

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

業績の説明

取締役 専務執行役員 加藤木 洋治

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

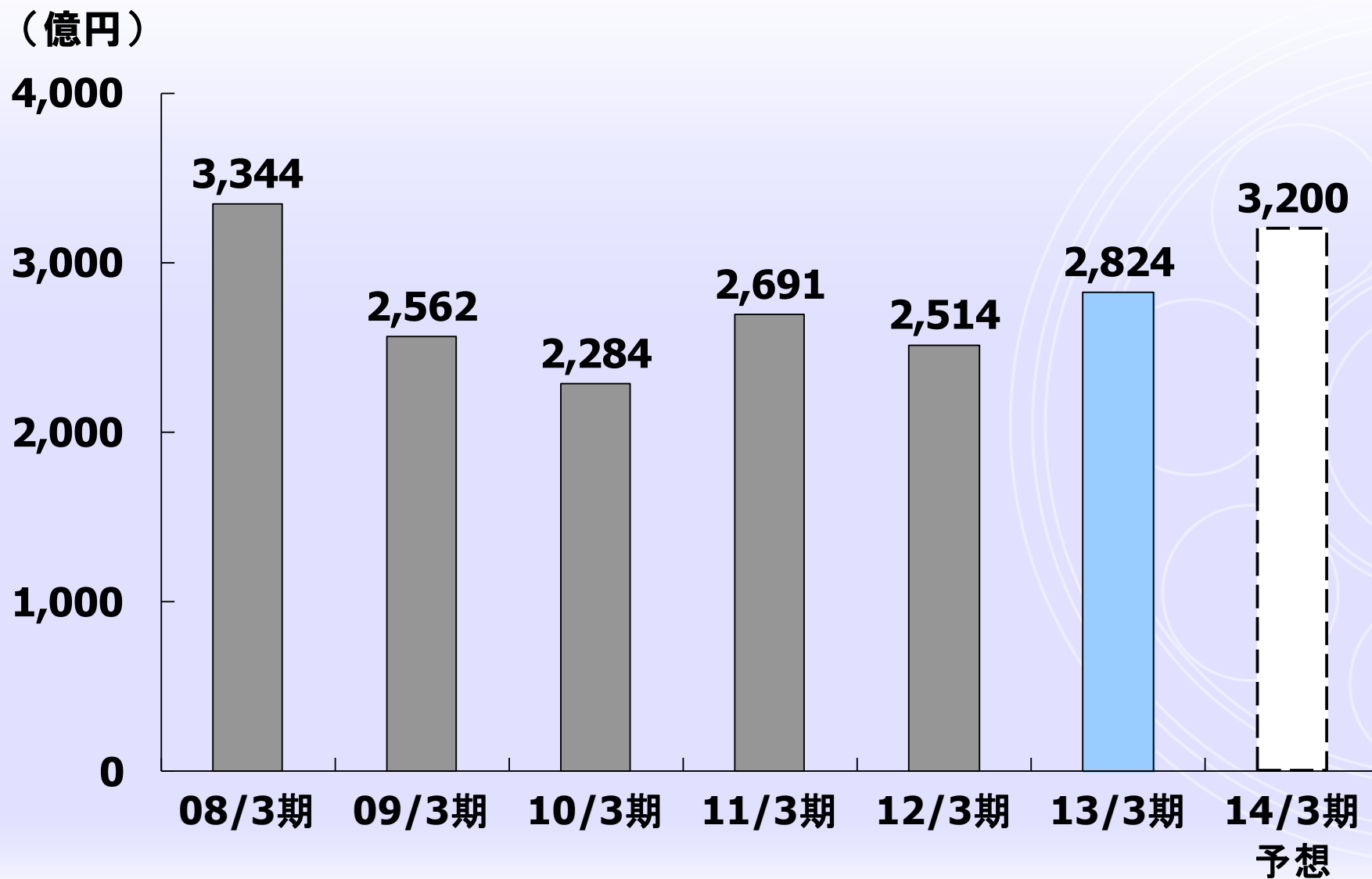
(百万円)	2012年3月期	2013年3月期	前年比 伸び率	2013年3月期計画 (2012年11月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	251,358	282,409	+12.4%	292,000	-3.3%
営業利益	8,599	10,169	+18.3%	15,500	-34.4%
経常利益	6,499	7,673	+18.1%	13,000	-41.0%
純利益	5,922	1,804	-69.5%	7,400	-75.6%
一株当たり 純利益(円)	15.63	4.83	-69.1%	19.80	-75.6%

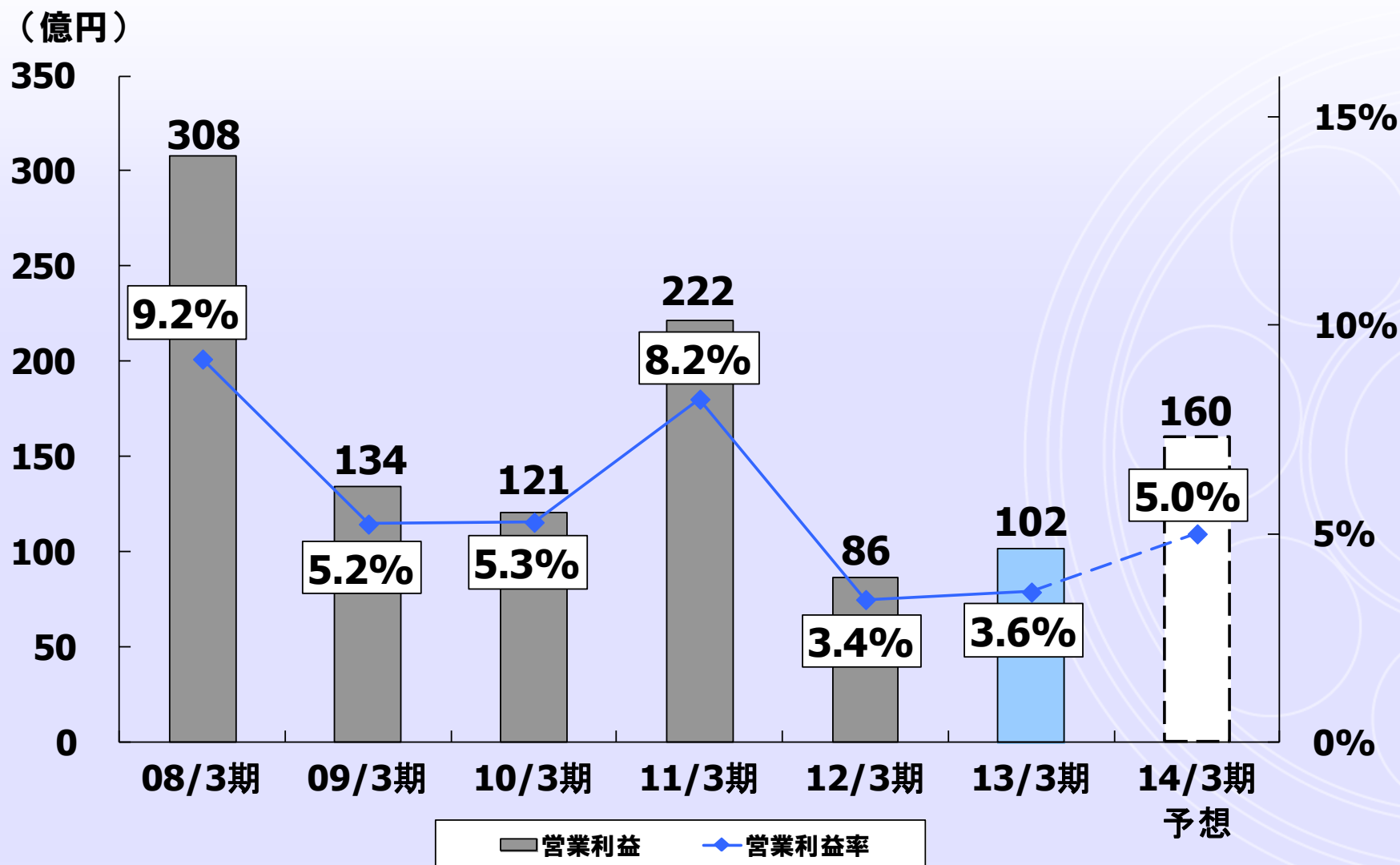
為替レート	12/3期 通期	13/3期 通期
US\$	79.07円	82.33円
ユーロ	110.20円	106.48円
タイバーツ	2.59円	2.67円
人民元	12.33円	13.08円

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	2013年3月期		前年同期比	前四半期比
	4Q	3Q	4Q	伸び率	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



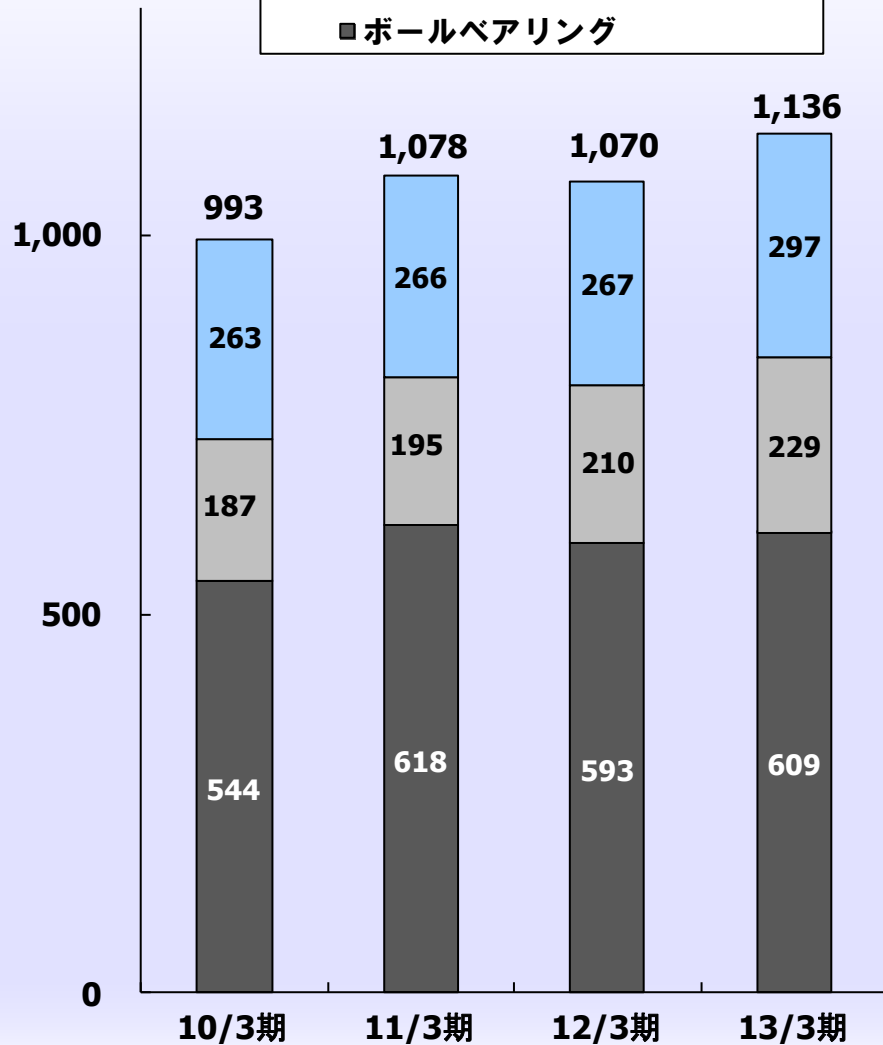


※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

売上高

(億円)

