

# 決算説明会

2017年3月期第2四半期

2016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

2016年11月2日

1

# 業績の説明

取締役 専務執行役員 依田 博実

2016年11月2日

2

## 円高影響等により、売上高、営業利益は 前年同期比で減少も、計画値は上回る

(百万円)	2016年3月期	2017年3月期	前年同期比	2017年3月期 上半期	
	上半期	上半期		伸び率	5月予想
売上高	295,554	275,133	-7%	260,000	106%
営業利益	27,417	18,594	-32%	18,300	102%
経常利益	23,326	18,915	-19%	17,800	106%
親会社株主に帰属する当期純利益	17,758	12,745	-28%	12,100	105%
一株当たり当期純利益(円)	47.49	34.01	-28%	32.32	105%

為替レート	16/3期上半期	17/3期上半期	17/3期上半期 5月想定
	US\$	107.31円	
ユーロ	134.55円	120.08円	122.00円
タイバーツ	3.59円	3.06円	3.00円
人民元	19.52円	16.28円	16.20円

2016年11月2日

3

2017年3月期上半期の連結業績ですが、売上高については主に円高によるマイナス影響があったことにより前年同期比で減収となりました。営業利益については、第1四半期においてLEDバックライトの昨年モデルの在庫調整が長期化したこと加え、ミツミ電機との経営統合に関連した一時的費用が発生したことなどにより、減益となりました。

一方計画対比では、売上高、利益とも上回りました。これは、為替はほぼ想定の範囲内だったものの、モーター製品が自動車向けを中心に想定以上に堅調に推移したこと加え、ピボットアッセンブリーとHDDスピンドルモーターにおいてHDD市場の縮小ペースが緩和したこと等によるものです。

為替の影響は、売上高で前年同期比マイナス328億円、営業利益で前年同期比マイナス2億円との推計です。

## 円高にもかかわらず、LEDバックライトを中心に 前四半期比で大幅な増収増益

(百万円)	2016年3月期		2017年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	2Q	1Q	2Q	伸び率		
売上高	168,162	120,288	154,844	-8%	+29%	
営業利益	14,905	6,971	11,623	-22%	+67%	
経常利益	10,453	7,255	11,659	+12%	+61%	
親会社株主に帰属する四半期純利益	7,700	3,176	9,568	+24%	3.0倍	
一株当たり四半期純利益(円)	20.59	8.48	25.52	+24%	3.0倍	

為替レート	16/3期2Q	17/3期1Q	17/3期2Q
US\$	122.56円	111.12円	103.50円
ユーロ	136.35円	125.16円	115.00円
タイバーツ	3.51円	3.14円	2.97円
人民元	19.55円	17.03円	15.52円

2016年11月2日

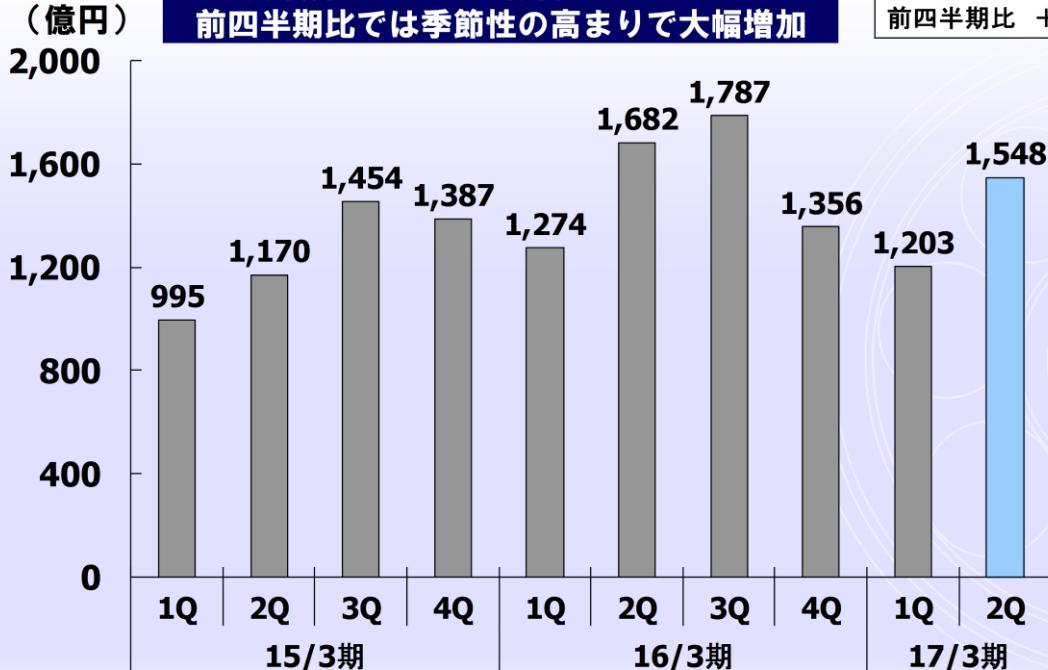
4

2017年3月期第2四半期の連結業績ですが、円高による円換算上のマイナス影響があったものの、売上高、営業利益、経常利益、純利益とも前四半期比で大幅に増加しました。これは主に、スマートフォンの今期モデル向けLEDバックライトにおいて、生産立ち上げが若干遅れ多少もたついたものの大きな問題なく完了したことに加え、自動車向け各種モーターで着実な需要増があったためです。

為替の影響は、売上高で前年同期比マイナス244億円、前四半期比マイナス99億円あったと推計しています。営業利益への影響は前年同期比マイナス19億円、前四半期比マイナス14億円との推計です。

