



# 決算説明会

2010年3月期第2四半期

2009年11月6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

2009年11月6日

2



## 2Q累計連結業績ハイライト

・販売回復により利益改善が進むものの、1Q赤字の影響は大きい

| (百万円)           | 2009年3月期<br>上半期 | 2010年3月期<br>上半期 | 前年同期比<br>伸び率 | 2010年3月期<br>上半期<br>期初計画 |
|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|-------------------------|
| 売上高             | 150,613         | 109,268         | -27.5%       | 105,500<br>~96,000      |
| 営業利益            | 11,698          | 2,115           | -81.9%       | 3,500<br>~1,800         |
| 経常利益            | 10,891          | 1,029           | -90.6%       | 2,200<br>~600           |
| 税引前利益           | 10,102          | 729             | -92.8%       | 2,200<br>~600           |
| 純利益             | 6,205           | △364            | N.M.         | 800<br>~△700            |
| 一株当たり<br>純利益(円) | 15.55           | △0.94           | N.M.         | 2.06<br>~△1.80          |

| 為替レート | 09/3期上半期 | 10/3期上半期 |
|-------|----------|----------|
| US\$  | 105.67円  | 96.12円   |
| ユーロ   | 163.65円  | 132.90円  |
| タイバーツ | 3.22円    | 2.78円    |
| 人民元   | 15.25円   | 14.06円   |

| 10/3期上半期<br>想定 |
|----------------|
| 91.00円         |
| 128.00円        |
| 2.60円          |
| 13.00円         |

2009年11月6日

3

 Minebea

2009年3月期第2四半期累計の連結業績は、売上高 1,092億6,800万円、営業利益21億1,500万円、純利益は3億6,400万円の赤字となりました。

前年同期に比較して、売上高は27.5%減、営業利益は81.9%減、純利益は赤字転落となりました。世界同時不況の影響は徐々に薄れ、足元では販売回復の進展により利益改善が進んでおりますが、上半期を通してみると、需要縮小に対応した前期後半の大幅減産の悪影響を受けた第1四半期期の赤字が大きく足を引っ張った決算となりました。

また、期初計画と比べますと、主に販売の回復と為替のプラス影響で売上は計画レンジを上回ったものの、営業利益は、前述の大幅減産の影響とアジア通貨高によるマイナスの影響もあり、計画レンジ内にとどまりました。

# 2Q連結業績ハイライト

## ・販売回復の進展とコスト削減努力で黒字化

| (百万円)              | 2009年3月期 | 2010年3月期 |        | 前年同期比<br>伸び率 | 前四半期比<br>伸び率 |
|--------------------|----------|----------|--------|--------------|--------------|
|                    | 2Q       | 1Q       | 2Q     |              |              |
| 売上高                | 76,572   | 51,837   | 57,430 | -25.0%       | +10.8%       |
| 営業利益               | 6,615    | △605     | 2,720  | -58.9%       | N.M.         |
| 経常利益               | 6,206    | △1,101   | 2,130  | -65.7%       | N.M.         |
| 税引前利益              | 6,044    | △1,370   | 2,099  | -65.3%       | N.M.         |
| 四半期純利益             | 3,570    | △1,680   | 1,315  | -63.2%       | N.M.         |
| 一株当たり<br>四半期純利益(円) | 8.95     | △4.32    | 3.38   | -62.2%       | N.M.         |

| 為替レート | 09/3期2Q | 10/3期1Q | 10/3期2Q |
|-------|---------|---------|---------|
| US\$  | 107.97円 | 97.50円  | 94.74円  |
| ユーロ   | 165.81円 | 131.56円 | 134.24円 |
| タイバーツ | 3.20円   | 2.78円   | 2.78円   |
| 人民元   | 15.77円  | 14.28円  | 13.85円  |

2009年11月6日

4



2010年3月期第2四半期の連結業績については、様々な製品市場で販売の回復が進んだため、売上高は第1四半期比10.8%増の574億3,000万円となりました。

損益面では、売上の増加に加え、厳しい事業環境を踏まえ全社をあげてコスト削減、経費節減に努めたため、第1四半期に比べて軒並み黒字化し、営業利益は27億2,000万円、経常利益は21億3,000万円、税引前利益は20億9,900万円、四半期純利益は13億1,500万円となりました。

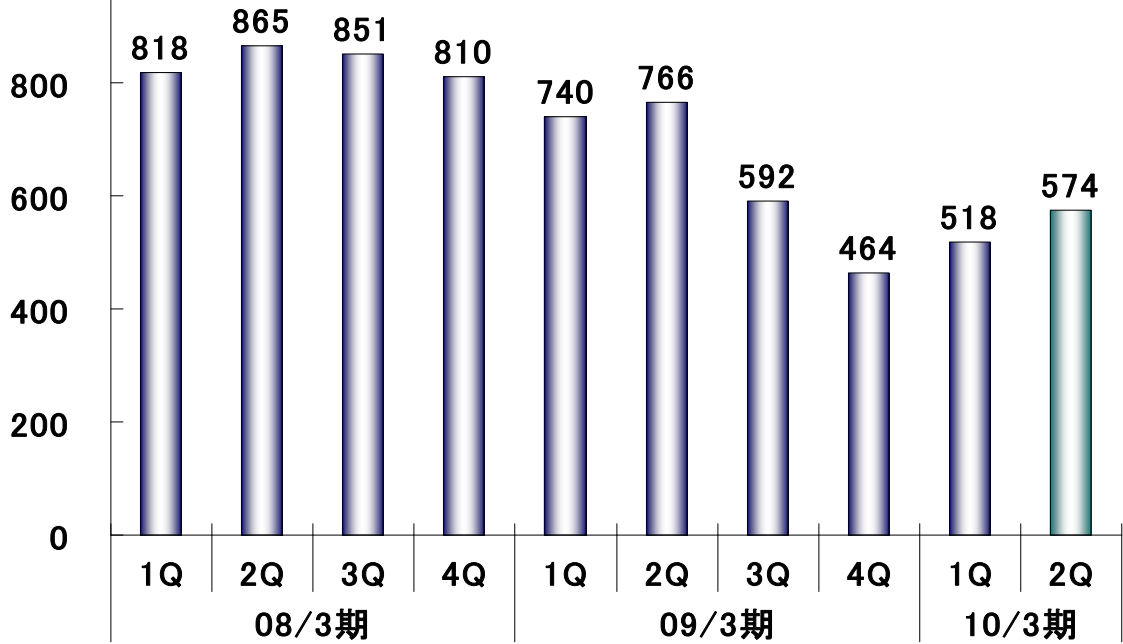
## 四半期推移

# 売上高

(億円)

1,000

前年同期比 -25.0%  
前四半期比 +10.8%



2009年11月6日

5

 Minebea

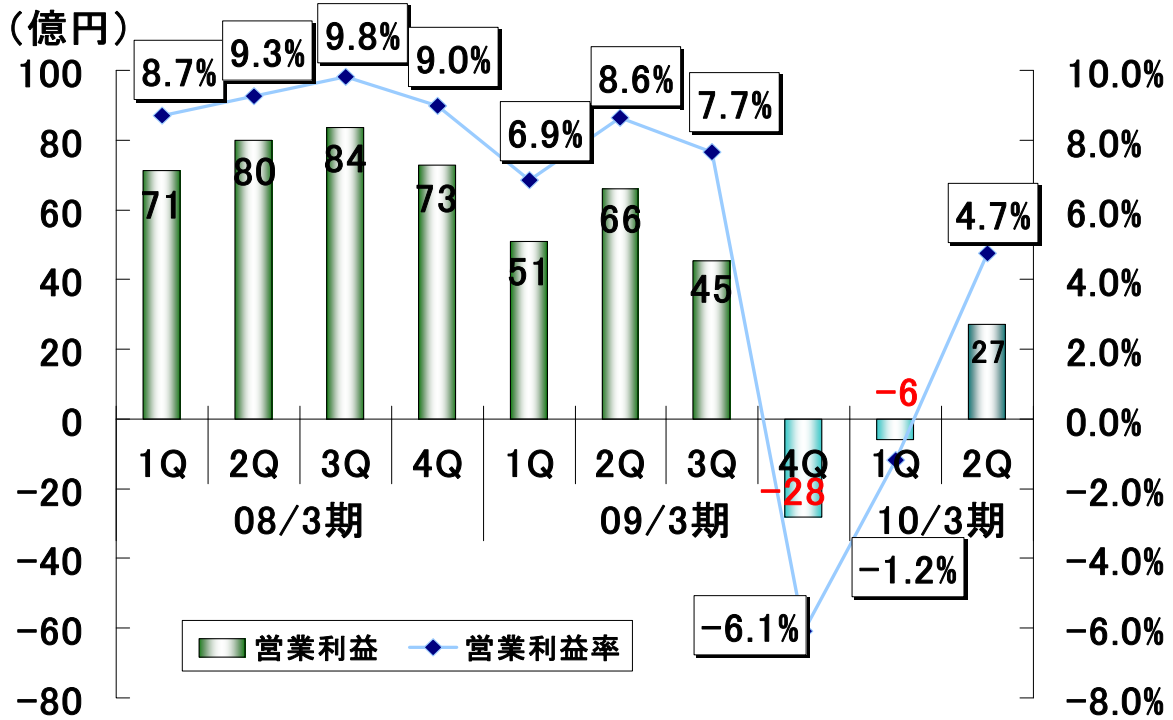
世界同時不況の影響により、前期第3四半期から売上高が大きく減少していましたが、前期第4四半期で底を打ち、第1四半期からは販売回復が続いています。第2四半期の売上高は第1四半期比で10.8%増の574億円となりました。

