



決算説明会

2009年3月期

2009年5月8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

連結業績ハイライト

- ・為替の悪影響、原材料高、世界同時不況などにより大幅な減収減益

(百万円)	2008年3月期	2009年3月期	前年比 伸び率	2009年3月期計画 (2009年1月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	334,431	256,163	-23.4%	260,000	98.5%
営業利益	30,762	13,406	-56.4%	17,500	76.6%
経常利益	27,691	11,555	-58.3%	15,500	74.5%
税引前利益	25,254	6,834	-72.9%	11,500	59.4%
純利益	16,303	2,441	-85.0%	6,500	37.6%
一株当たり 純利益(円)	40.86	6.18	-84.9%	16.46	37.5%

為替レート	08/3期 通期	09/3期 通期	備考
US\$	115.29円	100.83円	()内は、タイ中央銀行発表オンショア・レート。 タイの短期資本流入規制は、2008年3月に撤廃されたため、これ以後、オンショア・レートとオフショア・レートとの大きな乖離は存在しなくなりました。
ユーロ	162.18円	145.65円	
タイバーツ	3.70円 (3.39円)	2.98円	
人民元	15.40円	14.64円	

4Q連結業績ハイライト

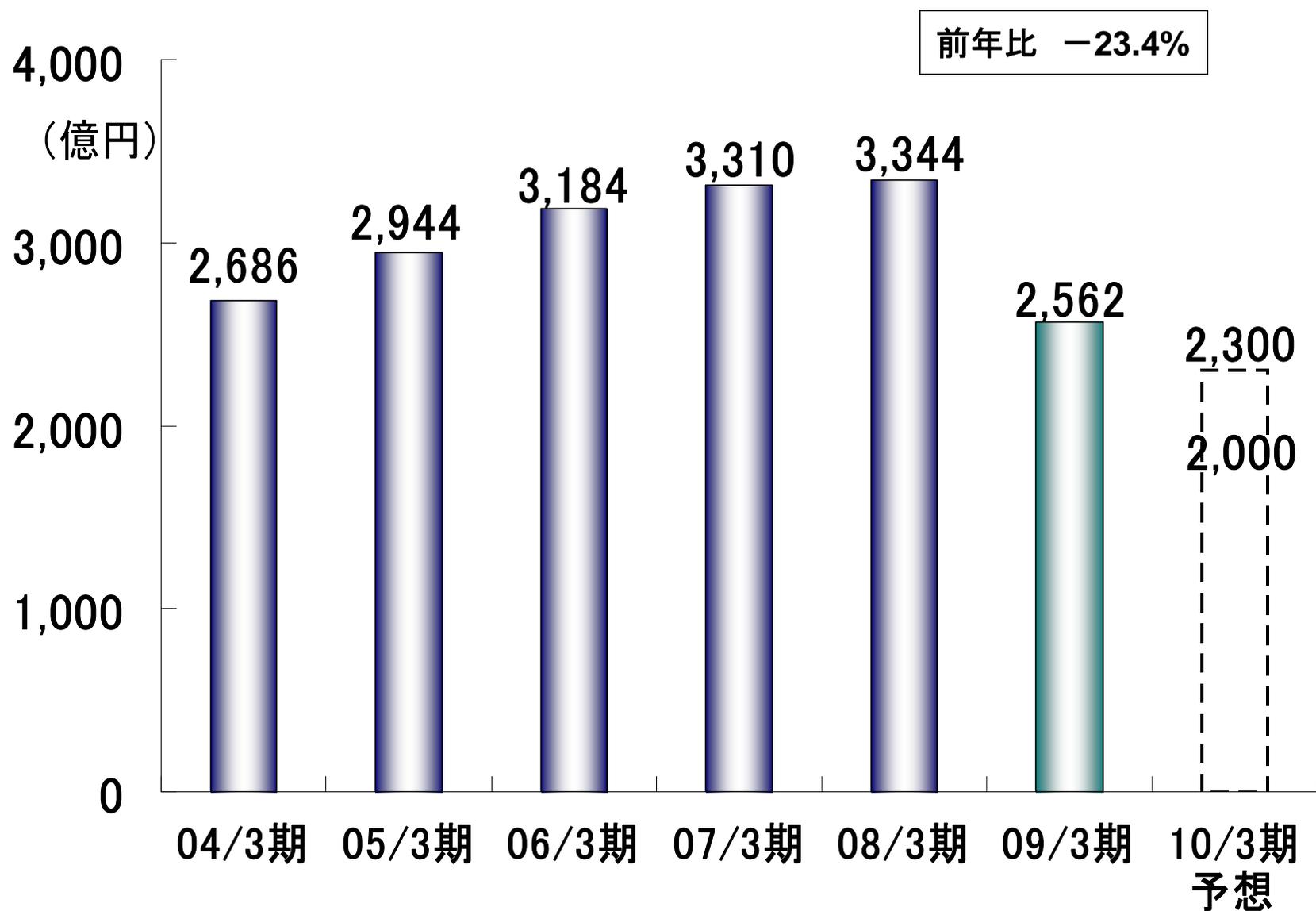
・世界同時不況による売上大幅減少で赤字に

(百万円)	2008年3月期	2009年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	4Q	3Q	4Q		
売上高	81,042	59,166	46,384	-42.8%	-21.6%
営業利益	7,286	4,532	△2,824	N.A.	N.A.
経常利益	6,999	4,094	△3,430	N.A.	N.A.
税引前利益	6,055	2,920	△6,187	N.A.	N.A.
四半期純利益	3,775	2,447	△6,211	N.A.	N.A.
一株当たり 四半期純利益(円)	9.46	6.24	△15.61	N.A.	N.A.

為替レート	08/3期4Q	09/3期3Q	09/3期4Q	備考
US\$	108.44円	99.17円	92.80円	()内は、タイ中央銀行発表オンショア・レート。 タイの短期資本流入規制は、2008年3月に撤廃されたため、これ以後、オンショア・レートとオフショア・レートとの大きな乖離は存在しなくなりました。
ユーロ	161.16円	132.72円	122.57円	
タイバーツ	3.60円 (3.29円)	2.85円	2.63円	
人民元	15.06円	14.51円	13.54円	

