

# ミネベア株式会社決算説明会

2002年3月期決算

2002(平成14)年5月17日 代表取締役社長 山本次男

## 目次

- 1. 2002年3月期決算実績について
- 2. 中期経営計画について

Minebea

初めに2002年3月期決算の実績についてご説明し、続けて、この度新しく作成しました中期経営計画についてご説明します。

1. 2002年3月期決算実績について



# 2002年3月期 連結業績サマリー

(単位:百万円)	<b>2000年度</b> ('01年3月期)	2001年度 ('02年3月期)	前年比 伸び率	予想 ('01年11月発表)	
売 上 高	287,045	279,344	-2.7%	260,000	
営業 利益	32,977	21,972	-33.4%	21,700	
経常 利益	24,726	15,995	-35.3%	15,000	
当期利益	14,826	5,298	-64.3%	5,500	



#### 1. 前期業績

2002年3月期の業績は、2001年3月期と比較して減益となりましたが、売上高及び営業利益、経常利益において、中間決算発表時の業績見込み数値を上回ることが出来ました。

### 2002年3月期 セグメント別売上高・営業利益

(単位:百万円)	2000年度 2001年度('02年3月期)				前年比	予想	
(羊位:百分门)	('01年3月期)	上期	下期	通期	伸び率	('01年11月発表)	
〔売上高〕							
機械加工部品	124,461	62,195	59,830	122,025	△2.0%	116,200	
ベアリング関連	101,096	51,188	48,925	100,113	△1.0%	97,100	
その他機械部品	23,365	11,006	10,905	21,911	△6.2%	19,100	
  電子機器	151,910	73,978	82,325	156,303	+2.9%	143,000	
回転機器	73,603	35,917	40,523	76,440	+3.9%	74,500	
その他電子機器	78,307	38,062	41,800	79,862	+2.0%	68,500	
流通その他	10,674	709	307	1,016	△90.5%	800	
슴計	287,045	136,882	142,462	279,344	△2.7%	260,000	
〔営業利益〕							
機械加工部品	23,906	12,564	9,571	22,135	△7.4%	21,768	
電子機器	8,259	△ 74	△ 88	△ 162	ı	△ 74	
流通その他	812	6	Δ6	0		6	
合計	32,977	12,496	9,476	21,972	△33.4%	21,700	

※ 売上は外部売上のみ

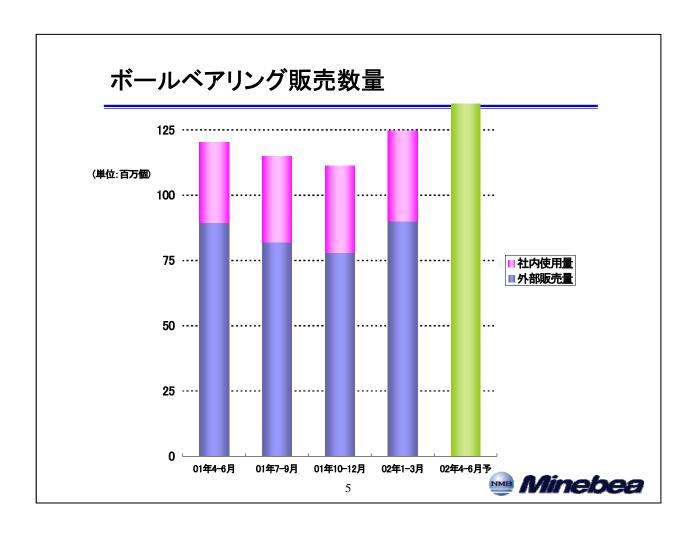
4



機械加工品セグメントの売上高は前年比2.0%減少しましたが、11月時点の見通しを上回りました。コスト削減施策の成果もあり、機械加工品セグメントの営業利益率は17.0%と、ベアリング事業を含む機械加工セグメントの収益力が目立った内容となりました。

電子機器セグメントの売上高も11月時点の予想を超え、対前年比でも2.9%増加しました。1億6,200万円の営業損失を計上した要因としては、需要の低迷によりステッピングモーター及びファンモーターの採算が悪化したこと、先行投資の負担増がスピンドルモーターの収益を圧迫したこと、そして、電源事業において損益改善にはまだ至っていないことが挙げられます。

