

決算説明会

2021年3月期

ミネベアミツミ株式会社

2021年5月7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 吉田 勝彦

吉田です。
本日は、私より2021年3月期の連結実績についてご説明します。

通期連結業績サマリー

売上高は過去最高

(百万円)	2020年3月期	2021年3月期	前年比 伸び率	2021年3月期計画 (2021年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	978,445	988,424	+1.0%	980,000	100.9%
営業利益	58,647	51,166	-12.8%	58,000	88.2%
税引前利益	58,089	49,527	-14.7%	57,000	86.9%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	45,975	38,759	-15.7%	45,000	86.1%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	111.11	94.95	-14.5%	110.19	86.2%

為替レート	2020年3月期 通期	2021年3月期 通期
US\$	109.12円	105.79円
ユーロ	121.27円	123.22円
タイバーツ	3.52円	3.40円
人民元	15.68円	15.52円

4Q一時費用 (営業利益)

・ミツミ	
エイブック PPA	-21億円
光デバイス処理	-19億円
・ユーシン	
欧州構造改革等	-43億円
・計	-83億円

2021/5/7

4

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2021年3月期の連結業績は、売上高は9,884億2,400万円、営業利益は511億6,600万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は387億5,900万円となりました。前年同期比では、それぞれ売上高で1.0%増、営業利益で12.8%減、親会社の所有者に帰属する当期利益は15.7%減となり、売上高においては過去最高となりました。なお、当期の営業利益にはコロナ対策費用等約76億円が含まれています。

また、当第4四半期の営業利益には、スライド右下の四角の中に記載してございます一時的な費用が含まれています。

一時的な費用は、ミツミ事業セグメントにおけるPPAが約21億円、中国の大手顧客向け光デバイスの在庫、金型等の処理に伴う費用が約19億円、ユーシン事業セグメントにおける欧州構造改革費用等が約43億円、合計で約83億円となっています。これらの一時的な費用は、2月に修正させていただいた業績予想には含まれていなかったものになります。

為替の影響は、前年同期比で売上高でマイナス203億円、営業利益でマイナス36億円、との推計です。

4Q連結業績サマリー

売上高は第4四半期としても過去最高

(百万円)	2020年3月期		2021年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	4Q	3Q	4Q	3Q		
売上高	226,897	275,709	250,985		+10.6%	-9.0%
営業利益	12,401	19,595	8,650		-30.2%	-55.9%
税引前利益	11,870	19,392	7,886		-33.6%	-59.3%
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	10,428	16,172	5,775		-44.6%	-64.3%
基本的1株当たり 四半期利益 (円)	25.44	39.60	14.17		-44.3%	-64.2%

為替レート	2020年3月期 4Q	2021年3月期 3Q	2021年3月期 4Q
US\$	109.35円	104.76円	104.74円
ユーロ	121.05円	123.56円	127.53円
タイバーツ	3.54円	3.38円	3.47円
人民元	15.63円	15.62円	16.17円

4Q一時費用 (営業利益)	
・ミツミ	
エイブリック PPA	-21億円
光デバイス処理	-19億円
・ユーシン	
欧州構造改革等	-43億円
・計	-83億円

2021/5/7 5 MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2021年3月期第4四半期の連結業績は、売上高は前年同期比で10.6%増、前四半期比で9.0%減の2,509億8,500万円と、第4四半期として過去最高となりました。

営業利益は、前年同期比では30.2%減、前四半期比で55.9%減の86億5,000万円となりました。

親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年同期比で44.6%減、前四半期比で64.3%減の57億7,500万円となりました。

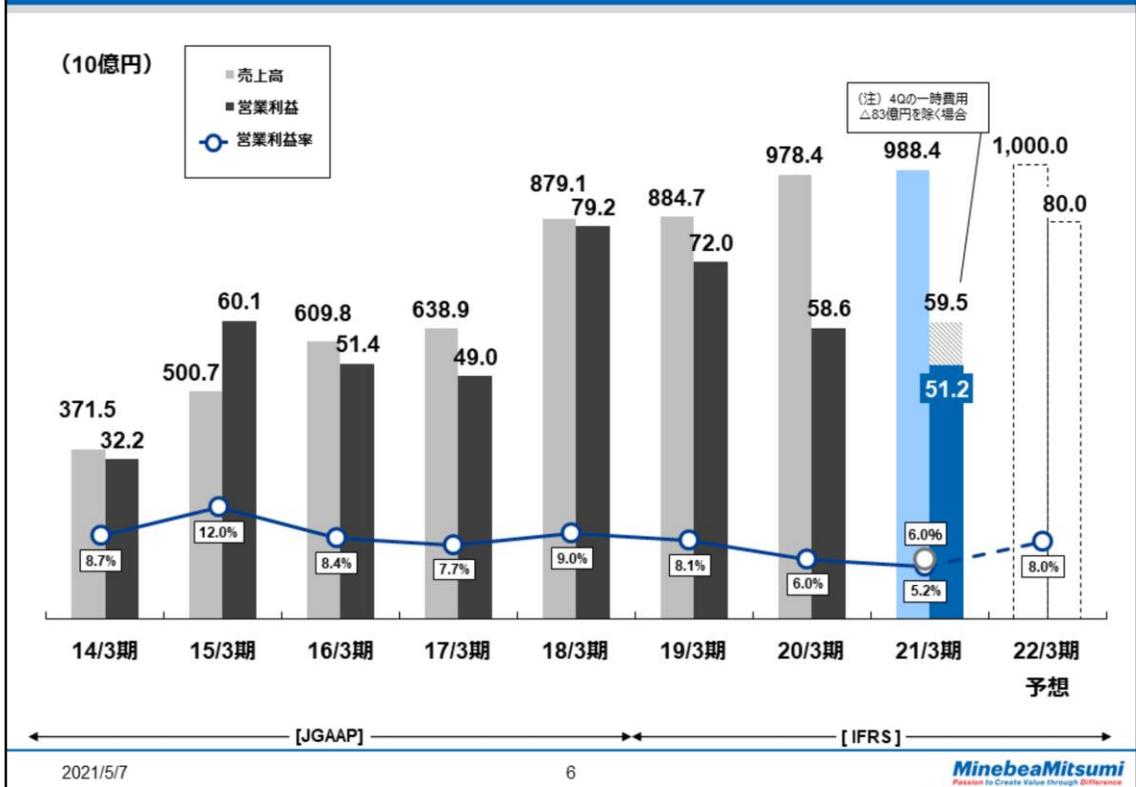
なお、当第4四半期の営業利益にはコロナ対策費用等約12億円が含まれています。

為替の影響は、売上高で前四半期比プラス20億円、前年同期比マイナス49億円、営業利益で前四半期比マイナス5億円、前年同期比マイナス16億円、との推計です。

なお、ユーシンのPPAIに伴い前期の財務諸表を若干遡及して修正をしています。以降のページでは修正後の数値を使用していますのでご注意ください。

売上高、営業利益、営業利益率

18/3期以前はJGAAP



売上高、営業利益、営業利益率の年間ごとの推移です。

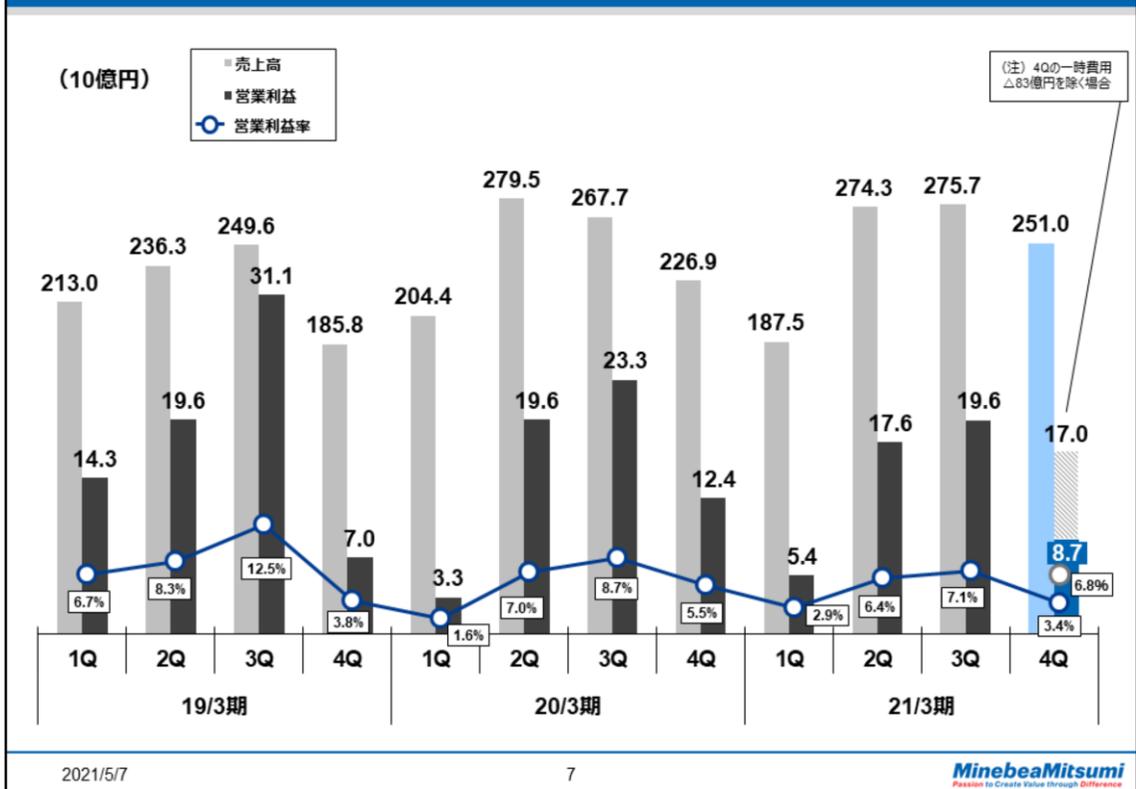
左側の棒グラフが売上高を、右側の棒グラフが営業利益を、折れ線グラフが営業利益率を示しています。

2021年3月期の営業利益率は、5.2%となりました。これは前年同期比では0.8ポイントの低下となりました。

なお、前述の一時費用の影響を除いた場合には、営業利益率は6.0%、前年同期比で横ばいとなりました。

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注意ください。

売上高、営業利益、営業利益率

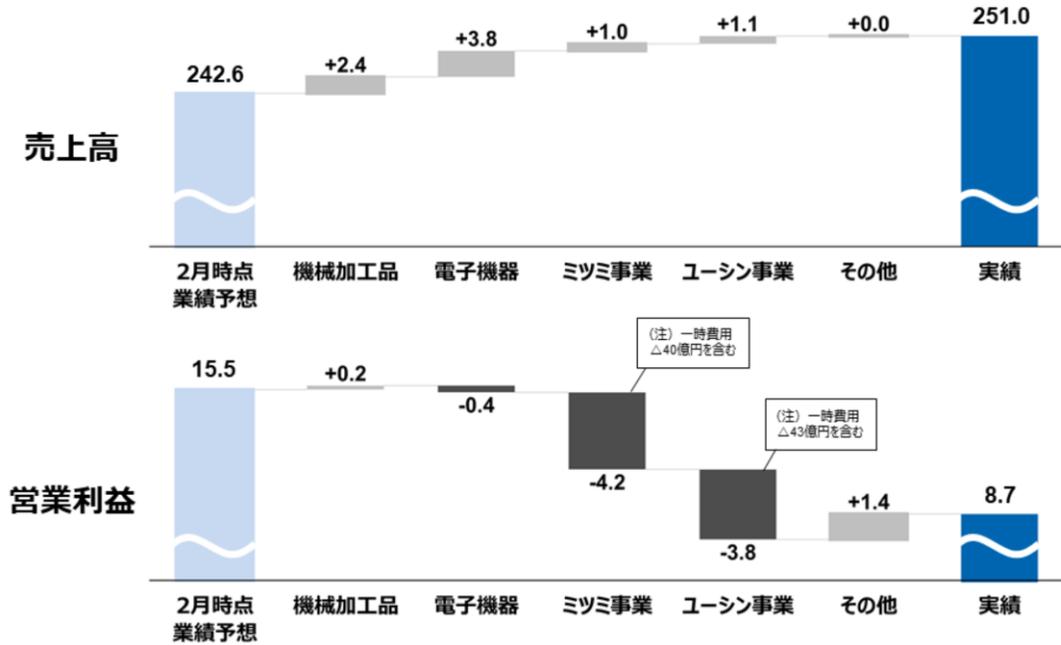


売上高、営業利益、営業利益率の四半期ごとの推移です。

第4四半期の営業利益率は3.4%となりました。これは前年同期比では2.1ポイント低下、前四半期比では3.7ポイントの低下となりました。
なお、前述の一時費用の影響を除いた場合には、営業利益率は6.8%となります。

