

2000年度の業績

2000年3月末に終了致しました2000年度は、売上高、営業利益共に2年連続で前期を下回る結果となりました。また、関係会社事業整理損などを特別損失として一括計上した結果、1993年度以来の当期純損失となるなど、当社にとって厳しい一年でありました。

当期は、パソコンを中心とした情報通信機器関連業界、及び家電業界からの需要が好調であったため、主力製品のボールベアリングやピボット・アッシー、各種小型モーター等の販売数量が総じて増加致しました。一方、電子機器を中心に厳しい価格競争があり、加えて、為替レートが1999年3月期に比べて米ドルで約16%、ユーロで20%以上円高に動くなどのマイナス影響を受けました。この結果、売上高は前期比6.7%減の284,757百万円となりました。なお、前期の為替レートを適用した場合の売上高は311,876百万円となりますので、当期の売上高は、為替レートが円高に動いたことにより27,119百万円目減りしております。

営業利益は、ボールベアリングの増産に伴う一時的な製造コストの上昇や、電子機器を中心とした厳しい販売価格の低下の影響により、前期比19.4%減の31,069百万円となりました。

更に当期は、以前からの懸案事項であったミネベア信販株式会社の売却など、子会社の不良資産の処理を行い、関係会社事業整理損25,782百万円を特別損失として計上した結果、当期純損失は2,677百万円となりました。

なお、前期に引き続き、設備投資額を減価償却費の範囲内に抑え、同時にたな卸資産の圧縮と営業債権の早期回収を進めた結果、フリー・キャッシュ・フロー(営業活動から得たキャッシュ・フ

ローより設備投資額を差し引いたもの)は、前期比5.0%増の42,188百万円と大幅な黒字となりました。

2000年度の事業展開

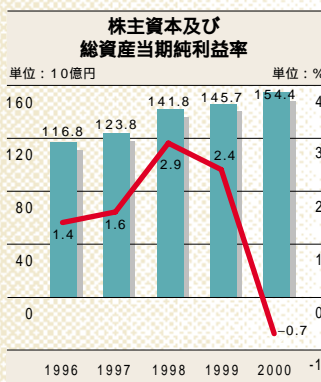
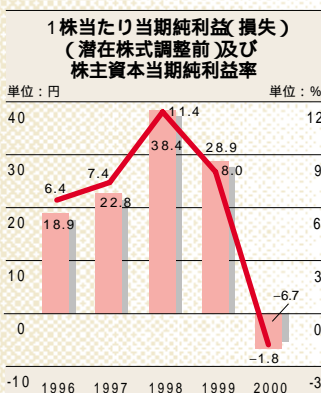
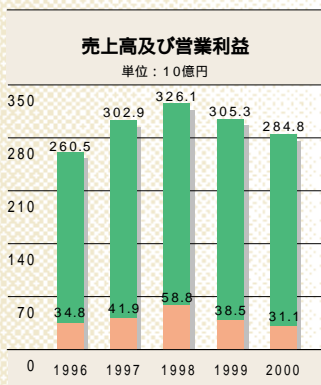
当期は、前期に引き続き、財務体質の更なる改善を進めると共に、主力事業分野で将来への布石を打って参りました。

財務体質の改善

第一に、ミネベア信販株式会社を米国のLSF Nippon Investment Company, LLCに売却したのを含め、不良資産等の一括処理を行いました。この結果、一時的に大きな特別損失を計上致しましたが、大きな懸案事項の処理は完了致しました。

第二に、有利子負債の削減を更に進めました。2000年3月末現在のグロスベースでの有利子負債残高は、前期末から78,339百万円減少して、192,712百万円となりました。なお、手元現預金(現金及び現金等価物)を差し引いたネットベースでの有利子負債残高は168,280百万円となりました。本格的に有利子負債の削減に取り組み始めた1997年3月末現在の、グロスベースでの有利子負債残高3,636億円、ネットベースでの有利子負債残高3,513億円を2000年までに2,000億円以下にするという当初の目標は余裕をもって達成することができました。

以上のように、当期も財務体質の改善をより一層進めましたが、今後もフリー・キャッシュ・フローを重要な経営指標としてその充実をはかり、有利子負債の削減を徹底して実施致します。そのための手段として、在庫の削減、売掛金の早期回収の努力を今後も強力に継続して参ります。