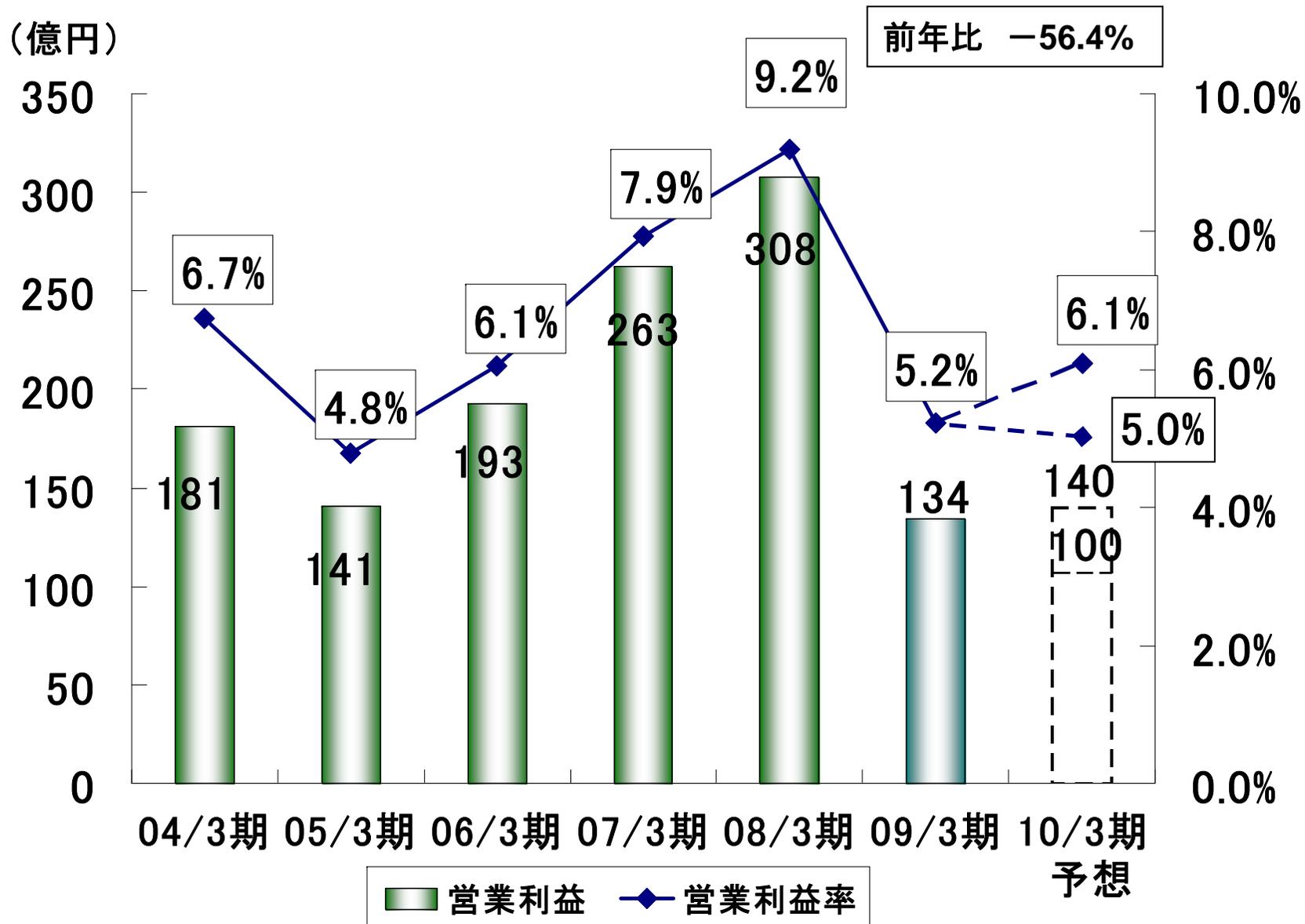
年推移

売上高



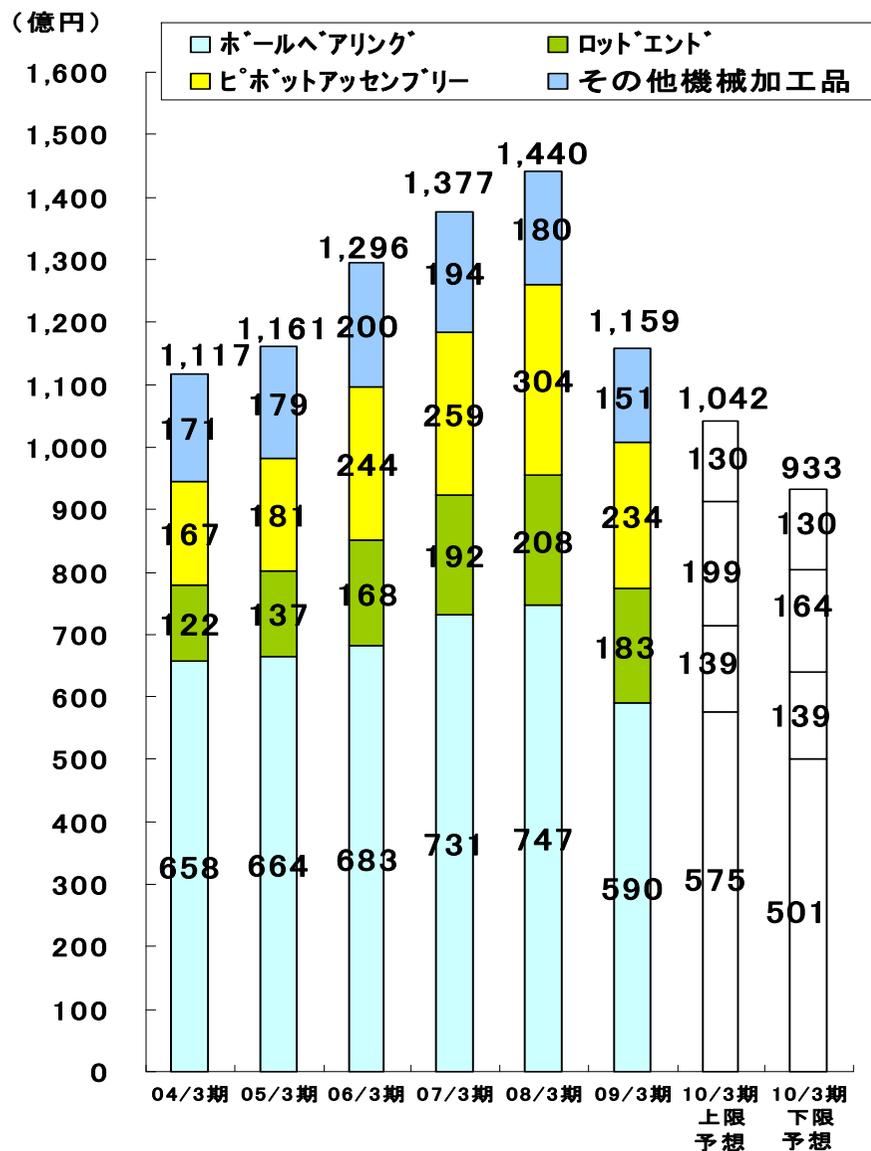
年推移

営業利益

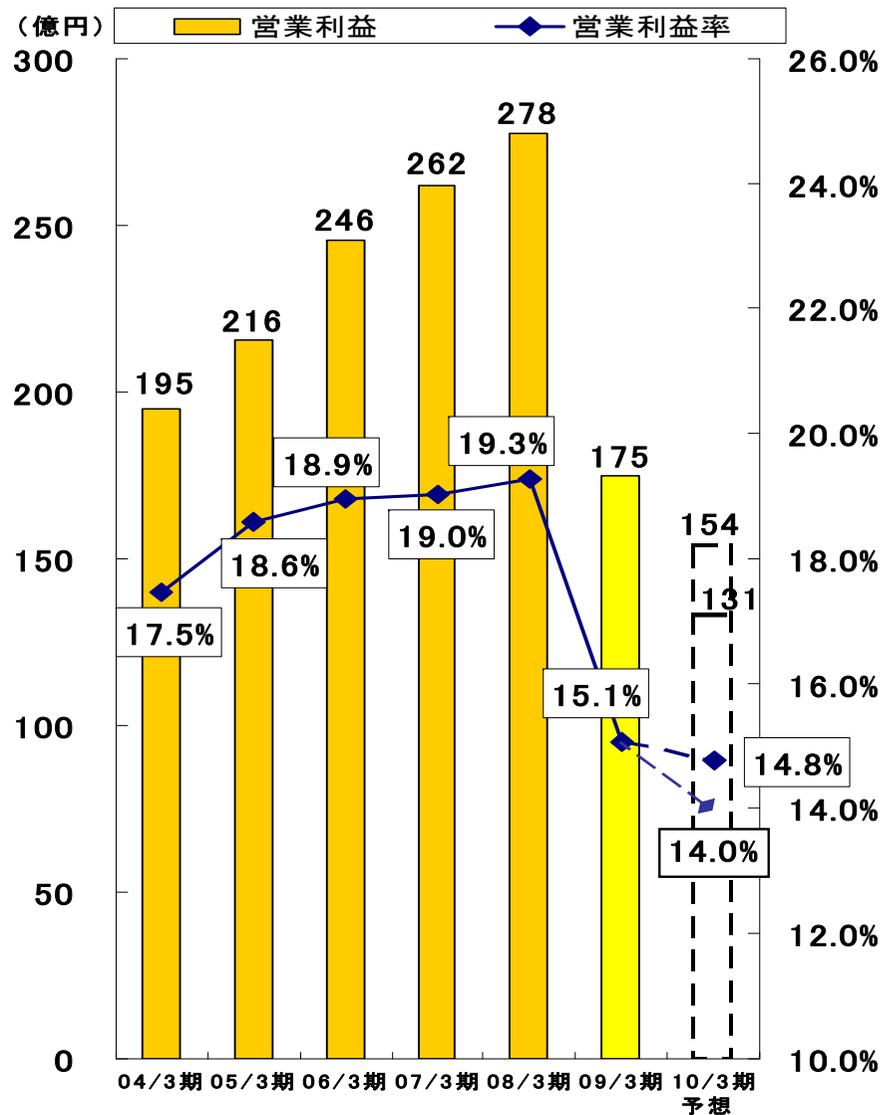


セグメント別 年推移 機械加工品事業

売上高

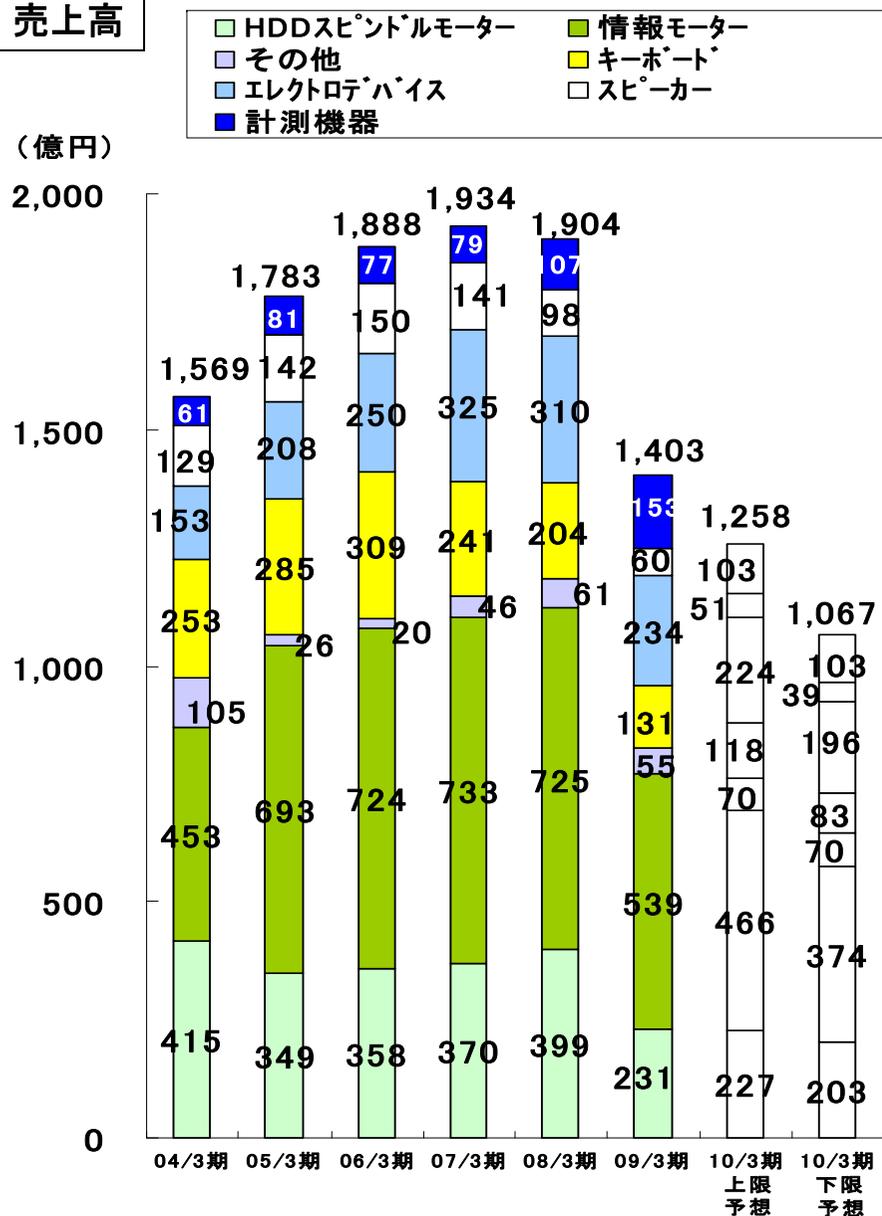


営業利益

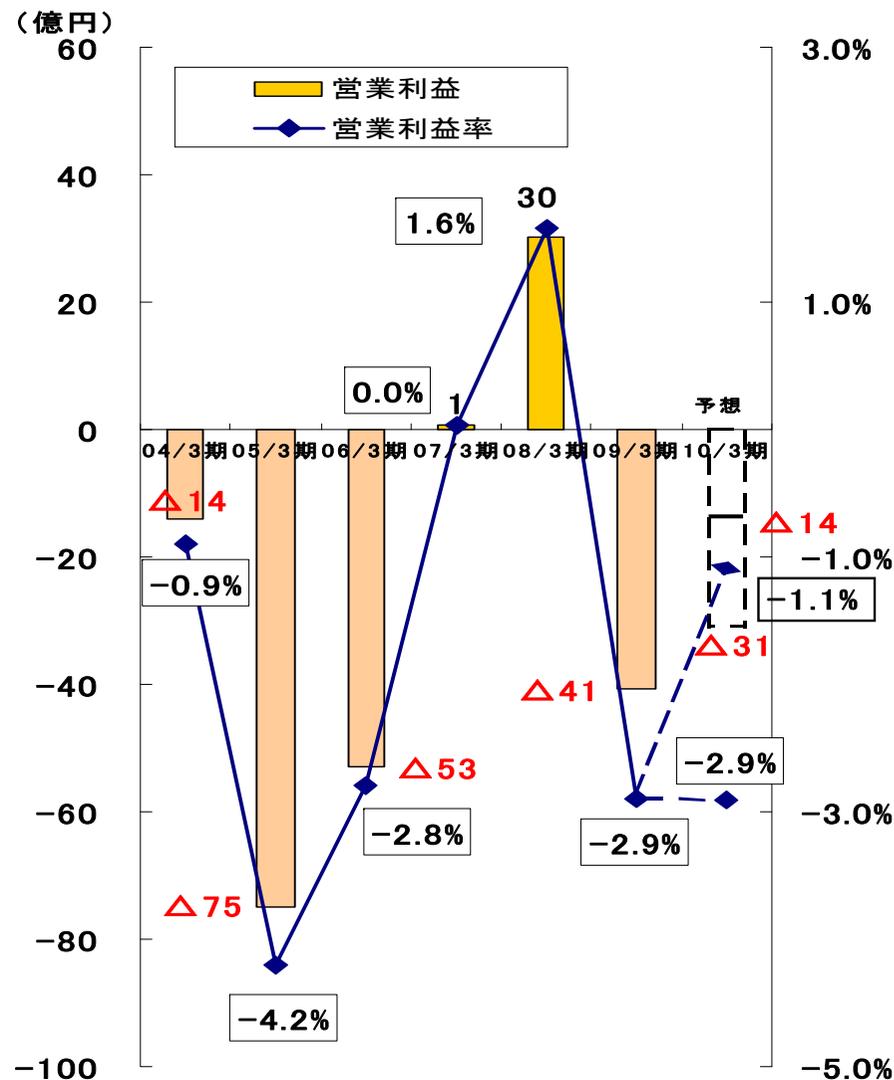


セグメント別 年推移 電子機器事業

売上高

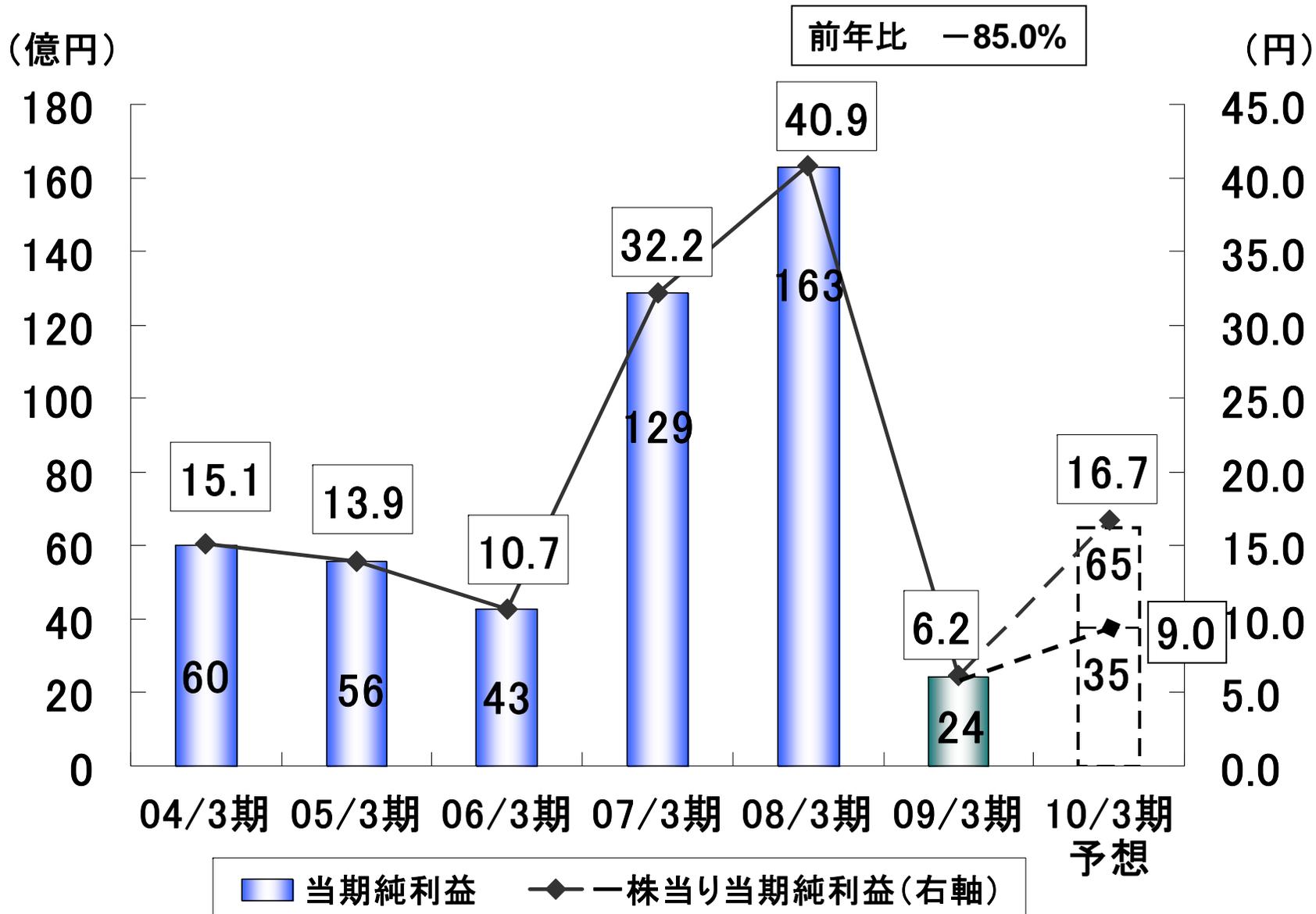


営業利益



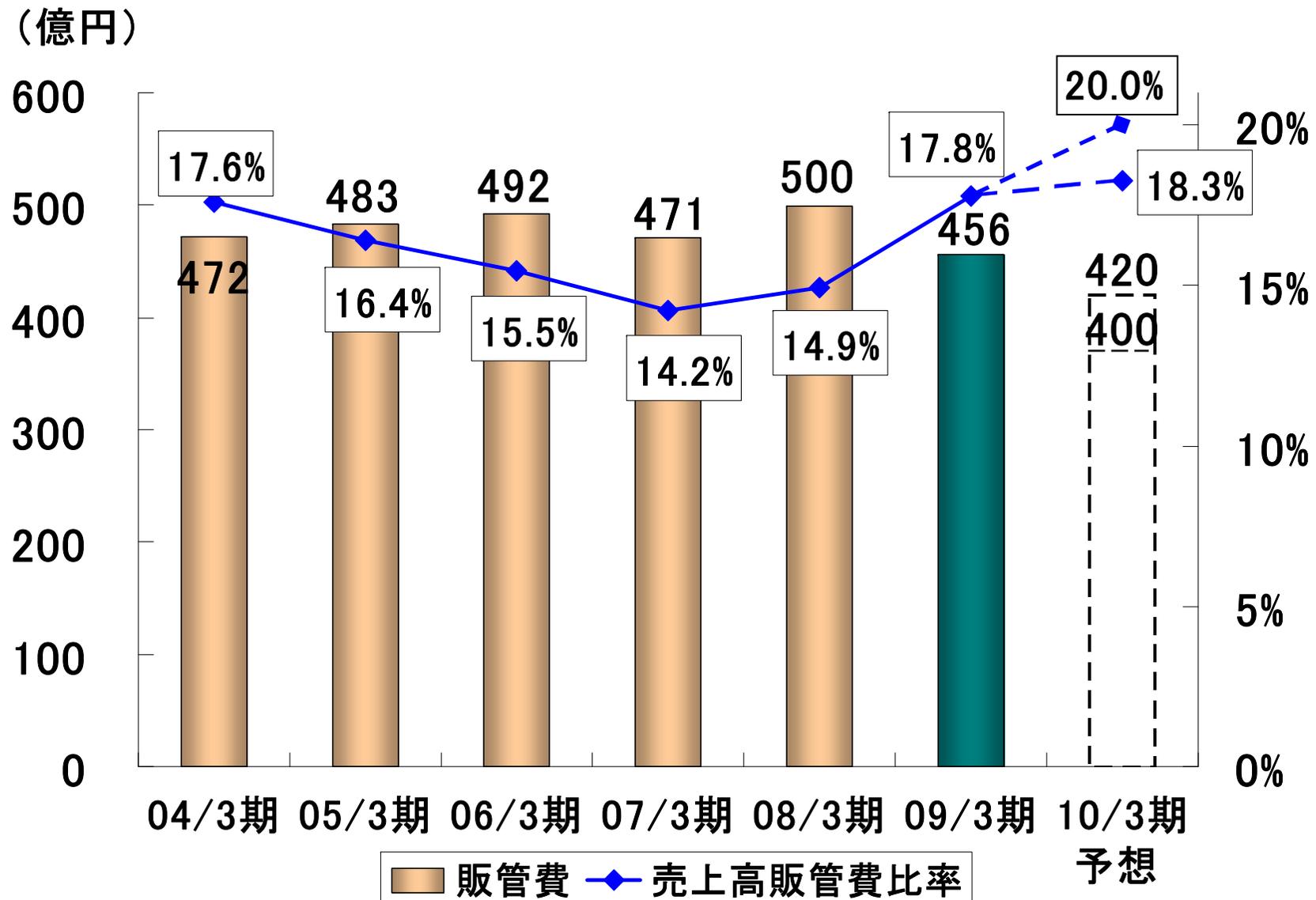
年推移

純利益



年推移

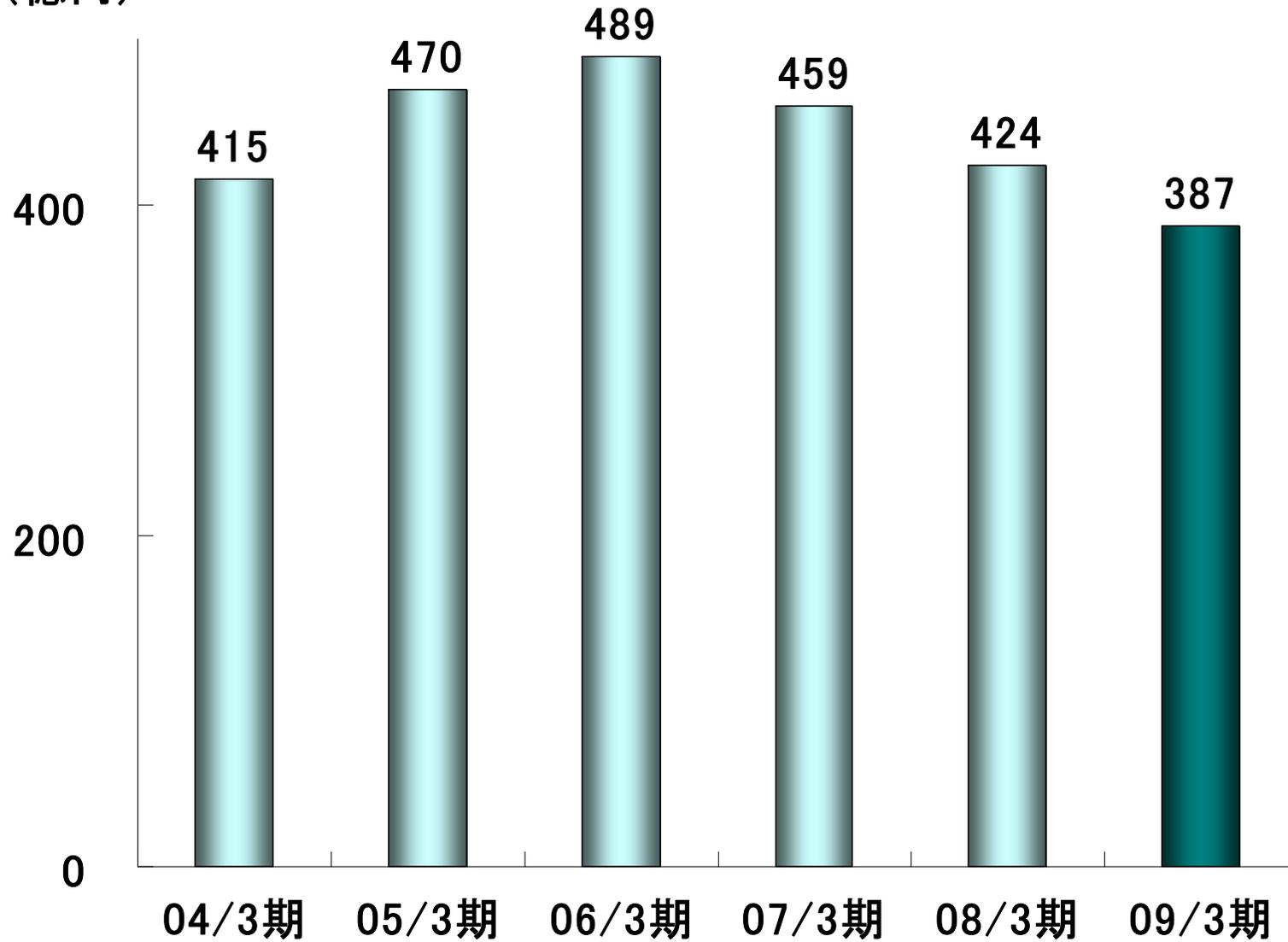
