

決算説明会

2013年3月期第2四半期

2012年11月2日
ミネベア株式会社

1. 業績の説明

2. 経営方針と事業戦略

業績の説明

取締役 専務執行役員 加藤木 洋治

2012年11月2日

2

円高、人件費上昇の中、東日本大震災、タイ大洪水から大きく回復 但し、計画は未達

(百万円)	2012年3月期	2013年3月期	前年同期比 伸び率	2013年3月期 上半期	
	上半期	上半期		期初計画	達成率
売上高	132,448	139,101	+5.0%	148,100	93.9%
営業利益	6,052	7,700	+27.2%	9,400	81.9%
経常利益	5,032	6,942	+38.0%	8,200	84.7%
純利益	2,769	3,720	+34.3%	5,600	66.4%
一株当たり 純利益(円)	7.30	9.94	+36.2%	14.97	66.4%

為替レート	12/3期上半期	13/3期上半期	13/3期上半期 想定
US\$	80.24円	79.73円	77.00円
ユーロ	115.76円	101.27円	103.00円
タイバーツ	2.66円	2.55円	2.50円
人民元	12.38円	12.56円	12.20円

2012年11月2日

3

上半期の連結業績は、前年同期に比べ売上高が5.0%増加し1,391億100万円、営業利益は27.2%増加し77億円、純利益は34.3%増加し37億2,000万円となりました。

これは、円高やアジアにおける人件費上昇はあったものの、昨年の東日本大震災やタイ大洪水からの回復が進んだことによるものです。但し、売上高、営業利益ともに上半期計画は未達でした。

タイ大洪水からの緩やかな回復が継続するも、円高、世界経済減速で伸び鈍化
 秋口から様々な製品市場が徐々に縮小傾向を強めている

(百万円)	2012年3月期		2013年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	2Q	1Q	2Q	1Q		
売上高	67,646	68,621	70,480		+4.2%	+2.7%
営業利益	3,749	3,693	4,007		+6.9%	+8.5%
経常利益	3,162	3,368	3,573		+13.0%	+6.1%
四半期純利益	2,100	1,718	2,002		-4.7%	+16.5%
一株当たり 四半期純利益(円)	5.56	4.57	5.37		-3.4%	+17.5%

為替レート	12/3期2Q	13/3期1Q	13/3期2Q
US\$	78.44円	80.77円	78.69円
ユーロ	112.98円	104.89円	97.65円
タイバーツ	2.59円	2.60円	2.49円
人民元	12.18円	12.76円	12.36円

2012年11月2日

4

2013年3月期第2四半期の連結業績は、売上高は前年同期比で4.2%増、前四半期比で2.7%増の704億8,000万円でした。営業利益は前年同期比で6.9%増、前四半期比で8.5%増の40億700万円、純利益は前年同期比で4.7%減、前四半期比で16.5%増の20億200万円となりました。

タイ大洪水からの緩やかな回復は続きましたが、次第に世界経済の減速が強まり、円高も続いたため、伸びが鈍化しました。PC、HDD、OA機器、産業機器、自動車、家電などといった様々な製品市場における需要が、秋口から徐々に縮小傾向を強めています。

為替の影響は、特に対ユーロでの円高が進みましたが、一方でバーツも少し安くなり、前年同期と比べ売上高でマイナス10億円、営業利益でマイナス2億円の影響があったと推計しています。対前四半期では売上高でマイナス18億円、営業利益でタイのバーツ安もありましてプラス1億円の影響でした。

前年同期比 +4.2%
前四半期比 +2.7%

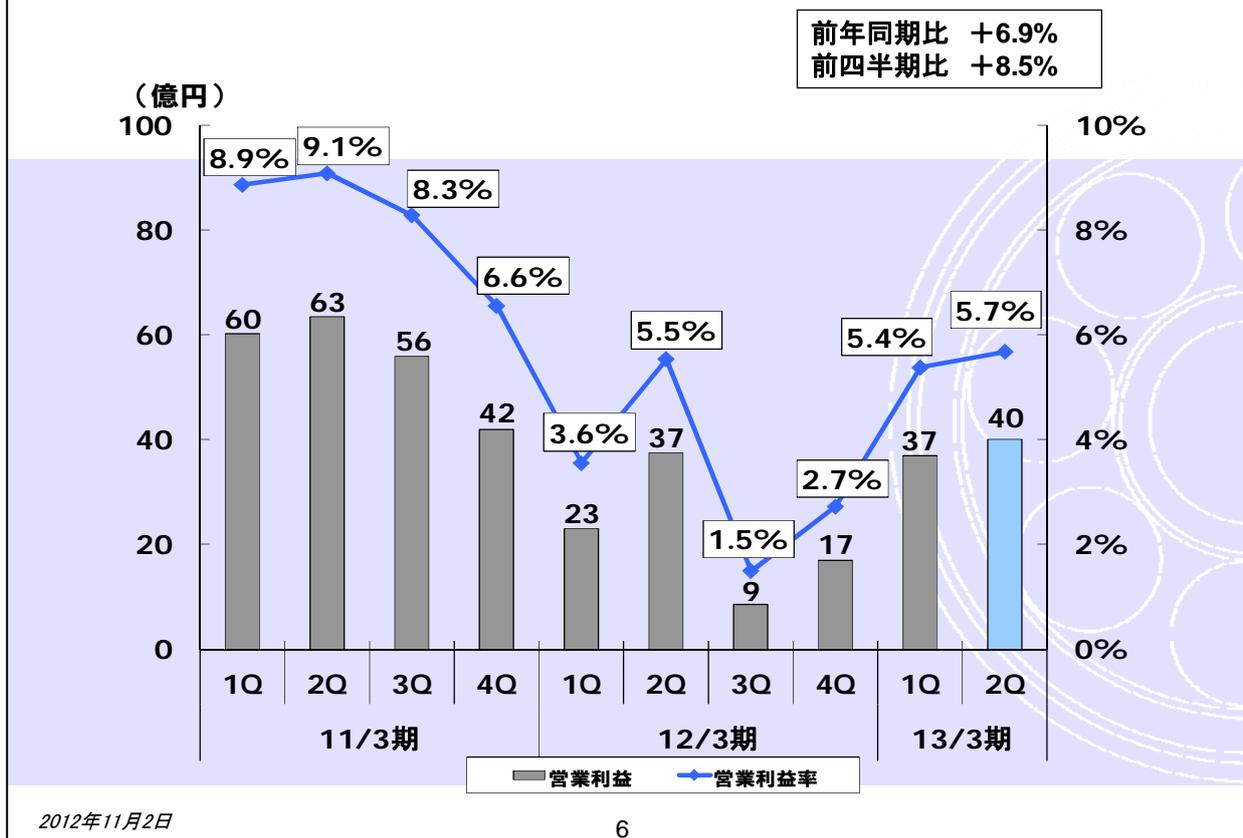


2012年11月2日

5

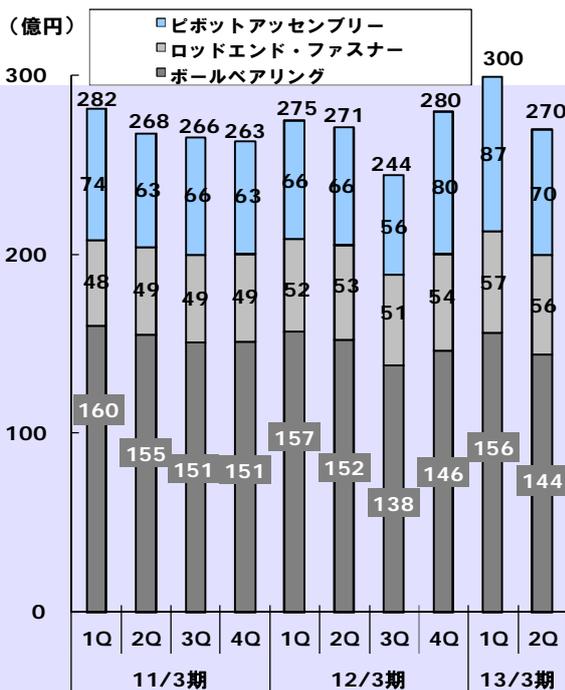
第2四半期の売上高は、タイ大洪水からの回復や、新たにモアテック社の連結が始まったことによる27億円の売上増加に伴い、前四半期比2.7%増の705億円となりました。

