

2010年3月24日・「合同個人投資家セミナー」

# 会社説明資料



代表取締役 社長執行役員

**貝沼 由久**

ミネベアの社長の貝沼でございます。実は私共は個人投資家の皆様方へ会社のご説明をするというのは初めての試みになります。

今日はできるだけ私の経営方針を中心にお話をしたいと思っております。

# ミネベアの歴史・現状と課題

まず、歴史と現状の課題についてまとめました。

# ミネベア製品の中核：ボールベアリング

## ミネベア製ボールベアリングの用途拡大と進化



Minebea Co., Ltd. ©2010 all right reserved. 2010 3/24 Page no. 3

背景に見えるのがボールベアリングというもので、ほとんどの方は「あまり見たことのない部品だなあ」という風に思われるかもしれません。私共は、直径が22mmまでを小径ボールベアリングと呼んでおります。それから直径が9mm以下をミニチュアボールベアリングと呼んでおります。実は皆さんが朝起きてからここに来られるまでの間に、私共のボールベアリングに間接的に触れられないことはまずないだろうと思っております。例えば、朝歯を磨くときの電動歯ブラシの中にボールベアリングは入っておりますし、朝寒いときにつける暖房機器のモーターの中にもボールベアリングが入っております。また本日お車で来られた方、自動車のワイパーのモーターの中にもボールベアリングが使われております。電車で来られた場合も自動改札機の中にボールベアリングがたくさん使われております。銀行にお金を下ろしに行かれた場合もATMの中には1台当たり約800個のボールベアリングが使われております。

また、グラフは私共のボールベアリングの生産実績です。1980年以前は、こういう小さいボールベアリングを使う用途はあまり多くありませんでした。それがこの80年代を境に、VTRの普及、自動車の電装化、パソコンブーム、デジタル家電の普及で、この小さいボールベアリングの用途がものすごい勢いで増えてまいりました。リーマンショックがあって少し生産が落ちましたけれども、1年間で20数億個、今は1ヶ月で約2億個を生産しております。この小さいボールベアリングを日本の0歳児から100歳以上のお年寄りまで、1人に1個以上、2個近く配れるくらいの量を毎月作っております。現在、小径・ミニチュアボールベアリングの私共の世界シェアは約60%と推定致しております。私共はこのボールベアリングという製品からスタートしましたが、今はどういう製品群になっているかということをご説明したいと思っております。

## 機械加工製品



- ・スフェリカルベアリング
- ・ピボットアッセンブリー
- ・ボールベアリング
- ・ロッドエンド



## 回転機器製品



- ・HDDスピンドルモーター
- ・ステッピングモーター
- ・ファンモーター
- ・DCモーター
- ・振動モーター
- ・特殊モーター



## 電子機器製品



- ・ライティングデバイス
- ・バックライトインバーター
- ・キーボード
- ・スピーカー
- ・計測機器



## 特殊機器製品



- ・防衛関連用特殊機器

ボールベアリングの写真の横にありますのが、ロッドエンド&スフェリカルベアリングという製品ですが、用途はほとんど航空機に使われています。皆さんが飛行機に搭乗されるときに飛行機のドアはすでに開いておりますけれども、あのドアはそのまま開くわけではなく、一旦外に押し出してそれから動きます。こういう蝶番のところは複雑な動きをしますので、スフェリカルベアリング、すべり軸受けと言いますが、そういう特別な軸受けが使われています。またフラップとかランディングギヤなども非常に複雑な動きをします。そういうところに私共のロッドエンド&スフェリカルベアリングが使われており、5割ぐらいの世界シェアを持っております。例えばボーイング747ですと数千個単位のロッドエンド&スフェリカルベアリングが使われております。

次に、これはピボットアッセンブリーという製品で、コンピューターの中に入っている記憶装置であるハードディスクドライブの中にこの部品が入っております。ピボットアッセンブリーの中には2個のボールベアリングが入っていて、その外にスリーブと称する筒が被せてあります。ハードディスクドライブの中では、データを読み取るためにヘッドが動きますが、この支点のところにピボットアッセンブリーが使われています。これも大体6割ぐらいの世界シェアを持っております。

これら機械加工製品に、私共の強み収益源があります。ただ、後程ご説明致しますが、私共の機械加工製品の今の売上は全体の半分以下になっております。

次に、回転機器製品というモーター製品群があります。各種モーターがございますが、ハードディスクドライブ用スピンドルモーターや、プリンターで印刷される文字の行間がいつも一定になるようにする位置を決めるなどの機能を担うステッピングモーター、そしてファンモーター、携帯電話に使われる振動モーターなどがあります。今はこれらモーターを月に5~6,000万台生産しております。もう1つの核は、電子機器製品の製品群で、携帯電話のバックライトに使用するライティングデバイス、そしてキーボード、スピーカー、物の重さを量ったりするときに使われるひずみゲージなどの計測機器などがあります。

大きく分けると、これら3つの製品群が私共の製品です。これに加えまして特殊機器製品と称している製品群があります。防衛省などに装備品を納入しております。

ここに各製品群の世界シェアを記載していますが、機械加工製品は大体50~60%のシェアを持つ我々の中核製品、回転機器製品は約2~20%と記載していますが、モーターによってシェアは異なります。電子機器製品のシェアは約3~10%と少なくなっております。

設立時期	1951年
事業内容	ベアリング等の機械加工品事業、回転機器などの電子機器事業
資本金	68,258百万円 (2009年3月末現在)
売上高	連結:256,163百万円 (2008年4月1日~2009年3月31日)
従業員数	連結:48,443人 (2009年3月末現在)
製造拠点	10カ国・29ヶ所
上場取引所	東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所
株式インデックス	日経225、TOPIX、東証1部電気機器、MSCI、FTSE
時価総額	2,123億円 (2010年3月12日現在)