円換算のマイナス影響はあるものの  
前四半期比では季節性の高まりで大幅増加

前年同期比 -8%  
前四半期比 +29%

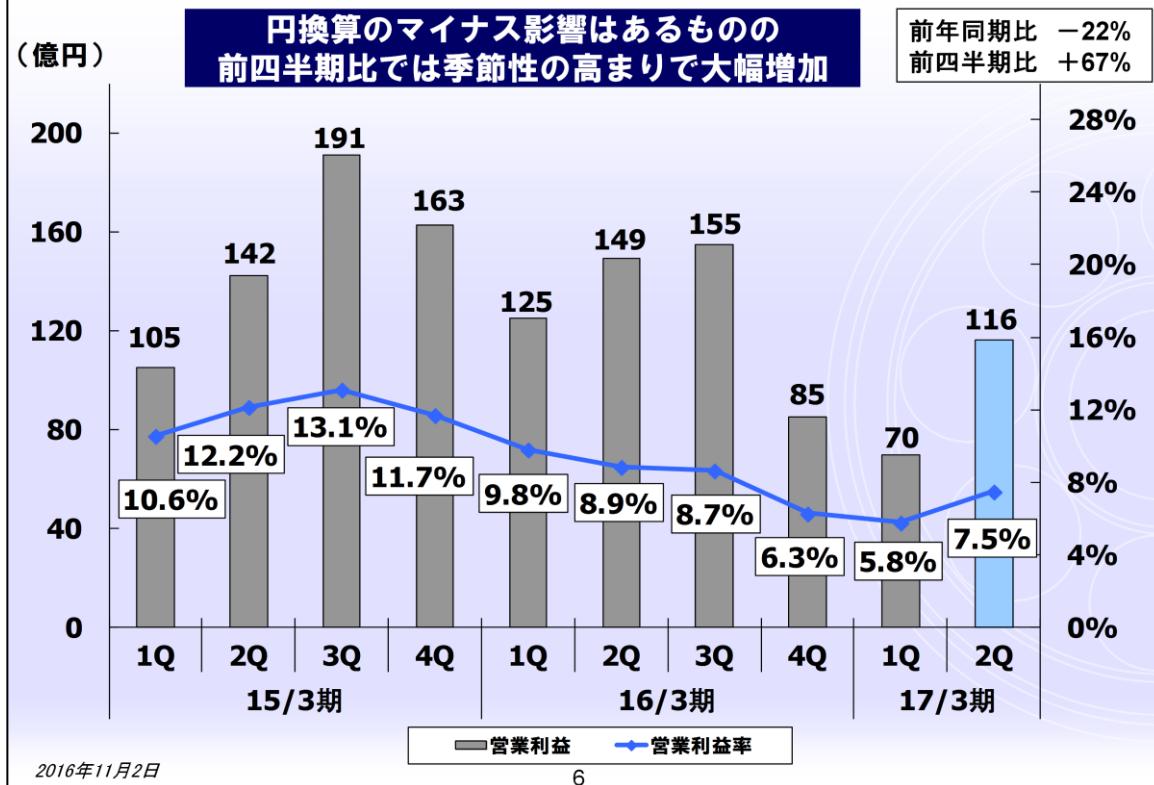


2016年11月2日

5

第2四半期の売上高は、LEDバックライトの伸びを中心に、前四半期比29%増の1,548億円となりました。

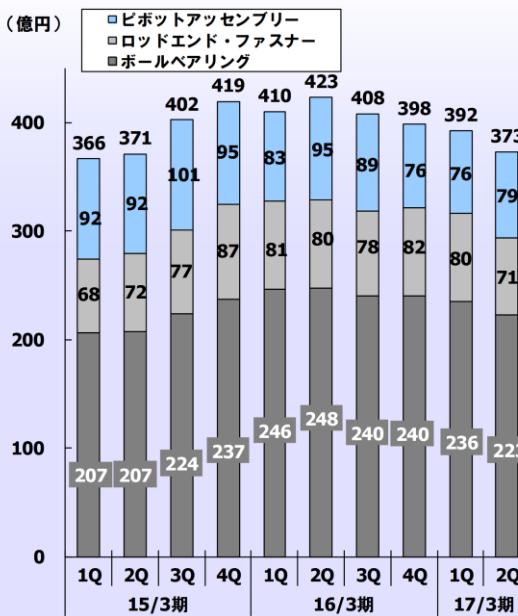
第3四半期もLEDバックライトを中心に増収を見込んでいます。



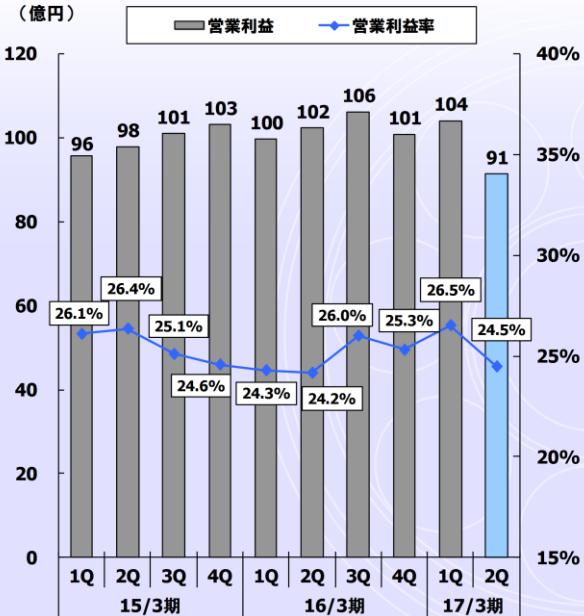
営業利益は前四半期比で大きく増加し116億円となり、営業利益率は1.7ポイント上昇し7.5%となりました。

第3四半期はLEDバックライトが本格的な需要期に入ることを主要因に、増益となる見込みです。

## 売上高



## 営業利益



※16/3期より各セグメント間での軽微な変更があり、比較のため15/3期分の数値を過年度遡及修正しています。

2016年11月2日

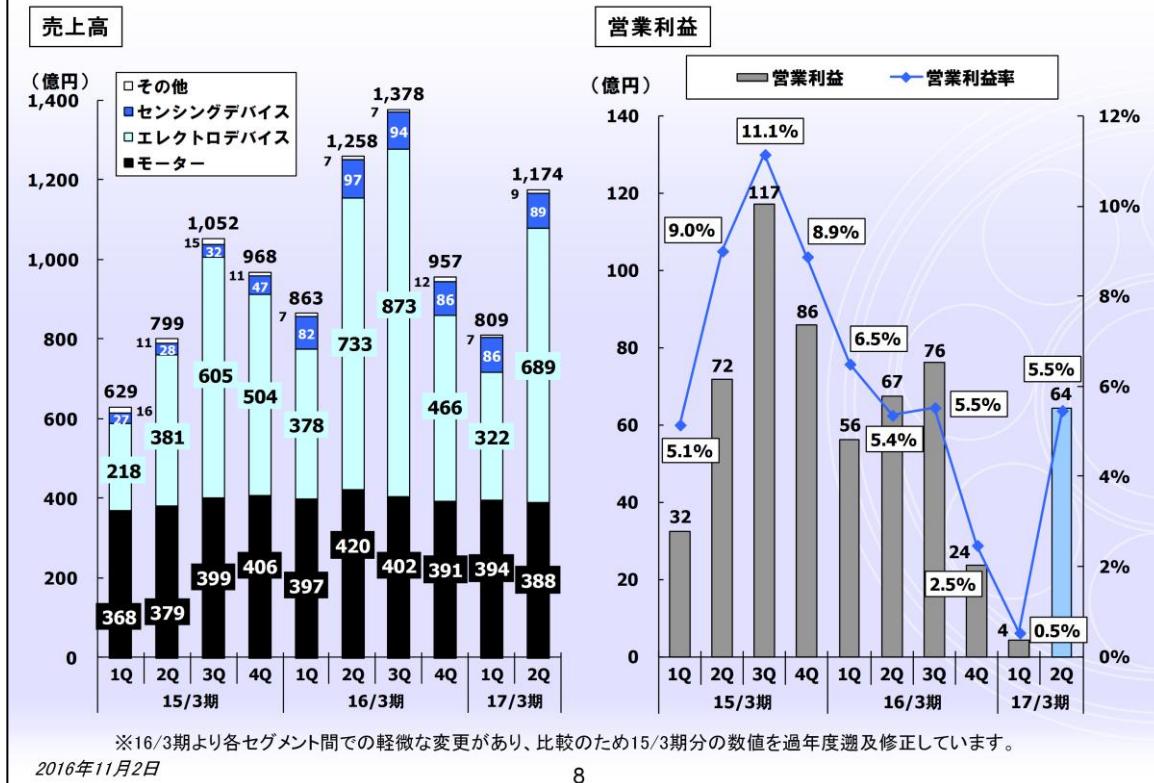
7

機械加工品事業セグメントの第2四半期の業績は、売上高は前年同期比で12%減、前四半期比では5%減の373億円、営業利益は前年同期比で11%減、前四半期比では12%減の91億円、営業利益率は24.5%となりました。これは、主に円高による円換算上のマイナス影響に加え、ボールベアリングとロッドエンド・ファスナーにおける減益要因があつたためです。

ボールベアリングの売上高は、前四半期比6%減の223億円となりました。月次の外部販売数量は9月に1億8,100万個と、6月に記録した過去最高を大幅に更新し、7～9月平均でも1億7,100万個と過去最高を大幅に更新、かつ16四半期連続で前年同期を上回りました。しかしながら、利益面では、円高による円換算上のマイナス影響があつたほか、製品ミックスが悪化したこと等により、前四半期比で減益となりました。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は、前四半期比11%減の71億円となり、利益も減少しました。円高影響に加えて、官需の減少によるマイナス影響がありました。しかし、世界の民間航空機生産は今後も堅調な伸びが見込まれることに加え、今後は機構部品を加えたメカニカルパーツの拡販に向けた投資をおこなうことで、更なる事業拡大を図ります。

ピボットアッセンブリーの売上高は前四半期比4%増の79億円となりましたが、主に円高の影響で利益は若干減少しました。HDD市場は前四半期から引き続き反発傾向にある中、ピボットアッセンブリーのシェアはさらに上昇しています。



電子機器セグメントの第2四半期の業績は、売上高は前年同期比で7%減、前四半期比45%増の1,174億円となりました。営業利益は、前年同期比で5%減、前四半期比15倍の64億円となりました。営業利益率は前四半期比では5.0ポイント上昇し5.5%となりました。

モーターの売上高は、前四半期比で2%減の388億円となりました。利益面では、構造改革中のモアテックが赤字に転じてしまいましたが、その他のモーターは自動車向けを中心に堅調に推移しました。

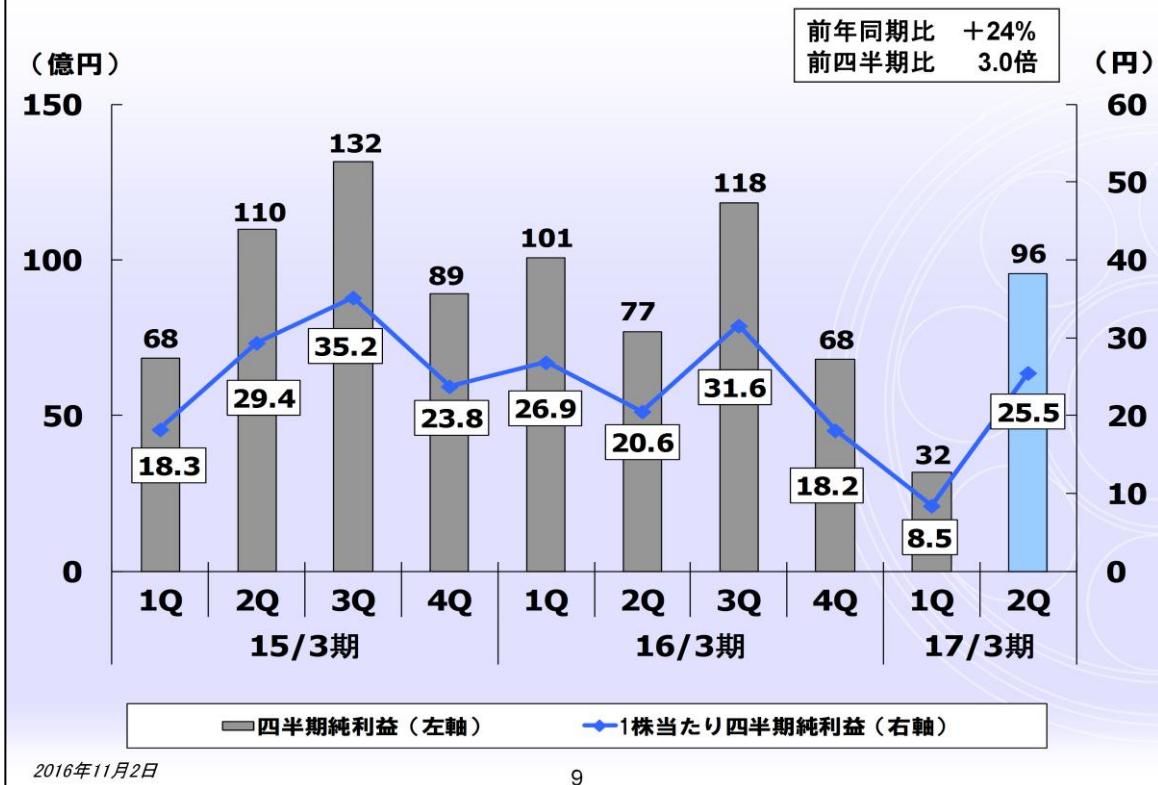
エレクトロデバイスの売上高は、スマートフォンの今期モデル向けLEDバックライトにおいて、生産立ち上げが若干遅れ多少もたついたものの大きな問題なく完了したことを中心に、季節性の高まりによって前四半期比2.1倍の689億円と大幅に増加しました。利益面でも前四半期比で大幅に改善しています。