しかし、例年であれば秋口からはクリスマス商戦向けの需要が盛り上がるはずですが、今年はそれが見られず、売上は月毎に徐々に減少しています。

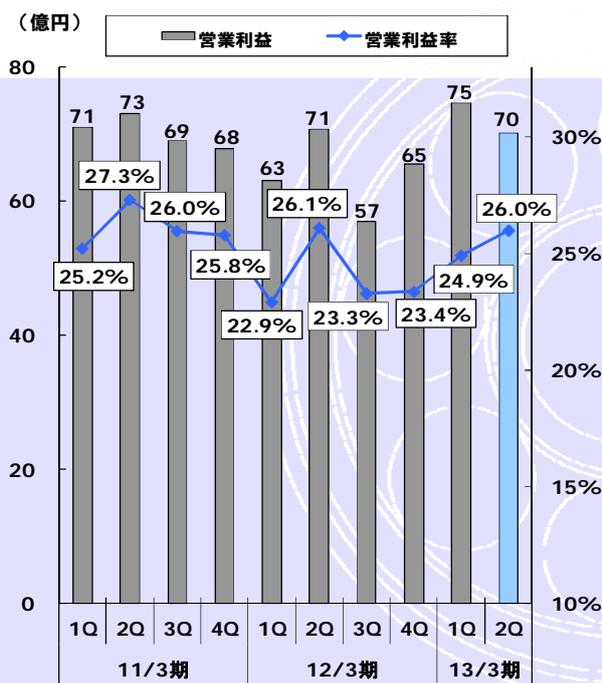


第2四半期の営業利益は前四半期比8.5%増加の40億円、営業利益率は0.3ポイント改善し5.7%でした。売上の伸びが止まり、営業利益の回復も鈍化しました。

売上高



営業利益



2012年11月2日

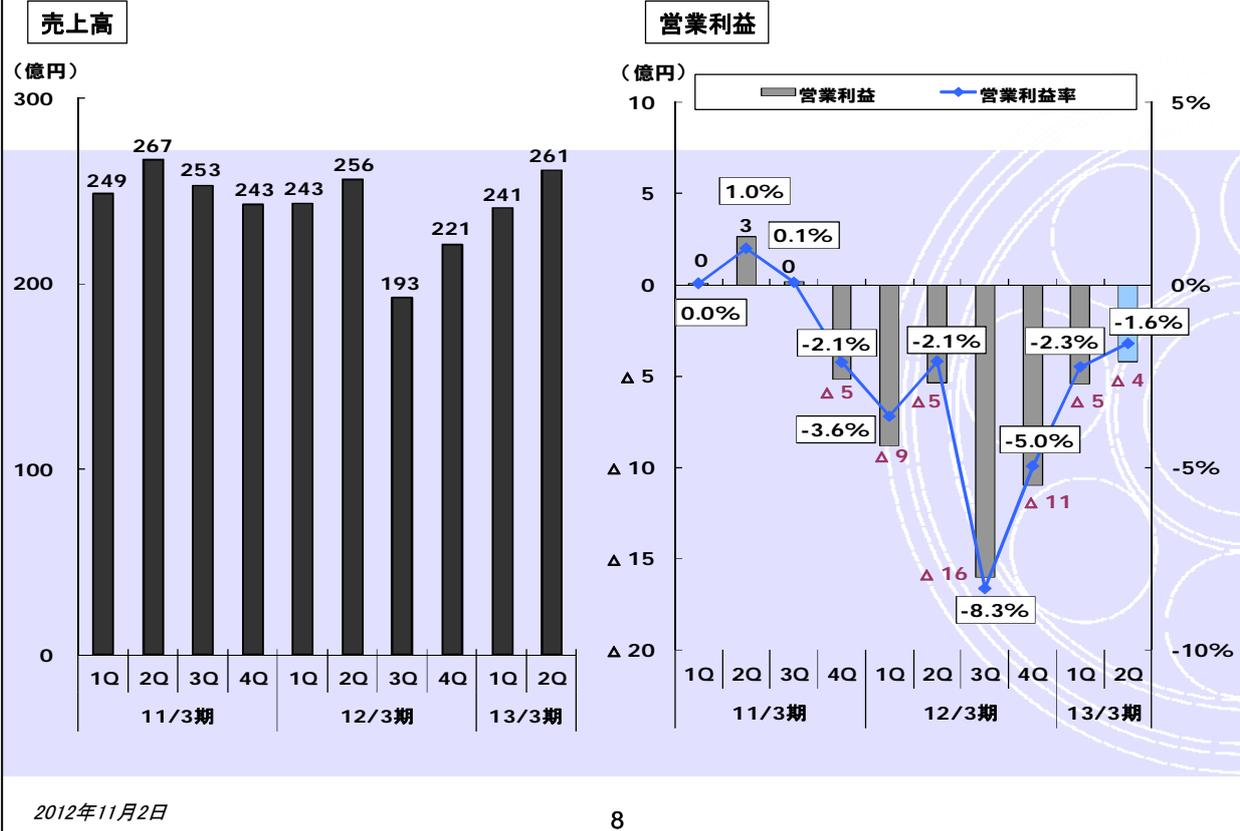
7

機械加工品事業セグメントの第2四半期の売上高は、前四半期比10.0%減の270億円、営業利益は前四半期比6.1%減の70億円となりました。営業利益率は1.1ポイント上昇し26.0%となりました。

製品別では、ピボットアッセンブリーの売上高は前四半期比19.5%減となり、稼働率低下に伴い減益となりました。これは、タイ大洪水による競合他社の被災により引続き高い水準のシェアを維持したものの、PC販売の不振によってHDD市場が予想以上に冷え込んだためです。

ボールベアリングの売上高は前四半期比7.7%減の144億円となりました。第1四半期まではタイ大洪水の影響からの回復が進んでいましたが、第2四半期に入ると欧州債務危機の長期化、中国経済を始めとする新興国経済の減速など世界景気の悪化により各製品市場の需要が徐々に縮小傾向を強めており、外販数量が減少しました。減産を進めて労務費削減などのコスト削減施策を実施していますが、利益は減少しました。

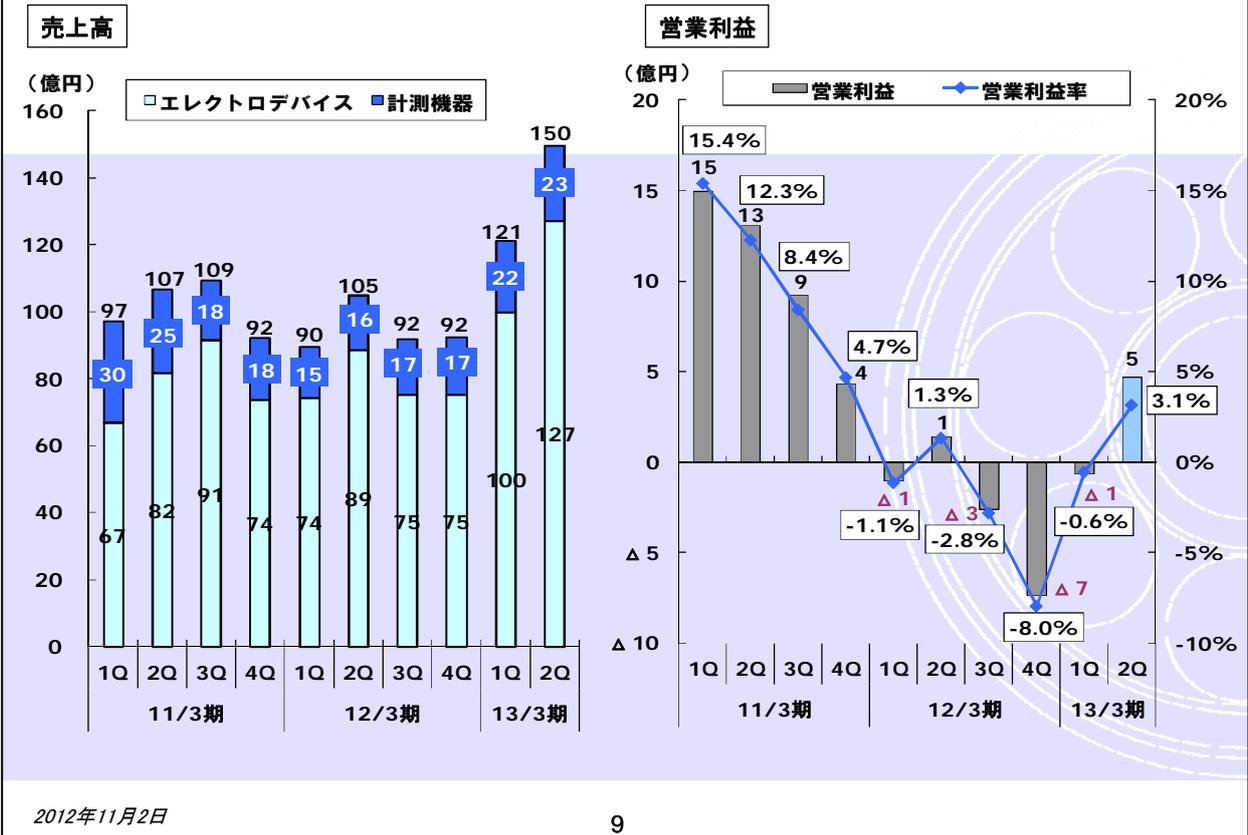
ロッドエンド・ファスナーの売上は前四半期比1.8%減の56億円となりました。航空機需要の継続的な盛り上がりに伴う受注の増加はありましたが、円高や欧米の夏休みの影響がありました。稼働率の上昇で、利益は増加しました。



回転機器事業セグメントの第2四半期の売上高は、新たにモアテック社の連結が始まったことによる27億円の売上増加に伴い、前四半期比8.6%増の261億円となりました。営業損益は赤字幅が1億円縮小し4億円の損失、営業利益率は0.7ポイント改善しマイナス1.6%となりました。

HDDスピンドルモーターはタイ大洪水被害からの自社生産能力の回復が進み、生産数量が増加しました。また、当社の得意とするサーバー向けや7ミリ厚2.5インチHDD向けなどのハイエンド品でのシェアは上昇しています。なお、引き続きタイ大洪水により被災した部品工場での異常稼働損を「災害による損失」として6億円、特別損失に計上しました。この分と会計上の営業利益を合計して考えると、実質では利益は若干の赤字にとどまりました。これは、HDD市場の冷え込みによる単価下落の影響です。

情報モーターは世界景気減速により、OA機器、産業機械、自動車、家電などの需要が徐々に縮小傾向を強めており売上は減少しました。厳しい事業環境を受けて、一層のコスト削減を進めた結果、赤字は縮小しました。



2012年11月2日

9

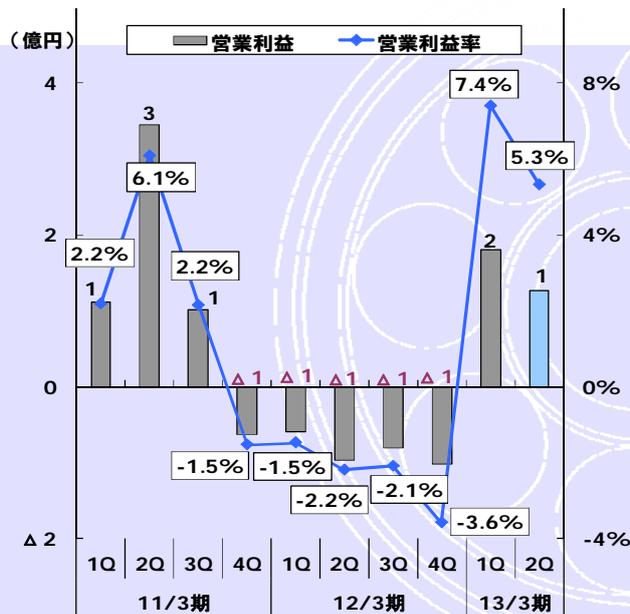
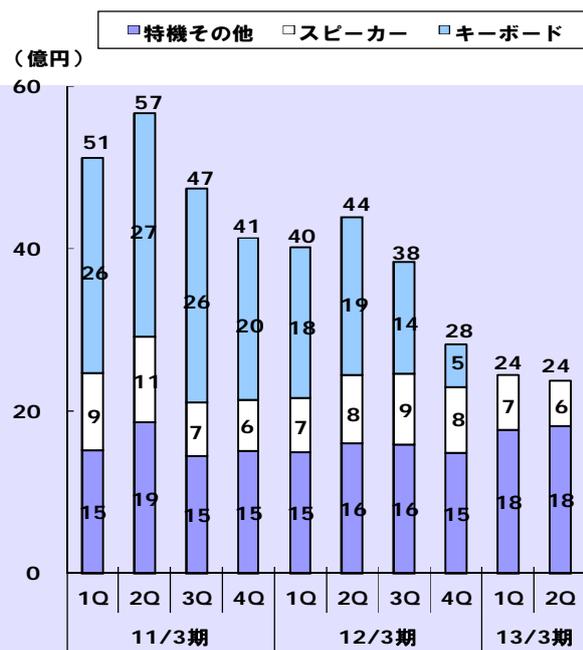
第2四半期の電子機器事業セグメントの売上高は、エレクトロデバイスの売上の大半を占めるLEDバックライトの販売急拡大により、前四半期比23.5%増の150億円となりました。売上増加を受けて、営業利益は5億円の黒字と、一年ぶりに黒字化しました。営業利益率は3.7ポイント改善し3.1%となりました。