4Q実績 2月時点業績予想からの差異

(10億円)



2021/5/7

8

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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、機械加工品事業は、自動車向けおよびファンモーター向けのボールベアリングを中心として堅調に推移したことにより想定を上回りました。

電子機器事業はモーターを始めとして全般的に想定を上回りました。

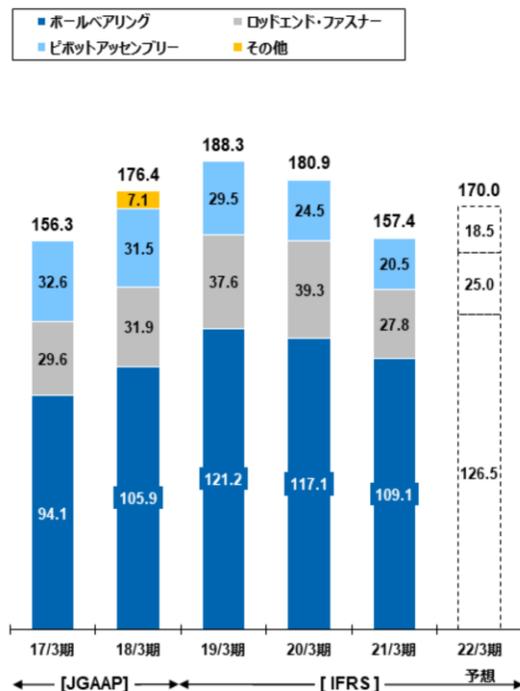
ミツミ事業、ユーシン事業においては、想定を若干上回りました。

営業利益においては、機械加工品事業においては、主にボールベアリングの外販数量の伸びとそれに伴う生産性の改善により想定を上回りました。

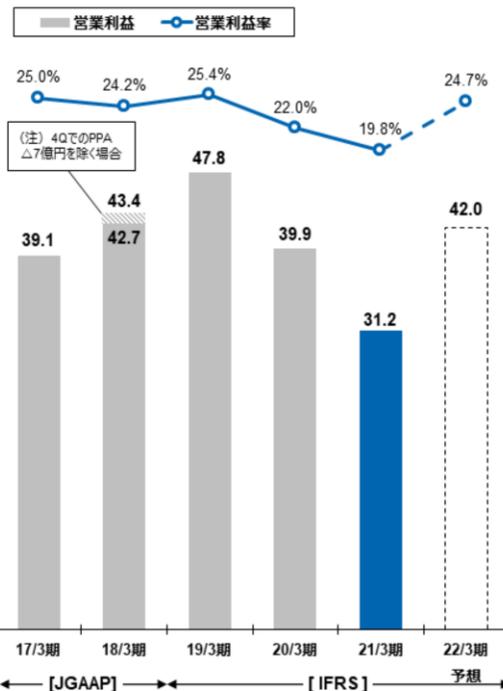
電子機器事業は概ね想定通りとなりました。

ミツミ事業、ユーシン事業はどちらも想定を下回りましたが、前述の一時的な費用の影響を除くと、ミツミ事業は概ね想定通り、ユーシン事業は自動車市場の回復により想定を上回る結果となりました。

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2021/5/7

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、まず機械加工品事業セグメントについてご説明します。

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。

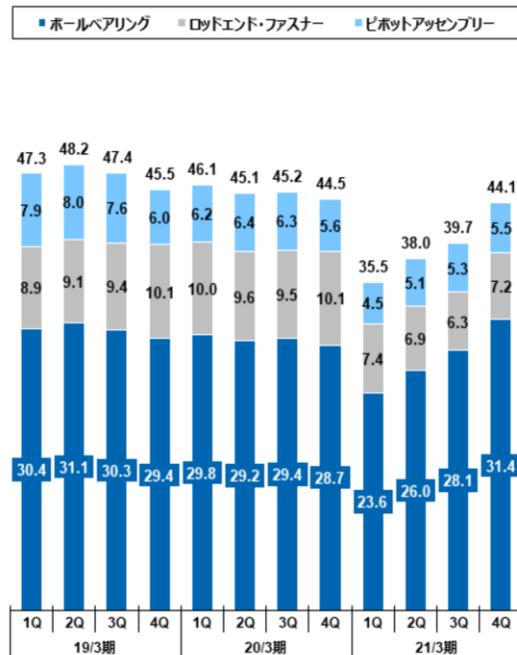
売上高は、2021年3月期は1,574億円、前期と比べて13.0%の減少となりました。ボールベアリングの売上高は1,091億円、前期比で6.8%の減少となりました。ベアリングの販売数量は月平均2億8百万個と前期に比べ10.1%増加となりました。用途別では、データセンター向けが増加、自動車向けは横ばい、OA機器向けは減少となりました。ロッドエンド・ファスナーの売上高は278億円となり、前期比で29.1%の減少でした。ピボットアッセンブリーは205億円となり、前期比で16.4%の減少でした。なお、当社シェアは80%超を維持しており、安定的に収益に貢献しています。

営業利益ですが、2021年3月期は312億円、営業利益率は19.8%となりました。これは、前期比で営業利益は21.7%の減少、営業利益率では2.2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、ボールベアリングおよびピボットアッセンブリーでそれぞれ減益となりました。

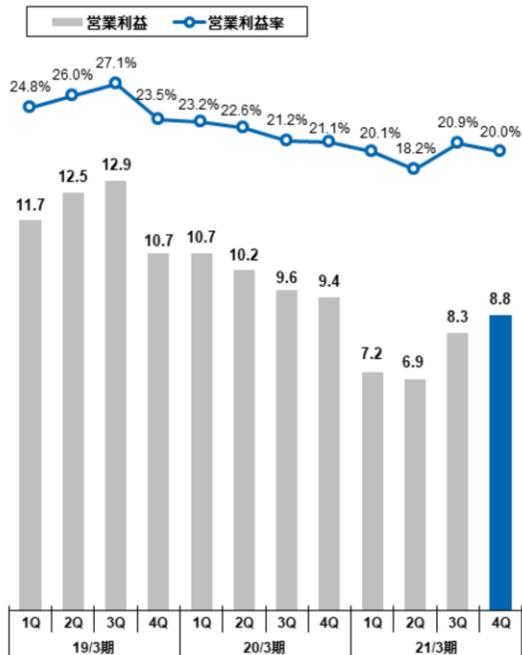
2022年3月期については、ボールベアリングは、自動車向け、サーバー向けを中心とした幅広い用途において、力強く需要が増加しています。ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、現時点では2021年3月期並みで推移する前提としています。これは、航空需要の回復などの兆しも見えてきているものの、サプライチェーンにある在庫の調整に時間がかかることなどを考慮したものです。ピボットアッセンブリーはHDD市場の縮小に伴う需要減少を見込んでいます。

機械加工品事業セグメント

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2021/5/7

10

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

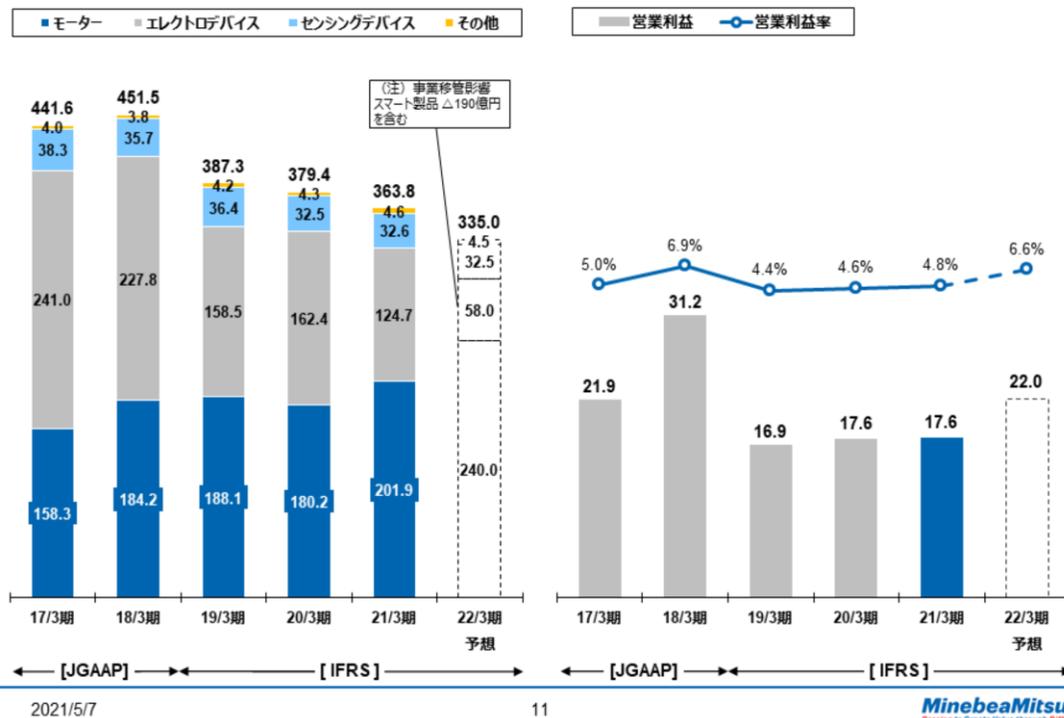
こちらは機械加工品事業セグメントの四半期ごとの推移です。

第4四半期の売上高は441億円、前四半期から11.1%の増加となりました。ボールベアリングの売上高は314億円、前四半期比で11.8%の増加となりました。外販数量は月平均で2億4,300万個、前四半期比で9.5%増でした。自動車向け、データセンター向けを始めとした幅広い用途において需要の伸びが見られました。また、航空機向けベアリングにおいては、市場の低迷を受けて引き続き低調となっています。ロッドエンド・ファスナーの売上高は72億円となり、前四半期比で14.8%の増加でした。ピボットアセンブリーは55億円となり、前四半期比で3.4%の増加となりました。

営業利益ですが、当四半期は88億円、営業利益率は20.0%となりました。営業利益は前四半期比6.4%の増加となり、営業利益率では0.9ポイントの低下となります。製品別では、ボールベアリング、ピボットアセンブリーは前四半期比で増益、ロッドエンド・ファスナーは一時的な製品ミックス変化の影響により減益となりました。

売上高 (10億円)

営業利益 (10億円)



次に、電子機器事業セグメントについてご説明します。

2021年3月期の売上高は3,638億円、前期比で4.1%減となりました。製品別では、モーターは前期から12.1%増の2,019億円となりました。新型コロナウイルスの影響を受けた第1四半期からすべての製品が回復したことによります。エレクトロデバイスは前期比23.2%の減少の1,247億円となりました。これは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326億円となり、前期比で0.4%増加しました。

営業利益は176億円、営業利益率は4.8%でした。前期比では営業利益で0.5%増、営業利益率で0.2ポイント上昇となりました。製品別では、モーターとセンシングデバイスは増益、エレクトロデバイスは減益となりました。

