



決算説明会

2008年3月期

2008年5月8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

2008年5月8日

2



業績の説明は全て連結ベースです。

連結業績

(百万円)	2007年3月期	2008年3月期	前年比 伸び率	2008年3月期計画 (2008年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	331,022	334,431	+1.0%	335,000	99.8%
営業利益	26,265	30,762	+17.1%	31,500	97.7%
機械加工品	26,195	27,750	+5.9%	27,900	99.5%
電子機器	69	3,012	43.652倍	3,600	83.7%
経常利益	21,843	27,691	+26.8%	27,000	102.6%
税引前利益	19,523	25,254	+29.4%	24,500	103.1%
純利益	12,862	16,303	+26.8%	16,000	101.9%
一株当たり当期純利益(円)	32.23	40.86	+26.8%	40.10	101.9%

10年ぶりに最高純利益を更新
 営業利益は、前年比17%増
 機械加工品が好調、電子機器も大幅改善

為替レートの変動 07/3期 → 08/3期
 US\$ 116.91円 → 115.29円
 ユーロ 149.75円 → 162.18円
 タイバーツ 3.18円(3.15円) → 3.70円(3.39円)
 人民元 14.77円 → 15.40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

2008年5月8日

3

 Minebea

2008年3月期の連結業績は、売上高は3,344億円、前年比1.0%増となり、2年連続で最高売上高を更新しました。

営業利益は308億円と前年比17.1%増加しました。機械加工品事業セグメントが順調に伸び、電子機器セグメントも大きく改善しました。

純利益は163億円で過去最高となり、前年比26.8%増となりました。

なお、為替の影響は売上で+66億円ありました。

四半期業績

前四半期比では季節性、為替の影響などで、利益改善が鈍化

(百万円)	2007年3月期		2008年3月期		前年同期比	前四半期比
	4Q	3Q	4Q	伸比率	伸比率	
売上高	83,692	85,142	81,042	-3.2%	-4.8%	
営業利益	6,289	8,355	7,286	+15.9%	-12.8%	
機械加工品	6,109	7,147	6,899	+12.9%	-3.5%	
電子機器	178	1,208	387	2.174倍	-68.0%	
経常利益	5,401	7,456	6,999	+29.6%	-6.1%	
税引前利益	3,334	7,003	6,055	+81.6%	-13.5%	
純利益	1,185	5,054	3,775	3.186倍	-25.3%	
一株当たり 当期純利益(円)	2.97	12.67	9.46	3.186倍	-25.3%	

為替レートの変動 3Q → 4Q

US\$ 113.45円 → 108.44円、ユーロ 163.92円 → 161.16円
 タイパーツ 3.64円(3.33円) → 3.60円(3.29円)、人民元 15.17円 → 15.06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

2008年5月8日

4



売上高は810億円、営業利益は72億8,600万円、純利益は37億7,500万円となりました。

前年同期と比較すると円高ドル安を中心とした為替の売上への悪影響が約34億円あったことなどにより、売上高は3.2%減となりました。しかしながら、全社的な収益改善施策の効果により営業利益は15.9%増、純利益は3.2倍となりました。

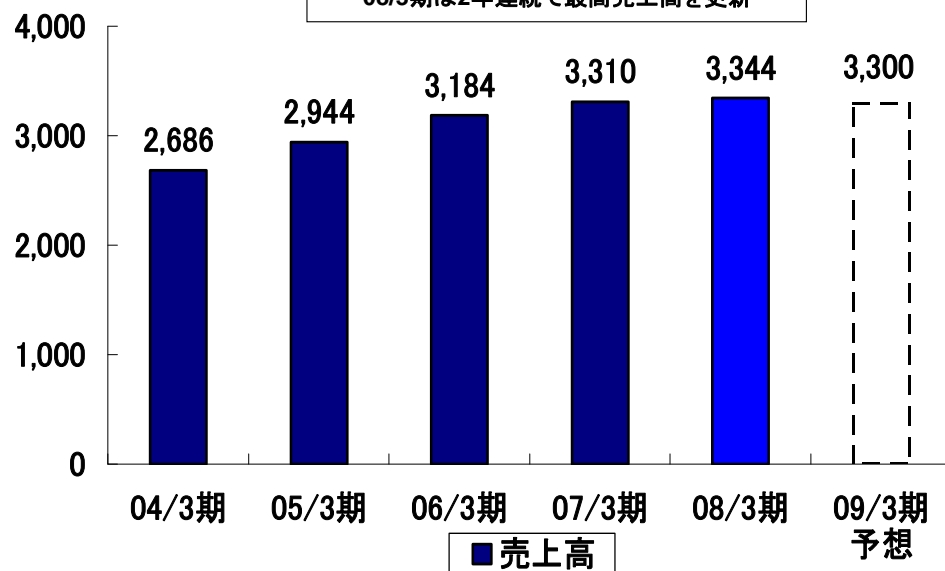
一方、第3四半期に比べると営業利益は12.8%減少しており、業績改善が鈍化しました。この主な要因は、PC、HDDや携帯電話などがクリスマス商戦後の需要減少や中華圏の旧正月休みなどによって販売数量が減少したことに加え、生産拠点のあるタイのタイパーツや中国の人民元がUSDルに対し急激に高騰したため、弊社のキーボード、情報モーター、電子デバイス、ピボットアッセンブリーなど一部事業で利益が減少したためです。また、赤字脱却を目指してきたHDDスピンドルモーターおよびスピーカーの赤字が依然として残ったことも影響しました。

なお、一定の前提をおいた弊社の試算では、円高ドル安を中心とした為替の営業利益への悪影響が約6億円ありました。

年推移

売上高

(億円)



