

決算説明会

2016年3月期第2四半期

2015年11月5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

2015年11月5日

1

業績の説明

常務執行役員 依田 博実

2015年11月5日

2

売上高は、半期での過去最高 営業利益は、上半期としての過去最高

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期	前年同期比 伸び率	2016年3月期 上半期	
	上半期	上半期		7月修正予想	達成率
売上高	216,557	295,554	+36%	294,500	100%
営業利益	24,761	27,417	+11%	28,900	95%
経常利益	24,635	23,326	-5%	28,400	82%
純利益	17,817	17,758	0%	22,200	80%
一株当たり 純利益(円)	47.69	47.49	0%	59.37	80%

為替レート	15/3期上半期	16/3期上半期	16/3期上半期 7月想定
US\$	102.53円	121.77円	119.49円
ユーロ	139.10円	134.55円	131.37円
タイバーツ	3.18円	3.59円	3.63円
人民元	16.50円	19.52円	19.40円

2015年11月5日

3

2016年3月期上半期の連結業績ですが、売上高は大幅に増加し、半期としての過去最高を更新しました。また、営業利益も上半期としては過去最高となりました。

中国を中心とする新興国経済の減速懸念が特に中級品以下のスマホ市場などに見られるものの、当社が部品を供給する幅広い高級消費財の分野では先進国を中心に引続き堅調な需要が見られました。製品別ではLEDバックライトの売上が急拡大し、ボールベアリングの外部販売数量が順調に増加し、計測機器は既存事業の伸びと買収効果で売上・利益とも大きく増えました。一方でピボットアッセンブリーとHDDスピンドルモーターでは、HDD市場の縮小による影響が見られました。

為替の影響は、売上高で前年同期比プラス336億円、営業利益で前年同期比プラス58億円との推計です。

売上高は、四半期での過去最高 営業利益は、第2四半期としての過去最高

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期		前年同期比	前四半期比
	2Q	1Q	2Q	伸び率	伸び率
売上高	117,025	127,391	168,162	+44%	+32%
営業利益	14,237	12,512	14,905	+5%	+19%
経常利益	14,162	12,872	10,453	-26%	-19%
四半期純利益	10,985	10,058	7,700	-30%	-23%
一株当たり 四半期純利益(円)	29.40	26.90	20.59	-30%	-23%

為替レート	15/3期2Q	16/3期1Q	16/3期2Q
US\$	102.65円	120.97円	122.56円
ユーロ	137.62円	132.74円	136.35円
タイバーツ	3.20円	3.66円	3.51円
人民元	16.60円	19.49円	19.55円

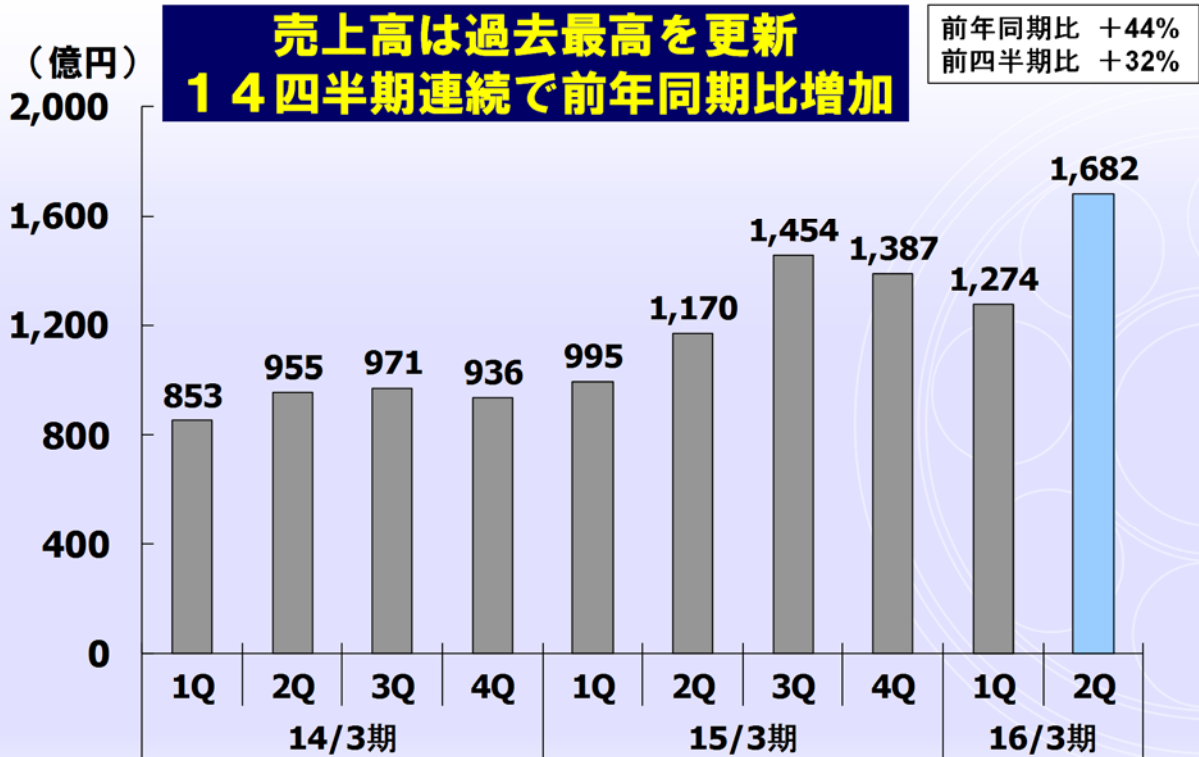
2015年11月5日

4

2016年3月期第2四半期の連結業績ですが、売上高は大幅に増加し、四半期としての過去最高を更新しました。営業利益は第2四半期としては過去最高です。

この大幅な売上高の伸びの主要因は、新型高級スマートフォン向けLEDバックライトの機能拡張による単価上昇です。加えて、計測機器でのザルトリウス・メカトロニクスT&H連結の影響もありました。営業利益は、前四半期比でLEDバックライトでの生産立ち上げ費用の増加やNHBBでの品質問題に伴うコスト増加などの悪影響があったものの、各種モーターでのコスト削減施策による収益性の改善、HDD市場の数量回復に伴うピボットアッセンブリーとHDDスピンドルモーターの改善、および計測機器でのザルトリウス・メカトロニクスT&Hの3カ月フル連結による利益増加があり、大幅な増加となりました。

為替の影響は、売上高で前年同期比プラス207億円、前四半期比プラス20億円あったと推計しています。営業利益への影響は前年同期比プラス46億円、前四半期比プラス26億円との推計です。

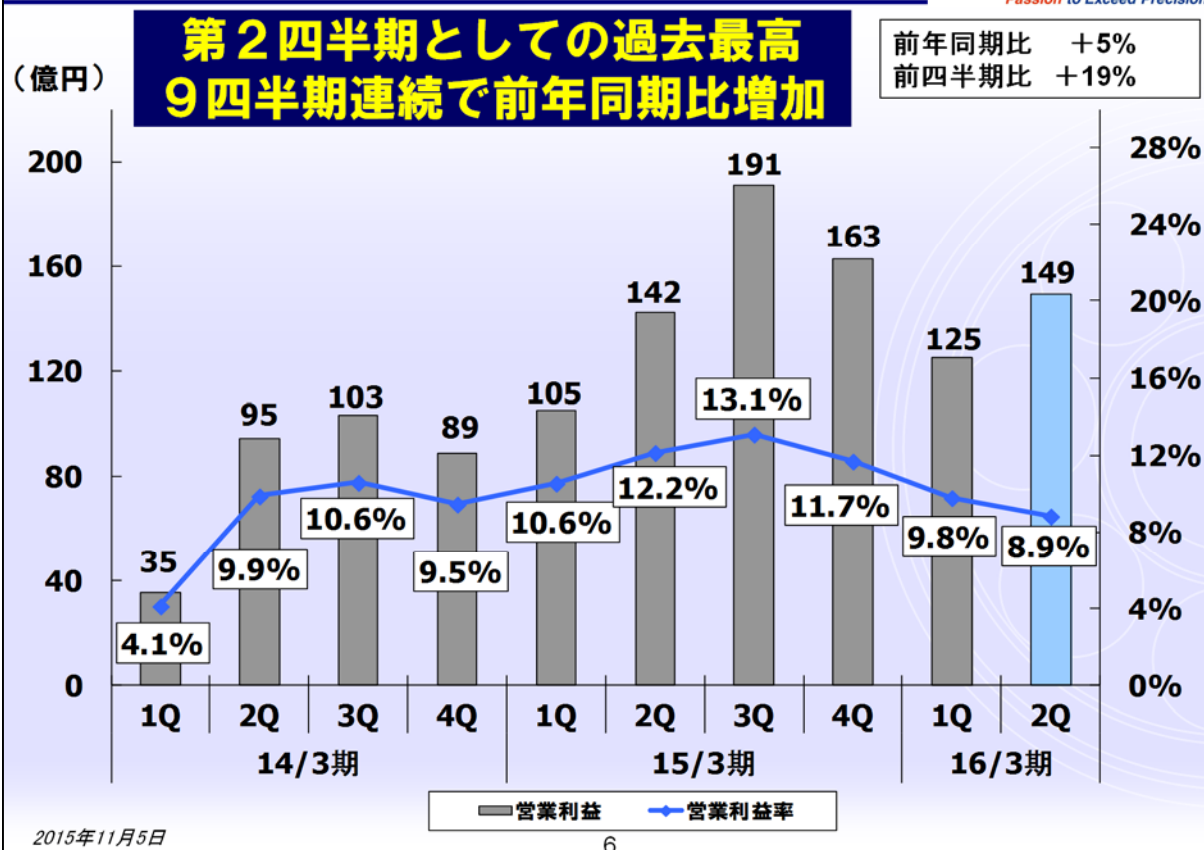


2015年11月5日

5

第2四半期の売上高は、LEDバックライトの伸びを中心に、前四半期比32%増の1,682億円となり、四半期としての過去最高を更新しました。また、前年同期比での増収は、14四半期連続です。

