

決算説明会

2020年3月期

ミネベアミツミ株式会社

2020年5月8日

1. 業績の説明

2. 経営方針と事業戦略

業績の説明

専務執行役員 吉田 勝彦

2020/5/8

3

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

吉田です。

本日は、私より2020年3月期の連結実績についてご説明します。

4Qで急減速も為替と特殊要因を除くと前年比で増益確保

(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	前年比 伸び率	2020年3月期計画 (2020年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	884,723	978,445	+10.6%	1,000,000	97.8%
営業利益	72,033	58,647	-18.6%	67,000	87.5%
税引前利益	71,321	58,089	-18.6%	66,000	88.0%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	60,142	45,975	-23.6%	52,000	88.4%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	143.90	111.11	-22.8%	125.31	88.7%

為替レート	2019年3月期 通期	2020年3月期 通期
US\$	110.67円	109.12円
ユーロ	128.75円	121.27円
タイバーツ	3.42円	3.52円
人民元	16.52円	15.68円

20/3期 主な特殊要因（営業利益）

- 1Q △40億円 タイ及び日本の退職給付
ユーシン経営統合関連費用
- 2Q △8億円 ユーシン経営統合を含む一過性費用
- 3Q △5億円 ユーシン経営統合を含む一過性費用
- 4Q △94億円 新型コロナウイルスによる影響等
- 合計 △146億円

2020/5/8

4

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2020年3月期の連結業績は、売上高は9,784億4,500万円、営業利益は586億4,700万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は459億7,500万円となりました。

前年同期比では、それぞれ売上高で10.6%増、営業利益で18.6%減、当期利益は23.6%減となり、売上高において過去最高となりました。

為替の影響は、前年同期比で売上高でマイナス194億円、営業利益でマイナス80億円、との推計です。

4Q営業利益は新型コロナウイルス要因を除くと計画達成

(百万円)	2019年3月期 4Q	2020年3月期 3Q	2020年3月期 4Q	前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
売上高	185,785	267,650	226,897	+22.1%	-15.2%
営業利益	6,994	23,058	12,554	+79.5%	-45.6%
税引前利益	6,712	23,005	12,023	+79.1%	-47.7%
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	9,109	18,991	10,771	+18.2%	-43.3%
基本的1株当たり 四半期利益 (円)	21.94	45.77	26.28	+19.8%	-42.6%

為替レート	2019年3月期 4Q	2020年3月期 3Q	2020年3月期 4Q	4Q特殊要因
US\$	110.28円	108.79円	109.35円	売上高 約300億円 (コロナ関連)
ユーロ	126.08円	120.02円	121.05円	営業利益 94億円 (うちコロナ関連90億円)
タイバーツ	3.47円	3.59円	3.54円	
人民元	16.33円	15.37円	15.63円	

2020/5/8

5

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2020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22.1%増、前四半期比で15.2%減の2,268億9,700万円と、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79.5%増、前四半期比で45.6%減の125億5,400万円となりました。

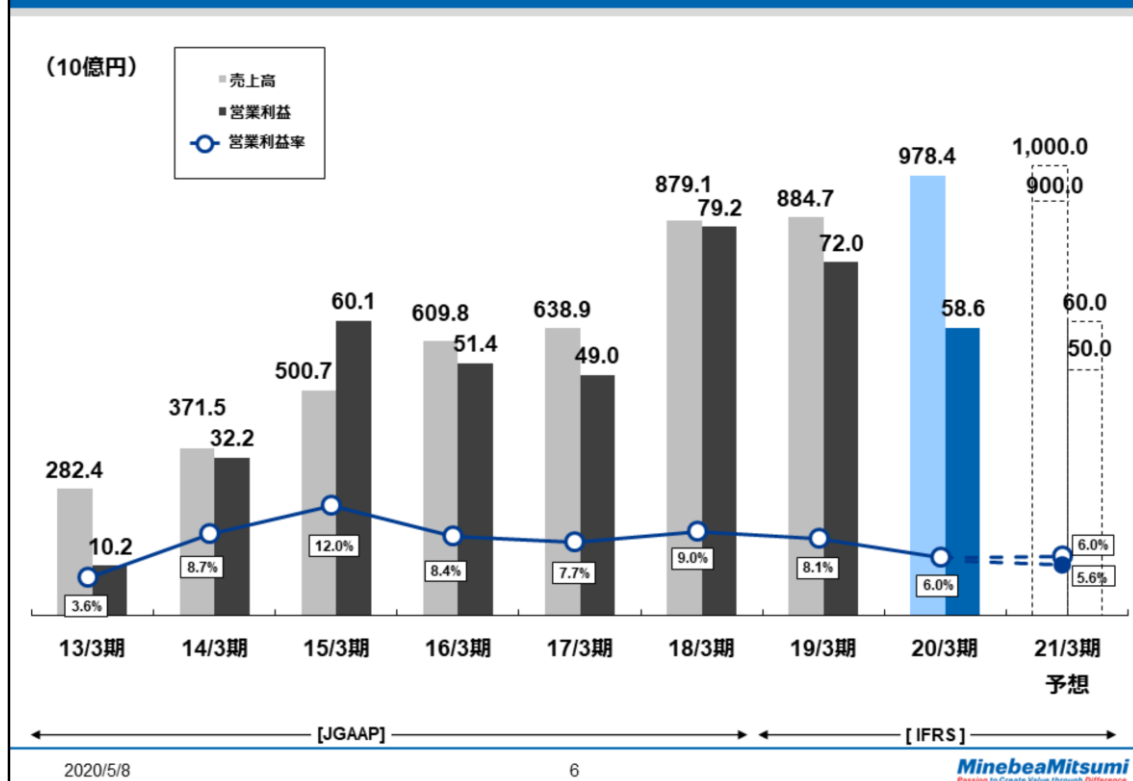
親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年同期比で18.2%増、前四半期比で43.3%減の107億7,100万円となりました。

当四半期の営業利益には、特殊要因として新型コロナウイルスによる影響やM&A関連費用等約94億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10億円、前年同期比マイナス28億円、営業利益で前四半期比プラス3億円、前年同期比マイナス13億円、との推計です。

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。

2020年3月期の営業利益率は、6.0%となりました。これは前年同期比では2.1ポイントの低下となりました。

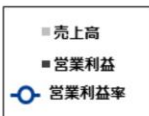
2021年3月期の業績予想につきましては、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大及び各国ロックダウン等による影響を精査中であり、現段階では合理的な算出が困難であるため、売上、利益共に上限、下限と幅を持った予測としています。

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

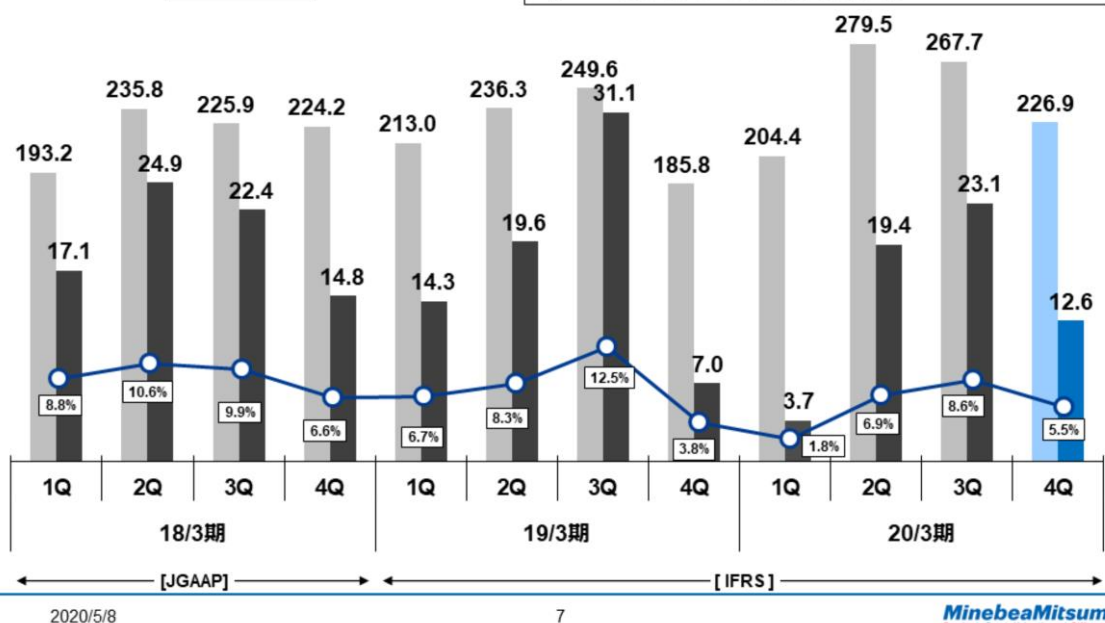
18/3期はJGAAP

(10億円)



20/3期 主な特殊要因 (営業利益)

- 1Q △40億円 タイ及び日本の退職給付、ユーシン経営統合関連費用
- 2Q △8億円 ユーシン経営統合を含む一過性費用
- 3Q △5億円 ユーシン経営統合を含む一過性費用
- 4Q △94億円 新型コロナウイルスによる影響等



売上高、営業利益、営業利益率の四半期ごとの推移です。

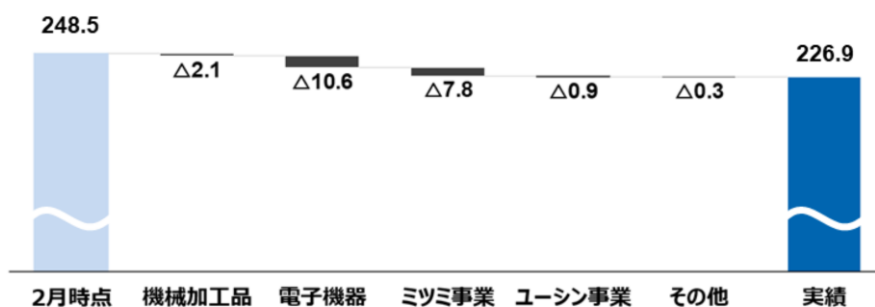
第4四半期の営業利益率は5.5%となりました。これは前年同期比では1.7ポイント上昇、前四半期比では3.1ポイントの低下となりました。

特殊要因については、先ほどご案内のとおりです。

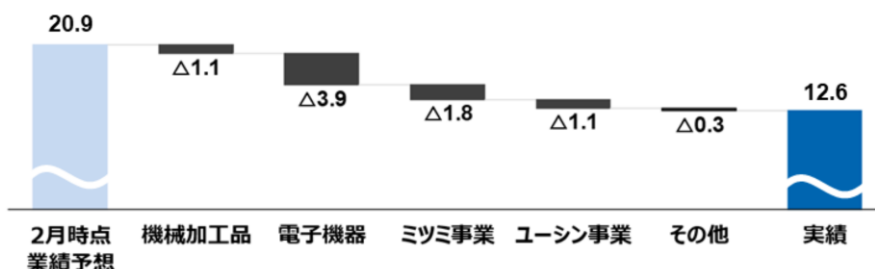
4Q実績 2月時点業績予想からの差異

(10億円)