販管費



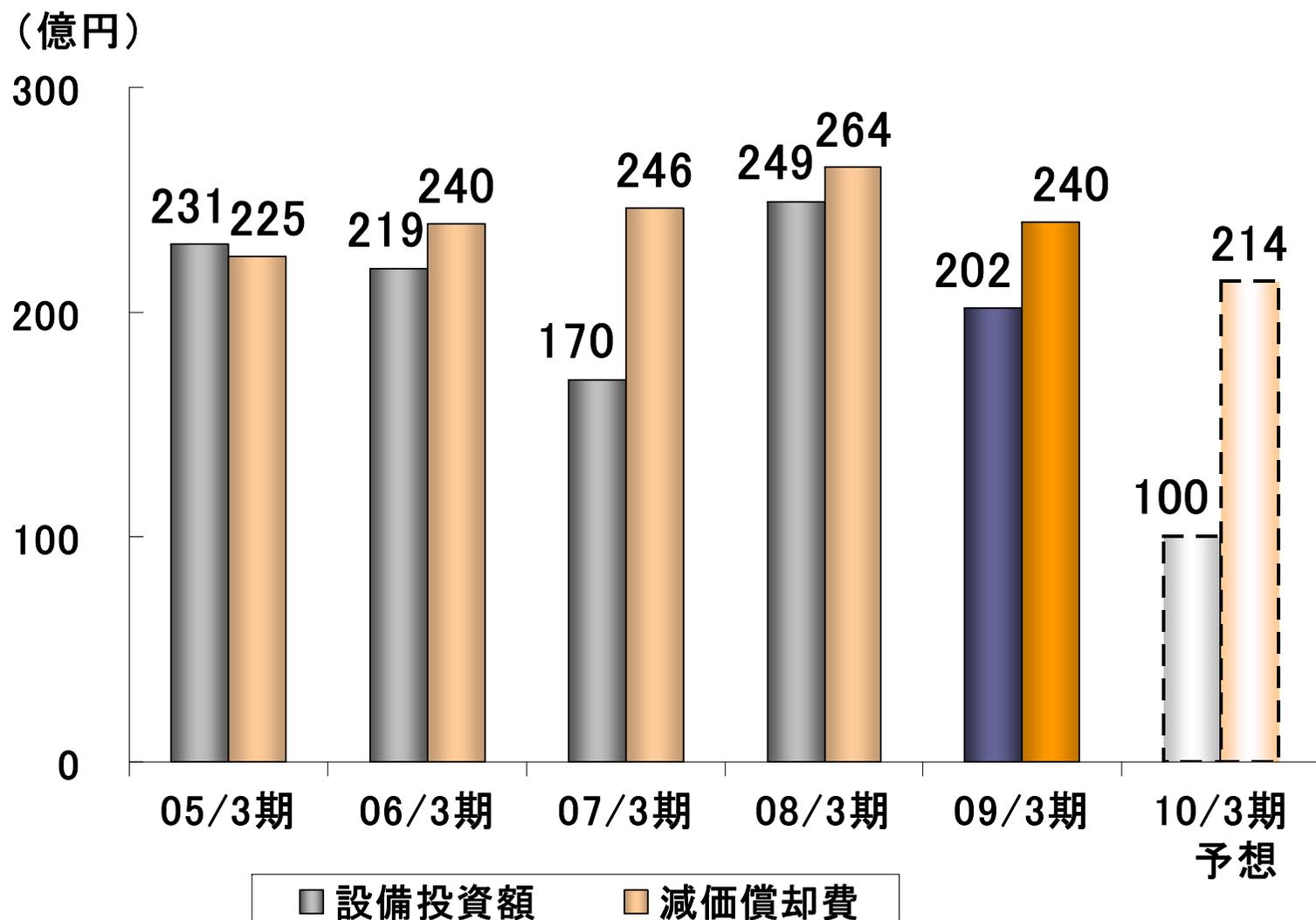
年推移

たな卸資産

(億円)



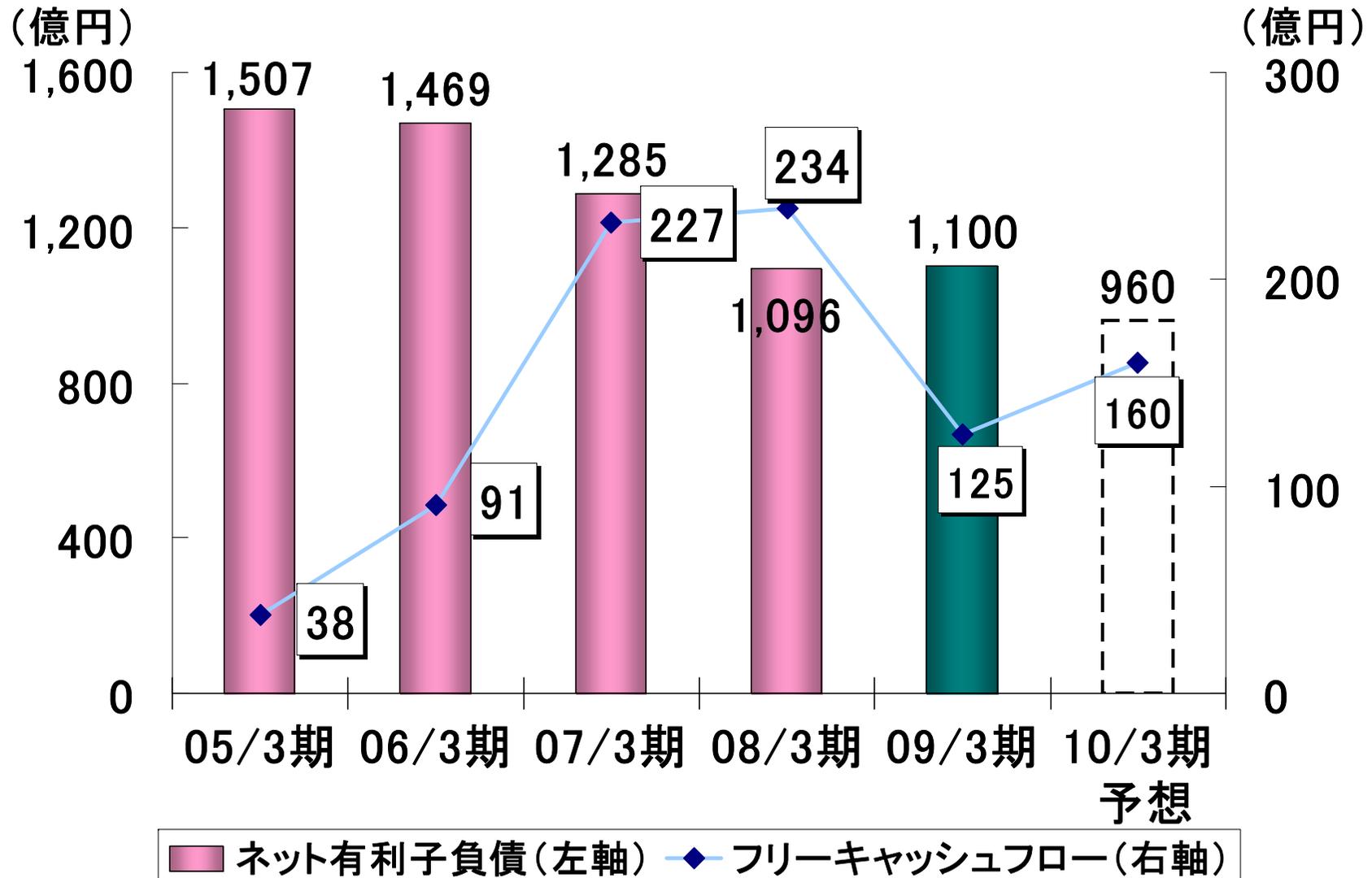
年推移 設備投資額・減価償却費



※09/3期よりリース会計処理変更に伴い、ファイナンス・リース資産を計上しています。

年推移

ネット有利子負債



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

固定費削減施策

役員報酬の削減

- ・役職に応じ、当面の間、報酬を30～5%カット。今年の役員賞与ゼロ

英国スキグネス工場の閉鎖

- ・4月末閉鎖で、年間約20億円の経費削減見込

タイにおける希望退職募集の実施

- ・タイにおける正社員の約1割、2,750名が応募し、3月末に退職
- ・年間約20億円の人件費削減効果

業績予想

不透明感が強いが、世界経済の本格回復には時間がかかる前提

(百万円)	2009年3月期 通期	2010年3月期予想					
		上半期		下半期		通期	
		上限	下限	上限	下限	上限	下限
売上高	256,163	105,500	96,000	124,500	104,000	230,000	200,000
営業利益	13,406	3,500	1,800	10,500	8,200	14,000	10,000
経常利益	11,555	2,200	600	9,100	7,000	11,300	7,600
税引前利益	6,834	2,200	600	8,900	6,800	11,100	7,400
純利益	2,441	800	△700	5,700	4,200	6,500	3,500
一株当たり 純利益(円)	6.18	2.06	△1.80	14.65	10.80	16.71	9.00

