



ミネベア株式会社決算説明会
2003年3月期決算

2003(平成15)年 5月16日

代表取締役社長 山本 次男

2003年3月期 連結業績サマリー

(百万円)	2002/3期 通期	2003/3期 通期	前年比 伸び率
売上高	279,344	272,202	-2.6%
営業利益	21,972	19,352	-11.9%
経常利益	15,995	13,420	-16.1%
税引前利益	12,948	495	-96.2%
当期純損益	5,298	△ 2,434	-

2003年5月16日

1



2003年3月期の業績は、売上高2,722億円、営業利益194億円、当期純損失24億円となりました。

2003年3月期は、ベアリング事業の強化及び小型モーター事業の拡大を基本方針とした戦略を加速させました。その結果、小型モーターを中心に売上が伸び、全体の売上高は2002年3月期とほぼ同水準となりました。しかし、PC関連需要の伸び悩み、航空機需要の低迷と全般的な価格競争の激化の影響を受け、営業利益は12%下落しました。

純損失となった理由は、投資有価証券の評価損49億円、スイッチング電源関連事業の閉鎖に係わる損失31億円などの特殊要因によるものです。

第4四半期 セグメント別収益

(百万円)	2002/3期		----- 2003/3期 -----			4Q 伸び率	
	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	前年同期比	前四半期比
〔売上高〕							
機械加工品	31,472	31,668	28,641	28,723	29,085	-7.6%	+1.3%
ベアリング関連製品	25,759	26,420	23,638	23,845	24,035	-6.7%	+0.8%
その他機械加工品	5,715	5,249	5,002	4,879	5,050	-11.6%	+3.5%
<hr/>							
電子機器	42,446	40,699	36,241	40,000	37,144	-12.5%	-7.1%
回転機器	21,088	20,793	18,140	20,521	19,734	-6.4%	-3.8%
その他電子機器	21,356	19,908	18,097	19,480	17,412	-18.5%	-10.6%
<hr/>							
流通販売ほか	7	—	—	—	—	—	—
合計	73,926	72,367	64,882	68,723	66,230	-10.4%	-3.6%
<hr/>							
〔営業利益〕							
機械加工品	4,893	5,098	4,065	4,771	4,585	-6.3%	-3.9%
電子機器	△ 384	933	80	748	△ 929	—	—
流通販売ほか	3	—	—	—	—	—	—
合計	4,512	6,031	4,145	5,519	3,657	-18.9%	-33.7%

2003年5月16日

2



2月初めの時点で、ある程度クリスマス商戦後の調整は見込んでいましたが、当初予想以上にその調整が長期化し、売上が計画を下回りました。また、単価下落などにより一部の製品では採算性が悪化しました。

第4四半期の状況（第3四半期との比較）

売上高

ベアリング関連製品

ボールベアリング：+2% 外販増加
ロッドエンド・スフェリカルベアリング：+9%
ピポットアッセンブリー：-7%

回転機器

スピンドルモーター：+3% FDB増加
ファンモーター：-11% PC・ゲーム機調整
ステッピングモーター：-6%

その他電子機器

キーボード：-15% PCの調整
エレクトロデバイス：-19% FDD生産終了
パワーエレクトロニクス：-6%

営業利益



増加 ベアリング



減少 キーボード、ファンモーター、スピンドルモーター、エレクトロデバイス、パワーエレクトロニクス

2003年5月16日

3



キーボードとファンモーターは、第3四半期に大きく利益を上げましたが、第4四半期はPC業界の調整により、売上が1割以上減少しました。この減少は季節的な面もあり、一時的な売上の変動と考えています。

スピンドルモーターは、第3四半期末時点の想定どおり、主要モデルの価格が下落し、採算性が悪化しました。2003年3月期はFDBモーターの数量を確保し生産量を上げるにより利益体質を構築することを優先しました。

電源関連事業は撤退を決定し、エレクトロデバイスのうちFDDについては昨年11月に事業を終了しました。

通期 セグメント別収益

(百万円)	2002/3期 通期	2003/3期 通期	前年比 伸び率
〔売上高〕			
機械加工品	122,025	118,117	-3.2%
ベアリング関連製品	100,113	97,938	-2.2%
その他機械加工品	21,911	20,180	-7.9%

電子機器	156,303	154,084	-1.4%
回転機器	76,440	79,188	+3.6%
その他電子機器	79,862	74,897	-6.2%

流通販売ほか	1,016	-	-
合計	279,344	272,202	-2.6%

〔営業利益〕			
機械加工品	22,135	18,519	-16.3%
電子機器	△ 162	832	-
流通販売ほか	△ 0	-	-
合計	21,972	19,352	-11.9%

