

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、当初、公共投資や個人消費が低迷しておりましたが、その後、世界経済の回復が続くなかで、設備投資の増加と輸出の好調に支えられ着実な回復を続けました。米国経済は、景気の先行きに対する明るい見通しを背景に設備投資の回復や企業収益の増加に加え減税により個人消費も堅調であり、概ね好調に推移しました。欧州経済は、設備投資の持ち直しから緩やかに回復してきました。一方、アジアでは中国が景気過熱の懸念も見られましたが、堅調な消費や増加する輸出により景気が持続的に拡大しました。また、タイ等一部東南アジア諸国でも輸出や投資の増加を中心に景気が拡大しました。

当社製品の主要顧客であるPC及びその周辺機器、オフィスオートメーション等の情報通信機器関連業界よりの需要は、世界経済が回復するなか順調に拡大しましたが、価格競争はますます激化し厳しい市場環境が続きました。

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、ボールベアリングを始めとしたほとんどの主要製品において販売数量が大きく増加し、マーケットシェアの拡大が進みました。しかし、円高による為替の影響により売上高が8,930百万円減少した他、販売価格低下等の影響もあり、売上高は268,574百万円と前連結会計年度と比べ3,628百万円（1.3%）の減少となり、営業利益も18,104百万円と前連結会計年度と比べ1,247百万円（6.4%）減少しました。経常利益は支払利息が大きく減少したため13,800百万円と前連結会計年度と比べ380百万円（2.8%）増加しました。当期純利益は6,019百万円と前連結会計年度と比べ8,454百万円の増加となりました。

事業の種類別セグメント業績を示すと、次のとおりであります。

機械加工品事業

機械加工品事業は、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、並びに防衛関連製品であります。主力製品であるボールベアリングは、家電業界・自動車業界・情報通信機器関連業界向けへの積極的な拡販により販売数量が増加し、ピボットアッセンブリーも販売数量を順調に伸ばしました。しかし、ロッドエンドベアリングは、主力市場である民間航空機業界よりの需要低迷が続きました。これらの結果、売上高は円高及び市場における競争の激化による販売単価の低下に加え、米国の一部事業売却もあり、111,692百万円と前連結会計年度と比べ6,425百万円（5.4%）の減少となりましたが、生産効率の向上によるコスト削減等により、営業利益は19,505百万円と前連結会計年度と比べ986百万円（5.3%）の増加となりました。

電子機器事業

電子機器事業は、HDD用スピンドルモーター、ファンモーター及び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、バックライト、並びに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回復が見られましたが、厳しい受注獲得競争は続きました。このようななかで、円高にもかかわらずHDD用スピンドルモーター及びバックライトは大きく売上高を伸ばしました。その他の各種精密モーターの売上は横這いでしたが、キーボードは低迷しました。これらの結果、売上高は156,881百万円と前連結会計年度と比べ2,797百万円（1.8%）の増加となりましたが、営業損益はHDD用スピンドルモーター等一部コスト削減の遅れやキーボードの生産拠点をタイから上海へ移管中でコストが増加していることもあり、1,400百万円と2,232百万円の減少となりました。

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、景気の着実な回復が見られましたが、多くの顧客が生産品目を海外の子会社へ移管する等の影響が加わり、売上高は68,760百万円と前連結会計年度と比べ3,994百万円（5.5%）減少いたしました。しかし、営業利益は円高による製品輸入仕入価格の低下等もあり、4,883百万円と前連結会計年度と比べ1,750百万円（55.9%）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PCや家電メーカー等の生産拠点として重要な地域であります。情報通信機器関連業界の需要回復に伴い、販売は堅調に推移いたしましたが、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、売上高は円高にもかかわらず121,071百万円と前連結会計年度と比べ13,282百万円（12.3%）増加いたしました。営業利益は10,763百万円と1,655百万円（13.3%）の減少となりました。

北米・南米地域

北米・南米地域は、顧客のアジアへの生産移管が進むなか、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の販売が総じて低迷したことに加え、ロッドエンドベアリングの主力市場である民間航空機業界からの需要回復も遅れました。この結果、売上高は48,726百万円と円高の影響もあり前連結会計年度と比べ10,271百万円（17.4%）と減少しましたが、営業利益は2,084百万円と前連結会計年度と比べ226百万円（12.2%）の増加となりました。

