



# 決算説明会

## 2008年3月期中間期

2007年10月31日  
ミネベア株式会社

# 1. 業績の説明

## 2. 方針と戦略

# 業績の説明

取締役 専務執行役員 加藤木 洋治

2007年10月31日

2



業績の説明は全て連結ベースです。

# 連結業績ハイライト

タイパーツ高や、1QでのHDDメーカー在庫調整による関連製品の落ち込みがあったものの、HDD市場の回復、全社的な合理化努力により、売上高、利益とも増加

(百万円)	2007年3月期	2008年3月期	前年同期比 伸び率	2008年3月期 中間期	
	中間期	中間期		期初計画	達成率
売上高	163,998	168,247	+2.6%	162,500	103.5%
営業利益	13,367	15,121	+13.1%	14,000	108.0%
機械加工品	13,317	13,704	+2.9%	13,800	99.3%
電子機器	50	1,417	28.3倍	200	7.1倍
経常利益	10,947	13,236	+20.9%	11,500	115.1%
税引前利益	11,114	12,196	+9.7%	10,500	116.2%
純利益	7,468	7,474	+0.1%	6,500	115.0%
一株当たり(中間) 純利益(円)	18.72	18.73	+0.1%	16.29	115.0%

為替レートの変動 07/3期1H → 08/3期1H  
 US\$ 115.26円 → 119.64円、ユーロ 145.58円 → 161.83円  
 タイパーツ 3.03円 → 3.77円(3.47円)、人民元 14.40円 → 15.68円  
 但し、カッコ内は、タイ中央銀行発表のオンショア・レート

2007年10月31日

3



2008年3月期中間期の連結業績は、売上高 1,682億4,700万円、営業利益 151億2,100万円、純利益74億7,400万円となりました。

前年同期に比較して、売上高は2.6%増、営業利益は13.1%増、純利益は0.1%増と、増収増益となりました。期初計画と比較しても、これを上回っております。

これは、タイパーツ高等の為替の影響や、第1四半期でのHDDメーカー在庫調整による関連製品の販売減があったものの、第2四半期でのHDD市場の急回復、情報モーター、ボールベアリングや航空機関連部品の販売増加、キーボード事業の黒字化をはじめとする電子機器セグメントの利益改善、全社的なコスト削減施策の進展によるものです。

## 四半期業績

引き続きタイパーツ高などの影響はあるものの、HDD市場の回復による関連製品の好調、全社的な合理化努力により、売上高、利益とも増加

(百万円)	2007年3月期		2008年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	2Q	1Q	2Q	2Q		
売上高	83,797	81,766	86,481		+3.2%	+5.8%
営業利益	7,509	7,115	8,006		+6.6%	+12.5%
経常利益	6,234	6,252	6,984		+12.0%	+11.7%
税引前利益	5,909	5,476	6,720		+13.7%	+22.7%
当期純利益	4,180	3,133	4,341		+3.9%	+38.6%
一株当たり(当期) 純利益(円)	10.48	7.85	10.88		+3.9%	+38.6%

為替レートの変動 07/3期2Q → 08/3期2Q  
 US\$ 115.80円 → 119.42円、ユーロ 147.67円 → 162.43円  
 タイパーツ 3.05円 → 3.84円(3.49円)、人民元 14.49円 → 15.80円  
 但し、カッコ内は、タイ中央銀行発表のオンショア・レート

2007年10月31日

4



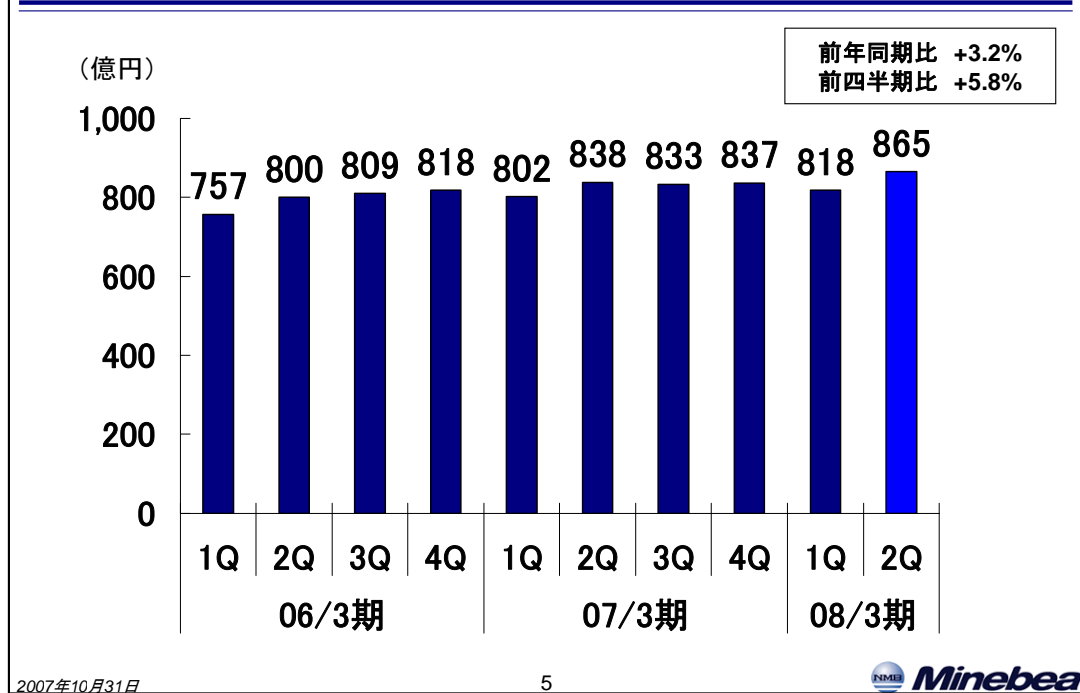
これは、第2四半期の連結業績であり、売上高864億8,100万円、営業利益80億600万円、純利益43億4,100万円となりました。

前年同期に比べ、売上高は3.2%増で、営業利益は6.6%増、純利益は3.9%増と、いずれも増加しております。

第1四半期に引き続きパーツ高による為替の悪影響はありましたが、第2四半期に入ってからHDD需要の急回復を受けピボットアッセンブリー、HDDスピンドルモーターといったHDD関連製品を中心に売上が伸びました。また、全社的なコスト削減施策の進展による利益改善も進みました。

