

決算説明会

2015年3月期

2015年5月8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

常務執行役員 依田博実

**売上高、営業利益、経常利益、純利益が
過去最高を更新**

(百万円)	2014年3月期	2015年3月期	前年比 伸び率	2015年3月期計画 (2015年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	371,543	500,676	+34.8%	490,000	102.2%
営業利益	32,199	60,101	+86.7%	58,500	102.7%
経常利益	28,065	60,140	2.1倍	57,000	105.5%
純利益	20,878	39,887	+91.0%	36,000	110.8%
一株当たり 純利益(円)	55.94	106.73	+90.8%	96.33	110.8%

為替レート	14/3期 通期	15/3期 通期
US\$	99.76円	109.19円
ユーロ	133.38円	139.38円
タイバーツ	3.18円	3.37円
人民元	16.28円	17.60円

2015年5月8日

3

2015年3月期の連結業績は、前年同期に比べ売上高が34.8%増加し5,006億7,600万円、営業利益は86.7%増加し601億100万円、純利益は91.0%増加し398億8,700万円となりました。売上高、営業利益、経常利益、純利益はともに、過去最高を更新しています。

製品別ではボールベアリングの外部販売数量の着実な増加、LEDバックライトの売上急拡大、モーターを中心とした収益性の改善などが業績拡大の主因となりました。

なお、円安による為替の影響は、前期と比べ売上高でプラス347億円、営業利益でプラス97億円の影響があったと推計しています。

8四半期連続で、計画を上回る業績を達成

(百万円)	2014年3月期		2015年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	4Q	3Q	4Q	3Q		
売上高	93,608	145,403	138,715		+48.2%	-4.6%
営業利益	8,883	19,080	16,259		+83.0%	-14.8%
経常利益	7,943	18,599	16,905		2.1倍	-9.1%
四半期純利益	4,998	13,163	8,906		+78.2%	-32.3%
一株当たり 四半期純利益(円)	13.38	35.22	23.82		+78.0%	-32.4%

為替レート	14/3期4Q	15/3期3Q	15/3期4Q
US\$	103.40円	112.34円	119.36円
ユーロ	141.41円	141.29円	138.02円
タイバツ	3.15円	3.45円	3.66円
人民元	16.96円	18.30円	19.11円

2015年5月8日

4

2015年3月期第4四半期の連結業績は、売上高は前年同期比で48.2%増、前四半期比で4.6%減の1,387億1,500万円でした。営業利益は前年同期比で83.0%増、前四半期比で14.8%減の162億5,900万円、純利益は前年同期比で78.2%増、前四半期比で32.3%減の89億600万円となりました。

為替の影響は、円安の進展をうけて売上高で前年同期比プラス136億円、前四半期比プラス58億円あったと推計しています。営業利益では海外で計上した利益の円換算効果が大きく、前年同期比プラス16億円、前四半期比プラス9億円との試算になりました。

売上高は過去最高を更新

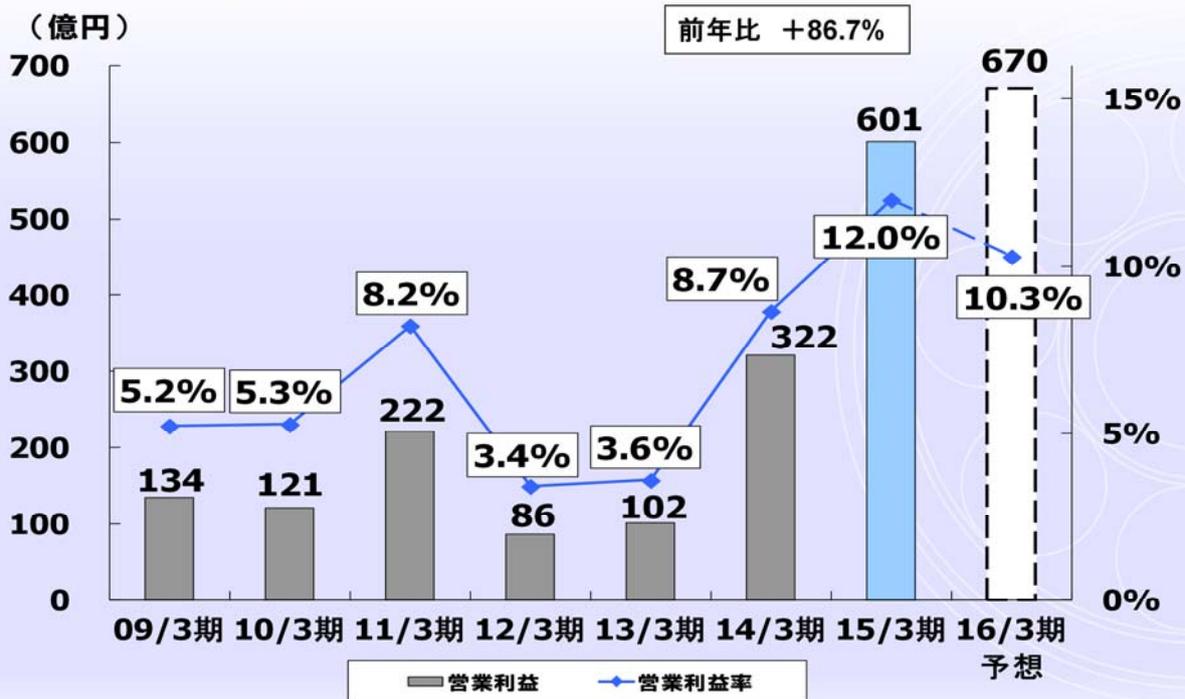


これは売上高の推移です。

2015年3月期の売上高は、前期比34.8%増の5,007億円となり、前期を抜いて過去最高となりました。

2016年3月期の売上高予想は、エレクトロデバイスの売上が急増することを中心に、6,500億円と大幅な増加を見込んでいます。

営業利益は過去最高を更新



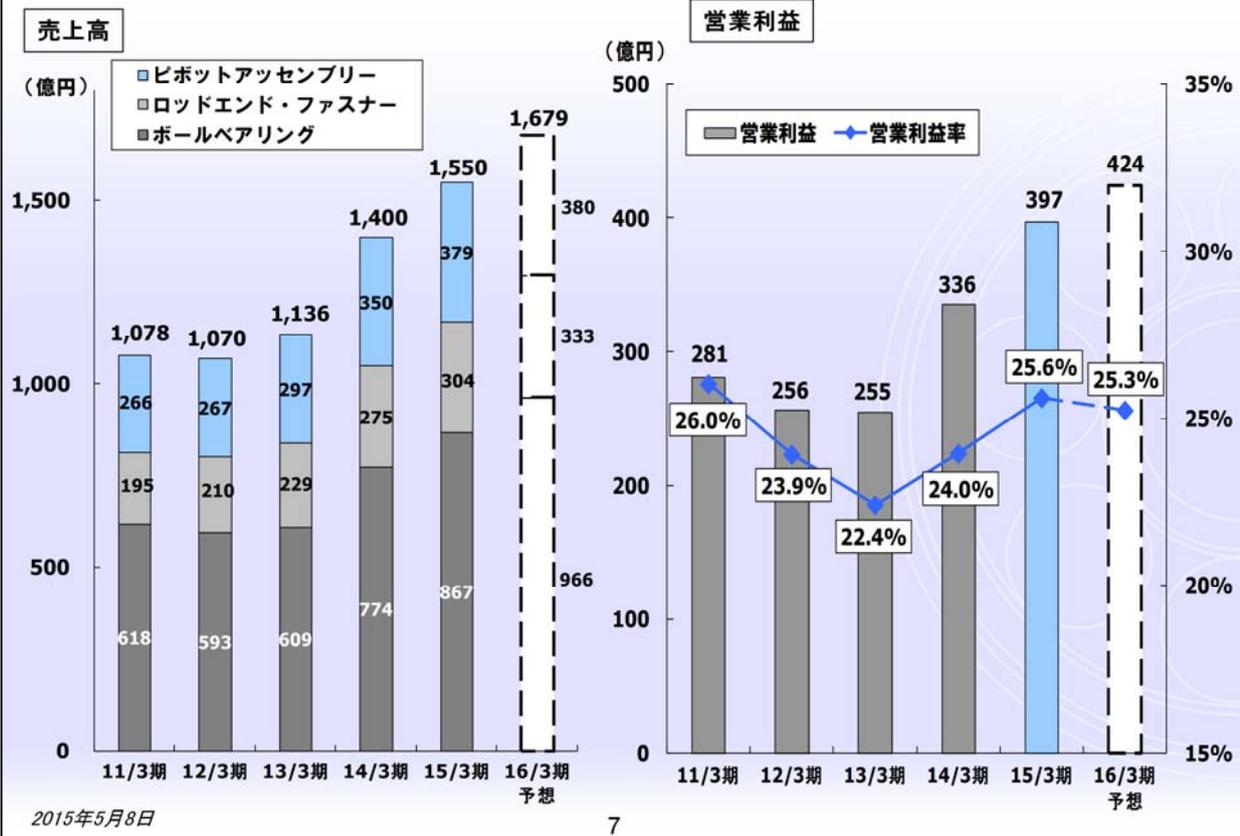
2015年5月8日

6

これは営業利益の推移です。

2015年3月期の営業利益は、前期比86.7%増の601億円、営業利益率は3.3ポイント上昇し12.0%でした。

2016年3月期の営業利益予想は、エレクトロデバイスやボールベアリングなどの売上増加に加え、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670億円を見込んでいます。

