

決算説明会

2024年3月期

ミネベアミツミ株式会社

2024年5月10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

吉田です。
私より2024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 (12期連続増収)

(百万円)	2023年3月期	2024年3月期	前期比 伸び率	2024年3月期 通期	
	通期 ※	通期 ※		2月予想	達成率
売上高	1,292,203	1,402,127	+8.5%	1,400,000	100.2%
営業利益	97,530	73,536	-24.6%	70,000	105.1%
税引前利益	92,128	75,545	-18.0%	70,000	107.9%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	73,152	54,035	-26.1%	49,000	110.3%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	178.23	133.05	-25.3%	120.65	110.3%

為替レート	2023年3月期 通期	2024年3月期 通期
US\$	134.19円	143.31円
ユーロ	139.90円	155.18円
タイバーツ	3.82円	4.08円
人民元	19.68円	20.03円

※本多通信工業、ミネベアコネク、およびミネベアアクセスソリューションズのPPAに伴い、
前期および今期の通期・四半期の数値を遡及修正。以降のページでは修正後の数値を使用。

2024年3月期の連結業績は、売上高は、前年比で8.5%増の1兆4,021億2,700万円となりました。
営業利益は、前年比で24.6%減の735億3,600万円となりました。
親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年比で26.1%減の540億3,500万円となりました。
売上高は過去最高で、12期連続増収となりました。

為替の影響は、売上高で前年比プラス733億円、営業利益は前年比でプラス88億円との推計です。

なお、本多通信工業、ミネベアコネク、およびミネベアアクセスソリューションズのPPAに伴い、
2023年3月期および2024年3月期の通期及び四半期の財務諸表を若干遡及して修正しています。
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。

4Q連結業績サマリー

4Qは売上高、営業利益とも修正後の計画達成

(百万円)	2023年3月期 4Q	2024年3月期 3Q	2024年3月期 4Q	前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
売上高	339,718	381,207	348,803	+2.7%	-8.5%
営業利益	31,449	24,704	20,342	-35.3%	-17.7%
税引前利益	30,207	21,414	22,602	-25.2%	+5.5%
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	30,125	15,212	18,327	-39.2%	+20.5%
基本的1株当たり 四半期利益 (円)	73.39	37.62	45.32	-38.2%	+20.5%

為替レート	2023年3月期 4Q	2024年3月期 3Q	2024年3月期 4Q
US\$	132.73円	149.09円	146.76円
ユーロ	141.94円	159.31円	159.48円
タイバツ	3.91円	4.15円	4.15円
人民元	19.32円	20.47円	20.43円

2024/5/10

5

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

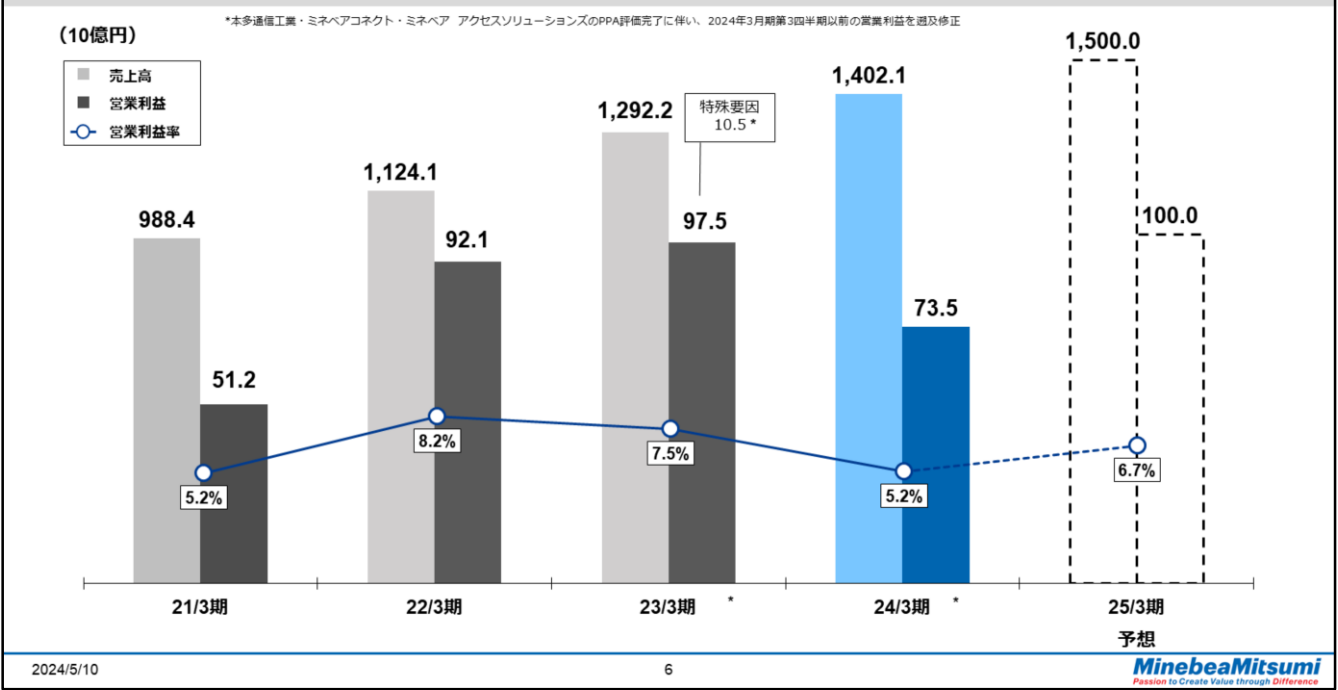
2024年3月期第4四半期の連結業績は、売上高は、前年同期比で2.7%増、前四半期比8.5%減の3,488億300万円となりました。

営業利益は、前年同期比で35.3%減、前四半期比17.7%減の203億4,200万円となりました。

親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年同期比39.2%減、前四半期比20.5%増の183億2,700万円となりました。

為替の影響は、売上高で前四半期比マイナス32億円、前年同期比プラス275億円、営業利益は前四半期比でマイナス11億円、前年同期比はプラス44億円との推計です。

売上高、営業利益、営業利益率

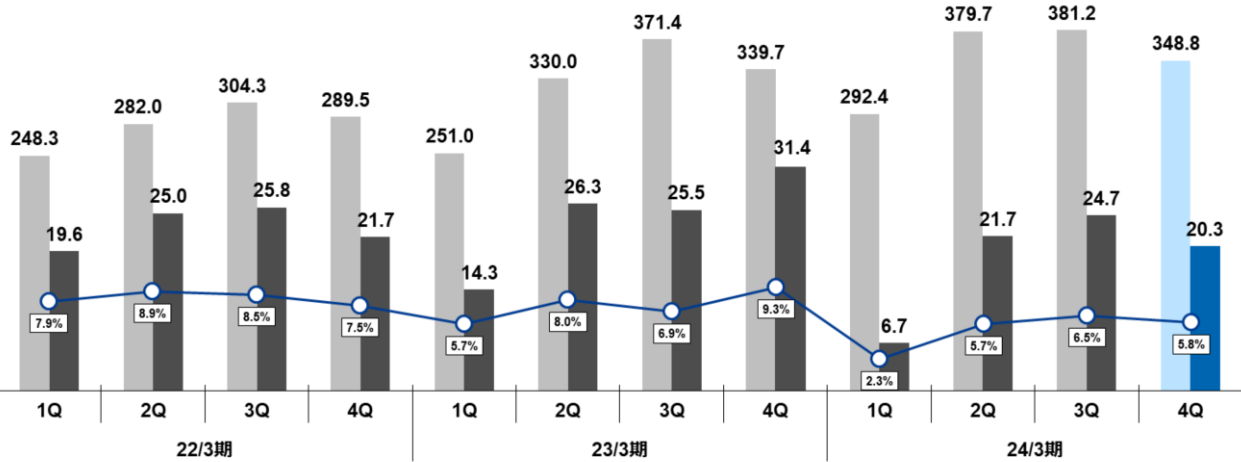


売上高、営業利益、営業利益率の推移です。
左側の棒グラフが売上高を、右側の棒グラフが営業利益を、折れ線グラフが営業利益率を示しています。

2024年3月期の営業利益率は、5.2%となりました。これは前年比では2.3ポイントの低下となりました。

売上高、営業利益、営業利益率

(10億円)



2024/5/10

7

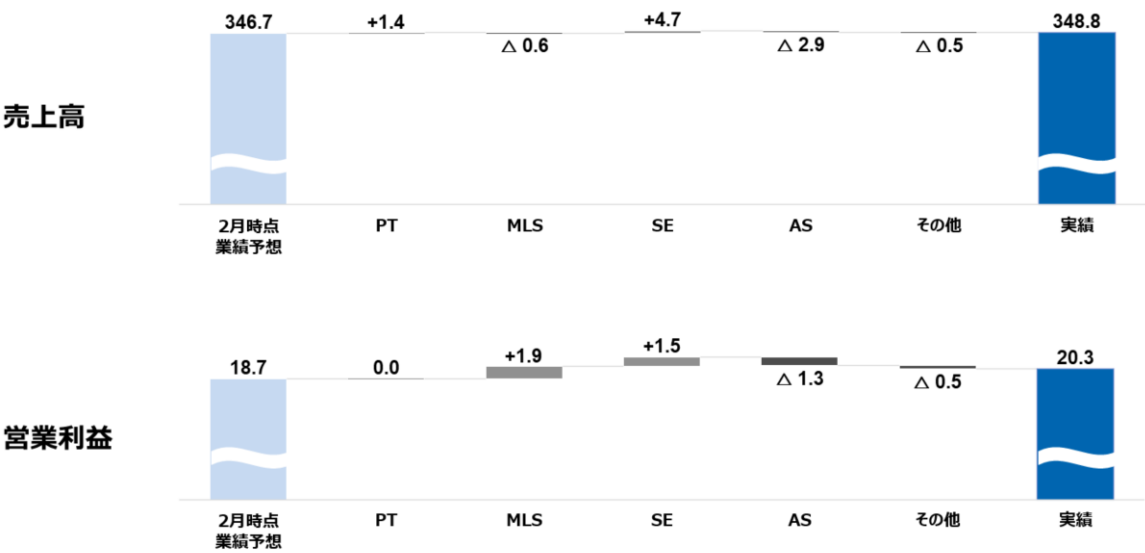
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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5.8%となりました。これは前年同期比では3.5ポイント低下、前四半期比では0.7ポイントの減少となりました。

4Q実績 2月時点業績予想からの差異

(10億円)



2024/5/10

8

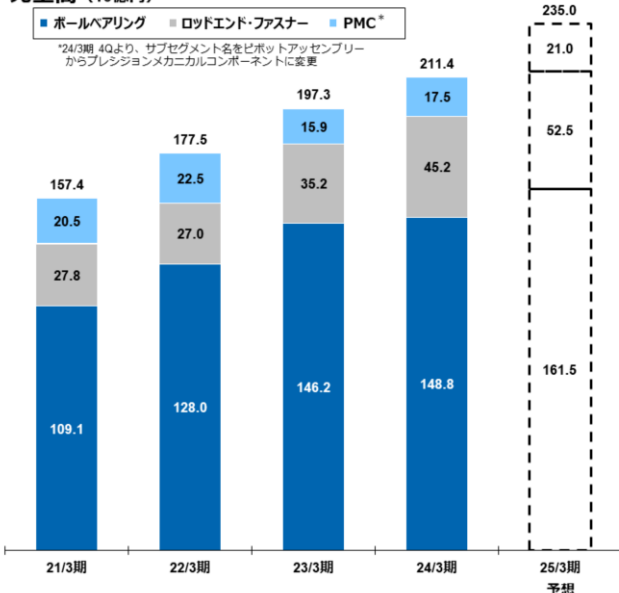
こちらは、第4四半期の売上高、営業利益の実績につきまして、2月の決算発表時の業績予想からの差異についてセグメント別に示したものになります。

- 売上高においては、PTは、データセンター市場の回復が遅れるなか、自動車向け及び航空機向けが堅調に推移し、想定を上回りました。
- MLSは、HDDモーターや車載向けモーターを中心にモーターが想定を上回ったものの、電子デバイスが想定を下回りました。
- SEは、主に光デバイスで想定を大きく上回りました。
- ASは、中国、日本等における自動車生産の停滞に伴い想定を下回りました。

