



**ミネベア株式会社決算説明会**  
**2003年3月期第3四半期決算**

2003(平成15)年2月7日

代表取締役社長 山本 次男

## 2003年3月期第3四半期 連結業績サマリー

(百万円)	2002/3期		2003/3期		伸び率	
	第3四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	前年同期比	前四半期比
売上高	68,536	72,367	64,882	68,723	+0.3%	+5.9%
営業利益	4,964	6,031	4,145	5,519	+11.2%	+33.1%
経常利益	3,835	4,524	3,143	4,036	+5.2%	+28.4%
税引前利益	—	4,203	2,614	3,735	—	+42.9%
純利益	—	1,903	640	1,889	—	+195.2%

**事業体質も改善し、増収増益**

2003年2月7日

1



当第3四半期の実績は、前第2四半期と比べて、また、昨年度第3四半期と比較して、増収増益となりました。しかし、第2四半期の実績が低水準であり、当第3四半期の実績の回復は当然のことと考えています。第1四半期の水準にも近付いてまいりました。

当第3四半期は、PC市場及びHDD市場が、若干ですが好転しました。このため、ピボットアッセンブリー、スピンドルモーター、ファンモーター、キーボードの主力製品が、好調に推移しました。ベアリングについては、かねてから実施している原価低減の効果が表れ、利益率が向上しました。つまり、第1四半期の成績までは及ばなかったものの、事業体質は極めて改善されました。

## セグメント別実績

(百万円)	2002/3期	2003/3期			伸び率	
	第3四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	前年同期比	前四半期比
〔売上高〕						
機械加工品	28,358	31,668	28,641	28,723	+1.3%	+0.3%
ベアリング関連製品	23,166	26,420	23,638	23,845	+2.9%	+0.9%
その他機械加工品	5,190	5,249	5,002	4,879	-6.0%	-2.5%
電子機器	39,879	40,699	36,241	40,000	+0.3%	+10.4%
回転機器	19,435	20,793	18,140	20,521	+5.6%	+13.1%
その他電子機器	20,444	19,908	18,097	19,480	-4.7%	+7.6%
流通販売ほか	300	—	—	—	—	—
合計	68,536	72,367	64,882	68,723	+0.3%	+5.9%
〔営業利益〕						
機械加工品	4,678	5,098	4,065	4,771	+2.0%	+17.4%
電子機器	296	933	80	748	+152.7%	+835.0%
流通販売ほか	△ 9	—	—	—	—	—
合計	4,964	6,031	4,145	5,519	+11.2%	+33.1%

2003年2月7日

2

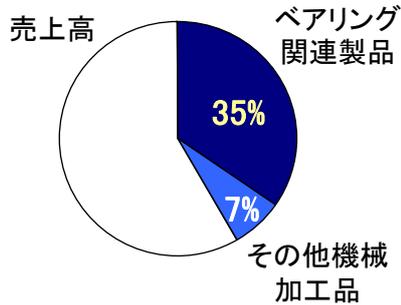


セグメント別では、機械加工品、電子機器セグメントともに、前四半期に対して売上、営業利益が増加しました。詳細は次のページで説明します。

# 第3四半期の状況

数字は第3四半期売上高の7-9月期比増減率

## 機械加工品セグメント



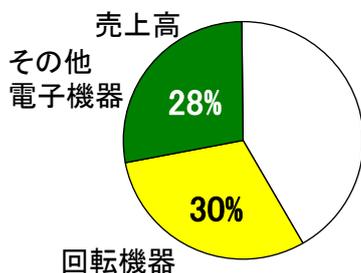
### ベアリング関連製品

ボールベアリング：売上 -1%、11月販売(社内使用含む)  
1億4,000万個、12月若干反落、利益率上昇  
ロッドエンド&スフェリカルベアリング：-7% 需要低迷続く  
ピボットアッセンブリー：+16% シェア拡大、利益率改善へ

### 回転機器

スピンドルモーター：3.5インチFDBモーター好調により、売上 +35%  
11月に黒字化達成  
ファンモーター：+6% 売上高過去最高、利益引き続き高水準  
ステッピングモーター：-6% 売上高減少

## 電子機器セグメント



### その他電子機器

キーボード：+24% 売上高過去最高、利益引き続き高水準  
エレクトロデバイス：-1% 収益横ばい  
パワーエレクトロニクス：+0% 収益横ばい  
スピーカー：-3% 収益横ばい

2003年2月7日

3



機械加工品セグメントのうち、ボールベアリングについては、11月に外販と社内使用を合わせて1億4,000万個の販売を達成しました。12月の販売は欧米の販売日数が少なかったことにより、若干落ち込みましたが、1月は1億4,000万個を超え、ベアリングの利益率は更に向上しています。

ピボットアッセンブリーは、従来高かったシェアを更に拡大しました。販売数量は月1,400万個-1,500万個に増加し、従来の約60%のシェアは、直近では80%に近付きつつあります。第3四半期の売上高は前四半期に比べ約16%増加しています。

