

# 決算説明会

## 2022年3月期

ミネベアミツミ株式会社

2022年5月11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2022年3月期の連結実績についてご説明いたします。

## 通期連結業績サマリー

### 売上高、営業利益等、すべて過去最高

(百万円)	2021年3月期	2022年3月期	前年比 伸び率	2022年3月期計画 (2022年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	988,424	1,124,140	+13.7%	1,100,000	102.2%
営業利益	51,166	92,136	+80.1%	92,000	100.1%
税引前利益	49,527	90,788	+83.3%	91,000	99.8%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	38,759	68,935	+77.9%	72,500	95.1%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	94.95	170.08	+79.1%	178.91	95.1%

為替レート	2021年3月期 通期	2022年3月期 通期
US\$	105.79円	111.55円
ユーロ	123.22円	130.47円
タイバーツ	3.40円	3.44円
人民元	15.52円	17.35円

2022/5/11

4

MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

2022年3月期の連結業績は、売上高は1兆1,241億4,000万円、営業利益は921億3,600万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は689億3,500万円となりました。

前年比では、それぞれ売上高で13.7%増、営業利益で80.1%増、親会社の所有者に帰属する当期利益は77.9%増となり、売上高、営業利益等すべてにおいて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32億円が含まれています。

為替の影響は、前年比で売上高でプラス509億円、営業利益でプラス120億円、との推計です。

## 4Q連結業績サマリー

### 売上高、営業利益等、 第4四半期としてすべて過去最高

(百万円)	2021年3月期	2022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	250,985	304,348	289,532	+15.4%	-4.9%
営業利益	10,692	25,832	21,671	2.0倍	-16.1%
税引前利益	9,928	25,122	21,347	2.2倍	-15.0%
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	7,192	18,395	15,488	2.2倍	-15.8%
基本的1株当たり 四半期利益 (円)	17.64	45.42	38.20	2.2倍	-15.9%

為替レート	2021年3月期 4Q	2022年3月期 3Q	2022年3月期 4Q
US\$	104.74円	112.47円	114.65円
ユーロ	127.53円	130.44円	129.77円
タイバツ	3.47円	3.39円	3.46円
人民元	16.17円	17.52円	18.03円

2022/5/11

5

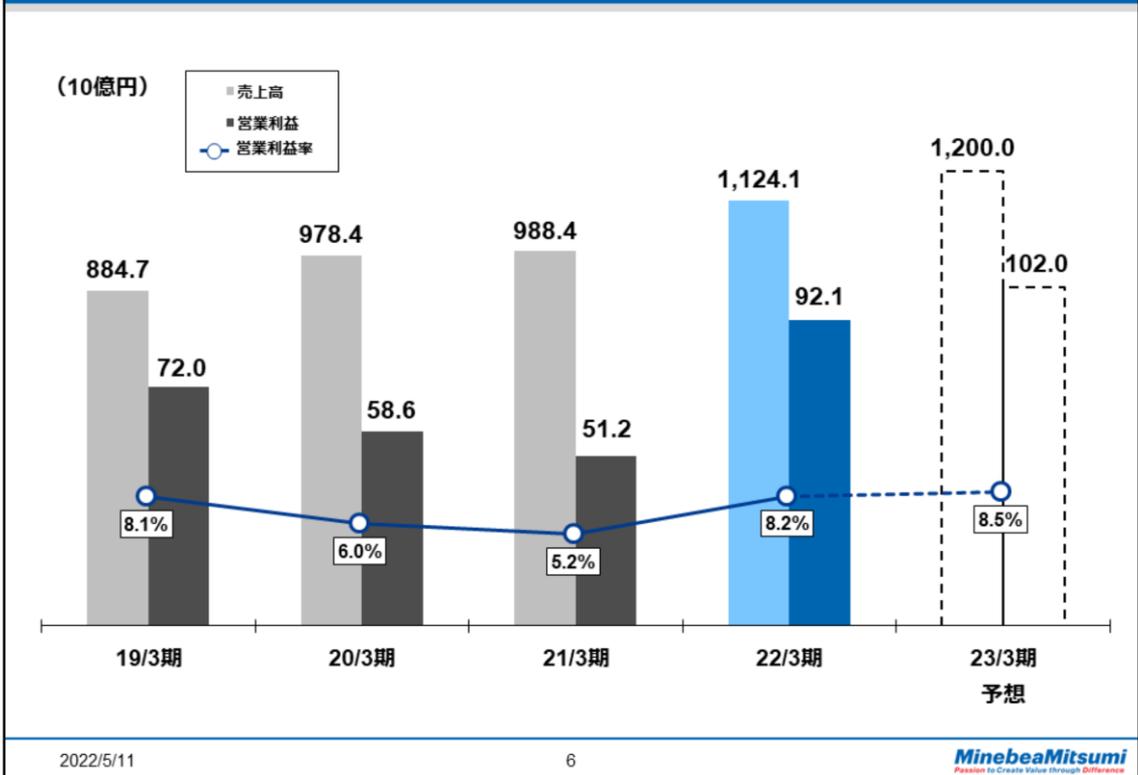
MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

2022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15.4%増、前四半期比で4.9%減の2,895億3,200万円と、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2.0倍、前四半期比で16.1%減の216億7,100万円となりました。親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年同期比で2.2倍、前四半期比で15.8%減の154億8,800万円となり、売上高、営業利益等すべてにおいて、第4四半期として過去最高となりました。なお、当第4四半期の営業利益にはコロナ対策費用等約9億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39億円、前年同期比プラス173億円、営業利益で前四半期比プラス4億円、前年同期比プラス48億円との推計です。

なお、エイブリックの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

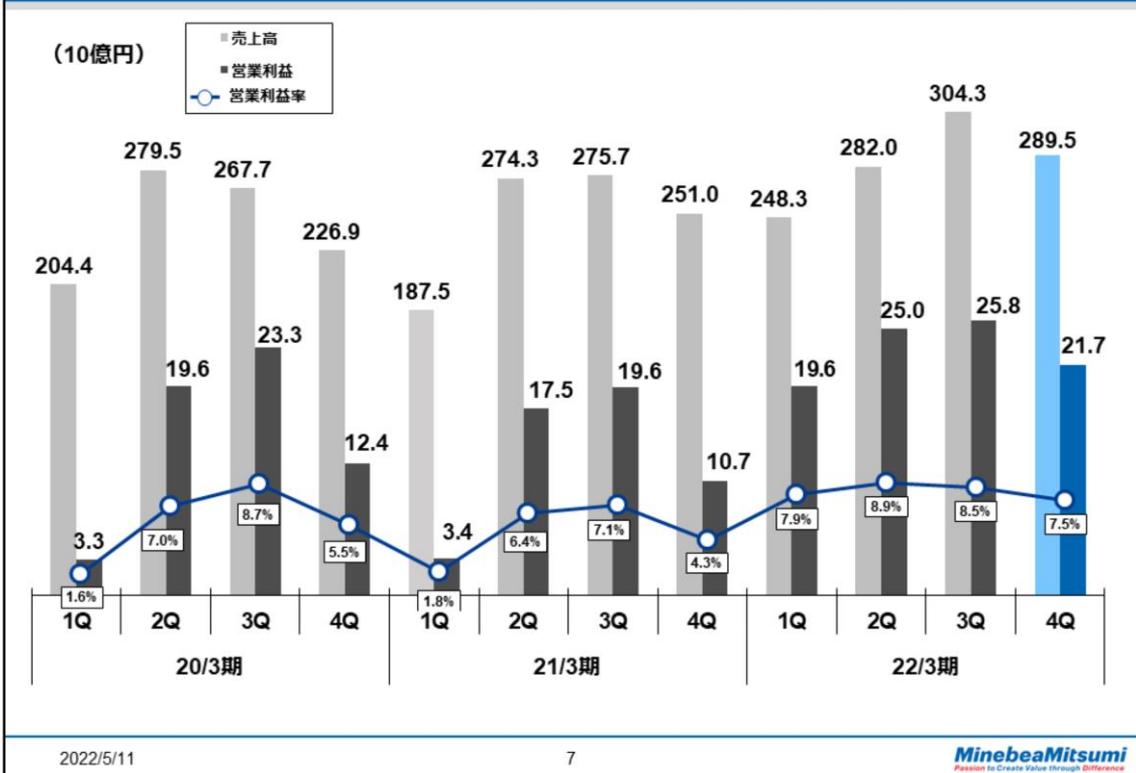


売上高、営業利益、営業利益率の年間ごとの推移です。

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。

2022年3月期の営業利益率は、8.2%となりました。これは前年同期比では3.0ポイントの上昇となりました。

# 売上高、営業利益、営業利益率

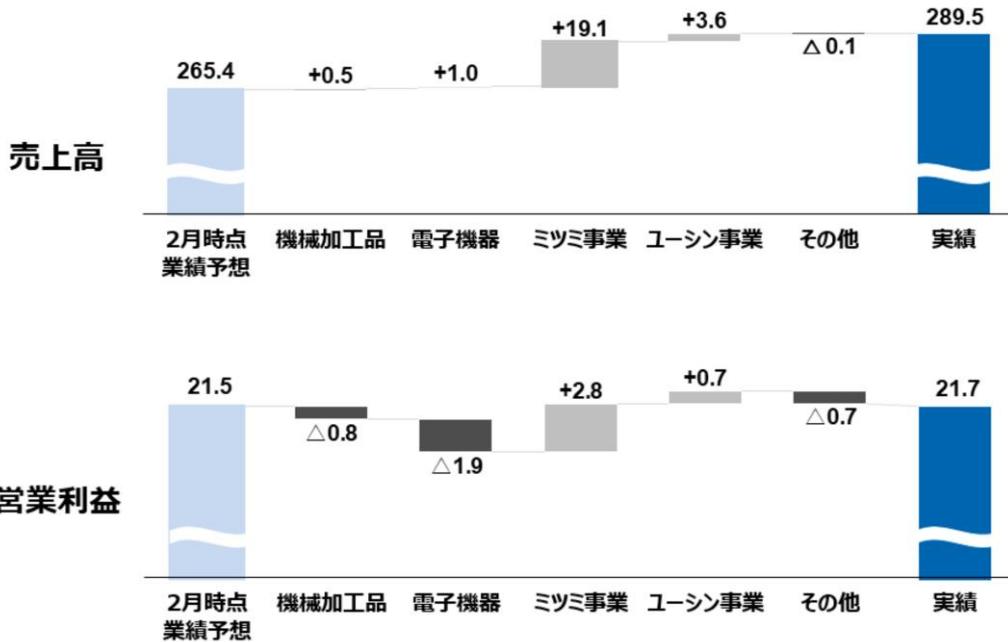


売上高、営業利益、営業利益率の四半期ごとの推移です。

第4四半期の営業利益率は7.5%となりました。これは前年同期比では3.2ポイント上昇、前四半期比では1.0ポイントの低下となりました。

## 4Q実績 2月時点業績予想からの差異

(10億円)