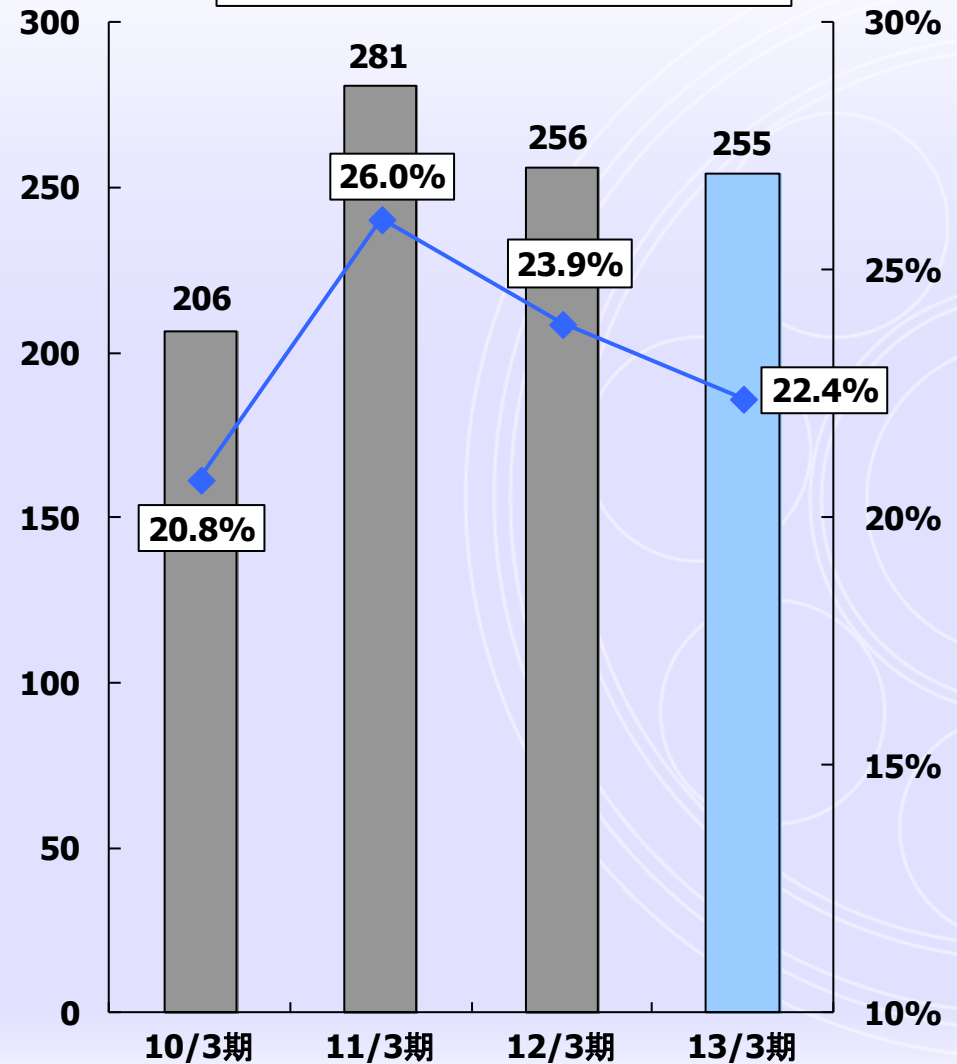
- ピボットアッセンブリー
- ロッドエンド・ファスナー
- ボールベアリング



営業利益

(億円)

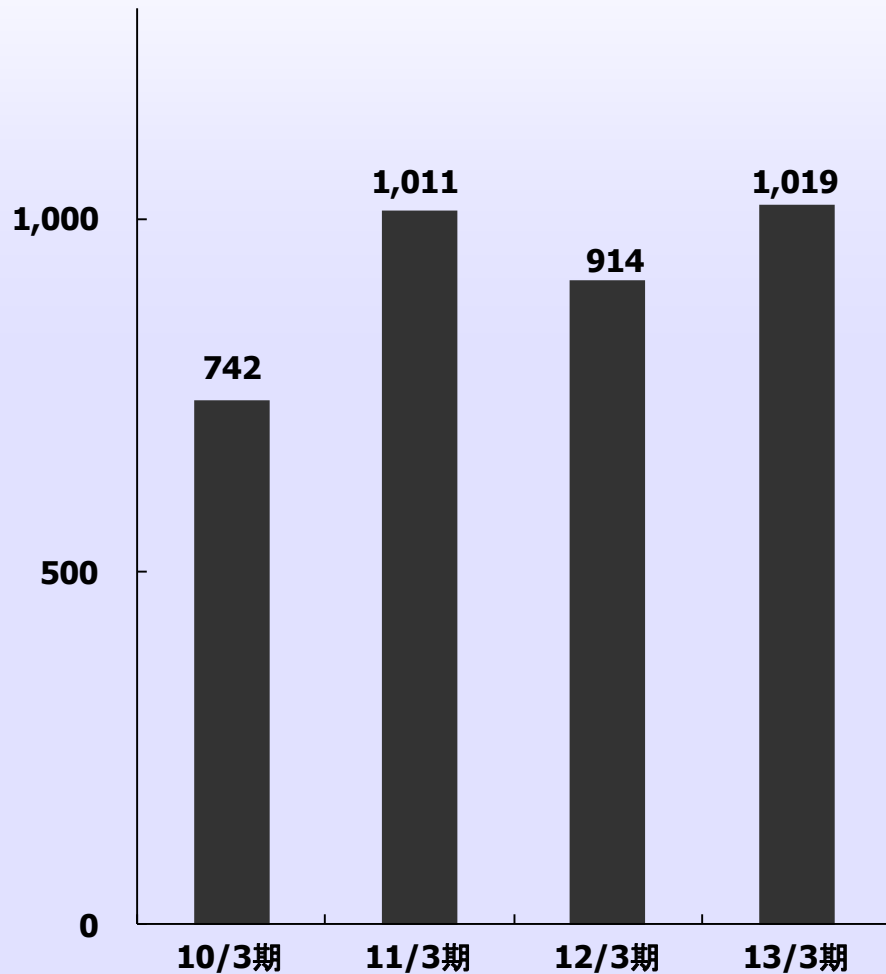
- 営業利益
- ◆ 営業利益率



※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。

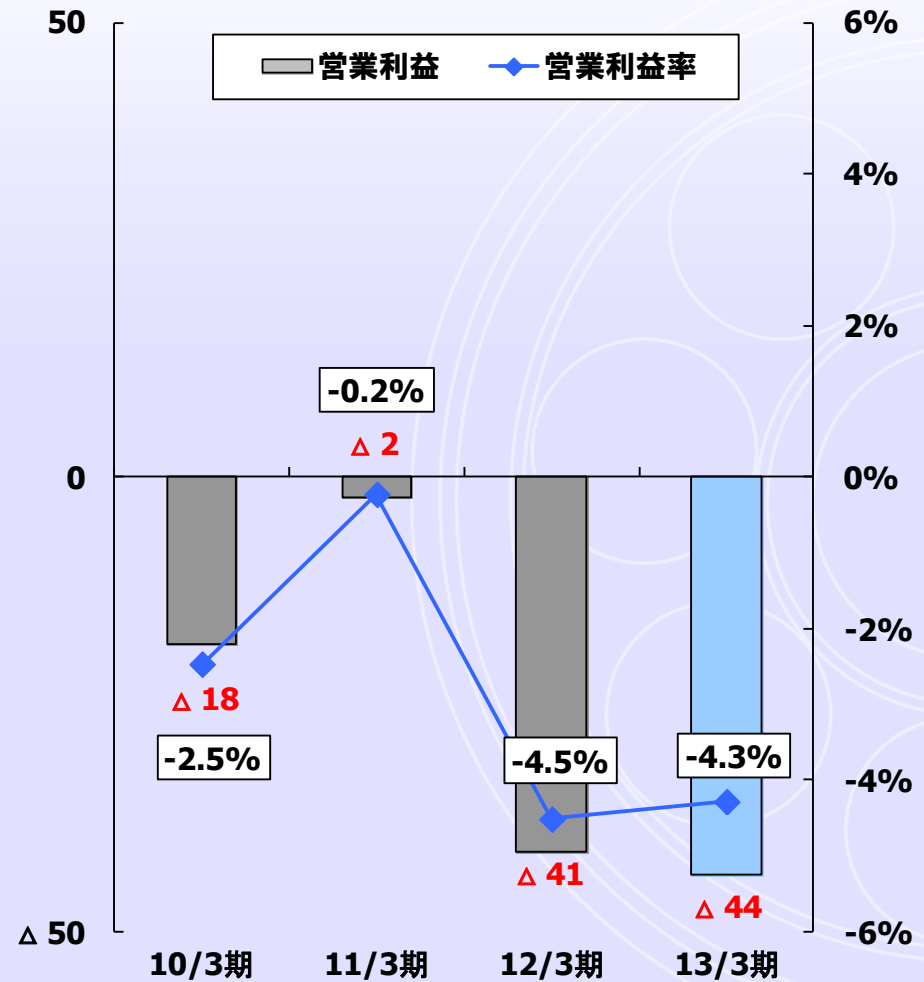
売上高

(億円)



営業利益

(億円)