第3四半期もLEDバックライトを中心に新たな過去最高更新を見込んでいます。

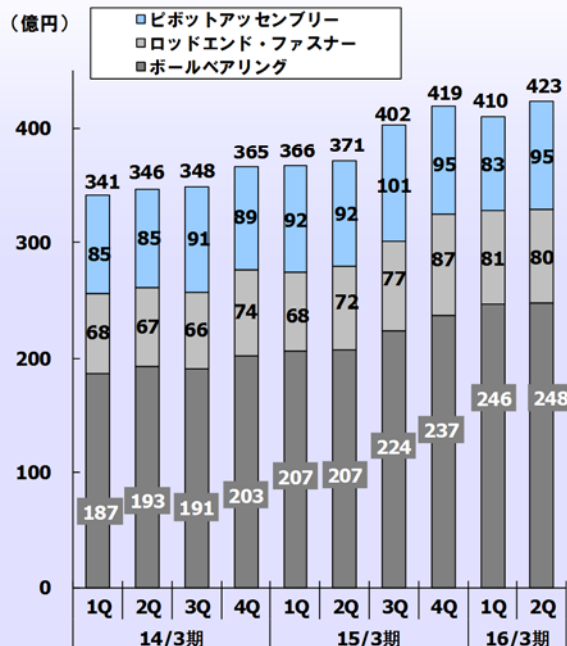


営業利益は前四半期から大きく増加し149億円と、第2四半期としては過去最高となりました。前年同期比での営業増益は9四半期連続です。営業利益率は0.9ポイント低下し8.9%となりました。

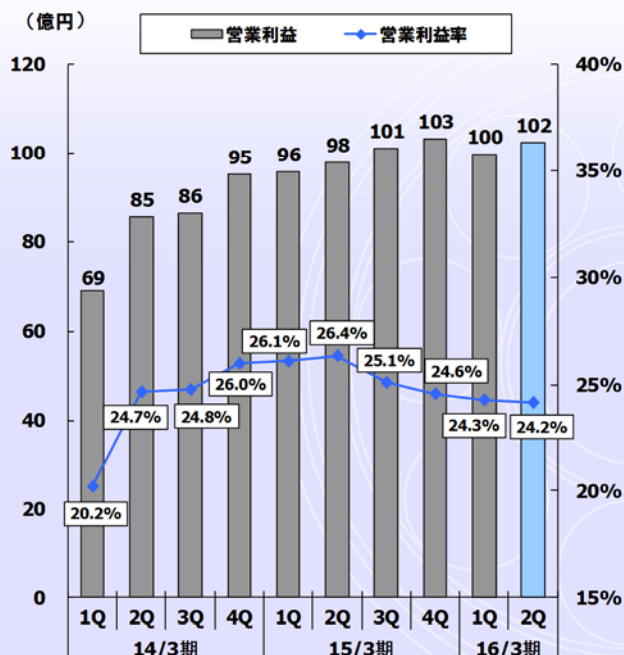
営業利益は月を追うごとに増加し、簡易連結ベースで9月には70億円を超えました。

第3四半期もLEDバックライトでの伸びを中心に新たな過去最高更新を見込んでいます。

売上高



営業利益



※16/3期より各セグメント間での軽微な変更があり、比較のため15/3期分の数値を過年度遡及修正しています。

2015年11月5日

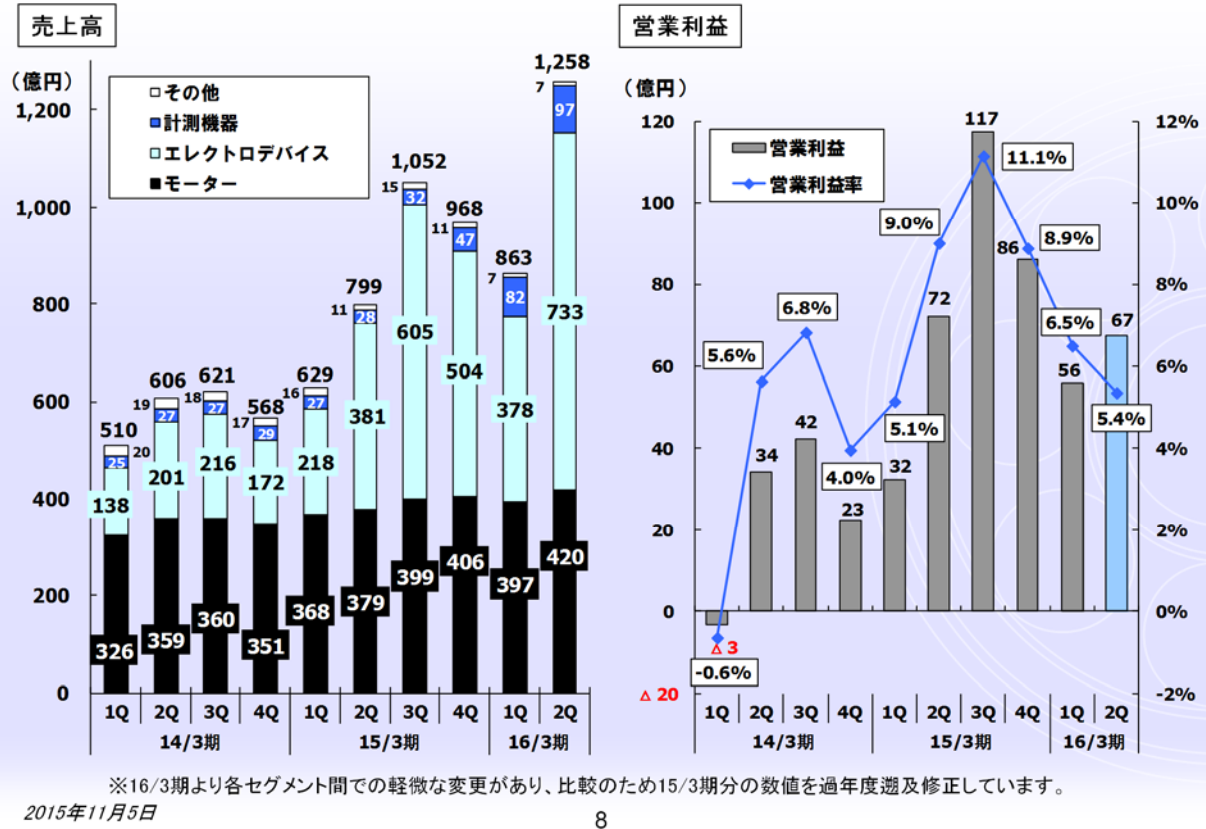
7

機械加工品事業セグメントの第2四半期の業績は、売上高は前年同期比で14%増、前四半期比では3%増の423億円、営業利益は前年同期比で5%増、前四半期比では3%増の102億円、営業利益率は米国子会社で一時的な損失があったものの24.2%と高水準を維持しました。

ボールベアリングの売上高は、前年同期比で20%増、前四半期比1%増の248億円となりました。様々な用途において力強い需要の伸びが続いており、月次の外部販売数量は9月に1億6,300万個と、6月に続いて再び過去最高を更新しました。10～12月も外販を中心に好調な出荷が続く見込みです。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は、前年同期比で11%増、前四半期比1%減の80億円となりました。欧米の夏休みの影響で前四半期比では伸びませんでしたが、前年同期比では世界の民間航空機生産の増加トレンドを受け、売上が伸びました。

ピボットアッセンブリーの売上高は前年同期比で3%増、前四半期比15%増の95億円となりました。HDD市場は本年6月を底にして回復傾向に入っており、当社も高い市場シェアを生かして売上が大きく回復しました。

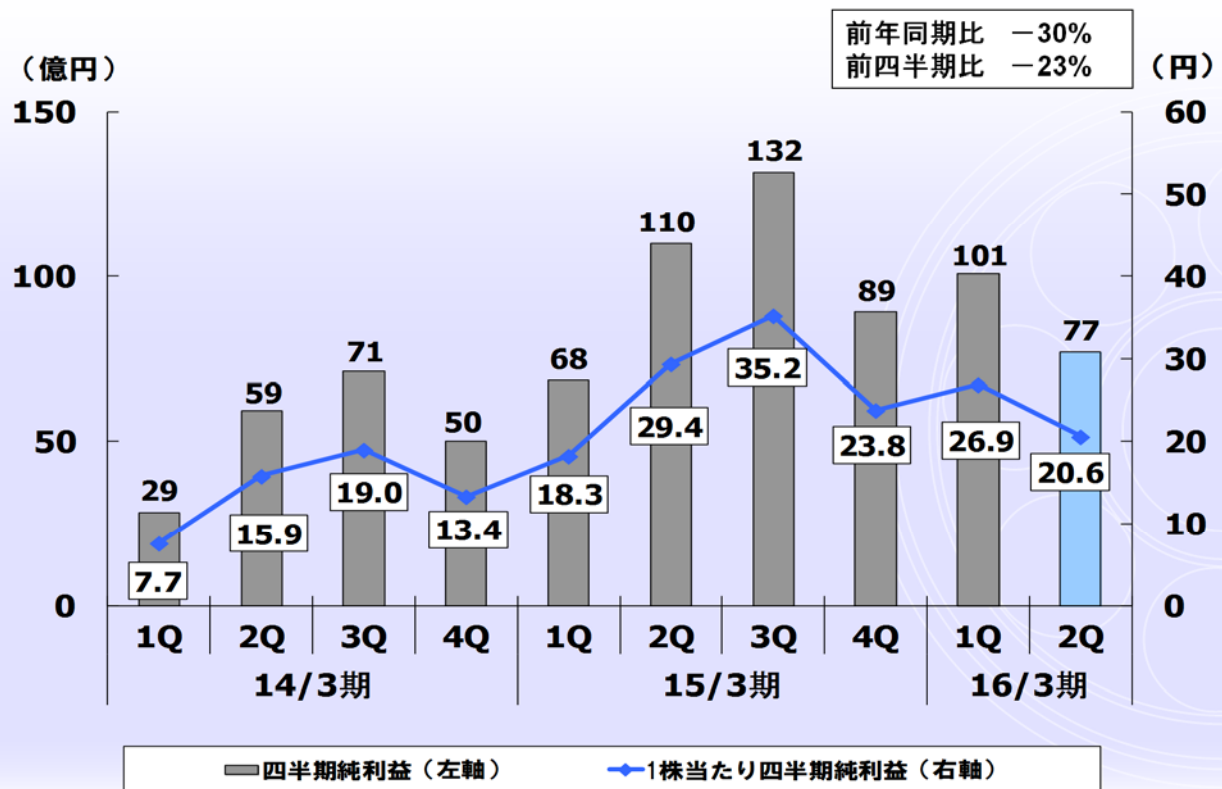


電子機器セグメントの第2四半期の業績は、売上高は前年同期比で57%増、前四半期比46%増の1,258億円と大幅に伸びました。営業利益は、前年同期比で6%減、前四半期比20%増の67億円となりました。営業利益率は前四半期比では1.1ポイント低下し5.4%となりました。