エレクトロデバイスの売上高は前四半期比27.0%増の127億円となりました。スマートフォンの新モデル向けLEDバックライトは6月末から生産を開始し、月毎に生産数量を上げました。一方、タブレットPC向けLEDバックライトは、7月はフル生産となったものの、8月、9月は一時的な在庫調整を受けて、思ったほど出荷も利益も伸びませんでした。

計測機器では北米向け自動車用製品の需要回復に伴い販売が拡大し、売上高は前四半期比4.5%増となり、利益も堅調に推移しました。

売上高

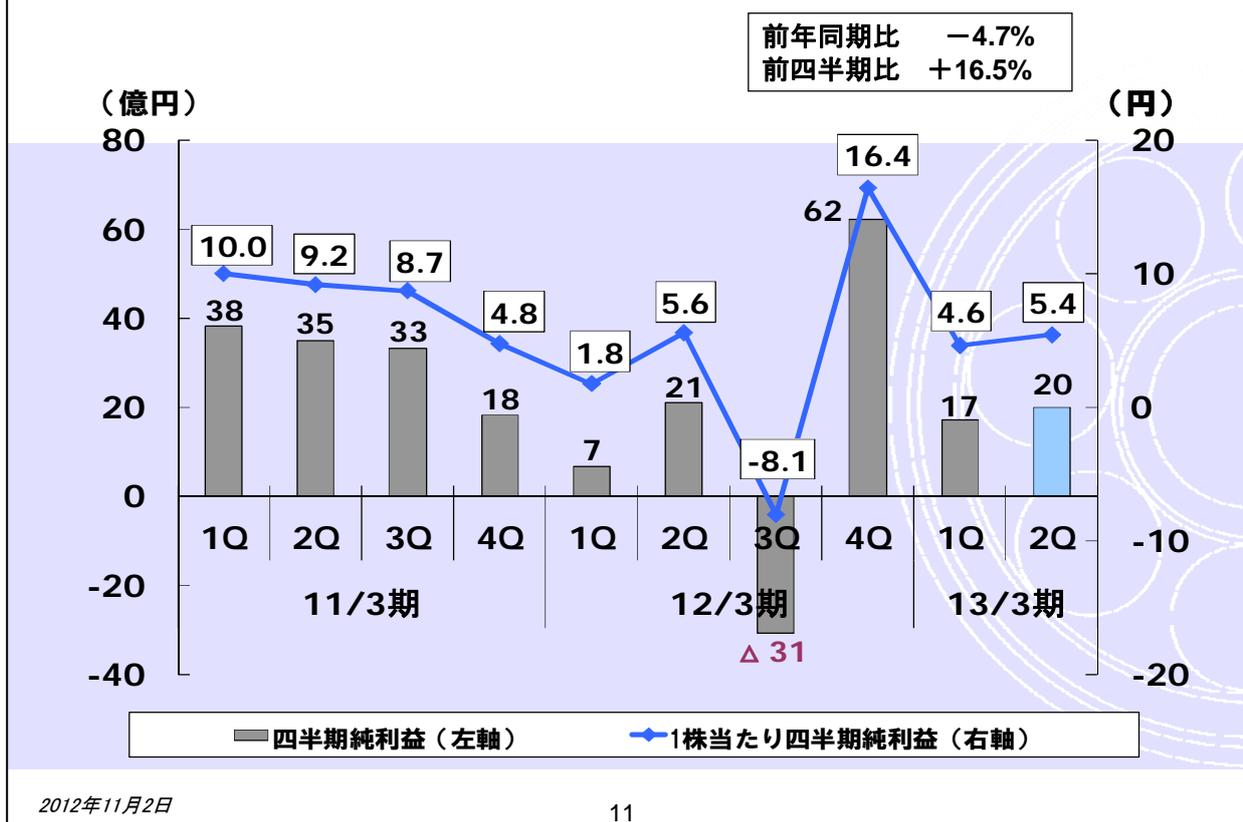
営業利益



2012年11月2日

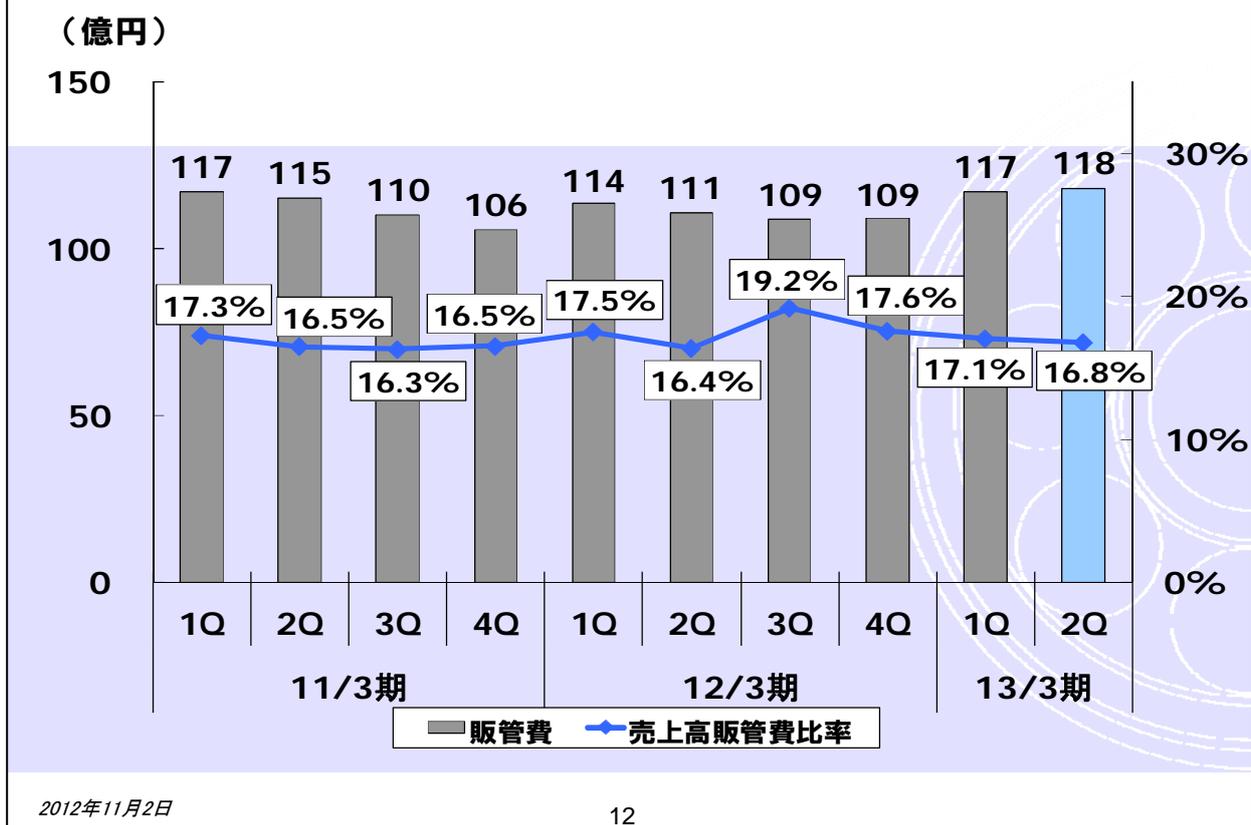
10

第2四半期のその他事業セグメントでは、売上高は24億円と前四半期比2.5%減少し、営業利益は1億円となりました。



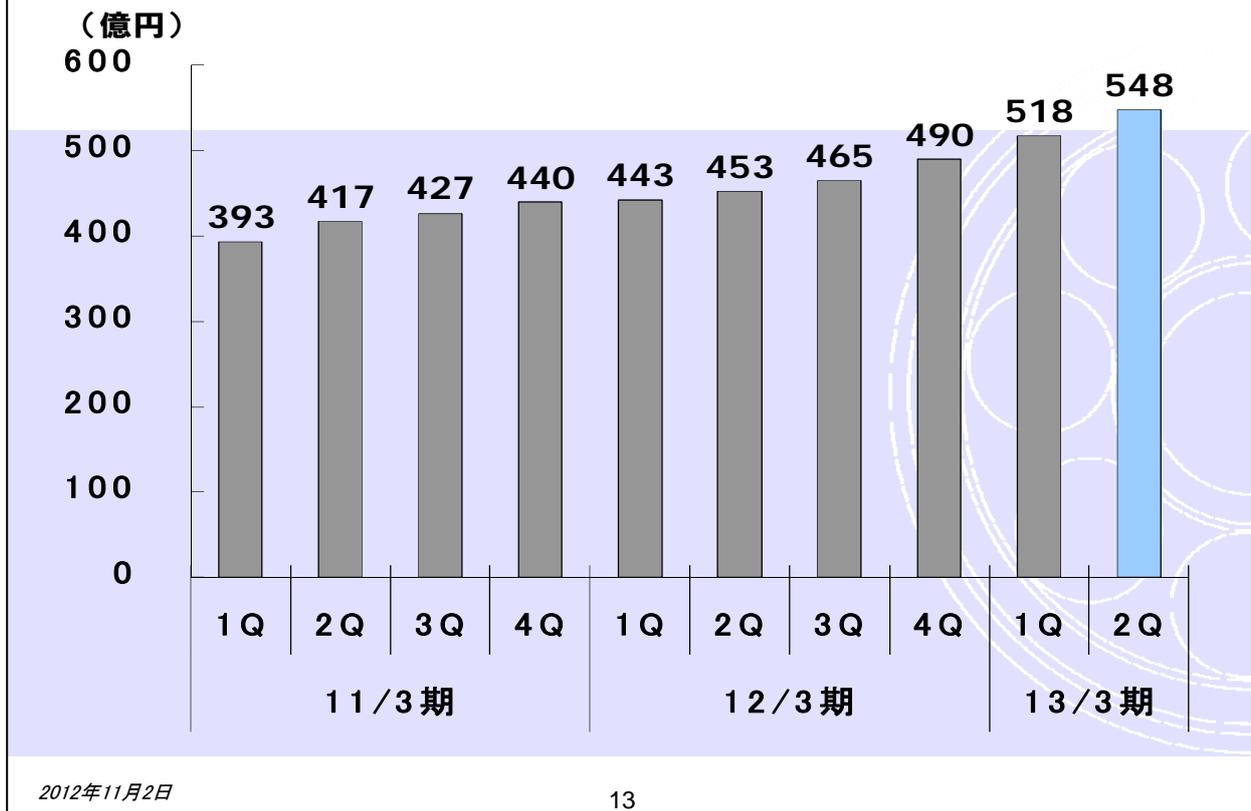
第2四半期の純利益は、前四半期比16.5%増の20億円、一株あたり利益は5.4円となりました。