センシングデバイスの売上高は、前四半期比で3%増の89億円となりました。利益面では、円高による円換算上のマイナス影響のほか、ザルトリウス・メカトロニクス T&Hにおいて欧州での政治的先行き不透明感の高まりで設備投資が停滞したことによるマイナス影響があり、減益となりました。

# 純利益

四半期推移

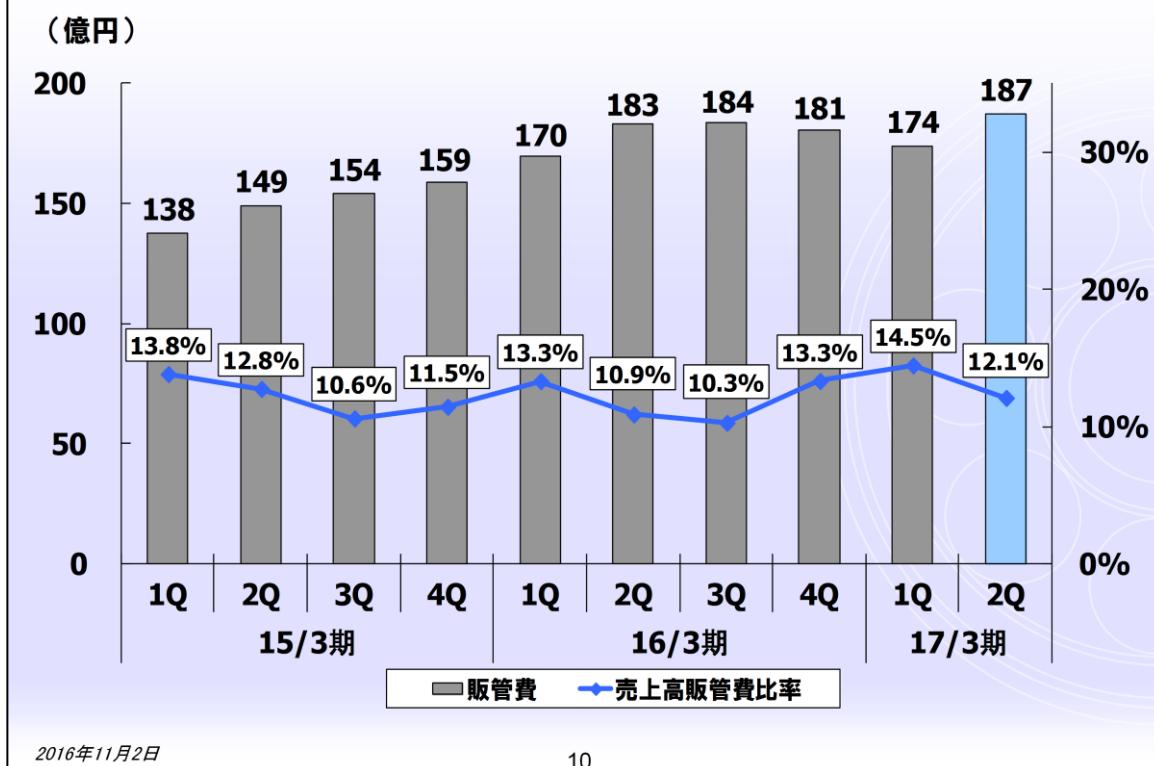
**Minebea**  
Passion to Exceed Precision



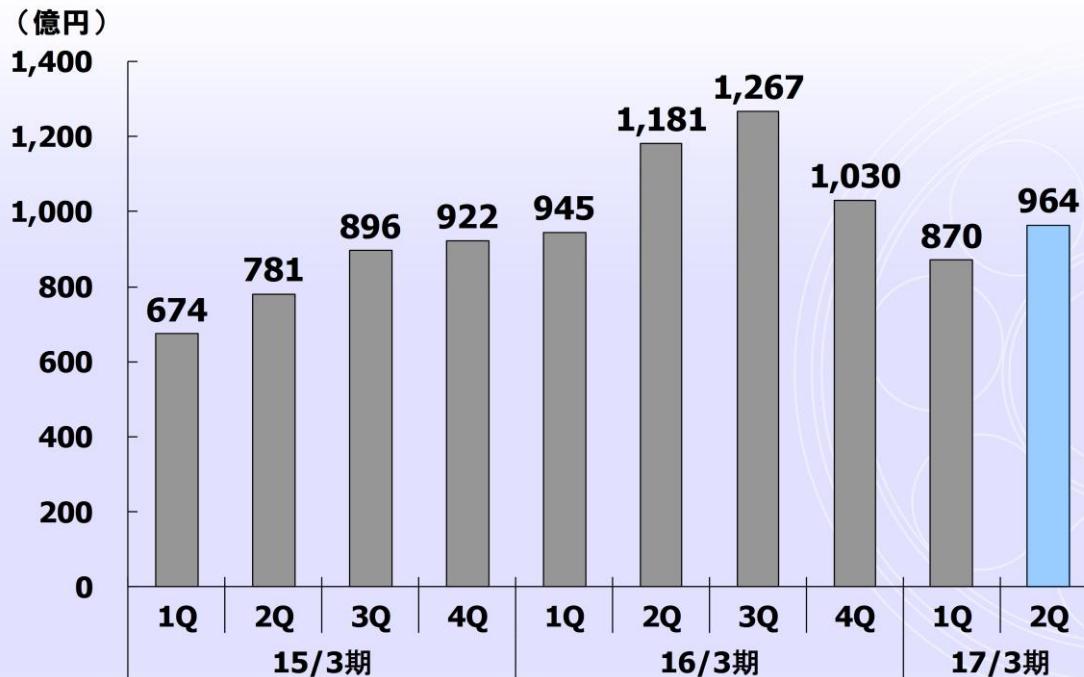
第2四半期の純利益は、前四半期比で3倍の96億円となりました。

第1四半期においてタイ子会社における過年度法人税支払いが約20億円発生しましたが、第2四半期に7億4,000万円が還付されました。

一株当たり純利益は25.5円となりました。



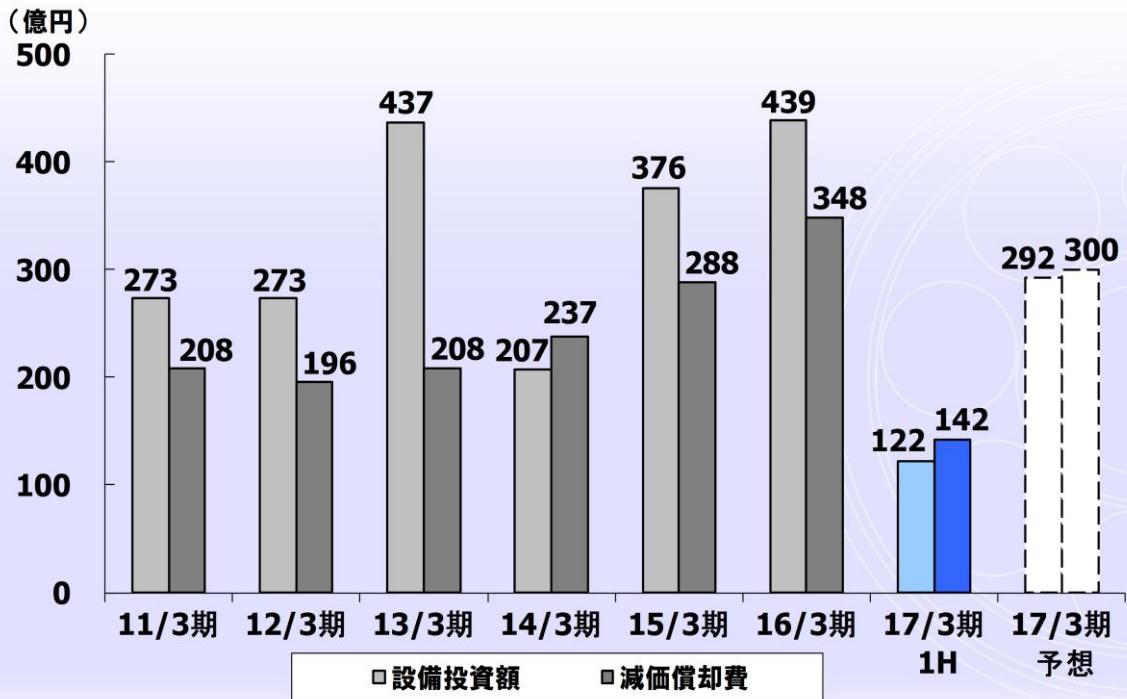
販管費は、LEDバックライトを中心とする売上高の大幅な増加およびミツミ電機との経営統合に関連した一時的費用の発生等により前四半期比13億円増加し、187億円となりました。一方、売上高販管費比率は前四半期比で2.4ポイント減少し12.1%となりました。