尚、キーボード事業は高収益を記録しました。

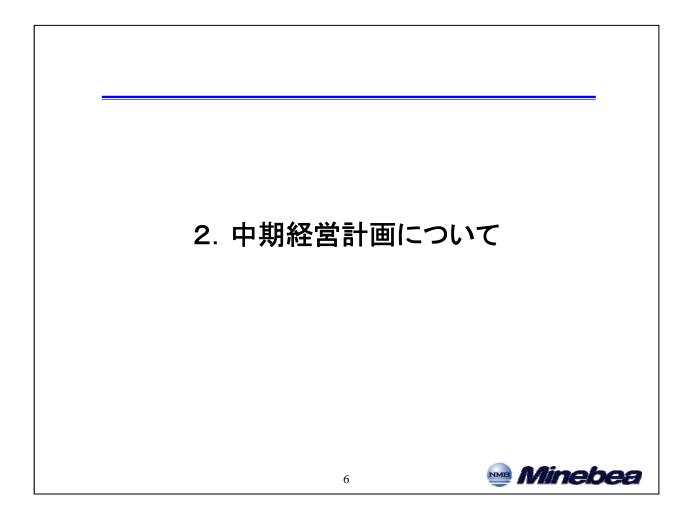


#### 2. 最近の状況

ピボットアッセンブリー、ファンモーター、ステッピングモーター及びMODの売上が年初から増加傾向にある他、ボールベアリングも、PC (パソコン) 用ファン向けを中心に最近需要が急速に回復しつつあることから、需要は上期の後半から本格的な回復に向かうとの感触を得ています。

特にボールベアリングの社内使用分も含めた販売は、昨年10-12月の月1億1,000万個に近い水準から、1-3月は月1億2,500万個に回復し、4-6月は月1億3,500万個の見込みとなっています。

\* MOD=Magnetic Optical Disk-drive (大容量リムーバブルディスクの一種)



### 中期経営計画

#### 当社を取り巻く環境

- ▶ ユーザーの東南アジアや中国への生産シフト
- > 中国市場の台頭
- > 業界の再編

7



#### 3. 中期経営計画

当社では、ユーザーによる生産の東南アジアや中国へのシフト・中国市場の台頭・業界の再編等の事業環境の急速な変化に対応し、且つ、企業体質を強化するために、過去数年間に渡り、ノンコア事業や不採算事業からの撤退とコア事業への積極的な投資を行って参りました。

その結果をベースに、この度、新しい中期経営計画を作成しました。

# 中期経営計画業績の見込み

(単位	ዃ∶百万	ī円)		2001年度 ( <sup>'02年3月期</sup> ) 実績	<b>2002</b> 年度 ('03年3月期) 計画	<b>2003</b> 年度 ('04年3月期) 計画	<b>2004</b> 年度 ('05年3月期) 計画		
売	Ł	_	高	279,344	288,000	316,800	348,000		
営	業	利	益	21,972	24,000	33,000	37,000		
経	常	利	益	15,995	18,500	28,000	33,500		
当	期	利	益	5,298	10,000	17,000	21,000		
					8	ЕМИ	Minebea		