2022/5/11

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、半導体不足による影響があったものの、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などにより概ね想定通りとなりました。

電子機器事業は、エレクトロデバイスおよびセンシングデバイスが想定を下回ったものの、モーターが全般的に堅調に推移したことにより想定を上回りました。

ミツミ事業においては、機構部品、光デバイス、半導体を中心に、全般的に想定を上回りました。

ユーシン事業においては、欧州を中心に全般的に想定を上回りました。

営業利益においては、機械加工品事業は、製品ミックスの悪化により若干想定を下回りました。

電子機器事業は、中国の一部工場においてロックダウン影響および半導体不足による稼働減があったことなどにより、想定を下回りました。

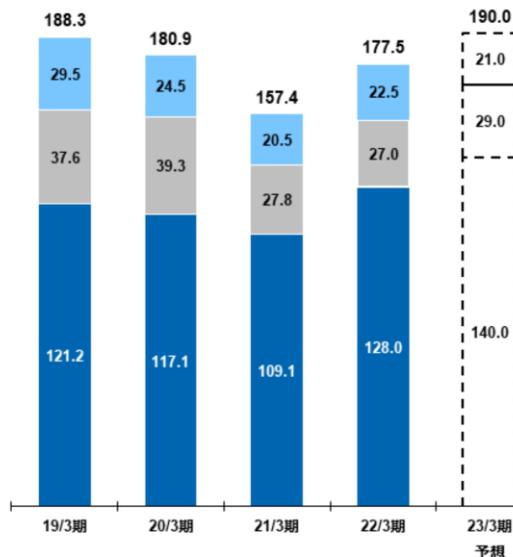
ミツミ事業においては、光デバイスおよび半導体における販売好調に加え、収益性の改善により想定を上回りました。

ユーシン事業は若干想定を上回りました。

# 機械加工品セグメント

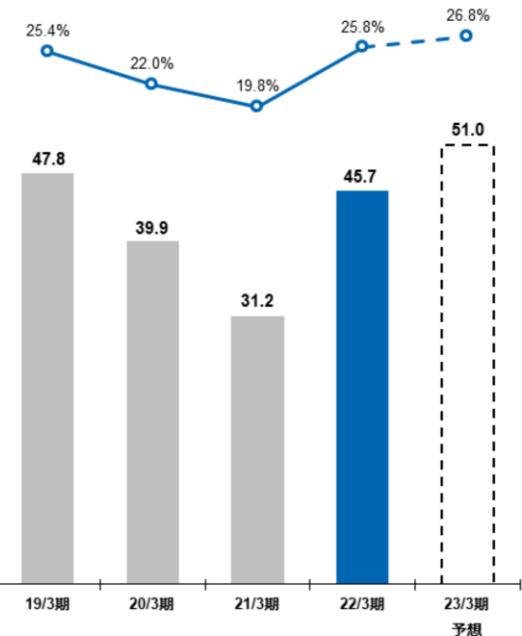
売上高 (10億円)

■ ボールベアリング    ■ ロッドエンド・ファスナー  
■ ピボットアッセンブリー



営業利益 (10億円)

■ 営業利益    ● 営業利益率



2022/5/11

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、まず機械加工品セグメントについてご説明いたします。

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、2022年3月期は1,775億円、前期と比べて12.7%の増加となりました。ボールベアリングの売上高は1,280億円、前期比で17.3%の増加となりました。ベアリングの販売数量は月平均2億3,800万個と前期に比べ14.2%増加となりました。用途別では、データセンター向け、自動車向けを中心に全般的に増加となりました。ロッドエンド・ファスナーの売上高は270億円となり、前期比で3.1%の減少でした。ピボットアッセンブリーは225億円となり、前期比で9.8%の増加でした。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。

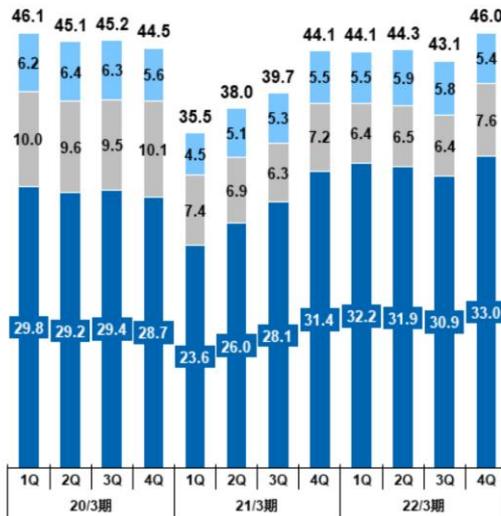
営業利益ですが、2022年3月期は457億円、営業利益率は25.8%となりました。これは、前期比で営業利益は46.4%の増加、営業利益率では6.0ポイントの上昇となります。製品別では、ボールベアリング、ロッドエンド・ファスナー、およびピボットアッセンブリーのすべてで増益となりました。

2023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、引き続き需要の増加および生産能力の増強に伴う販売増を見込んでいます。ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、下半期からの回復を見込んでいます。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。

# 機械加工品セグメント

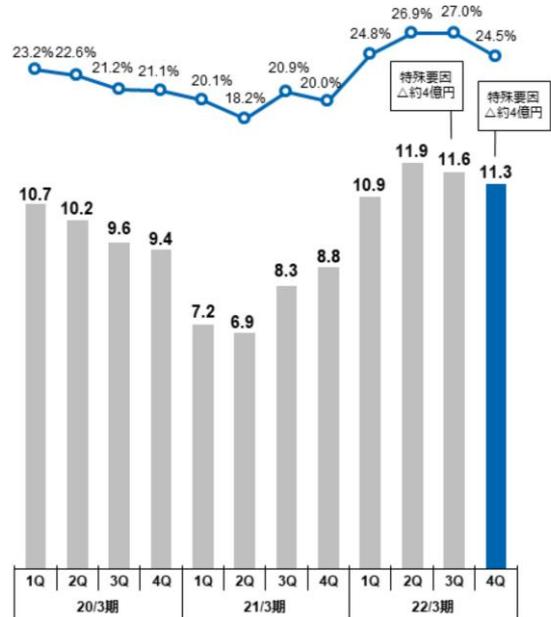
売上高 (10億円)

■ ボールベアリング ■ ロッドエンド・ファスナー ■ ピボットアッセンブリー



営業利益 (10億円)

■ 営業利益 ○ 営業利益率



2022/5/11

10

MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

こちらは機械加工品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460億円、前四半期から6.8%の増加となりました。

ボールベアリングの売上高は330億円、前四半期比で6.7%の増加となりました。外販数量は月平均で2億3,100万個、前四半期比で0.4%減でした。データセンター向けは堅調に推移したものの、自動車向けを中心に半導体不足や中国におけるロックダウンの影響がありました。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に推移しました。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は76億円となり、前四半期比で19.2%の増加でした。

ピボットアッセンブリーは54億円となり、前四半期比で6.5%の減少となりました。

営業利益ですが、当四半期は113億円、営業利益率は24.5%となりました。営業利益は前四半期比2.9%の減少となり、営業利益率では2.5ポイントの低下となります。

製品別では、前四半期比でピボットアッセンブリーは減収に伴い減益、ロッドエンド・ファスナーは若干増益、ボールベアリングはほぼ横ばいとなりました。

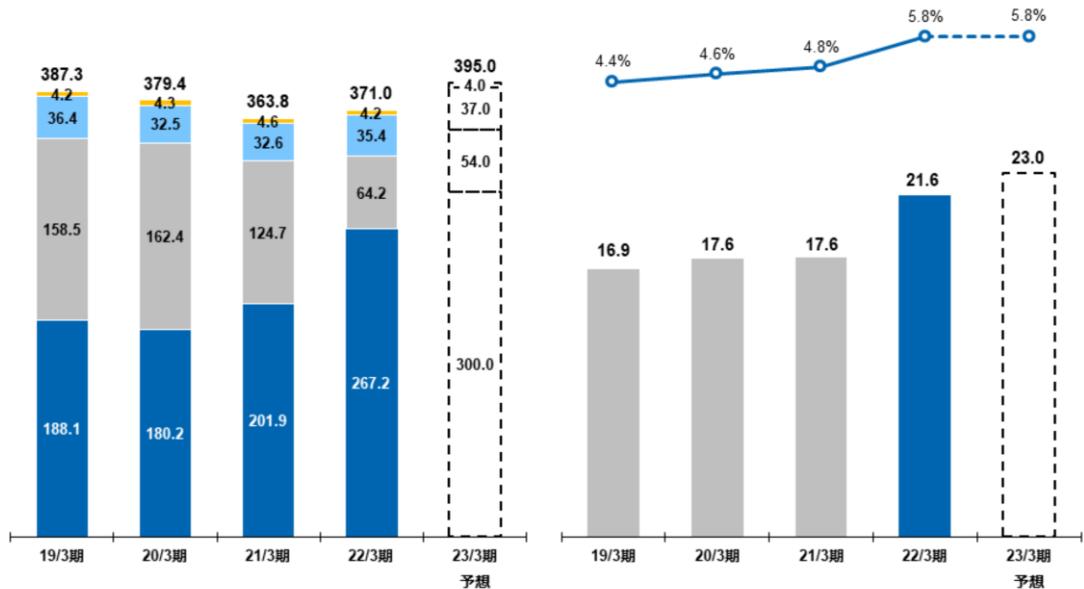
# 電子機器セグメント

売上高 (10億円)

■ モーター ■ エレクトロデバイス ■ センシングデバイス ■ その他

営業利益 (10億円)

■ 営業利益 ● 営業利益率



2022/5/11

11

MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

次に、電子機器セグメントについてご説明いたします。

2022年3月期の売上高は3,710億円、前期比で2.0%増となりました。

製品別では、モーターは前期から32.3%増の2,672億円となりました。HDD向けスピンドルモーターの販売増に加え、自動車向けモーターの用途の拡大や新製品の発売があったことなどによります。

エレクトロデバイスは前期比48.5%減少の642億円となりました。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加え、今期からセグメントを変更した影響によります。

センシングデバイスの売上高は354億円となり、前期比で8.5%増加しました。

営業利益は216億円、営業利益率は5.8%でした。前期比では営業利益で22.3%増、営業利益率で1.0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。