## 四半期推移

# 売上高



第2四半期の売上は、第1四半期と比べて5.8%増となり、前年同期比でも3.2%の増加となりました。

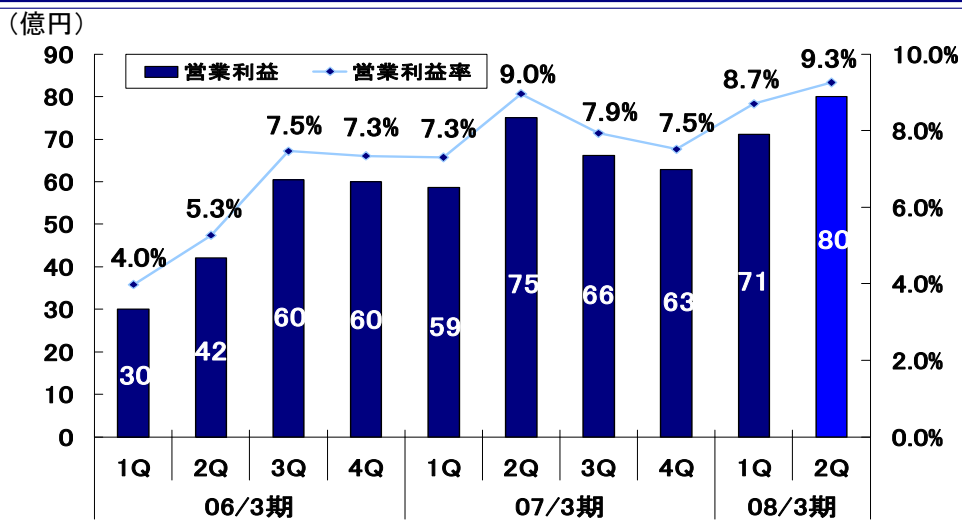
円安による為替の影響は、前年同期比で+45億円、第1四半期比で+3億円でした。

第2四半期に入っのHDD需要の急回復を受けたピボットアッシー、HDDスピンドルモーターといったHDD関連製品や、高付加価値品が好調だったキーボードを中心に売上が伸びました。

## 四半期推移

# 営業利益

前年同期比 + 6.6%  
前四半期比 +12.5%



為替レートの変動 08/3期1Q → 08/3期2Q  
 US\$ 119.85円 → 119.42円、ユーロ 161.22円 → 162.43円  
 タイパーツ 3.70円(3.44円) → 3.84円(3.49円)、人民元 15.55円 → 15.80円  
 但し、カッコ内は、タイ中央銀行発表のオンショア・レート

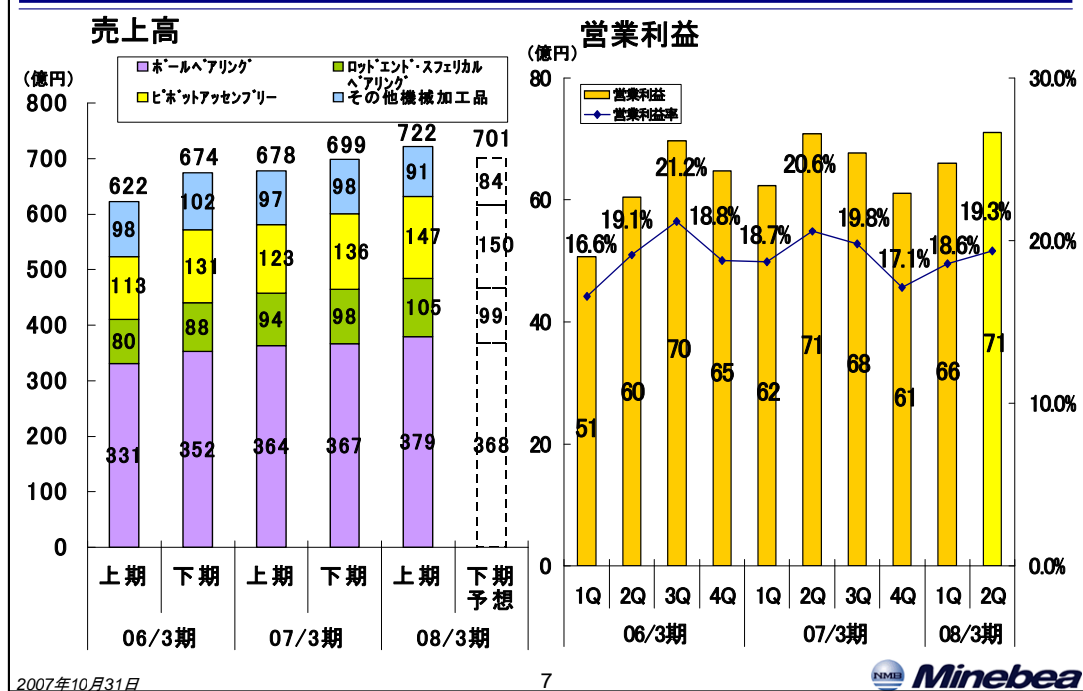
2007年10月31日

6

Minebea

第2四半期は第1四半期と比べて12.5%増となりました。今期に入り、利益改善が進み、第2四半期は好調だった前年同期を越える水準となりました。  
 尚、パーツ高などの為替の影響については、第1四半期と比べて第2四半期は△ 4億円でした。