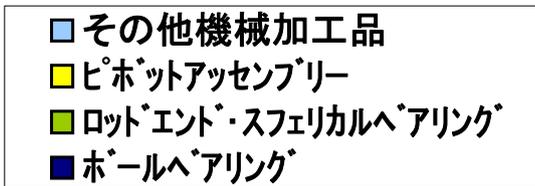
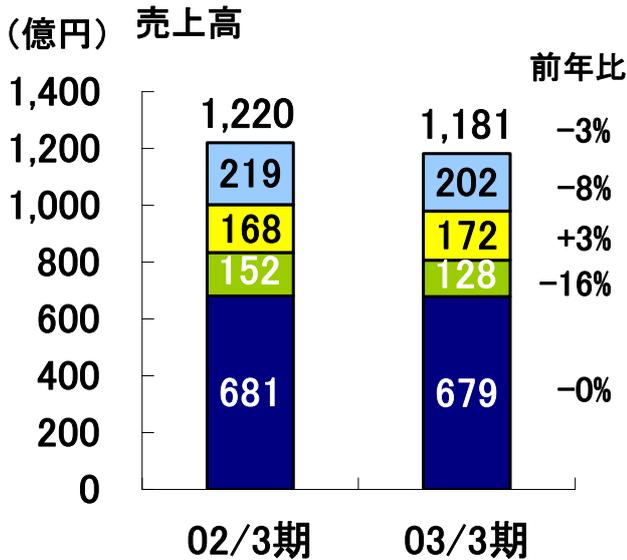
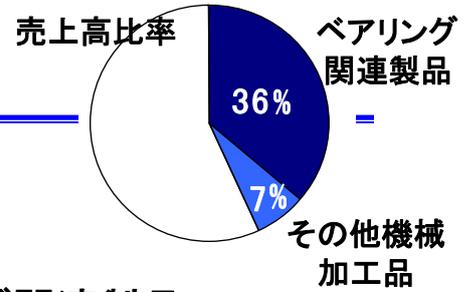
2003年5月16日

4



通期の実績は上記の通りです。

機械加工品セグメント



ベアリング関連製品

- ・ ミニチュア・小径ボールベアリングの拡販を実施。
- ・ 航空機業界向けは低迷。
- ・ ピボットアッセンブリーのシェア拡大。

その他機械加工品

- ・ 02/3期に車輪事業を終了。売上への影響はマイナス13億円。

2003年5月16日

5



ベアリング

ボールベアリングの販売・生産を大幅に引き上げました。しかし、航空機需要低迷により、一部のボールベアリングとロッドエンド・スフェリカルベアリングの売上高が減少しました。

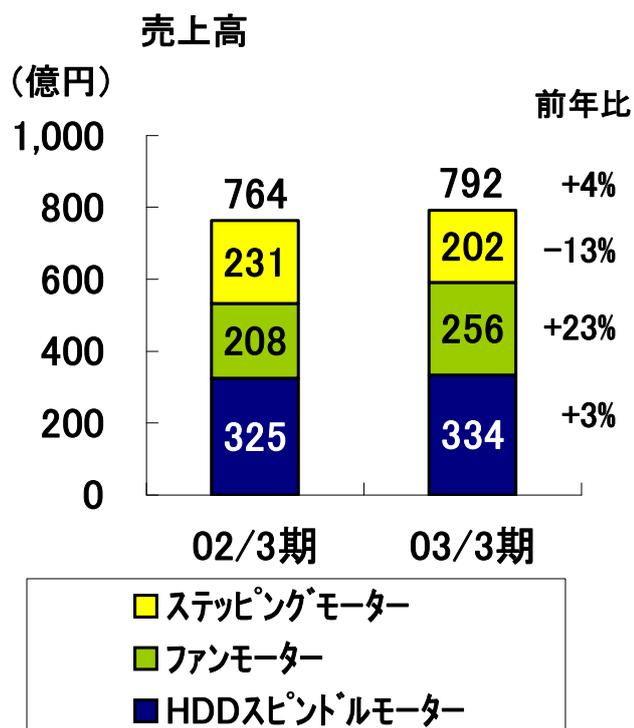
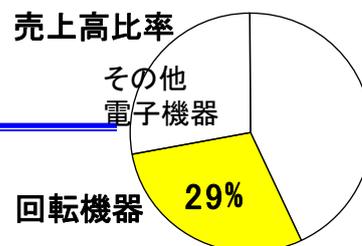
ピボットアッセンブリー

シェアは7割近くに達しました。今後も高いシェアを維持、ないしは拡大して参ります。

その他機械加工品

売上高減少のほとんどは2002年3月期に車輪事業を終了したことによります。2002年3月期の車輪事業の売上は13億円でした。

電子機器セグメント 回転機器



- ・ FDBモーター売上拡大により、HDDスピンドルモーターの売上高増加。
- ・ シェア上昇により、ファンモーターの売上高は過去最高。
- ・ ステッピングモーターは、低価格製品比率が上昇。

2003年5月16日

6



HDDスピンドルモーター

2003年3月期は、FDB化の急速な進展に伴って、当社もFDBへのシフトを進め、期末には8割がFDBモーターに置き換わりました。又、売上も過去最高を更新しました。

