

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

2009年5月8日

2



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	

2009年5月8日

3



まず、2009年3月期の連結業績については、世界同時不況による需要縮小の影響で、売上高は2,562億円と、前年比マイナス23.4%の大幅減収となりました。なお、円高を中心とした為替の影響は、マイナス311億円ありました。

営業利益は134億円と、前年比マイナス56.4%の大幅減益となりました。これは、上期には主にタイバーツ高の為替の悪影響と原材料高、下期には主に世界同時不況による販売の大幅減少の影響を受けたためです。なお、為替の影響は、下半期にはタイバーツ安に転じたため通期でプラス約4億円、原材料費高騰の影響はマイナス約15億円ありました。

純利益は24億円と、前年比マイナス85.0%の大幅減益となりました。

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	前四半期比
	4Q	3Q	4Q	伸び率	伸び率
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	

2009年5月8日

4



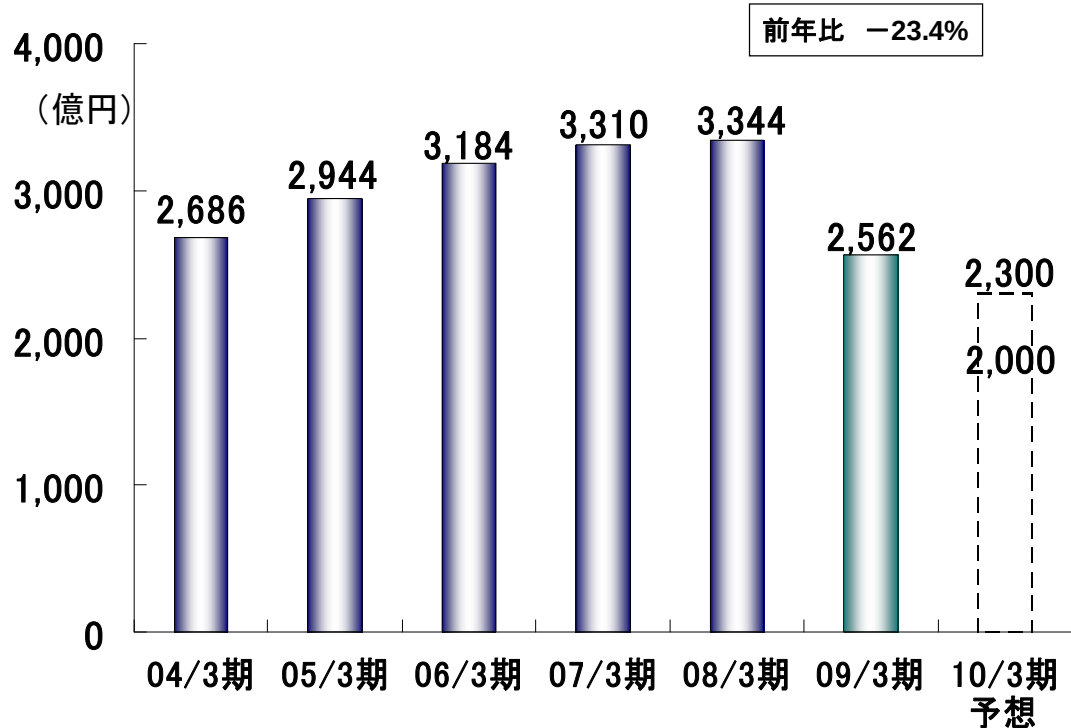
これは第4四半期の連結業績です。

売上高は463億8,400万円と、世界同時不況による販売不振で第3四半期比で21.6%の大幅減少となりました。これを受け、損益面では営業損失28億2,400万円、四半期純損失62億1,100万円と赤字となりました。四半期での営業赤字は四半期決算が始まった2002年3月期以降、初めての事です。なお、第3四半期比での為替の影響は、売上でマイナス約27億円、営業利益でプラス約7億円ありました。

第3四半期に世界各国の景気が同時かつ急激に悪化したため、完成品メーカーや流通段階での在庫調整の動きが強まり、第4四半期には当社製品への需要が更に低い水準へ低下しました。2四半期連続で20%を超える率で売上が縮小しています。特にこの第4四半期は、景気の急激な悪化に対応して当社のほぼ全製品にわたり大幅な減産を実施したため、販売数量を大幅に下回る生産数量となりました。そのためコストが上昇し損益が悪化しました。但し、現在では在庫調整の進展により、需要底打ちの兆しも出てきております。

年推移

売上高



2009年5月8日

5

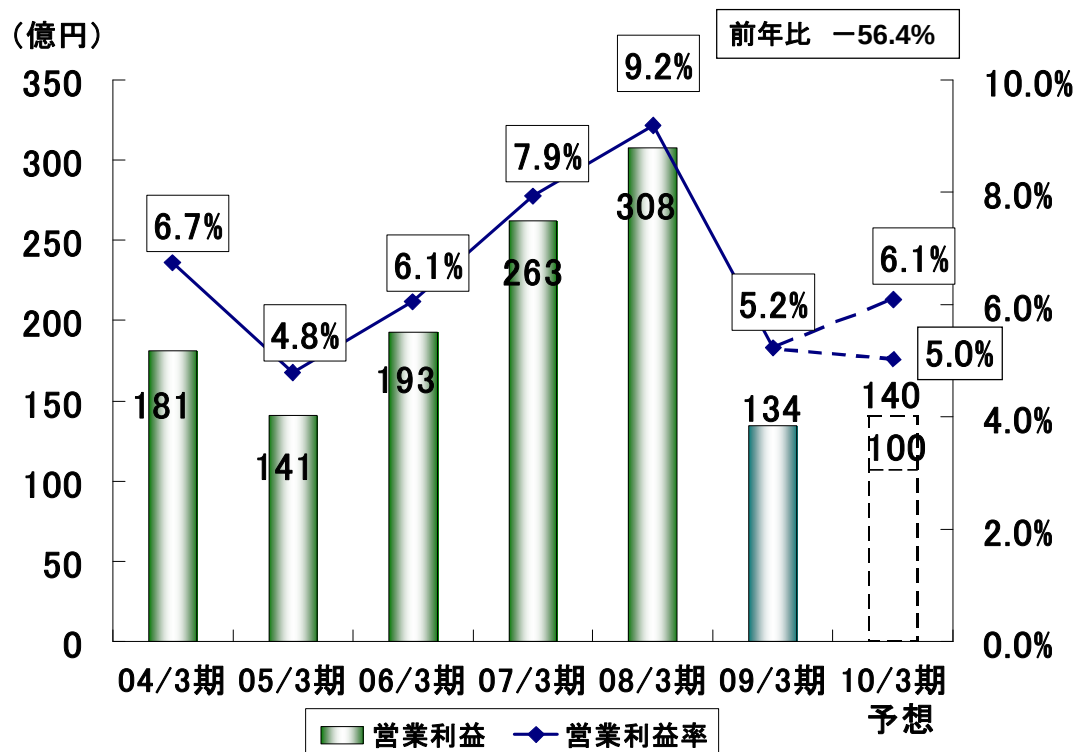
 Minebea

これは、売上高の年ごとの推移です。2009年3月期は、マイナス311億円という円高による大きな悪影響に加えて、世界同時不況により、自動車、OA機器、家電、PC、HDD、携帯電話などの市場が軒並み急減速する中、弊社の売上高も、過去最高を記録した前年度から大きく落ち込み、1995年3月期以来14年ぶりの低い水準となりました。

2010年3月期の売上高予想は、円高も考慮し上限2,300億円、下限2,000億円と更に減少を見込んでおります。これは、様々な製品市場での在庫調整の進展により緩やかな需要回復局面に入るものの、以前のピーク水準へは当面戻ることは難しいと想定しているためです。

年推移

営業利益



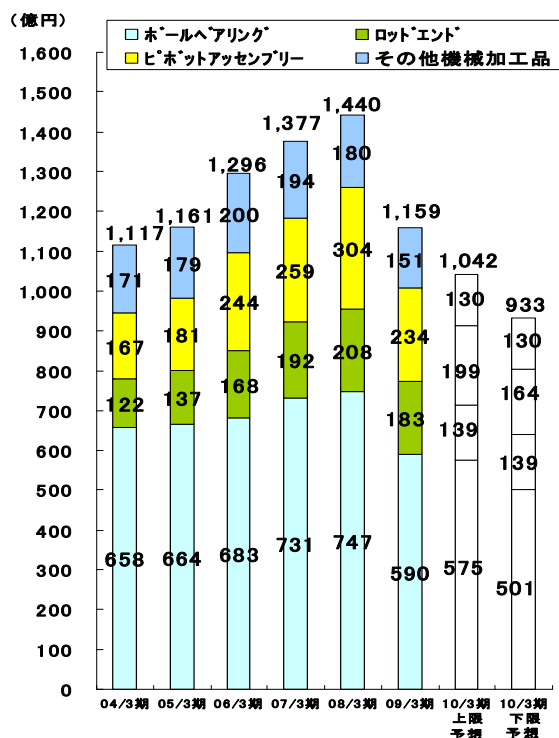
これは、営業利益と利益率の年ごとの推移です。

2009年3月期は、上期には主に当社最大の生産拠点であるタイのタイバーツ高による為替の悪影響と原材料高、下期には、タイバーツ高は改善しましたが、世界同時不況による販売の大幅減少の影響を受けたため、営業利益は134億円へ大幅に低下しました。これは、決算期変更時を除くと9/87期(当社は以前は9月決算)以来22年ぶりの低い水準です。また、営業利益率も5.2%へ低下しました。なお、一定の前提をおいた弊社の試算では、為替の営業利益への影響は前期比通年でプラス約4億円、原材料高の影響はマイナス約15億円にのぼりました。