スピーカー事業での外注先倒産による7億円の貸倒引当金繰入によって特別損失が増加しましたが、実効税率の低下があり、当期利益は前四半期で増加しました。

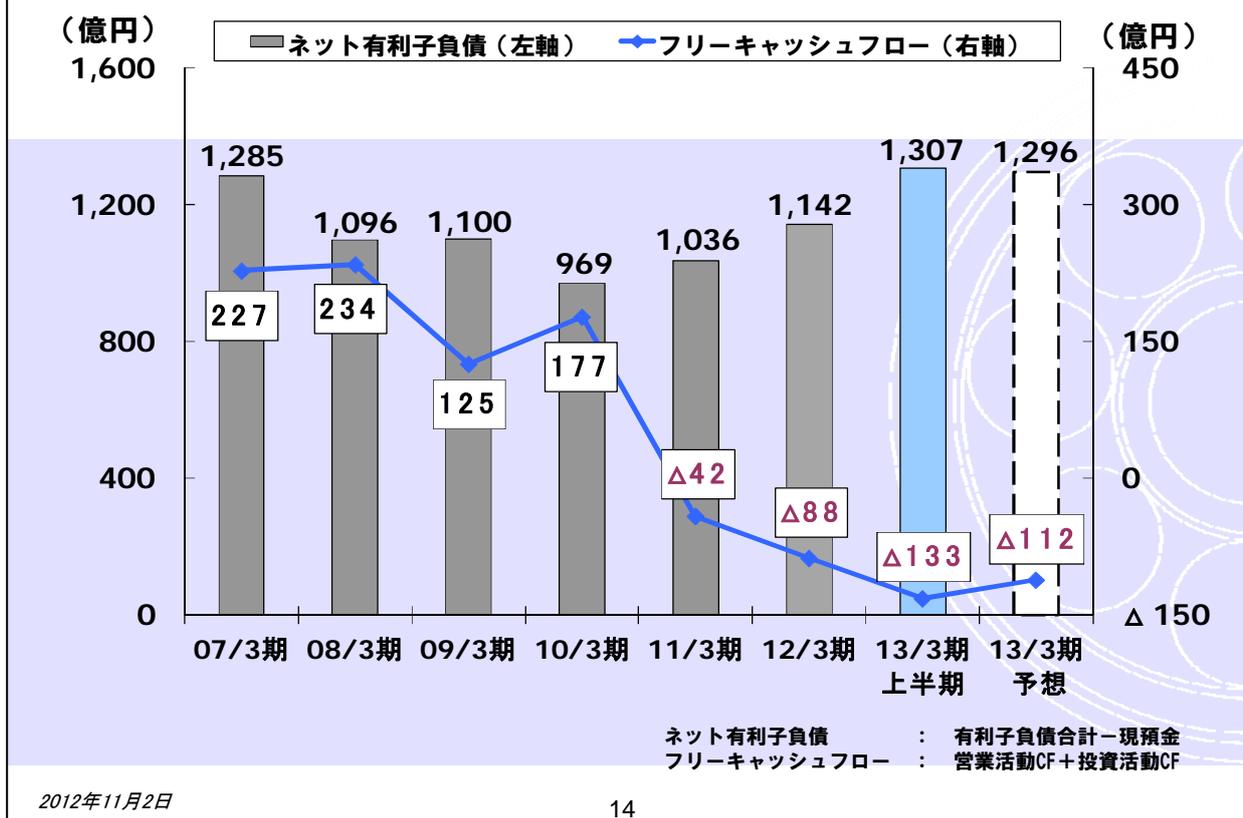


販管費は売上増加に伴い、前四半期比1億円増加の118億円となりましたが、経費節減を進めた結果、売上高販管費比率は前四半期比で0.3ポイント低下し16.8%となりました。

昨年の東日本大震災やタイ大洪水による売上急減で上昇してしまった売上高販管費比率でしたが、ようやく落ち着いた水準へ低下してきました。しかし、下半期には事業環境の悪化が見込まれるため、今後も一層の経費節減を行っていきます。



第2四半期期末のたな卸資産は前四半期末に比べて30億円増加しました。売上の伸びの鈍化を受けて、ボールベアリング、ピボットアッセンブリーなどで生産調整を始めていますので、今後は在庫の増加には一定の歯止めが掛かると想定しています。

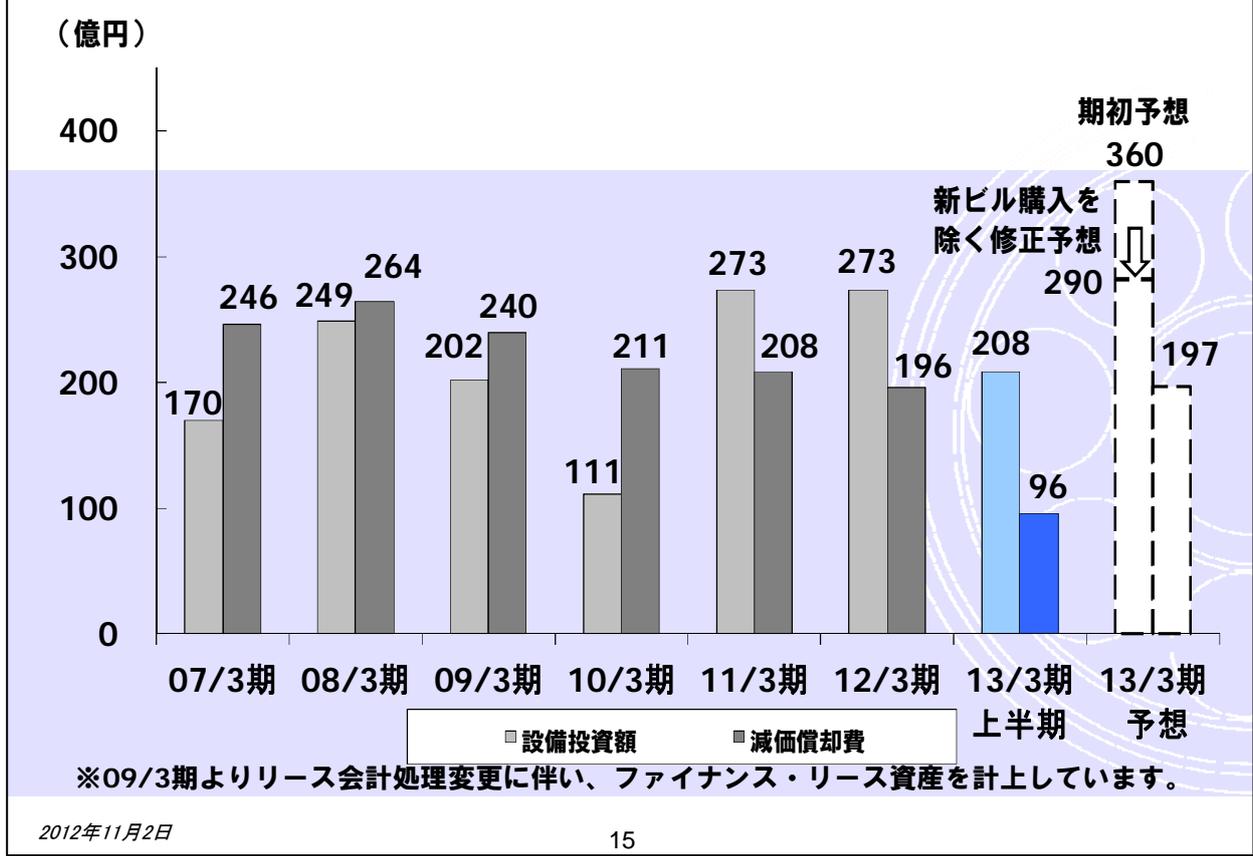


このグラフは、有利子負債総額から現預金を差し引いたネット有利子負債の推移です。

第2四半期末におけるネット有利子負債は1,307億円となり、前期末比165億円の増加となりました。

増加の要因は、これまで成長分野での能力増強を積極的に行い、5月にはモアテック社株式の50.8%取得を完了し、8月に都内に新東京本部ビルを購入したことなどに加え、在庫が増加していることなどに伴い、資金需要が増加したためです。

上半期のフリーキャッシュフローはマイナス133億円となりました。下半期は投資の抑制、在庫の削減などキャッシュフロー創出に努めることで、通期でのフリーキャッシュフローを改善させ、ネット有利子負債の増加も抑えていく予定です。



上半期の設備投資は208億円、減価償却費は96億円でした。

現在の状況に鑑み、今期の設備投資は極力抑える方針に切替えます。設備投資計画で、先延ばしが可能なものは先延ばしを行っていきます。これにより、期初予想360億円に入っていなかった新東京本部ビル分を除いた今期の設備投資は290億円に抑える予定です。

世界経済の減速を受け、通期予想を下方修正

(百万円)	2012年3月期		2013年3月期			2013年3月期 従来計画	
	通期	上半期	下半期 修正予想	通期 修正予想	通期予想 前期比	下半期	通期
売上高	251,358	139,101	152,899	292,000	+16.2%	163,900	312,000
営業利益	8,599	7,700	7,800	15,500	+80.3%	13,900	23,300
経常利益	6,499	6,942	6,058	13,000	2.0倍	12,600	20,800
純利益	5,922	3,720	3,680	7,400	+24.9%	6,900	12,500
一株当たり 純利益(円)	15.63	9.94	9.87	19.81	+26.7%	18.53	33.50