2008年5月8日

5

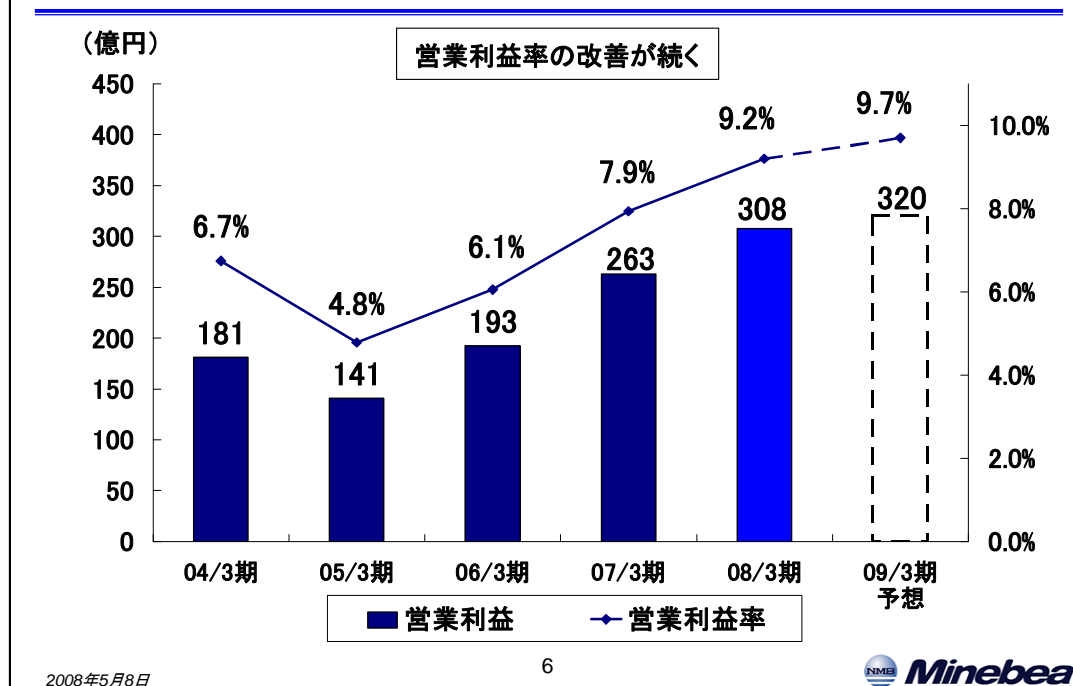


2008年3月期は米国経済が徐々に減速を始めたにもかかわらず世界景気が引き続き拡大し、PC、HDD、携帯電話、航空機、自動車などの市場が伸びる中、弊社の売上高はピボットアッセンブリー、HDDスピンドルモーター、計測機器、ボールベアリング、ロッドエンドなどの事業において、市場のニーズをうまく捉えた製品や、高い世界シェアを持つ製品を中心に増加し、2年連続して最高を更新しました。

2009年3月期の売上高は若干の減少を見込んでいます。これは、HDDスピンドルモーター、ピボットアッセンブリー、ボールベアリングなどが市場の成長に伴って売上が伸びるものの、一方で、MOD、FDDHの生産終了に伴う減少に加えキーボード、スピーカーなどが売上減少を見込んでいます。

年推移

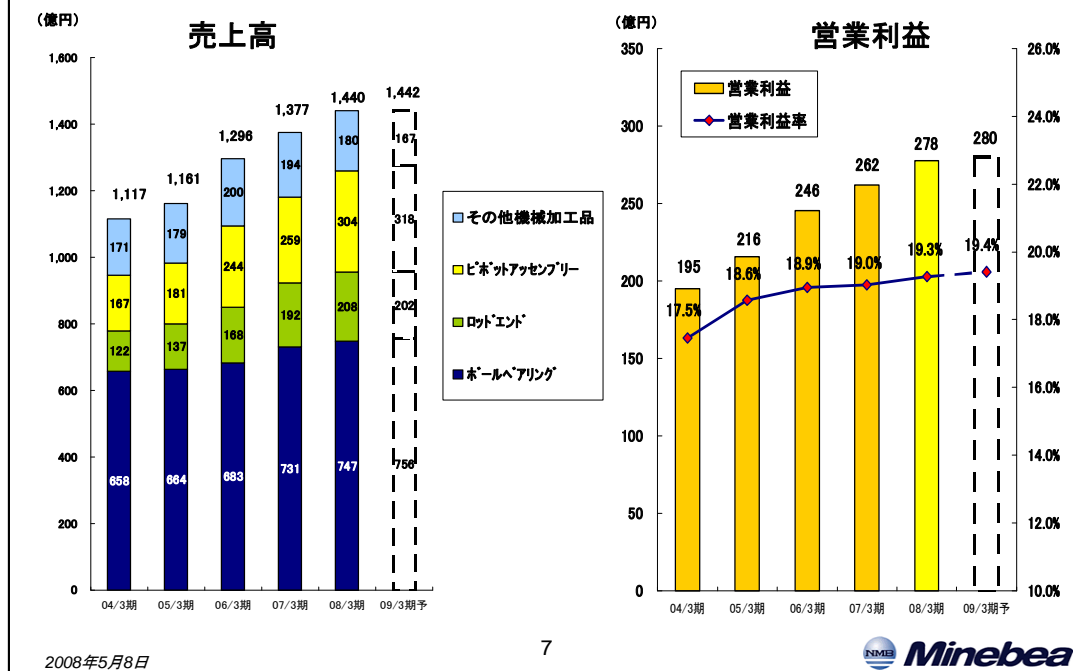
営業利益



2008年3月期は引き続き全社をあげて収益改善に努めた結果、ボールベアリング、キーボード、情報モーター、計測機器などが牽引役となり、営業利益は308億円へ増加しました。また、営業利益率も9.2%へ上昇しました。なお、前期に比べ、一定の前提をおいた弊社の試算では、パーツ高を中心とした為替の営業利益への悪影響は合計約50億円にのびりました。