2016年11月2日

11

第2四半期末のたな卸資産は、3か月前と比べて94億円増加し、964億円となりました。これは、主にLEDバックライトの今年モデルの本格的な生産、出荷が始まったことによるもので、売上に見合った適正な水準を維持しています。



2016年11月2日

12

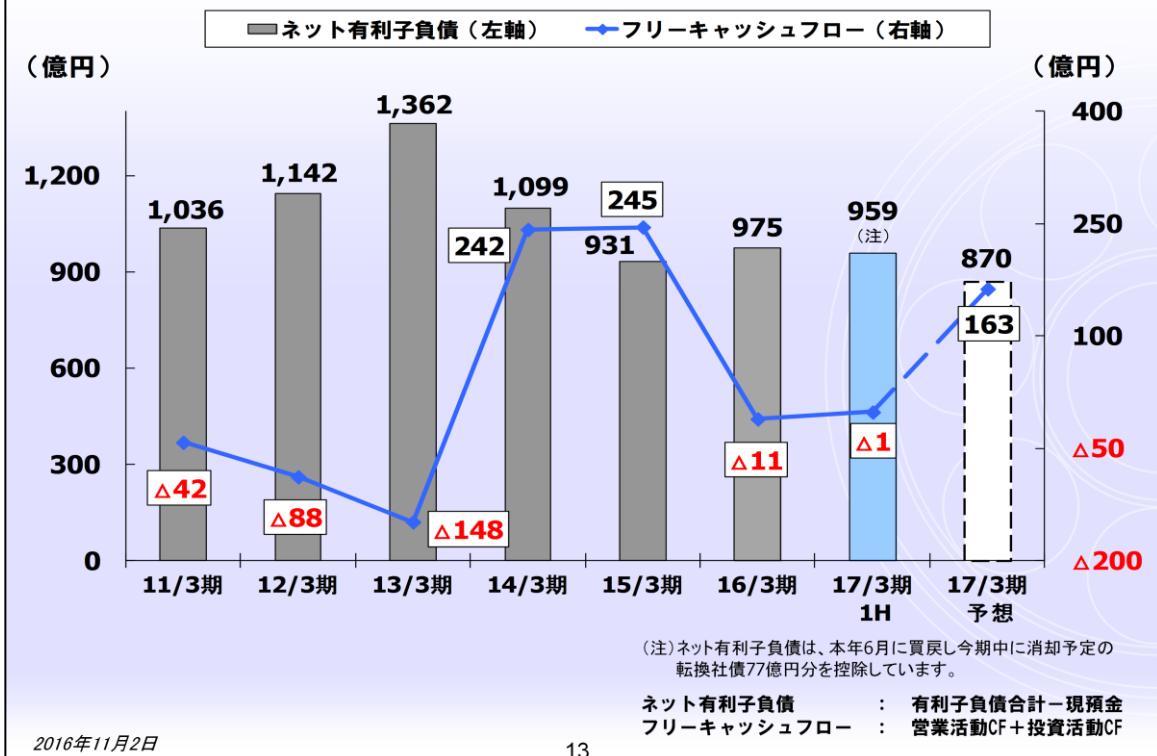
上半期の設備投資は122億円、減価償却費は142億円でした。

通期の設備投資額および減価償却費は期初計画を変更しておりません。設備投資については、LEDバックライトの大型設備投資が昨年度に完了したことを受け、今後はカンボジア工場第3棟やロッドエンドベアリング等、次の成長ステージに向けた製品分野に投資する予定です。

# ネット有利子負債・フリーキャッシュフロー

年推移

**Minebea**  
Passion to Exceed Precision



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959億円となりました。

フリーキャッシュフローは1億円のマイナスとなりました。ただし、自社株買いに匹敵する転換社債買戻しによる現金支出139億円が、財務キャッシュフローではなく投資キャッシュフローに計上されていることに伴いフリーキャッシュフローが目減りしていることを勘案すると、キャッシュ創出力は順調に回復していると認識しています。

## 通期業績予想は基本的に期初計画を据え置き 純利益のみ転換社債償還損62億円を反映

(百万円)	2016年3月期		2017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	下半期 5月計画	通期 5月修正計画
売上高	609,814	275,133	284,867	560,000	-8%	300,000	560,000
営業利益	51,438	18,594	26,406	45,000	-13%	26,700	45,000
経常利益	46,661	18,915	25,085	44,000	-6%	26,200	44,000
親会社株主に帰属する当期純利益	36,386	12,745	13,755	26,500	-27%	18,900	31,000
一株当たり純利益(円)	97.26	34.01	36.68	70.69	-27%	50.48	82.80

為替レート	16/3期 通期	17/3期 上半期	17/3期 通期想定	17/3期 通期 5月想定
	US\$	120.78円	107.31円	105.00円
ユーロ	132.75円	120.08円	122.00円	122.00円
タイバーツ	3.46円	3.06円	3.00円	3.00円
人民元	19.03円	16.28円	16.20円	16.20円

(2017年1月に経営統合を予定しているミツミ電機は、今期は期末にB/Sだけを連結し、P/Lは連結しない予定です。)

2016年11月2日

14

これは、今期2017年3月期の業績予想をまとめたものです。

上半期の売上高、利益は期初計画を上回る実績を上げることができましたが、第3四半期以降の為替動向、およびスマホやHDDを中心とする顧客動向は依然として不透明感が強いことを鑑みて、通期業績予想は売上高、営業利益、経常利益については期初計画を据え置くこととしました。ただし、純利益については、6月に買戻した転換社債を消却することで社債償還損62億円が今期中に特別損失として発生する予定のため、その分を修正しました。

## 現在の円高によるマイナス影響は 円換算上の目減りが中心

### ドル、ユーロ安はマイナス、 アジア通貨安はプラス

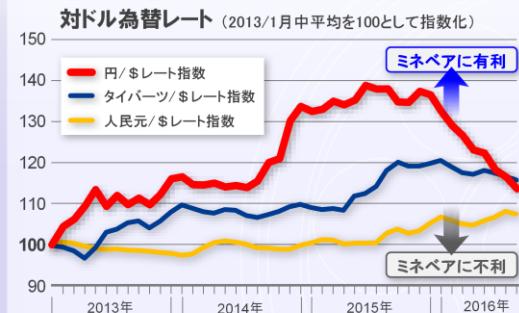
#### ● 売上高と費用の通貨別構成比率(2016年3月期通期)

売上高	USドル=73% 円=13%
	ユーロ=9%
費用	USドル=42% 円=16%
	タイバーツ=28% 人民元=9%

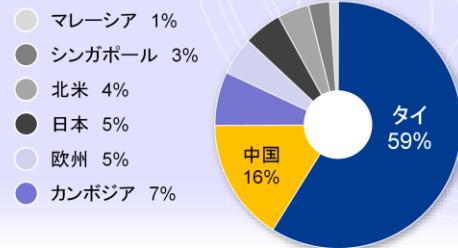
- タイバーツ/USドル・レート、  
次に人民元/USドル・レートが、  
現地通貨建て利益への影響が大きい
- 次に、連結会計で円換算する際に、  
円/USドル・レートの影響が生じる

競争上は、アジア通貨安による  
生産コスト低下メリットは依然として大きい

2016年11月2日



#### 地域別生産高 (2016年3月期通期)



次に、為替変動によるミネベアの業績への影響についてご説明します。

右下の円グラフにある通り、ミネベアの生産高は95%以上が日本国外となっているため、為替変動による業績への影響については次のような二段階でご説明できます。

まず、海外現地法人の現地通貨ベースでの利益への影響です。売上高から費用を差し引いたネットでの通貨構成比率は、ドルは収入超過で、タイバーツと人民元は支出超過となっています。したがって、アジア通貨がドルに対して安くなると現地通貨建ての利益にはプラスとなります。次に、連結会計で円換算する際に、円/ドルレートの影響を受けることになります。こちらも、円がドルに対して安くなるとプラスの影響となります。

右上の折れ線グラフにあるとおり、近年、タイバーツと人民元はドルに対して安い水準で安定的に推移しています。一方、円ドルは円高傾向が強まっています。為替変動による今期の業績への影響については、第1四半期以降、タイバーツや人民元はドルに対して大きく変動していないため、円高による円換算上の影響が中心となります。総じて、円高によるマイナス影響はあるものの、競争上は、アジア通貨安による生産コスト低下のメリットは依然として大きいと認識しています。