## セグメント別 機械加工品事業 売上高・営業利益



機械加工品セグメントでは、第2四半期の営業利益は71億500万円、営業利益率が19.3%でありました。

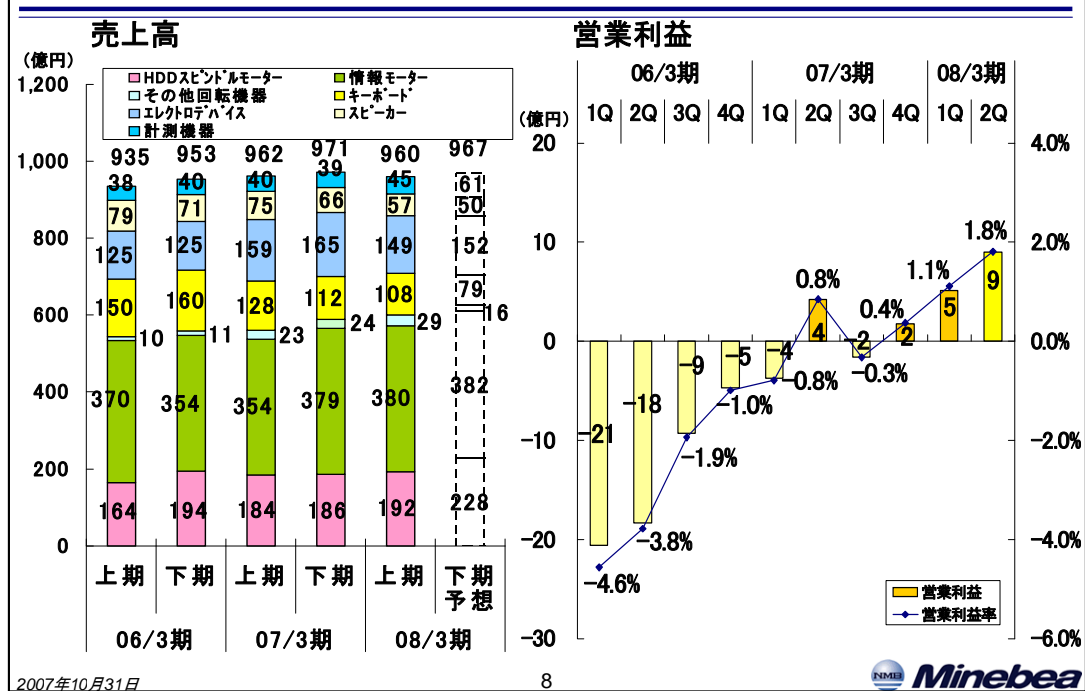
ミニチュア・小径ボールベアリングは、第2四半期の売上高が前年同期比2.4%増、第1四半期と比べ1.3%減となりました。第2四半期における販売数量は月ごとに増加しており、社内使用とあわせた販売数量は平均で月1億9,000万個と過去最高のレベルまで増加しました。利益も順調に拡大しました。

ロッドエンドは好調な航空機生産を受けて、引き続き堅調に推移し、第2四半期の売上高が前年同期比14.4%増、第1四半期と比べ1.0%増となりました。売上増加に応じて、利益は順調に拡大しました。

ピボットアセンブリーについては、第2四半期の売上高は前年同期比23.8%増、第1四半期と比べても23.7%増と大幅な増加となりました。第1四半期はHDDメーカーの在庫調整により厳しい状況でしたが、7月以降急激に需要が回復し、第2四半期における平均販売数量は月2,700万個と約20%以上増加しました。歩留まりの改善が課題ではありますが、利益は第1四半期に比べ、改善しました。



# セグメント別 電子機器事業 売上高・営業利益



電子機器セグメントでは、第2四半期の営業利益は9億100万円、営業利益率が1.8%となりました。

キーボードは高付加価値品の販売が好調で、販売数量は月100万台と、第1四半期に比べ増加し、第2四半期の売上高が前年同期比1.0%増、第1四半期と比べ28.0%増となりました。その結果、利益は第1四半期に比べ大きく増加しました。

情報モーターは、第2四半期の売上高は前年同期比5.3%増、第1四半期と比べて2.0%増となりましたが、ステッピングモーターでのコスト削減が進み、第1四半期に比べ黒字幅の拡大に寄与しました。

計測機器が第1四半期に続き第2四半期も好調で、売上は第1四半期と比べ20.0%増加し、利益も増加しました。

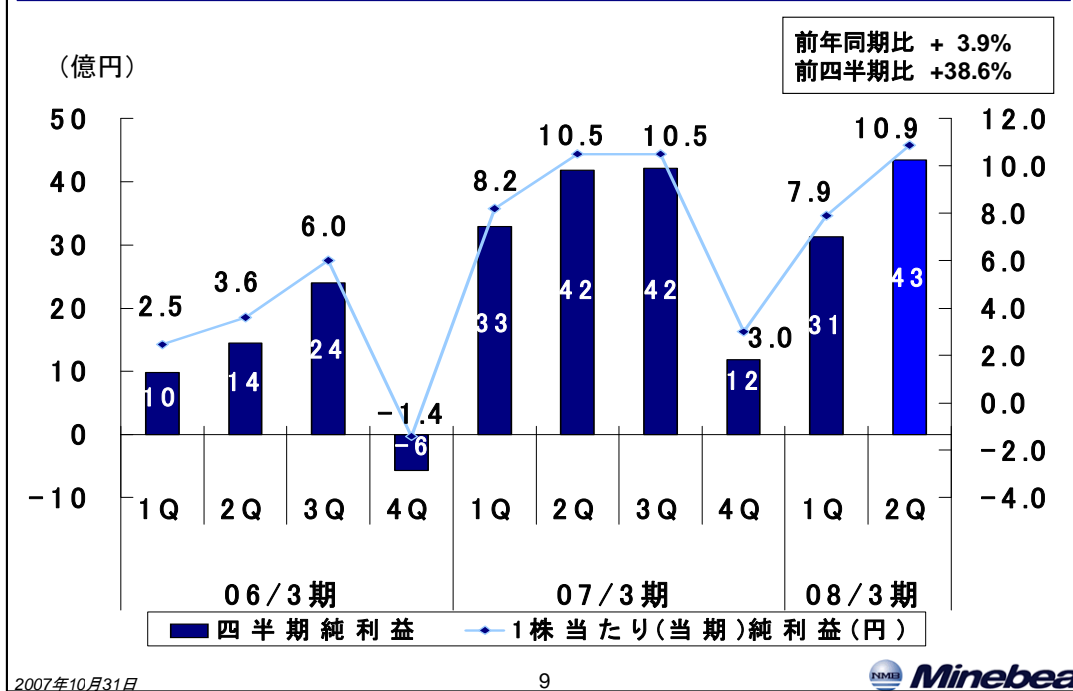
スピンドルモーターは、第2四半期の売上高が前年同期比6.9%増、第1四半期と比べ16.1%増となりました。HDD市場の急回復を受けて、第2四半期の平均販売数量は530万台と、第1四半期に比べて増加しましたが、歩留まりの改善などコスト削減が進まず損益の改善が遅れています。