私共は来年設立60周年を迎えます。資本金は682億円で、前期の連結売上が2,561億円ですが、リーマンショック前では3,300億円以上ありました。従業員が約5万名、世界10カ国に29ヶ所の製造拠点を持っております。皆様もご存知の日経平均に採用されている一社でもございます。

## 総合精密部品メーカーのミネベア

総売上高(連結) **2,561億6,300万円**  
(2008年4月~2009年3月)

### 売上高比率

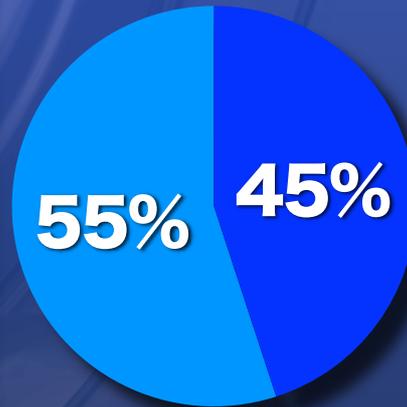
#### 電子機器事業

##### 電子機器

- LEDバックライト
- 計測機器
- キーボード
- スピーカー

##### 回転機器

- HDDスピンドルモーター
- ファンモーター
- ステッピングモーター
- 振動モーター
- DCブラシ付モーター



#### 機械加工品事業

- ボールベアリング
- ロッドエンド&スフェリカルベアリング
- ピボットアッセンブリー
- 航空機、自動車用ネジ類
- 特殊機器

ミネベア製品の売上げの特徴を踏まえて、私共はセグメント開示情報を機械加工品事業と電子機器事業とに分けております。この機械加工品事業が先程ご説明致しました機械加工製品に特殊機器製品を合わせ、機械加工品事業と呼んでおります。もう一方の電子機器事業は、電子機器製品に回転機器製品を加えたものになります。連結売上の55%が電子機器事業、45%が機械加工品事業です。

① グローバル展開

② 大量生産方式

③ 垂直統合生産システム

④ 超精密機械加工技術

⑤ 積極的なM&A

## ① グローバル展開 / ミネベアの歴史的競争力の根源

日本、タイ、中国、シンガポール、欧州、米国など世界14ヶ国に44の子会社および関連会社、約48,000人の従業員を擁し、29ヶ所の製造拠点と43箇所の販売拠点を展開(2009年3月末)



Minebea Co., Ltd. ©2010 all right reserved. 2010 3/24 Page no. 8

ミネベアの歴史的競争力の根源については、私が20年位前に会社に入ったときに営業でお客様に申し上げていましたのは、まず第一に、いち早く海外に輸出基地を求めたことが挙げられます。1972年にシンガポールに進出いたしましたし、80年にはタイ、94年には中国へと進出し、比較的早い時期に海外展開を図って参りました。

### タイ



### 中国



### シンガポール



ボールベアリング  
月産 2億個



各種モーター  
月産 5500万台



液晶バックライト  
アッセンブリー  
月産 1800万台

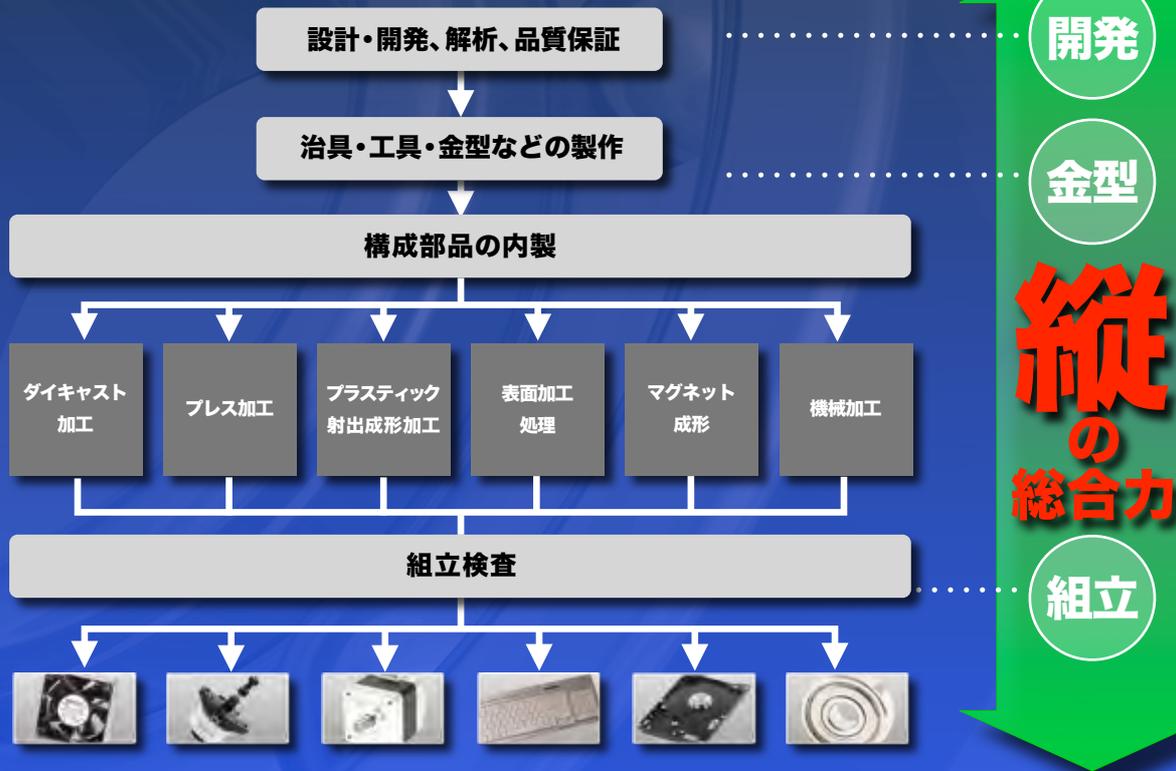


キーボード  
月産 100万台



もう一つの歴史的競争力の根源は、大量に物を作る「大量生産技術」です。一番大きな生産基地はタイで、その次に中国、シンガポールがあります。ボールベアリングが月に2億個の生産、各種モーターが月産5,500万台、キーボードが月産100万台、液晶バックライトアッセンブリーが月産1,800万台という水準で、非常に大きなボリュームを作っていくという戦略です。