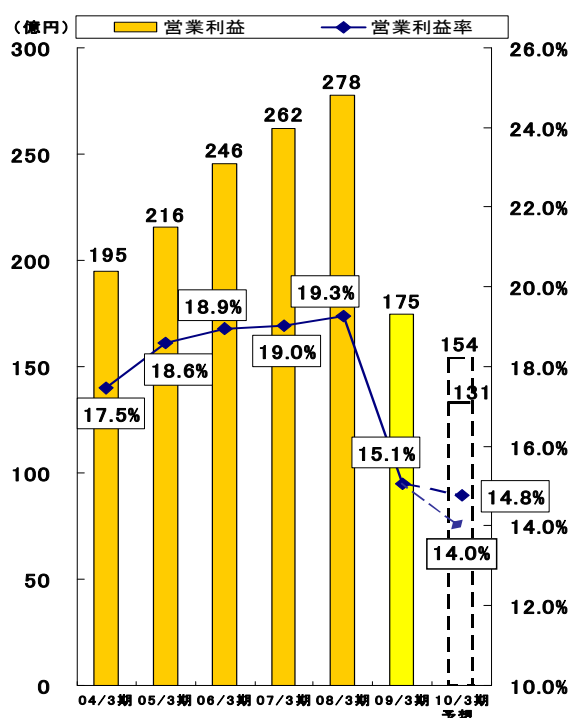
2010年3月期については、原材料価格の低下、現在進めている様々な固定費や経費の削減施策の効果を期待するものの、売上の回復が遅れるため、上限で140億円、下限で100億円の営業利益を見込んでいます。

セグメント別 年推移 機械加工品事業

売上高



営業利益



2009年5月8日

7



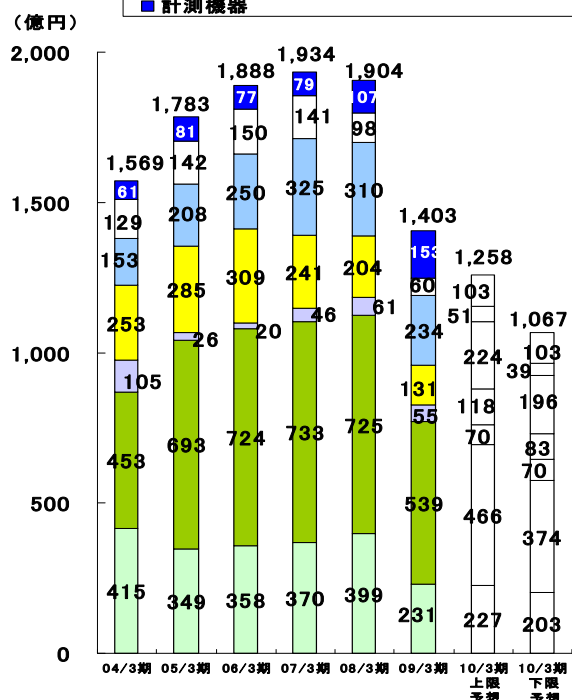
これは機械加工品事業セグメントの売上高と営業利益の年ごとの推移です。

2009年3月期のセグメント売上高は1,159億円と、前年比19.6%の減少となりました。ボールベアリング、ロッドエンド、ピボットアッセンブリー、その他機械加工品と全ての事業において売上が減少しました。営業利益は175億円と、37.1%減少しましたが、その要因は主に、ピボットアッセンブリーにおいて赤字となり、ボールベアリングとロッドエンド、その他機械加工品においても黒字が大きく縮小したためです。

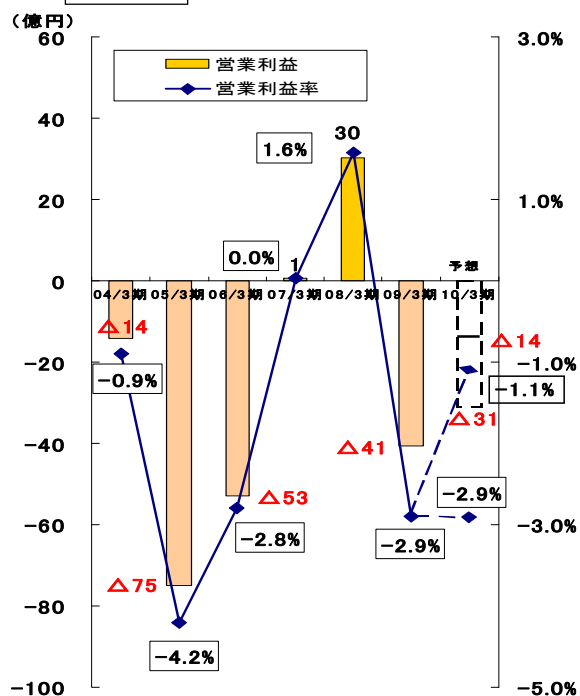
2010年3月期については、売上が上限1,042億円、下限933億円と全ての事業で前期比減少を見込んでいます。営業利益においては、売上回復が緩やかなものに留まるため、ボールベアリング、ロッドエンドでは減少、その他機械加工品では横ばい、ピボットでは黒字への回復を見込んでいます。

セグメント別 年推移 電子機器事業

売上高



営業利益



2009年5月8日

8

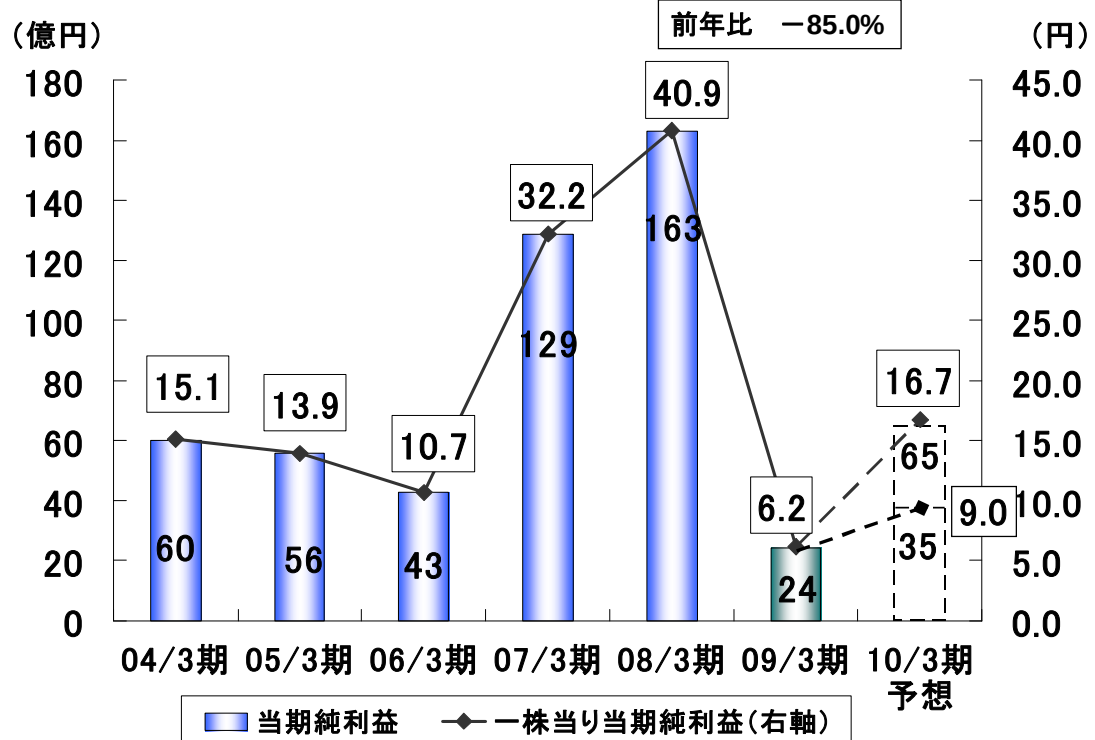
NMB Minebea

次に電子機器事業セグメントですが、2009年3月期の売上高は1,403億円と、前期に比べ501億円、26.3%減少しました。ゲーム機向け出荷が好調だった計測機器を除き、全ての事業において売上が減少しました。営業損失は41億円と大幅な悪化となりました。計測機器では利益が増えたものの、HDDスピンドルモーターとスピーカーで赤字が拡大し、情報モーター、キーボード、電子デバイスが赤字に転落しました。

