

# 2021年3月期通期決算 説明資料

2021年5月21日(金)

# 2021年3月期決算および2022年3月期業績予想(サマリー)

## 2021年3月期通期決算概要

【通期決算】 売上高 2,692億円(前年同期比▲11.5%)  
営業利益 85億円(前年同期比+0.2%)

- ・当期利益が、4期ぶりに黒字転換
- ・人事施策を中心とした構造改革施策の効果により、減収による付加価値減少をカバーし、営業利益率3.2%まで回復(前年同期比+0.4pt)
- ・200億円の増資、黒字転換、有利子負債の減少により自己資本比率が17.0%まで回復(前年同期比+7.8pt)
- ・設備投資抑制によりフリーキャッシュフローが87億円まで回復(前年同期比+170億円)

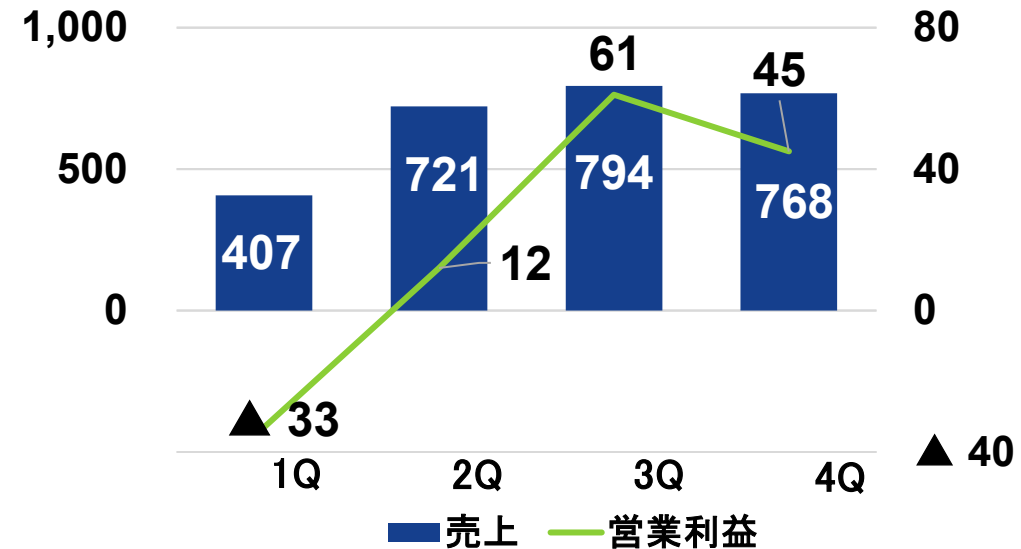
## 2022年3月期 業績予想

【業績予想修正】 売上高 3,000億円(前年同期比+11.4%)  
営業利益 150億円(前年同期比+75.5%)

- ・中国市場は継続して堅調に推移、日本・欧米・アジア市場の販売は回復
- ・経費、人件費の改善活動及び設備投資抑制を継続
- ・新型コロナウイルス感染症、半導体供給ひっ迫影響等を反映

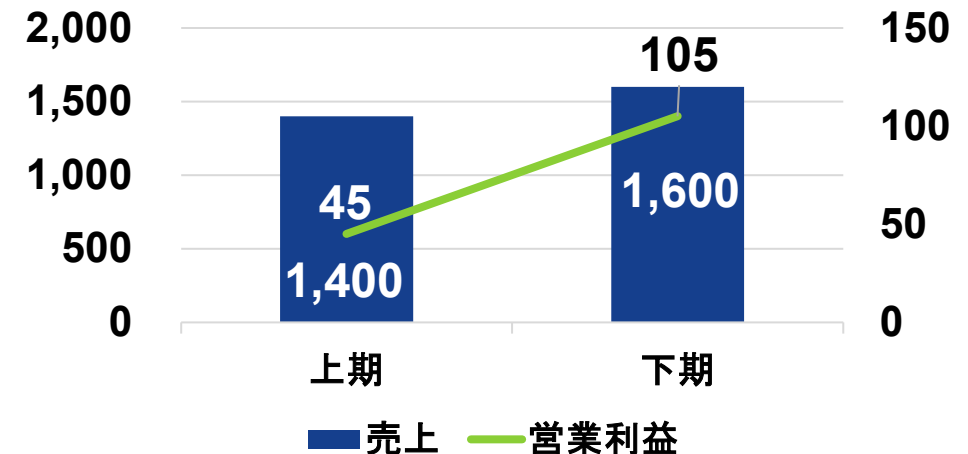
## 通期決算(四半期別)

単位:億円



## 業績予想(半期別)

単位:億円



**I. 2021年3月期 通期決算**

**II. 2022年3月期 業績予想**

**III. 第12次中期経営計画の進捗状況**

**IV. ミツバビジョン2030**

**V. Appendix**

# I. 2021年3月期 通期決算

## II. 2022年3月期 業績予想

## III. 第12次中期経営計画の進捗状況

## IV. ミツバビジョン2030

## V. Appendix

# I . 2021年3月期通期決算(連結業績)

コロナ影響により大幅な減収となるも、事業構造改革施策効果・固定費の変動費化・品質不具合費用の減少などにより、営業利益は前期並みの85億円で着地。

(単位:億円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
売上高	3,042	2,692	▲350	▲11.5%
営業利益	85	85	0	0.2%
営業利益率	2.8%	3.2%	—	+0.4pt
経常利益	68	87	18	26.9%
税引前利益	▲53	55	109	—
当期利益(※)	▲138	7	145	—

(※) 親会社株主に帰属する当期純利益

(単位:億円)

4月～3月 平均為替レート (単位:円)

通貨	20/3月期	21/3月期
USD	108.71	106.11
EUR	120.86	123.78
CNY	15.60	15.67

営業外収支	■営業外収益 44 (内、為替差益 9)
内訳	■営業外費用 ▲42 (内、支払利息 ▲19)
税引前利益以下	■特別損益 ▲31 (内、事業構造改善費用及び引当金繰入額 ▲17)
内訳	■法人税等 ▲31 (法人税等▲29 法人税等調整額▲1)
	■非支配株主に帰属する当期純利益 ▲17

# I . 2021年3月期通期決算(セグメント別業績)

(単位:億円)

	2020年3月期			2021年3月期			営業利益 増減額 (A-B)	営業利益 増減率 (A/B)
	売上高	営業利益 (B)	営業 利益率	売上高	営業利益 (A)	営業 利益率		
輸送用機器関連事業	2,868	69	2.4%	2,494	68	2.7%	▲0	▲1.4%
情報サービス事業	134	13	10.1%	145	14	9.8%	0	6.1%
その他事業	39	2	6.7%	51	2	5.7%	0	9.6%
調整額	—	0	—	—	0	—	0	—
合計	3,042	85	2.8%	2,692	85	3.2%	0	+0.2%