### ③ 垂直統合生産システム / ミネベアの歴史的競争力の根源



3番目に私共が「垂直統合生産システム」と呼んでいるものがあります。通常ですと、製品を作るときには部品メーカーからいろいろな部品を買ってきて作っていきます。我々のような部品メーカーも通常は似たようなことをやっております。アルミを溶かして物の形を作るアルミダイキャスト、板に金型を当てて形状を変えるプレス、プラスチックを溶かして物の形を作ったり、表面処理をしたり、磁石を作ったり、削ったり、磨いたりする作業があるわけですが、これを基本的に私共は全部内製で行っております。これが私共の特徴の一つであり、強みでもあります。本来は色々なところから買ってくる物を、全部私共の技術でそれを作ってしまうということです。これが私共の「縦の総合力」と考えております。

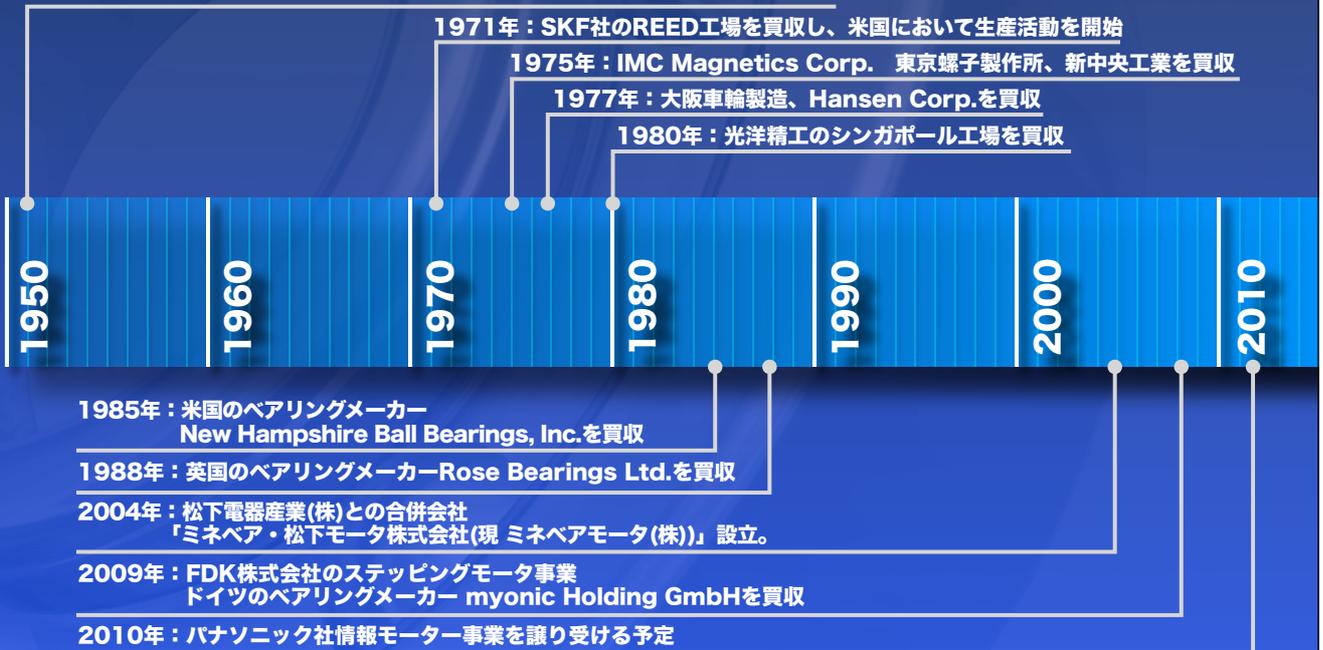
ミネベアの超精密機械加工技術は  
軸受け・小型モーターをはじめ  
各製品に活かされています



もう1つは「超精密機械加工技術」です。例えばボールベアリングですと、本当の真円そのものというのはなかなか作れません。ですが私共の日本一の真円のボールベアリングは、丸い溝の部分を0.02ミクロンで上下して回っていきます。非常に精密な加工技術というのがボールベアリングの特色です。ですから世界で6割ものシェアを維持しているわけです。真円に近ければ近いほど、ボールベアリングが回るときの音が静かになり、軽い力で回すことができます。さらに摩擦が少ないために製品の寿命も長くなります。こういった超精密機械加工技術を駆使し、モーターの部品や、その他いろいろな製品にその技術を展開しております。

## 1971年以降、国内外31社を買収

1951年：日本初のミニチュア・ボールベアリング専業メーカーとして創業



Minebea Co., Ltd. ©2010 all right reserved. 2010 3/24 Page no. 12

最後の5番目ですが、皆様にご理解いただきたいのは、実は私共は知る人ぞ知る「元祖M&Aカンパニー」でして、ずいぶん昔からM&Aを繰り返して参りました。1971年以降、国内外31社買収しております。最近も、後でご説明致しますが、パナソニック社さんから情報モーター事業を買収することを決定しております。

