



2020年7月15日

各 位

会 社 名 株式会社 ミツバ  
代表者名 代表取締役社長 北田 勝義  
(コード：7280、東証第1部)  
問合せ先 経営企画部長 大拙 均  
(TEL . 0277 - 52 - 0200)

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、別紙のとおり、2021年3月期から2025年3月期までの5か年計画である「第12次(2020-2024年度)中期経営計画」(以下、「本計画」といいます。)を策定いたしましたので、お知らせいたします。

#### 記

#### 1. 本計画策定の背景

当社は、「世界の人々に喜びと安心を提供する」という企業理念のもと、2017年5月に「変化を先取りした商品提案の実践」「革新的生産性向上による収益基盤の強化」「お客様満足最優先の行動」を経営方針とした2018年3月期から2020年3月期までの3か年を対象とする「第11次中期経営計画」を策定し、その実現に向けて各種施策に取り組んでまいりました。

しかしながら、計画最終年度となる2020年3月期は、米中貿易摩擦や英国のEU離脱に伴う不透明感の高まりから世界的に景気の減退感が強まり、当社においても海外を中心に売上高の減少が想定を上回る状態で継続いたしました。さらに、2020年3月期の第4四半期以降、新型コロナウイルス感染症の拡大により世界的な景気は一段と減速し、当社の事業活動にも多大な影響を及ぼしております。このような中、当社は抜本的な構造改革の実施を決定し、事業構造改革に関連する費用(減損損失を含む)を2020年3月期に特別損失として124億円計上いたしました。その結果、2020年3月期は138億円の当期純損失を計上することとなり、連結自己資本比率は2014年3月期の21.9%から2020年3月期は9.2%まで低下いたしました。

これら財務・業績悪化の要因は、

売上偏重(過去の成功体験に囚われて採算性よりも規模を追求、拡販を目指した積極的な海外拠点拡大・設備投資) 価格競争の激化(自動車部品メーカーのメガサプライヤー化(注1)と価格競争の激化、付加価値の高い商品開発の遅れ) コスト競争力の低下(組織の細分化・専門化が進む中で部門間の連携が不足、グローバル生産供給体制を推し進めた結果としての設備投資の拡大による固定費の増大と品質対応費用の増加) 設備投資の拡大(設備投資案件の管理体制・意思決定プロセスの未整備、投資案件の見極め不足)等にあったと認識しております。

(注1)メガサプライヤーとは、大手自動車メーカーに対してグローバルに部品を供給する、売上規模が大きい企業の通称であり、近年ではメガサプライヤーが販売量を拡大しており、その結果として価格競争が激化しております。

かかる状況を打開し、再び安定した財務体質と業績回復基調を取り戻すため、当社は、抜本的な構造改革を踏まえた本計画を取りまとめました。また、毀損した自己資本の回復と成長投資の資金確保を目的に、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第弐号投資事業有限責任組合から総額200億円の資金調達を実施します。今後、本計画を着実に実行し、再び安定した収益基盤を取り戻すことで、株主さまをはじめ全てのステークホルダーの皆さまに満足していただけるよう全社員一丸となって努力し

てまいります。

## 2. 計画期間

2021年3月期から2025年3月期までの5か年

## 3. 基本方針および重点施策

### (1) 基本方針

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

### (2) 重点施策

重点施策：事業構造改革の推進

#### 1. 四輪事業

「市場・顧客」×「商品」における選択と経営資源の集中  
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

成長の見込める二輪事業への経営資源シフト

（施策の概要：事業の選択と集中）

四輪事業：次世代システム商品を強化する

二輪・汎用事業：経営資源を集中し、積極的な拡販によって収益を増大する

（施策の概要：グローバル生産供給体制の最適化）

米州：拠点統廃合を通じた経営合理化

欧州：拠点統廃合を通じた経営合理化

中国：中国市場への集中と域内生産体制の強化

アジア：グローバル供給基地の継続と補完体制の強化

日本：拠点統廃合を通じた経営合理化

日本エリアにおける生産拠点再編の一環として新潟工場と（株）落合製作所を閉鎖

#### 新潟工場閉鎖の概要

- |           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| 1. 所在地    | 〒949-7226<br>新潟県南魚沼市山崎新田 950  |
| 2. 主要製品   | パワースライドドアドライブシステム、ウォッシャーポンプ、等 |
| 3. 従業員数   | 182名（7月1日現在）                  |
| 4. 閉鎖予定時期 | 2021年9月                       |
| 5. 業務引継ぎ先 | ミツバ他工場、国内子会社                  |

#### （株）落合製作所閉鎖の概要

- |           |                              |
|-----------|------------------------------|
| 1. 所在地    | 〒370-2451<br>群馬県富岡市宇田 250-11 |
| 2. 主要製品   | 小型プレス部品等                     |
| 3. 従業員数   | 63名（7月1日現在）                  |
| 4. 閉鎖予定時期 | 2020年12月                     |

5. 業務引継ぎ先 (株)ミツバ、外部サプライヤー  
プレス事業は譲渡

重点施策 : 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 (Value Analysis))
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

( 施策の概要 )

投資の抑制 : 案件の精査・絞り込みによる設備投資の中止・凍結

経費削減 : 海外拠点含むグローバルでの経費削減

人事施策 : 関係会社を含む 国内 500 名規模の希望退職者の募集及び海外拠点を  
含む間接人員の削減

重点施策 : 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

4. 資本政策の概要

当社は、2020年7月15日開催の取締役会において、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第式号投資事業有限責任組合に対して、第三者割当の方法により、総額15,000,000,000円のA種種類株式および総額5,000,000,000円のC種種類株式を発行すること(以下、「本第三者割当増資」といいます。)を決議いたしました。本第三者割当増資の実施により、毀損した自己資本を回復し、調達資金を成長事業への投資資金に充当することで、安定的な収益基盤の構築を図ってまいります。本第三者割当増資の詳細につきましては、本日別途公表しております「第三者割当による種類株式の発行、定款の一部変更、資本金及び資本準備金の額の減少並びに剰余金の処分に関するお知らせ」をご参照ください。