為替レート	12/3期 通期	13/3期 上半期	13/3期 下半期想定	13/3期 通期想定	13/3期下半期 従来想定	13/3期通期 従来想定
US\$	79.07円	79.73円	77.00円	78.37円	77.00円	77.00円
ユーロ	110.20円	101.27円	103.00円	102.14円	103.00円	103.00円
タイバツ	2.59円	2.55円	2.50円	2.53円	2.50円	2.50円
人民元	12.33円	12.56円	12.20円	12.38円	12.20円	12.20円

2012年11月2日

16

今期業績予想を下方修正します。

これは、欧州債務危機の長期化や中国を始めとする新興国経済の減速などを中心とする世界経済の減速で、PC、HDD、OA機器、産業機器、自動車、家電などといった様々な製品市場における需要が縮小傾向を強めていますが、先行きの不透明感が強く、下半期についてもこの状況が続くと見ているためです。

個別の事業では、世界シェアが高いボールベアリングやピボットアッセンブリーでの下半期売上減少が見込まれます。回転機器では、売上の回復は当初計画から大きく下押しします。LEDバックライト、ロッドエンド、計測機器などの売上は当初計画を上回る見込みですが、全体の落ち込みをカバーできません。

営業利益では、回転機器やボールベアリングなどでの下方修正が大きく、ロッドエンド、計測機器などでの改善では埋め切れない状況です。

こういった状況への経営の対応については、貝沼社長から詳しくご説明します。

(百万円)	2012年3月期		2013年3月期		
	通期	上半期	下半期 修正予想	通期 修正予想	通期予想 前期比
売上高	251,358	139,101	152,899	292,000	+16.2%
機械加工品	107,037	56,944	54,256	111,200	+3.9%
回転機器	91,363	50,219	51,281	101,500	+11.1%
電子機器	37,887	27,110	42,390	69,500	+83.4%
その他	15,068	4,827	4,973	9,800	-35.0%
営業利益	8,599	7,700	7,800	15,500	+80.3%
機械加工品	25,611	14,471	12,729	27,200	+6.2%
回転機器	△4,118	△962	△1,438	△2,400	-
電子機器	△959	404	2,696	3,100	-
その他	△338	308	△8	300	-
調整額	△11,595	△6,520	△6,180	△12,700	-

2012年11月2日

17

こちらは、各事業セグメント別の修正予想です。

経営方針と事業戦略について

2012年 11月2日
代表取締役 社長執行役員 貝沼 由久

大震災・大洪水から回復 (全ての事業セグメントで営業利益率が改善)

事業環境の変化

- ・世界経済の減速が強まる
(欧州債務危機の長期化、中国の景気減速)
 - HDD市場の冷え込み(PCの販売不振)
 - 産業機械、OA機器の販売不振
 - 中国市場・欧州市場を中心に、自動車などの販売不振



プラス面

- ・スマホやタブレットPC向け製品の受注拡大が続く
- ・航空機部品の受注拡大が続く
- ・複合部品事業の売上拡大は堅調

2012年11月2日

19

昨年は東日本大震災、タイの大洪水と非常に向かい風の強い年でありましたが、今年に入って円高も落ち着き、昨年の災害から順調に回復が進みました。

上半期はLEDバックライトの色々な技術的問題や立ち上がりが遅れた事や、また後半ではHDD等の売れ行きが洪水前、あるいは洪水中に想定していたよりも環境がかなり変わってきた事を受け、業績予想は未達でした。しかし、前期の営業利益は86億円、今期上半期の営業利益は77億円と、回復してきたとって間違いないと思います。

ただ、ここへ来て様々な事業環境が変わってきました。HDD市場の冷え込みに加え、産業機械、OA機器の販売が不振です。最近では、中国市場で自動車などお客様の製品販売に急ブレーキが掛かっている状況で、私共としてもこの様な事業環境の変化に対応せざるを得ない状況になっています。

HDD市場の冷え込みとピボット事業

PC販売低迷によるHDD市場の急速な冷え込み

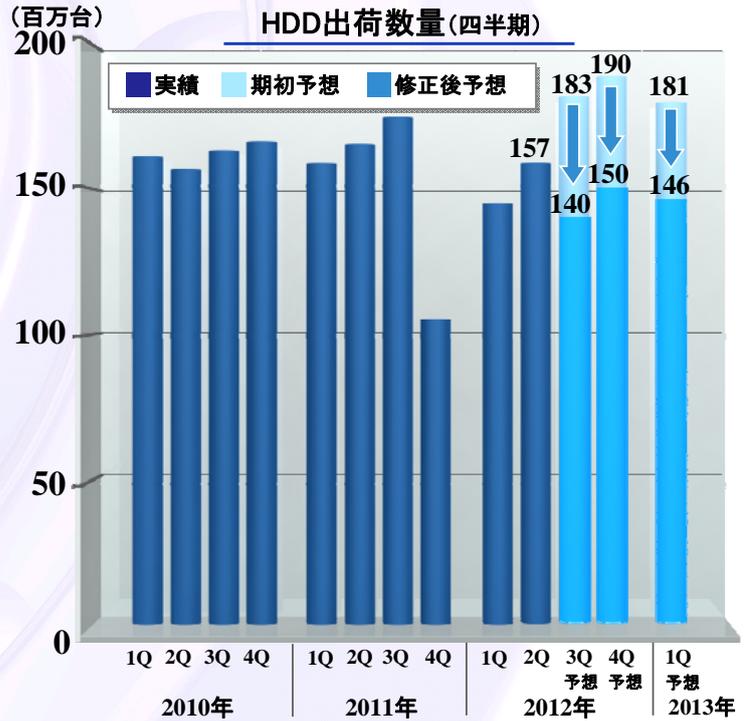
ピボット・アッセムブリーの今期販売数量見込み下方修正

HDD市場の中期的成長性は不変

世界中で急増するデジタル・データ量の受け皿としてのHDD

高い市場シェアを維持

昨年10月のタイ大洪水以降に上昇した8割のシェアを維持
特に最新の高付加価値製品(7mm厚、5mm厚)は当社が先行



(出所: TSR[2012年10月11日])

2012年11月2日

20

ピボットアッセムブリーについては、タブレットPC人気でPC販売が鈍り、HDD市場が冷え込んできました。少なくとも今期はスライドにある様な出荷数量の下方修正が言われていますので、私共もそれに対応していきたいと思っています。

ただ、足元のPC販売は低迷していますが、これからはホームサーバー向けなどのHDD需要が出てくると思っています。時間は掛かりますが中期的にはHDD市場はまだ伸びると思っています。また、当社のピボットアッセムブリーは依然として8割のシェアを持っています。さらに7mm厚2.5インチHDD向けピボットアッセムブリーは圧倒的なシェアを持ち、5mm厚向けもすでにサンプルを出荷しています。HDD市場に活況が戻ってきた場合にはいつでも対応が出来ると思っています。

ピボットアッセムブリーはタイの大洪水で競合が水没し、業界全体の生産能力に対する不安が高まり、私共に強烈なラブコールがありました。それを受けて積極的な設備投資を行い、一時は月産約5,000万個の生産能力まで引き上げようと考えていました。現在は、こういった設備投資は全て凍結し、減価償却が終った機械は止め、新しい効率の良い機械だけで生産を行っています。以前は4班3交代で休日出勤という生産体制でしたが、HDD市場の冷え込みを受け、ピボットアッセムブリーも、ピボット向けを増産していたボールベアリングも3班3交代に戻し休日は設備を止める生産体制に戻した所です。一方で、ここに来てLEDバックライトに増産圧力が掛かっており、余剰の人員はLEDバックライト生産工程で吸収しています。

大震災・大洪水から回復
(全ての事業セグメントで営業利益率が改善)

事業環境の変化

- ・世界経済の減速が強まる
(欧州債務危機の長期化、中国の景気減速)
 - HDD市場の冷え込み(PCの販売不振)
 - 産業機械、OA機器の販売不振
 - 中国市場・欧州市場を中心に、自動車などの販売不振



プラス面

- ・スマホやタブレットPC向け製品の受注拡大が続く
- ・航空機部品の受注拡大が続く
- ・複合部品事業の売上拡大は堅調

HDD市場の冷え込み

↓
2Qでの実質収支均衡目標にわずかに届かず

タイ大洪水被害からの自社生産能力復旧は、ほぼ完了へ

↓
最新設備への更新で、生産性が大幅に向上

サーバーや7mm厚向けなど高付加価値製品中心の
製品ミックスを維持

↓
下半期以降は安定した数量の確保による
収益体制の確立を目指す

2012年11月2日

22



第2四半期のHDDスピンドルモーターは、特損まで加味した実質の収支均衡目標にわずかに届きませんでした。HDD市場が洪水後に回復する事を前提に生産数量水準を設定していましたが、下半期は安定した一定の数量で収益が出せる体制に変更せざるを得ない状況です。

HDDスピンドルモーターにおいても、古く減価償却の終わった効率の悪い機械は完璧に止め、数量を追わずに洪水以前の生産販売数量で収支均衡となるように固定費削減を進めています。ハイエンド品でシェアを伸ばしているため、販売価格もそれなりの価格になっていますので、現在の状況に対応した生産体制にする事によって、下半期以降は安定した数量の確保による収益体制の確立を目指します。

大震災・大洪水から回復 (全ての事業セグメントで営業利益率が改善)

事業環境の変化

- ・世界経済の減速が強まる
(欧州債務危機の長期化、中国の景気減速)
 - HDD市場の冷え込み(PCの販売不振)
 - 産業機械、OA機器の販売不振
 - 中国市場・欧州市場を中心に、自動車などの販売不振



プラス面

- ・スマホやタブレットPC向け製品の受注拡大が続く
- ・航空機部品の受注拡大が続く
- ・複合部品事業の売上拡大は堅調

2012年11月2日

23

一方でプラス面も3つありました。

スマホやタブレットPC向け製品の受注拡大が続いています。色々な技術的問題でLEDバックライトの立ち上げに問題がありましたが、お蔭様で10月は約50億円のLEDバックライトの売上を確保でき、11月は今のところ60億円の売上予想です。

航空機部品も非常に堅調で、航空機メーカーが膨大な受注残を抱えているため、軽井沢工場も含めて生産能力を増強しないと間に合わない状況になっておりますので、今後の業績は底堅く推移していくと思います。

もう1つご報告しておきたいのは複合部品です。私が社長になってからミネベアが大事に守り続けている機械加工品、回転機器、電子機器、その他の4つのセグメントを、縦と横の総合力で伸ばしていこうと考え、そのためには複合部品に真剣に取り組んでいく事が重要だと訴えて、体制も整備してまいりました。ここが今、堅調さを呈しています。