売上高



営業利益



2020/5/8

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を示したものになります。

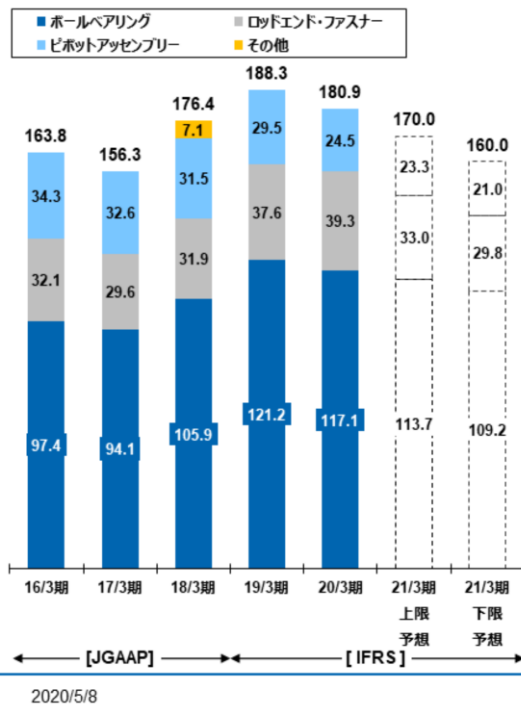
売上高は、各セグメントにおいて前回予想を下回りましたが、これは主に新型コロナウイルスによる受注および当社生産への影響によるものです。

営業利益においても、各セグメントにおいて新型コロナウイルスによる影響を受けました。ただし、ユーシン事業においてはPPAの一環で棚卸資産および固定資産のステップアップを実施したことにより若干の費用を認識しています。

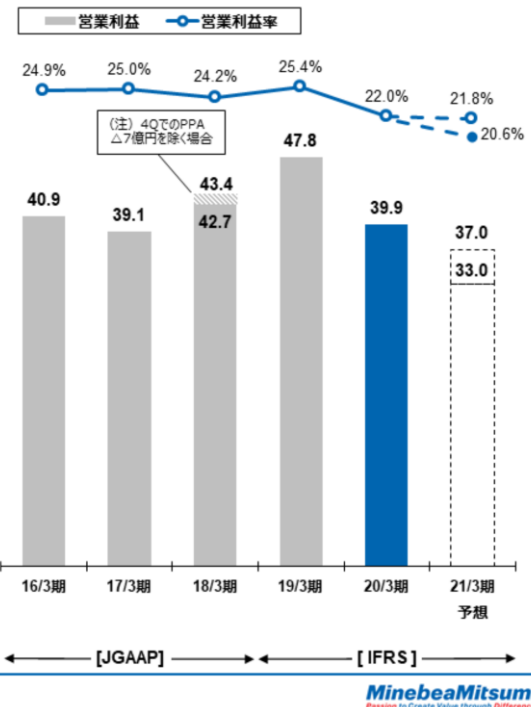
機械加工品事業セグメント

18/3期以前はJGAAP

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



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、2020年3月期は1,809億円、前期と比べて4.0%の減少となりました。

ボール ベアリングの売上高は1,171億円、前期比で3.4%の減少となりました。ベアリングの数量は月平均1億8,900万個と前期に比べ3.6%減少となりました。用途別では、データセンター向けは通期では前年同期比で減少となりましたが、第3四半期以降は回復傾向が鮮明となっています。逆に自動車向けは通期では前年同期比で増加となりましたが、第4四半期の後半から徐々に減速傾向が見られます。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は393億円となり、前期比で4.4%の増加でした。

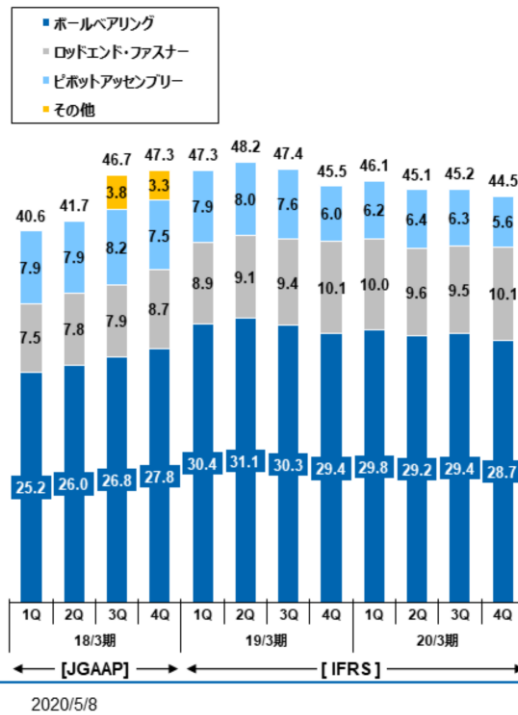
ピボットアッセンブリーは245億円となり、前期比で17.0%の減少でした。なお、当社シェアは80%超を維持しており、新型コロナウイルスによる需要面への影響はあったものの、安定的に収益に貢献しています。

営業利益ですが、2020年3月期は399億円、営業利益率は22.0%となりました。これは、前期比で営業利益は16.5%の減少、営業利益率では3.4ポイントの低下となります。

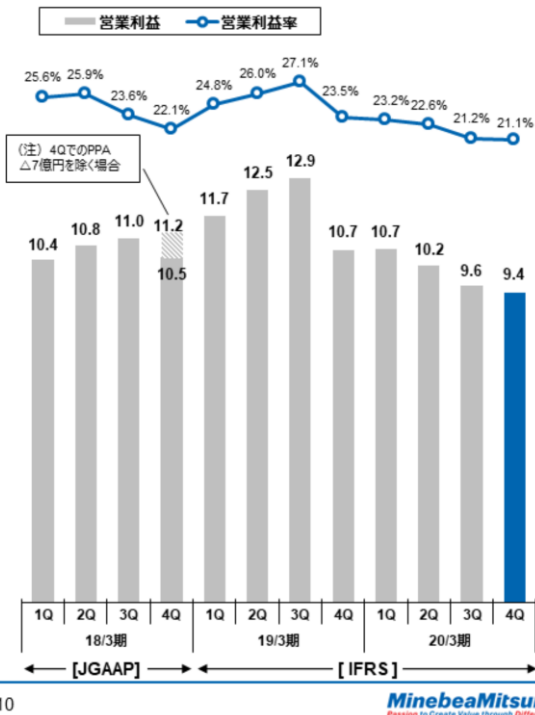
製品別では、ロッドエンド・ファスナーは前期比で増益、ボールベアリングおよびピボットアッセンブリーは減益となりました。

2021年3月期については、ボールベアリングは、サーバー向けの需要は明確な回復傾向にあります。民間航空機向けは、客先の生産調整の影響を受ける見込みです。自動車向けは、期の前半は需要減少の影響を受けるものの、徐々に回復に向かうと予想しています。ロッドエンド・ファスナーは、民間航空機が生産調整による影響を見込んでいます。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。

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



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445億円、前四半期から1.7%の減少となりました。

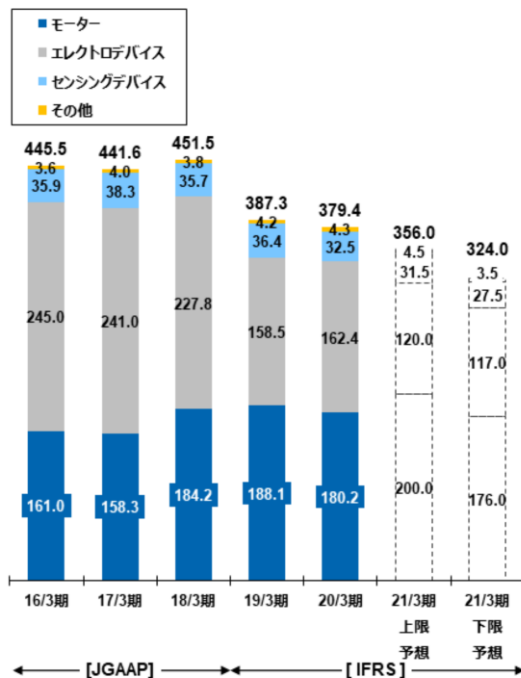
ボールベアリングの売上高は287億円、前四半期比で2.4%の減少となりました。ボールベアリングの数量ですが、外販数量は月平均で1億8,900万個となりました。新型コロナウイルスの影響により2月の外販数量は一時的に落ち込んだものの、3月はファンモーター向けの需要増により2億1,000万個となりました。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は101億円となり、前四半期比で5.7%の増加でした。第4四半期においては、新型コロナウイルスの影響は大きくは発現しておらず、737MAX関連で一部減速しましたが、中・小型機を中心に航空機向けのビジネスが堅調に推移しました。

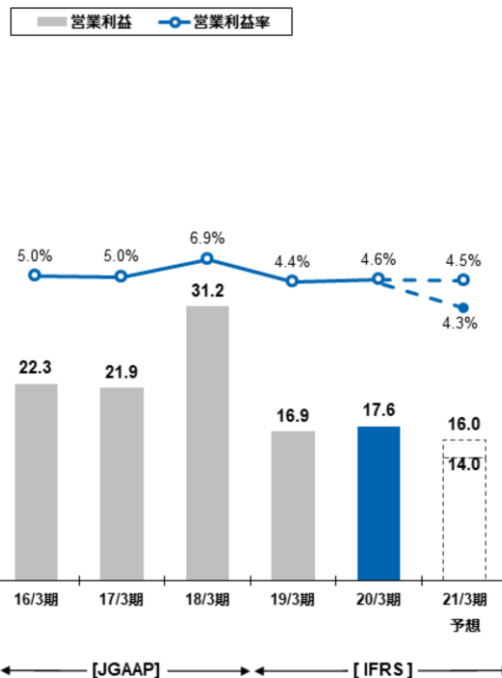
ピボットアッセンブリーは56億円となり、前四半期比で9.8%の減少でした。これは一部新型コロナウイルスの影響を受けています。

営業利益ですが、当四半期は94億円、営業利益率は21.1%となりました。営業利益は前四半期比2.2%の減少となり、営業利益率では0.1ポイントの低下となります。製品別では、ロッドエンド・ファスナーは前四半期比で増益、新型コロナウイルスの影響を受けたボールベアリングおよびピボットアッセンブリーは減益となりました。

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2020/5/8

11

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次に、電子機器事業セグメントについてご説明します。

2020年3月期の売上高は3,794億円、前期比で2.0%減となりました。

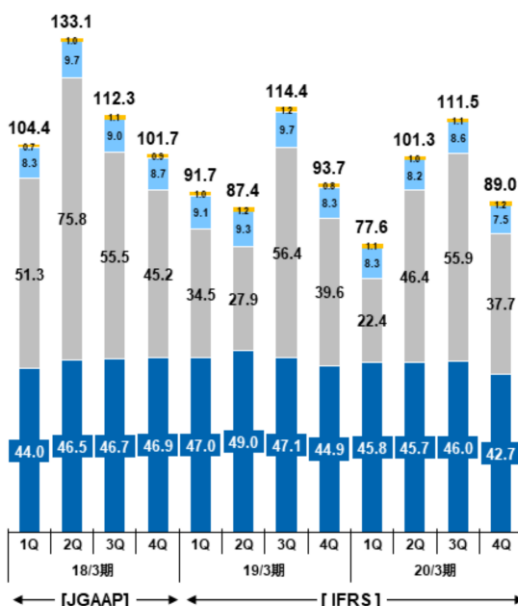
製品別では、モーターは前期から4.2%減の1,802億円で、主に自動車市場の減速の影響を受けたことによります。エレクトロデバイスは1,624億円、前期比2.4%の増加となりました。これはLEDバックライト採用モデルの販売が好調であったことによります。センシングデバイスの売上高は325億円となり、前期比で10.7%減少しました。