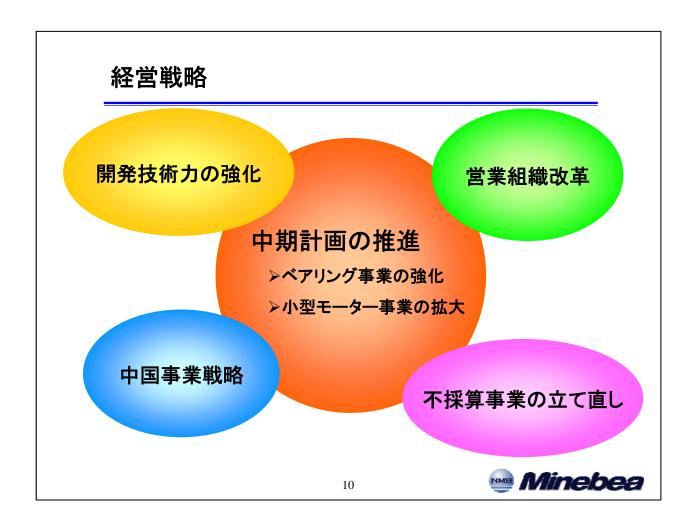
2005年3月期までの業績見込みは上記の通りです。

## 中期経営計画業績の見込み

	2000年度	2001年度 ('02年3月期) 実績	2002年度('03年3月期)			2003年度	2004年度
(単位:百万円)	('01年3月期) 実績		上期計画	下期計画	通期計画	('04年3月期) 計画	('05年3月期) 計画
売上高	287,045	279,344	142,000	146,000	288,000	316,800	348,000
機械加工部品	124,461	122,025	59,450	59,200	118,650	124,250	131,650
ペアリング関連製品	101,096	100,113	49,100	49,700	98,800	102,800	108,300
その他機械部品	23,365	21,911	10,350	9,500	19,850	21,450	23,350
電子機器	151,910	156,303	82,550	86,800	169,350	192,550	216,350
回転機器	73,603	76,440	45,300	48,150	93,450	109,300	128,450
その他電子機器	78,307	79,862	37,250	38,650	75,900	83,250	87,900
流通その他	10,674	1,016	_	_	_	_	_
営業利益	32,977	21,972	10,000	14,000	24,000	33,000	37,000
機械加工部品	23,906	22,135	9,800	12,200	22,000	25,250	28,000
電子機器	8,259	Δ 162	200	1,800	2,000	7,750	9,000
流通その他	812	0	_	_	_	_	_
経常利益	24,726	15,995	7,300	11,200	18,500	28,000	33,500
税引前利益	22,387	12,948	7,100	10,900	18,000	27,500	33,000
当期利益	14,826	5,298	3,600	6,400	10,000	17,000	21,000
減価償却費(含む無形固定資産)	22,149	24,385	_	_	25,000	25,000	25,600
設備投資額	39,876	26,245	_	_	17,600	28,200	23,400
NET有利子負債 (転換社債転換考慮後)	173,228	168,720	_	_	144,000	128,000	64,000
			9		NMB	Min	ahad

回転機器部門が業績拡大の柱となる他、ベアリングの収益が引き続き拡大します。また、パワーエレクトロニクスとエレクトロデバイスの損益水準が大幅に改善する見込みです。

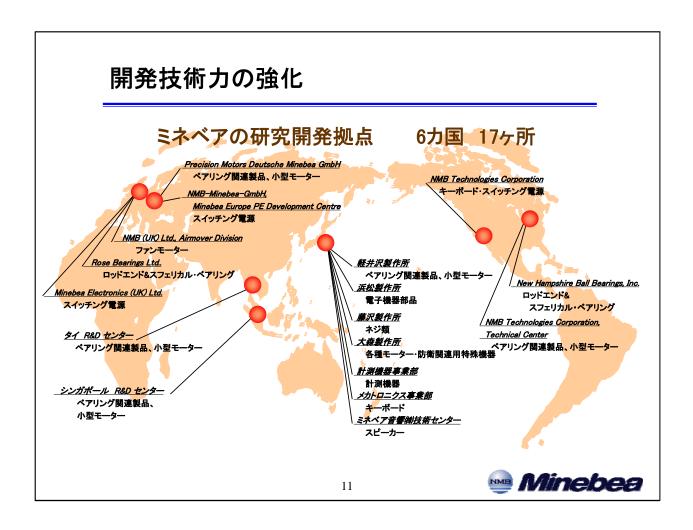
尚、2003年度には、回転機器部門の売上がベアリング関連製品部門の売上を上回る見通しです。