ファンモーター

第4四半期は業界全体で調整が見られましたが、通期では好調に推移しました。シェア拡大により売上高は過去最高を達成しました。

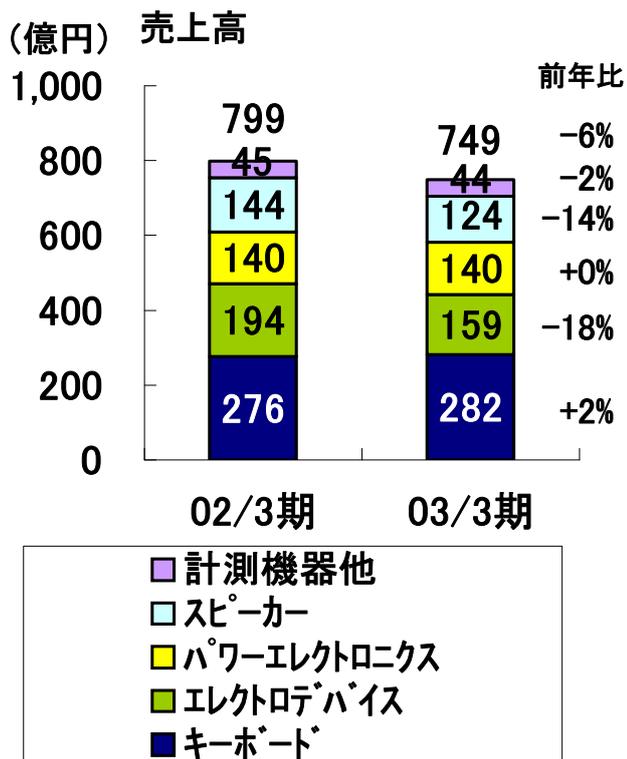
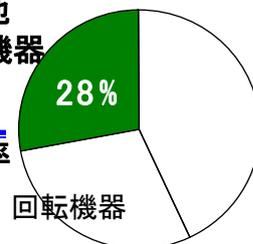
ステッピングモーター

価格の低いCDやDVDドライブ向けの販売が増加しました。

電子機器セグメント その他電子機器

その他
電子機器

売上高比率



- ・ キーボードは、シェア上昇により、売上高過去最高を更新。
- ・ エレクトロデバイスのうち、昨年11月に終了したFDDの売上の減少は40億円。
- ・ FDDを除くエレクトロデバイスの売上は5%増。ライティングデバイス事業が本格化。

2003年5月16日

7



キーボード

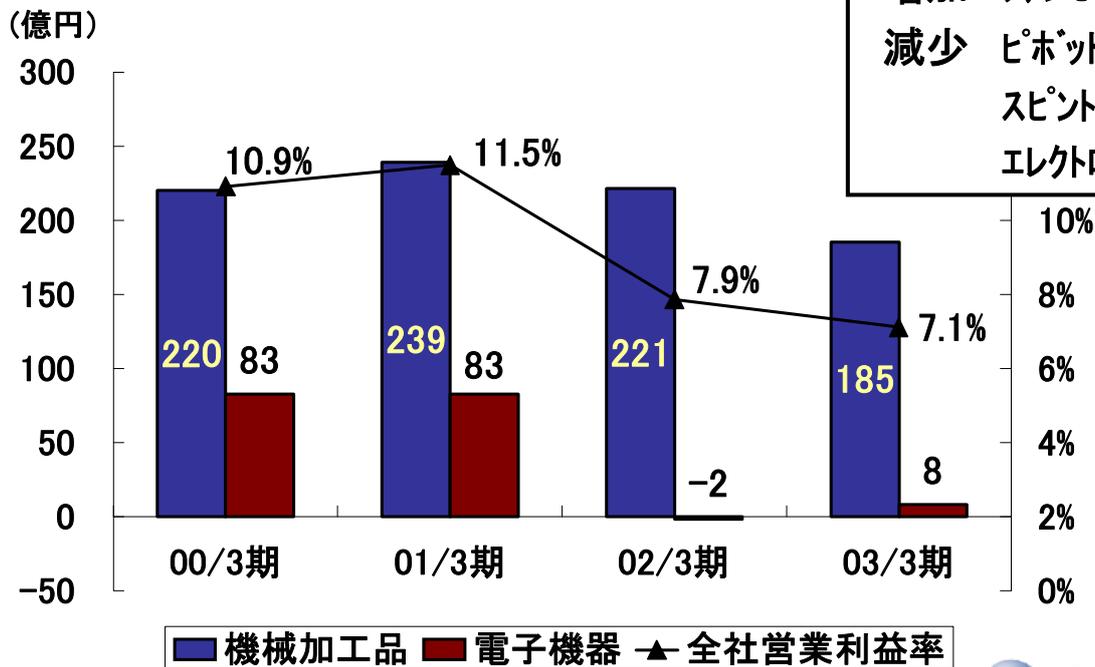
シェアを拡大し、過去最高の売上高を達成しました。

エレクトロデバイス

売上減のうち、すでに撤退したFDDの減収によるものは40億円でした。FDDを除くと、エレクトロデバイスの売上は5%増加しました。これはバックライトアッセンブリー事業が本格化して来たことによります。

通期 セグメント別営業利益推移

電子機器セグメントの立て直しが必須



03/3期対前期比較

増加 ファンモーター
 減少 ピボットアッセンブリー
 スピンドルモーター
 エレクトロデバイス

2003年5月16日

8



機械加工品セグメント

ミニチュア・小径ボールベアリングの利益は横ばいで安定していました。減益となった理由は、ロッドエンドベアリングなどの航空機業界向けベアリングの利益が低下したためです。

また、激しい価格競争が続いているためピボットアッセンブリーも減益の要因となりました。しかし、ピボットアッセンブリーは、ボールベアリング事業とのシナジー効果が大変大きい点からも、高シェアを維持或いは拡大する意味が十分にある製品です。製造方法の見直しにより、高収益体質を確保できる見込みです。

