

## 第2 【事業の状況】

### 1 【業績等の概要】

#### (1) 業績

当連結会計年度のわが国経済は、期初はIT関連業界の在庫調整の一巡に伴う輸出の回復が見られましたが、全般的には低調に推移いたしました。また、設備投資の減少、個人消費も低迷する等、国内需要の回復も見られませんでした。米国経済は、期初にはIT関連業界の在庫調整の一巡や個人消費の下支えもあって回復基調をたどりましたが、ハイテク企業の業績不振や企業会計に対する不信心による株価の急落に加えイラク情勢に対する懸念等、徐々に厳しさを増してまいりました。一方、欧州の経済はIT関連の在庫調整の一巡もあり一時輸出は持ち直したものの個人消費が伸び悩み低調でありました。アジアの経済は輸出の拡大と、個人消費等の内需の回復もあり比較的堅調に推移いたしました。

当社製品の主力市場であります情報通信機器関連市場は、期初は在庫調整の一巡に伴い需要が一時回復いたしました。6月以降は再び元に戻り、需要低迷が続きました。

当社はかかる経営環境下で、販売、生産活動の一層の効率改善、品質の向上及び高付加価値製品の開発に努めましたが、売上高は272,202百万円と前連結会計年度と比べ7,141百万円（2.6%）の減少となりました。

また営業利益は19,352百万円、経常利益は13,420百万円と価格競争の激化もあり、それぞれ前期と比べ2,620百万円（11.9%）、2,575百万円（16.1%）減少いたしました。株式市場の大幅な下落に伴い、金融関連株等の保有株式の減損処理による特別損失4,945百万円、スイッチング電源等の事業撤退に伴う事業整理損3,144百万円、米国における環境整備費1,206百万円等を特別損失に計上したことにより当期純損失は2,434百万円と前連結会計年度と比べ、7,732百万円の減少となりました。

事業の種類別セグメントの業績を示すと、次のとおりであります。

#### 機械加工品事業

機械加工品は当社の主力製品であるボールベアリングの他に、主として航空機に使用されるロッドエンドベアリング、ハードディスク駆動装置（HDD）に使用されるピボットアッセンブリー等のメカニカルパーツ、自動車及び航空機用のネジ、及び防衛関連製品が含まれております。主力製品であるボールベアリングは、家電業界向けと自動車業界向けは好調に推移し、情報通信機器関連業界向けも低迷する需要の中で積極的な拡販により比較的堅調でありました。

また、ロッドエンドベアリングは一昨年同時多発テロ以降、主力市場である航空機業界よりの需要低迷状態が続きました。ピボットアッセンブリーは低調な市場環境の中で販売数量は増加しましたが価格競争は一層激化しました。この結果、売上高は118,117百万円、営業利益は18,519百万円と前連結会計年度と比べ、それぞれ3,908百万円（3.2%）、3,616百万円（16.3%）の減少となりました。

## 電子機器事業

電子機器事業はHDD用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等の各種精密小型モーター、キーボード、スピーカー、光磁気ディスクドライブ、及び計測機器が主な製品であります。

主要客先である情報通信機器関連業界からの需要は伸び悩み、価格競争は一層厳しさを増してまいりました。このような中で、ステッピングモーターの販売は伸び悩みましたが、ファンモーターは売上を伸ばし、キーボードも堅調に推移いたしました。HDD用スピンドルモーターについては、生産数量、販売数量共に順調に増加いたしました。売上高は価格の低下の影響で、ほぼ前年並みとなりました。また、フロッピーディスク駆動装置（FDD）の生産・販売を11月末をもって終了いたしました。これらの結果、売上高は154,084百万円と前連結会計年度と比べ、2,219百万円（1.4%）の減少となりましたが、営業利益は832百万円と、994百万円の増加となりました。

なお、スイッチング電源、インダクター、トランスフォーマー等の事業については長年にわたり業績の改善に努めてまいりましたが、現在の状況からみて近い将来、事業の拡大及び業績の改善をはかることは困難との判断から、事業継続を断念し速やかに撤退することを決定いたしました。

所在地別セグメントの業績を示すと、次のとおりであります。

### 日本地域

日本地域は、情報通信機器関連の需要低迷が続いている上に、多くの顧客が強まるデフレ圧力に対応して生産品目を海外の子会社に移転するなどの影響が加わり、売上高は72,754百万円と前連結会計年度と比べ10,950百万円（13.1%）減少いたしました。しかし、営業利益は海外子会社よりの製品輸入仕入価格が低下したこともあり、3,133百万円と前連結会計年度と比べ2,366百万円（308.5%）の増加となりました。