回転機器部門のうち、HDDスピンドルモーターについては、3.5インチFDBモーターが好調でした。大手ユーザーの生産引き上げも影響して、売上は第2四半期に比べて35%増と大幅に増加しました。また、昨年11月には月産450万-500万台の時点で黒字化を達成しました。その後、市場の価格変動があり、1-3月期は再び厳しい状況ですが、生産性向上が図れている上に、4-6月期は月600万台の出荷が見込まれ黒字転換する見通しです。

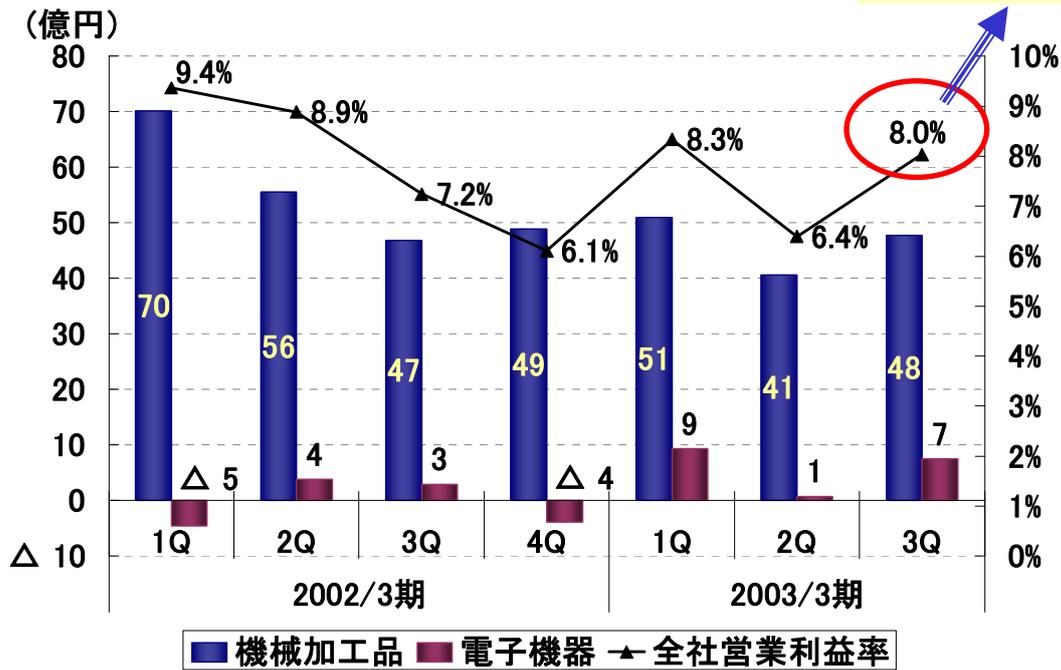
ファンモーターについては、従来から大変好調に推移しており、当第3四半期は、四半期ベースで過去最高の売上高に達しました。利益も非常に高水準に推移しています。

その他電子機器の中のキーボードについても大変好調に推移し、利益も高い水準を維持しています。

一方、エレクトロデバイス、パワーエレクトロニクス、スピーカー等の収益は依然として横這いで改善されておきませんが、来期には各製品毎に十分な対策を嵩じていきたいと考えています。

# 部門別営業利益推移

来期は2桁へ



機械加工品セグメントの営業利益率が16.6%に回復  
電子機器セグメントも利益改善

2003年2月7日

4



当社では、2002年3月期を底にして営業利益を回復させることを目標に掲げております。前第2四半期は不本意な成績でしたが、当第3四半期はグラフが示すように、営業利益率が再び8%台に回復しました。機械加工品セグメントは、営業利益率が第2四半期の14.2%から16.6%に改善しました。電子機器セグメントについても、前期に比べて改善しています。来期は、スピンドルモーターの増益を重要な目標として、営業利益率を2桁台達成を実現させていきたいと考えています。

# 用途別・地域別売上高実績

第3四半期売上高、7-9月期比較

## 用途別売上高

	自動車	航空・宇宙	家電機器	情報通信機器	PC及び周辺機器	モータ	その他	合計
売上高比率	6.9%	9.2%	9.2%	9.0%	47.5%	5.6%	12.6%	100.0%
前四半期比伸び率	-0.3%	+11.3%	-8.3%	-10.1%	+18.6%	+6.7%	-9.3%	+5.9%

## 地域別売上高

	日本	アジア (除 日本)	北米	欧州	合計
売上高比率	26.0%	40.8%	20.8%	12.4%	100.0%
前四半期比伸び率	-6.9%	+17.2%	+1.5%	+10.8%	+5.9%