電子機器セグメント

黒字化しました。ファンモーターが他部門の落ち込みを上回る水準まで利益を大幅に伸ばしました。収益回復に向けて、電子機器セグメントの利益回復が最大の課題と考えています。

通期 用途別・地域別売上高

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	7.3%	9.6%	10.1%	10.1%	44.5%	5.5%	13.1%	100.0%
前年比伸び率	-4.1%	-8.6%	-0.2%	-13.1%	+1.1%	+14.7%	-7.5%	-2.6%

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	27.1%	39.3%	21.0%	12.6%	100.0%
前年比伸び率	-11.1%	+10.5%	-6.0%	-11.6%	-2.6%

中国エリアの
売上は4割増

2003年5月16日

9



用途別売上高

航空機業界向けの他、情報通信機器向けの売上が減少しました。一方、モーター向けベアリングの売上高が大幅に伸びました。

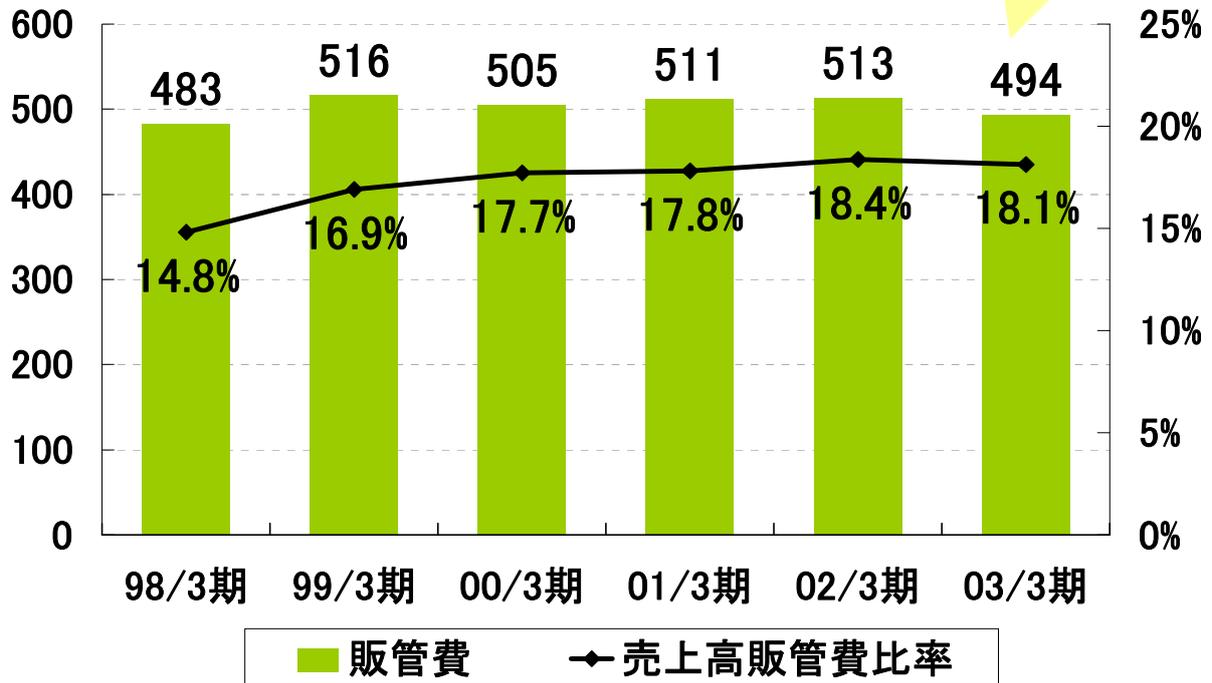
地域別売上高

日米欧のユーザーが量産拠点の移管を進めたため、アジア地域の伸びが顕著でした。中華圏での売上が大幅に増え、前年比4割の増収となりました。

販管費推移

経費削減を
継続

(億円)