### アジア地域

アジア地域は、日本、欧米のパソコンや家電メーカーの生産拠点としてますます重要性を増してまいりました。日本や欧米での情報通信機器関連需要の回復遅れの影響も受けましたが、日本の顧客による生産品目の当地域移転が進んでおり販売は堅調に推移いたしました。一方、当地域の生産拡大に合わせて価格競争も激化しております。この結果、売上高は107,789百万円と前連結会計年度と比べ、11,906百万円（12.4%）増加いたしました。営業利益は12,418百万円と4,968百万円（28.6%）の減少となりました。

### 北米・南米地域

北米・南米地域はキーボード、スピーカー、及びファンモーター等の電子機器製品の販売は堅調に推移いたしました。一方、航空機業界を主力市場とするロッドエンドベアリングは、一昨年の同時多発テロ以降の需要減少が継続いたしました。その結果、売上高は58,997百万円、営業利益は1,858百万円と前連結会計年度と比べそれぞれ4,572百万円（7.2%）、110百万円（5.6%）の減少となりました。

## 欧州地域

欧州地域は経済の減速傾向が強まる中で、ボールベアリング、及びロッドエンドベアリングなどが堅調に推移いたしましたが、キーボード等電子機器製品は伸び悩みました。この結果、売上高は32,660百万円、営業利益は1,942百万円と前連結会計年度と比べ、それぞれ3,526百万円（9.7%）の減少、92百万円（5.0%）の増加となりました。

## (2) キャッシュ・フローの状況

当社グループは、「財務体質の強化」を主要な経営方針とし、総資産の圧縮、設備投資の抑制及び負債の削減などを進めてまいりました。当期における現金及び現金同等物の残高は14,177百万円と前期末と比べ224百万円（1.6%）の増加となりました。

当期の各活動におけるキャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりであります。

業績の向上を強力に進めましたが、営業活動によるキャッシュ・フローは32,279百万円の収入と前連結会計年度に比べ1,738百万円（5.1%）の減少となりました。

設備投資の支払いが16,382百万円と前期と比べ大きく減少したため、投資活動によるキャッシュ・フローは16,233百万円の支出と前連結会計年度に比べ8,112百万円（33.3%）の支出の減少となりました。

また、転換社債の償還13,823百万円等により、財務活動によるキャッシュ・フローは15,471百万円の支出となり前連結会計年度に比べ7,153百万円（86.0%）の支出増加となりました。

## 2 【生産、受注及び販売の状況】

### (1) 生産実績

当連結会計年度における生産実績を事業の種類別セグメントごとに示すと、次のとおりであります。

事業の種類別セグメントの名称	生産高(百万円)	前年同期比(%)
機械加工品	119,290	95.7
電子機器	152,678	98.8
合計	271,968	97.4

- (注) 1. 金額は、販売価格によっております。  
 2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。  
 3. 上記の金額は、セグメント間取引の相殺消去後の数値であります。

### (2) 受注状況

当連結会計年度における受注状況を事業の種類別セグメントごとに示すと、次のとおりであります。

事業の種類別セグメントの名称	受注高(百万円)	前年同期比(%)	受注残高(百万円)	前年同期比(%)
機械加工品	117,055	104.1	33,225	96.9
電子機器	152,670	96.5	22,069	94.0
合計	269,725	99.3	55,294	95.7

- (注) 1. 金額は、販売価格によっております。  
 2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。  
 3. 上記の金額は、セグメント間取引の相殺消去後の数値であります。

### (3) 販売実績

当連結会計年度における販売実績を事業の種類別セグメントごとに示すと、次のとおりであります。

事業の種類別セグメントの名称	販売高(百万円)	前年同期比(%)
機械加工品	118,117	96.8
電子機器	154,084	98.6
合計	272,202	97.4

- (注) 1. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。  
 2. 上記の金額は、セグメント間取引の相殺消去後の数値であります。

### 3 【対処すべき課題】

#### (1) 経営の基本方針

当社グループは次の「五つの心得」を経営の基本方針としております。

- 従業員が誇りを持てる会社でなければならない
- お客様の信頼を得なければならない
- 株主の皆様のご期待に応えなければならない
- 地域社会に歓迎されなければならない
- 国際社会の発展に貢献しなければならない

この基本経営方針の下に、当社グループは「高付加価値製品の開発」「製品の品質の高度化」に積極的に取り組み、当社グループの実力を発揮出来る分野に経営資源を集中すると共に、「財務体質の強化」を中心とした企業運営の強化と社内外に対して解りやすい「透明度の高い経営」の実践を心がけております。