製品では特に、ボールベアリング、LEDバックライト、スピンドルモーター、ピボットアセンブリーの売上高が大きく増加しました。

売上への為替影響は、第1四半期比で約5億円のマイナスの影響、前年同期比で約71億円のマイナスの影響となりました。

## 四半期推移

# 営業利益



2009年11月6日

6

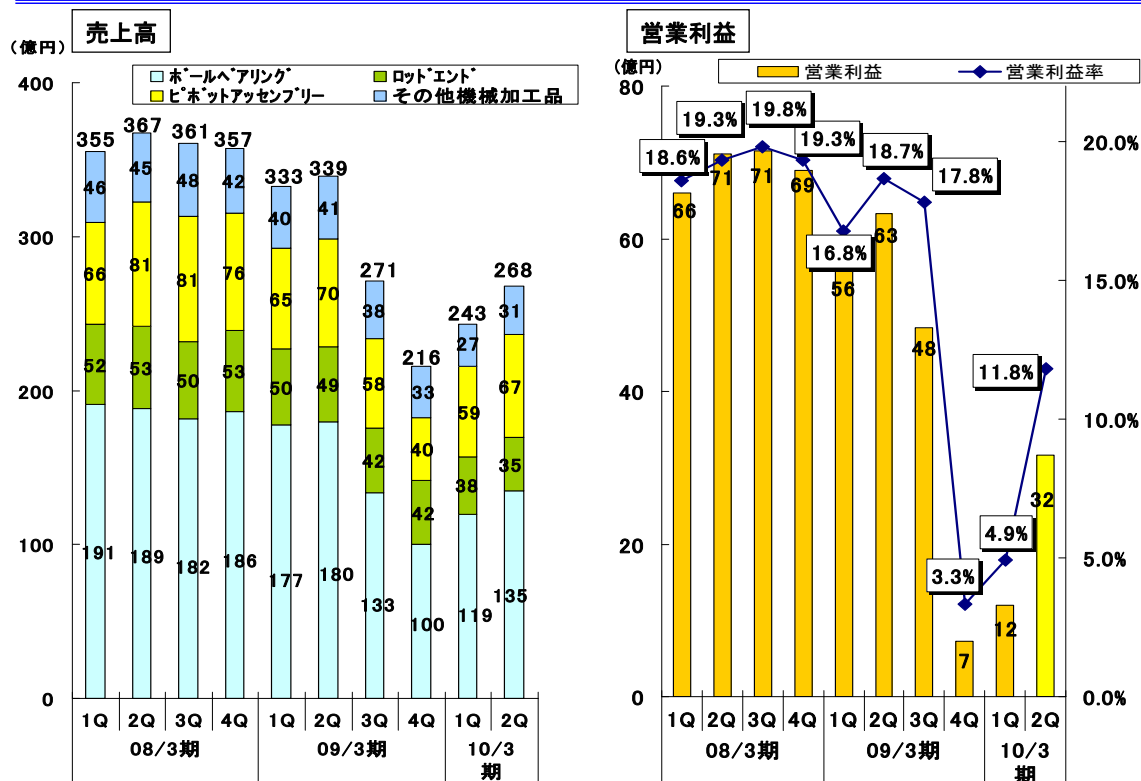
Minebea

世界同時不況の影響により営業利益は前期第4四半期、第1四半期では赤字となりました。しかし第2四半期では、生産・販売の回復が進展したことに加えて、様々なコスト削減策の効果も現れてきており、また一方で前期第4四半期での大幅減産による製造原価高の悪影響が第2四半期には月を追う毎に減少したため、営業利益は第1四半期比で33億円改善し、27億円の黒字となりました。

営業利益率も、5.9ポイントの大幅な改善となり、4.7%まで回復しました。

営業利益への為替影響は、第1四半期比で約2億円のマイナスの影響、前年同期比では約6億円のプラスの影響が出ています。

# セグメント別四半期推移 機械加工品事業



2009年11月6日

7



機械加工品事業セグメントの第2四半期の売上高は、第1四半期に比べて、10.1%増の268億円となりました。世界同時不況により前期第3半期から販売が大きく減少していましたが、前期第4四半期を底に、第1四半期、第2四半期とボールベアリング、ピボットアッセンブリーの販売が大きく増加しました。

営業利益でも、第1四半期に比べて、2.6倍の32億円となり、営業利益率も6.9ポイント上昇の11.8%となりました。第1四半期に引続き生産・販売の回復が進展したことに加えて、様々なコスト削減策の効果も現れてきており、一方で前期第4四半期での大幅減産による製造原価高の悪影響が第2四半期には月を追う毎に減少したためです。

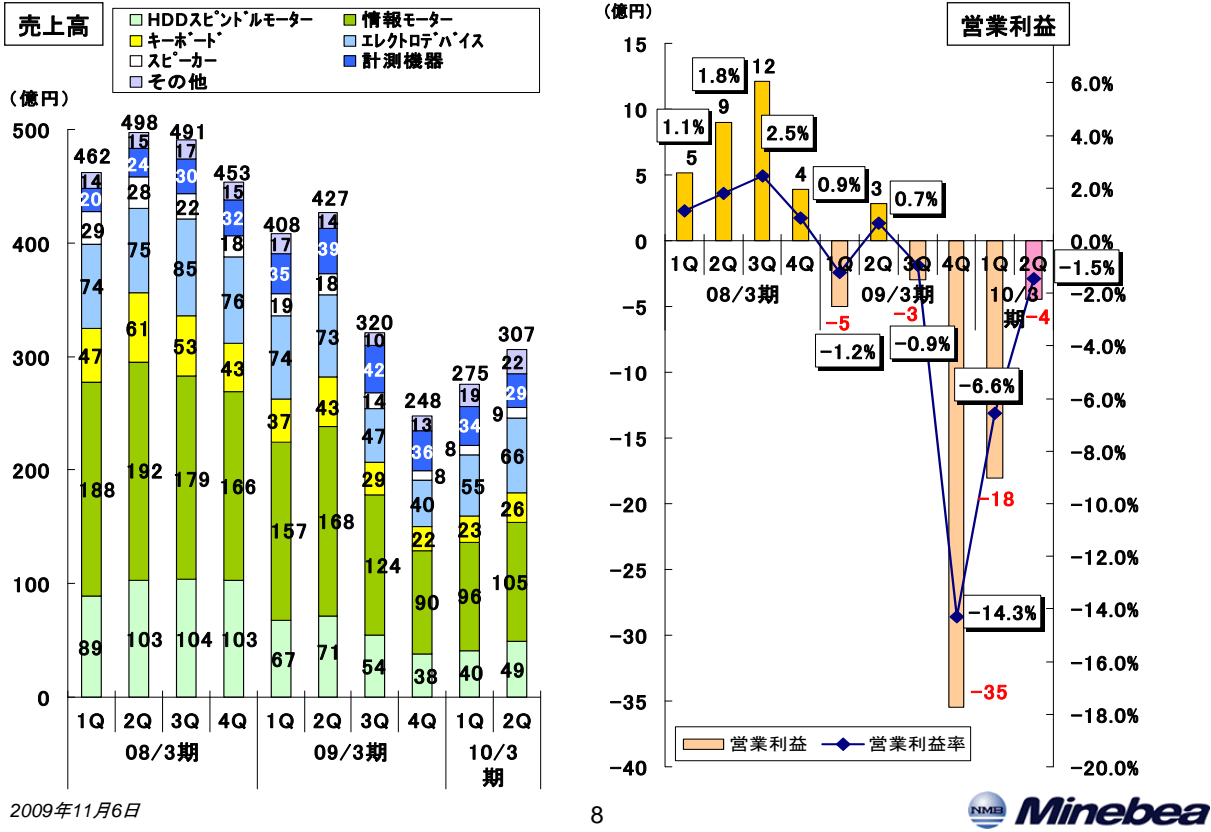
製品別では、ボールベアリングの第2四半期売上高は、前年同期比で25%の減少でしたが、第1四半期比では13%の増加となりました。ミニチュア・小径ボールベアリングの販売数量は、第1四半期に続き第2四半期も月を追うごとに増加しました。利益面でも第2四半期は、売上の増加、コスト削減の進展に加え、前期第4四半期での大幅減産による製造原価高の悪影響が減少して来たため、第1四半期に比べて利益が大きく増加しました。しかしまだ、十分な利益回復とは考えておりません。第3四半期以降も販売数量の増加が見込まれるとともに、製造原価の低減も更に進み、一段の利益回復が可能と見込んでいます。

ロッドエンド&スフェリカル・ベアリングの第2四半期売上高は、前年同期比で市場の縮小と円高USDドル安が大きく影響し、29%の減少、第1四半期比では市場の縮小に伴う販売の減少により8%の減少となりました。利益面でも、第1四半期に比べ損益は悪化しました。

ピボットアッセンブリーの第2四半期売上高は、前年同期比では為替の影響で4%の減少でしたが、第1四半期比では14%増加しました。HDD市場での販売増加や在庫調整の終了を受け、ピボットアッセンブリーの販売数量は4月から大きく増加に転じ、第2四半期にも引き続き拡大を続けています。利益面では、第2四半期は第1四半期に比べ、販売数量が増加したことと、徹底した合理化や経費削減に努めたことにより、利益は大きく増加しました。



# セグメント別四半期推移 電子機器事業



電子機器事業セグメントの第2四半期の売上高は、第1四半期に比べて32億円、11.4%増加の307億円となりました。世界同時不況により前期第3四半期から販売が減少していましたが、前期第4四半期を底に、第1四半期、第2四半期と販売は回復を続けています。