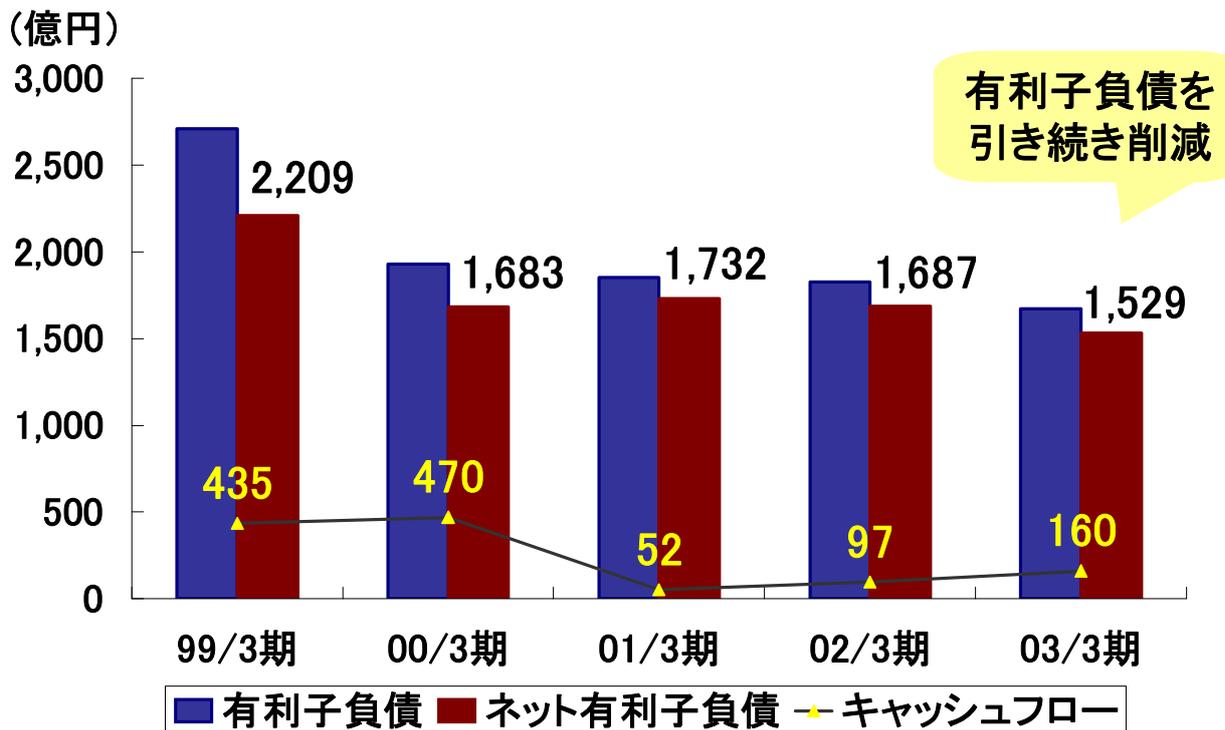
2003年5月16日

10



販管費は削減されましたが、今後も、あらゆる手段を使い、削減を図って参ります。

有利子負債推移



2003年5月16日

11



生産の効率改善等により設備投資を抑えたため、キャッシュフローを増やしました。その結果、有利子負債を2002年3月期より大幅に削減できました。

2004年3月期の収益改善対策

1. スピンドルモーターの黒字化
 - ・ 上期中に黒字化を実現
2. ピボットアッセンブリーの採算性改善
 - ・ 製造方法を見直し、生産効率を改善
3. その他の電子機器製品事業の収益性回復
 - ・ 新組織体制の下、効率改善や市場対応を迅速化
 - ・ FDD事業を2003年3月期に終了
 - ・ ライティングデバイスの本格的立ち上げを実現
4. ファンモーター事業の一層の拡大
 - ・ 松下モータ社との共同開発ファンを市場投入
5. 電源関連事業の終了
 - ・ 今年12月までに事業を終了予定

2003年5月16日

12



短期的な収益改善のための措置は次の5つとしています。

1. スピンドルモーターの黒字化を実現して参ります。

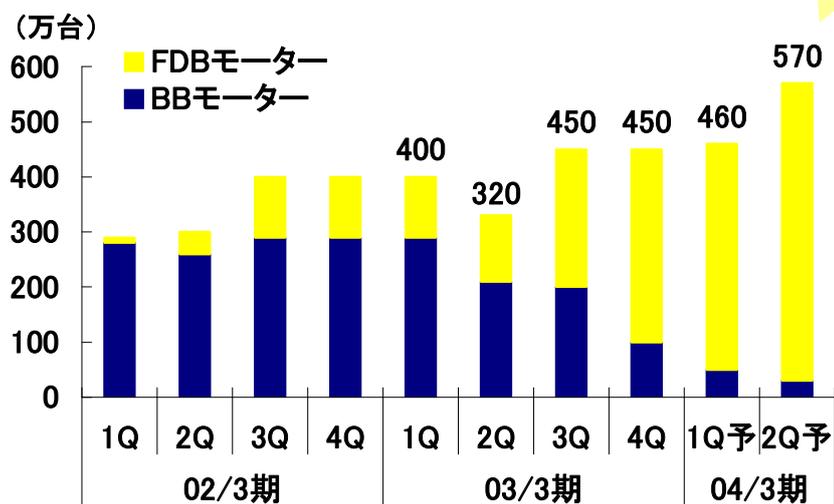
HDDスピンドルモーター事業

今期の課題

- 黒字化を実現
- ハイエンド事業を拡大
- 2.5インチFDBモーターに参入

2003年1-3月
当社業界シェア23%

2004年3月期
目標シェア30%



2003年5月16日

13



第4四半期は、シェアを伸ばしました。特に、全体市場の8割を占める3.5インチの分野でFDB化を順調に進めた結果、3.5インチ市場におけるシェアは30%近くまで上昇しました。

上期中の黒字化の実現を目指しております。

その他の今年の課題は、増加傾向にあるサーバー向けFDBモーターを増産すること、さらに、現在様々な角度から取り組んでいる2.5インチFDBモーターに参入することです。

2004年3月期の収益改善対策

1. スピンドルモーターの黒字化
 - ・ 上期中に黒字化を実現
2. ピボットアッセンブリーの採算性改善
 - ・ 製造方法を見直し、生産効率を改善
3. その他の電子機器製品事業の収益性回復
 - ・ 新組織体制の下、効率改善や市場対応を迅速化
 - ・ FDD事業を2003年3月期に終了
 - ・ ラइटニングデバイスの本格的立ち上げを実現
4. ファンモーター事業の一層の拡大
 - ・ 松下モータ社との共同開発ファンを市場投入
5. 電源関連事業の終了
 - ・ 今年12月までに事業を終了予定

