

決算説明会

2023年3月期

ミネベアミツミ株式会社
2023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 社長執行役員 COO & CFO
吉田 勝彦

2023/5/11

3

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

吉田です。

私より2023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、営業利益等、すべて過去最高
(売上高は11期連続増収、営業利益は2期連続増益)

(百万円)	2022年3月期	2023年3月期	前年比 伸び率	2023年3月期計画 (2023年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	1,124,140	1,292,203	+15.0%	1,300,000	99.4%
営業利益	92,136	101,522	+10.2%	100,000	101.5%
税引前利益	90,788	96,120	+5.9%	95,000	101.2%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	68,935	77,010	+11.7%	71,000	108.5%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	170.08	187.62	+10.3%	172.76	108.6%

為替レート	2022年3月期 通期	2023年3月期 通期
US\$	111.55円	134.19円
ユーロ	130.47円	139.90円
タイバーツ	3.44円	3.82円
人民元	17.35円	19.68円

2023/5/11

4

MinebeaMitsumi
Precision to Create Value through Difference

2023年3月期の連結業績は、売上高は1兆2,922億300万円、営業利益は1,015億2,200万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は770億1,000万円となりました。

前年比では、それぞれ売上高で15%増、営業利益で10.2%増、親会社の所有者に帰属する当期利益は11.7%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、売上高は11期連続増収、営業利益は2期連続増益となります。

為替の影響は、前年比で売上高でプラス1,579億円、営業利益でプラス291億円との推計です。

なお、営業利益には特殊要因145億円が含まれています。特殊要因の内訳については、後ほど詳細をご説明します。

4Q連結業績サマリー

**売上高は第4四半期として過去最高
営業利益は四半期として過去最高**

(百万円)	2022年3月期 4Q	2023年3月期 3Q	2023年3月期 4Q	前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
売上高	289,532	371,424	339,718	+17.3%	-8.5%
営業利益	21,671	26,432	34,441	+58.9%	+30.3%
税引前利益	21,347	20,463	33,199	+55.5%	+62.2%
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	15,488	13,148	33,068	2.1倍	2.5倍
基本的1株当たり 四半期利益 (円)	38.20	31.87	80.57	2.1倍	2.5倍

為替レート	2022年3月期 4Q	2023年3月期 3Q	2023年3月期 4Q
US\$	114.65円	144.25円	132.73円
ユーロ	129.77円	143.93円	141.94円
タイバーツ	3.46円	3.89円	3.91円
人民元	18.03円	20.22円	19.32円

2023/5/11

5

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2023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17.3%増、前四半期比8.5%減の3,397億1,800万円となりました。

営業利益は、前年同期比で58.9%増、前四半期比30.3%増の344億4,100万円となりました。

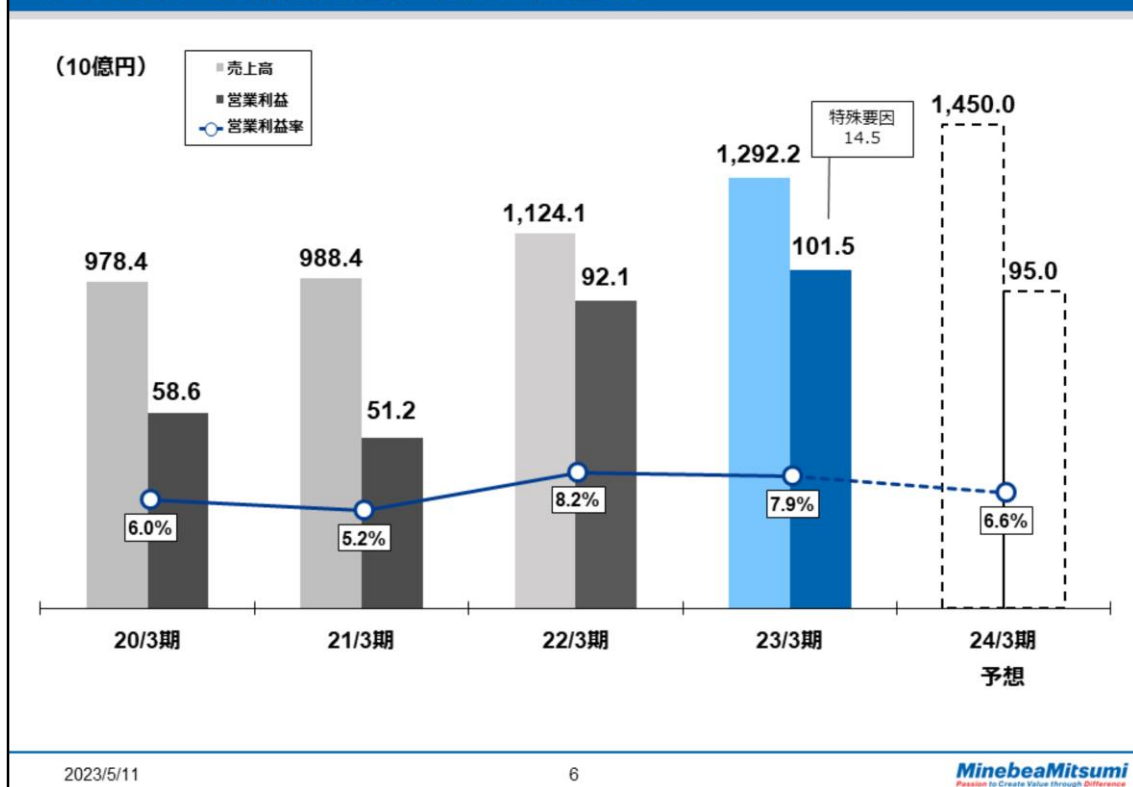
親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年同期比で2.1倍、前四半期比で2.5倍の330億6,800万円となりました。

売上高は第4四半期として過去最高、営業利益は四半期として過去最高となりました。

為替の影響は、売上高で前四半期比マイナス178億円、前年同期比プラス336億円、営業利益は前四半期比でマイナス48億円、前年同期比はプラス41億円との推計です。

なお、営業利益には特殊要因200億円が含まれています。特殊要因の内訳については、後ほど詳細をご説明します。

売上高、営業利益、営業利益率

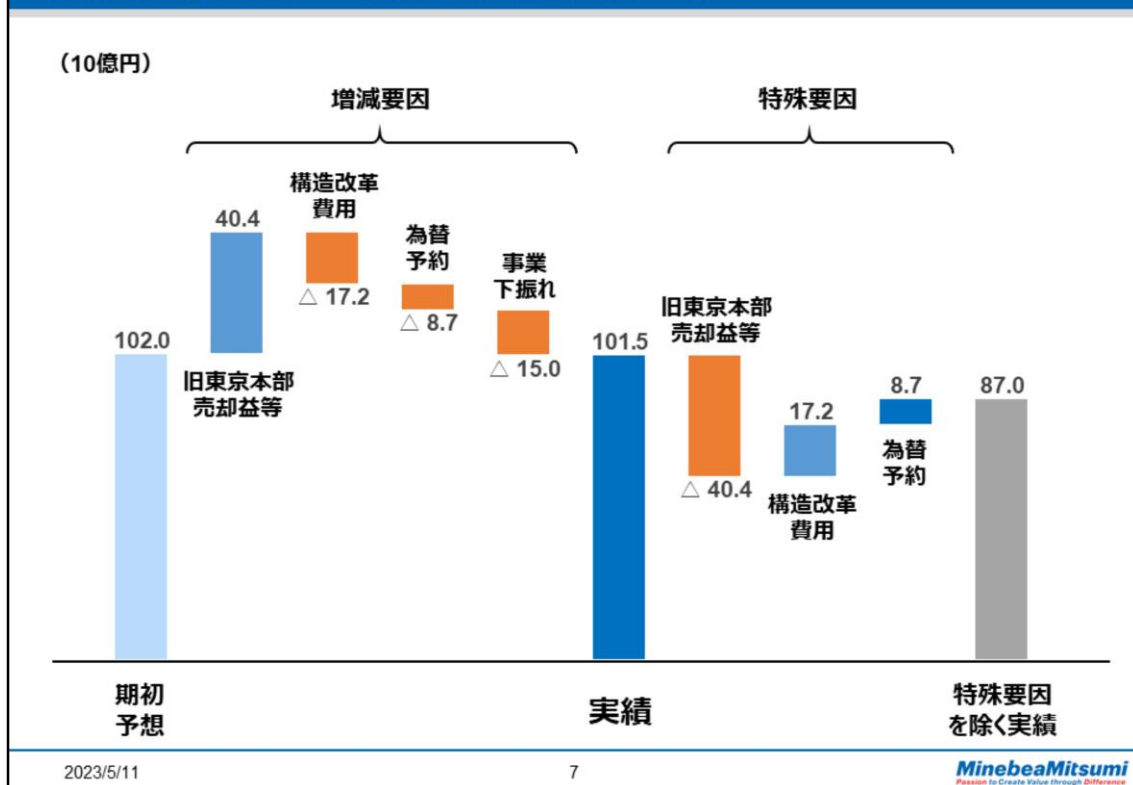


売上高、営業利益、営業利益率の推移です。

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。

2023年3月期の営業利益率は7.9%となりました。これは前年同期比では0.3ポイントの低下となりました。

通期営業利益 増減要因と特殊要因



今期は、一時的な費用や一時的な収益などの特殊要因が複数あったことから、こちらの階段チャートで整理させていただきます。

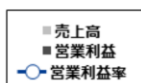
まず、昨年5月の期初予想では通期営業利益を1,020億円としていました。

これに対して、一時的な収益として旧東京本部売却益などが40.4億円、一時的な費用として構造改革費用17.2億円、為替予約によるマイナス影響8.7億円がありました。

これらの特殊要因を除いた事業の下振れは15.0億円となります。逆に、これらの特殊要因を除いた事業ベースの営業利益は、87.0億円になりました。

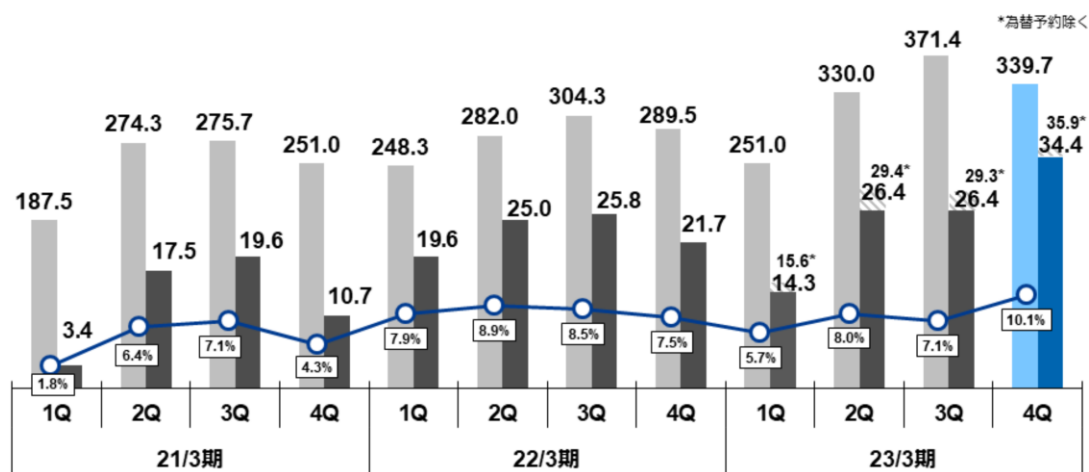
売上高、営業利益、営業利益率

(10億円)



特殊要因

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
為替予約	△1.3	△3.0	△2.9	△1.5	△8.7
その他	-	-	1.7	21.5	23.2
合計	△1.3	△3.0	△1.3	20.0	14.5