現在の事業環境下での、ミネベアの強み

事業ミックス

多岐にわたる事業を保有

製品ミックス

汎用品から高付加価値品まで、広範囲の製品を供給

市場ミックス

様々な製品市場向けに部品を供給

販売地域ミックス

グローバルに製品を供給

生産地域ミックス

日米欧アジアの13カ国で生産

2012年11月2日

24

私共はリーマンショックの時もお蔭様で通期では赤字にはなりませんでしたが、タイの大洪水では2工場が水没しましたので操業度がかなり落ち、またタイ国内でのサプライチェーンが分断された事でかなりの影響を受けましたが、通期では赤字になることはありませんでした。

今期は下方修正はしましたが、前期のような天災が無いため、前期よりも格段に良い業績にはなるだろうと思っています。

なぜその様に出来るのかといいますと、「事業ミックス」「製品ミックス」「市場ミックス」「販売地域ミックス」「生産地域ミックス」といった様々な強みを持っているためです。4班3交代から3班3交代へ変更する時に余剰人員をどこか他の部門が吸収してくれるといった事が出来るのが私共の強みだと思っています。今までの利益を見て頂くと好況や不況があり、不況の度にきちんと乗り越えて来られたのはこういった強みに大きな理由があると言って過言ではないと思います。

下半期も厳しい事業環境は続くと想定
↓
環境変化に応じて、積極投資から選択投資へ

キャッシュフローを重視

- ・不要不急の設備投資を抑制
- ・在庫の圧縮
- ・経費の抑制
- ・残業の抑制
- ・生産の回復時に備え、機械効率の維持を目指す

2012年11月2日

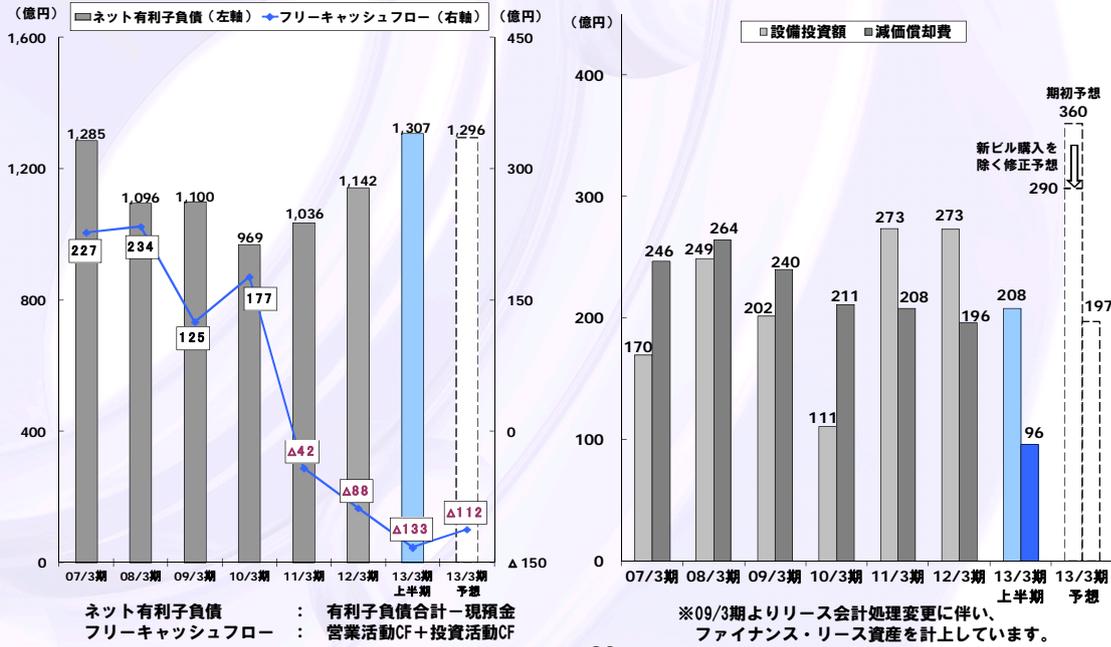
25

事業環境については、欧州経済だけではなく、中国経済を含めた新興国経済のスローダウン、反日運動による日本製品の中国市場でのスローダウンといった環境変化があります。いつもかなり強気に見ている私ですが、今回ばかりは事業環境を少し厳し目に見るべきだろうと思っています。

従いまして、設備投資の抑制、在庫の圧縮、経費の抑制、残業の抑制などを徹底的にやっていくことで、キャッシュフローを改善していきます。

キャッシュフロー重視と設備投資抑制

ネット有利子負債増加を受け、キャッシュフローを重視して、
不要不急の設備投資を抑制



ネット有利子負債 : 有利子負債合計－現金
フリーキャッシュフロー : 営業活動CF＋投資活動CF

2012年11月2日



下半期も厳しい事業環境は続くと想定
↓
環境変化に応じて、積極投資から選択投資へ

キャッシュフローを重視

- ・不要不急の設備投資を抑制
- ・在庫の圧縮
- ・経費の抑制
- ・残業の抑制
- ・生産の回復時に備え、機械効率の維持を目指す

日系客先のチャイナ・プラスワンを ビジネスチャンスへ

- ・カンボジアとフィリピンの活用
- ・複合部品の拡大を加速



回転機器事業の構造改革は今期末で終了



機械加工品事業の更なる充実

M&A・アライアンスによる事業強化

2012年11月2日

28

こういった事業環境の中で下半期に我々がやるべき重点施策は、この4点だと思っています。

「チャイナ・プラスワンをビジネスチャンスへ」とありますが、今、日系のお客様を中心に色々な所から様々な相談を受ける様になりました。それは、私共が昨年12月からカンボジアで操業を始めた事と、モアテック社を買収してフィリピンのオペレーションが加わった事で、チャイナ・プラスワンがチャイナ・プラスツーになったからです。チャイナの次、あるいはチャイナに変わる、またはチャイナを補完する所としては、これからカンボジアとフィリピンを積極的にお客様にアピールしながらビジネスチャンスを追いかけていきたいと思えます。

ミネベアは、チャイナ・プラスツー

マイクロ・アクチュエーターとブラシ付きDCモーターの生産移管が進展中
受入体制の整備や顧客承認に時間が掛かるため、年度内完了がメド

ブラシレスモーター、LEDバックライトの一部工程生産移管も進展中

従業員は、年度末3,000名体制へ

日系客先のチャイナ・プラスワンへの動きを捉え、複合製品事業を拡大へ
第2棟の建設進行中

Moatech フィリピン工場の活用
ボイス・コイル・モーター月1,000万個生産体制が年内に整う。
他のモーター生産も検討中

2012年11月2日

29



マイクロ・アクチュエーターについては、これまでアモイでFDK様に生産委託をしていましたが、年度末までに全てカンボジアへ生産移管する予定です。ブラシ付DCモーターも中国での生産は終わり、カンボジアへの移管を進めています。

昨年12月17日にカンボジア工場をオープンしてから、様々な部門が移管し、この年末あるいはこの年度末には第一棟が一杯になるため、今、第二棟目の建設にかかっています。お客様によるライン移管に対する承認は時間がかかるプロセスですが、年度内に終る予定です。

ブラシレスモーターについても、お客様からカンボジアで製造して欲しいとのご要望があり、スタートしました。LEDバックライトについても、一番人件費が掛かる工程をカンボジアへ移管しました。これは非常に段取り良く約1ヵ月半位でクリーンルームを立ち上げ、今は肅々と生産が行われています。この時に活躍しているのが閉鎖したキーボード事業の社員たちです。先程、LEDバックライトの今月の売上見込みが60億円と申し上げましたが、この様な売上を極めて短期間に立ち上げられたのはキーボード事業を閉鎖する際に人員整理をしなかった事が功を奏しました。カンボジアの従業員数は年度末までに3,000名になる予定です。

フィリピンにはモアテックの工場と、モアテックの関連会社であるハイソニックが新しく建てている工場の2工場があり、ボイス・コイル・モーターの月1,000万個生産体制が今年中に整います。

チャイナ・プラスツーで、全てをカンボジアに持って行かずに、他の製品をフィリピンに持って行く事を指示し、検討している所です。

日系客先のチャイナ・プラスワンを ビジネスチャンスへ

- ・カンボジアとフィリピンの活用
- ・複合部品の拡大を加速



回転機器事業の構造改革は今期末で終了



機械加工品事業の更なる充実

M&A・アライアンスによる事業強化

2012年11月2日

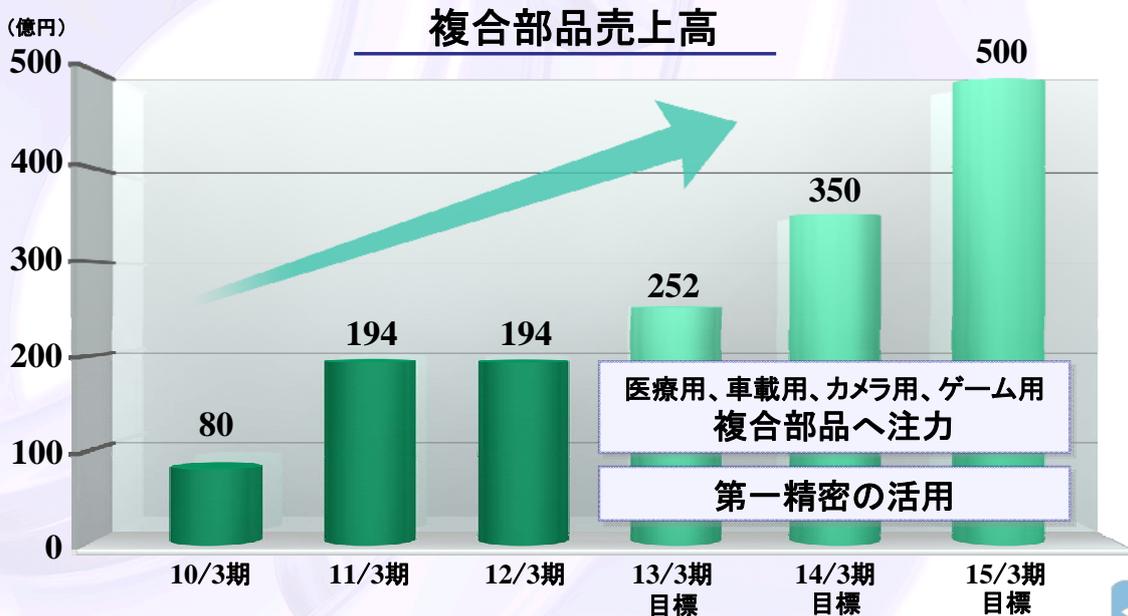
30

カンボジアはもうすぐ1年が経ち、オペレーターも習熟度が上がってきました。当初はオペレーターを採用することも大変だったのですが、お蔭様でミネベアの名前がカンボジア国内でかなり浸透してきて、定着率も改善されつつあり、人手に関しては全く問題が無くなっています。