営業利益は176億円、営業利益率は4.6%でした。前期比では営業利益で3.7%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、エレクトロデバイスは増益、センシングデバイスは減益となりました。2021年3月期については、モーターは引き続き自動車向けの需要減少の影響を受ける見込みですが、ゲーム関連を含めた新製品の立ち上げ等が収益に貢献する予定です。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り減収減益を見込んでいます。センシングデバイスは、新型コロナウイルスにより全般的な需要減を見込んでいます。

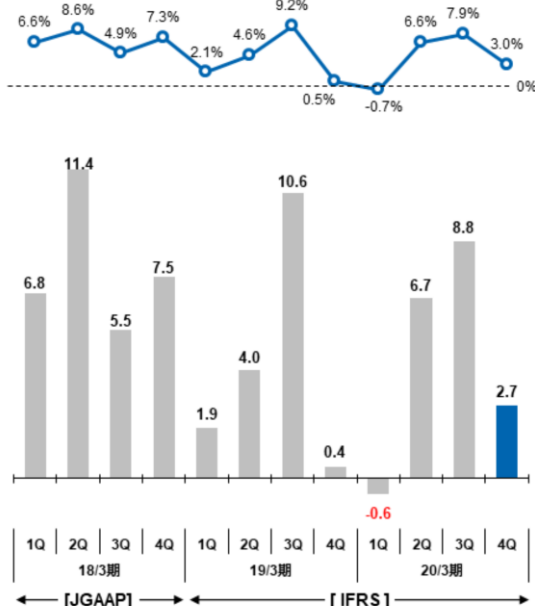
売上高 (10億円)

■ 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



2020/5/8

12

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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890億円、前四半期比で20.1%減となりました。

製品別では、モーターは前四半期比7.0%減の427億円となりました。エレクトロデバイスは377億円、前四半期比32.5%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販売が好調に推移し、通常の季節性より強い需要があったものの、新型コロナウイルスの影響により出荷が一部後ろ倒しとなったことによるものです。センシングデバイスの売上高は75億円となり、前四半期比で13.2%減少しました。

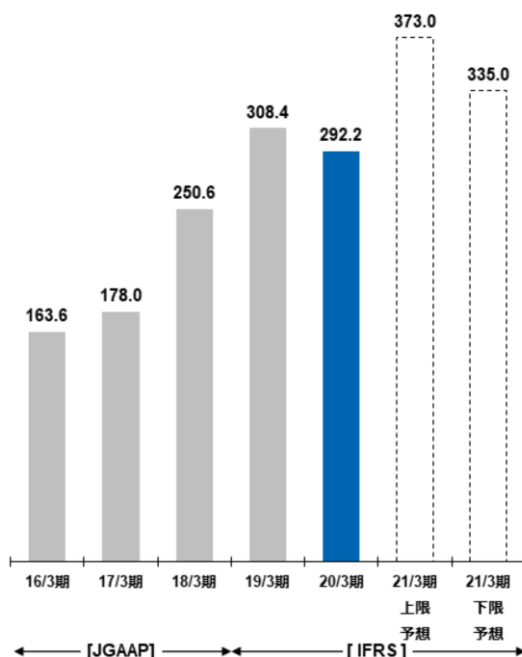
営業利益は27億円、営業利益率は3.0%となりました。前四半期比では営業利益で69.1%減、営業利益率で4.9ポイント低下となりました。

製品別では、エレクトロデバイスを中心にモーター、センシングデバイスは前四半期比で減益となりました。

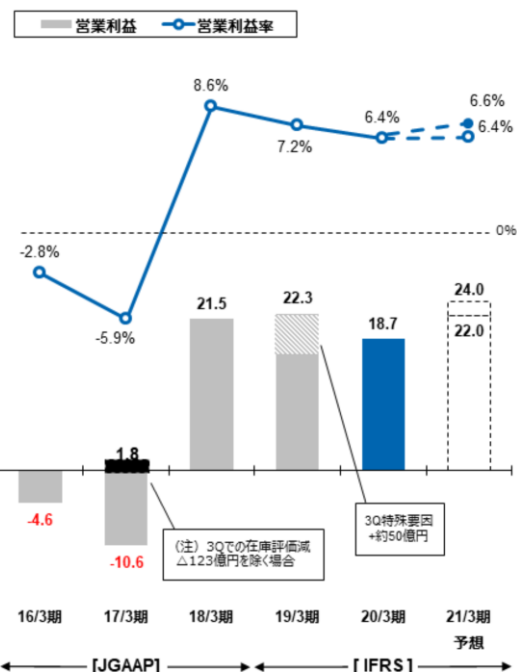
ミツミ事業セグメント

売上高、営業利益ともに、17/3期3Qまでは、経営統合前。
17/3期4Qは3ヶ月分の管理会計ベース。18/3期以前はJGAAP

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



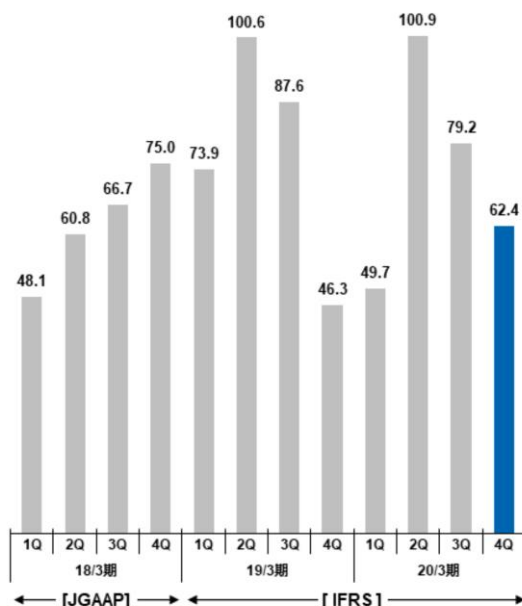
次に、ミツミ事業セグメントについてご説明します。

売上高ですが、2020年3月期は2,922億円となり、前期比で5.2%の減少となりました。光デバイスは大きく増収となりましたが、機構部品において一部OEM製品の製品構成の変化により減収となりました。

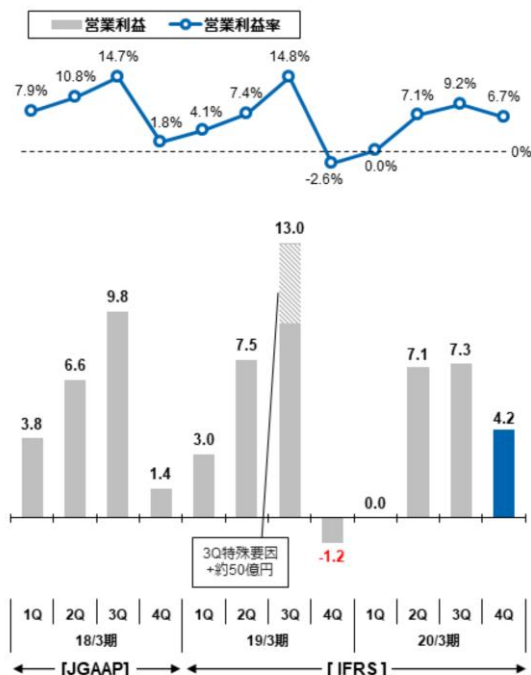
営業利益は187億円、営業利益率は6.4%となりました。前期比では、営業利益は16.3%減、営業利益率で0.8ポイント低下となりました。光デバイスおよびアナログ半導体は増益となりましたが、その他事業は減益となりました。

2021年3月期は、主に光デバイスによる売上増を見込んでいます。また、予想数値には本年4月30日をもって経営統合が完了したエイブリックの5月以降の見込みが含まれています。

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2020/5/8

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、624億円と前四半期比21.2%の減少でした。光デバイスは増収となったものの、機構部品は新型コロナウイルスによる影響により減収となりました。その他の製品においても、減収となりました。

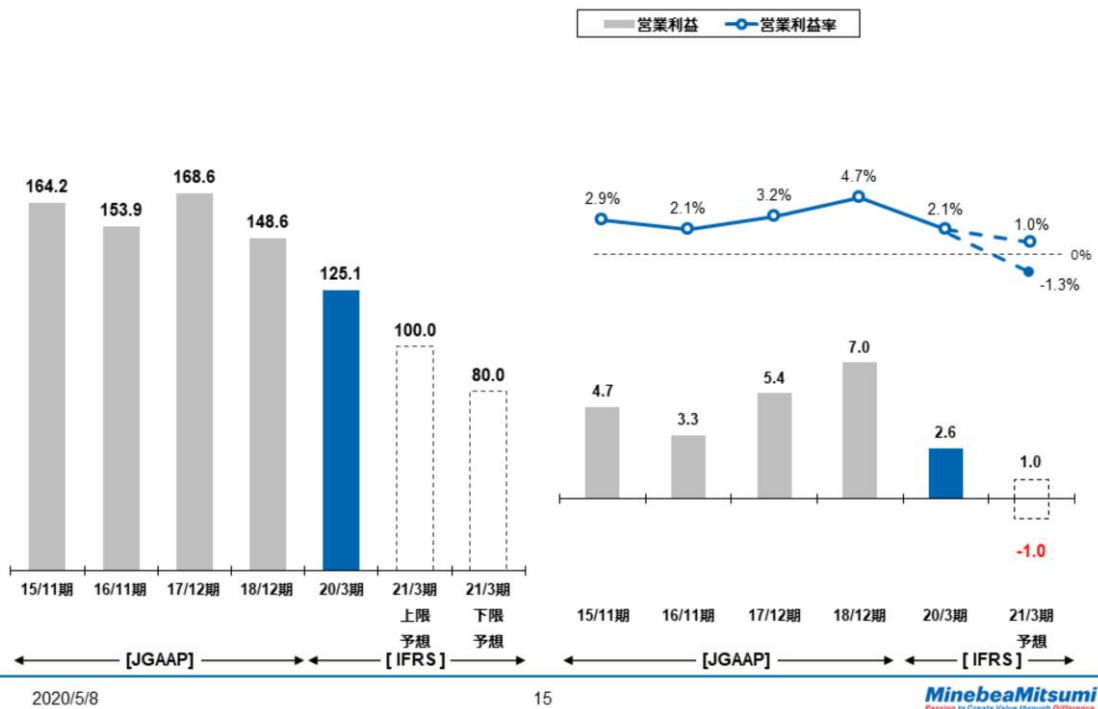
営業利益は42億円となり、営業利益率は6.7%となりました。前四半期比では営業利益で42.5%減、営業利益率で2.5ポイント低下となりました。製品別では、アナログ半導体は増益となりましたが、機構部品を中心にその他製品は減益となりました。

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、2020年3月期は1,251億円となり、統合前の2018年12月期と比べて15.8%の減少となりました。中国・欧州等における自動車市場減速の影響に加え、第4四半期において新型コロナウイルスの拡大により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です。