エレクトロデバイスでは、ライティングデバイスが販売数量を伸ばしたものの、単価下落が続き、第2四半期の売上高は前年同期比9.5%減、第1四半期と比べて0.6%増となり、利益は第1四半期に比べて若干低下しました。

スピーカーでは、第2四半期の売上高は前年同期比29.3%減、第1四半期と比べて4.9%減となり、損益の改善が遅れています。

## 四半期推移

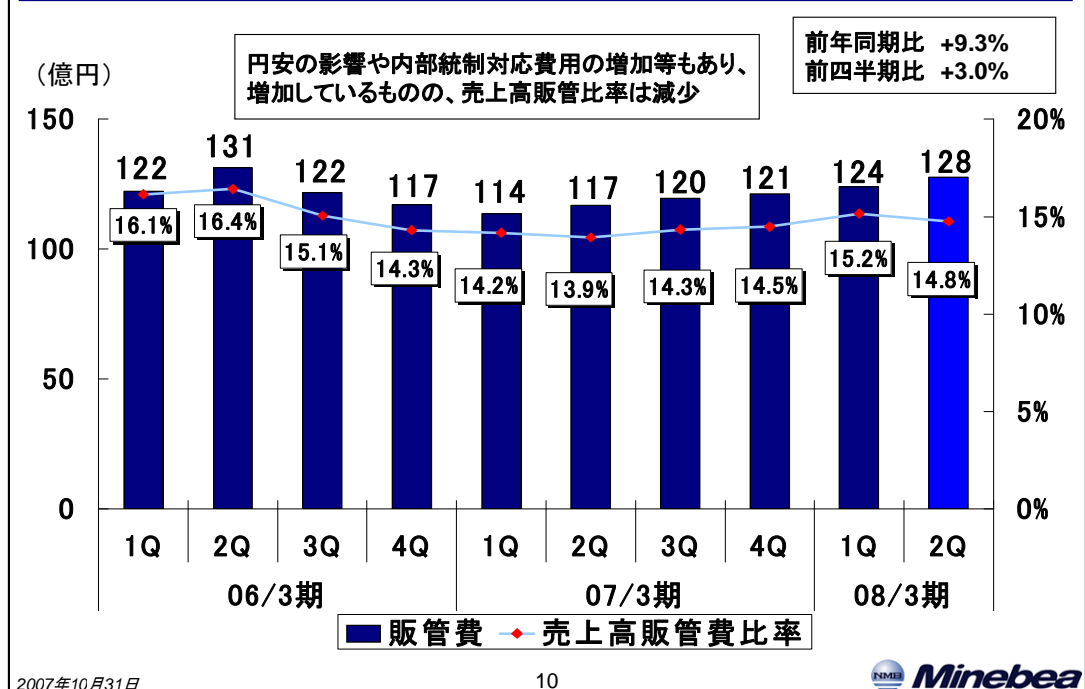
# 当期純利益



営業利益の改善により、第2四半期は純利益43億4,100万円、一株当たり10.88円と、前四半期比、前年同期比ともに増加しました。

## 四半期推移

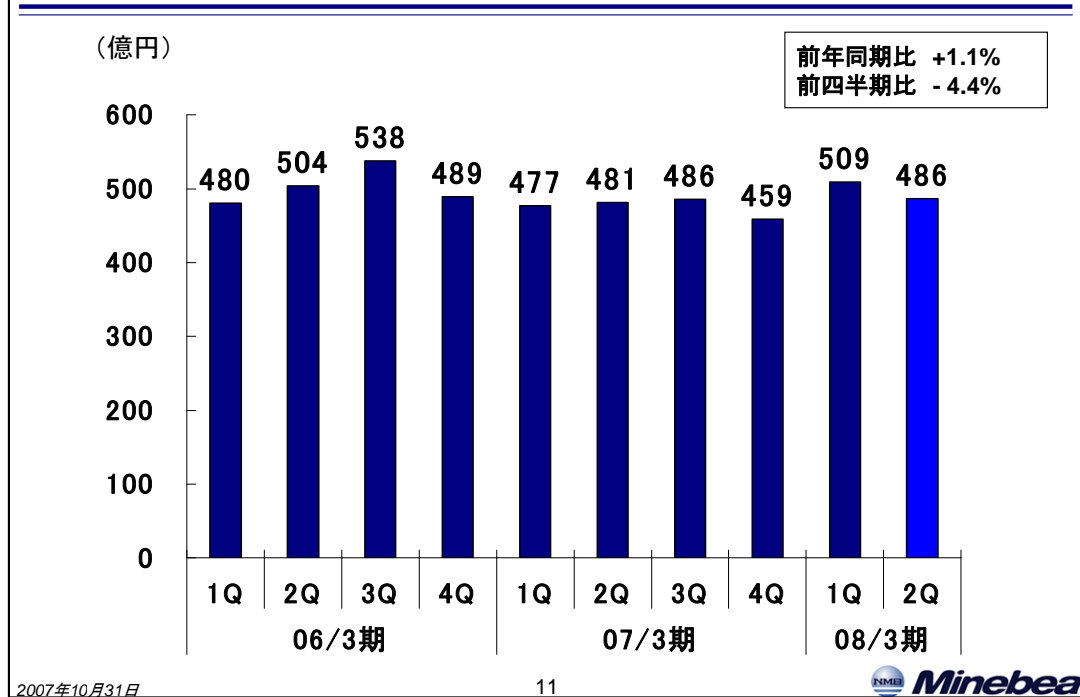
# 販管費



第2四半期は、第1四半期と比べて3億円増加し、127億6,100万円となりましたが、売上高販管費率は14.8%まで低下しました。内部統制対応費用の増加などもありますが、今後とも引き続き、販管費および経費の抑制に努めてまいります。