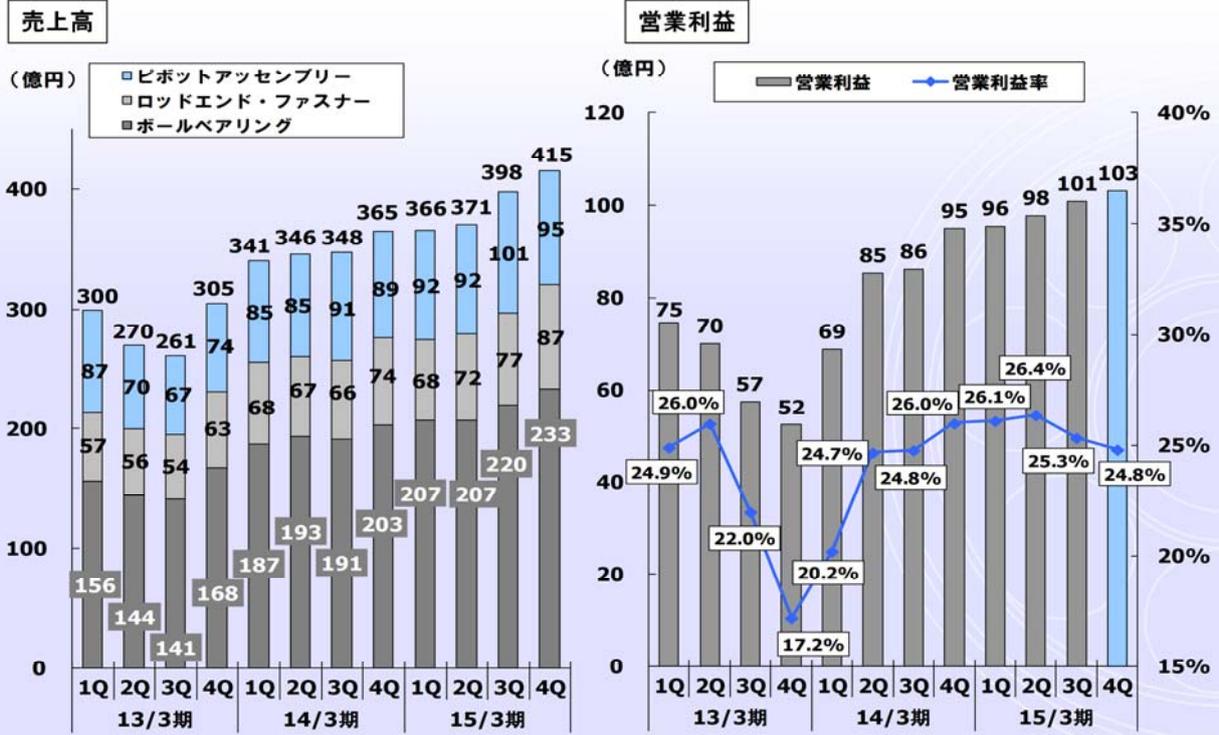


次に各事業セグメントの状況ですが、機械加工品事業セグメントの2015年3月期の売上高は、前期比10.7%増の1,550億円となり、営業利益は18.4%増の397億円となりました。営業利益率は1.6ポイント上昇し25.6%となりました。

製品別では、ボールベアリングの売上高は前期比12.0%増の867億円となりました。これは、自動車、OA機器、家電製品など幅広い分野で旺盛な需要が続く、外部販売数量が月平均1億4,500万個と、前期に比べ6%増加したためです。稼働率の上昇により利益も大きく増加しました。2016年3月期も引き続き需要の増加が続く見込みで、増収増益を計画しています。

ロッドエンド・ファスナーでは航空機需要が堅調で、売上高は前期比10.5%増の304億円となり、利益も増加しました。2016年3月期も増収増益となる見込みです。

ピボットアッセンブリーの売上高は前期比8.3%増の379億円となりました。HDD市場は、PC需要の伸び悩み一方でデジタル録画機などPC向け以外の需要が伸びて、比較的安定した状態が続きました。その中で、当社は高い市場シェアを生かして利益を伸ばしました。2016年3月期は、PC需要の縮小が強まりHDD市場が弱含みで推移しているため、若干の減益を見込んでいます。



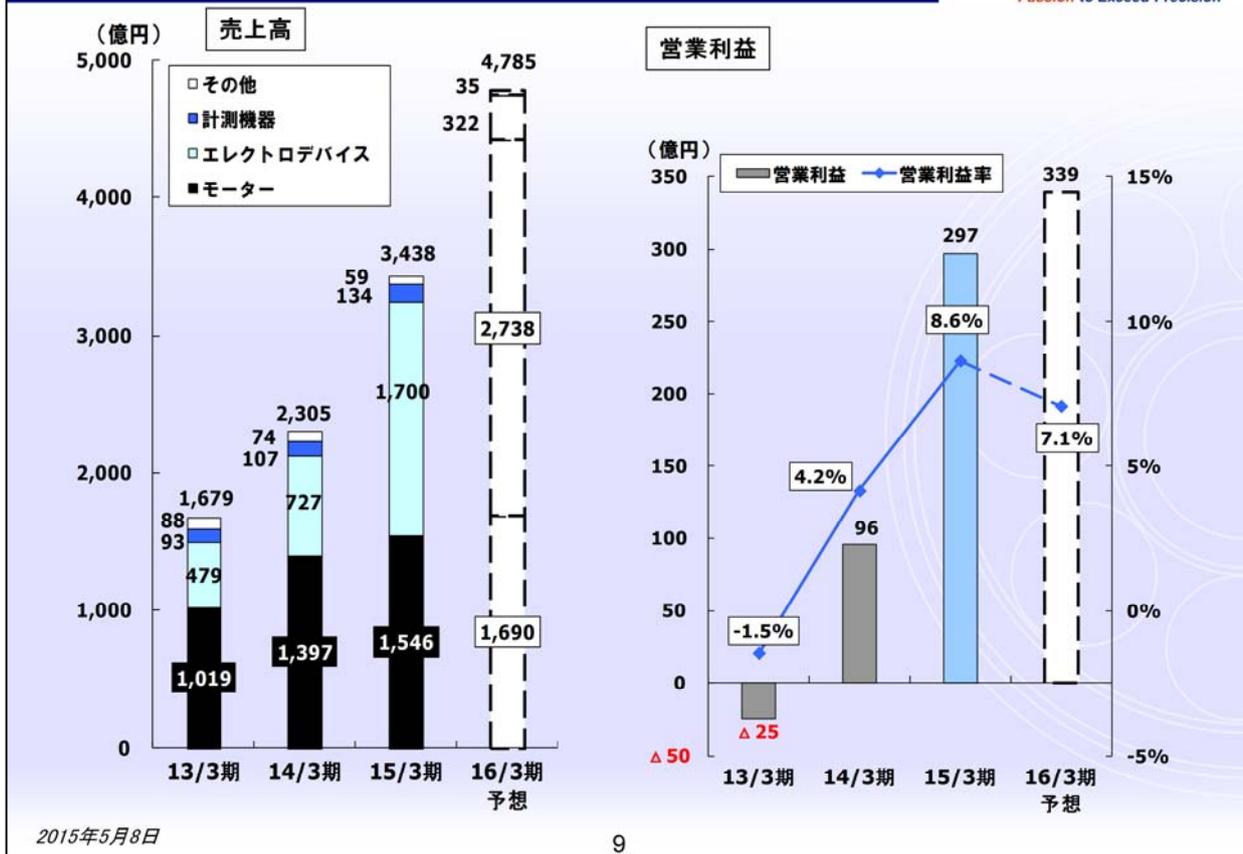
2015年5月8日

8

こちらは機械加工品事業セグメントの四半期ごとの推移です。

第4四半期には、売上高は前四半期比4.4%増の415億円、営業利益は前四半期比2.2%増の103億円となりました。営業利益率は前四半期から0.5ポイント低下し24.8%となりました。

ボールベアリングでは、引き続き旺盛な需要を受けて3月の外部販売数量が過去最高の1億5,500万個まで伸びています。

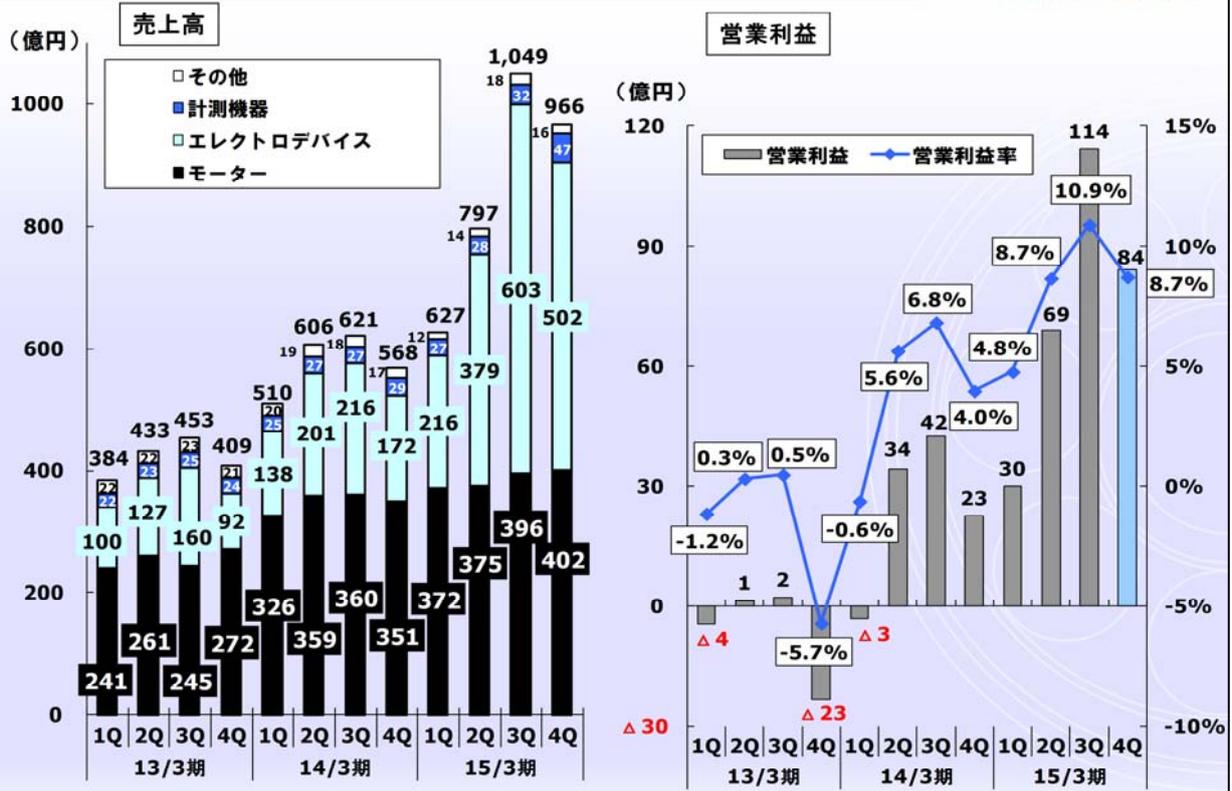


電子機器事業セグメントの2015年3月期売上高は、エレクトロデバイスの売上の大半を占めるLEDバックライトの販売が前期に続き大きく拡大し、前期比49.2%増の3,438億円となりました。営業利益は、LEDバックライトの伸びに加え、収益性改善施策の効果でモーター事業の黒字が拡大したため、前期比3.1倍の297億円となりました。営業利益率も4.4ポイント改善し8.6%へと上昇しました。2016年3月期も引続き増収増益を見込んでいます。