ご覧のように2005年からの新経営方針の効果が着実にあらわれており、昨年発表した中期事業計画中の初年度営業利益目標である300億円を超える実績となりました。2009年3月期については、生産効率の改善と高付加価値製品の投入により、更なる利益増加と利益率の改善を見込んでいます。

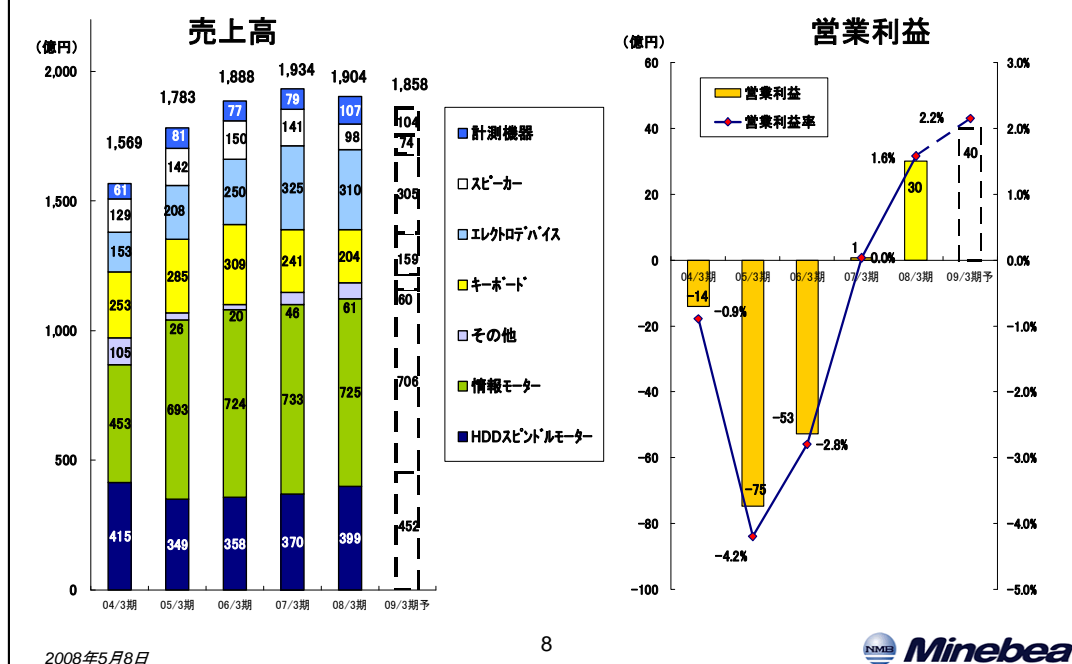
セグメント別 機械加工品事業 売上高・営業利益



2008年3月期のセグメント売上高は1,440億円と、63億円、4.6%増加しましたが、主にピボットアッセンブリー、ボールベアリング、ロッドエンドでの販売数量増加によるものです。また、営業利益は16億円、5.9%増加しましたが、その要因は主にボールベアリングにおける売上増加およびコスト削減とロッドエンドでの売上増加によるものです。

2009年3月期は円高ドル安による売上の目減りや、原材料価格の上昇などがありますが、引き続きピボットアッセンブリー、ロッドエンド、ボールベアリングでの市場の伸びを見込んでおり、売上および営業利益の微増と利益率の若干の上昇を見込んでいます。

セグメント別 電子機器事業 売上高・営業利益



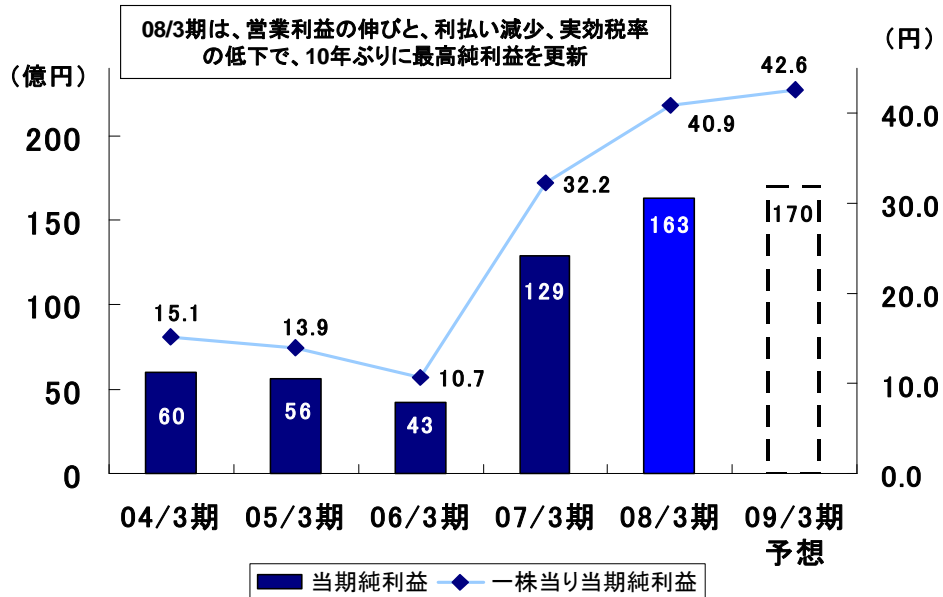
2008年3月期の売上高は、1,904億円と、前期に比べ30億円、1.5%減少しました。これは主に、HDDスピンドルモーターの販売数量増加や計測機器での新市場開拓による売上増加があったものの、スピーカーの売上不振、キーボードの事業構造改革による減少などがあったためです。

また、営業利益は30億円へ、営業利益率は1.6%へと大幅な改善となりました。その要因は主に、事業構造改革を受けたキーボードの大幅改善、計測機器での新市場開拓による伸び、情報モーターにおける収益改善施策の積み上げなどによるものです。