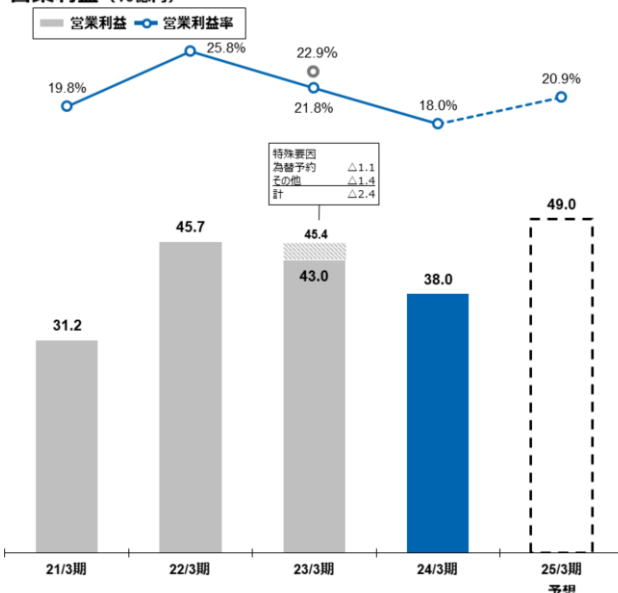
- 営業利益においては、PTは、ベアリングのミックスの改善もあり、概ね想定どおりとなりました。
- MLSは、HDDモーターや車載向けモーターを中心に、想定を上回りました。
- SEは、増収効果もあり想定を上回りました。
- ASは、減収に伴い想定を下回りました。

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)



2024/5/10

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、まずは、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。

なお、2024年3月期第4四半期より、サブセグメント名をピボットアッセンブリーからプレジジョンメカニカルコンポーネントに変更しました。以後、PMCと称します。

売上高は、2024年3月期は2,114億円、前期と比べ7.1%の増加となりました。

ボールベアリングの売上高は1,488億円、前期比で1.7%の増加となりました。ベアリングの外販数量は月平均2億400万個と前期に比べ9.6%の減少となりました。用途別では、自動車向けが増加したものの、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452億円となり、前期比で28.4%の増加でした。過去最高の実績となり、2022年3月期をボトムとした新型コロナウイルスの影響からの回復が顕著となっています。

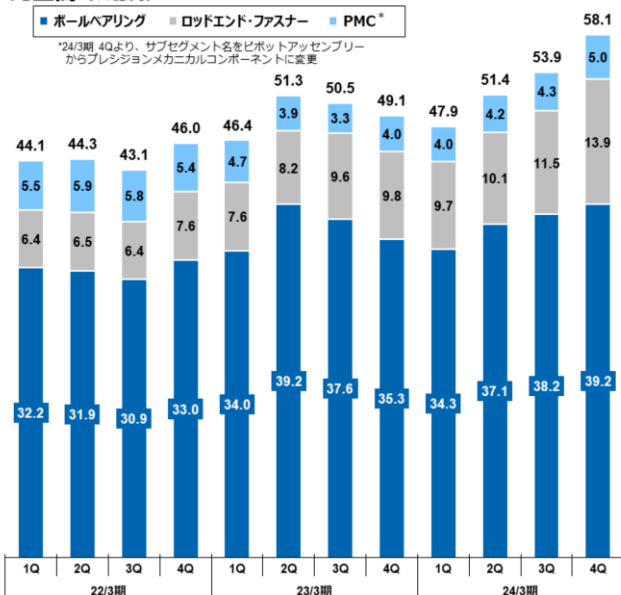
PMCは175億円となり、前期比で10.0%の増加となりました。

営業利益ですが、2024年3月期は380億円、営業利益率は18.0%となりました。これは、前期比で営業利益は11.4%の減少、営業利益率では3.8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、ベアリングおよびPMCは減益となりました。

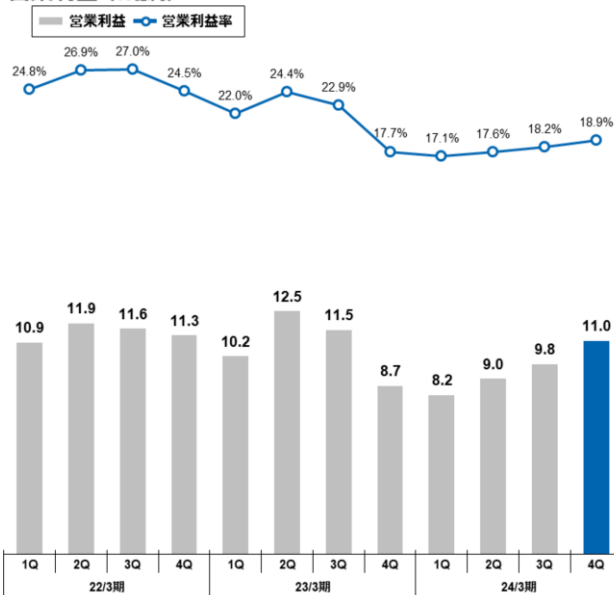
2025年3月期については、ボールベアリングは、自動車向けは引き続き好調に推移、データセンター向けは下半期から本格回復となり、販売増加を見込んでいます。ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、下半期には航空機の生産レートはコロナ前の水準を上回り、過去最高実績の更新を見込んでいます。PMCにおいても、2024年3月期に続き需要回復を見込んでいます。

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)



2024/5/10

10

MinebeaMitsumi
Passion 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581億円、前四半期から7.7%の増加となりました。

ボールベアリングの売上高は392億円、前四半期比で2.9%の増加となりました。外販数量は月平均で2億1,000万個、前四半期比で4.1%の減少でした。これは、主に自動車向けの市場回復とコンテンツグロースの傾向に変化はないものの、データセンター向けが減少したことが要因です。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は139億円となり、前四半期比で21.1%の増加でした。

PMCは50億円となり、前四半期比で14.9%の増加となりました。

営業利益ですが、当四半期は110億円、営業利益率は18.9%となりました。

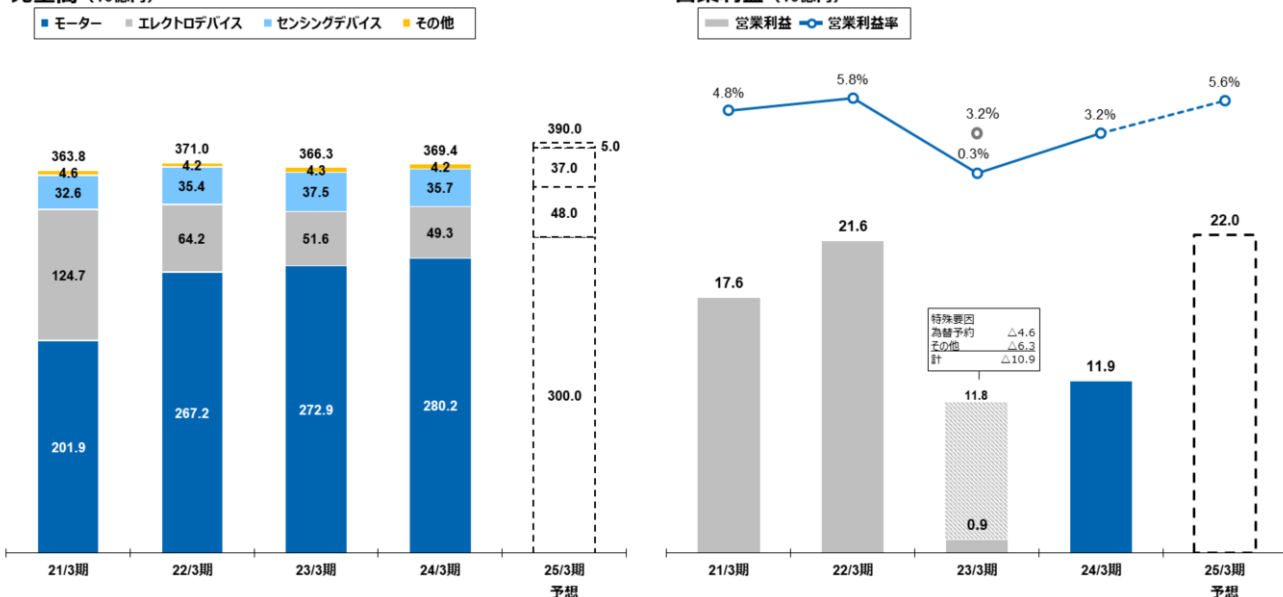
前四半期比では、営業利益は12.2%の増加、営業利益率では0.7ポイントの上昇となります。

製品別では、ボールベアリング、ロッドエンド・ファスナー、PMC全てにおいて前四半期比増益となりました。

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)

営業利益 (10億円)



2024/5/10

11

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次に、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します。

2024年3月期の売上高は3,694億円、前期比で0.8%増となりました。

製品別では、モーターは前期から2.7%増の2,802億円となりました。これは、車載向けモーターを中心に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4.4%減の493億円となりました。

センシングデバイスの売上高は357億円となり、前期比で4.7%減少しました。

営業利益は119億円、営業利益率は3.2%でした。前期比では営業利益で12.9倍、営業利益率で2.9ポイント上昇となりました。

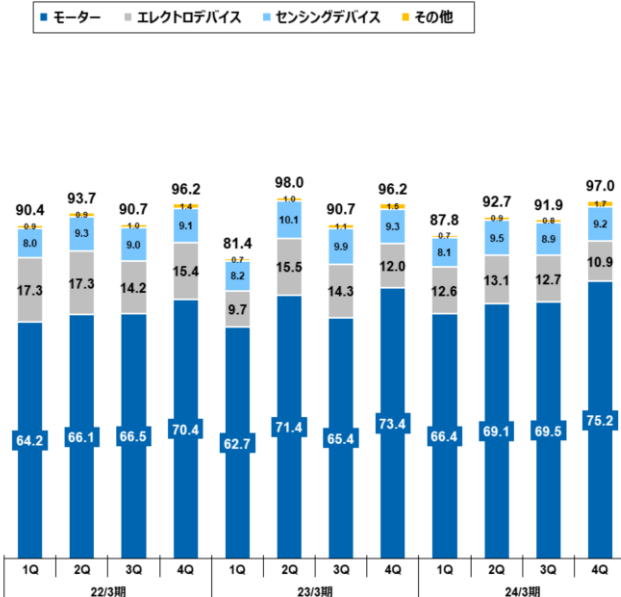
2025年3月期については、モーターは車載向けモーターが堅調に推移、HDD向けも回復基調とともに製品構成の改善により、増収増益を見込んでいます。

エレクトロデバイスでは、減収増益を見込んでいます。

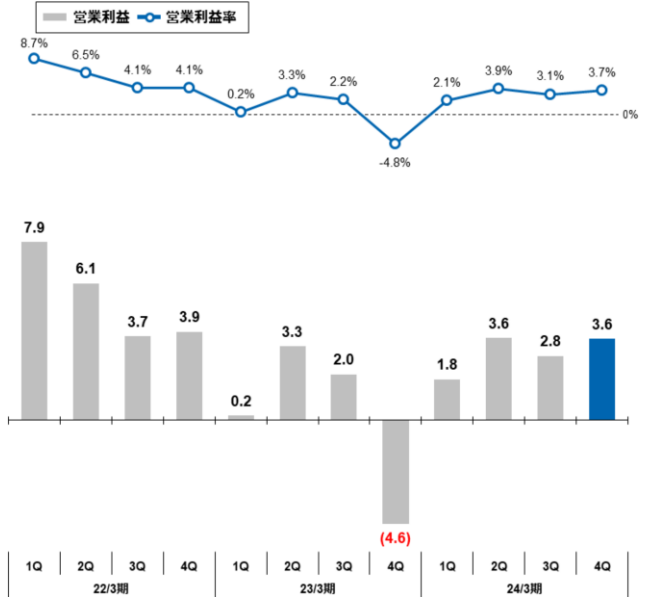
センシングデバイスは、増収減益を見込んでいます。

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)



営業利益 (10億円)



2024/5/10

12

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは四半期毎の推移です。

売上高は970億円、前四半期比で5.6%増となりました。

製品別では、モーターは前四半期比8.1%増の752億円となりました。これは、車載向けモーターが堅調に推移したほか、HDD向けモーターが増加したことによります。

エレクトロデバイスは109億円、前四半期比13.6%の減少となりました。

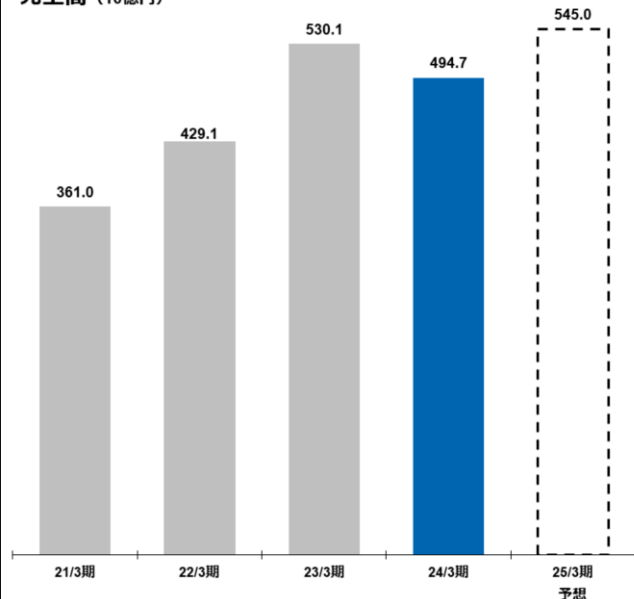
センシングデバイスの売上高は92億円となり、前四半期比で3.0%増となりました。