為替レート	09/3期	10/3期想定
US\$	100.83円	91.00円
ユーロ	145.65円	128.00円
タイバーツ	2.98円	2.60円
人民元	14.64円	13.00円

経営方針と事業戦略について

2009年 5月 8日

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久

最高経営責任者としてのミッションは？

一株当たり利益の向上

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

企業価値の
向上

ミネベア100周年のための基礎固め

経営資源の成長と確かな方向性を見極める

経営資源の
成長

一株当たり利益向上のために



具体的な施策は？

経営資源効率最大化のための施策とは？

ミネベアの従来からの経営の基本方針

誰よりも、より良い品をより早く、より安く、より多く生産する

「ものづくりで勝てる会社」「技術で勝てる会社」



実現のための戦略は？

ミネベアの競争力の優位性の確認が必要

コアコンピタンスは何か？

ミネベアの競争力の優位性はどこにあるか？

ミネベアの特徴

垂直統合生産方式による部品からの一貫生産

機械加工品・回転機器・電子機器・特殊機器という幅広い製品群



これらに内在する経営資源の総合力を
発揮することこそが競争優位性を実現する

ミネベアの総合力の発揮

総合力を発揮するには？

ミネベアの総合力を発揮するには？

ミネベアのタテとヨコの総合力の強化が重要



タテの総合力強化