① グローバル展開

② 大量生産方式

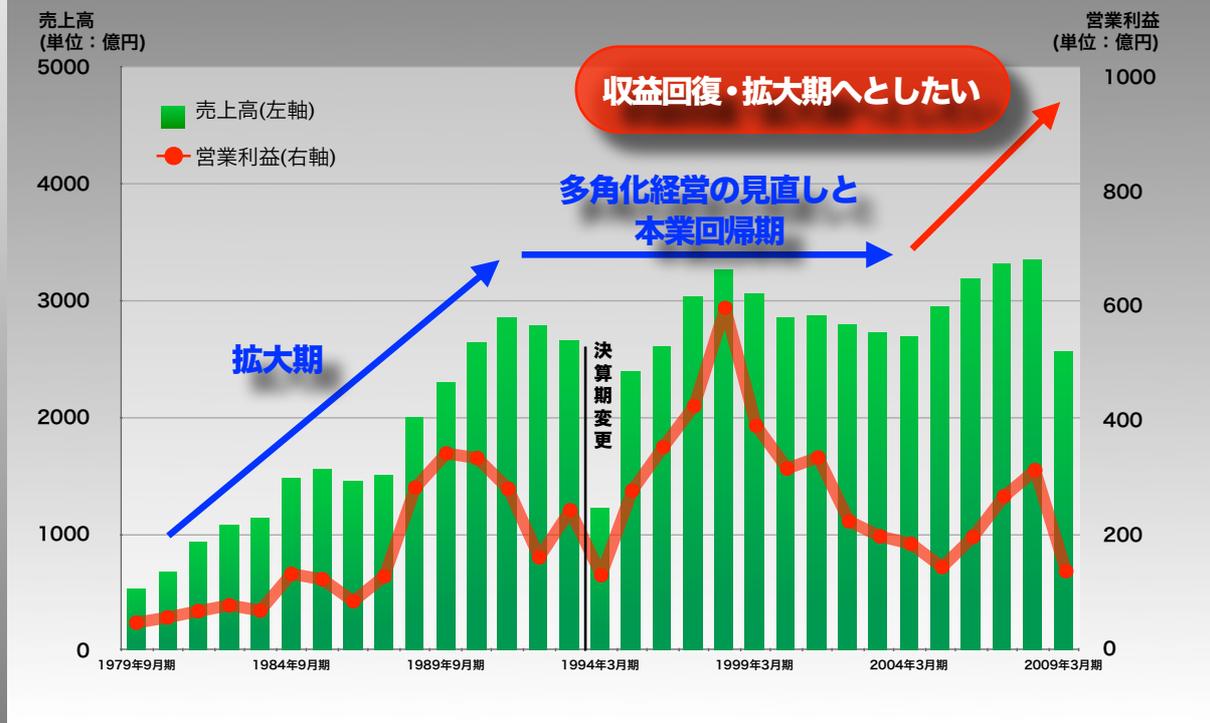
③ 垂直統合生産システム

④ 超精密機械加工技術

⑤ 積極的なM&A

この5つが私共の歴史的競争力の根源だったわけですが、残念ながら1番目の海外展開と2番目の大量生産は既にいろいろな会社がやっておりますので、今はもうあまり強みではないと思います。後でもう少し詳しく、現在の強みの話をさせていただこうと思います。

## 連結売上高と営業利益の推移(過去30年間)

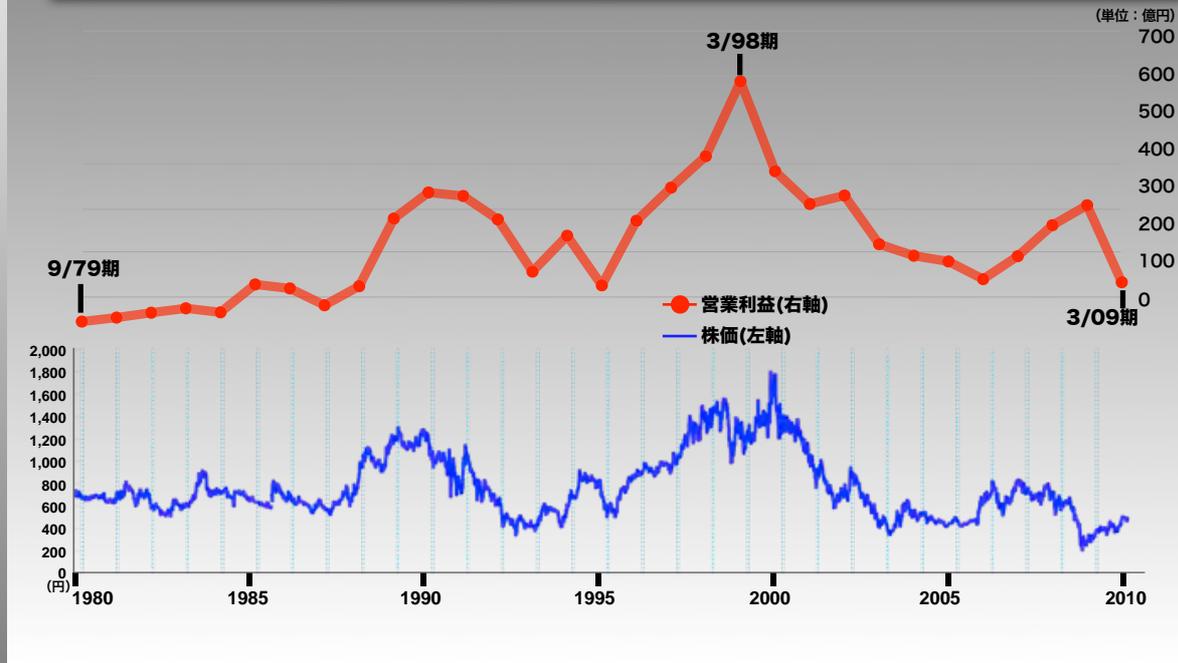


Minebea Co., Ltd. ©2010 all right reserved. 2010 3/24 Page no. 13

これはミネベア30年間の業績です。緑の棒グラフが売上高で、赤の折れ線グラフが営業利益になります。必ずしも売上高に比例して営業利益が上下しているわけではないことがお分かりいただけると思います。しかし、売上高だけでいきますと、1970年以前から1989年頃までは拡大期でした。実はこの時期は、製造業だけではなくコングロマリット（複合企業体）を目指して色々な業種に投資をしてきました。例えば、信販事業や訪問販売、家具の輸入販売など、ボールベアリングとは全く違う事業にも投資をして参りました。しかしそれ以降は多角化経営の見直しと本業回帰期に入り、色々な事業の整理をして参りました。リーマンショックはありましたが、2000年代半ばからは売上高、営業利益とも回復をはじめており、これからは利益の回復期・拡大期としたいと思っております。