また、「環境保全活動」については、当社グループが世界各地で事業を展開する上で最重要テーマの一つとして従来から徹底した取り組みを続けております。

当社グループはこの会社経営の基本方針に基づき「徹底した一貫生産体制」「大規模な量産工場」「整備された研究開発体制」を世界各地で展開し、世界最強の総合精密部品メーカーを目指して収益性を高め、企業価値を引き上げることを目標としております。

これらを実現する為の課題を要約すると、次の様になります。

- ベアリング及びベアリング関連製品事業の一層の強化拡充をはかる。
- スピンドルモーター(流体軸受搭載を含む)及びファンモーター等の精密小型モーターを中心とする回転機器を、更に拡充しベアリング関連製品と並ぶ柱に育てる。
- 全ての製品について、高付加価値製品の比率を引き上げると同時に、製品の幅を広げ、より広範囲な市場に対応出来る様にする。

#### (2) 当面の課題

平成15年4月1日付けで、第1製造本部と第2製造本部を統合して「製造本部」を創設すると共に、R&D本部を発展的に解消して「技術本部」を創設いたしました。

目的は次のとおりであります。

- 1．両製造本部を統合し一元化する事により、技術・ノウハウ・人材・資金等々の資源のより有効な活用をはかる。
- 2．両製造本部の統合と一元化によりミネベアグループの競争力の要である「部品製造力」の一段の強化をはかる。
- 3．技術本部の新設により多様化した市場にニーズに合致した新製品を、タイミングよく短時間で開発して市場投入を果たす。
- 4．技術本部の新設によりR&Dプロジェクトを統括する機能を強化し、先端技術の開発と合わせ

て既存技術の更なる有効活用をはかる。

#### EVA<sup>®</sup>(注)経営システムの導入

当社は平成14年9月9日付けで経営会議直属の組織として、EVAを経営指標とするEVA経営システム導入プロジェクト・ワーキング・グループを設置して導入準備を進め、平成15年4月から段階的にEVA経営システムの導入を開始いたしました。同時に、EVA経営システムの実効性を高めるために執行役員制度の導入と併せて、執行役員及び幹部従業員を対象とするEVA連動の賞与制度を設けました。

EVA経営システム導入の目的は次のとおりであります。

1. 借入金のコストばかりでなく、株主資本に対するコストをも含めた資本コストを用い、「製造・営業部門の機能別組織のEVA」及び「製品別のEVA」を月次ベースで測定して更なる資本効率の向上をはかる。
2. 当社は、経営の方針として「従業員」「お客様」「株主」「地域社会」「国際社会」への貢献を謳った「五つの心得」を提唱しておりますが、これら当社を取り巻く全ての利害関係者に対するリターンを配慮した「EVA経営システム」を導入して、「事業の選択と集中」や「経営資源の効率的な配分」などの戦略的意思決定をEVAの創造という観点から積極的に行い、企業価値の増大をはかる。

(注) EVA<sup>®</sup>とは、Economic Value Added (経済付加価値)の略であり、スターン スチュワート社の登録商標です。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

##### (1) 経営上の重要な契約

当連結会計期間において、提出会社は次の経営上の重要な契約を行いました。

平成14年6月に、松下電機産業株式会社とハードディスクドライブ用動圧流体軸受モーター事業に関する生産受託について基本合意し、契約書を締結しました。

平成14年8月に、ハンシングループ(本社 シンガポール HUAN HSIN HOLDINGS LTD.)との間で、シンガポールに合弁会社を設立し、その合弁会社が中国に設立する子会社の工場においてパソコン用キーボードを生産する事について基本合意し、契約書を締結しました。