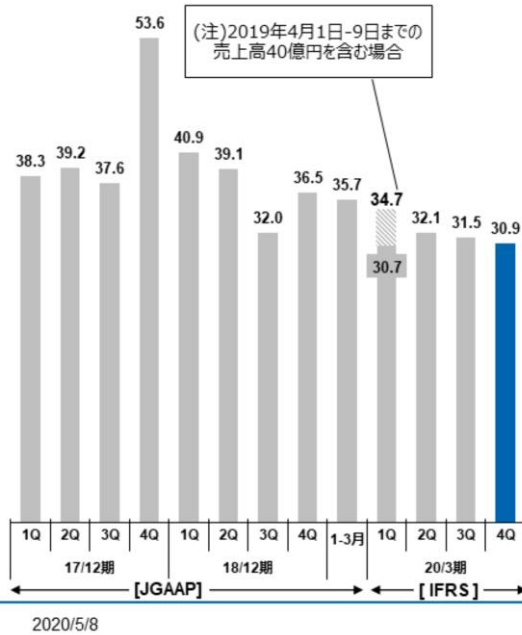
営業利益は26億円、営業利益率は2.1%となりました。前期比では、営業利益で62.9%減少、営業利益率で2.6ポイント減となりました。また、特殊要因として経営統合関連費用および新製品立ち上げ費用等の一過性費用が約10億円含まれています。

2021年3月期は、引き続き自動車市場の減速による影響により、減収減益を見込んでいます。

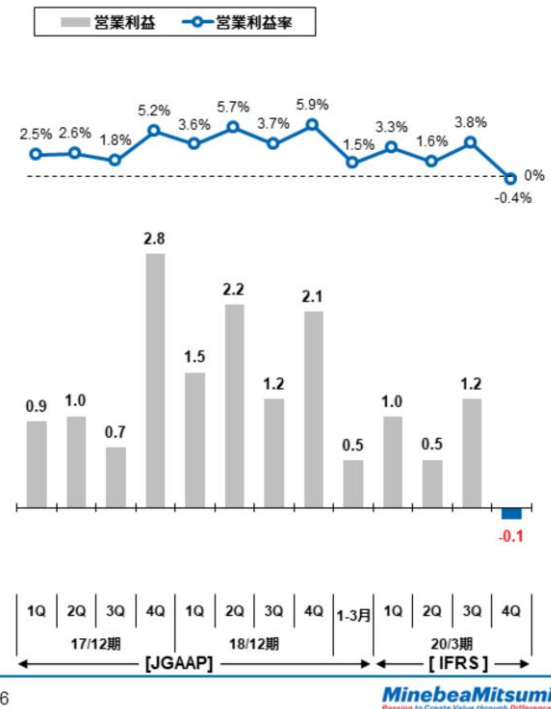
ユーシン事業セグメント

決算期変更に伴い17/12期4Qは4ヶ月決算
19/3まで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)



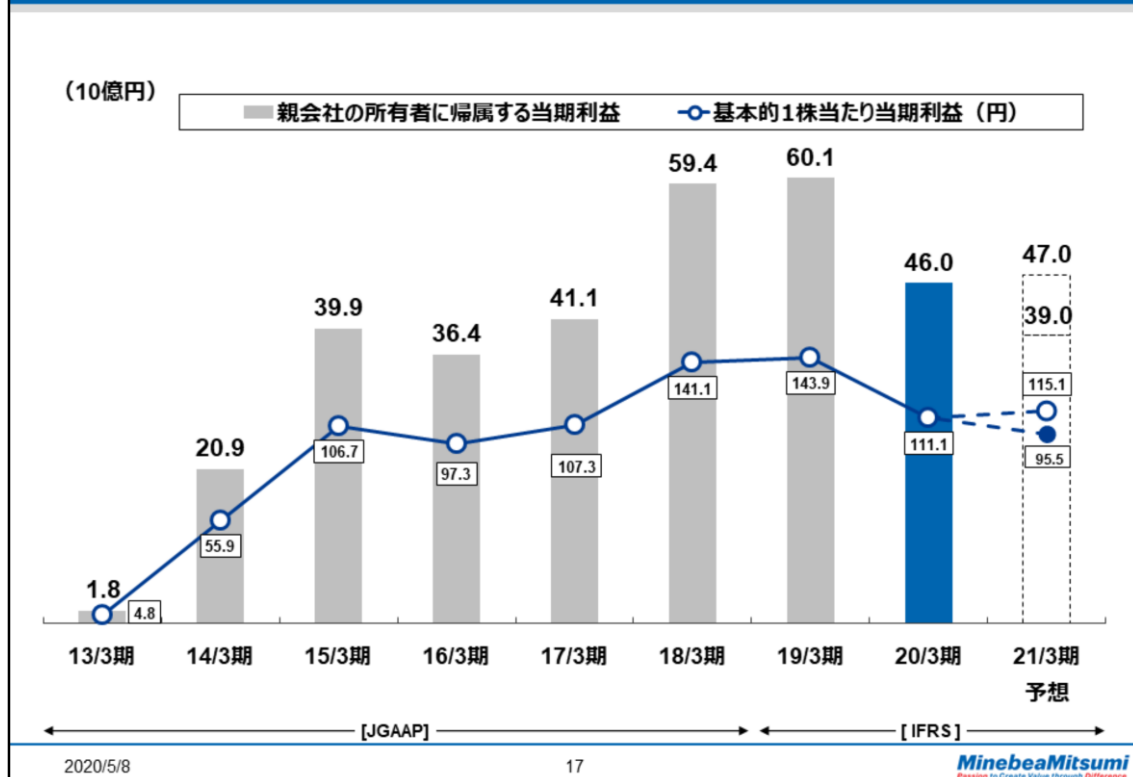
ユーシン事業セグメントの四半期ごとの推移です。

第4四半期の売上高は309億円、前四半期比で1.9%の減少となりました。これは、自動車市場減速の影響に加え、新型コロナウイルスの拡大により、欧州等を中心に稼働制限の影響を大きく受けたことによります。