## 四半期推移

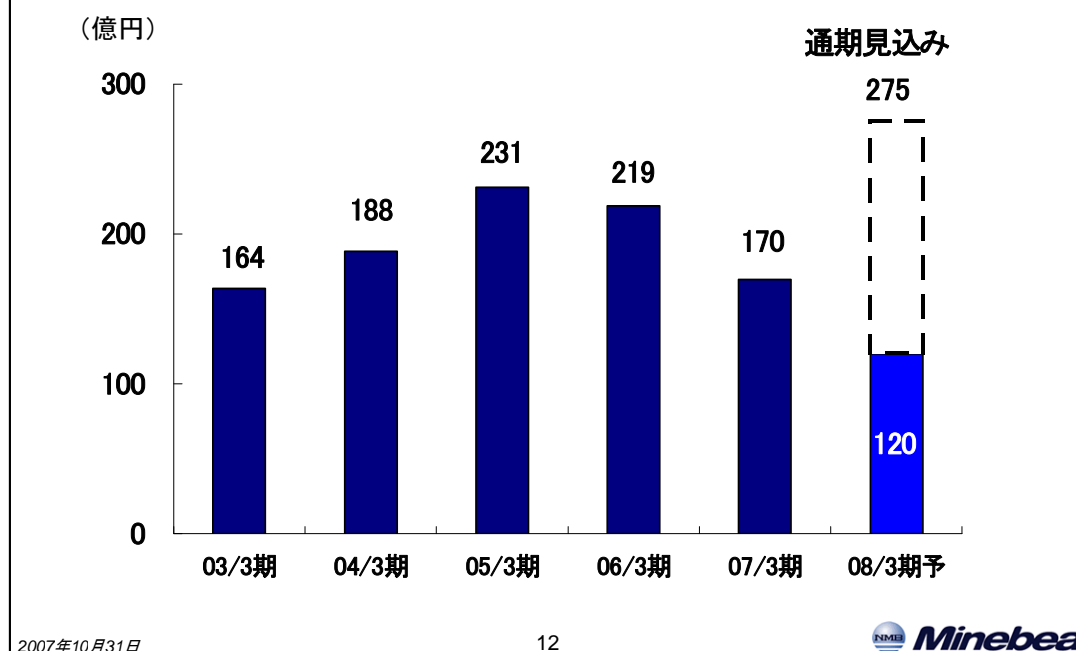
# たな卸資産



たな卸資産は、第1四半期と比べて23億円減少しました。今後も在庫削減に取り組んでまいります。

年推移

## 設備投資額



通期予想275億円に対し、中間期における設備投資額は、120億3,500万円でした。主な投資はボールベアリング、ロッドエンド事業などでの増産投資です。

# 通期業績予想

通期予想は変更しません

(百万円)	2007年3月期	2008年3月期修正予想			前年比
	通期	上期実績	下期予想	通期予想	伸び率
売上高	331,022	168,247	166,753	335,000	+1.2%
営業利益	26,265	15,121	14,879	30,000	+14.2%
経常利益	21,843	13,236	11,764	25,000	+14.5%
税引前利益	19,523	12,196	11,304	23,500	+20.4%
(当期)純利益	12,862	7,474	7,526	15,000	+16.6%
一株当たり(当期)純利益(円)	32.23	18.73	18.86	37.59	+16.6%

為替レート的前提 07/3期実績 → 08/3期想定  
 US\$ 116.91円 → 117.96円、ユーロ 149.75円 → 159.77円  
 タイパーツ 3.18円 → 3.69円、人民元 14.77円 → 15.48円

2007年10月31日

13



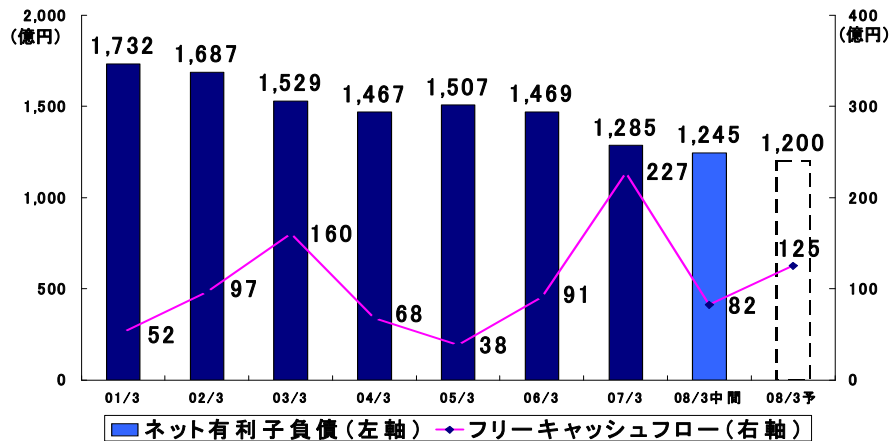
次に通期業績見込みですが、期初予想に変更はありません。

連結業績は順調に推移しており、上半期の実績は計画を上回りました。但し、為替市場の今後の動向や、世界景気の行方、およびクリスマス・年末商戦などの動向を見極める必要もあるため、現段階では通期業績見込みは変更しません。

# 財務戦略：有利子負債削減

## ◆ ネット有利子負債削減

- ・中期目標である10年3月期1,000億円水準への削減を目指す
- ・08年3月期中間は40億円削減。下期更に45億円削減し、1,200億円目標



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

2007年10月31日

14



最後に、財務戦略についてご説明いたします。

これまでの収益改善を企業体質の強化につなげるべく、増加するキャッシュフローの使い道として優先的に負債削減に取り組んでまいりましたが、上半期にはネット有利子負債を40億円削減することが出来ました。

通期につきましては、利益増加の見込みながら、生産能力拡大に向けて設備投資が増加することなどから、今期末で1,200億円への削減を目標としています。

今後とも中期目標であるネット有利子負債1,000億円に向け、着実な削減を行ってまいります。

# 方針と戦略

代表取締役 社長執行役員 山岸 孝行



# 将来に向けて

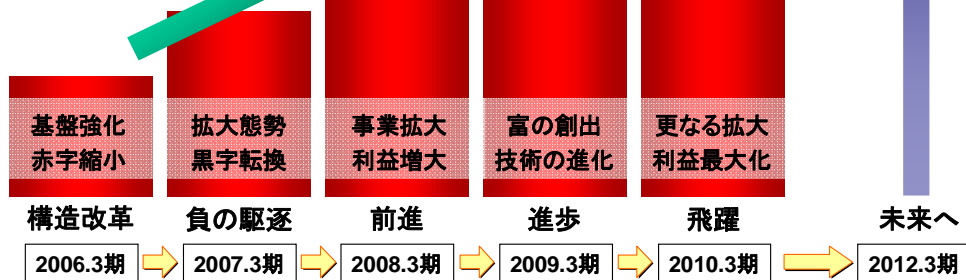
## 中期事業計画の策定

(単位:億円)