平成14年9月に、松下電機産業株式会社とDC軸流ボックスファンモーター事業に関する製品の共同開発及び生産受託について基本合意し、契約書を締結しました。

##### (2) 技術導入契約等

当社は、次の技術導入契約等を締結しております。

相手先の名称	国名	契約の内容	契約期間
レイセオンカンパニー	米国	ロケット弾発射機 M261 の製造技術	自 昭和62年11月19日 至 平成19年12月31日
パプスト・モートレン・ゲーエム ペーハー・ウント・コー・カーゲ ー	独国	精密モーターの製造に関する技術	自 平成7年6月19日 至 契約特許権の 存続期間満了日
アーマン・エヌ・シャーガン	米国	シリコンサファイア・ダイアグラムの製 造技術及びそれを応用したトランスデュ ーサーの製造技術	自 平成3年6月19日 至 契約特許権の 存続期間満了日
インターナショナル・ビジネス・ マシズ・コーポレーション	米国	コンピューター・キーボードに搭載され るポインティングスティックの操作性に 関する著作権	自 平成6年8月19日 至 契約著作権の 保護期間満了日
マクダネル・ダグラス コーポレーション	米国	多重爆弾懸加装置 MER - 200(P)の製造に 関する技術	自 平成7年6月19日 至 平成22年6月19日
エド・コーポレーション	米国	爆弾懸加装置 BRU - 47の製造に関する技 術	自 平成9年2月3日 至 永続
シーゲート・テクノロジー・ インク	米国	流体軸受及び同軸受搭載のハードディス ク用スピンドルモーター等の製造技術	自 平成12年2月29日 至 契約特許権の 存続期間満了日

(注) 1. 上記契約に基づく対価は契約ごとに相違し、イニシャルペイメントのほかに売上高に応じて一定率のロイヤルティを支払っております。

2. 連結子会社においては、重要な技術導入契約等はありません。

## 5 【研究開発活動】

当社グループは、各種ボールベアリング及びその応用部品に代表される精密機械部品、ロッドエンドベアリング、高級ファスナーを始めとする航空機部品、また最先端の電子機器に使用される各種電子部品等の製造及び販売を行っており、それぞれの分野での研究開発は、当社及び世界に展開するグループ各社の技術部門間で相互に密接な連絡を取り効果的に進められております。

また、当社グループは軽井沢製作所、浜松製作所、タイ、シンガポール、中国、米国及び欧州の各拠点にR&Dセンターを有しております。

当連結会計期間におけるグループ全体の研究開発費は9,741百万円であり、この中にはタイ、シンガポールのR&Dセンターで行っている各種基礎材料の解析等、事業別に配分できない基礎研究費用245百万円が含まれております。

当連結会計期間における事業の種類別セグメントの研究開発活動は、次のとおりであります。

### 機械加工品事業

軽井沢製作所の主力製品であるボールベアリングにおいて、より広範囲な使用環境に適応できる超耐食性鋼材を使用したボールベアリングの開発に取り組んでおります。

高度な精密加工技術を必要とされる、ハードディスク用スピンドルモーターにつきましては、流体軸受用オイルの内製化、作業性を改善した撥油剤、ミネベア独自の技術による高信頼DLC(ダイヤモンドライクカーボン)コーティング等の開発により、高品質の流体軸受スピンドルモーターを増産致しております。

HDD用ピボットアッセンブリーにつきましても、より一層の低トルク化を目指して、オイル潤滑の開発を行っております。

なお、タイ及び上海の海外R&Dセンターにおいて鉛、カドミウム等の環境影響物質について評価・分析業務体勢を早期に整備し、お客様より高い評価を得ております。

当事業にかかる研究開発費は2,475百万円であります。

### 電子機器事業

浜松製作所R&Dセンターでは、小型高性能モータや磁性材料を、コンピュータシミュレーション解析技術などを使い開発しています。Ne-Fe-Bボンド磁石はHDDの小型・高性能化の要求に合わせて、同軸度などの寸法精度が高く、薄型の製品を作成できる新しい製造方法の開発を行っています。

一方、光デバイス関連部品の開発は、携帯電話やデジタルカメラのカラー液晶用バックライトの高性能化・高機能化に取り組んでおり、業界最高輝度のバックライトや、薄型両面液晶用バックライトを開発しました。また、超薄型バックライトや高効率バックライトの開発を行っています。

大型液晶TV用のバックライトに使われています冷陰極管用インバータは、今後の液晶TV市場の拡大に合わせて、高輝度・高寿命の製品が要求されています。当社は独自の回路技術を使ったPCモニター用インバータの製品を事業化していますが、新たに液晶TV用バックライトインバータの開発も行っています。

大森製作所では、自動車用の回転センサーとして高信頼・低価格のレゾルバの開発、自動車のスライドドアやバックドアに使用される小型電磁クラッチの開発等を行っております。また、防衛庁の次期大型機として開発が決定したP-X(次期哨戒機)/C-X(次期輸送機)の装備品の基礎検討を終え積極的に



提案を行っております。

その他、各種小型モーターについてはドイツの開発拠点と、軽井沢製作所が共同して自動車関連モーター、高信頼性ファンモーター等の開発を進めています。

当事業にかかる研究開発費は7,021百万円であります。