2022年3月期については、モーターは成長が加速し、大幅な増収増益となることを見込んでいます。

エレクトロデバイスでは、LEDバックライト採用モデルの台数減少による減収減益を見込んでいます。

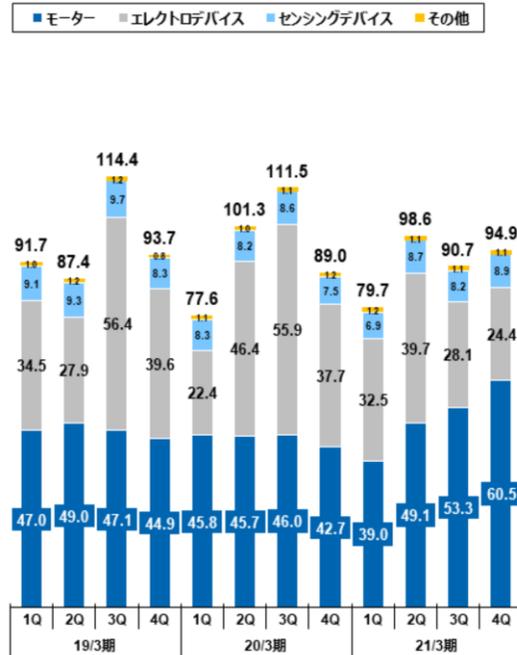
センシングデバイスは、売上高はほぼ横ばいとなりますが、収益性の改善による増益を見込んでいます。

なお、2022年3月期より一部事業についてセグメントの移管を実施しています。詳細は後ほど「セグメント別業績予想」のスライドと「セグメント変更について」のスライドにてまとめてご説明します。

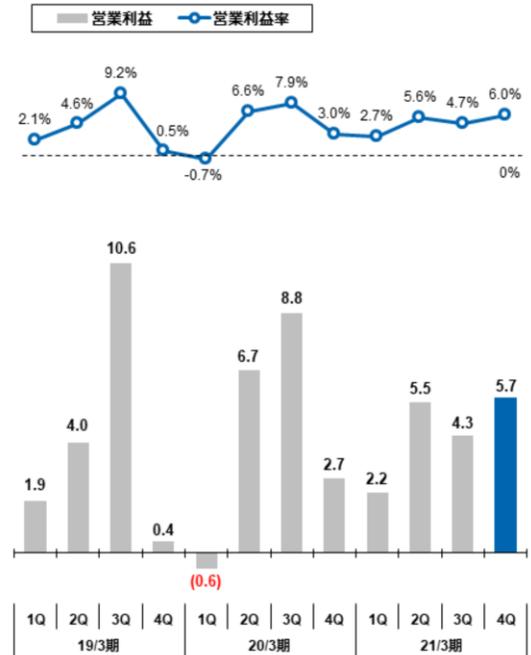
また、これまでの発表数値のリファレンスのため、2021年3月期以前の実績値はセグメント変更前の数値にて表示、説明しています。この後も同様となりますのでご注意ください。

電子機器事業セグメント

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2021/5/7

12

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは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949億円、前四半期比で4.7%増となりました。

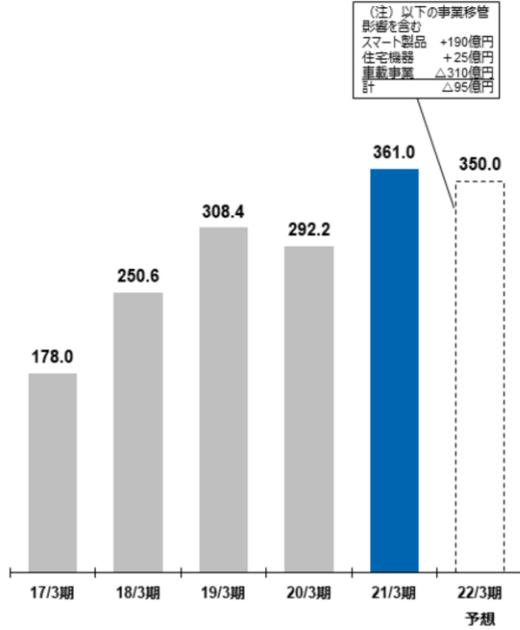
製品別では、モーターは前四半期比13.6%増の605億円となりました。これは、市場の回復と成長により、自動車向けを始めとしたすべてのモーターが堅調に推移したことによりです。

エレクトロデバイスは244億円、前四半期比13.2%の減少となりました。これは、主要顧客のLEDバックライト採用モデルが需要期を過ぎたことによりです。

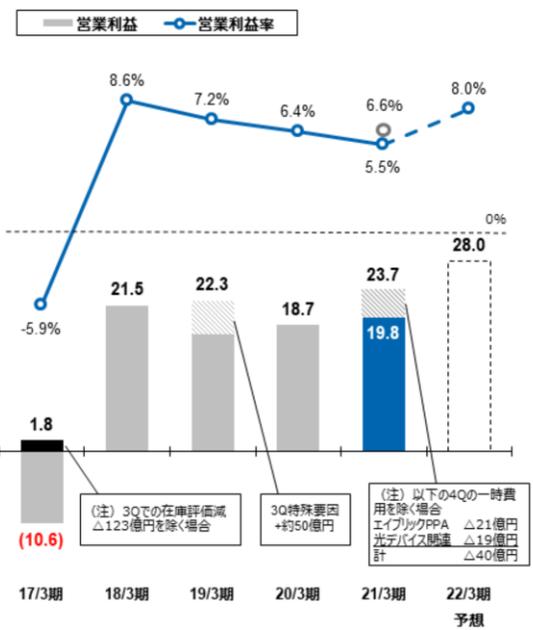
センシングデバイスの売上高は89億円となり、前四半期比で8.5%増加しました。

営業利益は57億円、営業利益率は6.0%となりました。前四半期比では営業利益で32.1%増加、営業利益率1.3ポイント上昇となりました。製品別では、モーターとセンシングデバイスは増収に伴い増益、エレクトロデバイスは減益となりました。

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



← [JGAAP] → ← [IFRS] → ← [JGAAP] → ← [IFRS] →
 2021/5/7 13 MinebeaMitsumi Passion to Create Value through Difference

次に、ミツミ事業セグメントについてご説明します。

2021年3月期の売上高は3,610億円となり、前期比で23.5%の増加となりました。世界的な外出抑制による需要増を受けて増収となった機構部品に加え、エイブリックの新規連結を含む好調なアナログ半導体などにより増収となりました。

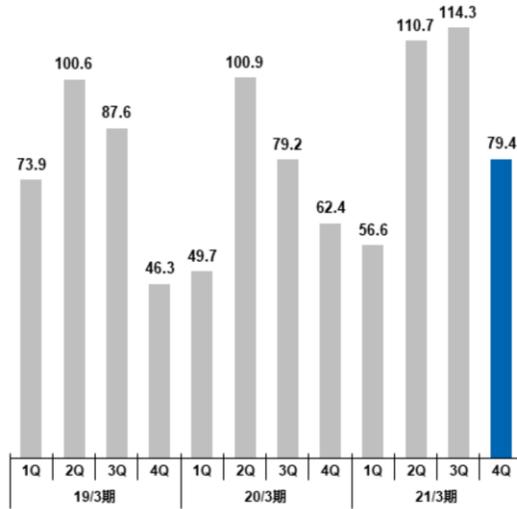
営業利益は198億円、営業利益率は5.5%となりました。前期比では、営業利益は5.9%増、営業利益率で0.9ポイント低下となりました。アナログ半導体および機構部品、電源は増益となりましたが、その他事業は減益となりました。

なお、第4四半期に計上したエイブリックのPPA約21億円、中国の大手顧客向け光デバイスの在庫、金型等の処理に伴う費用約19億円、計約40億円の一時的な費用の影響を除いた場合、営業利益は27%増、営業利益率で0.2ポイントの上昇となりました。

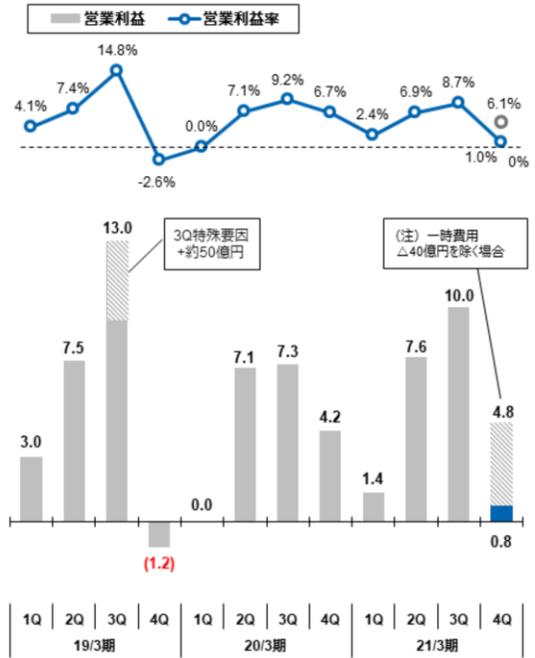
2022年3月期は、主に光デバイスによる売上増を見込んでいるものの、機構部品について保守的な見方をしていることなどにより、2021年3月期並みの売上高を見込んでいます。なお、ミツミ事業セグメントにおける事業移管は、後ほどご説明しますが、2022年3月期の売上高でネットで約195億円減少の影響があります。

ミツミ事業セグメント

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2021/5/7

14

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

ミツミ事業セグメントの四半期毎の推移です。

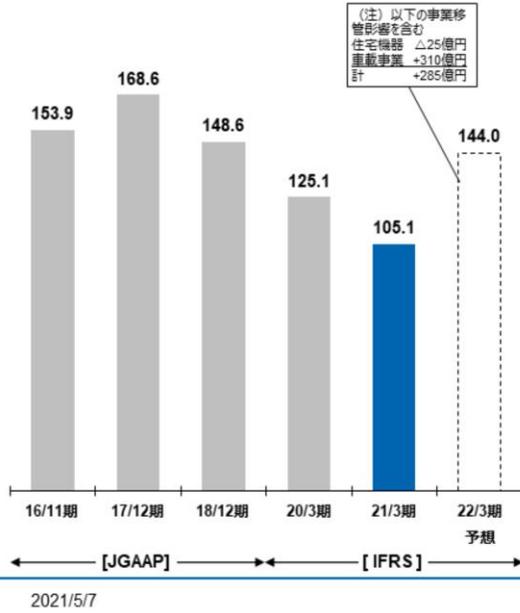
売上高は794億円と、前四半期比30.5%の減少でした。アナログ半導体は増収となりましたが、その他の事業は機構部品、光デバイスを中心に需要期を過ぎたことなどにより減収となりました。

営業利益は8億円となり、営業利益率は1.0%となりました。前四半期比では営業利益で91.8%減、営業利益率で7.7ポイント低下となりました。これは、減収に伴う減益があったことに加えて、前述の一次的な費用を計上したことによります。一次的な費用を除いた場合、営業利益率は6.1%となりました。

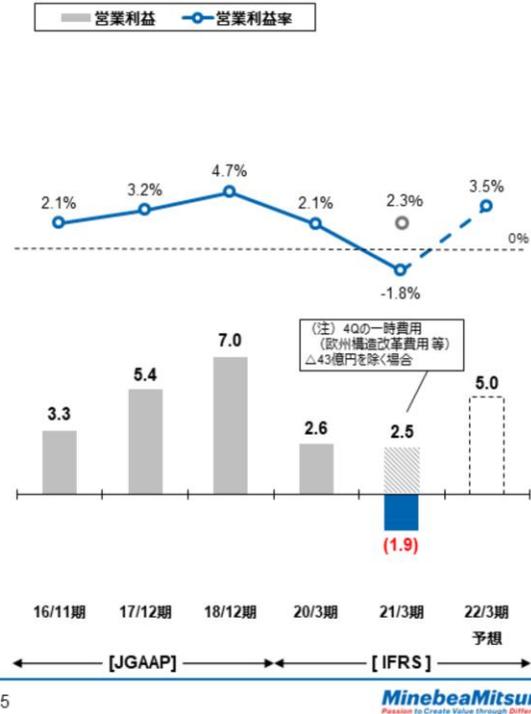
ユーシン事業セグメント

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でJGAAP
20/3期は2019年1-3月の数値を含まず