営業利益は36億円、営業利益率は3.7%となりました。

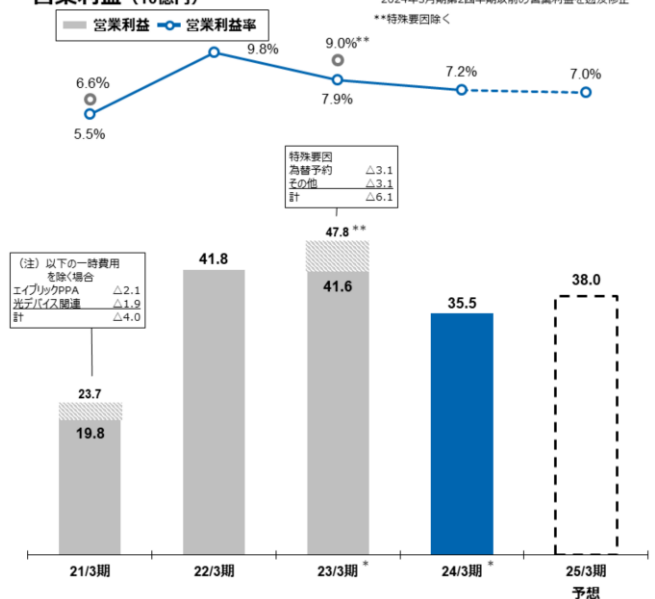
前四半期では、営業利益は27.0%の増加、営業利益率は0.6ポイント増となりました。

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)



2024/5/10

13

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次に、セミコンダクタ&エレクトロニクスセグメントです。

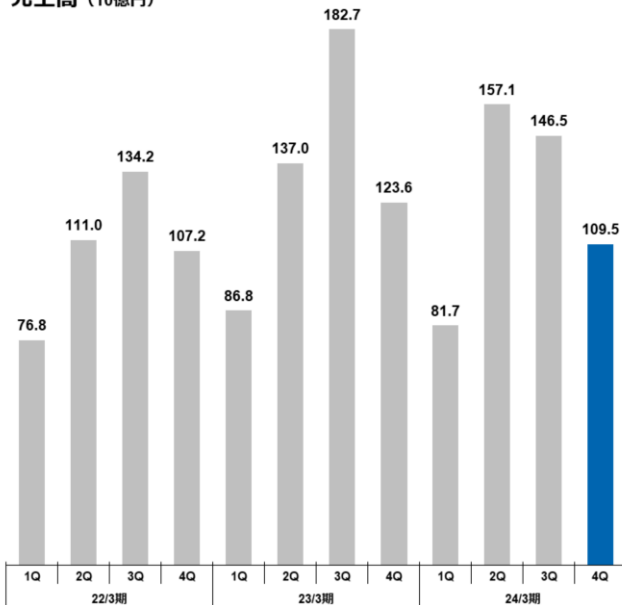
2024年3月期の売上高は4,947億円となり、前期比で6.7%の減少となりました。これは、光デバイスの増収はあったものの、半導体や機構部品が減収となったことによるものです。

営業利益は355億円、営業利益率は7.2%となりました。前期比では、営業利益は14.9%減、営業利益率で0.7ポイント減少となりました。

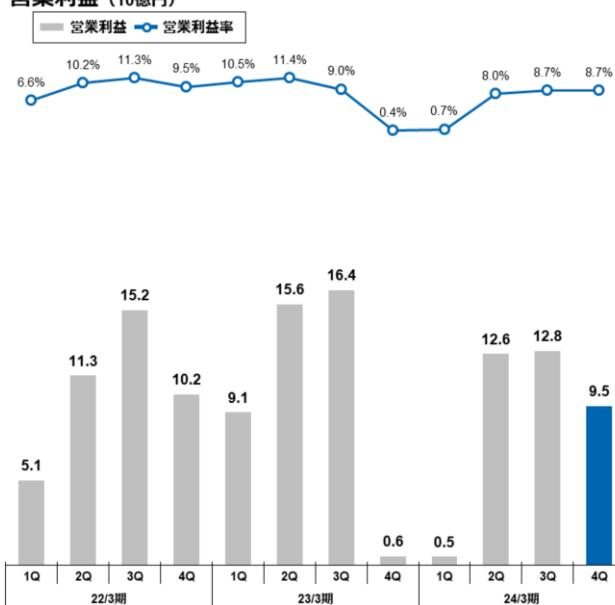
2025年3月期については、2024年5月2日をもって連結子会社としたミネベアパワーデバイス(旧日立パワーデバイス)の業績を含んでいます。

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)



2024/5/10

14

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは、四半期毎の推移です。

売上高は1,095億円と、前四半期比25.3%の減少でした。

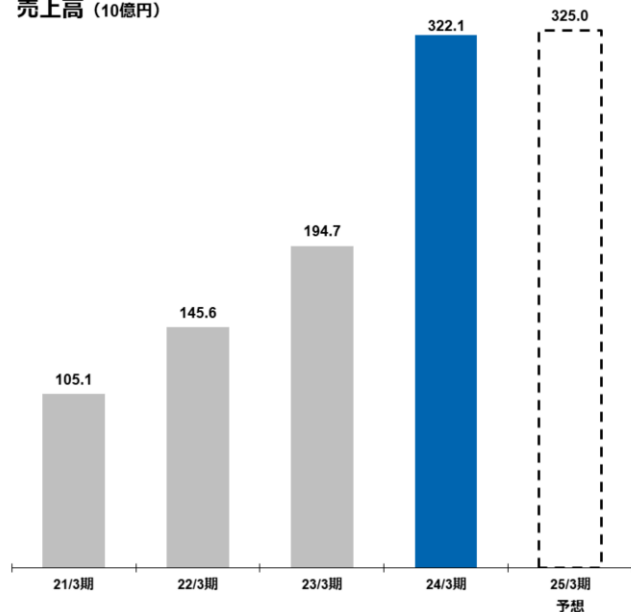
これは、主に光デバイスおよび機構部品の季節性に伴う減収などによるものです。

営業利益は95億円となり、営業利益率は8.7%となりました。

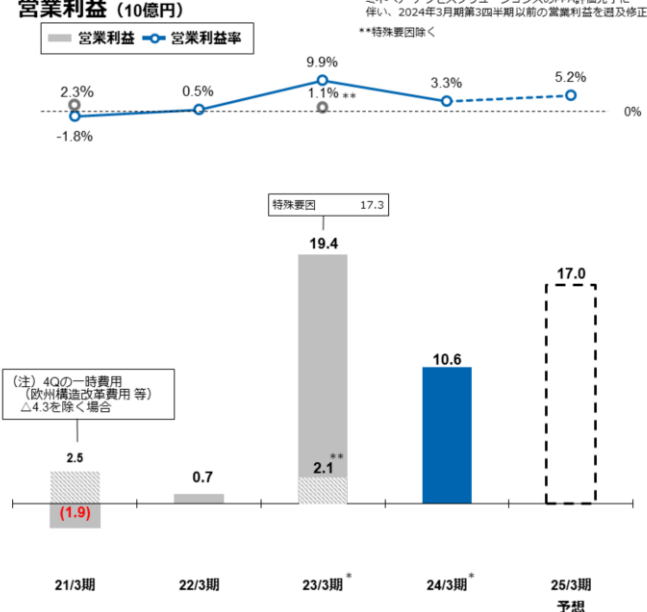
前四半期比では、営業利益は25.5%の減少、営業利益率は横ばいとなりました。

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)



2024/5/10

15

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

最後に、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。

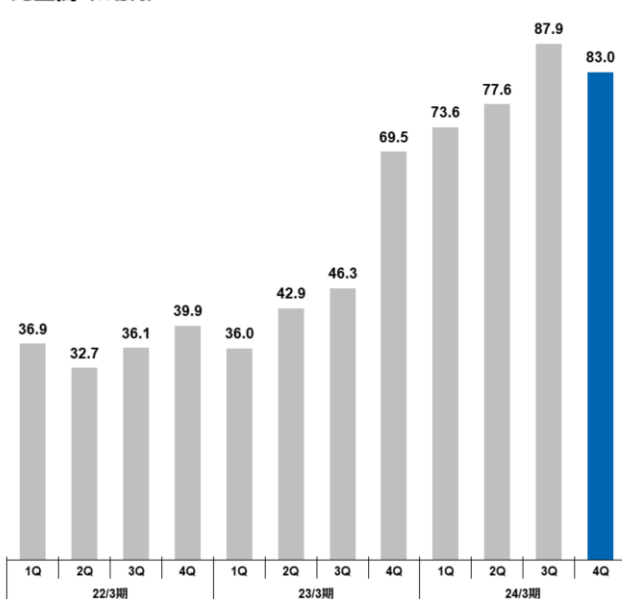
売上高ですが、2024年3月期は3,221億円となり、前期と比べて65.4%の増加となりました。2023年1月27日をもって連結子会社としたミネベアアクセスソリューションズの業績に加え、自動車向けの販売や車載デバイスが回復したことなどによります。

営業利益は106億円、営業利益率は3.3%となりました。前期比では、営業利益は45.2%減、営業利益率で6.6ポイントの減少となりました。

2025年3月期については、市場回復と統合による改善などの効果が継続することにより、増収増益を見込んでいます。

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)



2024/5/10

16

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは、アクセスソリューションズセグメントの四半期ごとの推移です。

売上高は830億円、前四半期比で5.5%の減少となりました。

これは、主に中国、日本等で一時的な自動車生産の調整が見られたことによるものです。

営業利益は23億円、営業利益率は2.7%となりました。

前四半期比では、営業利益は64.5%減、営業利益率で4.6ポイント減少となりました。

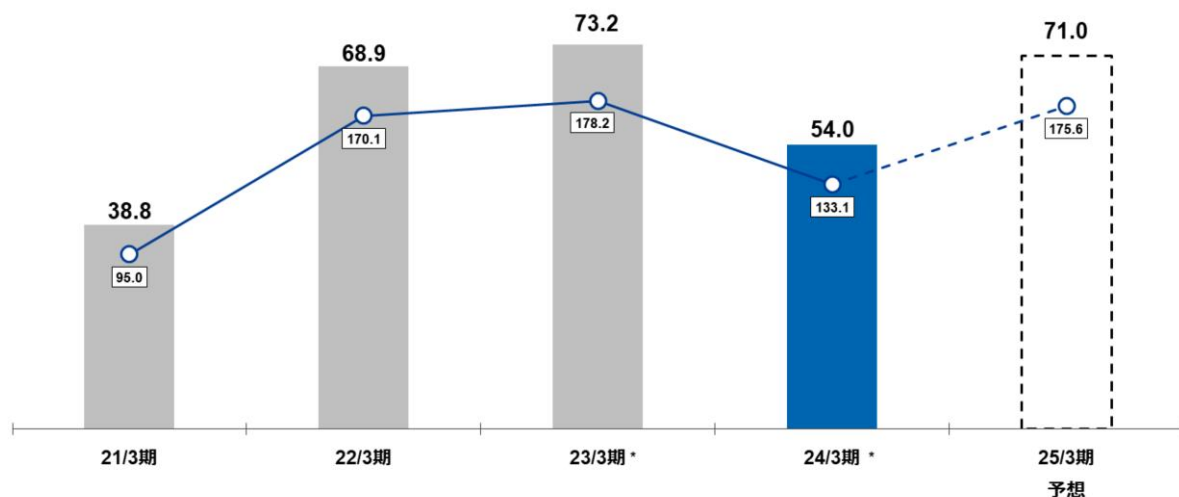
これは主に減収によるものです。

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)