モーターの売上高は、前年同期比で11%増、前四半期比で6%増の420億円となりました。前四半期比では、HDDスピンドルモーターの売上が回復しましたが、一方で、構造改革中のモアテックで売上が減少しました。利益面では、各種モーターでこれまで積み上げてきたコスト削減施策によって収益性が着実に改善し、増益となりました。今後とも更に改善を進めます。

エレクトロデバイスの売上高は、中国スマホメーカー向けの出荷は伸び悩んだものの、新型高級スマートフォン向けの高機能高単価LEDバックライト製品の本格的な出荷が始まったことで、前年同期比で92%増、前四半期比94%増の733億円と大幅に増加しました。月次の売上高は8月、9月と過去最高を更新しています。一方で利益は、特定モデルの量産立ち上げの予定が遅れ、立ち上げ当初の費用も多く掛かったため、前年同期比および前四半期比で減益となり、計画も下回りました。しかし、第3四半期は本格的な需要期を迎えるため、売上、利益ともに大きく増える見込みです。

計測機器の売上高は、既存事業が順調に伸びているほか、買収したザルトリウス・メカトロニクスT&Hが第2四半期には3カ月分フルで連結された影響もあり、前年同期比3.5倍、前四半期比18%増の97億円となりました。利益率も高い水準を維持しています。

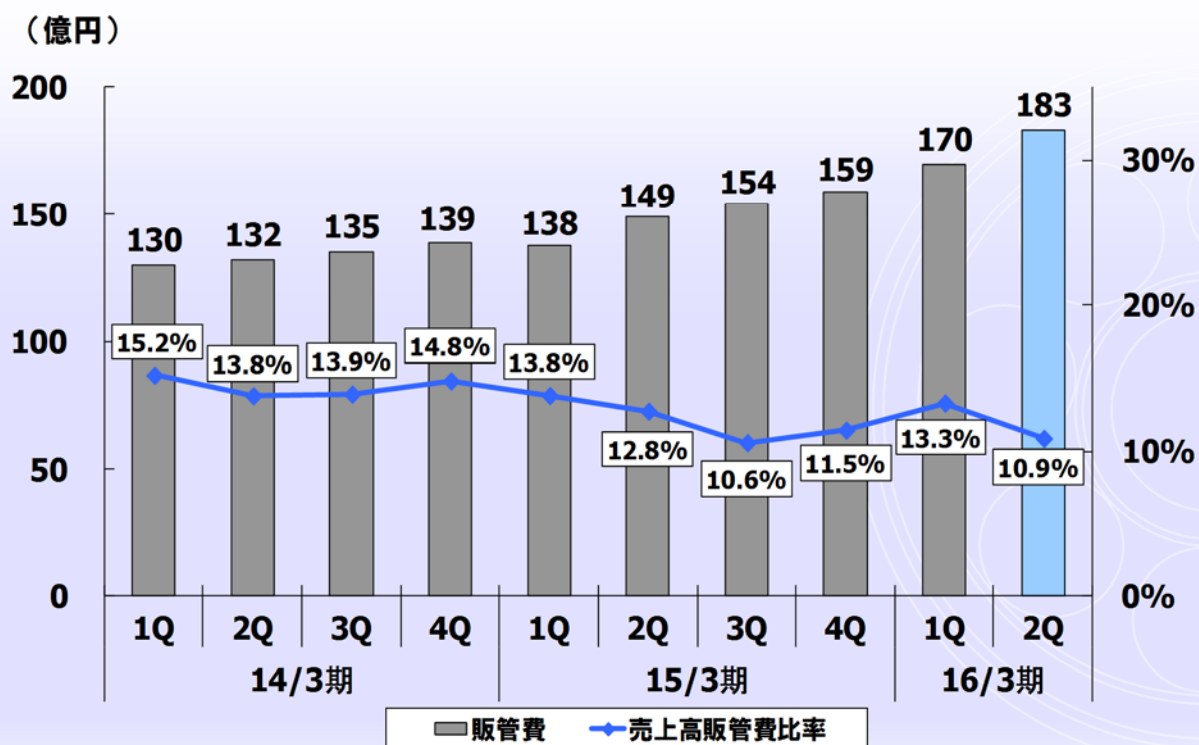


2015年11月5日

9

第2四半期の純利益は、前四半期比23%減の77億円となりました。一つの要因は、タイバーツ、人民元などの期後半の為替変動に備え、一部為替ヘッジを行ったことによる評価損などの為替差損39億円が生じ、経常利益が減少したためです。主な特益特損は、子会社J3DDにおいて自動車用ヘッドアップディスプレイなどの製造設備の一部に対し、経済産業省より先端設備等投資促進事業費補助金10億円の交付を受け特益を計上しました。同時に同設備の固定資産圧縮記帳により特損9億円を計上しました。

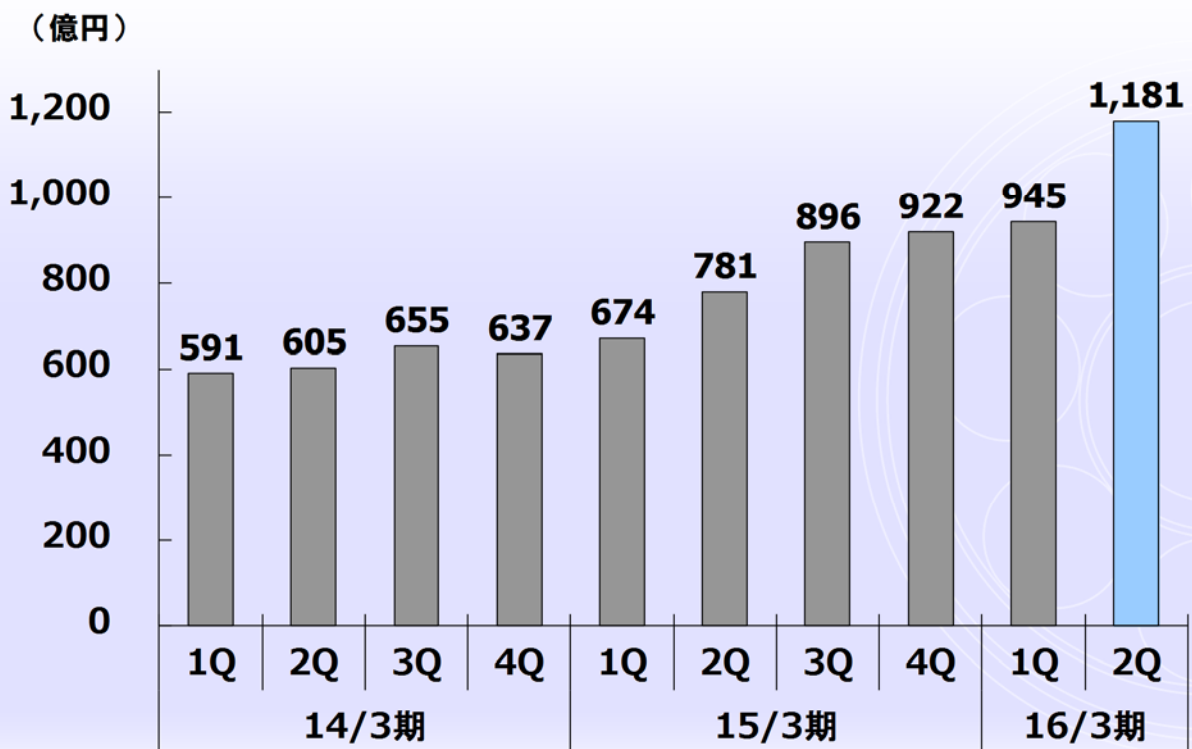
一株当たり純利益は20.6円となりました。



2015年11月5日

10

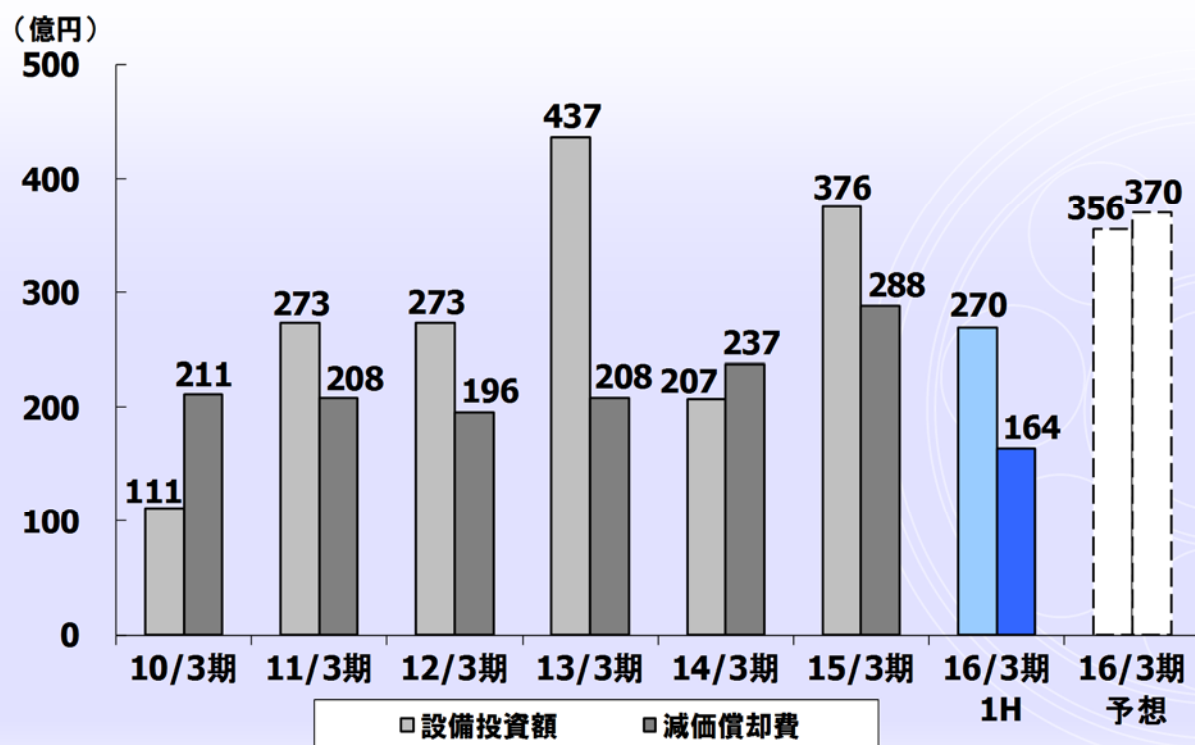
販管費は、売上高の大幅な増加に伴い前四半期比13億円増加し、183億円となりました。一方で、売上高販管費比率は前四半期比で2.4ポイント減少し10.9%と、近年の最低水準に近づいています。