欧州地域

欧州地域は、景気の緩やかな回復傾向が見られるなかで、ボールベアリング及びロッドエンドベアリング等が堅調に推移いたしましたが、キーボード等電子機器の不振があり、ユーロ通貨に対し円安にもかかわらず、売上高は30,015百万円、営業利益は374百万円と、前連結会計年度と比べ、それぞれ2,645百万円（8.1%）の減少、1,568百万円

(80.7%) の減少となりました。

(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等を進めてまいりました。当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は24,780百万円と前連結会計年度末と比べ10,603百万円(74.8%)の増加となりました。

当連結会計年度の各活動におけるキャッシュ・フローの状況は、次のとおりであります。

業績の向上を強力に進め、税金等調整前当期純利益12,958百万円の収入及び減価償却費21,705百万円の非資金的費用の発生となりましたが、売上債権及びたな卸資産の増加による支出があり、結果、営業活動によるキャッシュ・フローは21,714百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ10,565百万円(32.7%)の減少となりました。

設備投資の支払いが18,825百万円と前連結会計年度と比べ増加しましたが、有形固定資産及び投資有価証券の売却による収入もあり、投資活動によるキャッシュ・フローは14,932百万円の支出と前連結会計年度に比べ1,301百万円(8.0%)の支出の減少となりました。

また、借入金6,368百万円の増加等により、財務活動によるキャッシュ・フローは4,391百万円の収入となり前連結会計年度に比べ19,862百万円の収入増加となりました。

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	114,794	96.2
電子機器	154,422	101.1
合計	269,216	99.0

- (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除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	113,141	96.7	34,674	104.4
電子機器	157,262	103.0	22,450	101.7
合計	270,404	100.3	57,124	103.3

- (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除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	111,692	94.6
電子機器	156,881	101.8
合計	268,574	98.7

- (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除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。

(2) 当面の課題

当社グループは上記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。

これらを実現するための課題を要約すると、次のとおりであります。

1. ベアリングとベアリング関連製品事業の一層の強化拡充をはかる。
2. 精密小型モーター事業を更に拡充し、ベアリング関連製品と並ぶ柱に育てる。
3. 全ての製品について高付加価値製品の比率を上げると同時に、製品の幅を広げより広範囲な市場に対応出来るようにする。

ミネベア・松下モータ株式会社の発足

当社と松下電器産業株式会社モータ社は、平成15年12月19日付事業統合契約書に基づき、平成16年4月1日付けで、両社の情報モーター四商品（ファンモーター、ステッピングモーター、振動モーター及びブラシ付DCモーター）事業を統合し、ミネベア・松下モータ株式会社を発足させました。

統合会社は、当社が持つ超精密機械加工技術、大量生産技術、及びコスト競争力と松下電器産業株式会社の最先端商品開発力を融合させ、競合他社に先行した優位性のある高付加価値商品の開発、開発スピードの向上、製造力及び顧客密着体制の強化をはかります。また、両社の高度な生産技術力と商品開発力の統合により、製造プロセスや設計手法の標準化の加速、マグネット・材料・高度解析技術の開発等により、大幅なコストダウンを進め、国際競争力のある事業展開をはかり、統合するモーター分野で世界一の地位を目指し

ます。

新製品の開発成功

優れた性能・大量生産性・コスト競争力を有した2種類の新型流体動圧軸受ユニットの開発に成功しました。早ければ本年10月からの量産開始を見込んでおります。これら2種類のユニットをHDD（ハードディスク駆動装置）搭載用スピンドルモーターに使用し、将来はスタンダード化して広く外部に販売して行くことも検討します。

4 【事業等のリスク】

当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクを以下のように考えております。尚、文中の将来に関するリスクは、有価証券報告書提出日（平成16年6月29日）現在において当社グループが判断したものであります。

(1) 市場環境

PC及び周辺機器、情報通信機器、家電を中心とする、当社製品の主要市場は、国内外において競争が非常に激しく、また需要は大きく変動します。さらに、顧客の製品投入サイクルの変化に伴い、製品寿命の短縮化や開発期間の短期化が進んでいます。顧客のニーズを的確に捉えて開発資源の適正配置や生産能力の調整を行っていますが、急な需要の変動や製品内容の変更は経営成績及び財政状態等に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 為替変動

当社グループは、当連結会計年度の海外売上高比率が74.2%と高いため為替相場の変動によるリスク回避を目的に為替予約を中心とするリスクヘッジ取引を行なっております。