## 経営方針と事業戦略について

2016年11月2日

代表取締役 社長執行役員

**貝沼 由久**

それでは私から経営方針と経営戦略についてご説明します。

## 上半期の利益は計画値を確保！

### 為替はほぼ想定の範囲内

**プラス要因** ①自動車向けを中心にモーター製品が想定以上に堅調に推移。

②HDD市場の縮小ペースが緩和したことにより、ピボット  
アッセンブリーとHDDスピンドルモーターにプラス影響。

**マイナス要因** ミツミ電機との統合関連費用が増加。

(百万円)	2016年3月期	2017年3月期	前年同期比	2017年3月期 上半期	
	上半期	上半期		伸び率	5月予想
売上高	295,554	275,133	-7%	260,000	106%
営業利益	27,417	18,594	-32%	18,300	102%
経常利益	23,326	18,915	-19%	17,800	106%
親会社株主に帰属 する当期純利益	17,758	12,745	-28%	12,100	105%
一株当たり 当期純利益(円)	47.49	34.01	-28%	32.32	105%

2016年11月2日

17

先ほどの説明にあったように、前年上半期との対比では、大きな減益となりました。これは、為替の悪影響に加えて、ちょうど去年の4月～6月はLEDバックライトの出荷数量が非常に多かつたのですが、今年の4月～6月はそれほど多くなかったためです。ただ、今期はもともと105円という円高を想定しており、ほぼ計画は達成しました。

### 通期計画は十分達成可能！

#### 通期計画達成に向けたポイント

- ①主力事業は堅調。
- ②LEDバックライトは不透明感は強いものの、ほぼ計画線は確保できそう。
- ③為替は依然として不透明。
- ④転換社債償還損(62億円)を特別損失に織り込んだため、純利益見込みだけを修正。

(百万円)	2016年3月期		2017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	下半期 5月計画	通期 5月修正計画
売上高	609,814	275,133	284,867	560,000	-8%	300,000	560,000
営業利益	51,438	18,594	26,406	45,000	-13%	26,700	45,000
経常利益	46,661	18,915	25,085	44,000	-6%	26,200	44,000
親会社株主に帰属する当期純利益	36,386	12,745	13,755	26,500	-27%	18,900	31,000
一株当たり純利益(円)	97.26	34.01	36.68	70.69	-27%	50.48	82.80

(2017年1月に経営統合を予定しているミツミ電機は、今期は期末にB/Sだけを連結し、P/Lは連結しない予定です。)

2016年11月2日 18

通期業績見込みについては、今回は基本的に修正は行いません。個々の事業については、後ほど詳しくご説明します。

### 3. ボールベアリング外販は着実に伸びている

Minebea  
Passion to Exceed Precision

月平均外販数量は16四半期連続で前年同期比増加中！

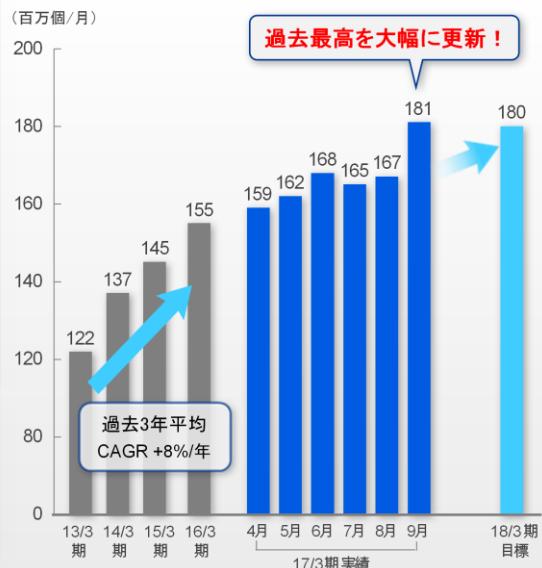
9月の外販数量はついに過去最高の1億8,100万個を達成

#### 外販は当初計画を上回る伸びが続く

- 先進国経済の堅調を背景に、高級消費財向けを中心としたボールベアリングの需要は非常に好調。
- 中国顧客が高級品への注力を本格化。
- 新「5本の矢」戦略の目標である、18/3期の月平均外販数量1億8千万個の達成は時間の問題。
- 中国ベアリングメーカーの退潮に伴いミネベアのシェアは上昇。結果として製品ミックスは悪化も、今後シェアを伸ばす過程で挽回する。

外販数量の増加が  
HDD市場の縮小による  
内販数量の低下を大きく凌駕

#### ボールベアリング月次平均外部販売数量



2016年11月2日

19

まず、ボールベアリングですが、新「5本の矢」戦略では、一番目の矢がボールベアリングの外販数量目標を月平均1億8,000万個以上としています。これは最初の「5本の矢」戦略で1億5,000万個の目標で出発したもののすぐに達成してしまい、1億8,000万個に引き上げたのです。しかし、既に9月で1億8,100万個という我々からすれば途方もない出荷数量になりました。それまでの最高が6月の1億6,800万個だったので、大きな増加です。このときの報告では、大きな需要先である中国での10月の国慶節休暇に絡む需要の前倒しがあったと聞いていたのですが、実は10月もなんと1億7,700万個となり、一気にステージが上がってきたと感じています。これは高級品への需要が旺盛になってきて、中国の家電メーカーも最近では高品質高機能を嗜好するようになってきた、ということです。例えば電気掃除機ですが、皆さまもよくご存じの有名な1分間に10万回転するような高回転の製品では、100%ミネベア製のボールベアリングが使われています。そのメーカーの新しい高級ヘアドライヤーも、全部ミネベア製のボールベアリングです。中国メーカーに限らず色々なお客様の方でそういう製品を分解して見てみると、ボールベアリングはミネベア製だと分かり、注文が来ています。

次に、これは私の責任になるのですが、月1億8,000万個を早く達成しろとずっと指示してきましたから、平均価格が現地通貨ベースでは若干下がったという要因もあります。

更に、追加的な需要はある程度小さいロットになってしまいますが、在庫が少なくなつて余裕がなくなると急な生産を迫られ、それにより生産現場でのセット替えが頻繁に起き、生産効率の低下を招きました。

そういう諸々の状況があって、この四半期では機械加工品は減益になりました。

しかし、競争では間違ひなく勝っていますし、これから大増産をして在庫を増やします。また、ある程度選別受注が必要だと思います。あと月産2,000万個分のスペース、生産能力拡張余力がまだタイの新工場にあります。そこを製造機械で埋めてしまふと大型投資をして新しい工場をつくるなければなりません。ここは、一度大きく息を吸って、よく戦略を考えて先に進もうという話を社内でしています。シェアを落としての減益ではありませんので、ここは一過性の問題だと考えています。

### 徹底した構造改善施策の結果、2014年3月期から黒字化し 車載を中心に安定した収益源へ転換

#### 構造改善施策の内容と実績

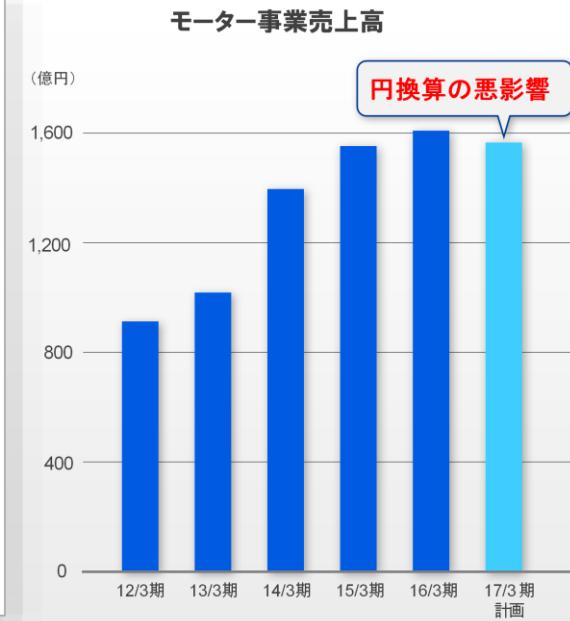
##### 構造改善施策

- 固定費削減: 工程の見直しや自動化
- 製品ミックスの改善: 収益性のある製品へ注力
- 製品開発力の強化
- 生産性改善: 歩留まり改善
- 2011年のカンボジア工場設立と生産移管
- 2013年の振動モーター事業からの撤退

##### 収益性の改善

- 2014年3月期から、損益分岐点の低下に加え、モーター販売の伸びによる売上増加が収益性の改善に寄与。
- 収益性の改善が徐々に進み、安定した収益源に。

2016年11月2日



20

おかげ様で私が社長になって来年3月で8年になるわけですが、その前はモーター事業で旧ミネベア松下モーターの社長を3年ほどやっていました。当時は非常に収益の厳しい事業でしたが、車載向けを中心に大改革を行い、やっと収益も好転してきているというのが現状です。今はブラシ付きDCモーターに至るまできちんと黒字が出ていますので、車載向け中心の戦略はこれからも堅持してモーター事業を伸ばしていきたいと思っています。