営業利益段階では、第1四半期に比べて14億円改善し、4億円の損失となりました。第1四半期に続き第2四半期も販売が増加しており、また、様々なコスト削減策の効果も現れてきております。既に9月単月では黒字化しました。

製品別では、HDDスピンドルモーターの第2四半期売上高は、前年同期比では31%の減少でしたが、第1四半期比では23%増加しました。前年同期比では販売数量が大きく減少したこと、円高などの為替変動が影響しました。しかし販売の減少は前期第4四半期と第1四半期で底を打ち、第2四半期は、高付加価値製品である2.5インチHDD向けの販売数量が大きく増加し、製品ミックスの改善が進みました。利益面では、生産数量の増加や、製品ミックスの改善、コスト削減などの結果、第1四半期に比べ赤字が大幅に縮小しました。第3四半期には更なる販売数量の増加が見込まれており、更なる業績改善を見込んでいます。

情報モーターの第2四半期売上高は、前年同期比では世界同時不況の影響が大きく、38%の減少でしたが、第1四半期比では主要製品の販売数量が増加し、9%の増加となりました。利益面でも、主にファンモーターやステッピングモーターで販売数量の増加に伴う収益改善が進み、第1四半期比で赤字が大きく縮小しました。既に9月単月では黒字化しています。今後とも販売の回復、製品ミックスの改善、コスト削減、効率化に努めていきます。

キーボードの第2四半期の売上高は、前年同期比では40%の減少でしたが、第1四半期比では13%の増加となりました。利益面でも、販売数量の増加に伴い、第1四半期比では赤字が大きく縮小しました。更なる収支改善に向け、コスト削減、品質改善を押し進めていきます。

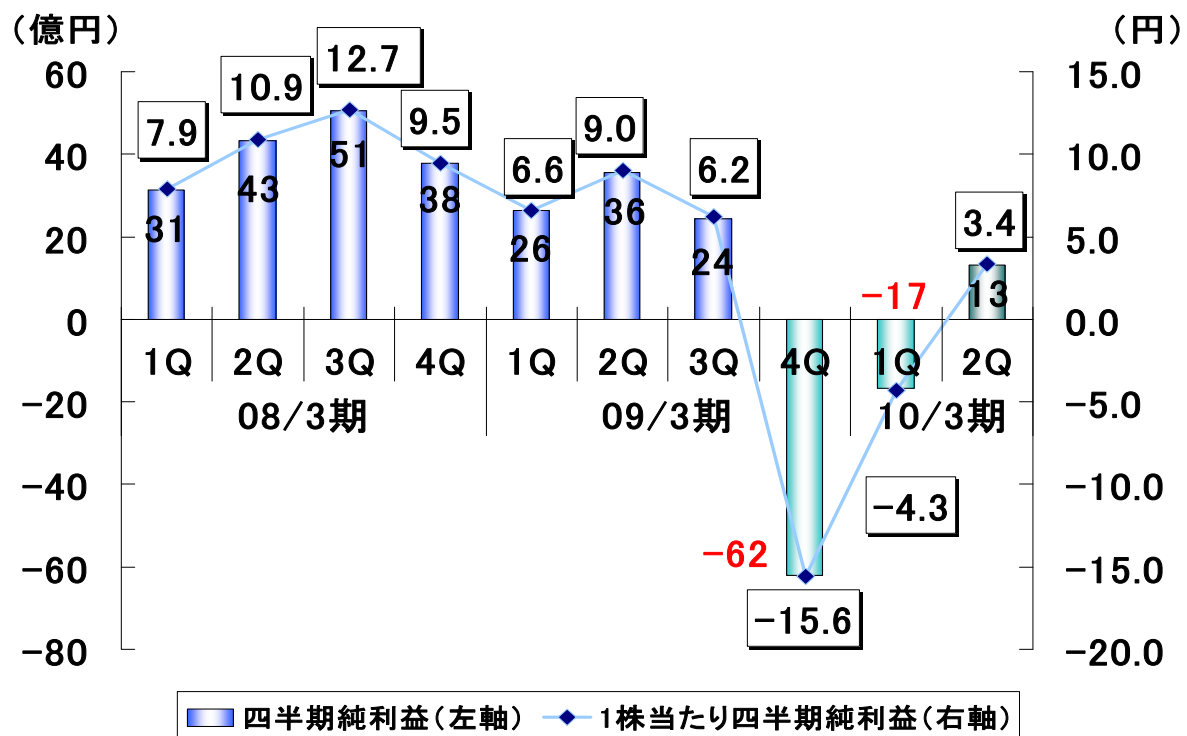
エレクトロデバイスの第2四半期売上高は、前年同期比10%の減少でしたが、第1四半期比では20%の増加となりました。競合他社の撤退・縮小や市場の回復により小型LEDバックライトの販売が大きく増加しております。利益面でも、第1四半期に比べ黒字が拡大しています。尚、LEDバックライトにつきましては、第3四半期にはさらに販売が拡大する見込みであり、生産能力の増強を行います。

スピーカーの第2四半期売上高は、前年同期比50%の減少、第1四半期比では13%の増加となりました。昨年9月にタイでの自社生産を終了し、100%外注委託生産へ移行したものの、市場の縮小による売上の減少により、利益面では引き続き若干の赤字でした。

計測機器の第2四半期売上高は、前年同期比で26%の減少、第1四半期比で15%の減少となりました。これは、ゲーム機向け製品販売がピークアウトしてきたことが主な要因です。売上の減少に伴い、利益も第1四半期に比べ減少しました。

# 四半期推移

# 四半期純利益



2009年11月6日

9

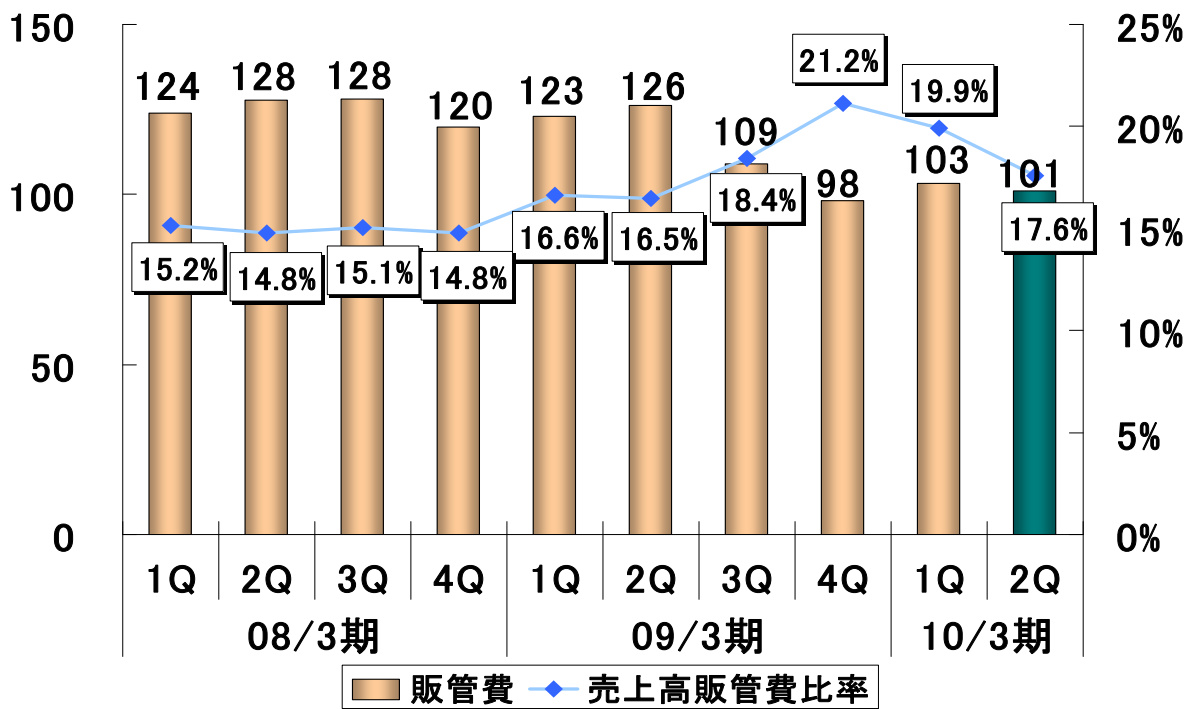


第2四半期は、当期利益が第1四半期に比べて30億円改善の13億円、一株当たり四半期純利益は第1四半期に比べて7.7円改善し、3.4円となりました。

## 四半期推移

## 販管費

(億円)