#### 4. 中期の施策

全体戦略は、従来どおり、ボールベアリングを中核事業に据え、モーター事業を伸ばすことですが、次の4つの施策が柱となっています。

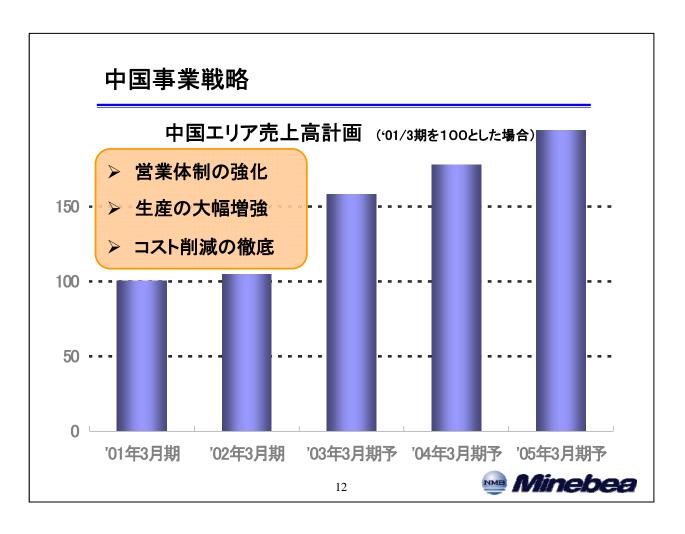
- 1. 開発技術力の強化
- 2. 中国事業戦略
- 3. 営業組織改革
- 4. 不採算事業の立て直し



当社は、昨年度から開発技術力の強化を最優先課題とし、開発技術分野をスピードを上げて強化する施策、また、各R&D活動の連携及び営業と開発技術と製造の強力な連携のための施策を図ってきました。これにより、R&Dの一元的な管理を徹底することが可能になり、顧客の技術陣との接触から、開発・製造・出荷まで、より一層有機的な事業運営が可能になると考えています。

その一例として、一年前、製品の開発を目的としたR&D本部を発足させました。現在、世界17ヶ所の拠点で研究開発が行なわれており、研究開発費は、R&D本部管轄の開発プロジェクト及び一般の開発プロジェクトを合わせ、100億円を超えています。

研究開発の最近の成果は、例として、当社の成長分野として位置付けている、スピンドルモーター、自動車用モーターを含むDCブラシレスモーター及びファンモーターの3分野及び電源で見られます。



前期、中国エリア向け売上は全社売上の1割を超えました。今後3年間で更に増えると予想されます。 製造面でも、当社は、競合他社に先駆けて中国進出を果たし、順調に事業を拡大してきました。

営業面では、今年の4月に実施した営業組織改革で、急拡大する中国市場と、中国を中心にアジアへ量産移管を進めるユーザーへの対応を一層強化することに重点を置きました。

生産面では、ボールベアリングの中国での生産は、現在 生産能力の上限に達しています。今後、世界の需要動向を見極めながら、今期中或いは今期から来期にかけて生産能力の大幅拡大を図っていく考えです。

ファンモーター事業においては、今年度中に月産700万台に引き上げることを社内目標としています。 また、原材料の現地調達への切り替えも、香港でのIPO(国際調達本部)設置を含めて積極的に進め、 コスト競争力を強化していきます。

#### 営業組織改革

ユーザーの

製品開発から量産までの期間短縮 アジアへの量産移管



- > アジア地域の営業体制を強化
- > 主要ユーザー毎の営業部を発足
- ▶ 東ヨーロッパ地域の営業を強化
- > 自動車業界向け専任営業部を発足
- > 国内営業体制の効率化を推進

Minebea

13

本年4月に、世界規模で営業組織改革を実施しました。ユーザー各社の「製品開発から量産までの期間短縮」と「アジアへの量産拠点移管」が、今後更に加速されてくるものと見越し、更に、ユーザーへの「情報と対応のスピードアップ」と「サービスの質の向上」を目指して販売体制を見直しました。

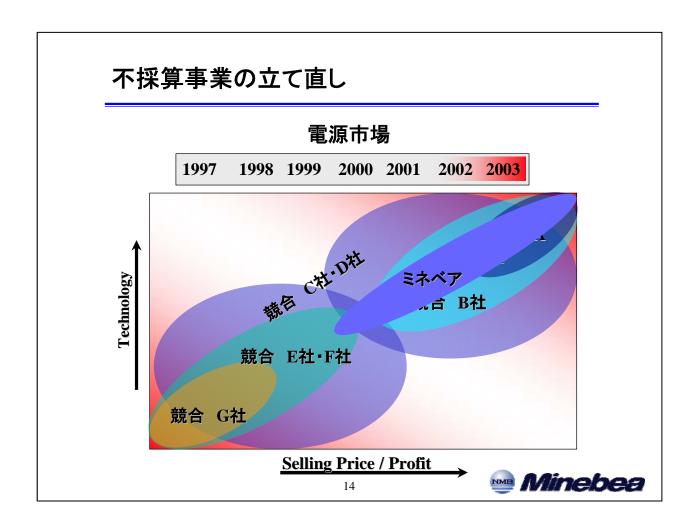
アジア地域の営業体制を強化するため、シンガポール ヘッドクオーターからアジア全域を担当してきた体制を見直し、香港にもヘッドクオーターを設けました。シンガポールから東南アジア地域を、香港から香港・中国・台湾・韓国を統括します。また、ほぼアジア全域で、技術サービスのためのセールスエンジニアの増強、営業担当の増員を実施しました。