輸送用機器関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ影響等により、大幅な減収となるも、構造改革施策効果や人件費・経費の改善活動により、営業利益率は前年同期比+0.3pt 改善の2.7%で着地</li> </ul>
情報サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>20年3月期は、「改元・消費増税によるシステム特需」による好調、21年3月期は、「ソフトウェア開発、システム販売分野」が堅調に推移したことにより、売上高は継続して好調を維持。</li> </ul>

# I . 2021年3月期通期決算(セグメント別業績推移)

2Q以降、市場回復により売上高は復調。また構造改革施策により人件費・経費が減少し、営業利益率が改善。

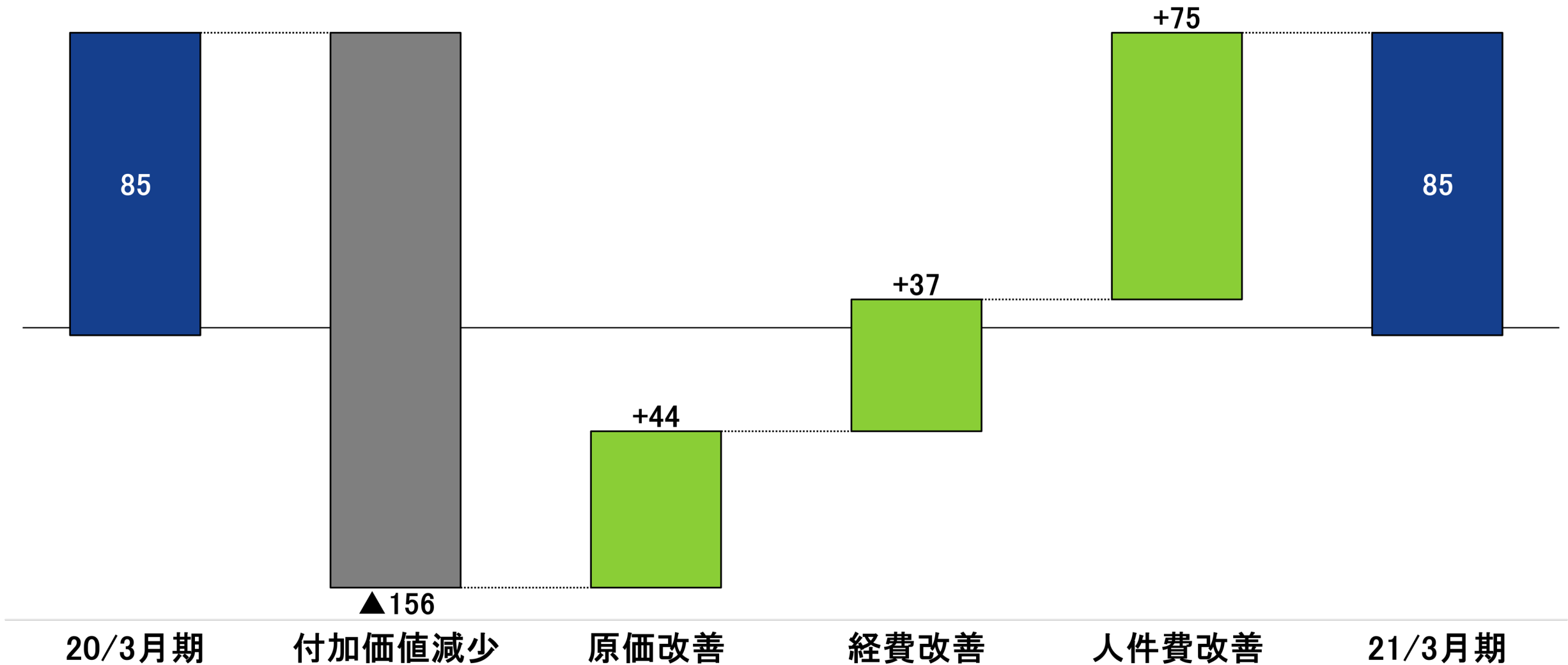
(単位:億円)

	2020年3月期				2021年3月期				前年同四半期 対比増減率 (C/A)	第3四半期 対比増減率 (C/B)
	1Q	2Q	3Q	4Q (A)	1Q	2Q	3Q (B)	4Q (C)		
売上高 計	788	776	769	707	407	721	794	768	+8.7%	▲3.2%
輸送用機器関連事業	753	722	731	660	369	672	751	700	+6.0%	▲6.9%
情報サービス事業	24	44	29	35	28	34	29	52	+48.4%	+80.0%
その他事業	9	10	8	10	9	13	13	15	+42.6%	+17.4%
営業利益 計	24	5	33	21	▲33	12	61	45	+112.5%	▲26.1%
輸送用機器関連事業	22	▲1	30	17	▲35	8	57	37	+107.5%	▲35.7%
情報サービス事業	0	6	3	3	1	3	2	7	+111.5%	+190.8%
その他事業	0	1	0	0	0	0	0	1	—	+6.7%
<b>営業利益率</b>	<b>3.1%</b>	<b>0.8%</b>	<b>4.4%</b>	<b>3.0%</b>	<b>—</b>	<b>1.7%</b>	<b>7.7%</b>	<b>5.9%</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

※事業別の営業利益は、セグメント間取引調整前の金額です。

# I . 2021年3月期通期 営業利益増減要因(前年比)

(単位:億円)



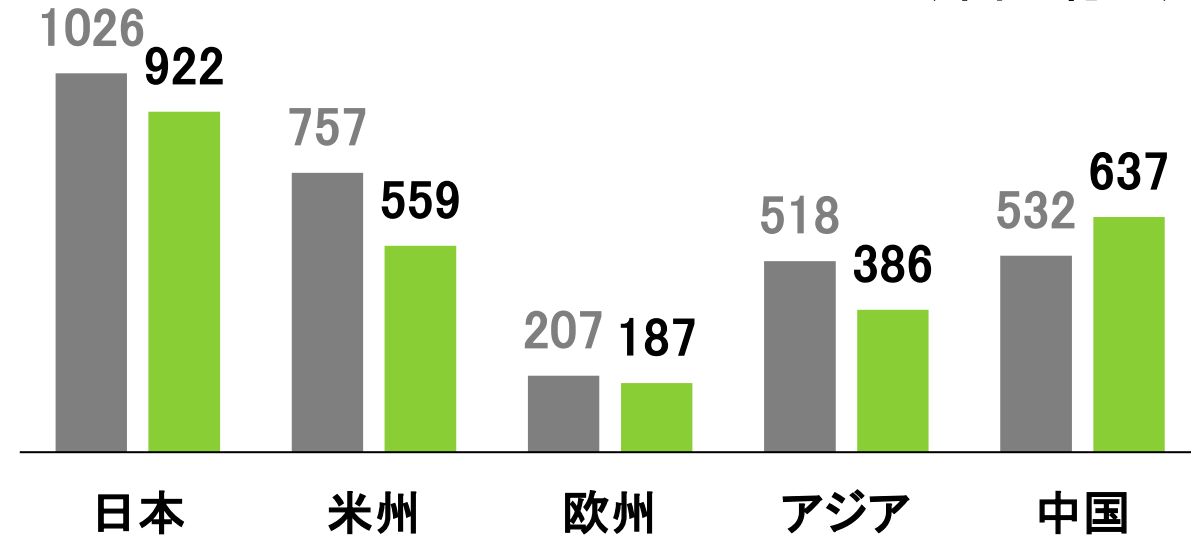


# I . 2021年3月期通期決算(エリア別業績)

中国エリアは市場の急回復により増収増益。その他のエリアは、コロナ影響等により減収。アジアエリアは、インドネシアでのローン規制の影響等もあり、大きく減益。

## <エリア別売上高>

■ 20/3月期      ■ 21/3月期  
(単位:億円)