5. 連結業績目標 (2025年3月期)

連結売上高	3500億円以上
連結営業利益率	6%以上
連結FCF(5年間累計)	700億円以上

本計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# 2020年3月期決算及び 第12次(2020-2024年度)中期経営計画

株式会社ミツバ

2020年 7月15日(水)

# I. 2020年3月期決算

# 1. 2019年度 決算

構造改革関連費用、減損損失等の特別損失を124億円計上した結果、親会社株主に帰属する当期純損失は▲138億円

## 連結損益計算書

(単位:億円)

科目	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	前期比 増減
売上高	3,332	3,042	▲290
売上総利益	447	401	▲45
営業利益	109	85	▲24
経常利益	107	68	▲38
特別利益	1	1	▲0
特別損失	70	※124	+53
税引前当期純利益	38	▲53	▲92
当期純損失	▲49	▲120	▲71
親会社株主帰属純損失	▲70	▲138	▲67

- 売上高、営業利益は、北米や中国市場における売上の低迷、及び新型コロナウイルスの影響により減少
- 税引前当期純利益は、減損損失▲48億円、事業構造改革に関連する費用▲57億円等の特別損失の計上により減少

※ 2020年3月期特別損失の内訳 (単位:億円)

内訳	金額
固定資産の減損	48
構造改革損失引当金繰入	57
投資有価証券評価損	6
その他	12
合計	124

# 1. 2019年度 決算

当期純損失の計上▲120億円、評価換算差額等の減少▲126億円等により、純資産は443億円

## 連結貸借対照表

(単位:億円)

科目	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	前期比 増減
流動資産	1,869	1,705	▲163
固定資産	※1,477	※1,418	▲59
資産合計	3,346	3,123	▲222
流動負債	1,246	1,326	+80
固定負債	1,372	1,353	▲19
負債合計	2,619	2,680	+60
株主資本	609	454	▲155
評価・換算差額等	▲39	▲165	▲126
非支配株主持分	157	155	▲2
純資産合計	727	443	▲283
負債・純資産合計	3,346	3,123	▲222

- 流動資産減少要因は、主に受取手形及び売掛金の減少
- 評価・換算差額等の減少要因は、主に為替換算調整勘定▲77億円、その他有価証券評価差額金▲27億円の減少

※ 設備投資、減価償却費の推移 (単位:億円)

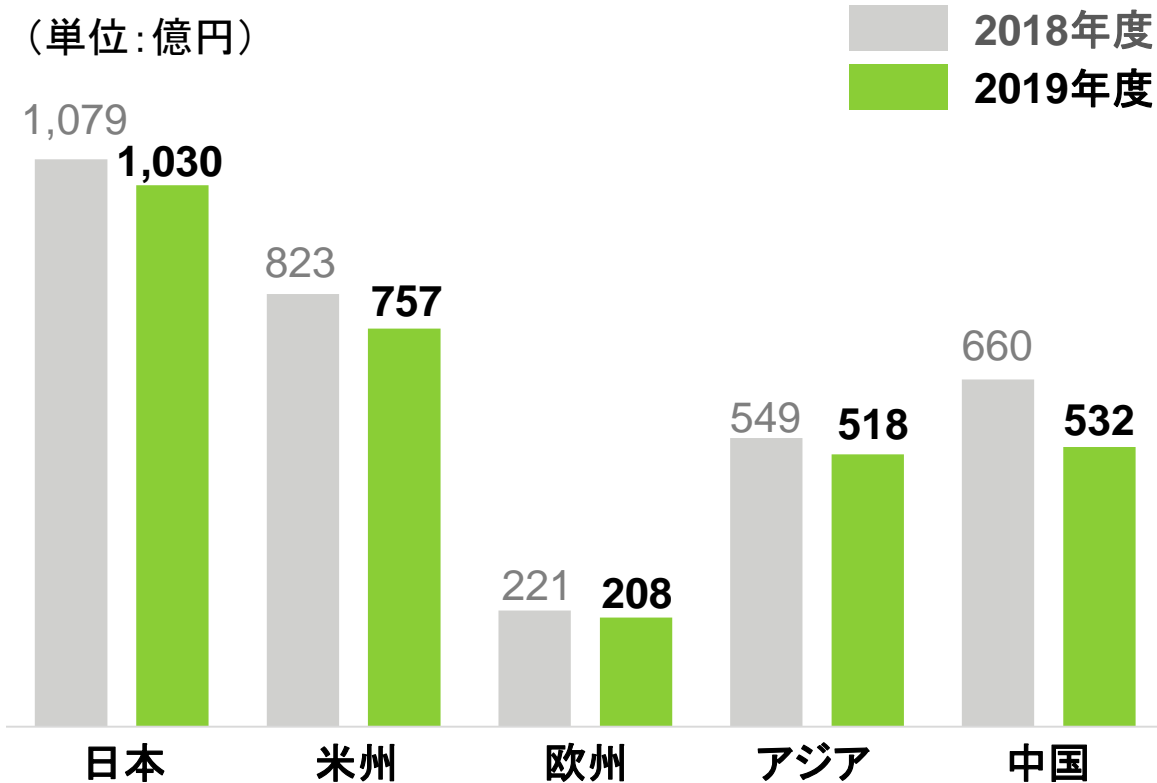
	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績
設備投資	349	261
減価償却費	173	156