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



最後に、ユーシン事業セグメントについてご説明します。

売上高ですが、2021年3月期は1,051億円となり、前期と比べて16.0%の減少となりました。これは新型コロナウイルスの拡大により、第1四半期において欧州を中心に稼働制限の影響を受け、生産が大幅に低下したことによります。

営業損失は19億円、営業利益率はマイナス1.8%となりました。前期比では、営業利益率で3.9ポイントの低下となりました。

なお、第4四半期に計上した欧州構造改革費用等約43億円の一時的な費用の影響を除いた場合、2021年3月期の営業利益は6%減、営業利益率は0.2ポイントの上昇となりました。

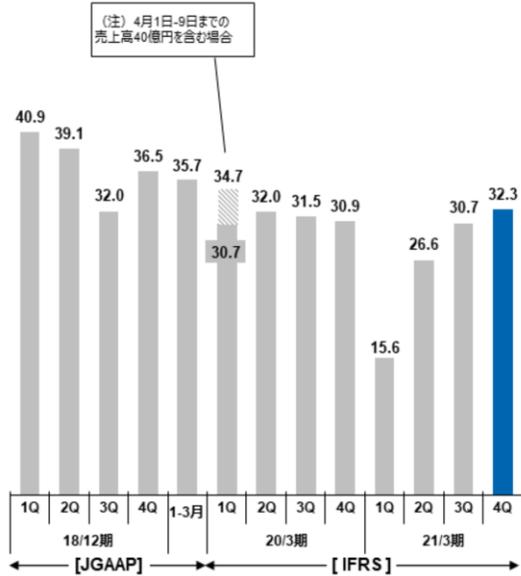
2022年3月期は、自動車市場の回復による影響などにより、増収と損益の改善を見込んでいます。欧州における構造改革については、実施内容について従業員、地元政府等の関係者との合意はできていますが、お取引先への影響を回避するため、人員削減は2022年3月末までに実施する計画としています。従いまして、これによる固定費削減効果は来期、2023年3月期以降となります。

なお、ユーシン事業セグメントにおける事業移管の影響は2022年3月期の売上高でネットで約285億円の増加となります。

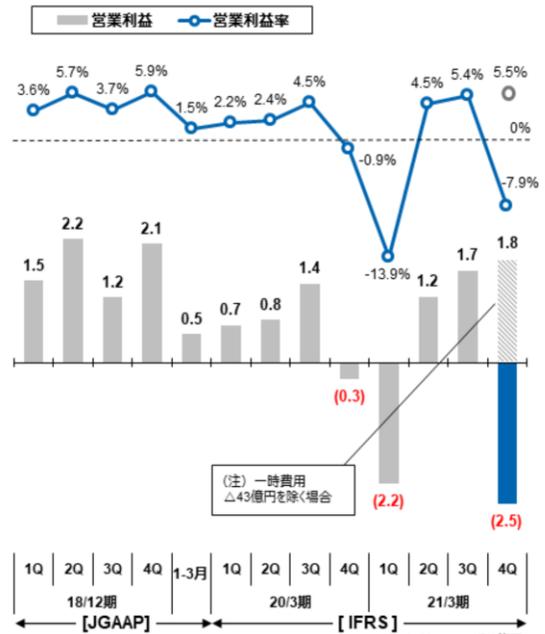
ユーシン事業セグメント

19年1-3月以前は経営統合前の参考値でJGAAP

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2021/5/7

16

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

ユーシン事業セグメントの四半期ごとの推移です。

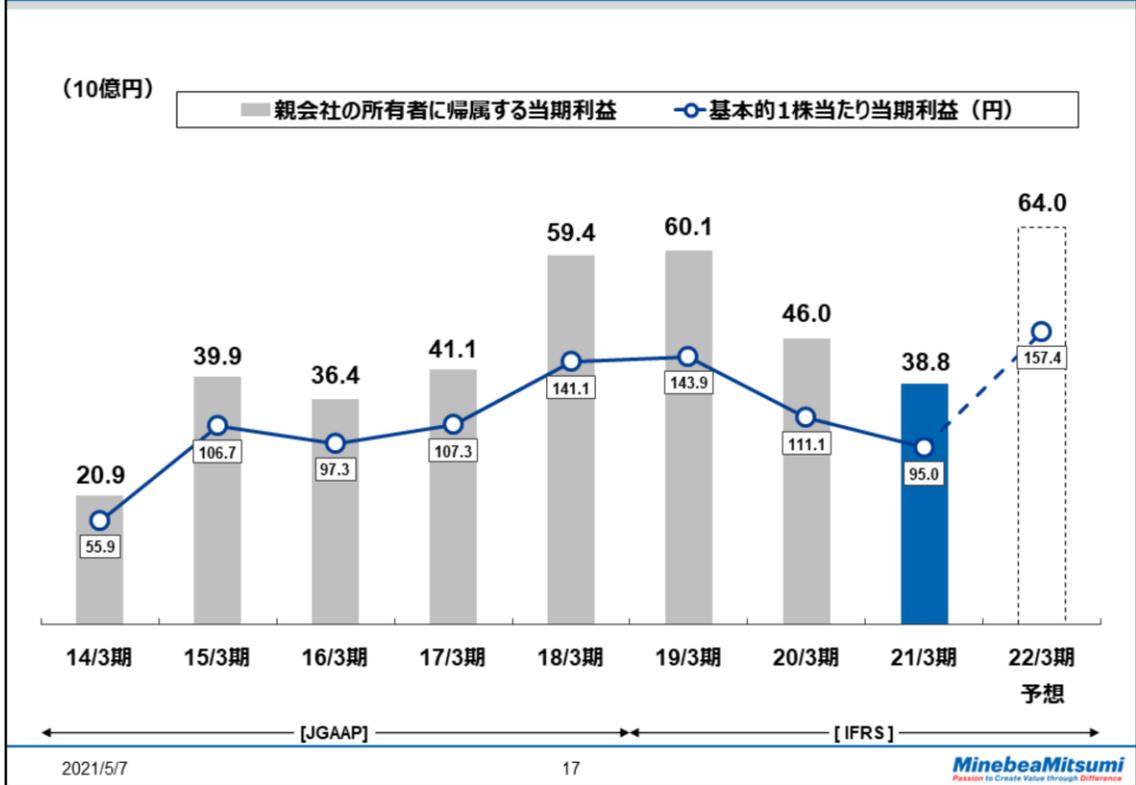
売上高は323億円、前四半期比で5.0%の増加となりました。これは、地域や顧客によりまだら模様ではあるものの、自動車市場全体の回復があったことによるものです。

営業損失は25億円、営業利益率はマイナス7.9%となりました。前四半期比では営業利益率で13.3ポイントの低下となりました。売上高の回復に伴う収益性の改善はあったものの、前述の一時的な費用を計上したことにより減益となりました。

一時的な費用を除いた場合、営業利益率は5.5%と前四半期比で0.1ポイントの上昇となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

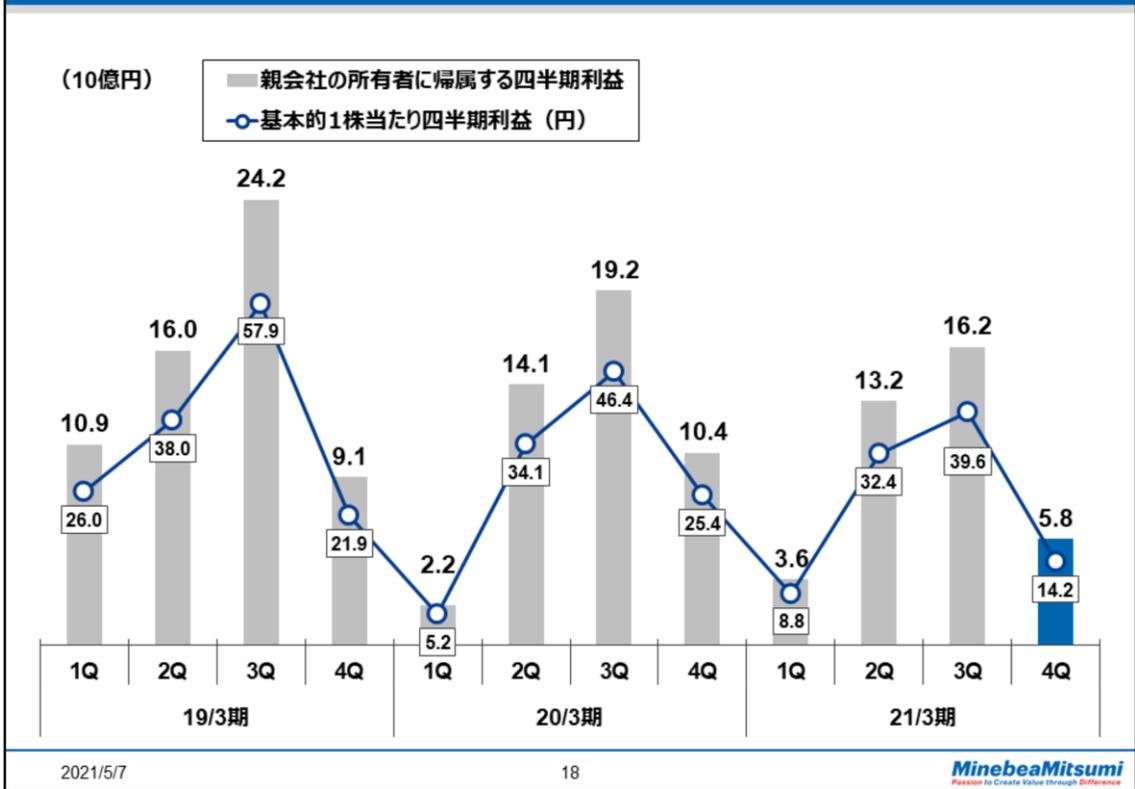
18/3期以前はJGAAP



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388億円となりました。
1株当たり当期利益は、95.0円となりました。

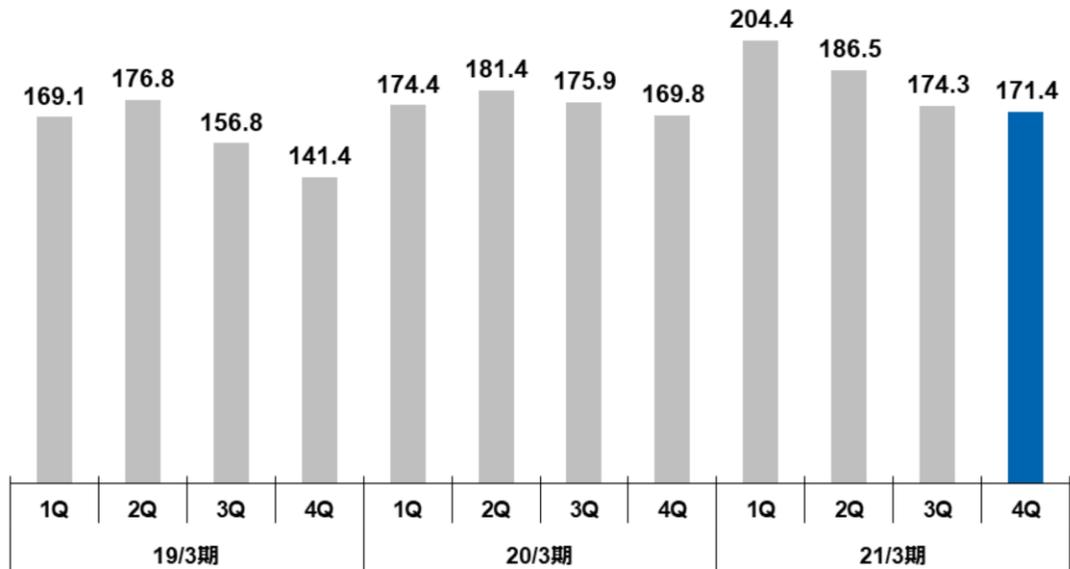
親会社の所有者に帰属する四半期利益



このスライドは、親会社の所有者に帰属する四半期利益の推移を棒グラフで、1株当たり四半期利益の推移を折れ線グラフで表しています。
四半期利益は58億円、1株当たりでは14.2円となりました。