モーターの売上高は、前期比10.7%増加し1,546億円となりました。自動車向けなどの需要増加を受けて売上が伸び、また、これまでの固定費削減策の効果で収益性も改善しました。2016年3月期は一部の製品を中心に引続き構造改革を進めることから、更なる収益改善を目指します。

エレクトロデバイスの売上高は前期比2.3倍の1,700億円となりました。LEDバックライトは既存顧客の新型スマホ向けに当社の得意とする超薄型LEDバックライト製品が伸びました。加えて、販売台数を伸ばしている中国スマホメーカーを中心とした新しい顧客層向けにも、超薄型LEDバックライト製品の販売先が拡大したことから、増収増益となりました。引き続きスマートフォン市場の成長が見込まれる中で、電池容量の確保、高精細画面化、軽量化に必要な超薄型高効率LEDバックライトを使用する製品が従来の高級品クラスから中級品クラスへ広がってきており、当社製品への需要は更に増加しています。既にタイとカンボジア拠点での生産能力の大幅な拡大を行っており、2016年3月期も大幅な増収増益を見込んでいます。加えて、スマートフォン関連の一部アッセンブリーを伴う事業拡大もあり、エレクトロデバイスの売上が1,000億円規模で増加する見込みです。

計測機器では、販売が着実に伸び売上高は前期比25.2%増の134億円となりました。利益も堅固に推移しました。2016年3月期は買収したSartorius Mechatronics T&Hの貢献もあり、増収増益を見込んでいます。

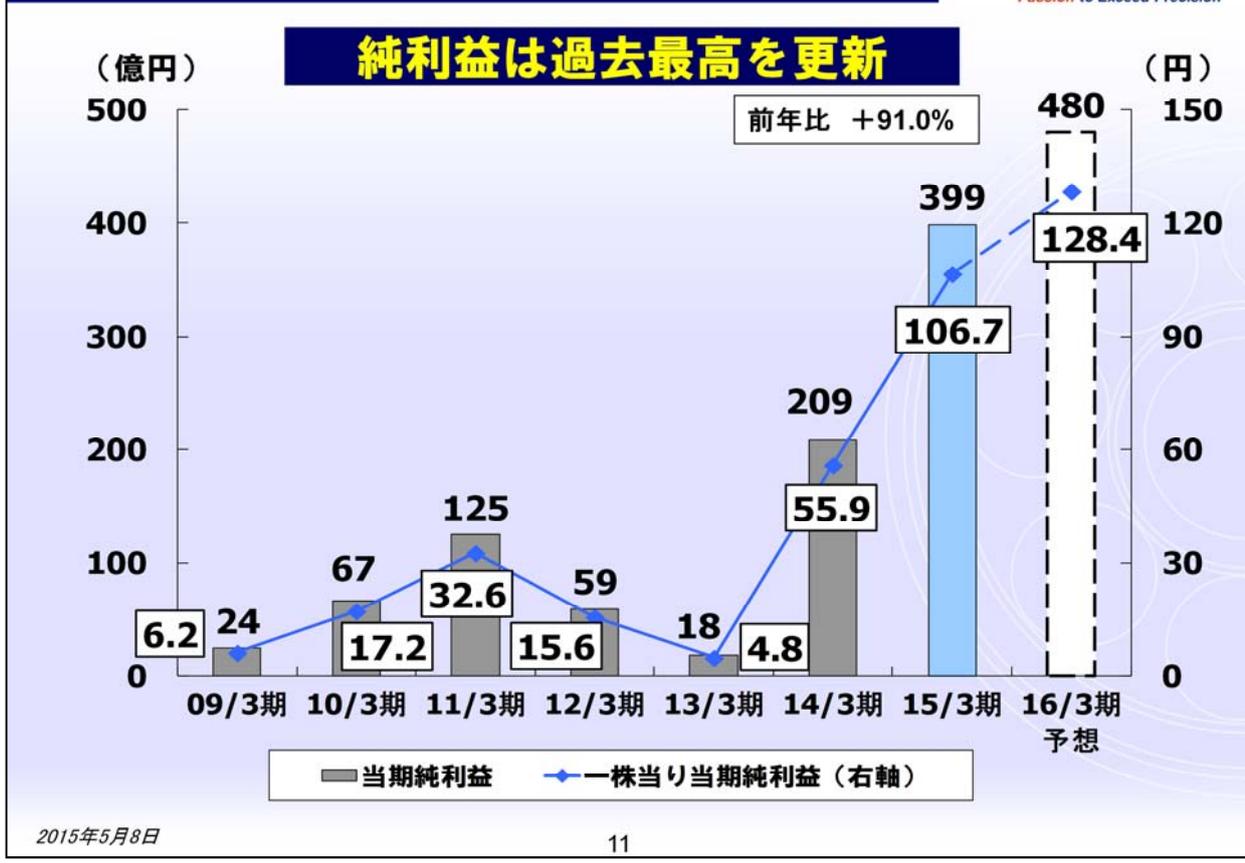


2015年5月8日

10

こちらは電子機器事業セグメントの四半期ごとの推移です。

第4四半期の電子機器事業セグメントの売上高は、季節的に不需要期に入ったため前四半期比8.0%減の966億円、営業利益は前四半期比26.3%減の84億円、営業利益率は2.2ポイント低下し8.7%となりましたが計画は上回りました。



純利益は、営業利益の伸びを受けて前期比91.0%増の399億円となりました。一株当たり純利益は106.7円となりました。

特別損失は87億円ありました。主な特損は、米国子会社での年金制度変更に伴う31億円、韓国および米国での独禁法関連の課徴金支払に伴う21億円、米国のモーター子会社売却に伴う為替換算調整勘定の実現損13億円、Moatech事業などにおける事業構造改革損失11億円などがありました。

2016年3月期には、図のような純利益の増加を見込んでいます。



2015年5月8日

12

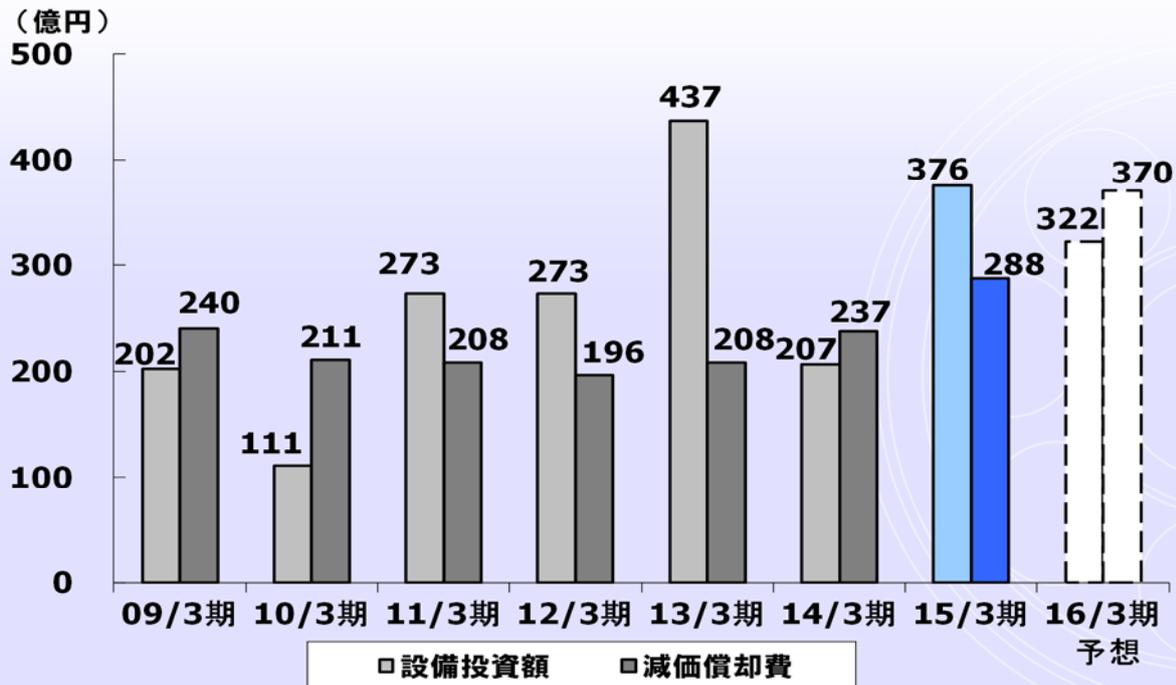
販管費は、前四半期期比5億円増加し159億円となりました。しかし為替の影響がプラス4億円あるため、増加分のほとんどがこの影響です。一方、売上高販管費比率は売上減少の影響で前四半期期比で0.9ポイント上昇し11.5%となりました。