# 1. 2019年度 決算

景気減速・米中の通商問題の影響もあり、全エリアで減収  
これまで成長を牽引してきた中国エリアは減収減益

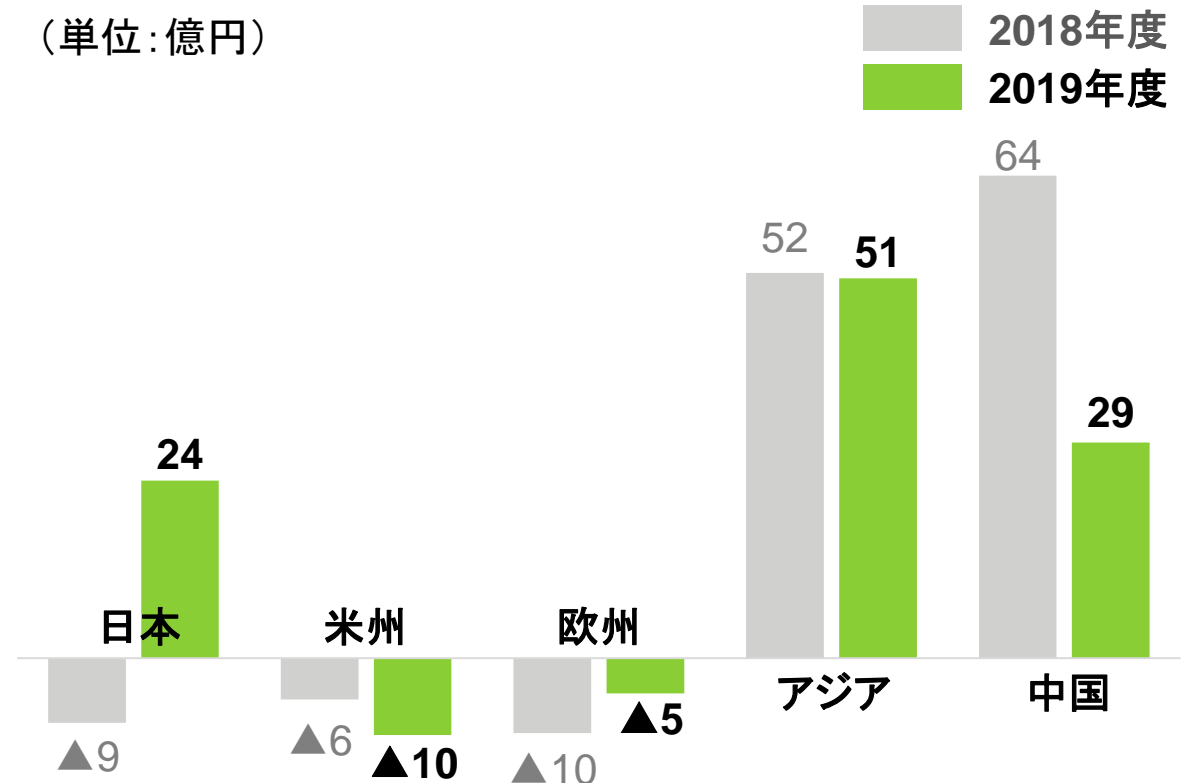
## エリア別売上高

(単位:億円)



## エリア別営業利益

(単位:億円)



全エリアで減収

日本エリアは固定費の削減により増益  
中国エリアはコロナ影響もあり減益

(注) 営業利益はセグメント間取引消去前の金額



## 2. 第11次中期経営計画の振り返り

2017～2019年度の第11次中期経営計画は未達

### 第11次中期経営計画(2017～2019年度)

#### 経営目標

- 第11次中期経営計画最終年度の業績目標値を以下の通りとする
  - 連結売上高 **3500億円** 以上
  - 連結営業利益 **7%** 以上

#### 経営方針

- 変化を先取りした商品提案の実践
- 革新的生産性向上による収益基盤の強化
- お客様満足最優先の行動

### 達成状況

- 2019年度実績は以下の通りであり、目標未達

- 連結売上高 **3042億円**
- 連結営業利益 **2.8%**

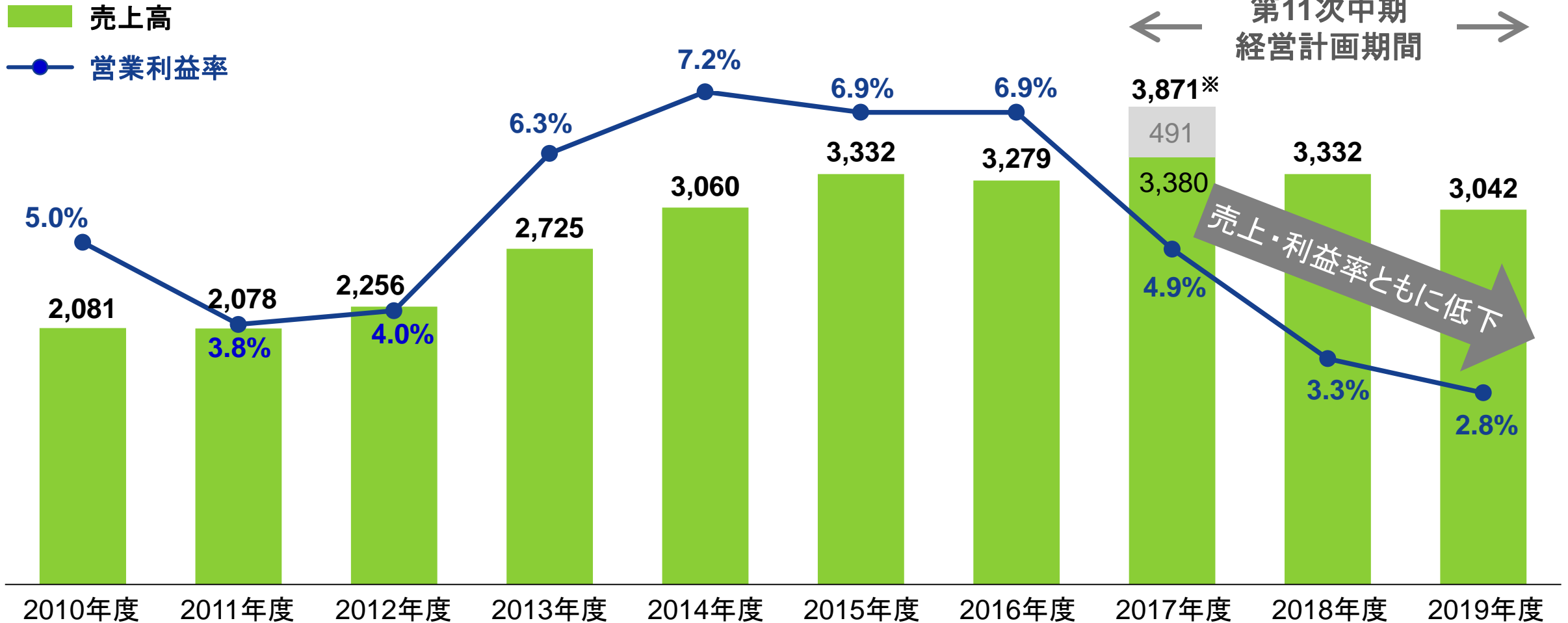
- 自動車部品メーカーのメガサプライヤー化が進み価格競争が激化する中で、付加価値の高い商品の供給が思うように進まなかった
- グローバル生産供給体制を推し進めた結果、設備投資の拡大による固定費の増大、及び品質対応費用の増加を招いた