棚卸資産

(10億円)



2021/5/7

19

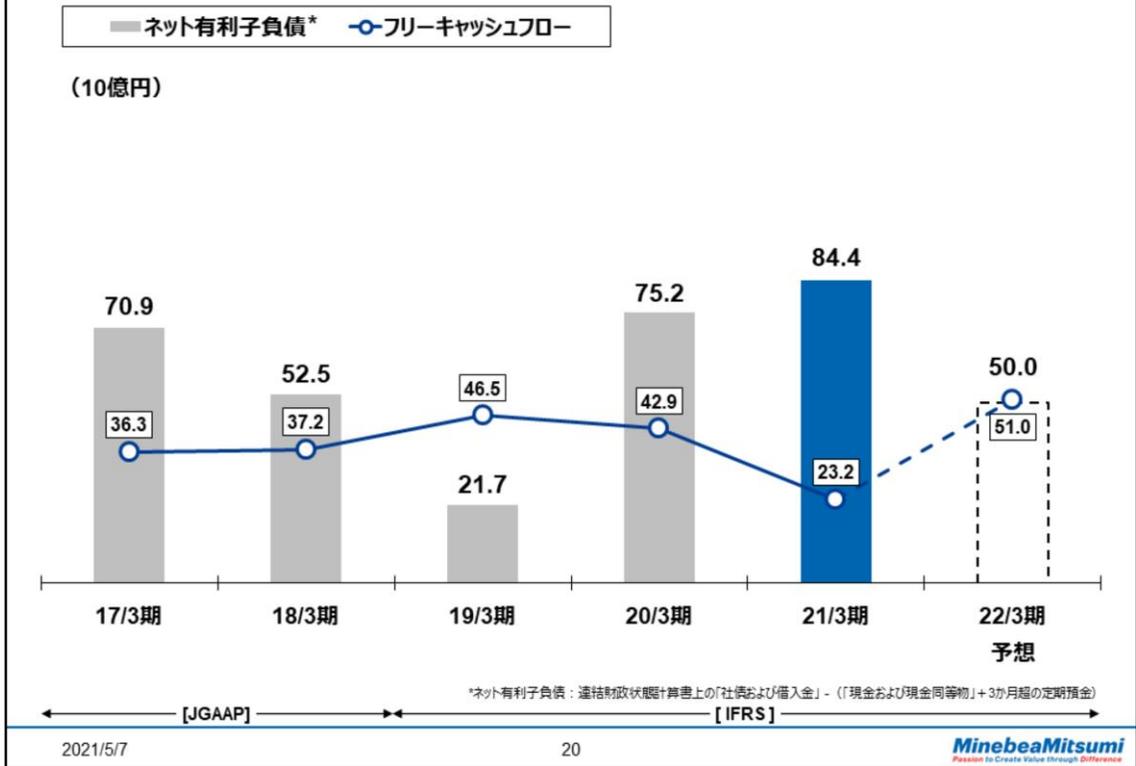
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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1,714億円となり、3カ月前と比べると29億円の減少となりました。これは、足元の販売増のために必要な在庫は確保しつつも、戦略的に積み上げた在庫が想定通りに消化されたことなどによります。

ネット有利子負債、フリーキャッシュフロー

18/3期以前はJGAAP



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844億円となり、2020年3月末から92億円増加しました。

営業利益は800億円

(百万円)	2021年3月期		2022年3月期		
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	988,424	487,000	513,000	1,000,000	+1.2%
営業利益	51,166	38,000	42,000	80,000	+56.4%
税引前利益	49,527	37,500	41,500	79,000	+59.5%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	38,759	30,500	33,500	64,000	+65.1%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	94.95	75.00	82.38	157.38	+65.8%

為替レート	2021年3月期 通期	2022年3月期 想定
US\$	105.79円	107.00円
ユーロ	123.22円	130.00円
タイバーツ	3.40円	3.45円
人民元	15.52円	16.50円

これは、今期2022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、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも、過去最高を更新する見込みです。

売上高は、LEDバックライトおよび機構部品の減少を、光デバイスやモーターなどの増加が補い、1兆円を超える見込みです。

営業利益は、ボールベアリング、モーター、アナログ半導体や光デバイスを中心としたビジネスの成長に伴う収益の拡大などにより、過去最高となる800億円への増益を見込んでいます。

為替レートは1ドル107円を想定しています。

セグメント別業績予想

(百万円)	2021年3月期		2022年3月期		
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	988,424	487,000	513,000	1,000,000	+1.2%
機械加工品	157,411	86,000	84,000	170,000	+8.0%
電子機器	363,847	170,000	165,000	335,000	-7.9%
ミツミ事業	361,004	159,000	191,000	350,000	-3.0%
ユーシン事業	105,133	71,600	72,400	144,000	+37.0%
その他	1,029	400	600	1,000	-2.8%
営業利益	51,166	38,000	42,000	80,000	+56.4%
機械加工品	31,218	21,500	20,500	42,000	+34.5%
電子機器	17,634	11,500	10,500	22,000	+24.8%
ミツミ事業	19,761	11,500	16,500	28,000	+41.7%
ユーシン事業	△1,850	1,500	3,500	5,000	-
その他	△1,909	△1,000	△1,000	△2,000	+4.8%
調整額	△13,688	△7,000	△8,000	△15,000	+9.6%

2021/5/7

22

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。

セグメント変更について

一層のシナジー創出を図るため、関連事業、要素技術を集約



移管事業の主要製品と影響額（売上高・概算、百万円）

		2021年3月期 実績	2022年3月期 予想
スマート製品	電池保護モジュール IoT照明器具「SALIOT」など	18,000	19,000
住宅機器	ビル・住宅用錠前 など	1,900	2,500
車載事業	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	29,000	31,000

2021/5/7

23

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

セグメントの変更について、ここでまとめてご説明します。

スマート製品事業は、電子機器事業セグメントからミツミ事業セグメントへ移管いたしました。

同様に、住宅機器事業はユーシン事業セグメントからミツミ事業セグメントへ移管いたしました。

これは、当社独自の戦略であるEMS（エレクトロ・メカニクス・ソリューションズ®）を強化し、エッジデバイスメーカーとして機械と電子が一体となってIoT向け等の当社の注力市場向けに高付加価値製品を生み出すために、関連事業、要素技術を「ミツミ」セグメントに、集約させたものです。

一例として、機械製品である「錠前」を中心とした従来型製品から、スマートロック「SADIOT」などのようなIoT製品へと昇華させるなど、関連事業、技術間の一層のシナジー創出を図ってまいります。

車載事業は、ミツミ事業セグメントからユーシン事業セグメントへ移管いたしました。

これは、いわゆるティアワンにあたる自動車部品関連事業を集約することで、一層の製造、販売の効率化を図ることに加えて、ユーシン事業の注力3分野であるCSD、フラッシュハンドル、Eラッチといった自動化・電動化に関連した製品と車載事業が保有する高周波技術のシナジー創出を追求し、より付加価値の高い製品を生み出すことを企図しています。

移管される事業に含まれる主な製品と、2021年3月期実績および2022年3月期見込みにおける売上高の概算はご覧の通りとなっています。

セグメント別業績予想（前期実績を組替え）

(百万円)	2021年3月期	2022年3月期			
	通期（組替後）	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	988,424	487,000	513,000	1,000,000	+1.2%
機械加工品	157,411	86,000	84,000	170,000	+8.0%
電子機器	345,595	170,000	165,000	335,000	-3.1%
ミツミ事業	352,275	159,000	191,000	350,000	-0.6%
ユーシン事業	132,114	71,600	72,400	144,000	+9.0%
その他	1,029	400	600	1,000	-2.8%
営業利益	51,166	38,000	42,000	80,000	+56.4%
機械加工品	31,218	21,500	20,500	42,000	+34.5%
電子機器	17,679	11,500	10,500	22,000	+24.4%
ミツミ事業	20,461	11,500	16,500	28,000	+36.8%
ユーシン事業	△2,595	1,500	3,500	5,000	-
その他	△1,909	△1,000	△1,000	△2,000	+4.8%
調整額	△13,688	△7,000	△8,000	△15,000	+9.6%

2021/5/7

24

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは、2021年3月期の実績数値を、新しいセグメントに組替え再表示したのになります。

青枠で囲った部分の数字について、組み替え再表示されています。

経営方針と事業戦略

Management policy & Business strategy

2021年5月7日

代表取締役 会長兼社長執行役員
(CEO & COO)

貝沼 由久



2021/5/7

25

貝沼です。
私からは経営方針と事業戦略についてお話をさせていただきます。

全体	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高は過去最高。営業利益は特殊要因を除くと期初予想の上限値となり、実質的に増収増益。 ● 構造改革等を実施。 <ul style="list-style-type: none"> ①エイブリックPPA、②ユーシン構造改革、③在庫調整（OIS） ● 3本槍 + OISで中期利益計画を大きくけん引する土台が完成。
機械加工品	<ul style="list-style-type: none"> ● ボールベアリングの3月の総販売数量は336百万個を達成し過去最高を大幅更新。 ● 3月の生産数量は過去最高の315百万個を達成。 ● 生産体制は月産325百万個（確立済み）。
電子機器 ミツミ事業	<ul style="list-style-type: none"> ● モーターは収益構造の変化と大幅な市場成長により着実に利益を生み出す体質を確立。 ● スマホ・ゲームは想定以上に堅調だった。 ● アナログ半導体は営業利益100億円を前倒しで達成。
ユーシン事業	<ul style="list-style-type: none"> ● ヨーロッパの構造改革に着手。来期の大幅増益を図る。

2021/5/7

26

まず前期の総括です。

去年の今頃は不安でいっぱいスタートでしたが、営業利益は結果的には当初予想の上限ギリギリで終了しました。ワクチンは昨年内に予想通りにできましたが、日本での接種がこれほど遅れるというのは想定外でした。

また、さきほど説明のありました通り、約80億円の一時的な費用の計上がありましたので、実質的には増収増益で終了したということになります。

前期の大きなトピックスは、まずベアリングの生産と販売が過去最高を更新したことがあります。販売で336百万個、生産で315百万個と、驚くべき増加となりました。2番目はモーターの収益改善が進んだこと、3番目は予期していなかったことなのですが、アナログ半導体の大幅な利益拡大です。

非常にバランスよく発展し、今期にかけてよい流れを作ることができたと思います。

**創業70周年にふさわしい年とする
(過去最高益更新と来期営業利益1,000億円の土台を作る)**

今期のポイント

- 3本槍（ベアリング／モーター／アナログ半導体）+OISが収益を引き上げる。
⇒LEDバックライトに頼らない利益体質の改善は終了。
- 自動車、5G投資、New Life Style の本格化が需要を喚起。
⇒足元の需要動向は確実に引き上がっている。
- 為替動向によりさらなるアップサイドの可能性。