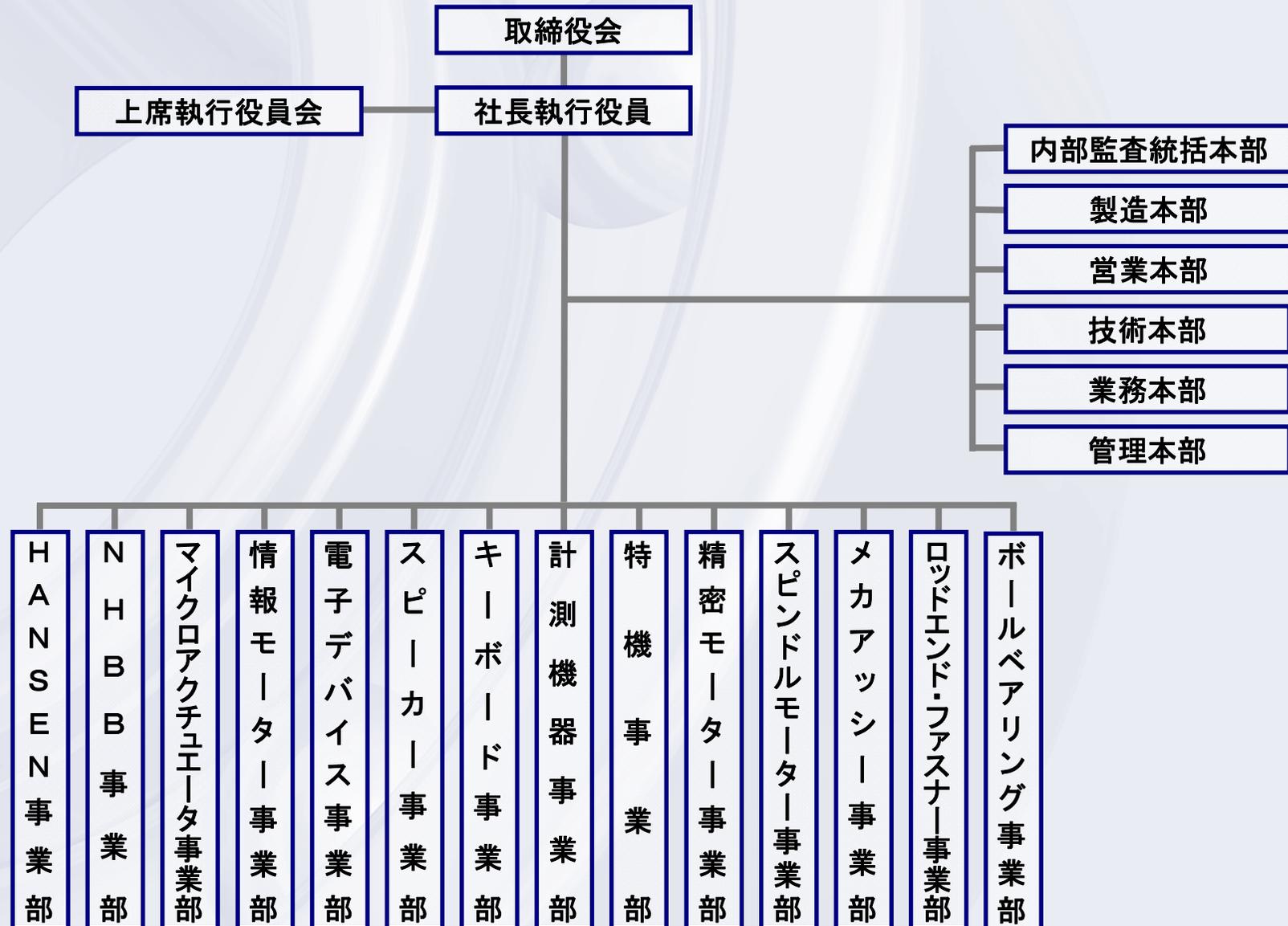
価格対応力の強化

ヨコの総合力強化



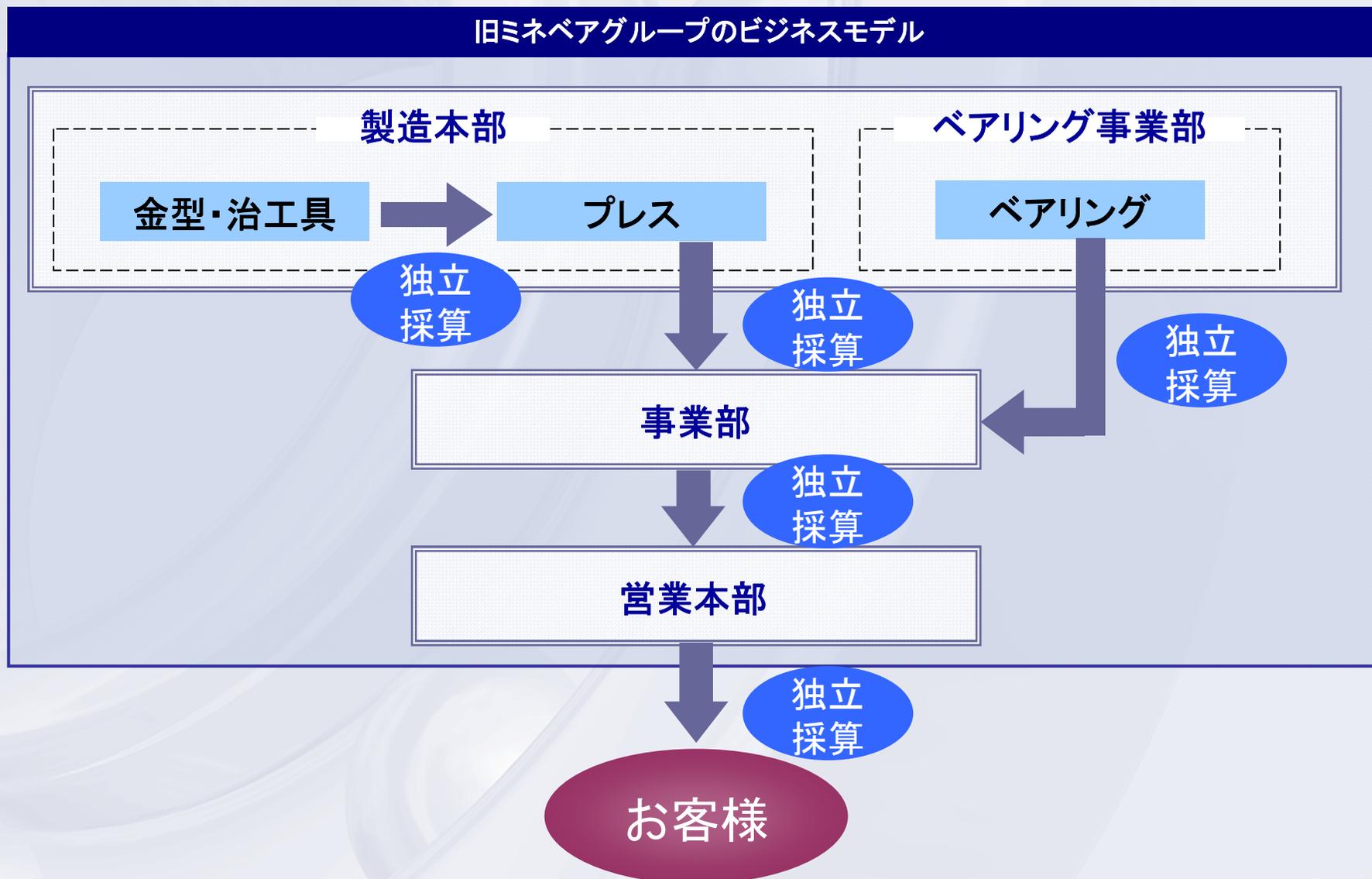
顧客要求対応力の強化

旧組織の概要



タテの総合力強化

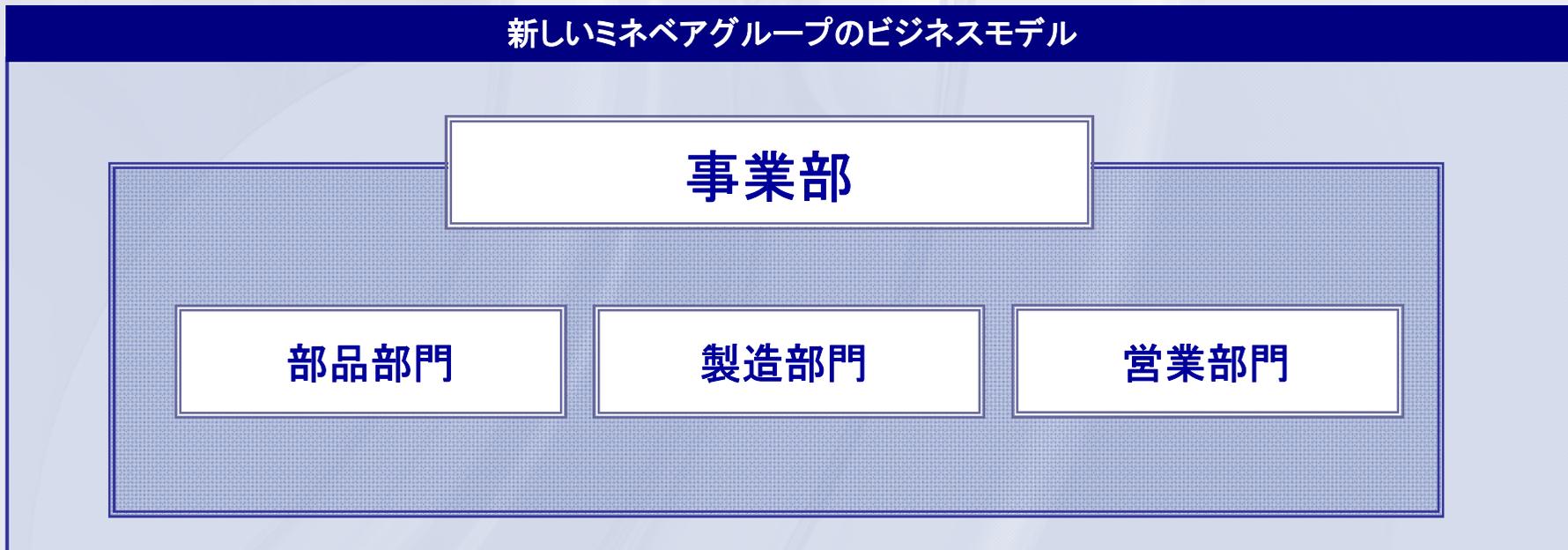
～現状～ 製造から納入まで



タテの総合力強化

～組織変更後～ 価格対応力の強化等のために

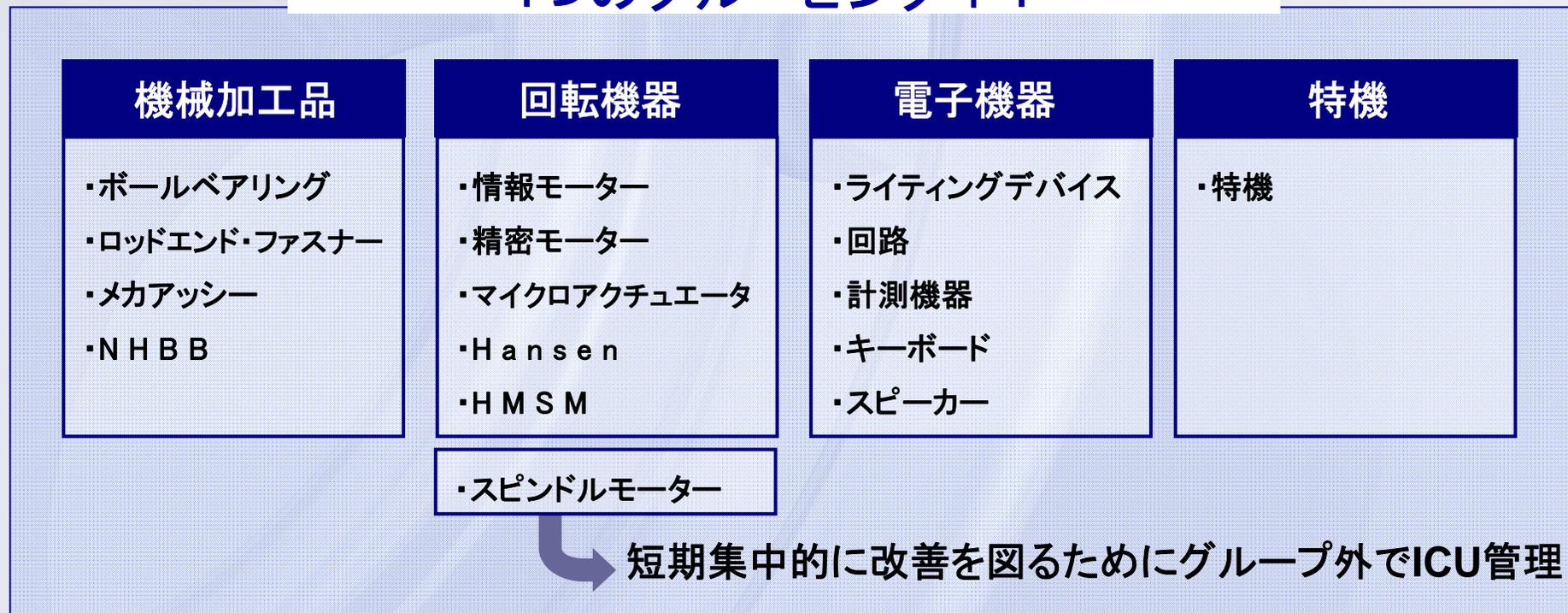
新しいミネベアグループのビジネスモデル



ヨコの総合力強化(1)

事業ポートフォリオの再編成

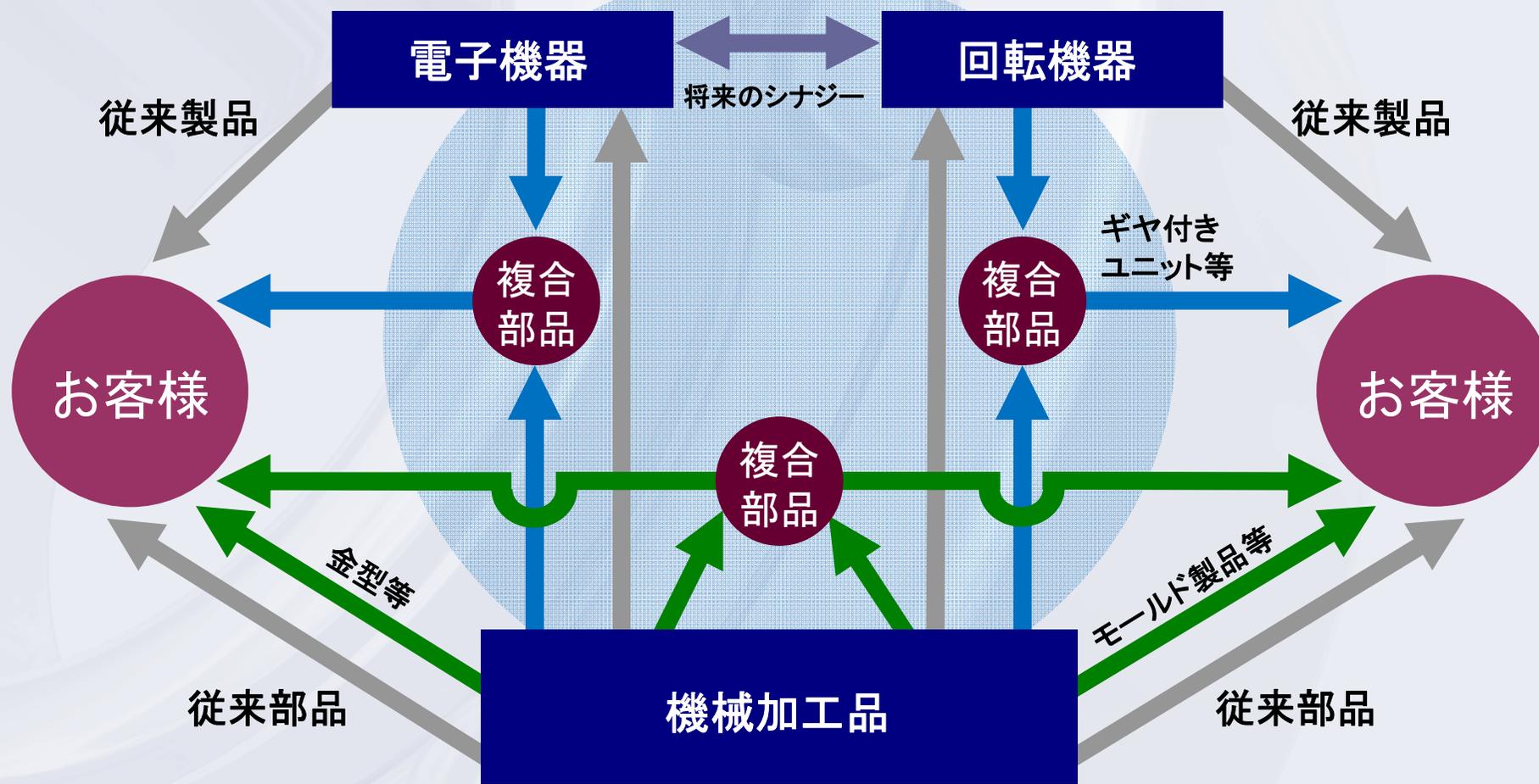
4つのグループ^{プラスワン}ピング+1



**横断的な開発・営業活動
技術/情報の共有と総合力の強化**

ヨコの総合力強化(2)

「新しいビジネスモデルの創造(複合部品の外部販売)」



複合部品の外部販売により、
客先ニーズの迅速なキャッチアップも可能に

ヨコの総合力強化(3)

新複合部品のコンセプト

横の総合力



Electro Mechanics Solution
 エレクトロメカニクス・ソリューション



付加価値を高めた複合製品の開発・販売を強化する

ヨコの総合力強化(3)

エレクトロメカニクス・ソリューション 製品例

「ファンモーター」+「メカ部品」+「電子回路」+「ソフトウェア」

HMSM: Heat Management System Module
(データ通信・データ処理機器用冷却システム)