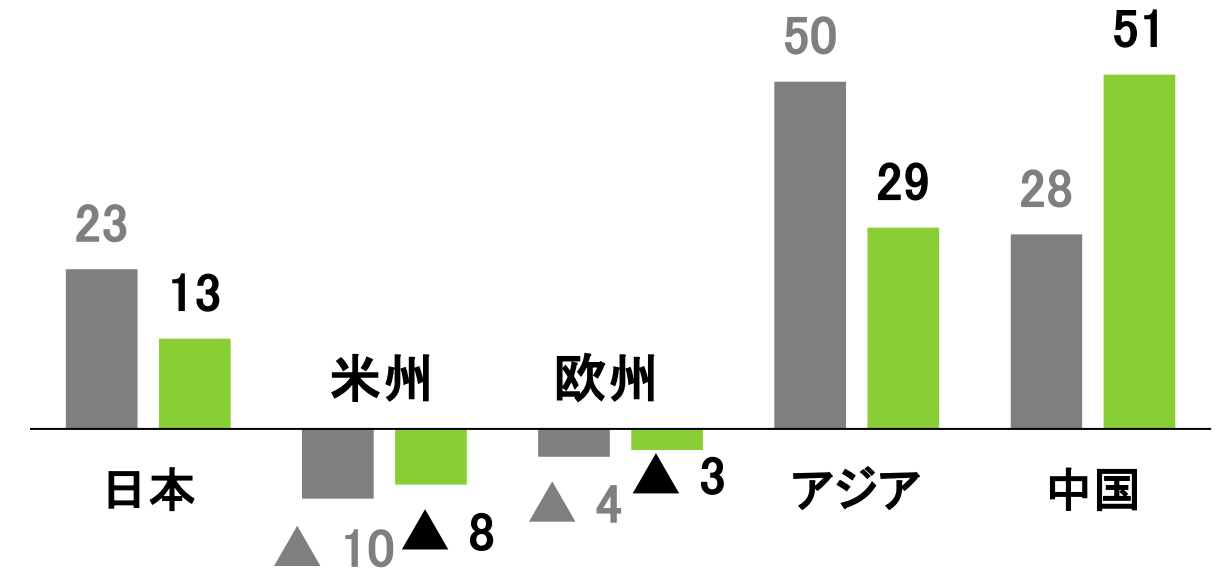


(前年同期比 増減率)

▲10.2%    ▲26.1%    ▲10.0%    ▲25.5%    +19.7%

## <エリア別営業利益>

■ 20/3月期      ■ 21/3月期  
(単位:億円)



(前年同期比 増減率)

▲41.8%    —    —    ▲42.1%    +79.2%

# I . 2021年3月期通期決算(エリア別業績推移)

中国エリアは期を通して堅調に推移、その他エリアは2Q以降、市場回復

(単位:億円)

	2020年3月期				2021年3月期				前年同四半期 対比増減率 (C/A)	第3四半期 対比増減率 (C/B)
	1Q	2Q	3Q	4Q (A)	1Q	2Q	3Q (B)	4Q (C)		
売上高 計	788	776	769	707	407	721	794	768	+8.7%	▲3.2%
日本	245	267	249	265	158	221	262	279	+5.5%	+6.6%
米州	207	187	179	183	57	179	169	153	▲16.5%	▲9.3%
欧州	54	49	48	54	24	45	55	61	+13.0%	+10.1%
アジア	130	130	133	124	37	108	111	128	+2.9%	+15.2%
中国	150	142	159	79	130	165	195	145	+84.4%	▲25.5%
営業利益 計	24	5	33	21	▲33	12	61	45	+105.7%	▲17.3%
日本	▲7	▲0	9	22	▲34	▲9	26	30	+32.2%	+12.4%
米州	▲1	▲5	0	▲3	▲8	2	1	▲3	—	—
欧州	▲1	▲2	▲1	0	▲2	▲0	0	▲0	—	—
アジア	15	16	12	6	▲7	6	16	13	+112.9%	▲18.4%
中国	11	8	8	▲0	6	11	19	13	—	—

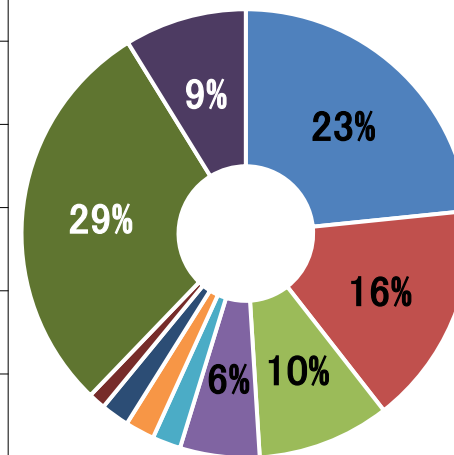
※エリア別の営業利益は、セグメント間取引調整前の金額です。

# I . 2021年3月期通期決算(顧客別売上高)

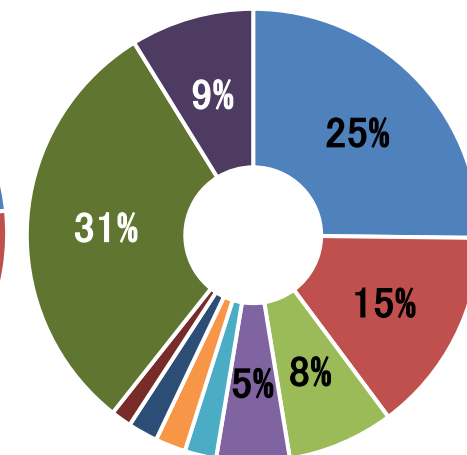
(単位:億円)