2009年3月期のセグメント売上高は、HDDスピンドルモーターは伸びるものの一部事業終了による減少や、円高ドル安、世界景気の減速の影響などで、2.4%の減少を見込んでいます。しかし、利益面では赤字脱却へ向けた施策に取り組んでいるHDDスピンドルモーターとスピーカーでの大幅改善、エレクトロデバイスでの改善により、10億円の営業利益増加と、営業利益率の2.2%への上昇を見込んでいます。

年推移

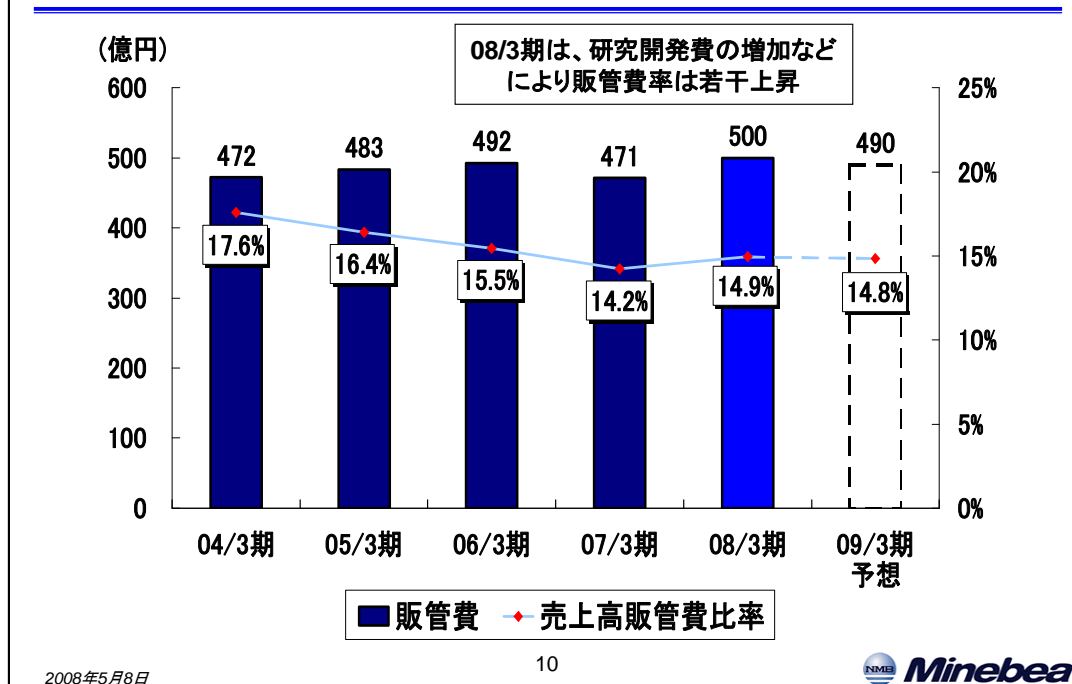
当期純利益



営業利益の伸びに加え有利子負債削減による支払利息の減少と実効税率の低下で、34億円増加して163億円となり10年ぶりに最高純利益を更新しました。
2009年3月期は、営業利益の伸びが見込めることから170億円へ4.3%の増加を見込んでいます。

年推移

販管費



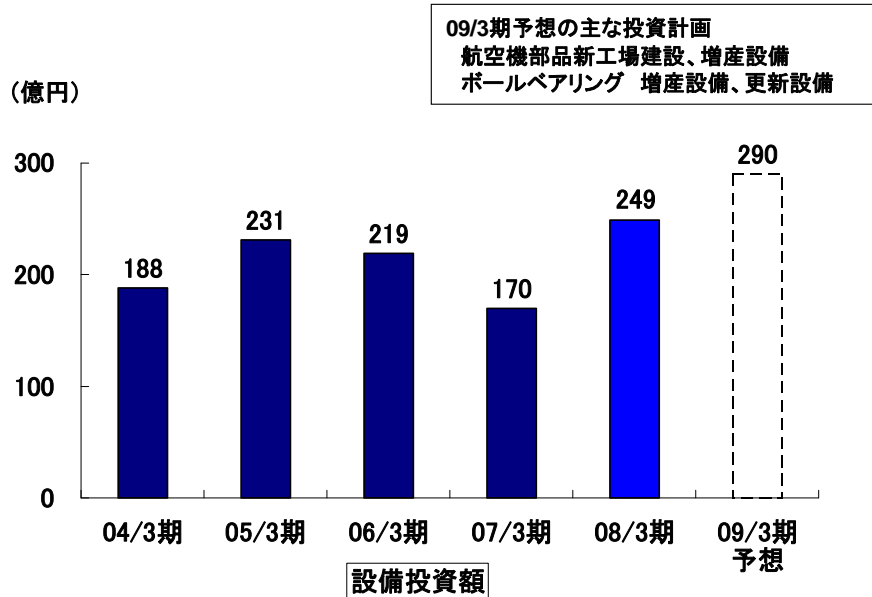
これまでの様々な経費節減によって、ここ数年は対売上比率を着実に低下させてきました。しかしながら、2008年3月期は販管費が28億円増加して500億円となり、売上高比率は14.9%へ上昇しました。

これは主に、戦略的に研究開発を強化していることによる研究開発費の増加、石油価格の高騰による運賃の上昇、財務報告に係わる内部統制費用の発生などの要因に加え、為替の影響が+16億円あったためです。

今期は、運賃の更なる上昇などの上昇要因はありますが、更なる経費節減に努めることにより同程度の売上高販管費比率に留めることを見込んでいます。

年推移

設備投資額



2008年5月8日

11

Minebea

これまで効率的な投資に努めてきましたが、2008年3月期の設備投資はボールベアリングや航空機用ファスナーの新工場建設、増産投資などがあったため、249億円へと増加しました。但し、依然として年間の償却額264億円を下回る水準となっています。当初予定の275億円を下回ったのは、下期になってからの米国景気減速を受けて、一部の投資について判断を先送りしたためです。