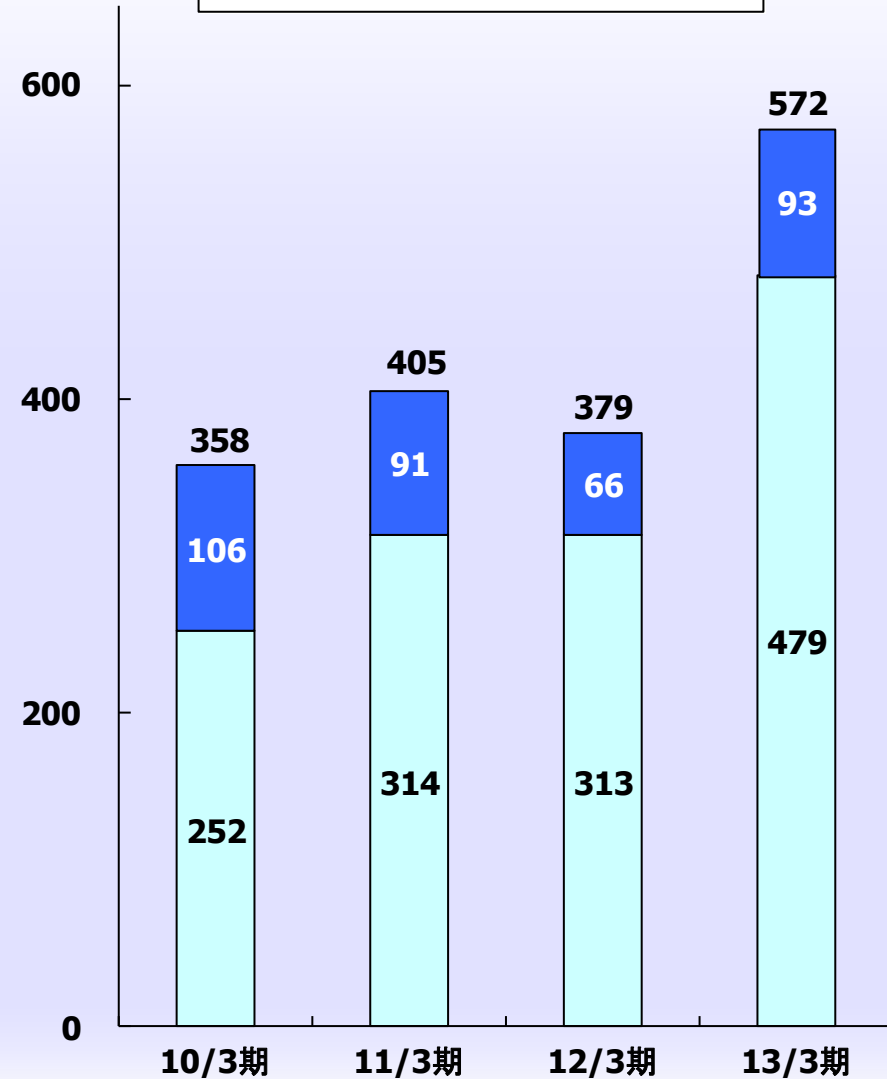


※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

売上高

(億円)

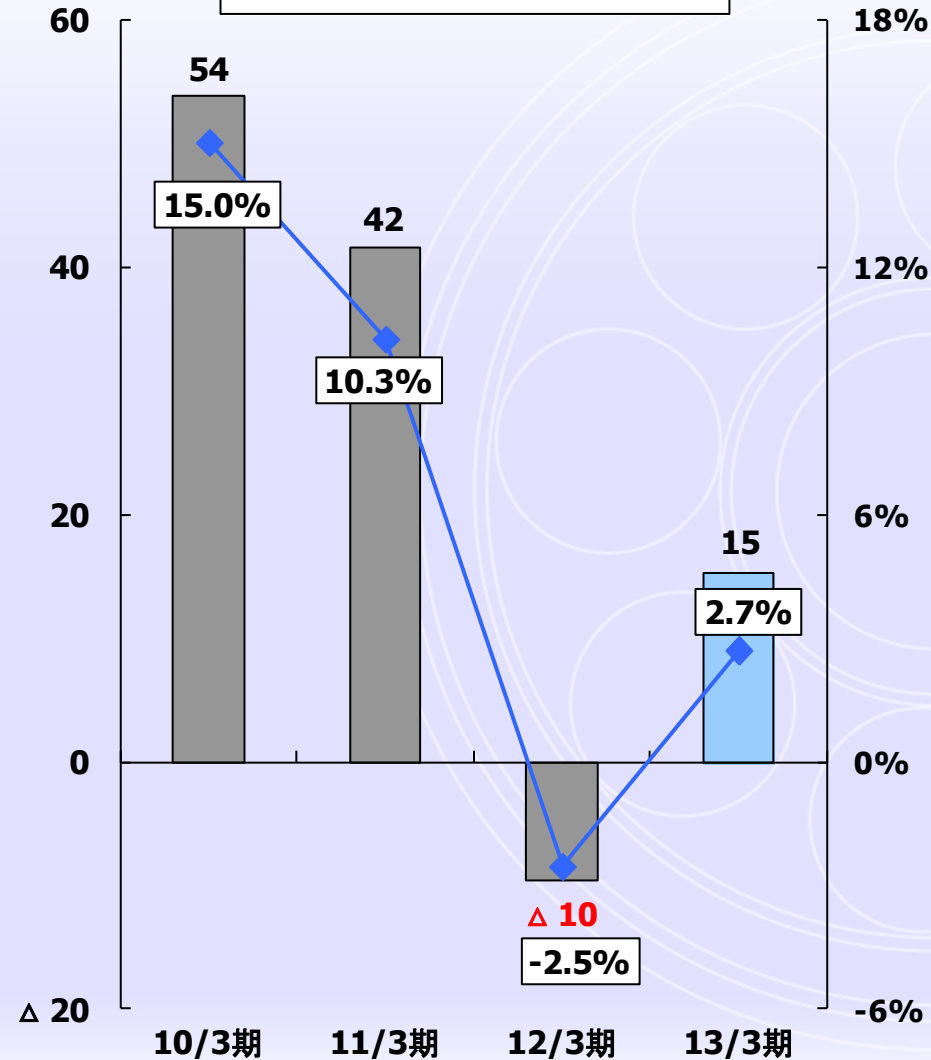
□ エレクトロデバイス □ 計測機器



営業利益

(億円)