		20年3月期	21年3月期	累計	累計
		累計売上高	累計売上高	増減額	増減率
	四輪	685	637	▲48	▲7.0%
	二輪	470	370	▲101	▲21.4%
HONDA	合計	1,156	1,007	▲149	▲12.9%
RNM		280	192	▲88	▲31.4%
SUBARU		168	132	▲36	▲21.4%
MAZDA		60	57	▲3	▲5.0%
VW Gr		62	55	▲7	▲11.3%
SUZUKI		60	54	▲6	▲10%
TOYOTA Gr		36	37	+1	+2.8%
Tier1		850	772	▲78	▲9.2%
OTHER		258	223	▲35	▲13.5%
セグメント合計		2,928	2,529	▲399	▲13.6%

20年3月期  
構成比



21年3月期  
構成比



- HONDA四輪
- HONDA二輪
- RNM
- SUBARU
- MAZDA
- VW Gr
- SUZUKI
- TOYOTA Gr
- Tier1
- OTHER

※顧客別売上高は輸送用機器関連事業にかかる社内管理数値のため、連結上のセグメント数値とは一致していません。

# I . 2021年3月期通期決算(顧客別売上高推移)

(単位:億円)

		2020年3月期				2021年3月期				前年同四半期 対比増減率 (C/A)	第3四半期 対比増減率 (C/B)
		1Q	2Q	3Q	4Q (A)	1Q	2Q	3Q (B)	4Q (C)		
	四輪	191	173	174	147	110	173	195	159	+8.2%	▲18.5%
	二輪	111	119	120	121	42	106	101	121	0%	+19.8%
HONDA 合計		301	292	295	268	153	279	296	279	+4.1%	▲5.7%
RNM		74	73	73	60	24	46	61	61	+1.7%	0%
SUBARU		40	39	44	45	15	43	42	32	▲28.9%	▲23.8%
MAZDA		14	15	15	16	7	18	17	15	▲6.3%	▲11.8%
VW Gr		15	16	15	16	9	16	15	15	▲6.3%	0%
SUZUKI		15	14	15	16	6	14	16	18	+12.5%	+12.5%
TOYOTA Gr		8	8	10	10	7	10	10	10	0%	0%
Tier1		230	226	217	177	123	200	227	223	26.0%	▲1.8%
OTHER		67	59	68	64	31	55	78	60	▲6.3%	▲23.1%
セグメント合計		763	742	751	672	374	682	762	713	+6.1%	▲6.4%

※顧客別売上高は輸送用機器関連事業にかかる社内管理数値のため、連結上のセグメント数値とは一致していません。

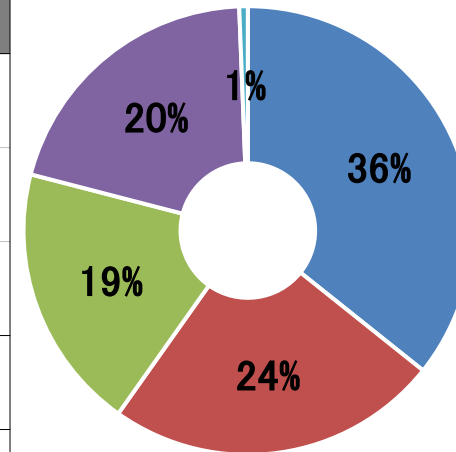
# I . 2021年3月期通期決算(事業別売上高)

前年度に対し、コロナ影響により四輪・二輪ともに売上高は減少  
市場が堅調な中国向けが相対的に多い利便快適系の減少幅は限定的

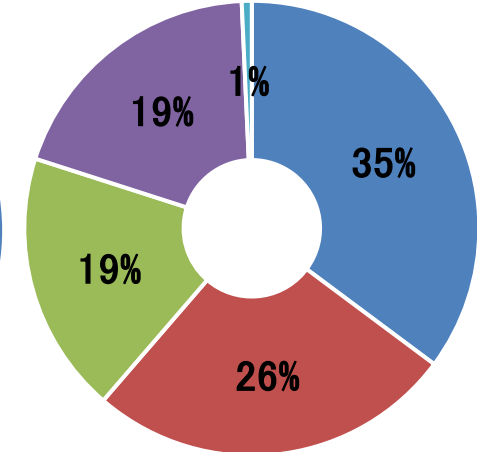
(単位:億円)

		20年3月期	21年3月期	累計 増減額	累計 増減率
		累計売上高	累計売上高		
四輪	視界系	1,046	890	▲156	▲14.9%
	利便快適系	705	661	▲44	▲6.2%
	エンパワ系	563	471	▲92	▲16.3%
四輪	合計	2,314	2,022	▲292	▲12.6%
二輪		596	489	▲107	▲18.0%
その他		18	18	0	0
セグメント合計		2,928	2,529	▲399	▲13.6%

20年3月期  
構成比



21年3月期  
構成比



- 四輪視界系
- 四輪エンパワ系
- 四輪利便快適系
- 二輪
- その他

※事業別売上高は輸送用機器関連事業にかかる社内管理数値のため、連結上のセグメント数値とは一致していません。

# I . 2021年3月期通期決算(事業別売上高推移)

(単位:億円)

		2020年3月期				2021年3月期				前年同四半期 対比増減率 (C/A)	第3四半期 対比増減率 (C/B)
		1Q	2Q	3Q	4Q (A)	1Q	2Q	3Q (B)	4Q (C)		
四輪	視界系	271	261	271	243	128	242	274	246	+1.2%	▲10.3%
	利便快適系	189	181	186	149	107	174	201	179	+19.9%	▲11.1%
	エンパワ系	156	147	137	123	79	127	142	123	+0.1%	▲13.3%
	合計	616	589	594	514	314	543	618	548	+6.6%	▲11.4%
二輪		142	149	153	152	56	135	139	159	+4.6%	+14.4%
その他		5	4	4	5	4	3	5	6	+20.0%	+20.0%
	セグメント合計	763	742	751	672	374	682	762	713	+6.1%	▲6.4%

※事業別売上高は社内管理数値のため、連結上のセグメント数値とは一致しておりません。

# I . 2021年3月期通期決算(連結貸借対照表)

2020年9月末の増資200億円、黒字転換、有利子負債の減少により  
連結自己資本比率は17.0%に回復。(前期比+7.8ptの改善)

(単位:億円)

	2020年3月末	2021年3月末	増減
資産合計	3,123	3,431	+307
流動資産	1,705	2,027	+321
固定資産	1,418	1,403	▲14
負債合計	2,680	2,669	▲11
有利子負債(※1)	1,920	1,880	▲40
その他負債	759	789	+29
純資産合計	443	762	+318
自己資本	288	583	+295
自己資本比率	9.2%	17.0%	+7.8 pt
ネット有利子負債(※2)	1,363	1,092	▲270

月末為替レート

(単位:円)