2023年3月期については、モーターは自動車市場の回復と、用途のさらなる拡大、新製品の発売などにより成長が加速し、大幅な増収増益となることを見込んでいます。

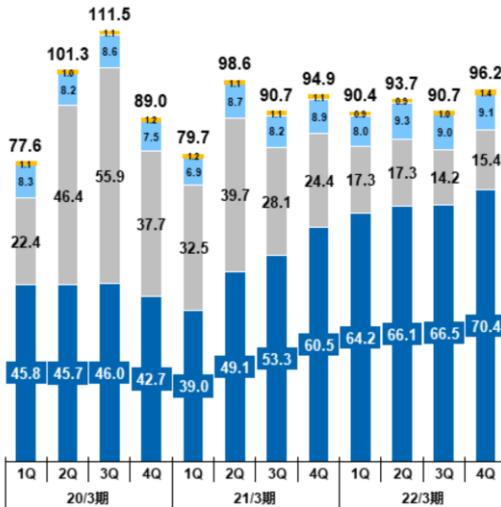
エレクトロデバイスでは、LEDバックライト採用モデルの台数減少による減収減益を見込んでいます。センシングデバイスは、売上高はほぼ横ばいとなりますが、収益性の改善による増益を見込んでいます。

なお、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。

# 電子機器セグメント

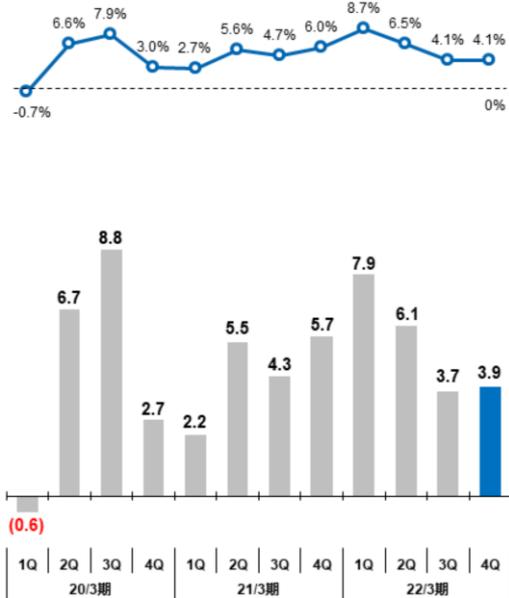
売上高 (10億円)

■ モーター ■ エレクトロデバイス ■ センシングデバイス ■ その他



営業利益 (10億円)

■ 営業利益 ■ 営業利益率



2022/5/11

12

MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

こちらは電子機器セグメントの四半期毎の推移です。

売上高は962億円、前四半期比で6.1%増となりました。

製品別では、モーターは前四半期比5.9%増の704億円となりました。これは、主に自動車向けのモーターが堅調に推移したことによります。

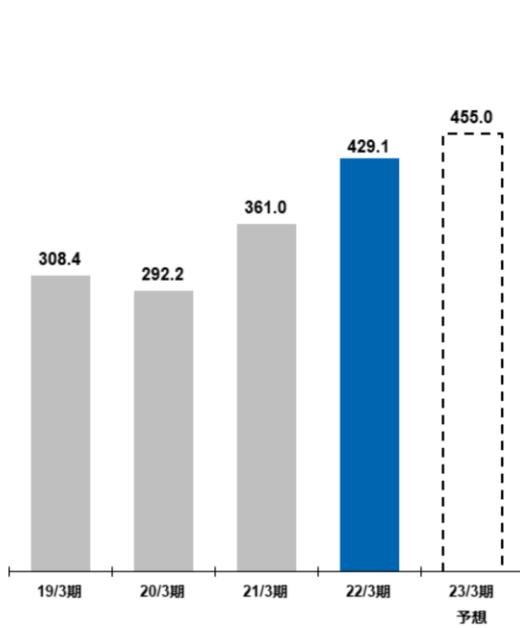
エレクトロデバイスは154億円、前四半期比8.1%の増加となりました。これは、主要顧客のLEDバックライト採用モデルの発売があったことによります。

センシングデバイスの売上高は91億円となり、前四半期比で1.6%増加しました。

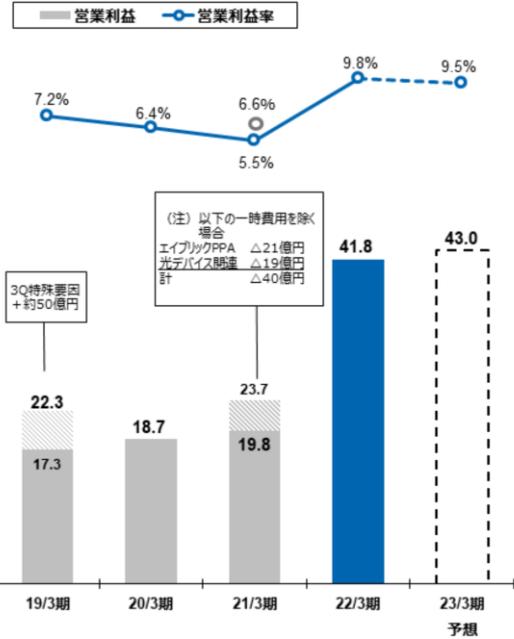
営業利益は39億円、営業利益率は4.1%となりました。前四半期比では営業利益で5.2%増加、営業利益率は横ばいとなりました。

# ミツミ事業セグメント

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2022/5/11

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いたします。

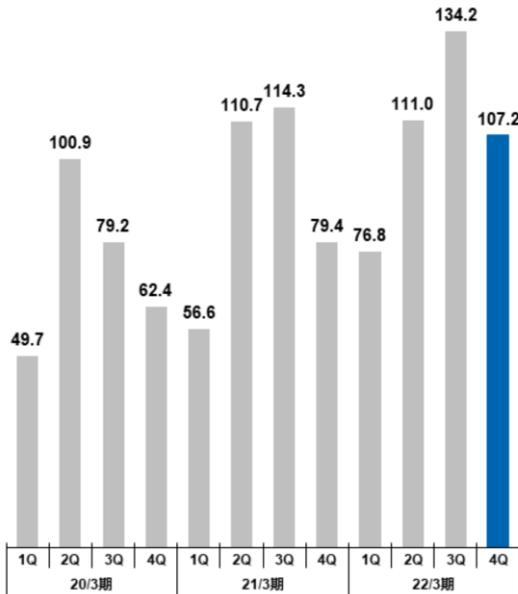
2022年3月期の売上高は4,291億円となり、前期比で18.9%の増加となりました。光デバイスの大幅な成長に加え、引き続き好調なアナログ半導体が増収を牽引しました。

営業利益は418億円、営業利益率は9.8%となりました。前期比では、営業利益は2.1倍、営業利益率で4.3ポイント上昇となりました。光デバイスおよびアナログ半導体は大幅な増益となりましたが、その他事業は減益となりました。

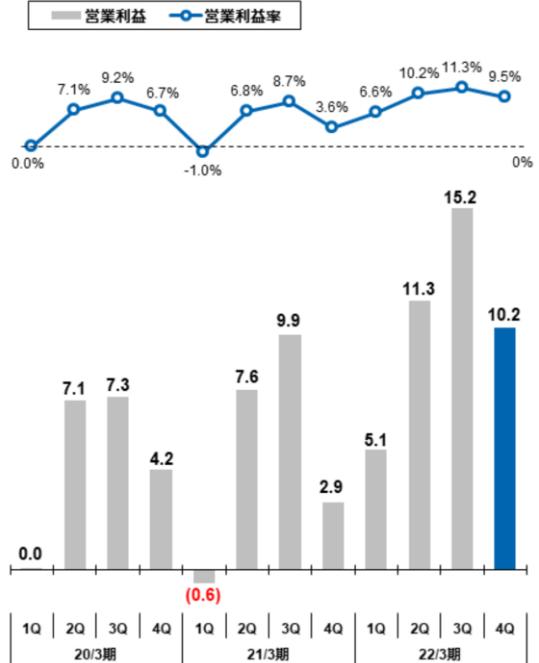
2023年3月期は、機構部品について保守的な見方をしているものの、引き続き光デバイスと半導体を中心とした成長が見込まれることから、さらなる増収増益を見込んでいます。

# ミツミ事業セグメント

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2022/5/11

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。

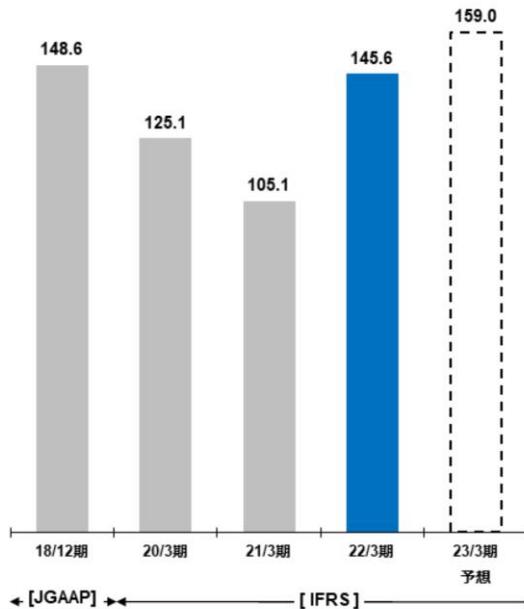
売上高は1,072億円と、前四半期比20.2%の減少でした。アナログ半導体は増収となりましたが、その他の事業は機構部品、光デバイスを中心に需要期を過ぎたことなどにより減収となりました。

営業利益は102億円となり、営業利益率は9.5%となりました。前四半期比では営業利益で33.0%減、営業利益率で1.8ポイント低下となりました。これは、前述の光デバイスおよび機構部品の減収に伴う減益があったことによります。

