

決算説明会

2011年3月期第2四半期

2010年11月2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

2010年11月2日

2

Minebea

上半期連結業績ハイライト

円高にも拘らず、好調な需要に支えられ、計画を上回る増収増益

(百万円)	2010年3月期	2011年3月期	前年同期比 伸び率	2011年3月期 上半期	
	上半期	上半期		期初計画	達成率
売上高	109,268	137,695	+26.0%	129,000	106.7%
営業利益	2,115	12,371	5.8倍	10,900	113.5%
経常利益	1,029	11,536	11.2倍	9,900	116.5%
税引前利益	729	11,103	15.2倍	7,800	142.3%
純利益	△364	7,317	黒転	4,700	155.7%
一株当たり 純利益(円)	△0.94	19.15	黒転	12.31	155.6%

為替レート	10/3期上半期	11/3期上半期	11/3期上半期 想定
US\$	96.12円	89.70円	90.00円
ユーロ	132.90円	114.92円	132.00円
タイバーツ	2.78円	2.78円	2.65円
人民元	14.06円	13.17円	13.00円

2010年11月2日

3

Minebea

上半期の連結業績は前年同期に比べ売上高が26%増加し1,376億9,500万円、営業利益は5.8倍の123億7,100万円、純利益は前年同期の赤字から73億1,700万円の黒字へと転換しました。

世界同時不況からの回復が進み、ボールベアリングを始めとして様々な市場での好調な需要に支えられた為、円高の進展という厳しい事業環境にも拘らず、期初計画以上の売上の増加と利益の大幅な改善が進んだ決算となりました。また、4月から新たに加わった旧パナソニック社情報モーター事業の貢献もありました。

2Q連結業績ハイライト

円高にも拘らず、好調な需要に支えられ、売上、営業利益ともに増加

(百万円)	2010年3月期		2011年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	2Q	1Q	2Q	2Q		
売上高	57,430	67,891	69,803		+21.5%	+2.8%
営業利益	2,720	6,024	6,346		2.3倍	+5.3%
経常利益	2,130	5,600	5,935		2.8倍	+6.0%
税引前利益	2,099	5,592	5,511		2.6倍	-1.4%
四半期純利益	1,315	3,815	3,502		2.7倍	-8.2%
一株当たり 四半期純利益(円)	3.38	9.99	9.16		2.7倍	-8.3%

為替レート	10/3期2Q	11/3期1Q	11/3期2Q
US\$	94.74円	92.81円	86.58円
ユーロ	134.24円	120.53円	109.31円
タイバツ	2.78円	2.86円	2.70円
人民元	13.85円	13.60円	12.73円

2010年11月2日

4

Minebea

第2四半期は第1四半期に比べ、売上高が2.8%増の698億300万円、営業利益は5.3%増の63億4,600万円、四半期純利益は逆に8.2%減の35億200万円となりました。

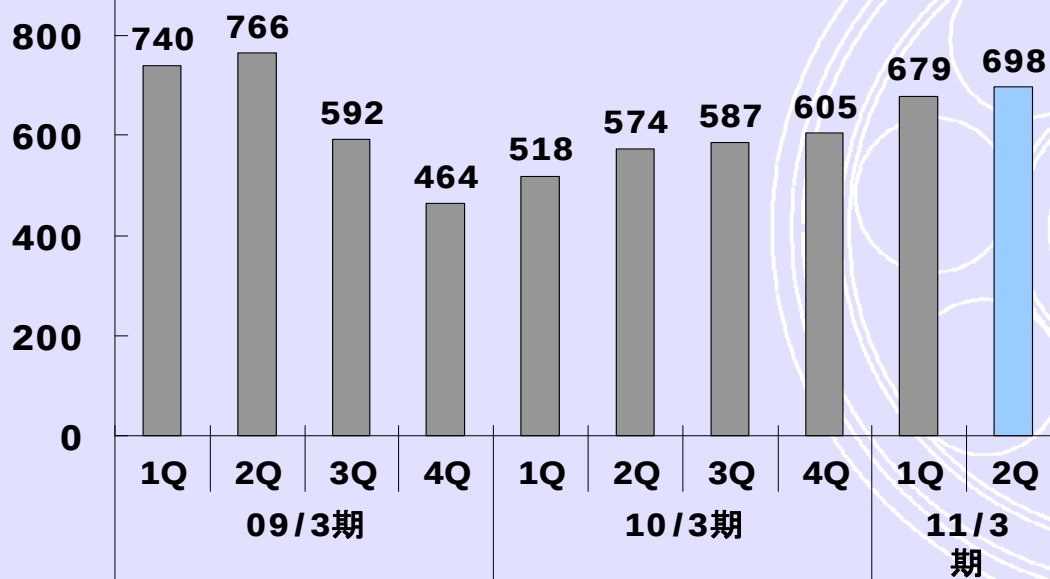
急激な円高の進展にも拘らず、ベアリングを始めとした機械加工品が好調でした。また、LEDバックライト、HDDスピンドルモーター、DCブラシレスモーターなどの売上増加が営業利益の増加に寄与しました。

売上高

四半期推移

(億円)
1,000

前年同期比 +21.5%
前四半期比 +2.8%



2010年11月2日

5

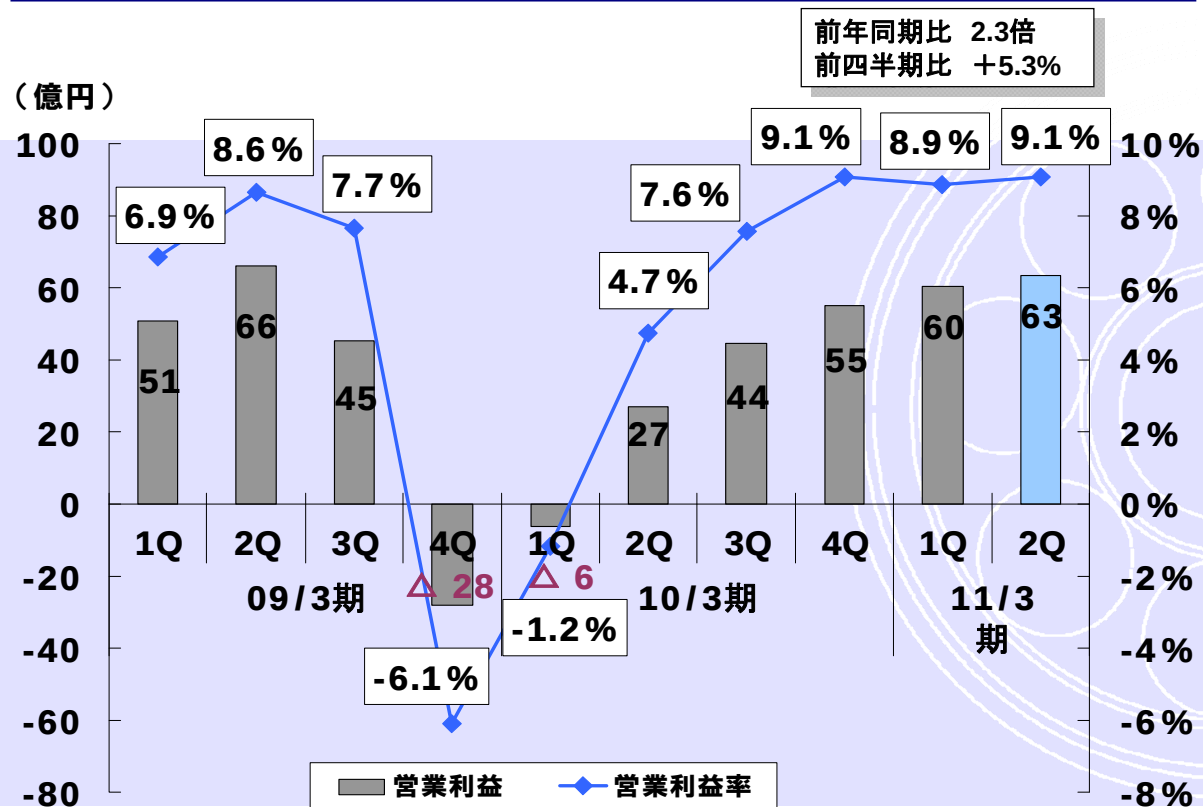
Minebea

2009年3月期第4四半期を底とした売上の着実な回復が続いており、第2四半期の売上高は第1四半期に比べ2.8%増の698億円となりました。円高による目減りはあるものの、ボールベアリング、LEDバックライト、各種モーターなど、様々な製品において販売数量の拡大が続いています。

為替の影響は、第1四半期比で約39億円のマイナス、前年同期比でも約52億円のマイナスと大きな影響がありました。また、上半期の前年同期比では約69億円のマイナスでした。

営業利益

四半期推移



6

Minebea

営業利益も第2四半期は第1四半期比5.3%増の63億円となり、着実に回復を続けています。

様々な製品の販売増加に加え、ボールベアリングにおいては生産数量の増加に伴う製造原価低下の寄与が続いています。また、後でもご説明しますが販管費抑制の効果も続いています。この結果、営業利益率も第1四半期比で0.2ポイント改善し、9.1%へ上昇しました。

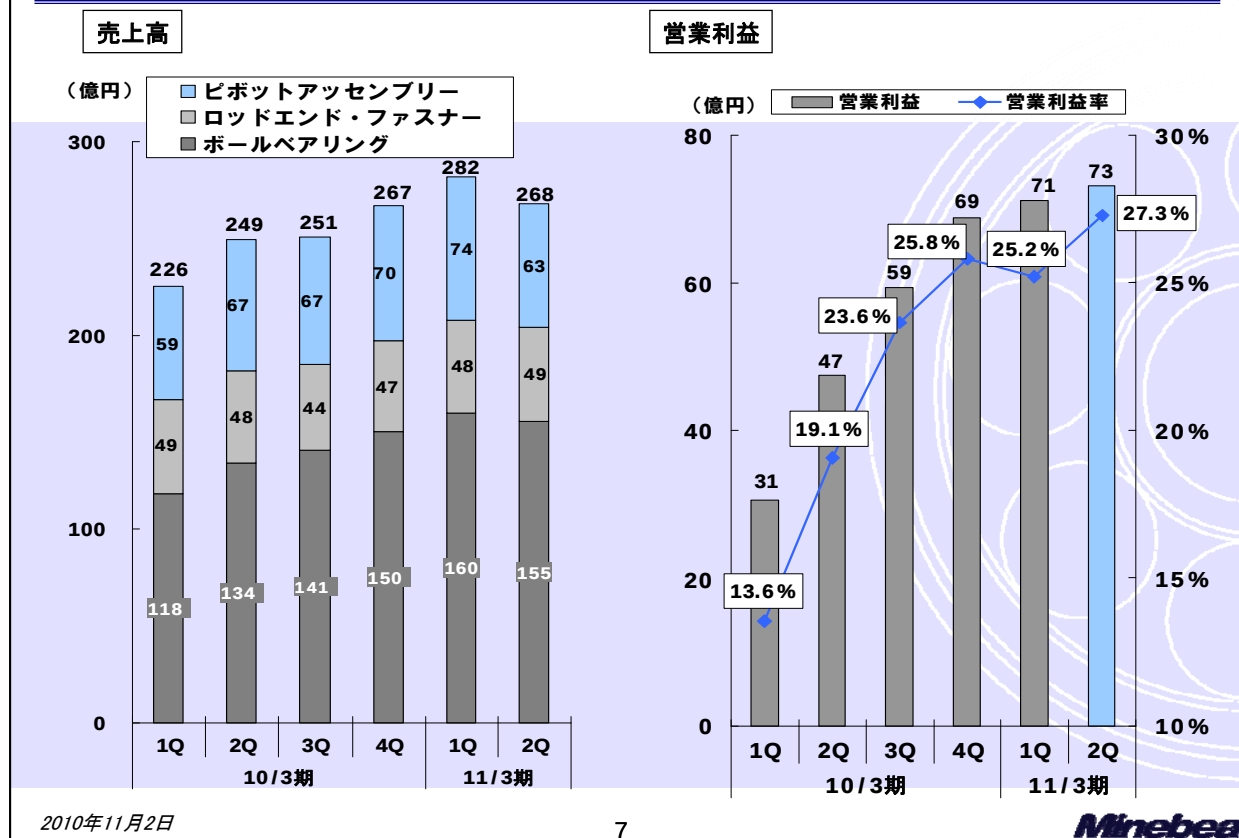
営業利益への為替影響は第1四半期比で約3億円のマイナスの影響、前年同期比でも約11億円のマイナスの影響が出ています。