**PC関連増加 - スピンドル、キーボード、ピボット、ファン好調**  
**アジア地域売上大幅増 - 中国エリアが牽引**

2003年2月7日

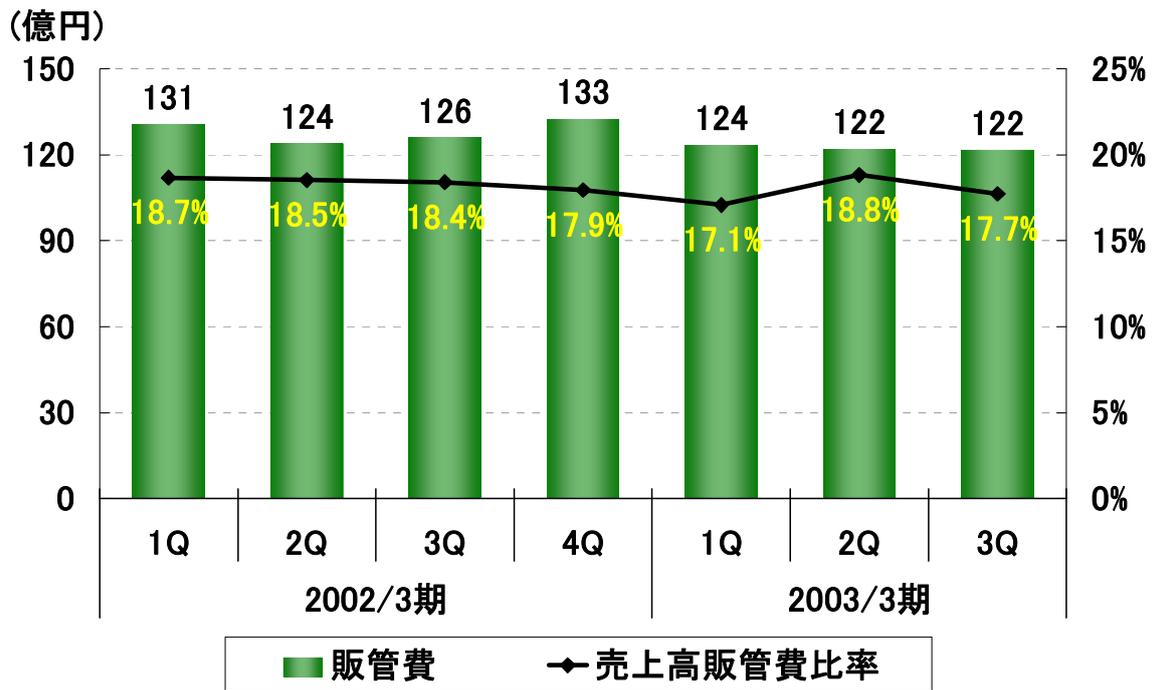
5



用途別では、前四半期に比べて、PCおよび周辺機器向けの売上が大幅に増えています。そのうち、当社ではベアリングを初めとして、スピンドルモーター、ピボットアッセンブリー、ファンモーター、キーボードの拡販が進みました。

地域別では、アジア地域の売上が大幅に増加しました。特に中国地域が伸びています。中国地域に対する販売をより強化して、今後の中国市場の拡大に対応してまいります。

# 販管費推移



**経費削減を継続して実施**

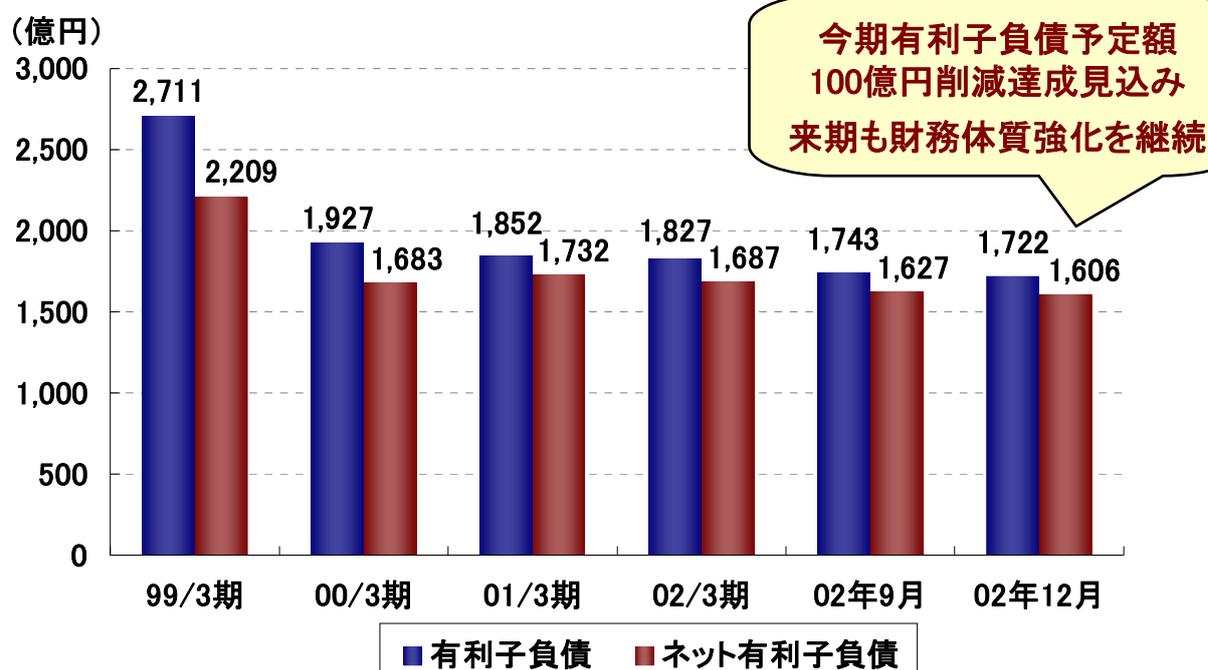
2003年2月7日

6



販管費対売上比率は、第3四半期は、再び17.7%まで低下しました。この数値は更に厳しく受け止め、引き続き経費削減を進めてまいります。

## 有利子負債推移



2003年2月7日

7



第3四半期は、有利子負債の削減が更に進みました。しかし、この有利子負債額は決して満足できる数字ではありません。今期は少なくとも100億円を削減するという計画を実現出来る見込みです。