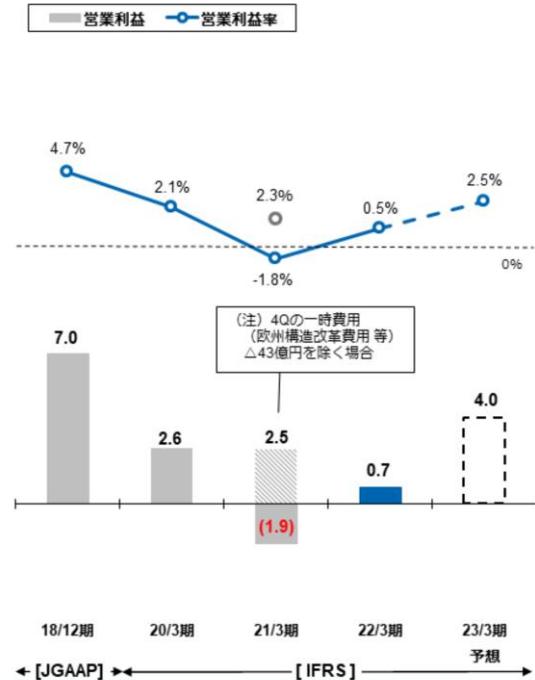
# ユーシン事業セグメント

決算期変更に伴い  
18/12期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いたします。

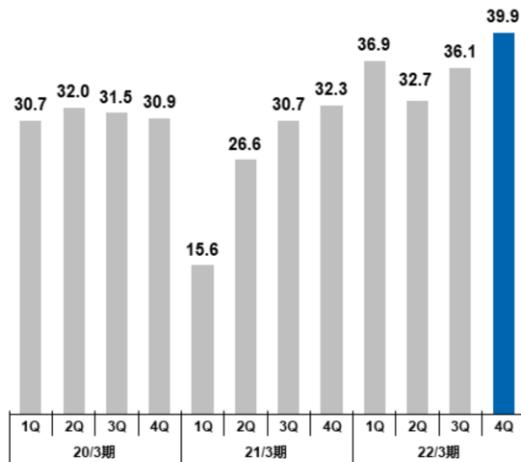
売上高ですが、2022年3月期は1,456億円となり、前期と比べて38.5%の増加となりました。これは主にセグメント変更による増加が約300億円があったことに加え、国内自動車向けの販売が回復したことなどによります。

営業利益は7億円、営業利益率は0.5%となりました。前期比では、営業利益率で2.3ポイントの改善となりました。

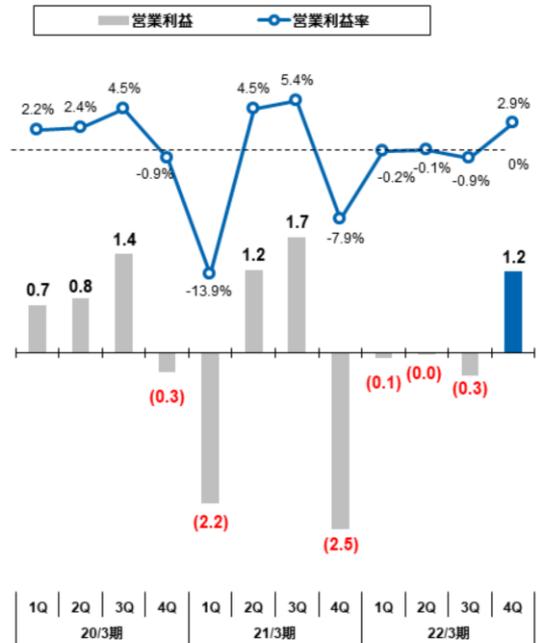
2023年3月期は、自動車生産の回復と、2021年3月に発表した欧州における構造改革による固定費削減効果などが見込まれることなどにより、増収増益を見込んでいます。

# ユーシン事業セグメント

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2022/5/11

16

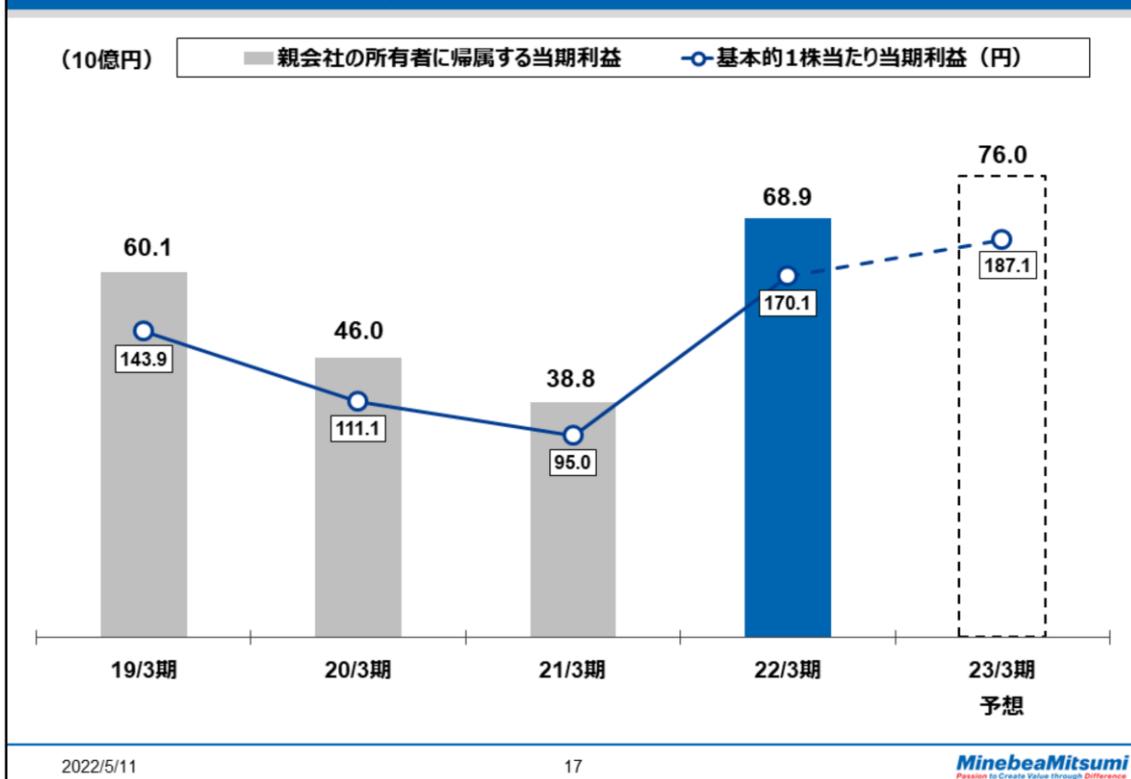
MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

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399億円、前四半期比で10.3%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、一部で自動車生産の回復があったことによるものです。

営業利益は12億円、営業利益率は2.9%となりました。前四半期比では営業利益率で3.8ポイントの上昇となりました。これは主に製品ミックスが改善したことなどによります。

## 親会社の所有者に帰属する当期利益



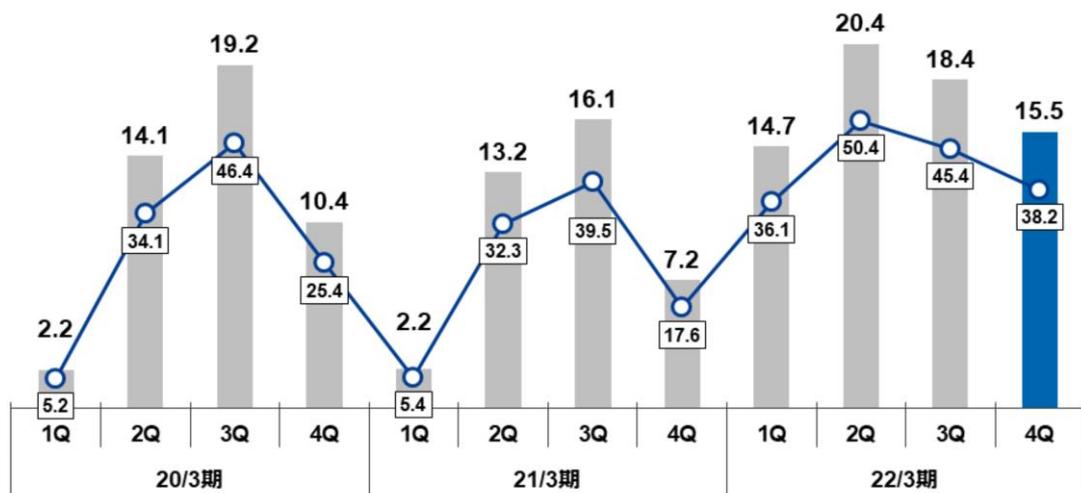
このグラフは、親会社の所有者に帰属する当期利益の推移を棒グラフで、1株当たり当期利益の推移を折れ線グラフで表しています。

当期利益は689億円、1株当たりでは、170.08円となりました。

## 親会社の所有者に帰属する四半期利益

(10億円)

■ 親会社の所有者に帰属する四半期利益  
○ 基本的1株当たり四半期利益 (円)



2022/5/11

18

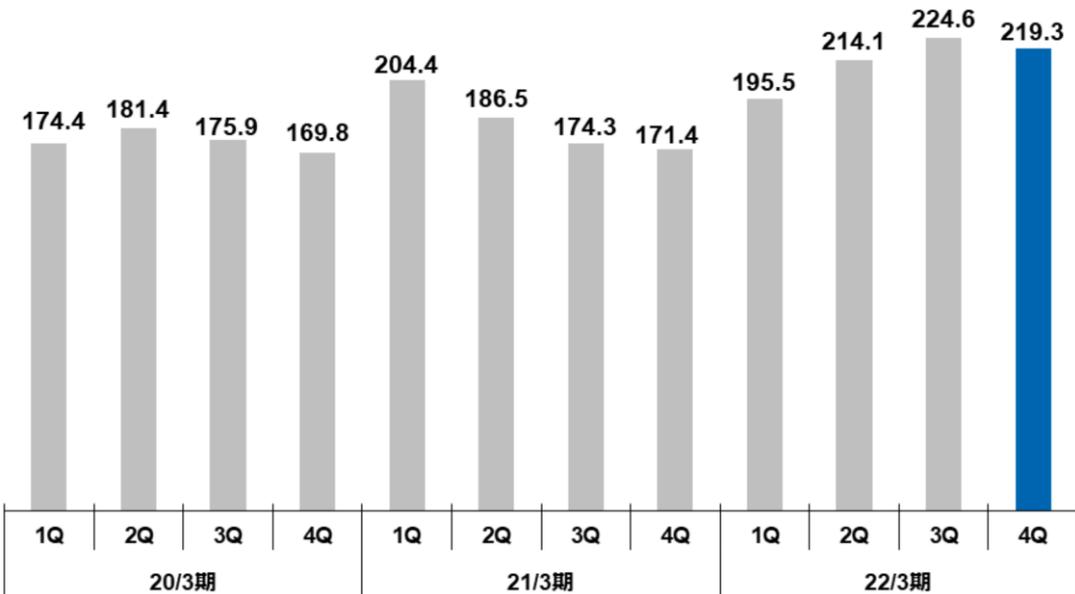
MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

こちらは四半期ごとの推移です。

四半期利益は155億円、1株当たりでは38.2円となりました。

# 棚卸資産

(10億円)