2003年5月16日

14



2. ピボットアッセンブリーの採算性の改善を目指します。

前述のとおり、製造方法を見直し、大幅な生産効率の改善を目指します。

3. ステッピングモーターやエレクトロデバイスの収益性の改善を図ります。

ステッピングモーターは、製造本部の統合に伴い、ハイブリッドタイプ部門とPM部門を統合しました。新組織体制の下、効率改善及び市場対応の改善を図ります。バックライトユニットを中心としたライティングデバイスは期待の分野であり、FDDに代わってエレクトロデバイス事業の新しい柱となります。

4. ファンモーターの事業をさらに拡大し収益を引き上げて参ります。

今期は、販売数量さらに引き上げる計画です。また、松下モータ社との共同開発も順調に進展しています。

ファンモーター共同開発

両社技術の融合により、性能向上並びに価格競争力を強化した製品を開発。現在、サンプル活動中。

ミネベア + 松下モータ社

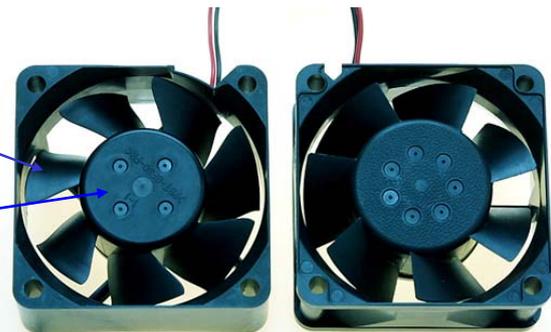
⇒性能・価格競争力世界No.1ファンの設計と製造

特性

- ◇ 高風量
- ◇ 低騒音
- ◇ 低コスト

高風量羽根設計

モータの小口径化



共同開発製品

従来製品



2003年5月16日

15

松下モータ社とのアライアンス提携の下、昨年11月より当社軽井沢工場でファンモーターの共同開発を進めてきましたが、両社の技術の融合により当社従来品を上回る性能を持つ製品が完成しました。

2003年3月期、当社のファンモーター事業は、シェアを拡大し売上を増やしました。今後も業界No.1の製品を投入し続けることにより、事業を拡大して参ります。

2004年3月期の収益改善対策

1. スピンドルモーターの黒字化
 - ・ 上期中に黒字化を実現
2. ピボットアッセンブリーの採算性改善
 - ・ 製造方法を見直し、生産効率を改善
3. その他の電子機器製品事業の収益性回復
 - ・ 新組織体制の下、効率改善や市場対応を迅速化
 - ・ FDD事業を2003年3月期に終了
 - ・ ライティングデバイスの本格的立ち上げを実現
4. ファンモーター事業の一層の拡大
 - ・ 松下モータ社との共同開発ファンを市場投入
5. **電源関連事業の終了**
 - ・ **今年12月までに事業を終了予定**

2003年5月16日

16



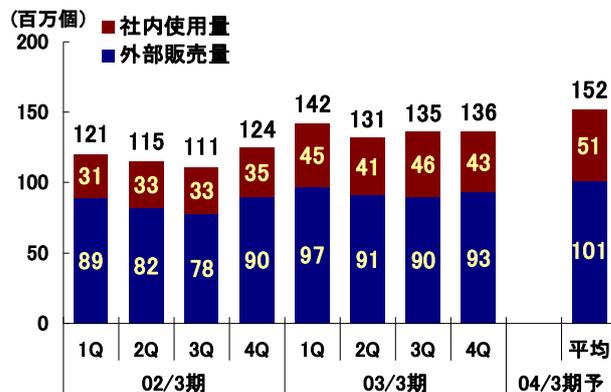
5. 4月に電源関連事業からの撤退を決定しました。

スイッチング電源事業では、PC用電源を中心とする内容からサーバーや通信基地向けの高付加価値分野へ軸をシフトする事業戦略を打ち立て、2年前から業績改善に取り組んできましたが、当社の技術開発力における優位性を十分に活かし切れず、高付加価値分野での売上拡大が思うように進みませんでした。昨今の情勢では時間的猶予が与えられないような状況と判断し、撤退を決定しました。