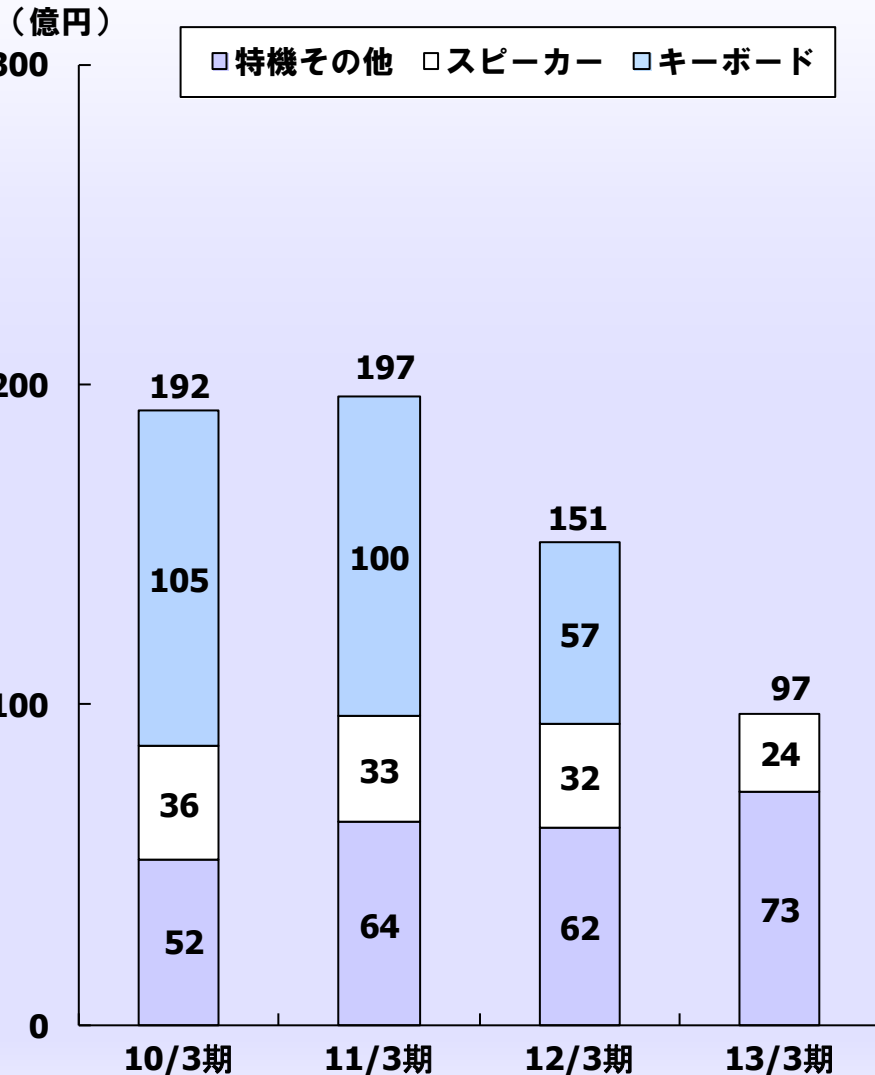
■ 営業利益 ◆ 営業利益率



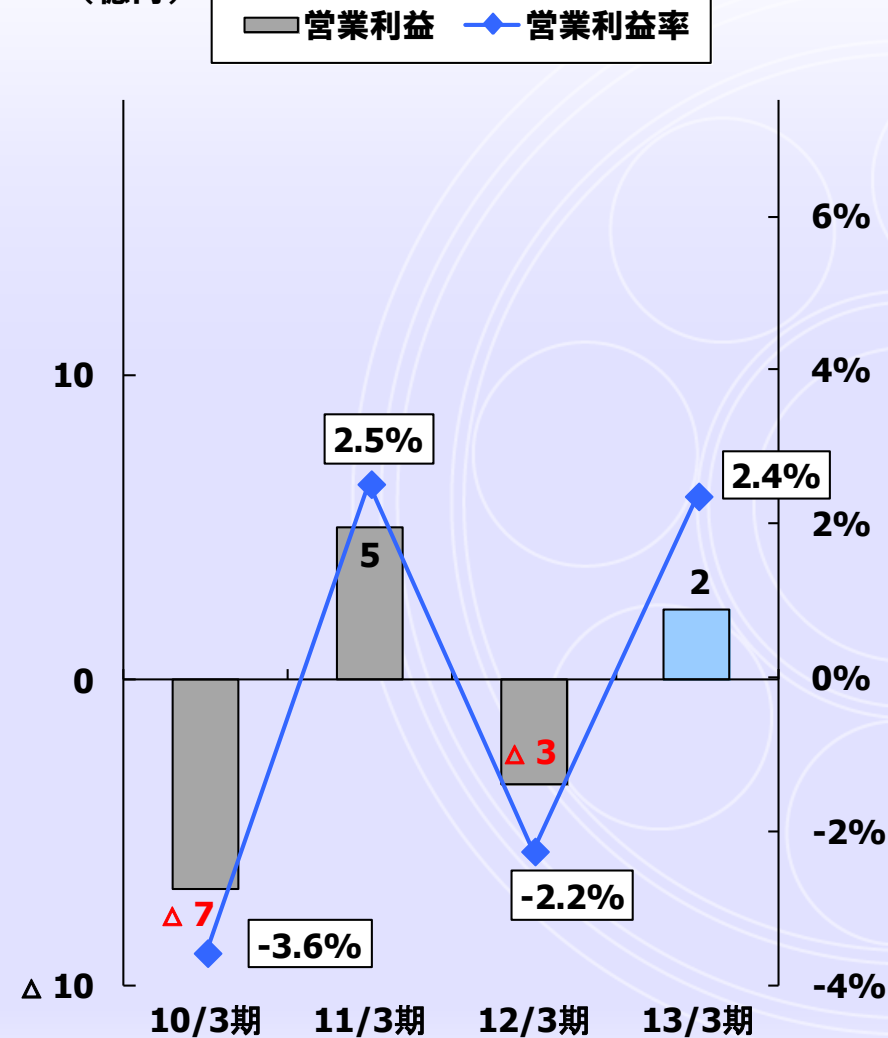
売上高

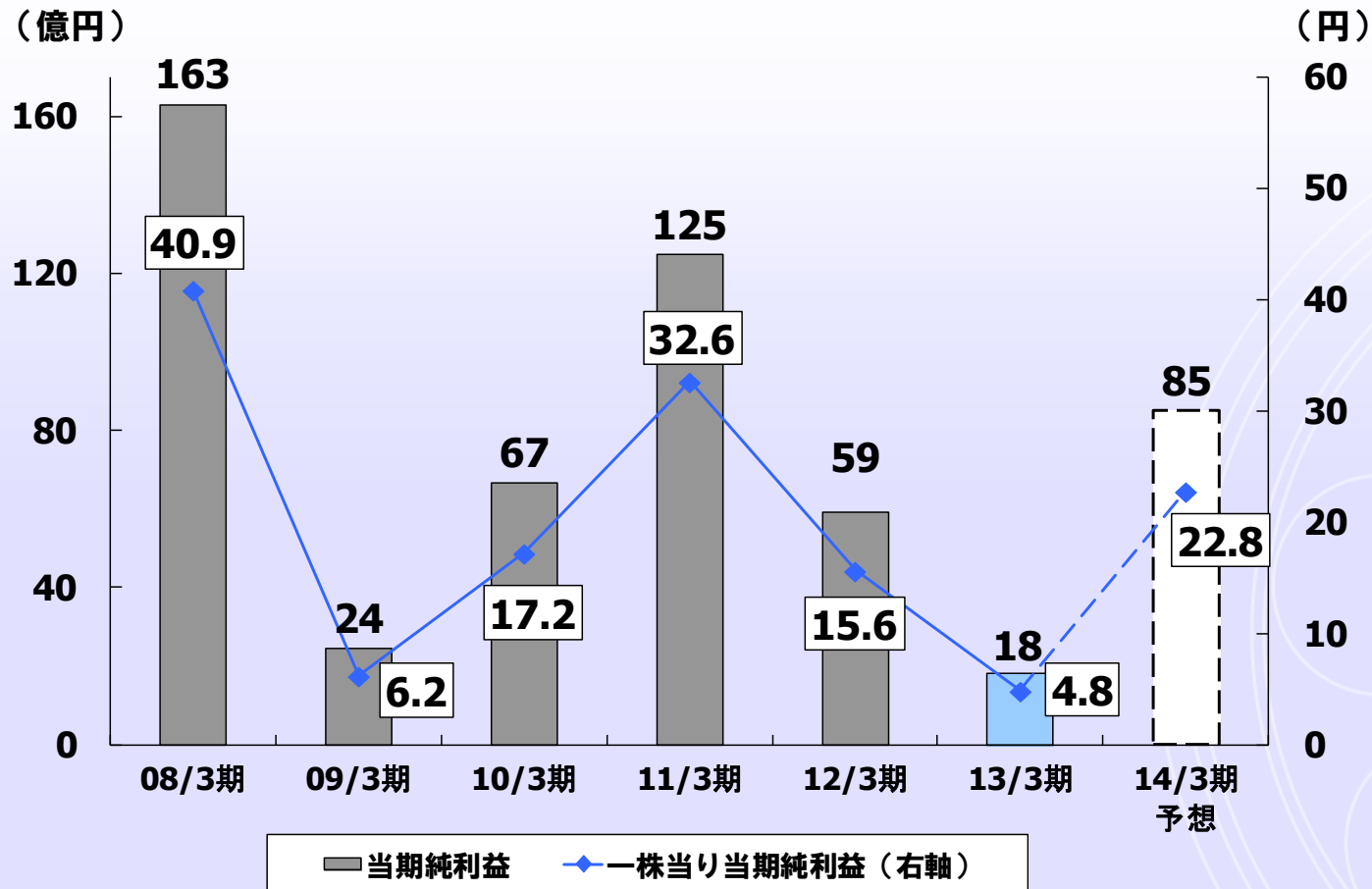
※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

営業利益



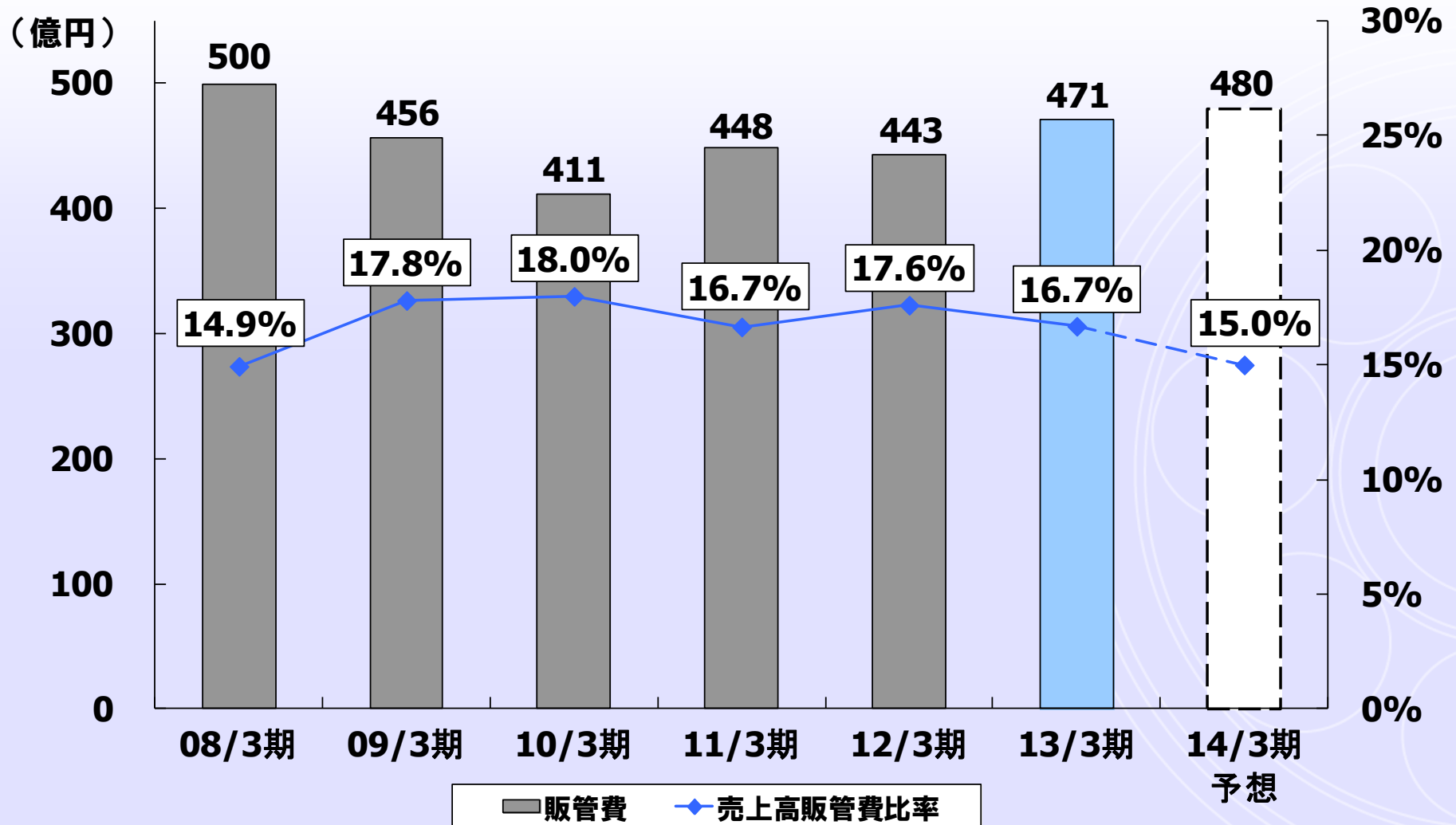
(億円)