代表取締役社長
山本 次男

主力事業の強化と新規事業展開

ここ数年、品質の向上を中心に製造面での競争力の強化に取り組んで参りましたが、当期は主力事業の一層の強化に加えて、いくつかの新規事業をスタート致しました。

主力事業の強化としては、1999年前半からの需要増大に合わせて、ボールベアリングの生産能力を月産120百万個から150百万個へ25%の引き上げを行うことを決定致しました。その後、需要は引き続き増大しており、中国、タイ、シンガポールなどアジアの主力ボールベアリング工場を中心とした生産能力の増強は順調に進んでおります。また、ハードディスクドライブ(HDD)用ピボット・アッシーの生産能力を月産8百万個から10百万個体制に増強したほか、HDD用スピンドル・モーターにおいては、3.5インチ・ローエンドHDD向けの比率を減らし、2.5インチHDD及び3.5インチ・ハイエンドHDD向けへの本格参入を果たしました。

このほか、米国のベアリング製造子会社 New Hampshire Ball Bearings, Inc. チャッツワース

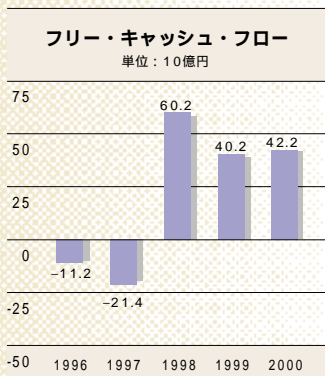
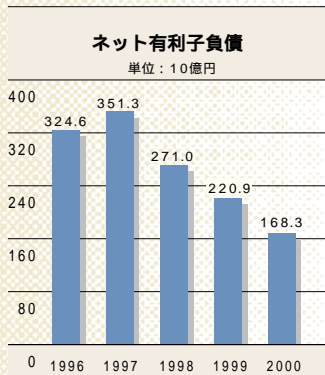
工場(ロスアンゼルス)の新工場が完成し、米国におけるベアリングの生産体制及び統括機能が強化・拡充されました。また、ドイツの小型モーター設計・開発子会社 Precision Motors Deutsche Minebea GmbH(PMDM)の新社屋の建設を開始致しました。この新社屋は、2000年末までには完成の予定であり、完成後はHDD用スピンドル・モーターを中心とした各種小型モーターの設計・開発の中心拠点として機能することになります。

一方、主な新規事業としては、「流体軸受への参入」と「電動パワーステアリング用モーターの生産開始」の2つをあげることができます。

流体軸受への参入

2000年3月に、世界最大のHDDメーカーである米国のシーゲート社と、シーゲート社が有する「流体軸受及び流体軸受搭載のHDD用スピンドル・モーター」の技術に関し、「クロスライセンス契約」、「ノウハウライセンス契約」及び「製品供給契約」を締結致しました。「クロスライセンス契約」と「ノウハウライセンス契約」は、シーゲート社と当社が各々独自に開発した技術をお互いに使用して、流体軸受及び同軸受を搭載したHDD用スピンドル・モーターを含む各種モーターの開発・設計・製造・販売を行えるとした契約であります。また、「製品供給契約」は、シーゲート社又は当社の設計による流体軸受及び同軸受搭載のHDD用スピンドル・モーターを含む各種モーターについて、当社をシーゲート社への主要な供給メーカーとすることを定めた契約であります。

この結果、60%を超える市場シェアを持つ従来のボールベアリングに加えて、小型ベアリングの競争力は更に強固なものとなり、また、将来的



に需要の増大が見込まれる流体軸受搭載型HDD用スピンドル・モーターの生産体制確立の目処がつかしました。2000年末には、新工場で生産を開始する予定であり、当初はシーゲート社向けに販売し、将来的には他社にも販売する計画であります。

電動パワーステアリング用モーターの生産開始

世界最大の自動車部品メーカーである米国のデルファイ社が新たに開発した電動パワーステアリングに使用されるDCブラシレスモーターの生産を開始致しました。同モーターは、ドイツの子会社PMDM社の設計・開発力が認められて、デルファイ社から認定を受けたものであり、1999年4月から、当社のタイ子会社 Minebea Thai Ltd. で独占的に生産を行っております。

