

決算説明会

2010年3月期

2010年5月7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

- ・ 上半期は低迷したが、下半期に売上、利益共大きく改善

(百万円)	2009年3月期	2010年3月期	前年比 伸び率	2010年3月期計画 (2010年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	256,163	228,446	-10.8%	225,000	101.5%
営業利益	13,406	12,059	-10.0%	11,000	109.6%
経常利益	11,555	10,203	-11.7%	9,000	113.4%
税引前利益	6,834	9,261	+35.5%	8,000	115.8%
純利益	2,441	6,662	2.7倍	5,500	121.1%
一株当たり 純利益(円)	6.18	17.20	2.8倍	14.17	121.4%

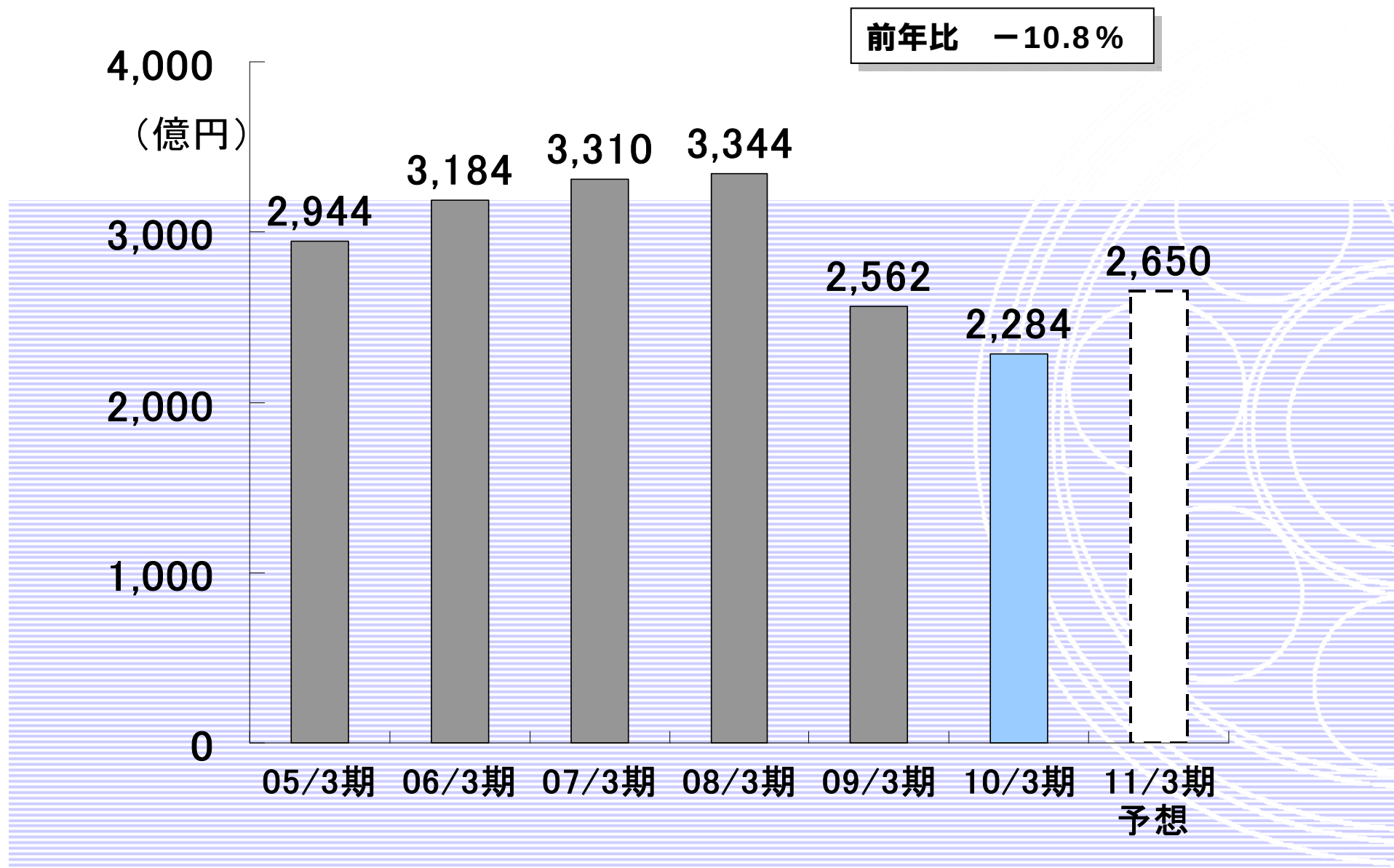
為替レート	09/3期 通期	10/3期 通期
US\$	100.83円	93.04円
ユーロ	145.65円	131.10円
タイバーツ	2.98円	2.74円
人民元	14.64円	13.61円

4Q連結業績ハイライト

- ・ 4 四半期連続で、前四半期比の売上/営業利益の改善が続く

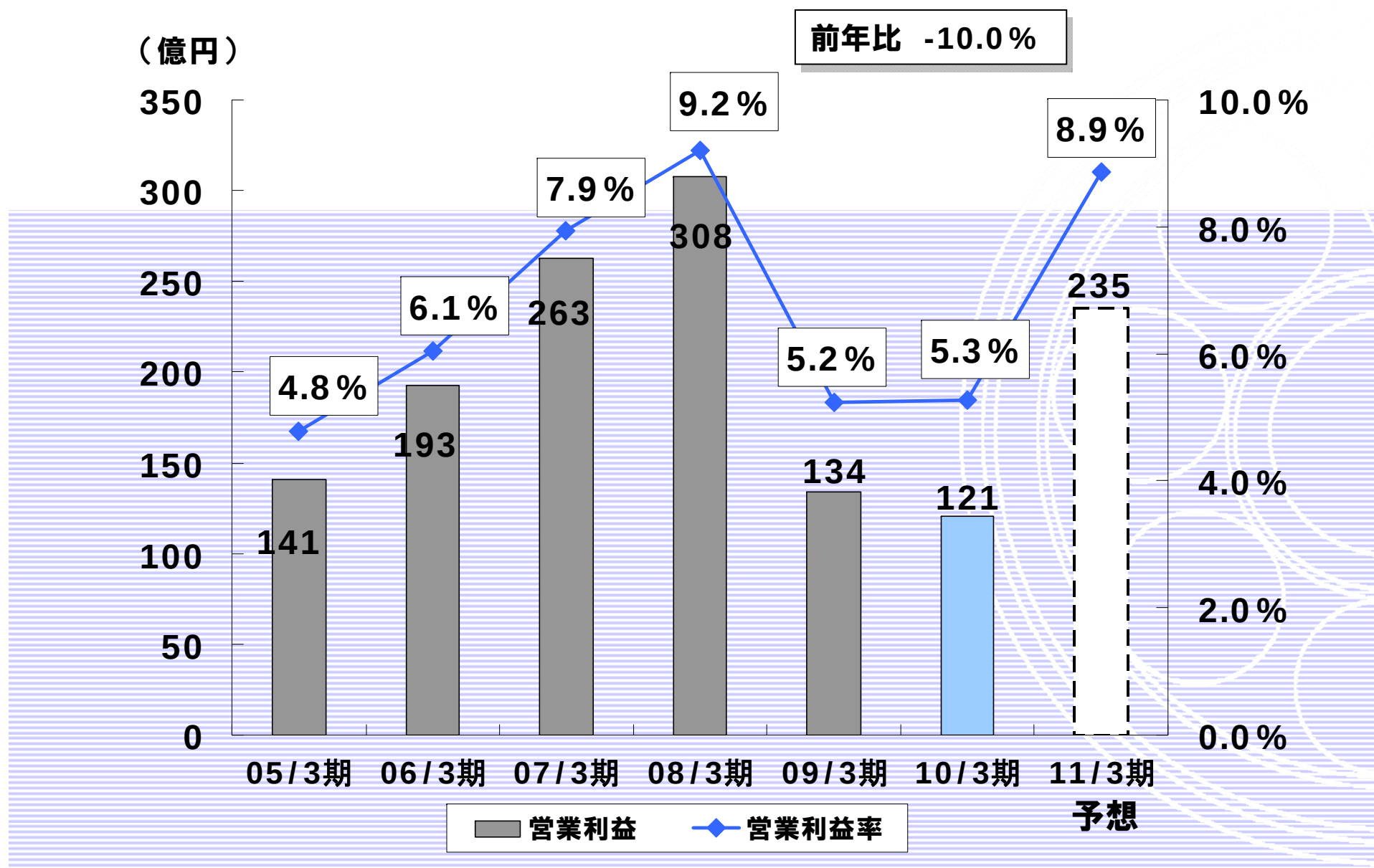
(百万円)	2009年3月期	2010年3月期		前年同期比	前四半期比
	4Q	3Q	4Q	伸び率	伸び率
売上高	46,384	58,716	60,461	+30.3%	+3.0%
営業利益	△2,824	4,449	5,494	黒転	+23.5%
経常利益	△3,430	3,988	5,185	黒転	+30.0%
税引前利益	△6,187	3,808	4,724	黒転	+24.1%
四半期純利益	△6,211	3,936	3,090	黒転	-21.5%
一株当たり 四半期純利益 (円)	△15.61	10.16	8.06	黒転	-20.7%

為替レート	09/3期4Q	10/3期3Q	10/3期4Q
US\$	92.80円	89.49円	90.43円
ユーロ	122.57円	132.51円	126.07円
タイバーツ	2.63円	2.68円	2.73円
人民元	13.54円	13.08円	13.24円

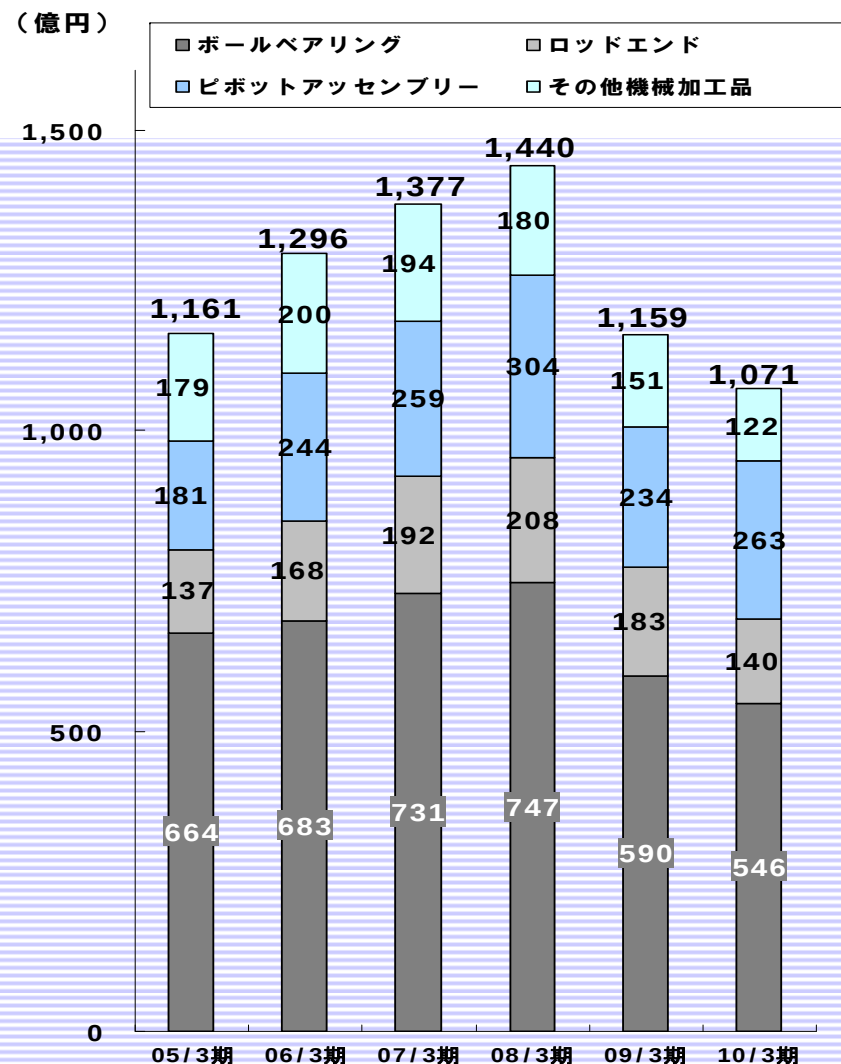


営業利益

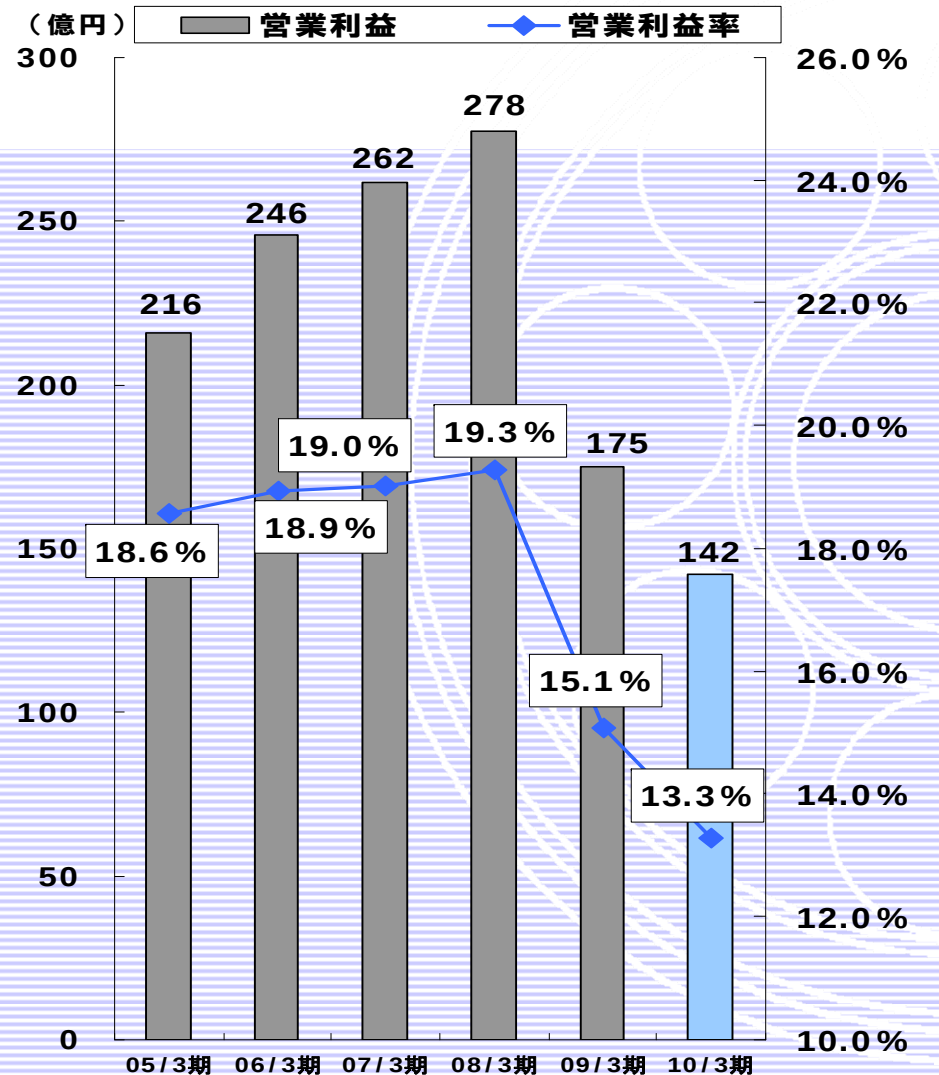
年推移



売上高



営業利益



機械加工品事業 セグメント別

四半期推移

売上高

(億円)

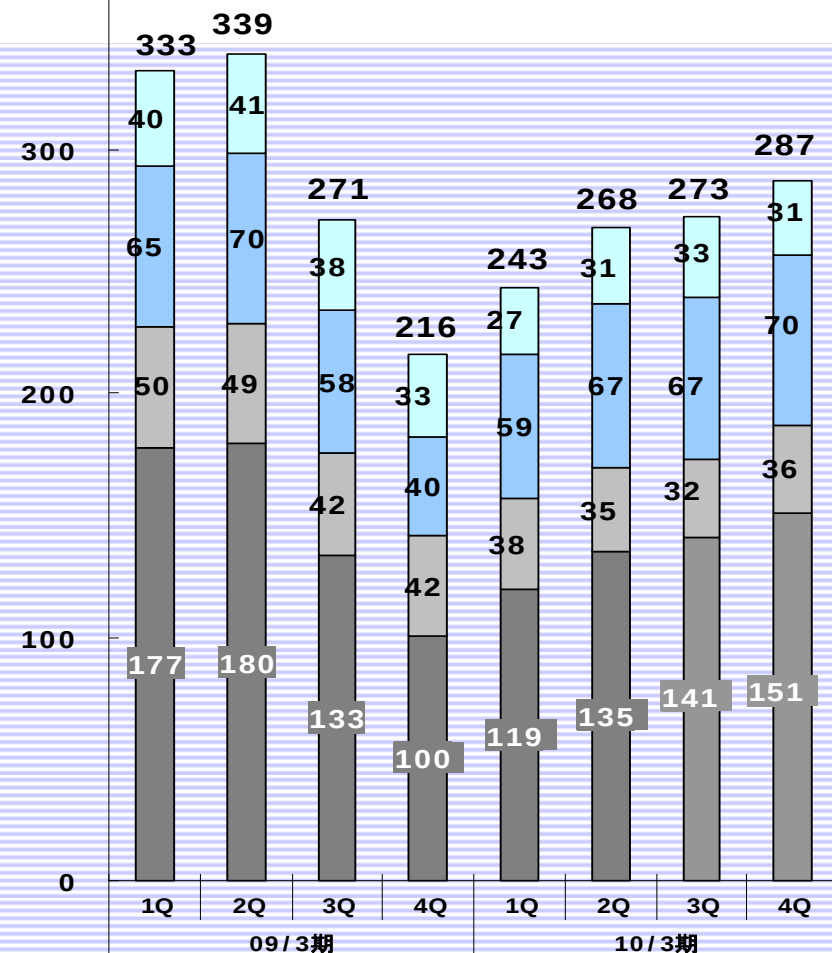
400

300

200

100

0



営業利益

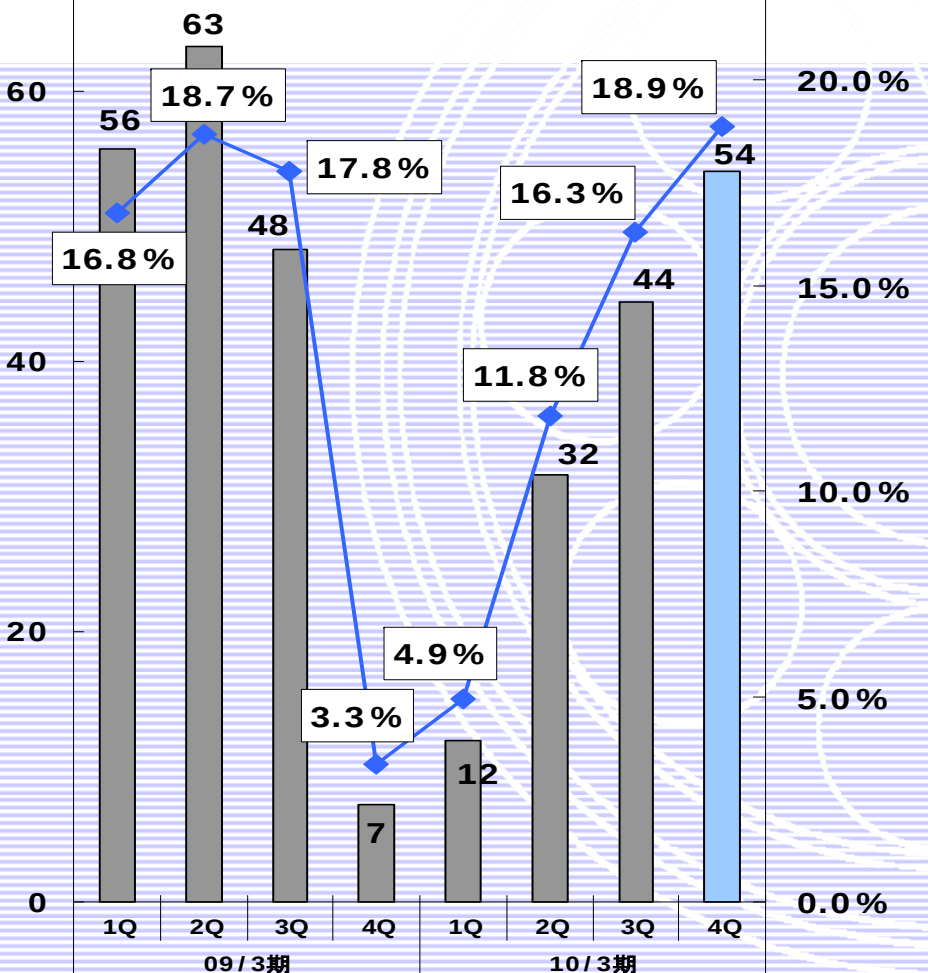
(億円)

60

40

20

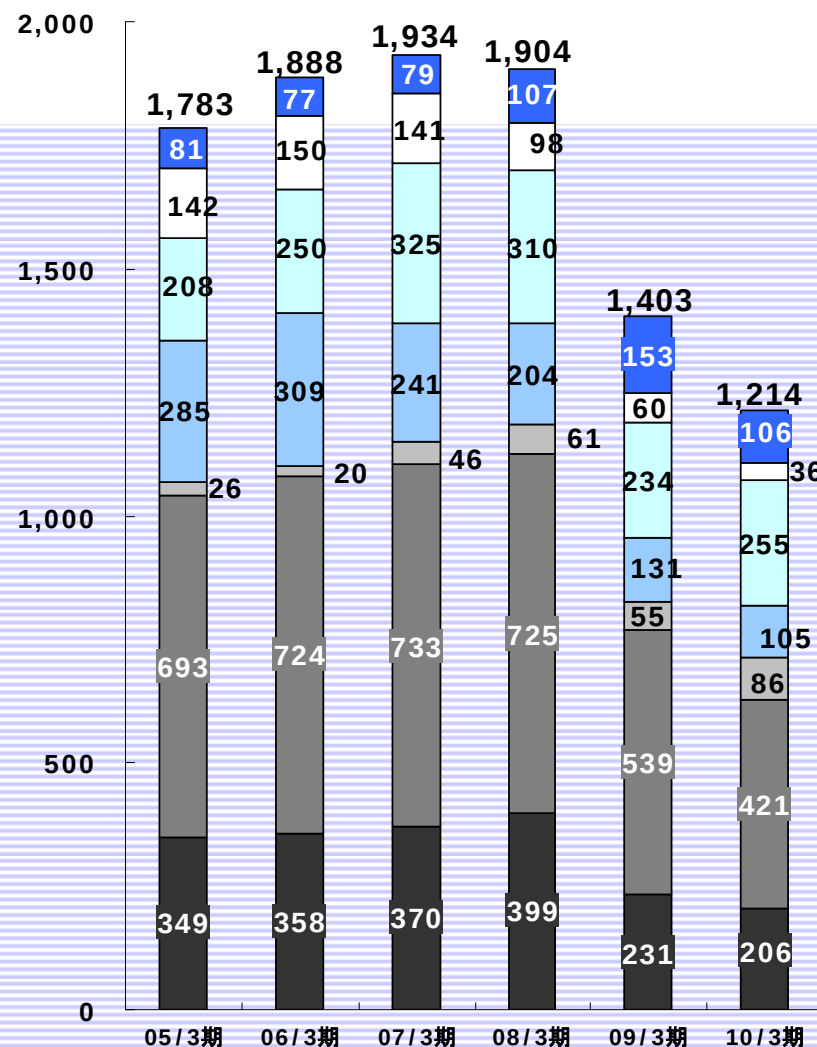
0



売上高

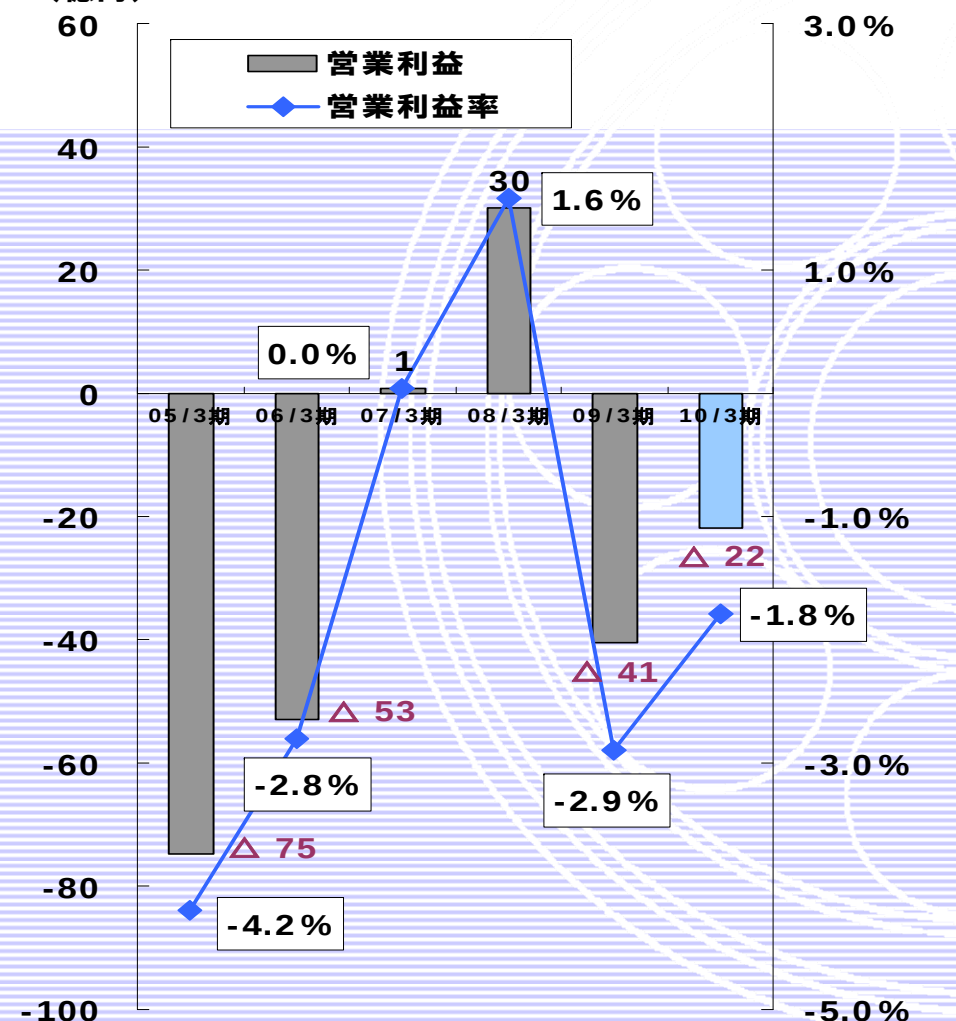
- HDDスピンドルモーター
- その他
- エレクトロデバイス
- 計測機器
- 情報モーター
- キーボード
- スピーカー

(億円)

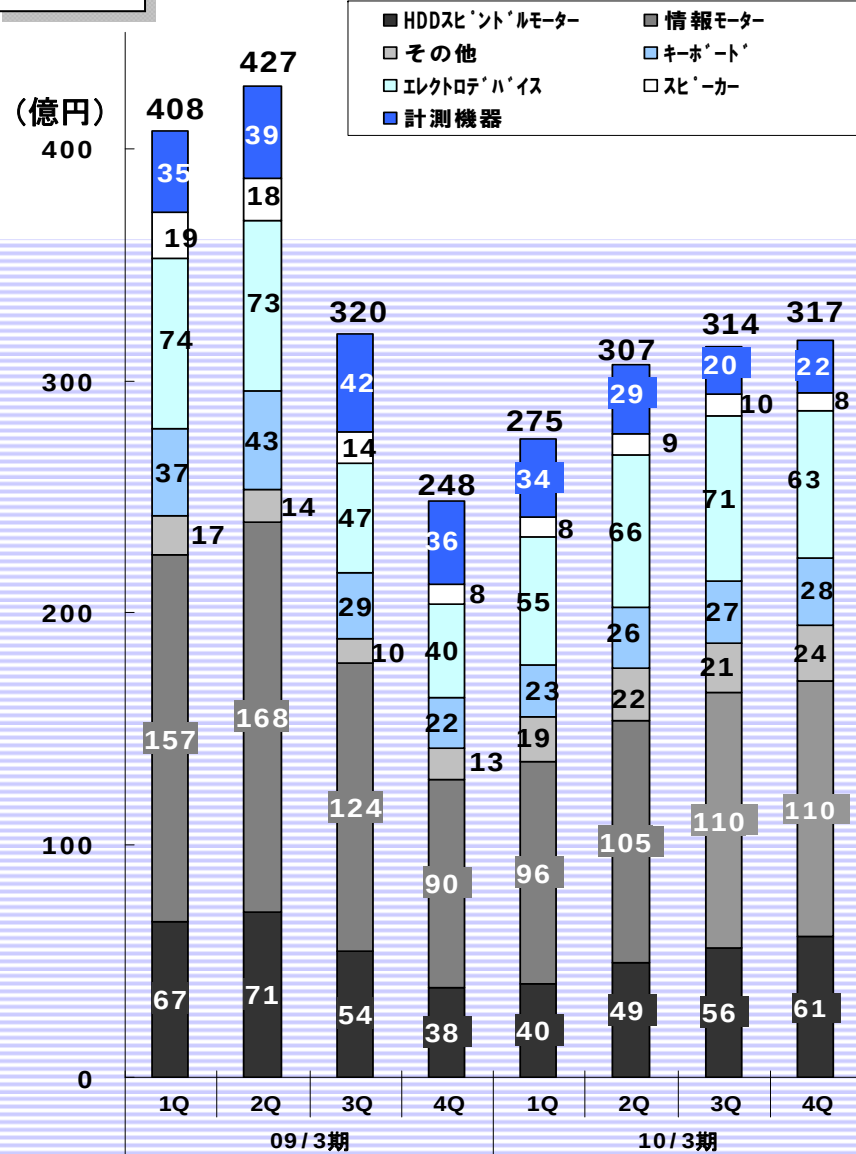


営業利益

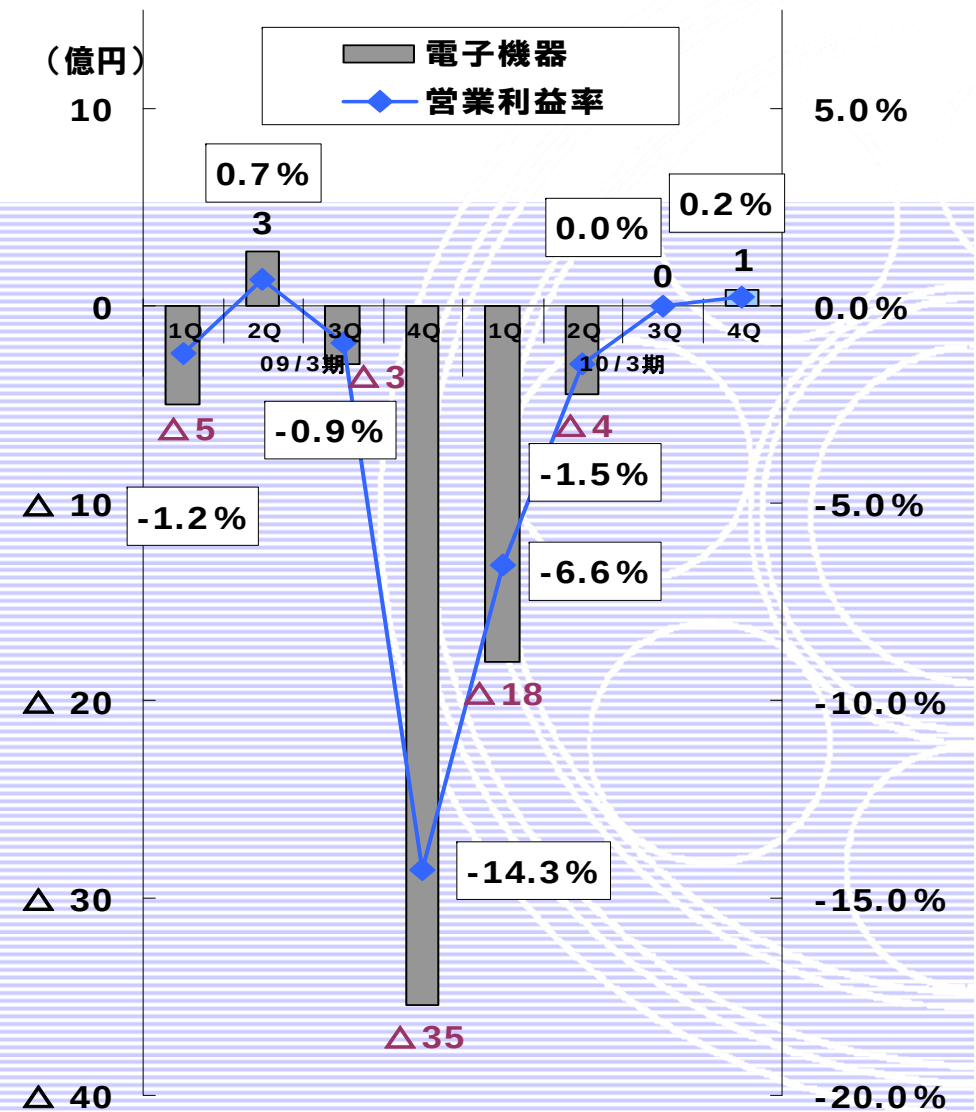
(億円)



売上高

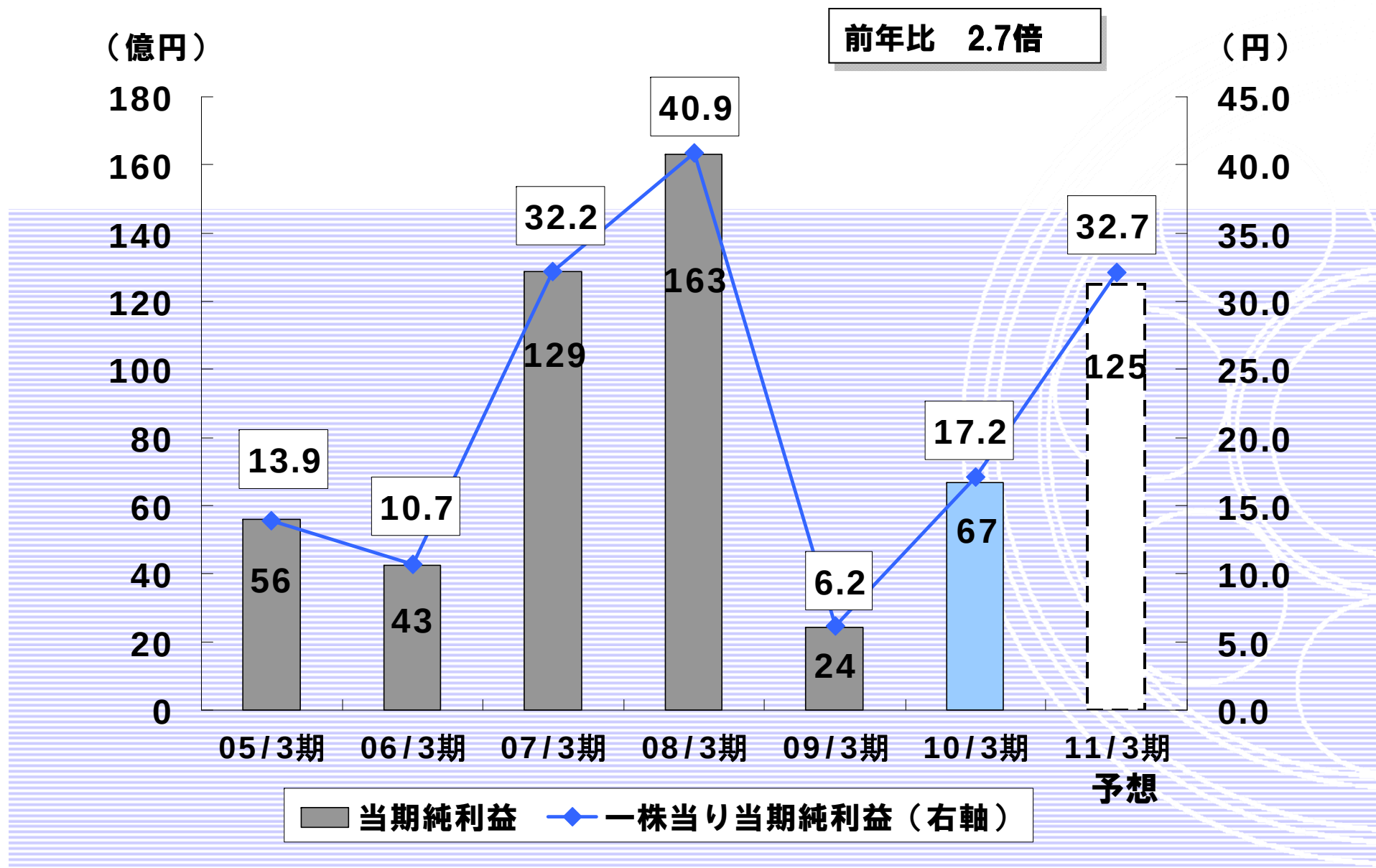


営業利益



純利益

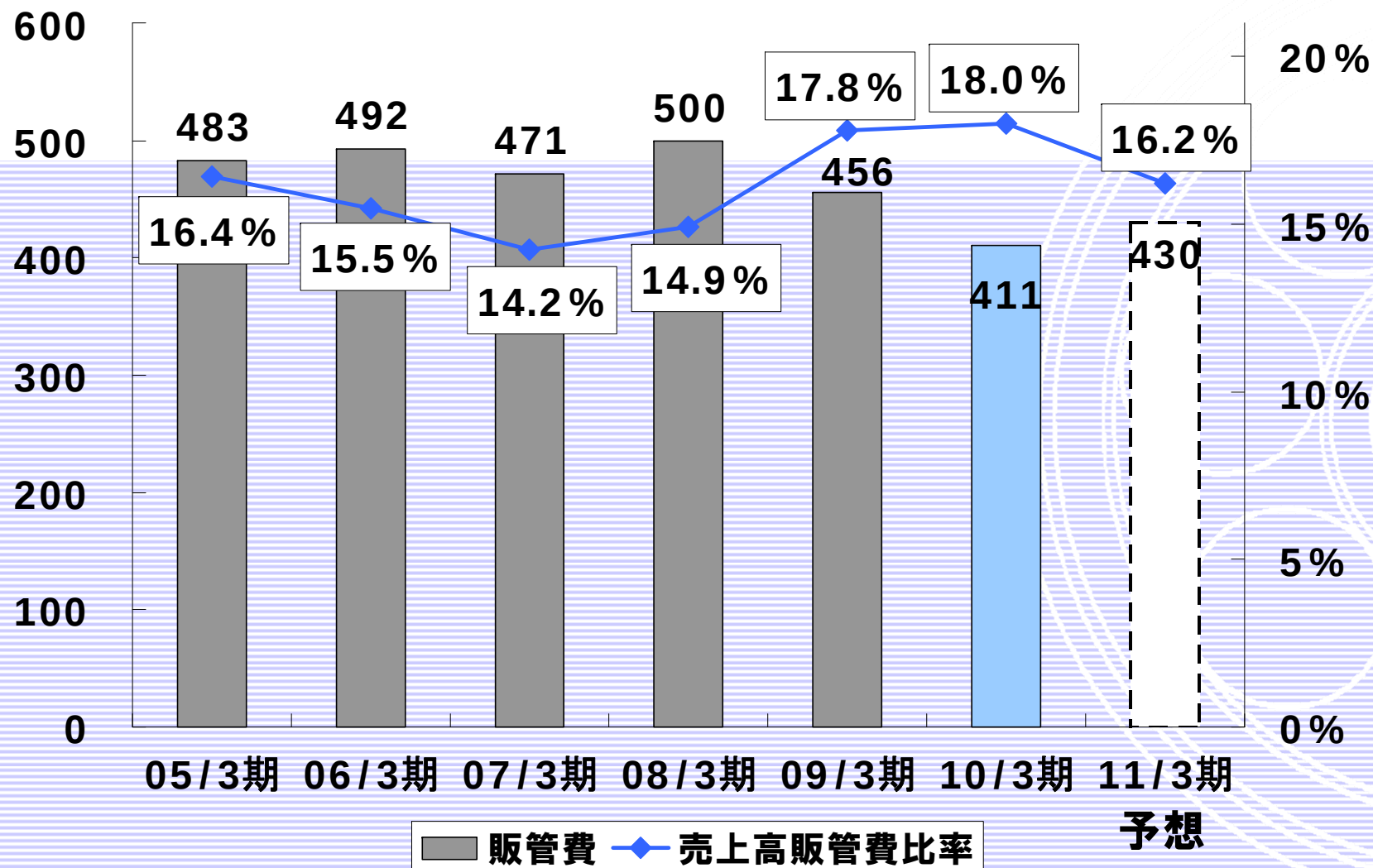
年推移



販管費

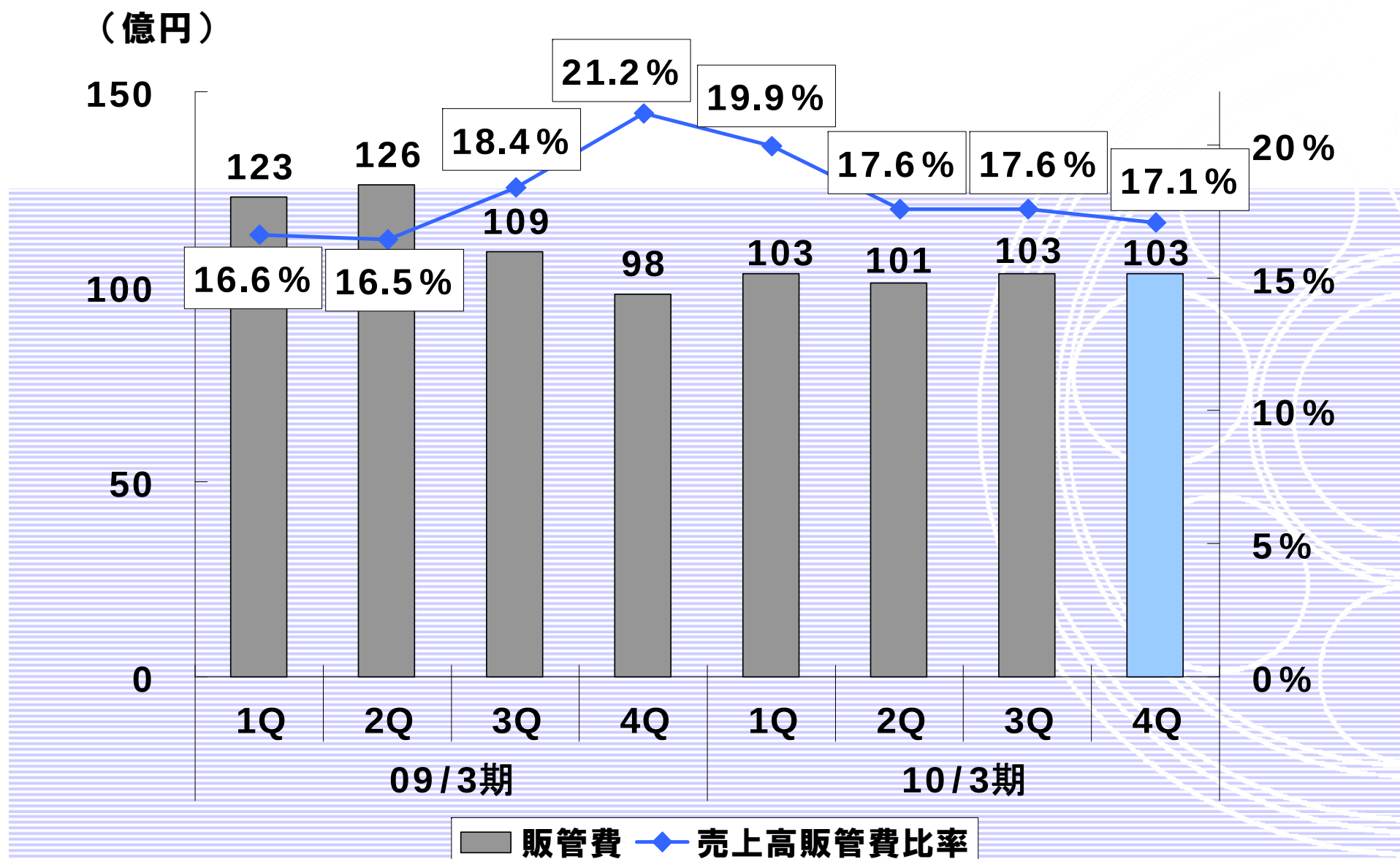
年推移

(億円)



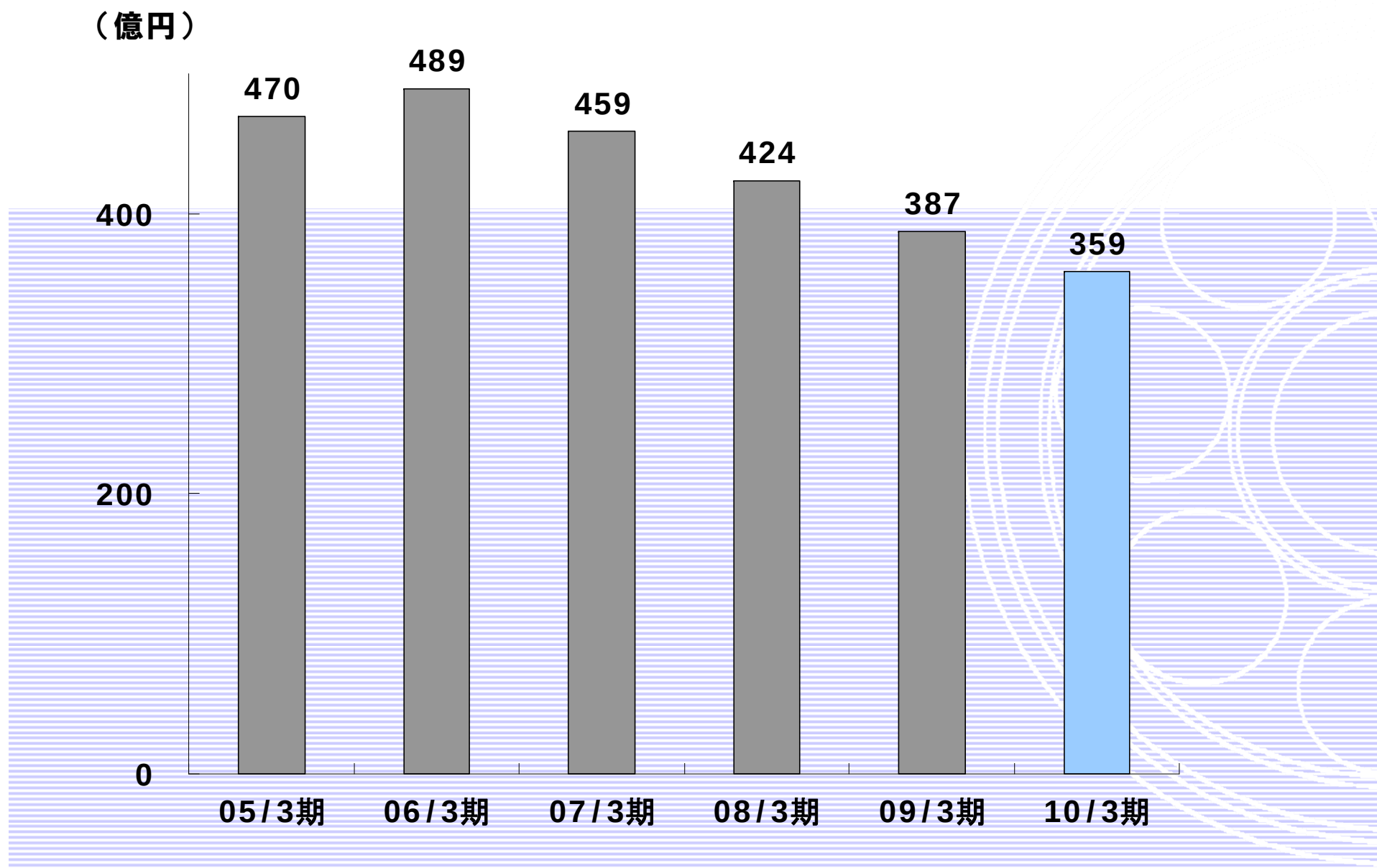
販管費

四半期推移



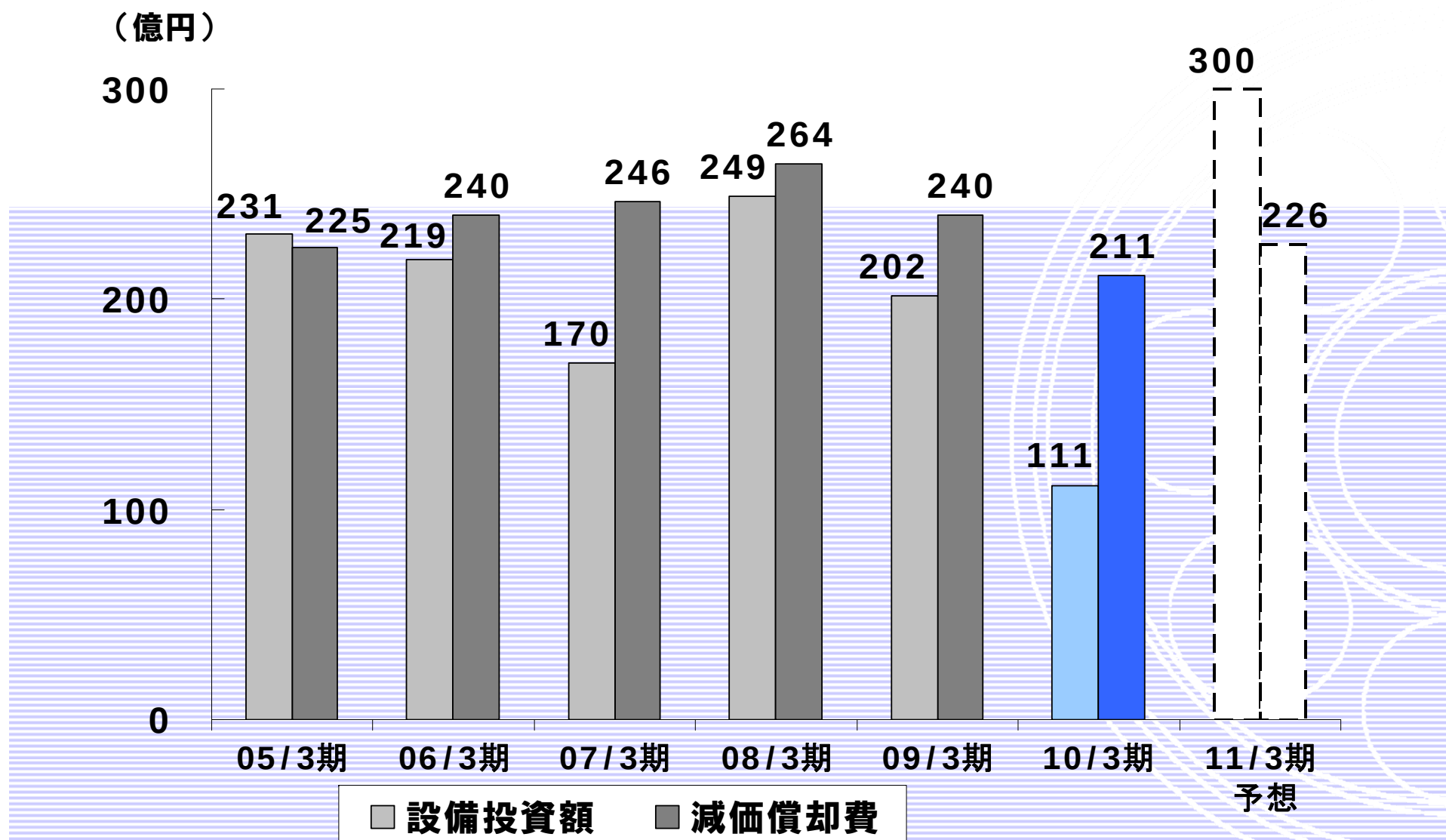
たな卸資産

年推移



設備投資額・減価償却費

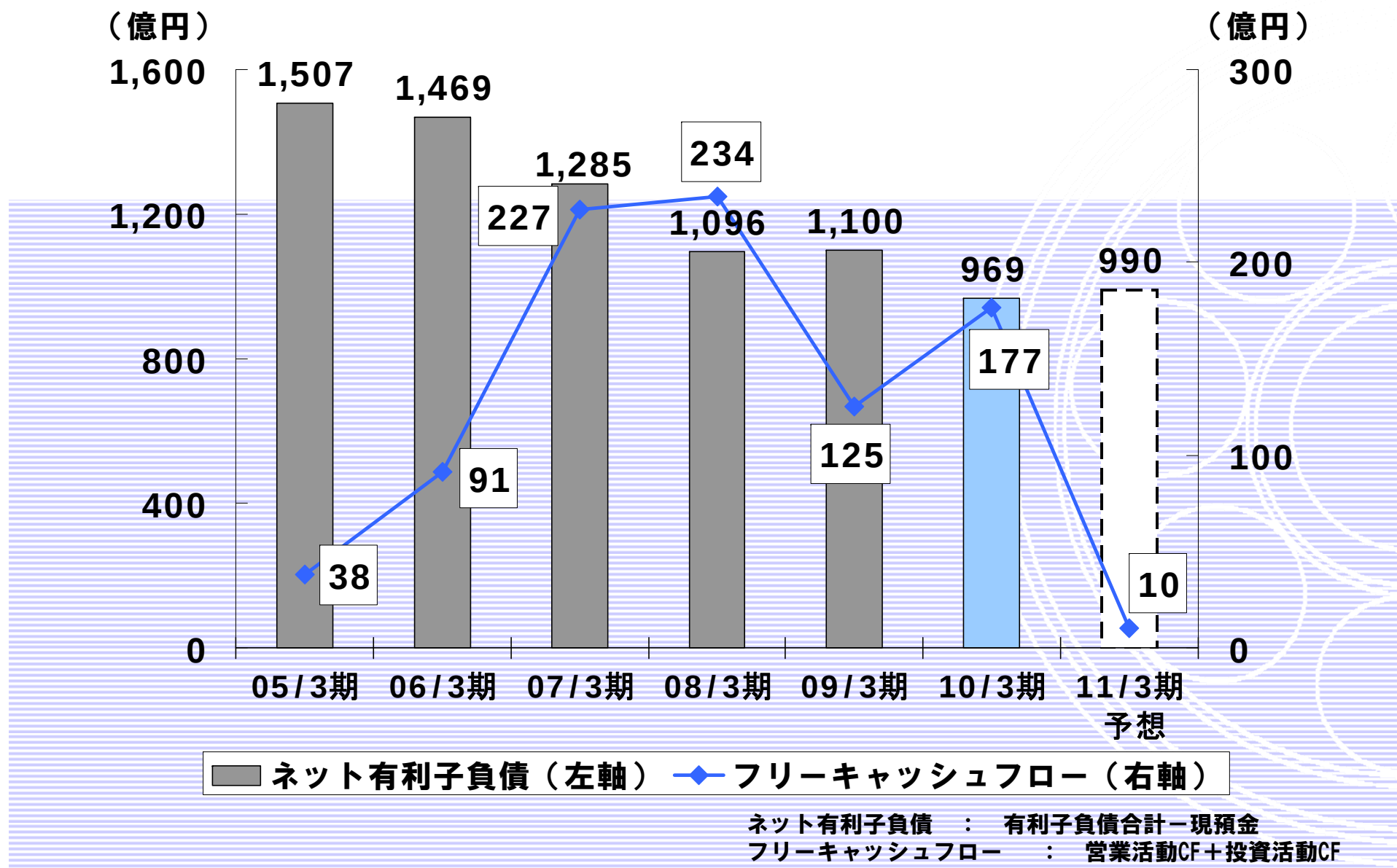
年推移



※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。

ネット有利子負債

年推移



業績予想

世界経済はゆっくりした回復が続き、一部の市場では製品需給がタイトとなる前提

(百万円)	2010年3月期	2011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	228,446	129,000	136,000	265,000	+16.0%
営業利益	12,059	10,900	12,600	23,500	+94.9%
経常利益	10,203	9,900	11,600	21,500	2.1倍
税引前利益	9,261	7,800	11,500	19,300	2.1倍
純利益	6,662	4,700	7,800	12,500	+87.6%
一株当たり 純利益 (円)	17.20	12.31	20.42	32.73	+90.3%

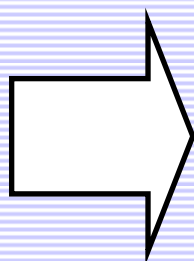
為替レート	10/3期	11/3期想定
US\$	93.04円	90.00円
ユーロ	131.10円	132.00円
タイバーツ	2.74円	2.65円
人民元	13.61円	13.00円

事業セグメントの変更

- ・ 企業会計基準の改正に従い、2011年3月期から事業セグメントを変更します。

旧セグメントと
主な事業
(2010年3月期まで)

機械加工品
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(特機を含む)
電子機器
HDDスピンドルモーター
情報モーター
キーボード
エレクトロデバイス
スピーカー
計測機器
その他



新セグメントと
主な事業
(2011年3月期から)

機械加工品
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
回転機器
HDDスピンドルモーター
情報モーター
その他モーター
電子機器
エレクトロデバイス
計測機器
その他
特機
キーボード
スピーカー
本社・調整

2011年3月期事業セグメント見込み

(単位:億円)	売上高	営業利益
機械加工品	1,086	285
回転機器	1,042	40
電子機器	329	33
その他	194	1
本社・調整	0	-123
全社合計	2,650	235

経営方針と事業戦略について

2010年 5月 7日

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久

2010年3月期の 経営戦略執行状況

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

2010年3月期の主な取り組み(1)

1. タテとヨコの総合力強化
事業ポートフォリオの再編成



組織再編と権限委譲

2. モーター事業の拡大(1)



パナソニック(株)モータ社
情報モーター事業の譲り受け合意

モーター事業の拡大

パナソニック社情報モーター事業買収完了

モーター技術者の増強

知的所有権の強化・拡充

新たなブラシレスDCモーター 製品群の獲得

小型精密モーター業界再編への積極参加

当社製ボールベアリングの使用量増加

期初より **黒字** スタートの見込み

2010年3月期の主な取り組み(1)

1. タテとヨコの総合力強化
事業ポートフォリオの再編成



組織再編と権限委譲

2. モーター事業の拡大(1)



パナソニック(株)モータ社
情報モーター事業の譲り受け合意

3. モーター事業の拡大(2)



EMT事業部の新設

モーター事業の拡大 EMT事業部の設置

EMT事業部 (European Motion Technologies)



- ・ 欧州市場をターゲットに、ブラシレスDCモーターを供給
- ・ ドイツに本拠、スロバキアに製造部門
- ・ 4つの製品群
 - 産業機器用ブラシレスDCモーター
 - 車載用ブラシレスDCモーター
 - 空調用大型ブロアーファン
 - ピエゾ・モーター
- ・ 3年後に売上30億円を目指す

2010年3月期の主な取り組み(1)

1. タテとヨコの総合力強化
事業ポートフォリオの再編成



組織再編と権限委譲

2. モーター事業の拡大(1)



パナソニック(株)モータ社
情報モーター事業の譲り受け合意

3. モーター事業の拡大(2)



EMT事業部の新設

4. 株価重視経営の一環として
インセンティブ・プランの導入



従業員持株インセンティブ・プラン E-Ship®
の導入(約220万株を従持信託で取得)

5. 自己株式戦略の継続



500万株の自社株買い実施
(2008年実施分と合わせて計1,500万株)

2010年3月期の主な取り組み(2)

6. ヨコの総合力強化【EMS】(1)



EMS製品“COOL LEAF”の製品化
第一精密産業(株)の買収

EMS製品：“COOL LEAF”の製品化

ヨコの総合力

機械加工品

回転機器

電子機器

ライティングデバイス
(導光板/光学設計)

キーボード
(静電容量型)

計測機器
(フォースセンサー)

ワイヤレス技術
(2.4GHz/PAN)

振動モーター
(擬似感覚/ハプティクス)

マーケティングの進展

- ・ドアに設置する入力端末として、商品化へ
- ・用途開拓を積極的に展開中

「COOL LEAF 第1弾開発」



将来の
インテリジェント
コントローラーへ

第一精密産業(株)買収



高精度プラスチック歯車金型
メーカーである第一精密産業
株式会社を買収することに
合意

第一精密産業株式会社の概要

本社所在地	東京都大田区萩中 3-28-23
創業年月	1973年5月
資本金	100百万円(2010年3月期)
代表者	代表取締役社長 丸山 晃司
従業員数(連結)	160人(2010年4月現在)

日程:2010年5月 7日	株式譲渡契約書締結
2010年6月30日(予定)	クロージング



第一精密産業(株)買収

買収効果

- ・ 超精密モールド歯車用の金型を短期間で設計/製造できる
- ・ 金型を基に、超精密モールド成型品が製造可能に
- ・ 高精度歯車・ギヤボックスの設計への取組みが可能に
- ・ EMS強化(ヨコの総合力強化)

内製化した高精度プラスチック歯車を小型モーターに組み合わせて、差別化、高付加価値化を狙う

様々な製品群
様々な技術

ヨコ
の総合力強化

顧客要求
対応力の強化

2010年3月期の主な取り組み(2)

6. ヨコの総合力強化【EMS】(1)



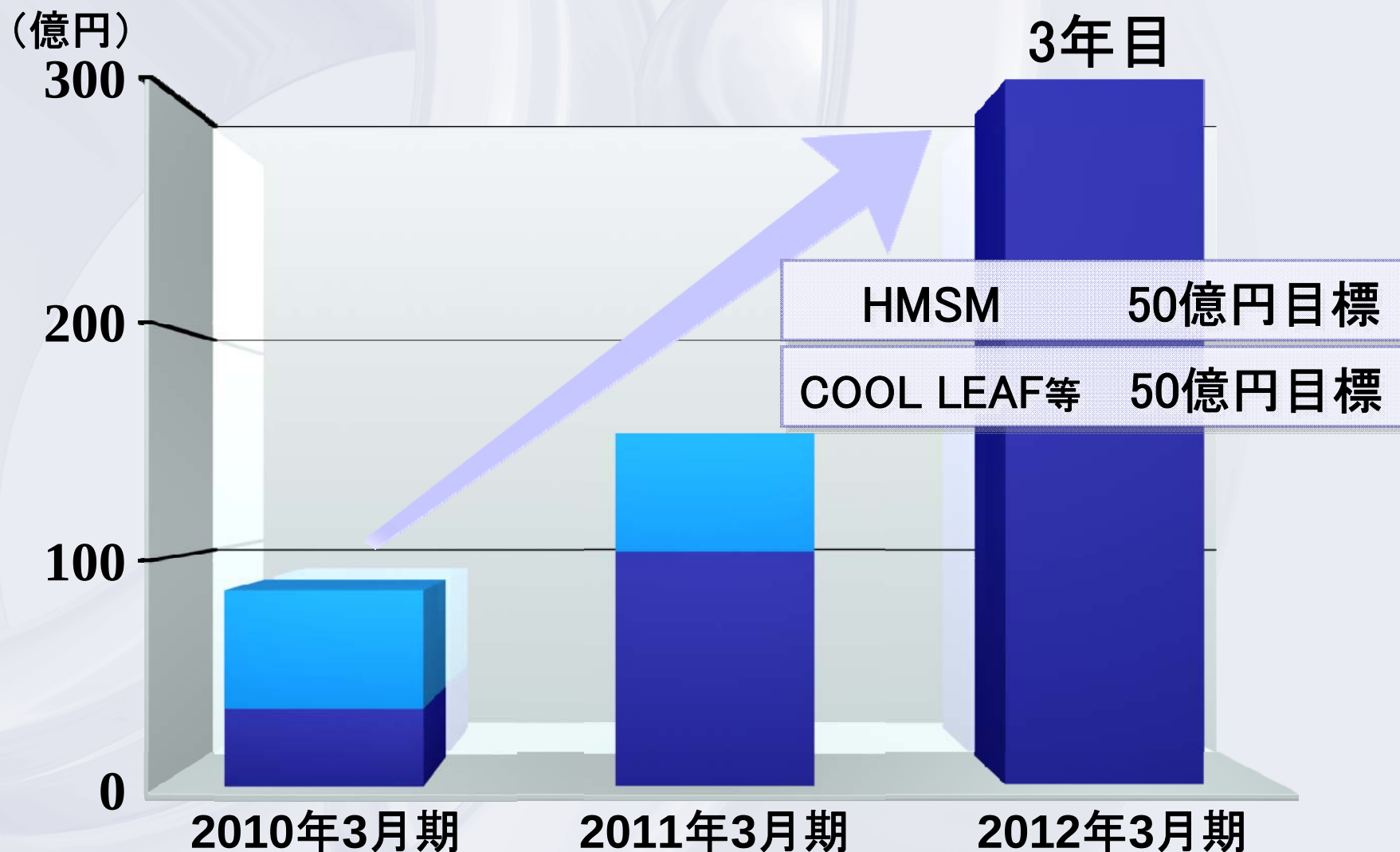
EMS製品“COOL LEAF”の製品化
第一精密産業(株)の買収

7. ヨコの総合力強化【EMS】(2)



EMSプロジェクトの進捗

複合部品 売上拡大目標



2010年3月期の主な取り組み(2)

6. ヨコの総合力強化【EMS】(1)



EMS製品“COOL LEAF”の製品化
第一精密産業(株)の買収

7. ヨコの総合力強化【EMS】(2)



EMSプロジェクトの進捗

8. 個人投資家向けIR



個人投資家向け会社説明会開催

9. ボールベアリング生産拡大



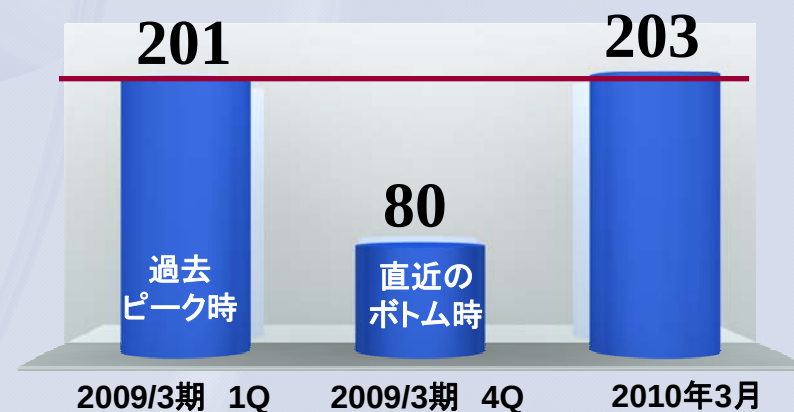
3月は過去最高レベルの生産数量

ボールベアリング生産は過去最高水準に

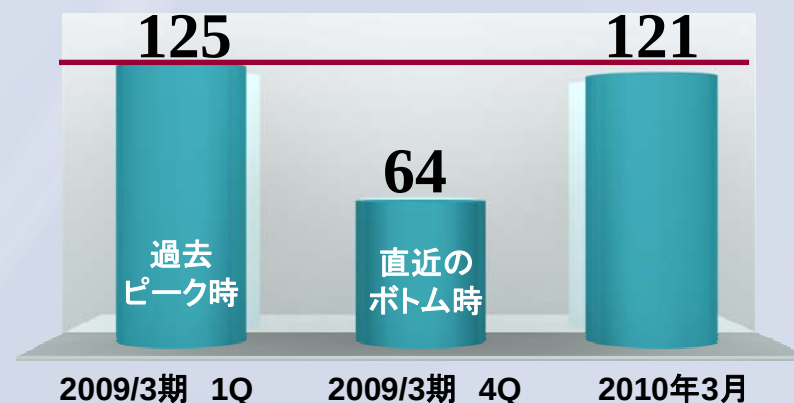
ボールベアリング

- ・世界景気の回復が強まる
- ・3月生産は過去ピーク水準に
- ・3月外販は過去ピークまで接近
- ・3月内販はピボットアッセンブリー向けを中心にピーク更新中
- ・増産に注力中

ボールベアリング生産 (百万個/月)



ボールベアリング外販 (百万個/月)



2009年11月の決算説明会でのメッセージ ボールベアリング事業戦略

【世界景気減速後の市場変化】

低価格量産品市場の拡大



戦略的参入の検討

ターゲット：汎用サイズ

(中国クリーナーメーカー向けボールベアリング等)

施策

- 【1】 上海ボールベアリング工場増産による原価低減
- 【2】 中国製部材の活用
- 【3】 減価償却の進行
- 【4】 徹底した間接費用削減
- 【5】 中国ボールベアリングメーカーのM&Aの検討等

2010年3月期の主な取り組み(2)

6. ヨコの総合力強化【EMS】(1)

EMS製品“COOL LEAF”の製品化
第一精密産業(株)の買収

7. ヨコの総合力強化【EMS】(2)

EMSプロジェクトの進捗

8. 個人投資家向けIR

個人投資家向け会社説明会開催

9. ボールベアリング生産拡大

3月は過去最高レベルの生産数量

10. ピボットアッセンブリー生産拡大

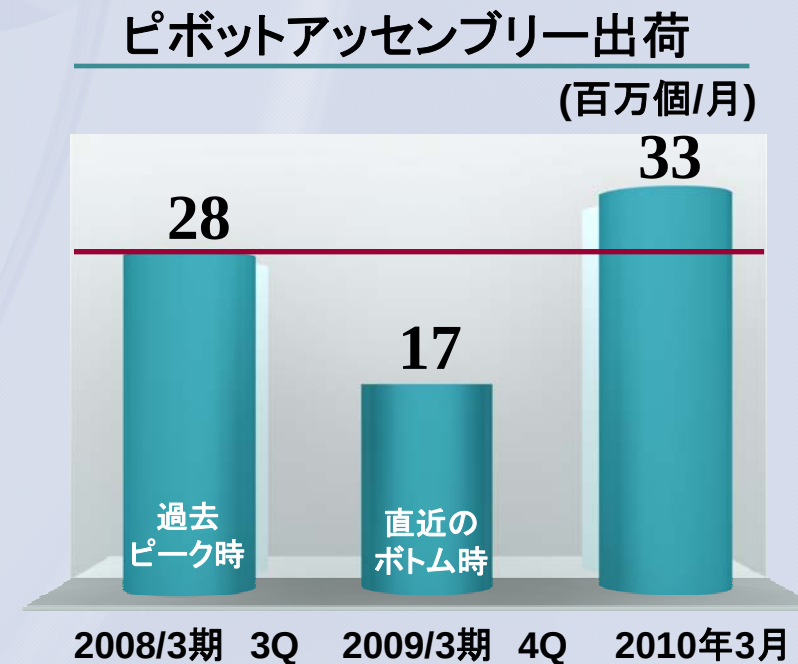
過去最高を更新する月次生産数量

ピボットアッセンブリーの増産

ピボットアッセンブリー

- ・HDD市場の急激な回復
PC市場向け
クラウドコンピューティング
家電市場向け
その他ストレージ新市場向け

- ・3月出荷数量はピーク更新中



2010年3月期の主な取り組み(2)

6. ヨコの総合力強化【EMS】(1)

EMS製品“COOL LEAF”の製品化
第一精密産業(株)の買収

7. ヨコの総合力強化【EMS】(2)

EMSプロジェクトの進捗

8. 個人投資家向けIR

個人投資家向け会社説明会開催

9. ボールベアリング生産拡大

3月は過去最高レベルの生産数量

10. ピボットアッセンブリー生産拡大

過去最高を更新する月次生産数量

11. 赤字事業の黒字化

キーボード事業の完全黒字化

キーボードの完全黒字化達成

製造の強化

一人当たり生産性の改善

品質の改善

スクラップの減少

増産対応力の強化



4Qで黒字化を達成

2010年3月期の主な取り組み(2)

6. ヨコの総合力強化【EMS】(1)

EMS製品“COOL LEAF”の製品化
第一精密産業(株)の買収

7. ヨコの総合力強化【EMS】(2)

EMSプロジェクトの進捗

8. 個人投資家向けIR

個人投資家向け会社説明会開催

9. ボールベアリング生産拡大

3月は過去最高レベルの生産数量

10. ピボットアッセンブリー生産拡大

過去最高を更新する月次生産数量

11. 赤字事業の黒字化

キーボード事業の完全黒字化

12. 電子機器セグメントの業績大幅改善

売上減少にも関わらず利益改善

電子機器セグメントの業績大幅改善

2010年3月期 電子機器セグメント業績

売上高： 前期比189億円減少



営業損失：前期比19億円改善



売上減少・損失改善（黒字体質に） ⇒ 売上拡大・利益改善、拡大へ

- ・情報モーター（構造改革終了確認、黒字化定着）
- ・キーボード（4Qで黒字化達成）

売上減少・損失改善（黒字化は未達） ⇒ 売上拡大・黒字化達成へ

- ・スピンドルモーター
- ・スピーカー

反省点①スピンドルモーター事業の黒字化未達

マイナス面

- ・単価下落
- ・増産の遅れ

プラス面

- ・HDD市場の急拡大
- ・品質強化施策により、顧客評価が向上
- ・製品ミックスの改善
- ・最先端モデルへの製品供給
- ・競合状況の改善

対策

- ・歩留まり向上への注力
- ・6月に生産能力3割増強

単月黒字化目標は半年遅れに

反省点②スピーカーの黒字化未達

売上の回復に遅れ

売上増加に向け、
ハイパワー・マイクロ・スピーカーに注力中

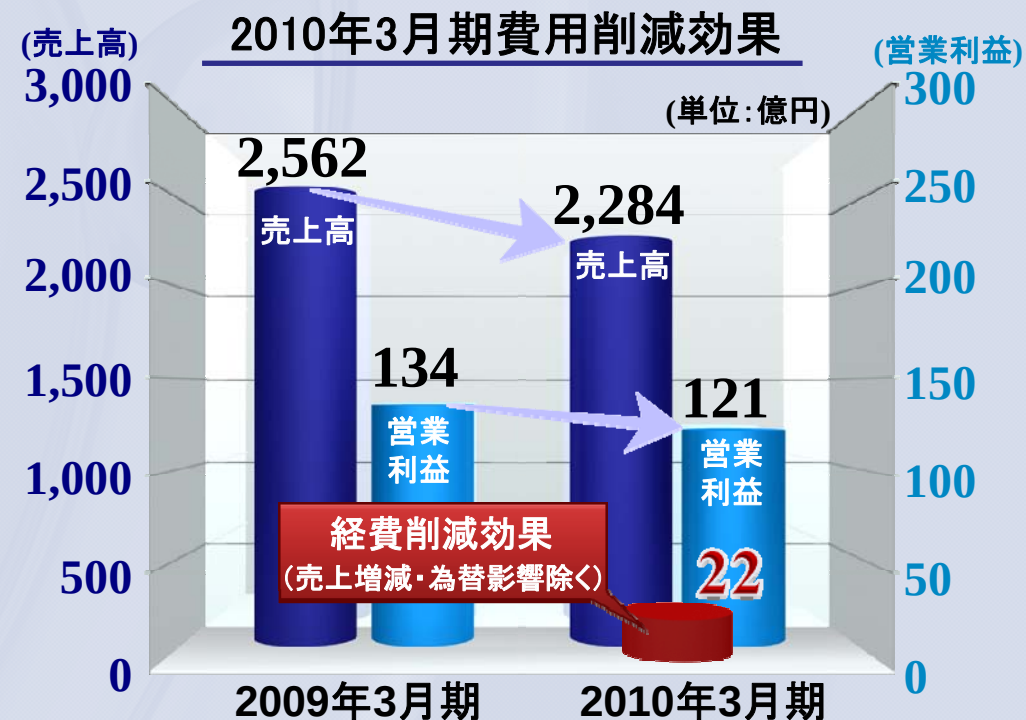


外注政策の強化

費用削減施策効果

2010年3月期 費用削減活動 「トップダウン」と「ボトムアップ」

- ・ 社内経費削減提案制度を導入
- ・ 無駄な経費、習慣的事項の排除
- ・ スクラップ削減
- ・ 省エネ/省資源化の推進
- ・ 工場経費の削減
- ・ 輸送費/交通費の削減

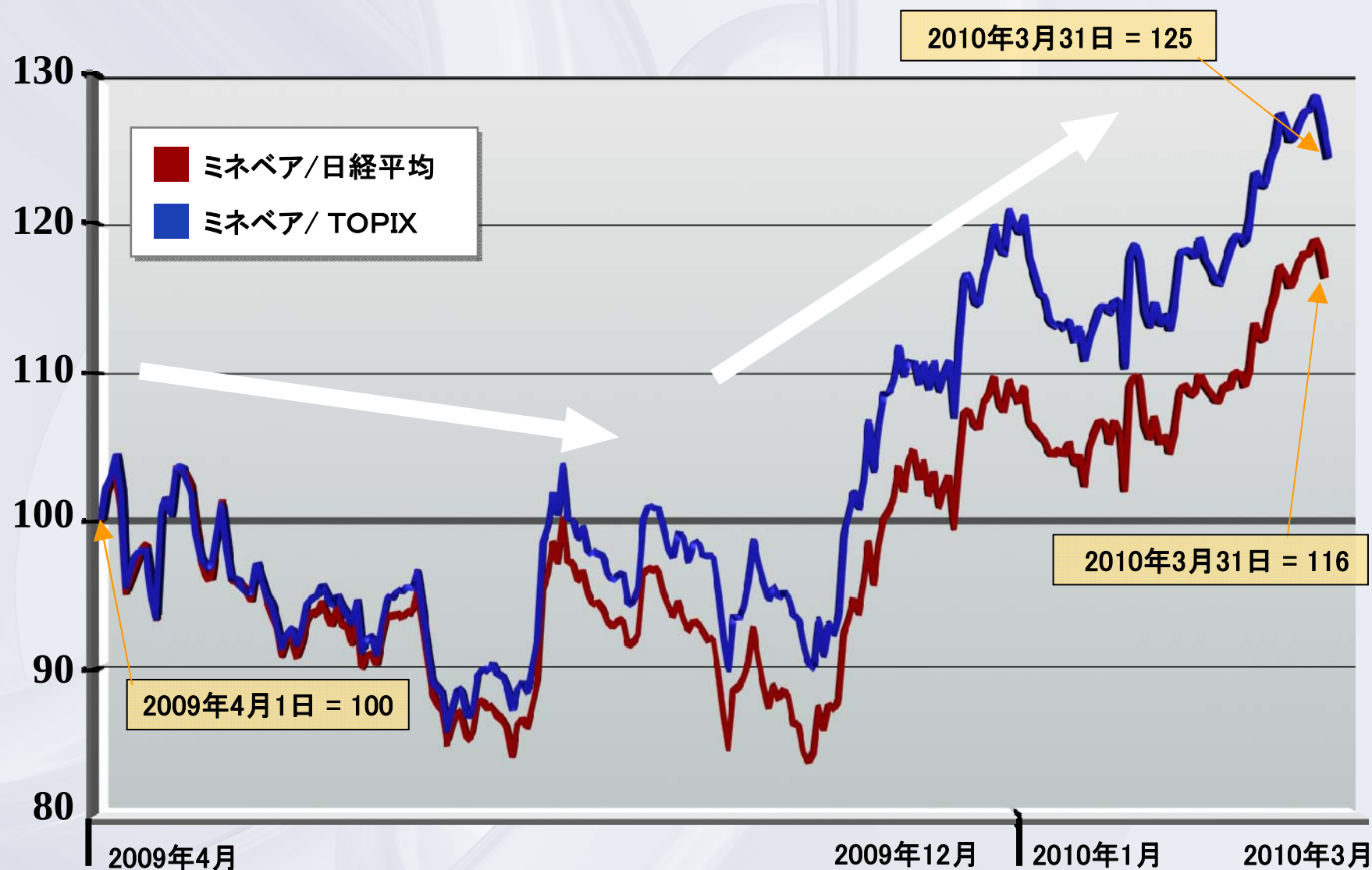


2011年3月期 費用削減活動方針

- ・ 体制を強化し、更なるムダの削減へ

情熱の「意識改革」

社長就任以来の相対株価パフォーマンス



2011年3月期の 目標達成の為の施策

事業戦略

機械加工品



No.1(マーケットリーダー)戦略

高いシェアを背景に、供給力とコスト対応力の推進
更なる拡充を目指したM&A・新市場の開拓と参入

機械加工品事業(ボールベアリング)

全社売上と利益の推進力
マーケットリーダー戦略

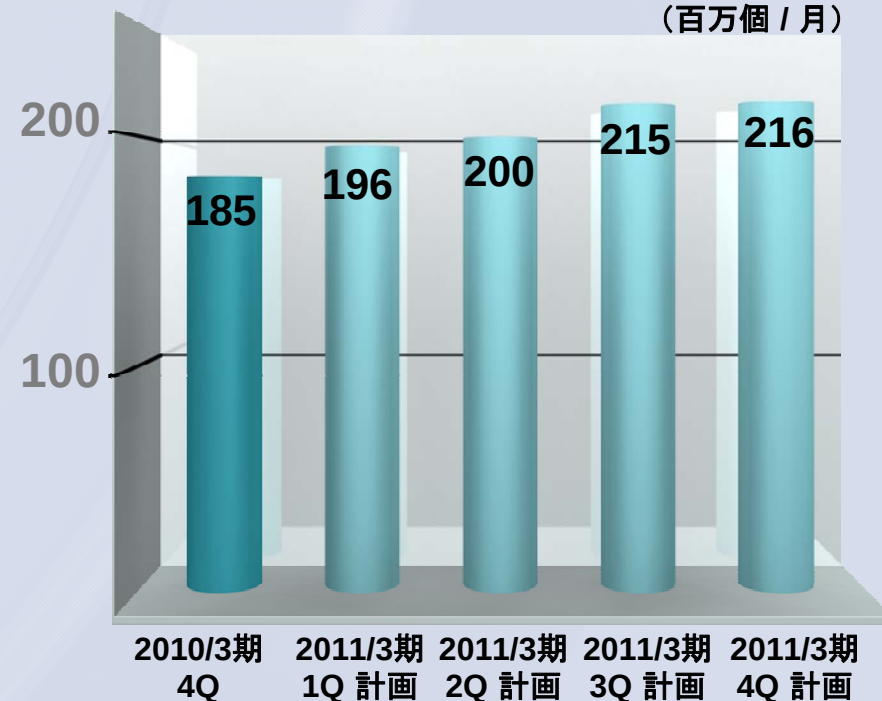
新工場建設を
決定へ！

ボールベアリング

- ・需要増加に対応し、積極的に増産
- ・不況期に準備した生産性向上施策の効果発現
- ・中国低価格量産品市場戦略は、一時延期

ボールベアリング内外販合計計画

(百万個 / 月)



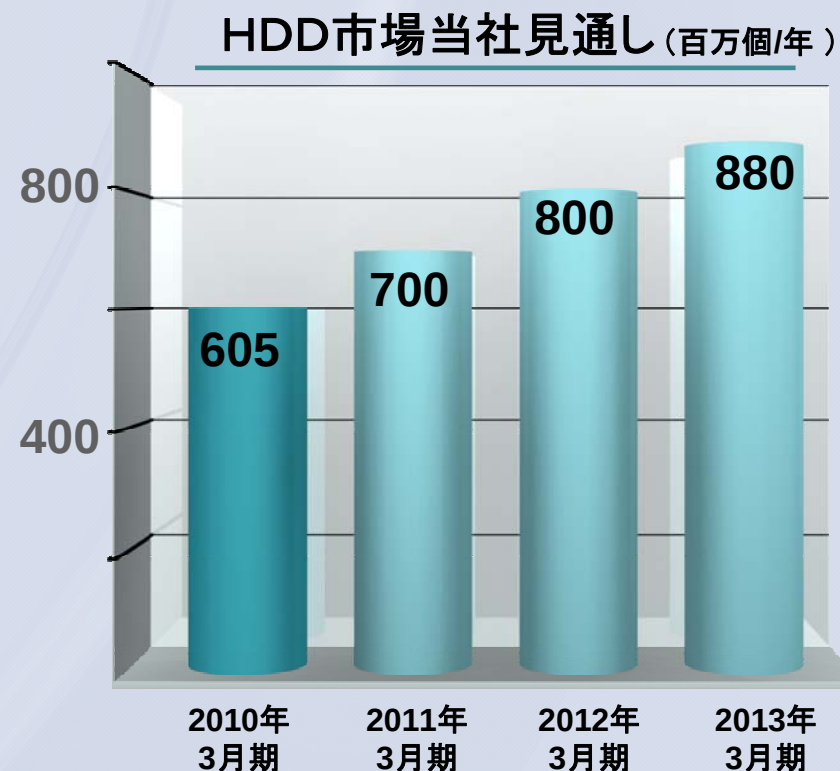
機械加工品事業(ピボットアッセンブリー)

全社売上と利益の推進力
マーケットリーダー戦略

新工場建設を
決定へ！

ピボットアッセンブリー

- ・ HDD市場は今後数年間に渡り、
年率二桁%の成長を予想
- ・ 8月までに月産3700万個への
設備増強
- ・ 月産4500万個への設備増強を準備
- ・ 生産性向上



機械加工品事業(ロッドエンド)

市場回復が早まる見込み マーケットリーダー戦略

新工場が
戦力に！

ロッドエンド

- ・ 航空機需要は回復の初期段階に入った
- ・ 需要増加時へ備えた能力拡大/新規設備は実施済み
軽井沢新工場
藤沢新航機工場(表面仕上げ)
- ・ 製品範囲の拡大に注力
- ・ コスト削減施策の効果発現
- ・ M&Aも視野に



事業戦略

機械加工品



No.1(マーケットリーダー)戦略

高いシェアを背景に、供給力とコスト対応力の推進
更なる拡充を目指したM&A・新市場の開拓と参入

回転機器



ソリューション提供戦略

「徹底したコストダウンと数量増のグループ」
「機能を合わせて売るグループ」

回転機器事業

第2の柱をより太く

新工場用地を選定！

低価格とソリューション提供戦略

「徹底したコストダウンと数量増」グループ

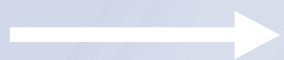
製造の強化による品質向上とコスト削減
調達先、使用原材料の集約化と部品標準化

「機能を合わせて売る」グループ

機能付加と社内協業によるシナジーの追求

成長と収益を牽引する事業の強化

ファンモーター



製品ラインアップの充実

ステッピングモーター



シナジー効果を追求

赤字事業の再構築

譲り受けたパナソニック社情報モーター事業による業績貢献

EMSへの取組み(第一精密産業とのシナジー)

EMT事業部の設置



事業戦略

機械加工品



No.1(マーケットリーダー)戦略

高いシェアを背景に、供給力とコスト対応力の推進
更なる拡充を目指したM&A・新市場の開拓と参入

回転機器



ソリューション提供戦略

「徹底したコストダウンと数量増のグループ」
「機能を合わせて売るグループ」

電子機器
特殊機器



Only1(差別化)戦略

「他社とは違う高付加価値を狙う」

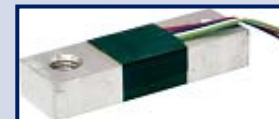
電子機器事業・特機事業

収益貢献力の向上

オンリーワン戦略＝差別化

「他社とは違う高付加価値」を狙う
中核技術を生かした事業展開
赤字事業の再構築

LEDバックライト	中小型でトップシェアを狙う＋ 新中国2工場
計測機器	ひずみゲージの更なる改善と複合製品
回路部品	省エネ製品に絞った事業展開
キーボード	安定した黒字体制の確立
スピーカー	ハイパワーマイクロスピーカーへの特化
特機	EMS推進部と連携し複合製品の推進



事業戦略

機械加工品



No.1(マーケットリーダー)戦略

高いシェアを背景に、供給力とコスト対応力の推進
更なる拡充を目指したM&A・新市場の開拓と参入

回転機器



ソリューション提供戦略

「徹底したコストダウンと数量増のグループ」
「機能を合わせて売るグループ」

電子機器
特殊機器



Only1(差別化)戦略

「他社とは違う高付加価値を狙う」

HDD
スピンドル
モーター



収益重視戦略

今期の黒字化
市場の拡大に応じた数量の拡大

スピンドルモーター事業の黒字化

収益貢献への手応え

市場見通し:HDD市場は新たな高成長期に

収益重視戦略化

- ・ ものづくり強化による収益性改善
 - ⇒ 歩留まり向上への注力
- ・ 旺盛な需要と価格対応力の強化
 - ⇒ 増産対応による収益改善(6月に生産能力3割増強)

上半期に黒字化を目指す

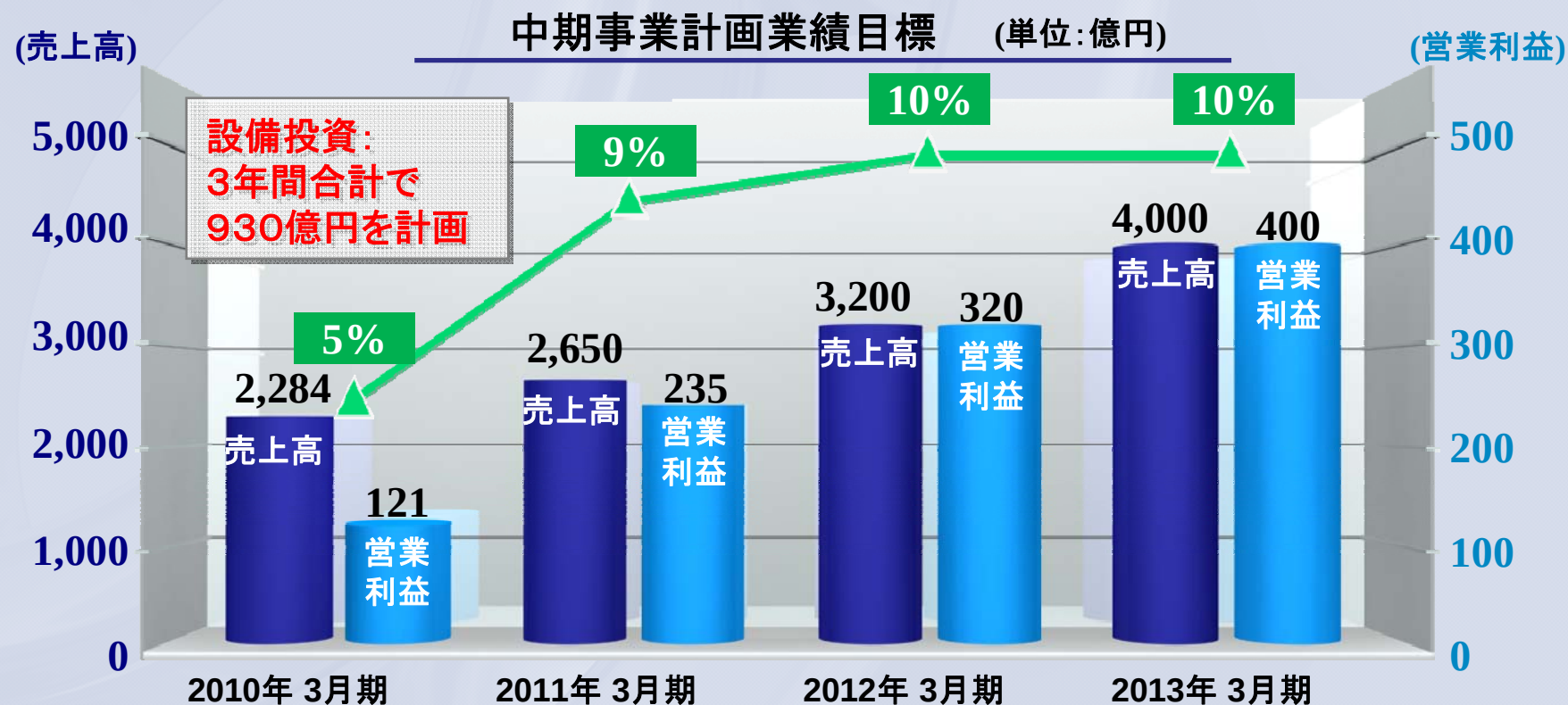
中期事業計画

中期事業計画(収益回復・拡大期へ)

世界経済前提：1年目8割経済、2年目9割経済、3年目10割経済

中期事業計画イメージ：毎年最低売上を10%増加させる

営業利益率10%を確保する



為替前提

90円/US\$

132円/ユーロ

2.65円/バーツ

13円/人民元

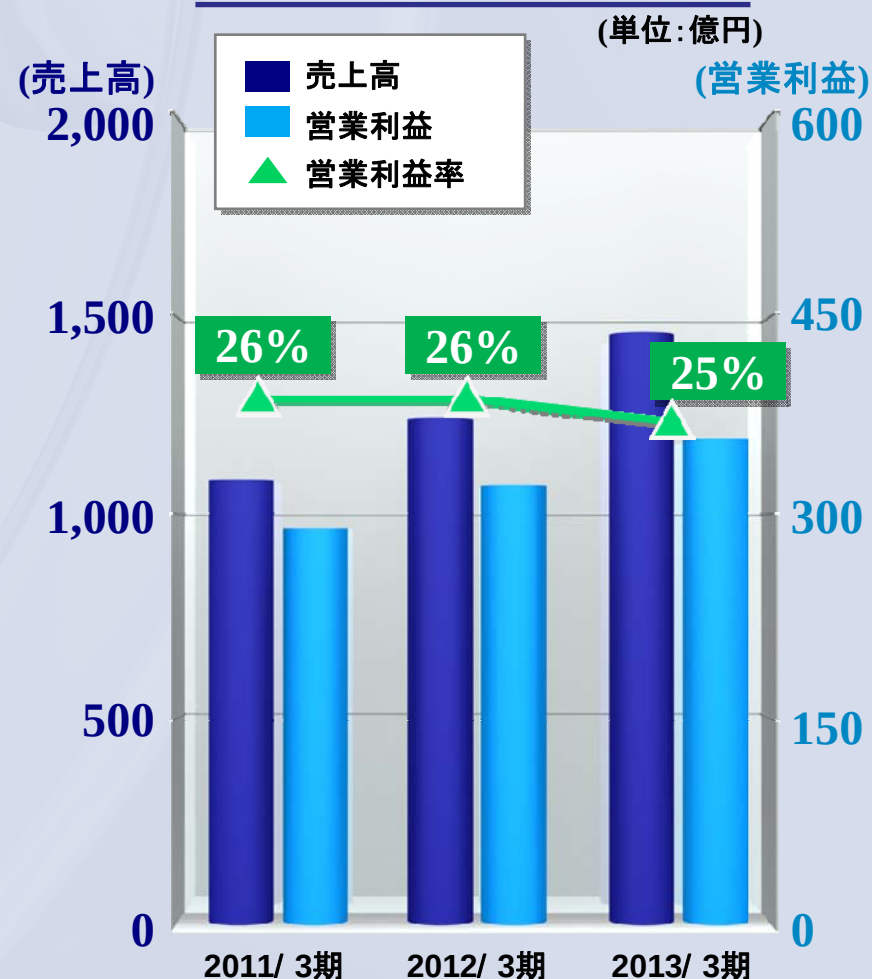
機械加工品事業セグメント

3年間で、484億円の投資計画

No.1(マーケットリーダー)戦略

- ・2013年3月期売上高目標1,450億円
- ・高いシェアを背景に、供給力とコスト対応力の推進
 - ボールベアリング新工場:
月産2億5千万個強の体制に
 - ピボットアッセンブリー新工場:
月産5,500万個の体制に
 - ロッドエンド:
航空機市場の回復と新たな成長
- ・新興市場への販売促進策
- ・新市場の開拓と参入
- ・更なる拡充を目指したM&A

中期事業計画業績目標



回転機器事業セグメント

3年間で、222億円の投資計画

ソリューション(知恵)提供戦略

第2の柱へ向け、資源投入

・2013年3月期売上高目標1,650億円
(ファンモーター、ステッピングモーター、
スピンドルモーターが牽引する)