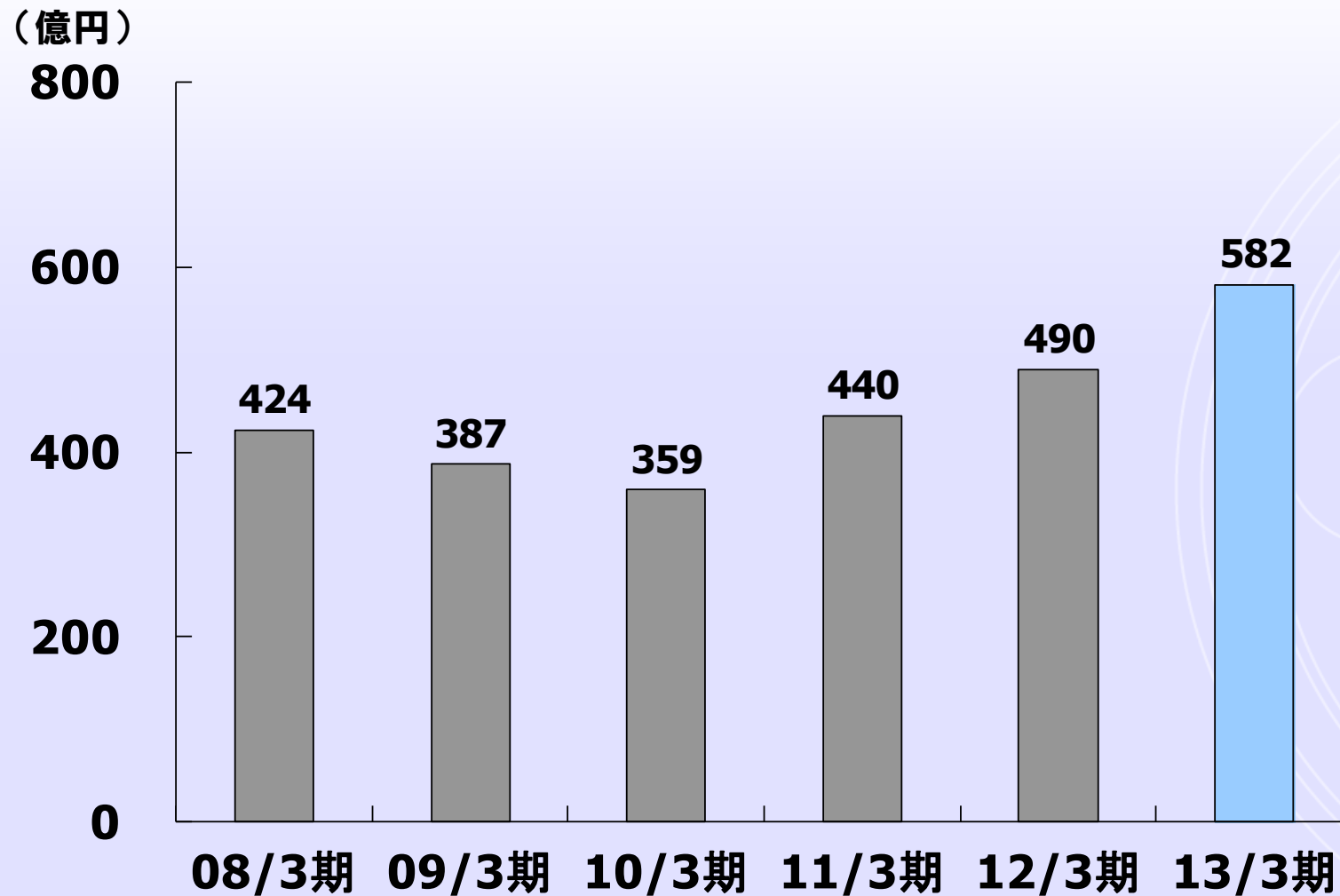


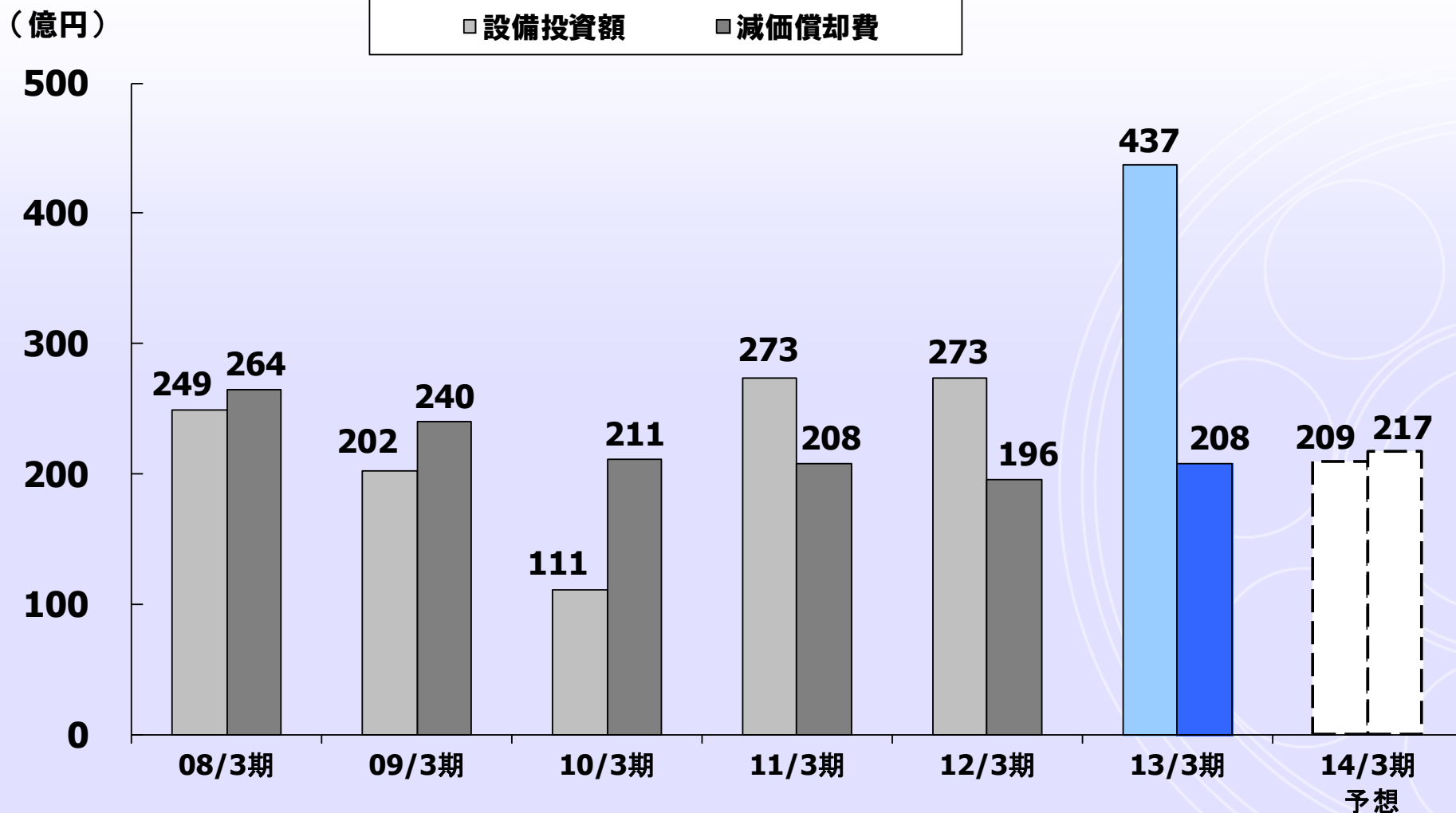


(13/3期特別利益) 合計71億円
 ・大森工場売却益 43億円
 ・タイ大洪水保険金収入 26億円

(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





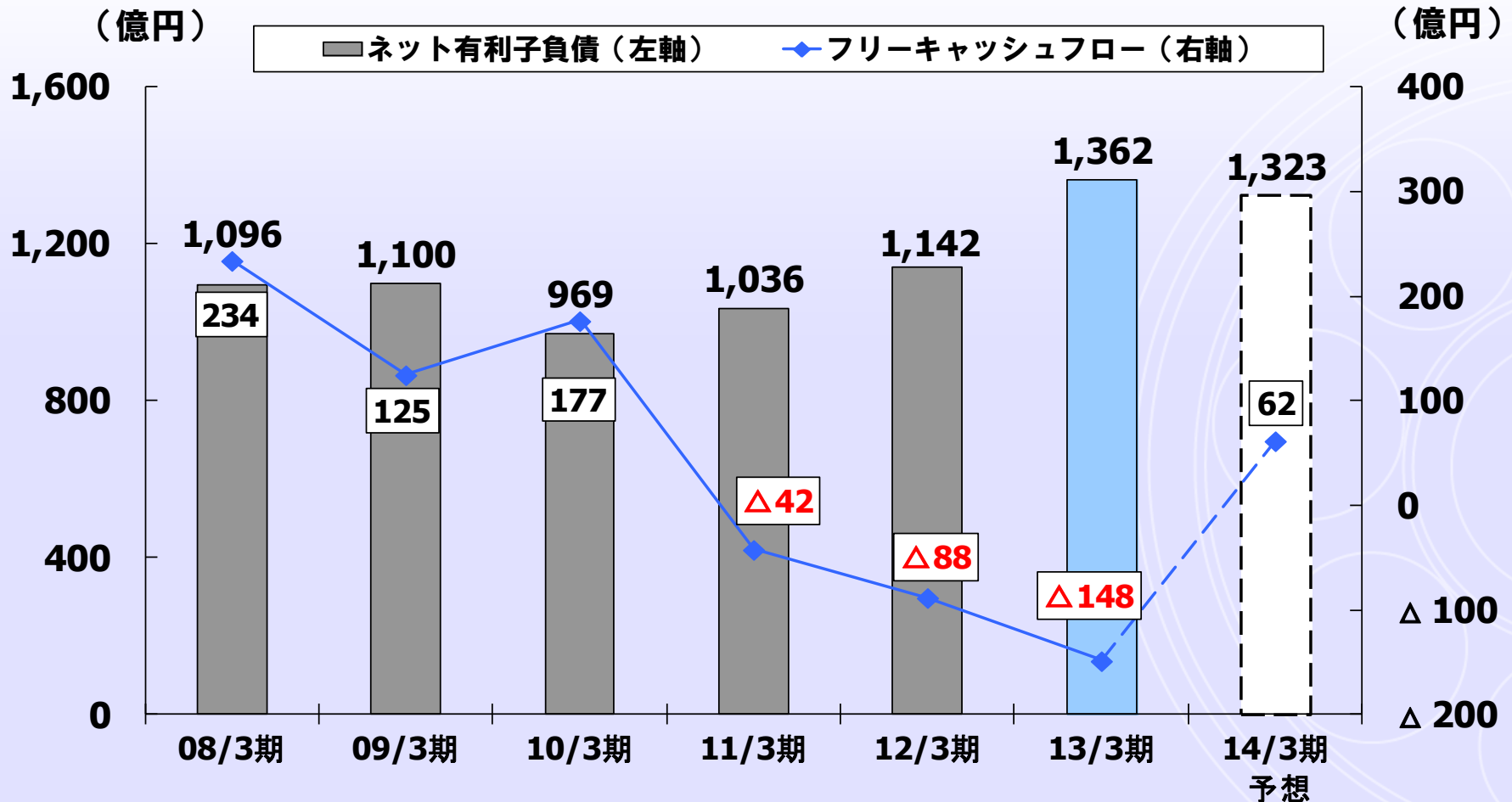


※09/3期よりリース会計処理変更に伴い、ファイナンス・リース資産を計上しています。

ネット有利子負債

年推移

Minebea
Passion to Exceed Precision



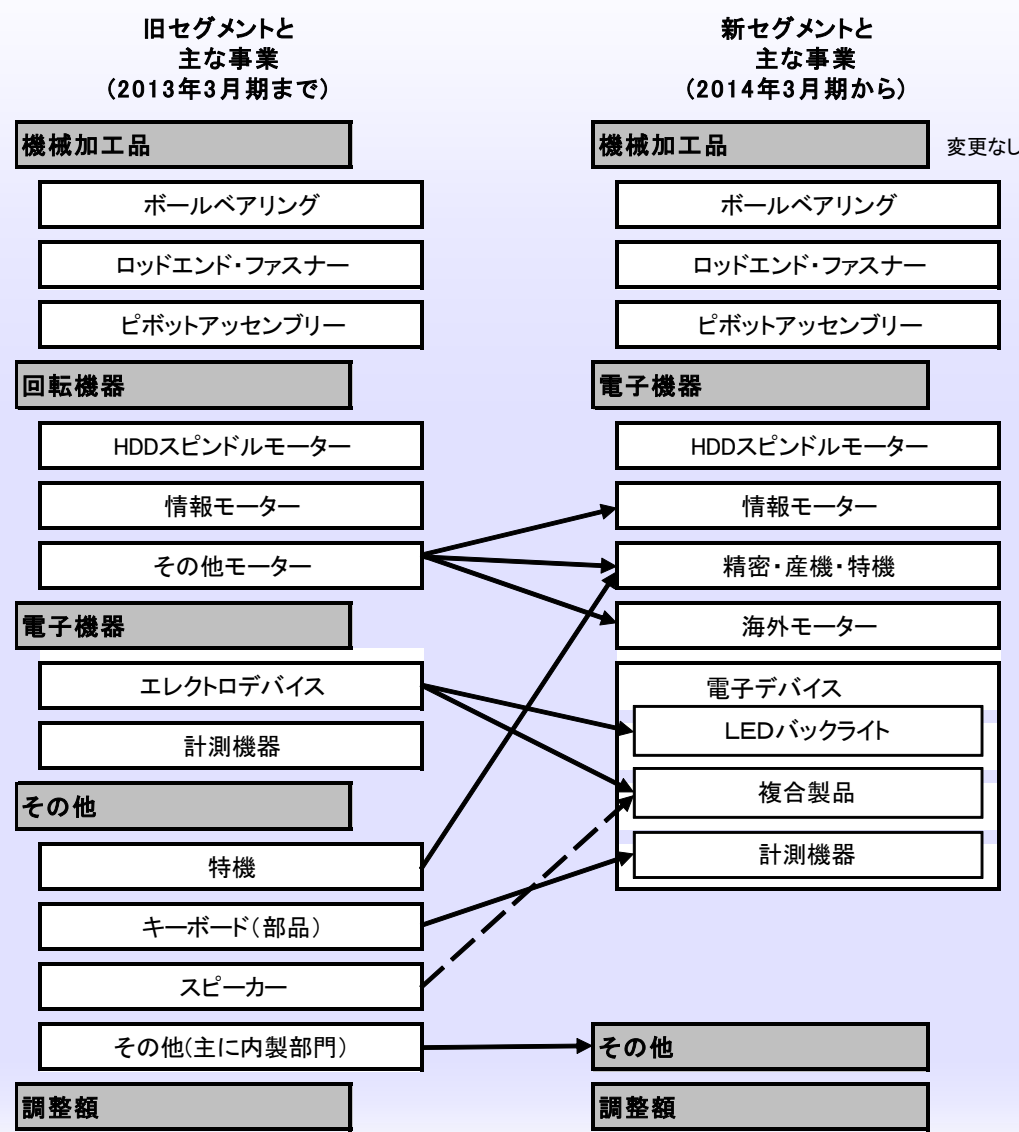
ネット有利子負債 : 有利子負債合計－現預金
フリーキャッシュフロー : 営業活動CF＋投資活動CF