2015年5月8日

13

期末のたな卸資産は前四半期末と比べると26億円増加し922億円となりました。

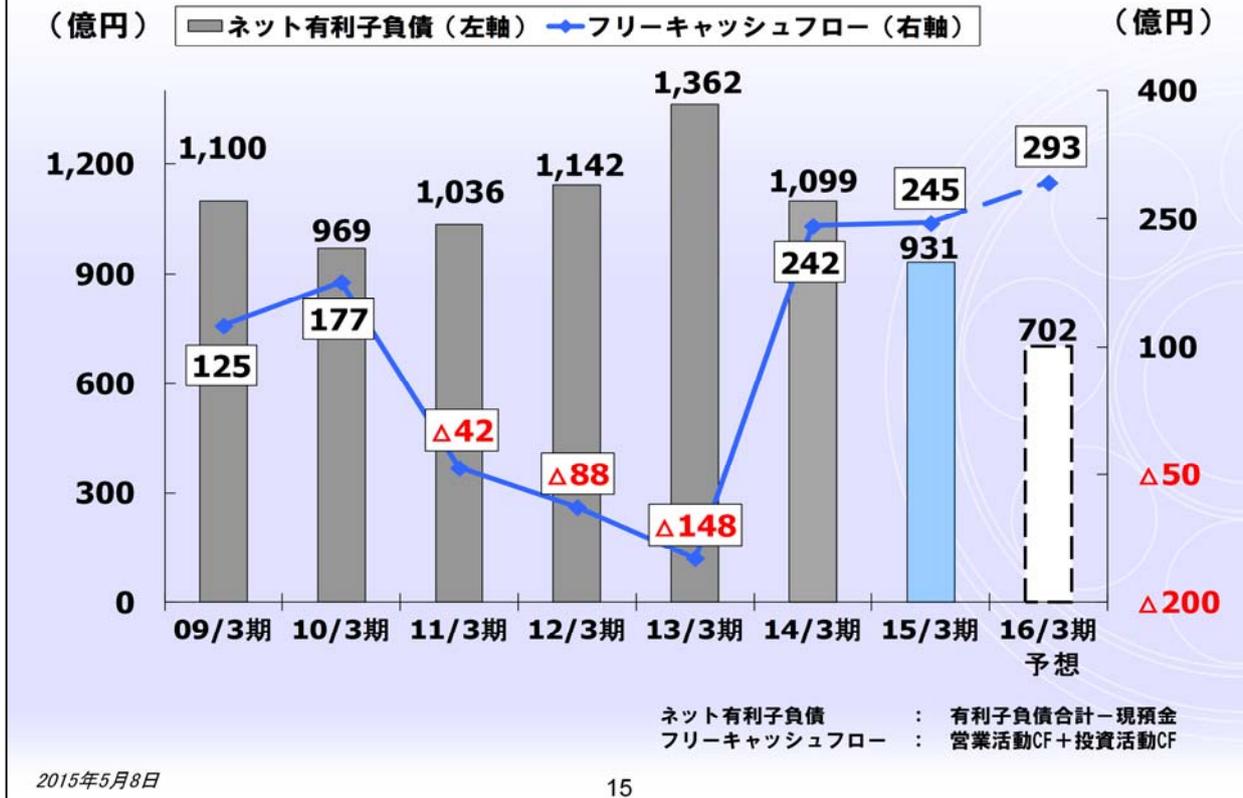


2015年5月8日

14

売上増加によりLEDバックライトなどで能力増強投資を行ったため、設備投資は376億円、減価償却費は288億円となりました。

2016年3月期は、LEDバックライトを中心に大きく増加した設備投資額を反映して、減価償却費が大きく増える見込みです。設備投資は322億円と減価償却費を大幅に下回る予定ですが、一方で今後新たな設備投資需要が生じた場合には、事業成長機会を逃さないようにその時点で機敏に対応していくつもりです。



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とフリーキャッシュフローの推移です。

期末におけるネット有利子負債は、931億円となり前期末比168億円の大幅減少となりました。当期利益の増加によって、フリーキャッシュフローは245億円のプラスとなりました。

エレクトロデバイスの大幅な売上増加もあり、 4期連続の増収増益を見込む

(百万円)	2015年3月期		2016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	500,676	294,500	355,500	650,000	+29.8%
営業利益	60,101	28,400	38,600	67,000	+11.5%
経常利益	60,140	27,900	38,100	66,000	+9.7%
純利益	39,887	20,200	27,800	48,000	+20.3%
一株当たり 純利益(円)	106.73	54.03	74.35	128.38	+20.3%

為替レート	15/3期	16/3期想定
US\$	109.19円	118.00円
ユーロ	139.38円	130.00円
タイバーツ	3.37円	3.60円
人民元	17.60円	19.30円

2015年5月8日

16

これは、今期2016年3月期の業績予想をまとめたものです。4期連続の増収増益で、売上、利益とも過去最高を更新すると見込んでいます。

その要因は、スマートフォン関連の一部アッセンブリーを伴う事業拡大と生産能力を拡大したLEDバックライトの出荷数量の大幅な伸びにより、エレクトロデバイスの売上が1,000億円規模で増加する見込みに加えて、ボールベアリング外部販売数量の着実な増加、計測機器での買収効果、航空機部品の拡大、モーター事業での収益性改善などを見込んでいます。

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期予想			前年比 伸び率
	通期	上半期	下半期	通期	
売上高	500,676	294,500	355,500	650,000	+29.8%
機械加工品	154,986	82,900	85,000	167,900	+8.3%
電子機器	343,842	209,800	268,700	478,500	+39.2%
その他	1,848	1,800	1,800	3,600	+94.8%
営業利益	60,101	28,400	38,600	67,000	+11.5%
機械加工品	39,713	21,200	21,200	42,400	+6.8%
電子機器	29,720	12,000	21,900	33,900	+14.1%
その他	859	600	900	1,500	+74.6%
調整額	△10,191	△5,400	△5,400	△10,800	+6.0%

2015年5月8日

17

こちらは、各事業セグメント別の予想です。



Minebea
Passion to Exceed Precision

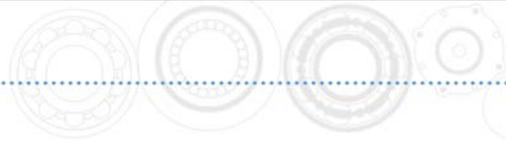
経営方針と事業戦略について

2015年5月8日

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久

それでは私からご説明申し上げます。



- **2015年3月期 実績**
- **中長期の新たな目標**
- **中期事業計画**
- **2016年3月期 計画**

売上5,000億円、営業利益600億円達成！

過去最高の
売上、営業利益、
経常利益、純利益を達成！

昨年5月発表の
中計目標値を
1年で達成！

8回連続で四半期計画を
上回る業績を達成！

中期事業計画業績目標

(2014年5月9日公表)



2015年5月8日

20

まず、簡単にこの一年を振り返ってみますと、おかげ様で売上高5,000億円、営業利益600億円という、私どもにとっては、ひと昔前であれば夢のような業績が達成できました。

2015年3月期の急成長の背景

ボールベアリングをはじめとする機械加工品の堅調な需要増加

- 月平均 外部販売数量は前年度比6%増加
137百万個/月(14/3期)⇒145百万個/月(15/3期)

LEDバックライトの想定以上の伸長

- 大手顧客向けシェア拡大+中国メーカーを中心に顧客層拡大
- 生産能力の拡大
月産25百万個(14/3期末)⇒35百万個(15/3期末)

LEDバックライト以外の電子機器製品の収益性改善

- 自動車、OA機器、家電向けを中心とした売上増と継続的なコスト削減

ボールベアリング月平均外販数量
(百万個/月平均)

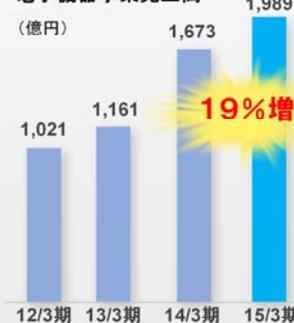


2015年5月8日

LEDバックライト事業売上高
(億円)



LEDバックライト以外の電子機器事業売上高
(億円)



※12/3期、13/3期は旧回転機器セグメントと旧電子機器セグメント(LEDバックライトを除く)の合計

この要因は数々ある訳ですが、ひとつはボールベアリングを始めとする機械加工品事業が非常に堅調だったということです。期の一番終わりの3月には、ボールベアリング外販1億5,500万個という新たな最高記録を達成しました。4月も終わったばかりですが1億5,000万個を超え、5月も1億5,000万個を超える見込みで、6月は過去最高の1億6,000万個という見込みが出ています。後ほどご説明する「5本の矢」戦略の月平均外販数量1億5,000万個というのは、今の時点では確実にクリアできると思われれます。例えば今、ドローンが世間を騒がせておりますが、世界的に見ると普及が進んでおり、あるお客様からはいきなり300万個ボールベアリングが欲しいという注文が来たりしています。これは自動車のワイパーなどを見ていただいただけと分かりますが、どんな環境の中でも高品質で音も静かで耐久性もあるという小さなボールベアリングになると、やはりちゃんと大量に供給できるのは私どもしか無いということです。ああいう特殊な用途向けにも私どものボールベアリングがすごい勢いで入り始めているということです。

LEDバックライトに関しましては、高度な生産技術を要求される中で、おかげ様で他社を圧倒できました。競合が、あるお客様向けでなかなか生産を立ち上がることが出来ない中で、私どもが垂直生産立上げを行うことが出来たことは、超精密加工あるいはアッセンブリーの技術の賜物だと思います。

それから最も嬉しいことは、この一番右側のグラフを見ていただきますと、LEDバックライト以外の電子機器の売上の伸びが19%あったということです。これは計測、モーターあたりが主力ですが、それに加えて複合製品組立てビジネスもあり、これが伸びました。こういった様々な要因があり、5,000億円という一つの大きなターゲットが達成できました。

未来への種まきは着実に進行

ベアリングの外販 月平均1億5千万個

順調に販売拡大が進み、単月ベースで3回達成
16/3期には目標到達へ



複合製品の開発と拡販

計画は上回ったが、更なる拡大へ



照明器具関連製品の拡販

パラドックス社のワイヤレス通信技術も活用し
製品開発と拡販の種まきが進展



計測機器の売上、200億円

Sartorius Mechatronics T&H GmbH買収で達成、
シナジー追及と新製品の開発・拡販に注力へ



航空機部品事業の売上、収益拡大

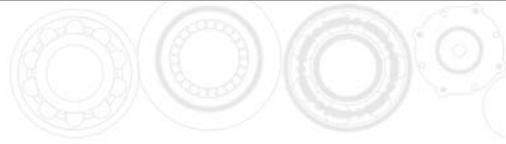
組織変更による連携強化で拡販を進め
セロベア社買収によるシナジーでのセラミック製新製品開発にも注力中



2015年5月8日

22

2013年11月に「5本の矢」戦略を発表しました。「5本の矢」のうちの最初のボールベアリングと、計測機器の2本の矢がほぼ達成されました。計測機器では、当初の120～130億円の売上に対して目標売上を200億円としていましたが、ザルトリウス・メカトロニクス・タンク&ホッパーという会社を買収して320億円ぐらいの事業規模になりました。そこでこれを改訂し、新「5本の矢」戦略を皆様にご説明します。以上が15年3月期の概要でした。



- 2015年3月期 実績
- 中長期の新たな目標
- 中期事業計画
- 2016年3月期 計画

1兆円 and/or 1,000億円への新たなチャレンジ Minebea
Passion to Exceed Precision

1 and/or 100 by 2020

Minebea will change to grow!! "C to G Project"



中期事業計画をご説明する前に、私どもの中長期の新たな目標をここでお示したいと思えます。それは「売上高1兆円、営業利益1,000億円、どちらか早い方」という目標で、必ずしも1兆円を上げて、かつ1,000億円を上げるということではなく、1,000億円の利益が先に来るかもしれないということです。そこは柔軟に考え、あくまでも売上の拡大は利益のためにありますので、利益重視で営業利益1,000億円へのチャレンジです。社内では「1 and/or 100」、これは One trillion yen または 100 billion yenを2020年までに、と話をしています。図はマッターホルンですが、マッターホルンを登頂した次はエベレストだという意味を込めてこの写真を使っています。おかげ様で2014年度までに2本柱の完成を名実ともに行うことができました。2017年度までに2本柱をさらに太く大きくし、そして2020年度までに私どもの無線技術を活用した製品を含む新製品との3本柱を立て、これに大型M&Aを加味して、遅くとも2020年度までにこの目標をできるだけ早く達成しようということです。大型M&Aのタイミングは分かりませんので、もっと早く達成できるかもしれません。そのために社内で私が強調していることが、C to Gプロジェクトと呼んでいます、「Change to Grow」ということです。ミネベアが成長するためには会社が変わらなければなりません。会社が変わるという意味は、私どもの考え方、私どもの製品、そういうものをすべて変えていくということです。今までの発想に捕らわれていれば今までのものしか作れません。いつも受身で、いつもお客様が成長するのを待っていないなければならない、もうミネベアはそういう時代は終わったんだというメッセージを社内に強く送っています。きょうはその一端を皆様にご紹介したいと思っています。