2015年11月5日

11

第2四半期期末のたな卸資産は3か月前と比べて236億円と大幅に増加し1,181億円となりました。これは、新型高級スマートフォン向けの高機能高単価LEDバックライト製品の本格的な生産が始まり、一時的に出荷前の在庫が滞留したためです。第3四半期にはLEDバックライトの出荷量は更に増えるため、増加分の在庫は問題なく減少していくと見られます。



2015年11月5日

12

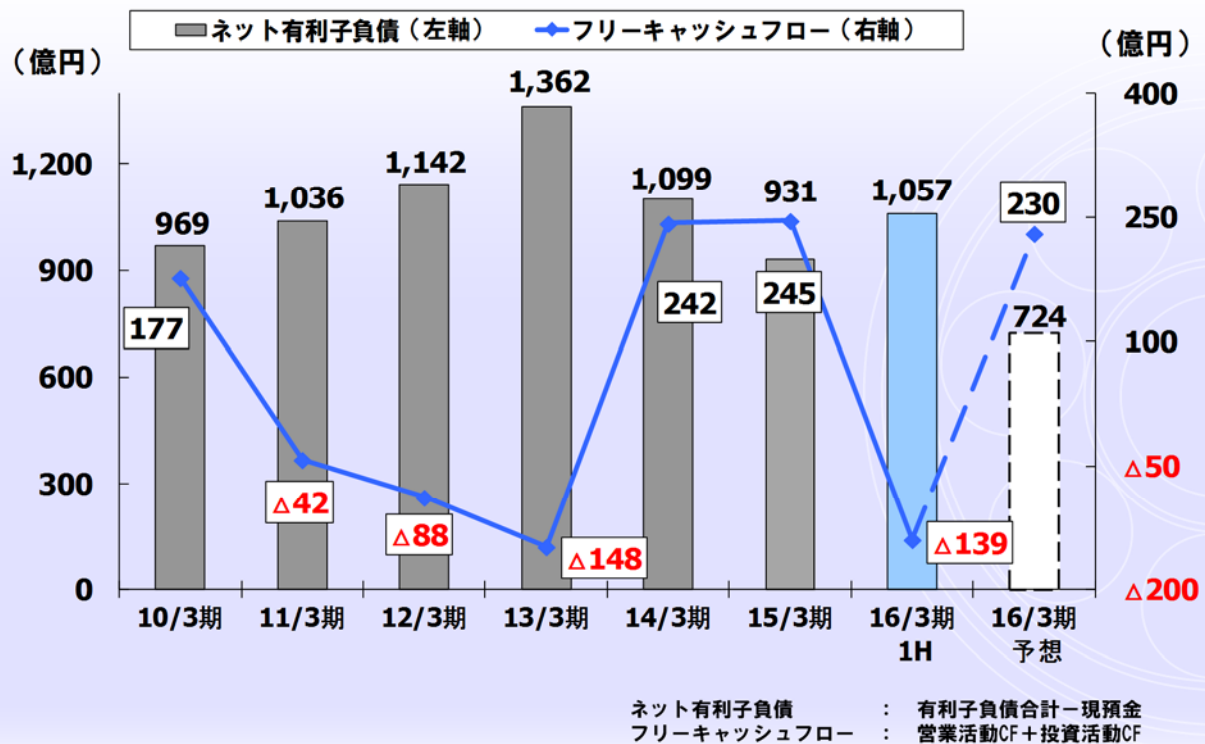
上半期の設備投資は270億円、減価償却費は164億円でした。

設備投資は、LEDバックライトでの能力増強投資を中心に増加しましたが、既にほぼ完了しております。一方で、需要好調な計測機器やカンボジア工場拡張などで投資が増えるため、今期は期初予想に比べて34億円増加する見込みです。減価償却費は、投資の増加に加え、昨年度からLEDバックライトで償却期間を大幅に短縮した影響や円安の影響もあり、期初予想通り370億円と高い水準になる見込みです。しかし、来期以降は償却終了に伴い大きく減少する見込みです。

ネット有利子負債

年推移

Minebea
Passion to Exceed Precision



2015年11月5日

13

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。

第2四半期末におけるネット有利子負債は1,057億円となり、前期末比126億円の増加となりました。これは主に、LEDバックライト新製品の本格的な生産開始で一時的に在庫が増えたためです。

フリーキャッシュフローは139億円のマイナスとなりました。今期は利益の伸びが見込めるため、フリーキャッシュフローは230億円のプラスとなる見込みです。

売上、利益とも過去最高を更新見込み

(百万円)	2015年3月期		2016年3月期				
	通期	上半期	下半期 修正予想	通期 修正予想	通期予想 前期比	下半期 7月修正計画	通期 7月修正計画
売上高	500,676	295,554	384,446	680,000	+36%	355,500	650,000
営業利益	60,101	27,417	38,583	66,000	+10%	38,600	67,500
経常利益	60,140	23,326	39,174	62,500	+4%	38,100	66,500
純利益	39,887	17,758	30,242	48,000	+20%	27,800	50,000
一株当たり 純利益 (円)	106.73	47.49	80.85	128.34	+20%	74.35	133.72

為替レート	15/3期 通期	16/3期 上半期	16/3期 下半期想定	16/3期 通期想定	16/3期 下半期 7月想定	16/3期 通期 7月想定
US\$	109.19円	121.77円	121.00円	121.39円	118.00円	118.74円
ユーロ	139.38円	134.55円	136.00円	135.28円	130.00円	130.69円
タイバーツ	3.37円	3.59円	3.38円	3.49円	3.60円	3.62円
人民元	17.60円	19.52円	19.00円	19.26円	19.30円	19.35円

2015年11月5日

14

これは、今期2016年3月期の業績予想をまとめたものです。

今期は、前期に続いて売上、利益とも過去最高を更新する見込みです。

具体的には、上半期実績は、利益は計画を若干下回ったものの、売上高は過去最高、営業利益も上半期としては過去最高となりました。この実績を勘案し、下半期の見込みも精査したうえで、7月に修正した通期予想を再修正しました。

下半期は、LEDバックライトにおいて新型高級スマートフォン向けの高機能高単価LEDバックライト製品が本格的な需要期を迎えるため、売上と利益が大きく伸びる見込みです。ボールベアリングも引き続き過去最高水準の外販出荷数量が継続できると見込んでいます。加えて、計測機器の好調継続、モーターなどの収益改善も見込んでいます。

セグメント別業績予想

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期					
	通期	上半期	下半期 修正予想	通期 修正予想	通期予想 前期比	下半期 7月計画	通期 7月修正計画
売上高	500,676	295,554	384,446	680,000	+36%	355,500	650,000
機械加工品	155,785	83,247	84,753	168,000	+8%	86,000	170,000
電子機器	344,724	212,064	299,236	511,300	+48%	269,100	479,300
その他	166	242	458	700	4.2倍	400	700
営業利益	60,101	27,417	38,583	66,000	+10%	38,600	67,500
機械加工品	39,722	20,175	21,825	42,000	+6%	21,300	42,600
電子機器	30,747	12,349	22,651	35,000	+14%	23,050	36,600
その他	△28	24	△224	△200	7.1倍	△150	△500
調整額	△10,340	△5,130	△5,670	△10,800	+4%	△5,600	△11,200

※16/3期より各セグメント間での軽微な変更があり、上記数値はそれを反映しています。

2015年11月5日

15

セグメント別の業績予想はこの通りです。



経営方針と事業戦略について

2015年11月5日

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久

目次



- | 業績の現状と当社株価について
- | 現在の状況に対する当社の見解
- | 将来の事業リスクに対する当社の見解
- | 上期の想定外の要因
- | 今期の見込み
- | 将来への展開(新製品の説明)

2015年11月5日

17

これが今日の目次です。

業績の現状と当社株価について-1

売上高、営業利益は上半期としての過去最高を引き続き更新！

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期	前年同期比 伸び率	2016年3月期 上半期	
	上半期	上半期		7月修正予想	達成率
売上高	216,557	295,554	+36%	294,500	100%
営業利益	24,761	27,417	+11%	28,900	95%
経常利益	24,635	23,326	-5%	28,400	82%
純利益	17,817	17,758	0%	22,200	80%
一株当たり 純利益(円)	47.69	47.49	0%	59.37	80%

為替レート	15/3期上半期	16/3期上半期	16/3期上半期 7月想定
US\$	102.53円	121.77円	119.49円
ユーロ	139.10円	134.55円	131.37円
タイバーツ	3.18円	3.59円	3.63円
人民元	16.50円	19.52円	19.40円