2010年3月期については、売上が上限1,258億円、下限1,067億円と買収効果を除いて全ての事業で前期比減少を見込んでいます。営業利益においては、売上回復が緩やかなものに留まりますが、一方で、収支改善施策の効果によってHDDスピンドルモーターでの赤字大幅縮小、電子デバイスの黒字化、情報モーターの赤字縮小を見込んでいます。計測機器は黒字減少を見込んでいます。

年推移

純利益



2009年5月8日

9

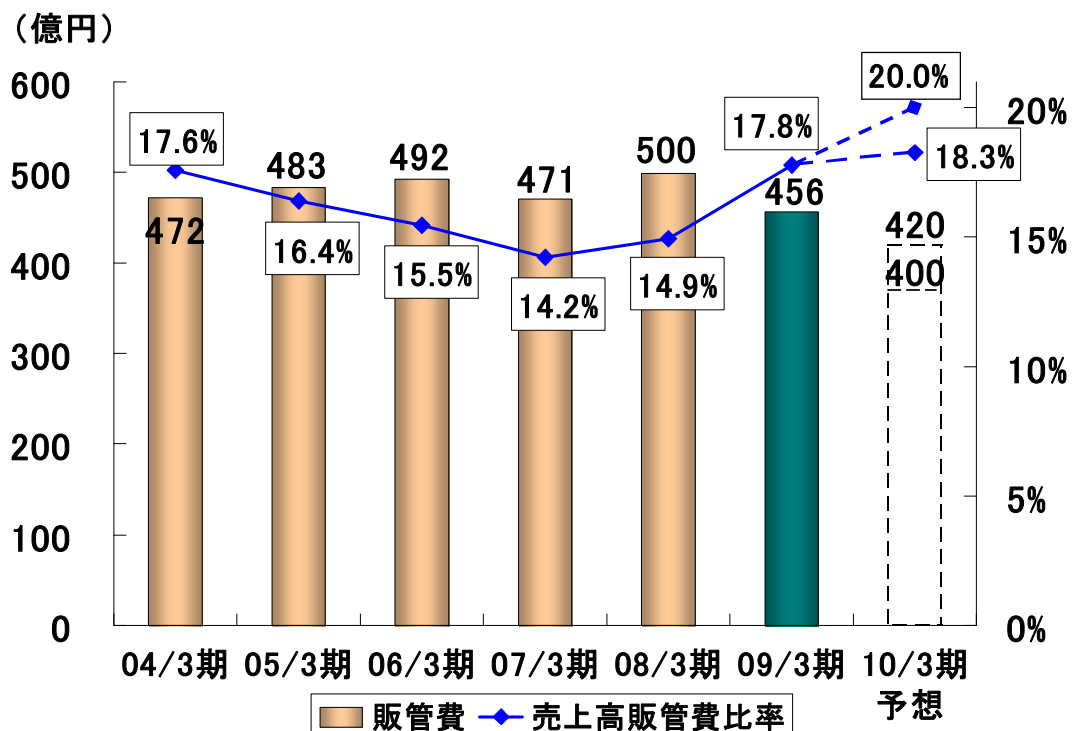
NMB Minebea

純利益については、過去最高を記録した前年度の163億円から急減して24億円となりました。これは、営業利益の大幅減少に加え、51億円の特別損失の影響です。具体的には、英国スキグネス工場閉鎖に関する18億円の事業構造改革損失、タイでの早期希望退職などの実施に伴う特別退職金10億円、米国での環境整備費用7億円、棚卸資産の除却損6億円などの特別損失です。実効税率は海外子会社からの受取配当金増加などの影響で61.8%と前年比で上昇しました。

2010年3月期については、大きな特損を想定していない為、純利益は増加すると見込んでいます。

年推移

販管費



2009年5月8日

10

 Minebea

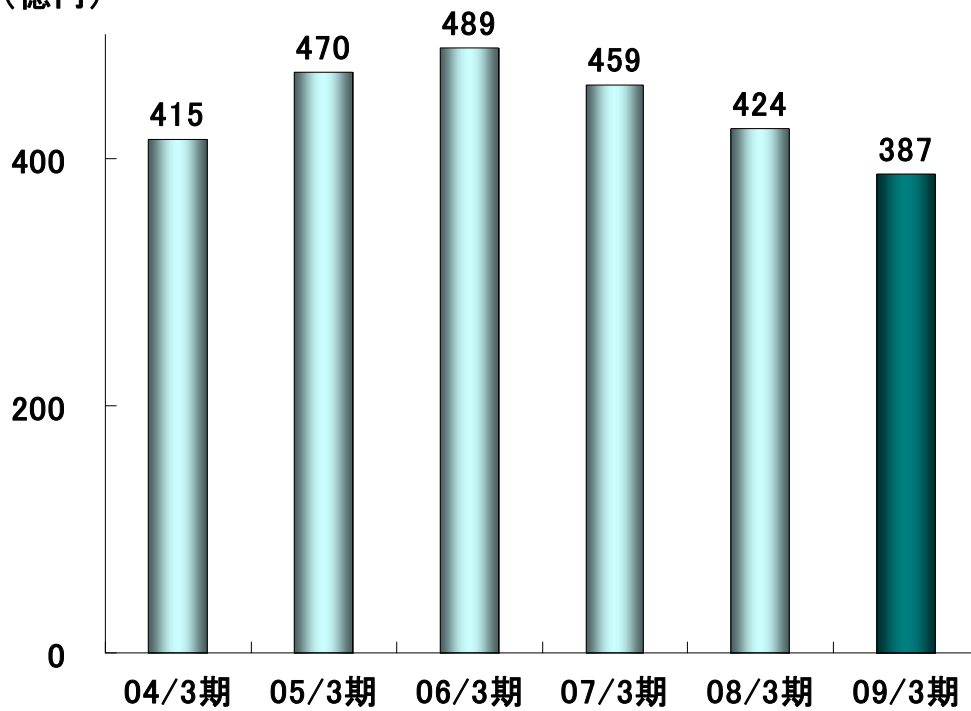
販管費については、これまでの様々な経費節減によって、ここ数年は対売上比率を着実に低下させ、またその水準を維持してきました。しかしながら、2009年3月期については、販管費は44億円削減したものの、売上の急減により、売上高比率は17.8%へ上昇しました。

今期については、売上連動費用の減少に加え、聖域無き経費節減を行っていくことにより8から12%の削減を見込んでいます。

年推移

たな卸資産

(億円)



2009年5月8日

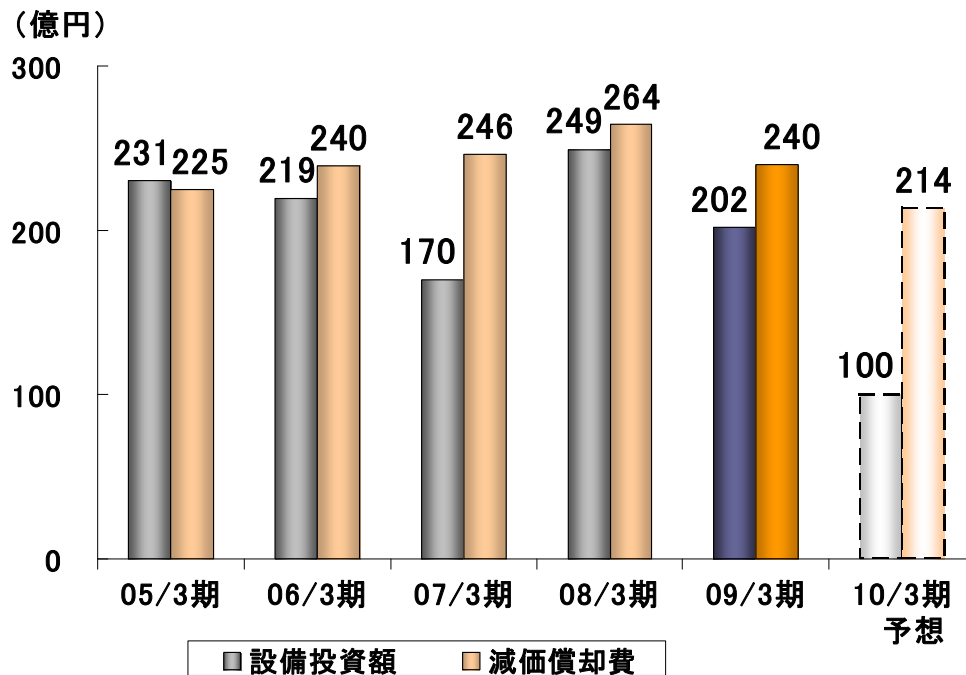
11

 Minebea

これは、たな卸資産の年ごとの推移です。

たな卸資産は、需要の急減に対応して在庫削減を進めた結果、前年比37億円減少しました。3月以降、全般的に販売が底を打った兆しがありますが、不透明な経済情勢を踏まえ、今後も在庫は抑制してまいります。

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。

2009年5月8日

12

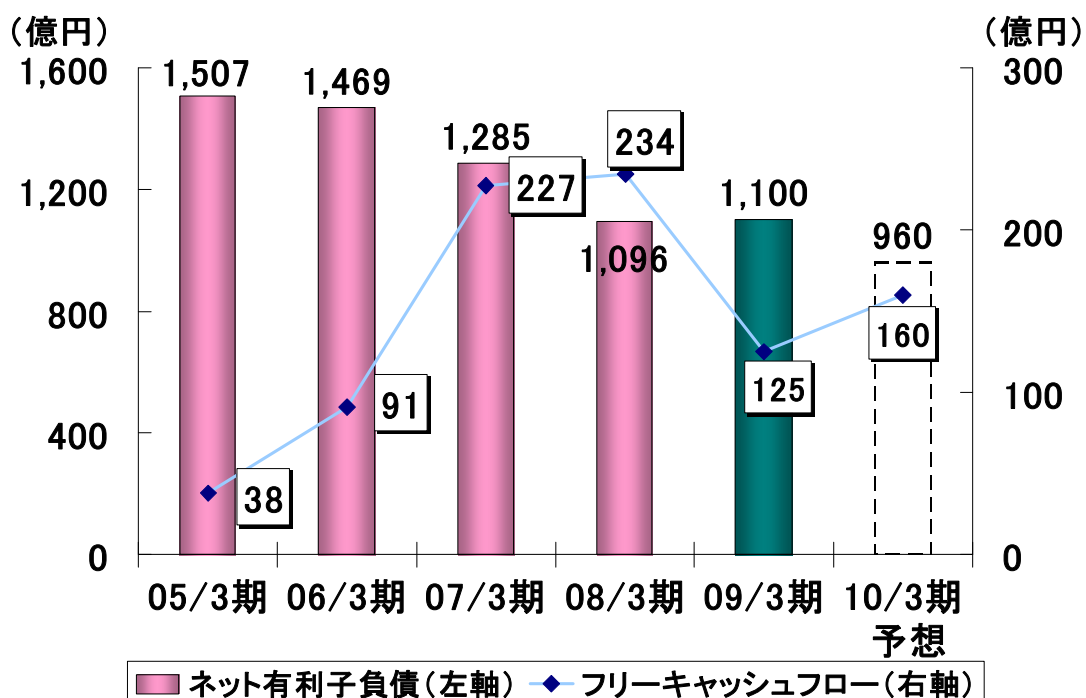
Minebea

2009年3月期の設備投資については、軽井沢でのロッドエンド工場新棟建設などがあったものの、期中での需要急減という環境変化に対応して期初計画比で大きく抑制してきたため、最終的には202億円へと前年比47億円減少しました。

今期については、藤沢工場での表面処理工程新工場の建設を予定しているものの、基本的には現在の需要状況では設備の余剰感が強いことと、世界景気の先行き不透明感が強いいため、当面は設備投資を更に抑制して行く計画としています。

年推移

ネット有利子負債



■ ネット有利子負債(左軸) ◆ フリーキャッシュフロー(右軸)

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

2009年5月8日

13

NMB Minebea

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年ごとの推移です。

期末におけるネット有利子負債は、1,100億円となり、前年比4億円の増加となりました。中間配当の開始による支払いの増加、自社株買の実施、期中の2件のM&A実施などに加え、利益の急激な減少によって、中期目標であるネット有利子負債残高1,000億円の達成は残念ながら出来ませんでした。

2010年3月期についても収益環境は厳しいものと想定しますが、キャッシュフロー創出にこれまで以上に注力し、フリーキャッシュフローの増加を目指してまいります。一方で、経営環境を総合的に判断し、新たな投資案件、株主還元なども検討してまいります。

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

2009年5月8日

14



昨年度期中からの経済情勢の悪化とそれによる業績低迷を受け、様々な固定費削減施策を実施しております。

まず役員から範を示すため、取締役、執行役員それぞれの報酬を役職に応じて当面の間30から5%カットし、また本年6月の役員賞与をゼロといたします。また、監査役会からは、監査役の報酬5%を自主的に減額する旨の申し出がありました。

英国スキグネスにあるボールベアリング工場については、労働組合との工場閉鎖に向けた交渉がまとまりましたので、3/09期に18億円の特損を引き当て、4月末に閉鎖いたしました。これにより、年間約20億円のコスト削減効果を見込みます。

また、ミネベアグループの約半分の生産を行っているタイにおいて、生産数量の急激な縮小により余剰人員が発生しておりましたので、希望退職募集を実施したところ、タイにおける正社員の約1割、2,750名が応募し、3月末で退職されました。この施策による人件費削減効果は、年間約20億円と見込んでいます。

米国においても、構造改革を実施しました。

また、固定費だけではなく経常経費についても、全社を上げて聖域なき節減を図ってまいります。

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	2010年3月期予想					
	通期	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

2009年5月8日

15



これは、今期2010年3月期見込をまとめたものです。

昨年後半からの先行き不透明な事業環境が依然として継続しておりますので、今期業績予想については、現段階では上限と下限で示されるレンジでの開示といたします。本年3月以降にいくつかの製品市場において在庫調整の進展による需要回復が見られますが、世界経済の先行き、弊社の事業環境についてはまだ楽観のできる段階ではないと思っています。従って、売上については、円高も考慮すると現段階では10～22%程度の減少と見込んでいます。営業利益については、これまでにやってきた固定費削減施策や、聖域なき経費節減を行うことの効果が表れてくることに加え、原材料価格の低下、運賃の低下などの効果も期待できますので、今期は横ばいから若干の低下と見ています。純利益は、大きな特損を想定していないことから、増加を見込んでいます。

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

16

私は4月1日よりミネベア株式会社の代表取締役 社長執行役員に就任致しました貝沼と申します。
宜しくお願いを申し上げます。

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

17

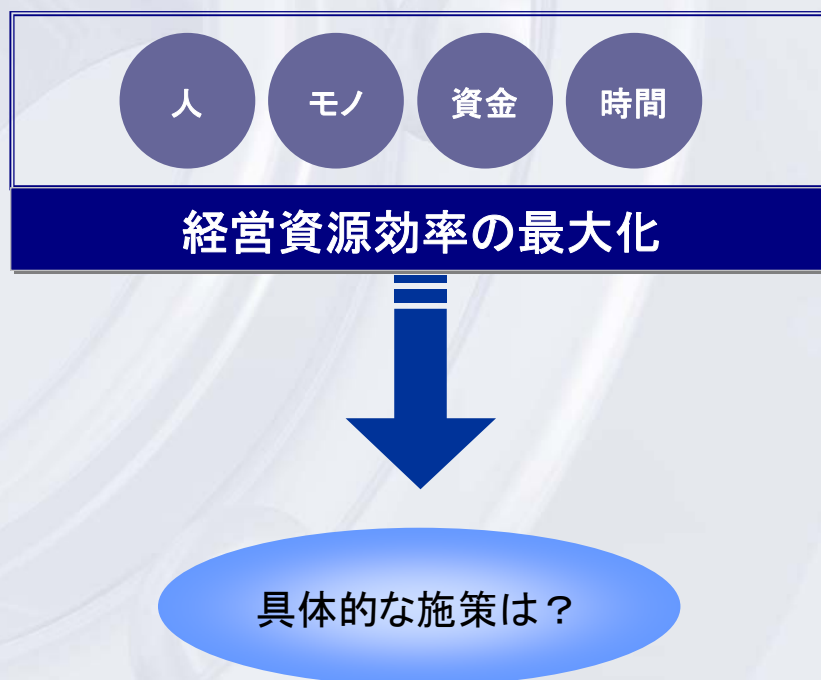
2009年5月8日

私は、やはり最高経営責任者としてのミッションは企業価値の向上にあると思っています。そして一株当たり利益の向上が企業価値の向上につながります。また、企業価値の向上の主役は株価ですので、私は常に株価を意識した経営をしたいと思っています。

もう一つの私のミッションがミネベア100周年の為の基礎固めです。当社は来年で設立60周年になります。これから40年間という長期を見据えて、将来の方向固めをし、私どもの次の世代の経営陣を育成したいと思います。

また、当社は、ボールベアリングから始まり、今では回転機器や電子機器といった色々な分野に今までの経営資源を投入し、多角化を進めてきました。これを今後、どういう方向に軸足を持っていくのかも考えていきたいと思っています。

一株当たり利益向上のために



人・モノ・資金・時間という当社の経営資源の効率最大化を行い、一株当たり利益を向上させます。

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？

19

2009年5月8日

当社の従来からの経営の基本方針は、荻野元社長の時代には「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」をスローガンに掲げて、頑張ってきました。山岸前社長の時代も「ものづくりで勝てる会社」「技術で勝てる会社」を標榜してやってきました。今一度冷静に我々のコアコンピタンスがどこにあるのかを分析し、戦略を立てていきたいと思えます。

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？

20

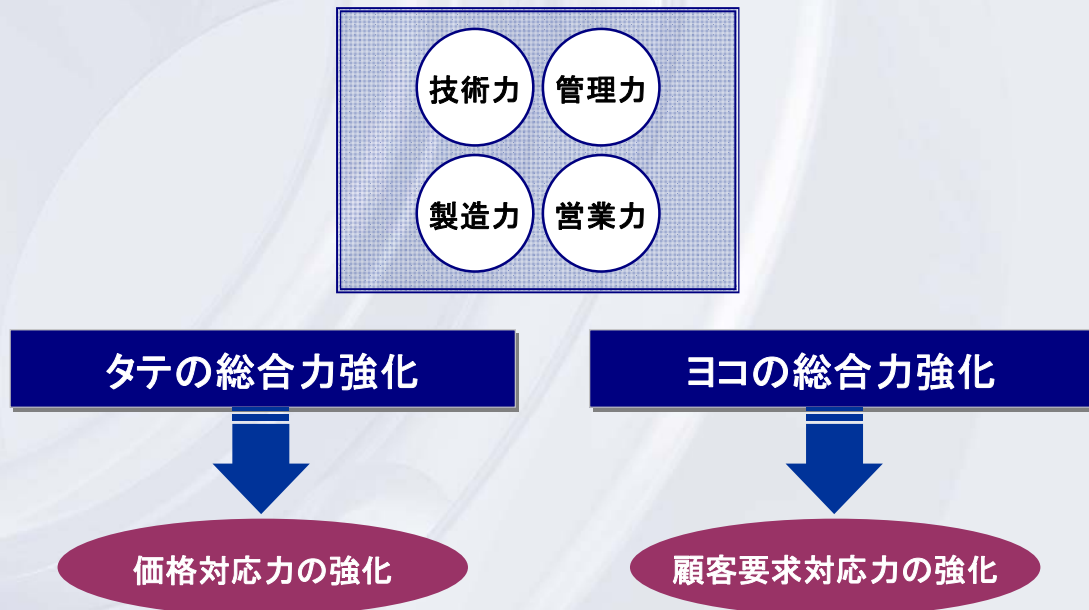
2009年5月8日

ミネベアのコアコンピタンスについては、私が入社してから10年間の営業時代には以下の3点をあげていました。1つは誰よりも早く海外生産をしたこと、もう1つは大量生産方式を確立したことです。そして3番目に垂直統合生産方式です。しかし、今や海外生産や大量生産は当たり前になっています。ただ、部品から完成品に至るまでの垂直統合生産方式にこの20年間もずっと力を入れてきたことが、我々の今の競争優位性ではないかと理解しています。

それからもう一つは、機械加工品、回転機器、電子機器、特機と、バラエティーの豊富な製品群を抱えていることです。こういう部品会社は極めてまれであり、我々と同じ様な構造を持っている会社は他に無いと思っています。強みは弱みであり、弱みはまた強みです。この4つ製品群を持っていること自体が我々のコアコンピタンスではないかと理解しています。従いまして、私どもはここに経営資源を投入し、総合力を発揮し、これにより他社に優位していきたいと思っています。

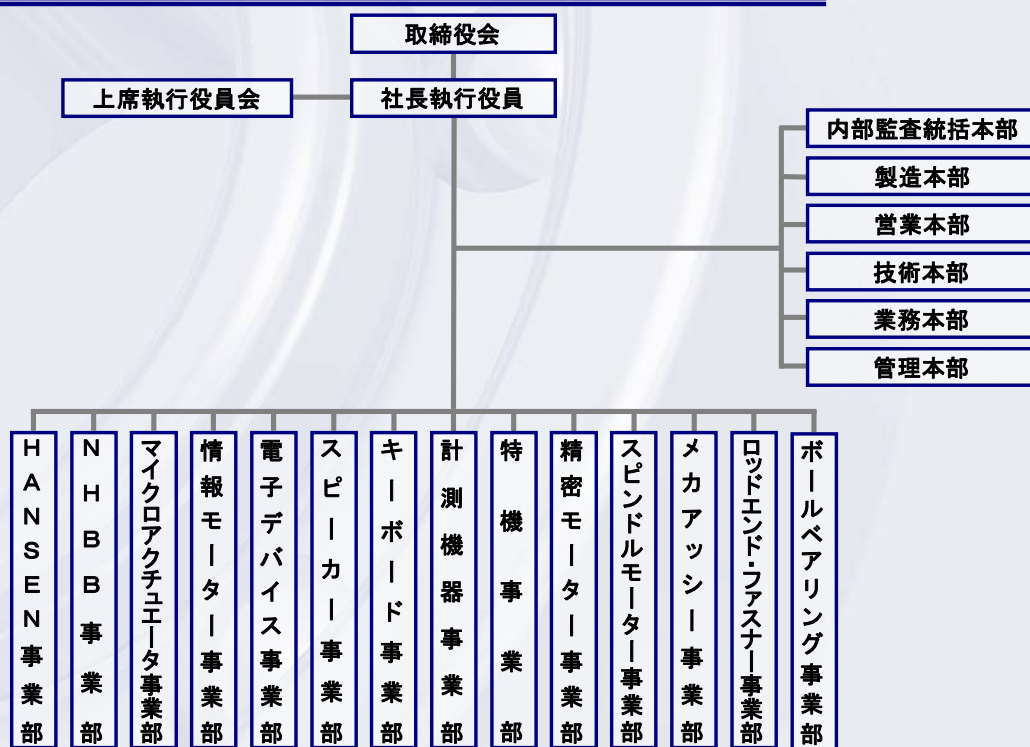
ミネベアの総合力を発揮するには？

ミネベアのタテとヨコの総合力の強化が重要



先程、垂直統合生産方式という話をしましたがこの縦の総合力、それから各種の製品についての横の総合力をより強固にして私どもの総合力を発揮していきたいと思えます。

旧組織の概要

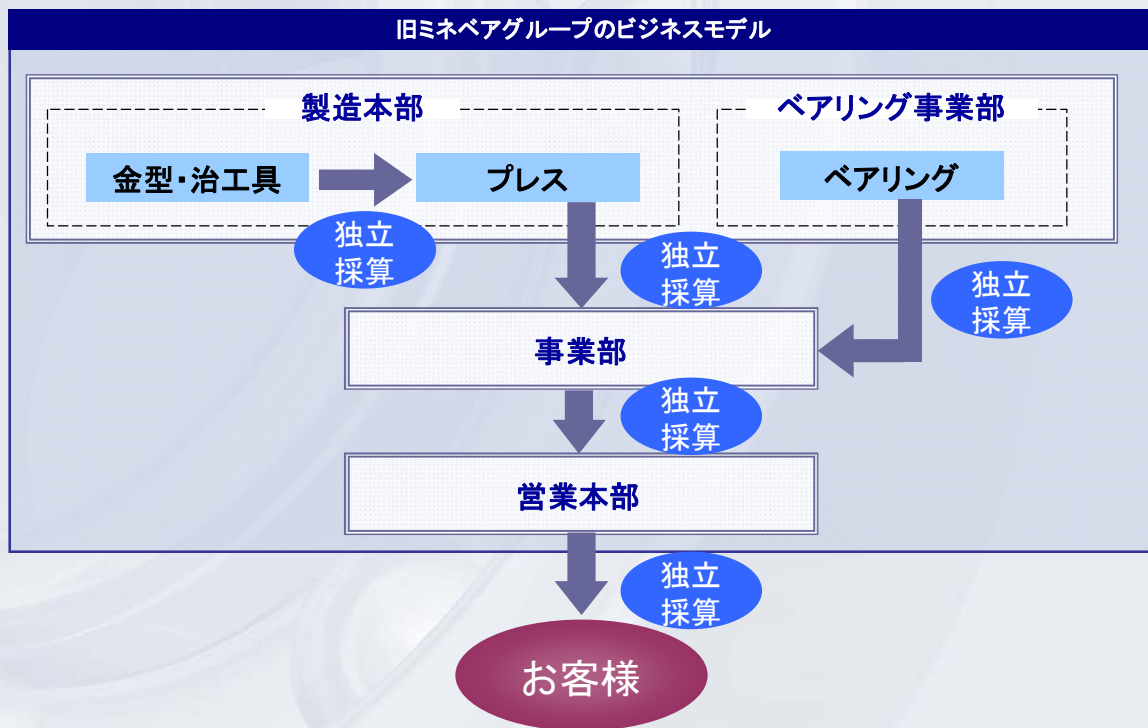


22

2009年5月8日

これが4年前に採用した組織です。それ以前の製作所制は、総合力というよりは個々の製作所の力を最大限に発揮するところまでで終わってしまっていたという反省に立脚し、この様な組織にしました。つまり、14事業部を社長の下に直轄に置き、スライドの右上にある各本部が支援するということです。

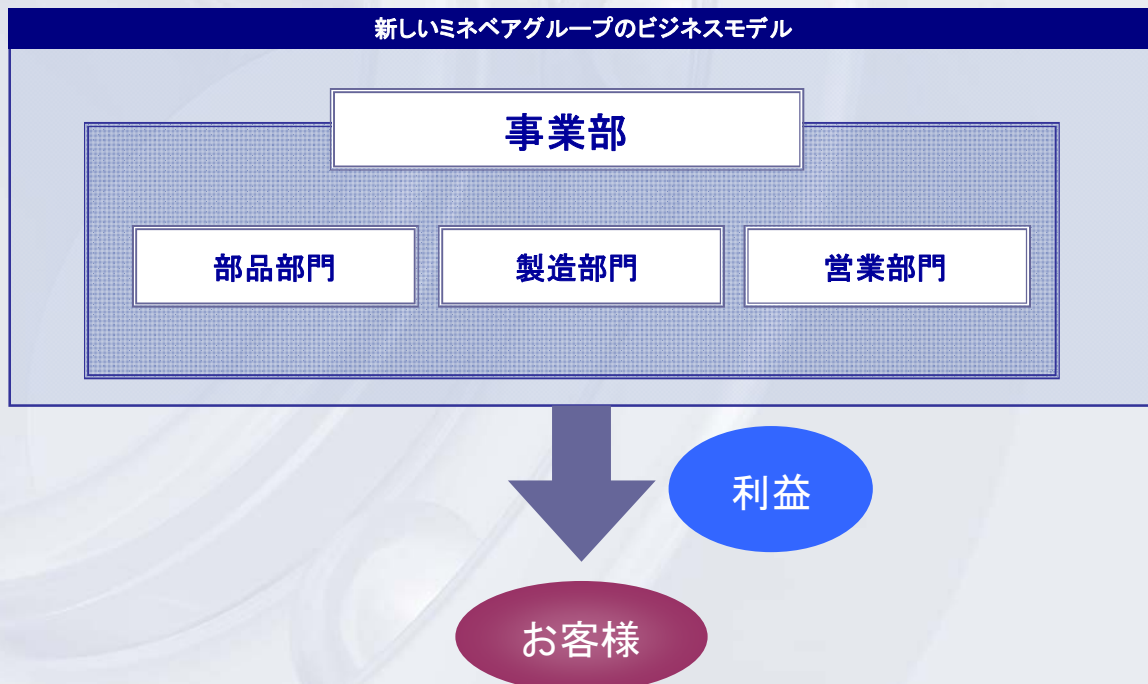
これによって我々の意図した改革は確かに一定の成果を上げました。しかし、私からしますと、このように社長に事業部が直接繋がっているのは、社長に権限を集中し、機敏にやっていくタイプの組織であろうと思います。私は、それよりも私どもの社員、あるいは経営陣の総合力をいかに発揮するかが大切と考えますので、今回はもう一段事業ポートフォリオの再編成を断行したいと思います。



これは、当社が従来から行っているビジネスモデルです。

これはモーターの例ですが、金型・治工具を作る独立採算の部門があります。そこから金型・治工具を独立採算の内製部品を作っているプレス部門に作って渡します。そこでまた独立事業として事業部、モーターで言えばアッセンブリーに内製部品を渡します。それから事業部は完成品を独立採算の営業に渡します。これは、最大限に各部門の利益を発揮する事が主体であり、非常に大きな成果を上げてきました。

～組織変更後～ 価格対応力の強化等のために



24

2009年5月8日

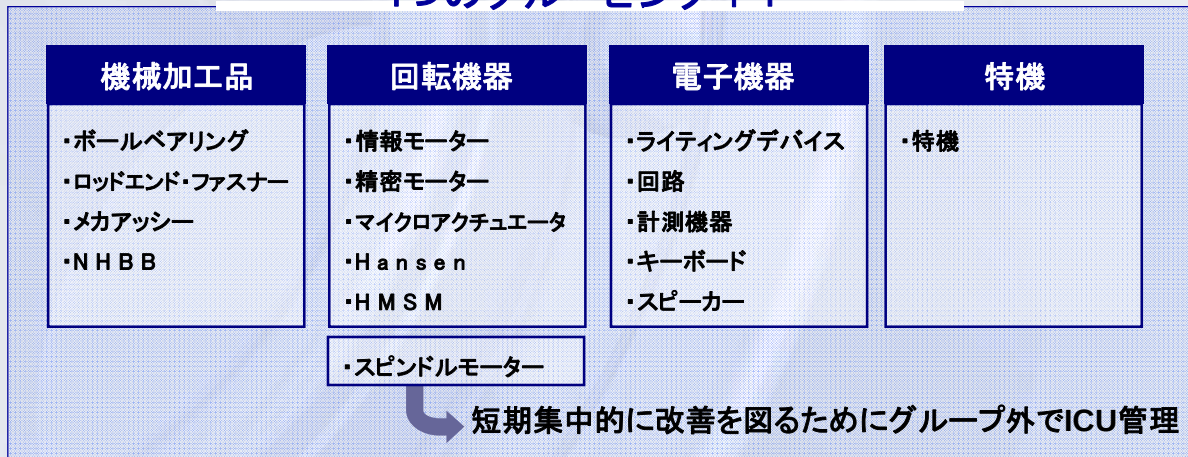
ところが、価格破壊の波が数年前から我々にも押し寄せてきました。

競争相手はもはや日本企業だけではなく、中国もあれば、台湾、またこれからはもしかしたらインドも出てくるかもしれません。それに向けてミネベアの総合力を結集するために、今度の新しい組織は事業部の中に部品部門、製造部門、営業部門を全て取り込みます。その事業全体の中から生ずる利益で我々の販売の拡大を狙っていきます。もちろん、当然のことながら今までの戦略である高付加価値製品を追求することも引続き行っていかなければなりません。

ただ、より低価格の市場は、これまでは事業構造のため、あえて取りに行きませんでした。これまでボーダーライン上だった市場に対しても、この新組織によって着実に価格対応力が高まり、販売の拡大に繋がるのではないかと判断しています。

事業ポートフォリオの再編成

4つのグルーピング+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**

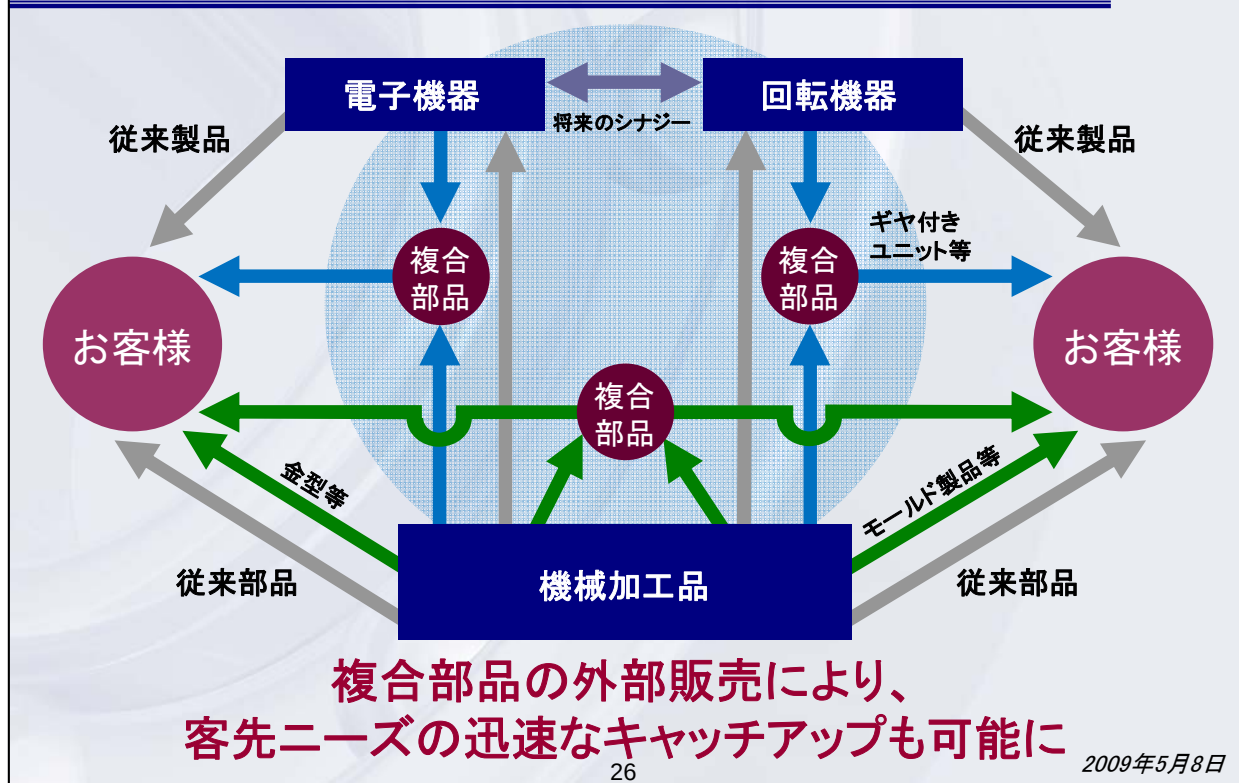
25

2009年5月8日

次に横の総合力についてですが、各事業部を4つのグループである機械加工品、回転機器、電子機器、特機に分けます。なお、本来、HDDスピンドルモーターは回転機器に入るべき事業です。しかし、HDDスピンドルモーターについては、ICU管理として回転機器から取り出しました。HDDスピンドルモーターには我々最高の人的なリソースを注ぎ込みたいと思っています。

この4つのグルーピングをすることによって、我々の要素技術、あるいは色々な人的なリソースをグループの中で適正配分することが出来るようになります。回転機器についてもその中でのシナジーを出す、機械加工品でもシナジーを出す、またグループ間のシナジーを出すという2つの横の総合力強化を狙った事業展開をしていこうと思っています。

「新しいビジネスモデルの創造(複合部品の外部販売)」



この灰色の線が従来の私どものビジネスモデルです。

垂直統合生産方式で機械加工品の部隊である金型やプレス部品から電子機器あるいは回転機器の事業部へ供給し、それで組み立てた製品をお客様へ販売する。あるいは下の灰色の線はボールベアリング、ロッドエンドと言った従来部品をお客様へ販売するということです。

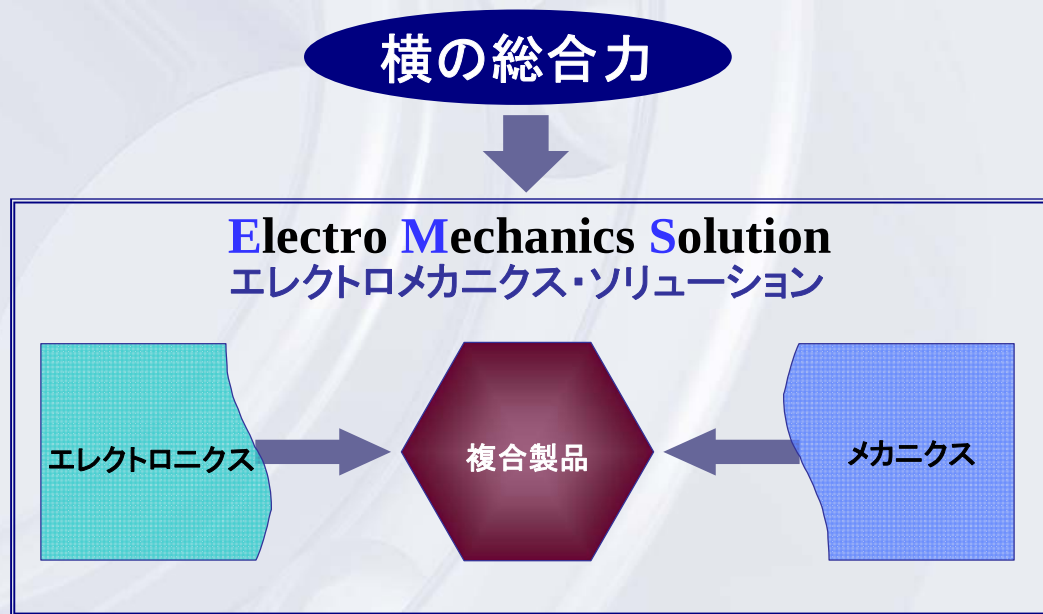
横の総合力、あるいは縦の総合力を強化することによって、どんな事業展開が出来るのかというのがこの緑と青の矢印です。従来、我々は機械加工品の中のモールド部品や金型を外販することはありませんでした。しかしながら、私どもの主要生産拠点であるタイは、アジアのデトロイトと言われるまでに成長しました。今、自動車産業は非常に苦しい状態になっていますが、タイではこれからも自動車産業が発展する余地があると見ています。そういう所に我々の部品を販売することをこれから模索したいと思っています。

また、機械加工品の中だけで複合部品を作ってお客様に販売します。例えば、ロッドエンドの新工場、従来部品の単体だけではなく、従来部品にアームやヒンジやシャフトといったメカ部品をつけて付加価値を高めた航空機部品を作り、より積極的に販売していこうと思っています。

次に青色の線で描いてあります複合部品です。色々な電子機器の内部には、様々な機械加工品が多く入っています。機械加工品は我々が本来一番得意な分野ですので、機械加工品をより多く組み入れたビジネスモデルを模索していきたいと考えています。

これがミネベア100周年の為の第一歩なのかもしれません。明日からすぐにこれを販売出来る訳ではありませんが、担当部署を早急に作り販売を試みたいと思います。

新複合部品のコンセプト



付加価値を高めた複合製品の開発・販売を強化する

機械加工品と電子機器の複合部品、つまりEMS、エレクトロメカニクス・ソリューションという名前をつけましたが、このEMSを推進します。私たちは特殊機器もやっていますが、ここにギアやメカの設計をしながら、モーター等の動力も設計出来る者達があります。こういう者達を違う部門に移し、EMS製品を開発・販売していきたいと思っています。

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



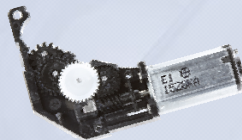
「BLDCモーター」+「ギヤボックス」

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

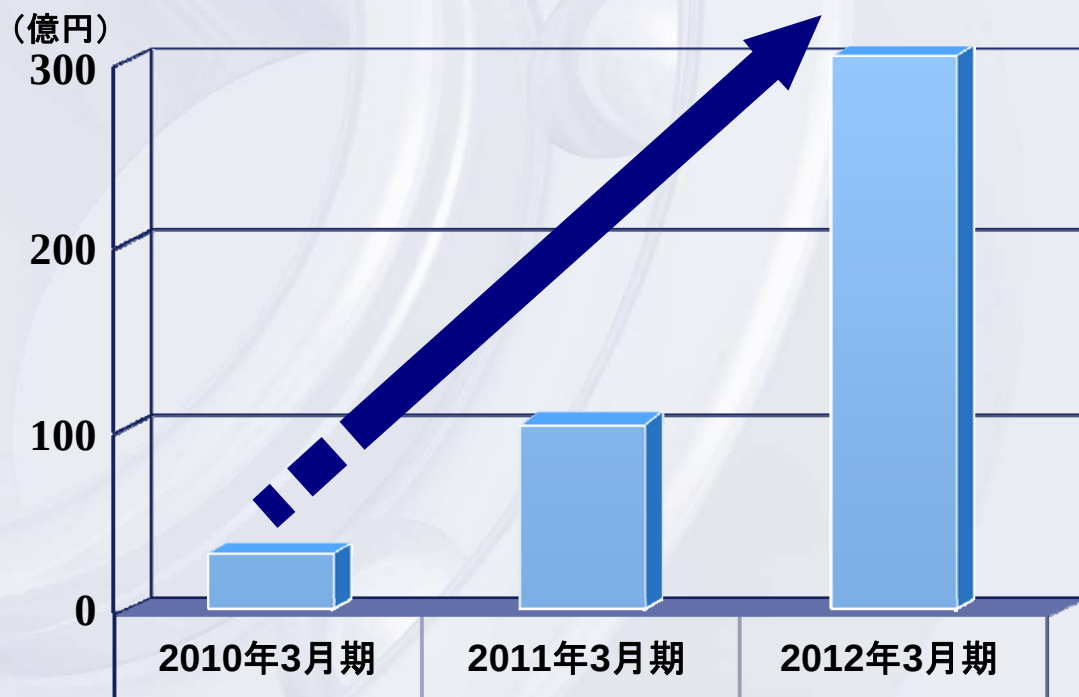


駆動ユニット(開発品)