縦と横の総合力:シナジーを最大限に発揮

既存マーケットの徹底的な掘り起こしと
当社製品の拡販に結び付く組立事業の拡大

新(複合)製品を積極的に開発・販売



大規模 M & A

2015年5月8日

25

この中期計画も2020年の1 and/or 100も一番重要なのはこの3つのポイントです。私が社長になったときから、ミネベアはいろいろな技術を持つオンリーワン企業なんだと言ってきました。ただ残念なことにそれが中小企業の集まりのようにひとつひとつの部門が独立して自分のことだけを考えていたのを、縦と横の総合力を結集してシナジー効果をもっと発揮するんだ、ということをやりました。これを更に徹底していきます。

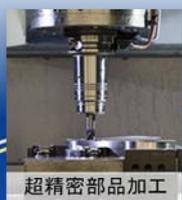
社内では、もう我々の製品の市場シェアは十分に高い、もうこれ以上引き上げるのは無理なんだと、経験を積んだ社員ほどそう私に言ってきます。でもそれはみんな間違いなのです。まだ我々として掘り起こすことができるニーズはたくさんあり、まさにChange to Growなのです。この考え方で、既存マーケットの徹底的な掘り起こしを私も先頭に立ってやり始めています。

それから先ほど申し上げた様々な製品を世の中に出して行き、今のLEDバックライトと同じように、第2、第3のLEDバックライトになり得るような製品を開発して販売していく、まさにお客様よりも我々の方から先に行動を起こして、ニーズを確認しながら誰よりも先に安くて良い製品を作っていきたいと思っています。

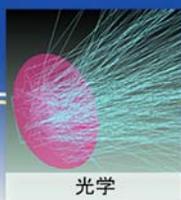
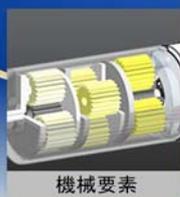
最後に大規模M&Aですが、私が社長になってから6年間ずっと注力し様々な検討を続けています。本当にいいところまで行って止めたケースもありました。これはご縁ですので私からいつまでにやるということは言い難い部分もあります。しかし、現在私どものキャッシュフロー、時価総額を見ると、数年前とは格段に違って、大きなM&Aに対する余力が発揮できる規模になってきました。私としては非常におもしろい時期に来たのかなと思っています。

ミネベアの更なる成長を支える新製品群

Minebea
Passion to Exceed Precision



ミネベアの要素技術とアッセンブリー技術を
融合させた新製品の商品化を加速



2015年5月8日

26

先ほどC to Gということで私が社内で強調しているのは、縦と横の総合力を駆使した新しい様々なビジネスを提案して、それを世の中に問うていこうということです。

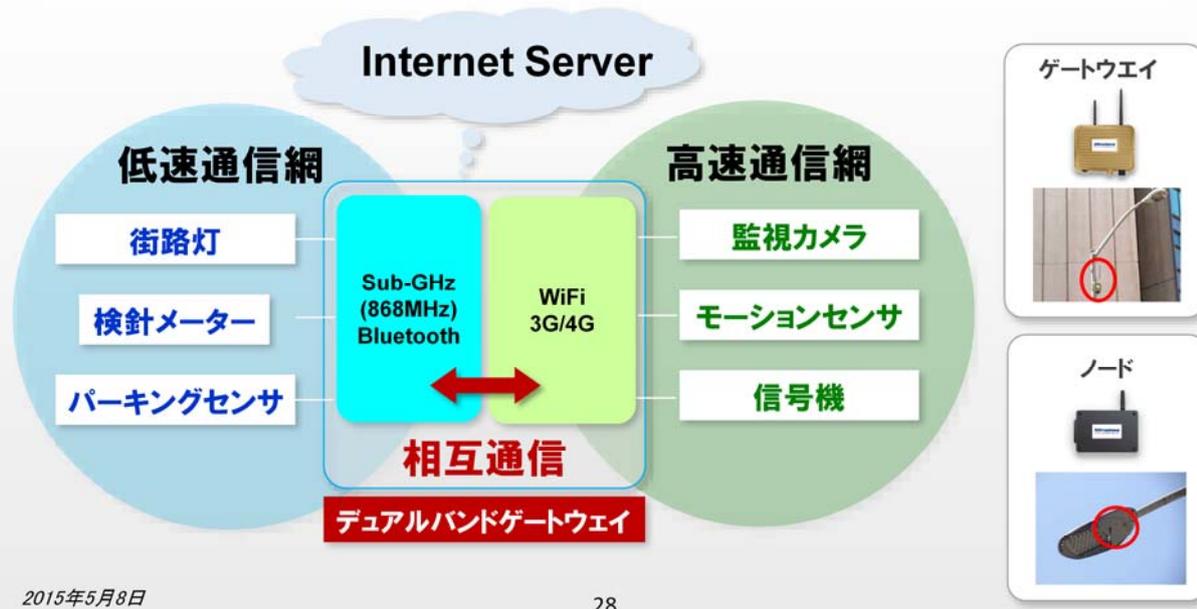


2015年5月8日

27

そこで私はここにある「新製品5本の矢」というのを社内で発表しております。これらは様々な守秘義務契約があり、お話ができない部分もありますが、差し障りのないところでご説明したいと思います。それから要素技術を結集したオリジナル製品で、ウェイビーノズル、これは切削加工部分にオイルを噴射しながら切子を飛ばす装置です。更にJ3DDのヘッドアップディスプレイ、これはプレスによる凹面鏡主体としたものですが、このような要素技術、あるいはアッセンブリー技術を集約したような新製品をこれから世の中に投入していきたいと思えます。1個50円、60円のを100万個売っても私どもの売上成長としては限られたものになってしまいます。もっと大きな単位で売上を上げていくことによって他の事業の固定費を吸収していくことが重要です。今まさに我々の業績が良いのは、LEDバックライトの売上がものすごく大きくなってくれたおかげで、その他の事業の固定費負担が、私の給料を含めて、小さくなり、これが競争力を高めているからです。まさに売上成長が私どもの競争力を高めていると良いと思えます。

- 高速と低速のネットワークを相互に接続し一体的に運用が可能。
- 用途に適した通信網にて機器を接続することにより通信網の最適化が可能。
- 高速と低速のネットワークの一体運用により用途を選ばず拡張性の高いネットワークの構築が可能。



無線技術を持つパラドックス社からもスイス人がこのビルに現在2~3名駐在しております。私は掛け値なしに、今日現在、世界の中でもっとも進んでいる無線ネットワークシステムだと思っています。街路灯、検針メーター、パーキングセンサーなどのナローバンド、そういう通信速度が遅くても済むものと、高速通信のブロードバンド系の監視用カメラやモーションセンサー、信号機など、素早く情報のやりとりをしなければならないものが一つのゲートウェイで交信ができるという極めて画期的なネットワークシステムです。日本の行政は縦割りになっていますので、役所に行くと、うちは監視カメラは担当だが街路灯は違うとか、街路灯の担当へ行くと、うちは国道の方で県道の方は違うとか、言われてしまいます。本当はこれ1台をつけると全部をつなげることができるのです。

カンボジア プンペン市 スマートシティ構想

Minebea
Passion to Exceed Precision

The diagram illustrates a smart city infrastructure plan for Phnom Penh, Cambodia. It features a central map with various icons representing different systems. Surrounding the map are several boxes, each containing a small image and a label for a specific system:

- Wi-Fi スポットシステム** (Wi-Fi Spot System)
- インフラ健全度管理システム** (Infrastructure Health Management System)
- 駐車場管理システム** (Parking Management System)
- バスとタクシーの管理システム** (Bus and Taxi Management System)
- ごみ収集の管理システム** (Waste Collection Management System)
- ビルヘルスマニタリングシステム** (Building Health Monitoring System)
- EV 充電ステーションシステム** (EV Charging Station System)
- 無線ネットワークスマートLED街路灯システム** (Wireless Network Smart LED Street Lighting System)
- 交通信号管理システム** (Traffic Signal Management System)

At the bottom of the map area, the logos for **Minebea** (Passion to Exceed Precision) and **IWASAKI** are displayed.

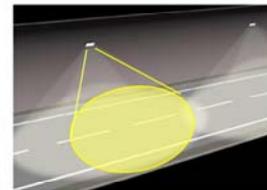
2015年5月8日

29

そこでカンボジアにおいて1年半ぐらい前から活動を始めました。日本の経産省から調査費用をいただきまして、カンボジア国内の二酸化炭素を減らす取組みの実現可能性調査を完了したところです。駐車場管理システム、バス・タクシーの管理システム、ごみ収集の管理システム、ビル・ヘルスマニタリングシステム、EV自動車の充電などが先ほどのシステムで全部できるわけです。とりあえずカンボジアではLED街路灯のコントロールを無線でやるところから始めたいと思っており、今いくつかのプロジェクトが進行しています。これは年内にはより具体的にご報告ができるところまで来ました。これは岩崎電気様と共同でやっておりますが、岩崎電気様も非常に積極的で、おもしろい展開になると思います。

① 屋外LED照明(トンネル用)

- 精密加工技術と光学技術を駆使した薄型プラスチックレンズを開発
- 照明間隔が長く照明台数の削減が可能のため、CO₂排出量削減に貢献
- 光のチラつきを抑制し、ドライバーの安全性に配慮



ミネベア製新型レンズ使用時のイメージ図

② スマートシティLED街路灯

- Paradox社無線技術を用いたミネベア製高効率LED街路照明を開発
- 温室効果ガス削減を目的としたJCMプロジェクトの一環として、経済産業省より委託実施
- カンボジアでの実現可能性調査を完了
 - CO₂排出量を66%削減可能(ミネベア製高効率LED街路照明を9千基導入した場合の推定)

③ スマート アジャスタブル LEDライト(SALL)

- 無線制御機能付きアジャスタブルLEDライトを開発
- 光学、回路、メカニカル、モーター、無線技術の融合
- Bluetooth Mesh 無線制御システムにより、スマホを使った広範囲での同期稼働が可能
- ターゲット市場: ホテル、展示イベント会場、商業店舗などのスマート・ビルディング用途

