

# 情熱は力、情熱はスピード、情熱は未来

2011年3月期を初年度とした「中期事業計画」を策定しました。「収益回復・拡大期へ」、積極的な設備投資と、タテとヨコの総合力をさらに強化することによって、この計画を達成してまいります。



代表取締役 社長執行役員  
貝沼 由久

## 2010年3月期の連結業績

2010年3月期は、米国の金融危機に端を発した世界同時不況の影響が色濃く残り、厳しい市場環境の中での事業運営となりました。特に期前半におきましては、市場環境の悪化と大幅な為替変動(円高)等による売上高の減少に加えて、不況に対応して前期終盤に実施した大規模な減産による製造原価への悪影響が残り、収益的に厳しい状況が続きましたが、期後半には世界景気の復調傾向に伴い、パソコンおよびHDD市場向けをはじめ、様々な製品の需要回復が顕著になってきました。この結果、売上高は前期比10.8%減の2,284億円となりました。営業利益面でも世界不況の影響が大きかったものの、期後半の販売増加に加え、ボールベアリングやピボットアセンブリの生産増加や、様々な事業におけるコスト削減による製造原価の低下の進展が利益回復に寄与し、前期比10%減の121

億円となりました。

当期後半の需要回復はボールベアリング、ピボットアセンブリー、ライティングデバイスの生産拡大へとつながり、また電子機器セグメントにおけるこれまでの努力は業績の大幅改善へと結実しました。第4四半期にはキーボード事業が製造の強化によって黒字化を達成し、業績のプラス要因へと転じました。

一方でスピンドルモーター事業とスピーカー事業の黒字化未達は大きな反省点です。スピンドルモーター事業は、市場の急拡大という環境面での好条件を得て、歩留り向上と生産能力増強に注力し、早期に黒字化を達成する見通しです。スピーカー事業は、ハイパワー・マイクロ・スピーカーを液晶テレビ市場に投入し、売上げの拡大と外注政策の強化による黒字化を目指しております。

## 2010年3月期の取り組み

社長就任以来、私は「一株当たり利益の最大化を図り、企業価値の向上を目指す」、そして「ミネベア100周年の為の基礎固めを行う」という2つの大目標の下に、様々な施策をスピード感をもって実施してまいりました。まずは、当社の強みである垂直統合生産方式（タテの総合力）と、様々な製品群を擁する各事業部間の連携による複合製品事業（ヨコの総合力）強化のため、組織の再編と権限委譲を進めました。また、パナソニック(株)モータ社の情報モーター事業の譲り受け、欧州市場向け高付加価値モーターに特化するEMT (European Motion Technologies)事業部の創設、キーボード、ライティングデバイス、計測機器、及び振動モーターなどの技術の複合化によって実現した新しいタイプの入力機器「COOL LEAF」の発表、自己株式取得などを行いました。こうした取り組みの成果がでるのはこれからですが、必ずや当社の成長戦略に資するものと確信しております。

また、従業員各位に株価重視経営の目的とその成果を共有してもらうため、従業員持株インセンティブ・プラン「E-Ship<sup>®</sup>」を導入しました。その結果、当社従業員の持株会加入率が当初の2倍になるなど、経営方針が浸透してきたことを実感しております。

## 2011年3月期の目標達成に向けて

2011年3月期は、売上高2,650億円、営業利益235億円を目標としております。この達成の為に、事業セグメントごとに異なる戦略をもって運営してまいります。

機械加工品は「マーケットリーダー戦略」、非常にシンプルに表現しますと「NO.1戦略」です。素直にマーケットの拡大に追随していくということが2011年3月期の戦略の中核であります。

需要回復の状況の中で、お客様のご要望に対応した供給力を備える事はトップメーカーとしての責任です。当社は、お客様の中長期的ロードマップにおいて必要とされる製品を確実にお届けするための準備を、先行して進めてまいります。