今期については、航空機市場の伸びに合わせて航空機部品の生産能力を拡充するためのロッドエンドの新工場建設と増産投資を行うこと、生産能力拡大と競争力維持の観点から着工したボールベアリングのタイ新工場建屋が5月に完成し機械の搬入を始めることなどから、設備投資は290億円へと増加する見込みです。

連結業績予想

(百万円)	2008年3月期		2009年3月期予想		前年比 伸び率
	通期	上半期	下半期	通期	
売上高	334,431	162,000	168,000	330,000	-1.3%
営業利益	30,762	15,400	16,600	32,000	+4.0%
機械加工品	27,750	13,700	14,300	28,000	+0.9%
電子機器	3,012	1,700	2,300	4,000	+32.8%
経常利益	27,691	14,100	15,400	29,500	+6.5%
税引前利益	25,254	13,500	15,000	28,500	+12.9%
純利益	16,303	8,100	8,900	17,000	+4.3%
一株当たり当期純利益(円)	40.86	20.30	22.31	42.61	+4.3%

為替レート 08/3期実績 → 09/3期予想
 US\$ 115.29円 → 105.00円、ユーロ 162.18円 → 163.00円
 タイパーツ 3.70円(3.39円) → 3.40円、人民元 15.40円 → 14.90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

2008年5月8日

12

 Minebea

売上高は1.3%減の3,300億円を見込んでいます。
 HDDスピンドルモーター、ピボットアッセンブリー、ボールベアリングなどが市場の成長によっ
 て売上が伸びるものの、一部事業終了による減少に加えキーボード、スピーカーなどでの売上
 減少が大きいためです。この背景には、円高ドル安を中心とした為替の影響や、世界景気の減
 速を見込んでいます。

営業利益は4.0%増の320億円を見込んでいます。
 赤字脱却へ向けた施策に取り組んでいるHDDスピンドルモーターとスピーカーでの大幅改善
 を見込んでいます。また、為替の影響や世界景気の減速はあるものの、市場が伸びるピボット
 アッセンブリー、ロッドエンドなどの航空機部品、エレクトロデバイスなどでの利益増加でカバー
 できると見込んでいるためです。

営業利益の伸びを受けて、純利益は4.3%増加し、170億円となると見込んでいます。

財務戦略

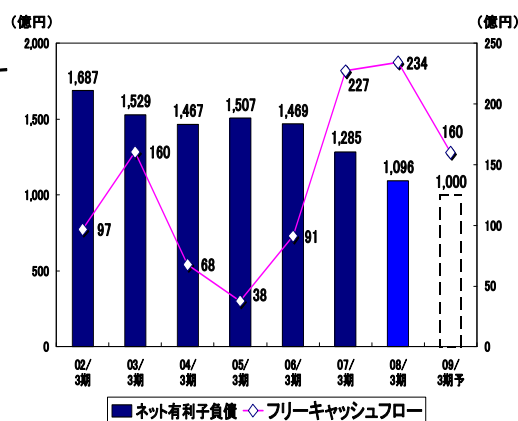
◆ ネット有利子負債削減

- ・ 08/3期は、189億円の削減
- ・ 09/3期は、96億円の削減により、中期目標1,000億円水準へ引下げを目指す

◆ 配当方針

- ・ 08/3期は、年10円配当
- ・ 09/3期予想は、中間配当5円、期末配当5円の年10円配当
- ・ 配当の基本方針：経営環境を総合的に勘案し、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図る

ネット有利子負債の中期目標＝1,000億円を目指して削減を継続



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

2008年5月8日

13



当社は、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だ結果、2008年3月期末のネット有利子負債は1,096億円と、年度目標の1,200億円を大きく下回る水準への削減を実現しました。今期は、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。

また、2008年3月期の配当は中期事業計画初年度の目標数値をほぼ達成することができましたので、当初計画通り一株当たり10円の期末配当とさせて頂きたく、6月の株主総会に提案します。

また、2009年3月期は更なる収益改善を見込んでいることに加え、より業績に応じた配当を可能とするため、中間配当5円、期末配当5円の配当見込みとします。今後とも配当の基本方針としては、経営環境を総合的に勘案し、純資産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図ることとします。