## 5. センシングデバイスは今後も成長戦略を強化 Minebea Passion to Exceed Precision

今期は為替と欧州市場の低迷によるマイナス影響も  
中長期の成長へ向けた戦略を強化

### 足元の状況と今期の見込み

- 円高による円換算でのマイナス影響。
- Brexitなどを背景とする先行き不透明感の高まりで、欧州での設備投資の停滞によるマイナス影響。
- 北米自動車市場向けシートセンサーの採用拡大は順調に進展中。



独パッケージングソリューション展「FachPack」へ出展

### Sartorius MT&Hとのシナジーの追求

- 2016年9月からブランド名を「ミネベア・インテック」としてプロモーション活動を推進。
- クロスセリングによる販路拡大（顧客層の重複は少ない）
- 仏・産業用計量機器製造販売会社2社の買収は順調に収益に貢献。



食品、医療等の高度なクリーン度が要求される用途に最適

ハイエンド計量機器新製品 CS5000

2016年11月2日

21

一方、センシングデバイスですが、買収したドイツのザルトリウスMT&Hでは、この上半期は計画未達でした。その理由の一つは、Brexitなどに関連して欧州の設備投資が少し停滞しているという報告がありますが、今春にフランスの会社を2社買収し、今、拠点統合をしていますので、一過性の統合費用が掛かっています。また、ミネベアの旧計測機器事業の方では、私どもが見込んでいた新製品に採用されるのが後ろ倒しになり、計画を達成することができませんでした。しかし、いずれも一過性のものだと思っており、大きな心配はしていません。

### 堅調な市場環境を受けて積極投資を計画

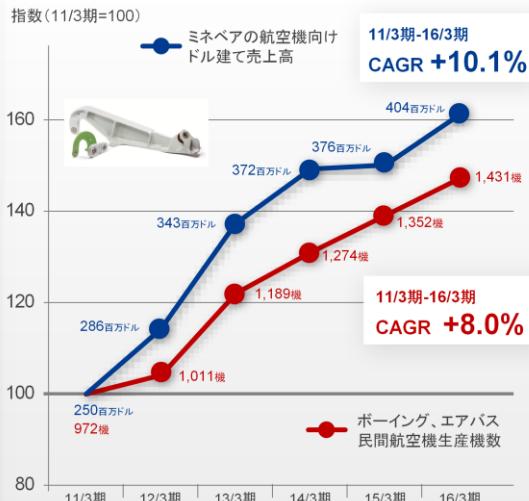
#### 民間航空機生産の伸び

- ボーイング社、エアバス社ともに8~9年分の受注残を抱える好事業環境は続く。
- 過去5年間のミネベアの航空機向けドル建て売上高の増加率は、ボーイング社、エアバス社の生産機数合計の増加率を若干上回る。今後も堅調な伸びを予想。
- ただし、特に軽井沢製品で短期的には円高による円換算上の悪影響がある。

#### 中期で売上700億円を目指し 今後5年間で100億円投資

- 生産機数の伸びに加え、機構部品を加えたメカニカルパーツを拡販する(製品範囲の拡大)ことで1機当たり売上高を増やし、成長を加速する。
- 今後5年間で日本とタイの製造拠点を中心に100億円の投資を行い、新「5本の矢」戦略の目標である航空機向け売上高700億円の達成を図る。
- 海外子会社CEROBEARのセラミック・ペアリング技術を生かした製品の採用活動を強化。

#### ミネベアの航空機向けドル建て売上高と ボーイング、エアバス民間航空機生産機数



2016年11月2日

22

航空機は、すでに何回もご説明しているように、ここに書いてあるような状況ですが、今後100億円を投資して中核事業として注力していくと考えています。新聞紙上では、A380などの超大型機については受注が厳しいという話はありますが、通常の大型機、中型機、小型機に至るまで受注残は大きく、需要は旺盛ですので、ここに關しての戦略変更は全くありません。

## 7. HDD関連事業の現状と今後

### HDD市場は縮小も、収益改善に向けた取り組みを継続

#### 数量は漸減もニアライン機種は堅調

- ノートPC、タブレット、スマホなどモバイル系製品およびエンタープライズ機種でのNANDフラッシュによる需要浸食が続くも、データセンター向けニアライン機種は今後も伸びる。
- 縮小するHDD市場で競争環境の緩和を利用して一定のシェア／売上を確保しつつ、収益改善に向けた取り組みを継続。

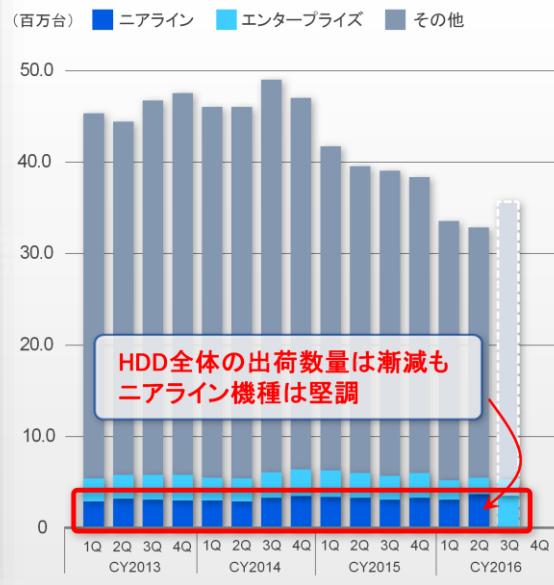
#### ピボットアッセンブリー

- ピボットのシェアは70%→80%へ。
- HDD市場縮小に伴いボールベアリングの内販は減少も、外販はそれを大きく凌駕して増加中。

#### スピンドルモーター

- ニアライン機種の伸びを受けて、HDD市場縮小の影響は限定的。

#### HDDの四半期出荷数量(月平均)



2016年11月2日

23

ハードディスクドライブ市場については、ここへきて需要が思ったほど落ちず、底這いとなっています。ピボットに関してはシェアが80%に上がってきたということもあり、事業は堅調で健闘しています。デジタル化があまりにも速く進んで、HDDと競合するNANDフラッシュ(SSD)だけでは伸びる需要を賄い切れないようです。

## 8. LEDバックライトの現状

### 下半期も計画達成は可能！

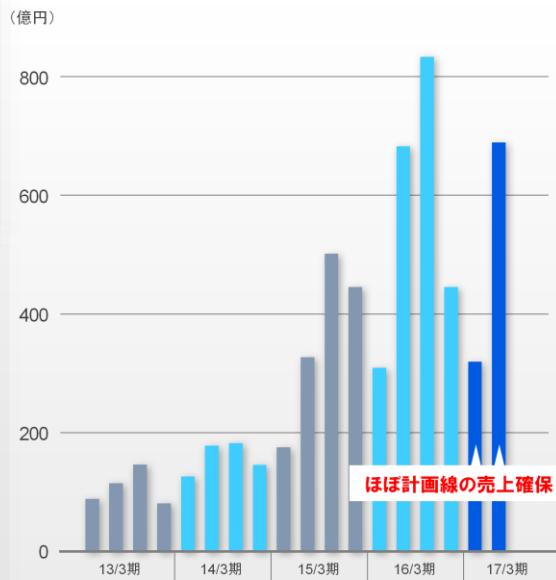
#### 上半期実績について

- 上半期は売上高は若干の計画過達、営業利益は今期モデルの立ち上げ遅れにより若干の計画未達。
- 2Qから新モデルの出荷が開始し、生産立ち上げは完了。

#### 下半期について

- 足元では歩留まり、数量、シェアのいずれも昨年を上回る状況。
- 今期営業利益見込みは昨年並みと計画。
- ただし、スマホ市場や顧客動向に左右される部分が多く、不透明感は依然として強い。

#### LEDバックライト売上高



2016年11月2日

24

LEDバックライトは、今年も新モデル・スマホ向け部品の生産立ち上げで若干歩留まりや生産効率の問題があり、当初は苦労したのですが、今は順調に立ち上がっています。下半期については上半期よりも良い業績になるだろうと思っています。ここ数年の需要動向を見ると、2Qより3Qの方が出荷数量が多いという現実があり、今のところそれにそった計画です。

### 統合スケジュールを一部前倒し

株式交換効力発生日を当初予定の2017年3月17日から  
2017年1月27日への前倒しを両社が決議

⇒ 統合準備をさらに加速し、早期のシナジー発現へ

各国独禁法当局からの承認を受けて  
経営統合準備を本格化

⇒ モーターや電源等、  
直接競合する分野以外での  
経営統合準備行為が可能に

2016年8月に業務支援契約を締結

- ①ミツミ電機への製造支援  
(出向者派遣、自動化・省力化、精密金型技術、設備・施設の活用等)
- ②ミツミ製品の拡販支援
- ③共同購買／物流の統合
- ④その他社内リソースの活用