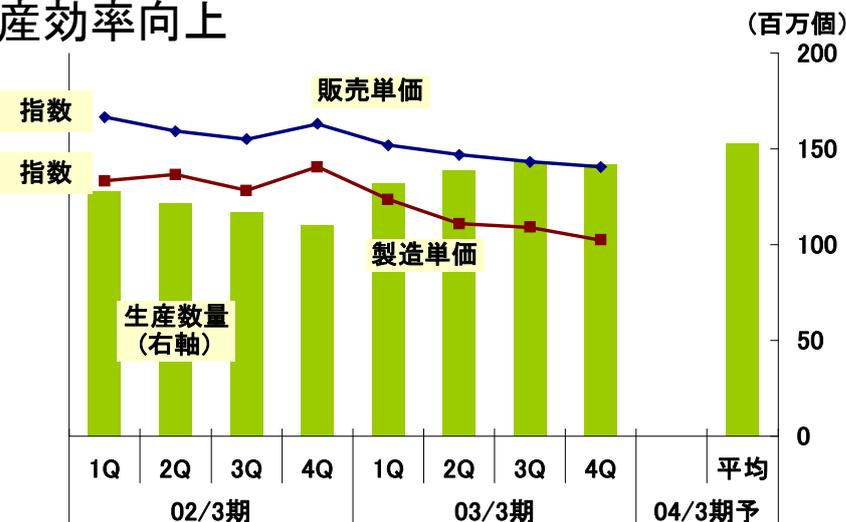
受注残に対応するため、今年12月まで事業を継続する予定です。

ボールベアリング事業

- 生産能力180百万個/月の確立
⇒ 2003年12月
- 販売 180百万個/月の達成
⇒ 来期中
- 新生産方式の下、生産効率向上



⇒ 絶対的な高シェア
と競争力の確立



2003年5月16日

17



12月までに月産1億8,000万個体制の確立を目指します。販売については、2005年3月期中に月1億8,000万個の販売達成を目指します。

2003年3月期は、生産効率改善を実施した成果、製造コストの削減が進みました。新生産方式の下、投資もコストも最低限に抑えて参ります。

絶対的な競争力と高シェアを確保していくことにより、グローバルベースで競争をしているユーザーのニーズに対応できる体制を強化します。

SARS対策

- 現時点、SARSによる製造・売上・受注における影響なし。
- 当社の中国製造拠点がある上海では、WHOでは感染者は累計7名と発表。当社最大製造拠点のタイでは累計7名。(5月13日現在)
- 全工場・営業所・事業所で徹底したSARS対策を実施中。
- アジア全拠点にて、予想されるトラブル、各トラブル発生時の対応策を検討、事務所の代替地や補充事務員の確保、システムバックアップ等、事前準備を実施済み。
- 感染防止のための従業員向けガイドラインを設置。
- アジア地域の工場では出勤時会社建物に入る前に体温測定を実施。一部地域では、従業員の行動範囲を規制。
- 在庫の分散を実施済み、一部製品の在庫積み増しを実施中。
- キーボードの上海一部移管をスローダウン、客先の調達方針を見極め中。
- ベアリングは、緊急時には分散生産が十分可能。

2003年5月16日

18



上記のとおり、アジア地域の全工場・施設で徹底したSARS対策を実施しています。現時点で、SARSによる製造販売への影響についての報告はありません。

組織改革・新組織体制導入

◆ 執行役員制度導入

- 経営判断及び業務執行の迅速性の向上
- 組織・人事の活性化

◆ 製造本部統合・技術本部創設

- メカ製品と電子機器製品の市場及び技術の融合
- 経営資源の有効活用
- 市場への対応のスピードアップ

◆ EVA経営システム導入

- 投資効率の改善
- EVA連動賞与制度の導入

2003年5月16日

19



長期発展成長を可能にするために、抜本的な組織の見直しを実施しました。

執行役員制度の導入、および、組織・人事の活性化を狙い、取締役を25名から10名に減らすことを決定しました。

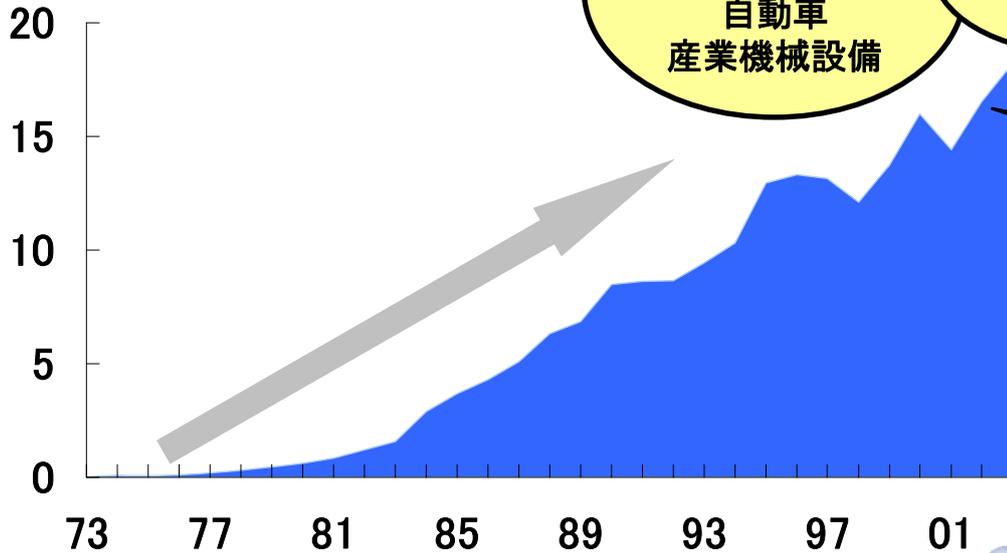
社外取締役2名を残し、相対的に社外取締役の機能を強化する予定です。
また、現在までの取締役に加え新人8人を執行役員に任命することにしました。