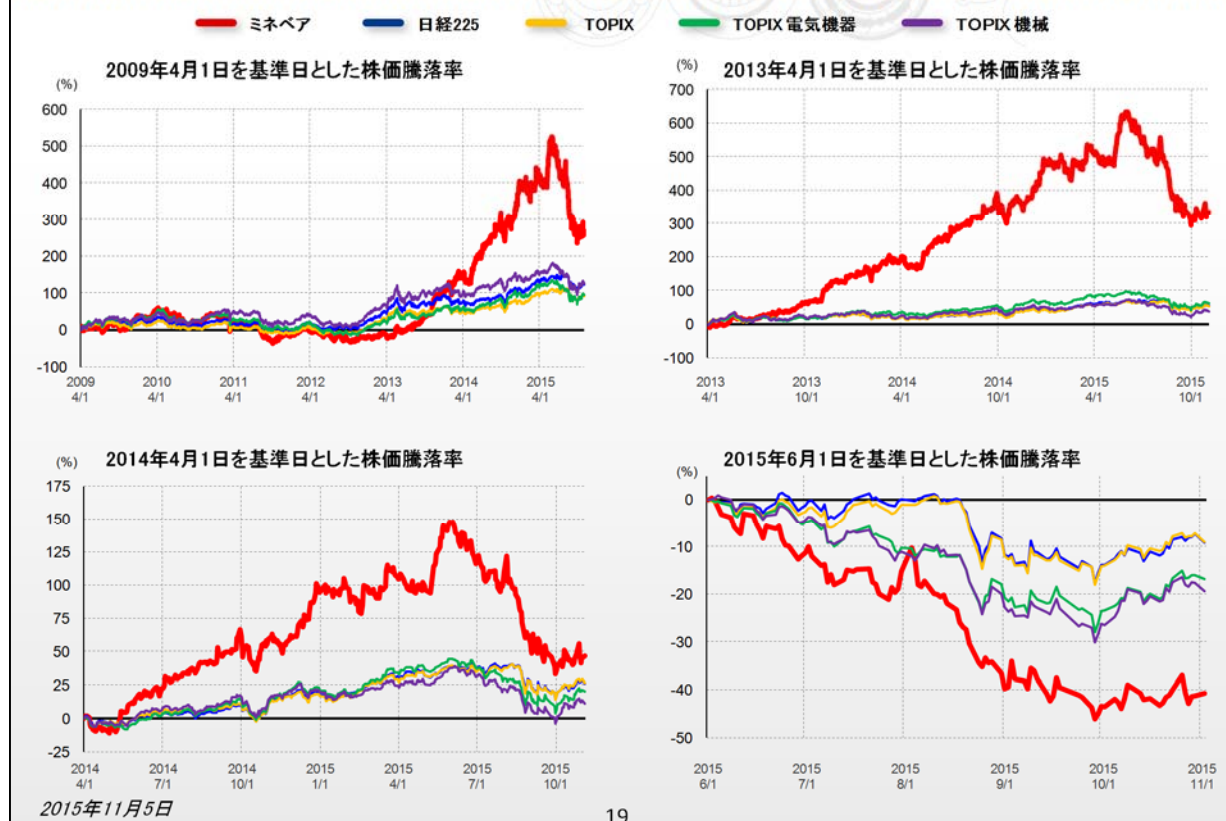
2015年11月5日

18

売上高及び営業利益は上半期ベースで最高を更新しました。ただし経常利益では、評価損ではありますが、下半期の為替予約が現在のところマイナスに作用しています。もし現状のままで下半期を推移すれば、新たなマイナスは発生しません。反対にタイバーツが逆の方に動くと評価損は減っていきます。このようにご理解をいただけたらと思います。

業績の現状と当社株価について-2

Minebea
Passion to Exceed Precision



19

今日は私が社長になってから一番多くの参加者をお迎えしているのではないかと思います。皆様の一番の注目は、当社の株価だと思います。発行体の社長が自社の株価に言及するものではないと教わっていますが、皆様になぜこのような本日のプレゼンテーションの目次を作ったかをご説明するために、グラフを4つ用意しました。当社の株価に、日経225やTOPIX、TOPIX電気機器と機械の指数を合わせて、起点をゼロとして相対株価評価をしたときに、当社の株価はどのあたりにあるかを示しています。左上のグラフは私が社長になった2009年4月から、右上は2年前の4月から、左下は1年前の4月から、というグラフです。しかしながら、2015年の6月1日を基準にすると、残念ながら右下のようなグラフになってしまいます。もちろん株価というのは需給関係で決まるわけですから、売る人が多ければ売られるわけですが、私としてはこういう状況に対して、一番重要なのは成長戦略、また成長の実績を皆様にお示しすることだろうと思い、先ほどのような目次でお話したいと思っています。財政や金融政策だけでは国の景気が上向かないのと同じで、成長戦略が株価を正に評価いただくポイントだと思います。

1

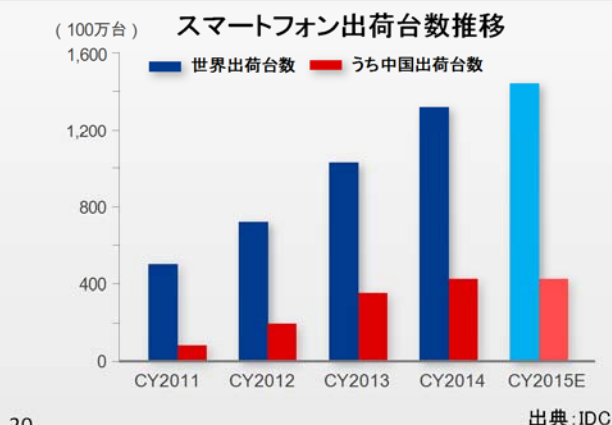
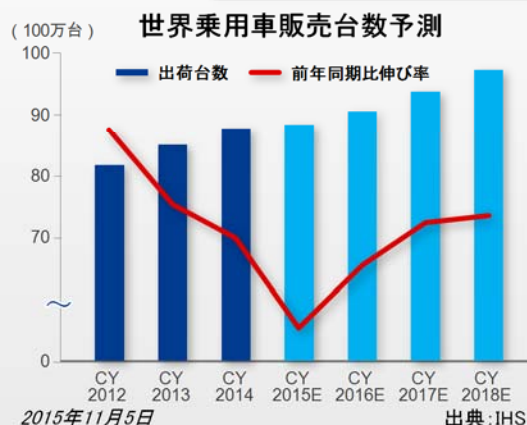
足元の中国景気と自動車、スマホの状況

- 下半期は不透明さが残るも、高級スマホ・高級自動車は来期、再来期とさらに伸びる見通し。
- ミネベア製品は高級消費財とともに伸びる。

2

LEDバックライトの競争関係は？

- 品質第一としてミネベアはフル生産（シェアは高水準を維持）。
- 10月から中華系高級Android機種の上り上げ。
- スマホ以外の用途にも着実に供給を増やしている。



現在の状況に対する当社の見解ですが、中国の元の切り下げが起こり、中国景気の減速に対して非常にネガティブな市場の反応が起きました。スマホもなかなか伸びないのではないかと予想もあります。しかし、私の持論で毎回皆様にご説明していることですが、ミネベア製品は高級消費材が伸びればそれに伴って伸びると考えています。確かに中国経済は少し減速していますが、メルセデスベンツ様やBMW様の決算、あるいはアメリカの自動車販売台数を見ても、世界全体としてはまだ需要は強いと考えていいのではないかと思います。少なくとも我々に関しては、中国の景気の変化は今のところ数字になって押し寄せて来てはいません。一方でLEDバックライトですが、去年はちょうど7月ぐらいから新製品を立ち上げ、我々の競合他社の立ち上げがなかなか上手くいかなかったこともあって、フル生産を強いられたという事実がありました。今年は我々の計画はそもそも大体7割の納入シェアの想定で組んでいましたが、一時ある機種において生産の立ち上げが遅れてしまい、皆様には多大なご心配をお掛けしました。9月からはフル生産に入り、先月も今月もフル生産です。中国のスマホメーカー、華為様や小米様に関しても高級な液晶スマホはすべて当社製品が採用されましたので、これから立ち上がってきます。従って、競争環境は大きな変化は無いと思っています。スマホの問題に関して唯一の不明な点は、当社はスマホを販売しているわけではありませんから、本当に今現在、どこでどれだけスマホが売れているのかということです。ただ、数量の内示等を見ていると非常に強いと感じています。

1

来年のLEDバックライトはシェアが落ちる？

2

3年後は有機ELになるのではないかな？

3

HDDの数量減によって利益は減少する？

4

今期・来期・再来期の業績拡大のドライバーとなる
ベアリング・LEDバックライト以外のミネベア製品とは？

2015年11月5日

21

株式市場の一部では、ミネベアに関してまことしやかに3～4つの心配事が言われていると聞いていますので、この点につき見解をお話させていただきたいと思います。

1. 来年のLEDバックライトのシェア確保への努力

**当社の供給力および
品質に自信
(来期も当社はプライマリー
ベンダーを狙う)**

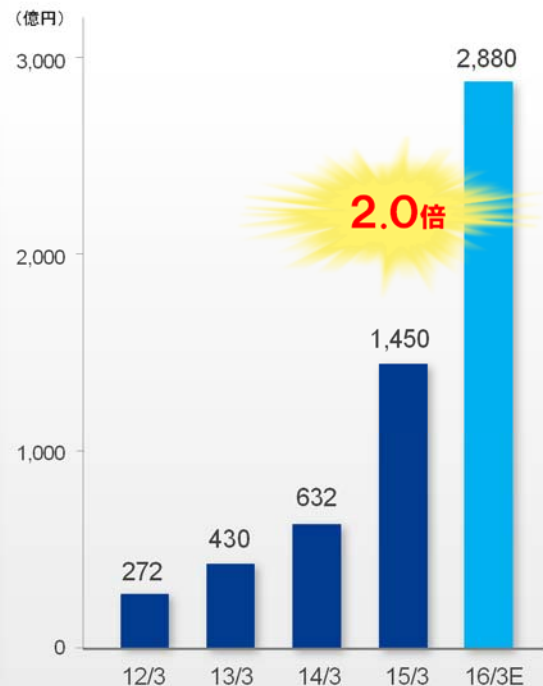
競争力強化で更にシェア拡大へ

- ・自動機導入やカンボジア生産拡大で人件費削減を行い、15/3期からの減価償却短期化(定率法)で17/3期以降の固定費削減を進め、製造コスト優位性を更に強化して収益拡大へ。
- ・車載向けは来年販売規模の拡大へ。
- ・高級スマホでの圧倒的高シェアを維持しつつ、高性能(薄型、省エネ)部品の中級スマホ採用を推進し、更なるシェア拡大へ。
- ・製造面での高難度化は今後も継続。

2015年11月5日

22

LEDバックライト事業売上高



LEDバックライトについて、去年は確かに競争で勝ちましたが、今年から来年にかけてミネベアが競合他社に負けるのではないかとのご懸念をお持ちになる方もいらっしゃるかも知れません。ただ、前から申し上げているように、我々は、生産設備を2年で加速償却し、短期的には大きな償却負担を抱えながら利益を上げてきています。その後更に、今までの定額法から定率法で固定費を削減しています。従って、来期のLEDバックライトの競争力は、この積極的な加速償却により、ますますこれから強くなるだろうと考えています。来年スマホがほんとうにどれくらい売れるかは我々には分かりません。ただ分かっているのは、我々の競争力は間違いなく毎月強くなっているということです。車載関係のLEDバックライトに関しても、2017年から2018年に約200億円の売上が確保できる見通しが立ってきました。ヨーロッパの某高級自動車メーカーの液晶パネルにも既に採用されていますが、いろいろな高級車に我々のLEDバックライトがこれからどんどん採用されると思います。LEDバックライトは、スマホについては毎年7月から新しいスタートです。去年も競争、今年も競争、また来年も新しいスタートで競争が始まるということです。我々は、超精密加工技術、大量生産技術に裏打ちされた強い競争力を持っており、この品質と歩留まりの競争には絶対の自信を持っています。最終的に納入シェアはお客様が決めることではありますが、こういう観点から我々の競争力が来年急に落ちてくるということは考えられないと思います。