外部環境・内部環境が大きく変化し、第11次中期経営計画で掲げた経営目標は未達

# 3. 業績推移

前中期経営計画期間では売上高・営業利益率ともに低下

(単位: 億円、%)



※ 2017年度は15か月決算であり、売上高は12か月(3380億円)と3か月(491億円)の数字をそれぞれ表記。

## II. 第12次(2020-2024年度)中期経営計画の概要

# 1. 前中期の財務・業績悪化要因

競争環境の変化に加え、売上偏重の経営方針と固定費・設備投資の増大が収益悪化と財務体質悪化の要因

## 売上偏重

- 過去の成功体験に囚われ、採算性よりも規模を追求
- 拡販を目指した積極的な海外拠点拡大、設備投資

## 価格競争の激化

- 自動車部品メーカーのメガサプライヤー化と価格競争の激化
- 付加価値の高い商品開発の遅れ

## コスト競争力の低下

- 組織の細分化・専門化が進む中で部門間の連携が不足
- グローバル生産供給体制を推し進めた結果、設備投資の拡大による固定費の増大、及び品質対応費用の増加を招いた

## 設備投資の拡大

- 設備投資案件の管理体制・意思決定プロセスの未整備
- 投資案件の見極め不足

売上高の低迷

利益率の低下

借入の増大

# 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

# 3. 計画期間における経営目標

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

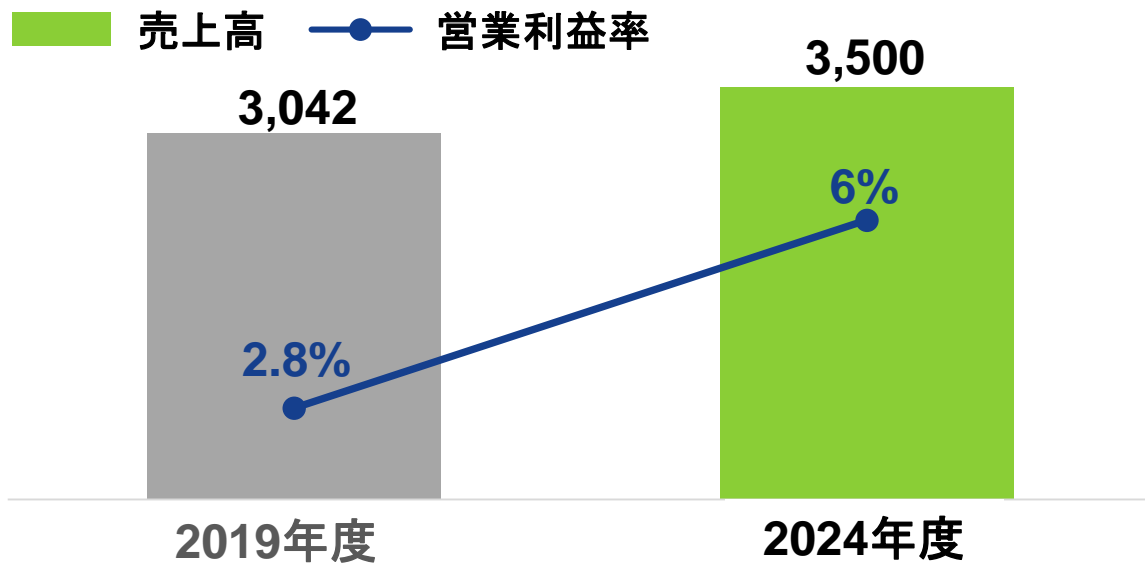
2024年度目標値

売上高  
営業利益率

**3500億円**以上

**6%**以上

(単位:億円、%)