2015年5月8日

30

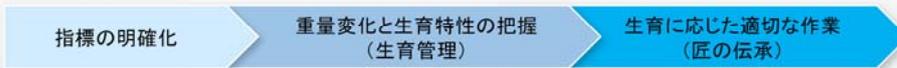
新製品の展開例をいくつかご紹介します。現在は、15~20ぐらいのプロジェクトを一度に走らせています。本日それを全てお話することはできませんが、いくつか簡単に申し上げますと、まずトンネル用のLED照明は実用化が終わって、実際にいろいろなトンネルに入り始めました。車を運転しているときにトンネルの照明が運転者の目に入らないように、目に優しくドライブができるというものです。先ほどご説明したスマートシティのLED街路灯は岩崎電気様と共同のものです。災害専門の街路灯もあります。それから、スマート・アジャスタブル・LEDライト(SALL)は、照度、光の角度、首を振ったりすることが無線でコントロールできる照明ですが、開発もかなり進んできました。

④ ボルト締結力監視センサー

- ・ ボルトとナットの締結力を計測・監視するセンサーを開発
- ・ 長岡技術科学大学/宮下准教授と、社会インフラの監視・管理への活用に向けて評価中
- ・ 締結力が設定値よりも低下・増加した場合、目視による異常を察知可能
- ・ 今後は、作業者の立入りが困難な環境での監視・点検に向けて、無線ネットワーク技術も活用していく

⑤ スマート農業用センサー

- ・ 農作物の栽培段階での重量等を計量、指標明確化することにより農業のIT化促進に向けて評価中
- ・ ロードセル、センサー等の無線データ伝送による計量が可能
- ・ 器具の無線化により計量物への取付け・取外し作業を軽減



スマート農業用センサー

⑥ ウェイビーノズル

- ・ 設備内製技術を生かし、工作機械向け補助装置を開発・販売

不良率低減

3つの可動式ノズル動作モードにより切削油を噴射し、金属切り屑による加工不良発生を低減

工数削減

手作業での噴射口調整が不要となり、金属切り屑の絡み付きによる切削工具の破損防止、寿命延長

複合技術

ミネベアの広範な製品群の活用により、部品の8割を社内調達



ウェイビーノズル

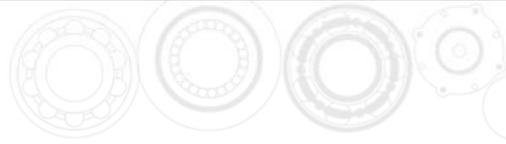
2015年5月8日

31

次は、計測機器の圧力センサーを応用した、ボルト締結力の監視センサーです。例えば大きなトンネルの天井などに大きなファンが設置されており、それをボルトで打ち付けているわけですが、ボルトが緩むと落下してしまいます。緩んだときに適切に知らせるとい、人が叩いて調べなくてもいいようなセンサーの開発に力を入れています。電車や橋梁のボルトなど様々なところにもボルトが使われていますので、これはいろいろな応用が効くと思います。

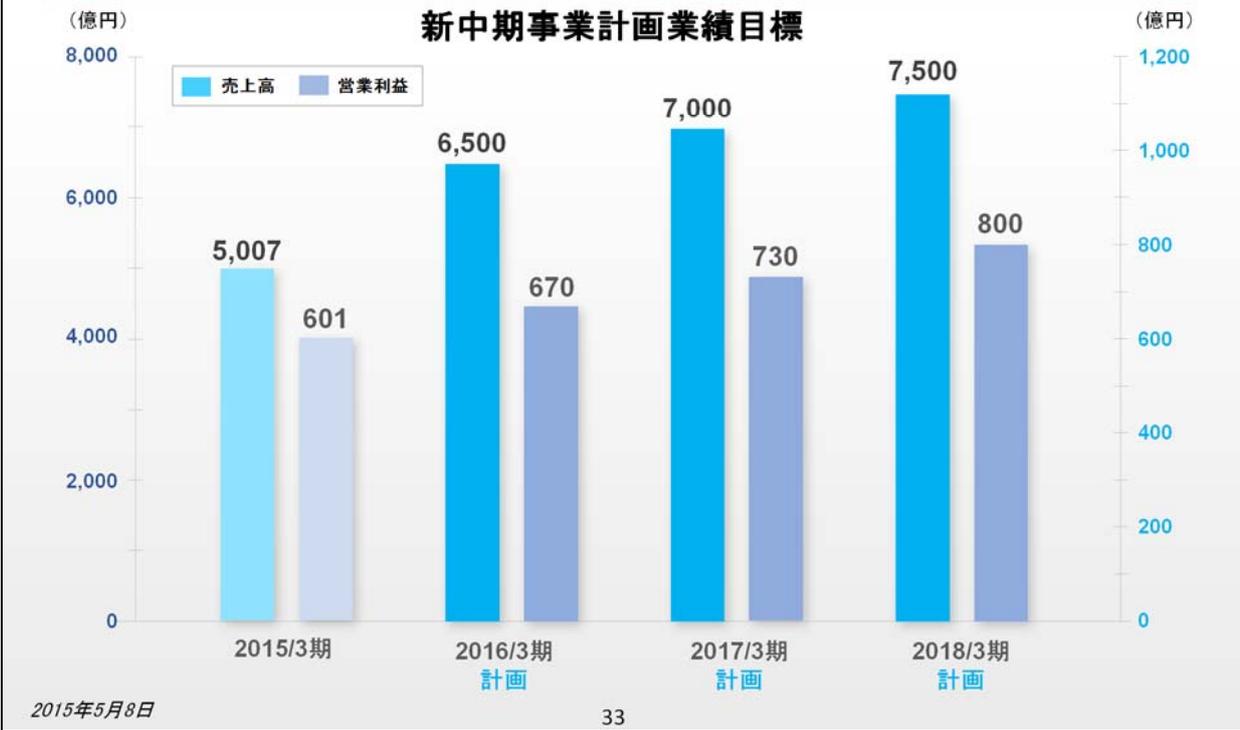
それから産業用センサーとしては、ここでは農業用センサーを掲げてありますが、それ以外にも医療や構築物のセンサーがあります。

新製品5本の矢戦略の要素技術を結集した新しい製品としては、先ほどご説明したウェイビーノズル、それからJ3DDのヘッドアップ・ディスプレイ向け部品、こういう新製品が今後我々を牽引していくだろうと思っています。



- 2015年3月期 実績
- 中長期の新たな目標
- **中期事業計画**
- 2016年3月期 計画

2020年に向けた通過点としての新中期事業計画を策定



中期事業計画です。

過日ある新聞で私どもがスマートフォンの組立てをするという報道がされましたが、今日現在スマートフォンの完成品の組立てをするということはありません。あるいは液晶モジュールそのものの組立てをするということもありません。既に何度か皆様にお話していますが、スマートフォンが高機能化することによって、スマートフォン向けの我々の部品関連で、それに様々な部品がつくことが必要になってくるということなのです。守秘義務があり、詳しくは申し上げられませんが、なぜ売上が5,000億円から今期は6,500億円に一気に増加するのかと言いますと、そのような売上が入ってくるからです。実は買ってくっつけるという部分の売上が本当は未だいくらになるかというのはハッキリとは分かっていません。今の段階では6,500億円の売上計画ですが、もう少し明らかになったときには皆様に新しい数字をご提供したいと思えます。営業利益計画は、多少保守的に670億円からスタートさせていただきます。

今、為替レートも良い状態になっています。タイが2回目の政策金利引下げを行ない、1ドル33.5バーツになりました。以前私がタイ政府に為替の問題を訴えに行ったときは、1ドル28.5バーツでした。私どもは生産の6割ぐらいをタイで行なっていますので、バーツ安の追い風は大きいと思えます。ドル円レートも1ドル120円前後で良い状況であり、こういう事業環境が大きく変わらないということをお前提にすると、これぐらいの成長は十分に可能と考えています。

機械 加工品 事業	世界経済の安定成長と需要の徹底的な掘り起こし		着実な 利益成長
	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年世界経済成長率予測3.5%(IMF)、中間所得層の拡大 ・既存市場における需要の徹底的な掘り起こし ・顧客とのタイアップによる新用途の開発 ・低価格量産品ボールベアリング市場におけるプレゼンス拡大 ・航空機産業でのプレゼンス拡大 		
電子 機器 事業	LED バックライト	生産能力拡大による収益拡大	大幅な 増収増益
	<ul style="list-style-type: none"> ・スマホ市場において圧倒的なプレゼンス確立へ ・さらなる生産性改善による収益力向上 		
	その他 製品	<ul style="list-style-type: none"> ・モーターにおけるさらなる収益改善 ・計測機器における新アプリケーションの強化 ・複合製品の商品化を加速 ・製品拡販につながる組立事業の拡大 	

2015年5月8日

34

今期計画の詳細ですが、機械加工品については、ボールベアリングで6月に1億6,000万個という外販数量が見えています。1年半前の2013年11月に「5本の矢」戦略を発表したときには月1億3,000万個がやっとでした。それが月2,000万個増えたわけです。それがもう6月には1億6,000万個になりそうだということです。ボールベアリングに関しては、競合がかなり苦しい状況にあり、ますます私どもの競争力は高まっています。具体的には、低価格量産品を得意とする小規模中国メーカー群にとっては、中国元が強くなっており、中国国内の環境規制も厳しくなり、人件費も毎年15%ずつほど上昇を続けているといったことです。またいつも私が申し上げているように、世界のGDPの成長が約3.5%ぐらいだとすると、それにプラスして中高所得層が世界的に拡大し、高級消費財及びそれに使う高級部品が売れていくというトレンドが継続しています。機械加工品に関しては着実な利益成長が認められるだろうと思います。

LEDバックライトも、競合がすぐ後ろに迫っているのではないかと心配をされていますが、そうではありません。ボールベアリングでもよく言っていることですが、「この小さくて精密なボールベアリングを作ってみなさい」と言われると他社でも作れるわけです。少量であれば、それほど難しいことはありません。それを「月に2億5,000万個作ってみなさい」と言われたらミネベア以外には誰も作れないのです。スマートフォン向けLEDバックライトも、「非常に薄くて精密なLEDバックライトを作ってみなさい」と言われたら他社も少しは作れます。じゃあ「3,000万個、来月持って来て」と言われたら、それはミネベア以外には誰も作れないのです。これが私どものビジネスモデルだと確信しています。

ザルトリウスMTHにつきましては、ドイツ側のメンバーと今がっちり取り組み、いろいろな提案もドイツ側から来始めております。ここは食料品関係の生産ラインで、原材料を積んだトラックが入ってきて計量し、製品が加工されて、最後に袋詰めになって出荷されるところまでのいろいろな検査機器を担当している事業です。もちろんそういうビジネスもこれからますます力を入れていきたいのですが、そこに無線技術を取り込んでいくという要望がザルトリウスMTH側にも多くありますので、新しいアプリケーションに積極的に取り組みたいと思っています。