2. 3年後には高級スマホの全てが有機ELにはならない見通し

有機ELの脅威は当面は非現実的ではないか？

中小型液晶は着実に成長

- ・スマートフォン、フィーチャーフォンを合わせた携帯電話用途が全体の85%以上(2014年実績)。
- ・今後もスマートフォン、車載ディスプレイを中心にプラス成長が続く見込み。

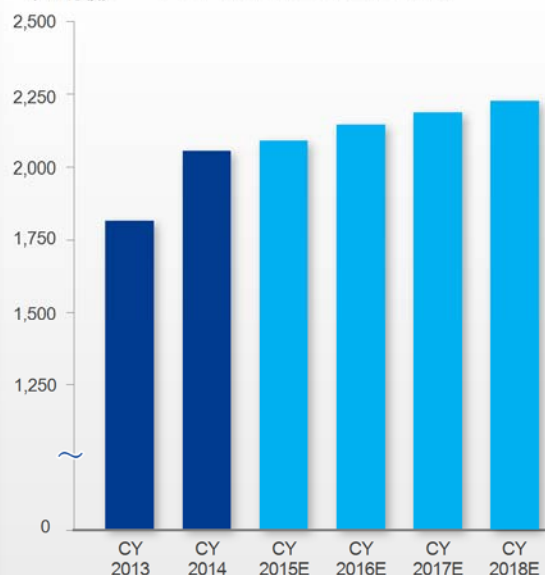
液晶の優位性は続く

- ・有機ELと比べて製造コスト、寿命、高精細性、太陽光下の視認性、サプライチェーンの供給力などの点で、液晶が断然優位。

薄型LED素子および光学シートの共同開発

- ・有機ELに対抗する薄型のLED素子および光学シートをサプライチェーンで共同開発開始。

(100万枚) 中小型液晶世界生産枚数



出典: 富士キメラ総研

2015年11月5日

23

3年後には高級スマホは液晶から有機ELになるのではないかと噂もあるようですが、これも我々が決めることではありませんから分かりません。ただし、この問題は例年言われていることです。4~5年前も、我々がLEDバックライトへ積極的に投資するとご説明した時も、やはり有機ELに替わるのではないかと、大丈夫かという話がありました。ただ、今の高級スマホの需要量に対する十分な供給力を有機ELのサプライチェーンで持つということには、まだかなり時間がかかるのではないかと思います。高精細という観点からすると、テレビでもそうですが、4K、8Kのほうに分があると思います。私としては、有機ELは、ウェアブルのようにぐねぐね曲がるような、ある程度のカーブと軽さを必要とするところには大変重宝なのでしょうが、スマートフォンに関しては疑問に思っています。また、我々もただ黙って見ているわけではなく、薄型で高効率なELD素子を開発していくことを、サプライチェーンの数社共同で始めました。高効率で薄型のLED素子を作って、もっと薄い4K画質のスマホをサプライチェーンの数社共同で作り上げていかなければならないという認識でいます。3年後に有機ELがスマホを席巻するということは、今の時点で非現実的だと思います。

3-1. HDDの数量減によって利益は減少しない (ピボットとボールベアリング事業の将来)

外部販売数量は、9月に1億6,300万個と再び過去最高！

外販需要の拡大が続く

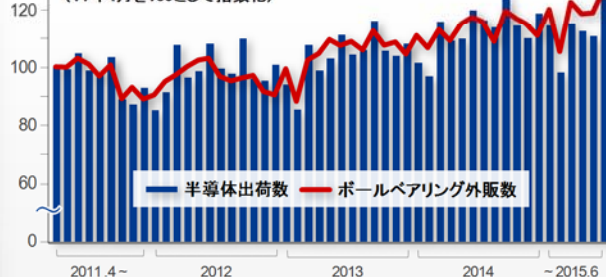
- ・当社ボールベアリングの外部販売数量は半導体出荷数量や世界経済成長率とも密接に連動
- ・2013年春以降、自動車のダウンサイジングや省エネ化（電動化）や、クラウドの進展に伴うサーバー用ファンモーターの伸び、ATMの伸びなど、各種高付加価値製品の伸びによる需要拡大が続く。
- ・外部販売数量は15/3期に月次過去最高を3回更新した後、16/3期も上半期ですでに2回更新中。

内販はHDD市場縮小で低下も 新「5本の矢」戦略による 外販拡大で影響を最小限に

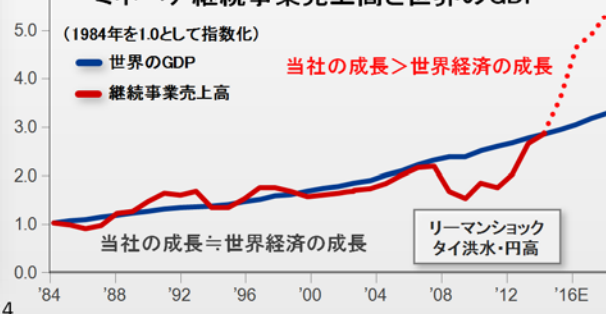
- ・ボールベアリング需要の約3割を占める社内使用数量については、その大半を占めるHDD向けピボットアッセンブリーが、HDD市場の縮小で低下も、一旦回復中。
- ・ボールベアリングのさらなる増産体制を確立し、価格対応力を強化して市場の開拓を加速する。
- ・ピボットアッセンブリーは数量漸減を想定も、機械加工品の利益はボールベアリング外販数量の増加で充分カバー可能。

2015年11月5日

ベアリング月次外部販売と半導体市場の相関
(11年4月を100として指数化)



ミネベア継続事業売上高と世界のGDP
(1984年を1.0として指数化)



「ハードディスクの市場も縮小しているが、ミネベアのピボットは大変なんじゃないのか」というようなご心配も受けています。しかし、ピボットアッセンブリーの主要構成部品であり、当社収益の大きな源泉であるボールベアリングについて、外部販売数量が、なんと9月には1億6,300万個という、今までからするととてつもない記録を達成しました。10月は中国の国慶節があるから需要の前倒しなんじゃないかとも言われると思いますが、10月も1億5,900万個と高水準でした。11月の見通しは1億6,000万個です。ちょうど2年前の11月に私はここで「5本の矢戦略」を発表しました。そのときボールベアリングの外部販売数量は良い月で1億3,200万個ぐらいでした。それを月1億5,000万個を目指すと言ったら、社内では「社長は何を言っているんだ、そんなに簡単には行きませんよ」と言われたのですが、実際には2年で月3,000万個の増加を達成しました。中国の景気減速が言われていますが、少なくとも小径ミニチュアボールベアリングに関しては、今のところその兆候というのは現れていません。需要は非常に堅調であると考えています。むしろここにきて低価格量産品を作っている中国のボールベアリングメーカーも調子が悪くなって、潰れそうになったとか潰れてしまった会社が少しずつ出てきました。我々すると、これからボールベアリング事業をどう進めていくかです。現在の生産能力が月2億6,000万個、もう少し作れるかもしれません。それだけ作った時に、どれだけ製造コストが下がって、あとどれくらい需要を掘り起こせるかを今検討しているところです。我々のボールベアリングへの需要は、ピボットアッセンブリー向けの内部使用数量が減ってもそれを外部販売数量の伸びでカバーしています。個数も急激に増えていますし、収益にも現れています。ちょうどよい時期に「5本の矢戦略」を発表したと思っています。このグラフ2つ、ベアリングと半導体市場の相関関係、GDPの成長とボールベアリングの関係、このように経済が発展していけばいくほどボールベアリングの需要は増えていくということは間違いないだろうと思います。

3-2. HDDの数量減によって利益は減少しない (スピンドルモーター事業の将来)

得意とする ハイエンドHDDモーターは拡大へ

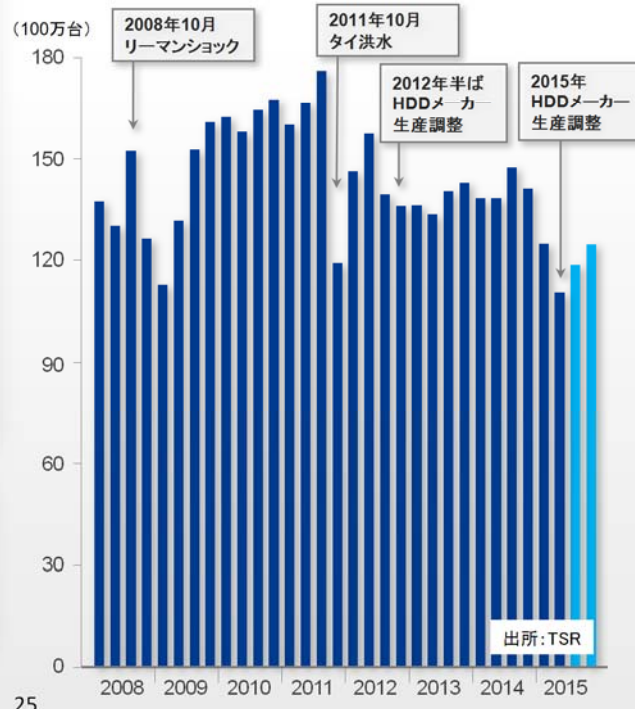
- ・2015年HDD出荷台数は4億5千万台を想定。
- ・①PC販売不振、②SSDによるモバイル機器向け市場侵食、③クラウド化の進展などにより、HDD市場は緩やかな縮小トレンド。
- ・2015年上半期は一時的に急激な縮小となったが、6月をボトムに一旦回復基調へ。
- ・データ記録需要の大幅な伸びは継続しており、データ記録のビット単価で勝るハイエンドHDDは今後益々の需要拡大が期待される。