更に、グローバル展開するユーザーに対応するため、主要ユーザー毎の営業部を発足させました。 日本ではユーザーの新規開発プロジェクトに重点対応する体制に変更し、アメリカではユーザーごと に開発から量産まで専任で担当するチームを強化しました。

欧州では、東ヨーロッパへの市場の拡大を見越し、東ヨーロッパ地域での営業を強化しました。

また、自動車業界向けの製品に対応するため、専任の営業部を発足しました。

日本では、東京・名古屋・大阪の3支店体制から、東京・大阪の2支店体制で業務効率を引き上げる 一方、ホームオフィスの展開により、営業担当をユーザーにより近いところに再配置しました。



昨年度発表しました、不採算事業見直しの最大の焦点である電源事業については、再構築の目処を付けることが出来ました。

ミネベア電源のマーケットポジションは、日本・欧州・米国の開発拠点の連携と技術的強化により、欧州を中心とした通信機用電源、米国を中心としたサーバーやワークステーションなど高付加価値製品への移行に成功し、現在では、技術と付加価値の軸の真中から上に位置付けています。今後は、上のチャートに示すように、高度な技術と高付加価値分野の割合が着実に増えて行くものと考えています。

#### 不採算事業の立て直し

#### 電源ターゲット市場



サーバー ワークステーション

高出力•高効率

完全共振回路(Reliant技術) 標準化ブロック回路方式 セットトップボックス プロジェクター

量産向け

擬似共振回路(QRC)

15



技術的な裏付けの第一は、高出力のサーバー、ワークステーションなどに向けた技術の開発です。具体的には、米国の技術開発拠点で開発され特許を取得した完全共振回路(Reliant技術)により、小スペースの高容量化が可能になり、価格競争力のある高効率、高出力、高信頼性の400W以上の製品群を揃えることが出来ました。この完全共振回路の開発では、市場でも高い技術力を誇る当社のマグネットの技術が部品開発の鍵となりました。更に標準化ブロック回路方式により、設計工数の大幅な削減、即ち、開発期間の大幅な短縮とコストの大幅な低減が可能になりました。

第二は、量産タイプの小型電源用に擬似共振回路(QRC)という独自の回路を開発しました。この方式により、部品点数の削減が可能になり、高い成長が見込まれるセットトップボックスやプロジェクターを中心とした小型電源の競争力が強化されました。

このように、電源事業は、若干時間が掛かりはしましたが、採算のとれる事業の土台を構築する事が出来たと言えます。今後は、ターゲットとしているサーバー・ワークステーション、セットトップボックス及びプロジェクター市場を中心に、拡販を図ります。電源事業が大半を占めるパワーエレクトロニクス部門で、今期は売上高150億円、赤字を絞り込む事を目標とします。来期には売上190億円、黒字化となる見込みです。

## 中期計画業績達成のための柱の5製品

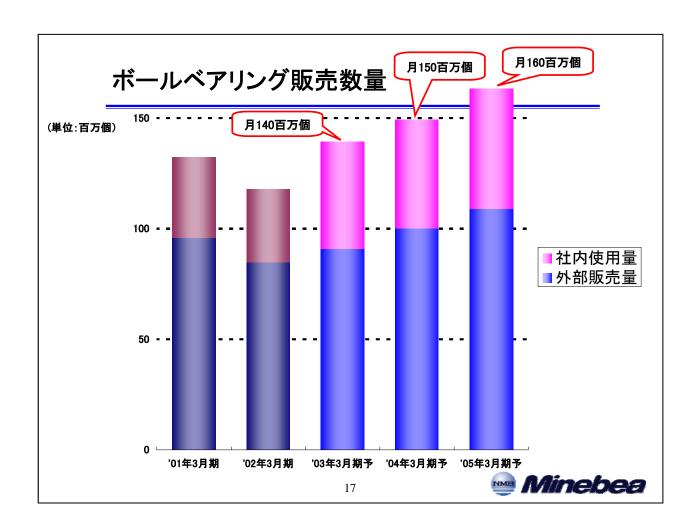
- 1. ボールベアリング
- 2. ファンモーター
- 3. スピンドルモーター
- 4. 自動車用モーター及びセンサー
- 5. 電源