LEDバックライトが第2の柱になりつつある

スマホ市場は成長が続く

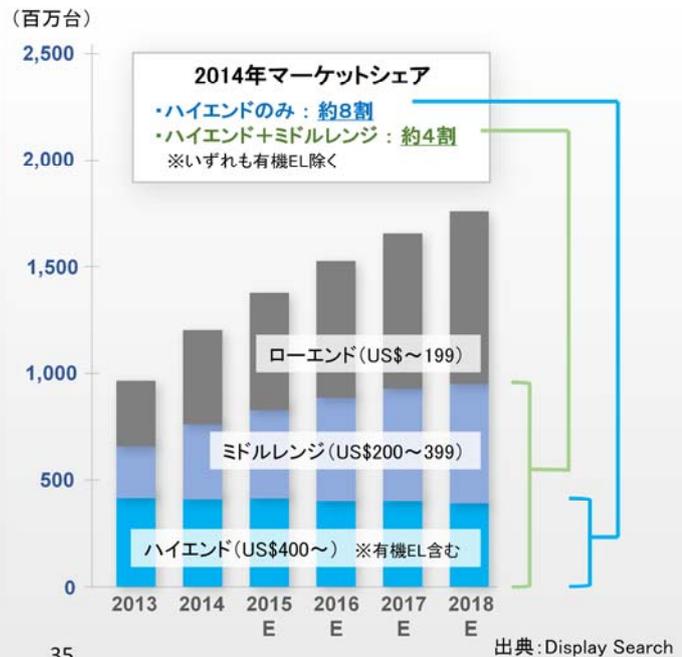
ミネベアの超薄型LEDバックライトの採用が、\$400以下のスマホにおいても進行中。

圧倒的な競争力

- ①超薄型・高機能LEDバックライトでシェア拡大中。
- ②設計技術、生産能力と製造コストで圧倒的な優位性を確立しつつあり、ボールベアリングやピボットと似たようなビジネスモデルへ。

2015年5月8日

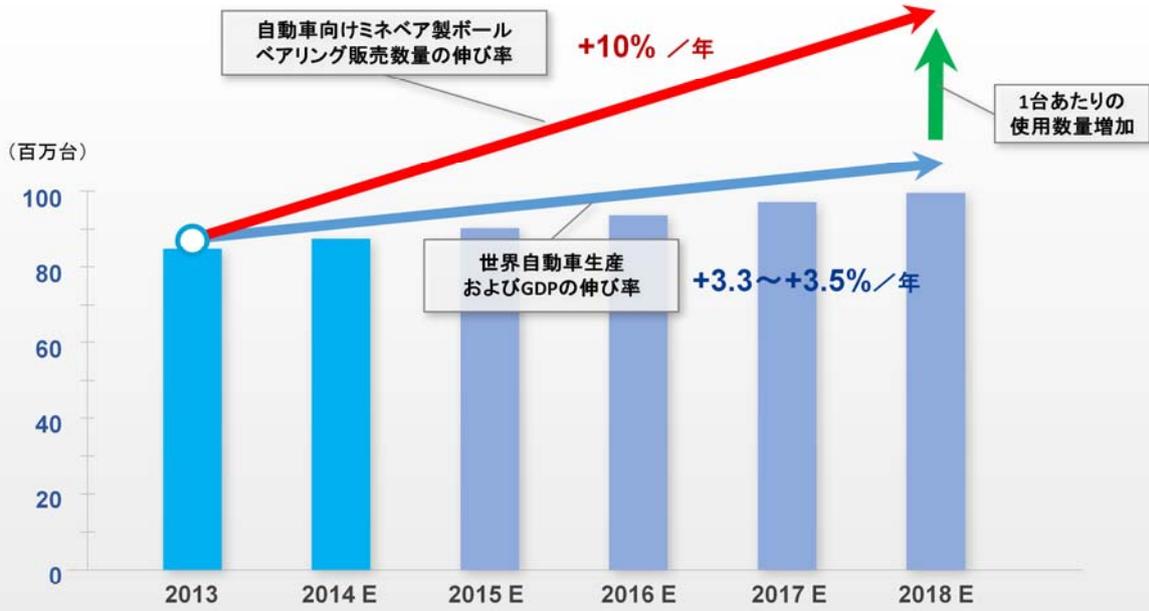
スマートフォン価格帯別 世界出荷数量



スマートフォン市場については、皆様もいろいろな見解があると思いますが、確かにスマートフォンは一部に陰りが出ていると思います。エントリーモデルは確かに良くないのですが、しかし中国市場も含めて最近の高級品の売れ筋には依然として旺盛な需要があります。中高所得層が増えていくと高級品が売れる、高級品が売れるということは高級部品が売れるということそのままだと表現しているのではないかと感じており、私どものLEDバックライトへの需要には強気な見方をしています。競合はいますが、プラスチック射出成型の部品を作り、精細なユニットに組立て、月3,000万個、4,000万個、5,000万個作ることができる会社はミネベアの他にはありません。製造技術力、先行開発力、こういったものが一体化されて我々のLEDバックライトになり、我々のボールベアリングになり、我々のピボットになっているわけです。そういうビジネスモデルをより強化しようとの狙いで、今期はLEDバックライトの生産能力を現在の月3,500万個から、来年3月までに月5,000万個へ上げるための設備投資を行う予定です。

ダウンサイジング、省エネ化のトレンドはミネベアに追い風

世界自動車生産とミネベア製ボールベアリングの伸び



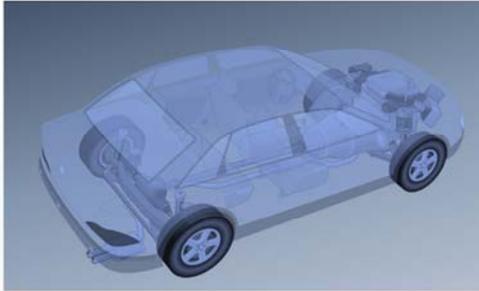
2015年5月8日

36

(出典:IHS、IMF)

自動車も高級化により様々なニーズが生まれます。

新機能向けに伸びるミネベア製ボールベアリングとモーター



ある欧州系高級車モデルにおけるミネベア製部品使用例			
1台あたりミネベア・サイズのボールベアリング使用数量			42
ヘッドランプ周りのモーター用	20	EPS	2
シート向けファンモーター用	6	Radiator Fan	2
EGR	3	その他	7
ABS	2		
1台あたりミネベア製ボールベアリング使用数量			38
1台あたりミネベア製モーター使用数量			11

環境性能

Exhaust Gas Recirculation
Urea-based Selective Catalytic Reduction
etc.

安全性

Lighting Systems
Antilock Brake System
Electronic Stability Control
etc.

省エネ

Electronic Throttle Valve
Turbo Charger
etc.

快適性

Seat Fan
Rear Gate Opener
etc.

2015年5月8日

具体的には、Exhaust Gas Recirculation、Lighting System、それからターボチャージャーといった製品です。よく言われますのは環境性能、安全性、省エネ、快適性へのニーズです。ある欧州系高級車モデルでは、ミネベア・サイズのボールベアリングは1台当たり42個使いますが、そのうち38個は実際にミネベア製が使われているというところをみても、高級品にミネベアの製品が入っていくということは間違いのないことです。

航空機生産は確実に増加する

① 各航空機メーカーの増産に積極対応

従来機種の安定した生産に加え、ボーイング787に続く省エネ型新型機（A350XWB、A320Neo、B737MAX、B777X、MRJ等）の量産が始まる

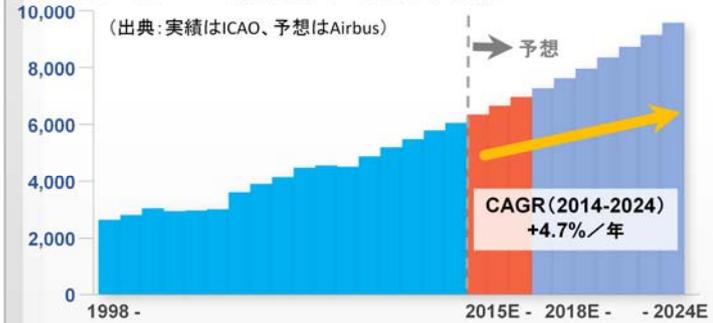
好調な受注を受けて、タイ・ロップリ工場での生産能力を拡張し、日本・米国・英国工場からの製造移管やタイ工場からの部品供給でコスト削減を進める

② 難削材加工を中心に拠点分担を明確化し、事業の効率化と日英米販売連携強化を可能にする組織の構築

③ セロベア社買収によるシナジーを目指し、セラミック製航空機部品開発にも注力する

2015年5月8日

(10億旅客キロ数) **総旅客キロ数の年推移**



(機) **ボーイング・エアバス民間航空機出荷機数年推移**



(機) **ビジネスジェット出荷機数予測**



正直申しまして私の中でいつももやもやしているのはこのロッドエンドです。ロッドエンドが一番グローバルな事業なのに、一番社内的な垣根が多いところというのが私のジレンマです。まだまだ需要を取れます。競争はアメリカの会社为中心です。ボールベアリングをみるとアメリカの会社はもう作っていません。競争で全部駆逐されてしまったのです。なぜこのロッドエンド・ファスナーでは我々は50%しか市場シェアがないのか、これを考えると我々がやるべきことは非常に単純で明解だと私は思っています。やはり東南アジアでの生産を加速し、製造コストを下げ、競争力を高めていくことです。タイのロッドエンド生産をこれからも大きくしていくことが重要だと思います。

未来への種まきから成長の次なるステージへ

ベアリングの外販 月平均1億8千万個(新工場建設のための布石)