2022/5/11

19

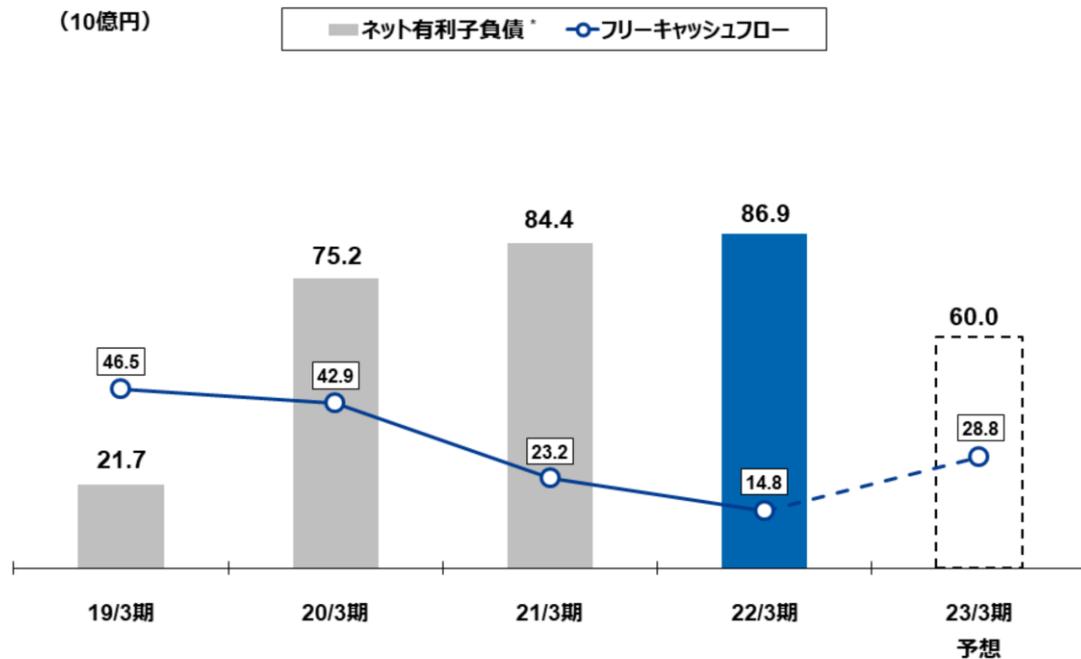
MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

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2,193億円となり、3カ月前と比べると53億円の減少となりました。これは、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

(10億円)



\*ネット有利子負債：連結財政状態計算書上の「社債および借入金」-（「現金および現金同等物」+3か月超の定期預金）

2022/5/11

20

MinebeaMitsumi  
Passion 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869億円となり、2021年3月末から25億円増加しました。

2023年3月期は新本部ビル取得に伴う支出を予定しているものの、高いキャッシュ創出力により、キャッシュポジションは改善することを見込んでいます。

## 売上高、営業利益等、すべて過去最高を更新へ

(百万円)	2022年3月期		2023年3月期		
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,124,140	568,000	632,000	1,200,000	+6.7%
営業利益	92,136	41,000	61,000	102,000	+10.7%
税引前利益	90,788	40,500	60,500	101,000	+11.2%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	68,935	30,000	46,000	76,000	+10.2%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	170.08	73.86	113.26	187.12	+10.0%

為替レート	2022年3月期 通期	2023年3月期 想定
US\$	111.55円	115.00円
ユーロ	130.47円	125.00円
タイバーツ	3.44円	3.48円
人民元	17.35円	18.50円

2022/5/11

21

MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

これは、今期2023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、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よる増加が補うことにより、全体として増収となる1兆2千億円を見込んでいます。

営業利益は、ウクライナ問題を始めとしたさまざまなリスクがあるものの、前述のビジネスの成長に加えて、全ての事業で徹底したコストダウンを実施することなどにより、1,000億円を越えていくことを見込んでいます。

為替レートは1ドル115円を想定しています。

## セグメント別業績予想

(百万円)	2022年3月期	2023年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,124,140	568,000	632,000	1,200,000	+6.7%
機械加工品	177,470	91,000	99,000	190,000	+7.1%
電子機器	371,023	184,500	210,500	395,000	+6.5%
ミツミ事業	429,116	215,000	240,000	455,000	+6.0%
ユーシン事業	145,577	77,000	82,000	159,000	+9.2%
その他	954	500	500	1,000	+4.8%
営業利益	92,136	41,000	61,000	102,000	+10.7%
機械加工品	45,717	23,500	27,500	51,000	+11.6%
電子機器	21,561	7,500	15,500	23,000	+6.7%
ミツミ事業	41,846	18,000	25,000	43,000	+2.8%
ユーシン事業	732	1,000	3,000	4,000	5.5倍
その他	△1,429	△400	△600	△1,000	-
調整額	△16,291	△8,600	△9,400	△18,000	-

2022/5/11

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。

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

2022年5月11日

代表取締役 会長兼社長執行役員  
(CEO & COO)

貝沼 由久



2022/5/11

23

### 全体

- 売上高、営業利益、純利益のすべてで過去最高。
- 半導体不足、原材料高騰、新型コロナ等の逆風にあっても、3本槍+1を中心とする分散した事業ポートフォリオが収益を押し上げた。
- 収益力の高い事業ほど期初予想を上回り、全体としての製品ミックスは改善。  
⇒ボールベアリング、アナログ半導体、光デバイス等

### 機械加工品

- ボールベアリングはフル稼働を維持。今期の大幅増産に向けた生産能力増強が着実に進行。
- 航空機関連事業はプル型戦略を推進。今期後半からの回復に期待。

### 電子機器 ミツミ事業

- ミツミ事業は過去最高益を達成。
- モーターは材料費高騰や半導体不足の影響を受けた。
- 光デバイスは期初計画を大幅に上回って着地。業界ナンバーワンに向けた足場が固まった。
- 次世代技術に向けた生産体制の構築にも着手。

### ユーシン事業

- 第4四半期で黒字転換を果たした。
- 欧州構造改革は計画通りに完了。

2022/5/11

24

2022年3月期は創立70周年、上場60周年という記念すべき年でした。様々な逆風下でも1兆円を超える売上を達成できたことに、非常に大きな意義を感じています。その中でもミツミの貢献は素晴らしいものがありました。2017年に経営統合した当時は約50億円の赤字でしたが、わずか5年で430億円の黒字となり、約500億円のスイングとすることができました。これはM&Aおよびその後のPMIをきちんと実施してきたことが奏功したものと思います。また、ミツミの中でもエイブリックの功績が非常に大きいと評価しています。

## 足元のリスクを勘案し、まずは保守的に想定

### 今期の ポイント

- 全ての事業でビジネスコスト（原材料費、物流費）上昇分の客先転嫁を実施する。
- 機械加工品：ボールベアリングは本年8月には月産2,000万個の能力増強完了。
- 電子機器：モーターが8本槍戦略の中核へ。
- ミツミ：アナログ半導体とOISは引き続き成長を継続。
- ユーシン：構造改革と市場回復でターンアラウンド。
- ただし外部環境は不透明。

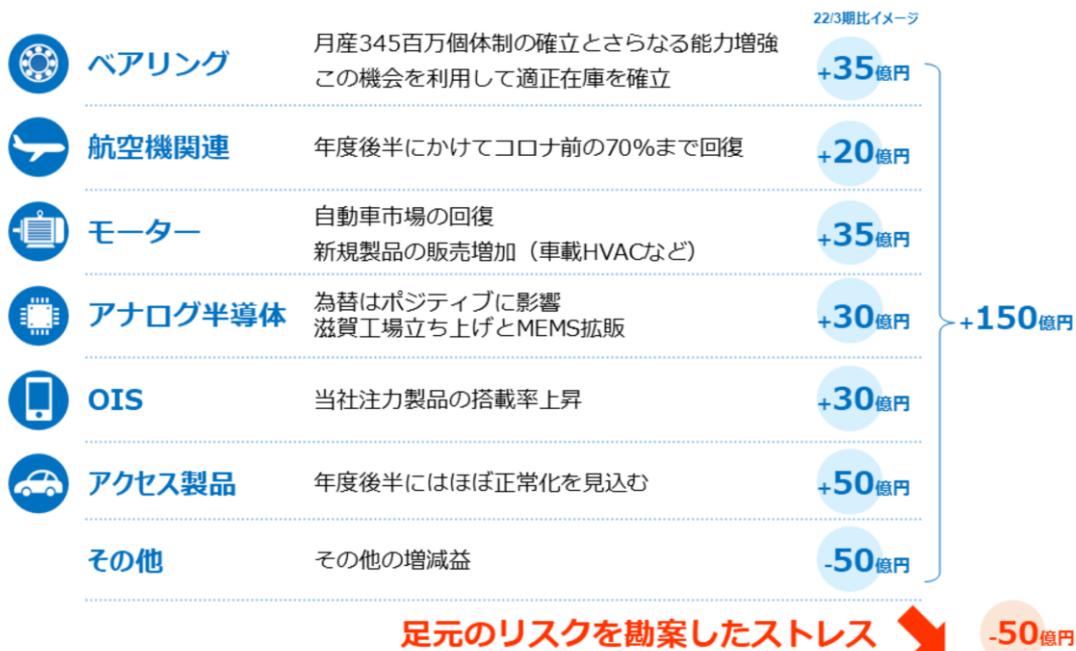
(百万円)

	2022年3月期	2023年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,124,140	568,000	632,000	1,200,000	+6.7%
営業利益	92,136	41,000	61,000	102,000	+10.7%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	68,935	30,000	46,000	76,000	+10.2%
基本的1株当たり 当期利益（円）	170.08	73.86	113.26	187.12	+10.0%
	2022/5/11	25			

近年、期初の業績予想を立てることが非常に難しくなっています。今期はウクライナ問題や上海ロックダウンなど複数の不確定要素が入り混じっていますが、様々な思考を経て今期の業績予想は売上高1兆2,000億円、営業利益1,020億円とさせていただきます。

今年の大きなテーマの一つは価格改訂と考えています。資材だけでなく物流も含め、さまざまなものが値上がりしています。当社もコストの値上がりをいかにユーザーに転嫁していくかがポイントではないかと思えます。我々はベアリング業界やモーター業界などさまざまな業界でビジネスをしていますが、総じて今期の大きな問題は資材の高騰に対してどういう行動をとるかということだと思えます。個人的には、資材高騰は中長期的に続くのではと思っています。当社としては価格改訂をせざるを得ないと考えますし、同業他社も当然当社と同じような行動に出るものと推測します。それが正しい行動だと思っています。