今後も、営業キャッシュフローを財源として有利子負債の削減を図っていきたいと考えています。また、今期は、最小限の設備投資での増産計画、あるいは設備計画に徹しております。来期も設備投資を抑えながら、財務体質の強化に努めてまいります。

## 2003年3月期第4四半期見通し

---

- 1-3月期の市場環境
  - ボールベアリング エアコン向け需要回復
  - クリスマス商戦後、当初見込みを上回る反動なし
  - HDD市場比較的底堅い
  - 景気見通しが懸念材料
- 下期業績見通し変更なし  
鍵は、
  - ボールベアリング
  - スピンドルモーター
  - キーボード
  - ファンモーター

2003年2月7日

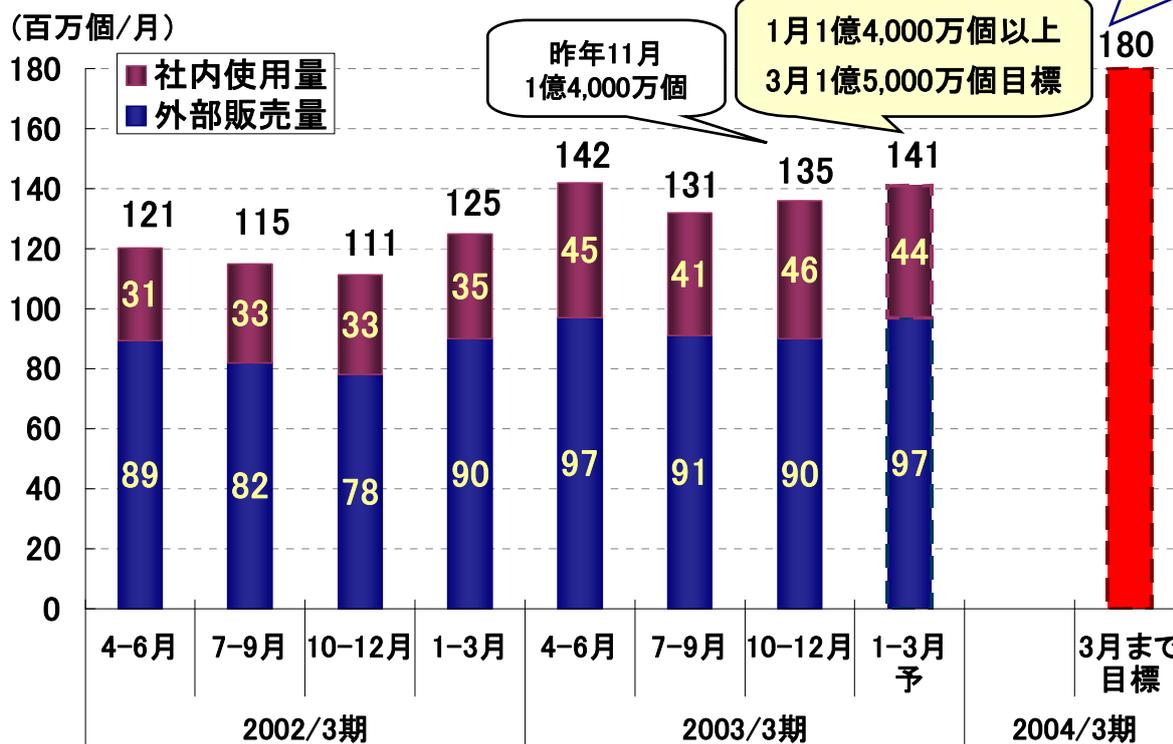
8



ボールベアリングの需要の季節的変動として、エアコン向けがあります。エアコン向けは今後好調な時期に入ってきますので、第3四半期に比べてボールベアリングの需要を押し上げる要因になります。PCや家電業界においては、クリスマス商戦後の反動は今回は比較的少ないことに加えて、HDD市場では、比較的底堅い動きが見られますので、当社の主力製品であるスピンドルモーター、ピボットアッセンブリー、ファンモーター、キーボードの第4四半期の売上は大きな落ち込みはないと見えています。しかし、第4四半期は、不安定要素を抱えている現在の国際情勢が懸念材料です。この様な状況の中で、11月に発表した下期の業績見通しは変更いたしません。計画達成の鍵は、主要製品であるボールベアリング、スピンドルモーター、ファンモーター、キーボードですが、これらの主要製品を更に拡販し、他の落ち込みを補っていきたいと考えています。