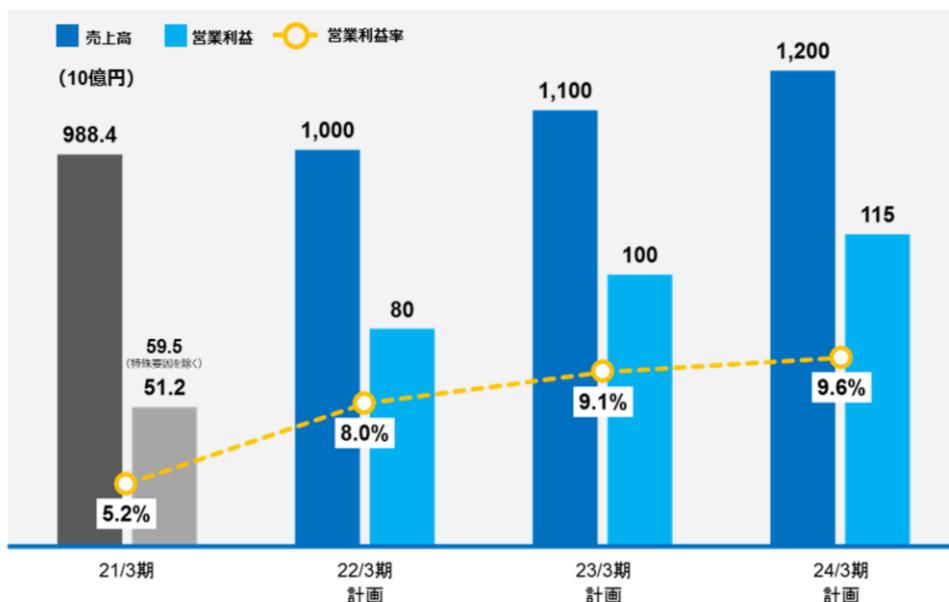
(百万円)	2021年3月期	2022年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	988,424	487,000	513,000	1,000,000	+1.2%
営業利益	51,166	38,000	42,000	80,000	+56.4%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	38,759	30,500	33,500	64,000	+65.1%
基本的1株当たり 当期利益(円)	94.95	75.00	82.38	157.38	+65.8%
	2021/5/7	27			

今年、当社は創業70周年、上場60周年という節目になりますので、過去最高益の更新と来期の大きな目標達成の土台作りの年としたいと考えています。

営業利益予想は800億円としましたが、かなり保守的と言ってよいかと思います。ご記憶にある方もいらっしゃるかと思いますが、前期の期初予想は各部門が積み上げてきた数字と、本来あるべき実力値にストレスをかけた数字として500億円から600億円のレンジとしていました。そのときの实力値というのは、前々期の実績586億円に、新型コロナウイルスによる影響90億円、タイ退職給付54億円、為替影響87億円といった一時的な数字を戻したものと、約810億円としていました。

そこから一年が経ち、後ほど詳しくご説明しますいろいろな花が咲き始めた結果、今期の実力値は当然これ以上となっていて、1,000億円が身についたと言ってよいと思っています。前期の売上高は9,884億円と、1兆円にわずか数日分の売上だけ届きませんでした。大変悔しい結果となりましたが、3度目の挑戦として、今期こそは1兆円を達成したいと思っています。

コア事業が収益ドライバーとなり 営業利益は3年で実質的に倍増へ



2021/5/7

28

昨年は状況が見通せない状況でしたので中期計画をアップデートすることができませんでしたが、今年はこのようにアップデートさせていただきます。

来期のドライバーは、まず航空機が後半から戻ってくると思っています。次にステルスを含めたいろいろな新しいビジネスが、毎年入ってきます。3番目に、3本槍プラス1と呼んでいる、ベアリング、モーター、アナログ半導体とOISを中心とした継続的な成長で、売上高で1,000億円以上の成長を見込んでいます。

さきほど営業利益の実力値は1,000億円と申し上げました。機械加工品は航空機向けが戻らなくても四半期あたり100億円プラス、これに航空機が戻ると520億円。電子機器はLEDバックライトか減少しても250億円。ミツミはアナログ半導体が前期に100億円を超え、今期も社内的には150億円を期待できる状況にあることに加えて、OISやゲームその他で300億円。これにユーシンの80億円をあわせて、そこから本社経費150億円を引いたイメージとなります。

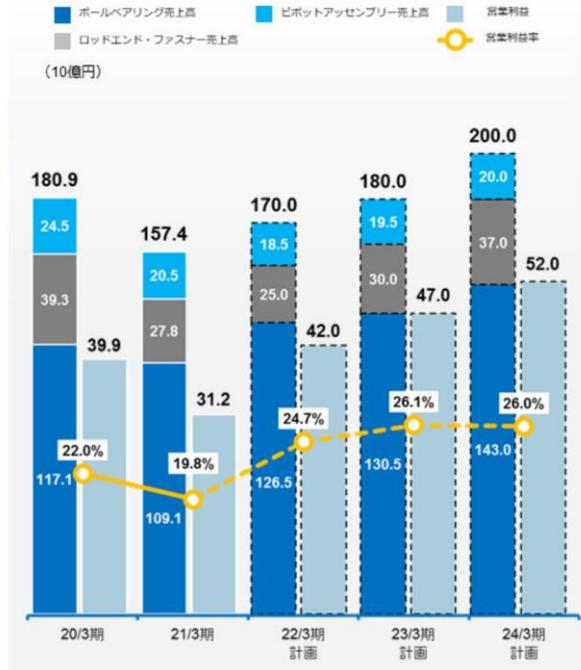
前期と同様に、この数字に航空機関連と部品不足による生産低迷といったストレスをかけると今期の数字が算定できるかと思います。いまのところ為替も良い状態で引き合いも強いので、今期は高いレベルが期待できると考えています。

ボールベアリングの成長が
航空機の低迷を跳ね返す

主なポイント

- 1 ボールベアリング 販売
自動車、データセンターを筆頭に
外販数量に生産能力が対応する
- 2 ボールベアリング 生産
月産345百万個体制を確立する
- 3 ロッドエンド・ファスナー
コロナ後の大幅な需要回復を
見据えて体質強化
- 4 精度大幅アップによる超高性能
ベアリングの量産体制を構築中

2021/5/7



29

機械加工品事業ですが、昨年「ベアリングは全く心配していません。波はありますがベアリング需要は着実に伸びていきますし、当社の競争力には揺るぎないものがあります。ただ、お客様の工場が止まればベアリングも出荷できなくなりますが、それは仕方がないことなので心配ありません」と申し上げましたが、その通りになりました。先ほど申し上げた通り、生産・販売は好調で、生産能力を345百万個にまで引上げるプロジェクトも順調に進んでいます。

また、ベアリングの品質を圧倒的に上げようということもしています。量産技術もほぼめどが立ちました。カーボンニュートラル時代での小径・ミニチュアベアリングの役割を意識した製品戦略を実施していきたいと思えます。

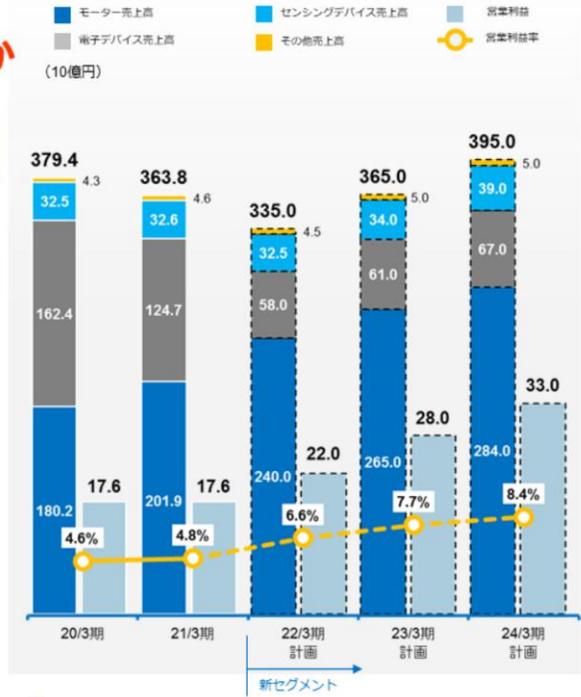
ロッドエンドはプッシュからプル生産方式とする準備が完了しました。アメリカで旅客需要が戻ってきていること、古い機体の整理が進んでいること、カーボンニュートラルに向けた新型エンジン搭載の新造機の需要、ダブルアイルからシングルアイルへの移行などもありますので、これから復活してくると考えており、来年を楽しみにしています。

モーターを収益の柱として
成長が加速／BLの利益はわずか

主なポイント

- 1 モーター
すべての製品領域で次なる
成長ステージへ
- 2 LEDバックライト
製品ミックスは車載とスマホで
継続
- 3 センシングデバイス
車載向けおよび産業向け
(成型機等)の拡販

2021/5/7



30

電子機器事業は、LEDバックライトがなくなっても収益を継続して引き上げていくことができ、8本槍戦略が功を奏し、自立的成長軌道が確立できたと確信しています。

電子機器事業の営業利益率の今期見通しは6.6%ですが、過去最高は2015年3月期の8.9%で、そのときの営業利益は307億円でした。今期はそこから約80億円少ない220億円の予想ですが、そのうちのバックライトの営業利益は極めて限られた数字になっており、他の製品で十分カバーできるようになっています。バックライトの減少分を補い、さらに利益を強化する製品成長プロジェクトは終了したと言ってよいと思います。一時期バックライトの利益が非常に大きくなっていましたので、これがなくなったらどうなるのか？と、皆様にはご心配をおかけしていたかと思いますが、さきほどの3本槍プラス1などもあり、ようやくバックライトの呪縛から逃れることができたのではないかと思います。

またセンサーも、自動車のEV化などに伴って今後飛躍的に伸びていくと思います。

売上高4,000億円に向けてモーター事業は着実に前進

主なポイント

- 1 電動化、CASE、新生活様式、DX、省人化ですべての製品領域が本格的な成長ステージへ
- 2 高品質をテコに競争力は大幅に強化
- 3 製品ミックスは高付加価値品にシフトし、より明確な収益ドライバーに進化



二次電池
冷却FAN
2021/5/7



トラクション
モーター用レゾルバ



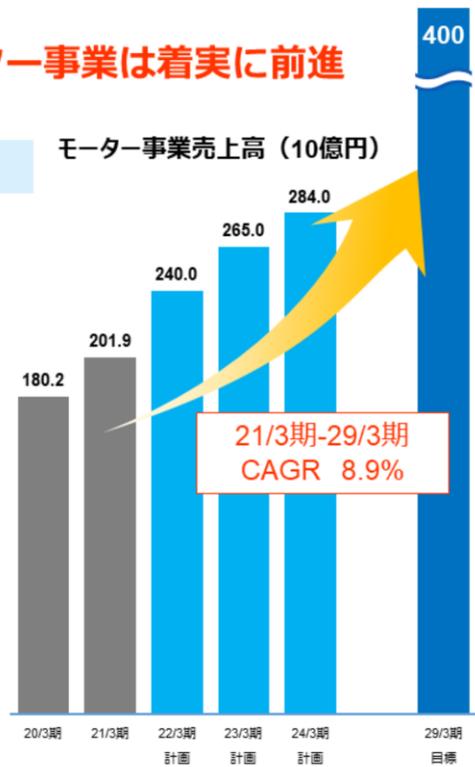
ロボット用
関節モジュール



高速長寿命
スマートファンモーター

31

モーター事業売上高（10億円）



モーター事業は大変苦労してきましたが、車載を中心とした成長は確かなものになってきていると思います。

グリルシャッターやHVACなどのアクチュエーター製品はこれから様々な新車プログラムで採用されることが決まっており、またEPBやADASなどのライダー関連でも当社モーターの採用が決まりました。HDDスピンドルモーターも生産量が上がってきています。

かつてモーターは苦しい製品でしたが、これからが楽しみな製品に変わったと思います。また当社の「セカンドベンダー戦略」は今後も堅持していきますが、モーターのマーケットは広がっていますので、これに伴って当社のモーター事業も拡大していくと考えています。

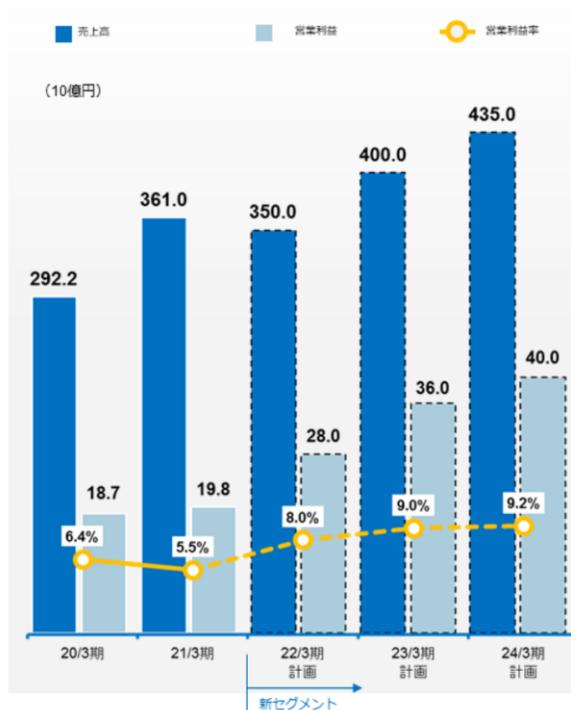
ゲームに頼らない
収益体質が確立

主なポイント

- 1 光デバイス
さらなる業界プレゼンス強化
- 2 アナログ半導体
シナジーとオーガニックの両輪で
成長が加速
- 3 機構部品
相合*力を活用し
新規OEMビジネス開拓へ
- 4 コネクタ/スイッチ/電源
NEXT半導体のための注力