## ボトムアップに対して50億円のストレスを付加



2022/5/11

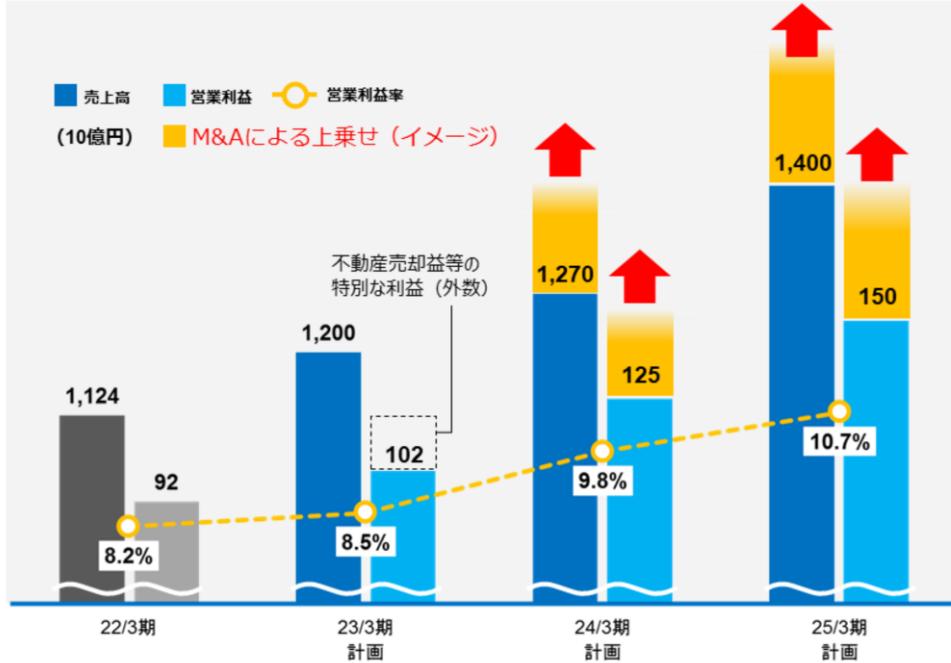
26

ご記憶にある方もいらっしゃるかもしれませんが、2年前にコロナが発生して世界中でロックダウンが起きている中で、当社では業績予想にあたり「本来あるべき収益力をお示してそこからストレスをかける」という手法を取り、結果的には当たりました。社長就任以来、期初計画に対する実績の達成度は平均して110%を超えています。今回も110%以上の結果を出すべく2年前と似た手法を取りました。

今期も、3本槍+1と呼んでいるベアリング（航空機向けを含む）、モーター、アナログ半導体およびOISが業績をけん引します。ユーシンでは前年度は半導体不足によりお客様の生産が減少した影響がありましたが、今年は半導体不足も徐々に改善していくという想定のもと、前年比で大きなプラス要因となることを期待しています。その他、上記事業以外の増益とゲーム、LEDバックライトの減益をネットしてマイナス50億円としました。前期の920億円に150億円を足して1,070億円、ここから50億円のストレスをかけました。この50億円のストレスは、年前半の動向を見てもないと本当のところは分からないというのが実態です。

大切なメッセージとしては、「今期は必ず1,000億を超える」ということです。為替は115円の想定ですが、足元の130円が続けば、アナログ半導体を中心としてこのような数字ではないことは想像に難くないと思います。

## ウィズ・コロナに移行することでM&Aは活発化



こちらは本日のもう一つの大きなメッセージです。

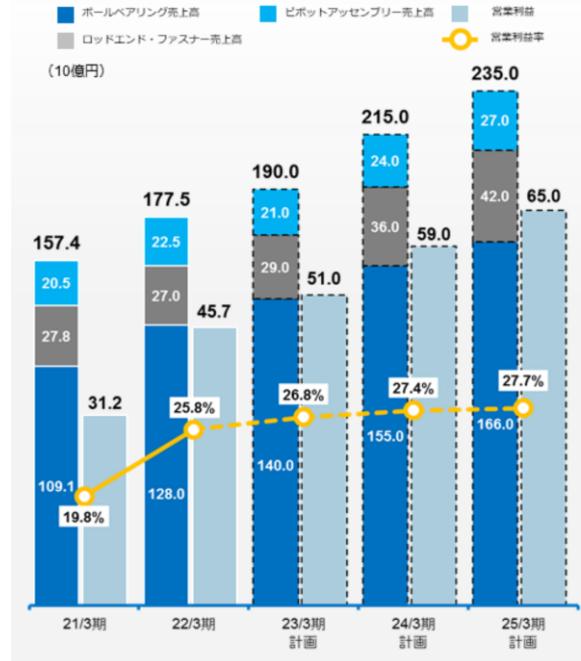
中国を除き、世界各国でコロナ規制が大きく緩和されてきたことに伴い、今まで止まっていたM&A案件がやっと動き出しました。我々も様々なところにデューデリジェンスに行くことができるようになりました。当社の工場をお見せすることもできるようになってきました。過去2年間、M&A案件はオムロン様から譲り受けた滋賀工場を除けば事実上なかったものが、これからは業績の上乗せ要因として期待できます。

グラフでお示したとおり、青色のオーガニック成長と黄色のM&A成長の両輪で成長していきます。M&Aは現在複数の案件がある中で何件が成約するかは分かりませんが、イメージとしてこのくらいの上乗せができるのではないかと考えています。今期の1,020億円の上に点線で囲まれている部分は、東京本部ビルの売却益などによる上乗せのイメージです。

ボールベアリングの成長に  
航空機の回復が上乗せ

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  
中長期での成長が継続
- 2 ボールベアリング 生産  
月産365百万個+αの体制を確立へ
- 3 ロッドエンド・ファスナー  
プッシュからプルへの転換で  
体質強化



2022/5/11

28

機械加工品の中期事業計画の全体像は、スライドに記載の内容をご参照ください。

超高品質品の構造的需要増で成長が継続  
早急に月産365百万個プラスαの体制を構築へ

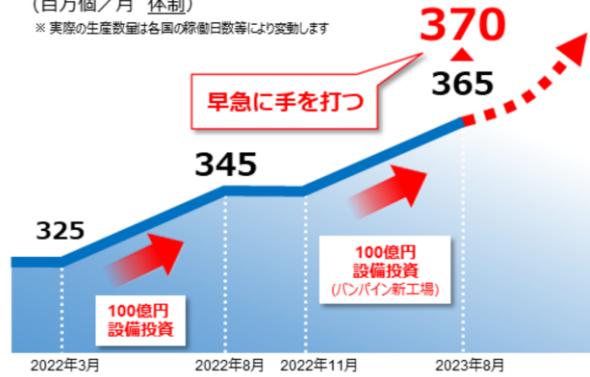
キーワードは

- 1 **自動車**  
高機能化・EV化で員数増加
- 2 **データセンター**  
クラウドストレージ・基地局
- 3 **高級家電**  
静音性・省エネ性
- 4 **スーパーベアリング（革新的精度向上ベアリング）は順調に開発が進む**

ミニチュア・小径ボールベアリング生産能力の推移

(百万個/月 体制)

※実際の生産数量は各国の稼働日数等により変動します



セラミックベアリング



高耐食ベアリング



ミニチュア・小径  
ボールベアリング

2022/5/11

29

ベアリングは上海に工場があり足元でロックダウンの影響を受けていますが、6月には戻ると思っています。生産能力について、これまで月産345百万個(2022年8月目標)や365百万個(2023年8月目標)とお示しましたが、現在の内示を集計するともう少し上乗せしたほうがいいということで、生産能力を月産370百万個まで引き上げる予定です。内示は非常に堅調とご理解ください。

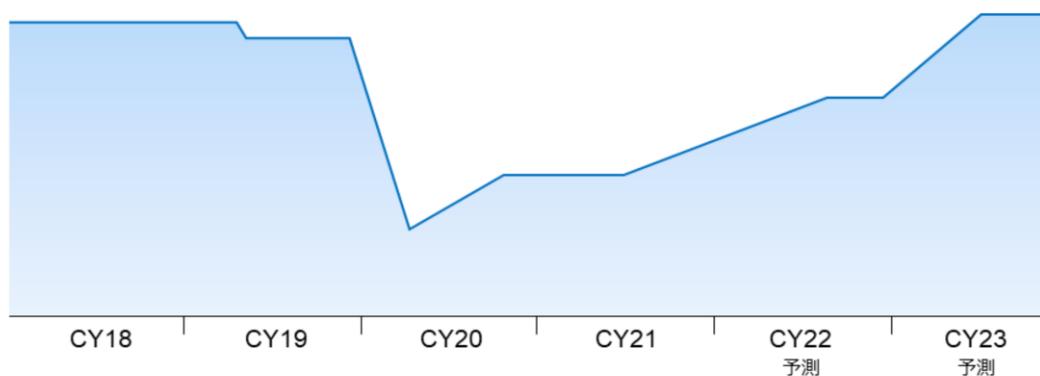
## 民間航空機 生産レート実績／予測

(当社調べ)

### 外部環境

- 旅客需要の回復
- 航空会社におけるCO<sub>2</sub>削減の取り組み  
⇒省エネ性の高い新造機の需要増

**23/3期後半から  
回復に向かうと想定**



2022/5/11

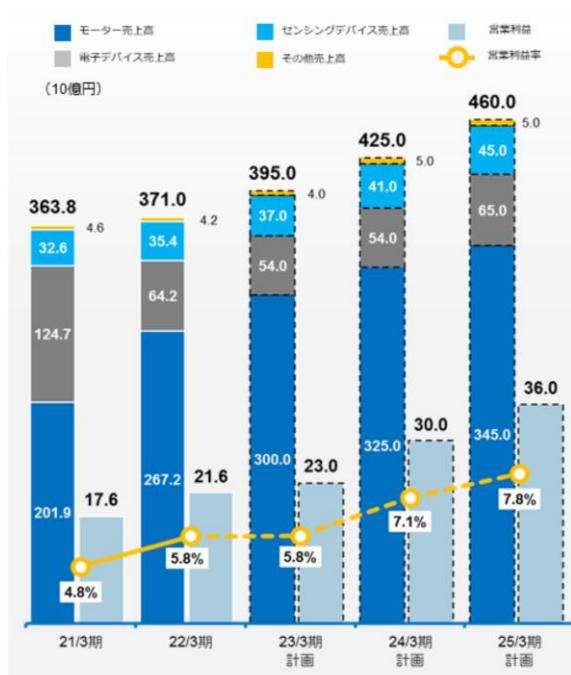
30

今期の後半からコロナ前の70%程度に戻るという従来からの予想に変更がないことを示しています。

モーターを収益の柱として  
成長が加速

主なポイント

- 1 モーター  
車載モーターのトップライン成長が  
収益性を一段と引き上げる
- 2 電子デバイス  
レゾナントデバイスが収益寄与
- 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