市場の徹底的な掘り起こしと新用途の開発

複合製品の開発と拡販

複雑化、高難度化する複合製品に向けた技術力と販路の確立

照明器具関連製品の拡販

光学技術、精密加工技術、ワイヤレス通信技術等を融合し
ライティングデバイス事業の新たな柱の構築へ

計測機器の売上、500億円

Sartorius Mechatronics T&H GmbHとのシナジー最大化、
新製品の開発・拡販に注力

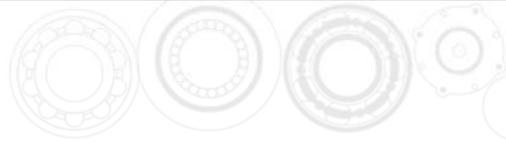
航空機部品事業の売上、700億円

民間航空機向け需要掘り起こしと新型モデルへの対応、
難易度の高いストラクチャルおよびエンジンパーツの取り込み

2015年5月8日

39

これまでの「5本の矢」戦略は、新「5本の矢」戦略に改訂します。ボールベアリングの外販数量を1年間に平均月1,000万個上げて行こうと、月1億8,000万という目標を立てました。これは2018年3月期までです。そこまで行くとタイの新工場は満杯になり、次の工場が必要になります。タイの新工場を建てたときに、次の新工場を建てるのは私では無い、と思っておりましたが、予想外に早く次の工場建設地を選定していかなければならないというのが現実です。それから計測機器の売上をザルトリウスMTHとのシナジーで200億円から500億円に引き上げました。また航空機部品事業の売上は700億円を目標にします。



- 2015年3月期 実績
- 中長期の新たな目標
- 中期事業計画
- 2016年3月期 計画

2015年5月8日

40

① スマホ関連の一部アッセンブリーを伴う事業拡大

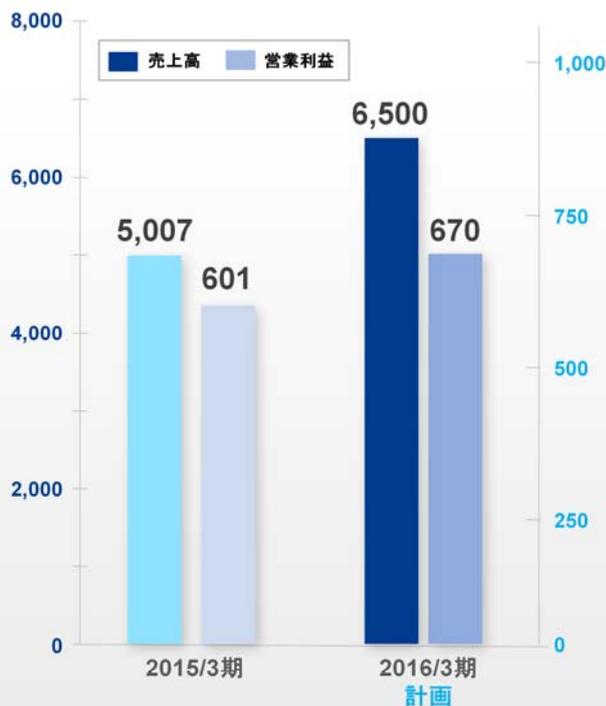
② 既存事業の成長(5%)

③ 各事業の収益改善と Sartorius Mechatronics T&H 等の買収による上乗せ

④ LEDバックライトの大幅増加

- ・ 月産35百万個(15/3期末)
⇒50百万個(16/3期末)へ
- ・ 中国スマホの薄型化継続と新規客先参入へ

2016/3期 売上高・営業利益計画 (単位:億円)



2015年5月8日

41

今期計画ですが、スマホ関連の一部アッセンブリーを伴う事業拡大、既存事業の成長、ザルトリウスMTHの買収によるシナジー、LEDバックライトの生産能力引上げ、為替レートも良いということで、売上6,500億円、営業利益670億円という見込みを設定しました。但しヒントとして4月の売上は前期は316億円でした。今期4月はまだ締まっていませんが約410億円、約100億円増えました。従って4-6月の出発点の売上が去年よりも上乗せされており、営業利益120億円という1Qの目標も多少保守的と考えています。

- 1 **ベアリングの外販 月平均1億5千万個 体制の確立**
- 2 **スマホ関連の一部アッセンブリーを伴う事業拡大**
- 3 **LEDバックライトの数量増加
(2と合わせて1,000億円の売上拡大)**
- 4 **モーター事業の収益拡大**
- 5 **計測機器の収益大幅拡大**
- 6 **J3DDの単月黒字化**

2015年5月8日

42

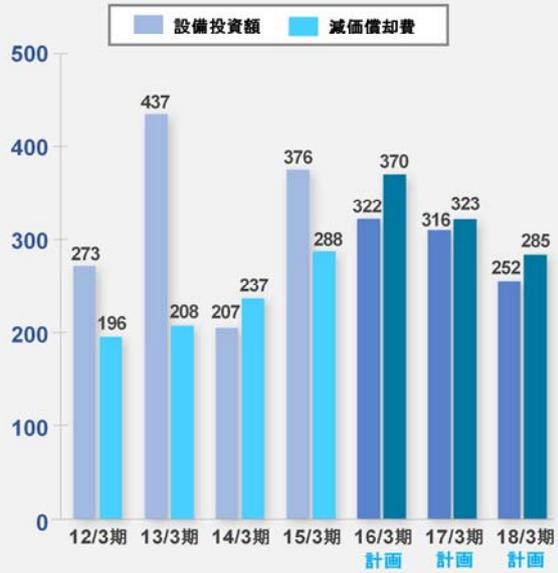
今期のトピックスをまとめました。ボールベアリング、スマホ関連の一部アッセンブリーを伴う事業拡大、LEDバックライトの数量増加は既にお話ししました。モーター、計測機器も収益が拡大します。J3DDもかなり良いサンプルがようやく出荷できるところまで来ました。償却負担が大きくなるのではとのご心配があると思いますが、それを吸収して今の見込みを作成しています。

フリーキャッシュフローの増大が見込まれ、 大型M&Aが実行されない場合には、今後も更に現金が増加へ

ネット有利子負債とフリーキャッシュフロー計画



設備投資額と減価償却費計画



2015年5月8日

43

キャッシュフローは業績拡大に伴い大きくなりますので、大きなM&Aがなければネット有利子負債は今期700億円程度へ下がると見えています。

将来のさらなる株主還元増大に向けた成長投資

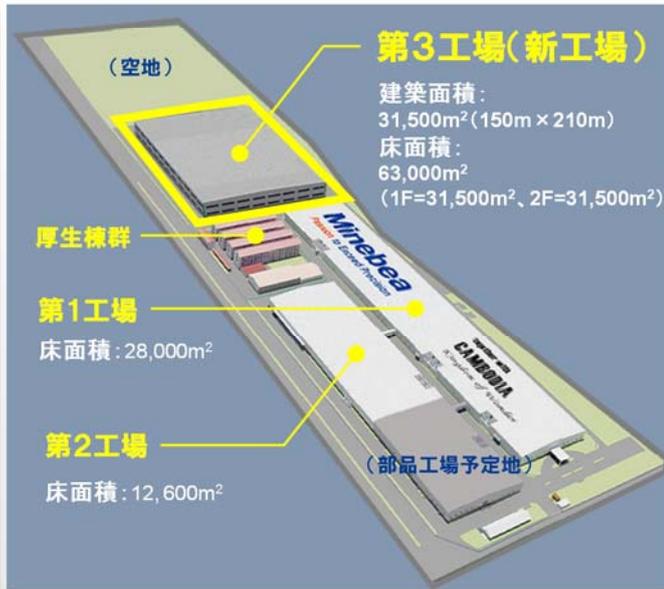
バンワ I の補完施設として
バンワ II の取得



バンワ II

土地面積: 25,600m²
床面積: 11,900m²
(うちクリーンルーム380m²)

現カンボジア工場の隣接地に2階建工場建築へ



2015年5月8日

44

最後に株主還元の話ですが、株式市場では各社の配当引上げが注目されています。これはいろいろな会社があるわけで、キャッシュが余っていて借金が全くなくて、本業が一つでそれを成長させるということだけをおやりになっている会社の場合は、配当性向をどんどん上げていただいて良いと思います。しかし私どもは今まさにChange to Growの時期にあるのです。私は株主の皆様のために働いているわけで、一番重要なのは1株あたり利益を上げること、これが私の使命だと思います。目先の1円、2円の増配を株主の皆様が私に求めているのかというのは疑問です。増配余地はあります。これは良いことですが、今回は株主の皆様には12円配当ではケチだと言われても、単なるケチではなくて、その株主の皆様本来ですともう少し増配すべきだったかもしれない資金を使って何ができるのを考えました。そして、カンボジアの第三工場を建築することを本日正式に決定しました。これは31,500m²の広さになります。最初に400m × 70mの第一工場を建てたときに心配されましたが、これが28,000m²でした。今度の第三工場は第一工場をはるかに凌駕する規模です。何故かといいますと、川下から川上に上がるビジネスがこれから来るのではないかというのが一つです。ですから、将来の成長を株主の皆様にお約束して、前期は12円配当で株主総会にご提案します。カンボジア第三工場はこれから杭打ちを始めますので、完成まで1年ちょっとかかるかもしれません。クリーンルームなど、内部の最終仕様はまだ決めておりません。そこは需要が出てきて何かを始めるときに、どのような形態にもフィットできるような形にしたいと思っています。これが前期12円で配当を終わらせた一つの効果だとしてご理解いただきたいと思います。それからバンワ II と呼んでおりますが、タカハタ様から工場を買収しました。近くのバンワ I はLEDバックライトの部品製造工場へ転用しましたので、これまでの一部の設備をバンワ II へ移します。

配当方針

15/3期 期末配当 **6**円/株 計年 **12**円/株

16/3期 予想配当 中間配当 **未定**
期末配当 **未定**

**16/3期は配当性向20%程度を目途に、
配当水準の向上にも努める！**

「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

・経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行

2015年5月8日

45

今期の配当は、今回は未定とさせていただきます。

ここに、「16年3月期は配当性向20%程度を目途に配当水準の向上にも努めます」と書いてあります。配当性向20%とは書いておりません。「程度に」というのは私の中では17.5%以上、22.5%未満です。しかも目途ということです。もちろん大規模M&Aを含めて、これは絶対に株主のためだというものが出来れば、それに資金を使って行きます。この辺りをぜひご理解をお願いしたいと思います。

16/3期の一株当たり純利益は20%以上の増加を見込む

(百万円)	2015年3月期		2016年3月期予想			前年比 伸び率
	通期	上半期	下半期	通期		
売上高	500,676	294,500	355,500	650,000		+29.8%
営業利益	60,101	28,400	38,600	67,000		+11.5%
経常利益	60,140	27,900	38,100	66,000		+9.7%
純利益	39,887	20,200	27,800	48,000		+20.3%
一株当たり 純利益(円)	106.73	54.03	74.35	128.38		+20.3%

為替レート	15/3期	16/3期想定
US\$	109.19円	118.00円
ユーロ	139.38円	130.00円
タイバーツ	3.37円	3.60円
人民元	17.60円	19.30円

2015年5月8日

46

これが最後のスライドです。今期は、一株あたり純利益の20%以上の増加を目指すことが私の皆様へのメッセージです。

以上が私からのご説明です。

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。