*相合：「相合」ではなく、「相い合わる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「自本組」を強化させる
とともに、その強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開発すること。

2021/5/7



32

次にミツミ事業ですが、こちらは予想外に強くなっていきました。仮にゲームが大きく減少したとしても、アナログ半導体とOISなどで成長を力強くサポートしていける事業になっています。

アナログ半導体は、エイブリックの4月の利益を入れなくても前期は100億円を超える利益をあげることができています。今期は150億円くらいを狙いたいと考えていますが、予想では120億円位としています。かつては劣等生だった半導体が、ミツミを力強くけん引していく姿を誰が想像したでしょうか。この分野をさらに強くするために、戦略的な経営を実施していきます。

攻めの戦略で業界ナンバーワンのポジション確立へ

主なポイント

1 大手顧客向けは新型OISのシェアアップを含めプレゼンス強化を狙う

2 新規顧客の獲得に向けた新製品の開発

新構造OIS
(超音波モーター
OISアクチュエータ)

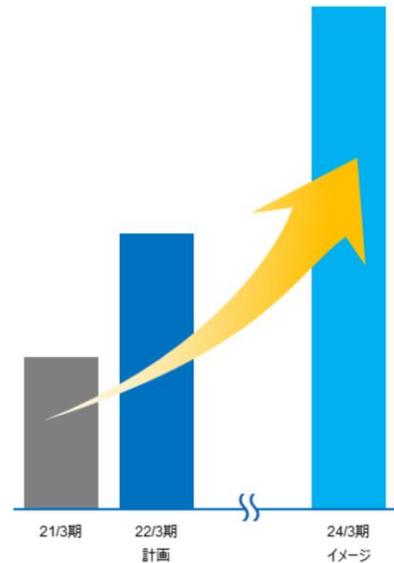
- ・ 高推力（重量レンズ対応）
- ・ 超精密動作（低速域から高速域まで）
- ・ 低消費電力
- ・ 磁気干渉フリー



3 生産能力の大幅増強と適地生産を進める

⇒大手顧客向けはセブ、
その他顧客はカンボジアへ

光デバイス事業売上高のイメージ



2021/5/7

33

以前はサブコアビジネスとしてはバックライトで大きな売上があったことから、あえてOISには大きな力を割きたくないと思いましたが、バックライトが縮小していくなかで、2年ほど前にOISの位置づけを戦略的成長製品として見直しました。以降、これに準じて、様々な成長戦略を実施してきました。

中国スマートフォンメーカー向けでは米中貿易戦争の被害を被った形となりましたが、新製品の客先開発は順調であり、来期から再来期に向けては大幅な拡販を見込んでいます。今期は頂いた注文をきっちりと生産して納入することに傾注しています。

また、一時はタイのバックライト工場のスペースを活用して生産するといった考えもありましたが、結果的には北米向けは全量をフィリピンで生産することとし、そのために約100億円の設備投資を実施しています。

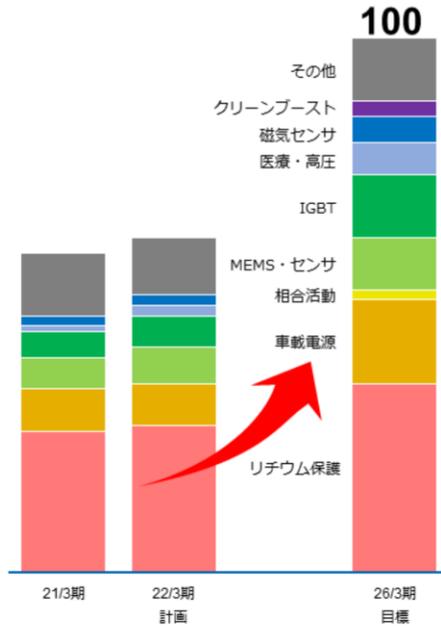
売上高1,000億円、営業利益率20%の早期実現

コア技術を深掘りし半導体8領域の開発を推進、ニッチ・成長分野で目標を達成

主なポイント

- リチウム保護** 技術を融合し急速充電で圧倒的な技術優位性を確保、業界ナンバーワンのポジションを完成させる
 - 車載電源** ポートフォリオを拡充し、車載市場の伸びに追従して売り上げ拡大
 - 相合活動** エイブリック・ミツミの技術を融合し、ミネベアミツミ製品に貢献する
 - MEMS・センサ** ADC・MEMSのコアを生かして付加価値の高い製品群を拡充
 - IGBT** EV向けハイエンド品に特化した製品開発へシフトし、成長軌道に乗せ売り上げ拡大
 - 医療・高圧** 業界トップの±200V対称送信パルス技術を武器に超音波診断装置で売上拡大
 - 磁気センサ** 位置センシングと電流センシングに注力し、モーター・車載デバイス・産業機械で売上拡大
 - クリーンブースト** 環境発電のブランド化と、協業メーカーとのアライアンスを推進し売上拡大
- 2021/5/7

アナログ半導体事業売上高 (10億円)



アナログ半導体は、これからもニッチな収益戦略を実施して、できるだけ早期に売上高1,000億円を確立していきたいと考えています。

そのためには、人的・物的にどのような能力を増やして売り上げ拡大につなげていくのが重要と考えています。人的・物的な拡大余地をきちんと獲得していくということは、私の経営目標の一つと考えています。

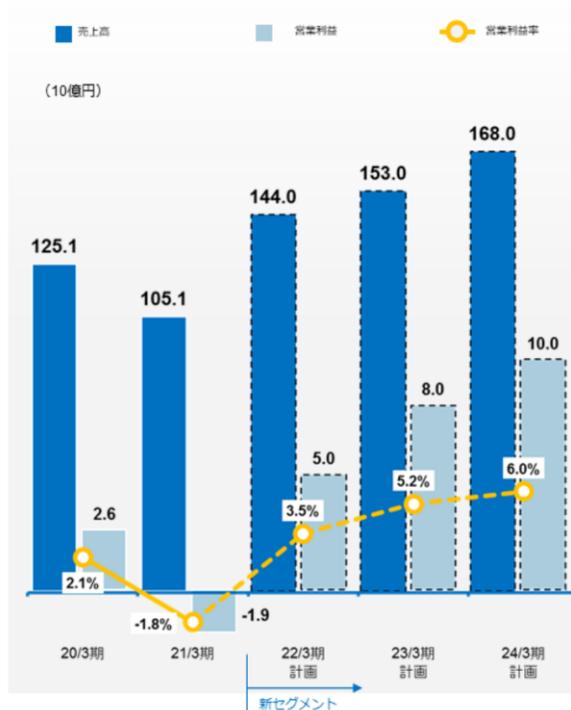
成長領域にフォーカスし
業績改善をはかる

主なポイント

- 1 構造改革①
今期300名の人員削減は
来期より収益貢献

- 2 構造改革②
低価格品からの撤退
高付加価値製品へのシフトを加速
 - ①CSD
 - ②Flush handle
 - ③E-Latch

- 3 相合戦略の成果が発現開始



2021/5/7

35

ユーシン事業ですが、ティアワン事業ということで前期の前半から感染症の影響を大きく受けていました。後半は急激に回復していますが、ここで約300名のヨーロッパでの人員削減を実施することにいたしました。

約2週間前に最後のフランスの労働組合との契約が成立しました。これにより安いロックセットビジネスを収束して、付加価値のある、また当社グループ製品とシナジーのある3つのプロダクトに集中していきたいと思えます。

今期4月から6月は半導体不足などの影響を一定程度受けざるを得ないと考えていますが、6月以降は徐々に取り返していくというのが今の計画です。低価格部品から高価格部品への体質改善を行うため、販売の強化もしています。

スマートロックはセグメント変更でユーシンから切り離すこととなりますが、毎日50台から100台、コンスタントに売られています。B2Cビジネスの勉強ということで、もう少し様子を見て、タイミングをみて打って出ていきたいと考えています。

多目的新工場を建設し 将来の様々な製品の能力増強に備える



タイ バンパイン工場



- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1. 投資額 | 約40億円 |
| 2. 建設予定地 | タイ バンパイン工場 |
| 3. 建屋面積 | 12,000m² |
| 4. 竣工予定 | 2021年12月末 |

2021/5/7

36

こちらは多目的工場建設のご報告となります。

過去12年間で、先手をとる戦略として8工場を購入・建設してきましたが、オーダーが来た時にすぐ使えるというスペースがなくなってしまったことから、これをタイに建てさせていただきます。タイでは数年前に多目的工場を建てましたが、これは現在HDDスピンドルモーターに使われています。チャンスの神様に後ろ髪はないと言われますが、チャンスがきたときにきちんと掴めるようにするためにも、この多目的工場を完成させたいと思います。

2009年5月決算説明会資料（赤字部分は今回加筆）

Minebea

最高経営責任者としてのミッションは？

一株当たり利益の向上

一株当たり利益の最大化を図り、
企業価値の向上を目指す企業価値の
向上

▶ 1兆1,000億円の価値創出

ミネベア100周年のための基礎固め

経営資源の成長と確かな方向性を見極める

▶ 数々の逆境を超えて成長する
レジリエンス経営資源の
成長

経営方針の確かさを確認できた

2009年5月8日

2021/5/7

37

これは12年前の5月に、社長になって初めての決算説明会を開いたときのスライドです。この12年間、愚直に公約を守るために、たゆまなく努力をしてきました。おかげさまで当初1,400億円だった企業価値は、約1兆2,000億円前後となりました。1兆1,000億円を超える時価総額の増加を達成できたことになり、嬉しく思っています。



このグラフはそれを如実に示したものかと思えます。最初の山ではバックライトの利益だけに注目が集まってしまいました。これは想定外に収益を上げたプロダクトでしたが、順調に右肩上がりになるほど世の中は思い通りにはいかないものです。

この前のIR説明会でも申し上げたように、当社の業態はユニクロのようなもので、ユニクロがフリースを売れなくなっても安定成長できるのと同様に、当社もバックライトがなくても十分成長できるということです。それがやっと市場にもご理解いただけるようになったということが、このグラフに表れていると思っています。

営業利益 1,000億円達成で 大幅な企業価値の向上を目指す

営業利益の推移

(10億円)



毎回マッターホルンの絵を使っています。その北壁はアイガー北壁と並んで登るのが厳しいらしいですが、やっと8合目まで来たと思っています。2年遅れとなりますが、なんとか来期、これを達成したいと思います。

2009年5月決算説明会資料 (赤字部分は今回加筆)



最高経営責任者としてのミッションは？

一株当たり利益の向上

一株当たり利益の最大化を図り、
企業価値の向上を目指す

企業価値の
向上

▶ 1兆1,000億円の価値創出

ミネベア100周年のための基礎固め

経営資源の成長と確かな方向性を見極める

▶ 数々の逆境を超えて成長する
レジリエンス

経営資源の
成長

経営方針の確かさを確認できた

2009年5月8日

2021/5/7

40

2番目の公約として、100周年の基礎固めという話をしました。
当時は60周年の少し前だったことから、100周年のためにやっていきたいという話をしました。

8本槍の強靱化で収益基盤を強化するための M&Aにフォーカス

① ベアリング

② モーター

③ アクセス製品

④ アナログ半導体

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

2021/5/7

41

この12年間いろいろなことがありましたが、そうした逆境を超えて成長していく強さを身につけることができってきました。これはサブコアビジネスから8本槍ビジネスに力をシフトしてきている、ということが一番大きな理由なのだと思います。そして、ほかにも相合（そうごう）できる新しい製品が出てくれば、これを9本槍、10本槍に増やしていくことが100周年の土台を作っていくことになると思っています。