2023/5/11

8

MinebeaMitsumi

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10.1%となりました。これは前年同期比では2.6ポイント上昇、前四半期比では3.0ポイントの上昇となりました。

今期の四半期の特殊要因の内訳は、フキダシの中でお示ししています。

セグメント名称変更によるわかりやすさの改善

名実一体化により、企業価値の向上へ

セグメント名（旧）	セグメント名（新）	略称
機械加工品	プレシジョンテクノロジーズ	PT
電子機器	モーター・ライティング&センシング	MLS
ミツミ事業	セミコンダクタ&エレクトロニクス	SE
ユーシン事業	アクセスソリューションズ	AS

※各セグメントの事業内容には変更なし

2023/5/11

9

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2023年4月より、セグメント名称を変更しました。名実を一体化することでわかりやすさを改善し、企業価値の向上につなげてまいりたいと考えています。

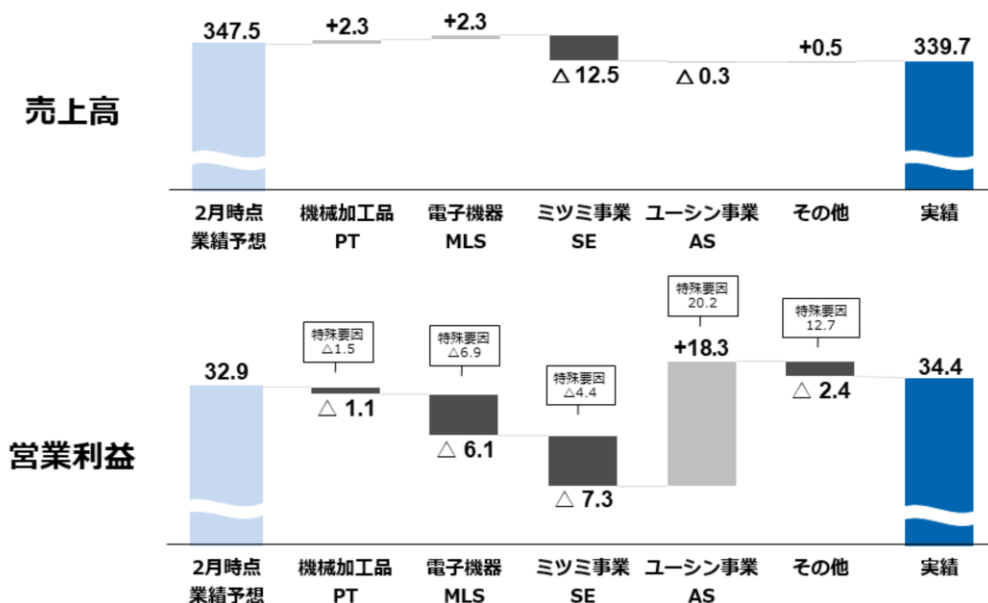
機械加工品はプレシジョンテクノロジーズ、電子機器はモーター・ライティング & センシング、ミツミ事業はセミコンダクタ & エレクトロニクス、ユーシン事業はアクセスソリューションズに変更します。

なお、各セグメントの事業内容に変更はありません。

次のスライド以降は、旧名称と新名称を併記してご報告します。

4Q実績 2月時点業績予想からの差異

(10億円)



2023/5/11

10

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、機械加工品は、ベアリング、航空機向けが堅調に推移し、想定を上回りました。

電子機器は、HDDモーターが想定を下回ったものの、その他のモーター、LEDバックライトが堅調に推移し、想定を上回りました。

ミツミ事業は、光デバイスを中心に想定を下回りました。

ユーシン事業は、ほぼ想定通りとなりました。

営業利益においては、機械加工品、電子機器は、特殊要因による影響を除くと、概ね想定通りとなりました。

ミツミ事業においては、特殊要因および光デバイスの販売減に伴う減益により、想定を下回りました。

ユーシン事業は、特殊要因を除くと、地域・製品ミックスの悪化により、想定を下回りました。

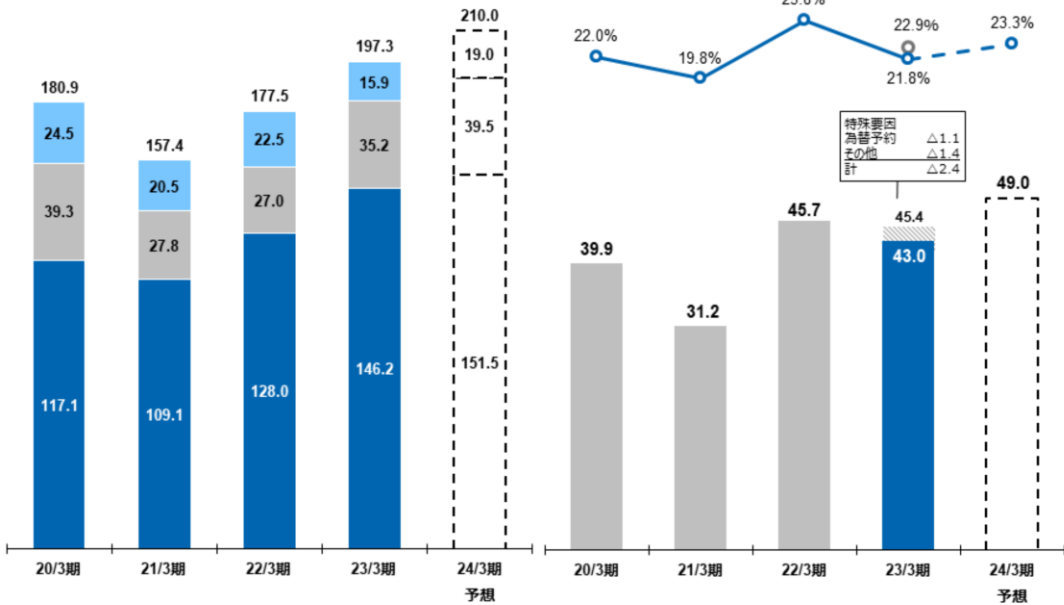
機械加工品/プレジジョンテクノロジーズ セグメント (PT)

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



2023/5/11

11

MinebeaMitsumi

次に、各事業セグメントの状況について、まず機械加工品あらためプレジジョンテクノロジーズ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、2023年3月期は1,973億円、前期と比べて11.2%の増加となりました。

ボールベアリングの売上高は1,462億円、前期比で14.2%の増加となりました。ベアリングの販売数量は月平均2億2,600万個と前期に比べ5.0%減少となりました。用途別では、自動車向けが増加、データセンター向け、家電向けが減少となりました。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は352億円となり、前期比で30.4%の増加でした。新型コロナウイルスの影響から順調に回復しています。

ピボットアッセンブリーは159億円となり、前期比で29.3%の減少となりました。

営業利益ですが、2023年3月期は430億円、営業利益率は21.8%となりました。これは、前期比で営業利益は6.1%の減少、営業利益率では4.0ポイントの低下となります。

製品別では、ロッドエンド・ファスナーは増益、ピボットアッセンブリーおよびベアリングは減益となりました。

なお、為替予約、その他構造改革費用などの特殊要因を除いた場合、2023年3月期の営業利益は1.0%の減少、営業利益率は2.9ポイントの低下となりました。

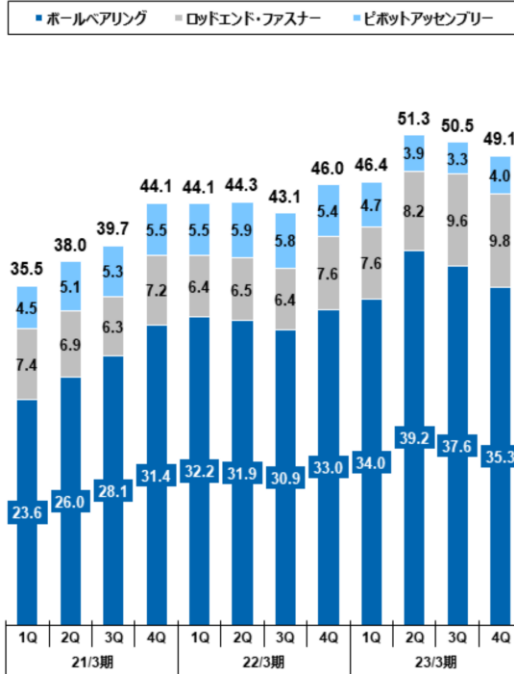
2024年3月期については、ボールベアリングは自動車向けは徐々に需要が回復、サーバー向けは下半期から需要が回復していくことにより、販売増加を見込んでいます。

ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、下半期からの本格的な回復を見込んでいます。

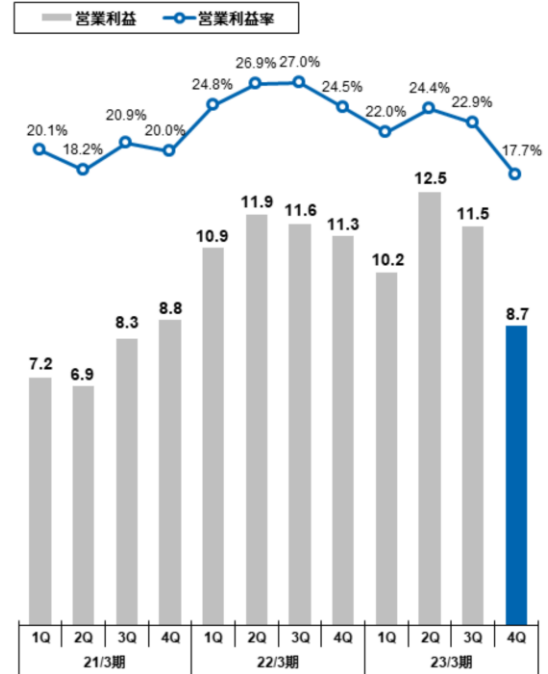
ピボットアッセンブリーにおいても、下半期からの需要回復を見込んでいます。

機械加工品/プレジジョンテクノロジーズ セグメント (PT)

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2023/5/11

12

MinebeaMitsumi
Precision to Create Value through Difference

こちらは四半期ごとの推移です。

第4四半期の売上高は491億円、前四半期から2.7%の減少となりました。

ボールベアリングの売上高は353億円、前四半期比で6.0%の減少となりました。外販数量は月平均で2億600万個、前四半期比で8.2%減でした。これは、主にデータセンター向けを中心とした市場減速によるものです。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は98億円となり、前四半期比で2.0%の増加でした。航空機生産の回復に伴い、増収となりました。

ピボットアッセンブリーは40億円となり、前四半期比で21.5%の増加となりました。

営業利益ですが、当四半期は87億円、営業利益率は17.7%となりました。営業利益は前四半期比24.9%の減少となり、営業利益率では5.2ポイントの低下となります。

製品別では、ボールベアリングとピボットアッセンブリーは前四半期比で減益、ロッドエンド・ファスナーは増益となりました。

これには、前述の特殊要因の影響が含まれています。

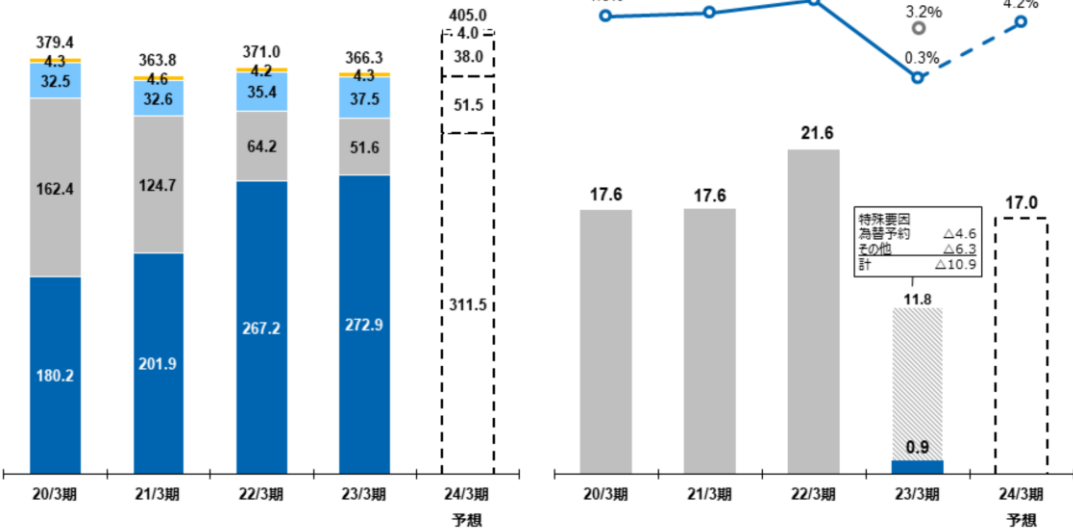
電子機器/モーター・ライティング&センシング セグメント (MLS)