営業損益は1億円の損失となりました。なお、第4四半期には特殊要因として新製品立ち上げ費用等の一過性費用が約1億円含まれています。

親会社の所有者に帰属する当期利益

18/3期以前はJGAAP

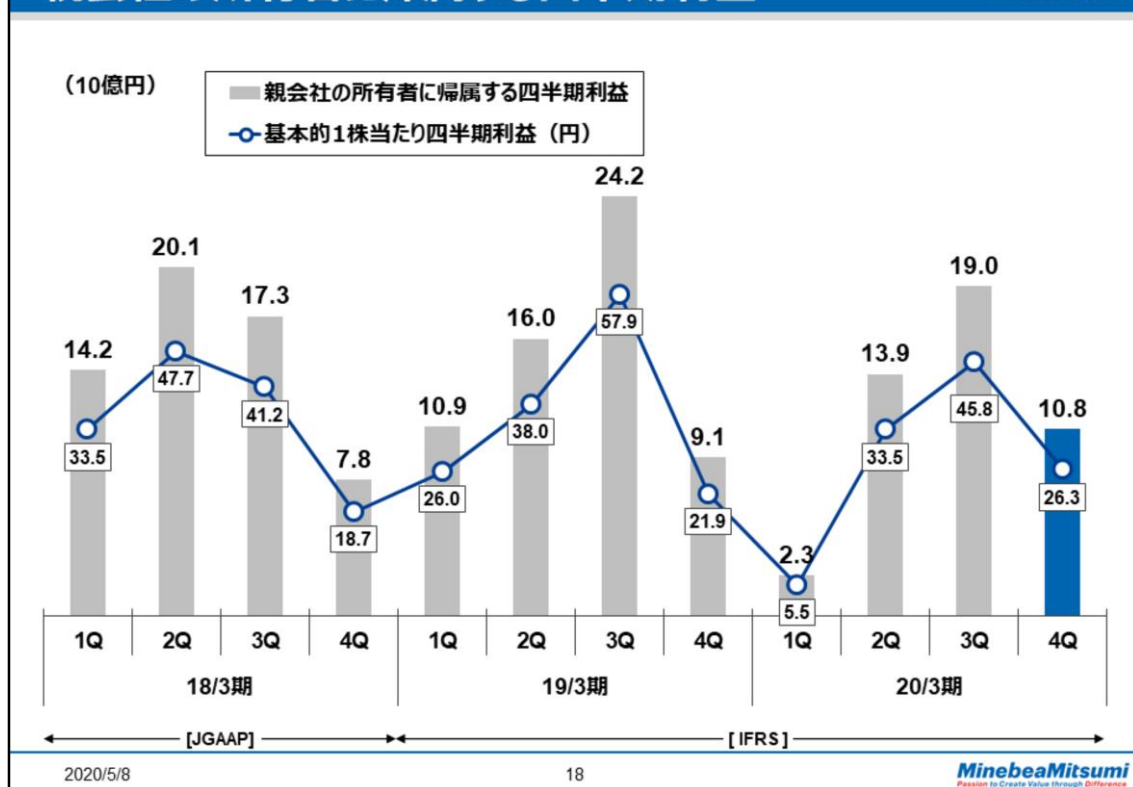


このグラフは、親会社の所有者に帰属する当期利益の推移を棒グラフで、1株当たり当期利益の推移を折れ線グラフで表しています。

当期利益は460億円となりました。1株当たり当期利益は、111.1円となりました。

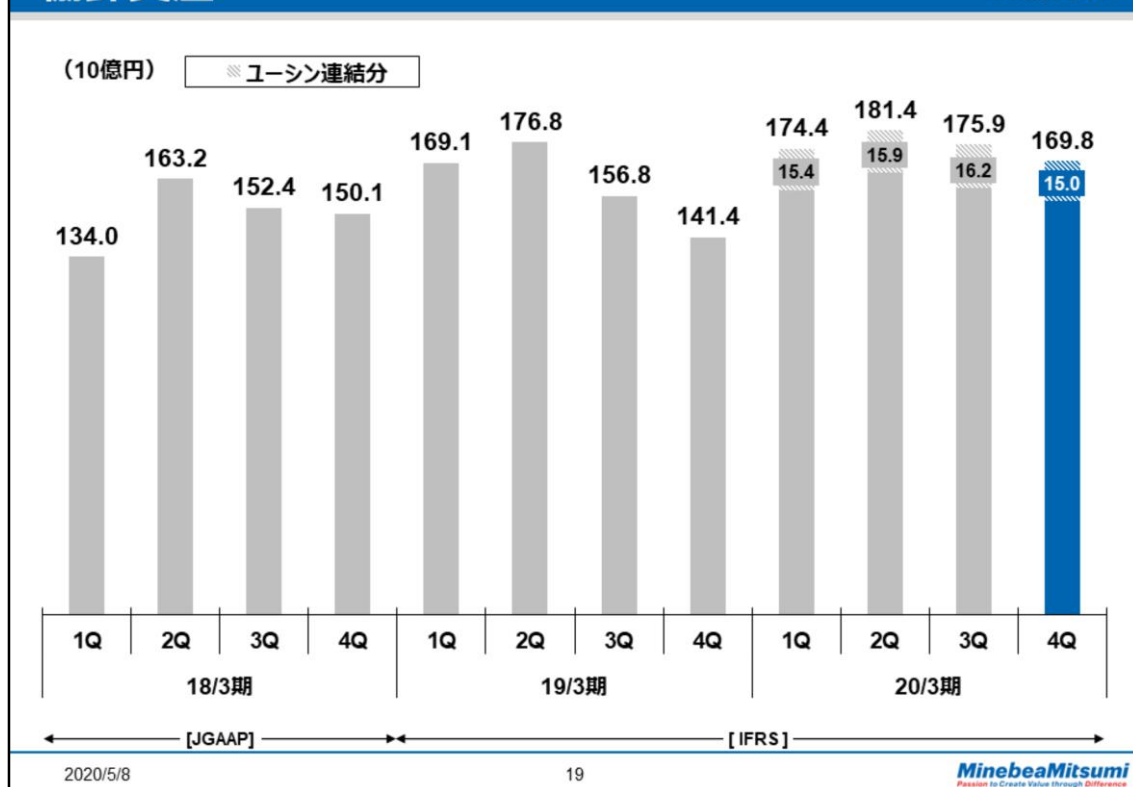
親会社の所有者に帰属する四半期利益

18/3期はJGAAP



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108億円、1株当たりでは26.3円となりました。

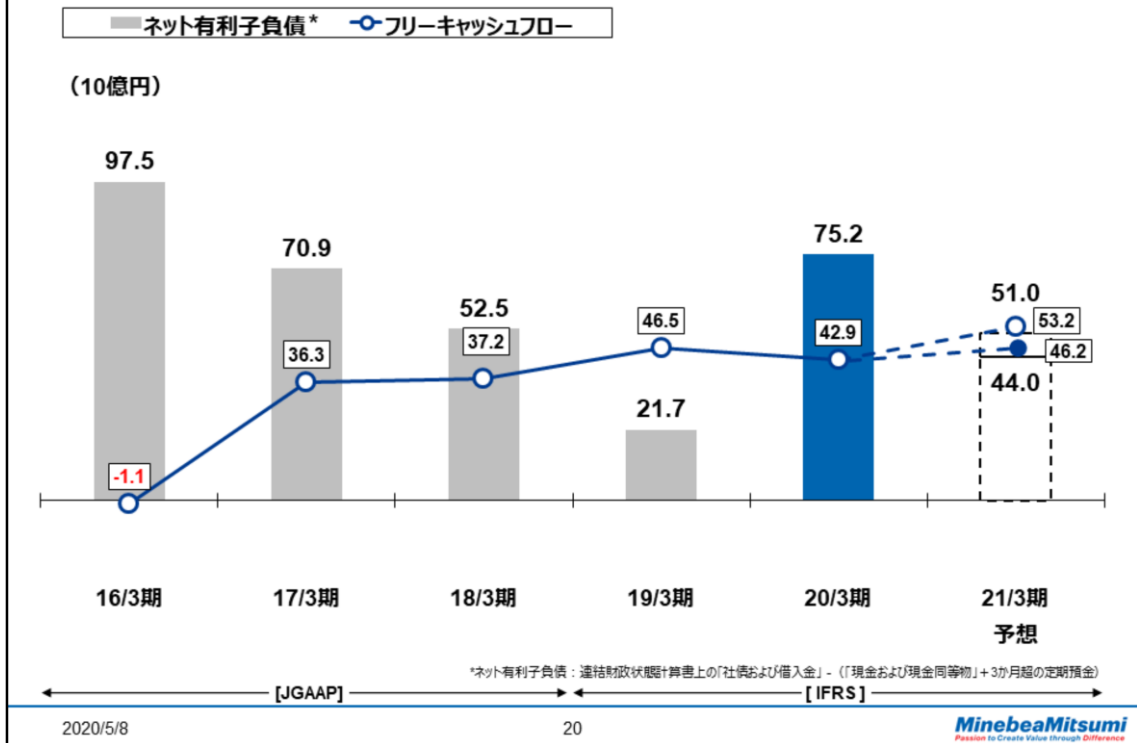


続きまして、棚卸資産の四半期ごとの推移です。

第4四半期末は1,698億円となり、3カ月前と比べると61億円の減少となりました。なお、ユーシンの連結に伴い、同社の在庫(150億円)が含まれています。

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752億円となり、2019年3月末から535億円増加しました。

景気強弱シナリオを想定し レンジで予想を設定

(百万円)	2020年3月期 通期	2021年3月期			
		上限		下限	
		通期	前期比	通期	前期比
売上高	978,445	1,000,000	+2.2%	900,000	-8.0%
営業利益	58,647	60,000	+2.3%	50,000	-14.7%
税引前利益	58,089	59,000	+1.6%	49,000	-15.6%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	45,975	47,000	+2.2%	39,000	-15.2%
基本的1株当たり 当期利益 (円)	111.11	115.08	+3.6%	95.49	-14.1%

為替レート	2020年3月期 通期	2021年3月期 想定
US\$	109.12円	107.00円
ユーロ	121.27円	115.00円
タイバーツ	3.52円	3.30円
人民元	15.68円	15.00円

2020/5/8

21

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2021年3月期の通期業績予想につきましては、先ほどご案内しました通り、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大及び各国ロックダウン等による影響を精査中であり、現段階では合理的な算出が困難であるため、売上、利益共に上限、下限と幅を持った予測としています。

為替レートは、上限、下限とも1ドル107円を想定しています。

(百万円)	2020年3月期 通期	2021年3月期			
		上限		下限	
		通期	前期比	通期	前期比
売上高	978,445	1,000,000	+2.2%	900,000	-8.0%
機械加工品	180,885	170,000	-6.0%	160,000	-11.5%
電子機器	379,422	356,000	-6.2%	324,000	-14.6%
ミツミ事業	292,243	373,000	+27.6%	335,000	+14.6%
ユーシン事業	125,145	100,000	-20.1%	80,000	-36.1%
その他	750	1,000	+33.3%	1,000	+33.3%
営業利益	58,647	60,000	+2.3%	50,000	-14.7%
機械加工品	39,874	37,000	-7.2%	33,000	-17.2%
電子機器	17,552	16,000	-8.8%	14,000	-20.2%
ミツミ事業	18,656	24,000	+28.6%	22,000	+17.9%
ユーシン事業	2,598	1,000	-61.5%	△1,000	-
その他	△1,502	△2,500	+66.4%	△2,500	+66.4%
調整額	△18,531	△15,500	-16.4%	△15,500	-16.4%

2020/5/8

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。

なお、ミツミ事業の予想数値には本年4月30日をもって経営統合が完了したエイブリックの5月以降の見込みが含まれています。

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

経営方針と事業戦略

Management policy & Business strategy

2020年5月8日

代表取締役 会長兼社長執行役員
(CEO & COO)

貝沼 由久



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：上半期は米中貿易摩擦、下半期は新型コロナウイルスにより第4四半期に急減速も、効果的な製品ミックスとグローバル生産拠点が相互に補完し、収益を下支えする「リスク分散体制」を再確認した一年。東南アジア通貨も強く、収益を一定程度押し下げた。
- 機械加工品：3月中旬以降の新型コロナウイルスの世界的な拡大の中で、3月のボールベアリング外販数量は2億個を確保。データセンター向け需要は確実に回復した上、様々な医療機器向けに新たな需要も増加。ただし自動車、民間航空機向けには警戒。
- 電子機器／ミツミ：スマホ／ゲームが収益を支えた。
- ユーシン：自動車市場の減速に加え、新型コロナウイルスの拡大により欧州を中心に稼働制限の影響を大きく受けた。
- M&A：エイブリックを含む2社のM&Aを発表。今後のシナジー創出に向けてPMIを始動。
- 株主還元：配当性向25%。自社株買いを含めた総還元性向は58%。継続的に安定的な配当の維持を決意するとともに、早期の支払いを実施。

2020/5/8

24

前期は個人としては非常に残念な年となりました。

5年ほど前から売上高1兆円企業を目指そうと社内で大号令をかけてきて、去年の12月くらいまでは届くだろうとの報告を受けておりました。いつも社内でも上り坂の後は「まさか」という話をしていたのですが、これが現実となってしまいまして、今回の感染症の問題で、売上高は約220億円足りない9,780億円となりました。過去最高であったことは間違いありませんが、1兆円には届きませんでした。

こちらのページにはたくさんの方が書かれておりますので、後ほどお読みいただければと思いますが、今回は配当を維持いたしました。通常は配当性向を20%、17.5%～22.5%とすることを目途としておりますが、今回は例外的に配当性向を25%として、この数年の配当を維持したいと考えております。「自社株買い、M&Aをもっとやるべき」などとも言われてまいりましたが、やはり日本流の長期的視点からの経営として、実施できることは正しいと考えた次第です。また支払いについても、このような時期であることから、本来は7月中旬の支払いですが、当社の場合は株主総会を経なくても取締役会で決議すれば配当を先に出すことができますので、6月の初旬の招集通知を出すタイミングでお支払いをしたいと考えております。

景気強弱シナリオを想定し レンジで予想を設定

今期のポイント

- 新型コロナウイルス収束後のサプライチェーンは戻るが、感染の制圧形態で大きく変化する可能性。
- 自動車／民間航空機は市場の減速による影響を受ける。
- ボールベアリングは、産業のコメとしてどのような時期でも様々な需要がある。
ただし上半期の生産数量は前年同期比10%強の影響と想定。
- スマホ・ゲームなどの「イエナカ製品」は大きく回復していくと想定。
- エイブリック新規連結による貢献。

(百万円)	2020年3月期	2021年3月期計画			
		上限	前期比	下限	前期比
売上高	978,445	1,000,000	+2.2%	900,000	-8.0%
営業利益	58,647	60,000	+2.3%	50,000	-14.7%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	45,975	47,000	+2.2%	39,000	-15.2%
基本的1株当たり 当期利益（円）	111.11	115.08	+3.6%	95.49	-14.1%

2020/5/8

25

今期の想定ですが、これはなかなか難しいというのは想像に難くないかと思います。

おそらく新感染症の制圧の仕方によって景気の上向き加減、回復スピードはかなり変わってくると思っています。世界各国が英知を結集してワクチンや薬の開発をしていますが、こういったものが早いタイミングでできれば景気の戻るスピードは早いだろうと思いますが、一部で言われているように長期間続いたり再発したりということになれば、景気の戻るタイミングは遅くなってしまうということで、まったく予想がつきません。

しかしながら、予想がつかないと言っているだけではいけませんので、リーマンショックのときと同様にレンジでのガイダンスをお示しすることが良いと考えました。

余談ですが、4月の売上実績が出ておりまして、これは去年の4月と比較してほとんど変わりませんでした。旧ミネベアでは去年の370億円に対して今年は370億円、ミツミでは153億円に対して168億円、これにM&Aで追加した海外の子会社5社を含めた合計（ユーシン以外）では552億円に対して557億円ということで、ユーシンを除いたところではほぼ変わりませんでした。唯一減収となったのがユーシンで、120億円から50億円と、70億円というかなりの減収となりました。従いまして、今年は去年とほぼ同じレベルでスタートしています。あとはどういう戻り方をするのか、感染症の制圧形態に大きく依存するということになると思います。

すべての特殊要因を除いた時の営業利益

810億円



ストレス負荷

機械加工品

LEDバックライト

ユーシン

その他



確度の高い増益要因

ゲーム

アナログ半導体

OIS

△ **250億円**

+40億円プラス

さらに**100億円**の幅のダウンサイドリスクを設定
(リーマン時は営業利益100～140億円で発表した)

2020/5/8

26

ガイダンスを出すにあたって、どうやって500億円から600億円のレンジを出したのかについてご説明いたします。

今申し上げました通り、回復のシナリオをきちんと予測することはできませんが、この11年間、当社のCEOを務めた経験と肌感覚から、ストレスをかけるという方式を採っております。

去年の営業利益586億円から為替の変動を含めたすべての特殊要因を除いた場合、例えば去年のドルパーツ計画レートは32.84でしたが、実際には30.96で終わりました。タイは4万人を擁する非常に大きな工場がありますのでこの2パーツは収益に大きな影響を与えておりました。これがいま32.5、このまえば33まで戻りました。私どもは今年のタイパーツの為替リスクのヘッジは終えましたので、そういった戻しをしたうえでストレスをかけました。機械加工品で約100億円、電子機器で約100億円、ユーシン等で50億円。ミツミはOISとゲームが順調ですのでだいたい同じと考えて、計250億円のストレスをかけました。