	62期 (2008.3期)	63期 (2009.3期)	64期 (2010.3期)
売上高	3,350	3,500	3,700
営業利益	300	340	380
税前利益	235	260	300

売上5,000億円企業  
を目指して

持続的成長



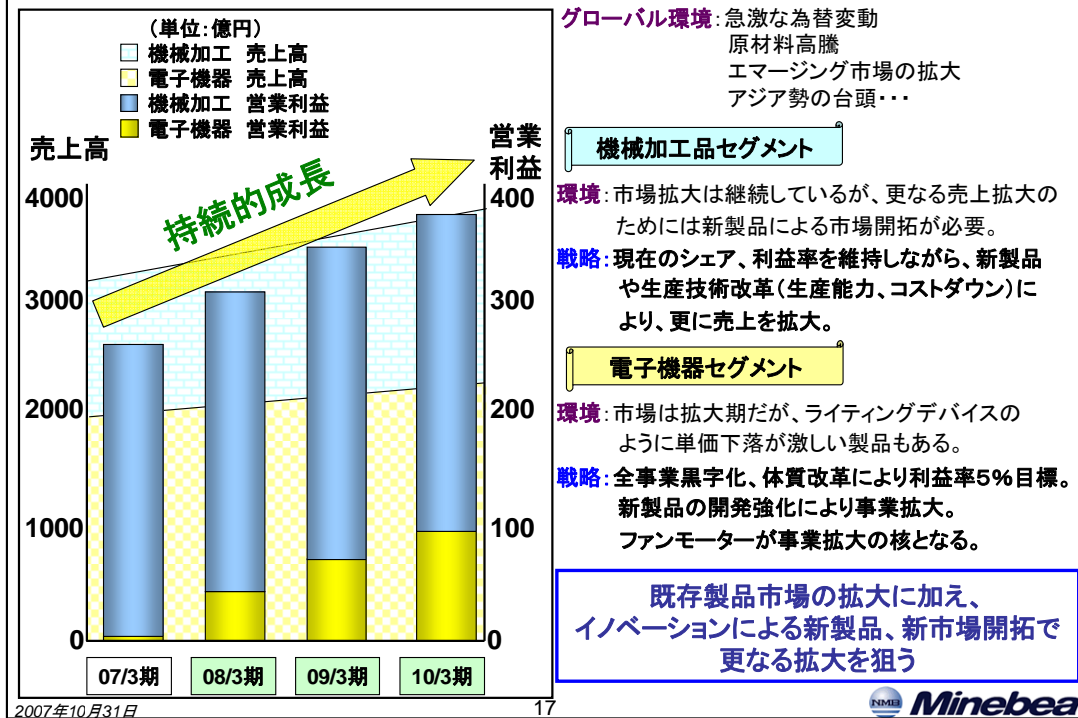
2007年10月31日

16

Minebea

このスライドは本年5月8日の前年度決算説明会の時に説明させていただいたものであります。  
 将来へ向けては中期事業計画をベースにしたこのスライドが総ての基本となっております。  
 本年度は中期事業計画の初年度で「前進」の年と位置付け、事業拡大と利益増大を標榜し取り組んできております。

中期事業計画(2008年3月期～2010年3月期)



グローバル環境: 急激な為替変動  
 原材料高騰  
 エマージング市場の拡大  
 アジア勢の台頭...

機械加工品セグメント

環境: 市場拡大は継続しているが、更なる売上拡大のためには新製品による市場開拓が必要。

戦略: 現在のシェア、利益率を維持しながら、新製品や生産技術改革(生産能力、コストダウン)により、更に売上を拡大。

電子機器セグメント

環境: 市場は拡大期だが、ライティングデバイスのように単価下落が激しい製品もある。

戦略: 全事業黒字化、体質改革により利益率5%目標。新製品の開発強化により事業拡大。ファンモーターが事業拡大の核となる。

既存製品市場の拡大に加え、イノベーションによる新製品、新市場開拓で更なる拡大を狙う



中期事業計画での機械加工品セグメントと電子機器セグメントでの売上高と利益の構成をどの様に考えているかについて説明いたします。

売上高については2010年3月期で機械加工品40%、電子機器60%で想定しております。

営業利益につきましては機械加工品で現在のレベル19%は維持できると判断しておりますので電子機器での営業利益率向上が全体の利益率アップにつながります。

現在、2010年3月期で電子機器セグメントでの営業利益率を5%にすることを目標に掲げ取り組んでおります。

この5%をクリアすることが出来れば事業全体での営業利益率で2桁以上を果たすことが出来ますので、この方向を基本方針として進めております。

市場の環境は決して楽観できるものではないと判断しておりますので、後程説明申し上げますが新しい製品へ、新しい市場へ、これを軸としたイノベーションの展開をし、更なる業容拡大に努めて参ります。

## 将来に向けての取り組み

『新しいミネベアを作り上げていく』

中期事業計画 (前進 ⇒ 進歩 ⇒ 飛躍)

2008年3月期(前進: 事業拡大、利益増大)

〈業績回復を磐石なものに〉

- ⇒ 電子機器セグメント全事業の完全黒字化
- ⇒ 為替、原材料等の外部要因変化に負けない体質改革(コストダウン等)

〈成長の先駆けとなる事業への注力〉

- ・ボールベアリング事業
- ・航空機用部品事業
- ・光学系デバイス事業
- ・計測機器事業

2009年3月期(進歩: 富の創出、技術の進化)

2010年3月期(飛躍: 更なる拡大、利益最大化)