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

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

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

経営環境の激変

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

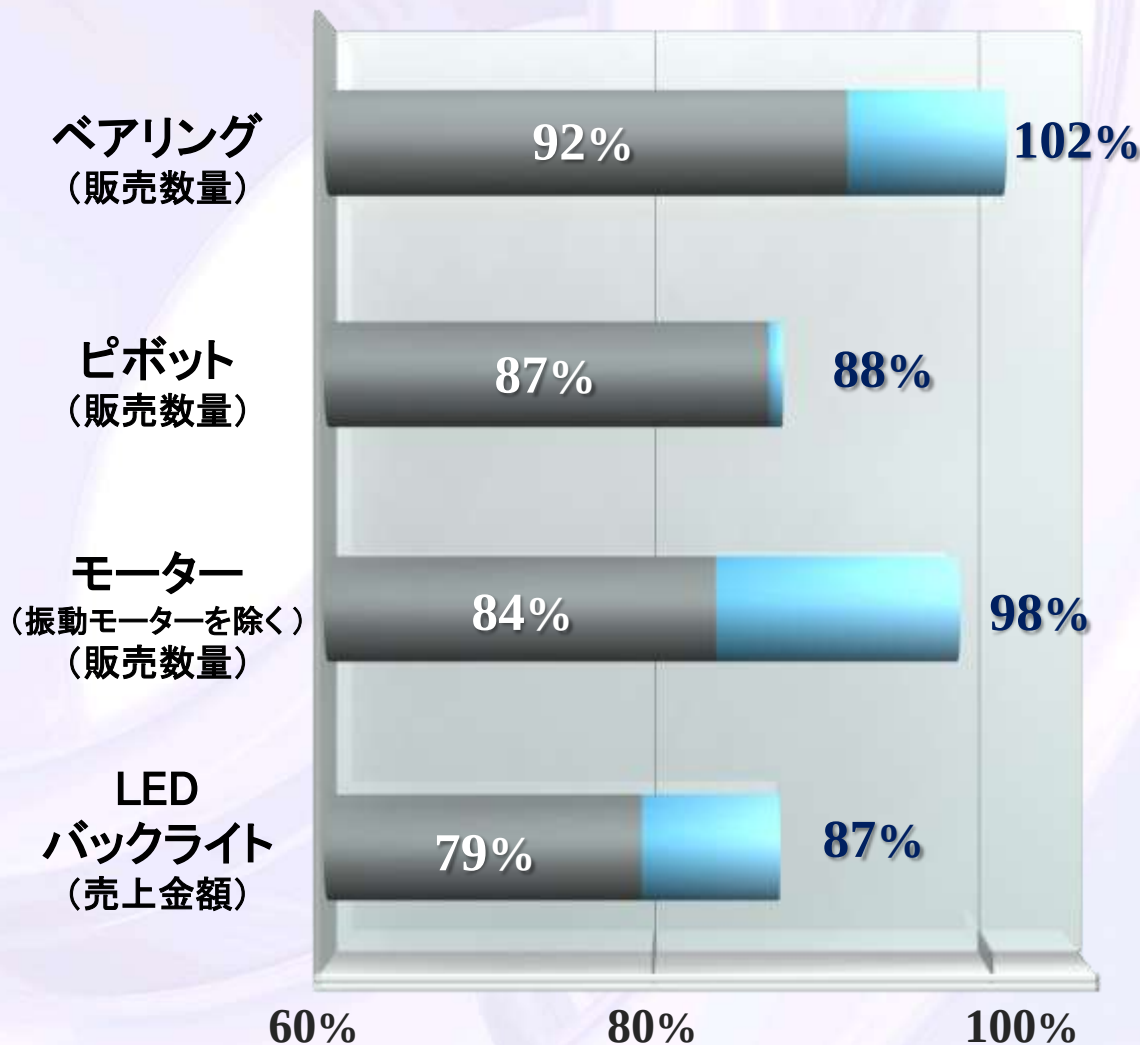
- スマートフォン、タブレットPC、クラウドは年率二桁成長
- 但しその生産数量は短期的に急増急減の繰り返し
- 一方で、既存製品(ノートPC、HDD、プリンター、コピー機、コンパクトデジカメなど)の需要はフラット

昨日の常識は今日の非常識
戦略の修正が必要

経営環境の激変のインパクト

■ 13/3 期下半期の計画達成率

■ 14/3 期下半期の計画



営業利益インパクト

HDD市場の減速
= **-41億円**

スマホ、タブレットPC向け
部品市場の大きな振幅
= **-20億円**

急激なアジア通貨高による
コスト面での悪影響
= **-10億円**

中国市場における
日本製品の売上激減
= **-6億円**

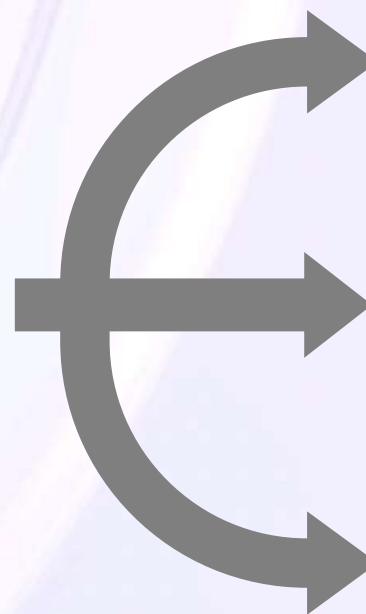
海外子会社利益などの
円安効果
= **+4億円**

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

目標とする用途別売上高

経営資源を集中

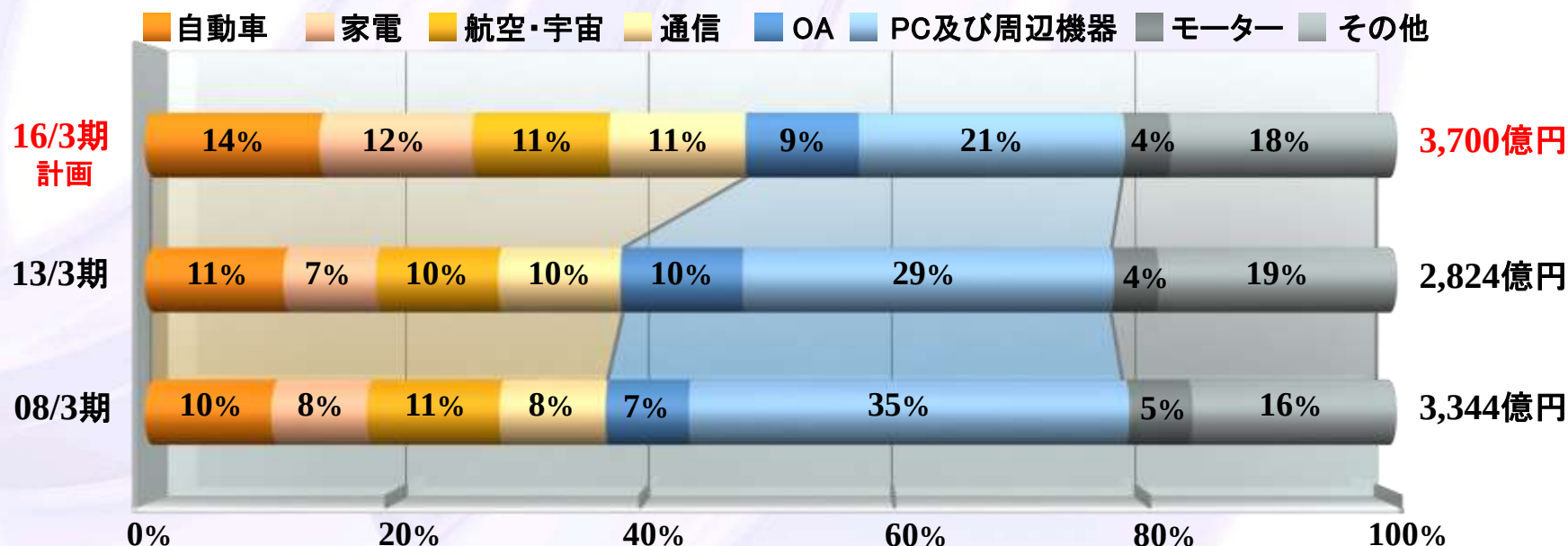
機械加工品、LEDバックライト、複合製品

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



事業ポートフォリオ:大きく舵を切る

大きく舵を切る事業
(マーケットが拡大する事業)



拡大
(集中投資)