メカ製品と電子機器製品の市場及び技術が融合してきたことに対応して、製造本部を統合しました。経営資源の有効活用による効率化と市場への対応の迅速化を図ります。

EVA経営システムの導入により、資本に対する投資効率を経営判断の材料の一つとします。
全執行役員と一部の上席幹部を対象に、連結ベースでのEVAに連動する賞与制度を設ける事にしました。対象者の経営意識の改革と向上を促し、執行役員制度とEVA経営システムの実効性を高める事を目的としています。

当社製品の市場の展望

当社ミニチュア・小径ベアリング
出荷数量推移
(億個)



03年3月期
16億個
04年3月期予定
18億個

ユビキタス
小型化
電子制御化

ストレージ
ネットワーク家電・機器
自動車
ロボット

家電
PC,OA,ストレージ
自動車
産業機械設備

中国市場

2003年5月16日

20



当社製品は家電、PC・OA、ストレージ、自動車や産業機械まで様々な用途で使用されていますが、ユビキタス、小型化、電子制御化の潮流の中で、当社製品の対象市場はさらに拡大していくと考えます。特に、今後狙う期待の市場は、デジタル家電やネットワーク機器、ストレージ、自動車、ロボットなどです。同時に、中国市場が重要な市場の一つとなりつつあります。すでに中国のエアコン用のベアリングの伸びが高いように、中国経済の拡大と併せて、ベアリングの需要はさらに高まると考えています。

そのような中、当社が今すべきことは次の市場の拡大期に向けた体制の整備です。

成長基盤の整備

ミネベアグループ

世界最強の
総合精密部品メーカー

高い収益力と継続的な成長発展

コア技術・事業に
資源集中

ミネベア

垂直統合生産システム

超精密機械加工技術

大量生産技術

製品開発力の強化
市場への対応の迅速化

提携・M&A

他社

マーケット

技術・新製品開発力

事業撤退終了

電源関連事業からの撤退
FDD事業の終了
IMC Magnetics事業の終了

2003年5月16日

21



当社の競争力の源泉は、『超精密機械加工技術』、『大量生産技術』、『垂直統合生産システム』の三つに集約できます。

電源関連事業からの撤退などにより、不採算事業の整理はほとんど完了します。当社の製品群は、当社の得意分野、当社の三つの競争力の源泉が生きる分野に集中した形になったと言えます。

当社は、前期から、足りない経営資源を外部から調達することとし、具体的には、松下電器、及び、台湾のハンシングループとの戦略的提携が実現しました。今後、様々な会社との戦略的提携やM&Aをより強力に進めることにより、事業機会を広げて参ります。

当社の強い競争力は、困難に正面から取り組み、乗り越える努力を積み重ねることによって生まれてきました。現在の厳しい状況の本質を正しく認識し、経営の質の高度化や戦略の実行を加速させることによって、新たな飛躍は可能であると考えています。

2004年3月期・2005年3月期業績予想

(百万円)	2003/3期 通期実績	2004/3期 通期予想	前年比 伸び率	2005/3期 通期予想	昨年5月発表 中期計画 第1期 (2003/3期)	昨年5月発表 中期計画 第2期 (2004/3期)	昨年5月発表 中期計画 第3期 (2005/3期)
売上高	272,202	280,000	+2.9%	300,000	288,000	316,800	348,000
営業利益	19,352	21,000	+8.5%	28,000	24,000	33,000	37,000
経常利益	13,420	17,000	+26.7%	25,000	18,500	28,000	33,500
税引前利益	495	16,000	32x	24,000	18,000	27,500	33,000
純利益	-2,434	8,500	-	15,000	10,000	17,000	21,000

中期経営計画を修正

2003年5月16日

22



2004年3月期と2005年3月期の業績予想は、上記に示す通りです。事業環境の激変を受けて、昨年発表いたしました中期経営計画を大幅に修正することとなりましたが、新計画は是が非でも実現したいと考えています。

セグメント別収益予想

(百万円)	2003/3期 通期実績	2004/3期 通期予想	前年比 伸び率	2005/3期 通期予想	昨年5月発表 中期計画 第1期 (2003/3期)	昨年5月発表 中期計画 第2期 (2004/3期)	昨年5月発表 中期計画 第3期 (2005/3期)
〔売上高〕							
機械加工品	118,117	115,000	-2.6%	117,100	118,650	124,250	131,650
ベアリング関連製品	97,938	94,250	-3.8%	96,300	98,800	102,800	108,300
その他機械加工品	20,180	20,750	+2.8%	20,800	19,850	21,450	23,350
電子機器	154,084	165,000	+7.1%	182,900	169,350	192,550	216,350
回転機器	79,188	95,100	+20.1%	109,500	93,450	109,300	128,450
その他電子機器	74,897	69,900	-6.7%	73,400	75,900	83,250	87,900
合計	272,202	280,000	+2.9%	300,000	288,000	316,800	348,000
〔営業利益〕							
機械加工品	18,519	19,600	+5.8%	20,500	22,000	25,250	28,000
電子機器	832	1,400	+68.3%	7,500	2,000	7,750	9,000
合計	19,352	21,000	+8.5%	28,000	24,000	33,000	37,000

2003年5月16日

23



2004年3月期と2005年3月期のセグメント別の売上高、営業利益の予想は上記の通りです。

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、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

2003年5月16日

24