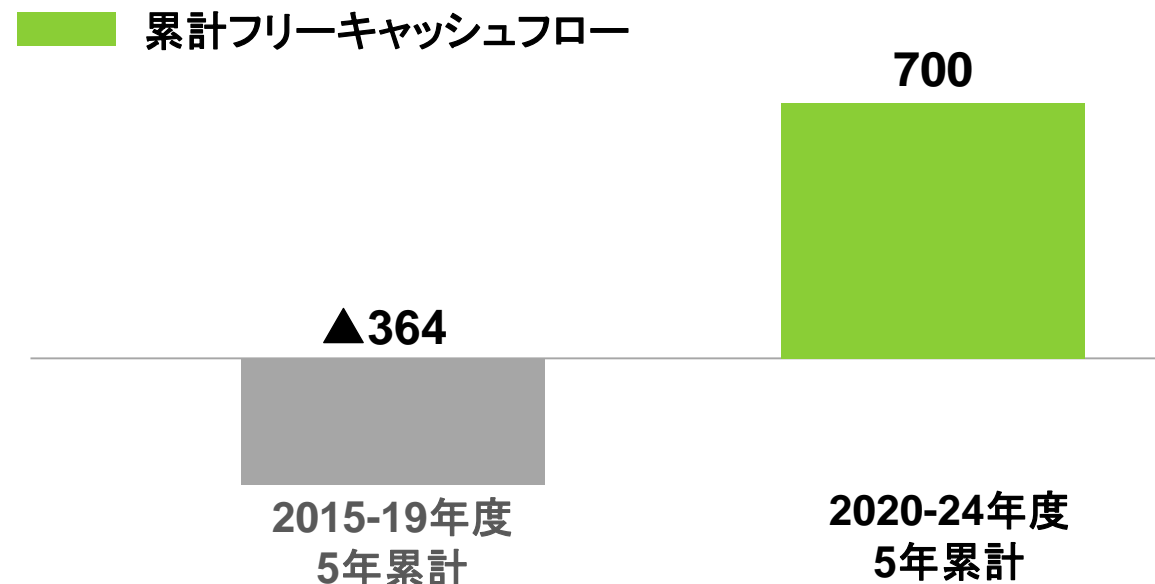


2024年度目標値

累計フリー  
キャッシュフロー

5年間累計  
**700億円**以上

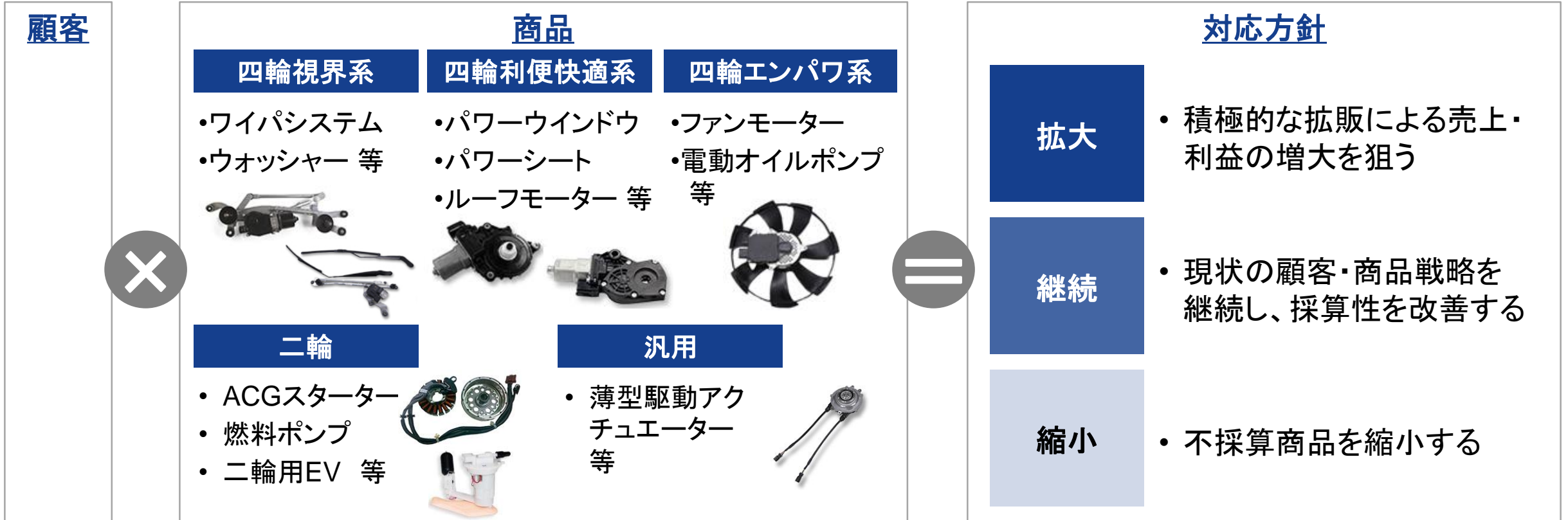
(単位:億円)