- ➡ 機械加工品
- ➡ LEDバックライト
- ➡ 複合製品

マーケットの変革に
対応する必要がある事業



構造
改革

- ➡ パナソニックとの合併事業
- ➡ マイクロアクチュエータ
- ➡ HDDスピンドルモーター
- ➡ その他

今後赤字が想定され
他製品とのシナジーも
考えにくい事業



閉鎖

- ➡ コアレス・タイプ振動モーター
- ➡ スピーカー
- ➡ その他

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

ボールベアリング事業での拡販強化

内販は安定推移へ

ピボットアッセンブリー向け内販は
当面安定的に推移する見通し。

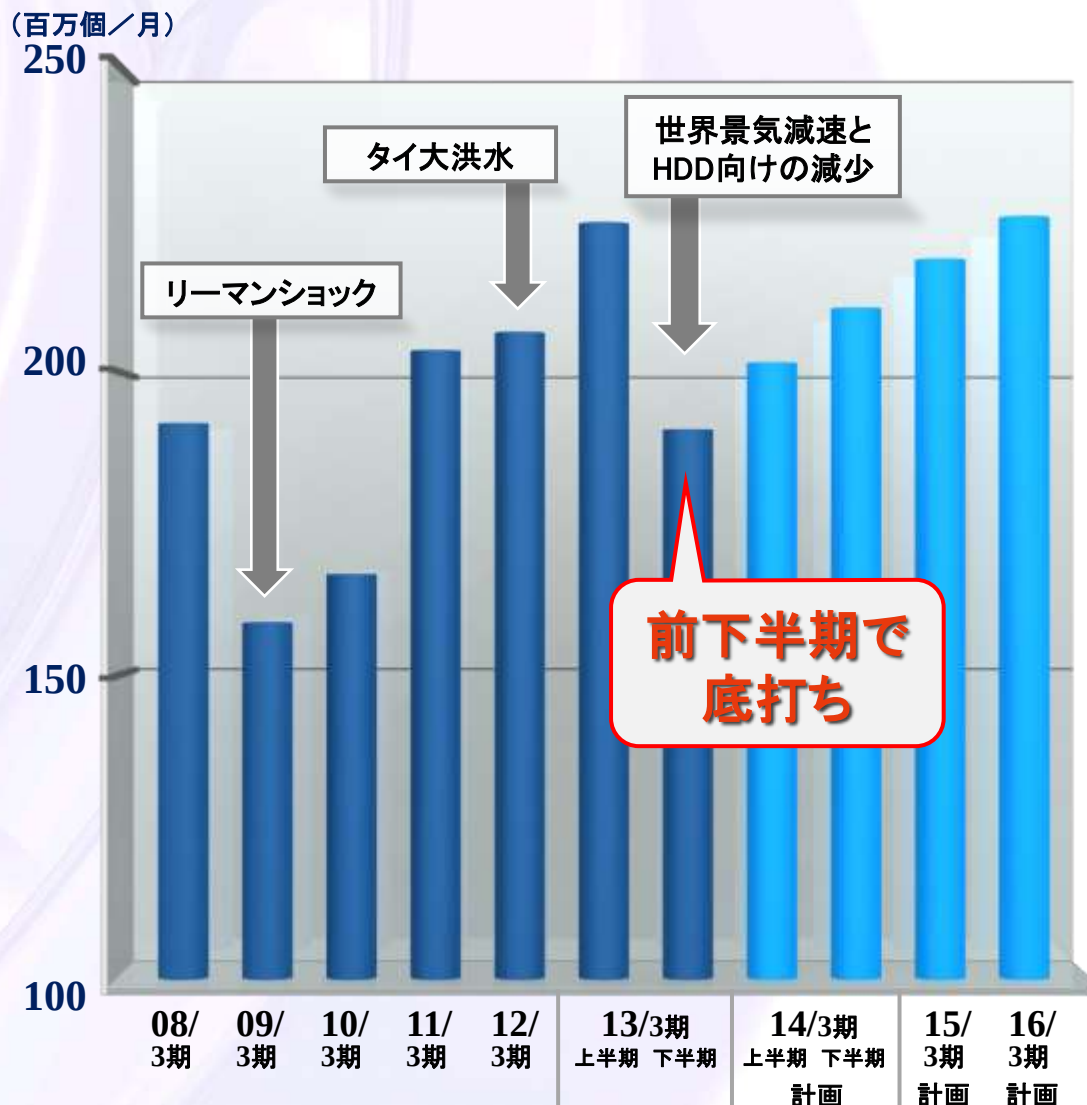
外販既存用途での拡販

自動車向けの用途開拓、中華圏
向けでの拡販推進

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



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・ロブ
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)

ピボット・アッセンブリー事業での利益確保

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）



（出所：TSR2013年4月）

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

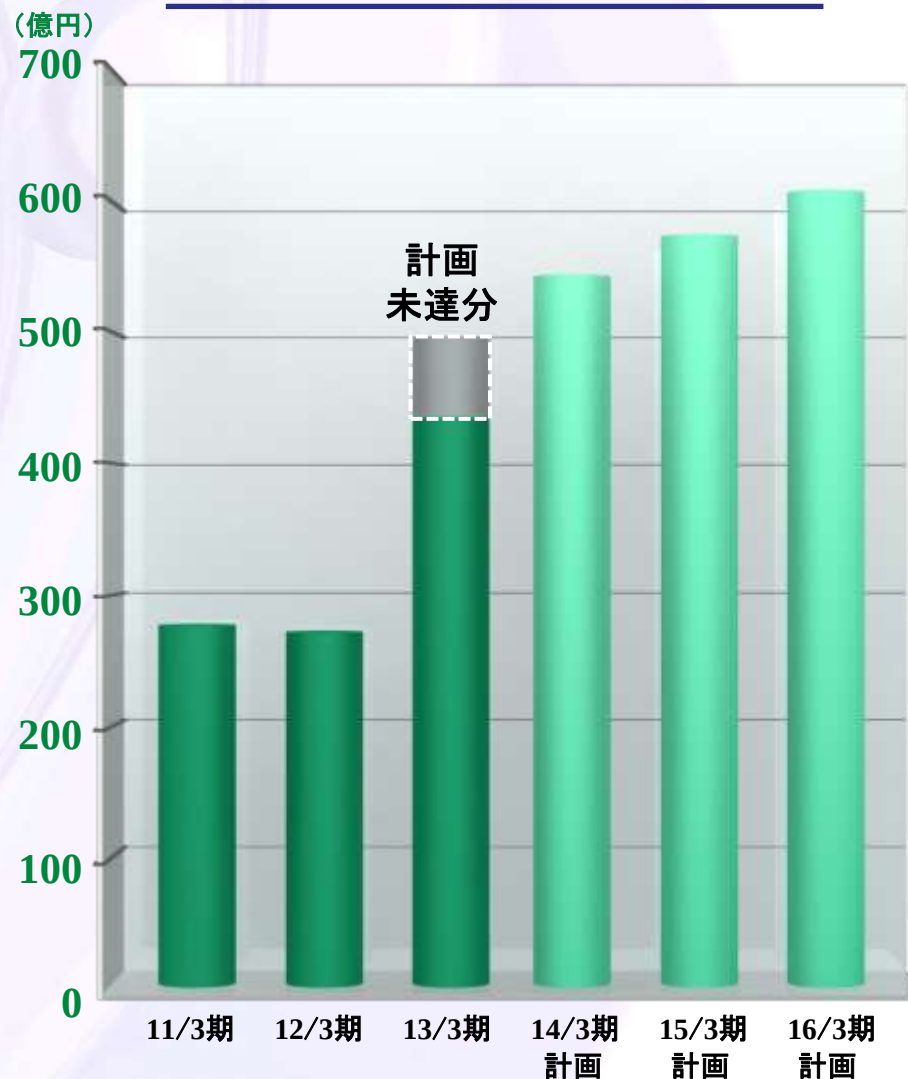
収益性の向上を図るため、
①生産平準化へ向け顧客層を拡大、
②外注比率の引上げ、
③半自動機導入やカンボジア生産
拡大による人件費削減を行なう