⇒ 広い分野での早期のシナジー効果発現を目指す



2016年11月2日

25

ミツミ電機との経営統合では、皆さんに大変ご心配をおかけしているかも知れません。おかげさまで独占禁止法に関する許認可は既におりました。しかしミツミ電機では、まだまだ問題は山積しており、業務支援契約を結んで経営支援に乗り出しています。そこで1日も早く統合をしようと思い、株式交換を当初予定の3月17日から1月27日に前倒しました。12月27日にミツミ電機の臨時株主総会が開かれる予定です。株主総会でのご承認を頂くまではミツミ電機は未だ別の独立した会社である以上、社長でない私が様々な資料の提出を要求するわけにはいきませんので、早く一体の会社として経営指導を踏み込んでできるようにしたいというのが、私の今の気持ちです。ミツミ電機の経営体質を含めた様々な体質変換や事業ポートフォリオの再構築を迅速に行い、来期は統合効果が出せるようにと思い、約2ヶ月前倒したということです。ミツミ電機も本日2Q決算発表がありましたら、なかなか大変な状況であると思っています。私どもが踏み込んで経営支援をすることによって、できるだけ早く統合効果が発揮できると思っています。

## 来年の採用モデル数が減るとは聞いていない

### 競争力の強化

- 技術陳腐化リスクを考慮し、2014年4月からLEDバックライト事業における生産設備を2年加速償却方式へ変更(通常は10年定額方式)。
- 生産能力増強投資は昨年度前半で完了。

償却費はすでにピークアウトし、今後更に低下へ

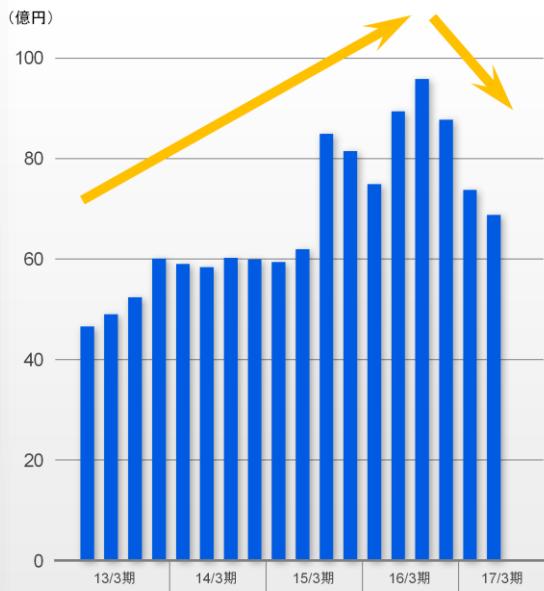
### マーケティングの強化

- 車載用LEDバックライトの拡販を本格化。
- 中級スマホ向けへの参入は将来の検討課題。
- LED照明製品を伸ばすことで、LEDバックライト技術の新たな展開を追求。

### 液晶はまだまだ進化している！

- サプライヤー共同の有機EL対抗ディスプレイの開発は順調に進展。

### 全社償却費の推移



2016年11月2日

26

皆様のご心配の2番目はLEDバックライトだと思います。お客様との契約により、詳しくご説明はできませんが、来年のLEDバックライト採用のスマホ・モデル数が減るとは聞いておりません。既にお客様と一緒に来年モデル向けLEDバックライトの開発は行っています。また、スライドの一番下に書いてありますが、液晶はまだまだ進化しています。1年前から、サプライチェーン上の会社が共同して有機ELディスプレイ対抗の新しくすばらしい製品を開発する、とご説明してきました。今年、JDIさんが発表したXOという液晶ディスプレイがこれで、私どもも一緒に開発したものです。今後LEDバックライトの必要ない有機ELに全て変わるものではないかと言われますと、去年の今頃は、まだまだわかりません、50-50だと申し上げていました。今の率直な心境は40-60です。60%はそうなるかも知れないが、40%はまだまだ分からない、と感じています。

# 11. カンボジア工場第3棟が完成！

## カンボジア工場第3棟の概要

- 建築面積: 31,500m<sup>2</sup>  
(150m × 210m)
- 床面積: 63,000m<sup>2</sup>  
(1F=36,000m<sup>2</sup>、2F=27,000m<sup>2</sup>)

## 今後の活用予定

- 2017年初めからボールベアリング組立て、  
次いでファンモーター生産を開始へ。
- プレス・モールドの部品製造の開始。
- 将来の活用に向け、スペースには余力を残す。



2016年11月2日

27

カンボジア工場では第3棟がついに完成し、当社として最大の建屋、63,000m<sup>2</sup>という巨大な工場スペースを確保しました。工場は最高の商品と思っていますので、この工場を色々なお客様にお見せすることによって、大規模なビジネスを呼び込みたいという目論見です。最初の一歩はボールベアリングの手組みです。非常に小さいボールベアリングの組み立ては今でも自動化できませんので、それをカンボジアで始めようということです。とりあえず月産500万個を目標に、最終的には月産1,000万個の生産能力を持とうと準備をしています。ファンモーターもカンボジアの第1棟で、今回一部生産を始めて、東南アジアのお客様向けに製品を出荷する予定です。

何よりも嬉しいのは、カンボジアでついに部品を製造することです。今まででは、比較的高い電気代という難点があり、組み立ての拠点としてカンボジアを位置付けていましたが、ここにきて電気代に目途がついたため、プレスやモールド部品の生産を開始することにしました。そのため、第3棟にプレスやモールドの生産設備を設置できるように、床の耐荷重等も十分耐えられるスペースを工場の中に作るなど、設計を一部急遽変更しました。今後は、製品の一貫生産をカンボジアでも開始したいと思っています。また、カンボジア工場をミツミ電機の生産拠点戦略にも活用できるだろうと期待しています。

## 12. Sartorius MT&H ベンガルール新工場開設 Minebea Passion to Exceed Precision

ミネベアとして初のインドでの製造拠点を開設！

今後はインド進出の橋頭堡として、グループ全体での活用も視野に

### Sartorius MT&Hのインドオペレーション概要

特長	高度に地産地消が進み、全製品において開発段階から製造、販売までインド国内で一貫対応
ターゲット市場	インド国内の食品・製薬・医療・鉄鋼業向け計量機器、検査機器
売上高	7.7百万ユーロ(2015年12月期実績)



産業用計量機器



チェックウェイラー  
(動的計量装置)

### Sartorius MT&H ベンガルール新工場を開設

Sartorius MT&H ベンガルール新工場として、ミネベア初のインドにおける製造拠点を開設。将来は、自動車、航空宇宙、IT、エレクトロニクス等の有望なハイテク産業に向けてグループ全体での活用も視野に。

- 生産開始 2016年12月(予定)
- 生産品目 産業用計量機器および検査機器(当初計画)

#### ミツミ電機の一部製品の移管も検討

対象製品	車載向けアンテナモジュール
生産開始	2017年秋(予定)



ベンガルール新工場 完成予想図

2016年11月2日

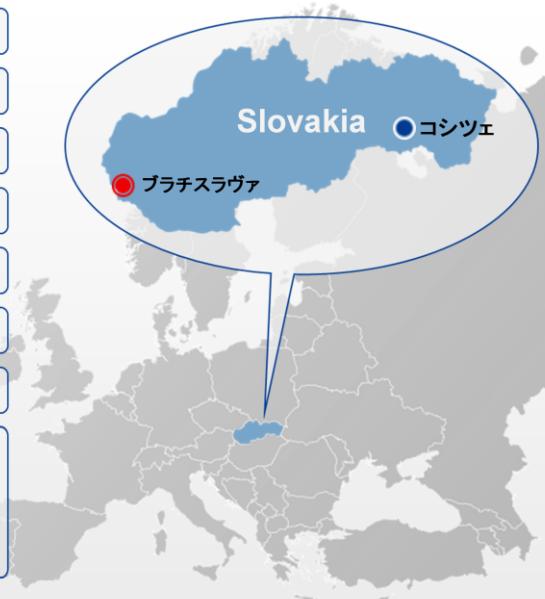
28

初めてインドに工場進出することになり、12月6日に開所式を行う予定です。昔のバンガロールで、今はベンガルールと呼ばれる場所ですが、ここにザルトリウスMT&Hが以前からエンジニアリングを依頼している会社などがあり、進出したいという意向がありました。今回は我々の建物ではなく、賃借の建物で、そこにミツミ電機のアンテナ事業も一緒にやって、インドでのビジネスを勉強する場所にするつもりです。これからインドが更に発展し、すばらしい市場になると、ボーラベアリングや様々な製品が進出することになると思いますが、とりあえずはインド市場をよく勉強することが主目的になります。

## 13. スロバキア工場新設計画

欧洲向けを中心とする車載・産業機器ビジネスの拡大に向けて  
欧洲域内に新工場新設を決定！

総投資額	100百万ユーロ（5年間累計）
建設予定地	スロバキア共和国 コシツェ
稼働開始	2018年1月（予定）
生産品目	車載用モーター、他
従業員数	2,000名（2022年計画）
敷地面積	100,000m <sup>2</sup>
延床面積	26,000m <sup>2</sup>
メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>① 欧州サプライチェーンへの参入</li><li>② 為替リスクの軽減</li><li>③ 輸送費、関税の軽減 (従来はタイ生産)</li></ul>