機械加工品事業

セグメント別

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

四半期推移



次に機械加工品事業セグメントの状況ですが、第2四半期の売上高は第1四半期比5.0%減の268億円となりましたが、一方、営業利益は第1四半期比2.8%増の73億円となりました。営業利益率はボールベアリングの製造原価低減の影響などにより2.1ポイント上昇し27.3%となりました。

製品別では、ボールベアリングの売上高は第1四半期比3.1%減少の155億円となりました。一方、利益面では第1四半期に比べて利益が増加しました。ドル安を中心とした為替変動の影響があったものの生産・販売数量共に増加しており、フル操業水準に達したことによる製造原価の低下が利益を押し上げています。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は、第1四半期比2.1%増加の49億円となりました。利益面では日本生産品の輸出は円高の悪影響があったものの、コスト削減が進み第1四半期に比べ利益が増加しました。

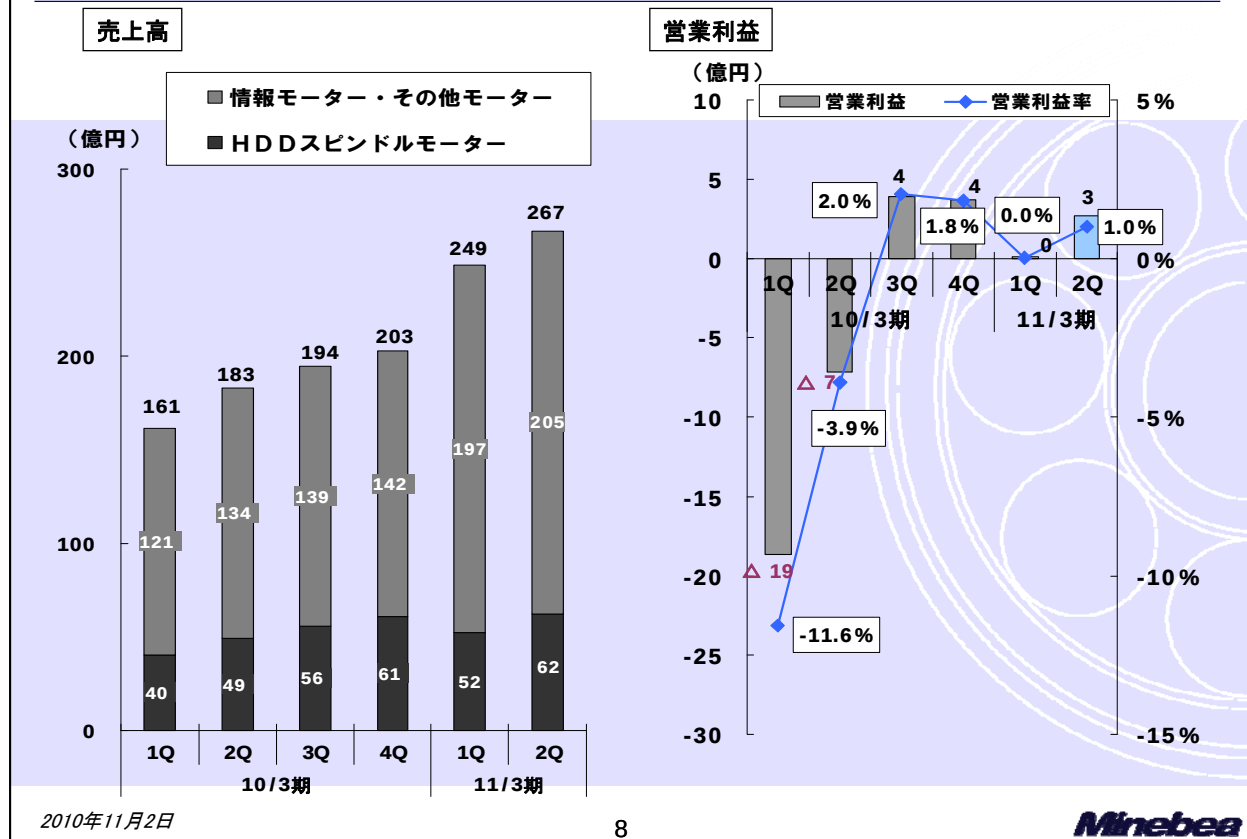
ピボットアッセンブリーの売上高は、第1四半期比14.9%減少の63億円となりました。6月以降、HDD市場の在庫調整が長引いており、販売数量が第1四半期より減少したことによるものです。利益面でも第1四半期に比べて減少となりました。

回転機器事業

セグメント別

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

四半期推移



回転機器事業セグメントの状況は、第2四半期の売上高は第1四半期比7.3%増の267億円となりました。営業利益も第1四半期の収支均衡から増加し3億円となりました。

製品別では、HDDスピンドルモーターの売上高は第1四半期比19.2%増加の62億円となりました。利益面では第1四半期に比べて損失が大きく減少しました。これは生産ラインの大幅な再配置等により第1四半期に続いて一時的な費用が掛かっているものの、生産・販売数量の増加に加えて生産効率の改善と歩留まりが向上し、スクラップが減少したことが主な要因です。

情報モーター・その他モーターの売上高は、第1四半期比4.1%増加の205億円となりました。利益面では第1四半期に比べほぼ横ばいとなりました。振動モーター、精密モーター、DCブラシ付きモーターは収益が悪化しましたが、ファンモーター、DCブラシレスモーター、ステッピングモーターが販売数量の増加を受けて利益が拡大しました。

電子機器事業

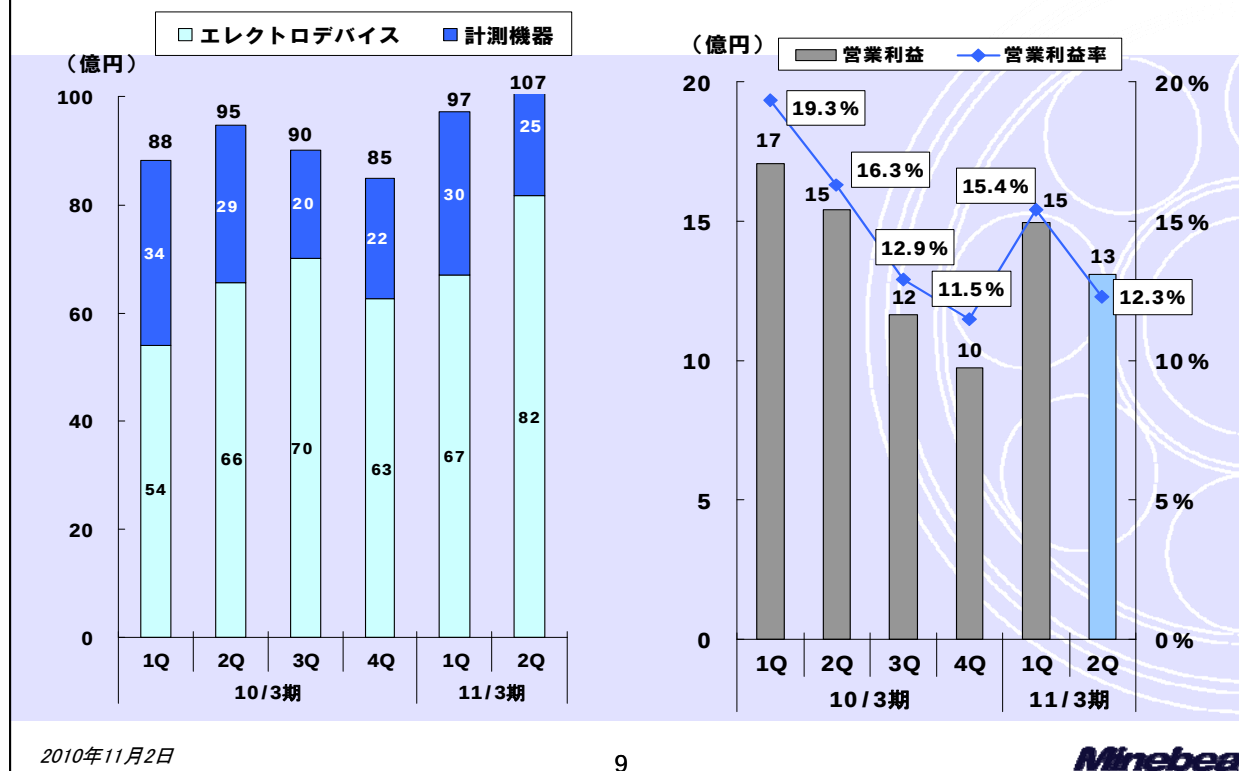
セグメント別

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

四半期推移

売上高

営業利益



電子機器事業セグメントの状況は、第2四半期の売上高は第1四半期に比べて9.8%増の107億円となりました。一方、営業利益は第1四半期に比べて12.6%減の13億円となり、営業利益率も3.1ポイント低下の12.3%となりました。

製品別では、エレクトロデバイスの売上高は第1四半期比22.4%増加の82億円と、LEDバックライトへの好調な需要を受けて大きく増加しました。利益面でも第1四半期に比べ増加しました。

計測機器の売上高は、第1四半期比16.7%減少の25億円となりました。売上減少に応じて利益も減少しました。これは一部ゲーム機向けの販売が既にピークを過ぎて減少したことが主な要因です。