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

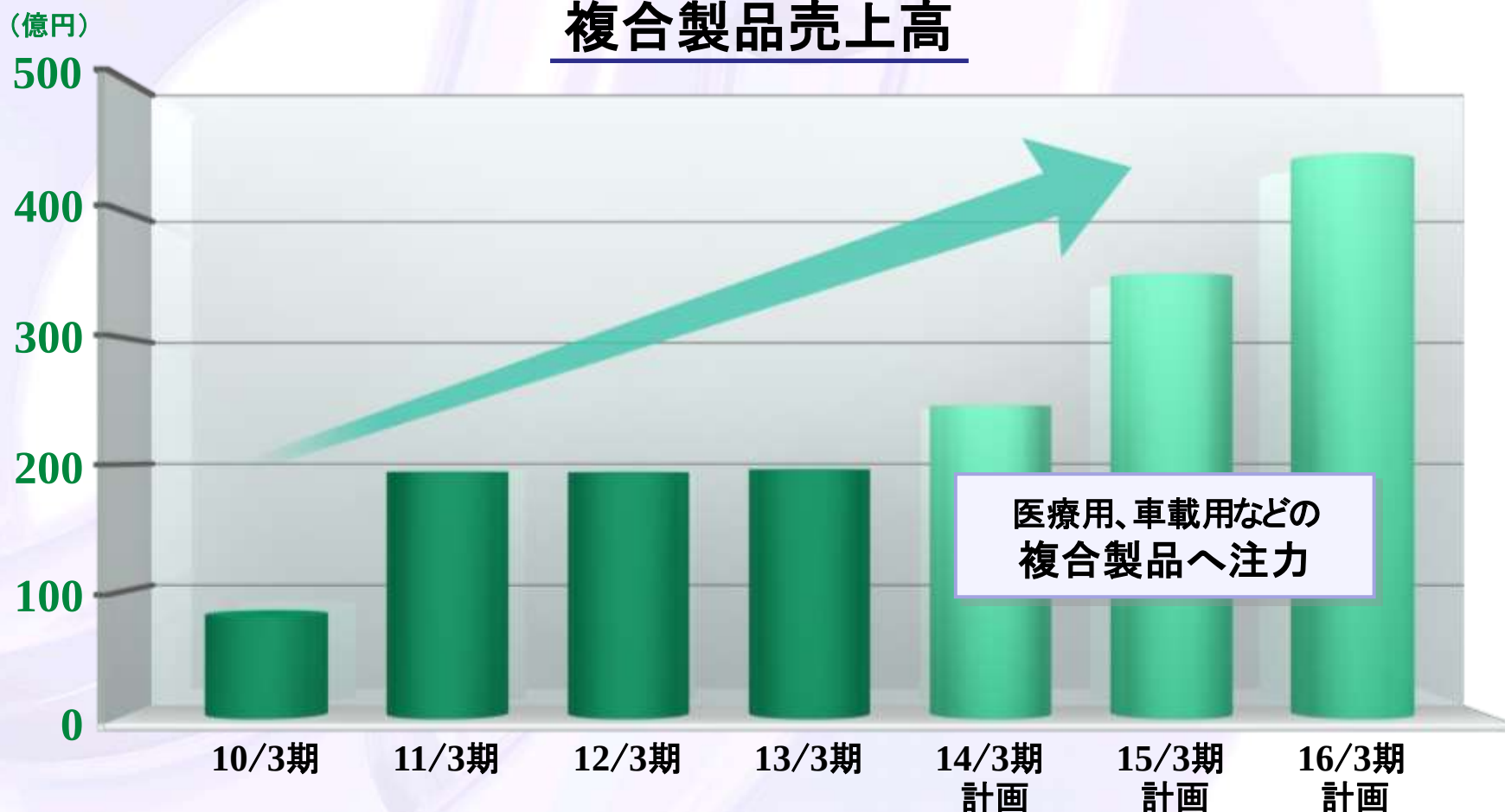


複合製品売上は拡大へ

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

複合製品売上高



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

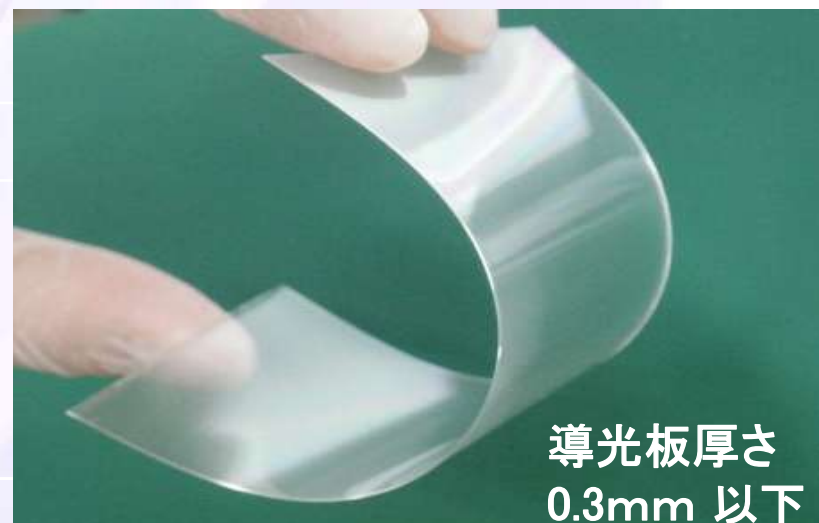
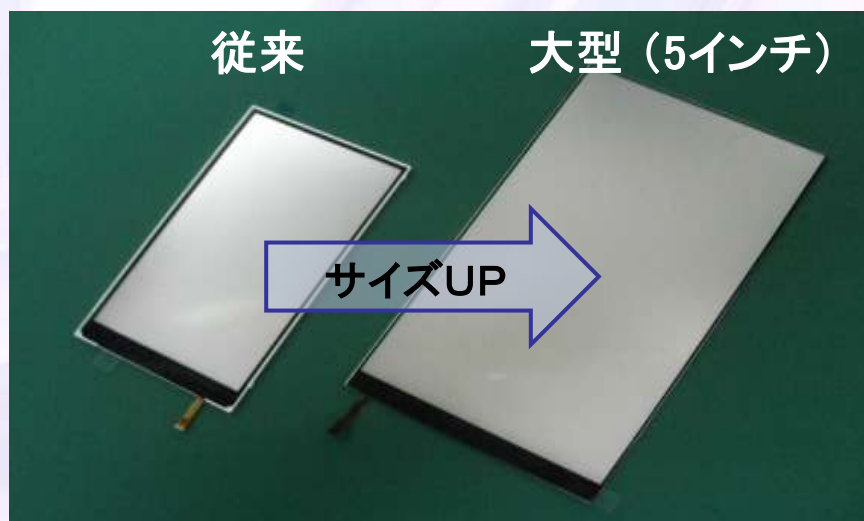
- ・「日産リーフ」走行モーター向け高性能VR型レゾルバを開発、納入開始
- ・レゾルバ全体で、16/3期売上高38億円を目指す



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



事業ポートフォリオ:大きく舵を切る

大きく舵を切る事業
(マーケットが拡大する事業)



拡大
(集中投資)

- ➡ 機械加工品
- ➡ LEDバックライト
- ➡ 複合製品

マーケットの変革に
対応する必要がある事業



**構造
改革**

- ➡ パナソニックとの合併事業
- ➡ マイクロアクチュエータ
- ➡ HDDスピンドルモーター
- ➡ その他

今後赤字が想定され
他製品とのシナジーも
考えにくい事業

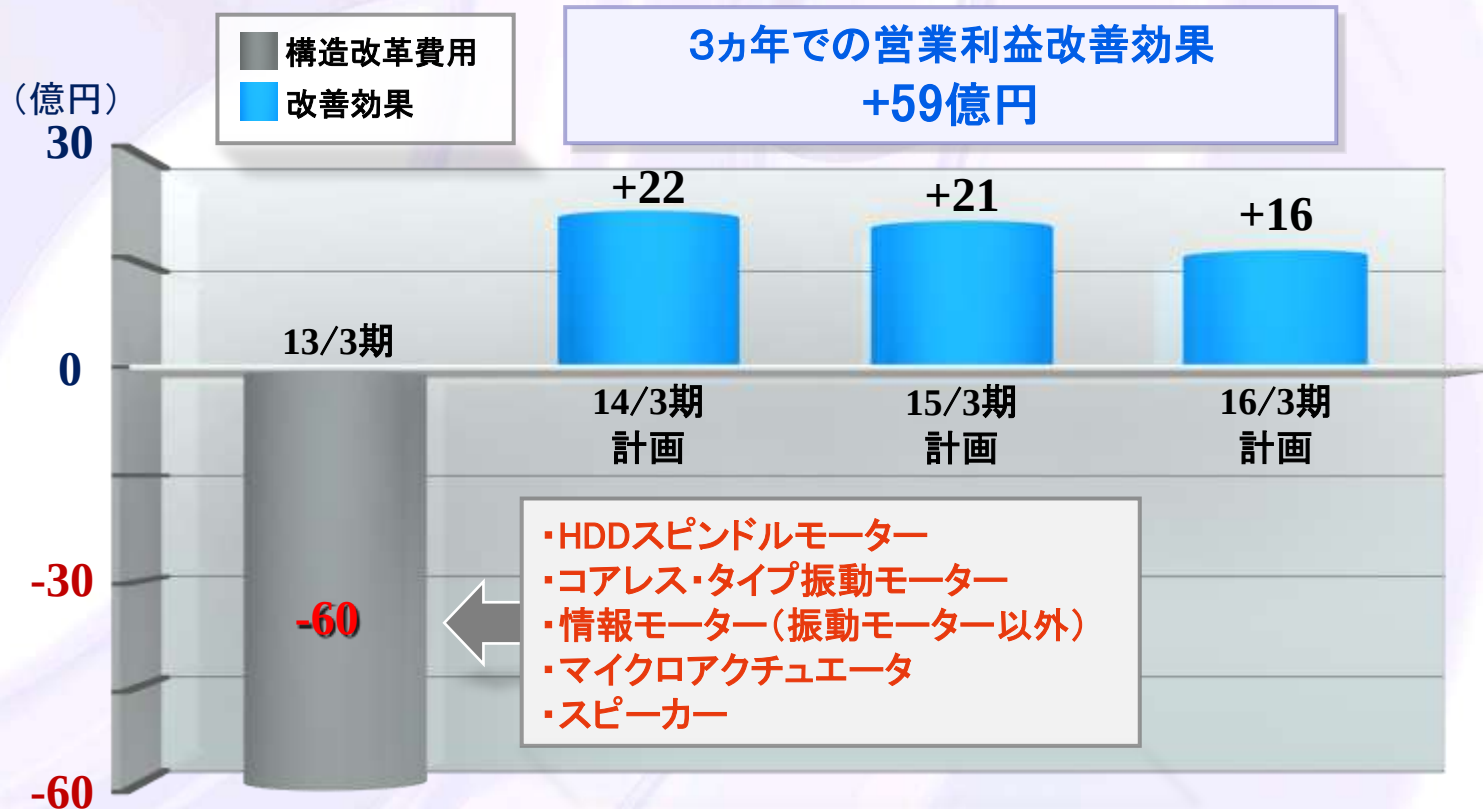


閉鎖

- ➡ コアレス・タイプ振動モーター
- ➡ スピーカー
- ➡ その他

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

回転機器事業の構造改革と収益性改善①

MMC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

吸収合併と組織再編

組織のスリム化による間接費用の削減

HDDスピンドルモーター

高付加価値品（サーバー向けや薄型モバイル向け）
の伸びによるシェア上昇
事業用資産減損による今後の減価償却費抑制
今期1Qから単月黒字達成へ

マイクロアクチュエータ

カンボジア工場への生産移管が完了
ステッピングモーター事業への統合

DCブラシ付モーター

カンボジア工場への量産品の生産移管が完了
マレーシア工場での人員削減

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

事業ポートフォリオ:大きく舵を切る

大きく舵を切る事業
(マーケットが拡大する事業)



拡大
(集中投資)

- ➡ 機械加工品
- ➡ LEDバックライト
- ➡ 複合製品

マーケットの変革に
対応する必要がある事業



**構造
改革**

- ➡ パナソニックとの合併事業
- ➡ マイクロアクチュエータ
- ➡ HDDスピンドルモーター
- ➡ その他

今後赤字が想定され
他製品とのシナジーも
考えにくい事業



閉鎖

- ➡ コアレス・タイプ振動モーター
- ➡ スピーカー
- ➡ その他

機構改革: 新組織の概要



経営効率改善とスピード向上

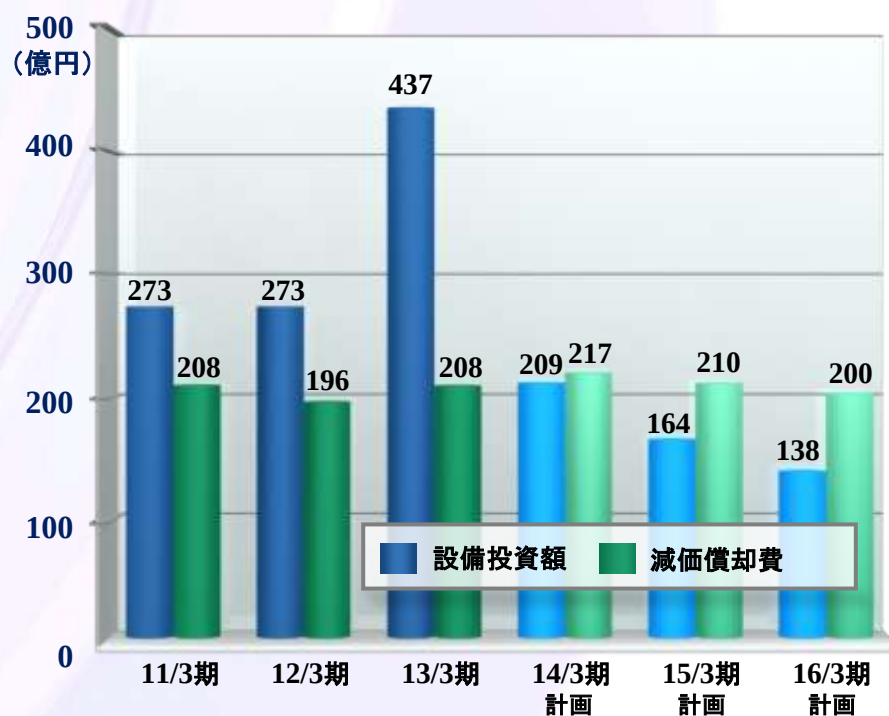
新「電子機器製造本部」で 営業・技術開発のシナジーを最大化

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



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

**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

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

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

金型

部品購入

LEDバックライト事業を中心に

委託生産

技術協力

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



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

中期事業計画業績目標の修正 (2014~16年3月期)

修正後の中期事業計画業績目標 (単位: 億円)

■ 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



為替前提

90円/US\$, 120円/ユーロ, 3.0円/バーツ, 14.4円/人民元

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、業績に影響を与えう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。