2016年11月2日

29

次に、スロバキア新工場ですが、コシツェという場所に進出することを決めました。過日、スロバキアの首相にお会いし、熱烈な歓迎を受けました。欧洲での車載モーターなどの車載事業をもっと伸ばすには、一定の欧洲のサプライチェーンの中に我々の工場も組み込んでもらう必要があり、ドイツ拠点のメンバーを中心に1年以上かけて検討し、最終的にここに決めました。スロバキアはEUの1国ですので、物流費、関税も安く、為替リスクもほとんど無いためです。実は既に以前から、スロバキアの首都である布拉ティスラバにドイツのEMT事業部が小さな工場を持っていましたが、その工場運営の経験も参考にしました。布拉ティスラバで生産しているモーターだけでなく、各種車載モーターやミツミのアンテナ、また、自動車用LEDバックライトに力を入れており、ヨーロッパ車への採用も続々と決まってきています。敷地は100,000m<sup>2</sup>で、横にまた100,000m<sup>2</sup>のオプションがあり、投資額は5年間累計で1億ユーロ、今で言いますと120億円程度です。

# 14. 次なる成長に向けたマーケティング活動

**Minebea**  
Passion to Exceed Precision

## 東京八重洲にショールームを開設へ！

次なる成長に向けた戦略製品・最新技術を紹介し、拡販につなげる

●開設予定 2017年2月(予定)

●主な展示品

- ①ライティングデバイス (SALIOT、薄型面発光、棚下灯、投光器等)
- ②センシングデバイス(医療用ベッドセンサー、計測機器等)
- ③スマートジオラマ
- ④その他のミネベアの戦略製品
- ⑤他社様製品(ミツミ電機、岩崎電気、コイズミ照明、独OSRAM社等)

SALIOT CUBE



GOOD DESIGN  
AWARD 2016

## 独OSRAM社様との提携強化

新型LED照明器具SALIOT<sup>(注)</sup>の販売提携に続き

スマートシティにおける照明インフラ事業で提携

**PARADOX**  
ENGINEERING

UNLOCKING THE VALUE OF YOUR DATA

無線通信・ネットワーク通信の設計監理  
IoT対応コミュニケーション・プラットフォーム

**Minebea**

Passion to Exceed Precision

超精密機械加工技術・大量生産技術  
要素技術とアッセンブリ技術の融合

**OSRAM**

LED照明の完璧な製品ラインナップ  
スマート・コネクテッド照明ソリューション

照明器具ラインナップを強化し、新「5本の矢」戦略の実現に向けて前進！

2016年11月2日

30

(注)Smart Adjustable Light for the Internet Of Things、サリオ

LEDバックライトの技術を使って次に何ができるのかということで、SALIOTに注力していますが、おかげ様でグッドデザイン賞を取った角型CUBEも含めたSALIOTがじわじわと市場に浸透しています。アメリカではUL認証マークの認定がもう少しで取れて、販売ができるようになります。ヨーロッパでも今、安全規格対応を行っており、来期はそれなりに売れるだろうと思っています。

スマートシティ関連では、OSRAM様とミネベア、PARADOX、岩崎電気様といった照明関係で力を入れていきたいと思っており、今のところ滑り出しあは順調です。カンボジアのスマートシティも契約が終わり、毎月我々がチャージした分をお支払いいただくという課金ビジネスモデルがカンボジアで成立することになりました。

## 15. 岩崎電気様と資本業務提携を締結

Minebea  
Passion to Exceed Precision

### 次世代道路照明器具の開発、製造、販売体制を強化

**Minebea**  
Passion to Exceed Precision

光学技術・回路技術  
海外製造ノウハウ

 IWASAKI

道路照明の器具開発技術  
照明設計技術

#### 資本業務提携の内容

##### (1) 業務提携

1. 一部の道路照明器具を、ミネベアの海外工場で委託製造
2. 次世代道路照明器具についての
  - ① 共同開発
  - ② ミネベアの海外工場での製造
  - ③ 両社の海外ネットワークを通じた販売

##### (2) 資本提携

岩崎電気様が保有する自己株式3百万株を約4億円で取得。  
⇒ ミネベアは3.83%保有の筆頭株主へ

2016年11月2日

31

岩崎電気様の3.83%の筆頭株主になることはすでに発表していますが、岩崎電気様も製造コストを下げるに苦労しているようで、次世代道路照明器具において我々の海外生産拠点での製造でご協力します。我々は、スマートシティでは道路照明器具が極めて重要な役割も持ち、コネクティビティの中核はこの街路灯だ、と思っています。ミツミ電機の技術も融合して、世界で一番進んだスマートシティが既にカンボジアに出来つつあり、いつか機会があるときに、アナリストの皆様をご案内したいと思っています。先日、バルセロナのスマートシティを視察してきましたが、カンボジアもまったく遜色は無いと思いました。これからもいろいろなパートナーを引き込みながら、ぜひ面白いスマートシティを作っていくたいと思っています。

# 16. 財務戦略： EPS希薄化対策としての自社株買い

1

本年6月に、ミネベアが日本政策投資銀行様へ発行していた私募転換社債の全額買い戻しを139億円で実施し、約5%分の希薄化を解消。

2

来年1月27日予定のミツミ株主との株式交換による約13%分の発行済株式総数増加に対する希薄化対策は、弾力的に今後の実施を検討。

2016年11月2日

32

来年2月に満期が来る私募転換社債を日本政策投資銀行様から買い戻し、実質的な自社株買いに139億円のお金を使わせていただきました。これで、5%分の希薄化を解消しました。希薄化対策はこれで終わりではなく、弾力的に株価等を見ながらやるべき時はやって行きますので、ご理解をいただければと思います。

## 2017年3月期 配当

期初予想	今回
中間配当 未定 →	7 円/株
期末配当(予想) 未定 →	7 円/株

- 今期EPS計画70.7円に対して、配当性向目標値20%程度を維持。
- 今期は既に自社株買いに匹敵する転換社債買戻し(139億円)を実施済み。
- なお、株式交換により生じる可能性のある負ののれんによる特別利益については、現金の発生を伴わない会計上だけの利益のため、配当金額決定において考慮しない。

## (ご参考)2016年3月期 配当

年間配当20円(中間配当10円 期末配当10円)

2016年11月2日

33

配当についてはがっかりされた方もおられるかもしれません、EPS修正予想70円に対して約20%の配当性向で、年14円配当としました。希薄化対策に大きな資金を使っていますので、今年はこれでご勘弁いただきたいと思います。一昨年は増配幅が少ないとの声もありましたが、あの時に配当を抑えた分の資金で先ほどの巨大なカンボジア工場第3棟を建設しました。この工場は当社の株主価値を最大限に上げていくための大きな武器になります。今後はミツミ電機への強靭化投資が必要になります。これまでミツミ電機は投資をあまりしてこなかったと思っていますので、ミツミ電機の生産性を上げていくために投資をしたいということで、今回はこのような配当とさせていただきました。

ミツミ電機との統合後のスタートダッシュへ準備

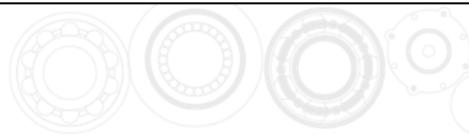
日本政策投資銀行様との提携契約延長により、  
引き続き機械加工品分野でのM&Aを狙う

分野や目標を絞ったM&Aとアライアンスを検討

2016年11月2日

34

今期から来期にかけて一番大きな仕事はミツミ電機との統合ですが、電子部品に関してはかなり充実してきたように思います。長年、機械加工品の会社を買収したいと思ってきましたが、今後は機械加工品を中心にM&A戦略を展開していきたいと思っています。



# 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。

2016年11月2日

35

ミネベアは、本株式交換が行われる場合、それに伴い、Form F-4による登録届出書を米国証券取引委員会(以下「SEC」といいます。)に提出する可能性があります。本株式交換によりForm F-4を提出することになった場合、Form F-4には、目論見書(prospectus)及びその他の文書が含まれることになります。Form F-4が提出され、その効力が発生した場合、本株式交換を承認するための議決権行使が行われる予定であるミツミの株主総会の開催日前に、Form F-4の一部として提出された目論見書が、ミツミの米国株主に対し発送される予定です。Form F-4を提出することになった場合、提出されるForm F-4及び目論見書には、ミネベア及びミツミに関する情報、本株式交換及びその他の関連情報などの重要な情報が含まれます。かかる目論見書が配布されるミツミの米国株主におかれましては、株主総会において本株式交換について議決権行使される前に、本株式交換に関連してSECに提出される可能性のあるForm F-4、目論見書及びその他の文書を注意してお読みになるようお願いいたします。本株式交換に関連してSECに提出される全ての書類は、提出後にSECのホームページ([www.sec.gov](http://www.sec.gov))にて無料で公開されます。なお、かかる資料につきましては、お申し込みに基づき、無料にて郵送いたします。郵送のお申し込みは、下記記載のミネベアの連絡先にて承ります。

本経営統合に関する問い合わせ

〒389-0293  
長野県北佐久郡御代田町大字御代田4106-73  
ミネベア株式会社  
広報室長  
石川 尊之  
電話:03-6758-6703  
メール:corporate\_communication@minebea.co.jp

2016年11月2日

36