その他事業

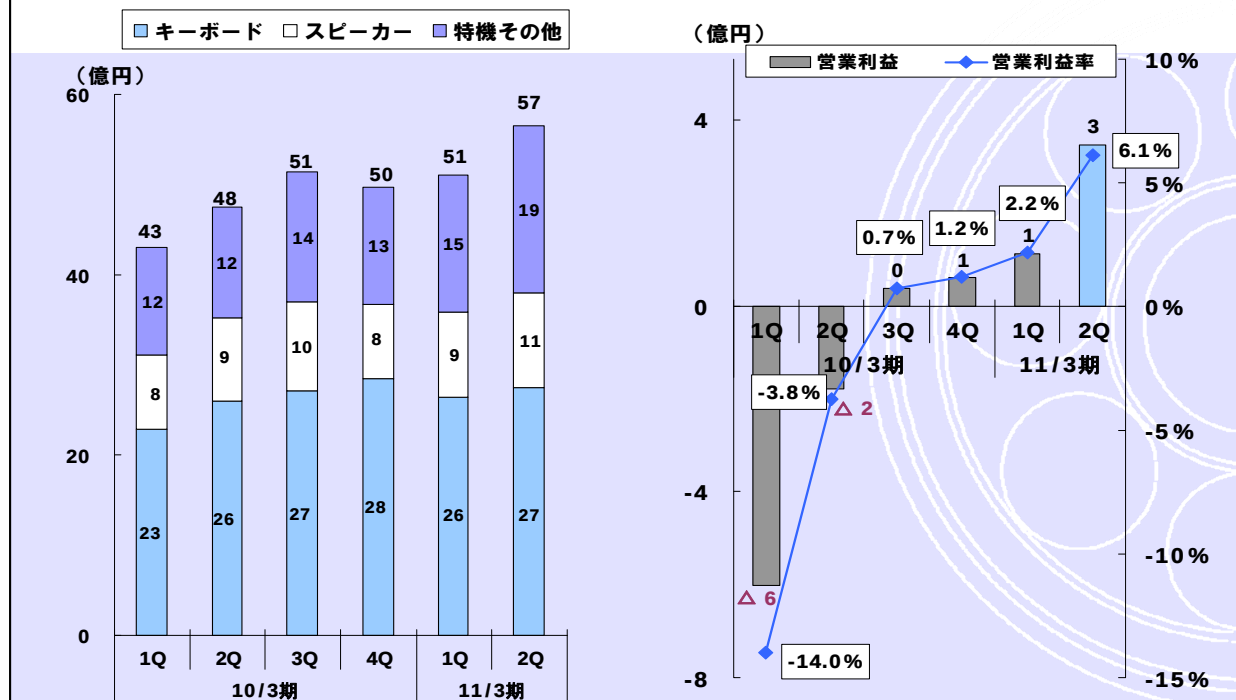
セグメント別

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

四半期推移

売上高

営業利益



2010年11月2日

10

Minebea

その他事業セグメントの状況についてご説明します。

第2四半期の売上高は第1四半期に比べて10.7%増の57億円となりました。営業利益も第1四半期に比べ増加の3億円となり、営業利益率は3.9ポイント上昇の6.1%となりました。

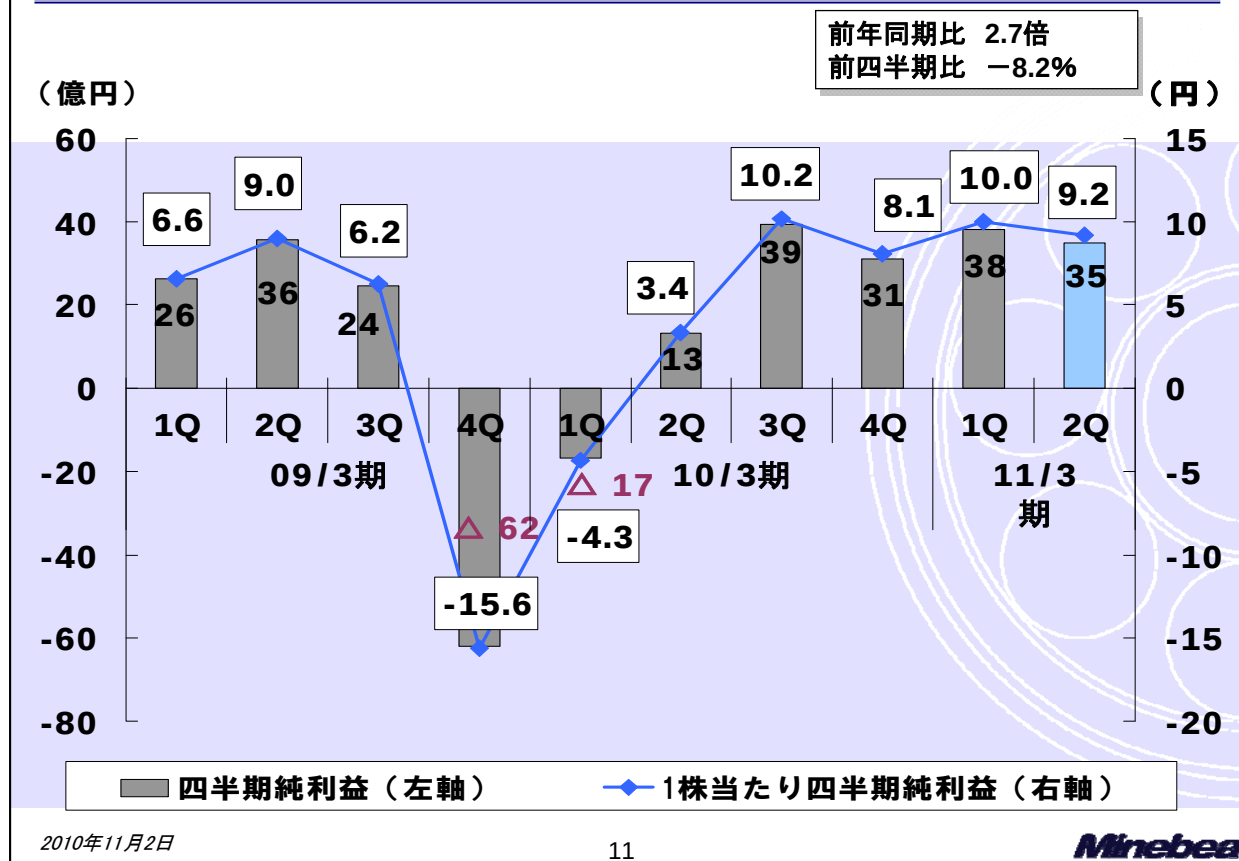
製品別では、キーボードの売上高は第1四半期比3.8%増加の27億円となりました。利益面でも第1四半期に比べ利益は増加しました。

スピーカーの売上高は、第1四半期比22.2%増加の11億円となりました。売上増加を受け赤字が縮小し、収支均衡に近づきました。

特機その他の売上高は、第1四半期比26.7%増加の19億円となりました。利益面でも第1四半期に比べ利益は増加しました。

純利益

四半期推移



第2四半期の純利益は3億円減少の35億円となりました。一株当たり利益は第1四半期に比べて0.8円減少し、9.2円となりました。

販管費

四半期推移

(億円)

150

100

50

0

1Q

2Q

3Q

4Q

1Q

2Q

3Q

4Q

1Q

2Q

09/3期

10/3期

11/3期

■ 販管費 ◆ 売上高販管費比率

123

126

109

98

103

101

103

103

117

115

16.6%

16.5%

18.4%

21.2%

19.9%

17.6%

17.6%

17.1%

17.3%

17.3%

30%

20%

10%

0%

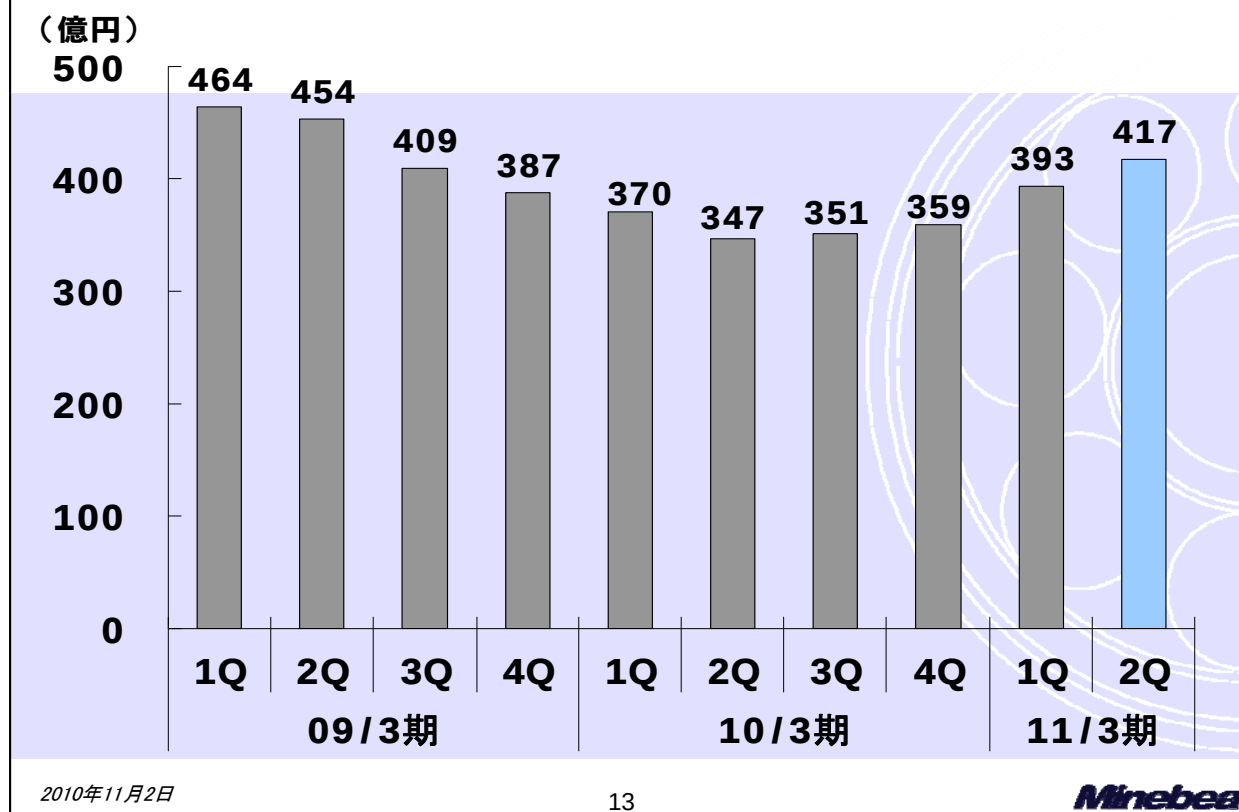
2010年11月2日

12

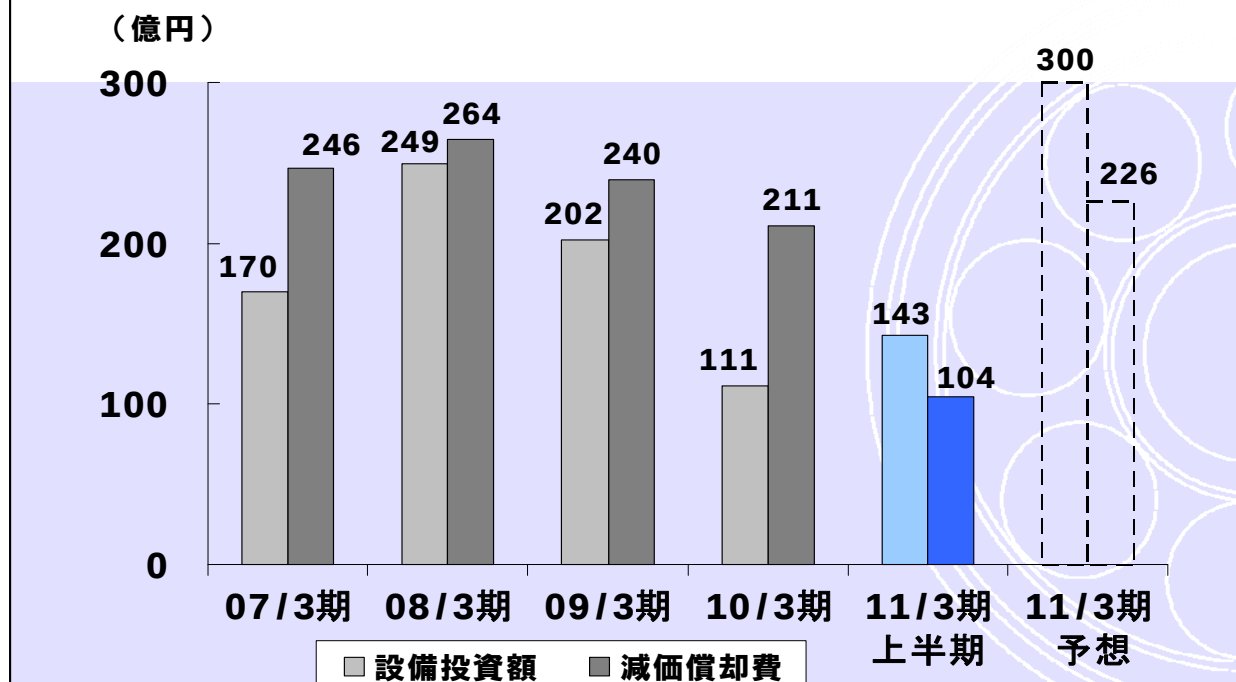
Minebea

第2四半期の販管費は売上高の増加にも拘らず、第1四半期比2億円減少の115億円となりました。これは全社を上げて取り組んでいる費用削減の効果によるもので、売上高販管比率も16.5%まで低下して、リーマンショック直前の水準に戻りました。

今後とも販管費の抑制に努めていきます。



9月末のたな卸資産は第1四半期末と比べ24億円増加しました。これは売上高の増加に伴う在庫増が主な要因です。



※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11月2日

14

Minebea

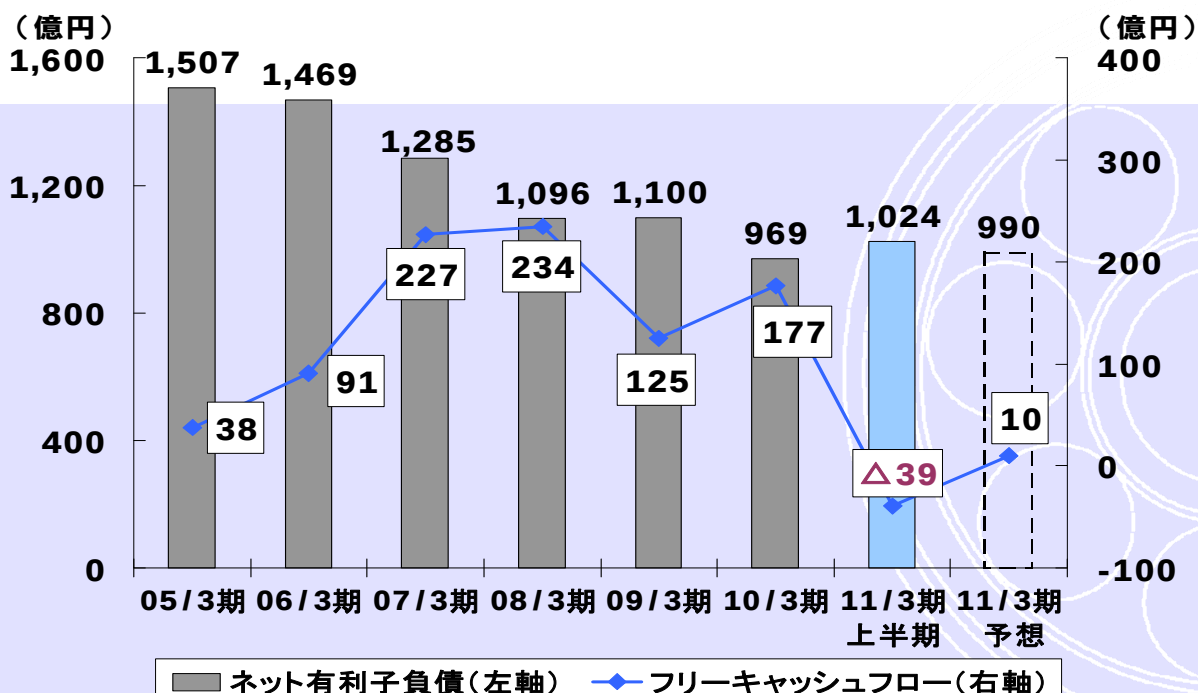
今期上半期における設備投資は143億円となりました。主な投資先はピボットアッセンブリー、HDDスピンドルモーターの増産投資の他、タイにおけるモーター生産ラインの再編を実施しました。

現在、HDD市場の先行きが不透明なため、ピボットアッセンブリーの更なる増産投資は着工時期を再検討しています。それを除くと、今後もボールベアリング新工場、LEDバックライト新工場、後でご説明するモーターの新工場などを計画していますので、しばらくは通常よりは高い水準の設備投資が続く見込みです。

なお、今期第2四半期における減価償却費は104億円でした。設備投資は増加するものの、一方で過去の投資に関わる償却が終了してくる部分もあり、減価償却費はしばらくは現行水準で推移するものと見ています。

ネット有利子負債

年推移



■ 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

2010年11月2日

15

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推移です。

9月末におけるネット有利子負債は1,024億円となり、前期末比55億円の増加となりました。売上の拡大に伴う運転資金の増加や設備投資の増加によるものです。

今後ともキャッシュフロー創出に注力していきますが、今期は増産投資を中心に設備投資が増加する見込みですので、フリーキャッシュフローは10億円の増加にとどまる見込みです。また、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

業績予想を上方修正

(世界経済の8割回復と現行為替水準を前提)

(百万円)	2010年3月期		2011年3月期		前期比	従来予想		
	通期	上半期	下半期 修正予想	通期 修正予想		下半期	通期	通期 増加額
売上高	228,446	137,695	136,305	274,000	+19.9%	136,000	265,000	9,000
営業利益	12,059	12,371	12,629	25,000	2.1倍	12,600	23,500	1,500
経常利益	10,203	11,536	11,564	23,100	2.3倍	11,600	21,500	1,600
税引前利益	9,261	11,103	9,897	21,000	2.3倍	11,500	19,300	1,700
純利益	6,662	7,317	6,183	13,500	2.0倍	7,800	12,500	1,000
一株当たり 純利益(円)	17.20	19.15	16.17	35.32	2.1倍	20.42	32.73	2.59

為替レート	10/3期 通期	11/3期 上半期	11/3期 下半期想定	11/3期 通期想定
US\$	93.04円	89.70円	81.00円	85.35円
ユーロ	131.10円	114.92円	111.00円	112.96円
タイバツ	2.74円	2.78円	2.70円	2.74円
人民元	13.61円	13.17円	12.20円	12.69円

11/3期 下半期想定	11/3期 通期想定
90.00円	90.00円
132.00円	132.00円
2.65円	2.65円
13.00円	13.00円

2010年11月2日

16

Minebea

上半期実績が期初計画を上回ったことから、通期業績予想を引き上げます。加えて、為替レート前提を現状に合わせて変更します。一方、この為替レートを始めとして事業環境がかなり変動していますし、世界経済も今期はまだ8割程度の回復にとどまると想定しますので、下半期の売上、営業利益、経常利益の予想は基本的に期初計画を据え置きます。

経営方針と事業戦略について

2010年 11月 2日

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久

17

経営方針と事業戦略についてお話しします。

2011年3月期上半期の 経営戦略執行状況

2010年11月2日

18

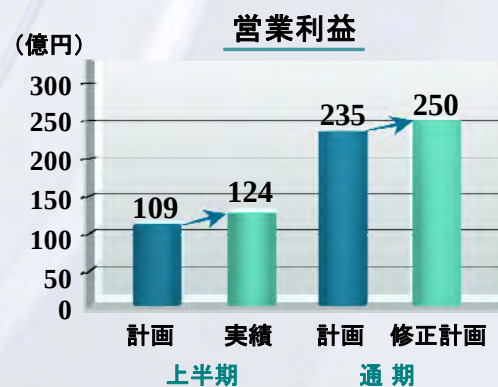
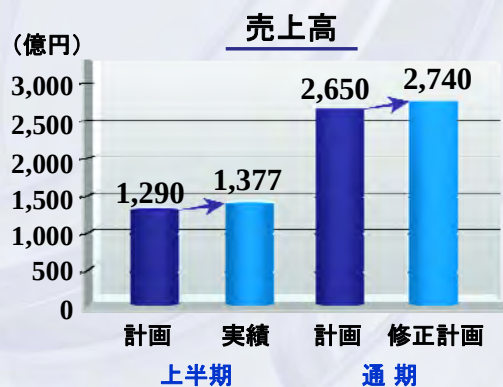
まず、上半期の経営戦略執行状況についてご説明します。

上半期業績は、期初計画を上回る

円高にもかかわらず、好調な需要に支えられ、
上半期業績は期初計画を上回った

通期業績予想を上方修正
(世界経済の8割回復と現行為替水準を前提)

下半期の経済状況は不透明であるが、
積極的な経費コントロールを含め、通期目標を達成する



2010年11月2日

19

上半期の業績は期初計画を上回り、極めて堅調に推移しました。従って、本日、通期業績予想を上方修正し、世界経済の8割回復と1ドル＝81円という現行為替水準を前提にして、売上高2,740億円、営業利益250億円を今期の目標にしたいと思います。

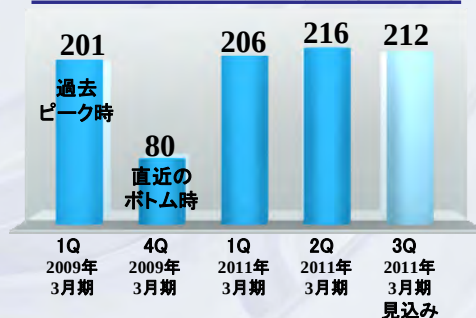
下半期により一層積極的な経費コントロールを行っていく事も含めて、通期の営業利益250億円達成は可能であると考えています。

上半期のトピックス(1)ー1

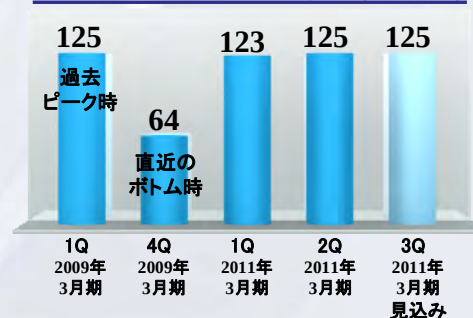
ボールベアリングはフル操業に

- ・エマージング市場を中心に、世界需要の伸びが続く
- ・8月に月産2億2100万個と過去最高を更新
- ・6月以降HDDピボットアッセンブリー向け内販は足踏み状態に
- ・外販は供給余力回復とともに、新興国を中心とした需要を積極的に取り込み、今後も高水準の販売が継続
- ・タイのバンパインに予定通り新工場を建設

ボールベアリング生産数量(百万個/月)



ボールベアリング外販数量(百万個/月)



2010年11月2日

20

上半期のトピックスはまず、ボールベアリングはフル操業になり8月に月産2億2,100万個を達成しました。生産能力は、閉鎖したイギリスの工場から移設した機械の一部がもうすぐ動き出しますので、月産2億2,500万個となります。これは毎日フルで動かした場合の生産能力で、残業の抑制や機械のメンテナンスを考えますと月産2億1,000万個プラスが現在の合理的な生産能力です。しかし、やろうと思えば月産2億2,500万個まで生産を引き上げることが出来るという事が、この上半期で検証出来ました。

6月以降はピボットアッセンブリー向けの内販は足踏み状態となりました。しかしながら、新興国からの需要は強く、今後も高水準の販売が継続すると考えています。従って、既に発表したタイのバンパインに建てるベアリング新工場は予定通りに建設を着工し、増産体制を組もうと考えています。

上半期のトピックス(1)-2

ボールベアリング事業中国市場戦略の再執行

【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等向けボールベアリング)

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11月2日

21

これは2010年5月7日の決算説明会でのスライドです。その半年前に生産余力を使って中国の低価格量産品市場に参入し、また、中国ボールベアリングメーカーのM&Aを検討しますとご説明したのですが、その後ボールベアリング需要が非常に増えてきたため、5月には生産余力を使つての低価格量産品市場への参入は一時延期と皆様に申し上げました。そして、具体的に中国ボールベアリングメーカーの買収を検討してきましたが、結論から申し上げますと少し難しいと考える。1つは彼らの工場の環境汚染対策が不十分という問題です。また、ビジネスの仕方が私共のビジネスの仕方とは全く違うという問題もあります。我々が買収をするとそのままりスクを背負う事になると思いますので、このM&Aは難しいと考えています。このM&A検討の中で非常に良く分かったことは、中国メーカーもかなり商売が厳しくなっているということで、私共のベアリング事業の競争力への自信を一段と深めました。

上半期のトピックス(1)-2

ボールベアリング事業中国市場戦略の再執行

【世界景気減速後の市場変化】

低価格量産品市場の拡大

復活!
今年末までに
計画策定

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等向けボールベアリング)

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】中国製部材及び生産設備の活用
- 【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11月2日

21

従って、時間はかかりましたが、やはり自分達の手で当初の予定通りに低価格量産品市場へ参入しようという計画を進めています。中国製の部材だけではなく中国製の機械を活用して中国市場戦略を行っていきます。これは中国の掃除機向けやエアコン向けが中心です。現在、エアコンはACモーター使用エアコンが中国では大部分を占めています。それがこれからは省エネに強いDCブラシレスモーター使用エアコンに変わっていくと見ています。その場合には、中国メーカーの低価格ボールベアリングではなくミネベアを始めとする高品質の日本製ボールベアリングでないと使えないと見ています。また、低価格の電動工具向けもあります。608タイプと言ういわゆる汎用サイズだけでも月に約5,000万個位の低価格量産品市場があると見ており、私共のやり方でここをターゲットにもう一度チャレンジすると決断しました。

上半期トピックス(2)

LEDバックライト事業

小型LEDバックライトのシェアは世界No.1へ！

9月の販売数量は1,700万個
10月は2,000万個の販売に
⇒生産能力一杯のフル稼働が続いている

スマートフォンを中心とした需要は急拡大



3,000万個／月の生産能力拡大を決定
より薄型で高輝度新製品の開発

2010年11月2日

22

LEDバックライトは、想定を大きく超えて成長している事業の一つです。

10月の販売数量実績は2,000万個、今月は2,200万個の販売を狙っています。当初、中期事業計画では月産2,400万個の生産能力へ引き上げる予定でしたが、それを超えて月産3,000万個体制を敷くことを決定し、早期にこの生産体制を確立したいと思います。

上半期トピックス(3)

DCブラシレスモーター事業

第1四半期から収益に貢献

OA関連市場の好調により、期初想定を越える業績
今期売上は約200億円に！



生産性の向上、新市場の開拓で
更なる成長を目指す



ポリゴンミラースキャナモーター



パワーブラシレスモーター



小型ブラシレスモーター

2010年11月2日

23

上半期トピックスの3番目は、DCブラシレスモーター事業です。

これは、昨年、事業を譲り受けることが決まった時から、最初から黒字でいける見込みとご説明してきましたが、実際に最初から黒字が出る事業としてスタートしています。当初は今年度売上高を140億円と想定していましたが、OA関連が非常に好調に推移しており、今年度売上高は約200億円に増えると予想しています。今後も、更なる生産性の向上、新市場の開拓で成長を目指していきたいと思えます。

上半期トピックス(4)

キーボード/スピーカーの収益改善

キーボード

- ・ものづくり強化により前期4Qから完全黒字化！
- ・高付加価値製品を更に拡大

スピーカー

- ・単月レベルでほぼ黒字化を達成！
- ・大型液晶TV向けに、「他社とは違う高付加価値」製品を投入
＝ハイパワーマイクロスピーカーを納入開始

2010年11月2日

24

上半期トピックスの4番目は、キーボードとスピーカーの収益改善があげられます。

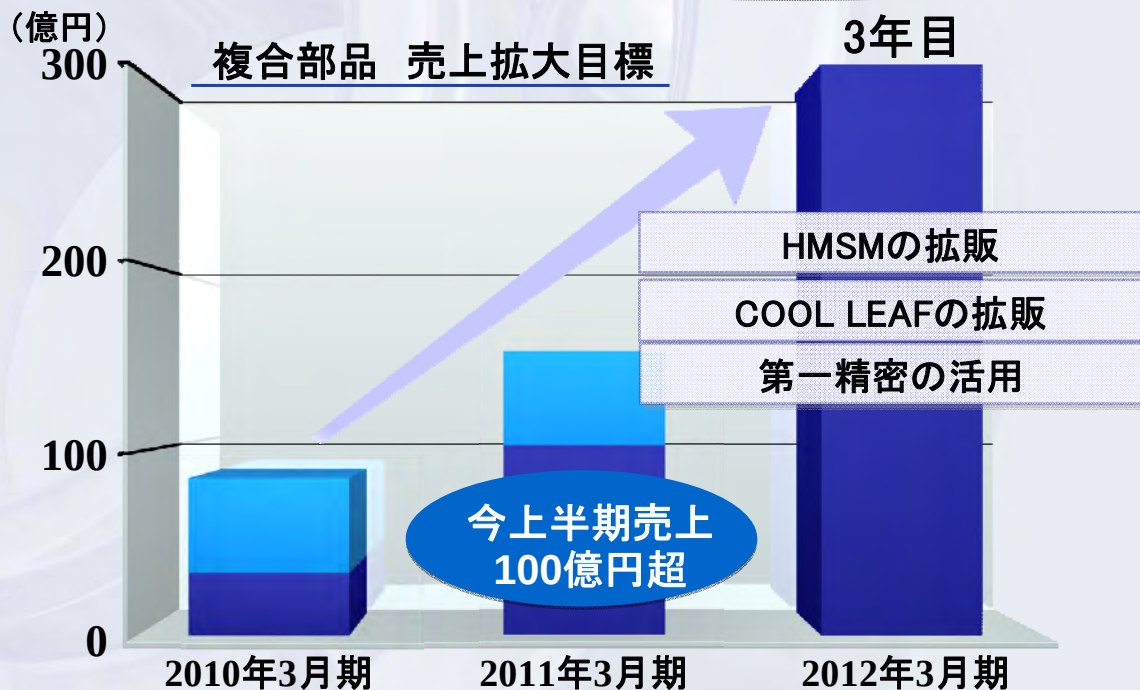
キーボードは半年前の説明会でも黒字になりつつありますとお話しましたが、前期第4四半期、それから今期第1四半期、第2四半期共に完全黒字化を達成しました。長い間、キーボードは収益的に苦しんでいましたが、この黒字化をベースに更に高付加価値製品を拡大していきたいと思います。

スピーカーもお蔭様でハイパーマイクロという超薄型のスピーカーがTV等に入り始めました。先々月はほぼ収支均衡となり、来期に向けてこのハイパーマイクロの数量がまた一段と増える見込みです。

上半期トピックス(5)ー1

EMS売上拡大を加速

今期売上150億円超・来期は300億円へ



2010年11月2日

25

それからもう一つ、着実に伸ばしているのがEMSつまり複合部品の販売です。

今期は売上高150億円を狙っていましたが、上半期だけで100億円を達成していますので、今期の売上高は約180億円と見込み、来期は300億円を目標にしています。来期はHMSMやCOOL LEAFそれから第一精密と色々なものを駆使してこの300億円を達成していきたいと思います。

上半期トピックス(5)-2

複合製品の具体例

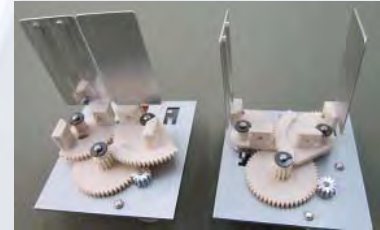
血液検査装置向け
液剤用ポンプ
HBモーター＋ローター



サンプル品：
開閉アクチュエーター
DCモーター＋ギア列



サンプル品：
アイリス機構
PMステッピング
モーター＋ギア列



2010年11月2日

26

写真は複合製品の一例で、スライドの左側がハイブリッドモーターにローターを付けた血液検査装置向けの液剤用ポンプです。これからはこういった医療機器向けも注力していきたいと思います。真ん中が、トレイの便座やプロジェクターに使う開閉アクチュエーターです。それから3番目はプロジェクターの絞りの部分の機構です。こういう複合製品を積極的に手がけていきます。

上半期トピックス(5)ー3

COOL LEAFは遂に商品化へ！！

キーボードでの多点同時入力を含め、
入力デバイスに対応するファームウェアが完成

下半期から、販売活動を開始



2010年11月2日

27

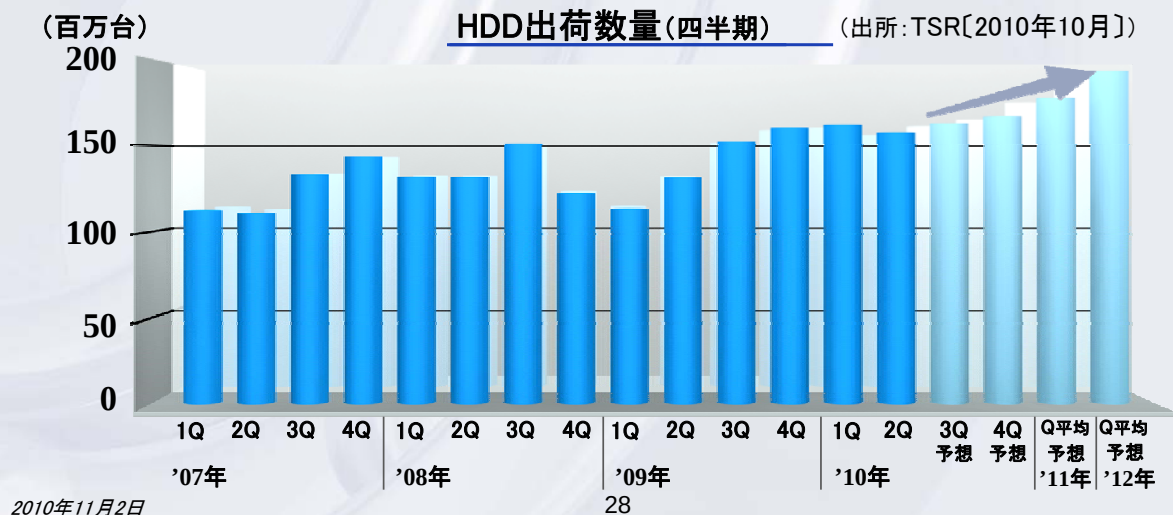
それから今日、この会場のロビーで十数台のデモ製品を並べておいたCOOL LEAFですが、やっとソフトウェアが完成し、今月から販売を開始します。

1分間に600ワードという動作保障をします。また5キーマルチ入力ができるようになりました。病院、食品工場、調理場やクリーンルームなどでの使用を視野に入れていますので、ゴム手袋の使用を想定し、手術用のゴム手袋を8枚まで重ねても動作することが確認されています。我々のキーボード事業部で培った人間工学の様々なデータが回路事業部の技術と合体しています。この製品では面白いソフトウェアの特許を3件ほど出しています。

上半期トピックス(6)

HDD市場は踊り場

- ・昨年半ば以降、HDD需要が急増
- ・今年6月以降HDD市場は需要の伸びが一服し、踊り場局面に入っている
- ・中期的なHDD市場の成長性について疑いは無い



今一番懸念されているであろうHDD市場ですが、たしかに踊り場の局面に入ってきています。ただ我々は中期的なHDD市場の拡大については全く疑いの念を持っていません。最近の情報では外付けのHDDはだんだんと市場で在庫が無くなっているという話も聞いています。また、10月の我々のピボットアッセンブリー販売数量は2,600万個位に留まると予想していたのですが、実際は3,000万個を超えました。今月も3,000万個を超える販売数量を見込んでいます。懸念されるほどにはHDD需要は下がらないのではないかと考えていますが、今回の計画はかなり固めの市場予測で見積もっています。

上半期トピックス(7)

スピンドルモーター事業の収益改善

縦と横の総合力を結集し、部品の作り込みに集中

- ・事業部長交代、内部組織変更等で生産性改善
- ・機械加工部門からのフルサポート体制確立
- ・経営陣の積極関与

歩留まり向上⇒スクラップの削減



第2四半期で大きく収益が改善
月次黒字化は目前に

単に数量拡大に頼るだけではない収益体制を目指す！

2010年11月2日

29

HDDスピンドルモーターですが、やっと業績が改善してきました。

私は今年の4月から毎月タイのスピンドル工場に行き、副社長と共に陣頭指揮をとってきました。4月に事業部長の交代を行い、内部組織の変更を行い、そして機械加工品事業本部からかなりの応援部隊を投入しました。大変心強かったのは、応援部隊が入ったことで歩留まりが向上し、機械稼働率が上がり結果的にスクラップも削減出来たことで、月次の収益が大きく改善しています。

今まではどちらかというと数量増加、売上増加に頼ってきましたが、縦と横の総合力をここで発揮することにより利益を上げる体制をきちんと作る事が重要だと思いますし、また事実、この数ヶ月を見ますと着実にその方向に進んでいます。

上半期トピックス(8)

ピボットアッセンブリー

生産能力を増強
月産3,000万個 → 月産3,700万個
(2010年8月に完了)

HDD市場は踊り場局面に入っているが、
中期的なHDD市場の成長性について疑いは無い



月産4,500万個への生産能力増強と、
ピボットアッセンブリー新工場については、
着工時期を見直し中

2010年11月2日

30

ピボットアッセンブリーは生産能力を月産3,000万個から3,700万個へ引き上げました。しかしHDD市場は踊り場的な状況ですので、予定していた新工場は一時着工を見合わせます。いざとなれば現在の工場で月産4,500万個までの生産能力増強を図る事が可能ですので、新工場で月産5,500万個まで可能となるはずでしたが、今はまだ早すぎると判断しました。

上半期トピックス(9)

一部モーターの不振による回転機器事業の収益低迷

DCブラシ付モーター

- ・新製品Sシリーズの立上げ遅れ
- ・価格競争/為替影響

振動モーター

- ・一部大手顧客への新製品立上げ遅れによる歩留まり悪化

精密モーター

- ・一部製品の終息による売上減少

2010年11月2日

31

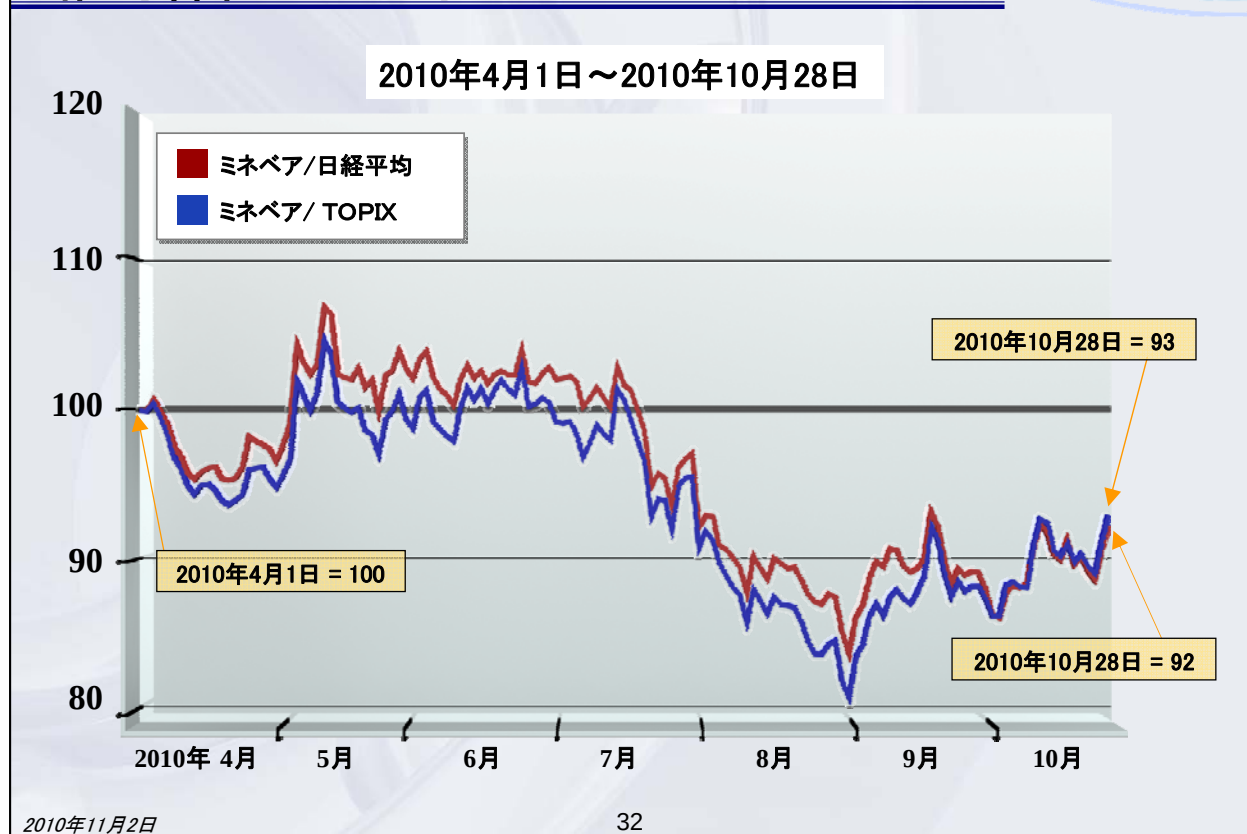
これだけプラス面があったにも拘らず上半期に思ったほど利益が出なかった要因は、HDDスピンドルモーターの業績改善の遅れに加えて、一部モーターの不振による回転機器事業の収益低迷がありました。DCブラシ付モーター、振動モーターと精密モーターの赤字が大きくなってしまいました。

振動モーターの理由は非常に単純で、一部大手顧客への新製品の立ち上げ遅れによる歩留まり悪化で、月に1億円近くの手当を出しています。原因は非常にはっきりしていますので、その製品の生産が終了することにより収益が改善します。

DCブラシ付モーターは、生産拠点を置くマレーシアの通貨リンギットが非常に強くなっていることに加え、新製品Sシリーズの立ち上げ遅れで赤字が大きくなっています。

また、精密モーターは自動車主力ですが、自動車向けの新製品立上げは時間が掛かるため、今、数年前の営業活動が不振だった影響が出ています。後程、こういったモーターについては具体的に今後どうなるかを皆様にご説明します。

相対株価パフォーマンス



私が社長になってから、株価は成績表と社内で公言してきました。今年の4月1日を新たに基準とした場合、この10月28日時点では対TOPIXが93、対日経平均が92で、市場平均に対してミネベアの株価はアンダーパフォーマンスしています。

まだまだ改革のスピードが評価されていないと、「まだミネベア遅いぞ」と株式市場から叱責を頂いていると理解していますので、これを真摯に受け止め、下半期は更に頑張っていきたいと思います。

中期事業計画執行状況 (2012年3月期に向けて)

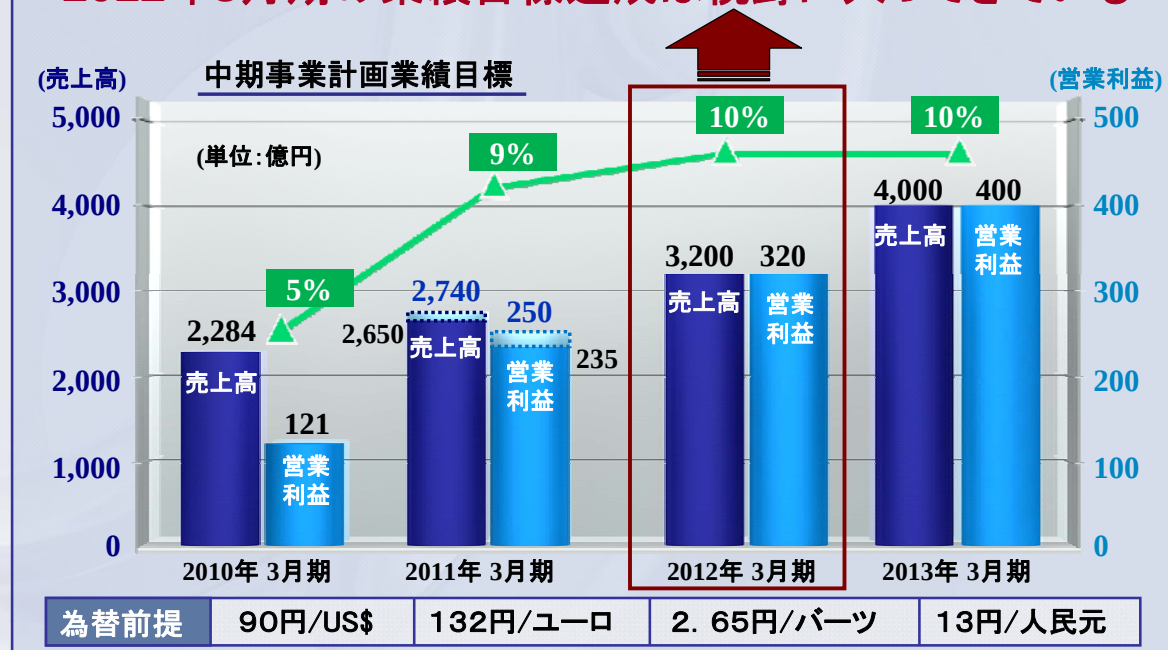
2010年11月2日

33

ここからは、中期事業計画の執行状況、とりわけ2年目である来年度2012年3月期はどうなるかについて、我々の考え方、方向性、進み具合をお話します。そのお話を申し上げることで、今期下半期の業績見込みについてご理解を頂けることになると思っています。

業績目標は変更なし

為替変動など外部環境は変化しているが、
2012年3月期の業績目標達成は視野に入ってきている



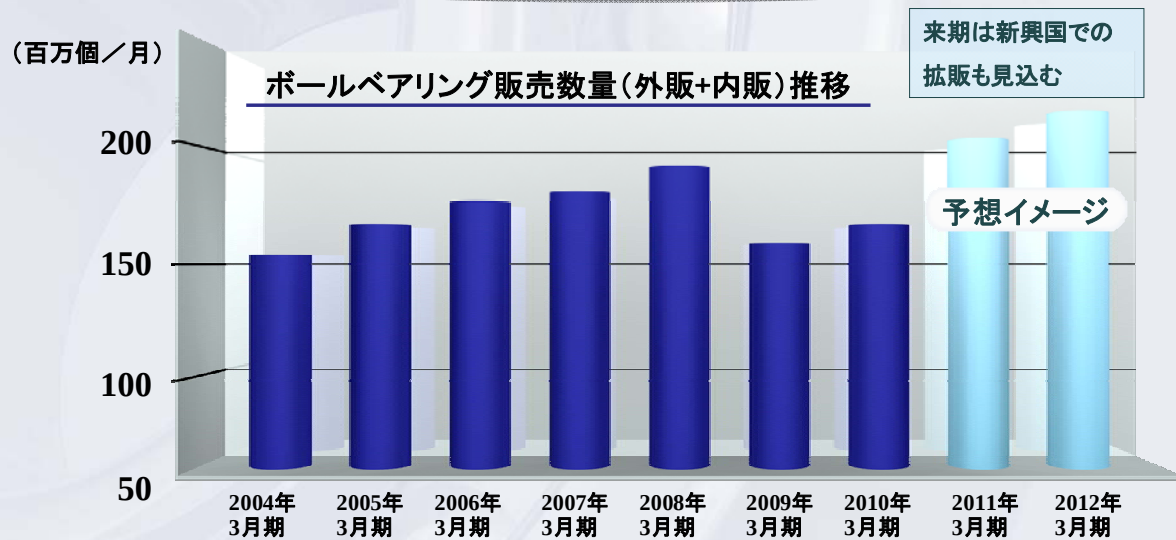
2010年11月2日

34

このスライドは既に発表している3年計画ですが、来期の売上高は3,200億円、営業利益は320億円を計画しています。基本的にはスライドに書かれている為替を前提に、現時点で来期目標は十分に達成が出来るかと判断しています。

ボールベアリングは引き続き堅調

世界景気の回復と共にボールベアリング需要は拡大



タイ バンパイン新工場は2011年秋に稼動開始予定

2010年11月2日

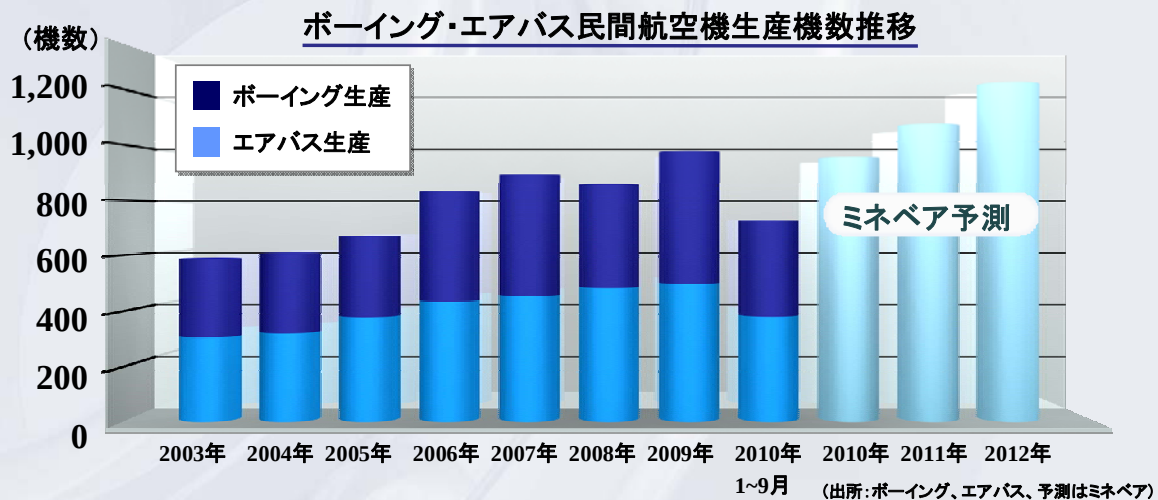
35

まずはボールベアリングですが、先程から申し上げているように非常に堅調に推移しています。今年末には中国の部材や製造機械を使った自社生産で中国の低価格量産品市場に参入するという新しい試みも出てきますので、ボールベアリング事業は引き続き堅調に推移すると思います。

私は最近、インドや中国に行ってきましたが、こういった新興国の発展は着実に進んでおり、ボールベアリングの需要も引き続き大きく拡大していくと考えています。

ロッドエンドはピーク時生産更新へ

航空機市場の受注が増加、来期に向け需要は拡大
2011年以降は新型機生産も拡大



フル稼働への回復は2011年秋に前倒しに
収益回復の早期化

2010年11月2日

36

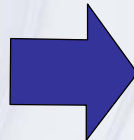
ロッドエンドは、すでに何回かご説明しているように需要先である航空機が生産が伸びていきます。我々の見込みでは、ボーイング787が現在月産2.5機ですが、これを順次引き上げて2012年終わりには月産10機になるという報告を受けています。エアバスでもA320が月産34機ですが2012年初めには月産40機、A380は月産1.9機が2012年半ばには3.5機になると見込まれます。世界経済の改善を受けて、来期の航空機市場は非常に明るいものがあると思っています。

LEDバックライトは更に拡大

LEDバックライトはスマートフォンを中心として需要が急拡大

**小型LEDバックライトシェア世界No.1メーカーへ！
生産能力増強計画を更に拡大・前倒し**

2千4百万個／月
(中期事業計画)



3千万個／月
(2011年秋を予定)

中国蘇州新工場は2011年3月稼動開始予定

◆美蓓亜電子科技(蘇州)有限公司◆

設 立	2010年8月
工場総床面積	約1万㎡(2階建て)



2010年11月2日

37

次にLEDバックライトですが、先程申し上げましたように月産3,000万個を視野に入れ、中国蘇州工場の建設が急ピッチで進められています。2階建て、約1万平方メートルの総床面積を持った工場です、これを加えて全体では来年の秋に月産3,000万個の生産能力となります。皆様もご存知の通り、電子部品は頻繁にモデルチェンジが行われますが、その中で生産を上げなければなりません。そういった環境の中で、非常に力のある事業部に育ってきたと思っており、来期が大変楽しみです。

回転機器の利益は様変わりに

スピンドルモーター事業は赤字解消へ

DCブラシ付モーター

・カンボジア新工場稼動で労務費抑制

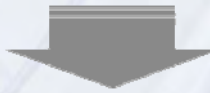
振動モーター

・新製品立上げトラブルの解消

・カンボジアでの生産を検討

精密モーター

・売上増加で黒字化



来期の回転機器セグメントの利益が大きく拡大

2010年11月2日

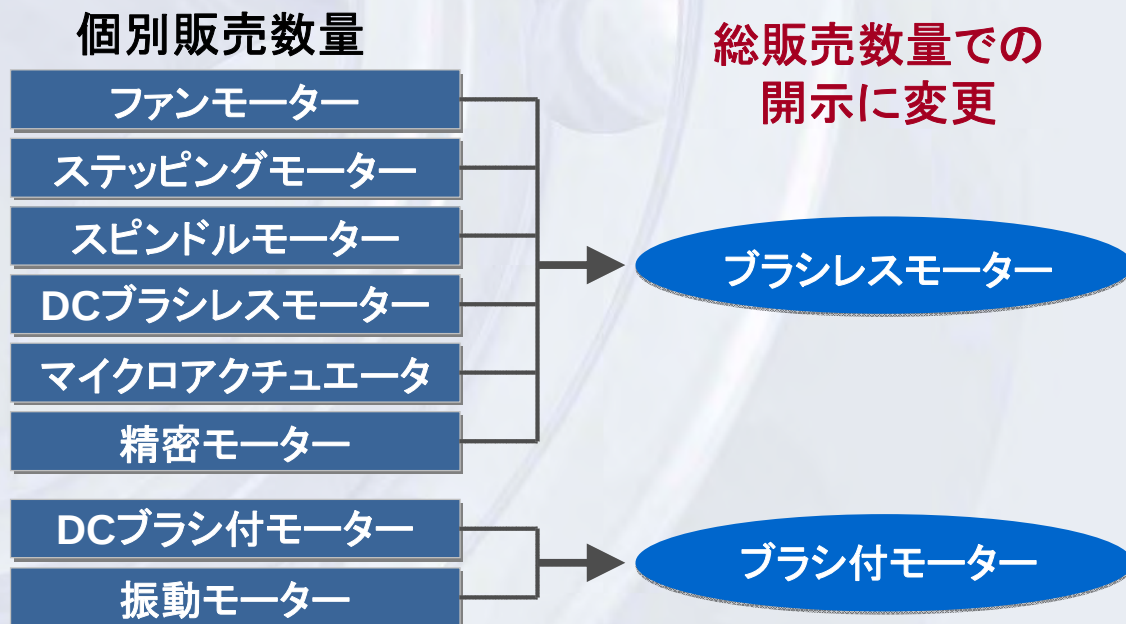
38

先程、上半期は回転機器が不振だったとご説明しましたが、私の目論見では来期の回転機器の利益は様変わりになるだろうと思っています。まず、スピンドルモーター事業は赤字が解消される見込みです。後でカンボジアの話をしませんが、DCブラシ付モーターの赤字も改善されると思います。振動モーターは黒字になります。と言いますのも今、トラブルが発生している製品を来年の1月から止めるかもしくは今までの既存のモーターに置き換えて頂くことがはっきりしているからです。精密モーターは来期の受注が既に決まっており、改善が進みます。

この4項目で年間30億円ほどの利益改善が出来るだろうと思っています。

回転機器のベンチマークは数量へ(1)

モーター製品の販売数量開示について



2010年11月2日

39

回転機器事業は、株主共通の利益を考えて、1つ1つの製品の数量を開示するのではなくて、これからはブラシ付モーターとブラシレスモーターの2つでの総販売数量の開示に変更したいと思います。私共は当初より販売数量よりも利益率を上げることを目標にしており、それに合わせます。

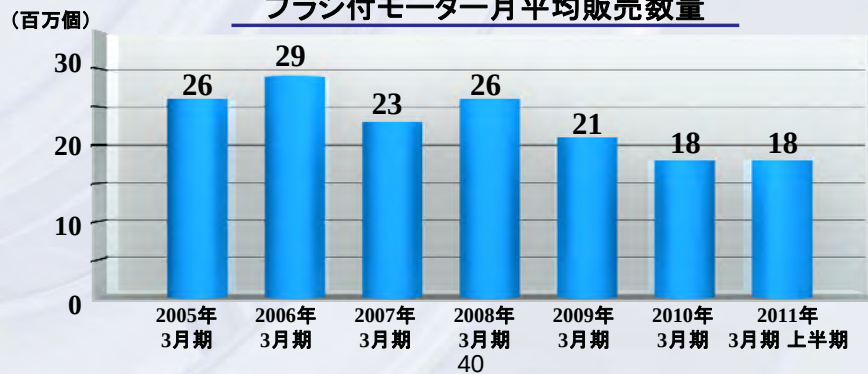
回転機器のベンチマークは数量へ(2)

モーター製品年度別販売数量

ブラシレスモーター月平均販売数量

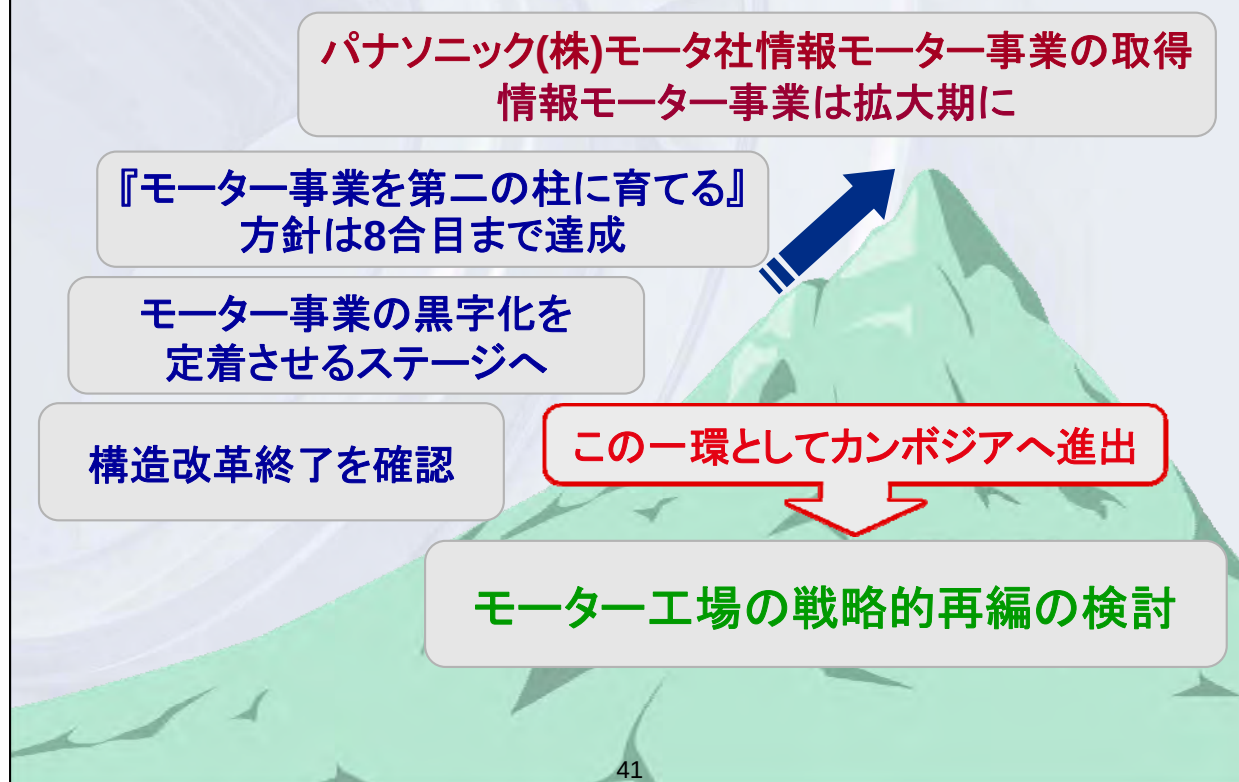


ブラシ付モーター月平均販売数量



2010年11月2日

今後はスライドの様な形での開示に変更します。



1年前の2009年11月に皆様にモーター工場の戦略的再編の検討をお約束していました。今、この一環としてカンボジアに進出を検討しています。実はカンボジア進出は私がミネベアモータ株式会社社長の時に構想を持った訳ですが、今まで実行を待ってきました。リーマンショックや色々なM&A等の可能性があった為ですが、今は具体的にカンボジアへの進出を検討しています。

カンボジアへの進出を検討(1)

国の概要

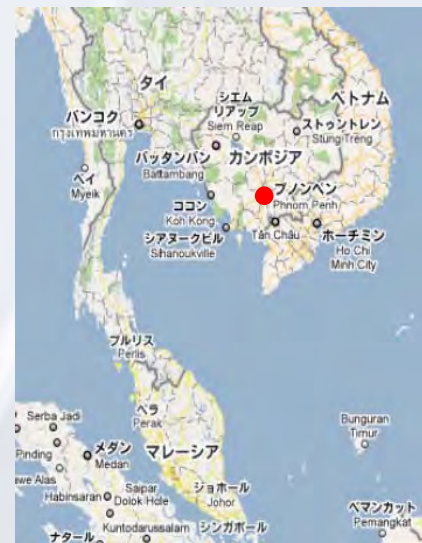
- ・面積: 18万km²(日本の本州並み)
- ・人口: 1,340万人
- ・首都: プノンペン(133万人)
- ・一人当たりGDP: 約800ドル

進出のメリット

- ・ミネベアのタイ工場群との連携など
- ・リスク分散

進出のデメリット

- ・インフラ未整備: 割高で不安定な電力等
- ・産業基盤: 部品産業は未発達
- ・識字率が低い



(出所: Google 地図データ)

2010年11月2日

42

カンボジアはスライドの地図にもあるようにタイとベトナムの間に挟まれており、人口は1,340万人です。進出のメリットとしては、ミネベアにはタイに非常に良い工場群がありますので、ここと連携がしやすいということが一つです。また、今ではタイに約3万2,000名、中国に約1万6,000名の従業員がいますが、リスク分散も考える必要があります。

タイへは労働力を求め、また生産基地をどこにするかを考えて進出しました。その10年後に中国に進出した際には、中国市場を狙って進出しました。それから十数年経って、今、私共はM&Aの結果も含めて各地に拠点があります。今回カンボジアを選んだ考え方の一つの中核は、製品の特徴をよく分析した上で製品ごとに戦略的な再編をしようという考え方があります。

一方で、カンボジア進出のデメリットは、不安定な電力供給やそのコスト高を含めたインフラの未整備の問題があります。また、識字率が低いことがあります。それから部品産業が未発達です。我々がカンボジアでこれからどのような展開が出来るかということは、正直に言って未知数の部分があるのです。しかし、私共は似たような状況の中で約30年前にタイに工場を作り、その前にはシンガポールに工場を作り、それからタイの後には中国に工場を作ってきました。先人達が同じような工場進出を成し遂げてきたノウハウ等もありますので、今回、進出を検討している訳です。

カンボジアへの進出を検討(2)

通貨変動と賃金上昇、更にはカントリーリスクなどを視野に入れたリスクの分散を図る



Minebea (Cambodia) Co., Ltd.の設立と新工場建設

- ・2011年4月から、モーター生産を中心とした新工場をスタート予定
- ・プノンペンの経済特区に20万㎡を確保の見込み
- ・中期的に、約50億円の投資と約5,000人の雇用を計画

17年ぶりに新たな国で新量産工場建設へ！

2010年11月2日

43

Minebea (Cambodia) Co., Ltd.という会社を設立しました。スライドにはカンボジアへの進出を検討と書いてありますが、私共がお願いしている様々な恩典が取れた段階で、カンボジア進出を正式に決定したいと思っており、今、その恩典取得待ちというのが現在の正確な状況です。約50億円の投資と約5,000人の雇用を計画していますが、上海工場の建設から約17年ぶりの新たな国での新工場建設になります。来年は我が社の60周年ですが、これを記念する意味でもカンボジアでの工場稼働式を来年ぜひやりたいと思っています。

2012年3月期業績目標は達成可能と判断

ボールベアリング販売拡大と新工場の稼働

ロッドエンドは新工場も含めてフル稼働に

HDD市場は順調に拡大

7mmハイトHDDに
当社のスリーブレスピボットアセンブリーを搭載

LEDバックライト新工場稼働で業績は更に拡大

回転機器は体質改善により利益が大きく改善

M&Aによる追加ビジネスが寄与

来期売上3,200億円、営業利益320億円達成へ！

2010年11月2日

44

まとめますと、2012年3月期の売上高3,200億円、営業利益320億円は達成可能と思っています。

一つ目はボールベアリングの販売拡大と新工場稼働です。二つ目はロッドエンドのフル稼働です。三つ目はHDD市場は来年も順調に拡大するだろうと思います。それから今期中に納入がスタートしますが、7mmハイトHDD向けのスリーブレスピボットアセンブリーの承認をお客様から受けています。その製品の特許も持っています。これを中心に7mmハイトHDDへの主力供給者になりたいと思っています。LEDバックライトは来期に月産3,000万個体制になります。回転機器は体質改善により利益が大きく改善します。数字にまとめると、私のラフなイメージとしては、回転機器で約30億円、スライドのLEDバックライトより上の項目で20億円、それ以外にもM&Aによる追加ビジネスが寄与するであろうと思っています。開示は出来ませんが、常に私共はM&Aの検討案件を抱えています。こういった形で、来期は売上高3,200億円、営業利益320億円の達成を狙っていきたいと思います。その中で下半期を捉え、今期の通期営業利益予想250億円を皆様にお示した訳です。

財務戦略

2010年11月2日

45

財務戦略

フリーキャッシュフロー創出重視と財務の健全性維持

- ・今期末ネット有利子負債は目標990億円を達成見込み
- ・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

配当方針

- ・今期中間配当は、当初予定通り3円/株(期末4円/株予定で、合計年7円/株予定)
- ・「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」

自己株式戦略の継続

- ・経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行

2010年11月2日

46

いつもと変わらない財務戦略ですが、配当は年7円で、自己株式についても経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするために適宜私共で判断していき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。

2010年11月2日

47