収益性維持に注力

- ・HDDスピンドルモーターはハイエンドに注力し、数量拡大。

2015年11月5日

HDDの出荷数量



HDDスピンドルモーターは、ハードディスクドライブ市場が縮小していますが、データの記録需要は、まだもの凄い勢いで増えているわけです。フェイスブックでは写真が1日に100万枚アップロードされていると言われていますが、これに動画や他のサイトも含めれば天文学的な数字で、これからは4Kでも見られるような精細な写真がどんどんアップロードされていくときに、ハイエンドのハードディスクドライブの需要というのは、これから更に増えていくだろうと思います。先日、競合他社が1社脱落しましたが、これからは我々はハイエンドでの技術力のある2番手メーカーで良いと思っています。お客様の需要に裏打ちされて、これからのデジタル化にともなってハイエンド向けの生産にますます注力していこうと思います。ピボットアッセンブリー、スピンドルモーターに関してはハードディスクドライブ市場が確かに予想より縮小しました。今年のピボットアッセンブリーはもっと出荷できるだろうと思いましたが、「5本の矢戦略」が功を奏して、大きな痛手は被っていないというのが今の状況です。

4-1. 今期・来期・再来期の業績拡大の ドライバーとなる計測機器事業

買収シナジーの追求

- ・今年2月に買収完了したSartoriusMT&Hとのシナジー発現(①ミネベア製部品の使用拡大、②ミネベア計測機器製品の販売地域拡大、③ミネベアのタイを中心とする大量生産設備の活用)を早期に進める。
- ・買収後ベースでも、以前からの高マージンを維持。

既存製品の着実な伸び

- ・北米自動車市場向けのシートセンサーを中心に順調な拡大。

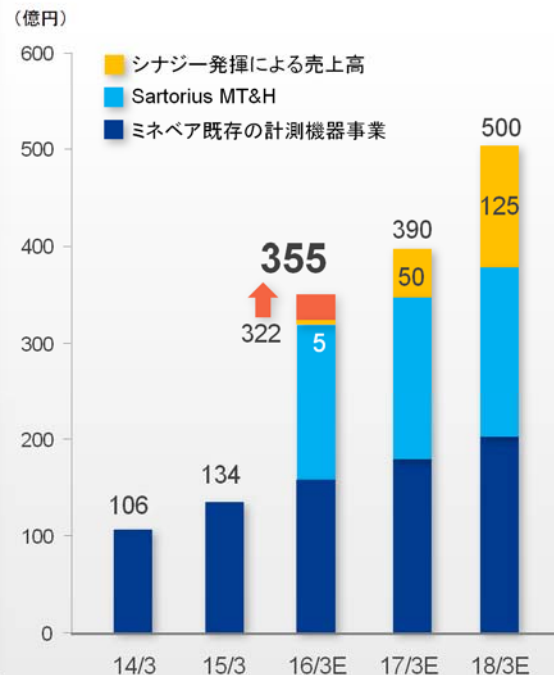
新規用途の開発を推進

- ・合計で年間3,000億円規模の市場へ来期より順次参入へ
- ①医療ベッド用センサー
- ②ボルト締結力監視センサー
- ③ロボット二足歩行用センサー
- ④スマート農業用センサーなど

2015年11月5日

26

計測機器事業売上高



では将来どうやって業績を伸ばしていくのか、これから償却負担が減るといのはお分かりになったと思いますが、次の時代の成長の牽引車になるもの、少なくとも目のドライバーになるものを2つお話ししたいと思います。

一つは計測機器です。買収したザルトリウス・メカトロニクスT&Hとの相乗効果を来期実現するという事です。非常に良い会社です。会社を買収した後、随分お化粧をしていたなと感じることもありますが、ザルトリウスは非常に立派でした。来期からは相互の販路で相互に売ること強化します。また、例えばボルトセンサーについて言えば、我々の力で開発しているボルトセンサーを、ザルトリウスが作れば全く違う発想で違うものが出来上がってきました。こういったことがやはり素晴らしいのです。近い将来このシナジーを確実に皆様にご覧いただく機会が出てくると思います。

それから従来から取り組んでいる北米市場向けの自動車に搭載されるシートセンサーですが、我々の方式が市場を席巻する状況になってきました。この辺りも非常に強い状況です。

そして3番目に、残念ながら今日は未だ発表はできませんが、計測という技術を前面に押し出して新しい用途を開拓していくという仕事に取り組んでいきたいと思っています。私は今年の5月に自社の社員に対して“Change to Grow”、成長のために変わるんだという話をしましたが、ここは本当に変わっていく、また変わっていくことによって成長を促していきたいと思っています。

4-2. 今期・来期・再来期の業績拡大の ドライバーとなるモーター事業

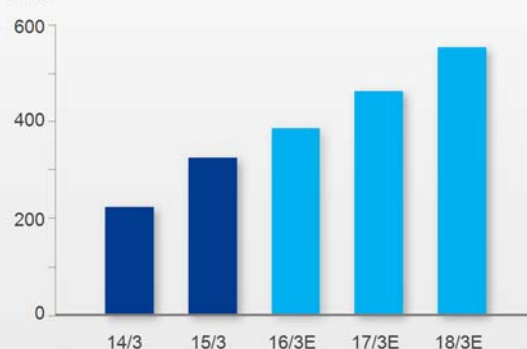
1

自動車の高性能化で
ミネベア製小型モーターへの需要増加

2

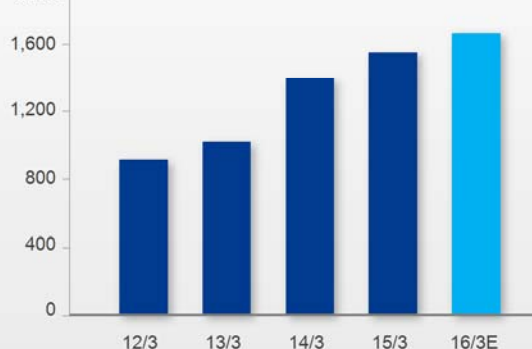
モーター技術の中核とした
複合製品の受注は堅調

(億円) 複合製品売上高(客先支給品を除く)



2015年11月5日

(億円) モーター事業売上高



27

モーターにつきましては、我々は2番手戦略というものを公言しています。ただし、お客様からミネベアの技術を評価していただけるニッチな市場で我々のモーターの販売をしていくことに、ずっと取り組んできています。自動車関連でも、どんどん注文をいただいています。モーター事業では一時は大変苦労をしましたが、完璧に収益源になってきていると思います。電子機器では、今やきちんとした利益がモーターや計測機器から上がっており、大変良い状況になってきています。

複合製品は私が社長になった時に始まった新戦略ですが、着実に伸びています。東京R&Dセンターを設立して3年になろうとしています。付加価値の高い、ニッチな市場向けに開発し、塩こしょうを効かせたプロダクトがこれから世の中に出て行くと思います。こういうものが確実に近い将来、来期、再来期の成長ドライバーになっていくと思います。

以上が市場の一部でまことしやかに囁かれている、ミネベアの業績はもうピークアウトしたのではないのかという心配に対する我々の見解です。



1

NHBBで一時的な損失

2

**モーター・計測機器は良かったが
LEDバックライトは後ろ倒しとなった**

- ただし10～12月売上高は1,000億円を超えてくる
- 現在はフル生産

3

**ピボット・アッセンブリーの売上減
による影響**

下半期業績予想は充分達成可能

- ① 9月単月の売上高は690億円、営業利益は70億円と、大きく伸びた(簡易連結ベース)
- ② タイバーツ安、人民元安の効果が具現へ
- ③ ボールベアリングの外販数量の伸び、LEDバックライトと計測機器の売上増加、モーターの収益改善が進む

今期設備投資計画は期初計画比微増にとどまる

来期減価償却費は大幅減少し、競争力が飛躍的に高まる

(百万円)	2015年3月期		2016年3月期				
	通期	上半期	下半期 修正予想	通期 修正予想	通期予想 前期比	下半期 7月修正計画	通期 7月修正計画
売上高	500,676	295,554	384,446	680,000	+36%	355,500	650,000
営業利益	60,101	27,417	38,583	66,000	+10%	38,600	67,500
経常利益	60,140	23,326	39,174	62,500	+4%	38,100	66,500
純利益	39,887	17,758	30,242	48,000	+20%	27,800	50,000
一株当たり 純利益(円)	106.73	47.49	80.85	128.34	+20%	74.35	133.72

2015年11月5日

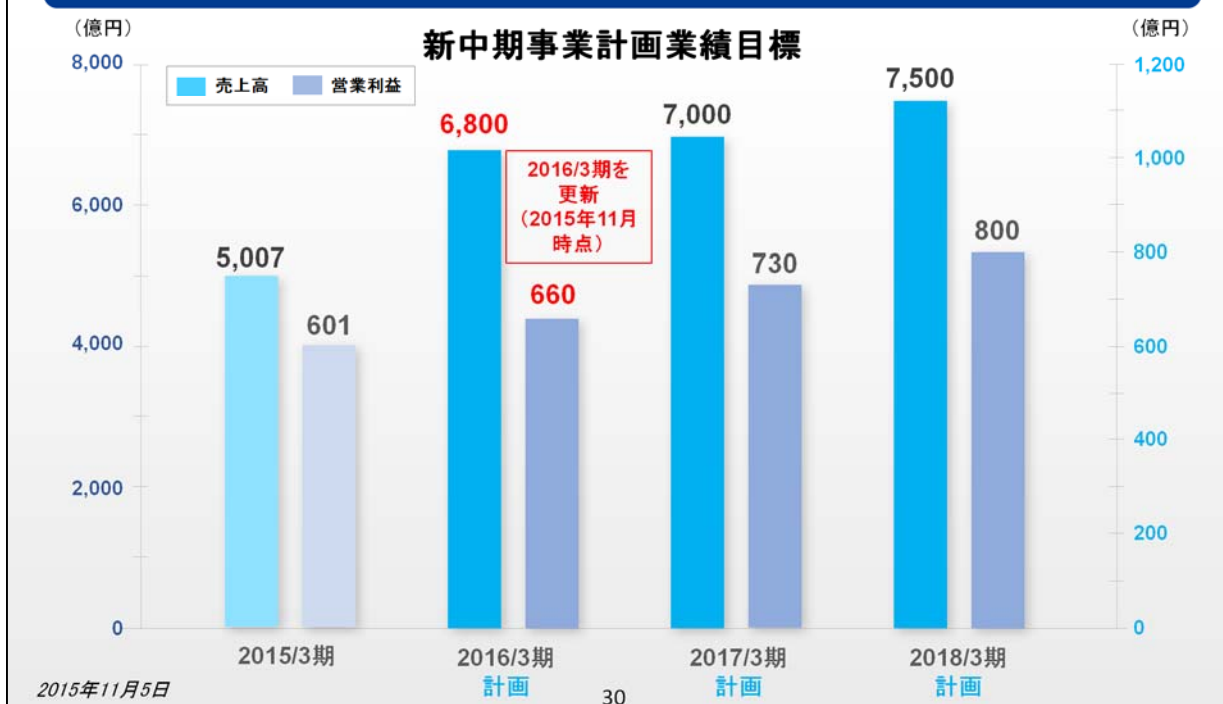
29

上半期は大変残念でしたが、英国系の航空機エンジンメーカーに対して我々が納入した製品に不良が出て、全部返品を受けてチェックをして、必要なものは交換して出荷し直したことで、一時的な損失を被りました。これは10月で大きな部分は終わりました。