# ボールベアリング販売数量推移

来期中1億8,000万個  
実現目指す



2003年2月7日

9



1月の社内使用も含めた販売は1億4,000万個を超えました。2月も引き続き拡販に努め、当社の最大の目標である3月の1億5,000万個達成に向けて固い決意を進めています。これは2004年3月の1億8,000万個販売計画の実現に向けた第1のステップと捉えています。

# ボールベアリング生産計画

2003年末までに月1億8,000万個体制構築

— 設備投資を当初予定より大幅削減

⇒ 50 億円 (従来の1/6)

設備機械 最小限の新設備

工場スペース 増やさず

人員 増員せず むしろ更なる削減を目指す

## 新生産方式

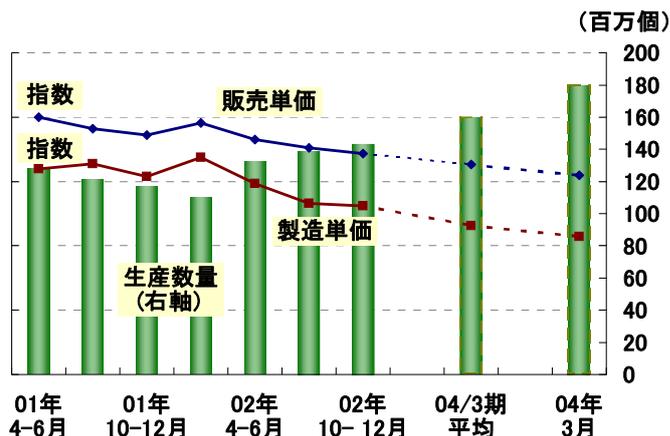
### 生産性向上施策

- ・ 歩留まりの向上
- ・ サイクルタイムの短縮
- ・ 消耗品の費用削減
- ・ 副資材の費用削減
- ・ 原材料・設備機械の調達コスト削減/現地調達 等

2003年2月7日

売上拡大と並行して、増産及び生産性改善を実施し、製造単価を大幅に引き下げ、利益率を維持、ないしは拡大する。

ボールベアリング販売単価・製造単価・生産数量の推移



10



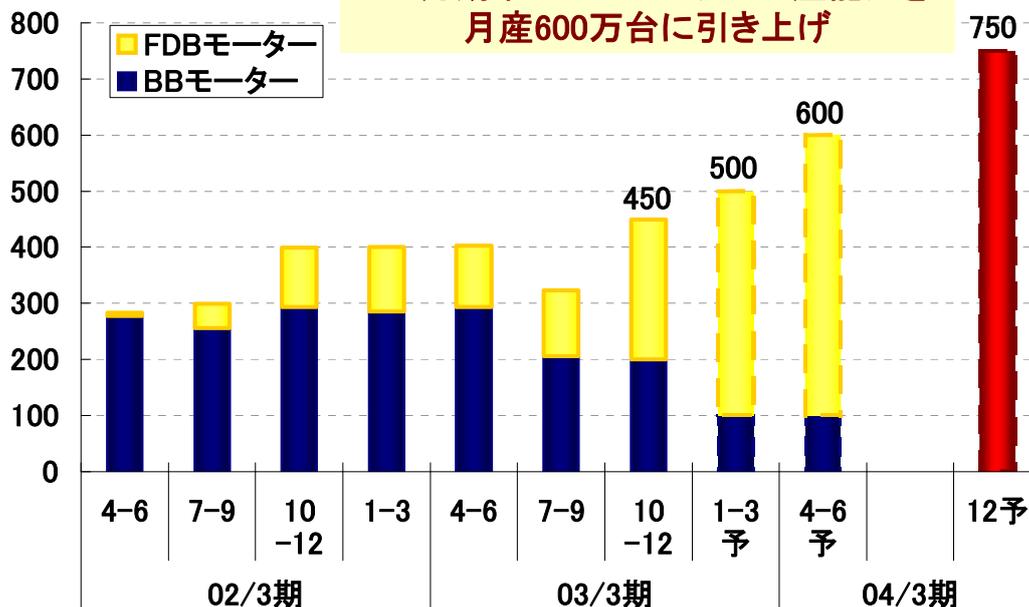
本年12月末までに月産1億8,000万個の生産体制を構築する増産計画におきまして、従来予定していた投資額を大幅に削減することが可能になりました。設備機械、工場スペース、人員単位あたりの生産性を向上させることを基本3原則として、増産計画の徹底的な見直しを実施しました。その結果、従来では、月3,000万個の生産能力引き上げに少なくとも300億円の設備投資が必要だったところ、1/6の50億円で出来るという目途が立ちました。

この大幅な生産性の改善は、当社が長年培ってきたボールベアリングの生産技術がベースになっています。消耗工具、砥石、バイト等、比較的高価な工場の消耗品の内製化による工場経費の徹底的削減等の細かい積み重ねによるものです。