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



次に、電子機器あためモーター・ライティング&センシングセグメントについてご説明いたします。

2023年3月期の売上高は3,663億円、前期比で1.3%減となりました。

製品別では、モーターは前期から2.2%増の2,729億円となりました。これは、HDD向けモーターの減速があったものの、自動車向けを中心としたその他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前期比19.7%減少の516億円となりました。

センシングデバイスの売上高は375億円となり、前期比で5.8%増加しました。

営業利益は9億円、営業利益率は0.3%でした。前期比では営業利益で95.7%減、営業利益率で5.5ポイント低下となりました。製品別では、モーター、エレクトロデバイス、センシングデバイスすべてにおいて減益となりました。

なお、為替予約、その他構造改革費用などの特殊要因の影響を除いた場合、2023年3月期の営業利益は45.3%減、営業利益率は2.6ポイントの低下となりました。

2024年3月期については、モーターは自動車向けにおいて需要が徐々に回復し、HDD向けも下半期にかけて回復を見込むことから、増収増益を見込んでいます。

エレクトロデバイスでは、売上高はほぼ横ばい、若干の減益を見込んでいます。

センシングデバイスは、売上高・営業利益ともにほぼ横ばいを見込んでいます。

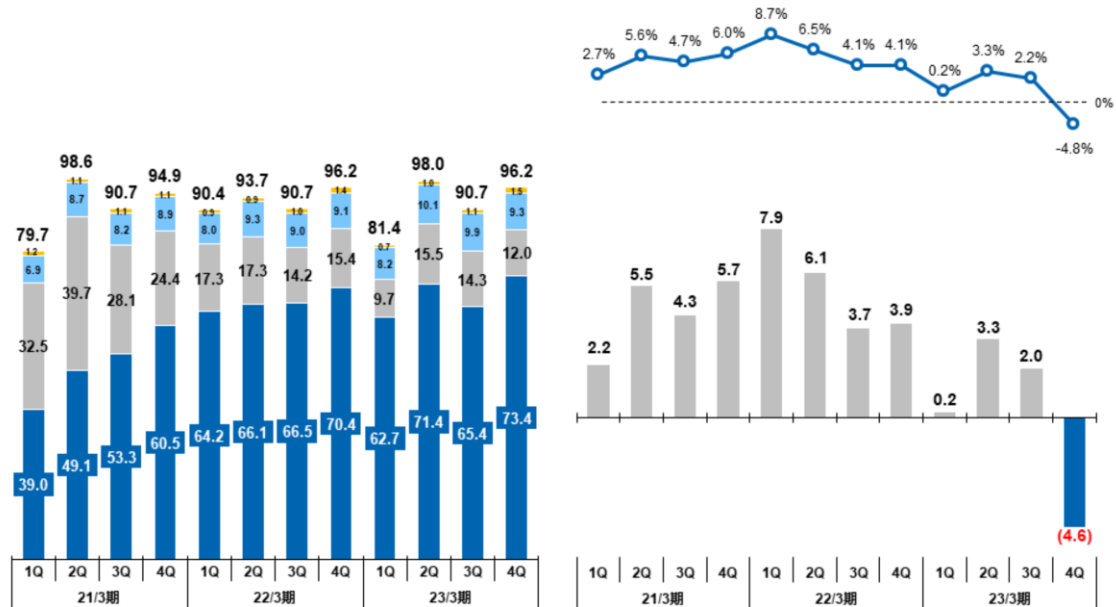
電子機器/モーター・ライティング&センシング セグメント (MLS)

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



2023/5/11

14

MinebeaMitsumi

こちらは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12.2%増の734億円となりました。これは、主にHDD向けモーターの需要の回復によるものです。

エレクトロデバイスは120億円、前四半期比15.6%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の季節性によるものです。

センシングデバイスの売上高は93億円となり、前四半期比で5.8%減少しました。

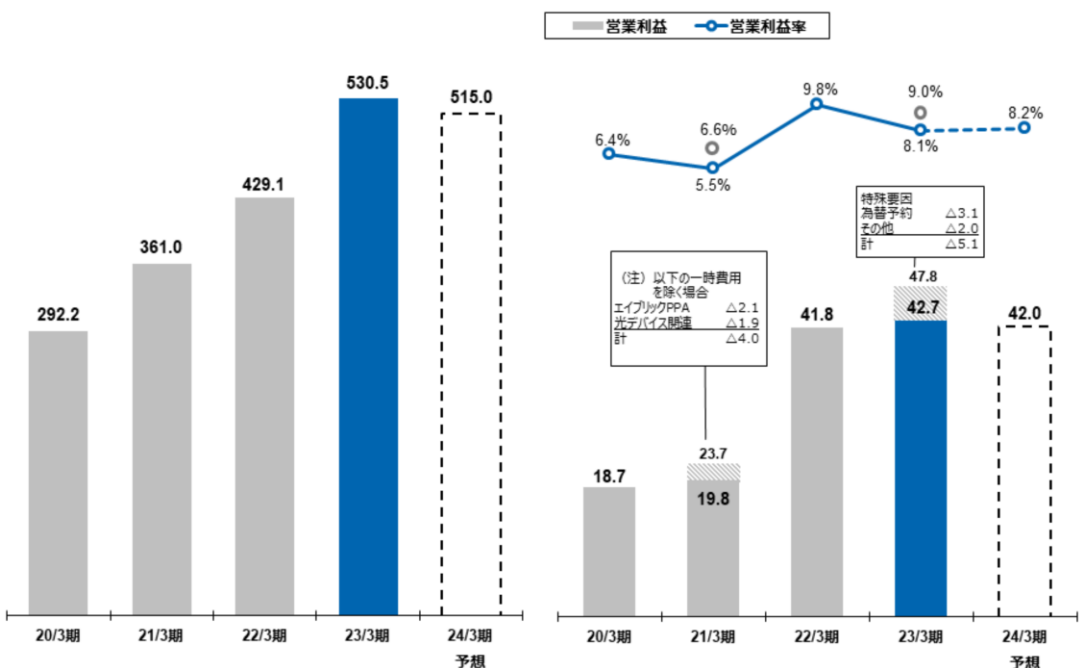
営業利益はマイナス46億円、営業利益率は-4.8%となりました。前四半期比では営業利益率は7.0ポイント低下となりました。

これには、前述の特殊要因の影響が含まれています。

ミツミ事業/セミコンダクタ&エレクトロニクス セグメント (SE)

売上高 (10億円)

営業利益 (10億円)



2023/5/11

15

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次に、ミツミ事業あためセミコンダクタ&エレクトロニクス セグメントについてご説明します。

2023年3月期の売上高は5,305億円となり、前期比で23.6%の増加となりました。これは、主に光デバイスの増収によるものです。

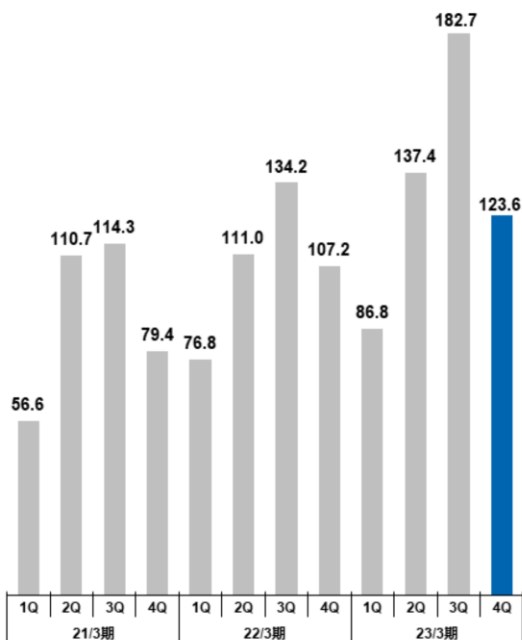
営業利益は427億円、営業利益率は8.1%となりました。前期比では、営業利益は2.1%増、営業利益率で1.7ポイント減少となりました。

為替予約、その他構造改革費用などの特殊要因の影響を除いた場合、2023年3月期の営業利益は14.3%増、営業利益率は0.8ポイントの低下となりました。

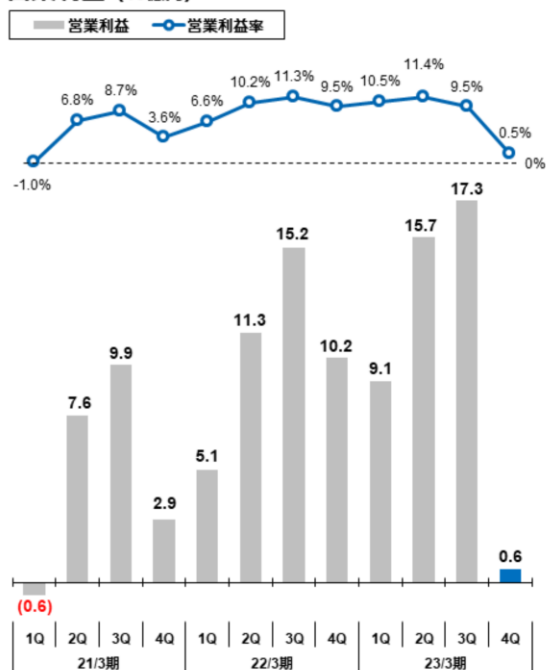
2024年3月期は、光デバイス、半導体は引き続き堅調を維持するものの、機構部品で減収減益を想定していることから、全体としては若干の減収減益を見込んでいます。

ミツミ事業/セミコンダクタ&エレクトロニクス セグメント (SE)