2009年11月6日

10

Minebea

第2四半期の販管費は、第1四半期と比べて2億円減少の101億円でした。また、売上高販管費率は2.3ポイントと大きく減少し、17.6%となりました。

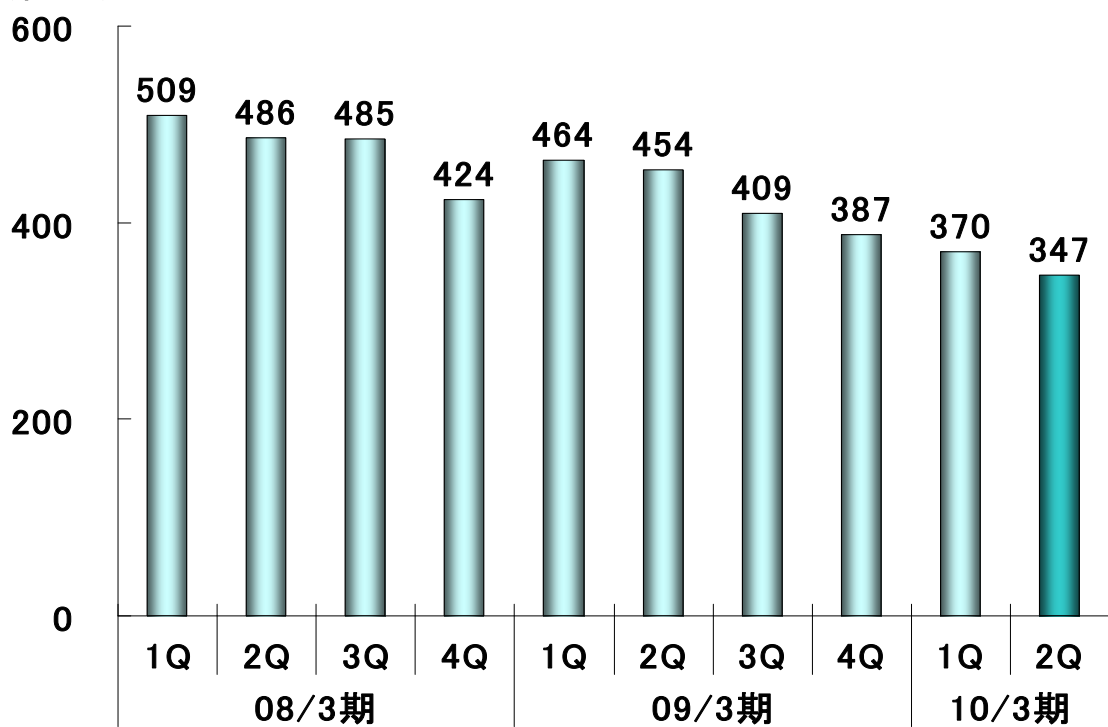
第1四半期に比べ売上高が約11%増加する中で、逆に販管費は減少しております。この理由は、本年6月の組織改正の中で費用削減推進室を創設し、販管費及びその他の費用削減について、トップダウンの指示と、社員からの提案制度に基づいたボトムアップの双方から削減項目を策定し、全社を挙げて推進しており、その効果が既に表れているものと考えています。

今後も、更なる削減を目指して、また、売上回復の中でも出来るだけ経費を膨らませないように、引続き費用管理を進めて行く所存です。

## 四半期推移

# たな卸資産

(億円)



2009年11月6日

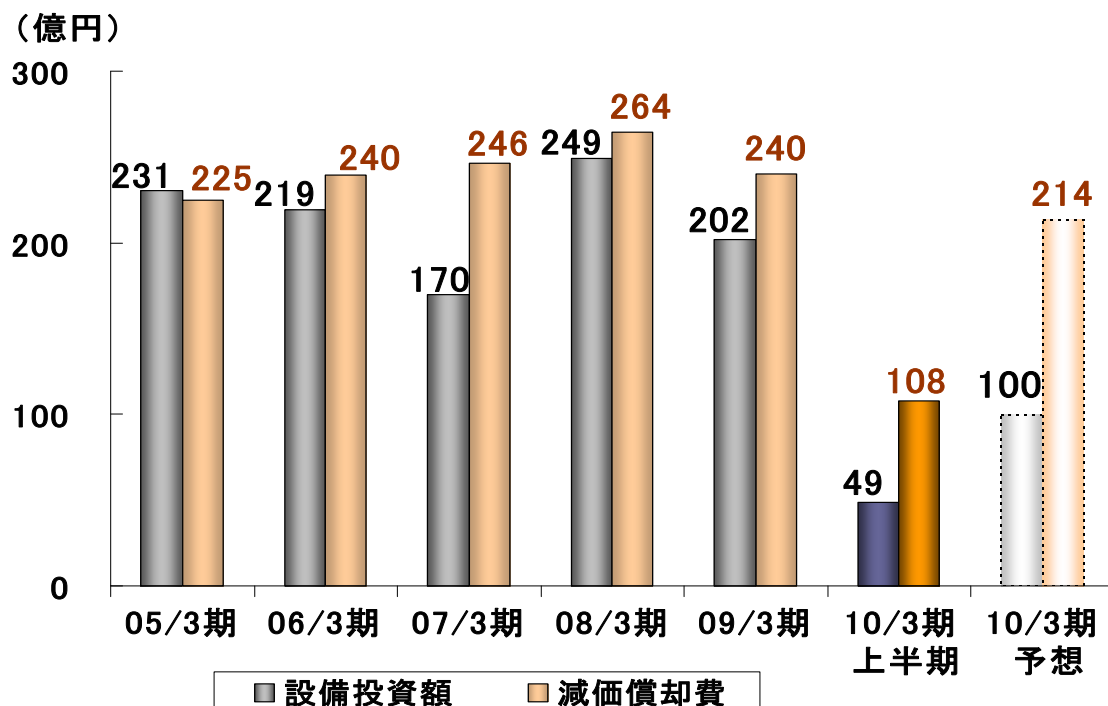
11

 Minebea

第2四半期のたな卸資産は、第1四半期に比べ23億円減少しました。

これは、生産数量の増加によって製造原価が低下していること、一部の製品については需要の増加に増産が追いついていないこと、加えて為替変動が影響しています。

## 年推移 設備投資額・減価償却費



※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。

2009年11月6日

12

Minebea

上半期の設備投資額は、49億円でした。

主な投資先としては、設備の保守・更新投資などがありました。

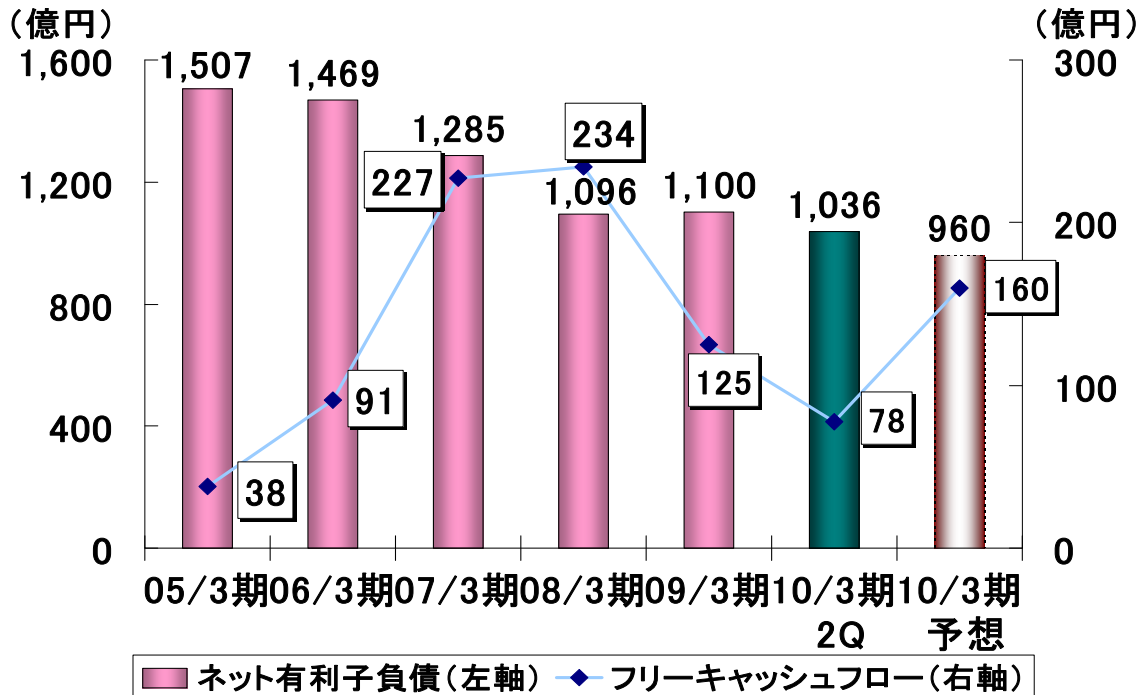
通期予想につきましては、100億円の計画から変更はありません。

今後の成長に必要な投資は継続していきますが、不要不急の投資を抑制することにより、投資効率の向上とフリーキャッシュフローの維持・向上を図ってまいります。

減価償却費は、108億円でした。通期予想は、214億円の計画から変更はありません。

年推移

# ネット有利子負債



■ 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

2009年11月6日

13



第2四半期末のネット有利子負債は1,036億円と、前期末から64億円の減少となりました。また、第2四半期累計のフリーキャッシュフローは78億円となりました。それぞれ順調に推移しており、今期目標が視野に入ってきたと見ています。

今後とも引続きキャッシュフロー創出に注力してまいります。一方で、経営環境を総合的に判断し、新たな投資案件、また株主還元なども引き続き検討してまいります。

# 業績予想

## 通期業績予想レンジは変更しません

| (百万円)       | 2009年3月期 |         | 2010年3月期 |        |         |         |
|-------------|----------|---------|----------|--------|---------|---------|
|             | 通期       | 上半期     | 下半期修正予想  |        | 通期予想    |         |
|             |          |         | 上限       | 下限     | 上限      | 下限      |
| 売上高         | 256,163  | 109,268 | 120,732  | 90,732 | 230,000 | 200,000 |
| 営業利益        | 13,406   | 2,115   | 11,885   | 7,885  | 14,000  | 10,000  |
| 経常利益        | 11,555   | 1,029   | 10,271   | 6,571  | 11,300  | 7,600   |
| 税引前利益       | 6,834    | 729     | 10,371   | 6,671  | 11,100  | 7,400   |
| 純利益         | 2,441    | △364    | 6,864    | 3,864  | 6,500   | 3,500   |
| 一株当たり純利益(円) | 6.18     | △0.94   | 17.65    | 9.94   | 16.71   | 9.00    |

| 為替レート | 09/3期   | 10/3期<br>上半期 | 10/3期<br>下半期想定 | 10/3期<br>通期想定 |
|-------|---------|--------------|----------------|---------------|
| US\$  | 100.83円 | 96.12円       | 91.00円         | 93.56円        |
| ユーロ   | 145.65円 | 132.90円      | 128.00円        | 130.45円       |
| タイバーツ | 2.98円   | 2.78円        | 2.60円          | 2.69円         |
| 人民元   | 14.64円  | 14.06円       | 13.00円         | 13.53円        |