2007年10月31日

18



今述べました数値目標を基本として、将来に向けた取り組みを新たに着手しております。

社内的には業績改善は前年度で終り、今年度からは拡大へ向けた方策を打ってゆこうと話をしております。そのためにも、今年度からはもう一段の改革を進め新しいミネベア作りに取り組んでおります。

中期事業計画では3ヶ年を前進・進歩・飛躍と位置付けており、今年度は前進に必要なエンジン作りに取り組んできております。

そのためには電子機器セグメントの全事業を黒字化することを今期中になんとしても果たしてまいります。

また、業績の拡大へ向けた盤石の体制にするために、市場環境の変動に強い体質を作り上げる事を重要課題として取り組んで参ります。

同時に、前に進む推進力を加速させる必要があり、その推進力となるボールベアリング・航空機部品・光学系デバイス・計測機器の事業に資源を集中させた取り組みとしております。

その上で中期事業計画2年度、3年度での成長を期してゆく所存であります。

## 将来に向けての取り組み

『新しいミネベアを作り上げていく』

「将来の成長基盤作り」

「ものづくりで勝てる会社」「技術で勝てる会社」を目指して  
変化の風を吹かせる

→組織の活性化と技術革新への取り組み

イノベーション

新製品の  
導入

新市場の  
開拓

生産技術  
の革新

製品の複合化・技術の複合化で次のステージへ  
モジュール化した製品の取り込み

2007年10月31日

19

 Minebea

更に、中期事業計画後半からその先を見越した体制作りも必要であり、将来の成長へ向けた基盤作りを行ってゆきたいと考えております。

「ものづくりで勝てる会社」「技術で勝てる会社」を標榜して取り組んでいることは既に申し上げてきている通りであります。これを具現化してゆく組織の活性化も必要であると考えております。

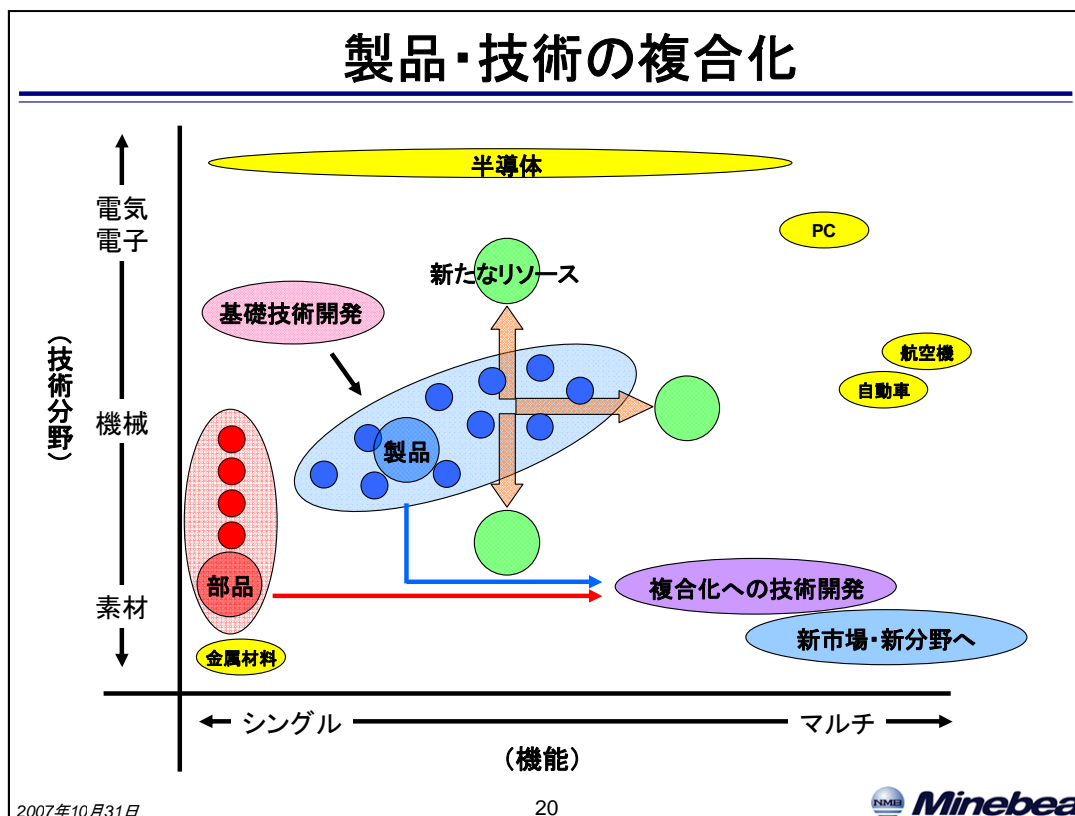
その一貫として本年8月にレゾルバを含めた自動車市場向け回転機器の事業拠点を浜松工場に集約しました。従来軽井沢工場を中心として、大森、飯田に分散していたものを浜松工場に集約したものであります。

また航空機部品事業の更なる拡大を目指し、軽井沢工場にあるロッドエンド事業部と藤沢工場にあるファスナー事業部を来年4月に統合して一つの事業部にすることを決定しました。同時に今月藤沢に新しい航空機部品の加工工場が完成しましたので、来期以降での航空機部品事業のより一層の拡大を図れる素地が出来たと判断しております。

また5月の説明会でも述べましたように、新しくイノベーションとして「新製品の導入」「新市場の開拓」「生産技術の革新」という3項目を掲げ取り組んで参っておりますが、その中心となるものが製品の複合化・技術の複合化ということであると言えます。

この複合化をする過程に基礎技術開発を加えながら新しい道を求めて行く取り組みに着手しております。

その一つの手段として現在の製品と技術を組み合わせることによるモジュール化した製品を市場へ投入して行くものさきがけにしたいと考えております。



製品の複合化・技術の複合化ということですが、もう少し分かり易い形に図式したものがこのスライドであります。

縦軸に技術分野の分類を横軸に機能の多様性をとり、図式化したものです。

当社の製品とそれに使用される部品はここに示された赤と青の範囲にあたります。

この範囲だけでの事業拡大には限界があり技術分野での範囲の広がりや製品機能での範囲の広がりをもっと大きくしてゆく必要になってきます。

部品、製品それぞれにもある幅の範囲がありますのでこれが複合化されることにより持っている範囲を越えたリソースを生みだし、事業の幅を広げること、そのためには複合化してゆく技術開発と我々が保有していない基礎技術を更に加えてゆくことが必要であるということになります。