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2023/5/11

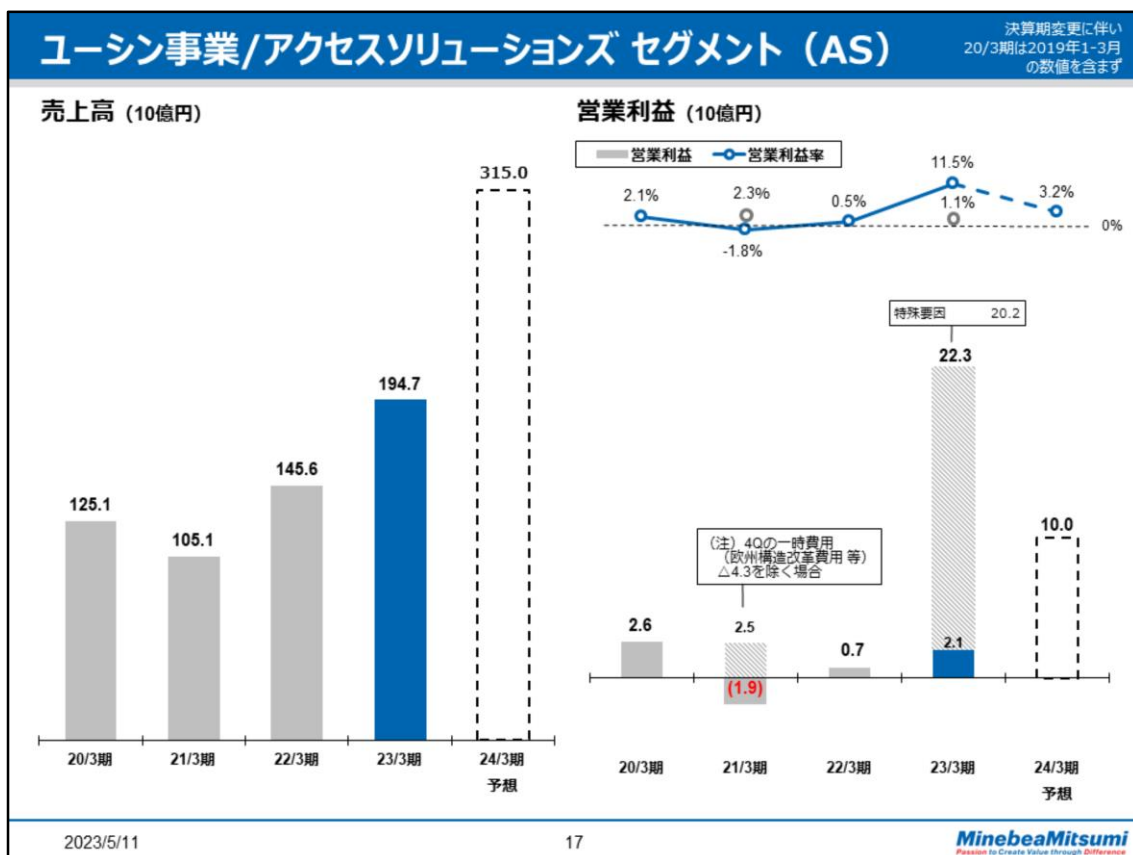
16

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

四半期毎の推移です。

売上高は1,236億円と、前四半期比32.3%の減少でした。これは、光デバイス、機構部品における季節性に伴う減収などによるものです。

営業利益は6億円となり、営業利益率は0.5%となりました。前四半期比96.5%減、営業利益率で9.0ポイント低下となりました。これは、光デバイス、機構部品の減収に伴う減益に加えて、前述の特殊要因の影響によるものです。



最後に、ユーシン事業あためアクセスソリューションズ セグメントについてご説明します。

売上高ですが、2023年3月期は1,947億円となり、前期と比べて33.7%の増加となりました。これは1月27日をもって連結子会社としましたミネベアアクセスソリューションズ(旧ホンダロック)の業績に加え、自動車向けの販売が回復したことなどによります。

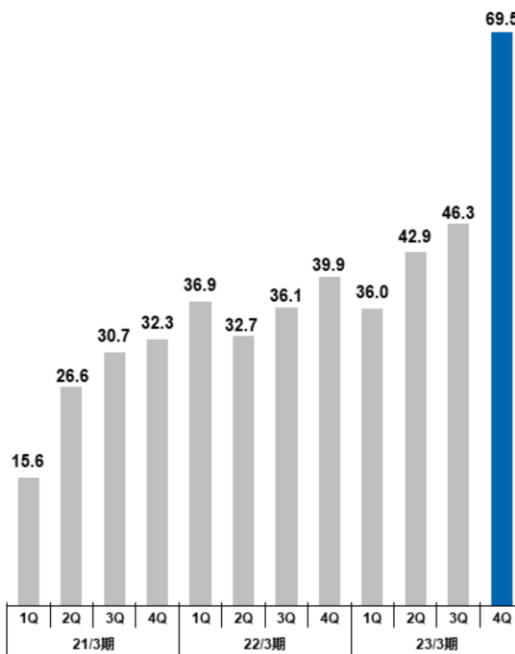
営業利益は223億円、営業利益率は11.5%となりました。前期比では、営業利益は30.5倍、営業利益率で11.0ポイントの増加となりました。

なお、構造改革費用、旧ホンダロックの負ののれんなどの特殊要因の影響を除いた場合、2023年3月期の営業利益は2.8倍、営業利益率は0.6ポイントの上昇となりました。

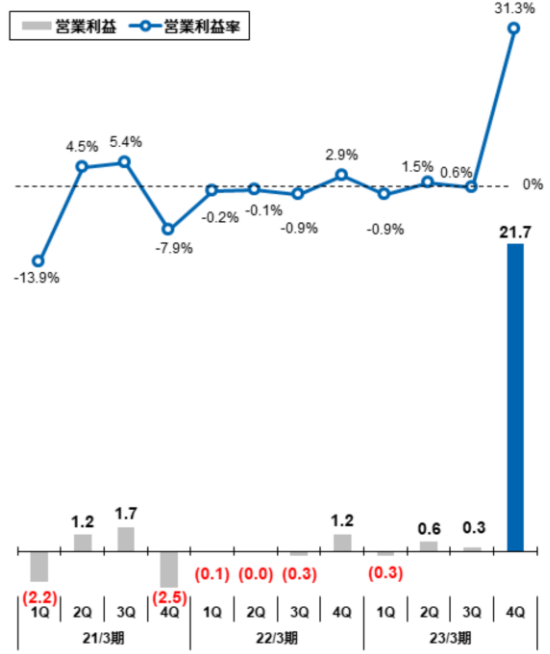
2024年3月期は、経営統合の影響および自動車生産の回復により、増収増益を見込んでいます。

ユーシン事業/アクセスソリューションズ セグメント (AS)

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2023/5/11

18

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

四半期ごとの推移です。

売上高は695億円、前四半期比で50.1%の増加となりました。これは、主に前述のミネベアアクセスソリューションズの業績が加わったことによるものです。

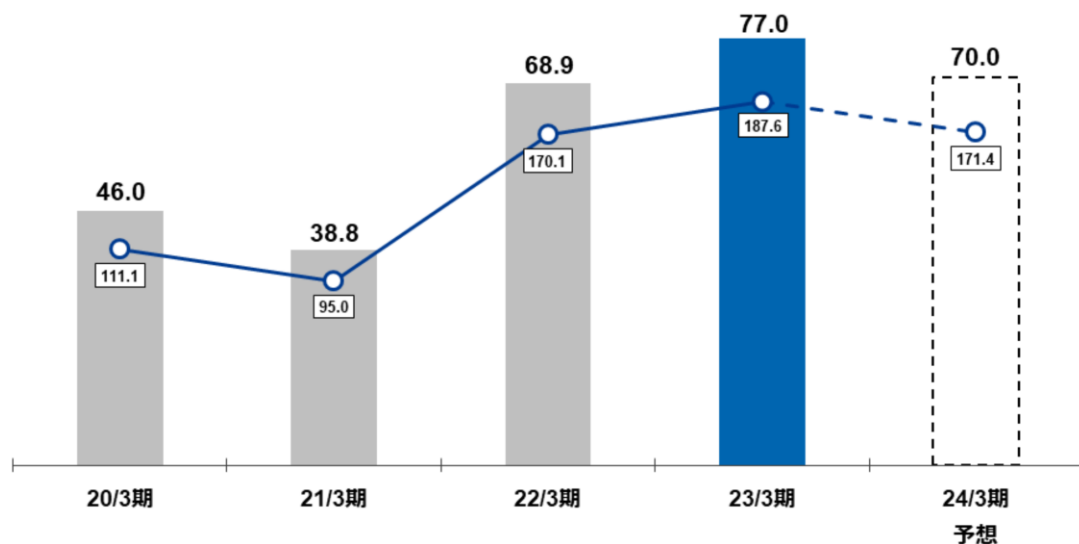
営業利益は217億円、営業利益率は31.3%となりました。前四半期比83.9倍、営業利益率で30.7ポイント増加となりました。これには、前述の特殊要因の影響が含まれています。

親会社の所有者に帰属する当期利益

(10億円)

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

○ 基本的1株当たり当期利益 (円)



2023/5/11

19

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

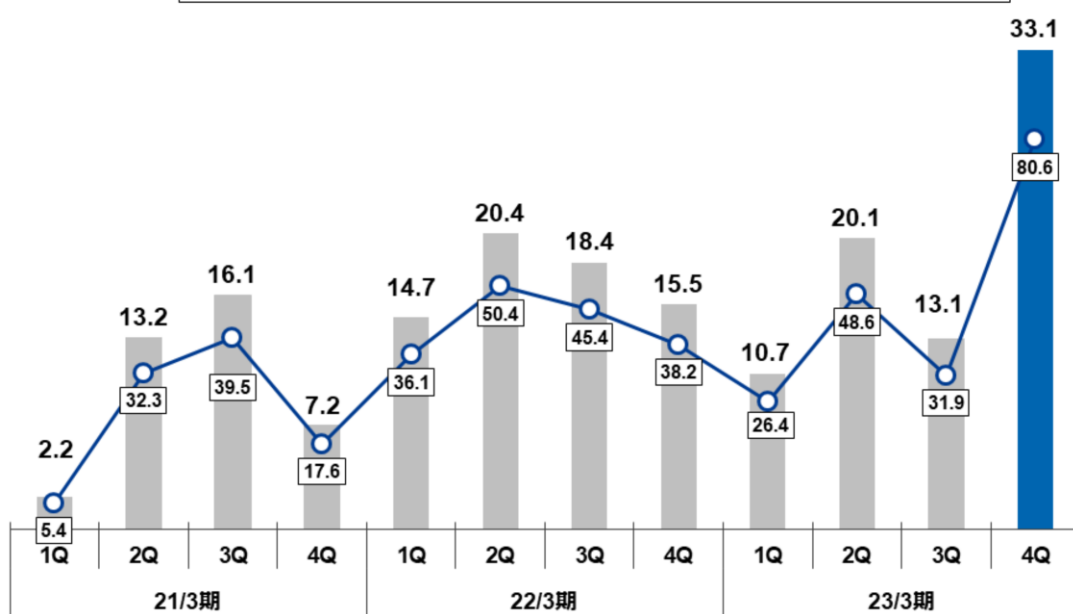
このグラフは、親会社の所有者に帰属する当期利益の推移を棒グラフで、1株当たり当期利益の推移を折れ線グラフで表しています。

当期利益は770億円、1株当たりでは、187.6円となりました。当期利益、1株当たり当期利益は過去最高となりました。

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)



2023/5/11

20

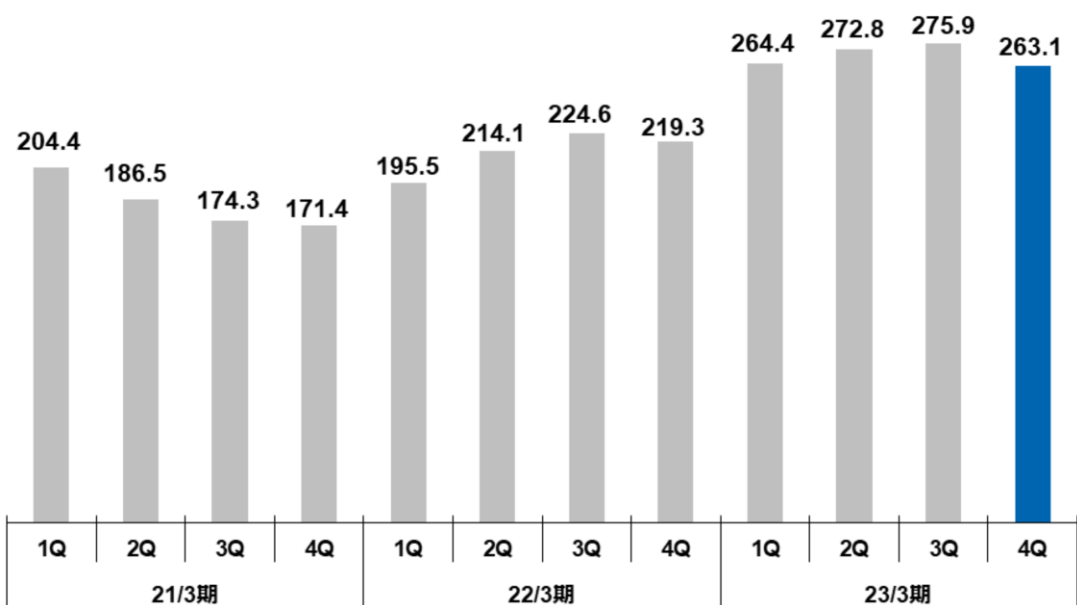
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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331億円、1株当たりでは80.6円となりました。四半期利益、1株当たり利益ともに、四半期として過去最高となりました。