通貨	2020年3月末	2021年3月末
USD	108.83	110.72
EUR	119.87	129.81
CNY	15.28	16.81

(※1) 借入金+社債(リースは含まない) (※2) 現預金-有利子負債

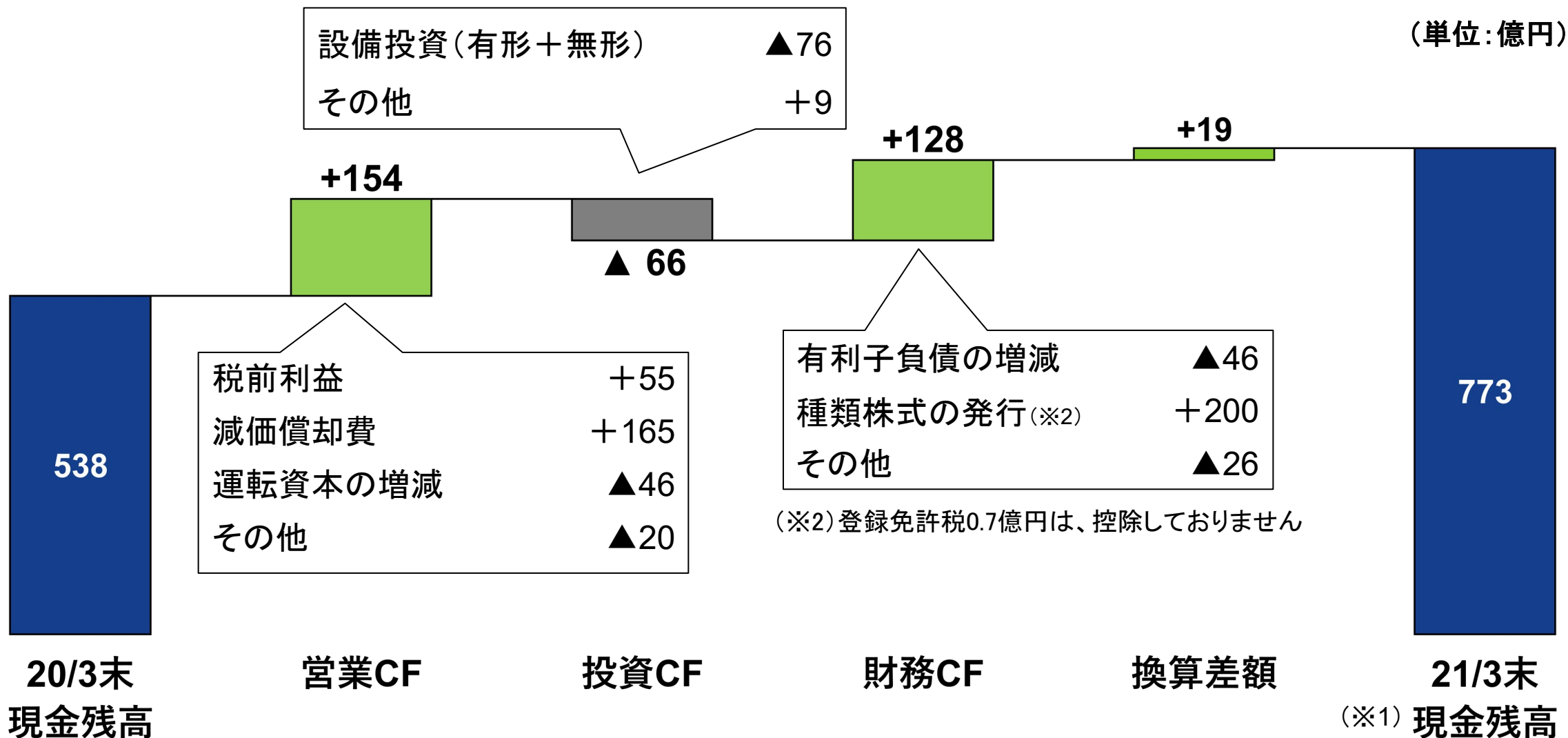
# I . 2021年3月期通期決算(連結キャッシュフロー)

大幅な設備投資抑制によりフリーキャッシュフローは87億円まで改善(前年同期比+170億円)

(単位:億円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減
営業活動によるキャッシュフロー	153	154	+1
(内、減価償却費)	156	165	+8
(内、運転資本の増減)	42	▲46	▲88
投資活動によるキャッシュフロー	▲236	▲66	+169
(内、設備投資)	▲261	▲76	+185
フリーキャッシュフロー	▲82	87	+170
財務活動によるキャッシュフロー	63	128	+64
(内、有利子負債の増減)	100	▲46	▲146
換算差額	▲23	19	+43
現預金増減	▲42	235	+278