それと同時に、バックライトからOISへのシフトと同様に、サブコアビジネスについても全体の比率を考えながら積極的に取り込んでいきます。つまり、コアとサブコアのバランスを考えながら前に進むということです。これにより、100周年の基礎固めを意識しながら利益の最大化を図っていきたいと思います。

QCDS + E = QCDSE

Quality **C**ost **D**elivery **E**co/efficiency **S**ervice **S**peed

自らの排出ガス削減 + 世界の排出ガス削減をサポート

客先へソリューションを提供する
相合と単品でEに注力

ベアリング	+	モーター	+	アナログ半導体	+	コネクタ	+	電源
-------	---	------	---	---------	---	------	---	----

2021/5/7

42

排出ガス削減の事例

100万トン* **削減**

電機・電子温暖化対策連絡会ガイドラインに基づいて算出



当社製ベアリングを採用することにより
サーバーFANが製品ライフ中に削減できる
CO₂排出量の総量

**当社製高品質ベアリングが
CO₂排出量削減に大きく貢献！**

*算定根拠
FAN当たりベアリング年懸出荷数量：7億個（21/3期見込み）
FAN1個当たりベアリング個数：2個
FAN1個当たり消費電力削減量：1.23kWh/年
（当社調べ、他社製ベアリングが使用された場合との比較）
FANの製品ライフ：5年（24時間365日稼働）
CO₂排出係数：0.496kg/kWh（環境省より）

これは新戦略の2番目で、QCDSにEとSを加え、語呂合わせでQCDESSとしています。

カーボンニュートラルは、避けられない、人類に対する使命と考えています。当社としても、カーボンニュートラルにどのように対応していくのかということが非常に重要です。これからは、カーボンニュートラルに貢献できない製品は市場から駆逐されていくと思います。

ベアリングを例にとりますと、その精度を徹底的に上げて差別化をしていきます。従来の0.02ミクロンという公差を、その3倍くらいの精度にしていくと、それによってモーターを回したときのエネルギーをさらに削減できます。こうした取り組みは、ベアリング技術に加えてアナログ半導体技術も一緒になって実施していきます。

これができるようになると、当社の製品競争力が非常に高くなっていきます。モーターだけでなく、ベアリングも半導体も外部に売れるようになる、こういう成長戦略です。これを徹底していきたいと思っています。

詳しくは11月の決算発表で、データとあわせてご説明したいと思います。

当社は**2021年7月に創業70周年**を迎えることとなります。これもひとえに株主の皆様、お客様、お取引先様、従業員、ほかステークホルダーの皆様のご支援、ご協力の賜物と心より感謝申し上げます。

21/3期の配当金につきましては、株主の皆様へ感謝の意を表し、期末配当金について**1株当たり記念配当8円**を加え22円、**年間配当金は36円**とさせていただきたいと存じます。22/3期の配当金につきましては、原則として**連結配当性向20%程度を目処**としておりますが、経営環境を総合的に勘案し、**継続して安定的な配当**を目指します。

21/3期 配当金

中間配当	14	円/株
期末配当	14	円/株
記念配当	8	円/株
年間	36	円/株

フリーキャッシュフロー（M&Aを除く）の推移と株主還元実績



2021/5/7

今回、100億円の自社株買いを実施しましたが、流動性がなかったことから100億円を使い切ることができませんでした。残念ながら30億円ほど届かなかったということでしたので、これをどうやって還元しようかと考えた結果、もういちど自社株買いを実施するのではなく、社長として当社が節目を超えた、ひと皮剥けたと思ったことから、当社を支えてくださっているさまざまな株主様への還元として、3月31日に株主であった皆様に70周年記念配当を実施したいと思います。

年間配当は36円になりますが、これは一時的な増配ではなく、計画が達成できた場合には増配もきちんと考えたいというメッセージと受け取っていただければと思っています。

社外取締役と機関投資家との対話を実施

当社として初となる社外取締役と機関投資家との対話（オンライン形式）を実施いたしました。質疑応答要旨をウェブサイトでご紹介しています。



ミネベアミツミグループESG事例集

当社ESG活動を整理し、まとめてご覧いただける「ミネベアミツミグループESG事例集」をウェブサイトでご紹介しています。



こちらはESGトピックスとなります。
私からは以上となります。ありがとうございました。



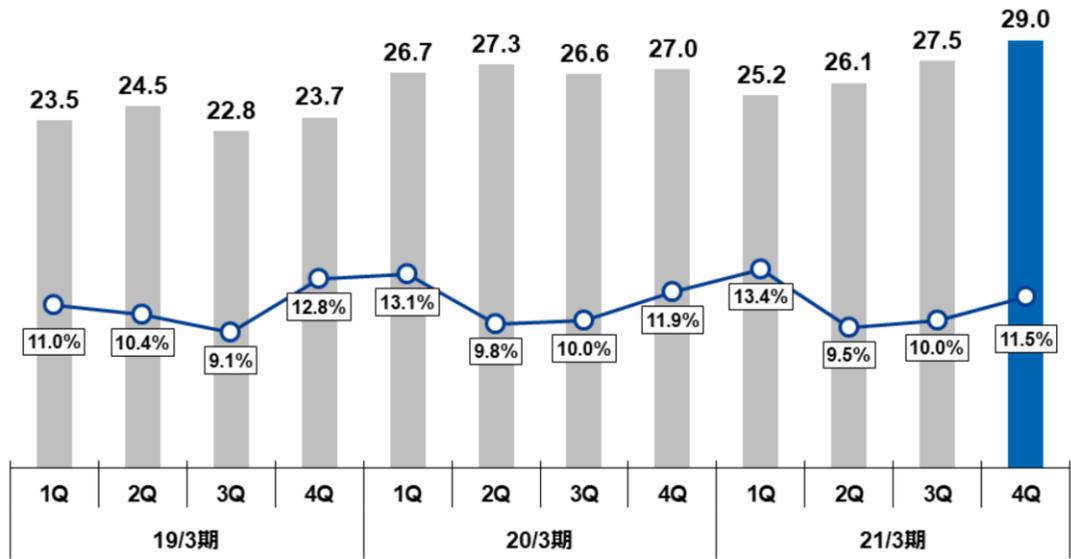
当資料で述べられた内容のうち歴史的事実でないものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断にもとづいております。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1)当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2)為替レート、金利等の変動、(3)エレクトロニクスビジネス分野で顕著な急速な技術革新と継続的な新製品の導入の中で、タイムリーに設計・開発、製造・販売を続けていく能力、などです。但し、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。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。

參考資料

販管費

(10億円)

■ 販管費 ○ 売上高販管費比率



2021/5/7

47

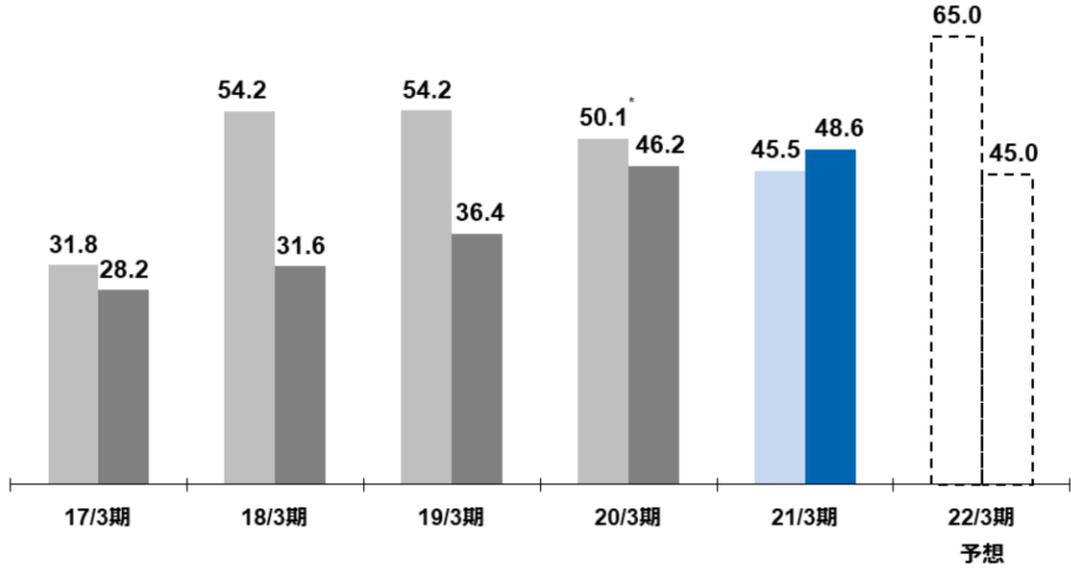
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

設備投資額・減価償却費

18/3期以前はJGAAP

(10億円)

■ 設備投資額 ■ 減価償却費



*20/3期 設備投資額には、IFRS16号適用開始日に増加したリース資産は含まれておりません。

← [JGAAP] → [IFRS] →

2021/5/7

48

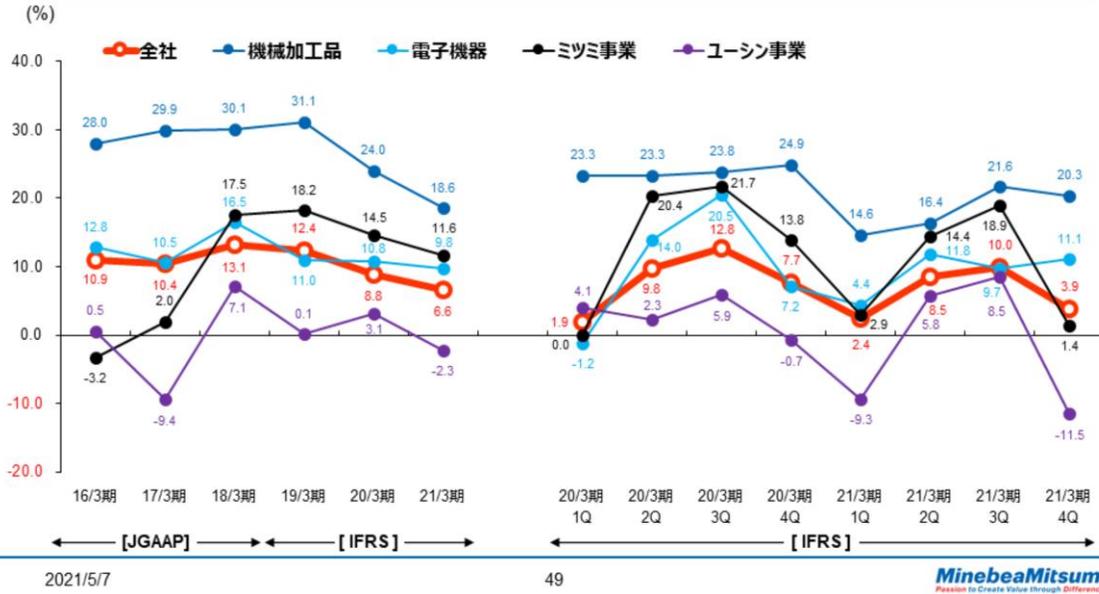
MinebeaMitsumi
Pursuing to Create Value through Difference

ROIC (投下資本利益率)

ユーシン事業は19/3以前は経営統合前の参考値でJGAAP、全社には含まない。その他のセグメントは18/3期以前はJGAAP

$$\text{ミネベアミツミ版 ROIC} = \frac{\text{NOPAT (営業利益 + 特別損益)} \times (1 - \text{税率})}{\text{投下資本 (受取手形・売掛金 + 棚卸資産 + 固定資産 - 支払手形・買掛金)}}$$

セグメント別で管理できる事業資産 (売上債権・債務、棚卸資産、固定資産) で算出



2021/5/7

49

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference