

決算説明会

2013年3月期

2013年5月9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

2013年5月9日

1

業績の説明

取締役 専務執行役員 加藤木 洋治

2013年5月9日

2

災害など前期のマイナス要因の解消により、増収・営業増益
純利益は、構造改革費用の計上などにより大幅減益

修正計画対比では売上、利益共に未達

(百万円)	2012年3月期	2013年3月期	前年比 伸び率	2013年3月期計画 (2012年11月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	251,358	282,409	+12.4%	292,000	-3.3%
営業利益	8,599	10,169	+18.3%	15,500	-34.4%
経常利益	6,499	7,673	+18.1%	13,000	-41.0%
純利益	5,922	1,804	-69.5%	7,400	-75.6%
一株当たり 純利益(円)	15.63	4.83	-69.1%	19.80	-75.6%

為替レート	12/3期 通期	13/3期 通期
US\$	79.07円	82.33円
ユーロ	110.20円	106.48円
タイバーツ	2.59円	2.67円
人民元	12.33円	13.08円

2013年5月9日

3

2013年3月期の連結業績は、売上高が前期比12.4%増の2,824億900万円、営業利益は18.3%増の101億6,900万円、純利益は前期比69.5%減の18億400万円となりました。売上高は、昨年秋口以降の世界経済の鈍化の影響を受けたものの、前期に大きな影響を及ぼした東日本大震災、タイの大洪水、レアアースの高騰などマイナス要因が解消したこと、昨年11月以降の円安進展の効果により、増収となりました。営業利益は売上高の回復に伴い増益となりました。純利益は、構造改革費用等を特別損失に計上したことなどにより、大幅な減益となりました。

なお、円安及びアジア通貨高による為替の影響は、前期と比べ売上高でプラス78億円、営業利益でマイナス4億円の影響があったと推計しています。

2012年11月に発表した修正計画と比較すると、売上、利益共に大幅未達となりました。

主要製品の大幅かつ急激な生産調整を余儀なくされたため、営業赤字
収益体質強化に向け、構造改革費用を特別損失に計上

(百万円)	2012年3月期 4Q	2013年3月期 3Q	2013年3月期 4Q	前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
売上高	62,193	71,705	71,601	+15.1%	-0.1%
営業利益	1,695	2,943	△474	N.M.	N.M.
経常利益	1,142	2,319	△1,587	N.M.	N.M.
四半期純利益	6,208	1,076	△2,992	N.M.	N.M.
一株当たり 四半期純利益(円)	16.40	2.89	△8.02	N.M.	N.M.

為替レート	12/3期4Q	13/3期3Q	13/3期4Q
US\$	78.27円	79.79円	90.08円
ユーロ	103.28円	103.36円	120.02円
タイバーツ	2.53円	2.60円	3.00円
人民元	12.39円	12.76円	14.44円

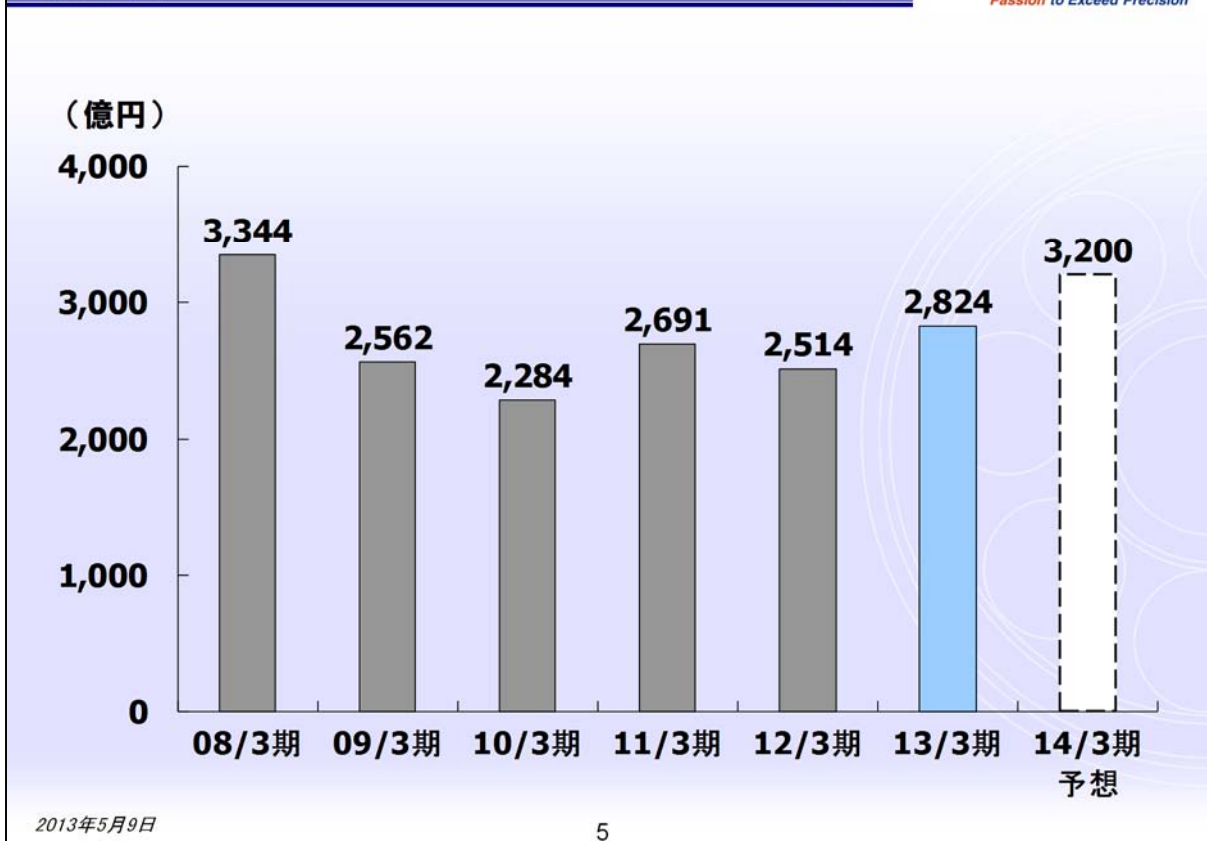
2013年5月9日

4

2013年3月期第4四半期には、世界景気の鈍化などにより当社主要製品への需要は縮小が続き、大幅かつ急激な生産調整を余儀なくされました。この結果、売上高は0.1%減の716億100万円となり、営業利益は4億7,400万円の赤字となりました。

四半期純利益は29億9,200万円の赤字となりました。これは大森工場の跡地売却益及びタイ大洪水の保険金収入による特別利益を68億9,200万円計上した一方で、事業構造改革費用や退職給付費用等による特別損失を73億9,700万円計上したことなどが主な要因です。

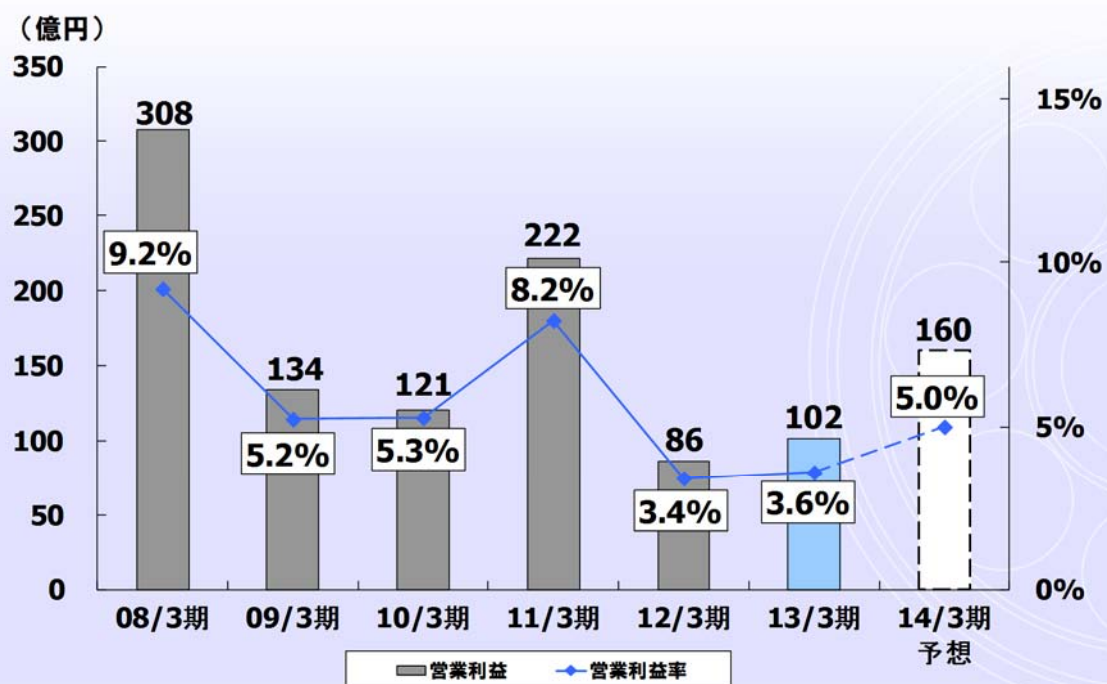
なお、為替の影響は、前四半期に比べ売上高でプラス69億円の影響、営業利益ではほぼ中立の影響だったと推計しています。



これは売上高の推移です。

2013年3月期の売上高は、前期比12.4%増の2,824億円でしたが、この中には昨年11月より円安傾向が続いたため前期と比べプラス78億円の為替の影響があったと推計しています。

2014年3月期の売上高予想は、世界経済の回復による様々な製品での需要回復、一部事業での大きな売上増加や更に円安の影響が見込まれることなどから約13%の増加を見込んでいます。



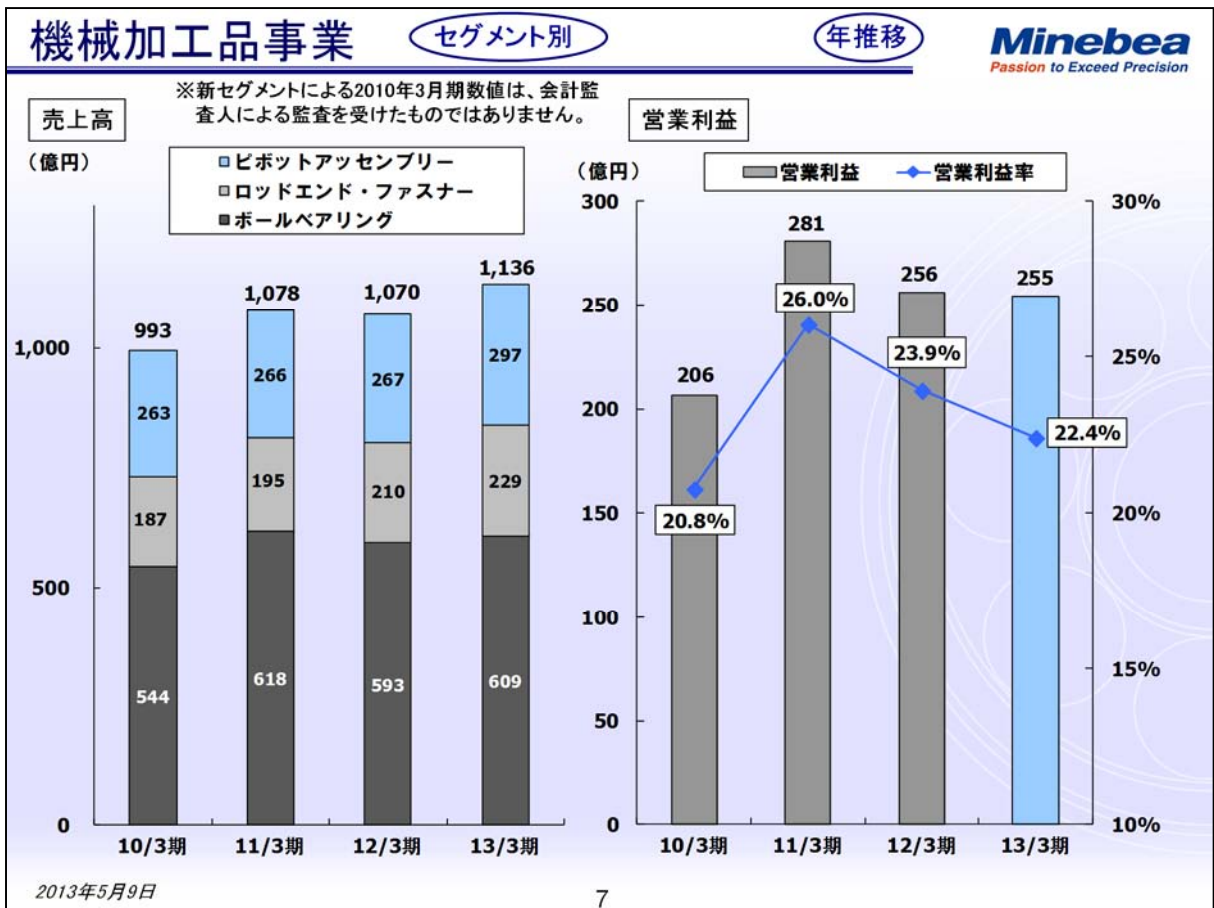
2013年5月9日

6

これは営業利益の推移です。

2013年3月期の営業利益は、前期比18.3%増の102億円、営業利益率は0.2ポイント上昇し、3.6%でした。このうち、為替の影響は前期比4億円のマイナスと推計しています。

2014年3月期の営業利益予想は、売上増加による稼働率上昇や構造改革による収益性の改善が見込まれることから、160億円を見込んでいます。

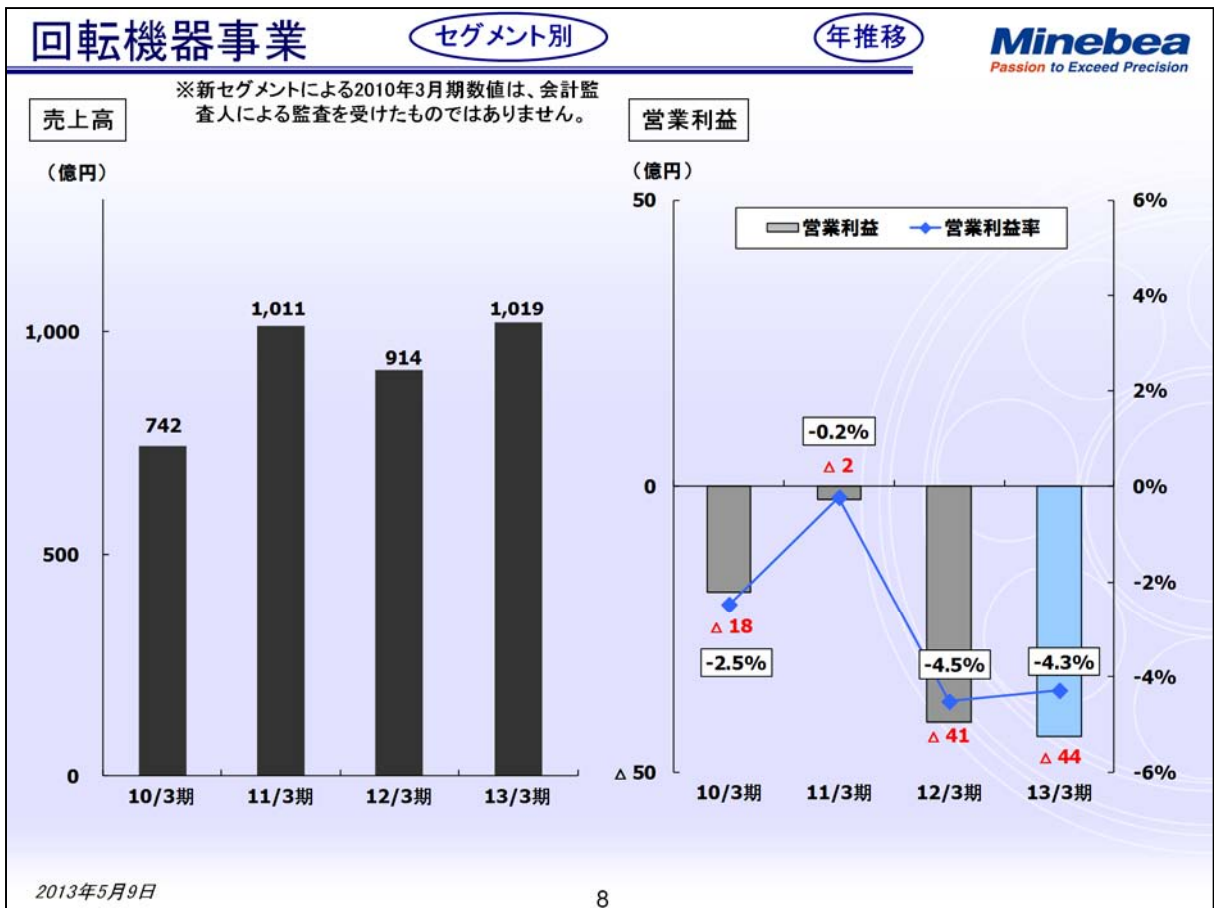


次に、各事業セグメントの状況ですが、機械加工品事業セグメントの2013年3月期の売上高は、前四半期比6.1%増の1,136億円となり、営業利益は0.6%減の255億円となりました。営業利益率は1.5ポイント低下し22.4%となりました。

製品別では、ボールベアリングの売上高は前期比2.7%増の609億円となりました。外販数量は、第1四半期まではタイ大洪水からの回復が順調に進みましたが、第2四半期以降では欧州債務危機の長期化、中国経済を始めとする新興国経済の減速など世界景気の悪化により各製品市場での需要減少の傾向が継続し、結果として前期比横ばいに留まりました。また、PC販売の低迷によりHDD市場が予想以上に冷え込み、ピボットアッセンブリー向け内販数量が下期に大きく減少しました。利益面では、労務費削減などのコスト削減施策を実施しましたが、稼働率の低下に伴う製造単価の上昇により、利益は減少しました。今期2014年3月期は、HDD市場の冷え込みの継続によりピボットアッセンブリー向け内販は前下半期並みの水準で安定的に推移する見通しですが、外販既存用途での拡販、新規分野の開拓により増収増益となる見込みです。

ロッドエンド・ファスナーでは、中期的な航空機生産の拡大に伴う部品受注増加が続き、円安によるプラス影響もあり、売上高は前期比9.0%増の229億円となり、利益も堅調に推移しました。タイ・ロップリ工場での生産能力を拡張し、日本・米国・英国工場からの生産移管による収益性の向上を推進しており、今期についても、増収増益を見込んでいます。尚、B787問題は、解決に向けて進み始めており、運航再開も近いと理解しています。顧客からの要望を踏まえて当社では予定通りの操業と出荷を続けています。

ピボットアッセンブリーは、PC販売が低迷する中、第2四半期以降にHDD市場が大幅に調整した影響を受けましたが、タイ大洪水での競合他社の被災により引き続き高いシェアを維持し、売上高は前期比11.2%増の297億円となり、利益も増加しました。今期は、HDD市場は前下半期並みの水準で安定的に推移する見通しであり、減収減益を見込んでいます。

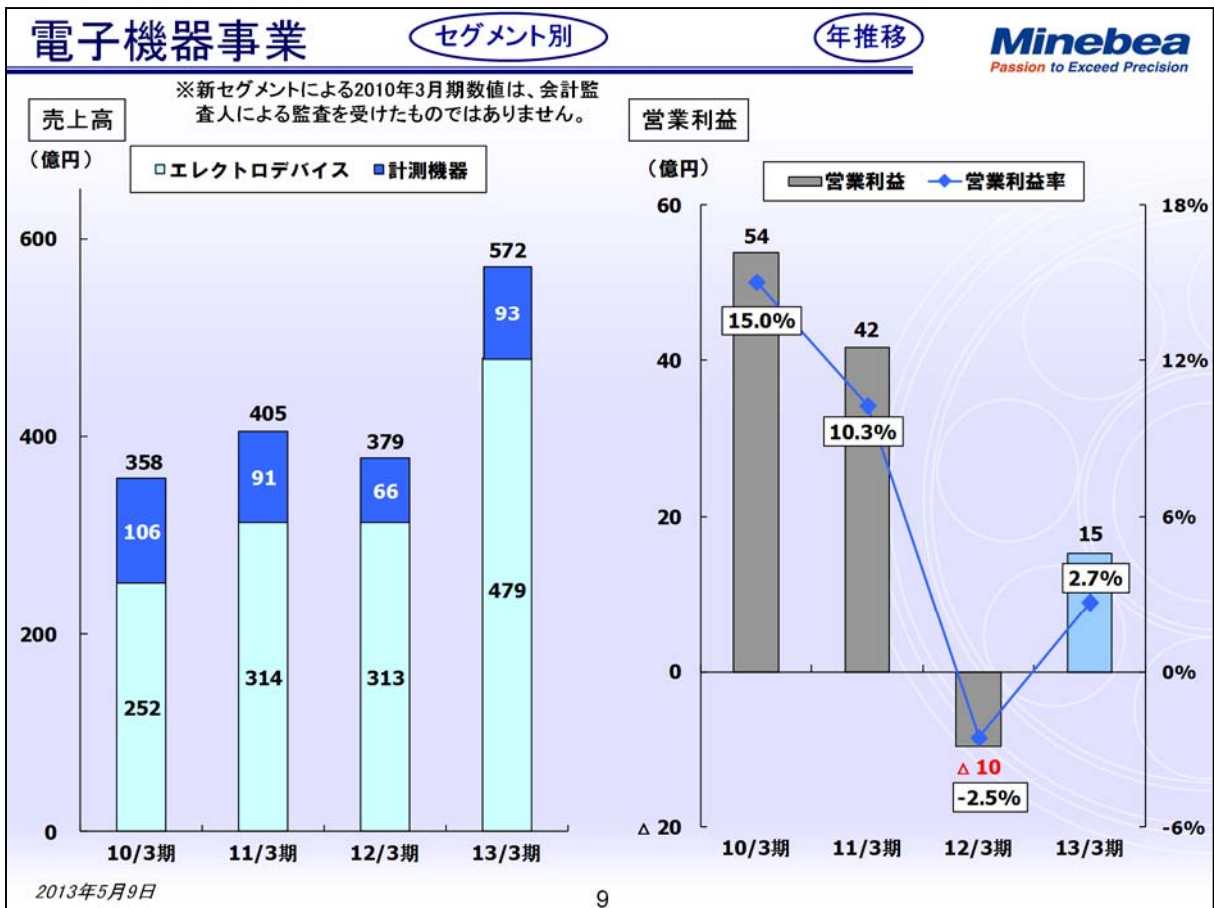


回転機器事業セグメントの2013年3月期売上高は、前期比11.6%増の1,019億円、営業損益は、44億円の損失と赤字が拡大しました。

HDDスピンドルモーター事業は、タイ大洪水により被災した部品工場での異常稼働損を「災害による損失」として17億円、特別損失に計上いたしました。この分と会計上の営業利益を合計した実質的な損益で見ると前期比で赤字が減少しました。これは、タイ大洪水からの業界生産能力の復旧が進むにつれ、出荷数量が回復したことによるものです。第2四半期以降、PC販売不振によるHDD市場の需要縮小の影響も生じておりますが、当社の得意とするサーバー向けや7ミリ厚2.5インチHDD向けなどのハイエンド品でのシェアは上昇しており、販売数量の増加を背景に損益は改善基調となっております。今期についても、販売数量は前期比増加の見通しであり、実質的な黒字化を達成できると見込んでいます。

一方、情報モーター事業は、第2四半期以降、OA機器、産業機械、自動車、家電などの需要が縮小傾向を強めており、売上は減少しました。厳しい事業環境を受けて一層のコスト削減を進めたものの、売上縮小による利益減少の影響は大きく、前期に比べ損益は悪化しました。

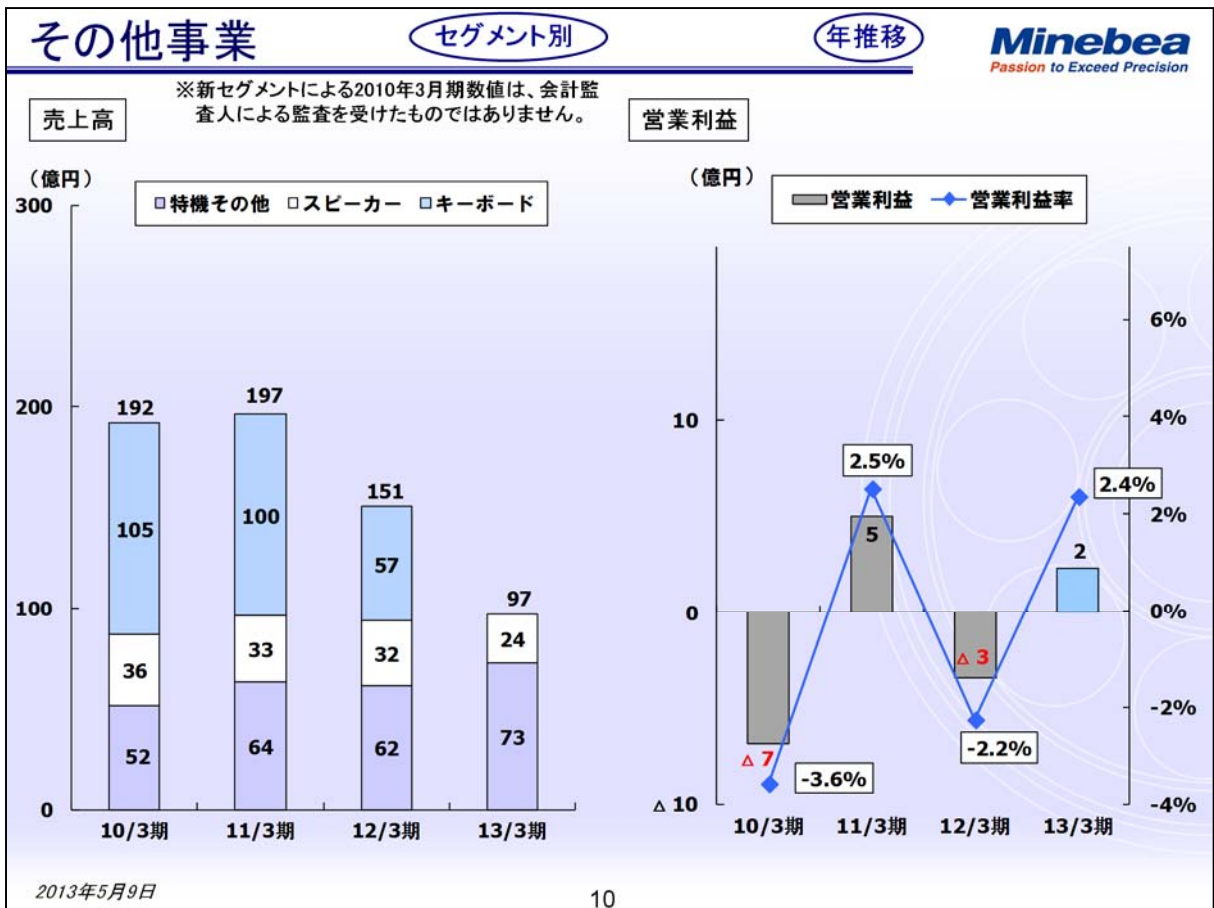
かかる状況を踏まえ、赤字の解消に向けた構造改革に取り組みました。その一環として、パナソニックとのモーター合併事業を解消し、合併会社をミネベア本体に吸収合併すると共に、機構改革を通じてモーター事業の一元的な運営体制を構築しました。さらに、振動モーターからの撤退、マイクロアクチュエータ及びDCブラシ付モーターのカンボジアへの生産移管、HDDスピンドルモーター、ファンモーターでの固定費削減を敢行しました。これにより、2014年3月期には大幅な改善効果を見込みます。



電子機器事業セグメントの2013年3月期売上高は、エレクトロデバイスの売上の大半を占めるLEDバックライトの販売急拡大により、前期比50.9%増の572億円、営業利益は15億円と黒字転換しました。営業利益率は5.2ポイント改善し2.7%となりました。

エレクトロデバイスの売上高は前期比53.0%増の479億円となりました。LEDバックライトはスマートフォン、タブレットPC向け大型受注により大幅に出荷数量を伸ばし、増収増益となりましたが、昨年12月以降に大口顧客向けにおいて想定外の在庫調整が生じたため、計画を下回る結果となりました。2014年3月期は、引き続きスマートフォン、タブレットPC向け市場の拡大が見込まれることから増収を見込んでおりますが、収益性の向上を図るため、生産の平準化に向けた顧客層の拡大や外注比率の引上げ、半自動機の導入やカンボジア生産拡大による人件費削減に取り組んでまいります。

計測機器では、北米向け自動車用部品の需要増加に伴い販売が拡大し、売上高は前期比40.9%増の93億円となりました。利益も堅調に推移しました。2014年3月期も、自動車用部品の増産などにより増収増益を見込みます。



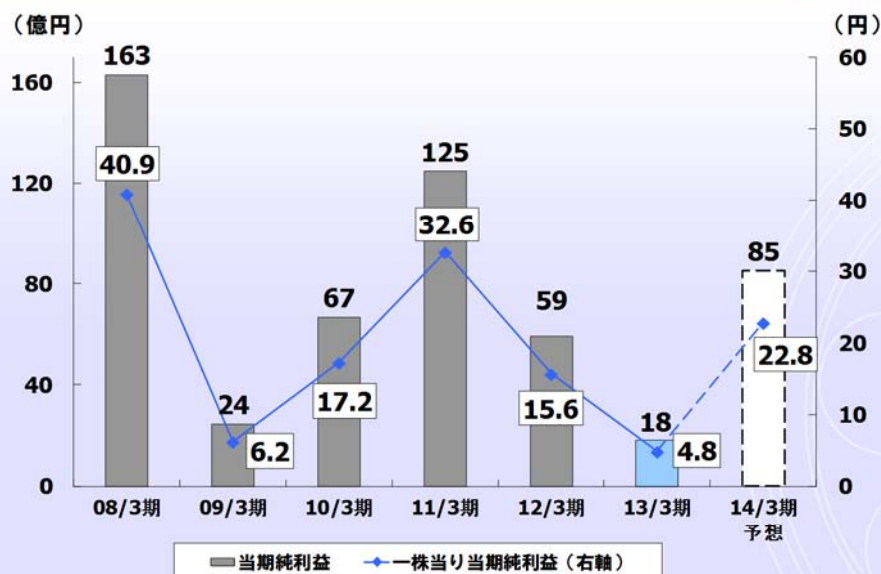
その他事業セグメントは、2012年3月期にキーボード事業の縮小策を実施した影響で、売上高が減少し前期比で35.4%減の97億円、営業損益は2億円となりました。営業利益率は4.5ポイント上昇して2.3%となりました。

2014年3月期は、赤字が続くスピーカー事業からの撤退を行う予定です。また特機事業は、今期中に老朽化した大森工場から松井田工場に移転する予定で、新天地での事業拡大に取り組んでまいります。

純利益

年推移

Minebea
Passion to Exceed Precision



(13/3期特別利益) 合計71億円
 ・大森工場売却益 43億円
 ・タイ大洪水保険金収入 26億円

(13/3期特別損失) 合計99億円
 ・事業構造改革損失 26億円
 ・減損損失 19億円
 ・貸倒損失など 7億円
 ・のれん償却 6億円
 ・災害による損失 20億円
 ・米国子会社年金制度変更費用 16億円

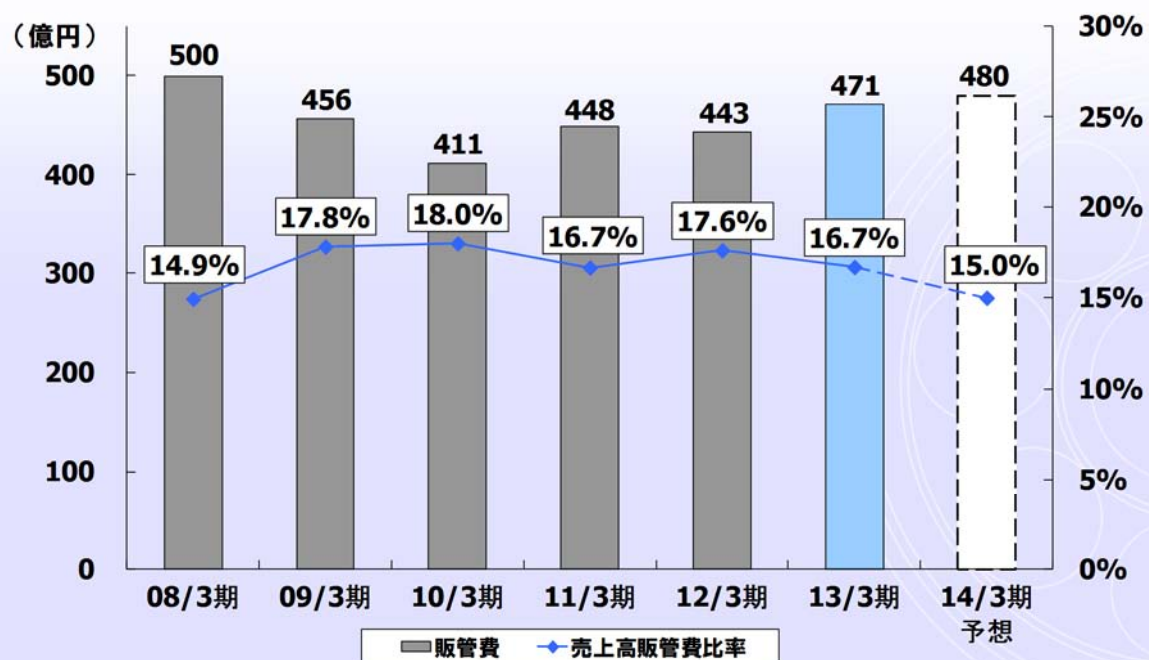
2013年5月9日

11

2013年3月期の純利益は、前期比69.5%減の18億円となりました。一株当たり純利益は、4.8円となりました。

これは、特別利益が71億円、特別損失が99億円あったためです。主な特益の内訳は、大森工場売却益43億円、タイ大洪水の保険金収入で26億円の収入がありました。主な特損の内訳は、回転機器事業の損益改善に向けて「事業構造改革損失」26億円、減損損失19億円を計上したほか、タイ大洪水による操業率低下の影響額に関する「災害による損失」が20億円、米国子会社での年金処理費用が16億円などがありました。

2014年3月期には、構造改革効果による営業利益の大幅な改善に加え、大きな特別損益を想定していないため、図のような純利益の回復を見込んでいます。

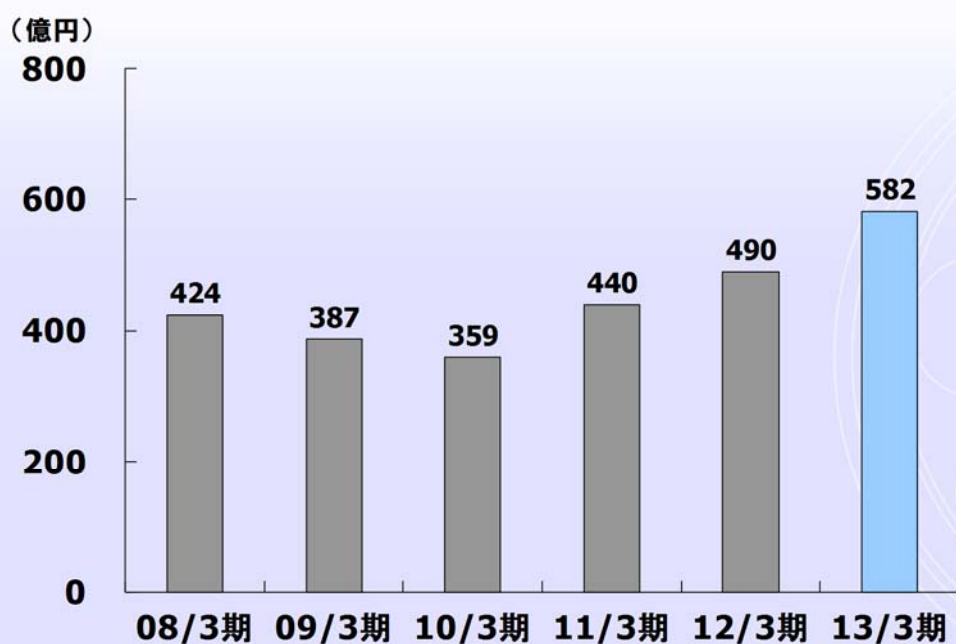


2013年5月9日

12

販管費は、前期比28億円増加し471億円となりましたが、コスト削減の推進により売上高販管費比率は前期比で0.9ポイント低下し16.7%となりました。なお、この中には一時的な費用である東京本部移転費用7億円および為替の影響プラス7億円が含まれています。

2014年3月期は売上高の大幅増加により、販管費も増加が避けられませんが、売上高販管費比率は今後とも抑制してまいります。



2013年5月9日

13

期末のたな卸資産は92億円増加しました。これは、売上の増加に加え、急激な円安による為替変動の影響額がプラス80億円あったためです。

第2四半期以降の厳しい事業環境を受けて、ボールベアリング、ピボットアッセンブリーなどで生産を縮小し、現地通貨ベースでのたな卸資産は抑制してまいりました。



※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。

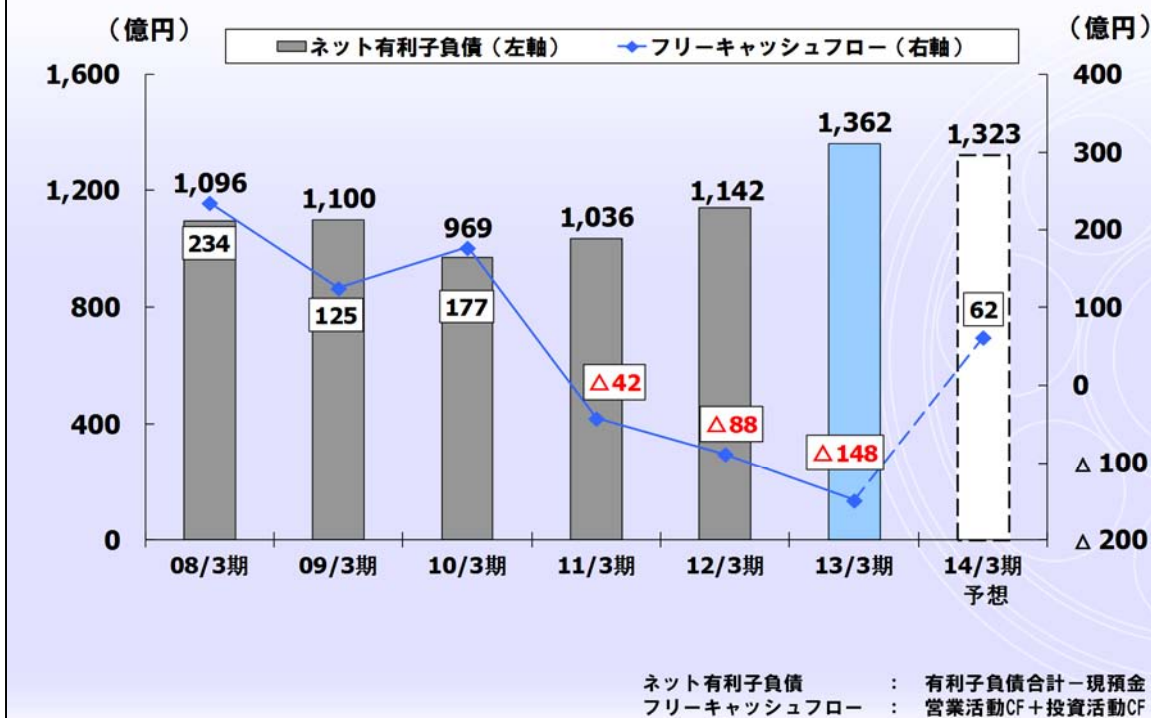
2013年5月9日

14

2013年3月期の設備投資は437億円、減価償却費は208億円でした。

近年の水準を大幅に超える設備投資額となりましたが、これは主に新東京本部ビル購入費用140億円を計上したことによるものです。過去3年ほどは成長分野における生産能力増強に加えて、洪水からの復旧投資も進めてまいりましたが、前下半期以降、不透明な経済環境を踏まえ、設備投資を極力抑える方針に切り替えております。新ビル購入費用を除いた設備投資額は297億円となり、期初計画360億円を下回る水準に抑制いたしました。

2014年3月期も、大幅に設備投資を抑制し209億円とする方針です。



2013年5月9日

15

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。

期末におけるネット有利子負債は1,362億円となり、前期末比220億円の増加となりました。増加の要因は、成長分野での能力増強投資を行ったことに加え、モアテック社株式の取得や新東京本部ビル購入などにより資金需要が増加したためです。

2013年3月期のフリーキャッシュフローは148億円のマイナスとなりましたが、2014年3月期は利益の大幅な改善を見込んでおり、フリーキャッシュフローは62億円のプラスに転じる見込みです。投資の抑制、在庫の削減などキャッシュフロー創出に努めることで、今後はネット有利子負債を削減していく予定です。

モーター事業での構造改革に加えて、LEDバックライト事業の成長、ボールベアリング外部販売の増加、航空機部品や複合部品の拡大などにより、大幅な業績改善へ

(百万円)	2013年3月期	2014年3月期予想			
	通期	上半期	下半期	通期	前年比 伸び率
売上高	282,409	155,500	164,500	320,000	+13.3%
営業利益	10,169	6,800	9,200	16,000	+57.3%
経常利益	7,673	5,600	7,900	13,500	+75.9%
純利益	1,804	3,800	4,700	8,500	+371.2%
一株当たり 純利益(円)	4.83	10.18	12.58	22.76	+371.2%

為替レート	13/3期	14/3期想定
US\$	82.33円	90.00円
ユーロ	106.48円	120.00円
タイバーツ	2.67円	3.00円
人民元	13.08円	14.40円

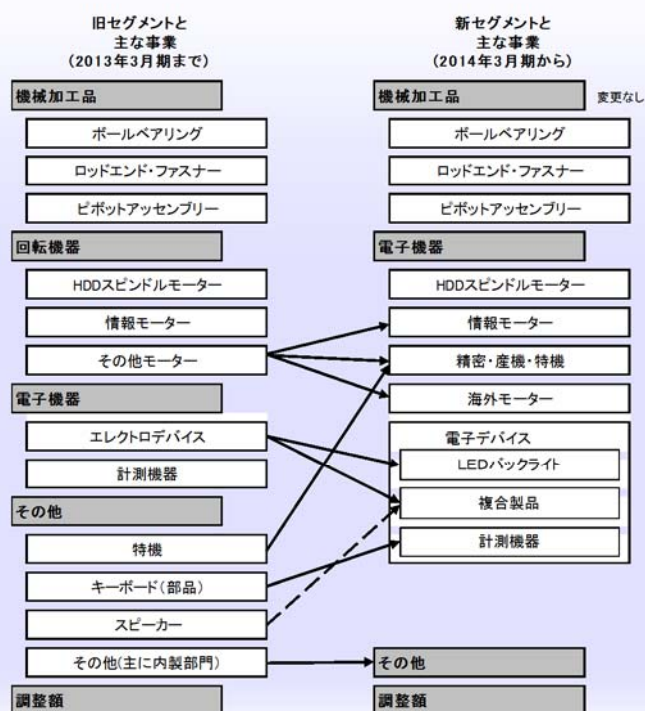
2013年5月9日

16

これは、2014年3月期の業績予想をまとめたものです。

モーター事業での構造改革による収益性の改善に加えて、LEDバックライト事業の成長、ボールベアリング外部販売の増加、航空機部品や複合部品の拡大などにより、大幅な業績改善を予想します。

機構改革に伴い、2014年3月期から事業セグメントが変更になります。



2014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	1,236	249
電子機器	1,956	20
その他	8	1
調整	0	-110
全社合計	3,200	160

2013年5月9日

17

なお、3月に行なった機構改革に伴い、今年度から事業セグメントが変更になります。

新たな事業セグメントは、機械加工品、電子機器、その他、消去または全社の4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。新たな事業セグメント区分による2014年3月期見込みは右の表の通りです。

機械加工品事業は、ボールベアリング外販の既存用途への拡販と新規用途の開拓、航空機部品の拡大に加え、円安効果により増収を見込みます。利益は、HDD市場が当面安定的に推移することが見込まれるものの、前上期にタイ大洪水からの回復過程で大幅な販売数量増を記録したピボットアッセンブリーおよびピボットアッセンブリー向けボールベアリングの数量が減少する見通しであり、減益を想定しております。

新しい電子機器事業は、HDDスピンドルモーターではシェア上昇に伴う販売数量増により実質黒字化を見込みます。情報モーターでは2014年3月期も赤字が残る見通しですが、構造改革効果を積み上げ大幅な損益改善をはかってまいります。電子デバイスでは、LEDバックライトの大幅な増収に伴う利益増加、複合製品、計測機器での増収増益を見込んでいます。

経営方針と事業戦略について

2013年 5月9日
代表取締役 社長執行役員 **貝沼 由久**

18

経営方針と事業戦略についてご説明します。

政治的・経済的变化

- 中国市場における日本製品の売上激減
- 対ドルでの大幅な円安(売上増加要因)
対アジア通貨での更に大幅な円安
(製造コスト増加要因)
売上は↑ 利益は➡

世界経済の低迷

- 欧州財政問題の長期化と、中国など新興国の成長鈍化
- 成熟国と見られていた米国と日本は景気回復基調で、世界経済を下支え

技術の変革

- スマートフォン、タブレットPC、クラウドは年率二桁成長
- 但しその生産数量は短期的に急増急減の繰り返し
- 一方で、既存製品(ノートPC、HDD、プリンター、コピー機、コンパクトデジカメなど)の需要はフラット

昨日の常識は今日の非常識
戦略の修正が必要

2013年5月9日

19

先程、説明がありました通り、2013年3月期下半期の見込みが大幅に狂い、皆様には大変ご迷惑をおかけ致しました。

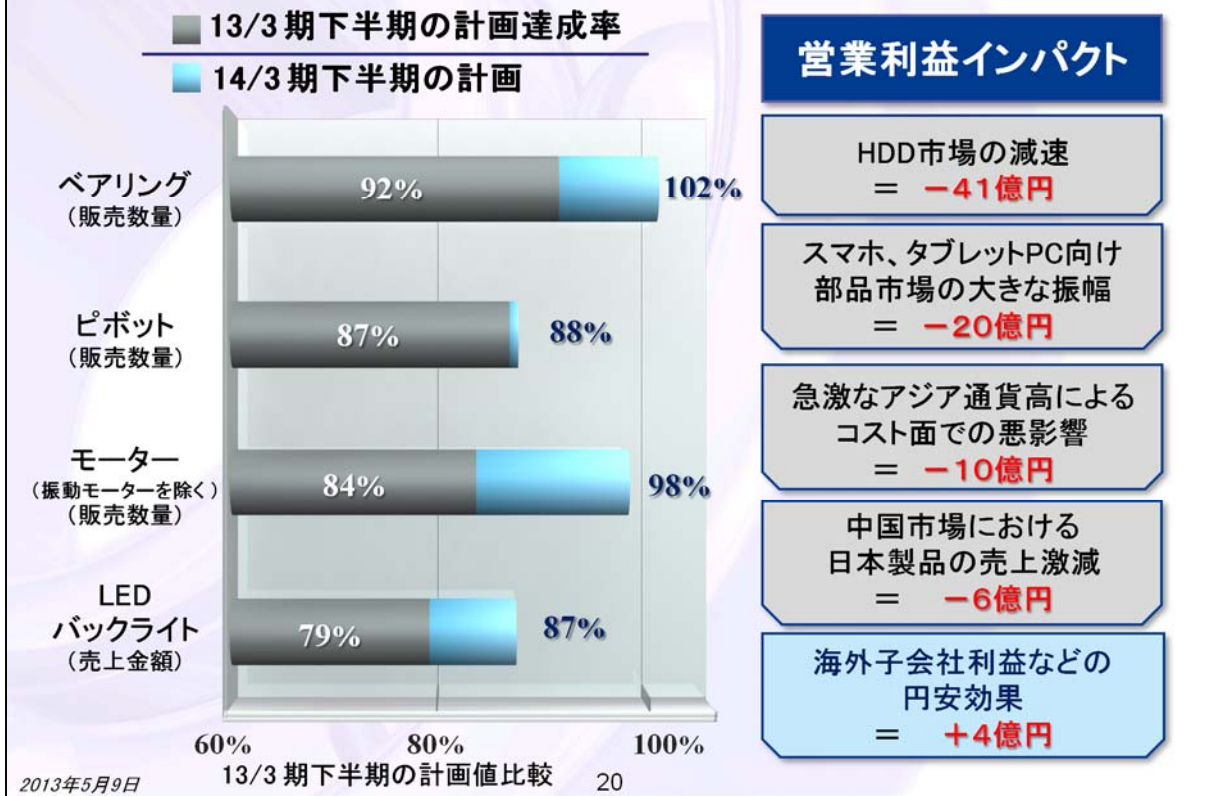
世の中はアベノミクスで景気が良いと言われていますが、1～3月期は我々を取り巻く環境は非常に厳しいものがあり、全く予想していませんでした。PCやOA機器だけではなく産業機械やデジタルカメラ、家電も押し並べて売れ行きが落ち込みました。この状況を受けて2月にはボールベアリングの生産数量を月産1億6,000万個まで引き下げ、予想外の生産調整を余儀なくされました。その理由がスライドに掲載している3つの事で、その中でも特筆すべきは「技術の変革」です。スマートフォンやタブレットPCという新しい商品が紹介されたことにより、ノートPC、ハードディスクドライブ、プリンター、コピー機、コンパクトデジカメの需要が横ばいになった事、さらに経済の低迷がありました。

しかしながら、ここに来て4月には売上高が260億円、ボールベアリングの外販1億3,200万個と過去最高になり、急激に製品が売れ始めています。この流れが5月、6月と続きそうだと聞いており、慌てて増産のアクセルを踏んでいるのが現在の実態です。

いずれにしろ「技術の変革」はこれから念頭に置いておかなければならず、またそのために戦略の若干の修正が必要であると考えています。

経営環境の激変のインパクト

Minebea
Passion to Exceed Precision



スライドの様に2013年3月期下半期の販売計画に比べ、実際の達成率はグラフのように、ベアリングが92%、ピボットアッセンブリーが87%、モーターが84%となり、LEDバックライトに至っては1～3月で物凄くブレーキを踏まれたため80%を切りました。各要因の営業利益へのインパクトはグラフの右側へ掲載したとおりです。

2014年3月期の下半期計画では、スライドの様に復活していくと見えています。

2013年3月期の1～3月期には急激なアジア通貨高が進み、タイバーツおよび人民元がドルに対して歴史的水準へ上昇しています。本来ですと日本製の部材を安く買える訳ですが、非常に一方的な円安あるいは外国通貨高になっており、その効果の発生が遅れている事も収益が厳しい1つの原因です。2013年3月期4Qは5億円の営業赤字となりましたが、為替の影響と東京本部移転費用7億円が入っていますので、それを除くと若干の黒字でした。大きく計画が狂ったというのはこういう所に原因があったと思います。

経営環境の激変にどう対応するか？

韓国勢、台湾勢、中国勢に対して
十分な技術優位性がある事業か？

ミネベア社内でシナジー効果が
得られる事業か？

今後の発展が期待できる市場か？



拡大

改革

閉鎖

我々はスライドにある様な判断基準で、どういう事業を拡大し、どういう事業を改革し、どういう事業を閉鎖すべきかを考えています。

目標とする用途別売上高

経営資源を集中

機械加工品、LEDバックライト、複合製品

市場ポートフォリオの動向

拡大: 家電・車載・航空機・医療・環境分野等

縮小: コンパクトデジカメ・PC・HDD・OA機器分野

用途別売上高比率

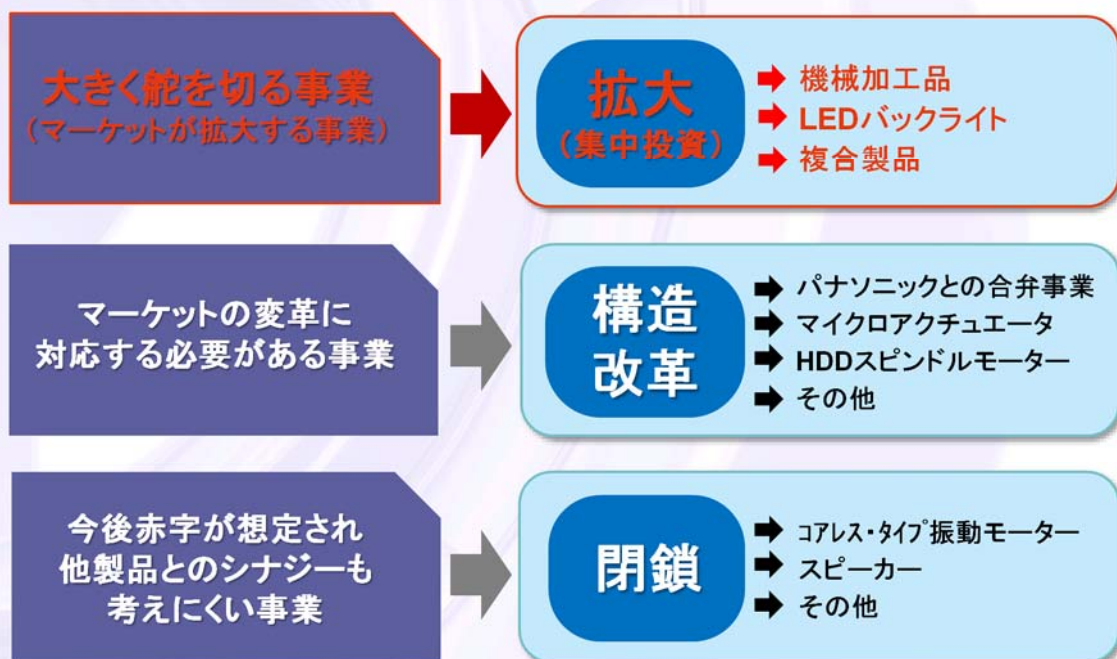


2013年5月9日

22

今後、意思を持ってどういう市場ポートフォリオを目指すかをスライドに示しました。

事業ポートフォリオ:大きく舵を切る



2013年5月9日

23

マーケットが拡大し、我々の売上も拡大していくのが機械加工品、LEDバックライト、複合製品です。

機械加工品事業の収益向上

ボールベアリングの拡販、新規用途の開拓

航空機部品の拡大

A&A(提携と買収)戦略の積極的な推進

複合部品の拡販

社長直轄東京研究開発センターの本格始動

高付加価値製品の取り込み

事業部間、製造本部間のシナジーを最大化する

2013年5月9日

24

ボールベアリングに関しては、HDD市場が今後しばらくは横ばいになるとの見通しに基づき、HDD向けが忙しかった時には注力できなかった用途先に対しての拡販を1月から強化してきました。

それもあって、4月に過去最高の外販を達成しましたが、まだまだ拡販する余地はあり、またこれからも拡販していきたいと思っています。

それから、社内ではA&A(acquisition and alliance)と呼んでいますが、買収・提携戦略を機械加工品でこれからも展開していきます。今回発表しているAPB社の事業資産取得もこの一つです。

また、新東京本部ビルに移り、複合部品の拡販という目的で東京研究開発センターが本格的に始動してきました。滑り出しは非常に好調です。私は東京研究開発センターがこれからの複合部品の開発の要になって、様々な拠点にある技術をつなぎ、付加価値の高い製品分野にもっと踏み込んでいくことを期待しています。

モーターについては後で詳しく話しますが、先程お話した環境の変化を踏まえて、オンリーワンのモーターにもっと力を入れるべきだと思っています。

ボールベアリング事業での拡販強化

内販は安定推移へ

ピボットアセンブリー向け内販は当面安定的に推移する見通し。

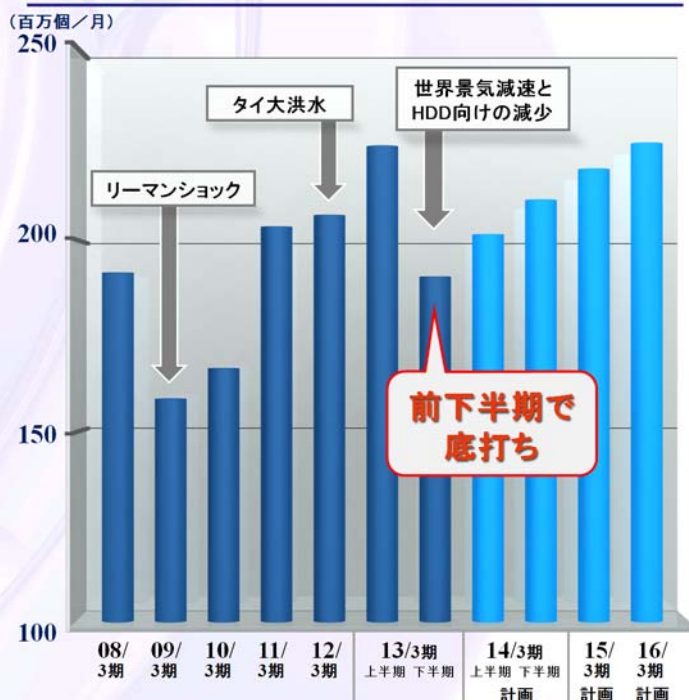
外販既存用途での拡販

自動車向けの用途開拓、中華圏向けの拡販推進

新規分野の開拓

- ・2013年初より、既存顧客向けへの中径品の販売開始
- ・低価格量産品も量産へ
- ・ターボチャージャー用ベアリング等を含む高付加価値製品の拡販

月平均ボールベアリング販売数量(外販+内販)推移



2013年5月9日

25

ボールベアリング販売は前年度下半期で底を打ったと思います。

これは私の持論ですが、これから新興国が発展し、生活水準が上がっていくにつれ、高級品が売れていく中で、ボールベアリングの市場は間違いなく拡大していくと思います。

足元では非常にボールベアリング販売は好調ですが、さらに数字は上振れる可能性があると思います。

今期計画は、事業環境が厳しかった今年2月～3月に作成した為に、機械加工品の利益率を保守的に見えています。機械加工品の利益を更に引上げることが計画外の目指す所だと考えています。

ロッドエンド・ファスナー事業での収益拡大

世界の航空機生産は
中期的に増加傾向

LCC興隆による航空機
受注額の大型化

ボーイング787問題は
解決へ

当社部品出荷に中断無し

- ・従来機種の安定した生産に加え、省エネ型新型機（A350XWB、A320Neo、B737MAXなど）の量産や部品調達が実質スタート
- ・好調な受注を受けて、タイ・ロップリ工場での生産能力を拡張し、日本・米国・英国工場からの製造移管を推進

ボーイング・エアバス民間航空機出荷機数推移



(出所:ボーイング、エアバス、予測はミネベア)

2013年5月9日

26

ロッドエンドについては、ボーイング787も飛行再開となりますので大きな問題は無いと思っています。

ピボット・アッセンブリー事業での利益確保

Minebea
Passion to Exceed Precision

HDD市場は、 2012年と同規模と想定

低位安定する市場環境において
利益確保に努める

高い市場シェアを維持

- ・品質、サービス面の競争優位を確立した
- ・ハイエンド品である7mm厚以下では、技術的優位を背景に、更に高いシェアへ

HDD出荷数量（暦年）



2013年5月9日

27

ピボットアッセンブリーは、これから世の中で新しいHDDの用途としてネットアクセスサーバーが展開していくことを期待しておりますので、HDD市場はもう少し上向きに行ってもらいたいと思いますが、計画では横ばいを想定しています。

ピボットの品質を求められる高付加価値品分野では、当社製品がお客様から大変好評ですので、高水準のシェアを維持していけると思います。きちっとした利益をピボットで上げて行きたいと思いをします。

LEDバックライト事業での増収増益

13/3期は大幅増収増益も計画未達

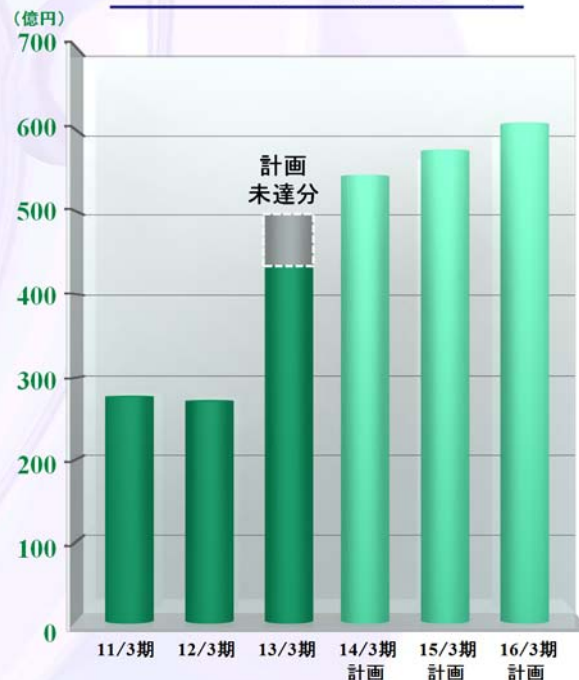
収益性の向上を図るため、
①生産平準化へ向け顧客層を拡大、
②外注比率の引上げ、
③半自動機導入やカンボジア生産
拡大による人件費削減を行なう

今期こそ、大幅増収増益計画
を達成へ

競争力の更なる強化

・導光板成形技術で圧倒的な優位性
を維持→更なる薄型化の追求

LEDバックライト事業売上高



2013年5月9日

28

LEDバックライトの需要は、突然1～3月にもすごいブレーキがかかりました。実は期初の時点では500億円の売上計画を超えて600億円までいくかも知れないと思っていましたが、タブレットPC向けの立ち上げが期初からあまり上手くいかなかった事や、お客様側で色々問題があったと理解しています。

前期は残念ながら計画未達となりましたが、今期は顧客層を特定の1社依存からもっと拡大していきます。既に中国メーカーのスマートフォン27機種向けの受注が決まり、客先数は増えてきています。このスマートフォン市場は現在の年間7.2億台が2017年には15億台になると言われており、これからもまだまだ拡大する市場です。

LEDバックライトを収益の安定した基幹製品とする為に、スライドに書いてあるような施策を行っています。本日17時に発表したとおり韓国のKJP社と業務資本提携を行います。これは外注委託生産をうまく使いながら需要の振れの激しい市場に対処していこうという考えです。

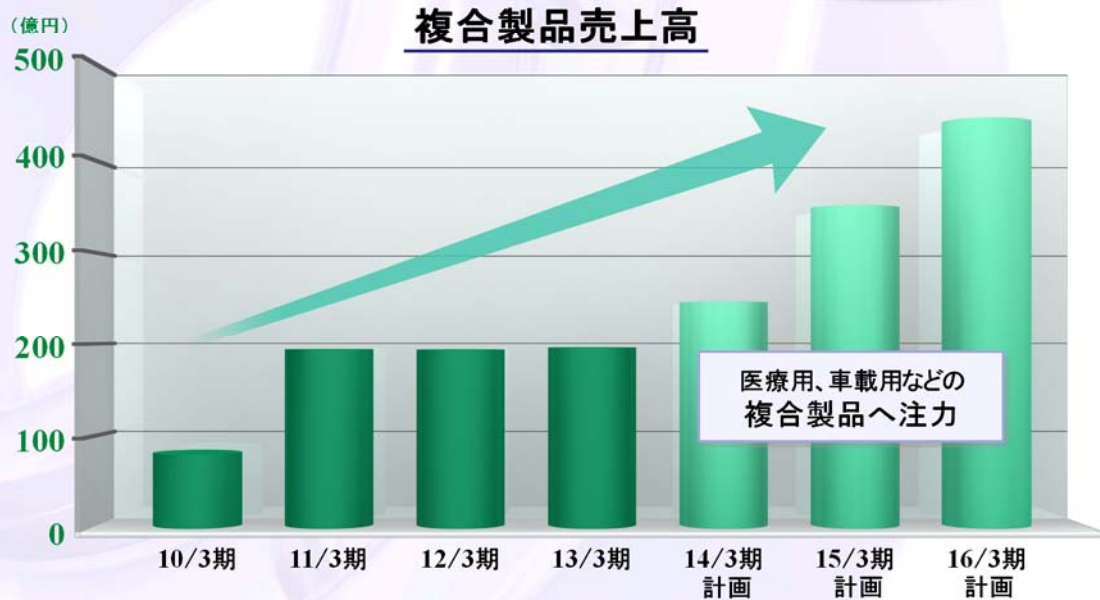
今年10月以降はタブレットPC数機種向けの出荷がスタートしますので、例年の10月、11月以降の季節的な変動に対する備えになると思います。

今期こそ大幅な増収増益の計画を達成したいと思っています。

複合製品売上は拡大へ

今期売上250億円、再来期は450億円へ

東京研究開発センター
が始動



2013年5月9日

29

複合製品は、将来の売上500億円との当初目標を掲げていましたが、やっと東京研究開発センターが始動開始しましたので、これからスピードをあげて伸ばしていきたいと思ひます。

ターボチャージャー用ベアリング

メリット: 省エネ・高耐熱性

- ・ターボチャージャー向け「高耐熱性ボールベアリングユニット」を開発、生産開始へ
- ・関連ベアリング製品を含めて、16/3期売上高50億円を目指す



車載用レゾルバ(回転角センサー)

メリット: CO2削減・高精度・高耐久性

- ・「日産リーフ」走行モーター向け高性能VR型レゾルバを開発、納入開始
- ・レゾルバ全体で、16/3期売上高38億円を目指す



2013年5月9日

30

機械加工品の中で紹介したいのが、ターボチャージャー用ベアリングです。近年は高い燃費効率、省エネが求められる中で、自動車用ターボチャージャーの需要は現在年間2,000万台あるのですが、これが2020年には6,000万台になるだろうと言われています。

高温の環境下で毎分20万回転するという厳しい条件でしたが、独子会社のマイオニックで素晴らしい製品を開発しました。それを軽井沢で試作検証をし、タイで量産化を行います。

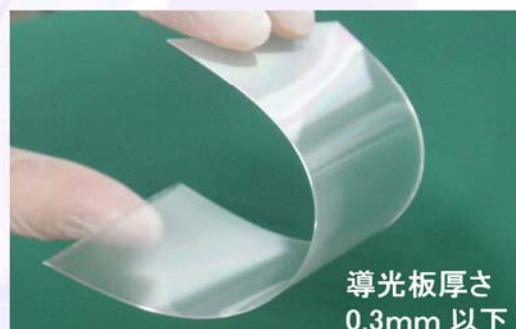
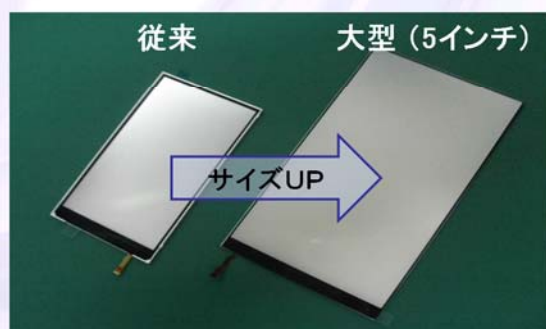
ボールベアリングを使わない従来タイプと比べ、部品の値段は約10分の1になります。2016年3月期には売上高50億円を目指します。これが機械加工品の一つの勝利の方程式だと思います。つまり小さいかもしれないがニッチな市場で高い技術の必要な分野に狙いをつけ、グループの技術開発力を生かして開発し、軽井沢で育てて、タイで量産するという第1号です。

マージンも高いと想定しており、機械加工品の利益率を更に高めていく試みの一つだと思っています。それから、すでに発表していますが車載用レゾルバです。レゾルバ全体で、2016年3月期で38億円の売上を目指していきます。

超薄型導光板(LEDバックライト)

メリット: 超薄型・大型・高効率

市場要求を満足する大画面スマートフォン
向けバックライト開発



2013年5月9日

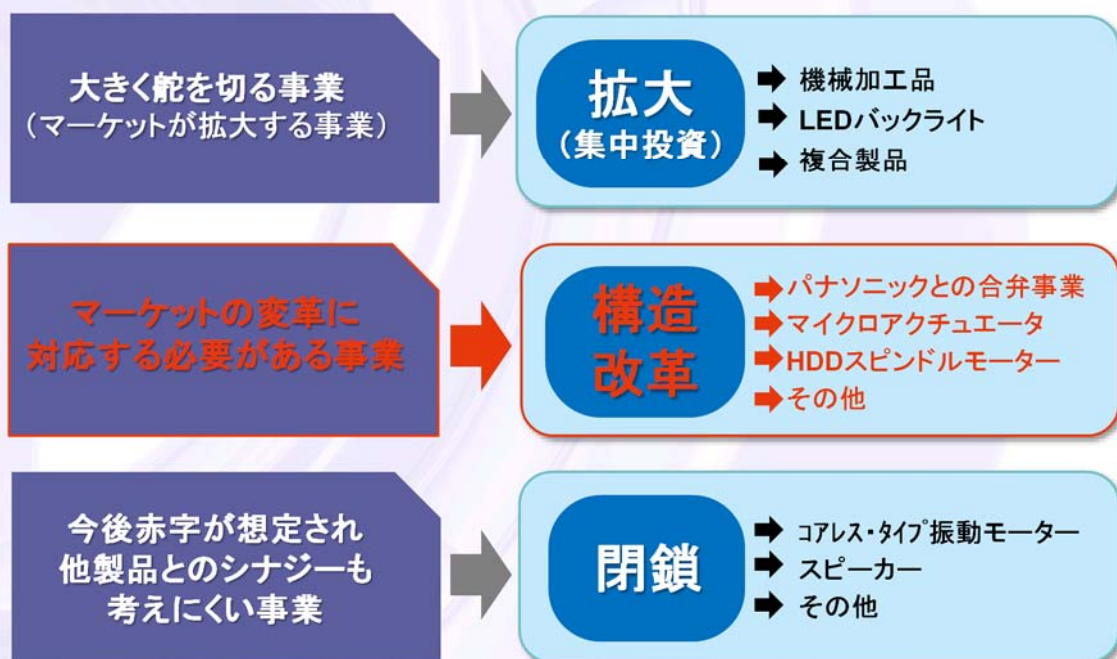
31

LEDバックライト用の新しい導光板ですが、0.3mm以下の薄型の開発に成功しました。今、モールド成形で0.3mm以下の製品を作れるのはミネベアだけです。

現在のスマートフォンの弱点はバッテリー容量であり、バッテリー以外のスペースを削ってバッテリーを厚くして充電後の使用時間をできるだけ長くしたいというのが、スマートフォン・メーカーからの要求です。この0.3mm以下の導光板はそういったニーズに応える物です。

ナンバーワンとオンリーワンが合体したものが、このLEDバックライトのビジネスだと思っています。

事業ポートフォリオ:大きく舵を切る



2013年5月9日

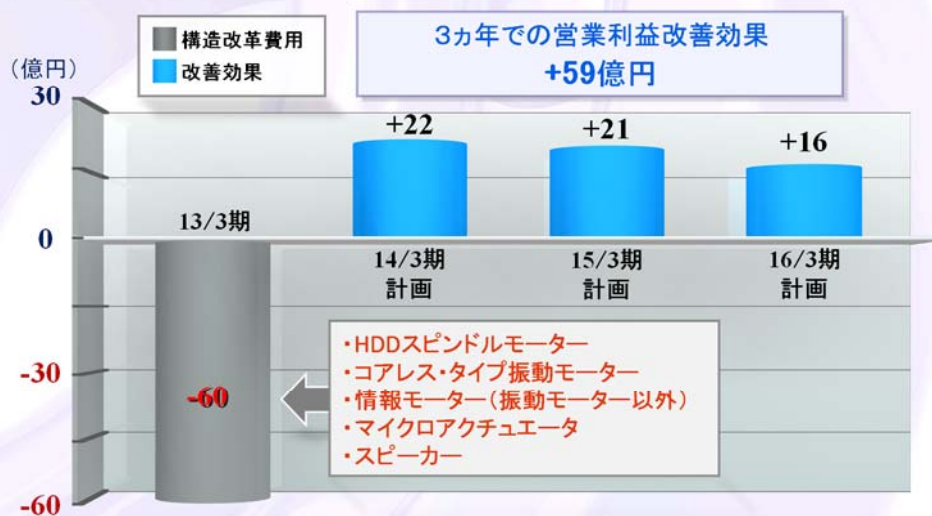
32

問題はこのマーケットの変革に対応してやらなければならない構造改革です。

パナソニックとの合併事業も解消しダブルでかかっていた費用を削減していかなくてはなりません。それからマイクロアクチュエータ、HDDスピンドルモーター、その他の事業の構造改革を行わなければなりませんでした。

構造改革の推進(事業閉鎖を含む)

構造改革は13/3期に完了



今期は、赤字解消へ向けて成果を積み上げる
勝負の年

2013年5月9日

33

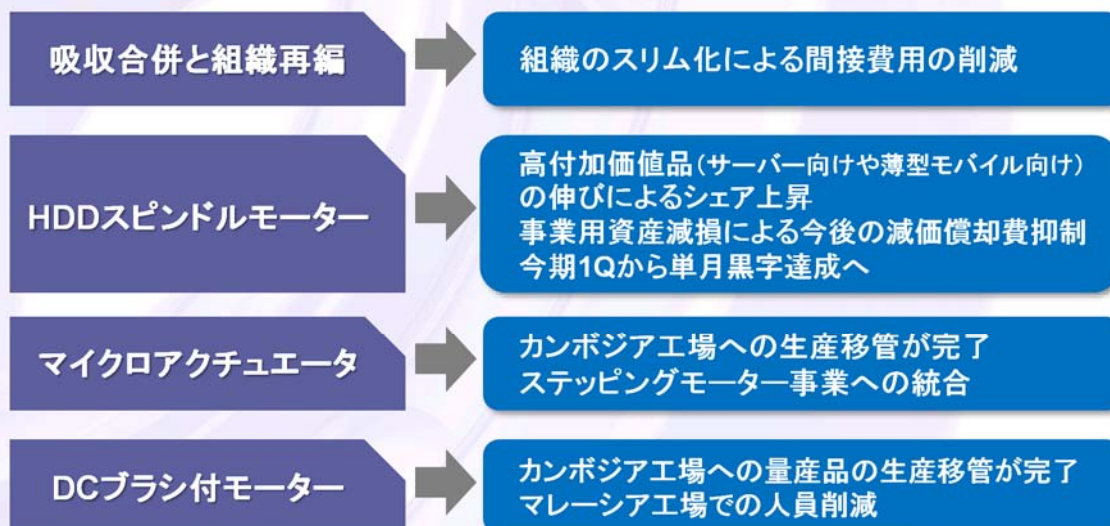
HDDスピンドルモーターでは、不稼働資産の減損処理を行ないました。

コアレスタイプの振動モーターは3月で終息しました。中国の全ての工場を閉鎖して従業員には退職して頂きました。

情報モーターの様々な構造改革でこのような処理を行っています。

回転機器事業の構造改革と収益性改善①

MMMCの完全子会社化と吸収合併・組織再編 → モーター事業の一元的な運営へ



2013年5月9日

34

MMMCに関しては、組織のスリム化による間接費用の削減を行ないました。

HDDスピンドルモーターは、高付加価値の伸びによるシェア上昇と償却費の抑制で5月から単月黒字を達成できる見込みになりました。

マイクロアクチュエータはカンボジア工場への生産移管は全て終了し、生産ラインの客先承認も全て取れました。現在は、生産移管の為に中国で作っていた在庫を取り崩しながらカンボジア生産を増やして行く段階です。

DCブラシ付きモーターはカンボジアへの生産移管が完了し、マレーシアで約800名の従業員のリストラを行いました。

ナンバー・ワンからオンリー・ワンへの戦略変更

構造改革

複合製品の拡販

カンボジアへの生産移管の完了

技術優位性のあるモーターの拡販

2013年5月9日

35

ここが一番難しい問題です。

為替の問題も赤字部門では一番厳しく効いています。この構造改革を行いました、全体としてはまだ厳しいところがあります。

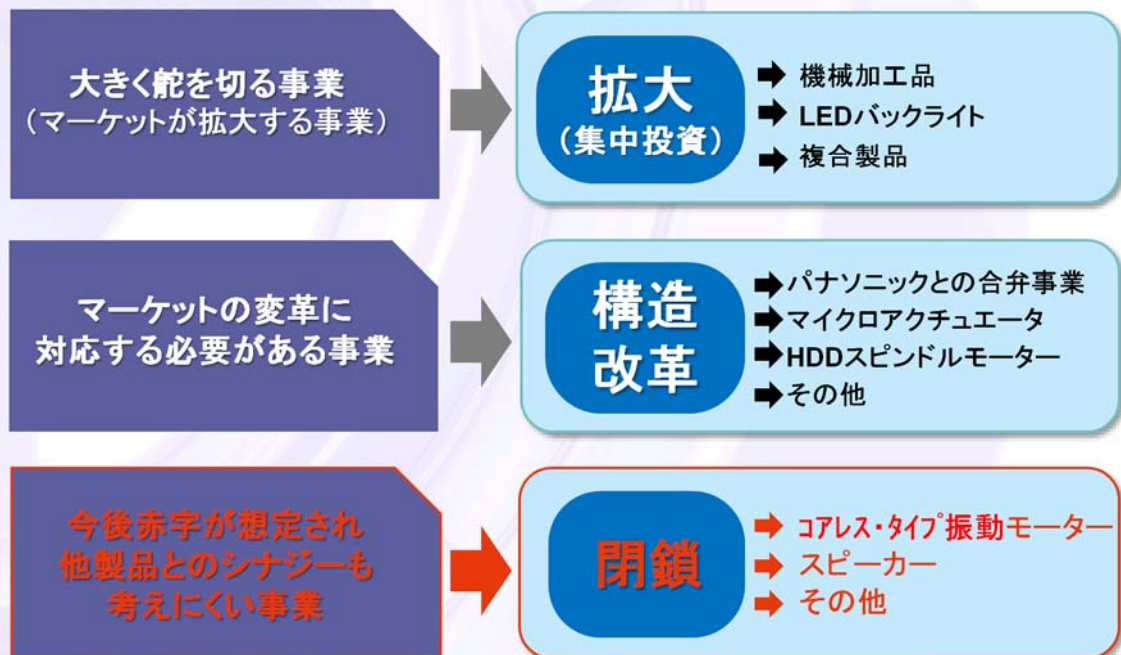
技術の変革を考えると、目指すのは複合製品の拡販、これはミネベアの総合力を生かした製品への参入と、技術優位性のあるモーターに注力していきたいというオンリーワン戦略です。つまり、HDDスピンドルモーターで言えばサーバー向けなどの高付加価値品にもっと注力していきます。DCブラシ付きモーターについては、高付加価値のSモーターがやっと花が咲いてきて、ミラーレス、それからミラーの一眼レフ用途で市場を席卷し始めています。スペースが狭い所で従来のトルクが出せるSモーターの需要が高級カメラにはあります。最近、あるお客様のところに出したサイズの小さい一眼レフにミネベアのSモーターが採用され、それがお客様のホームページでも紹介されています。こういう技術優位性のある部品をもっと売り込んでいきたいと思っています。

ステッピングモーター事業に関しては、マイクロアクチュエータ、PMモーター、HBモーターの3つをステッピングモーター事業として再編し、一人の事業部長が全てを見る体制にしました。

技術やバックアップの部隊に関しては再配置を行います。

こういった施策で、回転機器を早く収益力の柱にしていきたいと思っています。

事業ポートフォリオ:大きく舵を切る

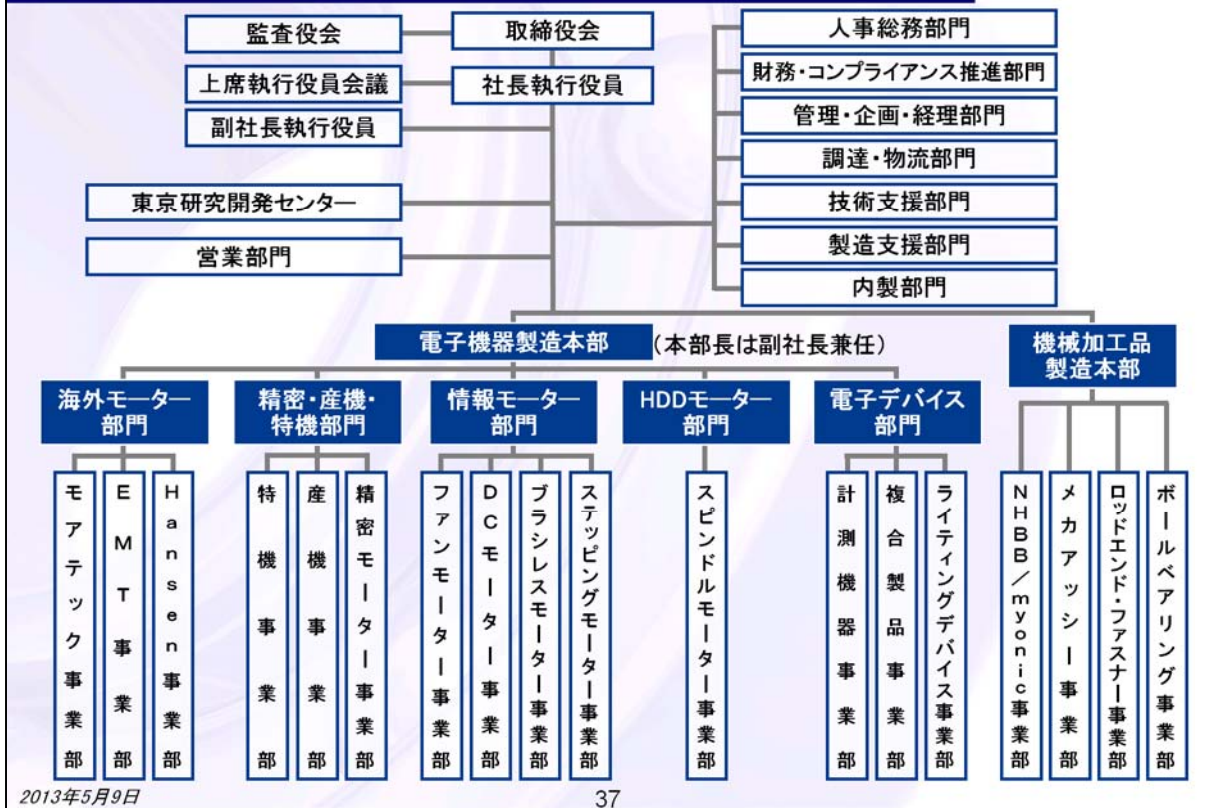


2013年5月9日

36

ここにありますが、コアレスタイプの振動モーター事業とスピーカー事業を閉鎖することとしました。

機構改革:新組織の概要



戦略の変更にあわせ、組織の構造改革を行ないました。以前のように電子機器製造本部、機械加工品製造本部の2つの製造本部に再編しました。その狙いは、もっと経営効率の改善とスピードの向上を目指さなければならないということであり、電子機器製造本部の本部長は副社長である道正が兼任することになりました。

経営効率改善とスピード向上

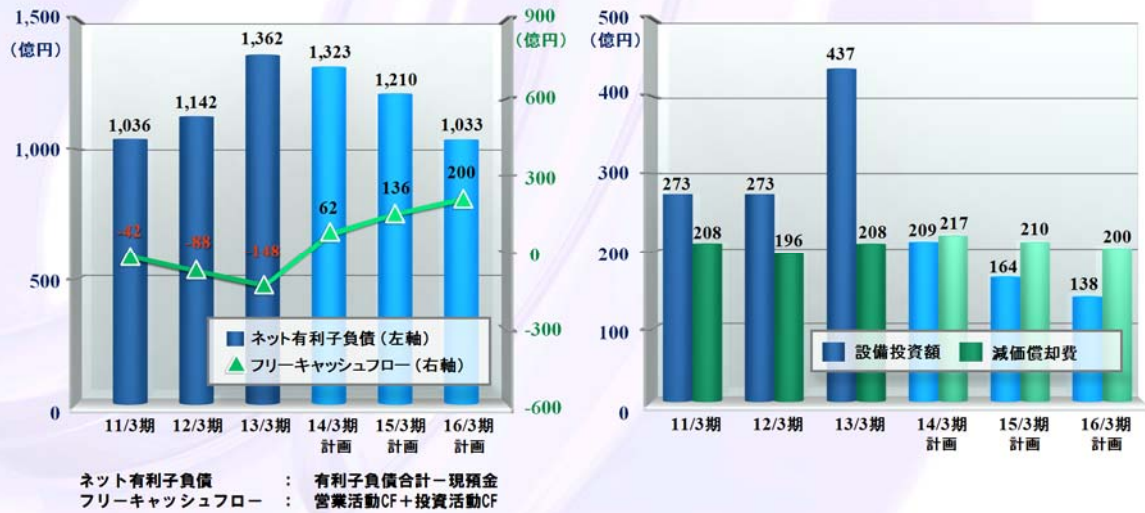
新「電子機器製造本部」で 営業・技術開発のシナジーを最大化

主な機構改革

- ミネベアモータ社を吸収合併し、同社から4事業部を移管して新たに情報モーター部門を設置
- マイクロアクチュエータ事業部はステッピングモーター事業部へ併合
- 精密モーターは、特機事業部とともに、新たに設置する精密・産機・特機部門に移管
- 東京研究開発センターを設置
- 従来の回転機器製造本部、電子機器製造本部、HDDモーター製造本部、特機製造本部、海外モーター事業本部を統合し、電子機器製造本部を設置
- 機械加工品製造本部は変更なし

為替換算調整勘定の改善で、ネットD/Eレシオは1.0に回復

キャッシュフロー改善を進める



2013年5月9日

39

バランスシートの改善ですが、円安で悪いことばかりではなく、為替換算調整勘定の改善でネットD/Eレシオは急速に1.0を回復しました。

**急激な円安に鑑み、
大規模 M&A には当面慎重に対応する**

**中小規模の M&A を含む、
機械加工品事業の強化を最優先で行う**

- 機械加工品事業分野での様々なアライアンスも強化していく
- それ以外の事業分野でも、必要に応じて事業強化の手段として M&A とアライアンスを活用していく

2013年5月9日

40

M&Aとアライアンス戦略に関しては、これまで大規模なM&Aに向けた準備をしていましたが、昨年11月から円安が進んだため、買収価格が円ベースで2割以上高くなってしまいました。したがって、当面は大規模なM&Aについては慎重に対応したいと思います。慎重という意味は、様々な方策を講じてリスクを軽減するような形を模索していこうと思っています。決してあきらめるという意味ではありません。様々なパートナーを募りながら進めて行く事も考えています。

もう一つは機械加工品で中小規模のM&Aです。APB社の事業資産買収もその1つですし、更に機械加工品事業を強化していきたいと思っています。

APB社は、オーストリアの 特殊精密ベアリングメーカー

- APB社の産業機械・工作機械用特殊精密ベアリング製造の事業資産を買収し、子会社myonicの独工場で製造を行なう
- myonicは、これまでの柱である歯科向け、医療機器向け、航空宇宙向けの3本柱に、新分野を加える
- 規模は小さいが、新事業は15/3期には利益貢献を始め、5年後には二桁営業利益率に達する見込み



Axial Radial
Roller Bearing



Cross Roller Bearing

2013年5月9日

41

マイオニックはAPBという会社の事業資産を買いました。一番得意とする技術は工作機械のターンテーブルのベアリングで、内径が80～800mm位のもので、ヨーロッパ市場での高精度AXベアリングの年間の市場規模は80億円ほどと聞いています。

ターボチャージャー用ベアリングで取り組んだ方式を使い、APB社の技術をマイオニックで吸収し、軽井沢で育て、こういう分野を拡げて行こうと思っています。

韓国KJP社との業務資本提携

韓国の有力LEDバックライト・メーカーとの提携

- KJP社は中国の華南地区等にも生産拠点をもち、ミネベアのLEDバックライト供給拠点ネットワーク(タイ、蘇州)の補完が可能
- 客先の急激な生産変動リスクの軽減を目指す
- 韓国顧客に強いKJ Pretech社へ出資を行い、KJP社はミネベア株式を取得する予定

資本提携で、更に一段と強固な関係へ



2013年5月9日

42

本日17時に発表したKJP社との業務資本提携です。

特機事業部を大森工場から松井田工場へ 今期末までに移転し、事業拡大に取り組む

松井田特機新工場
完成予想図



2013年5月9日

43

特機事業は最近の情勢を受け、防衛庁からの需要が入ってきています。松井田にこのような工場を建設をし始めています。

防衛向けだけではなく民生向けの様々なアクチュエータもこの工場に取り組むスペースが出来ますので、時間はまだかかるでしょうけれども、特機で培った技術を民生に展開することもこれからの楽しみにしている所です。

配当方針

13/3期 期末配当 **4**円/株 計年 **7**円/株

14/3期 予想配当 中間配当 **3**円/株
期末配当 **4**円/株

- ・「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

2013年5月9日

44

配当は年7円とさせていただきたいと思います。

中期事業計画業績目標の修正 (2014~16年3月期)

■機械加工品事業: 安定的な利益成長

- ・ボールベアリング拡販に注力
- ・航空機部品の成長

■電子機器事業: 大幅な増収増益

- ・LEDバックライトの更なる拡大と利益率の確保
- ・複合製品の拡販
- ・モーター事業の構造改革と収益性改善
- ・組織再編とシナジー最大化

修正後の中期事業計画業績目標 (単位: 億円)



為替前提 90円/US\$, 120円/ユーロ, 3.0円/パソ, 14.4円/人民元

2013年5月9日

これまでの中期事業計画目標値は、現在の状況を受けて修正しなくてはなりません。今後は、この目標値から少しでも営業利益を積み増していくことを目指してきたいと思います。

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。

2013年5月9日

46