モーター、計測機器は良かったのですが、LEDバックライトが新製品の立ち上げで遅れてしまい、出荷が後ろ倒しとなってしまいました。また5月に皆様にご説明した我々の事業計画で想定していたハードディスクドライブ市場の状況とその後の変動というのは違ってしまったということです。

新中期事業計画 数値目標

2020年に向けた通過点としての新中期事業計画を策定



通期業績予想は、下半期営業利益計画はほぼそのままにして、上半期における計画との差異を下方修正しました。一方、下半期の業績予想は、先ほど申し上げた状況の中では、十分達成可能だと思います。また、来期は減価償却費の大幅減少や、様々な製品の拡販により、売上高7,000億円、営業利益730億円を狙っています。前期の営業利益が601億円で、今期見込みが達成できれば60億円の増益、来期は70億円増益というところですから、この程度の成長は十分可能と考えています。

1

カンボジアでのスマートシティへの取り組み

2

SALIOT™ (Smart Adjustable Light for IoT)

3

J3DDによるヘッドアップディスプレイ

2015年11月5日

31

将来の展開としては、我々がここ1～2年手掛けてきたものがだんだんおもしろい展開をするようになりました。

①カンボジアでのスマートシティへの取り組み

Minebea
Passion to Exceed Precision

ミネベアの無線制御技術を用いたスマートシティ構想に
三菱重工様の道路交通ソリューション技術を融合！

大崎電気工業様が本プロジェクトにスマートメーターで参加決定！

Minebea
Passion to Exceed Precision

- ・環境省JCM設備補助事業への採択内定。
- ・2016年初頭より、約9,000本の高効率LED街路灯をプノンペン市内等5か所に設置予定。



パーキング
センサー

2015年11月5日

世界で最も進んだスマートシティ
のショーケースを作り上げる

- ①交通監視システム
- ②大規模駐車場管理のIT化
- ③スマートメーター

スマートシティの市場予測

4,000 兆円(*)

2010 ~ 2030年累計

三菱重工
この星に、たしかな未来を

- ・IoTを活用した道路交通ソリューション技術の共同開発(①、②)

OSAKI

- ・電力量計(スマートメーター)を加えた技術開発について協業(③)

32

(*)出典:スマートシティプロジェクト

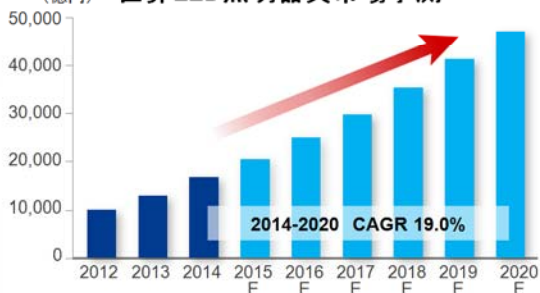
本日発表しましたが、電力量計では国内で約5割のシェアを持つ大崎電氣様がカンボジアでのスマートシティ構想プロジェクトに参加されたということです。三菱重工様は、先方が我々の記事をご覧になってご連絡をいただいたのですが、カンボジアで設置する我々の街路灯についているノードとかゲートウェイと通信をすることで、三菱重工様の道路交通ソリューション技術を活用し、素晴らしいスマートシティの実例を創っていくことが実現しつつあります。我々の子会社パナソニックの子会社がフランスで販売している製品の中にパーキングセンサーというものがあります。これを例えば三菱重工様と組んで、カンボジアとは限らずに、これから大規模な駐車場どこに車を止めたかがわからないということがないように出来ると思います。あるいは、ぐるぐる登っていくような大規模な駐車場もありますが、最初に駐車券をもらったときに“4階の13番”というものが出てくるというような、どこにどういう風に行けば車が空いている駐車スペースに無駄なく行けるのか、といったものをこれから両社でトライしていきたいと思います。また9,500本の街路灯をカンボジアで立てていくわけですが、要所要所に設置する大崎電氣様のスマートメーターの情報を街路灯から吸い上げて、本部にどのくらい電氣を使ったかを知らせる機構にも取り組みたいと思います。

業界初となる光の配光角を自動調整可能なLED照明器具

SALIOT™のグローバル販売体制の構築

- ・タイにおける照明器具およびスマートネットワーク関連製品の総販売元としてCTI社とパートナーシップを締結。
- ・バンコクにショールーム開設、市場調査を開始。
- ・国内美術館、バンコク高級カーディーラー向け等で導入済み。
- ・2016年 米サンディエゴの展示会に出展予定。

(億円) 世界LED照明器具市場予測



2015年11月5日

出典:富士経済

33



SALIOT(サリオ)の中に入っているレンズは、スマートフォン用LEDバックライトで我々が培った薄型の導光板技術で作られています。僅か1mmの薄さと軽さが可能になり、そのためレンズを前後に動かすことができ、それによって配光角を10度から30度まで変えることができます。我々は1月にバンコクにショールームを開設する予定で、タイのパートナーとタイ及びASEAN地域において販売していきたいと思っています。日本国内では既にお客様経由で美術館や文化財向けに使用されています。12月までにこの製品ラインアップを取り揃える予定で、2016年4月に行なわれる全米ライティングショーで正式な販売をスタートしたいと思っています。

③J3DDによるヘッドアップディスプレイ

Minebea
Passion to Exceed Precision

ヘッドアップディスプレイ(HUD)向け光学部品の量産を開始

薄型ガラス成型技術によりHUDの更なる高精度化、軽量化に貢献

欧州高級車向けに受注

- ・岡本硝子が自動車部品メーカーよりHUD用コンデンスレンズを受注、J3DDが製造を行う。
- ・J3DDのHUD用光学部品はコンデンスレンズ、反射ミラー、コンバイナーを揃えており、順次、量産化へ向けたアクションを進めている。

薄型ガラスのメリット

- ・光源(高輝度なLEDやレーザー光)に対する耐熱性に優れ、より光源の近くに配置できる。
- ・HUDの大画面化に対し、薄型ガラス成型は精度・形状安定性・重量等において優位。

小型化、軽量化および配光調整に最適

HUDの市場予測

402億円

2014 年実績

1,573億円

2020 年予測

出典: 富士キメラ総研

2015年11月5日

34

昨年ミネベア・グループに入ったJ3DD社は、岡本硝子様との合併会社です。こちらで車に使われるHUD(ヘッドアップディスプレイ)の光学部品を作っていくと操業を開始しています。その中で、LEDから出た光を液晶に当てて映像をつくるためにその中間に入るコリメートレンズ、コンデンスレンズを岡本硝子様にデザインをしていただきましたが、欧州の有名メーカーのHUDに使用され、初めての出荷が始まっています。なぜ我々がJ3DDのガラス部品を積極的にやっているかといいますと、現在HUDに関しては光源がLEDもしくはレーザーという、強い光を出す光源になっています。今までは、反射、縮小、拡大用レンズとしてプラスチックのレンズが主流で使用されていました。HUDに関しては将来的には大型化が見えてきていますが、その中で2つの問題点が発生しています。一つは熱で、LEDやレーザーからの出力の大きい照射をすると、熱でレンズが変形し画像が歪むという問題です。もう一つはLEDやレーザーの光は青色の光線が含まれているのですが、この光線はある時間使っていくとプラスチックを劣化させ、黄淡化します。信頼性の面からプラスチックには限界があるため、我々としてはそういう部分に使われるのはガラスが良いという認識を持っています。

最初にコリメートレンズからスタートしましたが、HUDで使用するミラー、コンバイナーに関してもガラス製品ということで、取り揃えて今後販売を強化しようとしています。また、車載の分野、例えばヘッドランプはLED化していますが、現在非常に複雑な構造で高級化しており、ヨーロッパの高級車では非常に大きなレンズを使って配光しています。それを薄型で耐久性のあるガラスにすれば、このマーケットへも順次入っていけると思っています。ヘッドランプというのは昔、ガラスからプラスチックに全部変わりましたが、もう一度ガラスに戻るのではないかとことも視野に入れながら開発を進めていこうと思っています。

期末配当も4円増配し、年間20円配当へ

2016年3月期 配当

	5月予想	7月予想	今回
中間配当	未定 →	10	円/株
期末配当(予想)	未定 →	未定 →	10 円/株

(ご参考)2015年3月期 配当

年間配当12円(中間配当6円 期末配当6円)

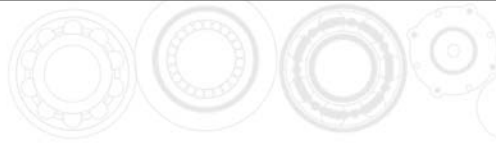
2015年11月5日

35

最後に配当ですが、前期の一株当たり年12円から今期は20円の予想にさせていただきました。我々には約1,000億円のネット有利子負債があります。私がCEOとしてこの会社で一番力を発揮しなければならないのは、この会社の成長です。ここで借金を増やしてまで、数円の配当を増やすということは決して得策でないと思っています。ただ、本年5月に皆様に成長に応じた配当増加をお約束しています。純利益は前期は399億円でしたが、今期見込みは480億円とかなりの増加になる見込みです。ネット有利子負債も720億円ぐらいになる見込みですので、この純利益を達成したうえで、ネット有利子負債も750億円を切れば、配当を多少上積みしてもいいのではないかと考えています。

分野や目標を絞ったM & Aとアライアンスを検討

- 大規模M & Aについては、あせらず慎重に対応する
- 中小規模のM & Aやアライアンスを含む、機械加工品事業の強化を最優先で行う



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。

2015年11月5日

37