# ミネベア30年間の株価推移

**1961年08月** 東京証券取引所市場第二部発足と同時に、第二部に上場。  
**1970年10月** 東京証券取引所市場第一部に上場。



これは私にとって重要なグラフです。下の青の折れ線グラフは、当社の株価で、上の赤の折れ線グラフは当社の営業利益です。これをご覧になれば一目瞭然ですが、営業利益にほぼ連動して株価が動いております。従いまして、営業利益を拡大することが、私共に課せられた課題ということになると思います。

# 営業利益の拡大

営業利益率  
改善

売上  
拡大

新規事業  
のための  
種まき

既存事業

新規事業

営業利益の拡大のためには、1つは売上高を拡大すること、既存事業、新規事業の売上高の拡大です。それから、経費を抑えながら営業利益率を改善する、また、新しい事業のための種まきをすることです。こういうことが我々に課された今後の経営課題であろうと思います。

# 課題に向けた経営方針

こういった課題に向けた経営方針について少しお話をさせていただこうと思います。

## 2009年3月期決算説明会にて

### 一株当たり利益の向上

一株当たり利益の最大化を図り、  
企業価値の向上を目指す

企業価値  
向上

### ミネベア100周年のための基礎固め

経営資源の成長と  
確かな方向性を見極める

経営資源  
成長

私は昨年4月1日に社長になりました。5月に行いました2009年3月期の決算説明会は就任直後の説明会でしたので、私の経営方針を事細かにご説明しました。そこで私は、皆様に二つのミッションについてお話をしました。

一つは「一株当たり利益の向上」です。先程、グラフでご覧頂きましたが、営業利益が高くなれば株価は高くなります。我々経営陣は、株主の皆様に喜んでいただくために、会社の財産をお預かりして、毎日一生懸命やっているわけです。これができなければ正直申し上げまして、仕事ができないということです。うちの従業員には、会社が発展して株価が上がれば従業員に対してもそれなりの見返りを行うと言っています。従業員に対するボーナスももっと払えます。まず我々が先にやらなければならないのは、営業利益を拡大していくことです。そうすることによって必ず市場の評価は上がります。それが「我々の成績表なんだ」という風に社内で言うております。新聞を開けば毎日成績表が出ていますので、この成績表は非常にわかりやすいんです。これを従業員と一緒に見て行こうと言っています。

それからもう一つは「ミネベア百周年のための基礎固め」です。これを言うと、貝沼はなぜそんな先のことを言うんだと言われるかもしれませんが、先程申し上げましたように私共は来年が設立60周年になります。今年入社してくる大卒新人が定年までいるとちょうど百周年になります。この人達には、百周年は非常に現実的なものです。従って「ミネベア百周年のための基礎固め」をやるうと言っています。

## ミネベアの特徴

垂直統合生産方式による部品からの一貫生産

**縦の総合力**

機械加工品・回転機器・電子機器・特殊機器という幅広い製品群

**横の総合力**

超精密機械加工技術

豊富なM&Aの経験

**これら優位性を 最大限に活用することによって  
営業利益の最大化を図ることが私のミッションです**

これをやるためには、経済の大原則である強いものをより強くしなければならないわけですが、では一体我々の何が強いのかということです。

一つは先程の「垂直統合生産システム」です。部品メーカーだけれども部品の部品から自分たちで作るといふものです。社内に色々な技術もあれば、その部品を作っていく中で、色々な利益も生じてくるわけです。これを「縦の総合力」と言っています。今までは事業部が分かれており、部品を作っている部品部門も独立採算でやっていたので、部品部門は自分たちが儲からなければ、事業部に部品を供給しないということも正直起こっていました。ただ今は同じビジネスに関わるものは一つの事業部に統合しましたので、部品部隊も含めた事業部が同じ方向で、お客様に対して接することができるようになり、「縦の総合力」を強化しています。

もう一つは「横の総合力」です。ボールベアリングを作っているメーカーで、キーボードも作っているメーカーはミネベアだけです。ロッドエンドを作っているメーカーで、スピーカーを作っているメーカーは他にありません。LEDバックライトを作っているメーカーがモーターも作っている会社は世界でも他にありません。こうやって考えていきますと、我々はある意味非常にユニークな、世界で一社しかない会社だと私は考えます。だとすれば、世界に一社しかできないことができるはずで、それがこの「横の総合力」の強化ということになります。