*本多通信工業・ミネベアコネクト・ミネベア アクセスソリューションズのPPA評価完了に伴い、2024年3月期第3四半期以前の数値を遡及修正



2024/5/10

17

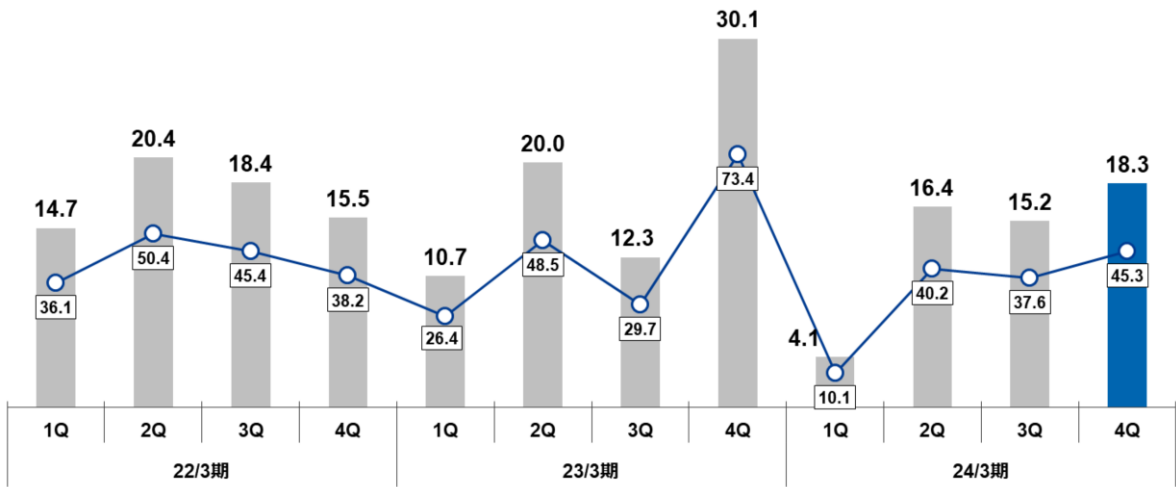
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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540億円、1株当たりでは、133.1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)



2024/5/10

18

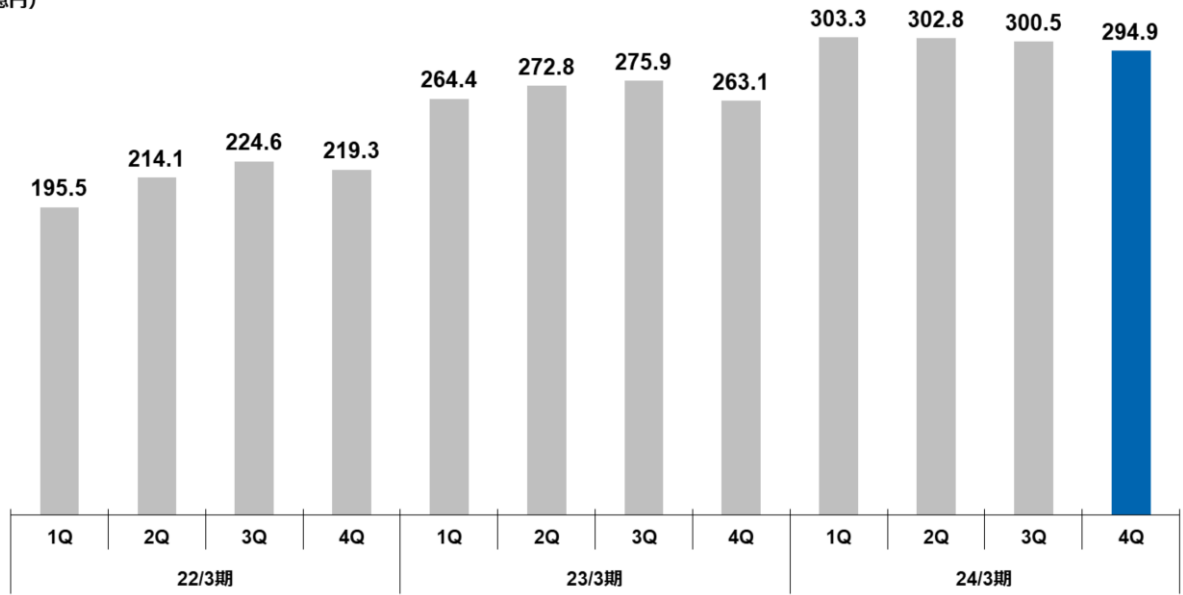
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは同様に、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183億円、1株当たりでは45.3円となりました。

棚卸資産

(10億円)



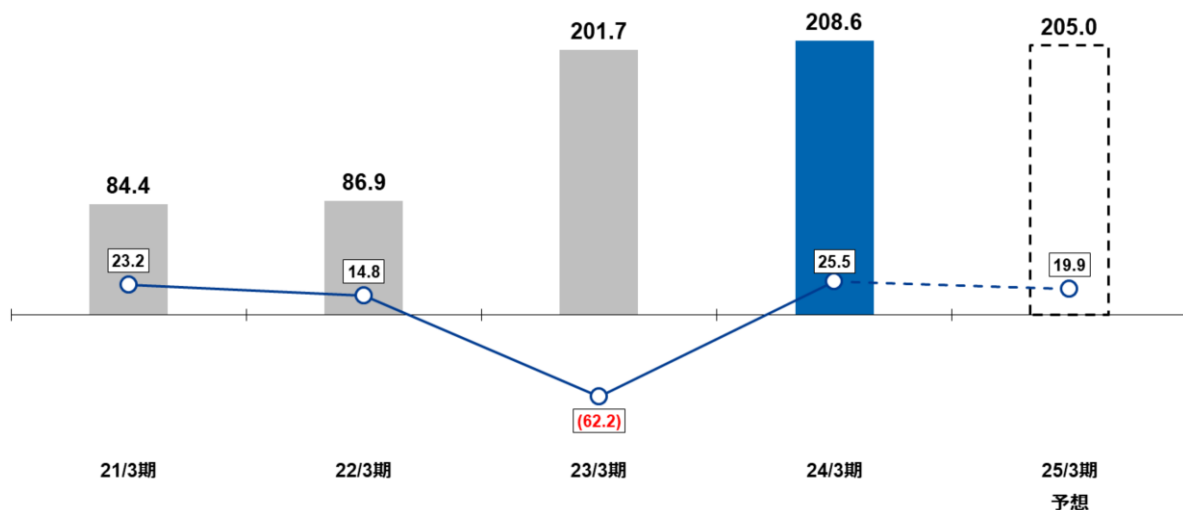
続きまして、棚卸資産の四半期ごとの推移です。

第4四半期末は2,949億円となり、3カ月前と比べると56億円の減少となりました。

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 * ● フリーキャッシュフロー



*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)

2024/5/10

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2,086億円となり、2023年3月末から69億円増加しました。2025年3月期末は、営業キャッシュフローは増加するものの、主にミネベアパワーデバイス等のM&A関連費用での支出を見込んでいます。

売上高、営業利益等 過去最高を更新へ

(百万円)	2024年3月期	2025年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,402,127	704,000	796,000	1,500,000	+7.0%
営業利益	73,536	42,000	58,000	100,000	+36.0%
税引前利益	75,545	40,000	56,000	96,000	+27.1%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	54,035	29,000	42,000	71,000	+31.4%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	133.05	71.71	103.86	175.57	+32.0%

為替レート	2024年3月期 通期	2025年3月期 想定
US\$	143.31円	140.00円
ユーロ	155.18円	150.00円
タイバーツ	4.08円	4.00円
人民元	20.03円	18.50円

これは、今期2025年3月期の業績予想をまとめたものです。

今期は、売上高、営業利益ともに過去最高を更新する見込みです。

売上高は、エンドマーケットにおける在庫水準の改善により、各セグメントで増収となり、1兆5,000億円を見込んでいます。

営業利益も同様に、増収効果に加え各セグメントで原価低減活動を継続するとともに、下半期に向けて市場の回復傾向を見据えており、増益を見込みます。

為替レートは1ドル140円を想定しています。

セグメント別業績予想

(百万円)	2024年3月期	2025年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	1,402,127	704,000	796,000	1,500,000	+7.0%
プレジジョンテクノロジーズ	211,406	116,000	119,000	235,000	+11.2%
モーター・ライティング&センシング	369,388	191,000	199,000	390,000	+5.6%
セミコンダクタ&エレクトロニクス	494,717	236,000	309,000	545,000	+10.2%
アクセスソリューションズ	322,108	159,000	166,000	325,000	+0.9%
その他	4,508	2,000	3,000	5,000	+10.9%
営業利益	73,536	42,000	58,000	100,000	+36.0%
プレジジョンテクノロジーズ	38,035	23,500	25,500	49,000	+28.8%
モーター・ライティング&センシング	11,867	10,000	12,000	22,000	+85.4%
セミコンダクタ&エレクトロニクス	35,450	14,000	24,000	38,000	+7.2%
アクセスソリューションズ	10,601	7,000	10,000	17,000	+60.4%
その他	△728	△500	△500	△1,000	-
調整額	△21,689	△12,000	△13,000	△25,000	-

2024/5/10

22

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。

経営方針と事業戦略

Management policy & Business strategy

2024年5月10日

代表取締役 会長 CEO

貝沼 由久



2024/5/10

23

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。

前期（24/3期）の総括

全体

- 売上高は11期連続過去最高を達成。
- 営業利益は、環境改善傾向により、業績予想（2024年2月修正）を5%超上回る735億円で着地。
- データセンター市場はボトムアウトするも、現時点で大きな改善は見られない。
- 自動車向けは、車の生産台数回復とコンテンツグロースで引き続き好調。航空機向けは想定通り堅調に推移。
- アクセスソリューションズは、106億円の営業利益を達成。
- 市場環境は底入れの手ごたえ。M&A等をととして各事業の足腰を強化。市場環境が改善すれば大幅増益を達成できる環境が整う。
⇒ベアリング、パワー半導体、航空機関連、モーターなど

プレジジョン テクノロジーズ（PT）

- 医療等の高付加価値品を含む在庫水準は正常化の兆し。データセンターは本格回復待ちの状況。
- 航空機向けはサプライチェーンのボトルネック・人員不足の問題も解消。回復が継続。

モーター・ライティング& センシング（MLS）

- モーターは、市場回復とコンテンツグロースにより車載向けで事業拡大が一層加速。
- HDD向けモーターは、市場の底打ちとともに、大容量化の進展でミックス改善が進む。

セミコンダクタ& エレクトロニクス （SE）

- アナログ半導体は引き続き緩やかな回復を見込む。
- 日立パワーデバイスとの統合は5月2日に完了。
新社名はミネベアパワーデバイス（MPSD）に決定。スタートダッシュに向けてPMIは準備万端。
- 光デバイスの競争環境は現時点で変化なし。

アクセスソリューションズ （AS）

- PMI活動と構造改革による収益性改善の結果、通期の営業利益目標を達成。
- 車載デバイス事業の黒字化も貢献。

2024/5/10

24

まず、明るい話題として、2024年1月から様々な分野で在庫消化が完了して高付加価値製品の戻りが収益を押し上げ始めたという点があります。

これまでは、例えば、データセンターが悪い、ファンモーターが売れない、ベアリングが落ちた、というように数字が落ちる点に注目してしまっていたのですが、最近では数量が大きく増えるというよりも、高付加価値製品に関してお客様での在庫消化が進み、これによって平均単価が上がりつつあると考えています。

2024年3月期は営業利益を2回下方修正し、700億円の想定としていましたが、結果的には想定を5%上回る735億円となりました。

これは、医療、その他用途となりますが、多品種少量で付加価値が高い分野が回復したことにより、想定したよりもプロダクトミックスが改善されたということだと考えています。

ほかにお伝えしたいトピックスは、日立パワーデバイス、アクセスソリューションズが営業利益100億円という目標に対し、なんとか106億円を達成できたことなどです。

事業ベースでの通期営業利益1,000億円の必達

今期の
ポイント

- 高付加価値品を含め在庫水準はボトムアウト。すべての分野で改善傾向を見込む
- 晴れに向かうなか、利益率の高い製品の戻りと生産性改善の効果で、大幅増益を見込む
- 自動化プロジェクトの更なる推進
前期約6,000名分（実績）、今期約5,000名分（目標）の工程を自動化および省人化
労務費削減で世界的な賃金上昇等に対処

(百万円)	2024年3月期 通 期	2025年3月期			
		上 半 期	下 半 期	通 期	前 期 比
売 上 高	1,402,127	704,000	796,000	1,500,000	+7.0%
営 業 利 益	73,536	42,000	58,000	100,000	+36.0%
親会社の所有者に帰属する 当 期 利 益	54,035	29,000	42,000	71,000	+31.4%
基本的1株当たり 当 期 利 益 (円)	133.05	71.71	103.86	175.57	+32.0%