2009年11月6日

14

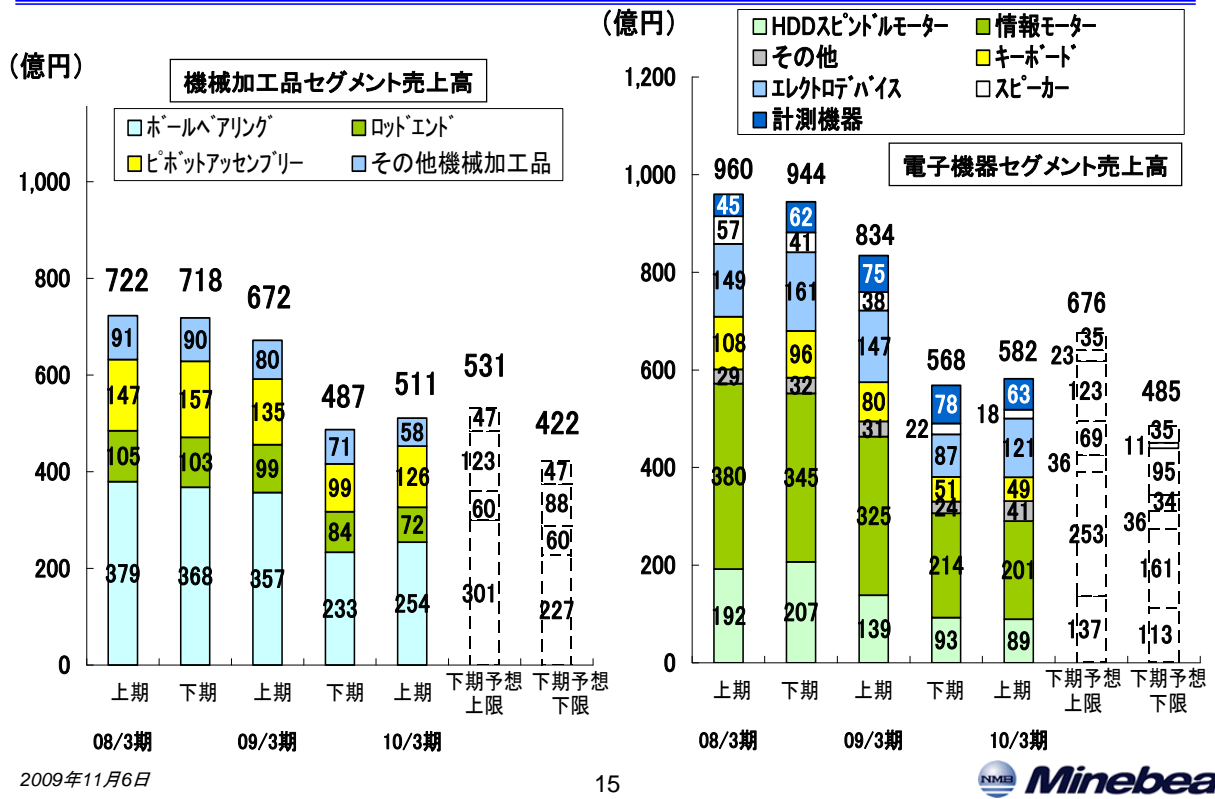


世界同時不況からの回復は徐々に進展し、当社の販売も上半期には増加に転じ、収益性も月を追う毎に回復しています。

しかし、上半期実績はほぼ予想のレンジ内となったことと、今下半期以降については依然として見通しの不透明感が強く残ることから、通期では、期初に発表した予想レンジの範囲内で推移するものと考えています。

以上のようなことから、通期業績予想については、5月に発表したものを現段階では変更いたしません。

# セグメント別売上高予想



これは下半期における二つの事業セグメントの中の、個別事業売上見込みと、過去の半期実績をグラフにしたものです。



# 経営方針と事業戦略について

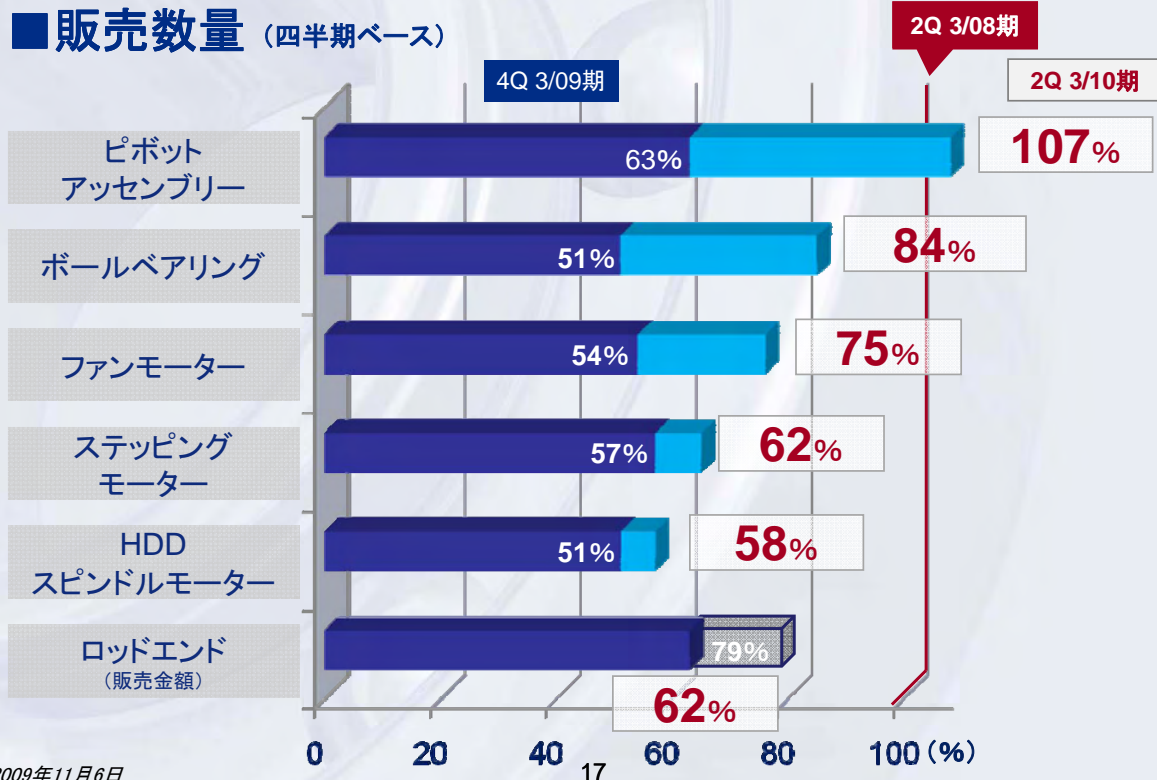
平成 21年 11月 6日

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久

# 受注は着実に回復軌道に

## ■ 販売数量 (四半期ベース)



未曾有の経済危機の中でリーマンショックから1年が経ち、受注は着実に回復軌道に乗ってきました。

このスライドは、四半期としてピーク売上高となった2年前の2007年7-9月期でのそれぞれの製品の販売数量を100%とし、その後のボトムである今年の1-3月期と比較しました。ご覧のように、販売数量は大きく減少しました。それが、今7-9月期では、ご覧の通り、水色の棒グラフまで回復しております。ピボットアッセンブリーは最高を超え、ボールベアリングは84%、ファンモーター75%、逆にロッドエンドは残念ながら62%まで今は落ちています。

## 営業利益も着実に回復軌道に

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| ・ロッドエンド       | ▶ | しばらく低迷が続く  |
| ・ボールベアリング     | ▶ | 利益率の改善は継続中 |
| ・HDDスピンドルモーター | ▶ | 収支均衡にあと一歩  |
| ・キーボード        | ▶ | 改善中        |
| ・ピボットアッセンブリー  | ▶ | 完全回復       |
| ・LEDバックライト    | ▶ | 黒字幅拡大      |
| ・スピーカー        | ▶ | 改善中        |
| ・情報モーター       | ▶ | 9月に黒字転換    |

4月・5月は予想より低迷し、赤字

**但し、9月の利益率はピークの7割まで回復  
モータービジネス全体で9月に黒字化達成！**

2009年11月6日

18

営業利益も売上高の回復に伴い、着実に回復軌道に乗っています。

まず、ロッドエンドは非常に航空機業界が厳しくなっています。ご存知の通りにボーイング787の開発スケジュールも遅れていますので今しばらくは我慢しなければならない期間が続くのではないかと考えています。しかし、来年後半からまた盛り返してくるのではないかとされています。

ボールベアリングはお蔭様で順調に回復しています。ボールベアリングは時間をかけて増産する事で全体のコストが下がってくる状況です。来年の1月からは2億個を生産する所まで復活してきました。毎月、確実に利益率を改善しています。