それと「超精密機械加工技術」、「豊富なM&Aの経験」といった強みも最大限に活用することによって、営業利益の最大化を図ることが私のミッションだと理解しております。

超精密  
機械加工技術

価格対応力の強化

**縦**  
の総合力強化

豊富な  
M&Aの経験

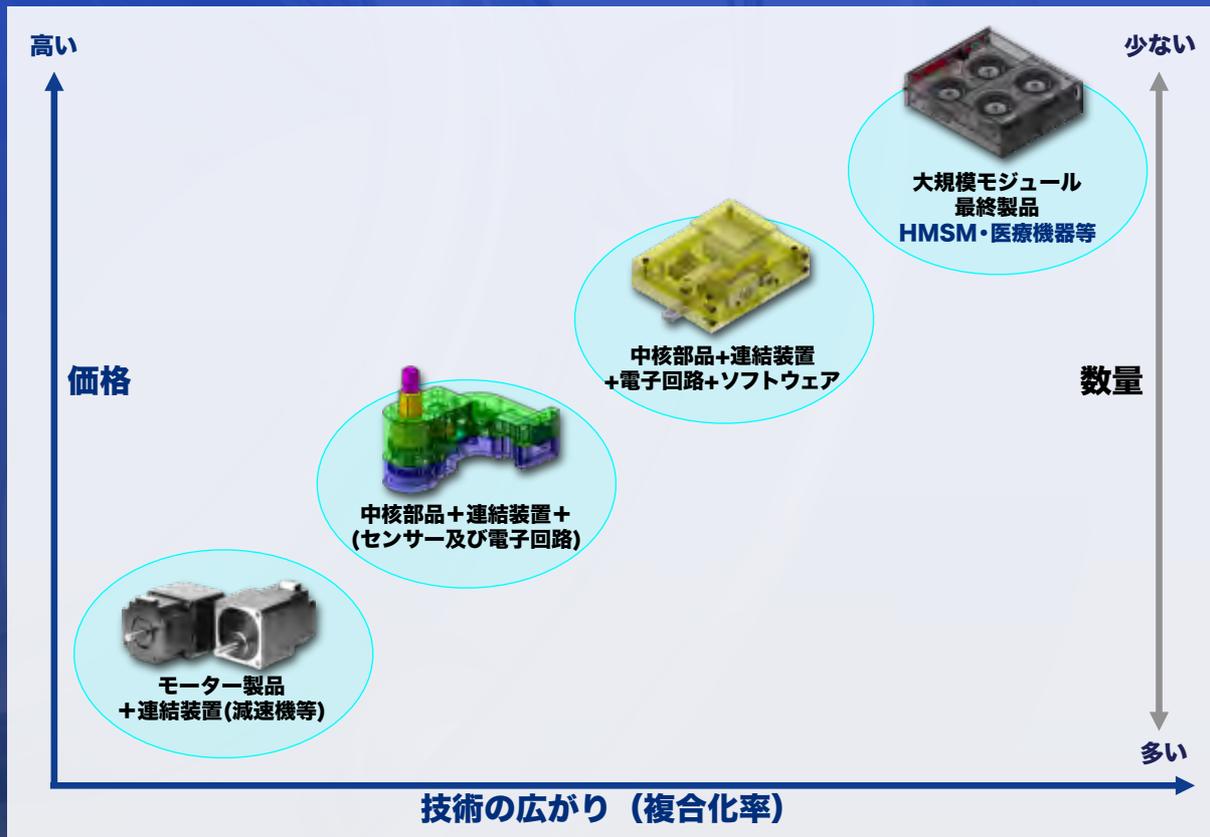
垂直統合生産方式

様々な製品群 様々な技術

**横**  
の総合力強化

顧客要求対応力の強化

今話を図解しますとこのようになりますが、様々な製品群があるからこそ、様々な技術があり、それをつなぎ合わせる事ができれば、我々は非常に有利な立場に立つことができるということでございます。そこでこの「横の総合力」の強化に向けて、私が社長になって1つのプロジェクトを立ち上げました。



それがこのEMSプロジェクトです。これは「エレクトロ・メカニクス・ソリューション」という名前を付けておりますが、電子と機械の融合です。我々の中にある色々な技術を融合することです。例えば下にモーターの写真が出ていますが、我々はモーターならモーターだけ売ってました。ところがモーターだけでは、お客様の欲しがる機能は満たしません。モーターの先にギヤが付いていたり、何かが付いて初めてお客様の要求する機能が満たせます。それならミネベアでモーターを作って、機械加工品のギヤも作ってモーターに付けてお客様に供給しようというものです。このグラフに複合化率と書いていますが、右に行けばいくほど複合化率が高く、色々な物が入っており、価格が高くなることを表しています。

## 横の総合力の発揮

機械加工品

回転機器

電子機器

総合力を活かした製品 = EMS  
(エレクトロ・メカニクス・ソリューションズ)

COOL LEAF  
Business Design Model  
∅-Products Prospectus

計測機器  
(フォースセンサー)

ワイヤレス技術  
(2.4G Hz/PAN)

キーボード  
(静電容量型)

振動モーター  
(疑似感覚/ハプティクス)

ライティングデバイス  
(導光板/光学設計)

EMSは昨年5月に私の新しい戦略として発表いたしました。実は今年3月の初めにこれを現実のものとする製品を世の中に発表しました。これは「COOL LEAF」というもので、機械加工品、回転機器、電子機器、これらを合わせて一つの新しい製品を作りました。今までミネベアは60年間ビジネスをやっていますが、基本は世の中にあるものを作ってきました。今回は初めて、お客様の注文がなくお客様から何も言われていないのに、自分達で考えて作った製品がこの「COOL LEAF」です。

## COOL LEAF 第1弾開発



将来の  
インテリジェント  
コントローラーへ

- 同一デザイン・コンセプトに基づく商品開発
- 新素材(名称は登録申請中)を使用し、タッチパネルを実現したインプットデバイス
- インプットデバイス全体へ応用展開するプロダクトシリーズ化

上の横に長いのがキーボード、その右がテレビのリモコンです。その下にあるのが、電卓です。全くボタンがありません。外から見ると鏡になっています。ところが触ると、その鏡の向こうから字が浮き出てきます。その数字なら数字の部分を押すと入力できるインプットデバイスになります。実は我々は、キーボード専用ということで開発を始めました。キーボードというのは、皆様もご存知のように非常に安くなってしまいました。台湾メーカーの力が一番強く、「我々がまだこの製品を作っているのか」という議論があり、こういう「COOL LEAF」のような製品を作ろうということで、世界にない、まっ平らなキーボードというものを作りました。非常に評判が良く、キーボードを念頭に置いて作ったにも関わらず、住宅設備装置のようなニーズも出てきました。例えば皆様が朝、洗面所に行くと鏡から字が浮かび上がり、それを押すとラジオが付く、洗面所の暖房が入る。あるいは玄関の表札ですが、今までは字が彫られたものが付いていましたが、これが鏡のようになっていて人が近づくと、名前からインターフォンのボタンに表示が切り替わって浮かび上がるというようなものです。やっと21世紀になって見た目のいい、こういった入力装置が流行るのではないかと思います。「COOL LEAF」の「COOL」はカッコいいという意味で、「LEAF」は葉っぱという意味ですから、「カッコいい葉っぱ」という名前にしました。ここにはインテリジェントコントローラーという名前になっていますが、将来の新しい入力装置を我々ミネベアがやっというと考えております。