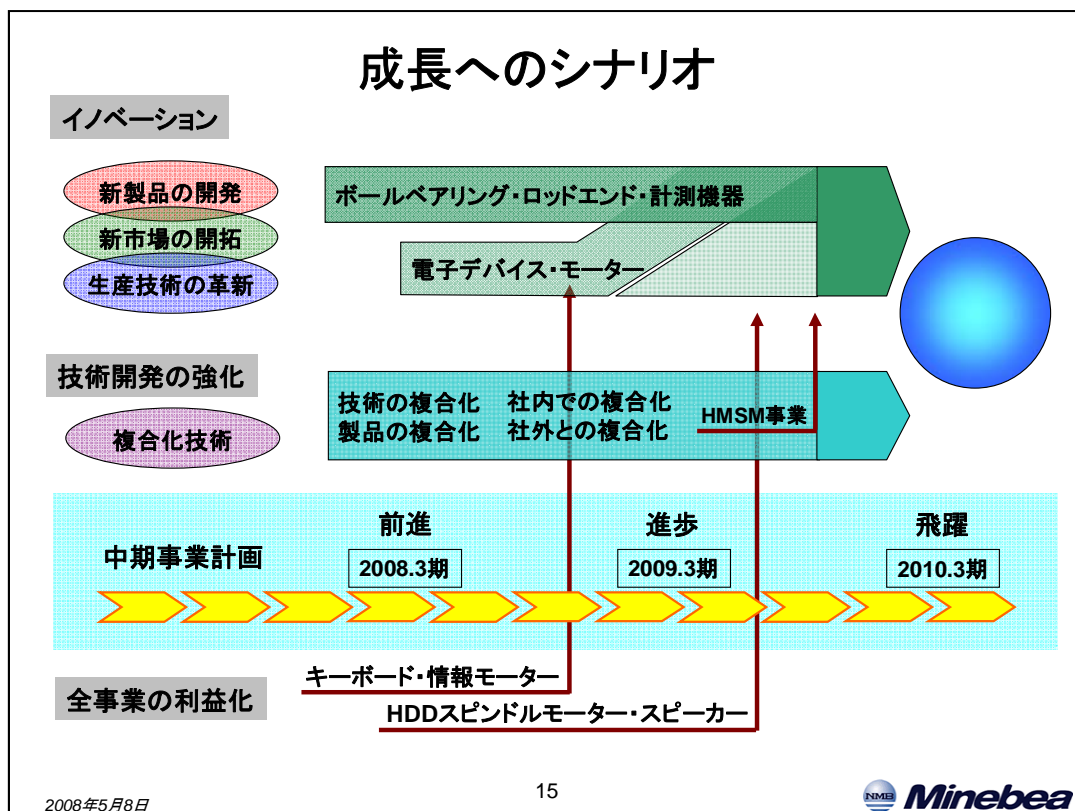
方針と戦略

代表取締役 社長執行役員 山岸 孝行

2008年5月8日

14





過去3年間の諸施策で業績改善は軌道に乗ったと判断しています。今後は成長を牽引する事業を加速させることと、後に続く事業を進歩させてゆくことに傾注していきたいと思えます。

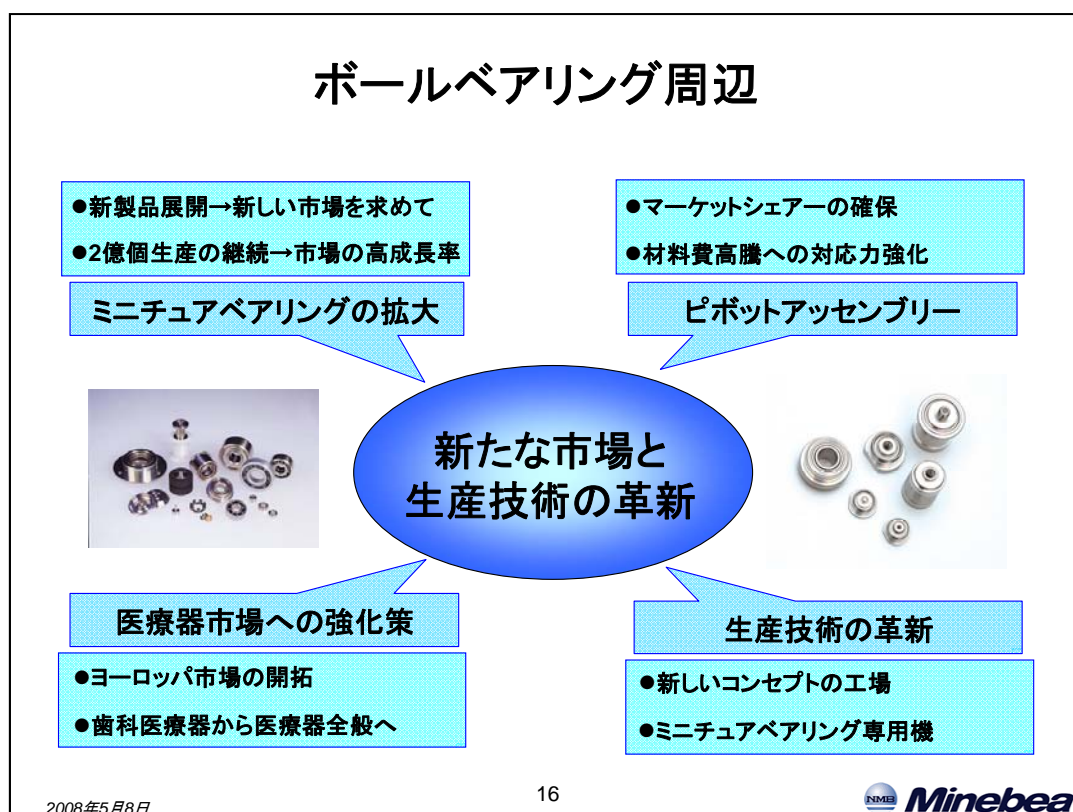
企業を持続的成長軌道に乗せてゆくために中期事業計画を策定し、その達成へ向け当社のイノベーションが何であるかを考察し、新製品の開発、新市場の開拓、生産技術の革新をイノベーションと位置付け取り組んでいます。中期事業計画の初年度にあたる2008年3月期は、一部積み残してしまったものもありますが全体としては計画をクリアし、売上高・当期利益で過去最高値をクリアできました。

将来への成長へ向けてですが、ボールベアリング、航空機部品、計測機器に加え、電子デバイスとHDDスピンドルモーター以外のモーター事業を核に成長軌道に乗せてゆく考えです。これに従来から説明している技術開発を更に強力に進めることで、成長の加速をさせたいと思っています。技術開発は複合化技術を軸に、社内での複合化に加え、社外との複合化も視野に入れた取り組みを始めています。

キーボードと情報モーターは2008年3月期で成長路線に合流しましたが、HDDスピンドルモーターとスピーカー事業が乗り遅れていますので、これは2009年3月期中に合流させる取り組みを行っています。