これをもって新市場・新分野への進出を図りたいと考えております。

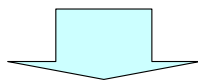
当社の製品は川の流りに例えると、上・中流域にあるといえます。

ビジネスの範囲を広くしてゆくために時には下流域へ踏み込むことも必要だし、中流域での流域面積を増やすことも必要になります。

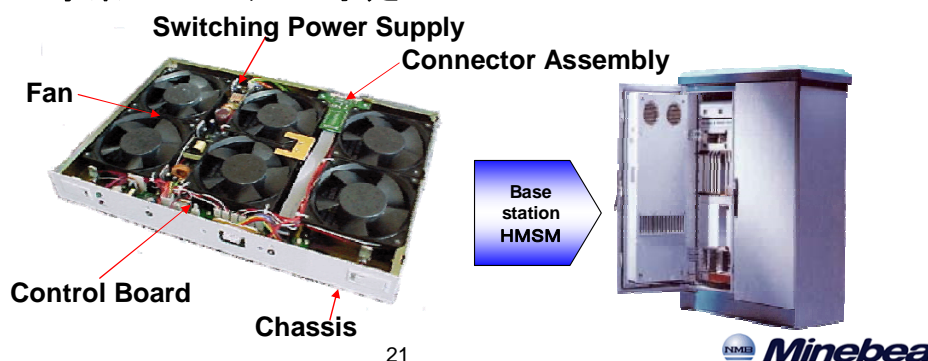
この時に同じ大きさの船、同じ形の船では流れに負けてしまう、もっと流れに勝てる船体にしていかなければならない、それが技術であり、複合化であると理解できます。

## 新製品の導入⇒複合化製品

HMSM: Heat Management System Module  
(データ通信・データ処理機器用冷却システム)  
=「ファンモーター」+「メカ部品」+「電子回路」+「ソフトウェア」  
モジュール化による進化



拡大するデータ通信・データ処理機器市場で新ビジネス展開  
HMSM事業としてスタート予定



次に、今まで述べて参りました三つのイノベーションについて具体的にどの様な取り組みをしているかにつき簡単に説明いたします。

この三つのイノベーションはそれぞれが関連をもつてかみ合っておりますので、個別に切り離せない部分もありますが、その中心としている内容で区分してあります。

先ず新製品の導入であります、これは製品の複合化・技術の複合化ということで内容的には説明申し上げてきたとおりであります。その具体例の一つとして、複合化によるモジュール化した製品の紹介をしておきます。

この製品はデータ通信・データ処理機器市場でベースステーションとなるラックの冷却システムになります。当社で保有しているファンモーター・メカ部品・電子回路技術とこれらをコントロールするファームウェア技術を駆使した製品となります。

この製品は現在は技術開発段階にありますが、Heat Management System Moduleの頭文字を取り、HMSM事業として来年度では新しいビジネスとして戦列に加えて行く予定であります。

## 新市場の開拓

### 自動車市場へ

- ・計測機器 ⇒ 乗員検知センサー⇒第二世代へセンサーとして次のアプリケーションへ
- ・DCモーター ⇒ 新開発の高トルクモーターで車載用の開発
- ・レゾルバー ⇒ 広範囲な角度センサーとしての応用  
ステアリングのトルクセンサー及び角度センサー

### 医療機器・健康器具市場へ

- ・計測機器 ⇒ 薬液用ポンプ等のセンサーとして健康器具の広まりで荷重センサーの応用範囲拡大
- ・ステッピングモーター ⇒ 医療機器用分析器への使用

### 通信機器市場へ

- ・ファンモーター ⇒ ボックスファンからブローアでの展開  
HMSMの様な複合化製品

2007年10月31日

22



新市場の開拓であります、新市場としては「自動車市場」「医療機器・健康器具市場」「通信機器市場」への拡大を目標としております。

そのうち代表的な製品での展開をここに示してあります。既に市場へ浸透し始めているものもあればこれからのものもあります。

自動車市場では益々高度化して行く自動車の制御システムに欠かせないものになるであろうと想定しておりますレゾルバはこれからのビジネス拡大の一助になると考えております。

医療機器・健康器具市場ではメタボリックシンドロームといわれる健康のバロメーターが関心を持たれている様に、日常の健康器具市場が大きくなって行くと見ております。昨今ゲーム感覚での健康志向が見られます様に、次第に一般家庭に浸透する器具に、私どもが生産しているストレインゲージがセンサーとして使用される様になると見込んでおります。

通信機器市場では先程紹介しましたHMSM事業がその中核になって行きます。

## 生産技術の革新

### 航空機用部品

- ・新分野への進出 ⇒ 大型メカ部品での新製品展開
- ・生産技術の高度化 ⇒ ロッドエンドとファスナーの事業部合体

### ボールベアリング

- ・新工場建設 ⇒ 新しいベアリング製造手法の改革
- ・新加工設備の導入 ⇒ ミニチュアベアリング専用機の開発
- ・極小ベアリングの開発 ⇒ 新しい市場展開

2007年10月31日

23



生産技術の革新であります、これはどちらかというと機械加工品セグメントの製品へのアプローチが中心であります。その最大の狙いは、将来へ向けての取り組みの冒頭でも述べました様に市場環境の変動に強い体質を作り上げる事にあります。

社内に、市場に対して先行する生産技術を常に持ち続ける体制を作り上げることが機械加工品では市場競争に勝ち抜いて行く上で必須のものであると確信します。

その生産技術は部品・製品の範囲に留まらず、加工設備治工具類に始まり生産設備そのものまで含めた広範囲な技術を追い求めております。

ボールベアリングを中心とした新しい製造手法・新しい加工機の開発等がこれからのボールベアリングビジネスの力強いツールになります。

同時に、ロッドエンドとファスナーの事業部統合の様に、部品・技術等の近似性と事業の類似性に合わせて組織の統廃合を行いより強力な事業母体を作り上げて行くことを常に求め続けます。



# 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。