Minebea

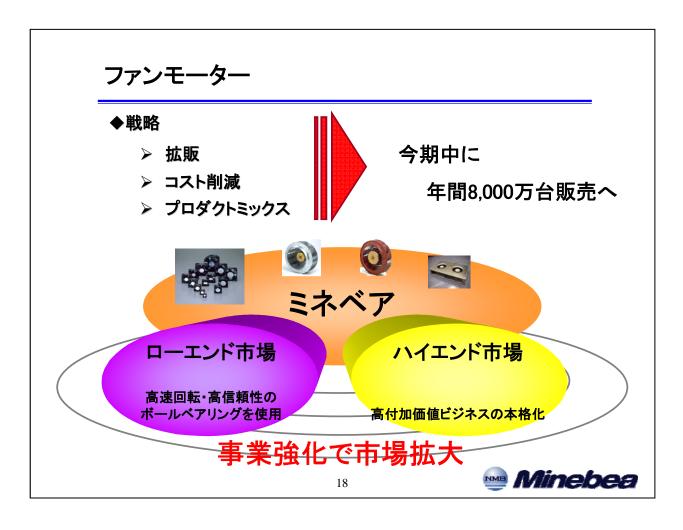
16

#### 5. 中期計画業績達成のための柱の5製品

次に、中期経営計画を達成するための柱となっている5つの製品について説明します。



ボールベアリングは、当社の収益とキャッシュフローの最大の源泉であり、今後、一層のコスト低減及び品質の向上を図りながら、拡大が期待される需要を取り込んで参ります。エアコンを中心とした家電用に中国での需要が急速に増えています。また、ボールベアリングが使用される小型精密モーターの用途は、家電のデジタル化や自動車の電子化を初め、更に拡大する見込みです。社内使用分につきましても、当社のモーター事業拡大に伴い増加する見込みです。今期は、月平均1億4,000万個の製造販売を計画していますが、4月の実績では、販売は1億4,500万個と、既に計画を超えていますので、社内目標は一段高いところに置いています。



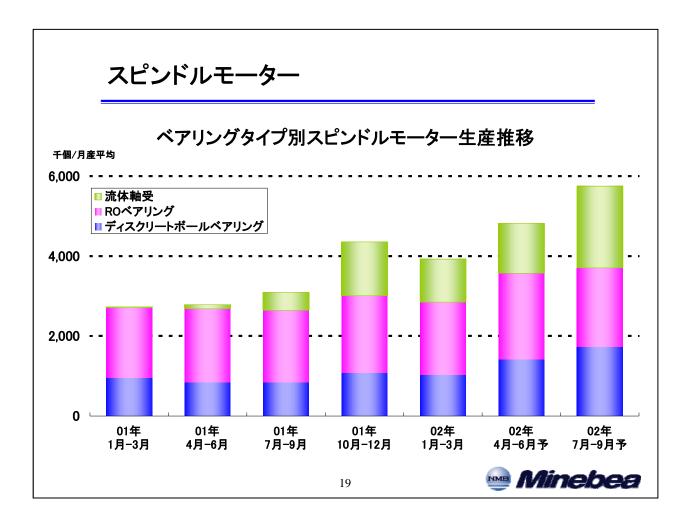
ファンモーターについては、今年度は販売を8,000万台にまで引き上げ、2004年度には年1億台を目指します。

ファンモーターの戦略は、拡販及びコスト削減と製品構成の見直しです。2つの異なる市場に対し、違う体制で事業強化を実現します。量産タイプの分野においては、PCの低価格化により、スリーブベアリングタイプへの移行が起きていますが、当社では、高速回転や信頼性の面で優位なボールベアリングタイプで、ローエンド市場にも対応します。