HDDスピンドルモーターは9月には収支均衡まであと一歩まで迫ってまいりました。また後ほど詳しくご案内させていただきます。

キーボードおよびスピーカーは先程加藤木の説明にもありました様に改善が進んでおり、来期が非常に楽しみです。

ピボットアッセンブリーは、完全に回復しました。

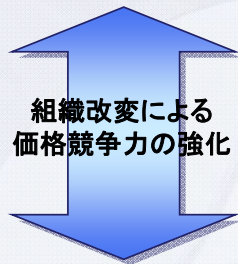
LEDバックライトは、競合の縮小・撤退と市場の回復によって受注が急増しており、黒字幅が拡大しています。

情報モーターは構造改革が終わったと申し上げていましたが、リーマンショックの影響で売上高が大幅に下がり、なかなか証明する事が出来ませんでした。しかし、本年9月の売上高で黒字転換し、10月も黒字になりました。

9月単月で営業利益率はピークの7割位まで回復してきました。胸を張って言うにはまだ時期尚早ですが、単月ベースでは全てのモーターを合わせて黒字化を達成しました。今後、情報モーターあるいは他のモーターも含めて、楽しみな展開になってきていると言えます。

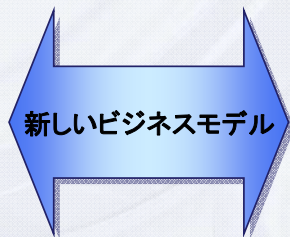
# 新体制始動6ヶ月後の状況

## タテの総合力強化



- 機動性向上
- 価格対応力向上の手ごたえ
- モーターの業績改善にスピード感

## ヨコの総合力強化



### ■ EMSプロジェクトは予定通り進行中

- ・事業部間で技術交流、共同開発等の新たな取り組みが数々展開されている
- ・資材購入、使用部材の一元化
- ・来期の発展がカギ

※EMS=Electro Mechanics Solution=新複合部品

2009年11月6日

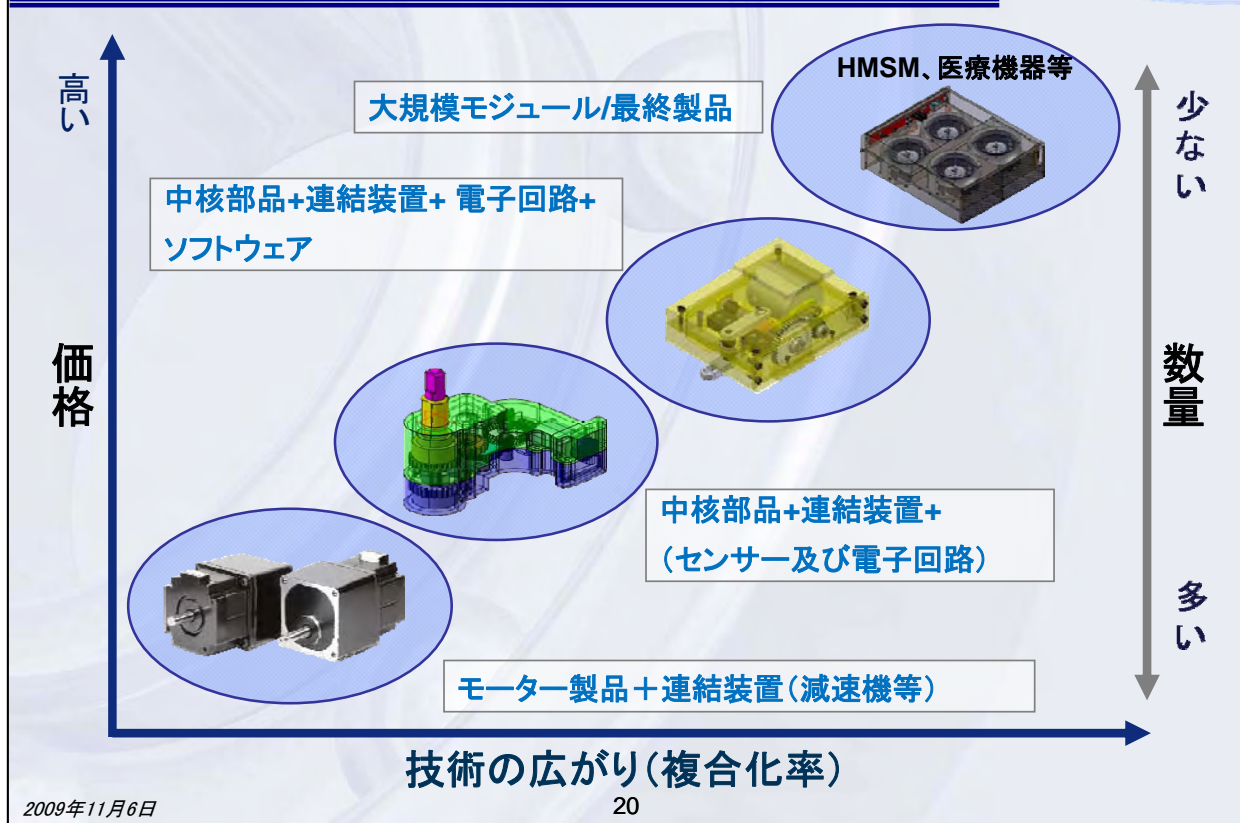
19

前回5月のご説明で、「タテの総合力強化」「ヨコの総合力強化」という話をさせて頂きました。

タテの総合力強化については、ミネベアは「垂直統合生産方式」と言って部品からアッセンブリーまでを自社内で行っています。それを6月の組織変更によって、アッセンブリーに供給している部品部門は同じ事業部で同一のリーダーの元にビジネスを行うことにしました。これにより確実に機動性が向上しています。また、価格対応力にも手ごたえを感じてきています。今回の組織再編で一番効果があるのはモーターではないかと思えます。実際に、モーターの業績改善にもスピード感が出てきました。

一方でヨコの総合力強化ですが、EMS=Electro Mechanics Solutionという事で、ミネベアの色々な部門のテクノロジーを融合した製品を世の中に出していこうと、本年6月から取り組みが始まっています。事業部間で技術交流や共同開発等の新たな取り組みが数々展開されています。また、モーターを例にとりますと、資材購入や設計時の使用部材の一元化がやっとな行われ始めました。EMSのプロジェクトが成功するかしないかは、来期の発展が鍵になるだろうと思えます。

# EMSプロジェクト:EMS製品とは?



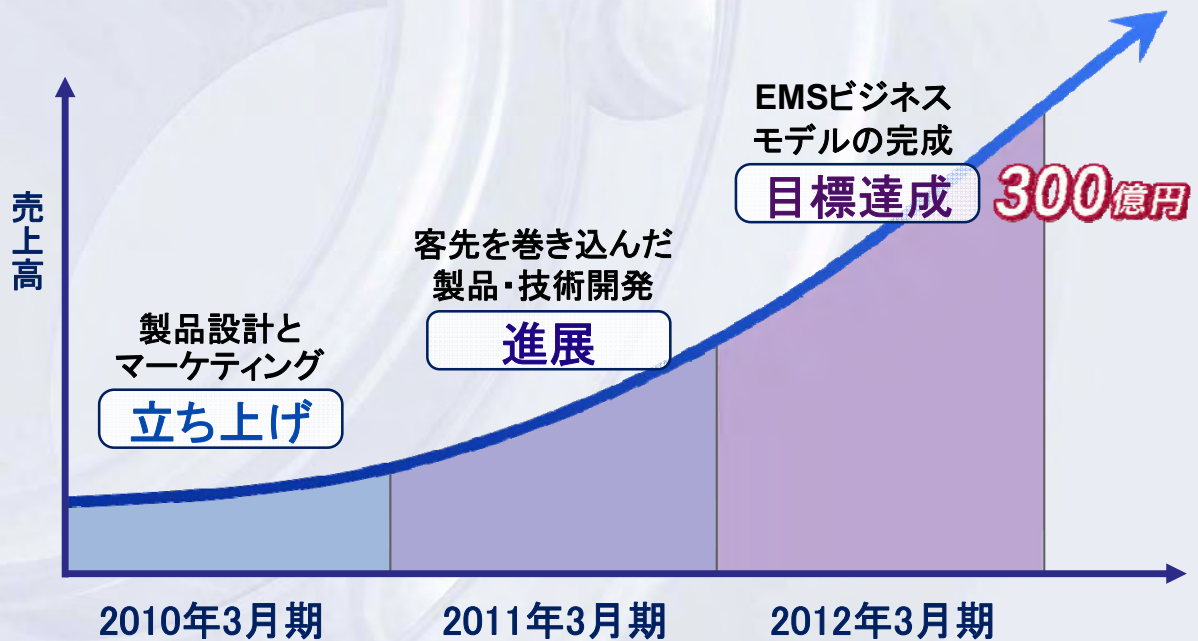
当社が考えるEMS製品をグループ化してみました。グラフは縦軸に価格の高い安いと数量の多少、横軸に複合化の程度を表しています。

一番下の部品ですが、これは一番複合化率が低いものであります。モーターにエンコーダーやギアを付けたといった程度の複合部品です。その次に、例えば中核部品に機構部品などの連結装置を付けて、さらに電子回路などを組み合わせたもの。また、さらにそれにソフトウェアを組み合わせたもの。それから、もっと大規模なモジュールで最終製品に近いもの。こういった内容でEMSを定義しています。

分かり易く説明するとすれば、当社に内在する色々な技術を融合した製品ですが、これに留まらずに色々な試みを行っている段階であります。

# EMSの将来ビジョンとロードマップ

2012年3月期 EMS製品売上300億円達成を目指す



2009年11月6日

21

本年5月にEMS製品の売上高300億円をイメージしているとお話しました。2010年3月期で約75億円、2011年3月期で約150億円、それから2012年3月期で約300億円を目指していきます。