2024/5/10

25

2025年3月期の営業利益の目標は1,000億円としました。実は、1,030億円、1,050億円にするか最後まで迷っており、1,000億円はコンサバティブなイメージとして捉えていただければと思います。
為替も140円前提ですし、プロダクトミックスも変化しています。
また決算説明会直前の報告では、4月の連結合計の営業利益は想定の40億円に対して約70億ということで、かなり上振れしています。プレシジョンテクノロジーズ(PT)の4月の営業利益も44億円で、相当程度、航空機、一部の高級ベアリングも回復しています。
スタートが想定よりもはるかに良く、少しほっとしています。

また、人員については自動化プロジェクトに加え様々な省人化を実施しました。結果としては、2023年3月31日(2023年3月期)と2024年3月31日(2024年3月期)を比較した場合、正社員と派遣・パートを含めて8,173名分削減となりました。今年はさらに5,000名分の削減を目標としており、これも一つの収益ドライバーにしていきたいと思っています。

今期（25/3期）業績予想のポイント②

24/3期 通期営業利益実績比

セグメント別の損益改善ドライバー

【括弧内は、2024年3月期 第2四半期 決算説明会でご説明した、市場回復時点の25/3期営業利益イメージ（営業利益予想1,150～1,200億円）】

プレジジョン テクノロジーズ (PT)	- 高付加価値品の数量増加 - データセンター市場の回復は下半期 - 航空機市場の回復の継続 (ベアリングの個数回復待ち)
モーター・ ライティング & センシング (MLS)	- 車載向けのコンテンツグロス - HDD向けモーターのミックス改善 - その他モーターは在庫調整から回復 (ほぼ復活)
セミコンダクタ & エレクトロニクス (SE)	ミネベアパワーデバイスとの経営統合によるアナログ半導体事業のさらなる拡大 (本格回復道半ば)
アクセス ソリューションズ (AS)	車載市場の回復と統合による改善等の効果が通期で寄与 (保守的+中国リスク)
合計 (本社・調整含む)	

+110 億円
(+130～170億円)

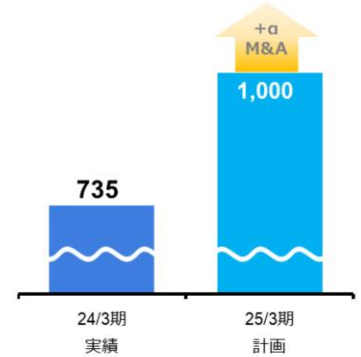
+101 億円
(+90～110億円)

+26 億円
(+70～90億円)

+64 億円
(+90～110億円)

+265 億円
(+380～480億円)

営業利益（億円）



2024/5/10

26

この表では、2024年3月期2Q時点（2024年3月期営業利益770億円想定）での、市場が回復したと想定した時の2025年3月期営業利益のイメージを「括弧内」に示しています。

これに対して、今回2024年3月期4Q時点での、保守的に想定した2025年3月期営業利益とのセグメントごとの比較を「ボールド」で表しています

連結合計は+265億円の想定です。

例えばプレジジョンテクノロジーズ(PT)は、+130～170億円想定（2024年3月期2Q時点）に対し、+110億円の想定です。データセンターなど色々な分野が回復し、固定費を吸収した場合に括弧内の+130～170億円になるという前提でしたが、想定よりも数量は現時点でまだまだ回復しておらず、「雨」から「曇り」になったという感覚です。

モーター・ライティング & センシング(MLS)は、2025年3月期に220億円（+101億円）を目指しており、+90～110億円想定（2024年3月期2Q時点）のレンジに入っています。したがって、ほぼ回復したと考えています。

セミコンダクタ & エレクトロニクス(SE)は+70～90億円（2024年3月期2Q時点）想定に対し、+26億円にとどまり、半導体を中心に、本格回復はまだ道半ばだということです。

アクセスソリューションズ(AS)は、+90～110億円想定（2024年3月期2Q時点）でした。従来の2025年3月期200億円（+94億円）の目標に対して、今回は170億円（+64億円）を目標としています。一つは保守的な想定であること、もう一つは中国マーケットがEVを中心に非常に良くない状況ということです。

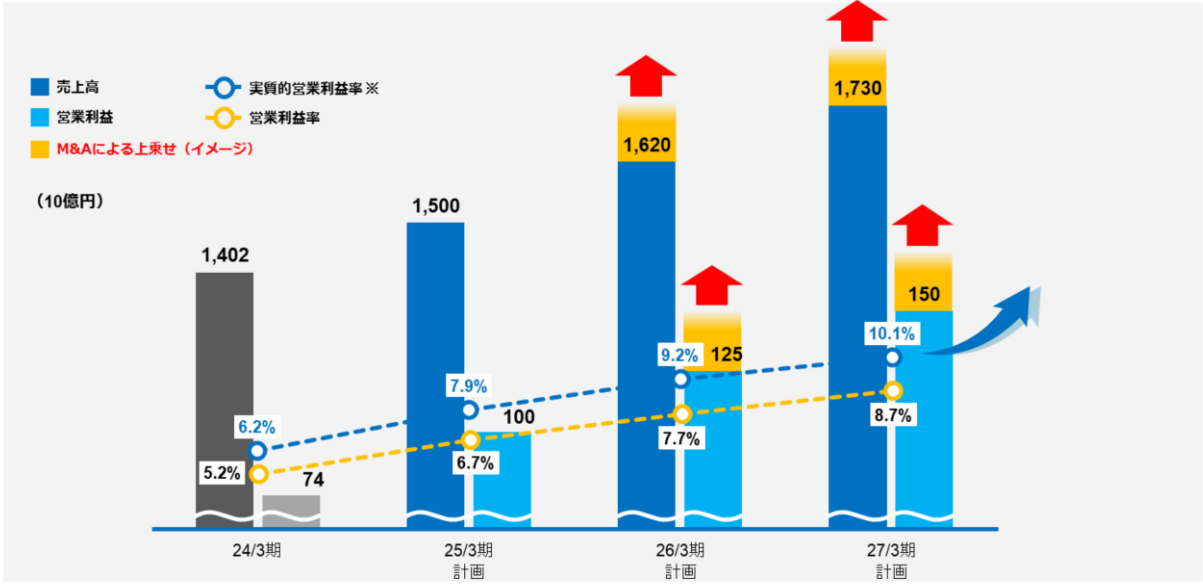
売上高2.5兆円、営業利益2,500億円に向けて



おかげさまで、売上高は11期連続過去最高を更新し、2029年3月期の2.5兆円目標はほぼオントラックと考えています。中期事業計画はかなり保守的に修正しましたが、現在のペースでいけばオーガニックで約2兆円、ミツミ電機クラスのM&Aを1件できれば売上高2.5兆円は達成できると見込んでいます。

問題は営業利益2,500億円ですが、半導体を第2の槍として、高マージンの製品の拡大に力を入れていきたいと思っています。

現状の市場見通しをもとに中期事業計画を見直し



2024/5/10

28

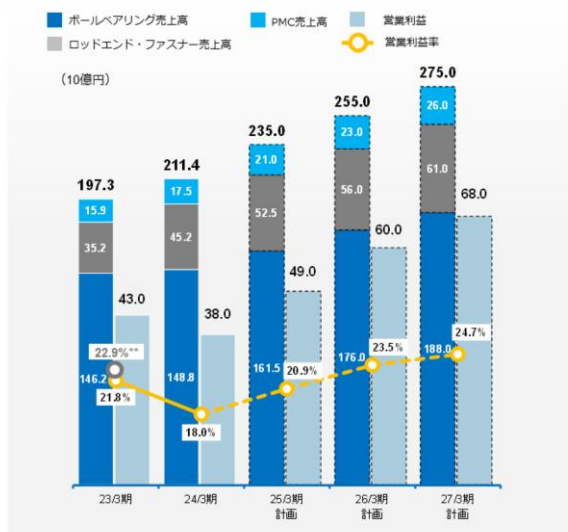
こちらは、今期修正をしました3カ年の中期事業計画です。

高付加価値品の客先在庫水準の適正化と市場の回復によるボールベアリングの成長 航空機の回復+成長、加えて新規事業の着実な離陸

主なポイント

- 1 ボールベアリング
プロダクトミックスと更なる生産性改善
月産370百万個まで生産能力増強済み
- 2 ロッドエンド・ファスナー
今期中にはコロナ前の生産機数に改善
タイ工場拡張、M&A等も駆使し、更なる成長へ
- 3 プレジジョンメカニカルコンポーネント (PMC ※)
精密加工技術の強みを活かし、
ボールねじ及びボールウェイ事業での
早期のシナジー創出を目指す
(本年12月統合予定)

※ピボットアセンブリーよりサブセグメントの名称変更を行っております。



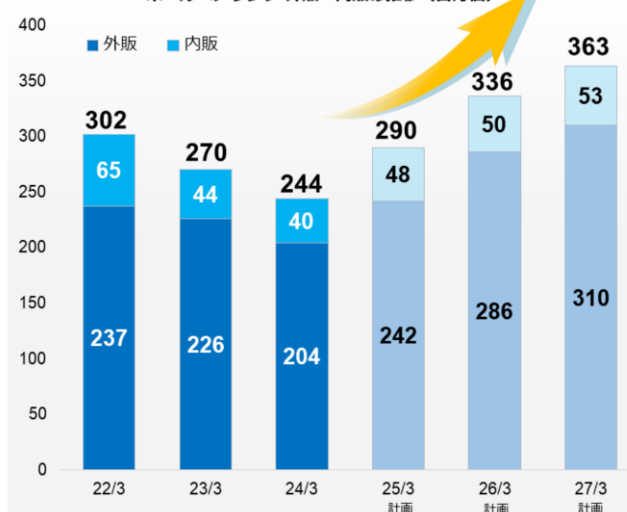
PTの詳細は先述のとおりなので割愛しますが、航空機はようやくサプライチェーンの問題が解決してきており、これからまだまだ収益力が上がっていくと思っています。

各アプリケーションの客先在庫水準は正常化
高付加価値品の需要拡大により収益力回復へ

主なポイント

- 1 **高付加価値品の回復と需要拡大**
メディカルなど高級アプリケーションの客先在庫水準は正常化。需要拡大により収益性向上。
- 2 **車載向けのコンテンツグロース継続**
コンテンツグロースにより車載向け外販は過去最高を更新。成長拡大は継続。
- 3 **データセンターは本格回復を待つ**
AIや自動運転の発展により、データ生成量の拡大によるファン製品増加というスタンスは不変。市場回復のタイミングを待つ。

ボールベアリング 外販・内販の推移（百万個）



2024/5/10

30

データセンターについて、参考資料54ページに液冷がファンモーターに及ぼす影響についての我々の見解をまとめています。データセンター用のファンモーターとスピンドルモーターの増加を比較すると、ほぼ同じように見えます。我々としては、ボトムアウトしてこれから復活していくという見解です。

ツバキ・ナカシマより、ボールねじ等の事業を今期12月までに取得予定
相合と垂直統合を加速

統合によるシナジー

1 ポートフォリオ拡大

- ・ボールねじ・ボールウェイの製造技術・ノウハウを取得し、PT事業のポートフォリオ拡大。

2 「相合製品」の開発

- ・超精密加工技術及びモーター、半導体、制御等の幅広い製品群と組み合わせ、「相合製品」の開発も可能に。

3 収益力の向上

- ・海外生産拠点、グローバル販路を活用し、事業拡大。早期に高収益化を目指す。



ボールねじ



ボールウェイ

取得事業の概要

名称	TNリニアモーション株式会社
所在地	奈良県葛城市尺土19番地
代表者の役職・氏名	取締役 三宅 久裕
事業内容	ボールねじ及びボールウェイの製造及び販売事業
資本金	100万円
設立年月日	2024年12月10日（予定）
大株主及び持株比率	株式会社ツバキ・ナカシマ 100%

※ 当該会社は、新設分割により設立される予定であるため、直近事業年度の財政状態及び経営成績はありません。

2024/5/10

31

ツバキ・ナカシマ社より、ボールネジ等の事業を2024年12月までに取得すると発表しました。

これからのロボティクスの時代に備え、我々が持っているモーター、グリッパー、コネクタ、半導体と「相合」する部品が、ボールねじ、ボールウェイです。

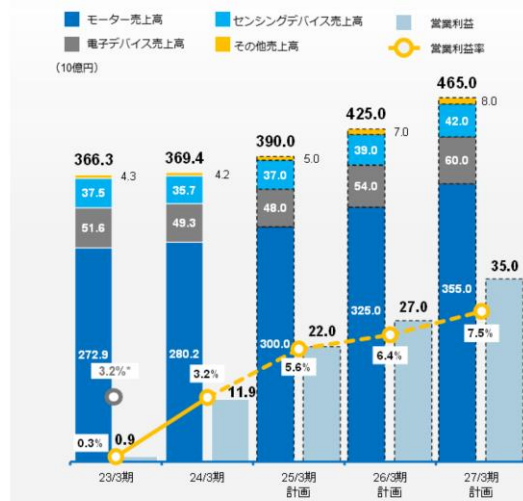
私の今までの課題は、電子機器関連ばかり成長させてきて、実はPT事業が置き去りになっていたことでした。ツバキ・ナカシマ社のこの事業は、当社の中では非常に規模が小さいものですが、我々の超精密加工を活かせるビジネスだと思っています。