機械加工品



## マーケットリーダー戦略

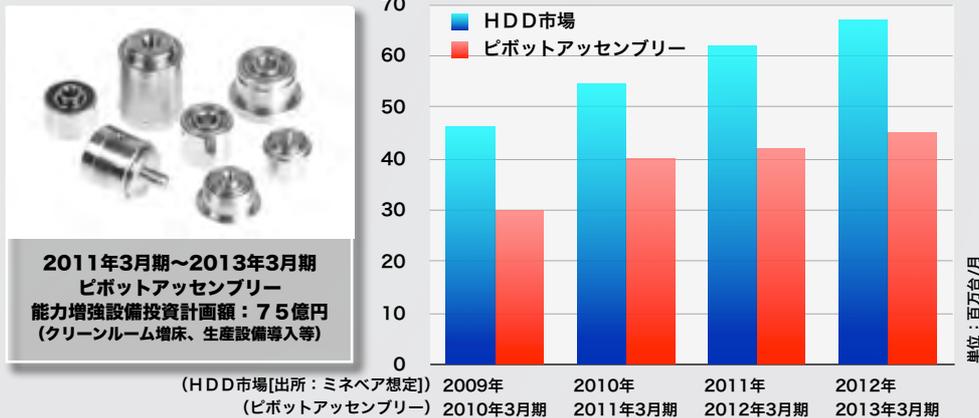
高いシェアを背景に、供給力とコスト対応力の推進  
更なる拡充を目指したM&A・新市場の開拓と参入

ミネベアの優位性を意識して、その強みを最大に発揮しつつ、各製品群の事業戦略をどうするのかという点ですが、機械加工品は世界で5割、6割という高いシェアを持っており、マーケットリーダーという地位を意識して、お客様のいろいろな要請に対応していきたいと考えております。

今後のHDD市場は  
再加速の見通し

今後3年間で  
ピボットアッセンブリーの  
生産能力を約**1.5倍**に

## ピボットアッセンブリー生産能力増強計画



※ピボットアッセンブリーの増産に伴い、使用するミニチュアボールベアリングの増産対応も行う

そのうちの1つの例で、先程申し上げましたピボットアッセンブリーが使用されるハードディスクドライブに対する世の中の需要が強くなって参りました。2010年は7億台のハードディスクドライブが出荷されるとも言われています。今まではコンピューター用を中心に使われていましたが、今ではテレビやハードディスクレコーダーにも使用されています。さらにテロの問題などで、監視カメラが世界中で設置されるようになってきていますが、新しいものはハイビジョンの監視カメラになってきています。通常の監視カメラに写った犯人の画像を拡大しても誰なのかははっきりとはわかりません。しかしハイビジョンで撮るとデジタルで拡大できますから、非常に鮮明に写ります。それを1週間1ヶ月と長時間記録しておくためには、大きな記憶容量が求められます。そういったこともありハードディスクドライブはまだこれから需要が大きくなるだろうと予想しています。今はお客様からピボットアッセンブリーをもっと増産してほしいという要請が多く来ておりまして、生産能力を約1.5倍に拡大する計画です。これをやる過程で、もしかしたらボールベアリングの新しい工場をもう1工場作らなければならないかもしれません。先程、月産2億個と現状を申し上げましたが、これが月産2億4,000万個、2億5,000万個という数が見えてきたということです。

機械加工品



## マーケットリーダー戦略

高いシェアを背景に、供給力とコスト対応力の推進  
更なる拡充を目指したM&A・新市場の開拓と参入

回転機器



## ソリューション提供戦略

「徹底したコストダウンと数量増」のグループ  
「機能を合わせて売る」グループ

電子機器  
特殊機器



## 差別化戦略

「他社とは違う高付加価値」を狙う

HDD  
スピンドル  
モーター



## 収益重視戦略

来期の黒字化  
市場拡大に応じた数量の拡大

回転機器、つまりモーターの方は「ソリューション提供戦略」です。我々のモーターには色々な種類がありますが、お客様が買った瞬間に望んでいる機能を満たせるモーターというのは2種類しかありません。1つは携帯電話に使われる振動モーターで、お客様がこれを基盤に付ければこれで終了です。もう1つはパソコンなどを冷却するファンモーターで、これも装着すれば終了です。ところがこれら以外のモーターというのは、モーターの先に必ず何かが付いています。ギヤやエンコーダーなど色々な付属品まで、できるだけミネベアに取り込んでモーターを作る、これが「ソリューション提供戦略」です。

電子機器、特殊機器では、「他社とは違う高付加価値」を狙えと言っています。つまりこれは「オンリーワン戦略」です。機械加工品が「ナンバーワン戦略」であれば、電子機器、特殊機器は、他社とは違う高付加価値、「オンリーワン」を狙います。

ハードディスクドライブ向けスピンドルモーターは、正直申しまして長年当社が苦しんでいる赤字事業です。私が入社したときからやっていますから、かなりの年月苦しんでいます。今ではかなり改善して来たと思います。ここはとにかく収益を重視するという戦略でやっていきます。

## 配当方針

今期期末配当 **4** 円/株予定

今期合計年 **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。

配当についてですが、今期末の配当は一株当たり4円、今期合計で一株当たり7円を見込んでいます。リーマンショックの前には年間一株当たり10円の配当をしておりました。私の考えとしては、業績が元に戻ったからといってすぐに一株当たり10円の配当をするよりは、将来の飛躍に向かった投資をできるだけしていきたいと思っています。株主の皆様へ一株当たり3円増配しますと、ミネベアの発行済み株式が大体4億株ありますから合計12億円ということになります。ところが12億円ありますと、かなりの投資ができます。それと一株当たり3円増配しましても、2割は税金で取られることになります。それであれば、株価を3円上げるほうが株主の皆様喜んでいただけるのではないかと思います。