(3) 研究開発

当社グループは、機械加工品及び電子機器の市場においては新規製品・高品質製品を継続的に投入していく必要があるためグループ各社の研究開発技術部門間で密接な連絡をとり効果的に進めておりますが、研究開発の成果は不確実なものであり、多額の支出を行なったとしても必ずしも成果に結びつかないというリスクがあります。

(4) 重要な訴訟等について

国内および海外事業に関連する訴訟等の対象となるリスクについては、当社グループの法務部門が一括して管理しております。当連結会計年度において当社グループの事業に重大な影響を及ぼす訴訟は提起されておりませんが、将来重要な訴訟等が提起された場合には当社グループの経営成績および財務状況等に重要な悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 価格交渉

当社グループは、効率的な生産体制の構築に努めておりますが、海外製の低価格製品との価格

競争はたいへん厳しいものとなっております。当社グループは技術的に高品質で高付加価値を提供することで差別化がはかれると考える一方で、低品質、低価格のニーズを持つ市場で市場シェアを維持・拡大できない可能性があります。

(6) 原材料費・物流費等コスト

当社グループでは、外部からさまざまな製品・商品の調達や使用を行っています。購入量または在庫の最適化を実施し、また、安定価格と安定供給の継続をはかっていますが、製品・商品の価格上昇が経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 海外進出に潜在するリスク

当社グループの生産の大部分は、中国、タイ及びシンガポールで行われております。海外進出をしてから長期が経過し、地場との融合を進めてまいりましたが以下に掲げるようないくつかのリスクが内在しております。

予期しない法律または規制の変更

人材の採用と確保の難しさ

テロ、戦争及びその他の要因による社会的混乱

5 【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15年8月に、松下電器産業株式会社との間で、両社の情報モーター四商品(ファンモーター、ステッピングモーター、振動モーター及びブラシ付DCモーター)事業を統合し、情報モーター事業新会社設立に関する基本合意書を締結し、同年12月に事業統合契約書を締結しました。

なお、統合会社の概要は以下のとおりです。

社 名：ミネベア・松下モータ株式会社

発 足 日：平成16年4月1日

本社所在地：東京都目黒区

代 表 者：代表取締役社長 竹中東聖

代表取締役副社長 古屋美幸

資 本 金：10,000百万円

事業の内容：ファンモーター、ステッピングモーター、振動モーター及びブラシ付DCモーターの開発、製造及び販売

(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他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。

6 【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9,639百万円であり、この中にはタイ、シンガポール及び中国の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253百万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軸受部品におきましては、流体動圧軸受ユニットについてROFタイプとHMFタイプの2種類の新商品を開発いたしました。

ROFタイプは、動圧溝加工を除きボールベアリング製造技術を使用し、同じ生産ライン、製造方法で流体動圧軸受ユニット部品を容易に且つ大量に生産することができます。当ROFタイプの最大の特長は高精度が要求され、加工時間を要する軸受部をボールベアリングのリング加工と併用できることにあります。

HMFタイプは日立粉末冶金株式会社との共同開発製品であります。特長として、軸受部の材質に焼結金属を採用し、ラジアル方向の動圧発生部である軸受部内面の多円弧形状と、スラスト方向の動圧発生溝を再圧時に同時に成形することができます。当該軸受部を組み込んだHMFタイプは小型、薄型モーター用に最適の軸受ユニットであります。

ボールベアリングにおきましても車載用高性能グリース及び汎用オフィス機器用導電性グリースを開発し、HDD用ピボットアッセンブリーにつきましても、1インチ以下のディスクドライブ用として新規オイルの開発が終了し、1インチ及び0.85インチ向けに量産を開始しております。

当事業の研究開発費は2,568百万円であります。

電子機器事業

技術本部浜松R&Dセンターでは、磁気応用製品やディスプレイ関連製品の材料技術・要素技術・製品技術について研究開発を行っています。磁気応用製品としては、主にモーター用希土類マグネットや、インバータ用トランス、ディスプレイ関連製品では、主にモバイル液晶用バックライトユニット、液晶TV用冷陰極管インバータ、プロジェクタ用超高圧水銀ランプ用点灯回路、光学ユニットです。

これらの電子部品を開発していくためには、高度な材料技術が必要となりますので、磁性材料をはじめ無機材料や高分子材料など広い範囲の材料技術について、専門メーカーとも協力しながら、各種分析装置を駆使し、使用目的に最適な材料の開発を行っています。当社の特徴である超精密加工技術や金型技術に加え、薄膜形成技術・フォトリソグラフィ技術・電鍍技術などを組み合わせ