PMC（プレジジョンメカニカルコンポーネント）、ボールねじなどによってPTの利益を拡大することが、当社のキャッシュカウであるPT事業の成長につながると考えています。

モーターを柱にトップライン成長 モーターの営業利益は250億円へ

主なポイント

- 1 モーター
車載モーターのコンテンツグロースで収益増
グローバルニッチトップを目指す
- 2 モーター
HDDモーターの
プロダクトミックスの改善が進む
- 3 電子デバイス
バックライト事業は、
スマホ向けがOLEDに変わっても収益確保
車載向けは大型プロジェクトが今後進行



*特殊要因を除く

2024/5/10

32

MLSについて、モーターは、産業機器、繊維など一部の分野を除いて全般的に回復してきました。スピンドルモーターも、特にハイエンド分野が回復しています。

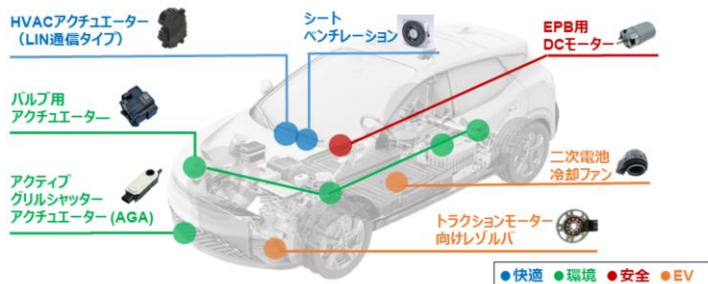
私が社長になった時は、モーターは20年間マイナス30億円の赤字を毎年計上していた事業でしたが、ついに今期の営業利益は250億円というところまでできました。これを一つのターゲットとして頑張っていきたいと思います。

圧倒的な技術力で車載向けはグローバルニッチトップと高マージンを確保
コンテンツグロースで成長が加速し、27/3期には10%以上の営業利益率を達成

モーターの売上高／営業利益率の推移



車載向け主要モーターの一例



▼モーターアクチュエータ



▼レゾルバ



▼車載ファン



2024/5/10

33

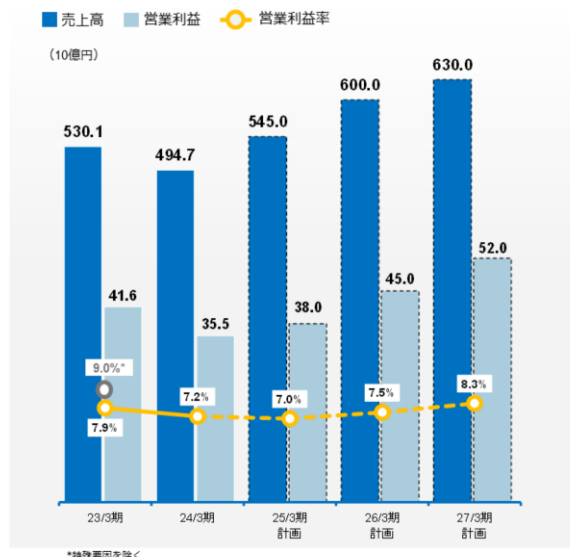
この図でお示しているとおり、モーターの成長要因は、10年前にはなかったモーターに様々な分野で参入していることだと考えています。

HVACアクチュエーターは、すでに内示・オーダーをいただいております、市場の約6割以上のシェアを獲得できる想定です。他にも、バルブ用アクチュエーター、アクティブグリルシャッター(AGA)など、10年前にはなかった製品を自ら開発して、ある程度のシェアを獲得し、売り込むことができたことが、モータービジネスの現在の結果につながっていると思っています。

さらなる成長を目指し10%以上の利益率へ

主なポイント

- 1 アナログ半導体
ミネベアパワーデバイスとの経営統合による
アナログ半導体事業のさらなる拡大
早期に売上高2,000億円、
営業利益率30%を目指す
- 2 光デバイス
超広角AF用セブ第二工場も今期中にフル稼働
技術力、品質、顧客対応力で
新規モデルの獲得を目指す
- 3 機構部品
新規モデルの着実な立ち上げ



2024/5/10

34

SEのポイントは、セブの第二工場の本格稼働と、収益の確保を目指しながらアナログ半導体を育てるということです。

**ミネベアパワーデバイスとの経営統合により、開発から一貫生産できる
垂直統合ビジネスを展開することでパワー半導体事業の拡大を目指す**

経営統合により実現すること

- 1 **チップからモジュールまでの垂直統合**
 - 製品ラインアップの拡充
 - MPSD高耐圧技術による電鉄・エネルギー等のニッチ市場の開拓
- 2 **MPSDの最先端技術との融合で技術力の強化**
 - 従来トレンチゲートIGBTに対して**遅かな高性能を実現できるサイドゲートIGBT**は、既に滋賀工場で試作中。今期より市場に投入、**グローバルニッチトップを追求できる**
 - パワー系の開発**技術者の人員増強**。SiCの技術者の獲得（ミツミ150名、エイブリック100名、MPSD150名=400名）
- 3 **モジュール技術の取り込み**
 - 相合による**高付加価値・高品質な製品の創出**
 - チップビジネスで取り込めない付加価値の獲得
- 4 **製造体制**
 - 前・後工程 社内Fabの**製造拠点の最適化と自社能力・生産比率アップで付加価値の拡大**
 - 製造工程・ノウハウの「良いとこ取り」によりシナジー最大化とコスト低減

2024/5/10

35

相合による新たな付加価値の創出

- 1 **モーターソリューション**

高圧モーター制御の製品ノウハウをDCモーター製品に最大活用。
高圧IC採用により部品点数半減で低コスト化


- 2 **ミドルパワー・ハイパワー電源**

先端高効率デバイスと回路設計・部品加工の相合による高効率化・小型化。当社電源への取り込みを進める


- 3 **医療向けデバイス**

医療向けデバイスプロセス技術とIC設計技術の相合によるラインナップ増強。
エイブリック製品と合わせることで客先の用途に合わせ幅広いチャネルに対応。
高耐圧スイッチICの圧倒的な品揃えを実現



ミネベアパワーデバイス（MPSD、日立パワーデバイスより社名変更）との経営統合により実現することとして、モジュール技術、後工程技術の獲得などがありますが、一番「Difference（差別化）」となるのは、IGBTのサイドゲートという特別な技術を持っており、SiCにかなり近い性能を出せるということです。現在、様々なお客様からのご要求に応じて開発活動をしています。

またスライド右に記載しているように、相合にも取り組んでいきたいと考えています。

例えば、我々がずっとできなかった高圧モーターについて、MPSDのモータードライバーの人材を獲得し、相合することができるとも聞いています。

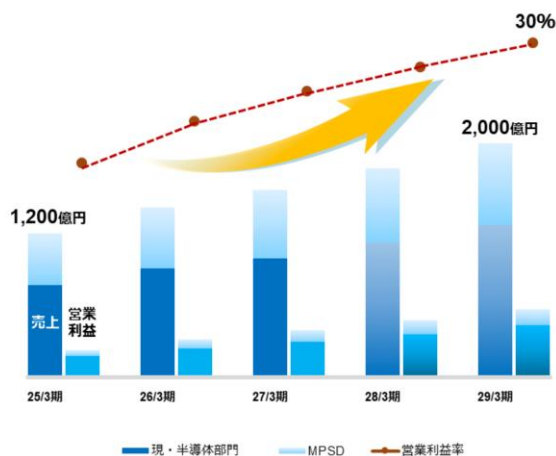
また、従来の当社電源部門が弱みとしていたミドルパワーあるいはハイパワー電源にチップ、あるいはモジュールを活用することができます。

問題は、MPSDの営業利益率が低すぎるということです。

営業利益率を早急に上げるということで、今月には経営統合後いつも実施しているマネジメント同士の合宿を実施して様々な議論を戦わせます。最初の第一歩、進むべき方向を間違えないようにしながら、問題克服に取り組んでいきたいと考えています。

29/3月期に 売上高 2,000億円、営業利益率30%を目指す
アナログ半導体は2本目の槍に番付変更

アナログ半導体部門の中期目標



2024/5/10

36

ミネベアミツミ8本槍戦略

- ① ベアリング
- ② アナログ半導体 **番付変更!**
- ③ モーター
- ④ アクセス製品
- 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

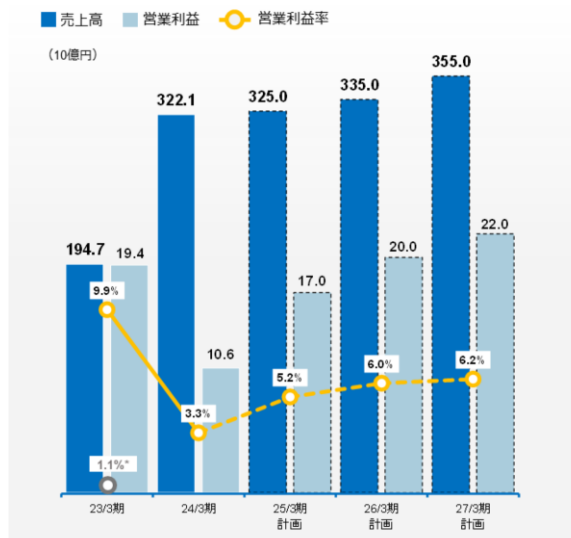
MPSDとの統合により、アナログはモーターを抜いて2番目の槍になりました。モーター部隊は非常に肩を落としています、反面、何くそという雰囲気も出てきています。

売上高2.5兆円目標は視野に入りつつありますが、営業利益2,500億円はまだということで、とにかく高マージンに特化した取り組みを実施していきたいと思っています。

市場回復と統合効果で継続的に収益力向上 相合・高付加価値品の市場投入で営業利益率10%を目指す

主なポイント

- 1 市場回復、統合によるコスト削減
および構造改革効果が顕在化
- 2 相合および高付加価値製品ヘシフト
 - ①CSD
 - ②Flush handle
 - ③E-Latch
 - ④チャージポートドア
- 3 車載デバイス利益貢献が継続



2024/5/10

37

ASは2024年3月期に営業利益100億円を達成しました。

しかしながら、中国マーケットの今後が安心できないこと、OEMの状況などから本来想定されるほどバックオーダーがない可能性があることなどを勘案し、今期は保守的な計画としています。

多様な製品を相合わせる事で新たな価値・製品を創出

成長のキーワード		8のコア事業【8本槍】							
xEV、CASE、データセンター、スマート化、自動化		ベアリング	アナログ半導体	モーター	アクセス製品	センサー	コネクタ/スイッチ	電源	無線/通信/ソフトウェア
モーターソリューション	高速ファンモーター 	●	●	●		●	●		●
	LiDAR用アクチュエーター  LATM Limited Angle Torque Motor	●	●	●		●			
	スマートアクチュエーター 		●	●		●	●		●
	機電一体HBモーター 	●	●	●		●	●		●
	振動デバイスHMIソリューション 		●	●			●		●
アクセス製品	フラッシュハンドル 		●	●		●	●		
	CSD Compact Spindle Drive 	●	●	●		●			
	チャージポートドア 		●	●		●	●		●
ニューモーションソリューション	 モーター & 制御 + アbsolute エンコーダー + 減速機 + ボールねじ + 電動グリップ	●	●	●		●	●	●	●

2024/5/10

38

こちらは、相合に関しての様々な製品と8本槍の関連性を2ページにわたってまとめたものです。

多様な製品を相合わせる事で新たな価値・製品を創出

成長のキーワード		8のコア事業【8本槍】							
+4高（高電圧、高電流、高速、高周波）、モジュール化		ベアリング	アナログ半導体	モーター	アクセス製品	センサー	コネクタ/スイッチ	電源	無線/通信/ソフトウェア
4高関連製品	ハイパワー電源モジュール 	●	●	●			●	●	●
	高効率高圧モーター 	●	●	●		●	●		●
	デジタルキーソリューション 	●	●	●		●	●		●
	無線ソリューション 		●	●		●			●