先程申し上げました様な色々な製品、また後程申し上げます新たなインプットデバイスを開発しております。この様に「EMSのミネベア」を将来に向け確立していきたいと思っています。それがあって初めて機械加工品、回転機器、電子機器の3つのユニークな事業ポートフォリオを持っているミネベアの優位性を生かすことが出来ると認識しています。

【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

2009年11月6日

22

ボールベアリングの利益率は月を追って改善していますので、今の所は大きな心配はしておりません。むしろ、在庫が非常に危険な水域に達しており、かつてない在庫回転率まで絞られてきています。その為、この年明け1月からは月2億個を生産するよう準備を進めています。

一方で、今までは「より良いものをより安く」という戦略の元に品質の高い製品を作ってきました。しかし、リーマンショック後の世の中の動きを見ていると、中国等の新興市場を中心に低価格量産品市場が拡大してきました。これは、製品にそこまで品質は求めないで、それよりもこの位の価格水準で、このくらいの品質でというような世の中のニーズが見過ごせない状況になってきていると考えています。

この低価格量産品市場への戦略的参入の検討をいたします。まずは中国のベアリングメーカーが納めている中国クリーナーメーカー向けを狙っていこうと思っています。

なぜそういう事が出来るのかと言いますと、イギリスのベアリング工場を閉めた為、その製造設備を上海ボールベアリング工場に移設したため、上海工場の生産能力が格段に上がっています。この工場の増産による原価低減があります。

また、低価格量産品市場に対しては中国製の部材を使っていきます。

1992年から中国でボールベアリングの製造・販売を行っていますが、やっとかなりの減価償却が進んできました。来期よりも再来期と減価償却費の低下が効いてきます。それから、様々な間接費用の削減を行っています。こういった施策を通じ、低価格量産品市場に参入していきたいと思っています。

加えて、中国のボールベアリングメーカーの買収も検討したいと思っております。

日系小型LEDバックライトメーカーは2強時代に

車載クラスター新規顧客の拡大(欧州メーカー)

液晶メーカーとの関係強化

下半期更に販売数量が急増する見込み  
来期のシェア拡大も見据えた戦略の実行

## 施策

- 【1】 小型LEDバックライト用クリーンルーム、組立工程の積極的設備投資による生産能力の拡大(年内完了を予定)
- 【2】 車載クラスター向けLEDバックライト量産体制の整備
- 【3】 新市場向けLEDバックライトの開発

2009年11月6日

23

次にLEDバックライトですが、一時は市場が非常に収縮した事で競合他社の撤退や縮小が続き、日系小型LEDバックライトメーカーの二強時代に入りました。

当社は欧州に非常に強いセールス部隊がありますので、車載クラスター用の新規顧客の拡大を通じ、下半期はさらに販売数量が急増する見込みです。従いまして、来期またはそれ以降のシェア拡大を見据えた戦略の実行が必要であり、今は小型LEDバックライト用クリーンルームや組立工程への積極的な設備投資による生産能力拡大を年内に完了させるよう予定しています。

また、車載クラスター向けLEDバックライトの量産体制の整備を行います。

新市場向けLEDバックライトの開発については、これは照明やより大型なバックライトをターゲットにして、これから開発をしていこうと思っています。

鳩山イニシアティブで25%の二酸化炭素排出量の削減という政策もありますので、必ずや照明のマーケットは巨大なものになるだろうと思います。ミネベアの技術でその照明の中の一部のニッチな市場だけを取ったとしても、それはかなりの量になるのではないかと考えております。まだ皆様に具体的にお話するには時期尚早ではありますが、この様な施策をLEDバックライトでは打っているという事だけご案内いたします。



# HDDスピンドルモーターの事業戦略

ベストの経営資源投入による立て直し

(関連上席執行役員の積極的関与、6月にICU管理へ組織変更)

拠点間のコミュニケーション強化

(日本・ドイツ・タイ)

部品精度向上／品質の向上／顧客の信頼回復

2.5インチHDDへの注力:次世代モデル受注獲得

(2.5インチHDD向け販売:2009年2月110万台⇒2009年9月300万台)



収支均衡にあと一步

**第4四半期は黒字化見込み**

2009年11月6日

24

次にHDDスピンドルモーターです。

前回の説明会でミネベアの中で持てる人的リソースを全て注ぎこんでとにかく改善しますとお約束し、それを実行に移しています。お蔭様で良い傾向も出てきました。その一つとして、拠点間のコミュニケーション強化に向けて、日本・ドイツ・タイで相互駐在を始め、連携を強めています。

また、ずっと部品を専門に担当してきました専務執行役員の小林をHDDスピンドルモーター事業本部の長に据えて、部品の精度向上に6ヶ月間徹底的に取り組んできました。お蔭様で、品質が向上し、お客様から高い信頼を得るようになって来ました。こうやって市場の信頼を回復し、次の受注に繋げていきたいと思っています。事実、2.5インチ用HDDスピンドルモーターは2009年9月に300万台を出荷しました。

HDDスピンドルモーター事業は収支均衡まであと一步の所まで来ています。残念ながら過去にも、この事業はあと一步までは来たことがありますが、そのあと一步をクリアする事が出来ませんでした。今回こそ何とかしてあと一步をクリアしたいと思っており、今ではこの事業の士気も非常に上がっています。

第4四半期には単月で黒字化したいと思っています。

# 情報モーター事業は拡大期に(1)

パナソニック(株)モータ社情報モーター事業の取得  
情報モーター事業は拡大期に

『モーター事業を第二の柱に育てる』  
方針は8合目まで達成

モーター事業の黒字化を  
定着させるステージへ

構造改革終了を確認

モーター工場の戦略的再編の検討

25

情報モーターについては、本年9月、10月に構造改革は終了したという事が、数字で確認が出来ました。

この事業の黒字化をさらに定着させることが重要であり、また次のステージに行く必要があります。モーター事業を第二の柱に育てるということは、今8合目までは来たのではないかと考えています。

今回、パナソニック株式会社モーター社の情報モーター事業を新たに取得しました。これを受けて、情報モーター事業は拡大期に入るだろうと思います。

この分野では、去年、FDK社ステッピングモーター事業の工場を買収しました。それから、中国の珠海にパナソニック社から譲り受ける情報モーターの工場が2つあります。また、ミネベアが持っている珠海の工場が4工場あります。そうすると珠海だけで6工場になります。モーター工場の戦略的再編を考えないと効率が悪いと思っております。工場の運営も出来れば合わせていった方が良くと思いますし、部品供給もなるべく同じ所にあって、近くで必要な時に必要な物、必要な量を供給するというのが一番理にかなっていると思います。今は色々な視点からどうやって工場の戦略的再編を行うかを考えています。

## 情報モーター事業は拡大期に(2)

パナソニック社の情報モーター事業を2010年4月に、同社との合併事業であるミネベアモータ(株)が譲り受けるとの基本合意書を締結

### メリット

- 【1】モーター技術者の増強
- 【2】知的所有権の強化・拡充
- 【3】売上規模(ピーク時約250億円/年)拡大
- 【4】小型モーター業界の再編に積極参加
- 【5】初年度より確実に利益に貢献
- 【6】当社製ボールベアリングの使用量増加

### 譲り受ける製品群

- 小型ブラシレスモーター (用途: 光学ディスクドライブ、車載機器等)
- パワーブラシレスモーター (用途: プリンター等)
- ポリゴンミラーモーター (用途: レーザープリンター)

2009年11月6日

26

今週月曜日に発表しましたパナソニック社の情報モーター事業をミネベアモータ社が譲り受ける事で基本合意書を締結しました。正式な最終契約は12月末までに完了する予定です。その契約に基づき、出来れば4月から運営していきたいと思っております。

譲り受ける製品群は、小型ブラシレスモーター、パワーブラシレスモーター、ポリゴンミラーモーターの3つになります。小型ブラシレスモーターは光学ディスクドライブに使われています。この技術の特徴は非常に小さくまた薄いことです。パワーブラシレスモーターは主にプリンター等に入っており紙送り等に使われています。それから、レーザープリンターに使われているポリゴンミラーモーターがあります。

なぜ今の時期にミネベアモータ社は譲り受けるのかと疑問に思うかと思いますが、これには6つのメリットがあると思っています。

まず、モーター技術者の増強です。残念ながら、ミネベアは機械加工品メーカーから出発し、数々のモーターを作っていく事で技術者が育っている事も事実ですが、この規模からすると絶対人数がまだまだ足りません。すでにご紹介したDCブラシ付きモーターの新製品であるS型モーターものすごい引き合いが来ていますが、実は技術者の不足で全てにきちんと対応が出来ないという状況が続いています。一方、この数年はパナソニック社の方々に合併会社であるミネベアモータ社へ来て頂いて一緒に仕事をしていますが、やはりモーター技術は素晴らしいものを持っている方々があり、今回の譲り受けで70名程の技術者に来て頂けると考えています。

また、今回の件で知的所有権も200件以上を譲り受ける事になりました。私どもの権利関係の強化という意味では非常にありがたいお話です。

4番目は小型モーター業界の再編に積極参加ということでありです。

それから、一番重要な事は初年度から確実に利益貢献が出来ることだと思っております。

パナソニック社からもこの件でプレスリリースが出ていますが、すでにある6対4の合併会社にパナソニック社の事業を移す事になります。この合併会社で儲かった利益の4割はパナソニック社へ返るということになります。長期的視点で見ると取引であるという事を両社で同意している事を前提に基本合意書が出来ています。従いまして、初年度から確実に利益貢献すると思っています。