昨年度はゲーム機及びCPUクーリングファン用の分野にも参入しました。この結果、4月の実績は、 販売が500万個となっています。

また、今年度は、当社にとって第2の市場とも言うべき高付加価値製品の事業化を目標とします。欧州で開発を続けていた通信機用やサーバー用の大型ブロアー、ミックスフローファン、ファントレー、電源と組み合わせたファンのビジネスが今年度から本格化する見通しです。今期は、数量効果とコスト削減に加えて、プロダクトミックスの変更により、採算性を改善したいと考えています。

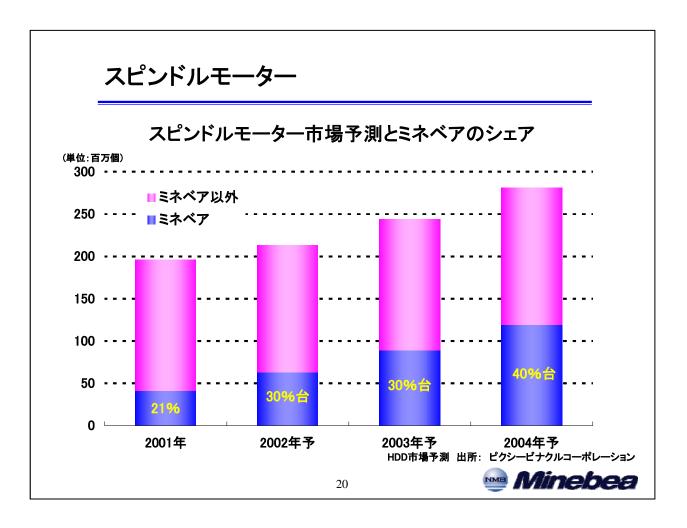
\*CPU=Central Processing Unit(中央演算処理装置)



スピンドルモーターは、中期経営計画でも収益拡大の柱の一つとなる製品です。

戦略として、FDBモーターを中心に拡販を図り、マーケットシェアを引き上げます。今期は、シーゲート 社以外のユーザーへのFDBモーターの納入が開始しています。将来的には、FDBモーターの開発の 進捗に合わせて、ROベアリングタイプのモーターはFDBモーターに移行していくと思われますが、今 期は、サーバー・ワークステーション用には、ROベアリングタイプがまだ非常に根強い評価をいただ いています。

このような結果、4-6月のスピンドルモーター生産・販売は月500万台、7-9月は月600万台の予定ですが、今期中に月700万台を実現することも射程に入りつつあります。



当社のスピンドルモーター市場におけるシェアは現在23%です。今年度中に30%台に引き上げ、2004年度には40%台のシェアを目指します。

今後は、FDBモーターの拡販を図りながら、ボールベアリングタイプモーターも拡販し、数量効果とコスト削減により損益の改善を図り、2004年度には営業利益率を1桁台後半にしたいと考えています。

スピンドルモーター事業は、超精密機械加工と量産技術が真に生きる分野であり、その両者を併せ持つ当社としては、着実な事業拡大が出来ると確信しています。

### 自動車用モーター及びセンサー

- ▶ ダッシュボードユニットメーター用モーター
- > ヘッドライト光軸調整用モーター
- ▶ 車間距離センサー用モーター
- ▶ 電磁クラッチブレーキ
- ▶ 電動ブレーキ用モーター
- > トルクセンサー
- > レゾルバー







当社の自動車関連製品には、ボールベアリングやロッドエンド等のベアリング類及びネジ類の他、 モーターやセンサーが含まれていますが、特にモーターやセンサーについては、将来、柱となる案件 が次々と確定しています。

21

当社では、単にモーターやセンサーを単品で納入するのではなく、それらを組み合わせた制御ユニットとして納入することに重点を置いています。

新規案件の多くの生産開始は2004年以降の為、2004年度が立ち上がりの年となり、その後、飛躍的な収益拡大を期待しています。

主要製品は、上記の通りです。

電源事業の立て直しについては、既にご説明した通りです。

# 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。

Minebea

#### 6. まとめ

当社では、ボールベアリングをコア事業として、モーター事業を拡大する戦略のもと、精密機械加工技術力の強みと電子部品を総合的に展開する強みを生かして、業績を伸ばして参ります。

22