# 4. 重点施策 I : 事業構造改革の推進

顧客・商品ごとに市場・競合の動向や収益状況を踏まえ対応方針を策定

## ① 事業の選択と集中

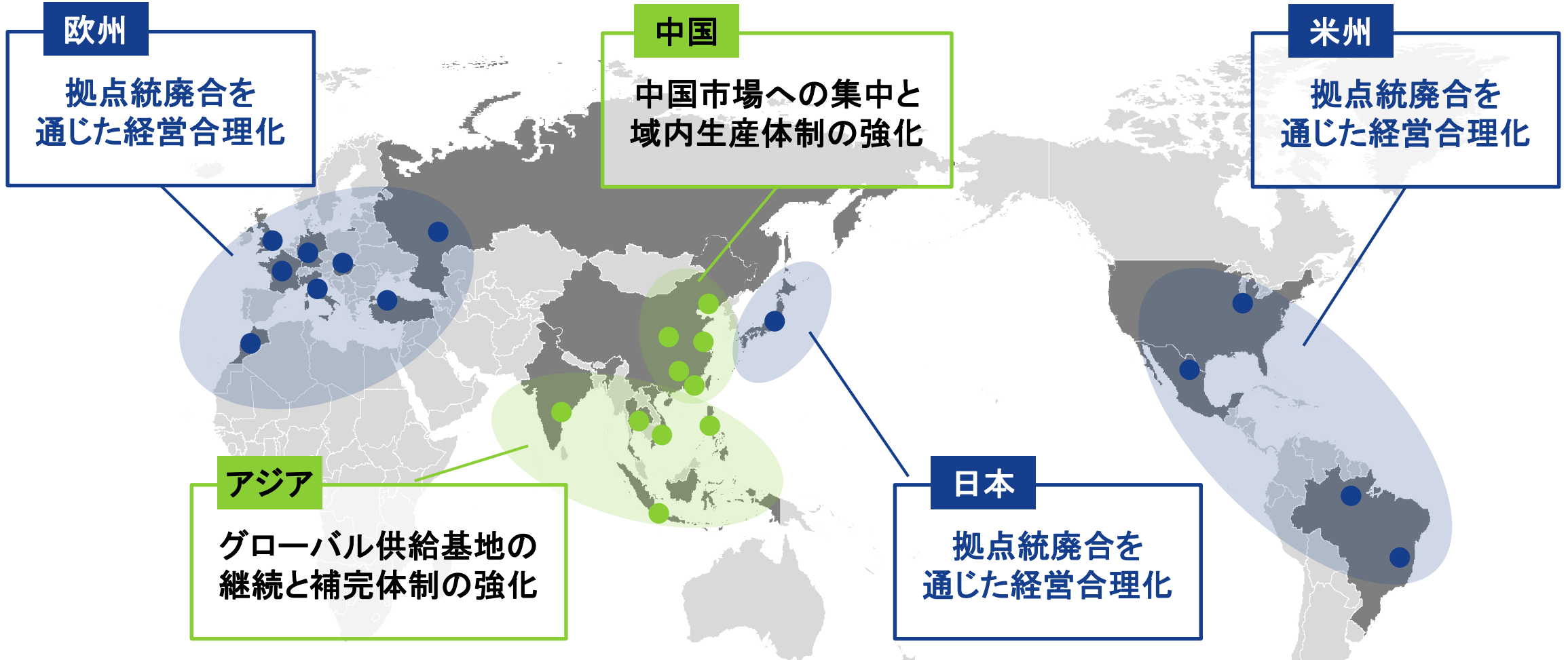


四輪事業は次世代システム商品を強化  
二輪・汎用事業は経営資源を集中し、積極的な拡販によって収益を増大

# 4. 重点施策 I : 事業構造改革の推進

事業の選択と集中と並行して、グローバル生産供給体制を再編

## ② グローバル生産供給体制の最適化 : エリア別の対応方針

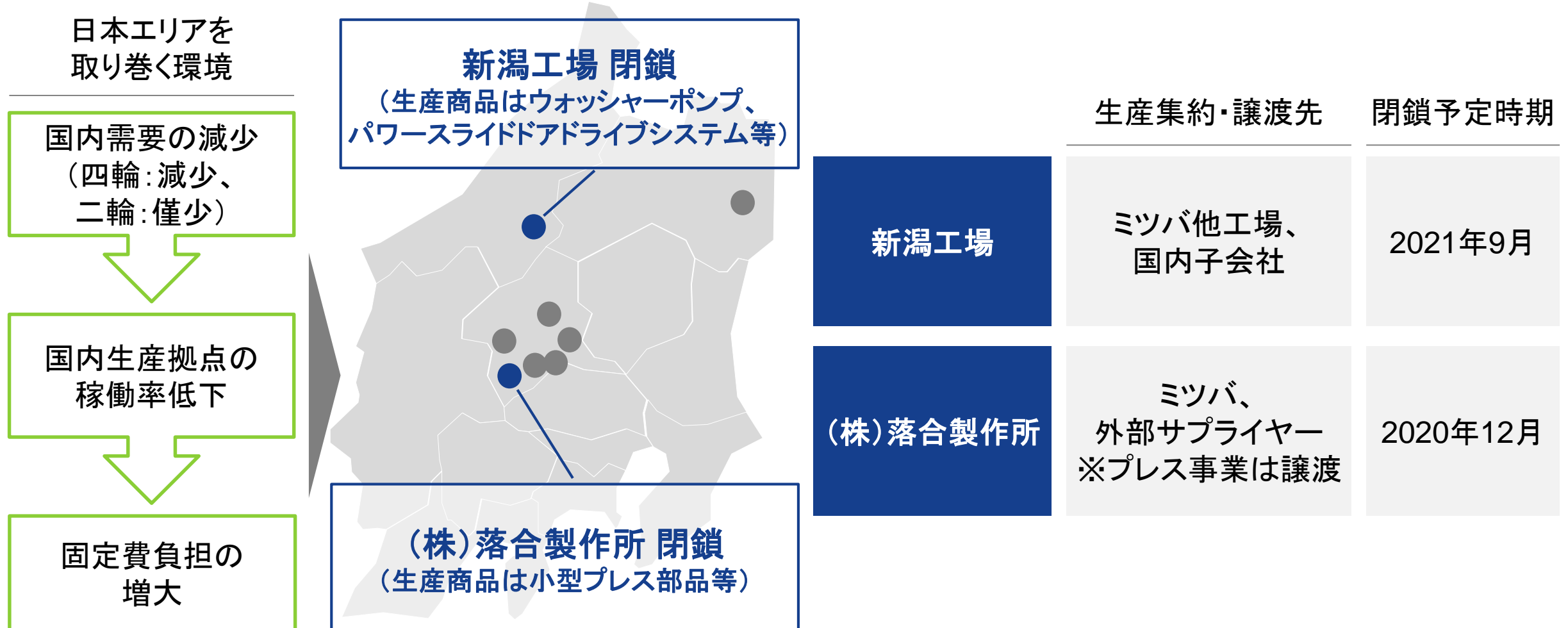




# 4. 重点施策 I : 事業構造改革の推進

日本エリアにおける生産拠点再編の一環として新潟工場と(株)落合製作所を閉鎖

## ② グローバル生産供給体制の最適化 : 新潟工場・(株)落合製作所の閉鎖



# 5. 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向け、各種施策を推進

## 構造改革によるフリーキャッシュフローの改善

1

投資の抑制

- 案件の精査・絞り込みによる設備投資の中止・凍結
- 5年累計で2015～2019年度比約 **400億円**の設備投資を抑制  
(2015～2019年度:1000億円 ⇒ 2020～2024年度:600億円)

2

経費削減

- グローバルでの経費削減
- 2020年度は約 **30億円\***の経費を削減

3

人事施策

- 関係会社を含む国内 **500名規模**の希望退職者の募集
- 海外拠点を含む間接人員の削減
- 2020年度は売上減少に伴う一時帰休等を含め、約 **130億円**の人件費を削減