自動車業界は既に成熟期に入っており、台数的には大きな伸びは期待できませんが、省エネ性、安全性、快適性などへの要求がますます高まるなかで、電動パワーステアリングのように、小型モーターなどを使用した電子制御化による対応がますます進んでおります。これは、当社のモーター開発力や技術力、生産能力が生きる分野であり、今後、更に高い成長が期待される情報通信機器関連業界と合わせて、当社製品の大きな市場になると考えております。

当期アニュアルレポートでは、これらの取り組みについて特集ページを設けましたので、ぜひご一読いただきたいと存じます。

業務組織の改編

当社の最大の市場である情報通信機器関連業界を筆頭に、技術革新やビジネス環境の変化はますます加速してきております。そのなかでより組織

的かつ効率的に経営を行うために、当期は業務組織の改編を実施致しました。

第一に、経理部、資金部、経営戦略室、総合企画部、経営管理部、法務部、情報システム部、人事総務部、物流・資材部といった事務管理部門を統括する東京事務管理部門会議を新設し、製造・販売部門に対して、よりの確なサービスを行える体制と致しました。

第二に、主力市場のグローバル化により効率よく対応すべく、従来、日本・アジアと欧米に分かれていた営業本部を一本化し、世界各地の販売拠点の連携及び活動体制を有機的に結び付けました。

更に、今まで以上に透明度の高い経営を目指し、投資家の皆様方に当社の事業展開及び経営方針をより良くご理解いただくために、ディスクロージャー委員会を組織致しました。また、2000年4月1日よりIR情報を中心としたWebサイトを開設致しました(<http://www.minebea.co.jp/>)。

今後の経営戦略

過去3年間にわたり集中的に取り組んで参りました財務体質の改善をほぼ完了した今、ミネベアは更なる拡大と強い企業体質を目指して、収益向上のための積極的な投資を行う時期にきていると考えております。具体的には3ヵ年経営計画を策定し、その実現に向けた3つの基本方針を設定致しました。

3ヵ年経営計画

3ヵ年経営計画における売上高、営業利益、当期純利益、営業活動から得たキャッシュ・フロー、設備投資額は次の表のとおりであり、前期を底に増収増益となる見込みであります。

単位：百万円

3月31日に終了する各事業年度	2001	2002	2003
売上高	¥290,000	¥332,000	¥373,000
営業利益	33,000	39,000	47,000
当期純利益	15,000	20,000	27,000
営業活動から得た キャッシュ・フロー	41,900	41,600	46,200
設備投資額	31,300	32,000	32,000

主な設備投資は、ボールベアリングの増産に伴う生産能力の増強と、HDD用スピンドル・モーターを中心とした小型モーターの新工場建設です。ボールベアリングの増産は、中国の上海美蓓亞精密机电有限公司上海工場の製造ラインの増設が中心となります。小型モーターに関しては、150億円を投じてタイのバンパイン工場（アユタヤ県）内に新工場2棟の建設と、生産設備の導入を計画しております。各々240m×85mの建物であり、2000年末に完成予定の第1棟は、流体軸受及びHDD用スピンドル・モーターの専用工場です。2001年に完成予定の第2棟は、電動パワーステアリング用DCブラシレスモーターを含めた自動車向け回転機器の専用工場となります。

3つの基本方針

この3ヵ年経営計画の実現を目指し、次の3つの基本方針を設定致しました。

第一は、「最も収益力の高いベアリング及びベアリング関連製品（ピボット・アッシーなど）の増産をはかること」

第二は、「精密小型モーターを中心とする回転機器事業（HDD用スピンドル・モーター、ステッピング・モーター、ファン・モーターなど）をベアリング及びベアリング関連製品事業と並ぶ柱に育て上げること」

第三は、「主要な製品（ベアリング及びベアリング関連製品、回転機器、スイッチング電源、キーボード、スピーカー、計測機器を中心とした電子



機器、ファスナー、特殊機器、ホイールなど）すべてについて、高付加価値製品の比率を引き上げること」

これらを確実に実行していくことにより、売上高の増加と共に利益率の向上をはかる所存であります。

今後とも、株主の皆様のご期待にお応えできるよう、事業を拡大し、強い企業体質を作り上げて参りますので、相変わらぬご支援を賜りたくお願い申し上げます。

2000年6月29日

山本 次男

代表取締役社長

山本 次男