2022/5/11

31

電子機器事業の成長の柱はこちらの3つです。当社LEDバックライト搭載モデルは少し生産が落ちていますが、我々はいつも多様化したプロダクトミックスで様々な逆風を乗り越えていくと申し上げます。今後も車載向けモーターを中心にレゾナントデバイスも成長をけん引していきます。

自動車向けが今後も成長を加速させる

キーワードは

1

価格転嫁の実施

ビジネスコスト（原材料費、物流費）の上昇分は客先転嫁を実施する

2

車載モーター

用途拡大中。新規量産品が続々と立ち上がる

3

シナジー創出

ドライバーICの内製等による製品としての競争力強化

モーター事業 用途別売上高



自動車・EV向け主要モーター製品の一例

EV固有機能	環境機能	安全機能	快適機能
トラクションモーター向けレゾルバ EV用二次電池冷却FAN	アクティブ・グリル・アクチュエーター ハブ用アクチュエーター	EPB用DCモーター LIN Bus Type ヘッドライトアクチュエーター	HVAC用ステッピングモーター シートベンチレーション

2022/5/11

32

いつも掲載していますが、この中でも特にアクティブ・グリル・アクチュエーターとHVAC用ステッピングモーターが大きなドライバーになる見込みです。MMM（ミネベア松下モーター）の社長をしていた時代のモーター売上は700億円程度（ほかにHDDスピンドルモーターが300～400億円程度）だったものが、今期は3,000億円を狙うところまで成長しました。

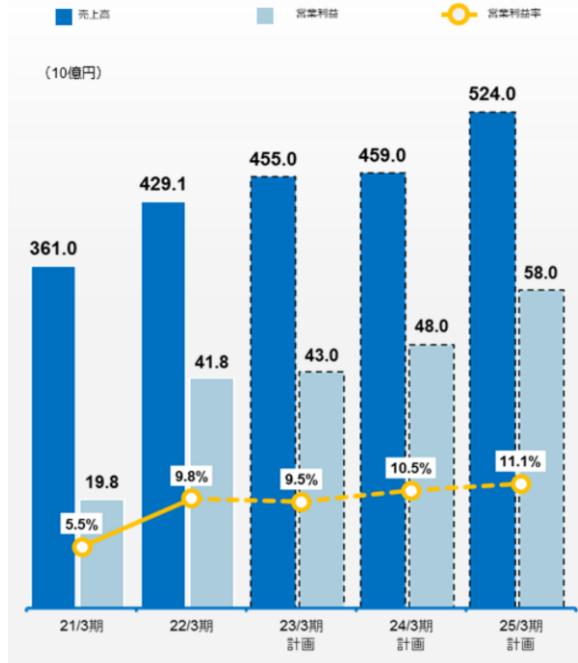
半導体、アクチュエータが  
成長を牽引

主なポイント

- 1 光デバイス  
当社注力製品の搭載率上昇と次世代技術への移行
- 2 アナログ半導体  
滋賀工場立ち上げとMEMS拡販シナジーとオーガニックの両輪で安定成長
- 3 機構部品  
相合\*カを活用し  
新規OEMビジネス開拓へ
- 4 コネクタ/スイッチ/電源  
社内シナジー創出でNEXT半導体へ

\*相合：「相合」ではなく、「組み合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「本業」を進化させる  
とともに、その進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。

2022/5/11



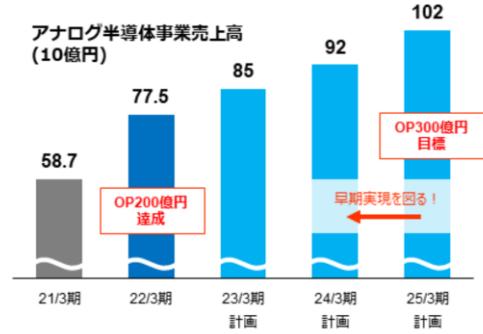
33

ミツミ事業の中期事業計画の全体像についても、スライドに記載の内容をご参照ください。

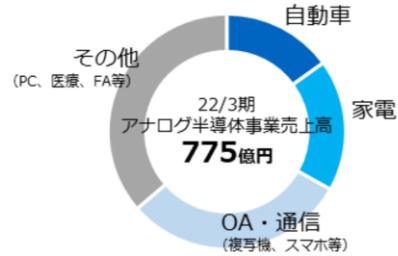
売上高1,000億円の目標は前倒しでの達成を図る

キーワードは

- 1 **最大の投資効率**  
補助金の活用、エンジニアの獲得、M&Aの活用等
- 2 **新技術の獲得**
  - ・モーターソリューション
  - ・ミックスド・シグナル
- 3 **滋賀工場早期立ち上げ**  
MEMS、IGBT、モータードライバーの立ち上げでシナジー創出



アナログ半導体事業用途別売上高



アナログ半導体は、今期は滋賀工場の立ち上げを確実に実施し、また日本でモノづくりをしている会社として円安による恩恵もそのまま享受したいと思います。

## 攻めの戦略で業界ナンバーワンの地位を固める

キーワードは

### 1 大幅なプレゼンス強化

- 注力製品の搭載率上昇で事業機会拡大
- セブ新工場で将来のOISの成長に対応

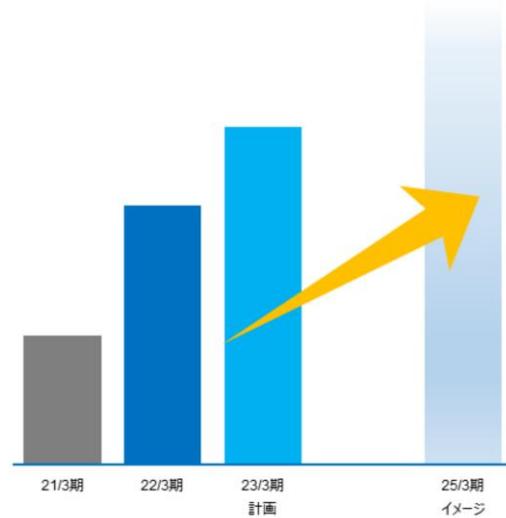
### 2 中華圏向けの再編

ドローン等、スマホ向け以外への用途拡大も図る

### 3 新技術にも備える

開発リソースを最適配置

光デバイス事業売上高のイメージ



光デバイスは、業界ナンバーワンの地位を固めるという話を過去にもさせていただいています。

市場回復と高付加価値品へのシフトで収益力強化

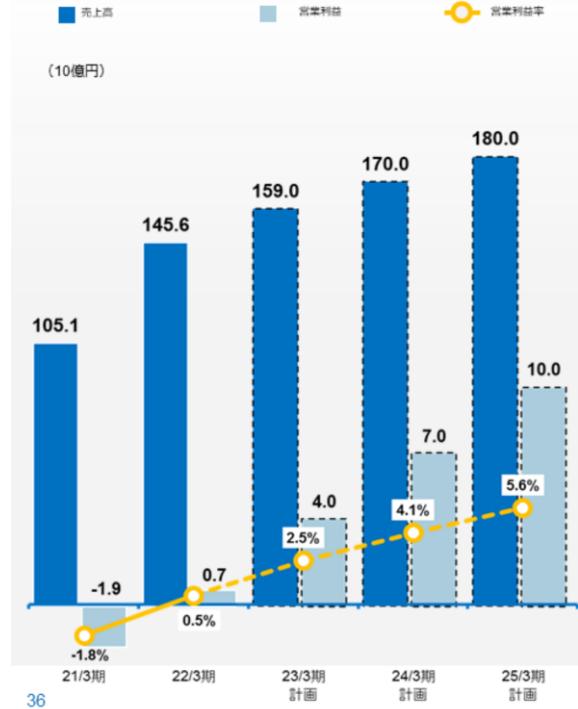
主なポイント

1 高付加価値製品へのシフトを加速

- ①CSD
- ②Flush handle
- ③E-Latch

2 構造改革の成果  
欧州事業は今期からのターンアラウンドを目指す

3 相合ハンドルなど成長戦略の成果が発現へ



2022/5/11

36

ユーシンは、自動車の生産がどう回復するかがカギになります。客先がきちんと生産計画を立てられて、内示の通りのモノづくりができれば着実に利益が上がります。欧州構造改革も順調に進みました。今期の営業利益はうまくいけば50億円、計画上は40億円としました。

## 脱炭素電力の調達によるGHG排出削減の検討

当社のGHG排出量の約9割\*は電力由来であるため、  
電力由来の温室効果ガス排出削減が必要不可欠として検討



1. 再エネ自家発電の整備 → 太陽光発電パネルの設置など
2. コーポレートPPA\*\*又は自己託送発電  
→ 太陽光、風力など、ロケーションにあわせた検討
3. 電力小売会社の契約メニューの中から再エネを選択
4. 再エネ証書等の購入

**同時に、日常の取り組みと設備投資により省エネ努力を継続・強化していく**

\*スコープ1,2における比率 \*\*Power Purchase Agreement

2022/5/11

37

こちらのページから、当社のカーボンニュートラルへの取り組みについてのスライドを3枚ほどご用意いたしました。CGOの深見よりご説明申し上げます。

環境関連部分について、チーフ・グリーン・オフィサーの深見よりご説明申し上げます。まず、カーボンニュートラルへの挑戦ですが、当社の温室効果ガス排出はその9割が電力使用由来ですので、いわゆる再生可能エネルギー電源の確保が決定的に重要になります。このため、自家用太陽光発電の整備を始めとする取り組みを進めているところであり、今後は、コーポレートPPAといった電力購入契約なども活用して、再生可能エネルギー電源の確保に努めてまいりますこととしています。

世界のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組み

自社のCO<sub>2</sub>排出量の削減努力に加えて、  
当社の部品をご使用いただいているお客様のCO<sub>2</sub>排出量を削減



「CO<sub>2</sub>排出削減貢献量」は、「電子情報技術産業協会(JEITA)ガイドライン」等に準じて算出しておりますが、「GHGプロトコル」のScope 1, 2, 3では算定対象外とされています(当社はBtoB部品メーカーであるため)。しかしながら、当社の高品質な製品を使用いただくことにより、お客様の製品におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するという考えに基づき、独自のKPIとして算出・可視化しております。

算定式

$$C_d = \Delta W_r \times L \times H_{op} \times C_{coef} \times S$$

CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 = 製品使用時の消費電力削減効果 × 製品寿命 × CO<sub>2</sub>排出係数 × 当年販売数量

$C_d$ : 直接削減量 (kg-CO<sub>2</sub>)     $\Delta W_r$ : 定格条件での消費電力削減分 (kW)     $L$ : 定格での使用条件に対する実働状態の負荷率     $H_{op}$ : 稼働時間 (h)  
 $C_{coef}$ : 消費電力のCO<sub>2</sub>排出係数 (0.5001 kg-CO<sub>2</sub>/kWh ※日本の平均排出係数)     $S$ : 販売数量

38

2022/5/11

当社は、MMIビヨンドゼロと命名して、当社製品をご使用いただくお客様における温室効果ガスの排出削減に貢献してまいります。

この取り組みは、昨年度から数値を公表し始めたところですが、21年度の数字が取りまとめられて、20年度の175万9千トンCO<sub>2</sub>に対して21年度は248万9千トンCO<sub>2</sub>と、73万トン、43%増、という大幅な伸びを達成することができました。

この増加要因については、算定対象とした製品の販売数量の増加(17万)、新規販売した製品による新たな貢献量の積み上げ(32.6万)、さらに昨年度の算定からこぼれていた製品による貢献量(23.5万)も細かく拾い上げたことによるものです。

引き続き、省エネ性能の高い当社製品の販売普及により、世界における温室効果ガス削減に貢献してまいりたいと思います。

当社100周年（2051年）に向けた基礎固めのための経営戦略

**Q**uality **C**ost **D**elivery **E**co/efficiency **S**ervice **S**peed <sup>TM</sup>

## 2本柱で世界のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献

①カーボンニュートラルへの挑戦

②MMIビヨンドゼロの推進

持続可能な地球環境の実現に向けた取り組みを一層推進する  
資金を調達するため、グリーンボンド・フレームワークを策定

### グリーンボンド・フレームワークの概要

資金使途の対象となる  
適格プロジェクト

- ボールベアリングの生産および研究開発
  - ・ 省電力に資する高品質ベアリング
  - ・ 革新的精度向上ベアリング
  - ・ EV主機モーター用ベアリング
- 脱炭素電源調達

取得格付

Green 1 (F)

適合性評価機関

株式会社日本格付研究所 (JCR)

このようなカーボンニュートラルへの挑戦やMMIビヨンドゼロの推進を図るため、この度、グリーンボンドを発行することを計画しています。  
省エネ性能の高い、革新的な精度向上を図るボールベアリングや電気自動車の主機モーター用ボールベアリングの製造のための生産・研究開発投資、脱炭素電源調達用資金としてグリーンボンドを発行するべく準備を進めているところです。  
環境関連のご説明は以上です。

22/3期

期末配当 **18** 円/株      年間 **36** 円/株

記念配当金8円を除いた前期実績14円から  
 4円増配

23/3期  
 予想

年間配当金については、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。

配当につきましては、いつも申しあげていますように、今期配当性向20%程度ということをお示ししています。

前期は36円ということでしたが、今期もし営業利益1,000億円を超えてくれば、40円程度を目指していきたいと思っています。当社の株主の皆様にとって、やはり安定して配当を増やしていくことが大きなご期待だと認識しています。十分心得て前に進んでいきたいと思っています。



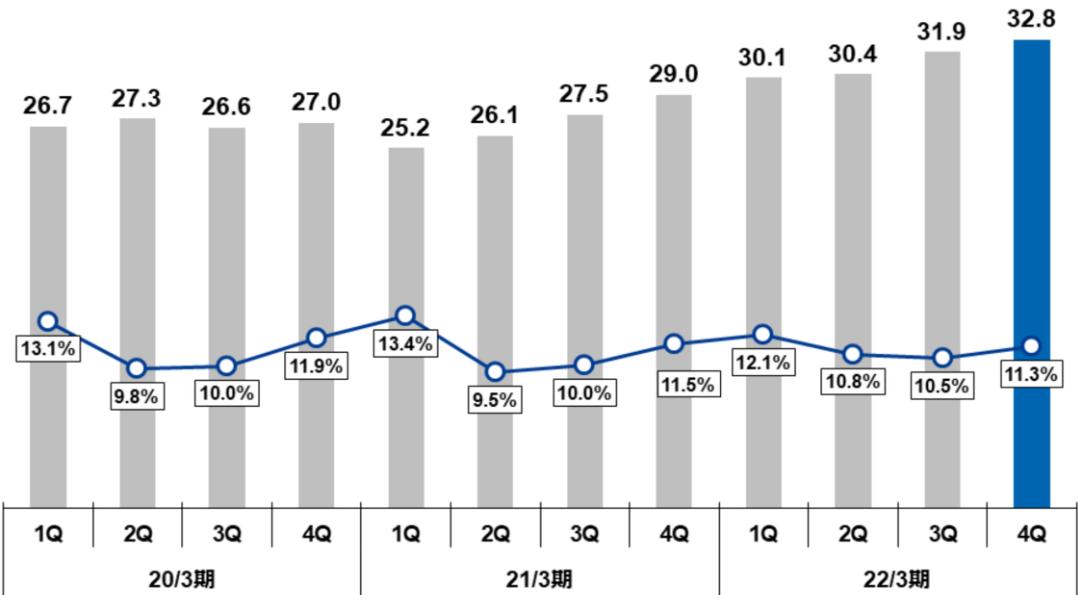
当資料で述べられた内容のうち歴史的事実でないものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断にもとづいております。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1)当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2)為替レート、金利等の変動、(3)エレクトロニクスビジネス分野で顕著な急速な技術革新と継続的な新製品の導入の中で、タイムリーに設計・開発、製造・販売を続けていく能力、などです。但し、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではあり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



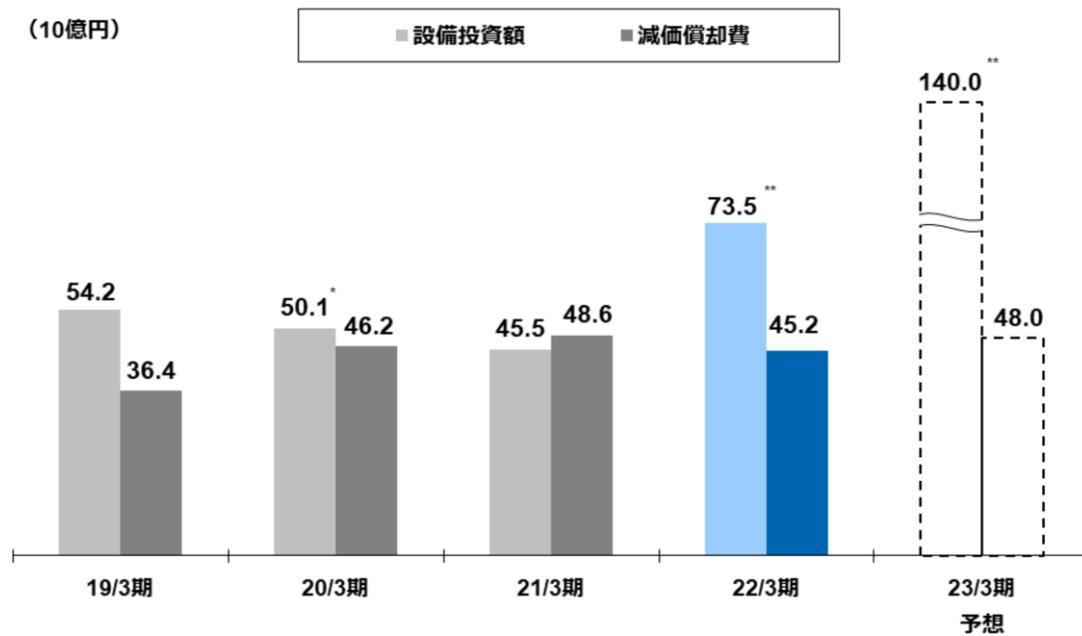
2022/5/11

43

MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

# 設備投資額・減価償却費

(10億円)



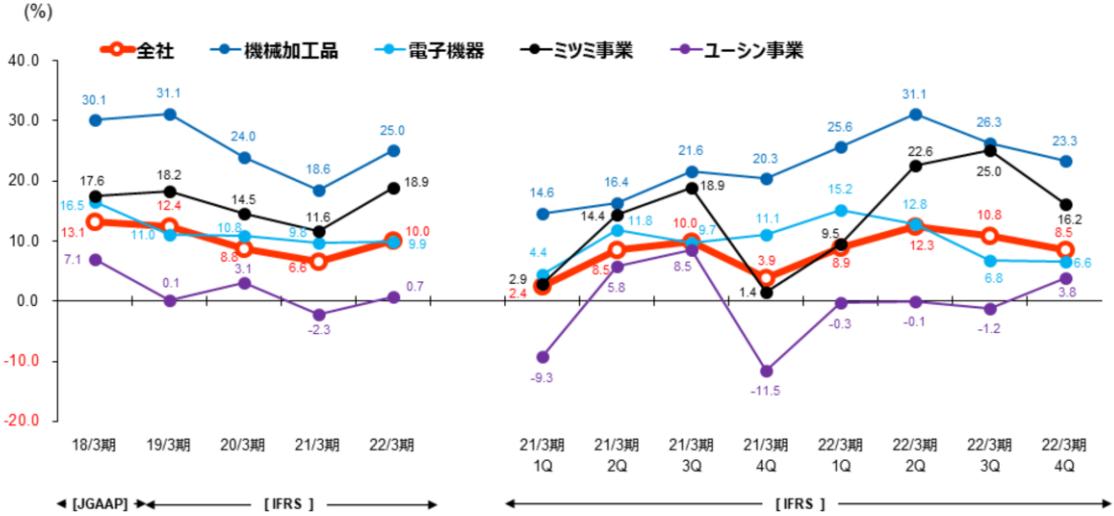
\*20/3期 設備投資額には、IFRS16号適用開始日に増加したリース資産は含まれていません。  
\*\*22/3期、23/3期の設備投資額には、新本部ビル取得費用が含まれています。

# 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期はJGAAP

$$\text{ミネバ Mitsumi版 ROIC} = \frac{\text{NOPAT (営業利益+特別損益)} \times (1-\text{税率})}{\text{投下資本 (受取手形+売掛金+棚卸資産+固定資産-支払手形-買掛金)}}$$

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



2022/5/11

45

MinebeaMitsumi  
Passion to Create Value through Difference

## 社外取締役と機関投資家との対話を実施

社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング（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SDGs17の目標と関連づけて整理し、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。