月産1億8,000万個体制に引き上げる最大の目的は、従来当社が60%のシェアを持つ小径ミニチュアベアリング市場の拡大への対応に加えて、残りの40%の市場にも参入していくために十分対応できる強い価格競争力を持つことにあります。合わせて、製造原価低減による価格競争力は汎用市場からの競合に対抗する上でも効果を発揮すると考えています。

# HDDスピンドルモーター販売数量推移

(万台/月)



**鍵は超精密機械加工**

2003年2月7日

11

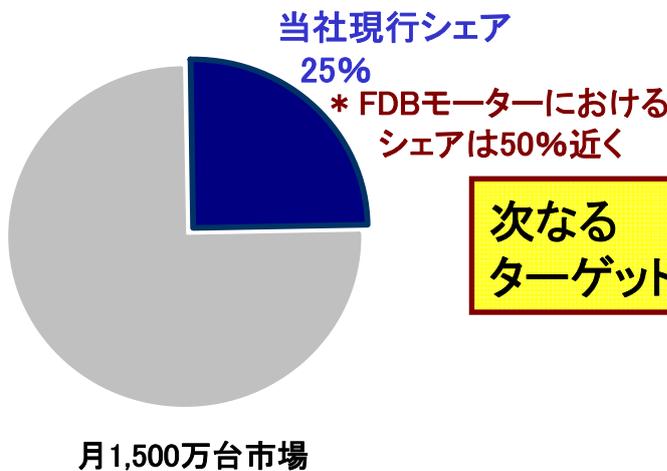


4-6月期の販売を見越して、現在、FDBモーターの生産能力を月500万台へ引き上げている最中ですが、既存ユーザーから500万台を超える引き合いがある上に、新規客先の生産対応が必要なため、FDBモーターの生産能力を月産500万台から600万台へ、1-3月期中に引き上げます。今年末には、スピンドルモーター合計750万台の達成が見込まれます。

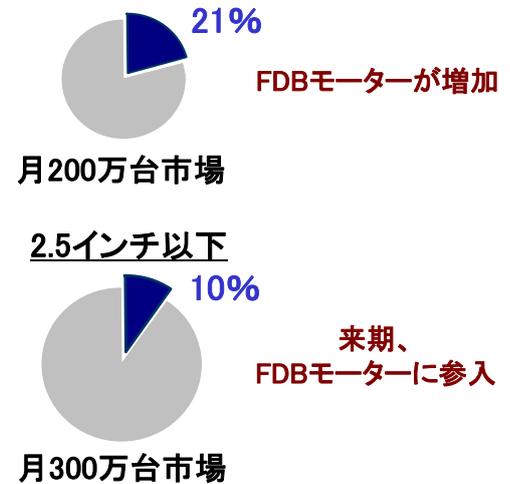
# HDDスピンドルモーター事業の現状及び戦略

市場シェア及び市場規模: 2002年10-12月

## 3.5インチデスクトップ



## ハイエンドサーバー



3.5インチローエンドのみで黒字基盤を構築  
ユーザーのFDB化に合わせて順次3.5インチ売上拡大  
次は、ハイエンド及び2.5インチ以下  
機械加工・組立とも現有スペースで月1,000万台生産可能

2003年4-6月に黒字化  
収益拡大へ

2003年2月7日

12



現在、当社は3.5インチデスクトップ用スピンドルモーターの市場で25%のシェアを持っていますが、FDB化を迅速に進めた結果、3.5インチデスクトップFDBモーターの市場シェアは50%に近いところまで来ています。今後もFDB化を促進することにより、3.5インチデスクトップ用のシェアを更に拡大していきたいと考えています。

3.5インチデスクトップは、ハイエンドサーバーや2.5インチと比べて、大変厳しい市場です。そのような市場において黒字基盤を構築しつつありますが、次の段階としてハイエンドサーバーと2.5インチ以下をターゲットにしていきたいです。

ハイエンドサーバー向けでは現在21%程度のシェアであり、10-12月の販売は約40万個/月でしたが、FDB化が進んでおり、現在は約50万個/月になっています。

2.5インチ以下向けの当社のシェアは、現在、ボールベアリングタイプで10%です。当社でも今後FDB対応を強化し、2.5インチ以下のFDBモーター市場に参入していきたいと考えています。

具体的には、松下モーター社との提携により、現在2.5インチFDBモーター用部品を相当量納入していますが、来期中に完成品供給も開始する予定です。また、大手HDDメーカーが今後積極的に2.5インチに参入していくと思われるので、当社独自のモデルの開発を継続して進めると同時に、客先とのリレーションを密にして2.5インチ市場への参入を果たします。