「ステッピングモーター」+「ギヤ」

HVAC向け
ステッピングモーター



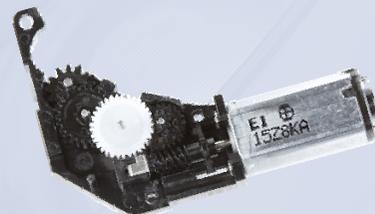
「BLDCモーター」+「ギヤボックス」

携帯電話中継器
アンテナ駆動用モーター



「DCモーター」+「ギヤ」+「プレート」

デジタルカメラ用
ズーム駆動ユニット

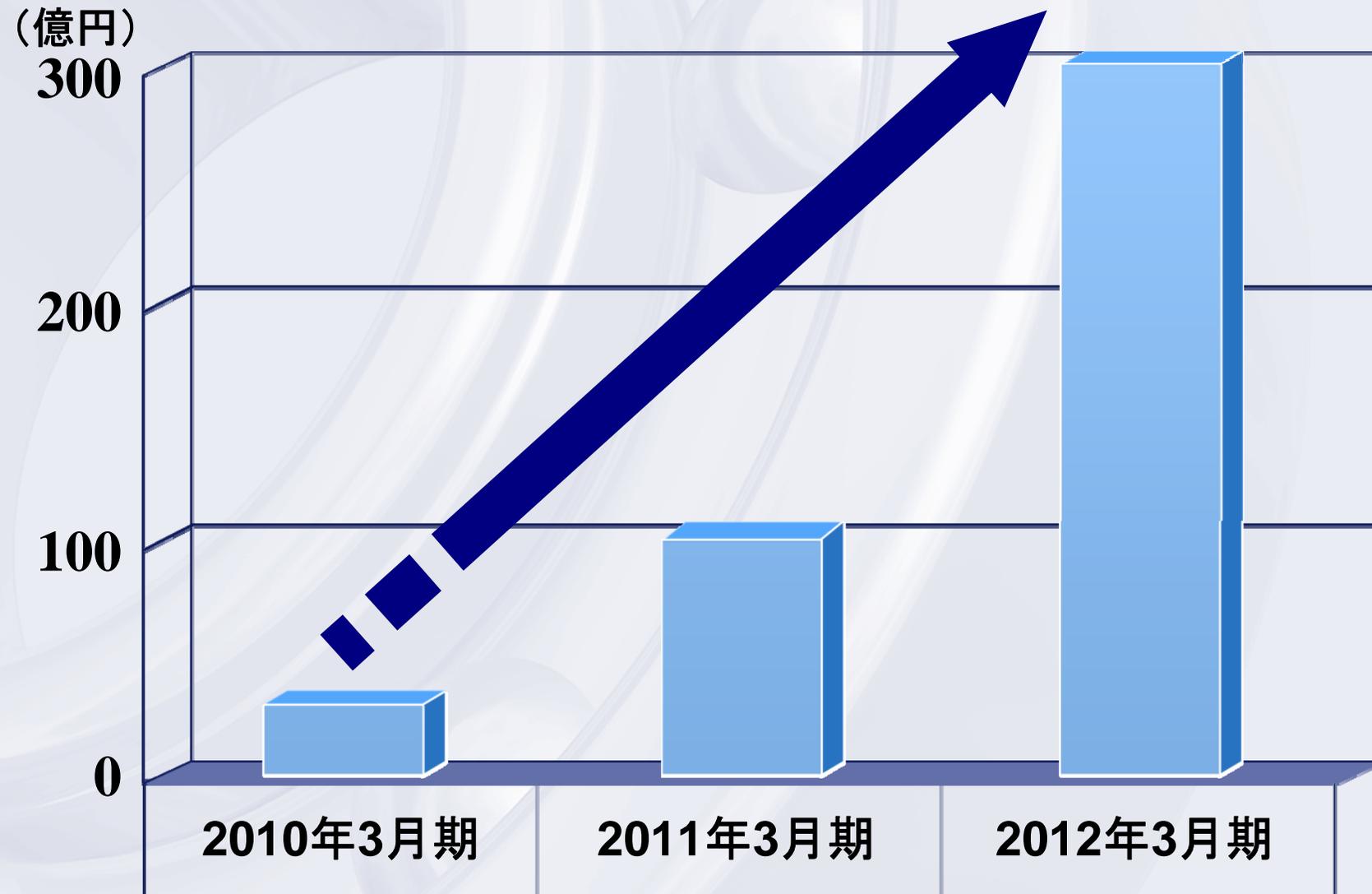


駆動ユニット(開発品)

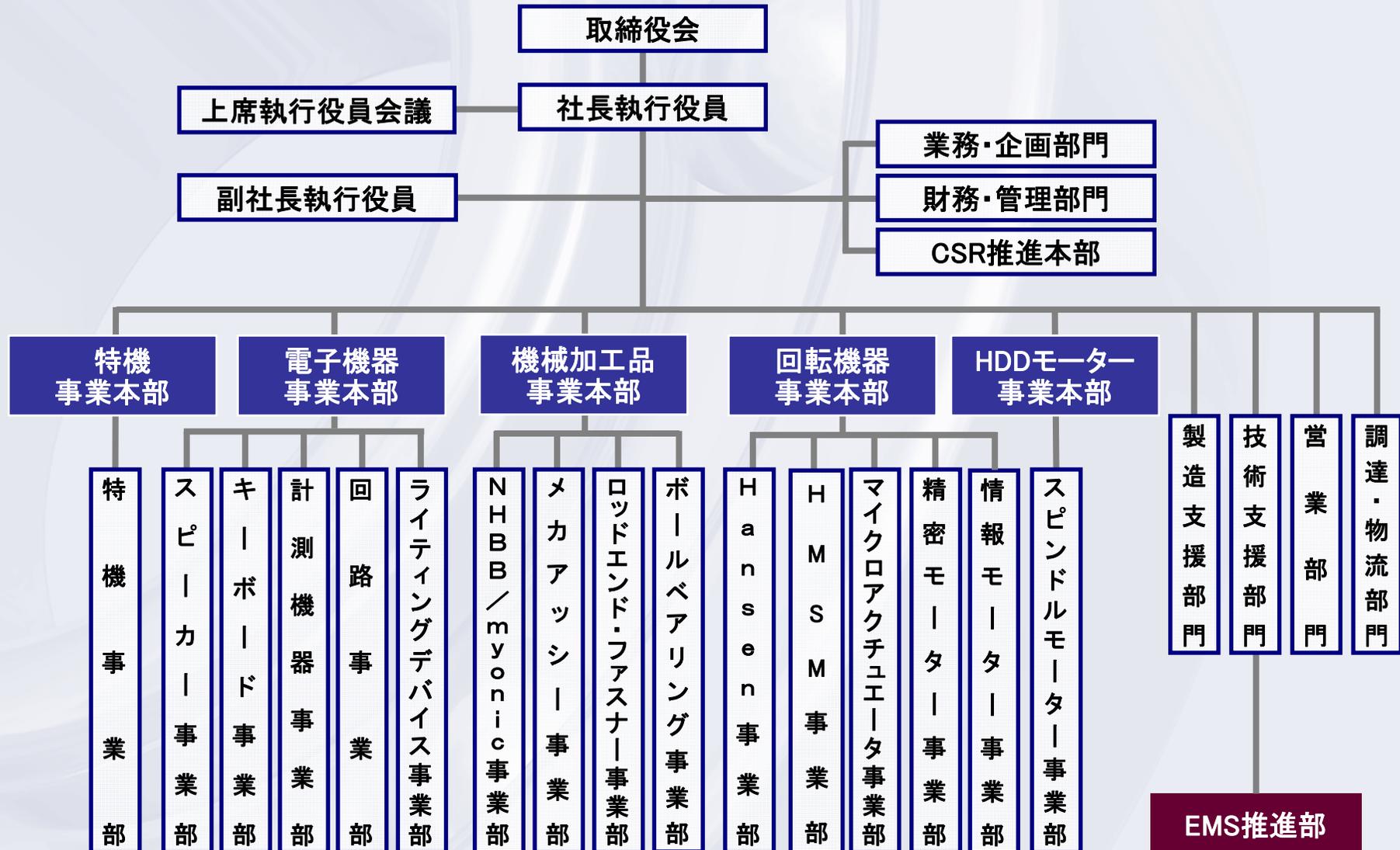


ヨコの総合力強化(3)

複合部品 売上拡大のイメージ



新組織の概要



一株当たり利益の最大化

「ものづくり以外のアクションの必要性」

費用削減推進室の新設

自己株式取得枠の見直し

様々な株式政策の検討

機械加工品

ミネベアグループの収益基盤であり、強化・拡大を図る

- 市場の急減速→利益率維持への取組み
- 切削専用新工場での効率向上と省エネ
- 英スキグネス工場の閉鎖

- 製品範囲の拡大(複合製品)
- ロッドエンド新工場の完工
- 藤沢に表面処理工程新工場を建設

ミニチュアベアリング



市場

ボール
ベアリング

航空機部品

ロッドエンド・ファスナー



医療機器

メカパーツ

医療機器向けベアリング

- myonic買収をテコとした強化
- 日米欧3極での拡大を図る

ピボット・アッセンブリー

- シェアの確保と収益力強化
- メカパーツの新市場を開拓

マイオニック社の買収

1. マイオニック社について

- ①設立: 1936年 (RMB SAとして設立)
- ②拠点: [製造拠点] ドイツ、チェコ [販売拠点] 米国、欧州
- ③売上高: 33百万ユーロ (2008年12月期)

2. マイオニック製品の特徴

- ①欧州での歯科・医療機器向けベアリング製品市場での高いシェア
- ②複合化部品 = 高付加価値製品の開発・製造能力
(CTベアリングアッセンブリー、マンモベアリングアッセンブリー等)

3. 買収の狙い

- ①歯科・医療機器向け市場 日本(ミネベア)米国(NHBB) + 欧州(マイオニック)

3ブランド3極体制の確立・・・ 更なる世界シェアの向上

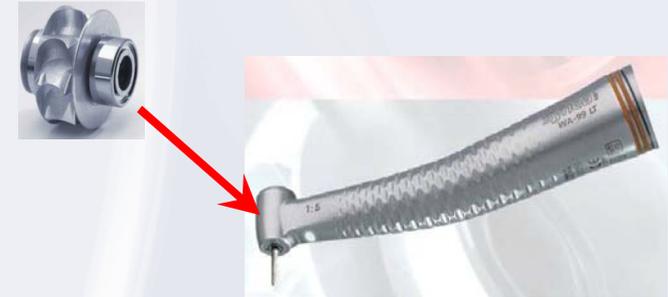
- ②より幅広い製品の提供 …… 高精度、高品質
- ③航空・宇宙分野での拡大

マイオニック社の買収

医療・歯科機器向け製品(売上63%)⇒市場拡大

●デンタルハンドピース用ボールベアリング

- 特徴 ①50万回転/分という超高速回転に対応
②高いリテーナー技術



●CTベアリングアッセンブリー・マンモベアリングアッセンブリー

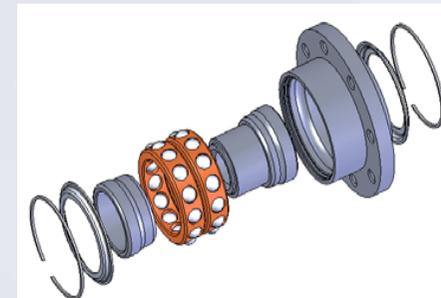
- 特徴 ①高温(約540°C)で清浄度を維持する為に
バキュームをした状態で使用
⇒グリスが使用できないため、
特殊コーティングを施して潤滑させる
②高度な加工、組立技術が必要