今後の成長へのシナリオをこれら事業でどの様な取り組みにして行くかについて、次に説明します。

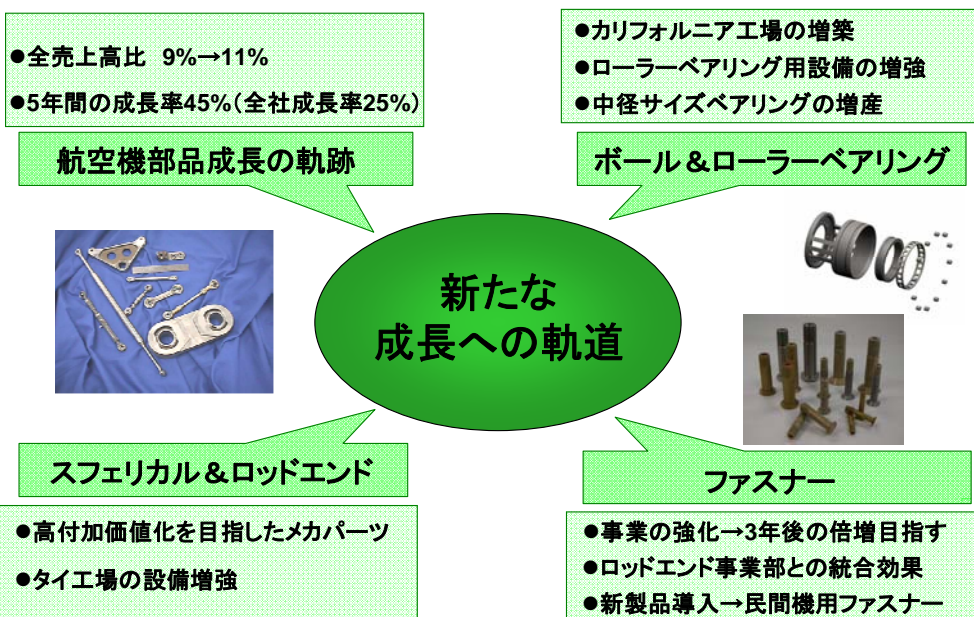
ボールベアリング周辺



最初に、ピボットアッセンブリーを加えたボールベアリング周辺です。先ずボールベアリングそのものですが、2008年3月期で月産2億個の生産体制を築きあげましたし、実生産も2億個を達成しました。今後もここに示していますように、ミニチュアベアリングが高成長率で推移していますので、ミニチュアベアリングでの拡大を図っていきます。その拡大を支えてゆくものが生産技術の革新であり、2008年3月期より導入しましたミニチュアベアリングの専用機を更に増設し、拡大を図って行きます。また現在、タイに新工場を建設中ですが、この工場はこれまでの初工程から最終工程の流れではなく、新しいコンセプトで前工程に集中させた工場とし集約することで技能の高まりとコストダウンが進むと判断しています。また、この工場は工場全体として省エネ工場とし、二酸化炭素排出量を極限まで抑えた工場となっています。ミニチュアベアリングの市場は次の市場として医療機器市場での拡大を図っていきます。現在はアメリカ市場中心、歯科医療機器中心でしたが、これをヨーロッパ市場へ、そして歯科以外の医療機器分野へ参入していきたいと考えています。医療機器市場で要求される高精度な特殊ベアリング分野への参入を図ります。

ピボットアッセンブリーはHDD市場で現在のマーケットシェアの確保と、原材料の高騰に対応してゆける設計技術・加工技術の取り組みが中心となります。

航空機部品事業



2008年5月8日

17

Minebea

航空機部品事業はここにも示していますように、航空機部品事業を進めてゆく新たな成長の軌道をどの様にすればよいかが見えてきています。

航空機部品事業の当社での成長率は5年前と比較し、売上高で45%の成長を果たしました。全社の成長は25%であります。そして、当社の全売上高に占める割合が9%から11%に伸張しています。

航空機部品事業は大きく分けて、ボール・ローラーベアリングとロッドエンド、そしてファスナーの三つの事業になります。

ボール・ローラーベアリングは、アメリカのニューハンプシャーボールベアリング社がエンジン周辺を中心に生産しています。特に中型サイズのベアリングが世界的に供給不足の状態であり、アメリカ工場を増産体制に入っています。工場床面積が不足してきており、カリフォルニア工場に倉庫跡地を増築し生産工場とし、ローラーベアリング用設備の増強も予定しています。

ロッドエンドは、従来型の製品をタイ工場での生産へシフトすることと、日本・イギリス・アメリカの工場は高付加価値化した製品に軸足を移してゆきます。

ファスナー事業は規模的に小さなものであり、且つ生産設備・手法がロッドエンドと近似的であることから航空機部品としての効率化を狙い、ロッドエンド事業部と統合しました。また、民間航空機用のファスナーが世界的に供給不足である中、藤沢工場を増強し、事業の強化を図っていきます。

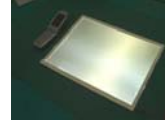
新たな挑戦 <可能性を求めて>

～ 光デバイス ～ センサー ～ エレクトロニクス ～

技術への挑戦

LEDバックライト

- サイズ・形状の範囲拡大
- アプリケーションの範囲拡大
- 部品レベルの開発強化・社外との複合化



複合化への挑戦

エレクトロニクス

- | | | |
|-----------------|---|--------|
| LCDバックライトインバーター | ➡ | 光源回路 |
| バラスト電源 | | |
| 電源回路 | ➡ | HMSM事業 |
| コントローラー回路 | | |

- センサー事業での拡大
- 車載用・ゲーム機に次ぐ市場開拓
→医療・介護関連市場

市場への挑戦

計測機器



2008年5月8日

18

NMB Minebea

電子デバイス・計測機器関連の事業は技術変革の激しい市場の中にあり、常に新しい挑戦を繰り返してゆく必要があります。このスライドはどのような挑戦で進めてゆくのか、またその主要なものについて説明しています。

まず、技術への挑戦とありますが、これの中心がバックライトになります。携帯電話・デジカメといった小型液晶のバックライトは、技術優先のエリアが次第に狭まってきているのが現実の市場であります。今後は、その世界からの脱出を図る必要があります、その先にはサイズ的には中形から大形、アプリケーションとしては車載用液晶からPC・テレビの領域へ、形状も次第に異形のものへの対応、ということが目標になります。