本年4-6月に600万台の販売を達成し、それを基盤に収益の拡大を図ってまいります。

## 第4四半期その他製品見通し

### ピボットアッセンブリー

- 1-3月期は月1,500万台(前年比50%増)、市場シェア7~8割に
- 利益は改善傾向

### ファンモーター

- CPU用等の市場シェア拡大、1-3月期も月600万台以上を目指す
- 松下モータ社との共同開発製品の量産準備開始

### キーボード

- 1月は予想を上回る230万台の販売
- しかし、1-3月期は季節変動要因により販売若干減少する見通し

### エレクトロデバイス

- ライティングデバイスを次の柱に  
バックライト新規案件の獲得が順調に進展、来期売上目標70億円

2003年2月7日

13



ピボットアッセンブリーの販売は、1-3月期月1,500万台に、前年比50%増加する見通しです。数量増により、利益は改善傾向にあります。

ファンモーターは、1-3月は、ゲーム機向けが季節要因で生産調整の影響を受けていますが、合計月600万台の水準は維持出来ると考えています。松下モータ社との共同開発が順調に進み、4月に共同開発製品が量産体制に入ります。当社のファンモーターは今まで全てボールベアリング使用でありました。一方、松下モータ社は油圧でシャフトを浮かすハイドロウェーブベアリングやメタルベアリングを使用するものを中心としておりました。共同開発製品では、双方の良い要素を設計の中に取り込んだことにより相乗効果が発揮され、両社の従来製品以上の高機能、高性能製品が生まれました。生産コストも削減されています。今後次々に量産に入ってくる共同開発製品は、来期以降の事業に大きく貢献するものと考えています。

エレクトロデバイスの中のライティングデバイス事業は、携帯やPDA用のバックライトが中心です。当社のバックライトは、国内大手ユーザーから非常に高い評価を得ることができました。当社ではライティングデバイスを現在月60万枚生産しており、生産能力は月約200万枚ありますが、年央に300万枚の受注があり、200万台の増設に向けて動き出したところです。客先要望に確実に対応して新しい柱の事業に育ててまいります。

# 中国事業の展望

## 中国は最大の成長市場、将来タイと並ぶ製造拠点に

### 重点取り組み内容

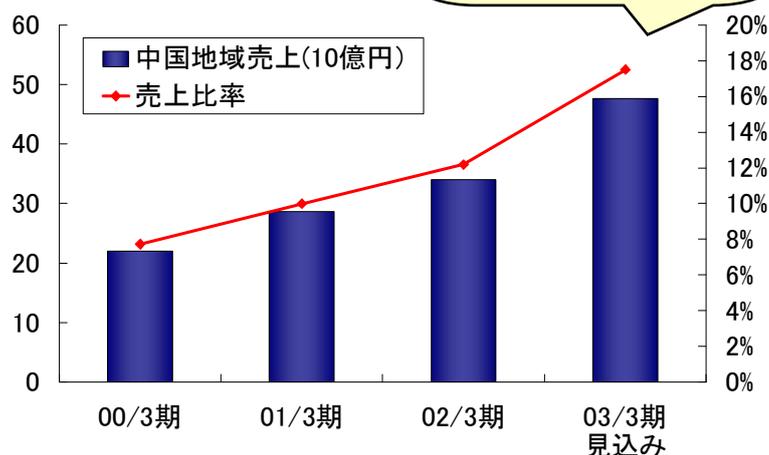
#### 営業

- 中国国内市場の取り込み
  - 新営業組織稼働開始

#### 製造

- 一層の製造原価低減
  - 原材料と副資材等の現地調達推進
- ⇒ 他地域への横展開
- 合併事業を通じて中国のコスト競争力を一層有効活用
  - キーボードの合併事業

中国エリア売上高推移



2003年2月7日

14

Minebea

当社は、1991年に中国での営業活動を開始し、1994年には、上海市郊外に中国製造拠点を設立しました。今期の営業組織体制見直しにおいて、急速な中国市場の拡大に対応すべく、アジア地区の体制を東南アジア地区と東アジア地区に分けました。中国、韓国、台湾を東アジア地区として一つのエリアとし、香港、上海、シンセンの3箇所に販売会社を設立して、販売ネットワークを構築しました。香港をヘッドクォーターとし、華南地区はシンセンから、華東・華北地区は上海から、又、台湾・韓国は香港から営業を統括する体制であります。

アメリカのPCメーカーやHDDメーカーが、東南アジア、更には中国に生産拠点をほぼ全面的にシフトしています。当社では、従来中国で駐在していた営業担当者が任務にあたるだけでなく、アメリカでセールス活動をしていたメンバーが中国に移り、現地に常駐して、アメリカのエンドユーザーの開発状況や人間的なリレーションを加味しながらセールス活動を行っていくという、初めての試みを実施しており、大きな成果を挙げています。

中国は世界で最大の成長市場です。その中に生産拠点を置くことは当然のことであり、中国工場をタイ工場に勝るとも劣らない製造拠点にしておくことを目標としています。現在、中国ではベアリング、ファンモーター、計測機器を生産していますが、コスト低減の上で、現地生産するメリットが表れています。ベアリングの原材料においては、上海の宝山製鉄グループの上海五鋼社と約7年間かけて共同開発を進めた結果、当社の要求仕様を完全に満足する鋼材の生産が可能となり、現在、当社の上海工場では上海五鋼社製鋼材への切り替えが急速に進んでいます。その他の様々な資材についてもベアリング鋼材と同様に現地調達比率を引き上げる作業が進んでいます。