複合部品売上が再拡大へ

今期売上252億円、再来期は500億円へ

開発陣を強化



次に、先程も申し上げた複合部品です。私が社長になった時に3年後に複合部品の売上高300億円と目標を立てていましたが、実際はこのグラフの様になっています。

今期の複合部品の売上目標は252億円です。重点分野は医療用、車載用、カメラ用、ゲーム用です。ギアと一緒に組み立てる様な製品に関しては、小さなプラスチックの射出成形金型を非常に得意とする、2年前に買収した第一精密との相乗効果が出てきました。複合部品は様々な案件が決まり始めており、これからが大変楽しみだと思えます。開発陣の強化とありますが、後で東京研究開発センターの説明を致します。

日系客先のチャイナ・プラスワンを ビジネスチャンスへ

- ・カンボジアとフィリピンの活用
- ・複合部品の拡大を加速



回転機器事業の構造改革は今期末で終了



機械加工品事業の更なる充実

M&A・アライアンスによる事業強化

回転機器事業の構造改革は今期末で終了します。

回転機器事業の構造改革は今期で終了

赤字事業では確実に赤字を縮小

カンボジア移管は3月末に終了

景気の動向に左右されない収益体質へ

EMTは単月黒字達成

Moatechは減収減益も
ボイス・コイル・モーターが好調

2012年11月2日

33



このような事業環境の中で、私は4月から直接モーターを見る様になっていますが、赤字事業は確実に赤字を縮小してきました。

ブラシ付DCモーターについては、今まではAV関係の安いモーターを沢山やってきましたが、こういう製品からは順次撤退し、複合部品で自動車向けやアミューズメント向けなどの受注が入り始めました。例えば、ワゴン車のトランクのドアが開く機構部品として、ブラシ付DCモーターと一緒に様々なギアを付けた複合部品などです。ブラシ付DCモーターの構造改革や、中国からカンボジアなどへの移管も順調で3月末までには完了しますので、ブラシ付DCモーターの利益率もかなり改善されてくると思っています。

マイクロ・アクチュエーターも今期末に移管が全て終了しますので、これも劇的に改善すると思います。

振動モーターは縮小均衡へ急遽方針を変更し、今年度末までにはこれが完了しますので、ここも改善出来ると思っています。

ファンモーターはPCの売れ行きがこれだけ落ちてPCへの依存度が少ないため、それほど大きな影響を受けていませんが、この製品の構造改革も年度末までには達成したいと思います。

こういった施策により、今年度末までには景気の動向に左右されない回転機器の体制を作りたいと思います。

1つ大変嬉しい事はEMTです。これはドイツにあるPMDMで、元々はHDDスピンドルモーターの開発拠点であり、約250名のモーターエンジニアがここに居ます。私が社長になってから、このPMDMにHDDスピンドルモーターばかりではなく、PMDM独自のヨーロッパで売れるモーターを開発し、ヨーロッパで作って売ると言う事をやってみようと言ってきました。ヨーロッパには利益を上げている素晴らしいモーター会社が沢山ありますので、私共も出来るのではないかという発想で始めたのがこのEMT事業です。先月、単月黒字を達成しました。これはある自動車メーカー向けにモーターが決まり、量産が始まった事によって黒字を達成しました。これから順調にこのEMTから黒字が生み出されていくと言うことは大変嬉しいことだと思います。これも今までと違って、数量を追うのではなくて付加価値を追うモーターをミネベアの縦と横の総合力で最大限に生かしていきたいという戦略の1つが3年経った今、実現してきました。会社全体が私の方針を理解し始めたことと認識しています。今後もこの方針に従って回転機器の構造改革を行ってまいります。

モアテックは、一時的な不良品の問題で減収減益となってしまいましたが、すでにこの問題は解決しました。最も嬉しい事はボイス・コイル・モーターを製造している関連会社のハイソニックが月1,000万個生産体制の工場を立ち上げ、素晴らしい利益を出し始めたことです。

日系客先のチャイナ・プラスワンを ビジネスチャンスへ

- ・カンボジアとフィリピンの活用
- ・複合部品の拡大を加速



回転機器事業の構造改革は今期末で終了



機械加工品事業の更なる充実

M&A・アライアンスによる事業強化

「機械加工品事業の更なる充実」と、「M&A・アライアンスによる事業強化」、以上が下半期の重点施策です。

来期に向けて

■ ボールベアリングの拡販

HDD用ピボット向け以外の用途への拡販



■ ロッドエンド・ファスナーの売上増加



■ LEDバックライトの売上拡大

新規受注活動を強化



■ 複合部品の拡大

東京研究開発センター新設によるスピーディな開発機能の強化



■ M&A・アライアンスによる上乘せ



新中期事業計画業績目標 (単位:億円)



2012年11月2日

35

来期に向けて、5つの点をご説明します。

世界経済減速とHDD市場の急速な冷え込み

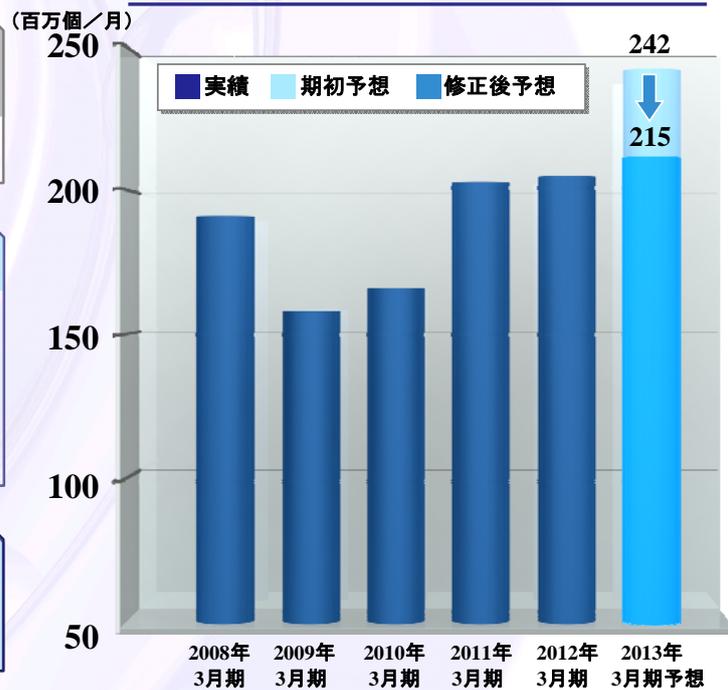
今期販売数量見込み下方修正

量産体制の変更

HDD用ピボット向けに注力した生産体制から、新分野(中径サイズと低価格量産品)を含めた他用途向けにシフト

減産に伴い労務費削減などの取組みを強め、収益の確保に努める

ボールベアリング販売数量(外販+内販)推移



2012年11月2日

36



まず、ボールベアリングの拡販については、ピボットアッセンブリー向けの出荷が予想よりも少なく、ボールベアリングの生産販売も下方修正となりましたが、すでにご案内している様に新しい分野、具体的には中径サイズや低価格量産品を作るプロジェクトが始まっています。また、4班3交代で機械をフル稼働させるよりは3班3交代でメンテナンスを適切に行う事で機械当たりの生産効率は上がる事もあり、今の時期に沿った減産体制を取っていきたいと思います。

ただ、減産だけではなくこういった機会に積極的な営業展開を行うことでシェアアップを図りたいと思います。

来期に向けて

■ ボールベアリングの拡販

HDD用ピボット向け以外の用途への拡販



■ ロッドエンド・ファスナーの売上増加



■ LEDバックライトの売上拡大

新規受注活動を強化



■ 複合部品の拡大

東京研究開発センター新設によるスピーディな開発機能の強化



■ M&A・アライアンスによる上乘せ



新中期事業計画業績目標 (単位:億円)



2012年11月2日

37

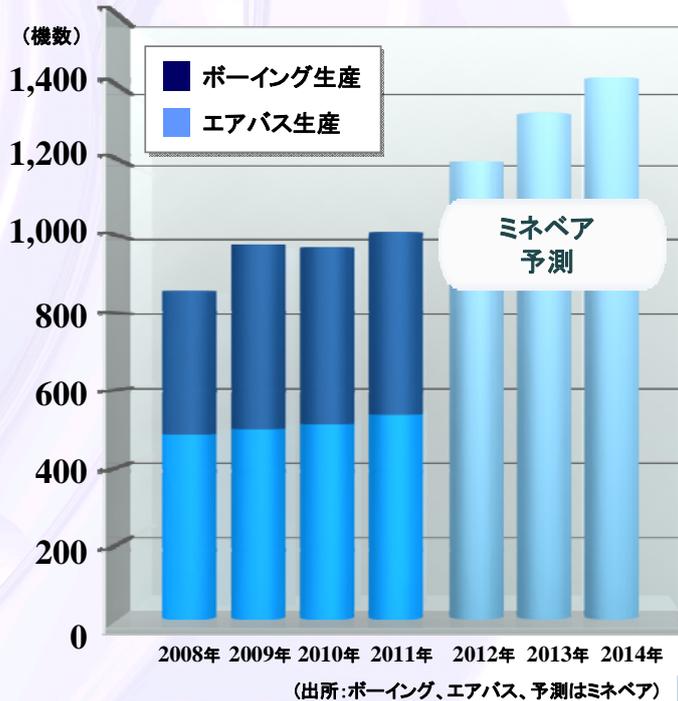
受注好調なロッドエンド・ファスナー事業

航空機受注が増加し、
中期的に航空機部品
市場は拡大中

売上、利益率とも順調に
増加を続けている

- ・製造コスト引下げに向け、
タイ・ロップリ工場での
標準品生産能力を拡張
- ・省エネ型新型機
(A350XWB、A320Neo、
Boeing737MAXなど)での
受注活動に注力中

ボーイング・エアバス民間航空機出荷機数推移



2012年11月2日

38

ロッドエンド・ファスナーについては、非常に順調です。ユーロがもう少し強くなってくると、想定している利益を引き上げてくれると思っています。タイのロップリ工場での標準品ロッドエンドの生産拡大に加え、新規受注に備えて軽井沢工場ももう少し充実していかないとお客様のご用命には完全にはお答え出来ません。