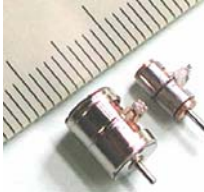
計測機器ではセンサー製品を中心として、新たな市場への展開として、医療機器・介護機器等の分野を目標にしています。センサー製品は車載用の乗員検知センサー、次にWiiFitに見られるゲーム機の分野に、と新しい市場をベースに成長してきていますが、次の市場への展開を急ぐ必要があると判断しています。

エレクトロニクスでは複合化技術への挑戦になります。回路製品も一つの機能だけの回路製品では技術先行してもその優位性は短時間のうちに失ってしまいます。回路も複数機能を持たせるように複合化が必要となってきます。例えば、液晶バックライトインバーターとバラスト電源の様に別々のものを複合化することにより、製品の優位性を持たせてゆくことが考えられます。また、既にご紹介していますHMSM事業は複合化製品の極にあるものです。

モーター事業 <次の主役の座へ>

事業の再構築

- 再構築はほぼ終了した
- 積み残したHDDスピンドルモーターの改善



モーター事業の次への課題

- ファンモーターがモーター事業を牽引→増産体制完了
- ステッピングモーターは新製品と新市場へ→開発技術
- マグネットの技術開発強化→新たな高性能モーターへ
- 車載用製品の拡大→DCブラシモーターとレゾルバ
- DCブラシレスモーター→次世代での事業の中心

2008年5月8日

19

Minebea

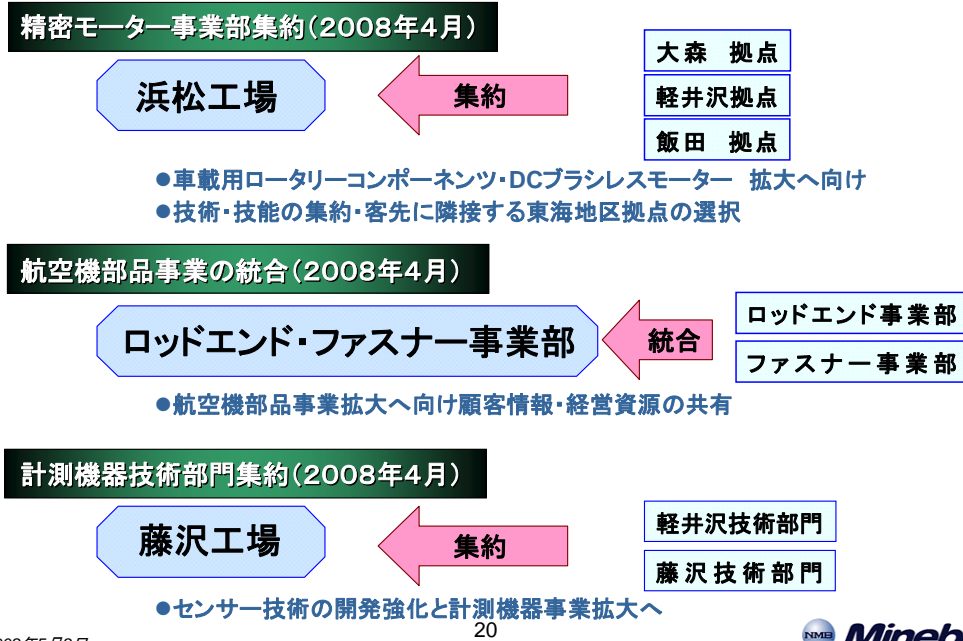
モーター事業は長い間赤字事業として問題でありました。事業の再構築を行い、利益化を図る取り組みを行ってきました。HDDスピンドルモーターだけは積み残してきていますが、事業の再構築はほぼ終了したと判断しています。今後はここに示しています次への課題をクリアし、成長軌道へ乗せ加速してゆく取り組みを行います。モーター事業全体で見ても、ファンモーターがその牽引役となります。

ステッピングモーターはマグネットの開発と連携をし、新たな開発へと進めます。市場としては、今後車載モーター市場が大きな目標になり、この市場にはレゾルバとDCブラシモーターが当面狙いを大きく定めることとなります。DCブラシレスモーターは次世代のモーター事業の中心になると考えます。技術開発の拠点である浜松工場にDCブラシレスモーター部隊を集結し、将来へ備えることとしています。

HDDスピンドルモーターは、2008年3月期末で単月利益化を目標に進めてきましたが果たせませんでした。外的要因がかなりあるとはいえ、目標を果たせなかったことは慚愧の思いであります。ただ、部品加工レベル、FDB製造レベルでは、計画に沿った結果を出しており、後は組立工程でのコストダウンと品質向上にあると、その目指すところは明確になっていますので、早期に利益化を図れる様、製造本部中心に全力を挙げた改善への取り組みを行います。

更なる構造改革

成長へ向けたより強固な組織体制



業績改善は軌道に乗ったとはいえ、未だ発展途上であることが現実であると認識しています。更に成長をするためにも、構造改革はその手を緩めることなく推進していかなければならないと考えています。

前期から今期にかけて構造改革として、このスライドに示してある3件が完了或いは進行中のものです。

精密モーター事業部は未だ規模は大きくありませんが、車載用回転機器をレゾルバ・DCブラシレスモーターを中心に事業を進めています。従来、軽井沢・大森・飯田と拠点が分散していましたが、これをモーター開発技術本部のある浜松工場へ集約しました。技術的な面に加え自動車メーカーの集中している東海地区に近い浜松工場が事業展開に最適と判断したものです。ロッドエンド事業部とファスナー事業部の統合は、航空機部品事業のところで説明したとおりです。

計測機器事業部の技術部門は、従来軽井沢工場と藤沢工場に分散しており、メカ系技術が軽井沢、エレキ系技術が藤沢と分担は明確でありました。近年、センサー事業が多様化してゆく中で、メカ・エレキ一体の技術開発の強化、また計測機器事業拡大へ向けたベース作りの必要から集約したものです。

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、業績に影響を与えう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。

2008年5月8日

21