せ、次世代モバイル液晶用バックライトユニット、中大型液晶用バックライトユニット、プロジェクタ用光学部品、LED (Light Emitting Diode) モジュールなどFPD (Flat Panel Display) 用光学部品の開発を進めています。

更にアナログ回路技術や熱設計技術を組み合わせ、液晶TV用次世代冷陰極管インバータやキセノンランプ用インバータ、超高圧水銀ランプ点灯回路などの開発を行っています。

大森製作所では、高信頼性の回転センサーとして注目されているレゾルバをさらに進化させ、トルクセンサーなど新用途に応用する研究を行っております。また、セラミック軸受を使用する将来型モーターやその制御方法の開発を行っています。

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。

当事業の研究開発費は6,818百万円であります。

7 【財政状態及び経営成績の分析】

(1) 業績報告

概要

当連結会計年度は、世界経済が回復するなか当社の主要顧客である家電業界・自動車業界・情報通信機器関連業界よりの需要は順調に拡大しましたが、円高及び市場における競争の激化による販売単価の低下等により、売上高は前連結会計年度と比べ1.3%の減収の2,686億円となりました。営業利益も前連結会計年度に比べ6.4%減益の181億円となりましたが、当期純利益は60億円と85億円の増益となりました。

為替変動の影響

前連結会計年度からの円の為替レートの変動（年平均ベースで、米ドルに対して約6.8%円高、ユーロに対して約10.3%円安）による影響額の試算は、売上高で89億円の減収、営業利益で4億円の減益となりました。

機械加工品事業

機械加工品事業は、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、並びに防衛関連製品であります。主力製品であるボールベアリングは、家電業界・自動車業界・情報通信機器関連業界向けへの積極的な拡販により販売数量が増加し、ピボットアッセンブリーも販売数量を順調に伸ばしました。しかし、ロッドエンドベアリングは、主力市場である民間航空機業界よりの需要低迷が続きました。これらの結果、売上高は円高及び市場における競争の激化による販売単価の低下に加え、米国の一部事業売却もあり、前連結会計年度と比べ5.4%減収の1,117億円となりましたが、生産効率の向上によるコスト削減等により、営業利益は前連結会計年度と比べ5.3%増益の195億円となりました。

電子機器事業

電子機器事業は、HDD用スピンドルモーター、ファンモーター及び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、バックライト、並びに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回復が見られましたが、厳しい受注獲得競争は続きました。このようななかで、円高にもかかわらずHDD用スピンドルモーター及びバックライトは大きく売上高を伸ばしました。その他の各種精密モーターの売上は横這いでしたが、キーボードは低迷しました。これらの結果、売上高は前連結会計年度と比べ1.8%増収の1,569億円となりましたが、営業利益はHDD用スピンドルモーター等一部コスト削減の遅れやキーボードの生産拠点をタイから上海へ移管中でコストが増加していることもあり、14億円の赤字となりました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前連結会計年度に比べ4.3%減少し、472億円となりました。日本で早期退職募集及び米国における一部事業の売却の実施等により人件費が前連結会計年度と比べ約6億円減少しております。

営業外収益（費用）

営業外収益（費用）は、前連結会計年度の59億円の費用（純額）から27.4%減少し、43億円の費用（純額）となりました。この原因は、借入金等の資金調達コストが低下し金融収支が前連結会計年度と比べ14億円改善したためです。

特別損益

特別利益の主なものは、マレーシアのスピーカーボックス製造会社閉鎖に伴い計上した引当金戻し2.5億円（前期関係会社事業整理損修正額）及び銀行株の売却8.8億円（投資有価証券売却益）であります。特別損失の主なものは、早期退職募集に関わる退職金3億円（特別退職金）、取締役会改革による取締役人員数削減に伴う役員退職慰労金4.3億円、退職給付費用の会計基準変更時差異である6.1億円であります。

(2) 流動性および資金の源泉

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等を進めてまいりました。当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は248億円と前連結会計年度末と比べ106億円の増加となりました。増加の主な原因はミネベア・松下モータ株式会社発足の準備資金であります。

当連結会計年度の各活動におけるキャッシュ・フローの状況は、次のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ32.7%減少の217億円の収入となりました。この主なものは、税金等調整前当期純利益130億円、減価償却費等227億円、法人税等支払額40億円、売上債権増加額77億円であります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度と比べ8.0%減少の149億円の支出となりました。この主なものは設備投資額188億円であります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度と比べ199億円収入増の44億円の収入となりました。この主なものは、借入金増64億円、配当金支払い128億円であります。