航空・宇宙向け製品(売上20%)

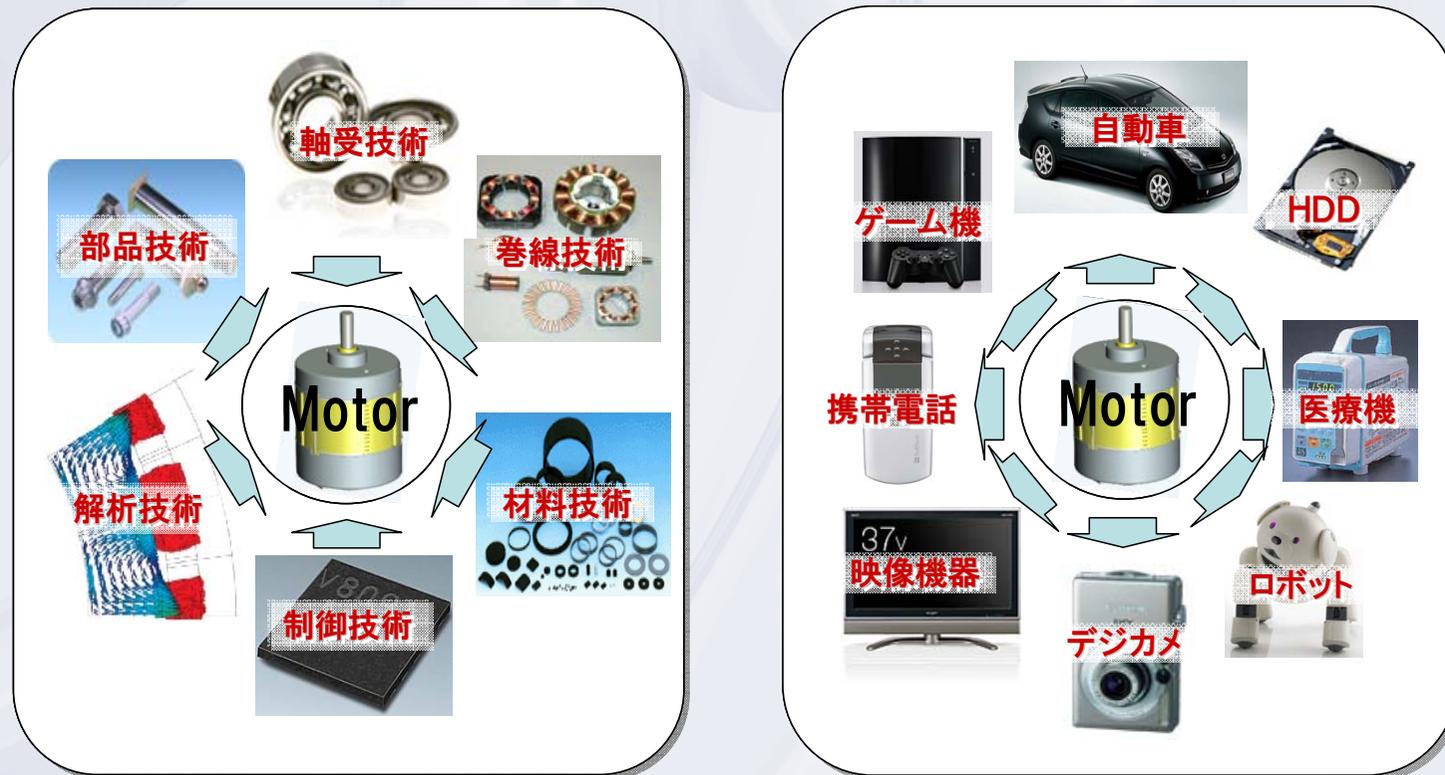
●人工衛星向けベアリングアッセンブリー

- 特徴 ①宇宙空間(真空、超高低温)での使用
⇒グリスが使用できないため、
特殊コーティングを施して潤滑させる
②高度な加工、組立技術が必要



回転機器

モーター関連事業の集約によるシナジー効果の発揮



情報モーターの黒字化のための構造改革は終了

マイクロアクチュエータ事業部のスタート

旧FDKステッピングモーター事業の買収による成長とシナジー効果
設計及び一部部品加工で一日の長あり⇒早急に横展開を実施中

マイクロアクチュエータ事業部

- ①製品ラインナップφ10以下の小型が中心
- ②部品の内製化を推進中
- ③用途はデジカメオートフォーカス向けや車載HVACなど

【シナジー効果】

- ・製品ラインナップの完成 ターゲット市場の拡大、顧客へのアプローチ力強化
- ・技術の融合とシナジー創出 相互製品技術のシナジー+ミネベアの内製化技術

《新製品》（詳しくはプレスリリースをご覧ください）

①φ3.3(20ステップ)世界最小サイズ製品化（2009年末量産化予定）

②φ6(40ステップ)量産化 このサイズで40ステップは世界初

（レンズユニット向け。今後はその他用途への拡大推進中。）



DCブラシ付モータ新製品 (Sシリーズ)

Sシリーズの特長

- ①小型・軽量・高トルク (従来品比 : 体積50%で同等トルク、体積同等で2倍のトルク)
- ②角丸型新デザインで 機器への取付け自由度UP
- ③低騒音(2極3スロット ⇒ 4極6スロット)、低コギング、長寿命
- ④□5mm~□30mmの幅広い品揃え

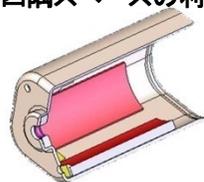
主要用途

電装、各種民生機器(DSC、光ドライブ、家電、etc)、各種産業用途

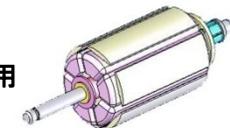
代表取得特許

四角形状でのマグネット
配置について
米国特許取得済 他

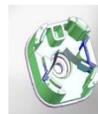
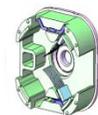
- ・薄肉ネオジウムマグネット
- ・角型構造 四隅スペースの利用



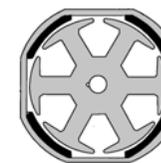
・90° ブラシ配置



- ・最大径6スロットコア
- ・高密度巻線
- ・最適磁気回路設計

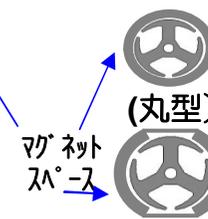


Sシリーズ



(角型)

従来タイプ



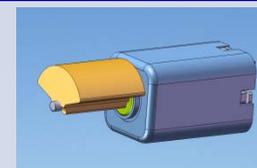
(丸型)

(小判型)

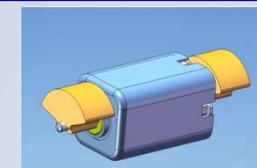
マグネット
入パース

振動モータへの応用展開 (LEGOシリーズ)

- ①主要用途: 携帯電話,PDA、小型ゲーム機等
- ②小型、高振動で機器の小型化に貢献
- ③起動特性向上により ハプティクス機能と振動機能の両方に使用可能



片側ウエイトタイプ



両側ウエイトタイプ

電子機器

～ 光デバイス ～ センサー ～ エレクトロニクス ～

LEDバックライト

- ノートPC向けLEDバックライトの量産化へ
- 車載向けは新規顧客の拡大中
- モバイル系・車載用LEDバックライトでのトップシェアを目指し拡大中
- TVへの展開を目指す

計測機器

- センサー事業での拡大
- 助手席用・ゲーム機用に次ぐ市場開拓

キーボード スピーカー

- 収益性の悪化したキーボードの改善
- 積み残したスピーカーの改善

HDDスピンドルモーター事業の最後の挑戦

●積み残したHDDスピンドルモーターの改善

スピンドルモーター事業のICUへの組み入れ

関連上席執行役員の積極的関与

3/09期での収益改善施策は、一部に進展

- ・製品ミックスの改善: 2.5インチ製品への注力
- ・歩留まり改善

但し、市場環境悪化で、販売数量が未達

- ・400万個/月を目指した製造・販売体制だが、実績は340万個/月

今期収支均衡へ向け、コスト削減を徹底

キーボード事業の再構築

- 2008年3月期でリストラと製品特化により黒字化を達成したが、2009年3月期は原材料高等に加え、販売が減少し、再び赤字に

2010年3月期の取組み

- 高付加価値商品の開発
 - ・LED付キーボード、防水キーボードなどで新規顧客獲得を図る
- コスト削減と効率化
 - ・金型の見直しや生産効率向上、人員の適正化や効率化を推進する
- 新市場に対応できる新技術開発
 - ・独自技術によるポインティングスティック製品のような新製品開発を行う
 - ・インプットデバイスとしての新しい商品の開発

スピーカー事業の再構築

- 2009年3月期に目論んだ完全ファブレス化が客先要請により、下半期からはずれ込み、更に販売の減少で引き続き赤字

2010年3月期の取組み

- 売上の拡大
 - ・既存顧客との取引拡大と新規顧客獲得
- 設計技術開発力強化により、次世代モデル新製品での売上拡大を図る
- 問題の所在は製造にあり

基本的財務戦略

財務体質の健全性維持と機動的戦略

- ・2009年3月期は、大幅な減収減益を受け、年7円配当(中間5円、期末2円)としたい
- ・事業環境急変、M&A実施などによりネット有利子負債は目標1,000億円には届かず
- ・今後とも、財務体質の健全性とキャッシュフロー創出を重視し、ネット有利子負債は、1,000億円を中心としたゾーンを引き続き目標とする

配当基本方針

「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。」

M&A

- 「今後ともシナジー効果と更なる成長を狙って、積極的なM&A戦略を展開する」
- ・ミネベアの現状を分析し、強いところをより強く、弱いところは補強する
 - ・M&Aは『ミネベアの総合力』強化のためのツールの一つ

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。