※ 効果額は計画期間における上記構造改革施策の実施前後での比較で算出。

# 6. 重点施策Ⅲ： 次世代に向けた取り組み

四輪  
事業方針

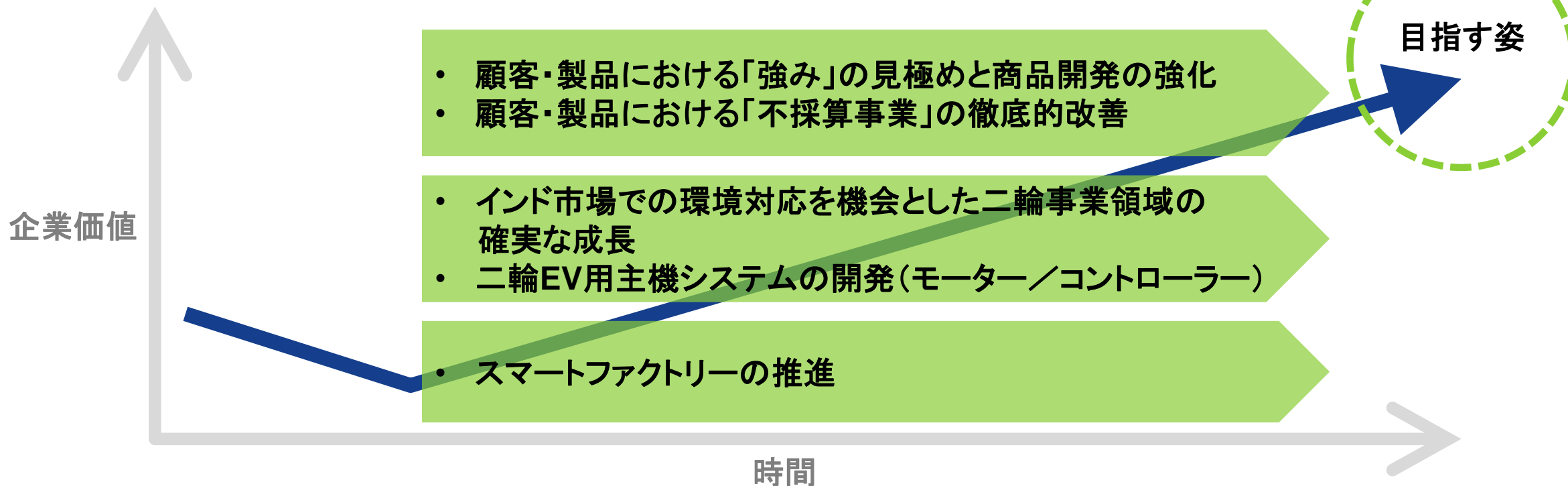
次世代システム商品の強化

利益を生む事業へ変革する

二輪・汎用  
事業方針

環境対応商品の強化  
二輪売上比率 25%超

ミツバの成長を牽引する



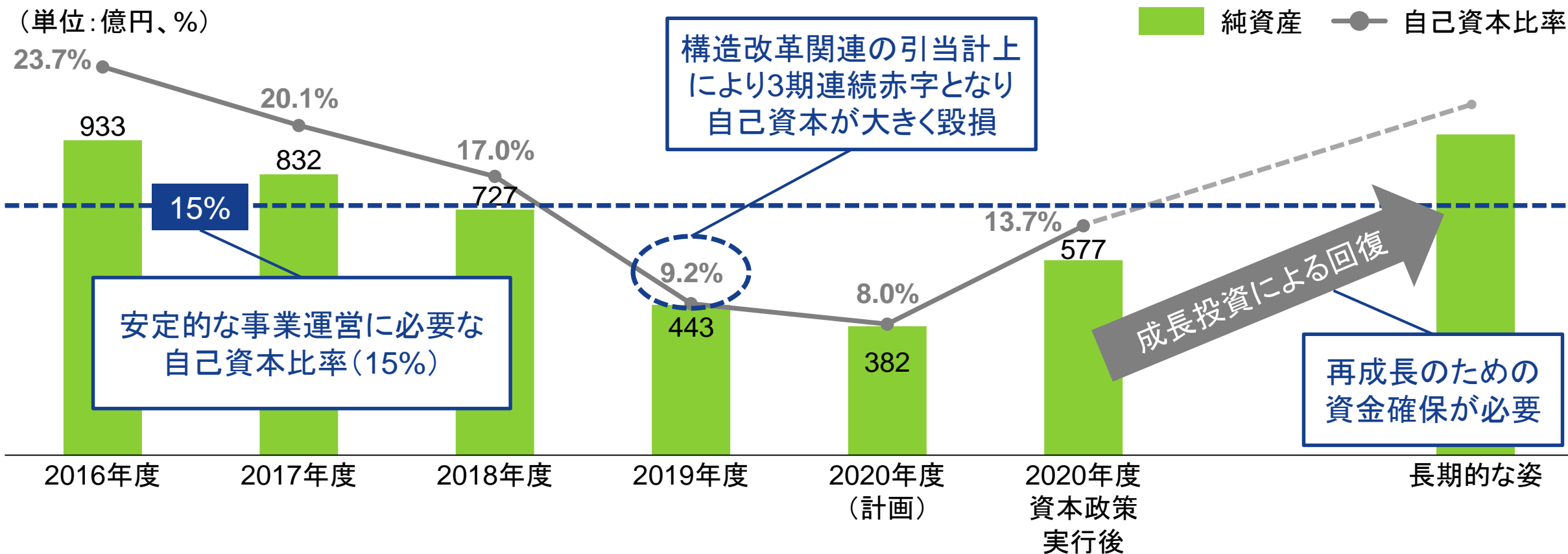
### III. 資本政策の概要

# 1. 資本政策の背景

中期経営計画の実行に併せて資本政策も実行

## 純資産と自己資本比率の推移

(単位:億円、%)



毀損した自己資本の回復と成長投資の資金確保を目的に、資本政策を実施

## スポンサーに対する種類株式の発行を実施

### 資金調達の手法

調達手法	普通株式の 公募増資・第三者割当増資	新株予約権・普通株式の 株主割当	スポンサーに対する 種類株式の発行
検討内容	<p>普通株式の希薄化を直ちにもたらし、既存株主の皆様に不利益の可能性</p>	<p>株価動向次第では、新株予約権が全て行使されない可能性 また既存株主の皆様に、割当に応じていただけない可能性 (最終的な資金調達額が不明)</p>	<p>投資家の特性や種類株式の設計次第では普通株式の急激な希薄化の抑制が可能 (ミツバの事業目的・経営方針にご理解いただける投資家に対する種類株式発行が最善)</p>