ボールベアリング事業は18年ぶりにボールベアリングの一貫生産工場をタイに建設することを決定しました。HDD用ピボットアッセンブリーの需要も急拡大していることから、順次増産体制を整え、2011年3月期中に4,500万個体制を築きます。HDD市場の動向は、非常に大きな上昇トレンドにあることは間違いなく、トップメーカーとして需要の拡大に着実に対応してまいります。ロッドエンド・ファスナー事業につきましては、悲観的な市場環境を予想していたところ、実際には航空機市場も回復の初期段階に入ってきており、大手航空機メーカー各社も増産へと動き始めております。特にボーイング787プログラムが軌道に乗ってきたことは大きなプラス要因です。当社はすでに、軽井沢、藤沢に新工場を建設するなど生産体制の増強を実施済みで、今後の回復期において大きな力となると考えております。

回転機器事業は、製品グループ別に「低価格とソリューション提供戦略」を展開します。

当社では様々なモーターを製造しています。ファンモーターや振動モーターなど、単体でその機能を果たす製品グループについては、徹底したコストダウンを行わなければなりませんし、また、スケールメリットを得るための数量の追求も必要となります。一方、ブラシ付モーターやブラシレスモーター、ステッピングモーターなどは、お客様の用途に応じて社内協業によるモーターと機械加工品の複合製品としてソリューションを提供する戦略を推し進めてまいります。

さらに、パナソニック(株)モータ社より譲り受けた情報モーター事業(ブラシレスモーター事業)、欧州市場に特化した高付加価値製品を製造するEMT事業など、将来的な成長と収益を追求できる事業が加わったことで、ミネベアの第2の柱であるモーター事業をより太くする体制が整いつつあります。また、モーターを製造する各工場もスペースが徐々に狭くなってまいりましたので、今期中に新工場建設の為に用地選定を行う予定です。

電子機器、特殊機器については、他社とは違う高付加価値化による「差別化戦略(Only1戦略)」によって運営してまいります。市場全体におけるマジョリティーを狙うのではなく、中核技術を生かした特定分野における事業展開によって地位を固め、収益を確保いたします。

ただし、LEDバックライト事業は市場の急拡大と当社の技術的対応力などから、供給力を中心とした戦略をとることといたします。現在、月産1,500万個体制であり、3年以内に月産2,400万個体制に移行する計画でしたが、お客様の要請に応えるためには早期の増産体制確立が必要な状況となってまいりましたので、現在のタイ工場の増強に加え、中国に2工場を新設することを決定いたしました。

その他の計測機器、回路部品、キーボード、スピーカー、特殊機器はまさに他社とは違う高付加価値分野を狙っていくことが2011年3月期のテーマです。

HDDスピンドルモーターは、当然のことながら収益を重視した運営となります。黒字化が当初の計画よりも遅れてはおりますが、過去1年間の全力を上げた取り組みの成果は着実に形になりつつあり、品質の向上など収益貢献への手応えを感じております。HDD市場の新たな高成長期入りという好条件を背景に、歩留り向上への注力と増産対応の整備により、2011年3月期上半期中の単月黒字化を目指してまいります。

#### 「収益回復・拡大期へ」中期事業計画を策定

この度策定した3ヵ年事業計画は、2013年3月期の売上高4,000億円、営業利益400億円という目標を掲げています。営業利益率は、初年度で9%、2年目と3年目では10%を確保し、売上高は毎年最低でも10%増加させる計画です。「収益回復・拡大期へ」を標榜した本中期事業計画遂行のためには、将来を見据えた積極的な設備投資が不可欠であり、3ヵ年で930億円という積極的な設備投資を計画しています。

この中核はボールベアリングとピボットアッセンブリーの新工場建設ですが、ライティングデバイスとモーターの新工場建設についても必須であると考えており、詳細は今年中に決定する予定です。これらの施策によって、当社の強みである垂直統合生産方式(タテの総合力)と、事業部間の連携による複合製品事業(ヨコの総合力)の強化を図り、この中期事業計画を達成してまいります。

#### 情熱こそ力

私は、代表取締役 社長執行役員として、ミネベアグループの全役員・従業員の先頭に立ち、これからも彼らと力を合わせて当社企業価値の向上と持続的成長に向けて邁進して参ります。この一年間で、情熱をもって事業に取り組む姿勢が社内に浸透してきています。この情熱が必ずやミネベアグループの成長と企業価値向上を実現するものと確信し、経営を行ってまいります。

株主の皆様には、ミネベアグループに対して引き続きご理解とご支援を賜りますようお願いを申し上げます。

2010年6月29日

貝沼由久

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久