ここにあるいくつかのEMSの例のうち、私が特に皆様に強調したいのが、このスライド右下の駆動ユニット(開発品)です。お蔭様で客先承認が取れまして2カ月後から量産を行います。まさにこういう製品をこれから手掛けていくことが私どもの次のステップだと思っています。

複合部品 売上拡大のイメージ



29

2009年5月8日

これは、複合部品ビジネスの売上拡大のイメージです。

縦の総合力を強化し価格対応力を強化することによって、またEMSなどの複合部品を含めて、2年後には10%程度の売上増加分は取りたいと思っています。

新組織の概要



これが新組織の概要です。

先程に申し上げましたグルーピングで、5つの事業本部を設置します。EMS推進部は技術支援部門の中に作ります。営業部門にはEMS推進室を設置し、そこでお客様のニーズを全て拾い上げEMS推進部に伝えます。EMS推進部では、幾らのコストで出来るか、社内のどこでやるかを全て判断し設計図面を引いて各事業本部へ戻します。こういう形で横の総合力強化を、会社をあげて行っています。

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

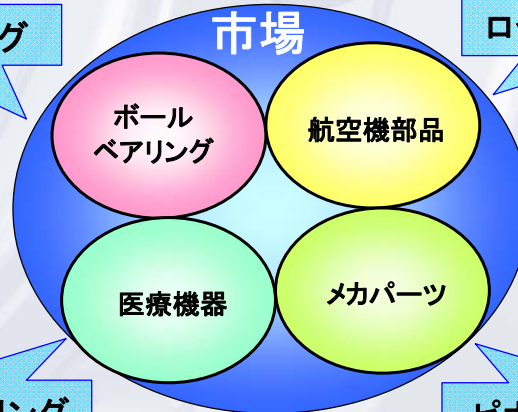
私の率直な印象として、ものづくりだけで本当に一株当たり利益の最大化を図れるのかというと、やはり色々なことをやっていかざるを得ないと思っています。ここに3点あげてあります。まず、これから聖域の無い費用削減を行ってまいります。また、昨年、自己株式取得を行いました。現在の自己株の枠で本当に良いのか、見直しを検討します。それから様々な株式政策も考えなければなりません。それから私どもは機関株主の持ち株比率も極めて低いと理解しており、この辺の資本政策もおいおい考えていかざるを得ないと思います。

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



ロッドエンド・ファスナー



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

32

2009年5月8日

次に各論に入ります。

まず、機械加工品ですが、ここは心臓部です。

イギリスのスキグネス工場の閉鎖を断行致しました。

それから、今回、マイオニックを買収しました。後でもう少しお話をします。

ロッドエンドについてですが、航空機産業は減速を始めています。また、ボーイング787の開発遅れのような色々な問題もあります。ただ、今はこの事業分野で将来に向けた準備をしておく事が大切だと思っていますので、将来性のある航空機部品への投資は予定通りに行っていきます。

ピボットアッセンブリーについては、徐々にハードディスクドライブ市場も回復してきており、4月以降は強い数字が出ておりますので、これから我々の収益に寄与していただろうと期待しています。

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

スライドをご覧ください。

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

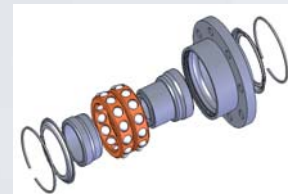
- 特徴 ①高温(約540℃)で清浄度を維持する為に
バキュームをした状態で使用
⇒グリスが使用できないため、
特殊コーティングを施して潤滑させる
②高度な加工、組立技術が必要



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



34

2009年5月8日

買収したマイオニック社は、非常に高回転のボールベアリング、あるいは温度に対するテクノロジーが優れています。我々にとっては非常にエキサイティングな買収であり、優れたノウハウや技術を横展開していきたいと思えます。買収によって、例えばデンタルハンドピース用ボールベアリングなどの医療用分野で欧州が強化され、日、米、欧の三極体制を取ることができますので、我々のグループの中でシナジーを出していきたいと思えます。

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

35

2009年5月8日

回転機器ですが、残念ながら前期は赤字でした。しかしながら、情報モーター事業は景気が回復すればきちんと利益が出る体質になったと思います。去年12月位から世界同時不況により需要が急激に落ち込みましたが、それ以前までは押し並べて3割以上の一人当たり生産性の改善を図ることができています。情報モーター事業の黒字化の為の構造改革は終了したと思っています。

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。）



36

2009年5月8日

旧FDKステッピングモーター事業であるマイクロアクチュエータ事業ですが、これは設計および一部部品加工で一日の長があります。小さい物を作る力、それも簡単に作る力は非常にいいものがあると思っています。事実、3.3mm径の世界最小サイズのステッピングモーターも量産が決まりました。デジカメ市場もやっと需要が回復してきました。今後はシナジーが出てくることを楽しみにしています。

DCブラシ付モータ新製品 (Sシリーズ)

Sシリーズの特長

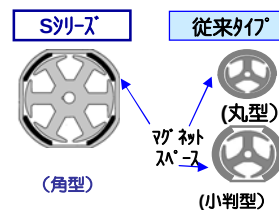
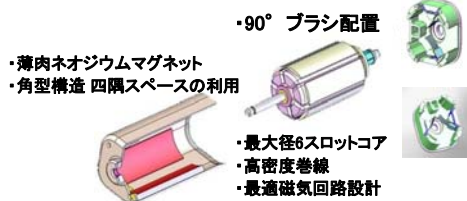
- ①小型・軽量・高トルク（従来品比：体積50%で同等トルク、体積同等で2倍のトルク）
- ②角丸型新デザインで 機器への取付け自由度UP
- ③低騒音（2極3スロット ⇒ 4極6スロット）、低コギング、長寿命
- ④□5mm～□30mmの幅広い品揃え

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



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

スライドをご覧ください。

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

電子機器ですが、LEDバックライトは携帯電話向けの需要がかなりの所まで回復してきました。
LEDバックライトや計測機器は危機を脱したのかな、という理解をしています。

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

問題はここからの事業です。まずHDDスピンドルモーターですが、当面は事業を継続させていただきたいと思っています。

HDDスピンドルモーターでミネベアが他社と一番違うのは、技術部門がドイツにあるということで、そこにはコミュニケーションを含めて色々な問題が内在していると思っています。私が強化したいのは、本当のミネベアの横の総合力です。ミネベアは、これから真にグローバルカンパニーにならないと思っています。その意味では、このHDDスピンドルモーター事業の立て直しは、真のグローバルカンパニーへの試金石だと考えています。従って、最高のスタッフを投入し、もう少しこのHDDスピンドルモーター事業を継続させて頂いて、必ずや業績回復を実現したいと思います。

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

キーボードは事業構造改革により一時は黒字も出ましたが、PC市場急減速の波をかぶりました。ただ、今後は高付加価値製品に特化し、最適の人員も投入しますので、必ずやキーボード事業も良くなると理解しています。

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

スピーカーは、100%外注生産委託というビジネスモデルに切り替えました。私どもの反省は、ここはものづくりが問題点だったと思っており、今後は全力をあげて業績改善に取り組みます。

話は戻りますが、インプットデバイス、例えばキーボードは将来的にずっと続けていくというよりも、キーボードのテクノロジーが新しいインプットデバイスにつながる可能性があると思っています。今や計測機器もインプットデバイスになりつつあります。昔は体重計だった物が色々な所に使われる事によってインプットデバイス化しています。キーボードも必ずしも今の形のキーボードを作ることが事業部の生きる道だとは思っていません。但し、そのインプットデバイスがどのような物なのかは今未だ分かりませんが、このインプットデバイスを持っていることはミネベアの総合力に必ず貢献してくれるだろうと思っています。

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

最後に基本的財務戦略についてですが、大変申し訳ありませんが期末配当は2円／株とし、中間配当5円／株とあわせ年7円／株とさせて頂きたいと思います。これまで配当予想は年10円／株としておりましたが、100年に1度の経済危機の中で、経済の状況を全く度外視して、ただ当初予想どおりに配当をお支払するのは経営として本当に良いのか、と思うわけです。

ここで3円／株が社内留保として残りますが、株主の皆様あるいは投資家の皆様にとっての価値を向上させる為に資金を使っていく事を考えていきたいと思っています。

M&Aについては、色々な我々の総合力をさらに強化する為に必要なものはやっていこうと思っています。

配当の基本方針はスライドに書いてありますとおり、従来は安定した利益配分を標榜していますので、今後もこの基本方針は維持し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。