他方で、確度が非常に高い増益要因、たとえば後で紹介いたしますエイブリックなどが最低40億円はあるだろうということで、差し引き600億円が私の個人的な着地点の中間値と思っています。しかしながら、今回は200年に一度の感染症ということで、リーマンショックよりも影響が大きいという話もありますので、制圧形態によって変わるとは思いますが、そこにさらに100億円のレンジを設けたものが今回の500億円から600億円という数字になります。

リーマンショックの時は、私どもの会社規模が小さかったことからレンジは100億円から140億円として第1四半期に発表しました。第2四半期にはそのレンジについて予想ができませんでした。第3四半期でレンジの真ん中である110億円の予想を示し、結果としては121億円、レンジの真ん中となりました。

今回どうなるかはわかりませんが、会社としては4～5倍の大きさになっておりますので、だいたい今申し上げたようなところ、あわよくば600億円に限りなく近いところで着地できればと思っています。

今お示しできるガイダンスはこのように大雑把なものとなり申し訳ありませんが、誰も今回の予想はできないと思いますので、ご容赦いただきたいと思います。

電子部品セクターにおける当社営業利益の順位の推移

順位	FY3/10	FY3/11	FY3/12	FY3/13	FY3/14	FY3/15	FY3/16	FY3/17	FY3/18	FY3/19	FY3/20
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											ミネベアミツミ
8									ミネベアミツミ	ミネベアミツミ	
9						ミネベア		ミネベアミツミ			
10					ミネベア		ミネベア				
11											
12		ミネベア									
13	ミネベア										
14				ミネベア							
15											
16			ミネベア								

(当社調べ)

2020/5/8

27

ある機関投資家の方が、電子部品セクターの中での当社の営業利益の順位表を作って持ってきてくださいましたので、当社でも確認してみたところ、今年も確実に1ノッチ上げていることがわかりました。

我々電子部品セクターはどうしても世界景気や為替などの外部的な要因に左右されざるを得ないところがありますが、そうしたなかで当社は相対的に着実な利益を上げることができている、ということをお示しさせていただいたものです。

前期収益への影響

● 売上高への影響 **約300億円**

● 営業利益への影響 **90億円**

(稼働損失・対策費用 26億円、売上減による営業利益への影響 64億円)

今期生産活動への影響 (5月上旬時点)

(カッコ内は20/3期 生産比率)

欧州
(8%)

- 医療／航空向け：操業度を下げて稼働。
- 自動車向け：4月より一部稼働。(5月下旬完全稼働予定)
(フランス、イタリア、ドイツ、スペイン、スロバキア、ハンガリー、ロシア等)

北米
(5%)

- 通常通り稼働。

アジア
(74%)

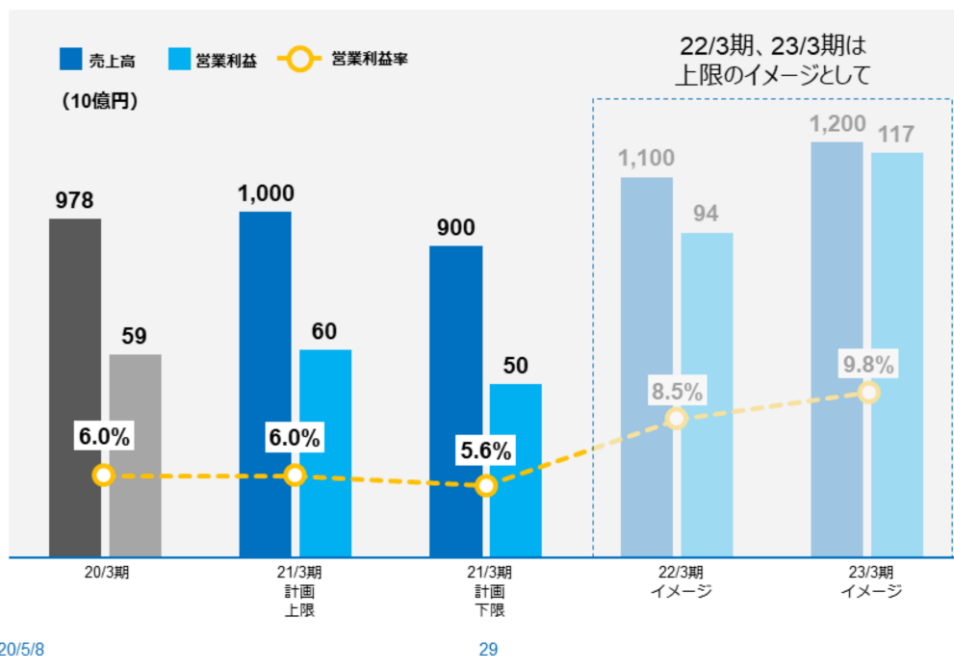
- 中国：4月以降は通常操業時とほぼ同等の稼働。
- タイ：通常通り稼働。
- カンボジア：通常通り稼働。
- フィリピン：ルソン島では操業度を下げて稼働。セブ工場は通常通り稼働。
- マレーシア：通常通り稼働。

2020/5/8

28

新型コロナウイルスの影響ですが、5月の中旬の時点ではすべての工場が稼働いたします。欧州も4日から稼働を始めておりますし、中国は100%稼働となっています。徐々に生産活動が回復しております。

現状の不透明さにより3年計画はイメージとする



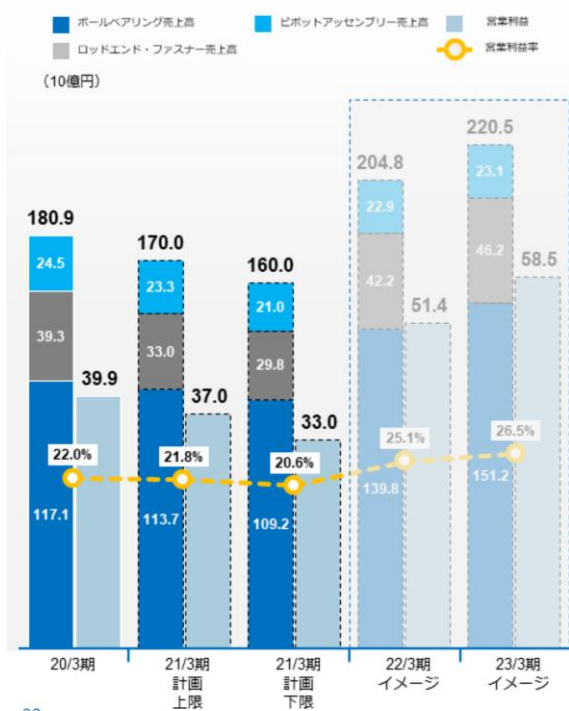
3か年計画を毎回お示しておりますが、来年のこともわからないのでとてもこちらでガイドランスをお示しできない、というのが正直なところですので、イメージとしてお示したということをご理解いただければと思います。

今期は民間航空機を中心に ストレスを付加

主なポイント

- 1 ボールベアリング 外販
 - ✓ データセンター向けは明確な回復
 - ✓ 自動車向けは需要減の影響を受けるが、徐々に回復
- 2 ボールベアリング 生産
 - ✓ 固定費低減とともに、需要回復時の立ち上げ体制の構築にフォーカス
- 3 ロッドエンド・ファスナー
 - ✓ 民間航空機は生産調整が予想される

2020/5/8



機械加工品ですが、ベアリングは全く心配しておりません。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ませんので、お客様が100%稼働にならないければその分売上が落ちることは仕方ないことだろうと思います。

むしろこれから注視していかないといけないことは航空機関連です。エアライン各社が財務的に弱りつつある中で、また人々が海外旅行や国内異動を控えている国がたくさんある中で、航空機が売れるかどうかという懸念はあると考えています。

ここで参考のためにお示ししたいことは、我々の米国の航空機関連の子会社の内訳をみると、25%は防衛関連をやっていて、今日現在で全く影響を受けていないということがあります。また14%は医療関係で、例えばレントゲンに使われるエクスレイチューブなどは注文がどんどん増えていてどちらかというと増産傾向にあります。民間航空機は全体の6割くらい、そのうち40%強が減少すると想定すると、約25~30%くらいの影響を受けざるを得ないだろう、しかも2年くらいはかかるだろうと思っていますが、どのくらいで航空機需要が戻るのかを断言するのはまだ少し早いと考えております。

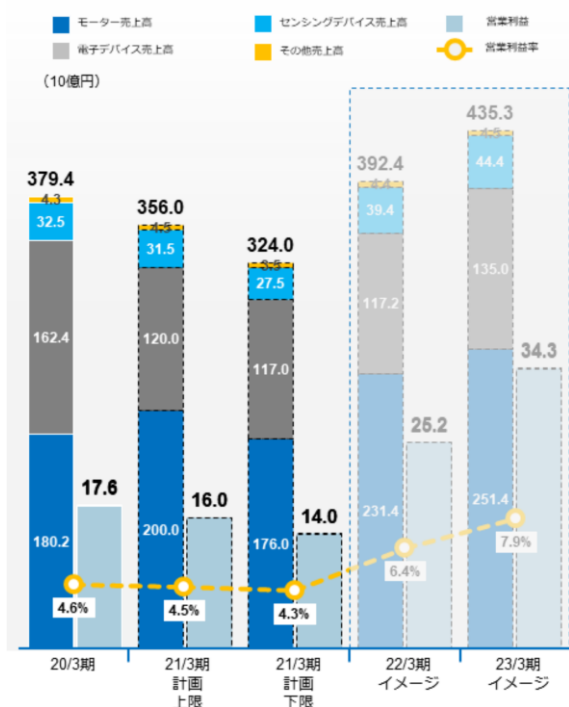
中国などを見ても、外出したい、どこかに行きたいという人間の欲求はライフスタイルが変わってもなかなか変わらないと思われますので、新しい薬が開発されるなどで安全が担保されれば元に戻っていくだろうと思っています。ですからこのあたりは注視をしていく、とお話させていただければと思います。

LEDバックライトの減少は 様々な製品でカバー以上を予想

主なポイント

- 1 自動車向けモーター
✓「CASE」による構造的な需要増
- 2 ステルス製品
✓新型コロナウイルスによる影響で
ほとんどが後ろ倒しの傾向
- 3 ゲーム関連製品（モーターなど）
✓新製品の立ち上げは現時点で特段の
問題はなし
- 4 LEDバックライト
✓固定費の減少
✓客先内示は強含み

2020/5/8



31

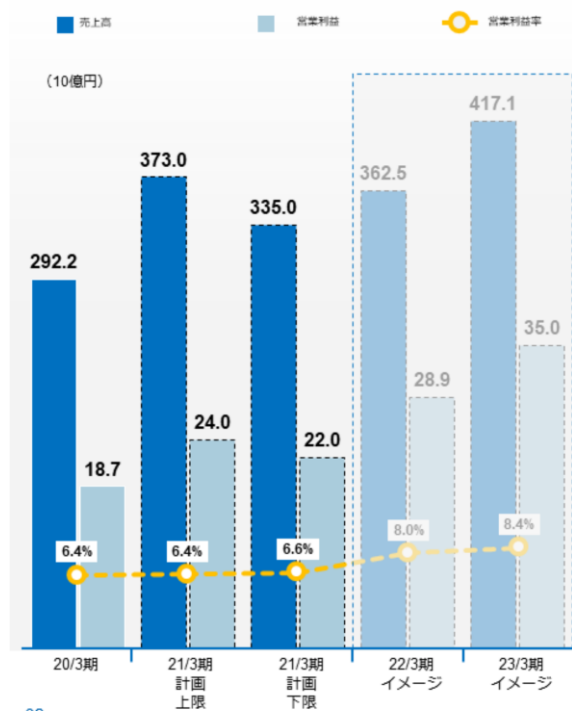
電子機器事業につきましては従来からよくLEDバックライトの話を聞かれますが、数量が減っていくということは申し上げています。ただ私どもではかねてからいろいろな準備をしているので、この減少はさまざまな他のもの、例えばエイブリックの統合やOISの売上成長、ゲームのイエナカで珍重されている点などがあります。