棚卸資産

(10億円)



2023/5/11

21

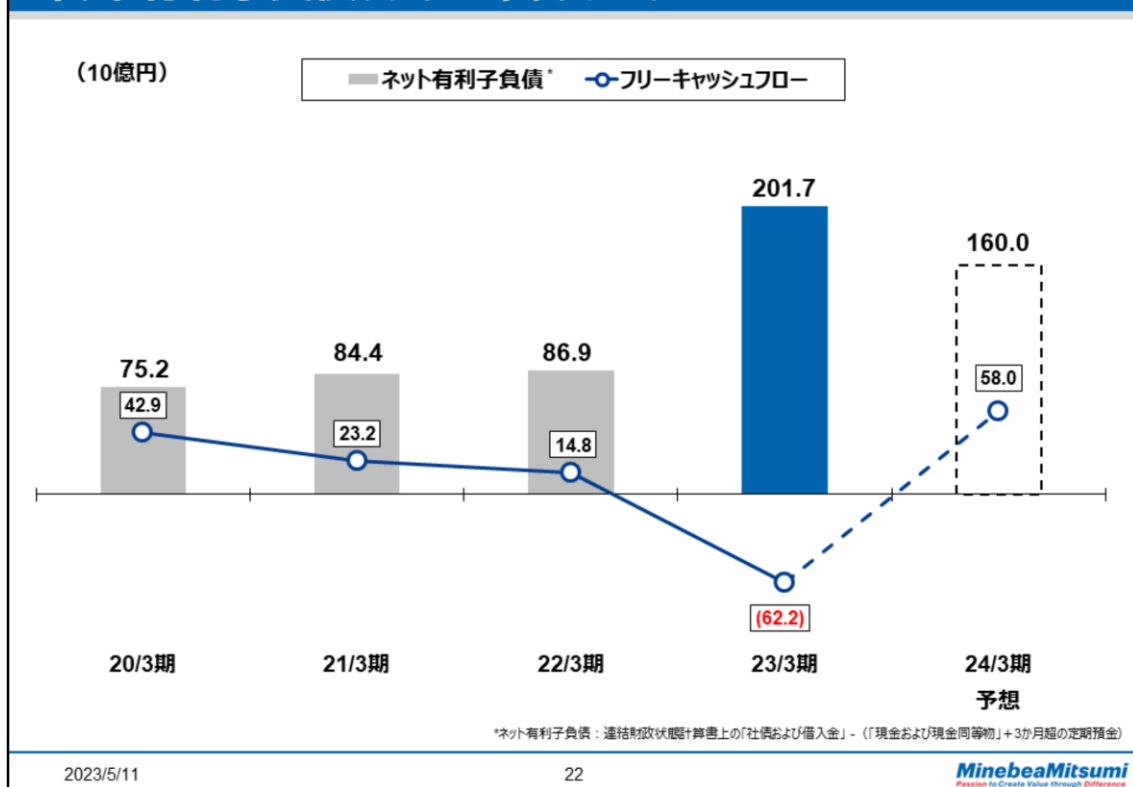
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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2,631億円となり、3カ月前と比べると128億円の減少となりました。

これはボールベアリング、スピンドルモーターなどで戦略的に稼働を抑制したことなどによるものです。

ネット有利子負債、フリーキャッシュフロー



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2,017億円となり、2022年3月末から1,147億円増加しました。これは主に、新東京本部ビル取得に伴う支出、M&Aに伴う支出、棚卸資産の増加などによる運転資金の増加によるものです。

2024年3月期は、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。

業績予想

売上高は過去最高を更新へ

(百万円)	2023年3月期	2024年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,292,203	663,000	787,000	1,450,000	+12.2%
営業利益	101,522	28,000	67,000	95,000	-6.4%
税引前利益	96,120	26,500	65,500	92,000	-4.3%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	77,010	20,000	50,000	70,000	-9.1%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	187.62	48.97	122.44	171.41	-8.6%

為替レート	2023年3月期 通期	2024年3月期 想定
US\$	134.19円	130.00円
ユーロ	139.90円	140.00円
タイバーツ	3.82円	3.85円
人民元	19.68円	19.40円

2023/5/11

23

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

これは、今期2024年3月期の業績予想をまとめたものです。

今期は、売上高で過去最高を更新する見込みです。

売上高は、機構部品で減収が見込まれるものの、ベアリング、モーター、アクセス製品を中心としたビジネスの成長に加えて、ミネベアアクセスソリューションズの統合により、全体として増収となる1兆4,500億円を見込んでいます。

営業利益は、下半期からの市場回復を見込み、プレシジョンテクノロジーズ、モーター・ライティング&センサー、アクセスソリューションズで増益を見込んでいます。

特殊要因を除く事業ベースの営業利益では、前述の2023年3月期870億円に対して、増益となることを見込んでいます。

為替レートは1ドル130円を想定しています。

セグメント別業績予想

(百万円)	2023年3月期 通期	2024年3月期			
		上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,292,203	663,000	787,000	1,450,000	+12.2%
プレジジョンテクノロジーズ	197,300	99,500	110,500	210,000	+6.4%
モーター・ライティング&センシング	366,275	187,000	218,000	405,000	+10.6%
セミコンダクタ&エレクトロニクス	530,464	226,000	289,000	515,000	-2.9%
アクセスソリューションズ	194,699	148,500	166,500	315,000	+61.8%
その他	3,465	2,000	3,000	5,000	+44.3%
営業利益	101,522	28,000	67,000	95,000	-6.4%
プレジジョンテクノロジーズ	42,951	22,500	26,500	49,000	+14.1%
モーター・ライティング&センシング	922	4,000	13,000	17,000	18.4倍
セミコンダクタ&エレクトロニクス	42,740	11,500	30,500	42,000	-1.7%
アクセスソリューションズ	22,302	1,500	8,500	10,000	-55.2%
その他	△1,290	△500	△500	△1,000	-
調整額	△6,103	△11,000	△11,000	△22,000	-

2023/5/11

24

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。

経営方針と事業戦略

Management policy & Business strategy

2023年5月11日

代表取締役 会長 CEO

貝沼 由久



2023/5/11

25

貝沼です。

それでは私から、経営方針と事業戦略についてご説明します。

全体

- 売上高、営業利益、純利益のすべてで**過去最高を達成**。
- 自動車回復の遅れ、携帯電話の不調、データストレージ関連の減速などの想定外があったものの、一時的な収益もあり、**営業利益1,000億円を達成**。
- 2029年3月期の売上高2.5兆円、営業利益2,500億円に向けてM&Aの再開（4件）、構造改革の実施などの布石を打つと共に**大きな飛躍のための発射台構築は完了**。
⇒コネクタ、アナログ半導体、アクセスソリューションズ等

プレジジョン
テクノロジーズ（PT）

- ボールベアリングは生産能力の増強が完成し準備万端。償却は増産に応じて開始。
- 航空機関連事業は想定通りに回復、さらなる成長へ。

モーター・ライティング&
センシング（MLS）
セミコンダクタ&
エレクトロニクス（SE）

- **SE事業は想定を下回るも過去最高益達成、PT事業に並ぶ**。
- HDD向けモーターは顧客の生産調整の影響を受けた。
- HDD向け以外のモーターは堅調に推移、収益性も改善。
- 光デバイスは期初計画を上回って着地、名実ともにナンバーワンへ。

アクセス
ソリューションズ（AS）

- ミネベアアクセスソリューションズ（MAS）統合完了、**PMI実施中**。
- あとは自動車生産の回復を待つのみ。

2023/5/11

26

まず足元の状況について、スマートフォン、データストレージ、そして自動車も、現時点では調整期間の真っ只中と感じています。しかし、ストレージに関しては今年の下半期には間違いなく回復すると見込んでいます。

データストレージ関連では、ChatGPTなどでグラフィック用のマイコン搭載が必要になるなど、新しいストレージ需要が生まれつつあるという報告を受けています。

自動車関連では、半導体・サプライチェーンに関する問題は解消しつつあり、増産に向けて徐々に改善していくと考えています。

サプライチェーンの在庫削減はまだ少し時間がかかりそうですが、いわゆる「ポスト調整」、調整局面が終わったあとにどのような絵が描けるか一番重要だと思っています。

今日皆様に強調したいことは、「これから成長が加速していくための発射台がついに完成した」ことであり、8本槍製品と「相合」（そうごう）製品が間違いなくこれから我々のドライバーになっていくということです。

特殊要因を除いた事業ベースでの過去最高益を狙う

データセンター、自動車などの市場回復を期待

今期の ポイント

- プレシジョンテクノロジーズ（PT）
航空機を含む市場の回復は下半期
- モーター・ライティング&センシング（MLS）
車載向けは徐々に回復し、モーターが成長、収益貢献が本格化
- セミコンダクター&エレクトロニクス（SE）
堅調な光デバイスとアナログ半導体でゲームの減収をカバー
- アクセスソリューションズ（AS）
市場回復に伴う増収増益と統合効果の実現へ

（百万円）

	2023年3月期 通期	2024年3月期			
		上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,292,203	663,000	787,000	1,450,000	+12.2%
営業利益	101,522	28,000	67,000	95,000	-6.4%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	77,010	20,000	50,000	70,000	-9.1%
基本的 1 株当たり 当期利益（円）	187.62	48.97	122.44	171.41	-8.6%

2023/5/11

27

今期の業績予想について、大風呂敷を広げるのは簡単ですが、足元の状況を踏まえると、やはり保守的に考えるべきだろうと思っています。今後の回復スピードを睨みながら判断が変われば皆様に適宜お知らせするのが良いと考えます。回復が早く進めば営業利益1,000億円の大台達成も決して夢ではないと考えています。

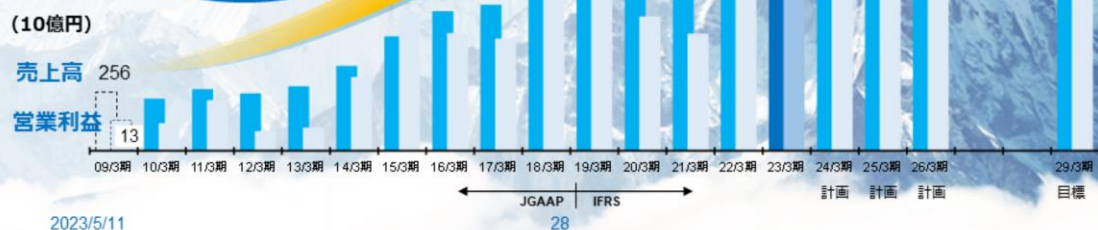
売上高2.5兆円、営業利益2,500億円に向けて

10期連続 過去最高売上高更新！

※24/3~26/3の計画には
新たなM&Aによる上乗せは含まれない

09/3~23/3 CAGR
売上高 12.3%
営業利益 15.5%

23/3~29/3 CAGR
売上高 11.6%
営業利益 16.3%



このグラフは、私が社長就任してから今度の3カ年計画を加えた売上高・営業利益のグラフです。

全然意識していなかったのですが、気が付けば10期連続で過去最高売上高を更新していました。

もちろんこれには色々な背景があります。為替変動、プロダクトミックス、サブコア製品の支給部品、会計基準の変更など様々な要素があり、24件のM&Aに加えて、結果としておかげさまで売上高では10期連続過去最高を更新することができました。一つの成長ラインがこの14年間で明らかになってきていると思っています。