来期に向けて

■ ボールベアリングの拡販

HDD用ピボット向け以外の用途への拡販



■ ロッドエンド・ファスナーの売上増加



■ LEDバックライトの売上拡大

新規受注活動を強化



■ 複合部品の拡大

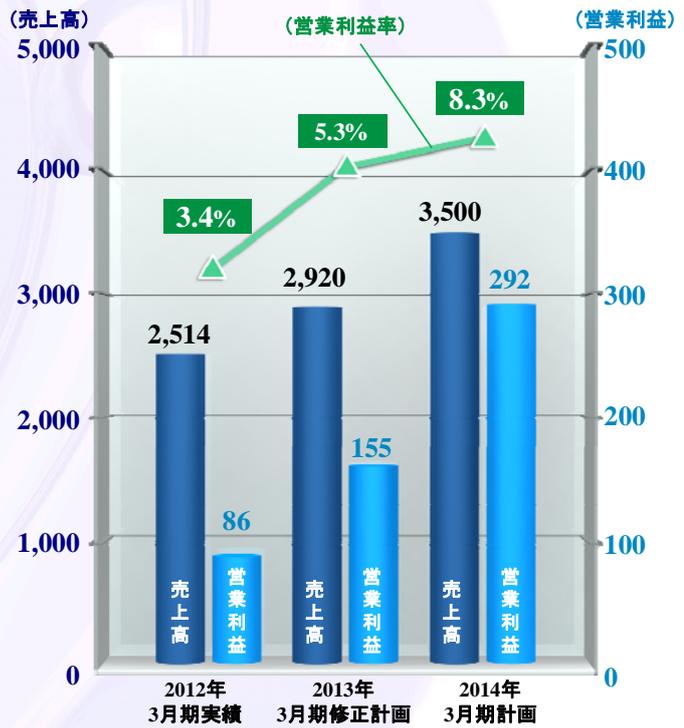
東京研究開発センター新設によるスピーディな開発機能の強化



■ M&A・アライアンスによる上乗せ



新中期事業計画業績目標 (単位:億円)



2012年11月2日

39

増収増益のLEDバックライト事業

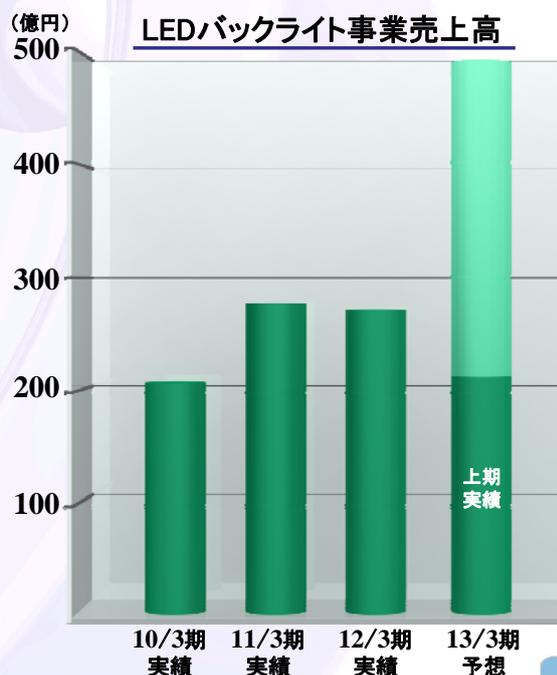
本格的収益貢献は下半期に

様々な分野での技術的な問題に
解決のメド

タブレットPCとスマホ向けの
売上急拡大

更なる売上成長へ向け、
タブレットPCサイズ向け製品の
新規受注活動を強化

コスト競争力の強化に向け、
自動機の導入とカンボジアでのサ
ブアッセンブリーを促進



2012年11月2日

40



LEDバックライトはこのスライドの通りに売上が急拡大します。

来期に向けて

■ボールベアリングの拡販

HDD用ピボット向け以外の用途への拡販



■ロッドエンド・ファスナーの売上増加



■LEDバックライトの売上拡大

新規受注活動を強化



■複合部品の拡大

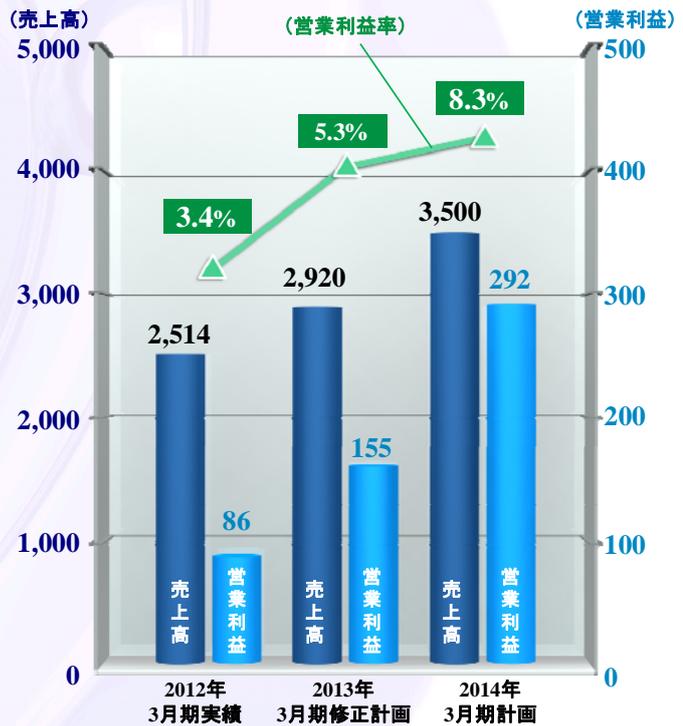
東京研究開発センター新設によるスピーディな開発機能の強化



■M&A・アライアンスによる上乘せ



新中期事業計画業績目標 (単位:億円)



2012年11月2日

41

複合部品はミネベアの縦と横の総合力を結集するのに一番良い製品だと思っています。

当社では、日本国外の技術者の数が非常に多く、逆に日本国内での人数が少なくなっています。また、日本での拠点は浜松、大森、藤沢、軽井沢、米子とありますが、元々は事業部制から出発し次に製作所制になり、非常に独立性が強くなっています。私は、縦と横の総合力と言ってもなかなかコミュニケーションが取れない事について日頃より疑問を持っており、社長になった時からこの問題点を解消する様な施策を打たなければならないと思っていました。

社長直轄の東京研究開発センターの開設

コストセンターではなくプロフィットセンターとしての位置づけ

- ・2012年8月に購入した新東京本部ビルに、2013年初めに設置へ（60名程度の人員でスタート）
- ・研究者や情報の集まる東京で、複合製品のスピーディーな開発機能の強化を図る
- ・流動化が進む優秀な研究者、開発技術者をタイムリーに確保へ

大森工場移転後の土地売却時に大きな節税メリット

自社ビルへの移転で、実質的に大幅な経費削減



（東京都港区三田）

2012年11月2日

42



この点に対し、今回、私直轄の東京研究開発センターを作ろうと踏み込みました。こういう厳しい経済状況だからこそ、素晴らしい技術者達に来て頂けるチャンスが大きくなっていると思っています。「人・物・金」と申しますが、私共はお金については借金はありませんが困っていませんし、物もこれだけ世界展開をして、これだけ素晴らしい機械で、これだけ素晴らしい工場も世界中にあります。しかし、今足りないのは人とコミュニケーションです。これを手に入れば私共の縦と横の総合力は格段に高まると信じて疑っていません。

社長になってから色々自分なりに会社を変えていこうと思い種まきをしてきました。来年3月で2期4年という月日が経ちます。その場その場での対応を迫られる様な事もありましたが、その中でも私がやりたいという布石は、もうすでにほとんど打ち終わったのではないかと思います。後は、仏を作って魂を入れる。ここは魂をいかに入れられるかという所が肝です。

東京を基点に、軽井沢や浜松などの国内拠点を繋げる事によって、回路機器や機械加工品などの技術が分かっている人達が集まっている拠点を作ろうと思っています。

我々の身の丈に合わないビルかもしれませんが、現在よりも安い経費で倍のスペースが使える、20年経った時になんらかの財産が残り、またいつでも売却可能で困ればリースバックにもなり、また資産の処分も可能です。

これから申し上げるM&A、あるいは世界の一流会社とアライアンスを組んでアジアの拠点にしたいという意味も込めて、今回あえてこの時期にやろうと決断しました。

来期に向けて

■ ボールベアリングの拡販

HDD用ピボット向け以外の用途への拡販



■ ロッドエンド・ファスナーの売上増加



■ LEDバックライトの売上拡大

新規受注活動を強化



■ 複合部品の拡大

東京研究開発センター新設によるスピーディな開発機能の強化



■ M&A・アライアンスによる上乘せ



新中期事業計画業績目標 (単位:億円)



2012年11月2日

現在の経済動向を鑑み、大規模M&Aには
当面慎重に対応する

機械加工品事業の強化を最優先で行う

- ・機械加工品事業分野での様々なアライアンスも強化していく
- ・それ以外の事業分野でも、必要に応じて事業強化の手段としてM&Aとアライアンスを活用していく

2012年11月2日

44



今年2月に発表したように、日本政策投資銀行様と組んで共同投資を行うことになり、既にかなり数の大型案件を見てきました。現在も色々な案件がありますが、非常に先行きが不透明になってきていますので、気を付けながら前に進まなくてはならないと思っています。機械加工品は今期末までにその種まきをするという意味で、きちんとした形で次のミネベアの機械加工品事業のあり方を私なりに示せればと思います。残念ながら今日時点で皆様に発表出来る事はありません。しかしながら、何としても今期中に皆様に発表出来る様にしていきたいと思っています。

来期に向けて

■ ボールベアリングの拡販

HDD用ピボット向け以外の用途への拡販



■ ロッドエンド・ファスナーの売上増加



■ LEDバックライトの売上拡大

新規受注活動を強化



■ 複合部品の拡大

東京研究開発センター新設によるスピーディな開発機能の強化



■ M&A・アライアンスによる上乘せ



新中期事業計画業績目標 (単位:億円)



2012年11月2日

配当方針

配当

13/3期 中間配当 **3**円/株

13/3期 予想期末配当 **4**円/株

計年 **7**円/株

配当方針

「当社は、経営環境を総合的に勘案し、継続的に安定した利益配分を維持しながら、株主資本の効率向上と株主へのより良い利益配分を第一義とし、業績をより反映した水準での利益還元をはかることを基本方針といたします。」

2012年11月2日

46

配当は期初予想から変わりません。

ミネベア株式会社 決算説明会

<http://www.minebea.co.jp/>

上記説明会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。