またいつも申し上げておりますが、私どもはいろいろな分野で、いろいろな国で、いろいろな製品を作っており、これが結果的にリスクをマネージできているということがあります。ひとつの製品が何らかの形で収益力が下がっても、ほかの製品がカバーしていくということでございます。

エイブリックとの相合で ついにコアビジネスを創出

主なポイント

- 1 光デバイス
✓イノベーションで付加価値向上
✓フィリピン新工場は一旦凍結
- 2 機構部品
✓顧客の力強い需要に柔軟に対応
✓将来の新規OEMビジネスへの対応
- 3 アナログ半導体
✓コア事業としての柱が確立
✓エイブリックとのシナジーとオーガニック成長の両軸で力強い成長



2020/5/8

32

私はミツミの買収が終わってからずっとコアビジネスとサブコアビジネスという話をしております。

コアビジネスはいま八本槍事業という名前をつけておりますが、そのなかでアナログ半導体をコア事業に位置付けております。これは市場が非常に大きくて、そう簡単になくならない。しかもその市場のある一部のニッチのマーケットで私どもの特長を多く出せる、こういうものをコアビジネスとしたいということです。ミツミ事業はゲームと携帯電話ということで、私どもの中では技術的な変動が激しい、そういう意味でのサブコアと呼んでおりました。ただし利益をきちっと上げていかれるビジネスであります。ここに、どうしてもコアを作りたいかったのですが、ここに一番最初に来たのが半導体になるわけです。あとで詳しくのべますが、今回のトピックスは「ミツミ事業にもコア事業ができた、きちっとした槍になった」ということであるとご報告したいと思います。

市場減速の影響は不可避 コスト抑制にフォーカス

主なポイント

1

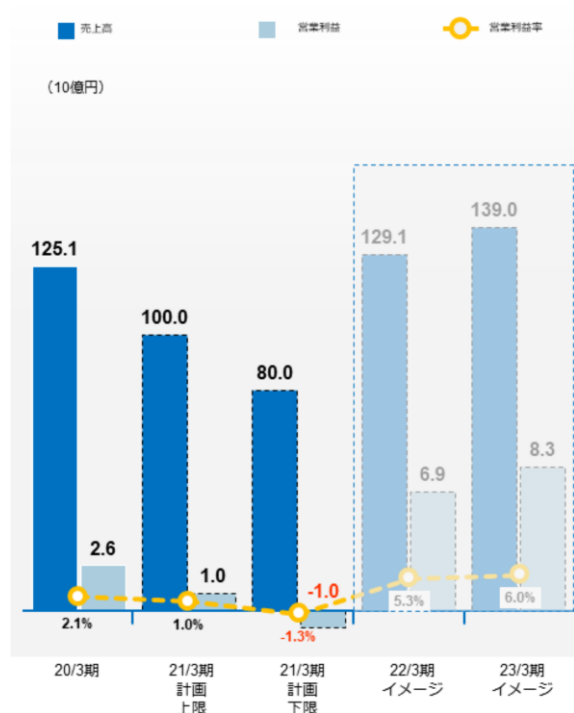
自動車

- ✓ 上半期の売上高は前年比で半減、下半期は前年並みと想定
- ✓ 欧州は各国ロックダウンから生産回復していくものの、需要動向に注視
- ✓ 生産改善と固定費低減の施策にフォーカスする

2

住宅機器

- ✓ 新製品の市場投入へ



2020/5/8

33

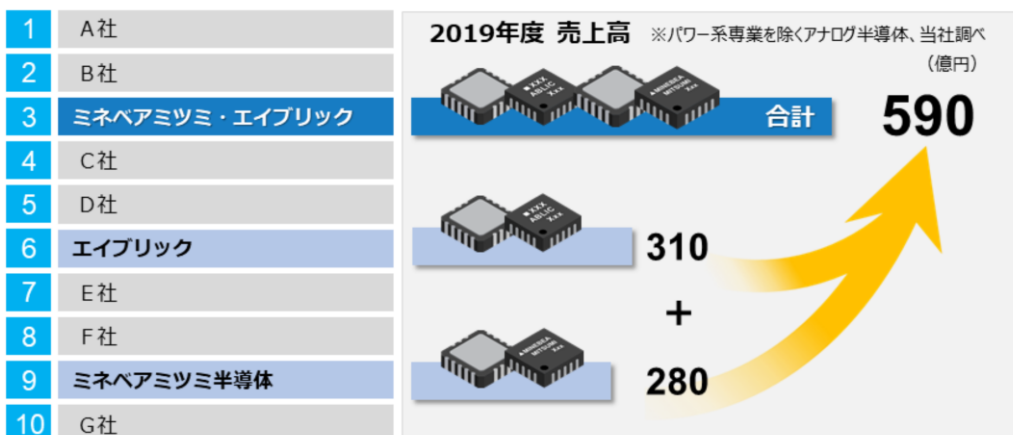
ユーシンはご案内の通り自動車100%でございますので非常に厳しいというのが事実です。

ただし、設備投資を積極的に行って償却負担が重い、という会社ではありませんので、私どもの規模にとっては転がり落ちるほど大きな赤字にはならず、十分にマネージ可能です。

むしろこの機会には、やらねばならないこと、つまり生産性の改善や固定費の削減、さらにCASEをにらんだ相合活動、これには半導体もモーターも入りますが、いろいろなロック機構やアクセス機構を開発していくスピードを緩めないことが重要だと思います。

2020年4月30日 エイブリック株式会社の株式取得を完了

アナログ半導体 日本におけるポジションの格上げを実現



エイブリックの統合により、相合活動の質をさらに高め活動の幅を深化・拡充

当面の目標として **年商1,000億円** を目指す

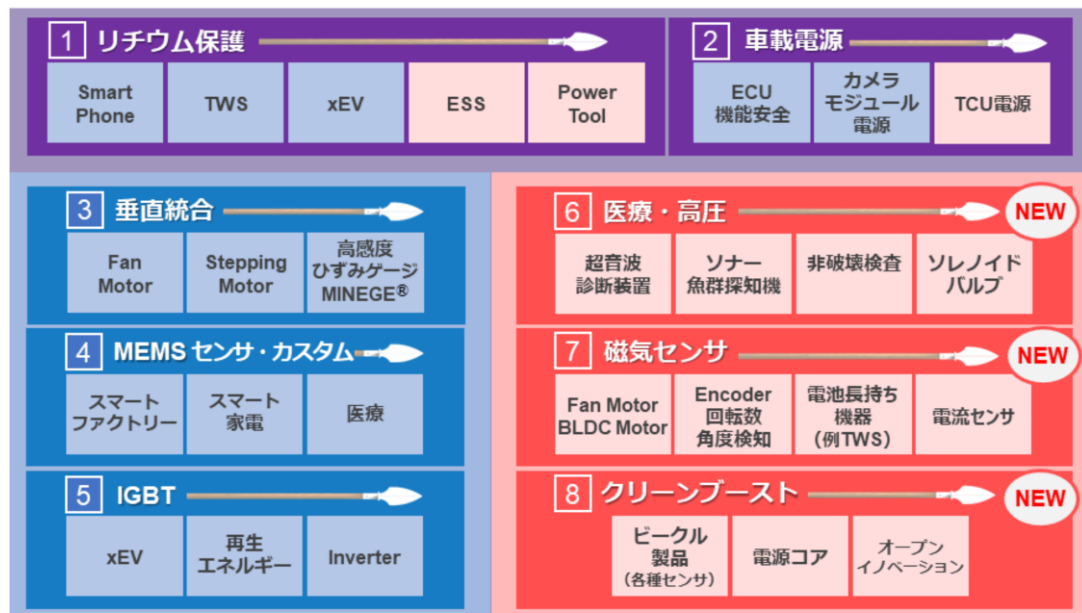
2020/5/8

34

エイブリックですが、ミネベアミツミとあわせると、パワー系專業を除くアナログ半導体市場で3位、約600億円の売上となります。私どもの2.5兆円構想のなかで、アナログ半導体は1,000億円の売上と言っておりましたが、もう600億円ができましたので、これから9年、10年の間には1,000億円は軽く超えていくだろうと考えております。

また収益も素晴らしいものがあり、追い追いお分かりいただけたと思いますが、先ほど申し上げました通り、ミツミのコアビジネスに十分なりうるものと思います。

ミツミ半導体の5本槍（注力開発分野）に エイブリックの3本槍を新たに追加



2020/5/8

35

次はどういう分野でアナログ半導体がよいのかということです。

ミツミにも半導体で注力する5分野というものがあつたのですが、それはこの1番から5番でした。そして偶然ですがエイブリックにも5つの分野があつて、単純に足すと10分野になるのですが、紫に塗られた1番と2番の電池、電源は重複しておりまして、両社の集中する分野です。

スライドでブルーで塗られているものはミツミ、ピンクで塗られているものはエイブリックになっております。オレンジの背景で描かれているのが従来のミネベアミツミにはない3分野で、これが補完関係が期待できるもので、医療・高圧、磁気センサー、クリーンブーストになります。

クリーンブーストは登録商標になるのですが、非常に面白い技術で、電池がないところで電気を増幅＝ブーストさせることによって、電池がないセンサーでのセンシング情報を送ったりすることができます。我々は今社会インフラ関連のビジネスもやっており、いろいろなところに雨量計、温度計、湿度計、風量計などをつけて情報がとれるようにしていますが、たとえばそれらを電源がないところにつけても近くのステーションに電波を飛ばすことができます。非常に少量の情報に限られますが、こういった面白い技術を持っています。

7番の磁気センサーですが、私も垂直統合と申し上げておりますが、八本槍を相合わせてよりよい物を作るという意味で、エイブリックはホール素子の素晴らしい技術をもっていて、これがBLDCモーターに使われたり、エンコーダの回転の確度検知にも使われます。こういったこともありますので、エイブリックとの経営統合というのはミネベアミツミにいろいろな面で利益を与えるということは間違いのないと思います。

エイブリックは千葉にあり、我々は三田にあります。半導体は厚木と千歳にもありますが、近いところにもありますのでこれからいろいろな相合活動をやっていきたいと思っております。

アナログ半導体は日本の強さが発揮できる

世界を狙える絶好のチャンス！

魅力的なマーケット

IoT 5G ADAS AI Medical拡大

アナログは必須製品

コピー不可能

高付加価値が追求可能

日本のコアの力が生かせる

現場力、匠の技術

マネージメント力、Team spirit

設計・製造技術はノウハウの塊

緻密さ、丁寧さ、勤勉さ

アナログ半導体 新8本槍と
各事業との相合活動

アナログ半導体は4番目に番付変更！

ミネベアミツミ 8本槍
の強靱化

日本アナログ半導体最強を目指す！

付加価値が高く魅力あるアナログ製品を取りそろえてニッチ市場を席捲！

2020/5/8

36

アナログ半導体はコピーができない、しかも日本人に最も向いた製品の一つであります。いろいろなレイヤーでいろいろな細かな作業を積み重ねていくことによって素晴らしい製品ができるものです。