6番目は付録みたいな物で付録でも少々大きいのですが、この事業で他社のボールベアリングを年間数千万個ほど使用しています。これもメリットとして当社が吸収する事が出来ると考えています。

# 売上4,000億円への展望

合計 約 **3,800** 億円

## 新規取得事業売上

マイオニック社、FDK社ステップングモーター事業、  
パナソニック(株)モータ社情報モーター事業

約**420**億円

ピーク売上高  
(2008年3月期)

**3,344**億円

**景気回復に伴い、売上4,000億円が視野に入った！！**

2009年11月6日

27

これから我々の目指す所は売上高4,000億円となるのではないかと思います。ピーク時の売上高は2008年3月期で3,344億円でした。また、この1年間でマイオニック社、FDK社ステップングモーター事業、パナソニック(株)モータ社情報モーター事業と買収を続けてきて、こういった事業の2年前の売上高を統合すると約420億円になります。そうすると、景気が戻るのであれば、合計で約3,800億円となり、売上高4,000億円が視野に入ってきたと理解しています。

# 赤字事業の黒字化への取り組み

## スピーカー



- ハイパワー・マイクロスピーカーに注力
- ファブレスに合った体制の構築
- 外注政策の見直し
- 営業・受注の拡大で黒字化に目途

## キーボード



- 費用20%削減のロードマップを完成
- +
- 自動化、効率化の対策
- 2010年3月までに月次収支均衡化に目途
- インputデバイスとしての新製品を  
年明けに発表予定

2009年11月6日

28

赤字事業の黒字化への取り組みという事でスピーカーとキーボードがあります。

スピーカーは小型で性能の良いハイパワー・マイクロスピーカーを前面に押し出し、売っていきます。このスピーカーはすでにミネベアで製造は行っていません。全部ファブレスで第三者に製造委託をしています。今回、コストダウン以外に外注をもっと増やす事で外注政策の見直しを行い、完了しました。従って、それなりの受注量があれば黒字化は間違いなく進むと思っており、今は営業活動の強化を行っています。かなり赤字は狭まってきました。

一方の赤字部門のキーボードですが、私が情報モーターを担当していた時にPMモーターを担当していた事業部長をキーボードの新しい事業部長へ持ってきました。PMモーターは5~6年間ずっと赤字でしたが、製造を専門とする彼が入ってから黒字になりました。今でもPMモーターは黒字です。今、費用削減20%のロードマップを完成させ、これに取り組んでいます。私も先々週に中国の状況を確認してきましたが、製造現場はかなり改善されてきましたし、事実数値にも表れてきています。2010年3月末までの月次収支均衡化に目処が立って参ります。

加えて、今、新しいインputデバイスとしての新製品を開発しています。もう少し時間を頂き、知的所有権等を固めた上で、皆様に発表したいと思っています。

# 次世代インプットデバイスの開発

大阪大学大学院 川崎 和男教授デザインによる  
次世代インプットデバイス  
(キーボード、各種リモコン、電卓、電話)

## 川崎 和男教授デザイン実績例



2009年11月6日

29

この新しいインプットデバイスについて、多少の触りだけ説明します。

皆様もご存知かもしれませんが、大阪大学大学院に川崎和男教授という方がいます。この方は日本でも屈指の工業製品のデザイナーであります。

スライドの下にも幾つか写真がありますが、全てこれは川崎先生がデザインした物です。

一番左は人口心臓で、東京大学・大阪大学・北里大学・東北大学が共同で全置換型人工心臓を川崎先生と一緒に開発され、実際にヤギにこの人工心臓を入れて51日間生存の記録を達成しました。

その次のアメリカ共和党の副大統領候補で元アラスカ州知事だったサラ・ペイリン氏のメガネも実は川崎先生のデザインです。



川崎 和男

大阪大学大学院教授(医学博士)  
日本産業デザイン振興会  
グッドデザイン賞審議委員会委員

---

伝統工芸品からメガネやコンピューター・ロボット、原子力エネルギー、人工臓器、先端医療、宇宙空間の装置化まで幅広く、研究、教育、実務活動を行う。  
国内外での受賞多数。海外の主要美術館に永久収蔵、永久展示作品多数。  
『Newsweek日本版』の「世界が尊敬する日本人100人」に二度選ばれている。  
現在デザインによる世界平和構築を目指し、「Peace-Keeping Design (PKD)」というプロジェクトを提唱。昨年9月「クリントン・グローバル・イニシアティブ」の一つである、The ChenYet-Sen Family Foundationのプロダクト・デザイン・アドバイザーに就任。

---

## 経費削減への取り組み

経営トップ自らが旗振り役となって経費削減を推進(トップダウン)

費用削減推進室の新設

社内経費削減提案制度を導入(ボトムアップ)

例: 東京本部で社内経費削減提案システムを構築



2ヶ月で600件を超える応募

※全世界で経費削減提案制度を展開へ



情熱の「意識改革」

2009年11月6日

31

先程から経費削減が話題になっていますが、私が自ら旗振り役となってトップダウンでの経費削減を行っています。

加えて会社を良くするのは社員やマネジメントの情熱であるというボトムアップの考え方から「情熱のデータベース」を作り、社内からどのようなコストダウンのアイデアがあるのかを募りました。その結果、2ヶ月で600件、3ヶ月で700件の応募が色々な社員からありました。その実現にスピードを持って取り組んでいるところです。

実は当社は今までは人の効率、材料の効率、機械の効率などものづくりについて、かなり細かい所まで注力してやってきました。しかし、ものづくり以外の所、例えば電気や電力や磨き抜かれた床に全面ガラス張りのオペレーションなどは、よくよく考えると全部結果的には製品コストに乗っている事になります。これだけ低価格品への要望が世の中にある中で、我々だけが人と違った事をして人も人よりも利益が上がるという時代はもう終わったのではないかと考えています。

ですから、この経費削減は最優先でやっています。



# インセンティブ・プランの導入

## 株価重視経営の一環として、本日、約9億円規模の 「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship®)」を導入

(詳しくはプレスリリースをご覧ください)

### 【1】従業員に対して中長期的な企業価値向上のインセンティブを付与

■ 株価意識を共有することで従業員の経営参加意識を高め、業績向上につなげる。

### 【2】コーポレート・ガバナンスの向上

■ 新設される従業員持株会信託内の当社株式に係る議決権行使を通じて間接的に、従業員が株主として今まで以上にその意思を企業経営に反映させることが可能となり、当社のコーポレート・ガバナンスを一層向上させる。

### 【3】従業員の福利厚生増進策

※ E-Ship®は信託型従業員持株インセンティブ・プラン(Employee Shareholding Incentive Plan)の略称で、野村證券株式会社の登録商標です。

2009年11月6日

32

ここにありますように、本日、信託型従業員持株インセンティブ・プランを発表しました。

マネジメントの成績表が株価であると同時に、社員にも株価を意識して頂きたいと思っています。

私は社長になって初めて見てショックでしたが、当社の従業員持株会に加入している比率が低く、これでは私の話が通じないだろうと思い、今回の様なインセンティブ・プランを行う事にしました。

# 財務戦略(1)

## フリーキャッシュフロー創出重視と財務の健全性維持

- フリーキャッシュフローは着実に改善しており、今期末ネット有利子負債は中期目標1,000億円を達成見込み
- 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。」

## M&A戦略

- 「シナジー効果と更なる成長を狙って、より積極的なM&A戦略を展開する」
- ミネベアの現状を分析し、強いところをより強く、弱いところは補強する
- M&A実行部隊の強化

2009年11月6日

33

財務戦略であります。

フリーキャッシュフローは非常に順調にきていまして、ネット有利子負債はもう少して1,000億円を切るところまできております。これからもネット有利子負債は1,000億円を中心にしたゾーンで、引き続きフリーキャッシュフローを大切にしながら行っていきたいと思っています。

配当方針については、2010年3月期の中間配当は、当期純利益が若干の赤字だったことも含めて業績がほぼ計画通りに達成した事から、当初予定通り1株当たり3円とし、通期7円の配当を行う予定です。

また、M&A戦略であります。私どもは元祖M&Aカンパニーですので、もう一回そうならなくてはいけないなと思っています。私どもの経営企画部がM&A関係の業務を行っていますが、ここにおられる皆様と同じようなご職業についておられた方に数人入っていただき、チームを3つ作りまして今後は色々な案件を積極的に処理していきたいと思っています。

## 財務戦略(2)

### 個人投資家向けIRの強化

- 個人投資家も当社の重要な投資家層

### 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

### 様々な株式政策の検討

- E-Ship®の導入

2009年11月6日

34

最後に個人投資家向けIRの強化であります。我々は今までは個人投資家向けのIRとして特別の活動は行ってきませんでした。しかし、私は最高経営責任者として個人投資家も当社の重要な投資家層であると思っていますし、ぜひ個人の皆様に向けても積極的なIR活動を行っていきたいと思っています。

また、自己株式戦略の継続、それから様々な株式政策の検討も行っていきます。

以上、私どもの戦略を申し上げましたが、ミネベアはこの経済の混乱期をバネにして飛躍したいと社員一丸となり前に進んでいくつもりであります。どうか引続きご支援の程をお願い致します。

# ミネベア株式会社

## 決算説明会

<http://www.minebea.co.jp/>

上記説明会で述べられた内容のうち歴史的事実でないものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断にもとづいております。

実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1)当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2)為替レート、金利等の変動、(3)エレクトロニクスビジネス分野で顕著な急速な技術革新と継続的な新製品の導入の中で、タイムリーに設計・開発、製造・販売を続けていく能力、などです。但し、業績に影響を与え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。