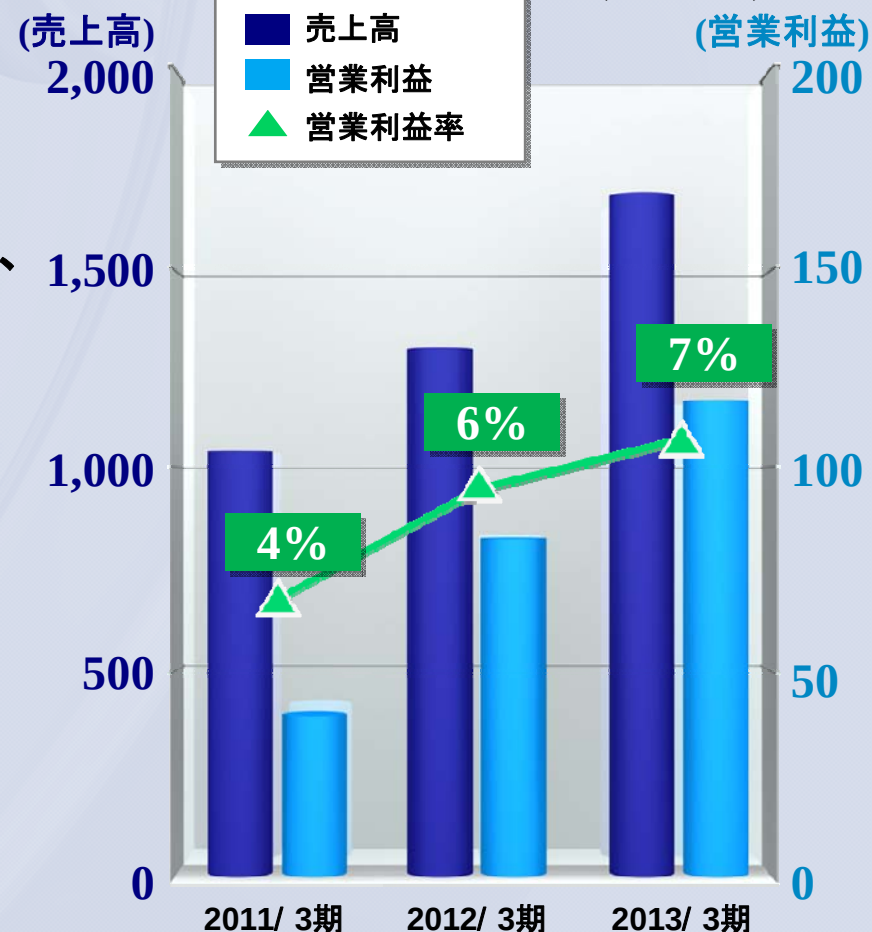
・「徹底したコストダウンと
数量増のグループ」
→ グローバルNo.1を目指す

・「機能を合わせて売るグループ」
→ 利益率重視

・モーター新工場の建設は必須

中期事業計画業績目標

(単位: 億円)



回転機器事業セグメント②(スピンドルモーター事業)

HDD市場の拡大に対応し、月産 900万台体制へ

事業戦略

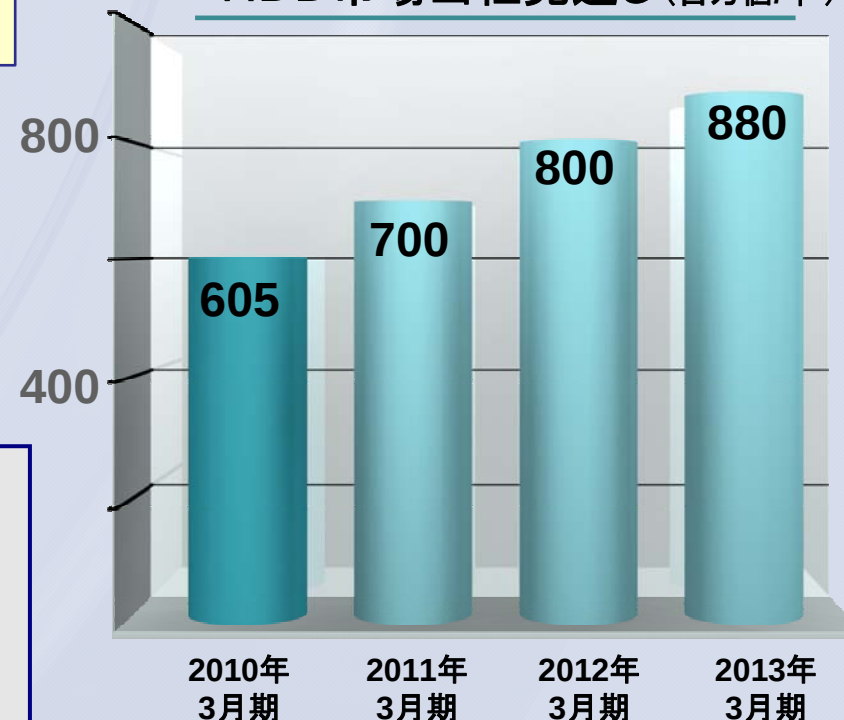
HDD市場は今後更なる拡大局面に

- ・セカンドサプライヤーとして、ミネベアのシェアを維持していく
- ・製品価格低下への対応力強化



初年度月産650万台
翌年度月産750万台
最終年度には月産900万台体制を構築

HDD市場当社見通し(百万個/年)



電子機器・その他事業セグメント

3年間で、224億円の投資計画（その他福利厚生関連、IT投資関連など99億円を含む）

Only1（差別化）戦略

- ・2013年3月期売上高目標

電子機器 570億円

その他 330億円

- ・差別化可能な技術を中核に、
「他社とは違う高付加価値を狙う」

LEDバックライト

回路部品

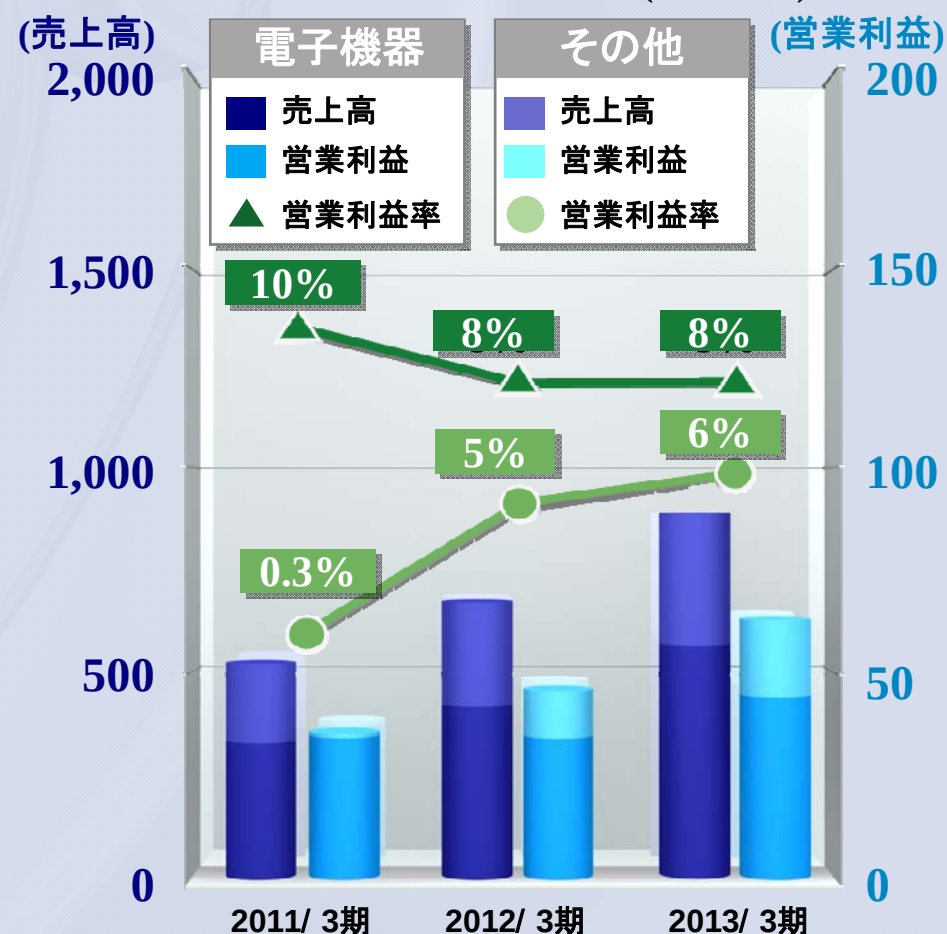
- ・新たな複合製品の市場投入を
推進する

計測機器

キーボード

中期事業計画業績目標

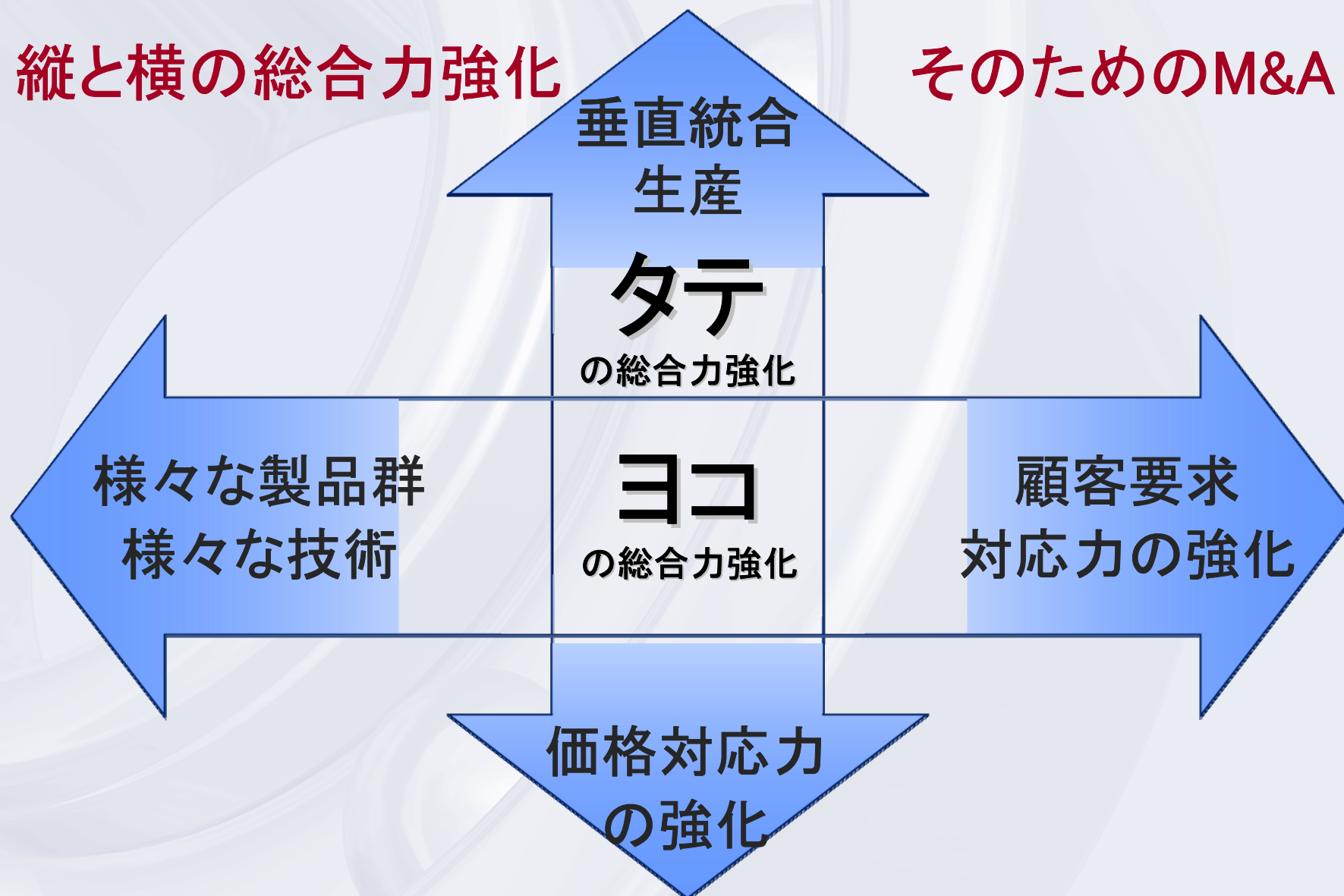
（単位：億円）



継続的なポリシー

縦と横の総合力強化

そのためのM&A

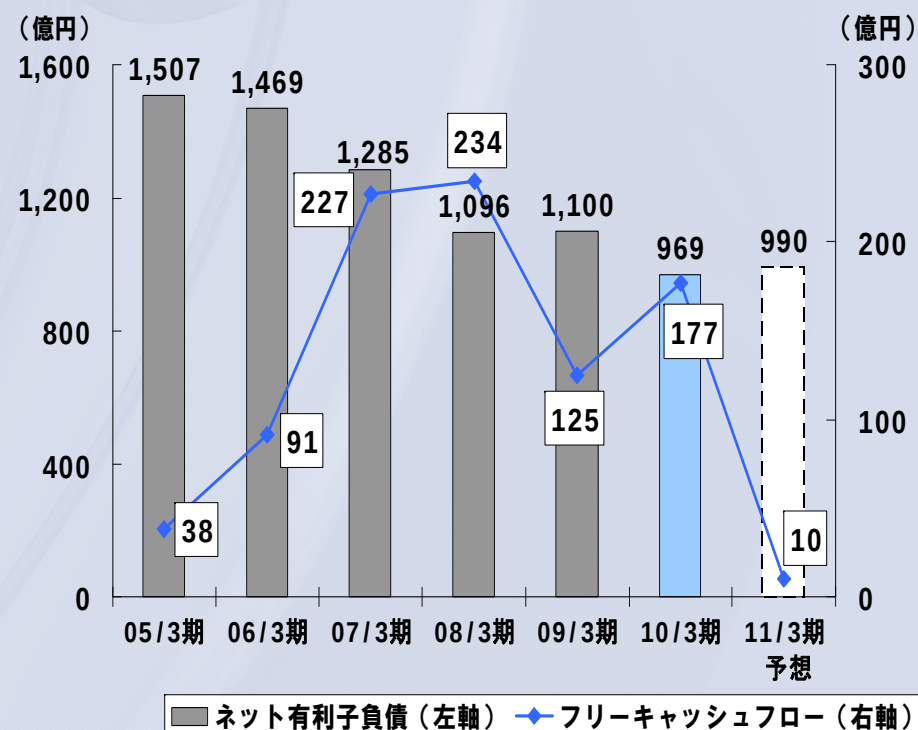


借入金の削減状況と今後の方針

ネット有利子負債 中期目標1,000億円を達成

財務の健全性を維持

将来に向けた投資により重点を置く



配当方針

配当

10/3期 期末配当 **4**円/株 計年 **7**円/株

11/3期 予想配当 中間配当 **3**円/株
 期末配当 **4**円/株

配当方針

「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。」

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。