また、われわれがさきほどの8分野で成長していくためにはこれから工場も探していかなければならないと思っています。我々は今2つの工場ともに6インチのウェハを主軸としてやっておりますが、やはり手狭になってきておりますので、8インチの工場も探しながら、相合活動をしていきたいと思っています。

アナログ半導体は成長の土台が完成
8本槍の8番目から4番目に番付変更

	ベアリング	モーター	アクセス製品	アナログ半導体	センサー	コネクタ/スイッチ	電源	無線/通信ソフトウェア
ベアリング		●	●		●			
モーター	●		●	●	●	●	●	●
アクセス製品	●	●		●	●	●	●	●
アナログ半導体		●	●		●		●	●
センサー	●	●	●	●			●	●
コネクタ/スイッチ		●	●				●	●
電源		●	●	●	●	●		●
無線/通信/ソフトウェア		●	●	●	●	●	●	

2020/5/8

37

アナログ半導体は八本槍の8番目だったものが4番目になりました、ということです。

早期の操業再開体制を整備 ～「モデル工場」として各種メディア等でご紹介～

中国では、すべての拠点でいち早く稼働の許認可を得ています。

各工場における防疫管理体制は地元政府からも高くご評価いただき、「モデル工場」として各種メディアおよび政府関連ウェブサイトでもご紹介いただきました。

- ✓ 上海工場の感染防止体制が評価され、青浦区代表企業として多数のメディアから取材
⇒「新民晩報」「東方新聞」「上海SMGラジオニュース」など
- ✓ 珠海ミツミへ珠海市書記を含む多数の市政府関係者をご視察
⇒「モデル工場」として珠海市TVでも放映

[珠海市TVのビデオへアクセス（中国語）※外部リンクに移動します](#)

社外ステークホルダーに向けて

N95マスク22万枚のほか、ゴーグル、フェイスガード、クリーンスーツ、頭巾、ニトリルグローブ、ガーゼ等の医療用アイテムを150機関に寄贈



ドイツ医療機関へのN95マスク寄贈

2020/5/8



感謝状（カンボジア首相府の事例）

社内ステークホルダーに向けて

外部への感染被害抑止および社員の安全確保を前提とした供給責任を果たすため、自社製サージカルマスクの生産、衛生教育等を徹底



自社製マスクの生産開始、本年6月より外販予定



社内衛生教育

38

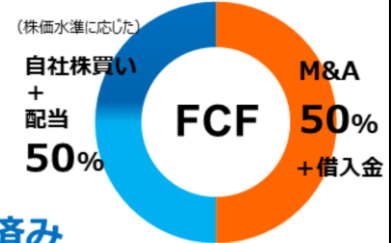
私どもの新型コロナウイルスに対する対策です。

アジア地域には9万人の従業員がありますが、そこからひとりも感染者を出しておりません。アメリカでは1名、欧州では8名が出ましたが、中国をはじめアジアのすべての国では感染者が出ませんでした。こちらにも書いてございますが、非常に高度な感染症対策をしてきた結果ではないかと思っています。

従来の方針は変わらずに 先手を打った施策で最悪シナリオにも対応可能

1 中長期的なキャッシュアロケーション方針は不変

- ✓ M&A ⇒ FCFの**50%** + 借入金
- ✓ 配当と自社株買い ⇒ FCFの**50%**



2 短期的施策は先手を打って実施済み

- ✓ 設備投資の抑制
- ✓ 1,000億円の長期資金の10年固定化を実施済み

現時点では現状のキャッシュポジションで十分対応可能

キャッシュアロケーションについては先程ご説明差し上げたところです。

また私どもは去年、1,000億円の借入金の長期化を行ってまいりました。また、今期の長期借入金の返済は35億円しか予定されておきませんので、キャッシュポジションとしては現時点では問題ありません。

20/3期

期末配当 14 円/株 年間 28 円/株

早期の支払いを実施

21/3期
予想

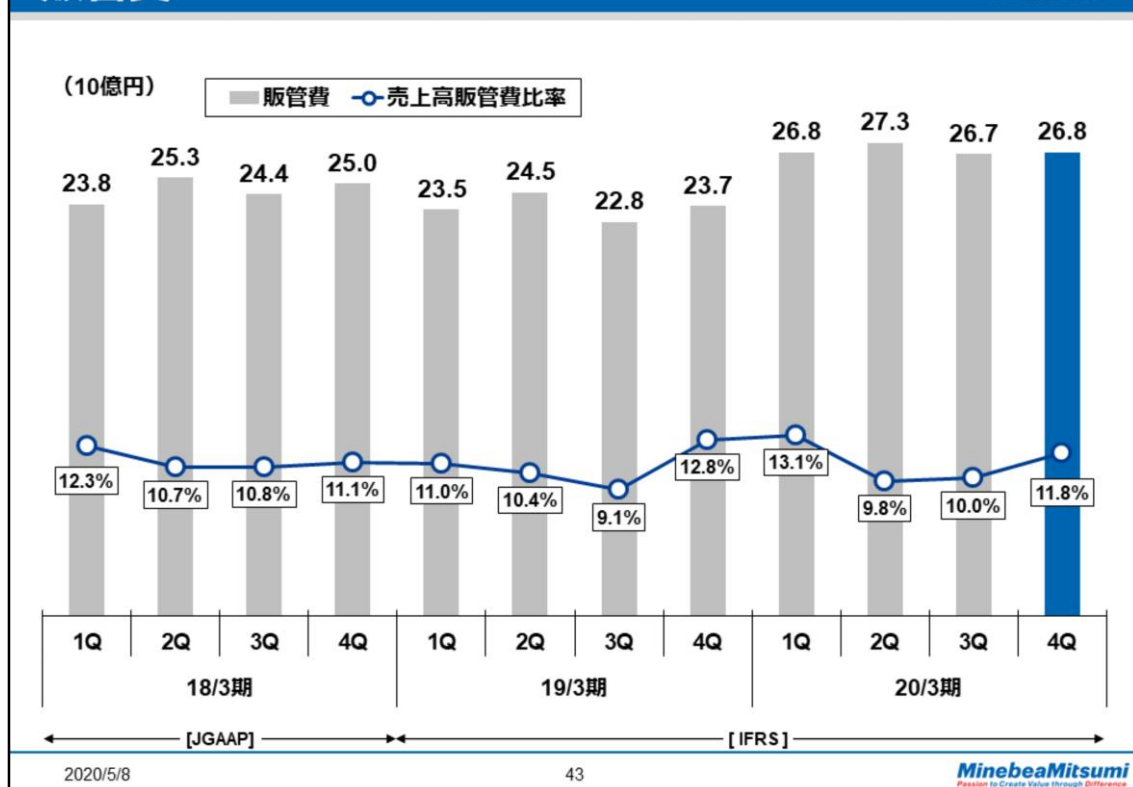
年間配当金については、原則として連結配当性向20%程度を目処としておりますが、経営環境を総合的に勘案し、継続して安定的な配当を目指します。

最後に、先ほども申し上げました配当の早期支払いを配当性向25%でやらせていただきたい、ということです。



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



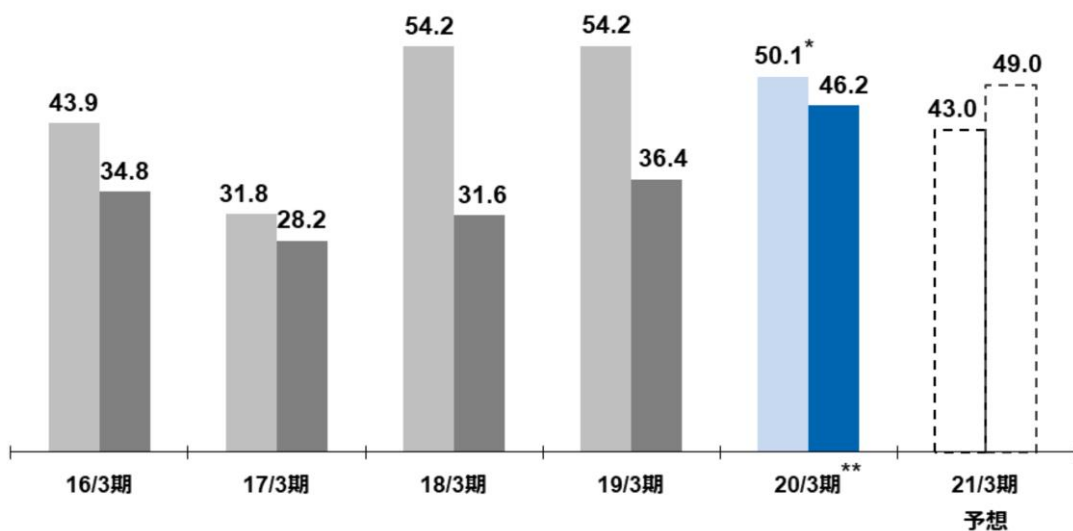
設備投資額・減価償却費

18/3期以前はJGAAP

(10億円)

■ 設備投資額

■ 減価償却費



* 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。

** 20/3期にはユージンの設備投資46億円、減価償却費46億円を含む

← [JGAAP] → ← [IFRS] →

2020/5/8

44

MinebeaMitsumi
Passion 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

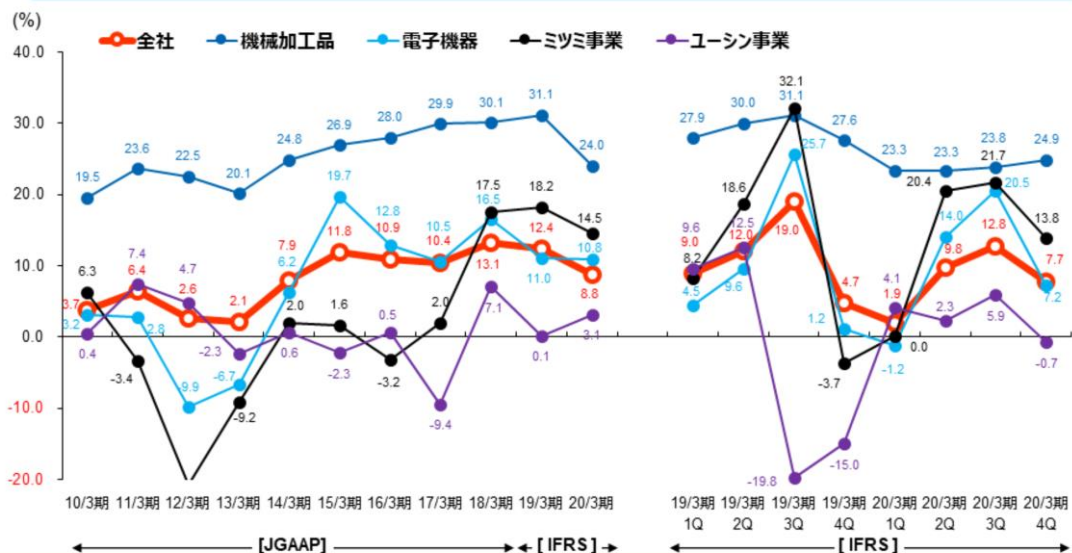
ミネベアミツミ版
ROIC

=
NOPAT
投下資本

(営業利益+特別損益) × (1-税率)

(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



2020/5/8

45

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference