

# 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

2010年5月7日

1



# 業績の説明

取締役 専務執行役員 加藤木 洋治

2010年5月7日

2

 Minebea

## 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

2010年5月7日

3



2010年3月期連結業績は、売上高が前年同期比10.8%減の2,284億4,600万円、営業利益は10%減の120億5,900万円、純利益は2.7倍の66億6,200万円となりました。

世界同時不況による需要縮小の影響に加え、円高US\$安を中心とした為替変動による売上高へのマイナス影響で、上半期は売上高、利益共に低迷しましたが、下半期は世界景気も回復が進み、売上、利益とも大きく改善しました。

純利益の増加は前期にあった工場閉鎖等の特別損失などが無くなったことに加え、米国における約17億円の法人税還付があったことによるものです。

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

2010年5月7日

4

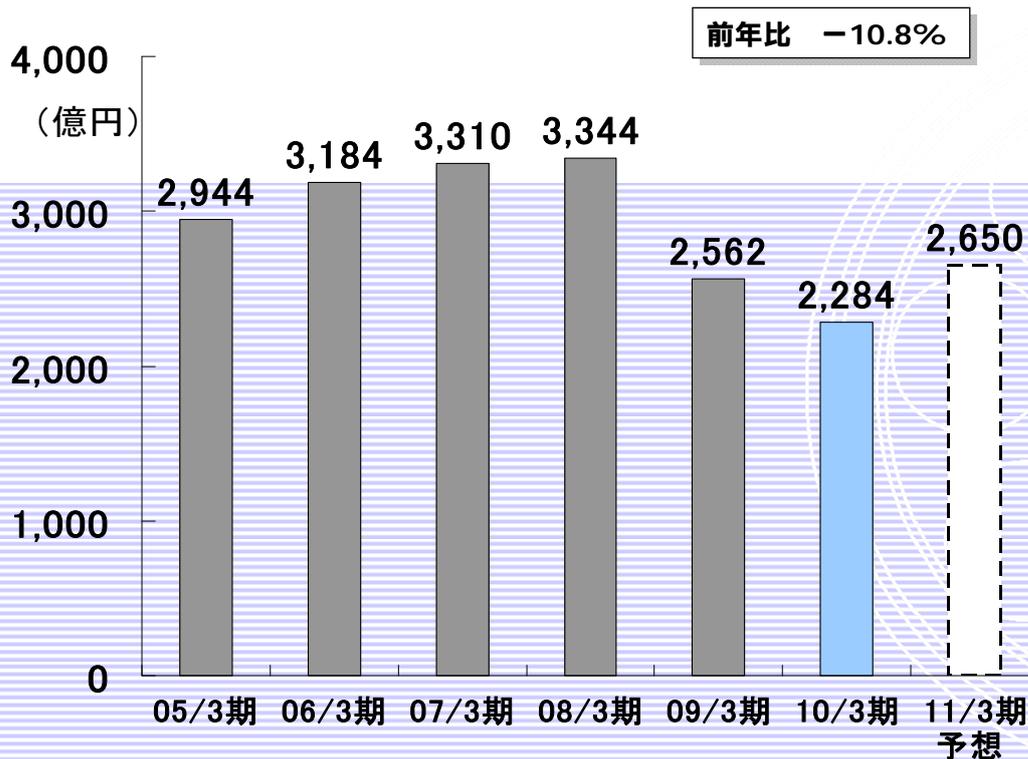


一方、2010年3月期第4四半期の連結業績は、売上高が前四半期比3%増の604億6,100万円となり、営業利益は前四半期比23.5%増の54億9,400万円と大きく増加しました。2009年1～3月期を底に、売上高、営業利益とも4四半期連続で改善を続けています。

売上高は、世界景気は回復途上ではありますが、アジアを中心にパソコンおよびHDD市場向けなど様々な製品の需要回復が一段と顕著になってきました。

また、営業利益では販売の増加に加え、ボールベアリングやピボットアッセンブリーの生産増加による製造原価の低下や、様々な事業におけるコスト削減の進展が利益増加に寄与しました。

四半期純利益は前四半期比21.5%減の30億9,000万円となりましたが、これは第3四半期に米国での約17億円の法人税還付という特殊要因があったためです。



2010年5月7日

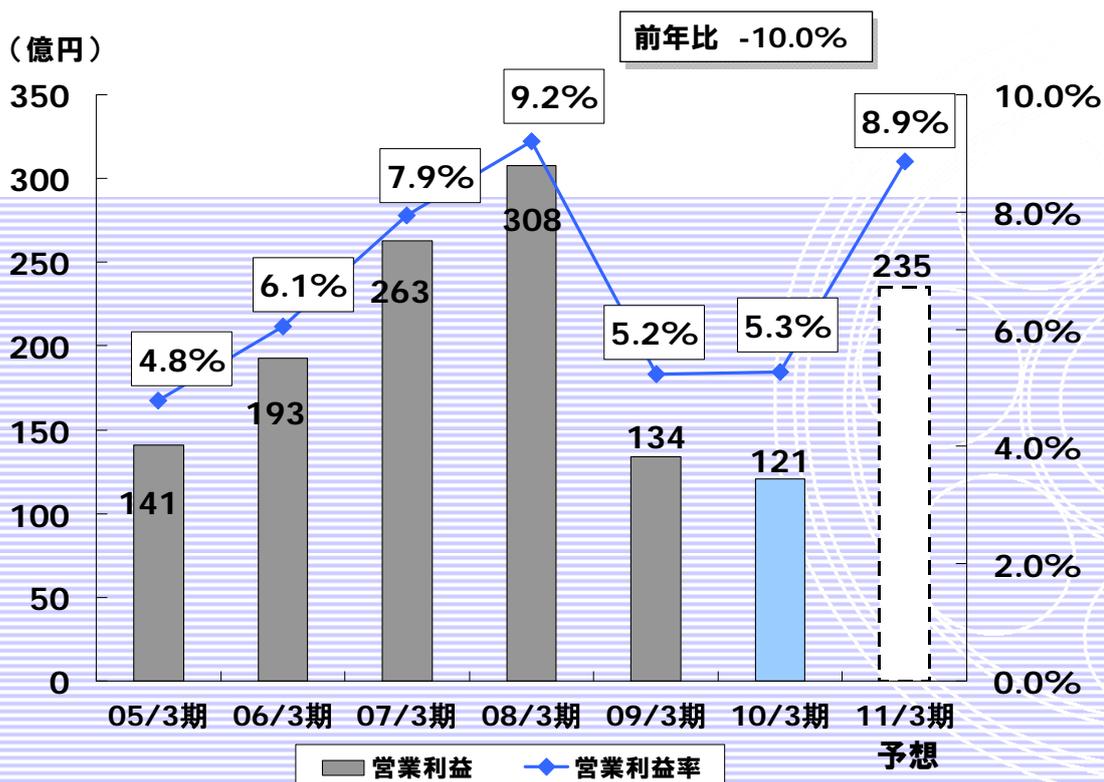
5



これは、売上高の年ごとの推移です。

2010年3月期の売上高は2,284億円となり、2年前の過去最高売上高から一転して、1988年9月期以来の低水準へ逆戻りしてしまいました。このうち、円高ドル安およびユーロ安を中心とした為替の売上高への悪影響は128億円ありました。今回の世界同時不況の影響は非常に大きかったと言わざるを得ません。

但し、先ほどご説明しましたように、四半期ベースでは既にしっかりとした業績回復局面に入っており、世界景気も回復を続けると予想していますので、2011年3月期の売上高予想は2,650億円と見込んでいます。



2010年5月7日

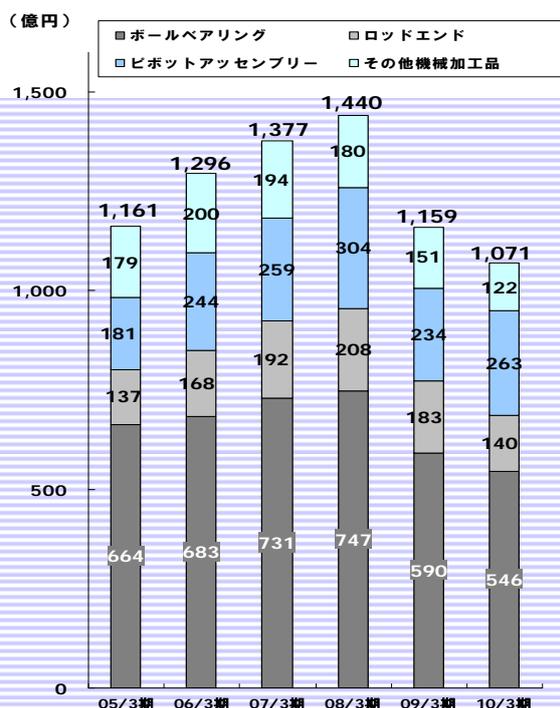
6



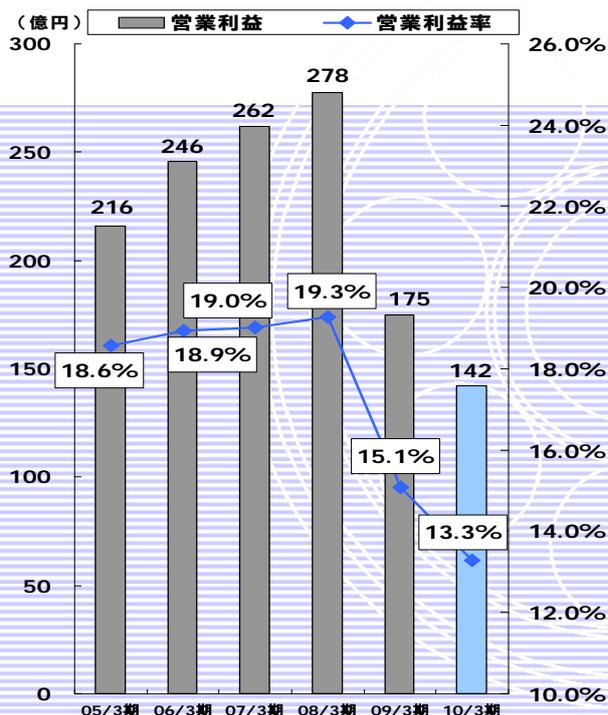
2010年3月期の営業利益は、世界同時不況による販売低迷の影響を受け121億円へ低下しました。これは1986年9月期以来24年ぶりの低い水準です。一方、ボールベアリングやピボットアセンブリーといった需要回復のスピードが早い事業での生産増加による製造単価の低下や、全社を上げてコスト削減、経費削減に努めた結果、営業利益率は5.3%とわずかに改善しました。なお、一定の前提をおいた弊社の試算では、為替の営業利益への影響は前期比通年でマイナス約8億円、原材料安の影響はプラス約10億円となりました。

2011年3月期は、四半期ベースでは既にしっかりとした業績回復局面に入っており、世界景気も回復を続けると予想していますので235億円の営業利益を見込んでいます。

## 売上高



## 営業利益



2010年5月7日

7

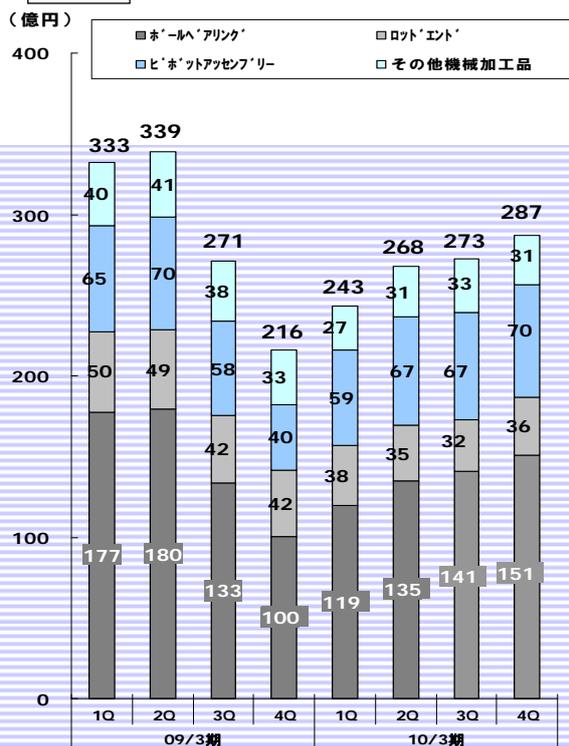


これは機械加工品事業セグメントの売上高と営業利益の年ごとの推移です。

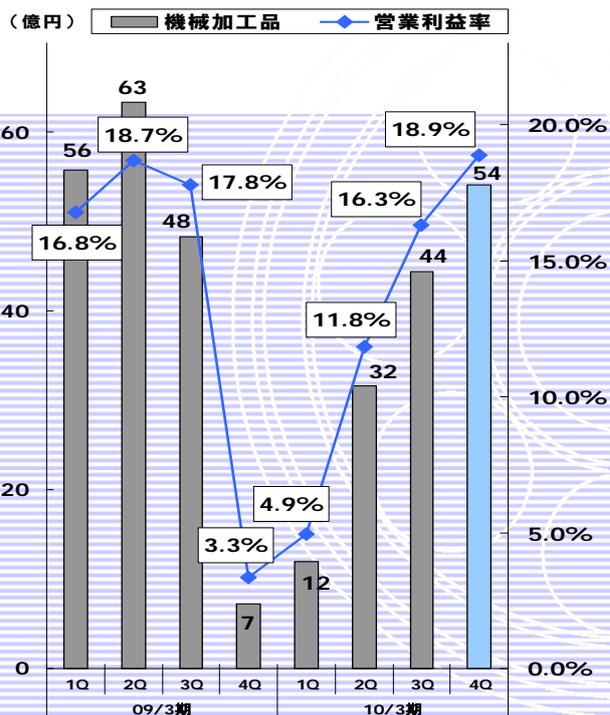
2010年3月期のセグメント売上高は1,071億円と、前年比7.6%の減少となりました。HDD部品であるピボットアッセンブリーがHDD市場の活況に伴い売上増加となったものの、ボールベアリング、ロッドエンド、その他機械加工品では、世界同時不況の影響で2年連続して売上が減少しました。

営業利益は142億円と、前年比18.5%減少しました。ピボットアッセンブリーが下半期にはフル生産状態となり利益を伸ばしたものの、航空機部品市場の低迷でロッドエンドが若干の赤字となり、ボールベアリングも上期の低迷によって黒字が縮小したためです。

## 売上高



## 営業利益



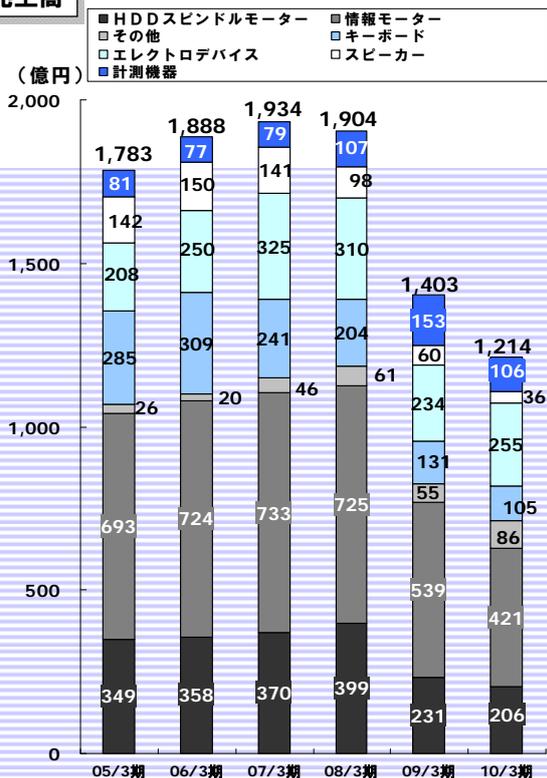
2010年5月7日

これは四半期ごとの推移です。

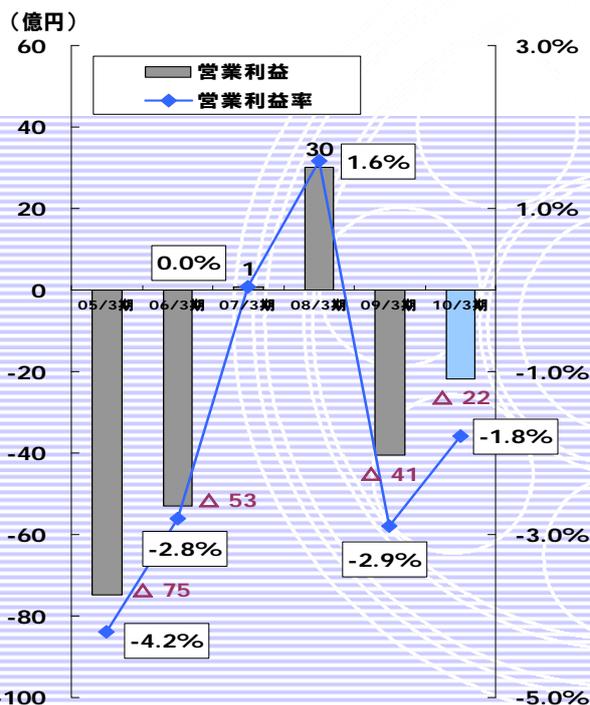
第4四半期の機械加工品セグメント売上高は287億円と、前四半期比5.3%の増加となりました。世界景気の着実な回復を受け、ボールベアリング、ロッドエンド、ピボットアッセンブリーがともに増収となりました。

営業利益は54億円と、前四半期比21.8%増加しました。ピボットアッセンブリーの利益は減少しましたが、ボールベアリングが大幅な増益となり、ロッドエンドも第3四半期の赤字から若干ですが黒字転換しました。

売上高



営業利益



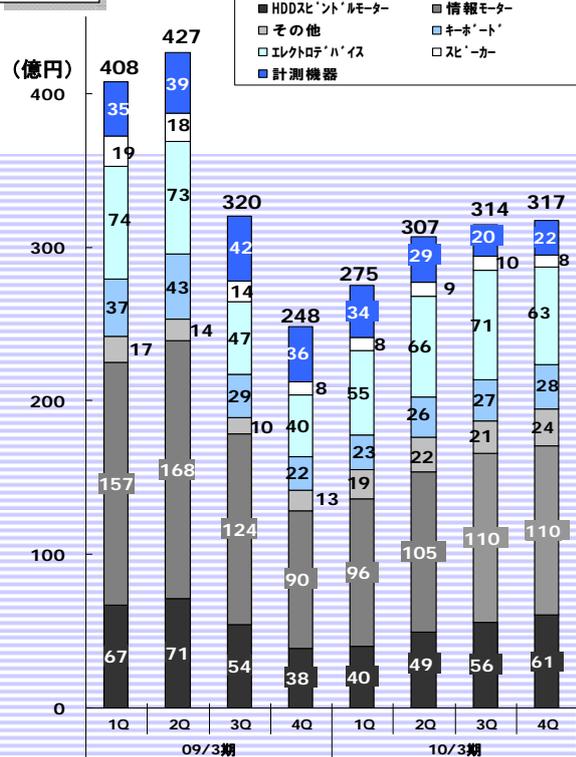
2010年5月7日

9

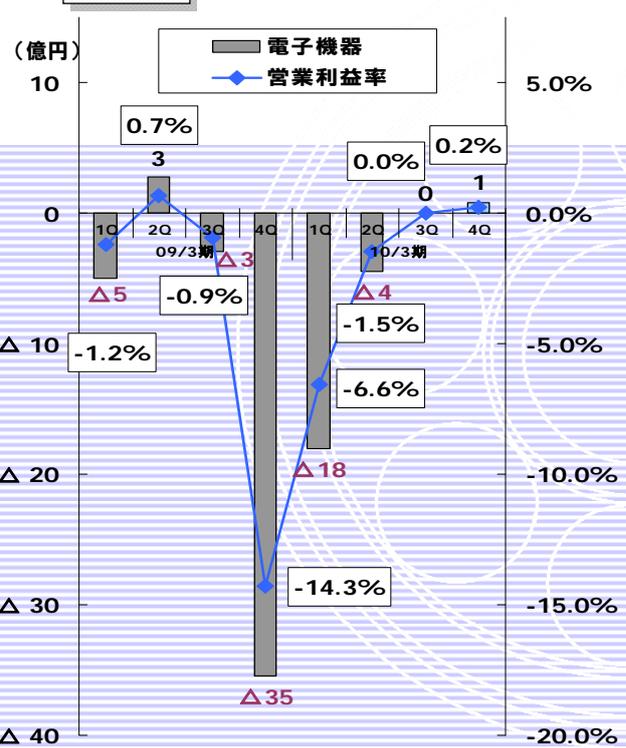


次に電子機器事業セグメントですが、2010年3月期の売上高は1,214億円と、前期に比べ13.5%減少しました。LEDバックライトが好調だったエレクトロデバイスを除き、ほぼ全ての事業において売上が減少しました。世界同時不況による売上減少に対して生産性改善、コスト削減に努めた結果、営業損失は22億円と前期の41億円の赤字から縮小しました。計測機器ではゲーム機関連売上がピークを過ぎ利益が減少したものの、エレクトロデバイスが通期で黒字化し、情報モーター、HDDスピンドルモーター、キーボードおよびスピーカーで赤字が縮小しました。

売上高



営業利益



2010年5月7日

10



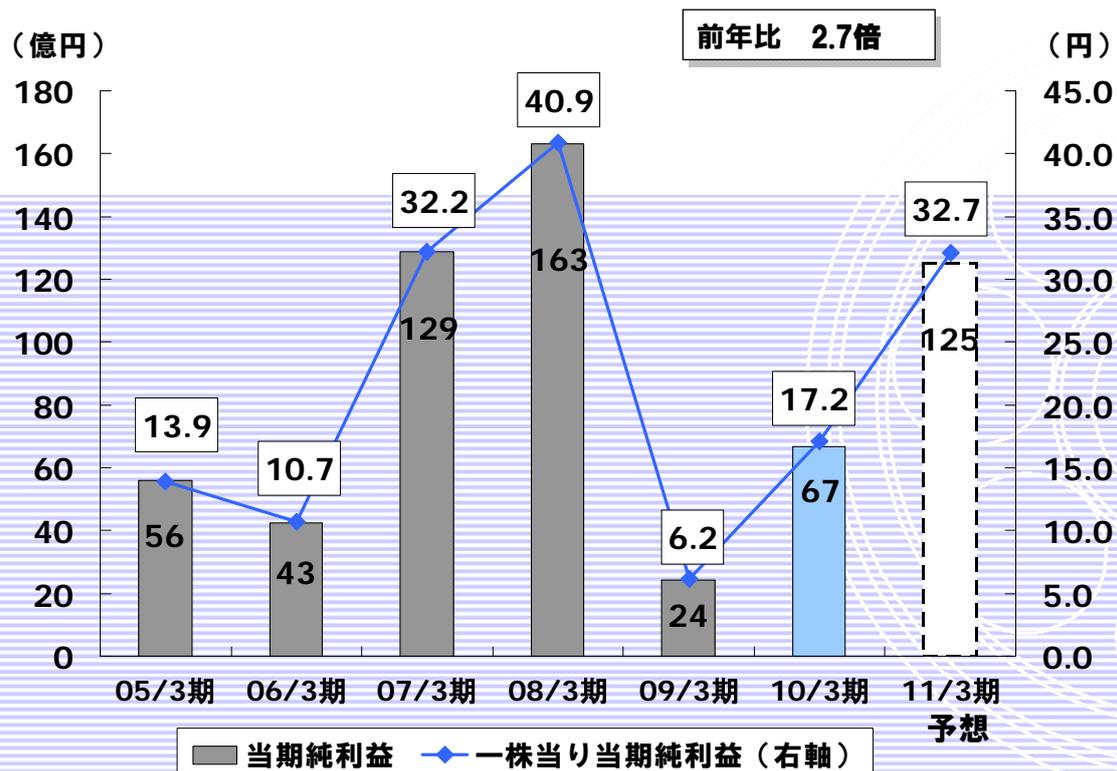
これは四半期ごとの推移です。

第4四半期の電子機器事業セグメント売上高は317億円と、前四半期比0.9%の増加となりました。HDD市場の好調を受けたHDDスピンドルモーターの売上が増加したものの、一方でLEDバックライトの売上が季節調整で減少しました。

営業利益は1億円とわずかでしたが、2四半期連続で黒字となりました。LEDバックライトの利益が減少したものの、情報モーター、計測機器、キーボードで利益が改善しました。HDDスピンドルモーターの収支は横ばいでした。

# 純利益

年推移



2010年5月7日

11

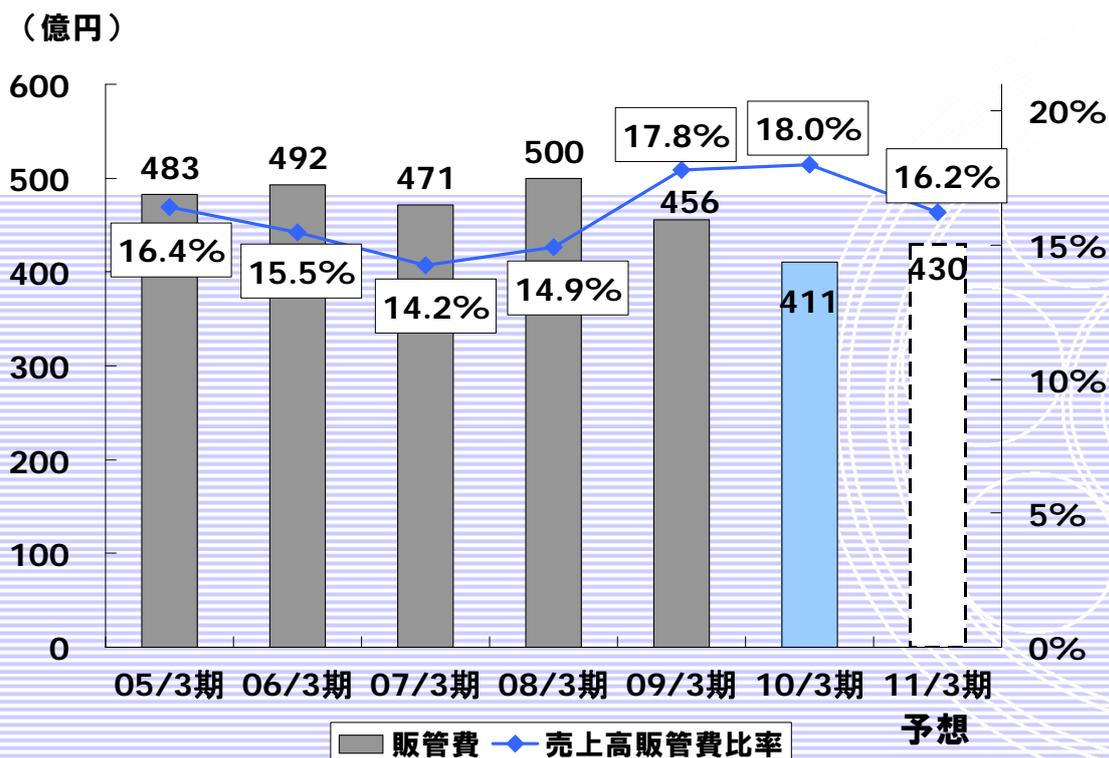


純利益は、67億円となりました。これは、前年にあった英国スキグネス工場閉鎖、タイでの早期希望退職などによる大きな特別損失が、2010年3月期にはなかったことが大きな要因です。実効税率は、米国での法人税還付などの影響で24.3%と低い水準となりました。

2011年3月期については、大きな特損を想定していませんので、売上高、営業利益の増加に伴い、純利益も大きく増加すると見込んでいます。

# 販管費

年推移



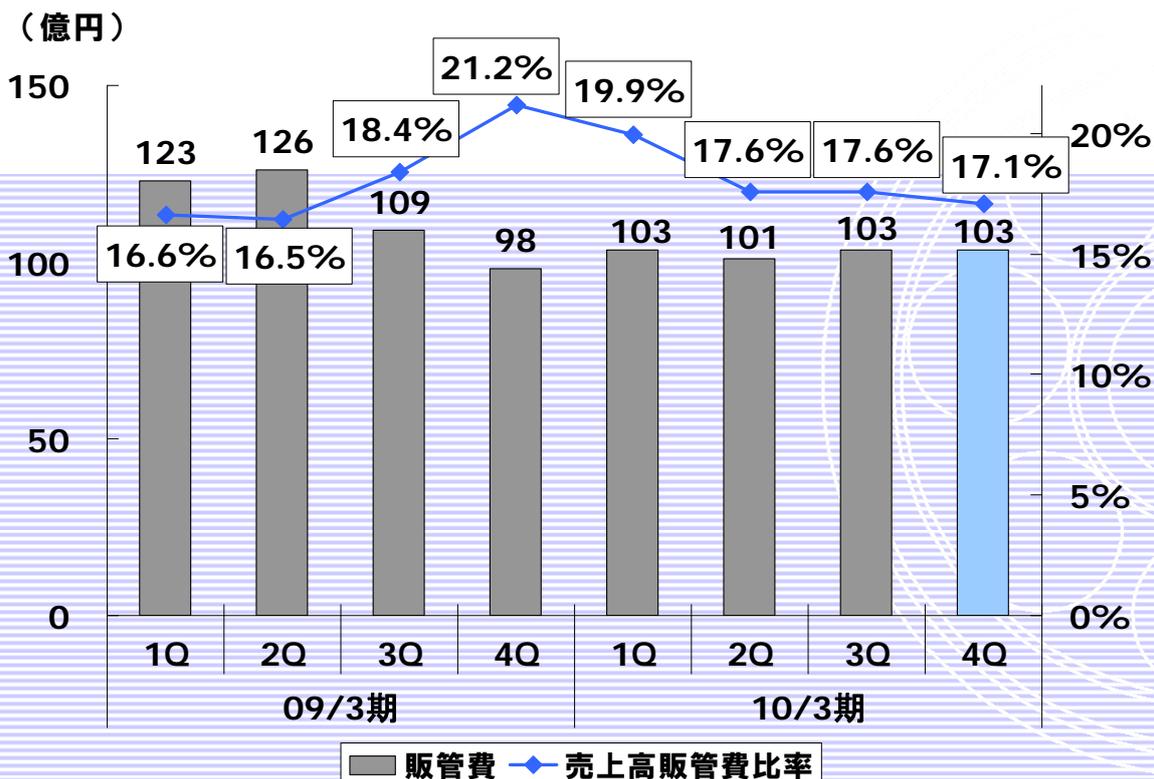
2010年5月7日

12



2010年3月期は費用削減推進室を設置するなど全社をあげた経費節減への取り組みを行った結果、販管費を45億円削減することが出来ました。しかし、売上の減少も大きかったため、売上高販管費比率は18%へわずかに上昇しました。

今期は売上回復による販管費の増加は避けられないと見込んでいますが、更に経費節減を強力に推し進めることにより、売上高販管比率は確実に低下する見込みです。



2010年5月7日

13



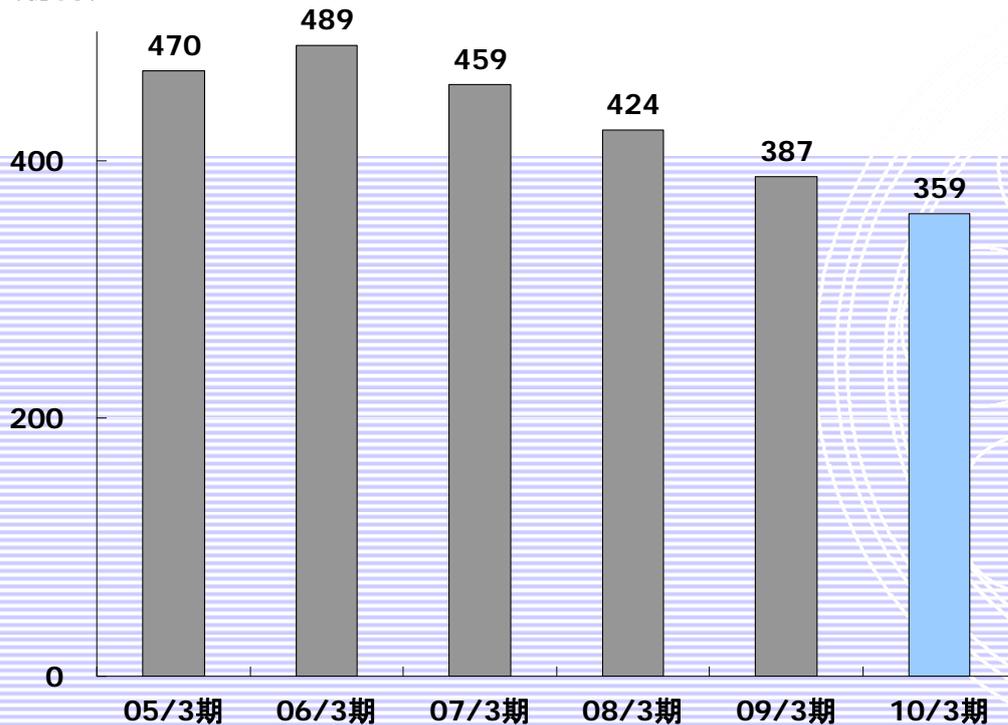
これは四半期ごとの販管費の推移です。

第4四半期の販管費は、売上が前四半期比で3%増加する中で横ばいに抑制することができ、売上高販管費比率は17.1%と低下しています。

# たな卸資産

年推移

(億円)



2010年5月7日

14

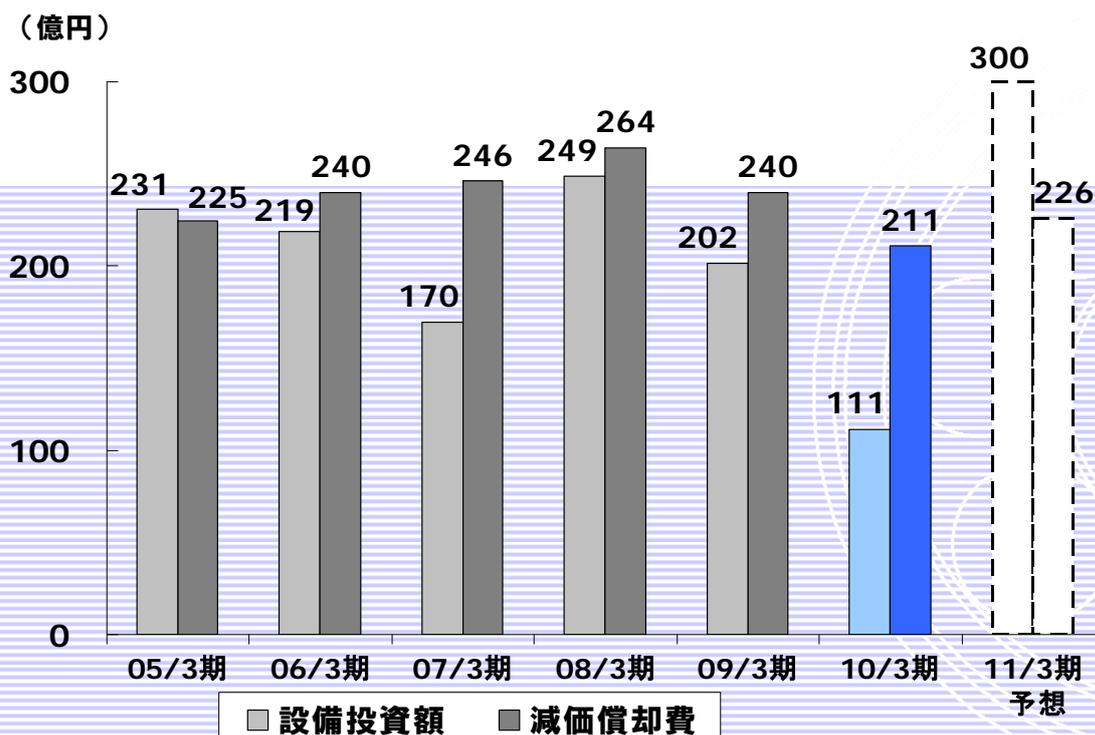
Minebea

たな卸資産の年ごとの推移です。

たな卸資産は前年比28億円減少しました。これは一部の事業において需要回復に生産増加が追いつかず在庫を取り崩したためです。一部製品は減りすぎた在庫を適正水準へ戻す必要がありますので、今後はもう少し在庫を積み増したいと考えています。

# 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。

2010年5月7日

15



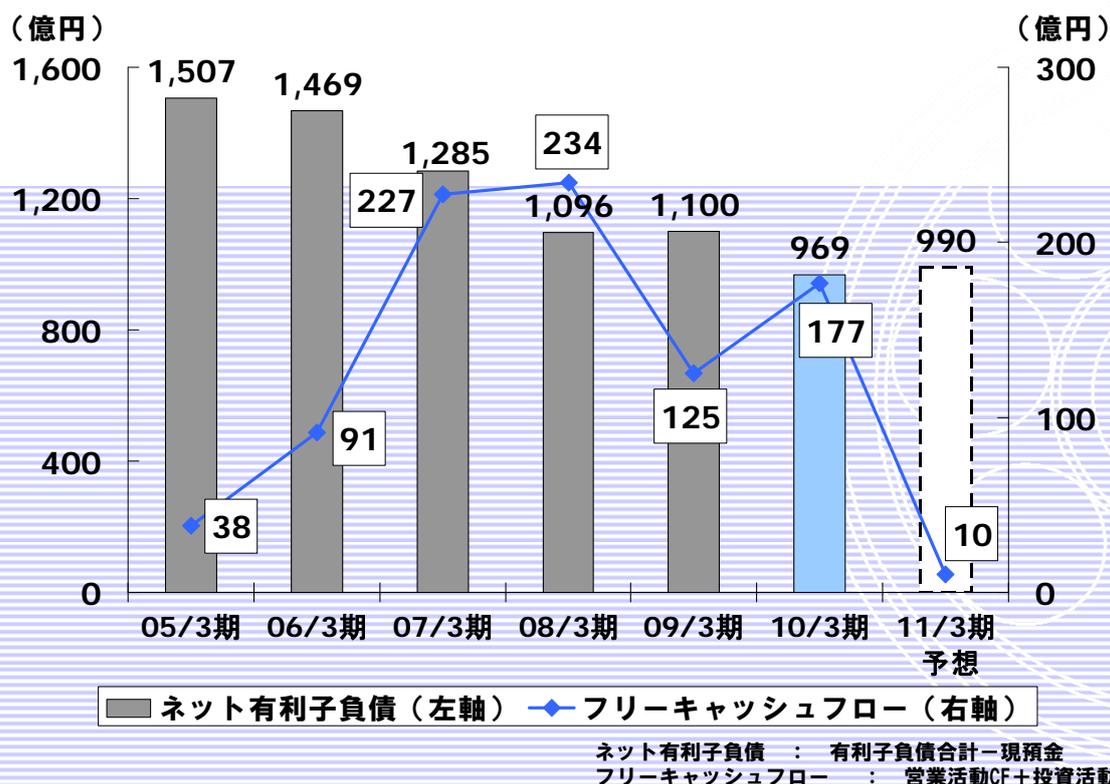
設備投資は 2010年3月期は世界同時不況という経済環境を踏まえ大きく抑制する計画としていましたが、実績もほぼ計画通りの111億円となり前年比91億円の減少となりました。

しかしながら、既に世界景気は徐々に回復の動きを強め、一部の事業では過去のピークを越える需要が発生していることから、LEDバックライト、ピボットアッセンブリー、HDDスピンドルモーターなど既に生産能力増強投資に踏み切る事業が出てきています。その多くは今期の設備投資として計上される予定です。従いまして、今期の設備投資は300億円の計画としています。

ボールベアリングも大幅な増産計画の検討を始めました。その結論によっては更に増加する可能性もあります。

# ネット有利子負債

年推移



2010年5月7日

16



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969億円となり、前年比131億円の減少となりました。E-Shipインセンティブ制度のスタートや自社株買いを行ったものの、設備投資を抑制したことに加え、当期利益が当初見込みを上回ったことなどから、中期目標であるネット有利子負債残高1,000億円を下回る水準を達成することが出来ました。

今後ともキャッシュフロー創出に注力していきますが、2011年3月期は増産投資を中心に設備投資が前年比約190億円増加する見込みですので、フリーキャッシュフローは10億円となる見込みです。一方で中期の成長に向けて、新たな投資案件も積極的に検討していきます。

## 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

2010年5月7日

17



これは今期2011年3月期見込をまとめたものです。

前提としては、世界経済はこのままゆっくりした回復を続けると予想しています。また、四半期ベースでは既にしっかりとした業績回復局面に入っており、HDD市場など一部の市場では製品需給がタイトとなっているものが出てきていますが、景気回復とともにこれがより強まると想定です。回復の遅れていた航空機部品市場もいよいよ回復へ向けての動きが始まると見込んでいます。従って売上は16%の増加を見込んでいます。

営業利益はほぼ倍増を見込んでいます。これはこれまでに行ってきた固定費削減施策や、聖域なき経費節減を行った効果が売上増加とともに大きく表れてくることに加え、ボールベアリングやピボットアッセンブリーでは増産による製造単価の低下が更に続く見込んでいるためです。

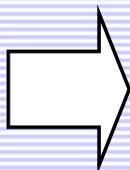
純利益は大きな特損を想定していませんので、売上高、営業利益の増加に伴い、純利益も大きく増加すると見込んでいます。

## 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

2010年5月7日

18



これは今年度から企業会計基準の改正に従い、事業セグメントを変更します。

新たな事業セグメントは、機械加工品、回転機器、電子機器、その他、本社・調整の5区分となります。それぞれのセグメントに含まれる主な事業は図の通りです。

あらたな事業セグメント区分による2011年3月期見込みは右の表の通りです。

今期はボールベアリングおよびピボットアッセンブリーでは売上、営業利益ともに増加を見込んでいます。航空機部品市場の回復に時間が掛かっているロッドエンドも売上は横ばいですが、黒字化を見込んでいます。HDDスピンドルモーターは売上増加と黒字化を達成する見込みです。パナソニック社情報モーター事業を取り込んだ情報モーターは大幅増収増益を見込んでいます。エレクトロデバイスは売上は横ばいですが、競争激化により利益は若干減少する見込みです。計測機器はゲーム機関連のピークが過ぎたため減収減益、特殊機器は横ばい、キーボードは通期黒字化、スピーカーは赤字縮小をそれぞれ見込んでいます。

## 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

19

ここからは、経営方針と事業戦略についてお話しします。

資料が3部構成となっており、まずは前期の経営戦略実行状況のご報告、続きまして今期の経営戦略、そして最後に新しい3ヵ年計画に関する説明を行います。

# 2010年3月期の 経営戦略執行状況

2010年5月7日

20

まずは終わりました2010年3月期の経営戦略の執行状況です。

## 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

2010年5月7日

21

これは、昨年初めて皆様の前で経営戦略を発表した時に使った資料です。

この時に私のミッションは2つあると申し上げました。1つは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、そしてもう1つはミネベア100周年の為の基礎固めを行うということです。

社長に就任して1年が経過しましたが、非常にスピード感を持って行って来たつもりです。まずこの1年間でどのような経営の決断および執行を行ったかをまとめてご説明し、徐々にミネベアグループ全体が高まってきていることをお伝えしたいと思います。

## 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

2010年5月7日

22

組織再編と権限委譲は度々お伝えしています。事業本部制にして、現在は5事業本部となっています。  
それからパナソニック様からの情報モーター事業の譲り受けです。

## 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5月7日

23

パナソニック様の情報モーター事業の譲り受けは4月1日に無事に移管が終了しました。

当初は年間売上高が150億円程ではないかと予想を立てており、今回の計画もその線に沿っています。

ただ、ご存知の通り非常にマーケットは過熱感を持ってきて、今は納期遅れが発生しつつある製品もあるのが現状です。機械の増強が6月頃に終わりますので、期が終わった頃には売上高が2割ほど上がっているかもしれないと思っています。期初より黒字スタートの見込みですが、上半期が終わりましたらより具体的にお話ができるかと思えます。

## 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

2010年5月7日

24

次に、モーター事業拡大の2番目としてEMT事業部を新設しました。これはEuropean Motion Technologiesの略です。

## 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5月7日

25

ヨーロッパには以前からPMDMという開発子会社があり、200名を超えるドイツ人の回転機器を中心とした技術者がそこで働いています。そのコストセンターであった部分を少しでも収益に貢献させようという事で、PMDMの中の一部を切り出し、EMT事業部を作りました。

製品群としては、スライドに何枚か写真が出ていますが、左から産業機器用で繊維機器用のモーター、車載用と産業機器用のモーター、それから黄色いのは遊星ギヤの付いたブラシレスのモーター、丸いモーターは大型ブローファン、それから残りの2つがピエゾ・モーターです。ピエゾ・モーターはドアロックに採用が決まっており、今期の終わり頃から出荷が始まる予定です。

こういった製品をヨーロッパ人によってヨーロッパ市場の為に作る事業で、スロバキアの工場で作っていきます。ヨーロッパには非常に付加価値の高いモーターの会社が今でも幾つもあります。PMDMからスピノフしてEMT事業部を作った理由は、そういう製品を目指し、せっかく持っている技術を事業として生かしていこうという事です。

EMT事業部は回転機器事業本部に属しますが、当面の間は道正副社長が直接指揮をします。3年後の売上高30億円を目指しており、これは新たなチャレンジです。

## 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5月7日

26

昨年11月に従業員持株インセンティブ・プランE-Ship®を導入し、約220万株を取得しました。また、500万株の自社株買いを行い、2008年実施分と合わせて1,500万株の自社株を取得しております。

### 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

2010年5月7日

27

6番目はヨコの総合力強化で2つをご紹介したいと思います。

1つはすでにご案内の通りEMS(Electro Mechanics Solution)製品でCOOL LEAFを先日発表しました。

# 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

2010年5月7日

28

キーボード業界は競争が厳しい為、より付加価値の高い製品を作れないかということで、大阪大学の川崎先生と一緒にCOOL LEAFを開発しました。ライティングデバイス、キーボード、ワイヤレス技術、計測機器を組み合わせ、やがては振動モーターが入りますが、新しいインプットデバイスが誕生しました。今の見込みですと今期後半から少しずつ売上に結び付いていくと思います。

ある住宅設備機器メーカー様にご提案した所、非常に良い反響でした。そのメーカー様が上海万博の近くに展示場を作りましたので、まずはそこに第一号をもうすぐ納入する予定です。

これから未来の生活で、例えば朝起きて洗面所にある鏡に近づくと鏡にボタンが出てきて、それを押すとラジオが流れたり、エアコンがついたりし、離れていくと鏡になるというものや、シャワートイレの横に今はリモートコントロールがありますが、人が入ってないと鏡になり、人が入ると色々なボタンが表れるというようなものです。付加価値の高い新しいインテリジェントコントローラーに期待しています。

問題はキーボード型です。これは残念ながらテクニカルな部分での開発がまだ必要であり、秋頃までにはこのCOOL LEAFを使ったキーボードの具体的な販売活動が行われると思っています。私共としては従来のキーボード事業から一歩先に出て、未だ世の中に無い新しいインプットデバイス製品として出していきたいと思っており、何としてもこれは成功させるつもりです。また、現場も若い従業員が非常にやる気になって頑張っていますので、これは時間の問題だと思っています。

# 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



2010年5月7日

29

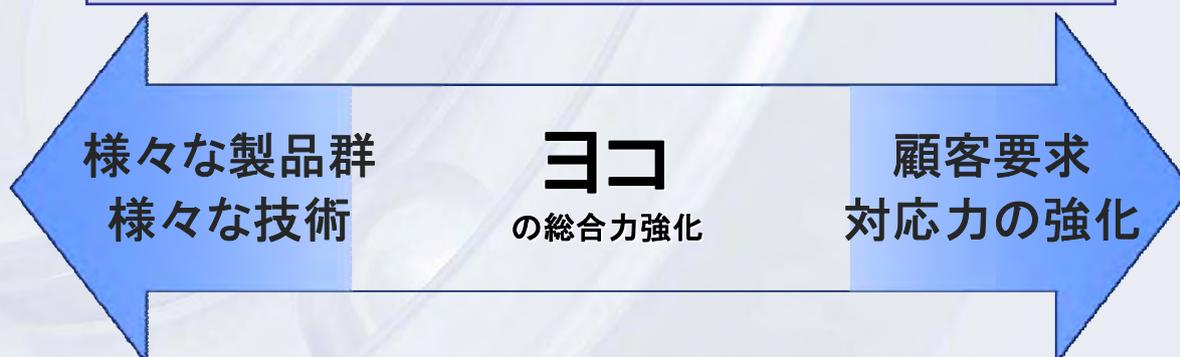
もう一つは本日に発表しました第一精密産業の買収です。

スライドに写真が2つ出ていますが、左側が大田区にある第一精密の本社および工場、右側が中国の広東省東莞市にある工場です。

この会社は高精度プラスチック歯車金型メーカーで、日本みらいキャピタルから購入しました。ある日、社長が私の所に来て事業の幾つかを見せてくれまして、「これだ！」と興味が沸いた事業でした。事実、非常に技術力もありますし、また、色々な展開が出来ると思っています。

## 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



2010年5月7日

30

まず、超精密モールド歯車用の金型を短期間で設計/製造できる能力があります。能力はたぶん日本では1、2位を争う会社です。射出成型機でいうと100トン以下の機械で歯車を作れるということです。これを土台にして、ここで金型を作り、超精密モールド成型にチャレンジしていくことができます。

それから、すこし川上に上りますと、ギヤボックスの設計を自社内できちんと出来るようにする事によって、機械加工品としての実力が高まると共に、ヨコの総合力としてモーター部隊へ展開出来るという事がありますので、差別化、高付加価値化を狙うことが出来るのではないかと考えています。

私共としては小さい買収ではありますが、非常に楽しい買収です。

## 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)

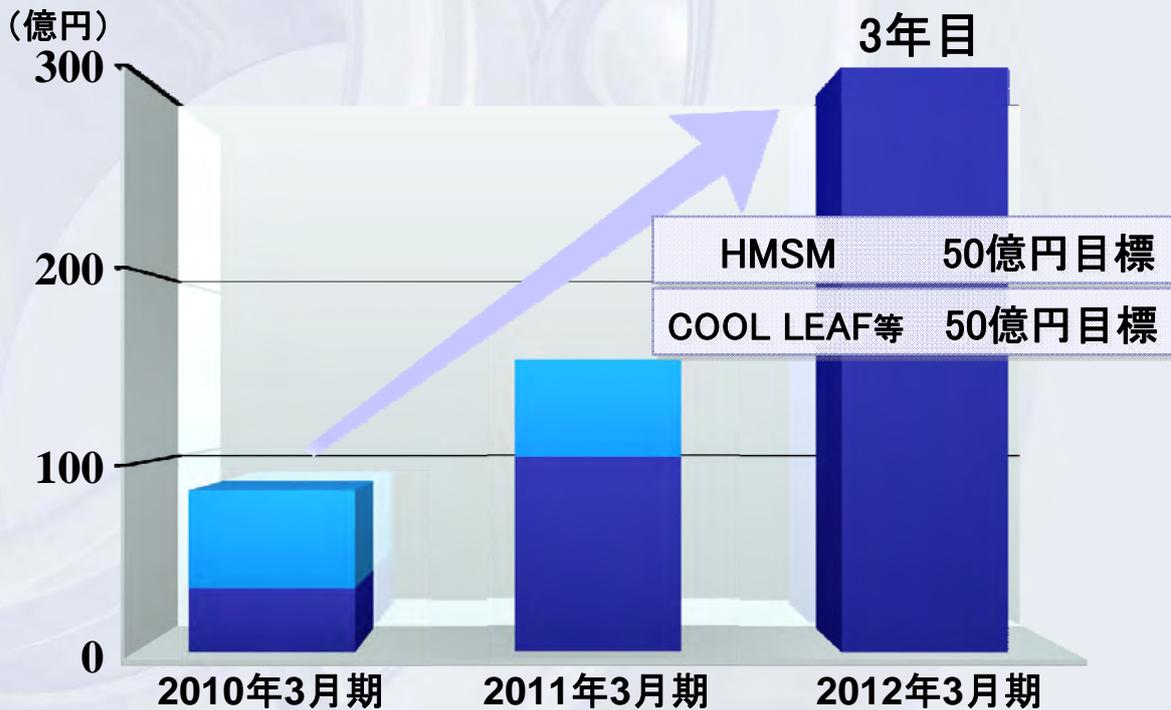
EMSプロジェクトの進捗

2010年5月7日

31

それからEMS関連の2番目としてEMSプロジェクトが進捗していることをご報告したいと思っています。

## 複合部品 売上拡大目標



2010年5月7日

32

グラフの濃い青の部分が去年イメージとしてお示した複合部品の売上拡大目標です。事実、すでに前からある複合部品等々を入れて前期で約80億円の売上がありました。2年目の今期は先程の第一精密も含めまして、約150億円までいくのではないかと考えており、3年目には300億円を目指します。但し、当初の計画ではHMSMを3年目に100億円としていましたが、若干の下方修正をして、HMSMは50億円、今期後半から立ち上がるCOOL LEAFなどで50億円を目標にしたいと思っています。残りを現在色々と取り組んでいる他の複合部品で埋めていくということです。

## 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

2010年5月7日

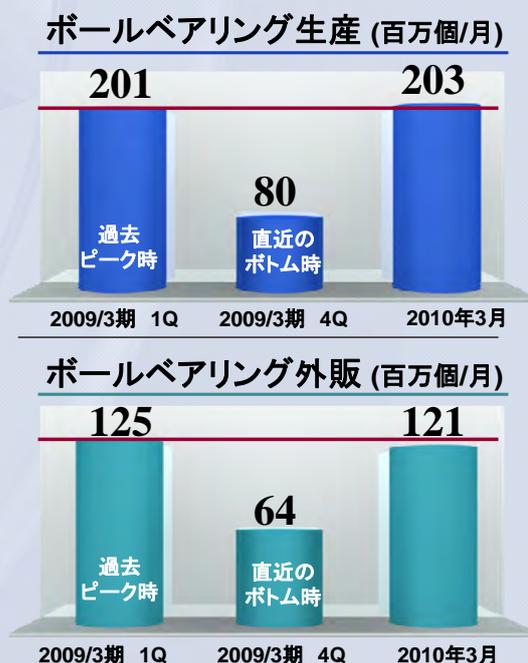
33

初めて個人投資家向け説明会を開催しました。

ボールベアリング生産拡大とありますが、ボールベアリングは需給がタイトになっている状況です。

## 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



2010年5月7日

34

今の設備では、月に2億2,000万個までは生産できるだろうと思っています。3月は過去最高水準で2億300万個まで生産しました、4月にはタイでソクランというお休みがありますが、それがあっても(ここまで)生産出来ていますので、5月、6月と史上最高水準の生産量へ向かって稼働率を上げていきたいと思っています。

ピボットアッセンブリー向けの内販だけではなく、外販もかなりのレベルまで上がってきました。在庫も非常に低いレベルであり、増産に注力していきます。

一時  
延期

【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5月7日

35

このスライドは昨年11月の決算説明会でお話しました中国の低価格量産品市場へ参入していくという戦略です。しかし、残念ながら今は既存の製品への需要が強くとっても生産余力がありません。パナソニック様から譲り受けましたDCブラシレスモーターで中国製のボールベアリングを年間3,000万個使用しています。当初は、これをミネベア製ボールベアリングへ置き換える予定でしたが、これを取り込むよりも先に既存の製品をもっと作らなくてはいけないという、ある意味では非常に厳しい要求が市場から来ており、現在はこれに対応している所です。

繰り返しになりますが中国部材を使って安い物を作るという戦略は当面は一時延期と言わせていただきます。

## 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

2010年5月7日

36

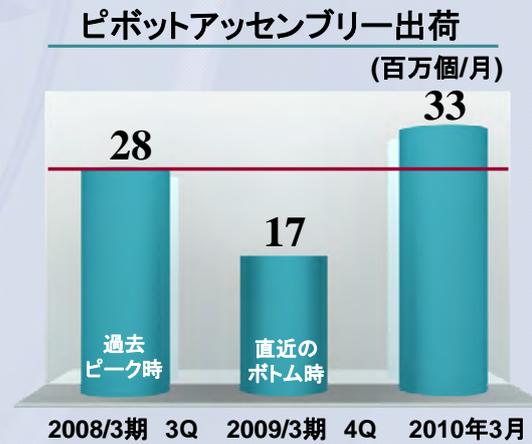
ボールベアリング生産拡大の1つの大きな理由ですが、HDD向けピボットアッセンブリーの需要が非常に大きく、過去最高を記録する月次生産数量になっています。

# 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5月7日

37

ピボットアッセンブリーについてはハードディスクドライブ需要の勢いはしばらく続いていくだろうという見方が最近は通説となってきていますので、これも増産に対応していかなければならないと思っています。

## 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

2010年5月7日

38

赤字事業の黒字化については、キーボード事業がお蔭様でこの1~3月は黒字化を達成することができました。

## 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5月7日

39

私がミネベアモータ社時代に一緒にやっていたある事業部長を昨年6月からキーボード事業部に異動させました。一人当たり生産性の改善が進んだことによって工場の生産能力が大きく増え、そこへ景気回復で注文が入ってきました。今まで月70~75万台の規模で生産していた中国の工場は人数が減っているにもかかわらず月95万台まで生産できており、今後は月100万台までいけるかなと思っています。そういったレベルまで中国のキーボード工場は改善が進んできています。

## 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

2010年5月7日

40

最後に電子機器セグメントの業績大幅改善です。

## 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

2010年5月7日

41

電子機器セグメントだけですと前期比売上高は189億円減少しましたが、営業損失は19億円改善しました。スピンドルモーター、情報モーター、キーボードの改善が貢献しました。

以上、経営戦略の執行状況について、うまくいった部分12項目をご説明しました。当然のことながら反省すべき点多々あります。

# 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**

2010年5月7日

42

反省すべき点の第一点がスピンドルモーターの黒字化未達です。

これは前期末までに黒字化する目標でしたが、達成出来なかった事に対し私が最高経営責任者としてお詫びを申し上げなければなりません。

言い訳にはなりますが、単価の下落と増産の遅れが原因です。先程、キーボードで製造での改善が進んだという話をしましたが、スピンドルモーターは今ひとつ力が足りなかったということです。

ただ良い点もあり、品質は確実に良くなりました。技術についても新しいスピンドルモーター製品はお客から非常に評価が高く、良い物が出来ている事は間違いありません。しかしながら、収益はどうかと言われるとまだまだ実力不足ということです。問題点はかなりクリアになってきましたので、今後はそれに徹底的に取り組むことです。

今までは赤字だった為に設備増強があまり出来ませんでした。6月後半ないし7月までに現在の生産能力の3割増強を行います。今までは1つの機械で色々とセット替えをしながら製造しなければならなかったのを、なるべく同じ製品をずっと作り続けられる様に機械設備にも余裕を持たせようということです。

事実、色々な工場スペースのやりくりをして、場所を確保している状況です。出来るだけモーターはロップリ工場へ寄せ、空いたバンパイン工場に機械加工品を配置します。FDK様から取得した工場をその機械加工品の部隊で占めるというような場所のやりくりをしており、これで全世界的に工場の物理的な施設の余力は無くなるくらいです。そういう意味では私どもの先輩が先見の明を持って土地や建物を十分スペースの余裕を持って作ってくれたおかげで、今の急な増産でも未だスペースがあります。

経営最高責任者として、この9月末までになんとか単月でも黒字化する目標で、全社をあげて取り組んでいます。言い訳になりますが、去年は色々な赤字事業があり、色々なことを同時進行でやらなければならない毎日を過ごしておりましたが、今は増産とスピンドルモーターの改善と2点に注力しております。ぜひ事業の改善を信じて見守っていただければと思います。

## 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

2010年5月7日

43

もう一つはスピーカーの黒字化未達です。

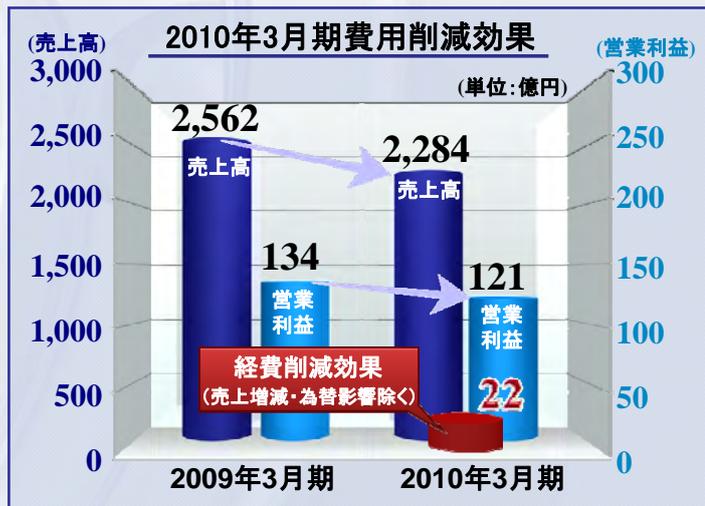
これは金額的にはそれほど大きなものではありません。

新しいハイパワー・マイクロ・スピーカーは非常に良い評価を頂き、あるテレビメーカーでは再来年の機種に相当な数採用が決まりましたので、事業の改善は時間の問題ではないかと思えます。

# 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」

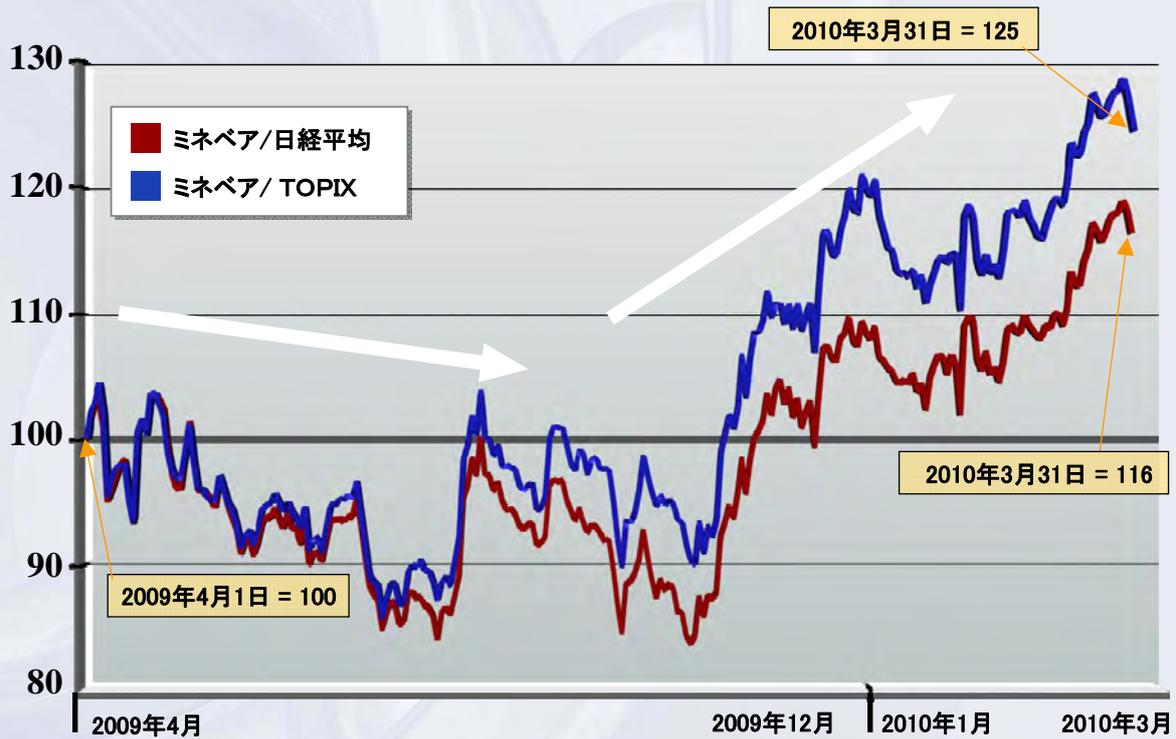
2010年5月7日

44

これは費用削減効果です。

円高等もあって売上高が落ちている中で、営業利益は121億円を稼ぐ事が出来たのですが、私共の計算では、売上の増減、為替変動などの影響を除いて、純粋に約22億円の費用削減効果があったと考えています。費用削減推進室をあと1年期間を延長し、旅費交通費、出張管理、ITコストの削減などに注力してやっていきたいと思っております。

# 社長就任以来の相対株価パフォーマンス



2010年5月7日

45

社長に就任してから株価も徐々に上がっています。企業価値を最大限にする事を私のミッションとして1年間やってきましたが、この1年では、TOPIXや日経平均の動きに対して大体2割くらい上回ることが出来ました。

# 2011年3月期の 目標達成の為の施策

2010年5月7日

46

続きまして、今期の目標達成の為の施策について簡単に説明したいと思います。

# 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

2010年5月7日

47

機械加工品は非常に分かり易く言いますと、NO.1戦略＝マーケットリーダー戦略だと言えます。

この様な需要回復の状況の中で、徹底してお客様のご要望に対応した供給力を保持する事がメーカーとしての供給責任ですから、これはリスクを恐れずに前に進むということです。

# 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)



2010年5月7日

48

ボールベアリングは新工場の建設を決定しました。ただ、場所はタイで建設しようということにはなっておりませんが、バンパインでやるのか、それ以外の土地でやるのかはもう少し検討が必要です。

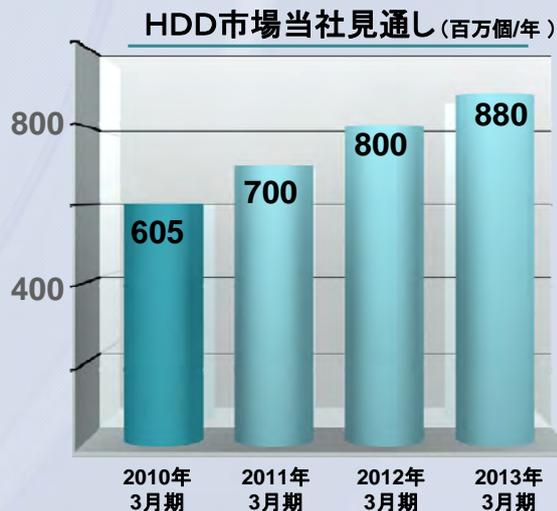
短い期間内に最終決定をして、ボールベアリングの工場を20年ぶりに建てたいと思っています。

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



2010年5月7日

49

HDD向けのピボットアッセンブリーも同様で、8月までに月産3,700万個体制、今期中に4,500万個体制を築きたいと思っています。HDD市場の今後の動向については予測数値は各社まちまちですが、非常に大きな上昇トレンドであることは間違いないだろうと思っています。

# 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



2010年5月7日

50

1つ非常にラッキーな事を皆様にご報告しなければなりません。それはロッドエンドです。

去年から、今期はもう土砂降りですと申し上げていました。しかしながら、航空機市場も回復の初期段階に入ったのが確認出来たのではないかと思います。大きなお客様であるボーイング社も最近は今後の生産増加についてプレスリリースを出しています。まさに土砂降りの時に軽井沢や藤沢に工場を建てておいてよかったと思っています。

機械加工品事業に関しては素直にマーケットの拡大に追随していくということが今期の戦略の中核であると思います。

# 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」

2010年5月7日

51

一方で回転機器はソリューション提供戦略と社内に言っています。

様々なモーターがありますが、例えばファンモーターと振動モーターについては、お客様はただ取り付けるだけでその機能に満足します。この場合は徹底したコストダウンをやっていかなければなりませんし、やはり数量を追っかけていかなければなりません。

それ以外のブラシ付モーターやブラシレスモーター、ステッピングモーターでは必ずモーターに何かが付いています。我々としては去年から申し上げている複合製品として機械加工品の技術を取り入れてお客様にソリューションを提供するという戦略をより推し進めていこうとしています。

# 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



2010年5月7日

52

それが第2の柱をより太くということです。

色々なモーター事業、パナソニック様から譲り受けましたDCブラシレス事業も含めて、これから成長と収益を追いかけていきたいと思っております。

また、モーター工場も段々と空きスペースが狭くなってきましたので、今期中に新工場用地を選定しなくてはいけないと思っています。

# 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」

2010年5月7日

53

電子機器、特殊機器は差別化戦略=他社とは違う高付加価値を狙うと合言葉のように言えと関係者に言っています。

# 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＋ <b>新中国2工場</b>
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



2010年5月7日

54

ただその中でぜひ知っておいていただきたいのがLEDバックライトです。

現在月産1,500万個体制ですが、3カ年計画で月産2,400万個体制にしようとしていました。これが今期の終わりには月産2,100万個体制にしないといけないと言う話が最近は出てきて、これも数日前に決定したのですが中国で2工場を新設しようとしています。1つはアモイ、もう1つは蘇州でほぼ決定しました。これは土地を取得して建物を建てるといったものではなく、既存の建物を借りてそこでお客様ごとに対応するといったものです。従って、今まさに中小型でトップを狙える体制に入ったということです。

その他の計測機器、回路部品、キーボード、スピーカー、特殊機器はまさに他社とは違う高付加価値を狙っていくことが今期のテーマです。

# 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

2010年5月7日

55

HDDスピンドルモーターは当然のことながら収益重視です。

# 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

2010年5月7日

56

ここは、先ほどもご説明しておりますので、半年後の次の説明会でご報告をさせていただきます。

# 中期事業計画

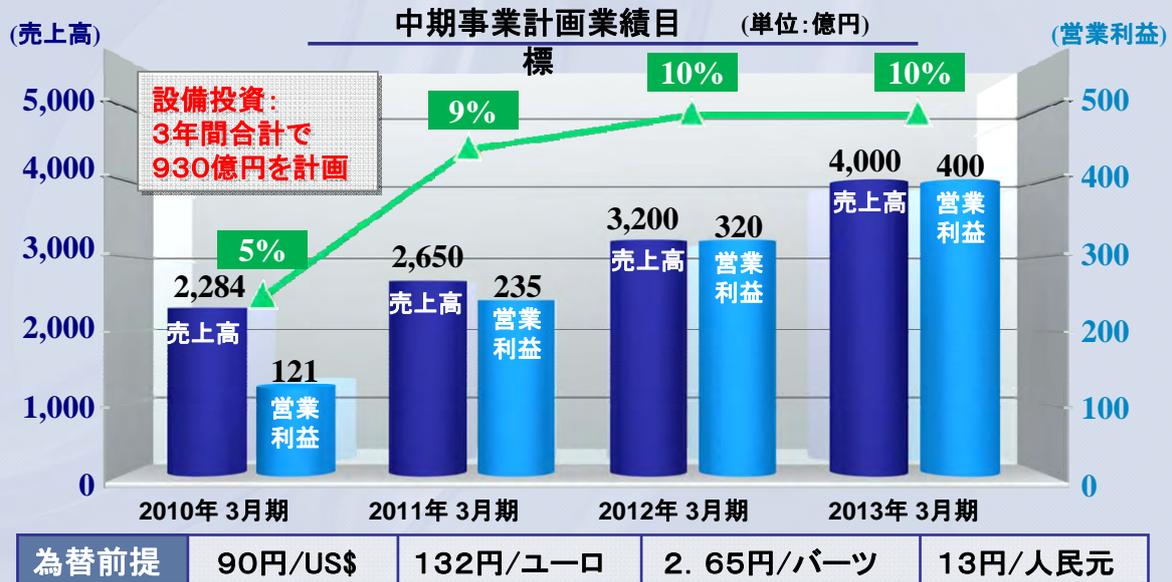
2010年5月7日

57

最後に、中期事業計画です。

# 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



2010年5月7日

58

世界経済の前提としては、この1年目(今期)は8割経済、2年目は9割経済、3年目は10割経済としています。もう10割経済だろうと言われる方もいらっしゃるかもしれませんが、先程申し上げた通り航空機もこれからですし、それからOA機器の一部もまだ本当の10割になっていません。高級車もリーマンショック前にはから比べると10割にはなっていません。やはり全般的には8割経済と思っています。私共は、ボールベアリングもそうですが、様々な産業にかかわっていますので、この点から見て8割経済、9割経済、10割経済と想定しました。

設備投資計画は3年間で930億円という非常に積極的な計画を立てました。これがこの中期計画の目玉です。

この表を見て頂ければ分かりますが、今期は営業利益率を9%、来期は10%、再来期も10%で売上高4,000億円、営業利益400億円です。

今期を例に取りますと少し保守的ではないかと、話していることと数字があまりにも違うのではないかと思われるかも知れませんが、出発はこれくらいで良いと思っています。

## 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



2010年5月7日

59

機械加工品セグメントは3年間で484億円の投資を計画しています。

この中核はボールベアリングの新工場、ピボットアッセンブリーの新工場、それから航空機関連事業がこれからますます活発になっていきますので投資をしなければなりません。これらの投資を行って、素直にマーケットの拡大を享受していきたいと思っています。

## 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



2010年5月7日

60

回転機器事業セグメントは3年間で222億円の投資を計画しています。

先程申し上げたNo.1を目指しての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の2つを柱にします。モーターの新工場建設は必須であると考えており、詳細は今年中に決定したいと思っています。

## 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

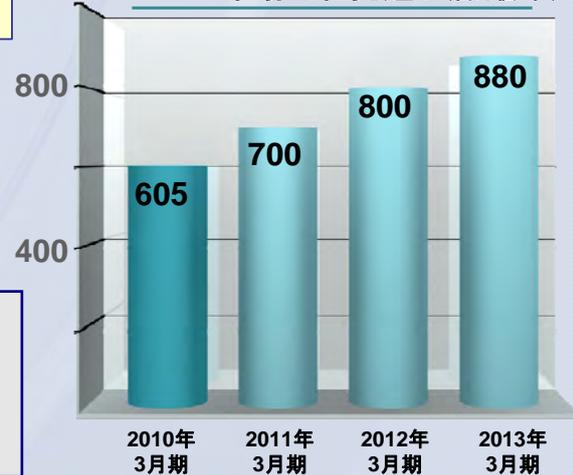
#### 事業戦略

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)



2010年5月7日

61

HDDスピンドルモーターは月産900万台体制になると思っています。これは他社様のシェアを奪っていくのではなく、今この業界が本当にこの様に伸びていけば今のシェアを維持するだけでもこれくらいは最低でも必要だろうと思います。

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
- ・差別化可能な技術の中核に、「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)



2010年5月7日

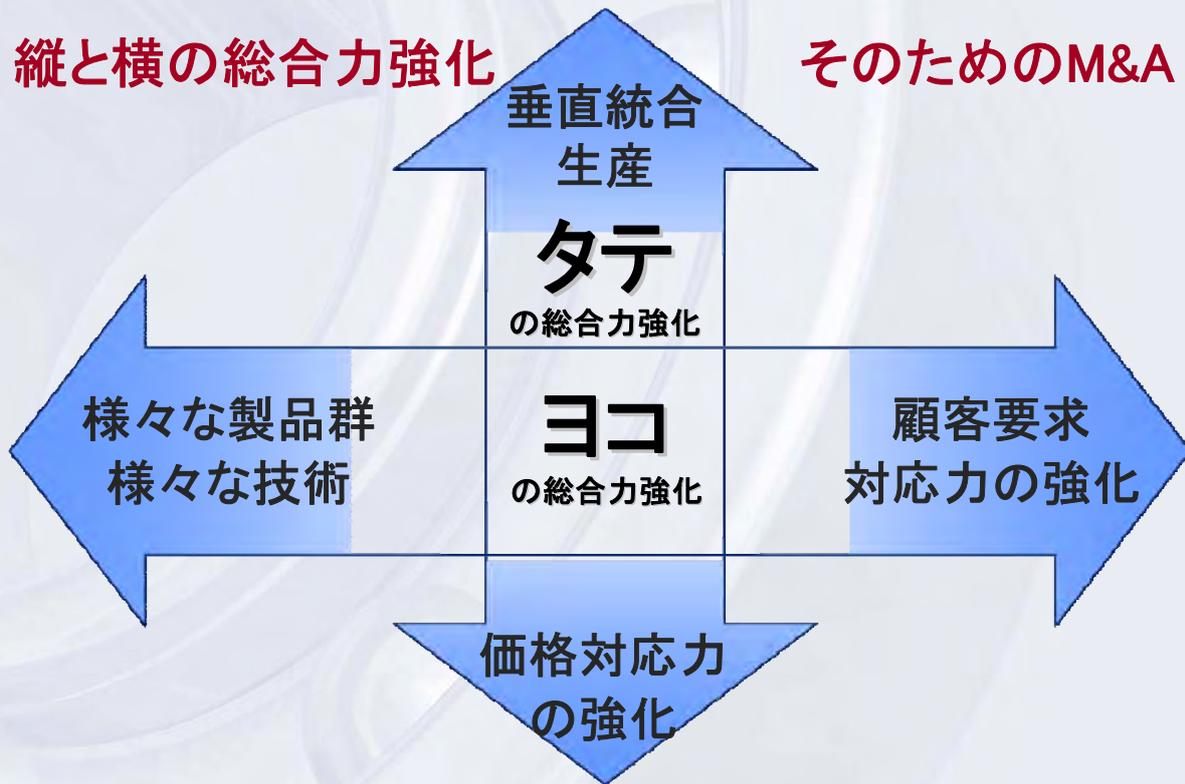
62

電子機器セグメントとその他事業セグメントは合計で3年間で224億円の投資を計画しています。先程ご説明しましたLEDバックライト、回路部品、計測機器、キーボードなどです。計測機器は最近ではお客様の製品での需要回復というのが見えてきています。

# 継続的なポリシー

縦と横の総合力強化

そのためのM&A



2010年5月7日

63

タテとヨコの総合力をこれからも強化することによってこの3ヵ年計画を実のあるものにしていきたいと  
思います。

# 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



2010年5月7日

64

ネット有利子負債については、中期の目標である1,000億円以下の水準をなんとか達成することができ、3月末で969億円となっています。

但し、これから先我々の将来を考えるとときには、有利子負債を減らすことは必ずしも一番大切なものではないと思います。順当にいけば世界の景気、あるいは経済の規模は拡大方向に向かうと思います。そして、我々の先人達を作った工場設備があったからこそ、とりあえず今は増産対応がスムーズに出来ています。これが我々の強みです。これからの3年間では我々が次の世代に会社を任せていくためにもそういう能力を作っていくことは是非必要だと思っています。

## 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。」

2010年5月7日

65

配当方針も7円配当を継続させていただきます。

業績が良くなったらどうなるか等の色々なお話はあるかも知れませんが、これから私どもは大きな投資を行わなければなりませんので、今日この時点では年7円配当でご理解を頂きたいと思っております。

以上で、ご説明を終わります。

# 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。