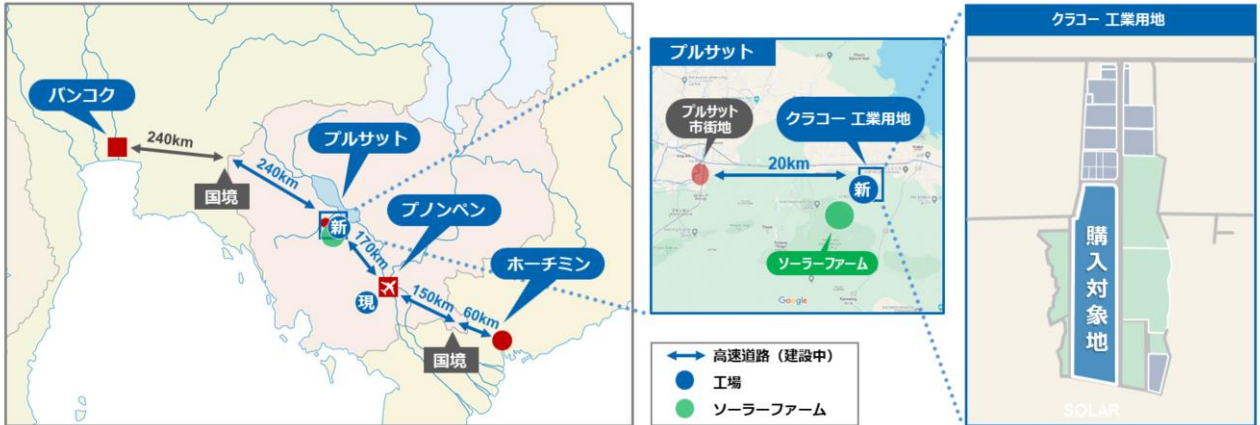
ここには書けない案件も含め、様々なチャレンジが行われており、ベッドセンサーなどもかなりよい製品ができ始めました。

現在の我々の成長の3本柱はオーガニック成長、M&A、社会的課題解決への貢献となっていますが、このような製品を通して、社会的課題を解決していきたいと考えています。

新工場（カンボジア第二工場）建設へ

**事業拡大に伴い、カンボジア王国プルサット州に新工場を建設するための用地を確保
再生可能エネルギーの活用も可能なことから、当該地域への進出が有利と判断**

1. 場所: Krakor District, Pursat Province
2. 面積: 約50ha (約500,000 m²)
3. 生産品目 (予定): 機械加工品 (PMA製品: Precision Mechanical Assembly製品等)
4. 総投資額 (予定): 320億円 (土地取得および建物・設備 (第一期工事))



2024/5/10

40

カンボジアに第二工場を建設します。現在のカンボジア工場約20万m²に対して、2.5倍の約50万m²の土地を購入する契約を2024年5月9日に行いました。

この工場では、まずPMA製品の拡大に対応します。PMAでは、例えばTier1メーカーからの要求で、燃料ポンプ用のノズル、ターボのシャフトなどの引き合い、オーダーをいただいておりますが、タイのキャパシティがオーバーフローしており、カンボジア第一工場の第三棟で受け入れをしていました。今回、第三棟もオーバーフローということから、第二工場が必要だということになりました。

プルサットは、カンボジアの中では非常にカーボンフリーで、インフラが整っている地域です。

プノンペンから車で約2時間半程度の場所にあり、ここに拠点を設けて機械加工品の受け入れをしていきたいと考えています。また、いつオーダーがきても対応できる、即応性、成長につながる「リダンダンシー」として活用していきます。

カンボジアに新工場をつくった理由は、

- ・投資フレンドリーな政府であること
 - ・カーボンニュートラルの電源、バイオマスなど非常に活発な活動が行われていること
 - ・カンボジアはドルが流通しているので、やはり為替リスクが非常に少ないこと
- などです。

**再生可能エネルギーを事業化していくという社会的責任にコミットするため、
本年6月のミネベアミツミ定時株主総会で、当該事業を定款に追加**

1 カンボジア：太陽光発電事業

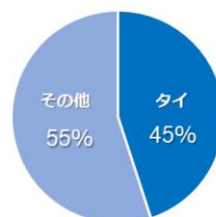
- ・カンボジア鉱業エネルギー省と覚書を締結。
同国政府認定電力事業者SchneiTec社と協働し、太陽光発電事業を
2026年3月期中に操業開始予定（カンボジア プルサット州）。
現地法人の定款も変更予定
- ・カンボジア国内の既存工場、および将来の工場拡張時の使用電力が
100%再生可能エネルギーになる予定。
発電容量：合計約50MW（完成時） / CO₂排出量削減：約48,000t-CO₂/年（完成時）
総投資額（予定）：60億円



SchneiTec社にて設置済みの太陽光発電システム

2 タイ：太陽光発電事業による再生エネ拡大を 主力工場で実施予定

- ・タイの有力発電事業者と共同にて発電事業を開始し、当社グループの
主力拠点到グリーンエネルギーの供給を開始する予定。
- ・大規模な再生エネルギーによる電力供給が可能となり、
グループ全体の再生エネルギーカバー率も向上。
発電容量：合計154MW（完成時） / CO₂排出量削減：約95,000t-CO₂/年（完成時）
総投資額（予定）：170億円



グループにおけるタイ工場使用電力割合

2024/5/10

41

我々は、社会の公器として社会的責任を全うするために、真剣にカーボンニュートラルに取り組んでいます。カンボジアプルサットに約60億円かけて大規模な発電施設を作り、タイでも154MWとかなり広大な発電事業に取り組みます。

ソーラーパネルファームを作ろうということで、当社グループの電力全消費量の45%をタイが占めていますが、今回の再生エネルギーでバンパイン、ロッブリ工場の約33%、グループ全体の12.5%をカバーできるということです。

投資額は、タイで170億円、カンボジアでの60億円と合わせますと230億円ということです。

今回の定時株主総会で、定款の変更を行い、再生可能エネルギー事業を当社の事業の目的に追加します。

24/3期

期末配当 20 円/株 年間 40 円/株

25/3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、営業利益1,000億を軽く超えてくれば、増配を当然考えていかなければならないと思っています。

(45ページをご覧ください)



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

① 15年間の軌跡

2024/5/10

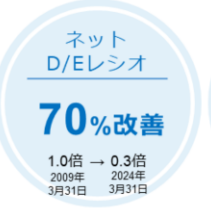
45

皆様のご指導をいただき、2024年3月31日で無事15年間この会社の責任者を果たすことができました。
ここで、15年間の軌跡を簡単にまとめましたので、ご覧いただければと思います。
(49ページをご覧ください)

オーガニックとM&Aの両輪でサステナブルな
事業成長の基盤を構築

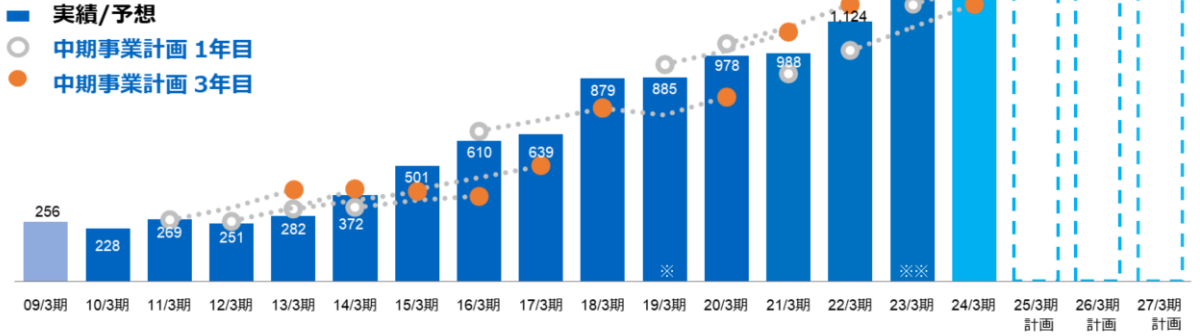
単位：百万円

	09/3期	24/3期	倍率	過去最高	
売上高	256,163	1,402,127	5.5倍	1,402,127	24/3期 (IFRS)
営業利益	13,406	73,536	5.5倍	97,530	23/3期 (IFRS)
親会社の所有者に帰属する 当期利益	2,441	54,035	22.1倍	73,152	23/3期 (IFRS)
基本的1株当たり 当期利益（円）	6.18	133.05	21.5倍	178.23	23/3期 (IFRS)



売上高CAGR（09/3期-24/3期）

12%



(24年5月時点)

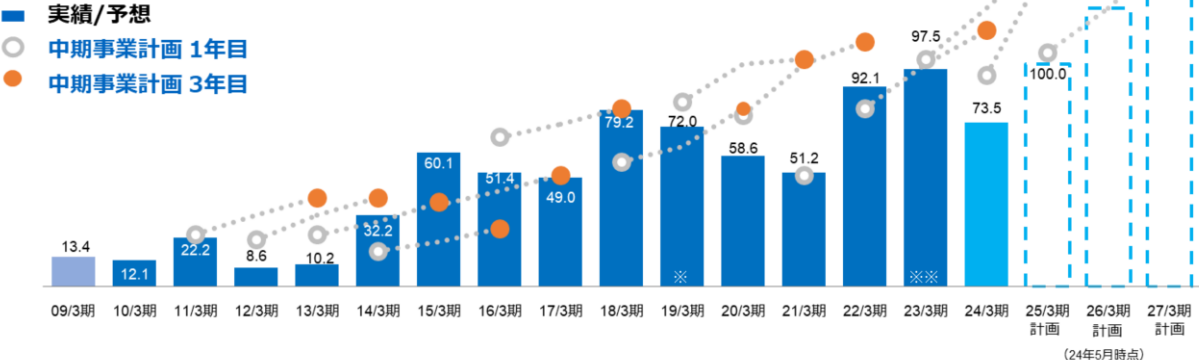
※ 2016年3月期は経営統合に伴い中期事業計画も発表していないため中期事業計画3年目はプランクとしております。
 ※※ 2020年3月期に発表した中期事業計画は、新型コロナウイルスの影響に伴い、2022年3月期、2023年3月期の数値はイメージとしていたため、中期事業計画3年目はプランクとしております。
 ※※※ 2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

2024/5/10

47

営業利益CAGR（09/3期-24/3期）

12%



2024/5/10

※ 2016年3月期は経営統合に伴い中期事業計画を公表していないため中期事業計画3年目はプランクとしております。
※ ※ 2020年3月期に発表した中期事業計画は、新型コロナウイルスの影響に伴い、2022年3月期、2023年3月期の数値はイメージとしていたため、中期事業計画3年目はプランクとしております。
※ ※ ※ 2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

ミネベアミツミのM&A大原則

- 1 既存ビジネス強化 and/or 相合が期待できるもの
- 2 適正価格の徹底（割高なものは買わない）

15年間
M&A実績・見込

27件 うち、統合済み **26件**

統合済み26件の
企業価値の累計額

約 **3,060** 億円

統合済み25件（MPSD除く）の
売上高合計（統合時点）

約 **6,100** 億円

統合済み25件（MPSD除く）の
営業利益合計（24年3月期）

約 **490** 億円

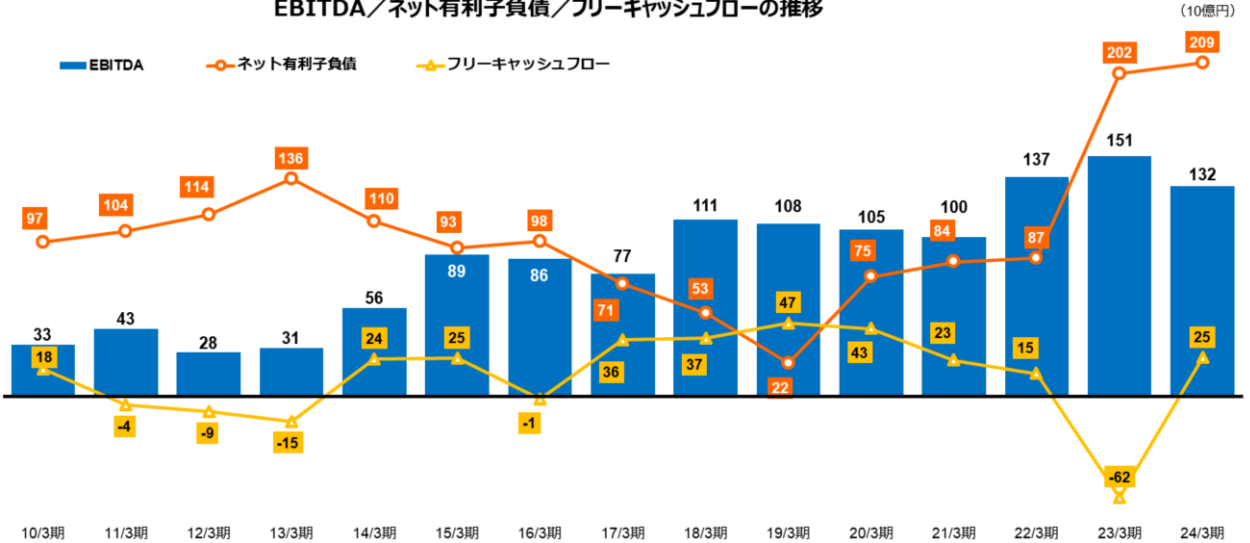


今回初めてM&Aを振り返り、経営統合時点の対象会社の売上を足した額は約6,100億円ということになりました。当社のオリジナルの2,000億円と合わせますと8,000億円、それ以外がオーガニック成長によるものと考えています。

営業利益の合計は約490億円です。
（52ページをご覧ください）

高収益に裏付けられたキャッシュ創出力

EBITDA／ネット有利子負債／フリーキャッシュフローの推移



2024/5/10

50

※2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

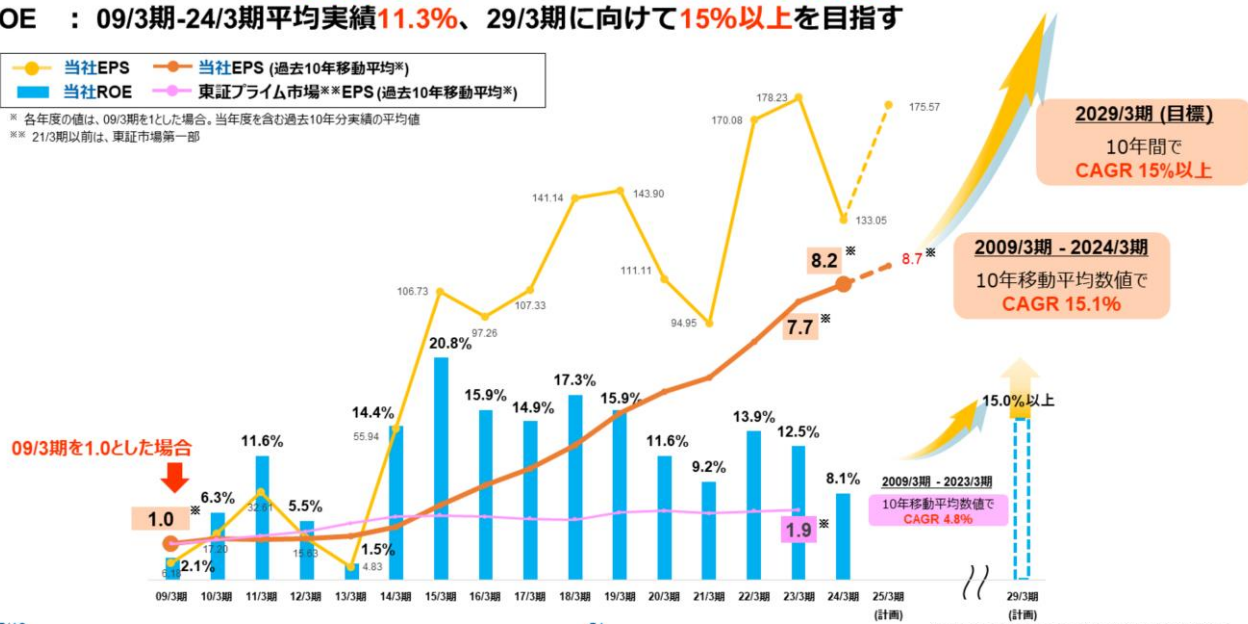
EPS成長率及びROE

EPS : 09/3期-24/3期はCAGR15.1%、29/3期に向けてCAGR15%以上を目指す

ROE : 09/3期-24/3期平均実績11.3%、29/3期に向けて15%以上を目指す

(円) ● 当社EPS ● 当社EPS (過去10年移動平均*)
■ 当社ROE ◆ 東証プライム市場*EPS (過去10年移動平均*)

* 各年度の値は、09/3期を1とした場合。当年度を含む過去10年分実績の平均値
** 21/3期以前は、東証市場第一部

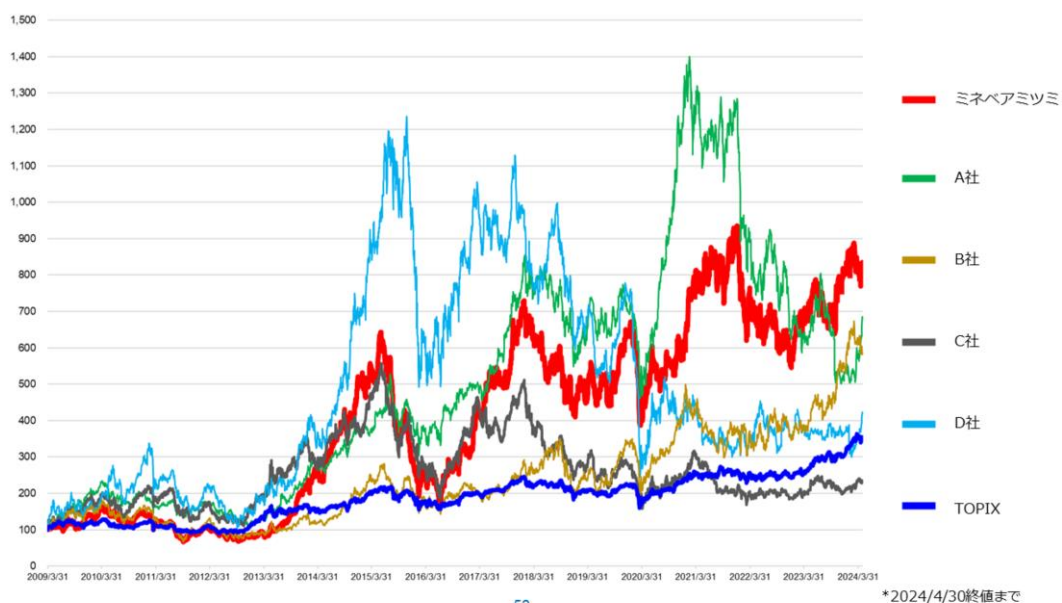


2024/5/10

51

※ 2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

2009年3月31日を100とした場合の株価騰落率

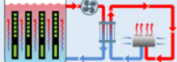


株価も、おかげさまでこの15年を見れば非常にいいパフォーマンスができていると思っています。

以上で私の発表を終わります。ありがとうございました。

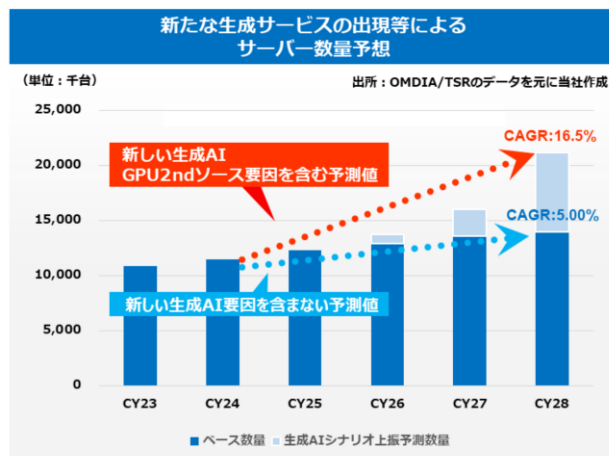
② データセンター向け冷却方式の違いによる当社への影響

- サーバーの冷却方式に変更があったとしても、ファンモーターは引き続き使用
→ 逆にファンモーターの使用個数が増える方式もあり
- 将来的にデータの拡大は続く予想。データストレージ用サーバーは増加する
→ AIの用途は言語→画像→映像に拡大。自動運転技術の発達、5Gの活用も見込まれる

冷却方式		ファンモーター使用
空冷		○
液冷	① リアドア方式 	○ +大型ファン
	② コールドプレート ・ Liquid to Air(LTA) ・ Liquid to Liquid 	○ +大型ファン (LTAのみ)
	③ 液浸方式 	△ (攪拌用)

2024/5/10

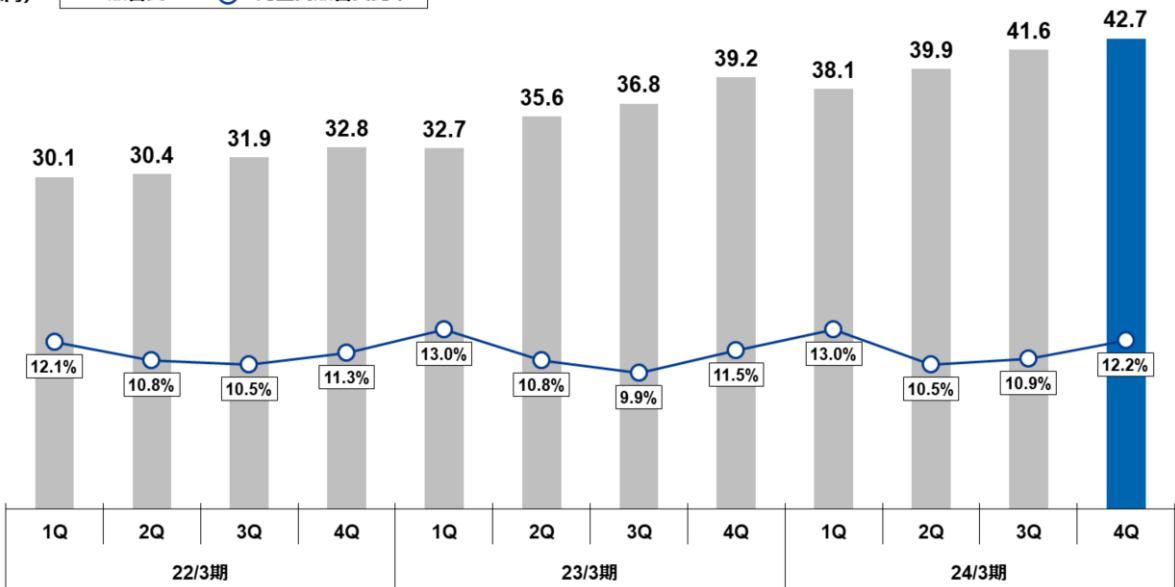
54



③ 財務数値

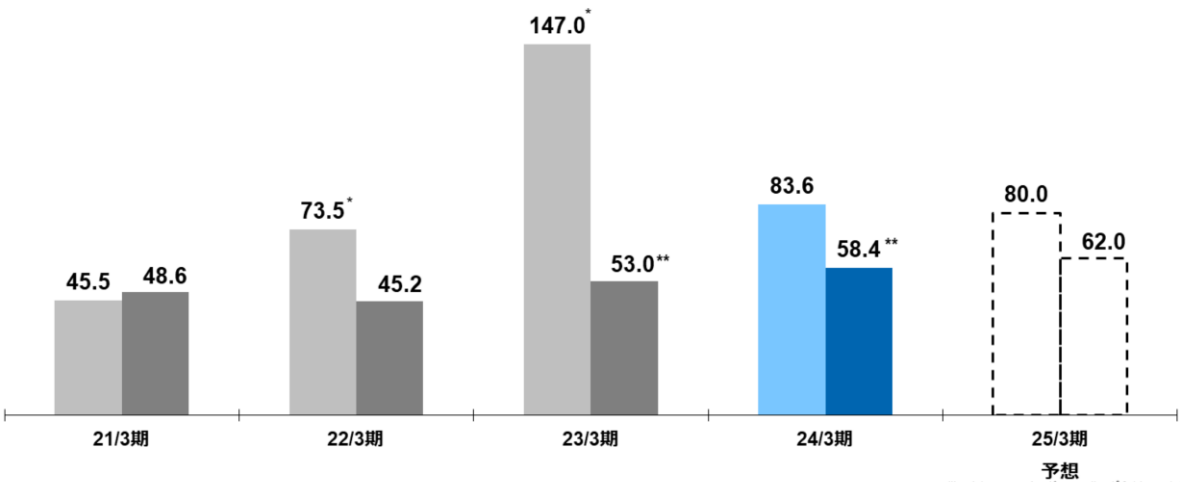
販管費

(10億円) ■ 販管費 ● 売上高販管費比率



設備投資額・減価償却費

(10億円) ■ 設備投資額 ■ 減価償却費



*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。
**本多通信工業・ミネベアコネクスト・ミネベア アクセシブソリューションズのPPA評価完了に伴い、2024年3月期第3四半期以前の数値を過及修正。

ROIC（投下資本利益率）

ミネベアミツミ版

=

NOPAT

（営業利益+特別損益）×（1-税率）

ROIC

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