① 組織再編と権限委譲

② パナソニック社  
情報モーター事業の譲り受け合意

③ 500万株の自社株買い実施  
(2008年実施分と合わせて計1,500万株)

④ 従業員持株インセンティブ・プラン  
E-Ship®の導入 (約220万株を従持信託で取得)

⑤ EMS製品“COOL LEAF”の製品化

この1年の動きをまとめました。「一株当たりの利益を上げる」ということで、500万株の自社株買いを行いました。過去に行いました自社株買い1,000万株と合わせまして1,500万株を実施しております。また、従業員と一体になって業績の改善に取り組むためには、従業員にも成績表である株価に注意を払ってもらいたいという考えで、E-Ship®という従業員持株インセンティブ・プランを導入しました。従持信託で約220万株取得して、これを従業員持株会が毎月買って、将来、従持信託で利益が出た場合は利益の分配を従業員持株会が受けるというものです。従業員と経営陣が一体になって前に進もうとの考えです。

景気回復に伴い、売上4,000億円が視野に入った!!

合計約**3,800**億円

< 新規取得事業売上 >

マイオニック社・FDK社ステップモーター事業  
パナソニック(株)モータ情報モーター事業

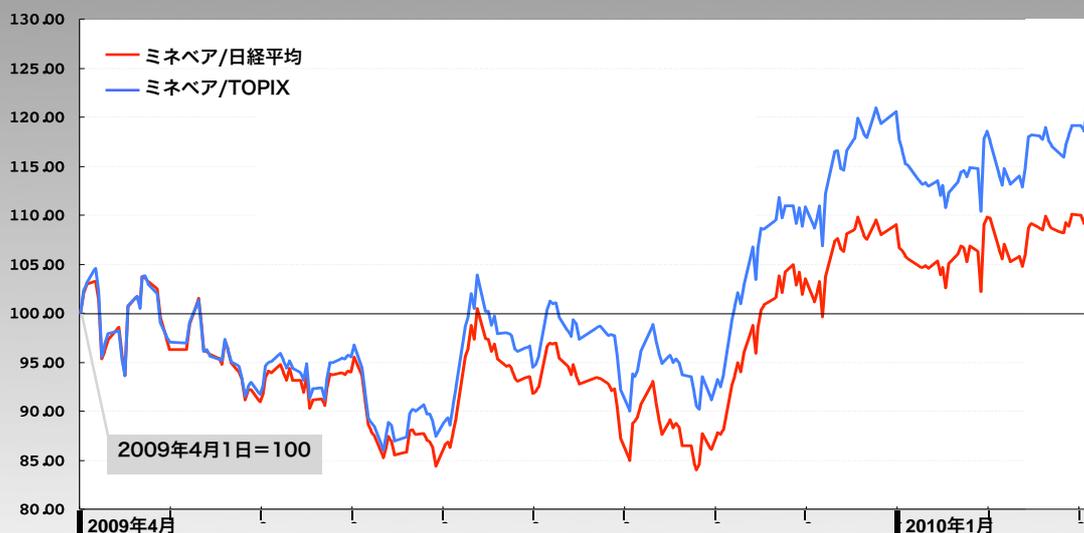
約**420**億円

ピーク売上高  
(2008年3月期)

**3,344**億円

リーマンショック前の連結売上高のピークが3,344億円でした。リーマンショック後も私共はM&Aのスピードを緩めることはありませんでした。ドイツのベアリング会社マイオニック社を買収し、FDK社のステップモーター事業も買収しております。それからパナソニック株式会社から情報モーター事業を買収します。この三社の2008年3月期の売上高を合わせますと、約420億円となります。もし世界経済がリーマンショック前まで戻れば、ミネベアのピーク売上高と合わせて約3,800億円となりますので、私共としては4,000億円という売上高が視野に入ってきたと思っております。問題は、世界景気がこの1~2年でどの程度戻ってくるかです。戻ってくれば、世界シェアの高い製品もあるわけですから、当然それに伴って売上高も回復してくると考えております。

## ミネベア株価/日経平均・ミネベア株価/TOPIX



Minebea Co., Ltd. ©2010 all right reserved. 2010 3/24 Page no. 28

ここで皆様にご紹介しておきたいのが、私が社長になって以来のミネベアの株価の推移であります。少し見にくいグラフですが、2009年4月1日を基準にして、赤の折れ線グラフが日経平均に対するミネベアの相対株価、青の折れ線グラフがTOPIXに対するミネベアの相対株価になります。この赤と青の線が100を超えていればミネベアの株価が市場平均に対して相対的に上回っているということになりますが、昨年11月から大きく上回っております。2008年のミネベア株の最安値が200円、今日が560円くらいですから2.8倍くらいの回復をしております。これは皆様が色々な会社と比較していただければ、当社株価の回復率の高さをご認識いただけるのではないかと思います。

**情熱は力**

**情熱はスピード**

**情熱は未来**

Minebea Co., Ltd. ©2010 all right reserved. 2010 3/24 Page no. 29

ミッションは非常にはっきりしていて、これを5万名の従業員と共に実現をしていくということです。そのためには、みんなで会社を良くしようという情熱が必要です。ですから私は社内にメールを出すときの署名欄には、「情熱は力」「情熱はスピード」「情熱は未来」という言葉と私の名前を入れてメールを出しております。もし、この5万名の情熱を一つにすることが出来たら、きっと我々の業績の改善ができるだろうと思っております。

# ありがとうございました

# ミネベア株式会社

<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。

非常に早足ではございましたけれども、私の方からのご説明はこの辺にさせていただきます。今後の当社株価につきましては神様しかわからない部分もありますが、是非、皆様、機会がございましたら、我々の株価にもご注意を払っていただきますよう、よろしくお願い致します。ご清聴ありがとうございました。