既存株主様への影響に配慮し、種類株式の発行による資金調達が最適であると判断

## 2. スポンサー活用による効果

### ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ (JIS) に種類株式を発行

#### ガバナンスの強化

- ファンドからの出資・出向の受入れを通じて以下の抜本的、かつ確実な実行
  - ガバナンス構造・プロセスの見直し
  - 予実管理プロセスとKPIマネジメントの高度化
  - モニタリング体制の強化

#### 財務体質の改善

- 自己資本比率の改善と、与信リスクが事業活動に与える影響の極小化
- コロナ禍で不確実性が増大している事業環境下における資金面の強化

#### ファンド (JIS) の活用

#### リソースの活用

- 実績豊富なファンドが保有する事業再生に関するナレッジ・経験の活用
- ファンドのネットワークを活用したアライアンス余地の模索

#### 単独企業としての復活

- ミツバの長期ビジョンを達成するための成長資金の確保
- 顧客に「寄り添う」価値観と、これまで築いてきた顧客からの信頼感の維持
- 若手社員のモチベーションの維持・醸成

# 3. 本件種類株式の概要

		A種種類株式	B種種類株式	C種種類株式
目的		自己資本の充実・成長事業への投資資金		
割当先		ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第弐号投資事業有限責任組合		
発行金額		150億円	-	50億円
議決権		なし	なし	なし
譲渡制限		なし※1	なし	なし※1
優先配当率		6.0%(累積・非参加型)	8.0%(累積・非参加型)	-
取得条項(当社の権利)		発行日以降いつでも、種類株式の償還が可能(普通株式への転換による希薄化を抑制)		
取得請求権 (株主の権利)	対価	<ul style="list-style-type: none"> <li>普通株式</li> <li>金銭及びB種種類株式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>普通株式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>普通株式</li> </ul>
	普通株式 への転換	株主の当社に対する取得請求権の行使可能期間を制限※2 ( <u>早期希薄化の抑制と企業価値向上のための時間的猶予の確保</u> )		
最大希薄化率		約86.0%※3	約34.4%※3	約28.7%

(注) 本ページは、2020年7月15日付公表「第三者割当による種類株式の発行、定款の一部変更、資本金及び資本準備金の額の減少並びに剰余金の処分に関するお知らせ」を要約したものであり、実際の内容については同公表資料に記載の事項が優先する。

※1 引受契約上、2024年6月30日までの間に第三者へ譲渡する場合には取締役会による承認が必要。一定の場合に譲渡制限が解除される。

※2 転換制限解除事由が生じた場合は行使可能。

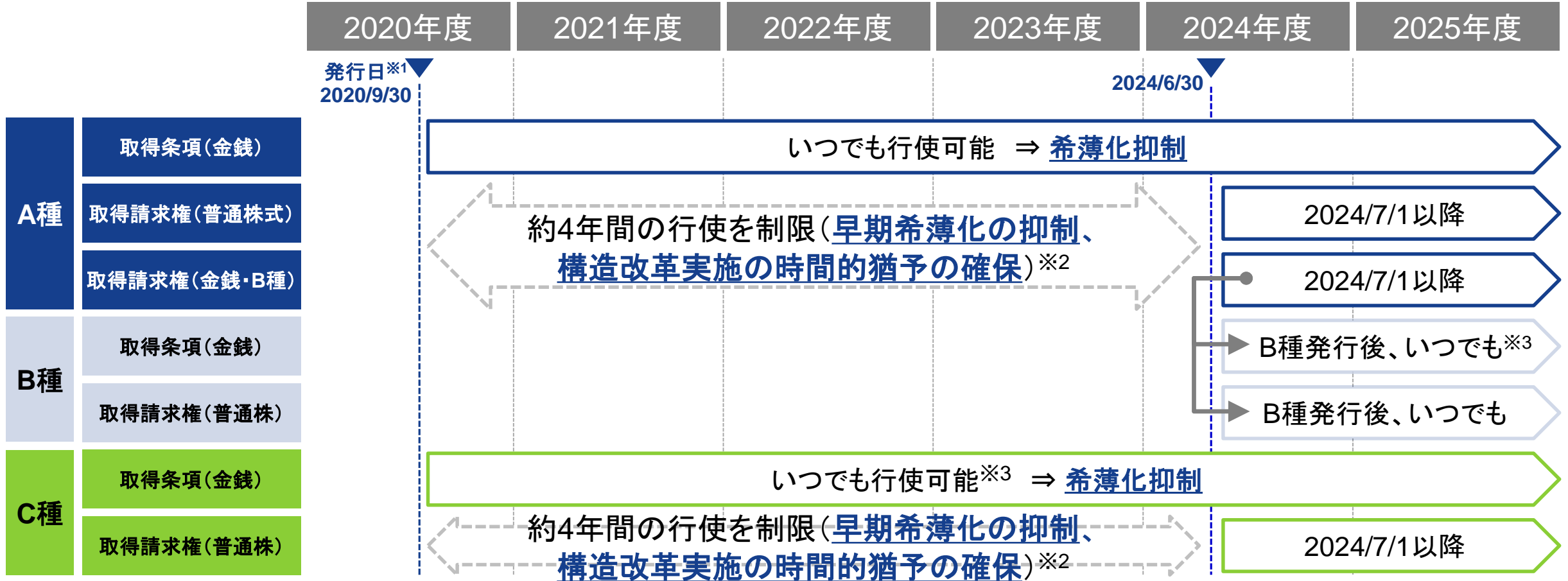
※3 累積未払配当金相当額及び日割未払い優先配当金額がいずれも存在しない前提での希薄化率となる。



# 3. 本件種類株式の概要

取得請求権の行使を約4年間制限することで、早期の希薄化を抑制

## 取得条項及び取得請求権の行使可能期間



※1 発行日は、2020年9月30日、又は本件臨時株主総会の開催日の翌日以降、2021年1月20日までの間の日であって、当社及び割当先が別途合意する日となる。

※2 転換制限解除事由が生じた場合は行使可能。

※3 B種に係る取得条項(金銭)は、A種が存在するうちは行使不可。C種に係る取得条項(金銭)はA種とB種が存在するうちは行使不可。

## 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。