これらの中国での成果は、東南アジア、タイ、その他の地域へ、世界的に横展開してまいります。

また、台湾系企業や中国現地のコスト競争力やスピードを活用するために、キーボードの合併生産会社を上海市郊外に設立しました。最初は汎用機種からスタートし、将来的には、現在タイで行っているキーボード生産を全面的に中国に移管していく計画です。

## まとめ

---

### 第3四半期、事業体質が改善

- 主要製品は、売上高過去最高、又は、損益改善傾向に
- 部品部門強化により、生産性向上
- 投資を抑えた増産

⇒来期増益達成目指す

**活力のある内製部品部門が全てを支える  
全事業で、ボールベアリングと同様に徹底的な生産性向上を推進**

2003年2月7日

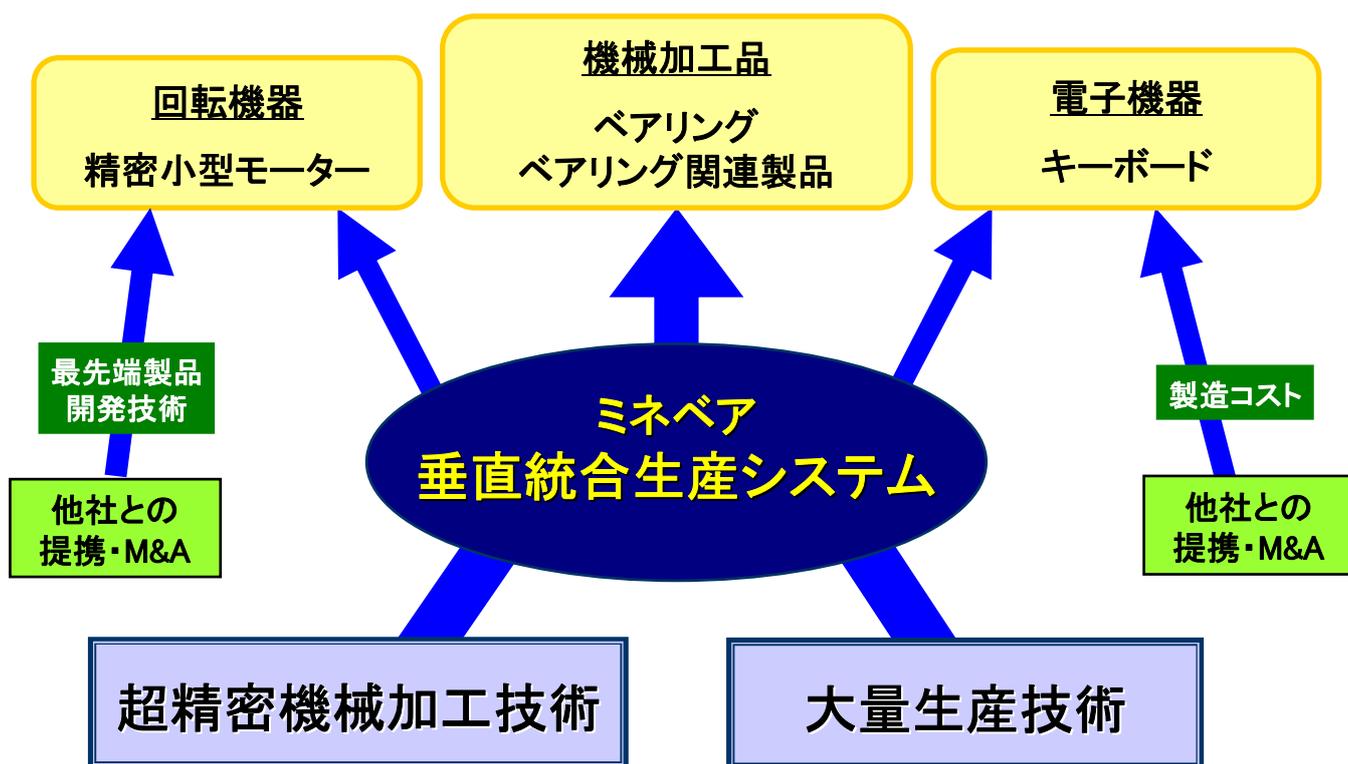
15



第3四半期の事業体質が改善したということは、コスト低減を図れたということに他なりません。コスト低減の成果は、紛れもなく、一つ一つの生産技術の積み重ねが、ベアリング以外にも浸透してきたことを意味しています。また、主要製品が過去最高の出荷量を記録し、損益も改善されました。部品部門の強化がコスト低減の下支えとなり、生産性を上げています。さらには、投資額を抑えた増産を各製品部門で実施しています。

このように事業基盤が整ってきていますので、来期以降は、確実に増益を達成していきたいと考えています。

# 世界最強の総合精密部品メーカーへ



2003年2月7日

16



当社は垂直統合生産システムを軸としてベアリングや機械加工を中心とする製品を展開し、回転機器、電子機器等については他社とのアライアンス或いはM&Aも柔軟的に取り入れ、不足部分を補いながら、競争力を更に強化し、事業並びに収益の拡大を図ってまいります。

# 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、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

2003年2月7日

17