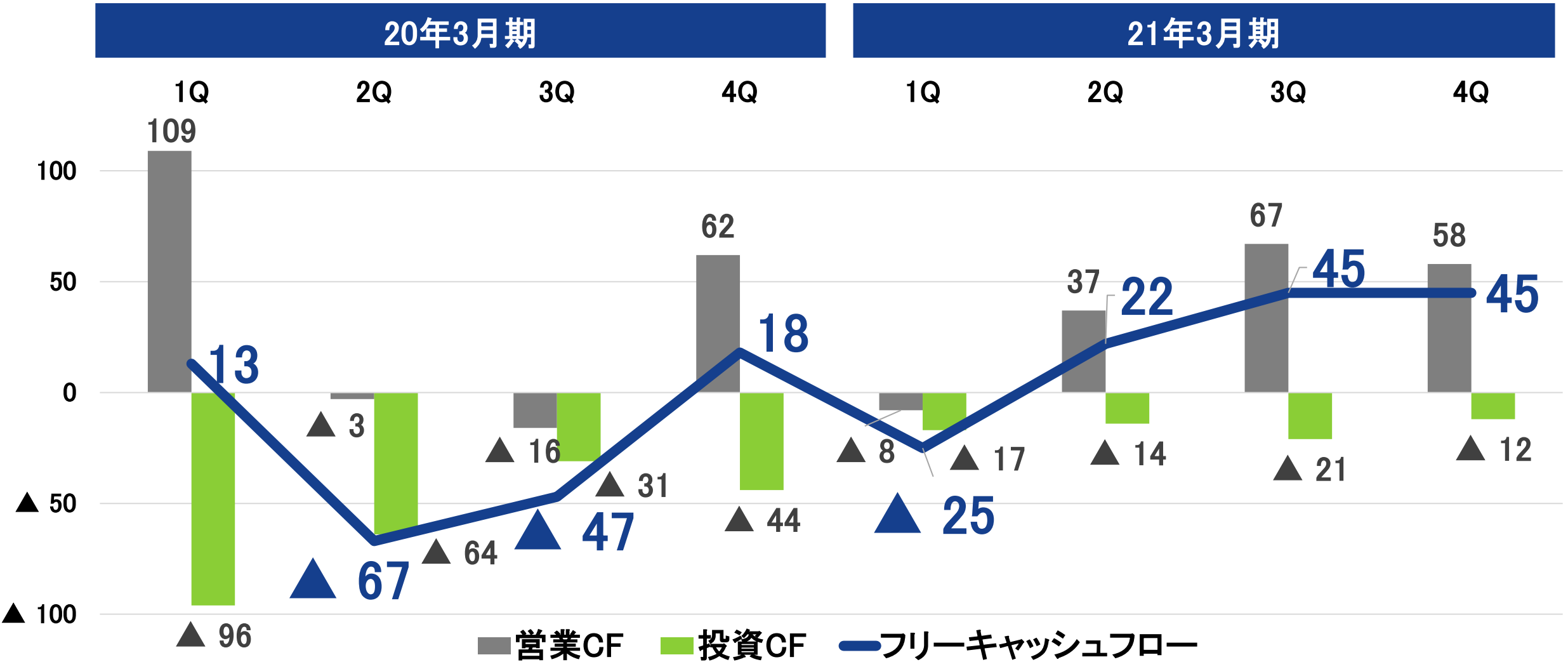


(※) 現金及び現金同等物

# I. 2021年3月期通期決算(連結キャッシュフロー)

黒字転換、設備投資抑制により2Q以降、フリーキャッシュフローは安定推移

(単位:億円)



I. 2021年3月期 通期決算

**II. 2022年3月期 業績予想**

III. 第12次中期経営計画の進捗状況

IV. ミツバビジョン2030

V. Appendix

## Ⅱ. 2022年3月期 業績予想

輸送用機器関連事業ドメインにおいて、半導体影響等を上期に見込むが、下期からの挽回と構造改革施策の推進継続により増収増益を予想。

(単位:億円)

	2021年3月期	2022年3月期			今回増減額 (B-A)	今回増減率 (B/A)
	通期(A)	上期	下期	通期(B)		
売上高	2,692	1,400	1,600	3,000	+308	+11.4%
営業利益	85	45	105	150	+65	+75.5%
営業利益率	3.2%	3.2%	6.5%	5.0%	—	+1.8pt
経常利益	87	40	100	140	+53	+60.0%
当期利益(※)	7	10	60	70	+63	+856.2%

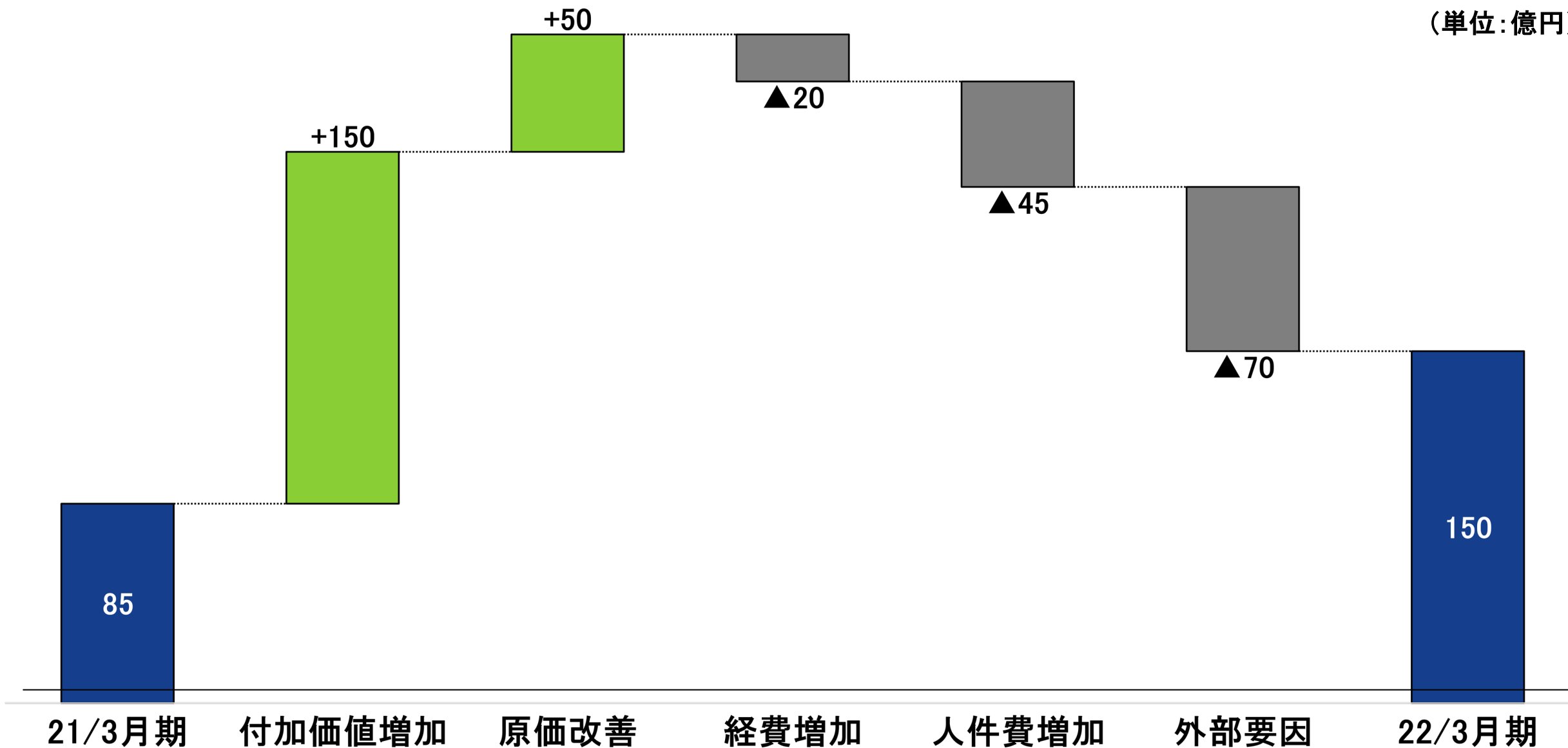
(※) 親会社株主に帰属する当期純利益

(単位:円)

為替レート	2021年3月期	2022年3月期 予想
USD	106.11	105.00
EUR	123.78	120.00
CNY	15.67	15.00

# Ⅱ. 2022年3月期 業績予想

(単位:億円)



I. 2021年3月期 通期決算

II. 2022年3月期 業績予想

**III. 第12次中期経営計画の進捗状況**

IV. ミツバビジョン2030

V. Appendix

# Ⅲ. 第12次中期経営計画(方針)

## 収益力・キャッシュフロー創出力の強化による財務体質の改善

### 重点施策Ⅰ

#### 事業構造改革の推進

##### 1. 四輪事業

- ① 「市場・顧客」×「商品」における選択と経営資源の集中
- ② グローバル生産供給体制の構造改革(最適化・再構築)

##### 2. 二輪・汎用事業

- ① 成長の見込める二輪事業への経営資源シフト

### 重点施策Ⅱ

#### 企業体質の強化

- 1. フリーキャッシュフロー改善による財務体質の強化(固定費圧縮)
- 2. 開発型ものづくり企業としての継続的改善(継続的VA)
- 3. 「構造改革」を支えるガバナンス・経営管理能力の強化と業務革新

### 重点施策Ⅲ

#### 次世代に向けた取り組み

- 1. 次世代のビジネスの柱となる新価値商品の創出
- 2. システム開発を強化し、機電一体化による商品の高付加価値化
- 3. 品質問題の未然防止・再発防止・早期収束

# Ⅲ. 第12次中期経営計画(経営目標)

- 第12次中期経営計画は2020年度～2024年度の5年間
- 最終年度(2024年度)の業績目標値は以下の通り

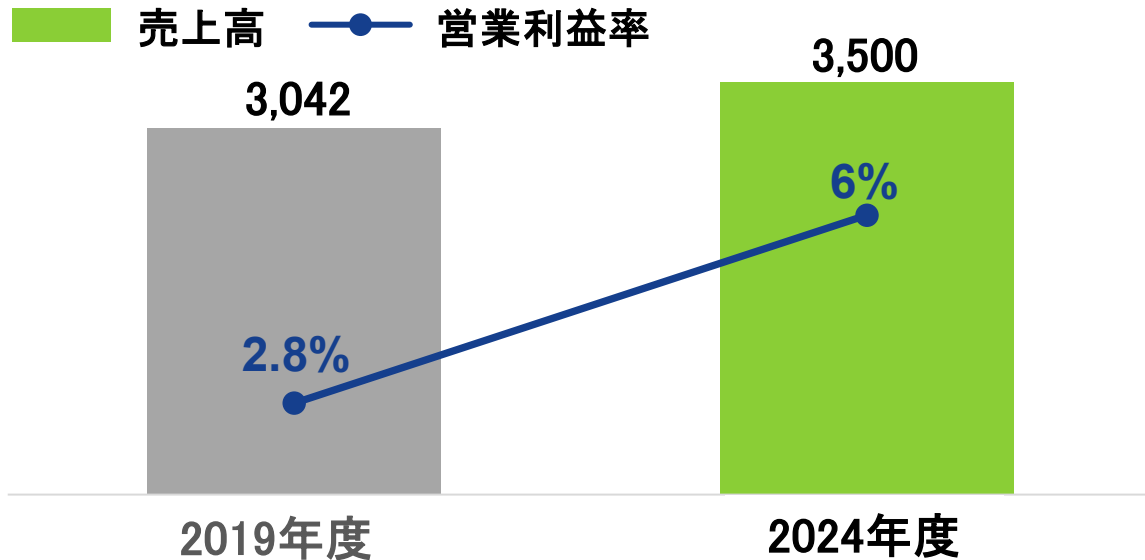
2024年度目標値



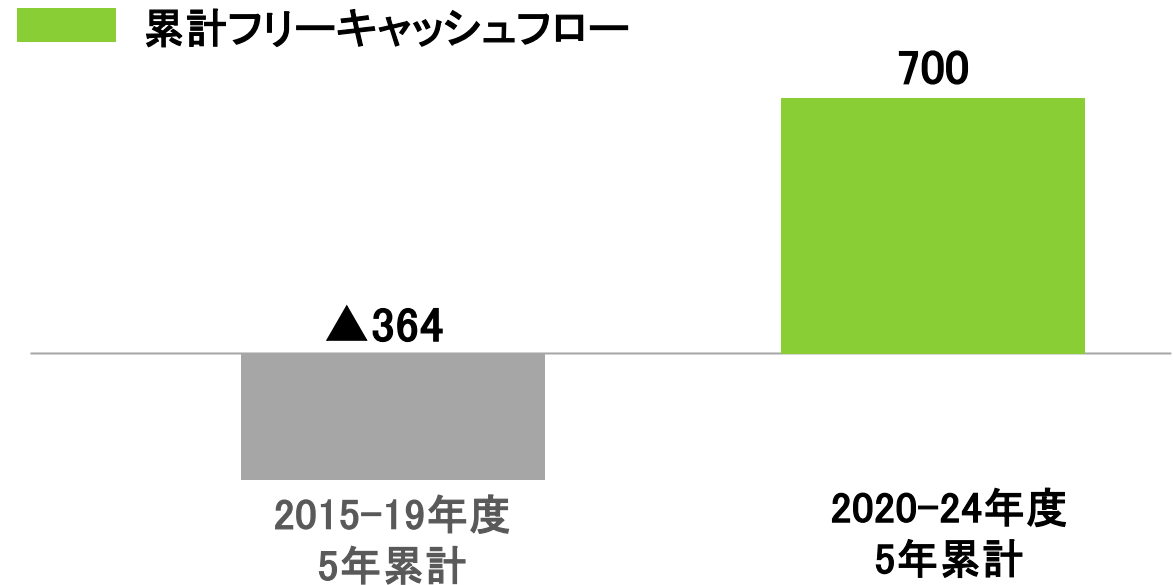
中期目標値



(単位:億円、%)



(単位:億円)





# Ⅲ. 初年度(2021年3月期)の振り返り

## 重点施策Ⅰ 事業構造改革の推進

### 事業の 選択と集中

- 「市場・顧客」×「商品」別に定めた事業方針に基づく受注活動
- 四輪製品開発者の13%を二輪へシフト
- 開発テーマの14%を中止・終了

### グローバル 生産供給体制の最適化

#### 国内

- グループで小型プレス部品等を生産する(株)落合製作所のプレス事業を他社(非開示)に譲渡し、その他事業を当社国内工場に集約し、同社の清算を完了
- ウォッシャーポンプ、パワースライドドアシステム等を生産する新潟工場の閉鎖に向けた準備は計画通り推進中(2021年9月末日途)

#### 海外

- 米州・欧州で4事務所を閉鎖
- 拠点統廃合、グループ内での生産移管を含む更なる経営合理化策を検討中

# Ⅲ. 初年度(2021年3月期)の振り返り

## 重点施策Ⅱ 企業体質の強化:フリーキャッシュフロー改善による財務体質の強化(固定費圧縮)

### 投資の抑制

- コロナ影響による投資時期の見直しを含め  
設備投資は76億円に抑制(2020年3月期実績:261億円)

2022/3期  
設備投資計画  
184億円\*

\*2021/3月期に延期された投資を含む。2021/3月期と2022/3月期の累計額約260億円は、第12次中期経営計画で計画した水準。

### 経費削減

- 2019年度実績に対し37億円の経費を削減  
(売上減少に伴う変動費分を含む)

2022/3期以降の  
固定費削減効果  
見込額  
50億円

### 人事施策

- 関係会社を含む国内 549名の希望退職を実施  
(2020年10月末)
- 海外拠点での間接人員削減、海外駐在員の削減を推進
- 2019年度実績に対し、75億円の人件費を削減  
(売上減少に伴う一時帰休、残業削減等を含む)

## Ⅲ. 初年度(2021年3月期)の振り返り

### 重点施策Ⅱ 企業体質の強化

#### 継続的VA

- 開発型ものづくり企業として、収益改善・原価低減活動を推進
  - －内製ワイパーアームの拡大
  - －機電一体型利便快適系商品の拡大

#### ガバナンス・ 経営管理能力強化

- 事業、製品単位での収益責任と権限の明確化
- 全体最適視点によるフリーキャッシュフロー創出を目的に事業運営における組織変更を実施
- PDCAの実効性確保を目的に、見える化の強化

### 重点施策Ⅲ 次世代に向けた取り組み

- 機電一体化による高付加価値商品、環境対応商品開発の促進にむけ、当該領域における事業推進体制を強化
- 次世代ビジネスの創出に向けた社内組織・検討フローなどの基本設計を完了

# Ⅲ. 業績進捗

	2020年度 実績	2021年度 業績予想	…	2024年度 経営目標
売上高	2,692億円	3,000億円		3,500億円以上
営業利益	85億円	150億円		210億円以上
営業利益率	3.2%	5.0%		6.0%以上
フリーキャッシュフロー	87億円	103億円		累計700億円以上
設備投資	76億円	184億円		累計600億円
減価償却費	165億円	168億円		—

## 経営目標値の達成に向けて

- 経営目標(利益・CF)を必達するために、収益面では事業・商品軸でPDCAを回し、商品競争力・コスト競争力の強化を推進
  - ◆収益体質      ◆構造改革      ◆品質改革
- フリーキャッシュフロー面では、投資規律の徹底、在庫管理のマネジメント強化を推進
- 中期経営計画に織り込んだ各種施策の着実な実行とモニタリング

I. 2021年3月期 通期決算

II. 2022年3月期 業績予想

III. 第12次中期経営計画の進捗状況

**IV. ミツバビジョン2030**

V. Appendix

## モノを動かし、心を動かす

電動化への最適ソリューションで、脱炭素社会の実現に貢献し、共に成長し続ける企業グループを目指します。



グローバルニッチな対応力で  
モビリティ社会の期待に応えます



動かす技術とオープンイノベーションで  
マーケットを創り出します



「挑戦・協働・創造」による喜びを  
グローバルの仲間と分かち合います

I. 2021年3月期 通期決算

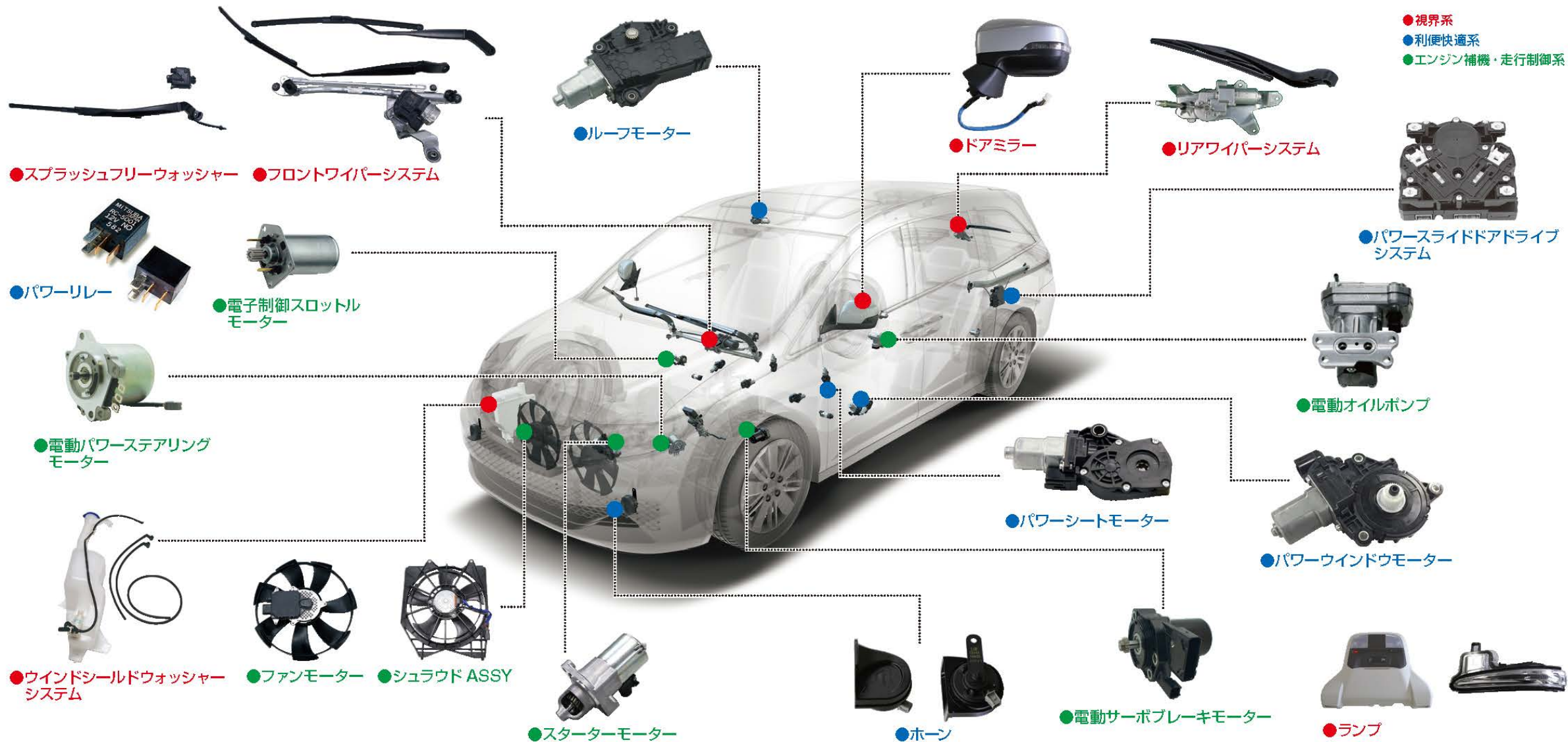
II. 2022年3月期 業績予想

III. 第12次中期経営計画の進捗状況

IV. ミツバビジョン2030

**V. Appendix**

# V. Appendix 四輪: 事業別別製品

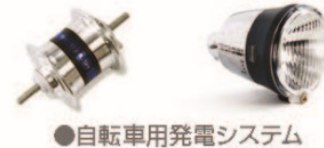




# V. Appendix 二輪・汎用：事業別製品



## 汎用電装製品



## ご注意

本資料には、当社グループの見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。

これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。

そのため、今後、経済情勢や景気動向、法令規制の変化その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

本資料は、当社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。



*~ End of Presentation ~*