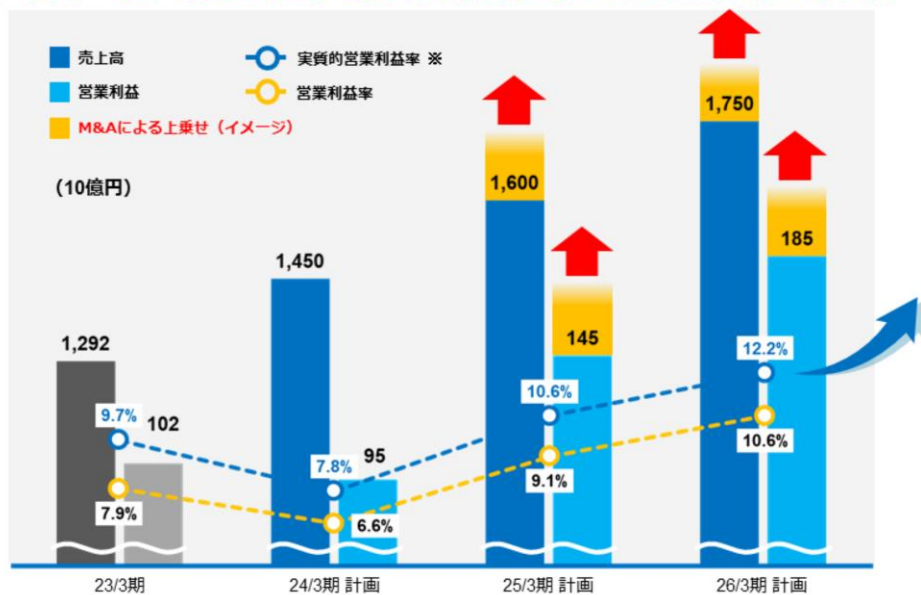
私が社長になった頃は、現在のアクセスソリューションズよりも小さい、売上高2,300億円規模の会社でした。10%増収とすると230億円増加という規模でした。今年の売上高1兆3,000億円で考えれば、同様の計算で1,300億円増加、ほぼ3カ年計画で告示している売上高1兆5,000億円と同じ規模になります。10%増収のマグニチュードが、従来とは全く変わった局面にきており、これから我々の成長はもっと加速していくと思っています。

営業利益が追い付いていないというご指摘もあるかもしれませんが、何よりも、売上が立たければ絶対営業利益は伸びません。

例えば、客先からの支給部品の金額と、現時点ではほとんど利益貢献していないアクセスソリューションズの売上高を除いて営業利益率を計算すると10%程度の営業利益は既に達成していると考えられます。アクセスソリューションズなどが今後の我々の注力分野であり、これらがターンアラウンドしたとき、必ず大きなリターンが得ることができるだろうと思っています。

Mix改善により実質的営業利益率は15%台達成へ

ベアリング・ロッドエンド、アナログ半導体の売上増とその他製品の利益率の向上



※ 実質的営業利益率：支給部品等の売上高を除いた場合の営業利益率

2023/5/11

29

こちらは中期事業計画のブレイクダウンです。

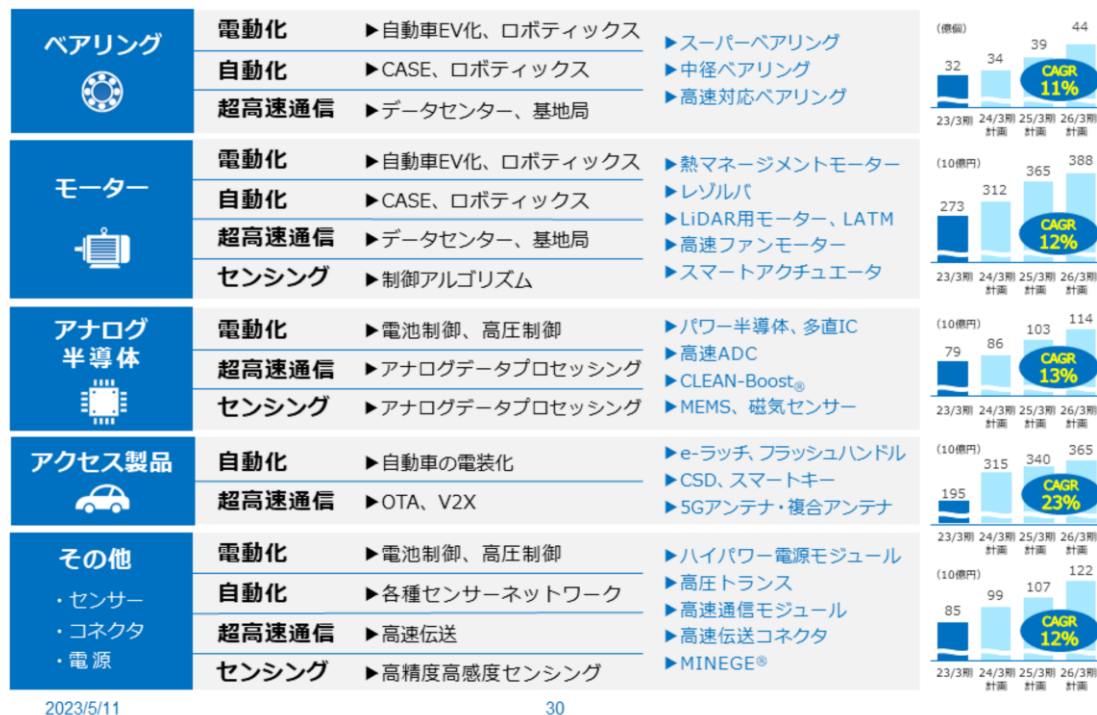
売上から支給部品などを除いた場合の営業利益率、すなわち実質営業利益率を15%とする目標を社内で新たに掲げました。

実現性について後でもご説明しますが、ベアリングは現時点では少々踊り場にきていますが、必ず成長していきます。そして、航空機も回復します。

その次のドライバーは、やはりアナログ半導体です。売上高1,000億はもう完璧に見えており、この規模になれば、世界のアナログ半導体メーカーの10位以内に入ります。今我々の売上の約50%がグローバルニッチトップ製品になりますが、同じことをアナログ半導体でも実施していくということです。

そして、自動車関係のモーターも非常に引き合いが多い状況であり、このグラフの売上高のイメージは既に描けていると考えます。この14年間を振り返りますと、全体では右肩上がり、売上高は常に目標を達成している一方で、営業利益はどうしても凸凹がありました。これには様々な要因がありますが、世の中の状況が回復し、我々の発射台に並んでいる8本槍製品が成長すれば、実質営業利益率15%という目標は達成できると考えています。

時代のトレンド、変化点をとらえ、事業機会を拡大



その根拠を次から3ページでお示ししています。

成長ドライバーは、やはり8本槍製品であり、ベアリング、モーター、アナログ半導体、そして、これから一番楽しみにしていただきたいのはアクセス製品だと考えています。

もちろんセンサー、コネクタ、電源も、これに続いて成長を果たしていくことになります。

CASE時代に向け、新たな事業機会の創出へ

Connected つながる

- ▶ 5Gアンテナ/複合アンテナ
- ▶ WiFi/BT, GNSS, LTEモジュール
- ▶ 高速伝送コネクタ
- ▶ HMI (ほか)

Shared 共有

- ▶ スマートキー(UWB)
- ▶ E-ラッチ
- ▶ フラッシュハンドル (ほか)

Autonomous 自律走行

- ▶ LiDAR用ブラシレスモーター
- ▶ LiDAR用LATM ※1
- ▶ ECU冷却ファン
- ▶ センサー
- ▶ 高速ADC (ほか)

※1 LATM：限定角度往復回転モーター

※2 AGA：アクティブグリルシャッター アクチュエーター

Electric 電動

- ▶ ウォータポンプ用モーター
- ▶ 二次電池冷却ファン
- ▶ レゾルバ
- ▶ 電池保護モジュール
- ▶ パワーモジュール (電源モジュール)
- ▶ IGBT
- ▶ CSD
- ▶ HVACモジュール
- ▶ AGA ※2
- ▶ E-シフター (ほか)

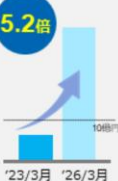
▼自動車



▼車載アンテナ



▼LiDAR



▼車載ファン



▼レゾルバ



▼車載半導体



▼モーターアクチュエータ



2023/5/11

31

例えばCASEを例にとっても、自動車関係でグローバルニッチトップになれる可能性がある製品が既に出てきています。

一つ一つご覧いただくと極めて味があるものが並んでおり、スライド下部で成長度合いをお示ししている通り、より大きく成長する可能性があります。ニッチな分野で、「相合」力を生かして収益を最大化させていきたいと考えています。

8本槍の相合（自動車関連の例）



「相合」製品とは一体どんな製品なのか、疑問をお持ちになる方もまだいらっしゃるかもしれませんが、やっと市場に投入できる製品が出てきました。

例えば、HVAC LINは現在市場を席巻しており、今後月産600万台程度になり、売上がどんどん伸びていきます。そして、これが横展開されることにより、数量がさらに増えていきます。

LiDARもヨーロッパ系のメーカーに採用され、これから様々な車種・OEMに横展開されていきます。まさにアナログ半導体、モーター、ベアリング、それからコネクタ、ソフトウェアが「相合」して、我々の力を示すことができるプロジェクトになっています。

ここでは詳しく記載していませんが、例えばフラッシュハンドルも、既にご案内の通り、6、7年で1,000億円規模となる商談の量産が2025年から開始となります。

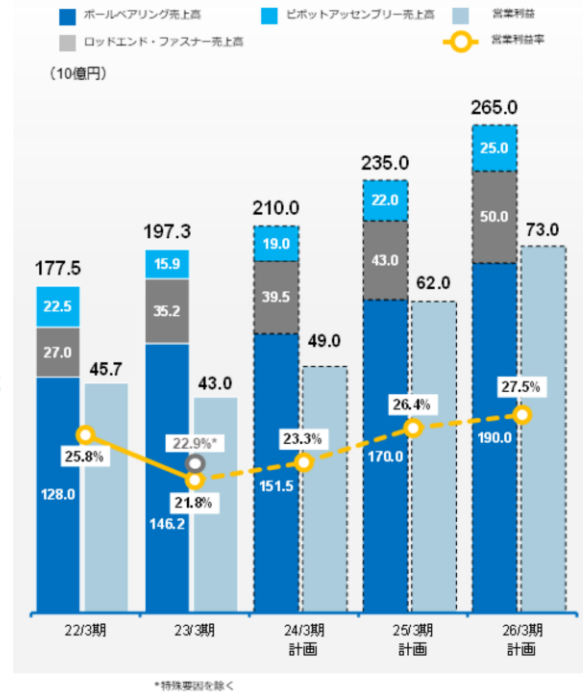
加えて、ドアにセンサーや半導体を搭載した製品など、続々と開発しており、まさに「相合」力がやっとマーケットにも浸透してきたと思っています。

スライド28でお示した通り、売上高2.5兆円という目標は、十分達成可能になってきたと思っています。

ボールベアリングの成長と 航空機の回復+成長

主なポイント

- 1 ボールベアリング 販売
自動車、データセンターで足元は調整も、中長期では確実に成長
- 2 ボールベアリング 生産能力
いつでも月産370百万個まで増産可能
- 3 ロッドエンド・ファスナー
コロナ影響からの回復局面からさらなる成長へ



2023/5/11

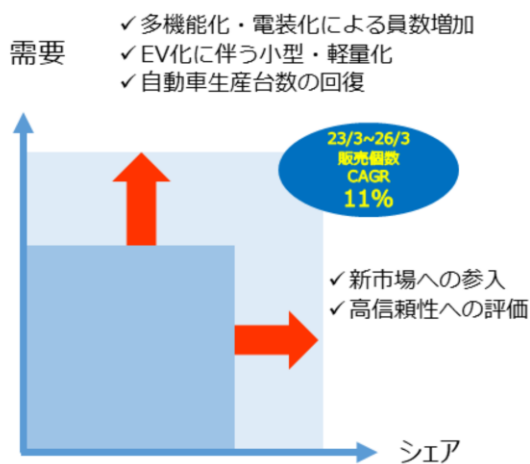
33

プレジジョンテクノロジーズ(PT)について、ベアリングは今は踊り場ではありますが、キャパシティは作りました。市場が回復すればいつでも出荷ができる状態です。

航空機関連もサプライチェーン問題から想定通り回復しています。プッシュからプル生産方式への改善についても、高い納期遵守率が評価され、大手航空機メーカーからアワードをいただくことができました。

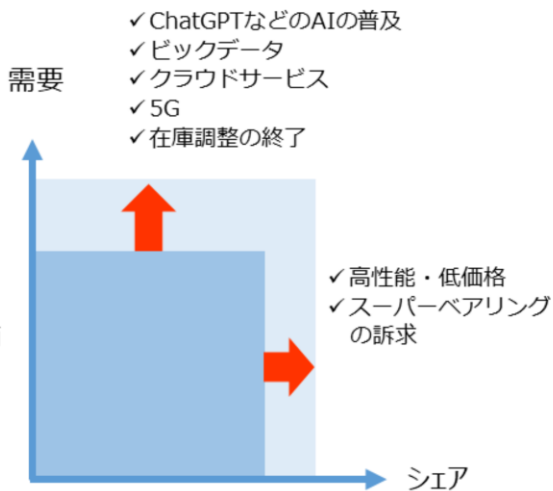
自動車向け・データセンター向けにおける シェア拡大 × 需要増加による成長

自動車向け



2023/5/11

データセンター向け



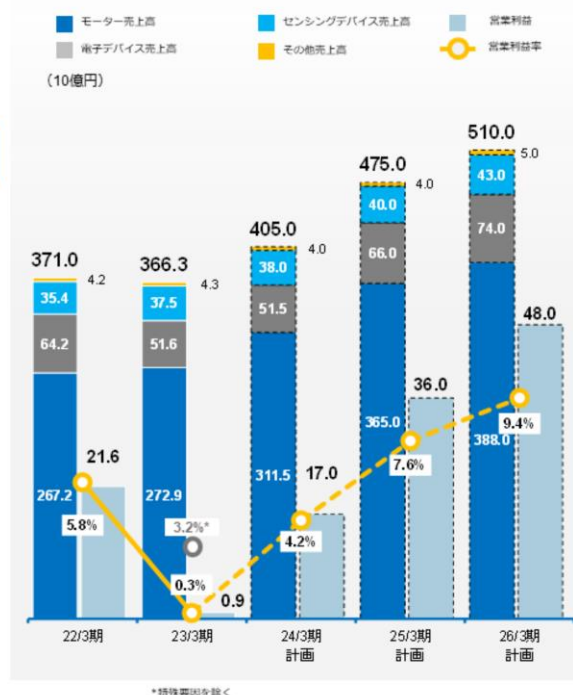
34

この図は、ベアリング事業の成長性についてどのように増えるかを面積としてお示したものです。

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
HVAC、LiDAR、ACTUATOR等の
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の収益寄与と
バックライト事業の構造転換
- 3 センシングデバイス
2次電池やワクチンの製造設備向け
センサ製品の需要拡大



2023/5/11

35

モーター・ライティング & センシング (MLS) では、自動車向けモーターで数々の引き合いを
 いただいております。一つ一つ我々の設計陣が応えて成果が上がりつつあります。

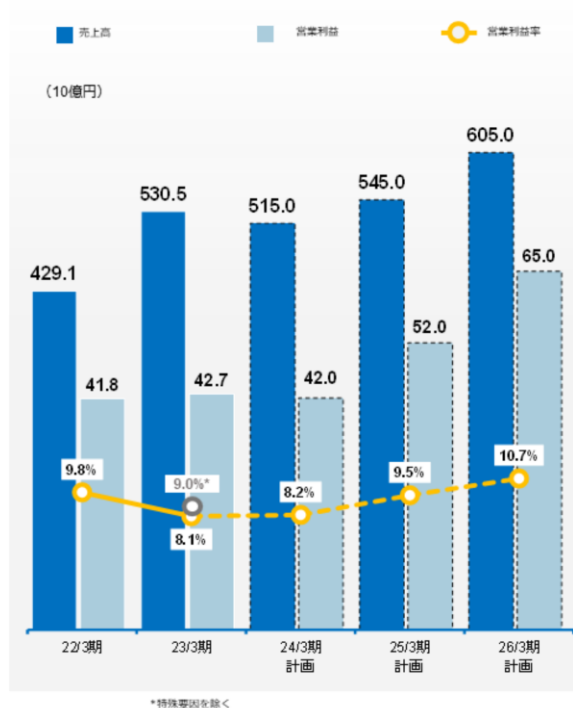
レゾナントデバイス (振動デバイス) は、様々な分野に入っていきます。

バックライトも、もはや携帯電話だけではなく、自動車で大きめのOEM案件も決まりかけて
 います。やはり自動車向けでは有機ELはまだまだ先という話を聞いています。我々の特許を
 有しているバックライト技術が使用された車が、恐らく2025-2026年頃にはほとんど市場に出
 てくだろうと思っています。

高収益を維持し さらなる成長へ

主なポイント

- 1 光デバイス
当社製品搭載率上昇で堅調に推移
- 2 アナログ半導体
市場回復と滋賀工場の貢献
安定成長を継続のため、踏み込んだ
成長投資を加速
- 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
統合効果による成長へ



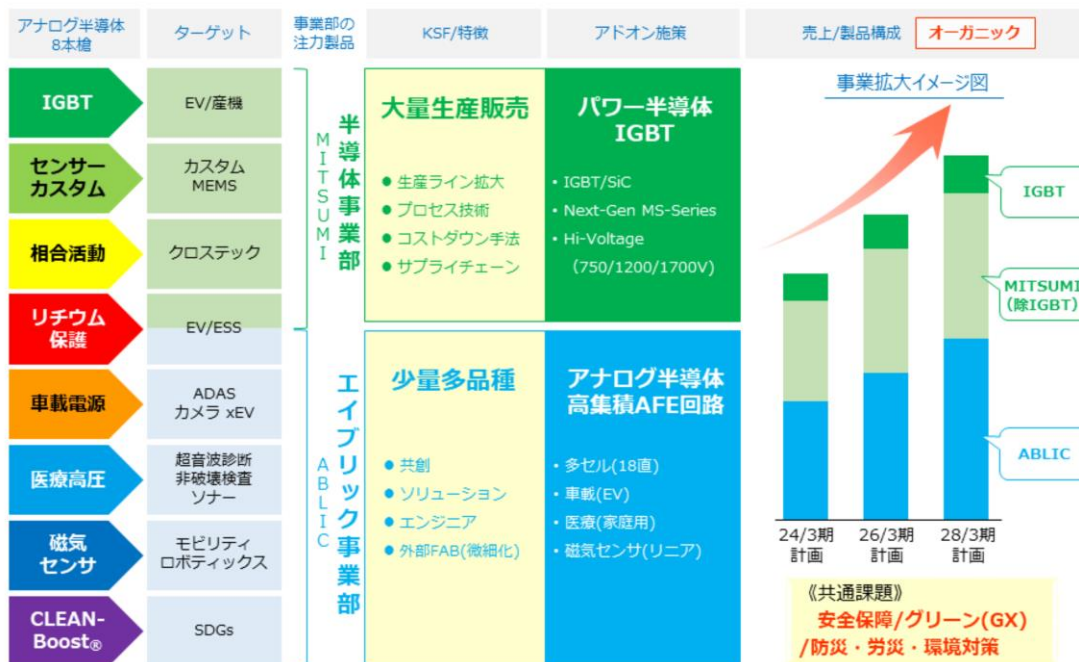
2023/5/11

36

セミコンダクタ&エレクトロニクス(SE)、旧ミツミ事業ですが、おかげさまで最高益を更新いたしました。

以前は営業利益500億円を超えるという報告を受けていましたが、後半に少し失速してしまいました。光デバイス、アナログ半導体、ゲームだけでなく、これからコネクタ・電源なども収益貢献が始まっていくということで、楽しみにしています。

各事業部の強み・特徴を最大限生かし、25/3期 1,000億円実現と今後のアドオン施策



2023/5/11

37

今日の大きなポイントはアナログ半導体がこれから我々の大きなドライバーになっていくということです。ミツミとエイブリックの「相合」製品だけでなく、それぞれの担当・住み分けを明確化し、戦略立案が完了したということです。

まず、ミツミは、大量生産・販売に適しているパワー系の半導体、IGBT、SiCを基本的に担当します。これにより、ミツミ半導体はさらに大きくなります。

エイブリックは昔から多品種少量が得意でしたが、今回SSCという有名な半導体デザイナーがいるデザインハウスを買収することにより、高集積AFE回路(アナログフロントエンド)をドライバーに加えることができました。車は各種センサーを動かしながら走行しますが、そのアナログ信号を瞬時にデジタルに変換するために、高集積AFE回路が多く使用されていて、後ろのCPUに信号を送っています。

2030年には、高集積AFE回路だけでも売上高700億円を十分狙えると考えています。

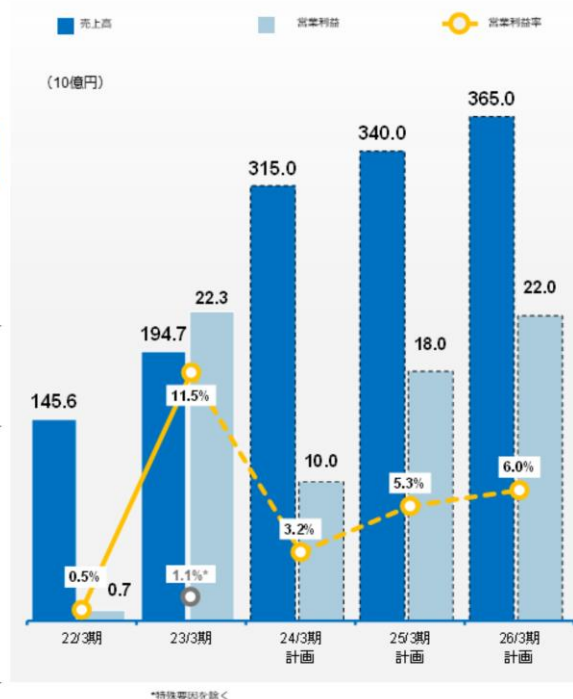
お客様からの反応も大きいということで、かなりの確率で、産業の米であるベアリングの次にくるのは、同じく産業の米であるアナログ半導体になると考えています。

大量生産といってもジャイアント(業界大手)とそのまま戦うつもりはありません。従来同様グローバルニッチトップ戦略で、我々の特徴を生かした作り込みをして、それを評価していただけのお客様に、適正なマージンで販売していきたいと思っています。

市場回復と統合効果で 大幅な収益改善

主なポイント

- 1 市場回復による
構造改革効果の顕在化
- 2 統合によるコスト削減
- 3 高付加価値製品へのシフト
 - ①CSD
 - ②Flush handle
 - ③E-Latch
 - ④チャージポートドア



2023/5/11

38

アクセスソリューションズは現時点で最大の我々のチャレンジとなります。なかなか想定よりOEMの生産台数が回復しませんが、ミネベア アクセスソリューションズ(旧ホンダロック)は今懸命にPMIを実施しており、これが成功すれば必ずターンアラウンドしてきます。

そして、その手応えはもう十分あります。今回組織変更により、ミネベアミツミの副社長の岩屋をアクセスソリューションズの専任に指定しています。彼はほぼ毎月メキシコ、ブラジル、メキシコ、アメリカ、ヨーロッパなどを訪問、ほぼ世界を1周して、アクセスソリューション事業を価値あるものにしていく取り組みをしています。そして我々のグローバルニッチトップを取るべき製品は既にフォーカスしています。ドイツのスピンドルモーター部隊の技術者の一部がアクセスソリューション事業に異動しており、ドイツの旧ユーシン(旧ヴァレオ)の技術者と共に、様々な「相合」力を生かしたハンドルなどを開発しており、既に十分手応えを感じています。

成長戦略として各種取り組みの強化

キーワードは

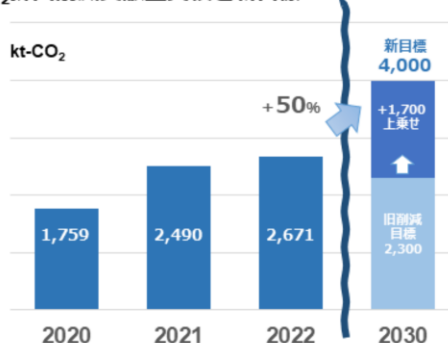
1 MMIビヨンドゼロの推進

CO₂排出削減貢献量のさらなる拡大
新たなターゲットの設定

2 再生可能エネルギーの導入

太陽光パネル設置による自家発電に加え、
再生エネルギー電力の契約締結を実施。
不足分は証書購入も検討を開始。

3 イニシアチブへの対応

TCFD対応済み、SBT対応へ
→ 統合報告2023で詳細ご報告予定CO₂排出削減貢献量実績と新目標

再エネ調達予定の概算

再生可能エネルギー	自家発電
➢ 発電開始済み	計26GWh/年 (BPI、LPB、武漢)
➢ 施工中	計15GWh/年 (チャッツワース、セブ)
再生可能エネルギー	契約
➢ 日本国内	計2.6GWh/年

2023/5/11

39

E (Environment)については、右下に記載しているように、非常にシリアスに環境負荷低減について考え、実行してきています。

現在、海外政府の高官の方々たちにも直接私がお会いして様々なロビー活動を行っています。このような方々のご支援を得ながら、理想のオペレーションをこれから展開していきたいと思っています。

さらなる経営の効率化とシナジー効果の追求

キーワードは

- 1 **未来に向けた優秀な人材の確保**
新卒からキャリア採用まで、
優秀かつ多様な人材を獲得・育成
- 2 **社内外の交流の活性化**
社内の拠点、事業部、世代だけでなく、
社外の業種の垣根も超えた、産学連携を
含めた協創を追求
- 3 **保有技術の相合と強靱化**
多様な「知」と「人」の「相合」活動を
より一層推進



ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン
MinebeaMitsumi Tokyo X Tech Garden
業務開始日 : 2023年3月27日 (月)
規模 : 地上28階、地下4階

2023/5/11

40

今日3年ぶりに皆様とお会いして直接お話しさせていただいていますが、新しい本部ビルとなります東京クロステックガーデンは非常に社員の評判もよく、さかんに交流が行われるようになり、またそれを加速するいろいろな取り組みを行っています。

間違いなく我々の大きな力になると確信していますが、あと3、4年、あるいは4、5年経ったときに本当の評価が得られると思っています。

次世代に向けた戦略と執行の分業体制



2023/5/11

41

新体制で私は会長CEOとなりました。社長の吉田と私は七つ違いではありますが、吉田は大学卒業後新卒で当社に入社しているので、私よりもこの会社の人材に様々な知識があります。そして、ミツミの社長も、ミツミ出身の岩熊(6月29日付で執行役員から常務執行役員に昇任予定)に、ミツミの優秀な人材を発掘・育成してもらいたいと思っています。

スライドでお示ししている左側部分は、私なりの経営体系が書いてあります。経営理念から始まって、経営方針、経営戦略があり、それから初めて執行事項が決まり、どうやってその執行をするのか執行戦略を立てて、執行アクションをする、という体系に基づいています。従来はすべて私が基本的にやってきましたが、今回から、CEOとしては執行事項のところまでで、執行戦略からはCOOに任せるのが一つの方法だと思っています。ただし、突然すべて吉田に任すわけにもいきませんし、私しかできないことも当然あります。それらについては、もうしばらくは私が執行アクションの部分にも入っていかざるを得ないと思っています。

将来的にはこの図のグラデーションが示しているように、少しずつ執行戦略以下は執行部隊に任していきたいと思っています。

23/3期

期末配当 20 円/株 年間 40 円/株

前期実績18円から2円増配

24/3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。

配当は40円とさせていただきました。M&A、自社株買いも実施していますので、今年はこの金額でご理解をいただきたいと思います。



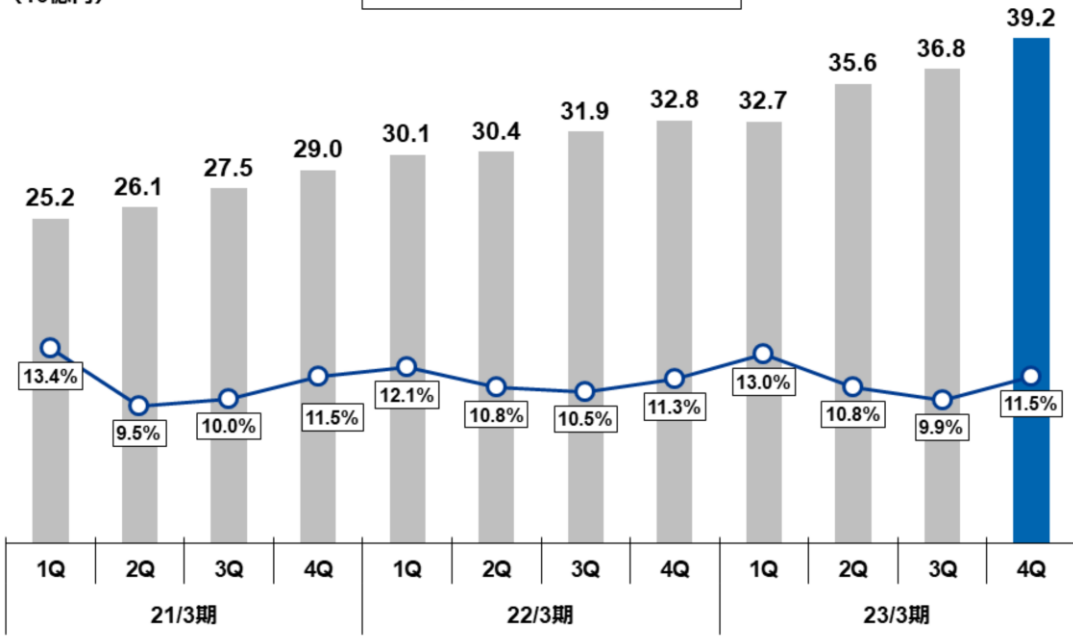
当資料で述べられた内容のうち歴史的事実でないものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断にもとづいております。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1)当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2)為替レート、金利等の変動、(3)エレクトロニクスビジネス分野で顕著な急速な技術革新と継続的な新製品の導入の中で、タイムリーに設計・開発、製造・販売を続けていく能力、などです。但し、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではあり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

参考資料

販管費

(10億円)

■ 販管費 ● 売上高販管費比率



2023/5/11

45

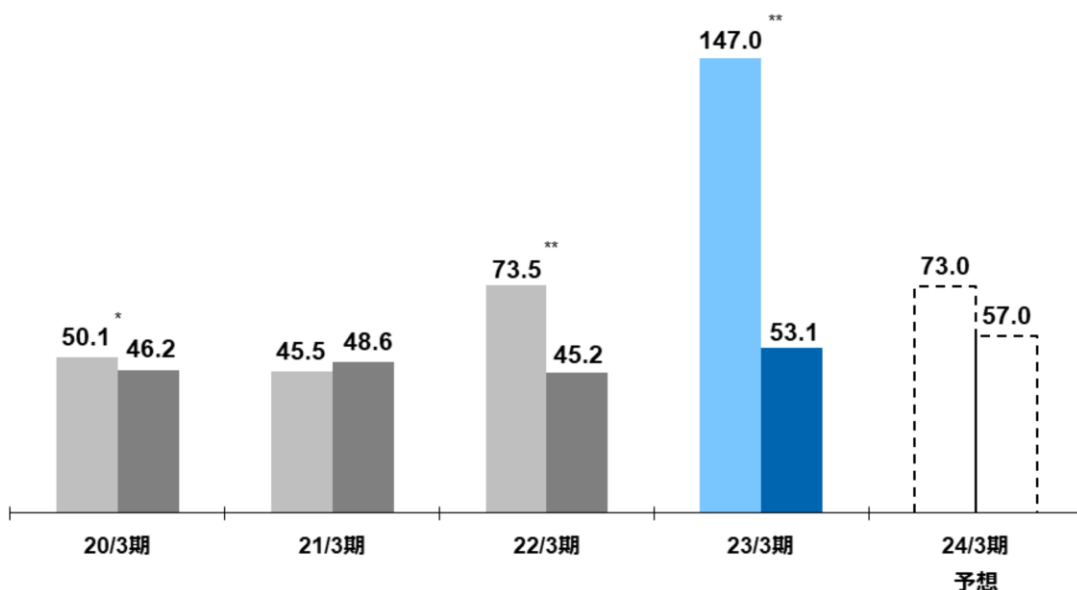
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

設備投資額・減価償却費

(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。

2023/5/11

46

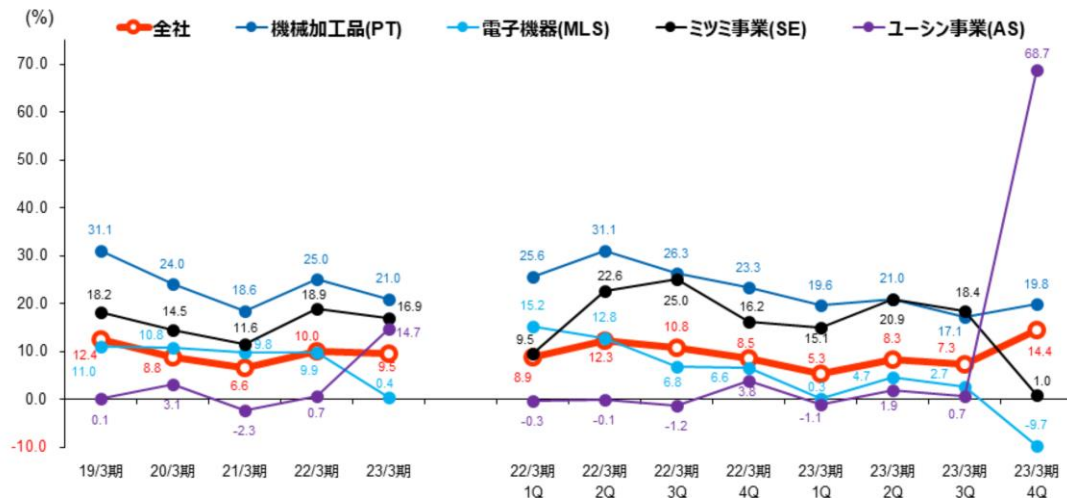
MinebeaMitsumi
 Passion to Create Value through Difference

ROIC（投下資本利益率）

ユーシン事業（AS）は19/3は経営統合前の参考値でJGAAP、全社には含めない。

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

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



2023/5/11

47

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference