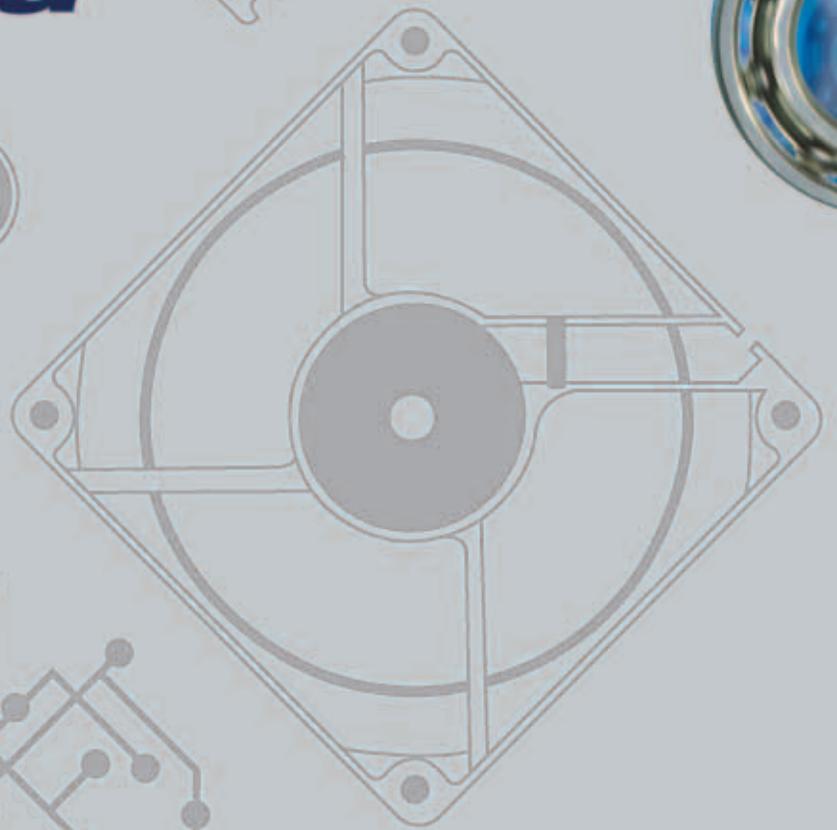


**Minebea**

ミネベア株式会社  
アニュアルレポート 2003  
2003年3月期



ミネベア株式会社は、1951年に日本初のミニチュア・ボールベアリング専門メーカーとして設立され、現在では、情報通信機器、航空宇宙、自動車、家電等の各業界に製品を供給する世界有数の総合精密部品メーカーです。

2003年3月31日現在、ミネベア・グループは54の子会社及び関連会社から成り、世界14カ国に31カ所の製造拠点と45カ所の販売拠点を有し、43,002人の従業員を擁しております。

## 目次

事業概要	2
連結財務ハイライト	3
株主の皆様へ	4
社長インタビュー / Q&A	7
取締役、監査役及び執行役員	21
最新・詳細情報に関するお問い合わせ先	22
財務概況	23
ミネベア・クローズアップ	53
製品	54
ミネベアのコアコンピタンス	56
研究開発	59
環境保全活動	60
社会貢献	61
沿革	62
組織図	64
主要子会社	65
会社概要	67

超精密機械加工技術と量産技術の両立が創るもの  
それがミネベアの競争力です。

## 将来の見通しに関する注意事項

本書中の記載内容におきまして、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、これら見通しは、現在入手可能な情報から得た当社経営者の判断に基づいております。従いまして、当社の業績、企業価値等を検討されるに当たりましては、これら見通しのみで全面的に依拠されることは控えていただくようお願い致します。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しと大きく異なる結果となりうる場合もあることをご承知おき下さい。

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)急速な技術革新と継続的な新製品の導入が顕著なエレクトロニクス・ビジネス分野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。

## 事業概要

2003年3月31日に終了した事業年度

### 機械加工品事業

#### 主要製品

ベアリング及びベアリング関連製品  
ミニチュア・ボールベアリング  
小径ボールベアリング  
シャフト一体型ボールベアリング  
ロッドエンド・ベアリング  
スフェリカル・ベアリング  
ローラー・ベアリング  
ジャーナル・ベアリング  
ピボットアセンブリー  
テープガイド

その他機械加工品  
航空機用 / 自動車用ネジ類  
特殊機器  
電磁クラッチ / 電磁ブレーキ



### 電子機器事業

#### 主要製品

回転機器  
ハードディスクドライブ(HDD)用  
スピンドルモーター  
ファンモーター  
ハイブリッド型ステッピングモーター  
PMステッピングモーター  
DCブラシレスモーター  
電動パワーステアリング用  
DCブラシレスモーター  
VRレゾルバ

その他電子機器  
パソコン(PC)用キーボード  
スピーカー  
エレクトロデバイス製品  
フロッピーディスクドライブ(FDD)用磁  
気ヘッド、光磁気ディスクドライブ  
(MOD)、液晶用ライティングデバイス  
パワーエレクトロニクス製品  
バックライト・インバーター  
ハイブリッドIC  
計測機器  
ひずみゲージ、ロードセル



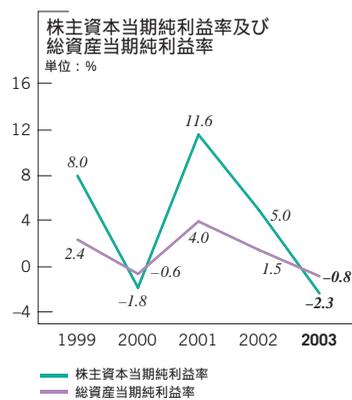
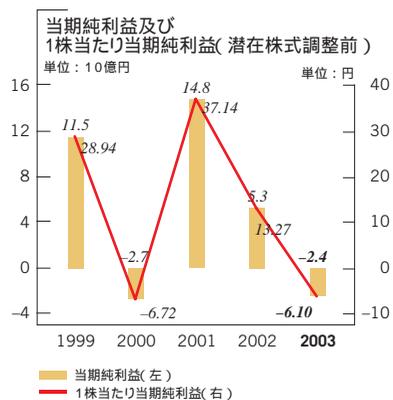
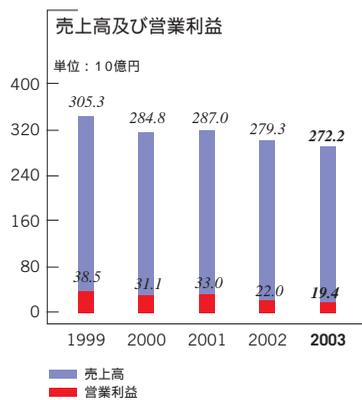
## 連結財務ハイライト

3月31日に終了した各事業年度

	単位：百万円		伸率	単位：千米ドル (注)
	2003	2002	2003/2002	2003
営業成績:				
売上高	¥272,202	¥279,344	(2.6)%	\$2,264,576
営業利益	19,352	21,972	(11.9)	160,998
当期純利益(損失)	(2,434)	5,298	—	(20,250)
株主資本	98,213	112,732	(12.9)	817,081
総資産	320,069	350,037	(8.6)	2,662,803
株主資本当期純利益(損失)率	(2.3)%	5.0%		

1株当たりデータ:	単位：円		伸率	単位：米ドル (注)
	2003	2002	2003/2002	2003
当期純利益(損失)(潜在株式調整前) ¥	(6.10)	13.27	—%	\$(0.05)
株主資本	246.08	282.42	(12.9)	2.05

注：米ドル金額は、便宜的に2003年3月31日現在の為替相場 1米ドル=120.20円で換算しております。



新たな飛躍に向けて

ミネベアは大きな可能性を持った企業です。また、「株主の皆様のご期待に応える」という私たち経営陣の考えは変わっておりません。しかし、誠に遺憾ながら最近の業績はそれに応じておりません。2003年3月期の業績も、当初期待したものを大幅に下

回る結果となってしまいました。市場環境が厳しさを増していることは事実ですが、私たちは、そのような環境下でもミネベアの持つ可能性を業績として示したいという強い意志を持っており、それを実現するために経営のあり方から問い直さねばならないと考えております。

具体的には、社内にある経営資源を有効に活用し、それが企業価値の向上として結実する経営システムを構築する必要があります。

これまで私たちは、コアコンピタンス戦略(=中核的競争優位性戦略)に基づいてコア事業以外の事業の整理・統合・売却を行い、事業として手掛ける製品群をコア事業である精密部品に集中して参りました。しかし、まだ不十分です。今のままでは、事業環境のサイクルの中で多少収益性が良いだけの企業で終わってしまう危険性があります。そ

こで、さらに一層コアコンピタンス戦略を推し進めて、より高い競争力と収益性を持つ製品群を構築し、世界最強の総合精密部品メーカーとなるべく、私たちは次の発展段階への歩みを開始致しました。



代表取締役 社長執行役員  
山本 次男

今後の方向性と戦略

2003年3月期の業績は、私たちがなすべきことを明らかに示しております。業績は、売上高2,722億200万円(前期比2.6%減)に対し、営業利益193億5,200万円(前期比11.9%減)、当期純損失24億3,400万円となりました。純損失となった理由は、特別損失として、金融関連保有株式等の減損処理による損失49億4,500万円、スイッチング電源等の事業撤退に伴う事業整理損失見込額31億4,400万円、環境整備費用の見込額12億

600万円など、特殊要因による一過性のものです。

この決算結果を企業価値の持続的向上という視点から見た際の重要な点は、売上高が微減でありながら営業利益の減少幅が大きいことの中に隠されております。主要製品は、シェアを維持または拡大しており、競合他社に比べて競争力があるのは明

らかです。問題は、収益力です。当2003年3月期の決算でより明白になったことは、ミニチュア・小径ボールベアリングのように、当社の3つのコアコンピタンスである超精密機械加工技術、垂直統合生産システム、大量生産技術との適合性が高い事業は、当期のような厳しい状況にあっても高い収益力を示すということです。逆に、コアコンピタンスとの適合性が低い事業は、外部環境の影響を大きく受け収益力が低下しました。これらは、ここ数年の傾向でもあり、私たち経営陣が目指すべき明らかな方向性を示しております。それは、コアコンピタンスとの適合性を高めた製品群の構築であり、即ち、

- 1) ビジネス・チャンスというマーケットからの発想を徹底させたコアコンピタンスに基づく製品群の見直し、
  - 2) 既存のコアコンピタンスのさらなる強化、
  - 3) 有望な市場に対して、不足するコアコンピタンスの獲得、
- です。

問題は、目指すべき方向性に沿った経営のやり方です。現在のような厳しい経営環境下では、これまでの経営のやり方による業績の向上には限界があります。そのことは、これまでの実績が明らかに示しております。従って、必要なことは、明確となっている経営の方向性の徹底と実現スピードを飛躍的に高めるために、経営のやり方そのものを大幅に変えることです。やらなければならないことは、

第一に、コアコンピタンス戦略に合った事業をさらに峻別すること、

第二に、コアコンピタンス戦略を高める組織運営にすること、  
第三に、コアコンピタンス戦略を迅速に行う実行力を大幅に向上させること、  
第四に、それらの明確な評価を行うこと、  
です。

具体的方策

これら4つの行わなければならないことに対し、具体的には次のような方策を行っております。

コアコンピタンス戦略に合った事業のさらなる峻別  
前年度のアニュアルレポートで、不採算製品の立て直しが課題であることを示しました。スイッチング電源はその主要な製品でしたが、販売の拡大や業績の改善が困難と判断し、撤退を決定しました。さらに、インダクター、トランスフォーマー、ソフトフェライト、ソレノイド・バルブ等からの撤退も決定しました。これにより、不採算製品の整理は、そのほとんどが完了し、ミネベアが手掛ける製品群は得意分野に集中した形になりました。

コアコンピタンス戦略を高める組織運営の導入  
R&D本部を発展的に解消し、技術本部を創設致しました。これにより、ミネベア・グループ全体として技術の共有や将来を見据えたR&D活動を可能にすると共に、製造部門との連携を大幅に強化致します。さらに、これまでおおまかに機械と電子で

分かれていた第一製造本部と第二製造本部を一本化して製造本部とすることで、機械と電子をより高いレベルで融合させた製品の開発と生産を可能に致します。

#### コアコンピタンス戦略を迅速に行う実行力の大幅向上

経営戦略について、本質的な議論をさらに深めるため、取締役の数を大幅に削減すると共に、組織の俊敏性を増すため執行役員制度を導入しました。執行役員制では、これまでの取締役から執行役員になる23人に加え新人8人を執行役員に任命することで、マーケットへの対応力と実行力、及びその迅速性の大幅な向上を実現致します。

#### 明確な評価尺度の導入

資本効率の向上により企業価値を高めるため、また各事業の活動をしっかり把握・評価し、「選択と集中」、「経営資源の効率配分」をさらに高めるため、2002年4月からEVA<sup>®</sup>(経済付加価値)経営システムの導入準備を進め、2003年4月から段階的に導入を開始しました。最初の段階では、グループ全体の経營業績評価、設備投資計画の評価に関してEVAを導入致します。次の段階では、経營業績評価のための製造部門・営業部門別のEVAを、さらには、最適な製品群を構築するための製品別のEVAを導入し、しっかりした評価とそれに基づいた俊敏な経営判断、迅速な経営行動を可能にしていく予定です。

ITバブルの崩壊とそれに続く低迷、世界経済の同時不況、デフレ傾向の継続、競争の激化という厳しい経営環境が続いております。これらは、短期的には企業業績にマイナスですが、中長期的にはミネベアが次に飛躍するチャンスと考えております。なぜなら、ミネベアの持つ高い競争力と可能性は、正面から困難に取り組み、正しい努力を積み重ねることによって生まれてきたからです。この厳しい現状の本質を認識し、経営の質の高度化や戦略の実行を加速させることができれば、困難な経営環境にあっても、ミネベアの新たな飛躍が始まると考えております。そして、新たな飛躍をもたらすことが、私の最大の使命と考えております。

株主の皆様には、引き続きご理解とご支援をお願い申し上げます。

2003年6月27日

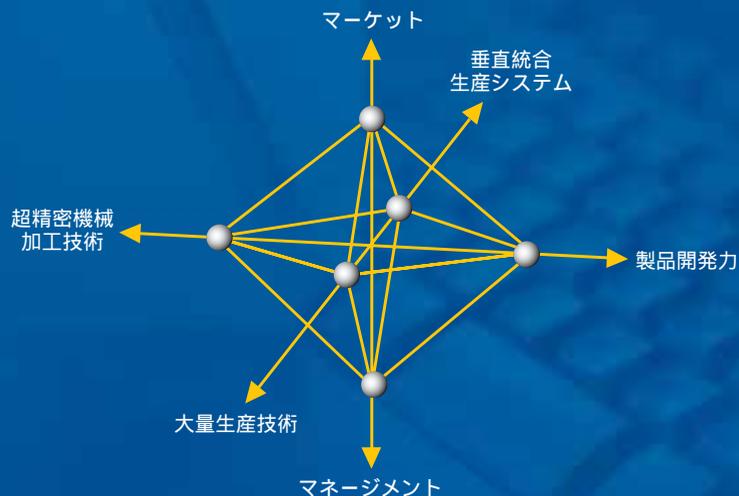
## 山本 次男

代表取締役 社長執行役員

山本 次男

注)「EVA」はスタン・スチュアート社の登録商標です。

## ミネベアは新たな飛躍を遂げられるか



## 強い競争力と大きな可能性

ミネベアは世界最強の総合精密部品メーカーとしての地位を維持・発展させることを目指し、  
着実な努力を重ねて参りました。本、社長インタビューでは、Q&A方式によって、  
ミネベアの地位を支えてきたその強い競争力と今後の成長の大きな可能性について分析し、ご紹介致します。





### IR活動について

(瀬ノ上取締役・専務執行役員)

ミネベアは「株主の皆様のご期待に応える」ということを経営方針としてはっきり打ち出しています。これには、2つの側面があります。1つは、業績を向上させることにより企業価値を高めるということです。もう1つは、より良いディスクロージャーにより投資価値判断の根拠をご提供するということです。

中期経営計画は、作成時の事業環境と戦略に基づいた経営サイドの業績予測ですが、将来情報である事業計画は投資家の皆様にとって重要な情報でありますので、開示して参りました。今後も適切に開示を続けることによって、「株主の皆様のご期待に応える」情報提供活動を強化して参りたいと考えております。

東京事務管理部門会議構成員兼  
経営戦略担当  
瀬ノ上 顕治



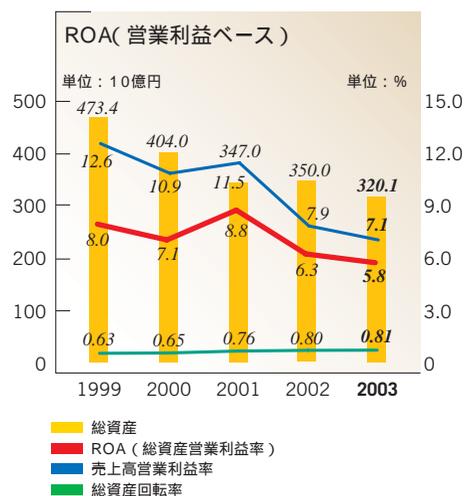
**Q:** 増収増益を目標に掲げてきましたが、今のような厳しい事業環境では、単純な拡大策には限界があると思うのですが？

**A:** 我々には、どのような状況にあろうとも増収増益を達成したいという強い意志があります。しかし、増収増益という視点だけでは、特に現在のような厳しい事業環境においては、収益性が低くても増収となる事業を安易に増やしてしまうことにもなりかねません。収益性の低い事業ばかりになれば、企業の望ましい発展や企業価値の向上があり得ないことは明らかです。

現在のような厳しい市場環境では、多くの事業が売上規模、収益性の両面でその低下を免れませんが、このような時、私たち経営陣がなすべきことは、それを企業価値の低下に直結させないことであると考えます。つまり、企業全体として、資産収益性を落とさないことが重要です。このため、総資産営業利益率(ROA)を重視し、売上高営業利益率が10%を超える時から資産の削減を進め、資産効率(総資産回転率)を高めることで、事業環境の悪化時でも資産収益性の低下をできるだけ抑える態勢を整えてきました。

**Q:** ROA(総資産営業利益率)が、売上高営業利益率に比べてそれほど低下していないのはこのためですか？

**A:** その通りです。私個人としては、ROA(総資産営業利益率)10%以上を安定的に達成することを目指しており、現在の水準には不満です。少なくとも、どのような状況下でもROA(総資産営業利益率)は最低6%を維持したいと考えております。



**Q:** 不採算事業、低収益事業からさらに撤退すれば良いのでは？

**A:** それは違います。企業経営とは、現在の企業価値と同時に、未来の企業価値に責任を持つものでなければなりません。ROA(総資産営業利益率)は比率として収益性を示すものであり、企業価値の絶対額を表すものではありませんので、単純



にROA(総資産営業利益率)や売上高営業利益率を向上させれば、将来の可能性を潰してしまうことになります。新たなビジネスへの参入は容易なことではありません。投資も多額にのぼり、顧客に認知され、その業界で高い評価を得るまでには多くの時間を必要とします。既存事業を立て直す方が現実的です。

どの事業も根拠があって参入したものであり、可能性は最後までしっかり探るのが経営陣の責務であると考えております。この5年間で総資産の約3分の1を削減しておりますが、これは言い換えれば、可能性がなければ撤退に躊躇はしないということです。スイッチング電源についても、期限を設定して可能性を探り、この度の撤退という決断となったのです。

**Q:** 中期経営計画の下方修正が繰り返され、投資家の信頼を損ねましたが？

**A:** この点については、深く反省しております。中期経営計画を公表し、それを修正しましたが、目標数値を示して解説した

にとどまり、その背景にある飛躍のための基本的な考え方については説明不足でした。これが、投資家の皆様にわかりにくかった原因ではないかと考えております。今後は、信頼を損ねることがないようにディスクローズに注力すると共に、IRの向上をはかって参ります。

**Q:** 経営計画の背景にある考えとは？

**A:** 業績が事業環境の影響を受けることは避けられないことです。また、一般的に、部品産業はこの影響を強く受ける傾向があります。しかし、企業価値の持続的向上を果たすためには、事業環境の影響力を弱め、自律的な業績向上の可能性を高めなければなりません。ミネベアは、それを実現する可能性を持った企業です。但し、それを実現するためには、景気変動の影響を受けやすい産業であることをしっかりと認識して戦略を立てる必要があります。また、その変動が、激化、短縮化されていることも考慮しなければなりません。

行わなければならないこと、そしてこれまで進めてきたことは、基礎収益性の向上により全体の収益性レベルを引き上げ、変動ラインの下降時においても十分な収益を確保できる体質にすることです。そして、変動ラインのボトムの際に、前回の収益のボトムを上回ることができるボトムラインの切



### マザー工場の強化

(小原取締役・専務執行役員)

ミネベアは、コアコンピタンスである超精密機械加工技術・垂直統合生産システム・大量生産技術をベースに、世界最強の総合精密部品メーカーを目指しております。

品質・コスト・スピード・供給力・顧客サービスにおいて、圧倒的な強さを誇るグローバルメーカーとなることです。

世界14カ国・31カ所に展開する工場群のマザー工場である軽井沢製作所を中心に、さらなるコアコンピタンスの強化に取り組んでおります。

製造本部長兼軽井沢製作所長  
小原 陸郎





### R&Dの強化

(山岸取締役・専務執行役員)

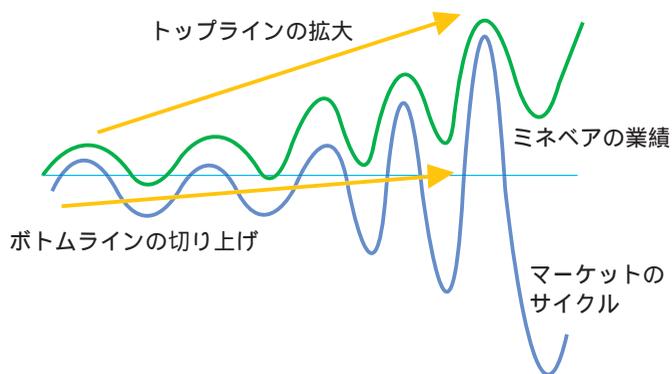
R&Dで重要なことは、企業の長期ビジョンに沿った研究開発をマネジメントしていくことにあります。研究開発の強化と促進をはかると同時に、ミネベアが長年にわたり培ってきた固有の技術と新しい開発技術を融合させ、R&D機能を有機的に活動させるために技術本部が設置されました。これにより、新しい事業化へ向けた研究開発の充実と加速化をはかって参ります。

技術本部長  
山岸 孝行



り上げ体質に転換します。企業価値の増大のためには、これに加えてトップラインの拡大、つまり、変動ラインの頂点の度に、前回の頂点を超えていくことが不可欠です。

基礎収益性の向上やボトムラインの切り上げは、製品群の質的向上により達成していきます。トップラインの拡大は、既存市場でのシェアの拡大や新製品投入による拡大と、新たな市場への進出により達成していきます。ミネベアが考える飛躍を目指す経営の方向性は、以上の基礎収益力の向上とボトムラインの切り上げ、トップラインの拡大、という2つを実現していくことです。

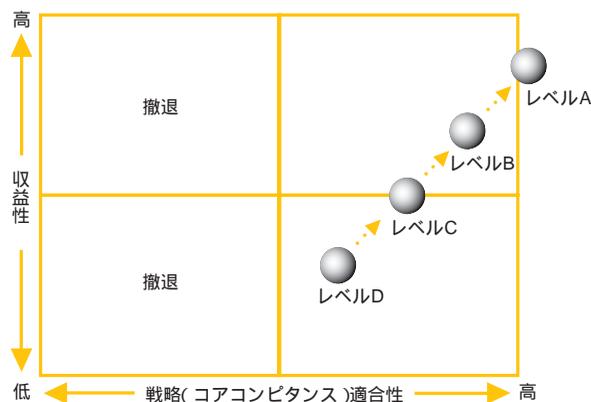


**Q:** 製品群の質的向上とは？

**A:** ミネベアは、「選択と集中」をコアコンピタンスへの適合性という観点から行いました。この結果、精密部品を事業分野と決め、その他の事業からは撤退しました。しかし、それだけでは不十分です。製品群の質的向上をはからなければならま

せん。そのためには、コアコンピタンスへの適合性をさらに強化する必要があります。

ミネベアの事業は、下図に示すとおり、収益性の点から4つの製品群に分けられると考えております。レベルAはミニチュア・小径ボールベアリング、レベルBはロッドエンド&スフェリカル・ベアリング、ファンモーター、ステッピングモーター、計測機器などが該当します。ここで重要な点は、ミネベアの持つ3つのコアコンピタンスへの適合性が高いほど収益性も高いということです。レベルB、C、Dについては、コアコンピタンスへの適合性を高めることで収益レベルの引き上げをはかります。第一に、基礎収益性を高めるため、レベルC、Dの事業を上のレベルに引き上げるよう努力しております。



- レベルA：好不況にかかわらず高い収益性製品
- レベルB：好況期には高収益、不況期には低収益の製品
- レベルC：好況期には黒字、不況期には赤字の製品
- レベルD：好不況にかかわらず赤字の製品

2002年、不採算事業と指摘したネジ、スピーカー、スイッチング電源は、レベルDに該当します。このうち、ネジ、スピーカーについては、レベルB以上に引き上げられるかどうかを今、見極めております。スイッチング電源については、この2年間、見極めを行ってききましたが、近い将来にレベルB以上に引き上げられる可能性はないと判断し、事業の撤退というこの度の決断となりました。

**Q:** 3つのコアコンピタンスとは？

**A:** 超精密機械加工技術、垂直統合生産システム、大量生産技術です。ミネベアの技術的重要性から言えば、超精密機械加工技術が中心にきますが、収益性を軸にすれば、これら3つがその要素となります。コアコンピタンスは、それがどんなに強力で、単独では厳しい競争に勝つことができても高い収益性は実現できません。例えば、ミニチュア・小径ボールベアリングは、これら3つのコアコンピタンスを高いレベルで達成しているため、レベルAにあります。現在、ミネベアが行っているコストダウンや高付加価値化による収益性の向上は、このコンピタンスとの適合に沿った戦略と言えます。

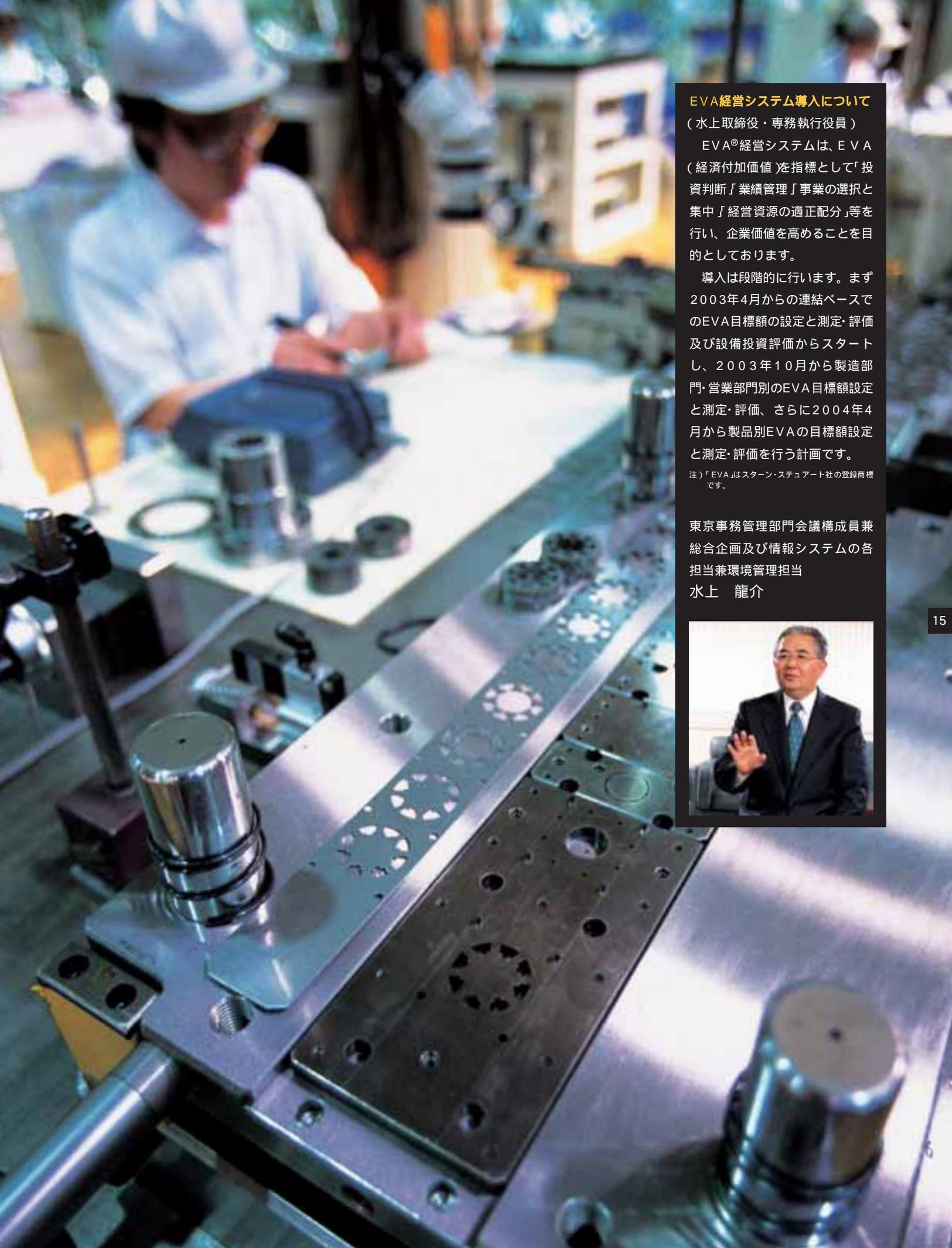
**Q:** 企業の成長はどのように実現していくのですか？

**A:** 強い競争力を持つ企業として成長するために、以上のようなコアコンピタンスを中心とした戦略を考えております。これまで示してきた、

- 1)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。
  - 2)小型精密モーターを中心とする回転機器事業をベアリング関連製品と並ぶ柱に育てる。
  - 3)主な製品に関して、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できるようにする、
- という経営の3本の柱にも、根底にはこのコアコンピタンスに基づく戦略があります。

まず、既存のコアコンピタンスをさらに強化すると共に、新たな、又は不足するコアコンピタンスを獲得します。この





#### EVA経営システム導入について

(水上取締役・専務執行役員)

EVA®経営システムは、EVA(経済付加価値)を指標として「投資判断」「業績管理」「事業の選択と集中」「経営資源の適正配分」等を行い、企業価値を高めることを目的としております。

導入は段階的に行います。まず2003年4月からの連結ベースでのEVA目標額の設定と測定・評価及び設備投資評価からスタートし、2003年10月から製造部門・営業部門別のEVA目標額設定と測定・評価、さらに2004年4月から製品別EVAの目標額設定と測定・評価を行う計画です。

注)「EVA」はスターン・ステュアート社の登録商標です。

東京事務管理部門会議構成員兼  
総合企画及び情報システムの各  
担当兼環境管理担当  
水上 龍介



### コーポレートガバナンス

( 貝沼取締役・専務執行役員 )

企業価値の向上のためには、社会との高いレベルでの調和が欠かせません。このため、ミネベアグループでは、環境への配慮、地域やお客様へのアカウンタビリティなどグッドコーポレートシィズンであるための努力を惜しみません。

一方、経営判断及びその執行の迅速性や経営の適法性など、健全な企業価値向上を可能とする社内の経営体制の構築も不可欠です。執行役員制度を通じ、単に意思決定と執行を分離するだけではなく、EVA<sup>®</sup>連動賞与を採用し、結果を伴うより迅速な執行をはかります。

注)「EVA」はスターン・ステュアート社の登録商標です。

東京事務管理部門会議構成員兼  
人事総務、物流及び資材の各担当  
貝沼 由久



ことにより、既存事業ではシェアの拡大と収益性の維持・向上を実現します。そして、これらコアコンピタンスの適用範囲の拡大をはかり、成長を実現して参ります。

**Q:** 既存のコアコンピタンスの強化とは？

**A:** これは、単に将来も競争優位性を確保するだけでなく、シェアの拡大、隣接する市場への拡大を意味します。ミニチュア・小径ボールベアリングでは、この3つのコアコンピタンス



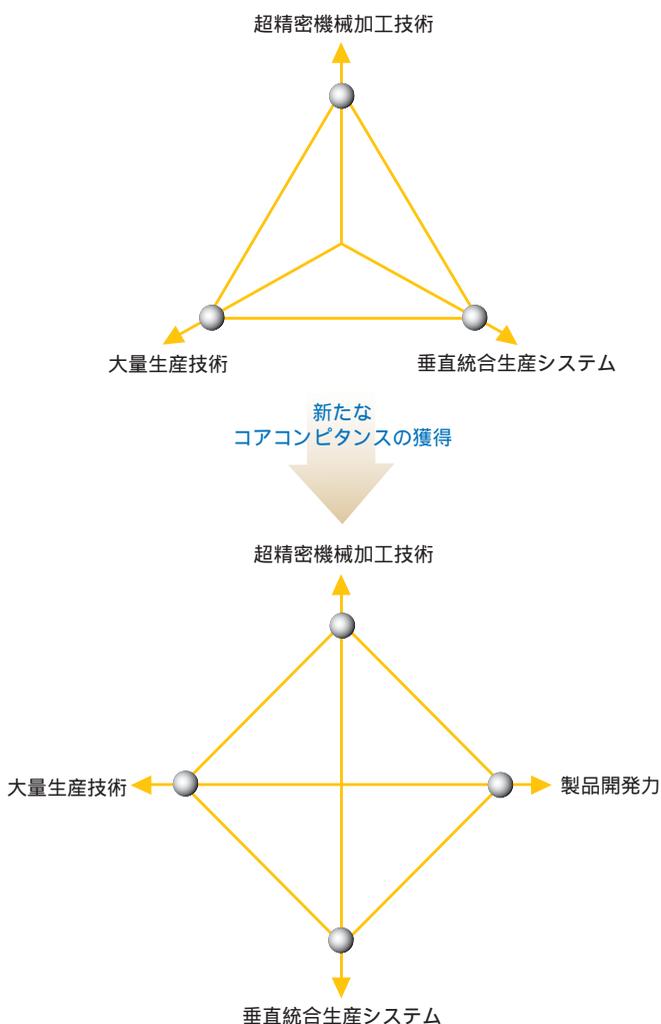
スをさらに高いレベルにすることで、将来もレベルAを維持すると共に、さらにシェアの拡大を目指します。現在の1億5,000万個/月の生産を20%増やして1億8,000万個/月に生産を拡大するという計画もこれに基づいております。これまでですと、3,000万個/月の増産には約300億円の投資が必要でした。しかし、大量生産技術の向上と垂直統合生産システムの強化という新生産方式が開発されたことにより、従来6分の1の50億円の投資で達成できるようになりました。具体的には、この3,000万個/月の増産は、最小限の新設備導入、既存の工場スペースの活用、既存の人員あるいは削減した人員により実現致します。また、今後もコアコンピタンスをさらに強化するため、軽井沢工場のマザー工場機能を拡充致しました。

**Q:** 新たなコアコンピタンスの獲得とは？

**A:** 最大の狙いは、製品開発力です。新たに技術本部を設置することで、新たなコアコンピタンスの獲得と既存の知的資産の共有化、有効活用を強化します。特に、そのヘッドに生産現場を熟知した前第二製造本部長を当てることで、事業と密着した製品開発力の強化を狙っております。これまでモーターの製品開発力は高いレベルにありましたが、さらに回転機器で高い競争力を獲得し、レベルA、レベルBの製品を生み

出すためには、顧客から高い評価を受けているドイツのモーター開発子会社(PMDM社)を一層活用し、ミネベア全体の製品開発力を大幅に高める必要があります。

さらに、HDD用スピンドルモーター、ファンモーターでは、松下電器産業株式会社の社内分社であるモータ社と戦略的な提携を行い、開発力を強化しております。こうした戦略的な提携やM&Aを積極的に進めるために、経営戦略部の役割を強化し、大胆な事業戦略を提案・実行して参ります。



**Q:** 意思決定の迅速性重視から、他社との提携はあまり行ってきませんでしたか？

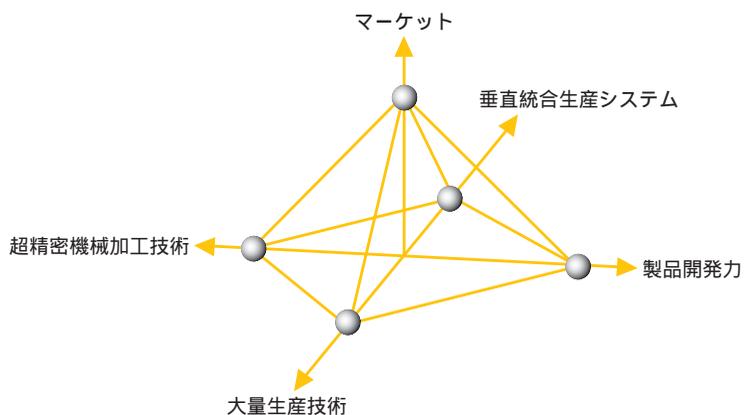
**A:** 戦略の基本は、市場と経営資源を現在と将来の視点から見ることです。つまり、市場に存在するチャンスとリスクに、自社の有する経営資源をどのように投入すれば競争優位が得られるかということと、競争優位を維持・拡大するために、経営資源をどのように蓄積するか、ということです。これは、ビジネス・チャンスというマーケットの視点から経営資源と経営のあり方を厳しく問い直せということです。

これまでミネベアは、確かにスピードを重視し、自社で完結しようとしてきましたが、必要なスピードが確保されるのであれば、経営資源の蓄積と展開については自社に囚われる必要はありません。マーケットの視点に立てば、足りない経営資源を外部から調達するという発想に転換できます。外部に必要なコンピタンス(競争優位性)があり、良い形で戦略的な提携が可能であれば活用すべきです。

この考えから、HDD用スピンドルモーター、ファンモーターでは松下電器産業株式会社の社内分社であるモータ社と提携し、PC用キーボードではシンガポールのハンシンググループと提携しました。現場もマネージメントも、提携という新たな飛躍への挑戦を試みております。

**Q:** コアコンピタンスの適用範囲の拡大をはかるとは、どういうことですか？

**A:** マーケットの視点から発想すれば、魅力的なマーケットがあった場合、ミネベアのコアコンピタンスとの適合性が高ければ、そのマーケットへの進出を躊躇しないということです。



HDD用スピンドルモーターについては、手ごわい競争相手がいて厳しい競争となっておりますが、そこに進出したのは、その成功条件がミネベアの現在保有する3つのコアコンピタンスとの適合を高いレベルで求められるためです。シェアもまったくのゼロから出発して、今や30%近くになっております。

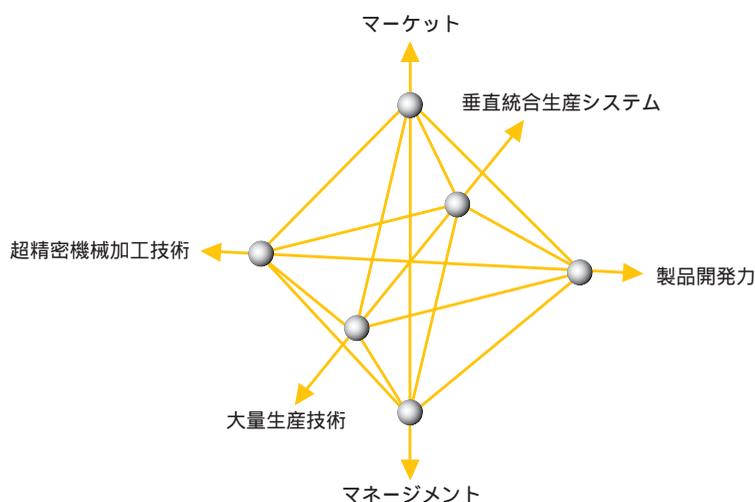
また、製品開発力という新たなコアコンピタンスもドイツの子会社 PMDM社を中心に充実してきております。HDD用スピンドルモーターは、マーケットの規模とその成長性という点から、明らかに挑戦する価値のある事業であると考えております。

**Q:** これらによって、ミネベアは新たな飛躍を遂げられるのですか？

**A:** もう一つ重要なことがあります。それは、マネージメントの質の向上を含めた総合的な組織力です。特に部品産業では、組織的な対応力のレベルが企業の業績に直結します。戦略の基本とは、「市場と経営資源を現在と将来の視点から見る」と述べましたが、戦略を十分に機能させるには、マネージメントがマーケットを直視しながら、自社の経営資源の展開を適切かつ迅速にはかる必要があります。

マーケット・ニーズの実態を的確につかみ、それを即座にフィードバックするマーケティング力を組織化しなければコアコンピタンスは生きません。優れたサポート体制の整備がなければ、製造と営業の現場は十分な能力を発揮できないということです。

このほかにも、企業価値の測定、人の評価、組織の活性化、資金の適正配分、企業価値の向上をもたらすコーポレートガバナンスの強化などが総合的組織力を左右致します。



でなく製品もEVAによって評価して参ります。また、当初は執行役員と国内外の幹部社員を対象とした連結EVA運動の賞与制度を導入しますが、時期を見て対象メンバーを拡大すると共に、事業や製品別のEVAに連動した賞与制度を導入する考えであります。今後もさらにマネージメントと総合的組織力の質の向上をはかり、戦略を適切かつ迅速に実行し、企業価値の向上を実現して参る所存です。



**Q:** EVA®の導入もマネージメントの質的向上、総合的組織力強化のために導入したのですか？

**A:** その通りです。最初に述べましたように、資産に対する収益性という考えは、経営の軸として不可欠だと考えております。しかし、ROA(総資産営業利益率)は比率指標であり、資産収益性を企業価値の向上に結び付ける点で限界があります。

このため、2003年4月から段階的にEVA(経済付加価値)経営システムの導入を開始致しました。最終的には、事業だけ

注)「EVA」はスターン・スチュアート社の登録商標です。

取締役、監査役及び執行役員



代表取締役  
社長執行役員  
山本 次男

取締役  
専務執行役員



貝沼 由久  
東京事務管理部門会議構成員兼  
人事総務、物流及び資材の各担当



小原 陸郎  
製造本部長兼軽井沢製作所長



山岸 孝行  
技術本部長



水上 龍介  
東京事務管理部門会議構成員兼  
総合企画及び情報システムの各  
担当兼環境管理担当



瀬ノ上 顕治  
東京事務管理部門会議構成員兼  
経営戦略担当



竹中 東聖  
アジア地域総支配人

社外取締役



松岡 敦  
(株)啓愛社代表取締役社長



チャンチャイ・リータヴォン  
アジアクレジット(株)会長

取締役  
常務執行役員



道正 光一  
営業本部長兼欧米地域統括営業  
部長兼欧州地域総支配人

常勤監査役

森 慎一  
天野 義紀

社外監査役

市川 光雄  
平出 功

常務執行役員

山口 喬  
東京事務管理部門会議構成員兼資金、  
経理の各担当  
丸田 富弘  
藤沢製作所長

執行役員

沢村 貞夫  
情報システム部長  
平尾 明洋  
大森製作所長  
大木 貞彦  
内部監査室長  
仲 卓也  
法務担当兼法務部長  
清水 征夫  
営業本部副本部長(日本・アジア地域担当)  
兼日本・アジア地域統括営業部長  
山中 雅義  
北南米地域総支配人  
眞瀬 俊二  
人事総務部長兼東京事務管理部門会議  
事務局長  
加藤木 洋治  
経営管理担当兼IR担当  
藤澤 進  
中国支配人  
長田 政光  
メカトロニクス事業部長  
岡宮 秋雄  
軽井沢製作所R&Dセンター長兼ケミカル  
インテグレーション・ラボ担当部長  
小林 英一  
軽井沢製作所生産技術センター長兼工機  
部長  
新島 基之  
計測機器事業部長  
森 忠彦  
物流部長兼営業物流支援室長  
矢島 裕孝  
軽井沢製作所ベアリング部門長兼ベア  
リング製造部長  
岩佐 正男  
軽井沢製作所事務所事務長  
藤田 博孝  
浜松製作所兼エレクトロデバイス部門長  
兼パワーエレクトロニクス部門長兼PE製  
造部長  
榛葉 国雄  
ストレージコンポーネンツ統括部ゼネラル  
マネージャー  
望月 淳一  
ベアリング統括部ゼネラルマネージャー

注：松岡敦及びチャンチャイ・リータヴォン  
の両氏は商法第188条第2項第7号の2  
に定める社外取締役であります。

また、市川光雄及び平出功の両氏は、  
株式会社の監査等に関する商法の特例に  
関する法律第18条第1項に定める社外  
監査役であります。

URL: <http://www.minebea.co.jp/>

会社案内、製品、IR、採用等に関する最新情報及び詳細情報につきましては当社WEBをご覧ください。

製品のご購入に関するお問い合わせ、製品カタログのご請求は

営業本部

Tel : 03-5434-8711 (代表)

Fax : 03-5434-8700 (代表)

E-mail : [business@minebea.co.jp](mailto:business@minebea.co.jp)

IR情報及び会社情報全般に関するお問い合わせ、ご意見は

総合企画部 広報・IR室

IR担当

Tel : 03-5434-8643

Fax : 03-5434-8603

E-mail : [minebear@minebea.co.jp](mailto:minebear@minebea.co.jp)

広報担当

Tel : 03-5434-8637

Fax : 03-5434-8607

E-mail : [kouho@minebea.co.jp](mailto:kouho@minebea.co.jp)

採用情報に関するお問い合わせは

人事総務部 人事課

Tel : 03-5434-8612

Fax : 03-5434-8601

E-mail : [jinjisoumu@minebea.co.jp](mailto:jinjisoumu@minebea.co.jp)

## 財務概況

目次	
11年間の要約財務データ	24
財務報告	26
経営成績	26
財政状態及びキャッシュ・フローの分析	30
セグメント情報	32
事業の種類別業績	32
所在地別業績	37
連結貸借対照表	38
連結損益計算書	40
連結資本勘定計算書	41
連結キャッシュ・フロー表	42
連結財務諸表に対する注記	43
公認会計士の監査報告書	52

# 11年間の要約財務データ

	2003	2002	2001	2000
<b>損益計算書データ</b>				
売上高:	¥272,202	¥279,344	¥287,045	¥284,757
機械加工品	118,118	122,025	124,461	127,734
売上高に対する比率	43%	44%	43%	45%
電子機器	154,084	156,303	151,910	146,133
売上高に対する比率	57%	56%	53%	51%
流通販売ほか	—	1,016	10,674	10,890
売上高に対する比率	—%	0%	4%	4%
売上総利益	¥ 68,702	¥ 73,283	¥ 84,117	¥ 81,534
売上高に対する比率	25.2%	26.2%	29.3%	28.6%
営業利益	19,352	21,972	32,977	31,069
売上高に対する比率	7.1%	7.9%	11.5%	10.9%
当期純利益(損失)	(2,434)	5,298	14,826	(2,677)
売上高に対する比率	(0.9)%	1.9%	5.2%	(0.9)%
<b>貸借対照表データ</b>				
総資産	¥320,069	¥350,037	¥346,965	¥403,994
流動資産	127,447	131,548	137,106	153,658
流動負債	134,459	156,908	127,290	124,085
短期借入債務及び1年以内に返済予定の長期借入債務	81,262	103,461	66,531	68,022
長期借入債務	85,862	79,212	118,629	124,690
運転資本	(7,012)	(25,360)	9,816	29,573
株主資本	98,213	112,732	100,574	154,357
総資産に対する比率	30.7%	32.2%	29.0%	38.2%
<b>1株当たりデータ</b>				
当期純利益(損失)				
潜在株式調整前	¥ (6.10)	¥ 13.27	¥ 37.14	¥ (6.72)
潜在株式調整後	(4.85)	12.60	34.10	(5.39)
株主資本	246.08	282.42	251.96	386.71
現金配当金	7.00	7.00	7.00	7.00
<b>その他のデータ</b>				
株主資本当期純利益(損失)率	(2.3)%	5.0%	11.6%	(1.8)%
総資産当期純利益(損失)率	(0.8)%	1.5%	4.0%	(0.6)%
支払利息	¥ 4,765	¥ 5,673	¥ 7,553	¥ 7,897
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,279	34,017	38,332	60,289
有形固定資産の取得による支出	16,382	26,245	39,877	19,504
フリー・キャッシュ・フロー	15,897	7,772	(1,545)	40,785
減価償却費及びその他の償却費	24,015	25,577	23,682	25,026
発行済株式数(株)	399,167,695	399,167,695	399,167,695	399,150,527
従業員数(人)	43,002	43,729	45,193	42,399

- 注1. 2003年度に、株式市場の大幅な下落に伴い、金融関連保有株式等の減損処理による投資有価証券評価損4,945百万円、電源事業等の事業撤退に伴う損失見込額として電源事業等整理損3,144百万円、米国における環境対策費用として環境整備費1,206百万円を特別損失に計上しました。
2. 2001年度に、経営資源の集中と財務体質の改善をはかるため、家具事業子会社である株式会社アクタスの全株式を譲渡したことに伴い、関係会社株式売却益として特別利益に5,215百万円を計上しました。また、一方で車輪事業からの撤退に伴う損失見込額として、車輪事業整理損2,762百万円を特別損失に計上しました。
3. 2000年度に、経営資源の集中と財務体質の改善をはかるため、全額出資子会社であるミネベア信販株式会社の株式等の譲渡及び他の関係会社の整理等を決定したことに伴い、関係会社事業整理損として特別損失に25,782百万円を計上しました。一方、2000年度から税効果会計を全面的に適用し、従来からの法人税等の期間配分処理と併せて、法人税等の繰延分(利益)として6,276百万円を計上しました。
4. 1995年度に、連結子会社の信販事業と、その子会社である消費者金融会社の株式を売却しました。この売却により109,368百万円の資金を受け取り、短期借入金及び長期借入債務の返済に充当しました。この結果、金融債権・債務は減少しました。

単位:千米ドル  
(注9)

単位:百万円

1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	2003
¥305,324	¥326,094	¥302,886	¥260,537	¥239,133	¥121,586	¥265,165	<b>\$2,264,576</b>
136,807	142,007	136,147	122,540	113,795	51,835	111,644	<b>982,679</b>
45%	43%	45%	47%	48%	42%	42%	
157,603	180,875	165,118	136,519	115,216	61,504	126,653	<b>1,281,897</b>
52%	56%	54%	52%	48%	51%	48%	
10,914	3,212	1,621	1,478	10,122	8,247	26,868	—
3%	1%	1%	1%	4%	7%	10%	

¥ 90,161	¥107,086	¥ 86,487	¥ 75,152	¥ 63,866	¥ 31,753	¥ 69,430	<b>\$ 571,564</b>
29.5%	32.8%	28.6%	28.8%	26.7%	26.1%	26.2%	
38,546	58,811	41,901	34,788	27,283	12,706	23,894	<b>160,998</b>
12.6%	18.0%	13.8%	13.4%	11.4%	10.4%	9.0%	
11,507	15,144	8,862	7,354	2,570	591	(61,212)	<b>(20,250)</b>
3.7%	4.6%	2.9%	2.8%	1.1%	0.5%	(23.1)%	

¥473,360	¥492,210	¥563,220	¥556,787	¥529,959	¥699,475	¥706,790	<b>\$2,662,803</b>
219,826	213,194	264,368	291,143	287,762	457,402	463,902	<b>1,060,290</b>
197,071	246,114	322,966	336,106	308,740	414,075	384,190	<b>1,118,626</b>
142,828	178,228	254,243	251,983	249,712	328,082	290,144	<b>676,056</b>
128,223	96,882	109,365	97,129	99,208	161,207	198,773	<b>714,326</b>
22,755	(32,920)	(58,598)	(44,963)	(20,978)	43,327	79,712	<b>(58,336)</b>
145,705	141,843	123,831	116,753	113,276	111,623	111,573	<b>817,081</b>
30.8%	28.8%	22.0%	21.0%	21.4%	16.0%	15.8%	

単位:米ドル  
(注9)

単位:円

¥ 28.94	¥ 38.42	¥ 22.76	¥ 18.91	¥ 6.61	¥ 1.52	¥(157.48)	<b>\$(0.05)</b>
26.32	34.85	21.03	18.68	6.61	1.52	(157.40)	<b>(0.04)</b>
366.29	357.77	317.46	300.22	291.33	287.13	287.00	<b>2.05</b>
7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	3.00	—	<b>0.06</b>

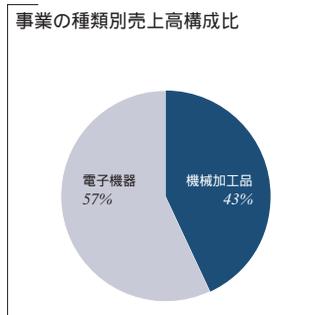
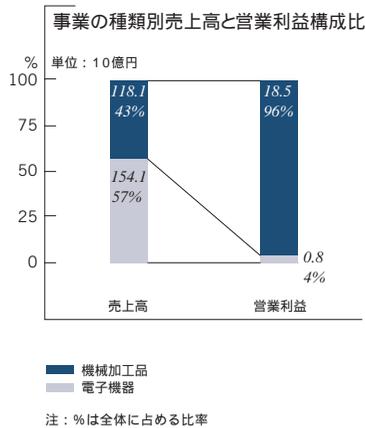
単位:千米ドル  
(注9)

単位:百万円

8.0%	11.4%	7.4%	6.4%	2.3%	0.5%	(43.7)%	
2.4%	2.9%	1.6%	1.4%	0.4%	0.1%	(7.8)%	
¥12,231	¥16,593	¥ 19,109	¥ 17,525	¥17,903	¥ 7,707	¥ 18,159	<b>\$ 39,642</b>
60,740	83,878	29,546	26,230	52,951	16,594	1,868	<b>268,544</b>
20,563	23,688	50,931	37,434	22,895	8,880	19,452	<b>136,290</b>
40,177	60,190	(21,385)	(11,204)	30,056	7,714	(17,584)	<b>132,255</b>
28,034	29,616	29,277	22,319	18,634	9,269	17,584	<b>199,792</b>
397,787,828	396,470,473	390,076,018	388,892,609	388,824,616	388,761,608	388,758,517	
40,482	38,733	37,096	35,978	29,790	27,821	28,311	

- 1994年度に、決算日を9月30日から3月31日に変更しました。従って、1994年度は1993年10月1日から1994年3月31日までの6ヵ月間の決算となっております。他の事業年度については12ヵ月間です。
- 1993年度の純損失には合計59,118百万円の特別損失が含まれております。当社は、リストラクチャリングの推進により企業体質の改善をはかるべく1993年3月に半導体事業から撤退し、46,792百万円の特別損失を計上しました。また、財務体質の健全化をはかるため、上場有価証券の評価方法を原価法より低価法に変更し、この結果、12,326百万円の有価証券評価損を特別損失に計上しました。
- 2000年度より、事業の種類別売上高の区分を変更し、過年度の数値を修正し再表示しております。
- 2000年度より、連結財務諸表規則により作成された連結キャッシュ・フロー表を組替え、表示しております。
- 米ドル金額は、便宜的に2003年3月31日現在の為替相場 1米ドル=120.20円で換算しております。

売上高



当期の売上高は、2,722億200万円と前期比71億4,200万円(2.6%)の減収となりました。当期は、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。具体的には、ボールベアリングの積極的的事业拡大戦略による一層強固な事業基盤を構築する新方針を決定しました。また、精密小型モーターやPC用キーボードでは、新製品の開発を推進し、また、販売及び生産活動の効率改善によりコスト競争力を強化し、積極的的事业拡大に努めた結果、主力市場であるPCやその他情報通信機器市場が伸び悩むなか、これら製品の売上高を拡大することができました。一方、その他の電子機器製品は主にPC関連需要の軟化と価格競争激化の影響を受けました。なお、11月にFDD事業の終了を決定し実施しました。また、車輪事業並びに流通販売事業は前期に終了したため、売上高が前期よりそれぞれ約13億円、約10億円減少しました。

機械加工品事業の売上高は1,181億1,800万円と前期比39億700万円(3.2%)の減収となりました。このうち、ベアリング及びベアリング関連製品事業の売上高は、21億7,600万円(2.2%)減少し、979億3,800万円となりました。当社主力製品であるミニチュア・小径ボールベアリングの販売は拡販努力もあり、家電業界向けや情報通信機器関連業界向けを中心に中国及び東南アジア地域向けの売上が前期より増加しましたが、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。その他機械加工品事業の売上高は前期比17億3,100万円(7.9%)減少し、201億8,000万円となりました。これは、前期に車輪事業を終了したことが主な要因です。

電子機器事業の売上高は1,540億8,400万円と前期比22億1,900万円(1.4%)の減収となりました。このうち、回転機器事業の売上高は前期比27億4,800万円(3.6%)増加し、791億8,800万円となりました。製品の小型化と製品構成の変化により平均単価が下落したステッピングモーターの売上高が減少しましたが、ゲーム機向けやCPU向けの好調とシェア拡大によりファンモーターの売上が大幅に増加しました。また、HDD用スピンドルモーターとPC用キーボードもシェア拡大により売上を伸ばしました。その他電子機器事業の売上高は前期比49億6,700万円(6.2%)減少し、748億9,600万円となりました。終了を決定したFDD事業の終息によりエレクトロデバイスの売上高が約40億円減少したこととスピーカーの売上高の減少が要因となりました。

所在別では、日米欧のユーザーによるアジア地域への量産拠点の移転の影響が引き続き見られました。日本の売上高は、拡販に努めましたが、国内の設備投資が減少し個人消費が低迷したことに加えて輸出も低迷したため、前期から91億8,600万円(11.1%)減少し、738億3,500万円となりました。日本を除くアジア地域の売上高は、PC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いる影響を受け、前期比101億8,400万円(10.5%)増加し、1,069億4,200万円となりました。北米・南米地域の売上高は、航空機業界の低迷の影響があり前期比36億3,000万円(6.0%)減少し、571億300万円となりました。欧州地域の売上高は、経済の減速の影響を受けて、前期比45億1,000万円(11.6%)減少し、343億2,200万円となりました。

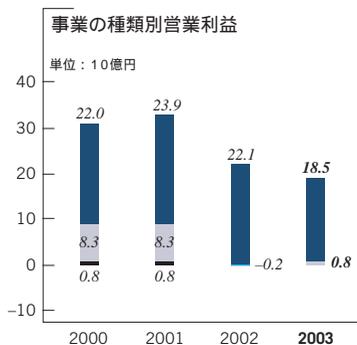
事業の種類別売上高

単位：百万円

3月31日に終了した各事業年度	2003	2002	2001	2000	1999
<b>機械加工品</b>					
ベアリング及びベアリング関連製品	¥ 97,938	¥100,114	¥101,096	¥101,847	¥109,535
その他機械加工品	20,180	21,911	23,365	25,887	27,272
小計	118,118	122,025	124,461	127,734	136,807
<b>電子機器</b>					
回転機器	79,188	76,440	73,603	63,758	64,789
その他電子機器	74,896	79,863	78,307	82,375	92,814
小計	154,084	156,303	151,910	146,133	157,603
流通販売ほか	—	1,016	10,674	10,890	10,914
総計	¥272,202	¥279,344	¥287,045	¥284,757	¥305,324



注：2003年度は、事業売却により「流通販売ほか」セグメントはなくなりました。



注：2003年度は、事業売却により「流通販売ほか」セグメントはなくなりました。

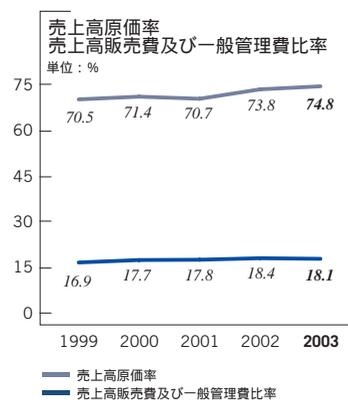
2003年3月31日に終了した事業年度	機械加工品	電子機器	小計	消去又は全社	連結
外部売上高	¥118,118	¥154,084	¥272,202	¥ —	¥272,202
内部売上高	7,637	—	7,637	(7,637)	—
売上高計	125,755	154,084	279,839	(7,637)	272,202
営業費用	107,235	153,252	260,487	(7,637)	252,850
営業利益	18,520	832	19,352	—	19,352
資産	191,793	204,489	396,282	(76,213)	320,069
減価償却費	10,378	12,448	22,826	—	22,826
資本的支出	4,750	11,853	16,603	—	16,603

海外売上高

単位：百万円

2003年3月31日に終了した事業年度	アジア(日本を除く)	北米・南米	欧州	計
海外売上高	¥106,942	¥57,103	¥34,322	¥198,367
連結売上高	¥272,202			
連結売上高に占める海外売上高の割合	39.3%	21.0%	12.6%	72.9%

## 売上原価、販売費及び一般管理費



当期の売上原価は、2,035億円と前期比25億6,100万円(1.2%)減少しました。売上高に対する比率は前期の73.8%から1.0ポイント上昇して74.8%となりました。生産・販売活動の効率改善をはかりましたが、全体的な価格競争の激化による販売価格の低下と原価率の高い製品の売上比率の上昇により、売上高原価率が上昇しました。

販売費及び一般管理費は493億5,000万円と前期比19億6,100万円(3.8%)減少し、売上高に対する比率は前期の18.4%から0.3ポイント低下し18.1%となりました。一部荷造運賃費の増加がありましたが、全体的には前期に設置した業務改革委員会の下、経費削減を推進した成果がありました。

### 売上原価、販売費及び一般管理費

3月31日に終了した各事業年度	単位:百万円				
	2003	2002	2001	2000	1999
売上高	¥272,202	¥279,344	¥287,045	¥284,757	¥305,324
売上原価	203,500	206,061	202,928	203,223	215,163
売上高原価率	74.8%	73.8%	70.7%	71.4%	70.5%
売上総利益	68,702	73,283	84,117	81,534	90,161
販売費及び一般管理費	49,350	51,311	51,140	50,465	51,615
売上高販売費及び一般管理費比率	18.1%	18.4%	17.8%	17.7%	16.9%

## 利益

主に売上高の減少により、営業利益は193億5,200万円と前期比26億2,000万円(11.9%)の減益となり、売上高営業利益率は7.1%と前期から0.8ポイント低下しました。

営業利益を事業セグメントに分けると、機械加工品事業の営業利益は185億2,000万円と前期比36億1,500万円(16.3%)の減少となり、売上高営業利益率は15.7%と前期から2.4ポイント低下しました。ボールベアリングの利益率は安定して推移しましたが、航空機関連の需要低迷によりロッドエンド・ベアリングの売上高が減少したこと、並びに、価格下落によりピボットアセンブリーの採算性が低下したことによるものです。電子機器事業の営業利益は8億3,200万円となり、前期から9億9,500万円改善しました。HDD用スピンドルモーター、エレクトロデバイス及び電源等の損益が悪化しましたが、ファンモーターとPC用キーボードが好調で事業全体の利益を押し上げました。なお、当期末、電源事業等からの撤退を決定しました。

その他収益・費用(営業外損益及び特別損失の純額)は188億5,700万円の費用・損失となり、前期から98億3,400万円費用・損失が拡大しました。有利子負債の削減により支払利息は9億800万円削減されましたが、金融関連保有株式等の減損処理により投資有価証券評価損として49億4,500万円を計上しました。ほかに、関係会社事業整理損として18億4,300万円計上しました。これは、米国の航空機用ソレノイド・バルブ製造・販売子会社 IMC Magneticsの売却又は清算見込損失、マレーシアのスピーカーボックス製造販売子会社クンダーの閉鎖損、欧州の事業再編に伴う子会社3社の清算見込損失が含まれます。また、その他の費用・損失として、期末に決定した電源等の事業撤退に伴う整理損として31億4,400万円計上しました。また、米国子会社における環境整備費として12億600万円を計上しました。

以上の結果、税金等調整前当期純利益は4億9,500万円となりました。

当期は、2000年3月期より採用している税効果会計の影響により、法人税、住民税及び事業税として42億7,600万円計上し、法人税等調整額をマイナス13億7,000万円計上したため、法人税等は29億600万円となりました。

以上の結果、当期純損失は24億3,400万円となりました。

1株当たり当期純損失は6.10円と、前期の1株当たり当期純利益13.27円から減少しました。



## 利 益

3月31日に終了した各事業年度	単位: 百万円				
	2003	2002	2001	2000	1999
営業利益	¥ 19,352	¥21,972	¥32,977	¥31,069	¥38,546
売上高営業利益率	7.1%	7.9%	11.5%	10.9%	12.6%
その他収益・費用 (営業外損益及び特別損失の純額)	(18,857)	(9,023)	(10,590)	(37,681)	(20,111)
当期純利益(損失)	(2,434)	5,298	14,826	(2,677)	11,507
売上高当期純利益(損失)率	(0.9)%	1.9%	5.2%	(0.9)%	3.7%
1株当たり当期純利益(損失) (円):					
潜在株式調整前	(6.10)	13.27	37.14	(6.72)	28.94
潜在株式調整後	(4.85)	12.60	34.10	(5.39)	26.32
株主資本当期純利益(損失)率	(2.3)%	5.0%	11.6%	(1.8)%	8.0%
総資産当期純利益(損失)率	(0.8)%	1.5%	4.0%	(0.6)%	2.4%

注: 2000年度に、経営資源の集中と財務体質の改善をはかるため、全額出資子会社であるミネベア信販株式会社の株式等の譲渡及び他の関係会社の整理等を決定したことに伴い、関係会社事業整理損として特別損失に25,782百万円を計上しました。

財政状態

当期も財務体質強化の経営方針の下、有利子負債の削減をはかりました。当期から強力に押し進めている内製部品部門を含めた徹底的な生産効率向上による増産を推進した成果もあり、設備投資が大幅に抑えられた結果、有利子負債合計額から現金及び現金同等物を差し引いたネット有利子負債は前期末比157億7,300万円(9.3%)減少の1,529億4,700万円となりました。当期において138億2,300万円の転換社債の償還及び297億9,400万円の長期借入金の返済を実施しましたが、主に銀行からの新規借入により資金調達を実施しました。

当期末の資産合計は前期末比299億6,800万円(8.6%)減少の3,200億6,900万円となりました。全体的に、前期末より米ドル、タイバーツ、シンガポールドル及び人民元に対して円高になったことによる資産減少の影響がありました。

受取手形及び売掛金は、売上高の減少及び円高の影響がありましたが、米国で売掛金の証券化を中止したことによる影響で、前期末より24億4,700万円増加しました。しかし、たな卸資産が円高の影響と在庫削減推進の成果により前期末比66億8,300万円減少したため、流動資産は前期末から41億100万円(3.1%)減少し1,274億4,700万円となりました。

一方、有形固定資産は前期末比204億7,800万円(11.2%)減少し1,629億6,000万円となりました。当期の有形固定資産の取得による支出(設備投資額)は、海外工場でのFDB搭載型HDD用スピンドルモーターなどの生産能力増強を中心に163億8,200万円となり、前期の262億4,500万円より大幅に削減されました。なお、減価償却費は228億2,600万円でした。また、有形固定資産の減少要因として、円高の影響もありました。投資その他の資産は、連結調整勘定、投資有価証券の減少及び繰延税金資産の減少により、前期末比53億8,900万円(15.4%)減少し296億6,200万円となりました。

当期末の負債合計は前期末比156億2,200万円(6.6%)減少の2,215億8,700万円となりました。売上高の減少により支払手形及び買掛金が前期末から21億5,300万円減少し、転換社債の償還及び長期借入金の返済により短期有利子負債が前期末から221億9,900万円減少したため、流動負債は前期末比224億4,900万円(14.3%)減少の1,344億5,900万円となりました。固定負債は前期末比68億2,700万円(8.5%)増加の871億2,800万円となりました。長期借入金を新規調達したことにより増加したものです。

当期末の資本合計は前期末比145億1,900万円(12.9%)減少の982億1,300万円となりました。その他有価証券評価差額金が16億8,200万円減少したことによる増加要因がありましたが、当期純損失24億3,400万円の計上、円高により為替換算調整勘定109億4,100万円の増加、配当金の支払額27億9,400万円の計上減少要因となりました。



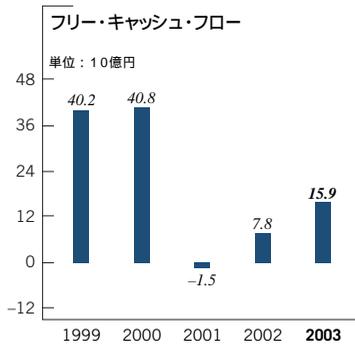
資産、負債及び資本

単位：百万円

3月31日現在	2003	2002	2001	2000	1999
総資産	¥320,069	¥350,037	¥346,965	¥403,994	¥473,360
流動資産	127,447	131,548	137,106	153,658	219,826
たな卸資産	43,204	49,887	52,764	46,839	53,816
流動負債	134,459	156,908	127,290	124,085	197,071
運転資本	(7,012)	(25,360)	9,816	29,573	22,755
有利子負債	167,125	182,673	185,160	192,712	271,051
ネット有利子負債	152,947	168,720	173,228	168,280	220,864
株主資本	98,213	112,732	100,574	154,357	145,705
株主資本比率	30.7%	32.2%	29.0%	38.2%	30.8%
1株当たり株主資本(円)	246.08	282.42	251.96	386.71	366.29



キャッシュ・フロー



当期のフリー・キャッシュ・フロー(営業活動によるキャッシュ・フローから設備投資額を差し引いた額)は、利益の減少があったものの設備投資額が抑えられたことにより、前期比81億2,500万円収入が増加し、158億9,700万円の収入となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の前期比124億5,400万円の減少がありました。当期の特別損失の多くが投資有価証券の評価損及び引当金の計上であったため、売上債権の増加によるキャッシュ・フローの前期比97億6,100万円の減少と合わせて、前期比17億3,800万円の収入が減少し322億7,900万円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資額が前期比98億6,300万円減少したことなどにより、前期比81億1,300万円の支出が減少し162億3,300万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済による支出が前期比73億3,700万円増加したことなどにより、前期比71億5,400万円の支出が増加し154億7,100万円の支出となりました。

上記及び為替の影響による減少額として前期比10億1,800万円減少の3億5,000万円の計上により、現金及び現金同等物の期末残高は、前期比2億2,500万円増加の141億7,700万円となりました。

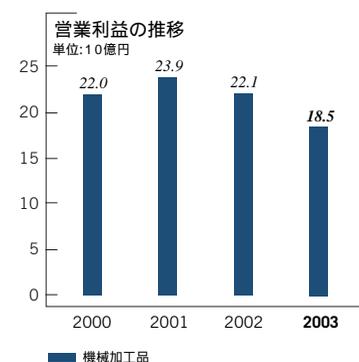
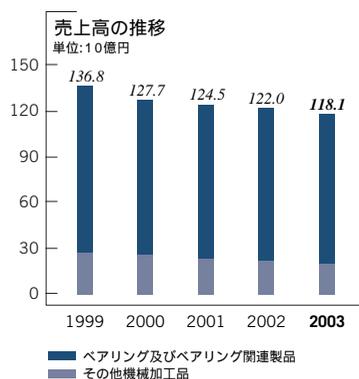
フリー・キャッシュ・フロー

単位：百万円

3月31日に終了した各事業年度	2003	2002	2001	2000	1999
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 32,279	¥ 34,017	¥ 38,332	¥ 60,289	¥ 60,740
有形固定資産の取得による支出	(16,382)	(26,245)	(39,877)	(19,504)	(20,563)
フリー・キャッシュ・フロー	15,897	7,772	(1,545)	40,785	40,177

注：2000年度より、連結財務諸表規則により作成された連結キャッシュ・フロー表を組替え、表示しております。

## 機械加工品事業



## マーケットシェア

ボールベアリング(ミニチュア・小径)	世界第1位 60%
ロッドエンド&スフェリカル・ベアリング	世界第1位 60%
ピボットアッセンブリー	世界第1位 70%

## 2003年3月期のハイライト

ミニチュア・小径ボールベアリングの積極的的事业拡大戦略を決定。生産・販売を月1億8,000万個へ3,000万個引き上げることを決定。同時に、新生産方式を導入し生産性向上施策を実施、コスト競争力を一層強化。

社内使用を含めたミニチュア・小径ボールベアリングの販売数量は前期比16%増加。

ピボットアッセンブリーの市場シェアを約70%へ約10ポイント拡大。

## 市場環境

日米欧で設備投資及び消費が低迷。

PCを中心に情報通信関連機器市場が減速。

航空機業界の不振により航空機需要が低迷。

日米欧のユーザーによる中国を中心としたアジアへの量産拠点の移転が加速。

## 課題と基本戦略

当社のコア製品であるベアリング関連製品及び機械加工部品部門すべてにおいて一層の競争力の強化をはかる。

家電のデジタル化や自動車の電子制御化、情報通信機器関連製品や家電製品の小型化及びモバイル化、並びに、中国市場の拡大に伴い期待されるミニチュア・小径ボールベアリングの需要の成長に対応して、ミニチュア・小径ボールベアリングの事業基盤を一層強化する。2003年12月末までに生産能力を月1億8,000万個に引き上げる。

ロッドエンド&スフェリカル・ベアリング、ネジや特殊機器は、エアバス社のA380を含む次世代機種案件の取り込みをはかる。

中長期的に高い成長が期待されるHDD市場に対応し、ミニチュア・小径ボールベアリング事業とのシナジー効果が大きいピボットアッセンブリーで高シェアを確立し、また、価格競争に強い体質を構築する。

内製部品部門をさらに強化する。

## 業績

機械加工品事業の売上高は1,181億1,800万円と前期比39億700万円(3.2%)の減収となりました。営業利益は185億2,000万円と前期比36億1,500万円(16.3%)減少し、売上高営業利益率は15.7%と前期から2.4ポイント低下しました。

売上高は、ミニチュア・小径ボールベアリングの販売は拡販努力もあり家電業界向けや情報通信機器関連業界向けが増加しましたが、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大幅に減少したことと、前期に車輪事業から撤退し売上が約13億円減少したことの影響を受けました。営業利益は、ミニチュア・小径ボールベアリングの利益率は向上しましたが、需要の低迷によりロッドエンド&スフェリカルベアリングが減益となり、また、価格下落によりピボットアッセンブリーの採算性が低下しました。

当期、当社のコア製品であるベアリング関連製品及び機械加工部品の一層の競争力強化及び事業基盤の強化を加速的に推進しました。

## 主要製品

ベアリング及びベアリング関連製品  
ミニチュア・ボールベアリング  
小径ボールベアリング  
シャフト一体型ボールベアリング  
ロッドエンド・ベアリング  
スフェリカル・ベアリング  
ローラー・ベアリング  
ジャーナル・ベアリング  
ピボットアッセンブリー  
テープガイド

その他機械加工品  
航空機用 / 自動車用ネジ類  
特殊機器  
電磁クラッチ / 電磁ブレーキ

## ベアリング及びベアリング関連製品

ベアリング及びベアリング関連製品事業の売上高は21億7,600万円(2.2%)減少し、979億3,800万円となりました。

### ボールベアリング

当期は、ミニチュア・小径ボールベアリングの生産・販売を大幅に増やしました。社内使用も含む販売は前期から月約2,000万個増加(前期比16%増)の月1億3,000万個から1億5,000万個の間で推移し、過去最高の水準を達成しました。外販では、特に期後半からの積極的な拡販の成果もあり、家電業界向けや情報通信機器関連業界向けを中心に中国及び東南アジア地域向けの売上が増加しました。特に、PC等の情報通信機器に使用されるファンモーター向けに販売を増やしました。また、中国市場向けエアコンなどの家電製品用の販売が伸長しました。米国の自動車需要の好調に支えられ、自動車向けは堅調に推移しました。地域別では、景気動向と多くのユーザーが量産拠点をアジア地域にシフトしていることの影響により、日本、米国、欧州の全地域で売上高は前期比減少し、中国を中心にアジア地域の売上高が増加しました。一方、ピボットアッセンブリーとファンモーターの生産が引き上げられたため、社内使用も大幅に増加しました。なお、米国の航空機業界向け大型特殊ベアリングの売上高は需要低迷により減少しました。

当期は、当社の最主力製品であるミニチュア・小径ボールベアリングの一層の競争力強化及び事業基盤の強化をはかることを目的に、ミニチュア・小径ボールベアリングの積極的な事業拡大戦略を決定しました。中長期的にも、家電のデジタル化や自動車の電子制御化、情報通信機器関連製品や家電製品の小型化、さらには、中国市場の拡大に伴い、ミニチュア・小径ボールベアリングの需要は引き続き拡大すると見込まれます。2003年12月末までに生産能力を月1億8,000万個へ3,000万個の引き上げをはかります。当期は、生産性向上施策の成果により、ミニチュア・小径ボールベアリングの利益率は向上しました。今後も、新生産方式の導入により、生産性の大幅な向上によるコスト競争力の一層の強化をはかります。

### ロッドエンド&スフェリカル・ベアリング

主要マーケットである航空機業界は、2001年9月の米国の同時多発テロ事件以降の航空機業界の不振の影響を受けていましたが、中東情勢の緊迫化により、さらには重症急性呼吸器症候群(SARS)により状況がより深刻化しました。当社のロッドエンド&スフェリカル・ベアリングの売上もその影響を受け大幅に減少しました。航空機業界は2004年から2005年までは回復しないと見ております。引き続きエアバス社のA380を含む次世代機種案件の取り込みをはかって参ります。

### ピボットアッセンブリー

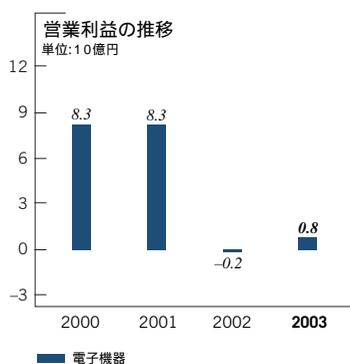
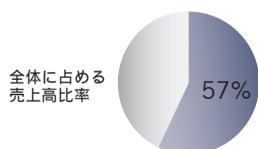
当期は、ピボットアッセンブリーの市場シェアを約10ポイント、70%近くまで引き上げ、第4四半期の市場シェアは推定75%に達しました。中長期的に高い成長が期待されるHDD市場に対応し、高シェアを確立しました。しかし、市場の価格競争の激化により採算性が低下しましたが、来期は、価格競争に強い体質の構築を重要な課題とし、ボールベアリング事業とのシナジー効果をさらに追求すると同時に、生産方法の見直しにより大幅な生産効率の改善及び収益力の改善をはかります。

### その他機械加工品

その他機械加工品事業の売上高は前期比17億3,100万円(7.9%)減少し、201億8,000万円となりました。

特殊機器及びネジ類の売上高は前期から安定的に推移しましたが、前期に撤退した車輪事業の売上が減少したことが影響しました。なお、当期、グループ内での相乗効果が低いと判断した米国の航空機用ソレノイド・バルブ製造・販売子会社IMC Magneticsを売却あるいは清算することを決定しました。

## 電子機器事業



## マーケットシェア

HDD用スピンドルモーター	世界第2位 20~25%
---------------	--------------

## 2003年3月期のハイライト

シェア拡大により、HDD用スピンドルモーター、ファンモーター、PC用キーボードの売上高が過去最高を更新。

FDB搭載型スピンドルモーターへのシフトを進め、新規案件を取り込み、売上を拡大。

松下電器産業株式会社と、HDD用FDBモーター事業に関する生産受託について、並びに、ファンモーター事業に関する製品共同開発及び生産受託について合意。

シンガポールのハンシンググループと中国にPC用キーボードを生産する合弁事業を設立。

電源関連事業からの撤退を決定。

FDDの生産を終了。

マレーシアのスピーカーボックス製造販売子会社クンダーの閉鎖を決定。

タイ・アユタヤ工場の計測機器事業をタイ・ロップリ工場へ移設。

ライティングデバイス事業をバックライトを中心に拡大。

## 市場環境

PCを中心に情報通信機器関連市場が減速。

一般的に価格競争が激化。

日米欧のユーザーによる中国を中心とした量産拠点のアジアへの移転が加速。

## 課題と基本戦略

当社主力事業である精密小型モーター及びPC用キーボード事業の強化拡大を推し進める。

3.5インチHDD用FDBモーターの売上をハイエンドサーバー向けを含め一層拡大する。また、2.5インチHDD用FDBモーター事業に参入する。HDD用スピンドルモーター事業の早期黒字化を実現する。

松下電器産業株式会社の社内分社であるモータ社とのファンモーターの共同開発を進める。

PC用キーボードの中国での合弁事業を立ち上げる。

技術優位性を活用してライティングデバイス事業を拡大する。

内製部品部門をさらに強化する。

## 業績

電子機器事業の売上高は1,540億8,400万円と前期比22億1,900万円(1.4%)の減収となりました。営業利益は8億3,200万円となり前期から9億9,500万円改善しました。

ゲーム機向けやCPU向けの好調とシェア拡大によりファンモーターの売上が大幅に増加しました。また、HDD用スピンドルモーターとPC用キーボードもシェア拡大により売上を伸ばしました。しかし、ステッピングモーターは製品の小型化と製品構成の変化により平均単価が下落、スピーカーは主要顧客向けの売上が減少、エレクトロデバイスではFDD事業の終息により、売上高が減少しました。

営業損益では、HDD用スピンドルモーター、エレクトロデバイス及び電源等の損益が悪化しましたが、ファンモーターとPC用キーボードが好調で事業全体の利益を押し上げました。なお、当期末、電源事業等からの撤退を決定致しました。

## 主要製品

### 回転機器

ハードディスクドライブ(HDD)用スピンドルモーター  
ファンモーター  
ハイブリッド型ステッピングモーター  
PMステッピングモーター  
DCブラシレスモーター  
電動パワーステアリング用DCブラシレスモーター  
VRレゾルバ

### その他電子機器

PC用キーボード

スピーカー

### エレクトロデバイス製品

FDD用磁気ヘッド、光磁気ディスクドライブ(MOD)、液晶用ライティングデバイス

### パワーエレクトロニクス製品

バックライト・インバーター

ハイブリッドIC

### 計測機器

ひずみゲージ、ロードセル

## 回転機器

回転機器事業の売上高は前期比27億4,800万円(3.6%)増加し、791億8,800万円となりました。

### HDD用スピンドルモーター

3.5インチHDD市場においてFDB搭載型スピンドルモーターへの移行が進みました。当社のFDBモーターの売上も大幅に増加し、期末にはHDD用スピンドルモーター事業全体の売上の8割を占めました。また、期末には3.5インチHDD市場におけるFDBモーターの市場シェアは50%近くに達しました。来期以降は、ハイエンドサーバー向けを含め、引き続き3.5インチHDD向けのFDBモーター案件の取り込みに注力します。当期は、2.5インチHDD向けのFDBモーター事業において松下電器産業株式会社と生産受託の合意を締結しました。来期は、他の手段も合わせて2.5インチHDD用FDBモーター事業に参入することを目標とします。当期は、FDBモーター新モデルの立ち上げや主要モデルの単価下落により、採算性が悪化しましたが、来期は上期中の黒字化の実現を目指しています。

### ファンモーター

情報通信機器関連市場が低迷するなか、シェア拡大によりファンモーターの売上高は大幅に増加し、過去最高水準を達成しました。PC向けのほか、ゲーム機向けとCPU向けの市場シェアを大幅に引き上げた結果です。当期は、ファンモーター事業においても松下電器産業株式会社と戦略的提携を決定しました。11月から松下電器産業株式会社の社内分社であるモータ社の研究開発部隊が軽井沢工場へ移り共同開発を進め、期末までには量産準備体制に入りました。共同開発製品は今後ファンモーター製品群の柱の一つになる見通しです。当期、生産数量拡大と生産効率改善の施策により、ファンモーター事業の利益は大幅に拡大しました。

### ステッピングモーター

当期は、情報通信機器関連の需要低迷と製品の小型化及び製品構成の変化による平均単価の下落により、ステッピングモーター事業は低調に推移しました。来期は、当期末に決定した製造本部の統合に伴う新組織体制の下でハイブリッド型とPM型の事業統合が決定しましたので、効率改善をはかりながら事業の再構築を実施します。一方、自動車用モーターの事業拡大が進展しています。

#### その他電子機器

その他電子機器事業の売上高は前期比49億6,700万円(6.2%)減少し、748億9,600万円となりました。

#### キーボード

PC需要が低迷するなか、当社の新製品開発力及び技術優位性が生かされ、PC用キーボードの売上高はシェア拡大により過去最高を更新しました。また、引き続き生産性が向上しました。当期は、シンガポールのハンシングループと中国でPC用キーボードを生産する合弁事業を設立しました。来期中に量産を開始し、量産モデルの拡販を実施し、一部汎用モデルも取り込むことによりトップメーカーとしての地位をより強固にして参ります。

#### エレクトロデバイス

FDD、FDDヘッド、MOD及びライティングデバイスから構成されるエレクトロデバイス事業は、PC関連需要の低迷により低調に推移しました。当期はFDDの生産を終了しました。

今後のエレクトロデバイス分野での柱の一つとして位置づけているのは、ライティングデバイス事業です。当社はフロントライトを開発しライティングデバイス業界に参入しましたが、市場のニーズに対応し当期からバックライトを中心に新たな事業展開を進めました。製品開発力と超精密機械加工技術を中心とした技術優位性を活用して、高輝度、薄型化、低コストの面で市場から一歩進んだ製品を提供したことにより、顧客の獲得が順調に進み、期末から量産を開始しました。来期は、当期の3倍以上の90億円の売上をライティングデバイス事業で計画しています。

#### パワーエレクトロニクス

当期末、電源事業等からの撤退を決定しました。具体的には、スイッチング電源のほか、インダクター、トランスフォーマー及びソフトフェライトの事業を終了します。電源事業等は、2年前から事業戦略を見直し業績改善に取り組みましたが、当社の技術開発力における優位性を十分に生かし切れず、高付加価値分野での売上拡大が進展しませんでした。このようなことから、今後も大幅な収益改善は困難と判断して事業の撤退を決定しました。当期の電源事業等の売上高は、関連事業も含めて116億円で、営業損失は23億円でした。来期も受注残納入が終了するまで事業を継続するため約15億円の損失が見込まれます。2003年12月末までに生産を終了する予定です。

#### スピーカー

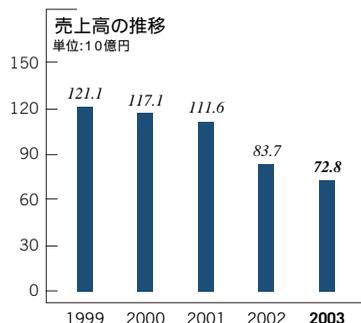
主要顧客向けの売上減少により売上高は前期から減少しました。採算性改善を目的として、マレーシアのスピーカーボックス製造販売子会社クンダーを閉鎖しました。引き続きPC向けや中高級分野の拡販を進めると共に、PDPテレビ・液晶テレビや携帯電話向けなどの新規開拓を進めています。

#### 計測機器

計測機器事業の売上高及び営業利益は、前期から横這いで推移しました。計測機器は中長期的に高い成長が見込まれます。今後の事業拡大に対応するために、タイ・アユタヤ工場の計測機器事業をタイ・ロップリ工場へ移設しました。

## 所在地別業績

### 日本

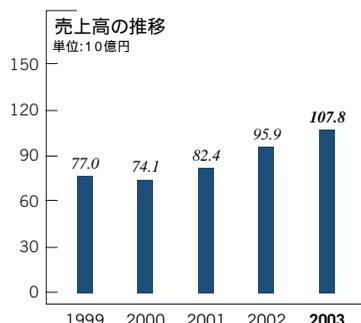


日本の売上高は前期から109億5,000万円(13.1%)減少し727億5,500万円となり、連結売上高に占める比率は26.7%でした。営業利益は前期比23億6,600万円(308.5%)増加し31億3,300万円となり、連結営業利益の16.2%を占めました。また、生産高は257億3,800万円とグループ全体の9.5%を占めました。

国内のユーザーによるアジア地域への量産拠点の移転の影響が引き続き見られました。また、国内の設備投資が減少し個人消費が低迷したことに加えて輸出も低迷したため、拡販に努めましたが、売上高は減少しました。しかし、営業利益は、海外子会社よりの製品輸入仕入価格の低下により増加しました。



### アジア(日本を除く)



日本を除くアジア地域の売上高は前期比119億500万円(12.4%)増加し1,077億8,900万円となり、連結売上高に占める比率は39.6%でした。営業利益は前期比49億6,900万円(28.6%)減少し124億1,800万円となり、連結営業利益の64.2%を占めました。また、生産高は2,156億8,000万円とグループ全体の79.2%でした。

日本を除くアジア地域の売上高は、この地域がPC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いる影響を受け、増加しました。一方、当地域の生産拡大に伴い価格競争も激化し、営業利益は減少しました。



### 北米・南米

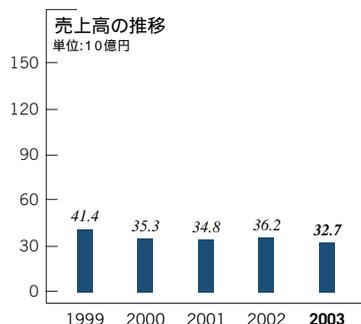


北米・南米地域の売上高は前期比45億7,100万円(7.2%)減少し589億9,800万円となり、連結売上高に占める比率は21.7%でした。営業利益は前期比1億900万円(5.6%)減少し18億5,900万円となり、連結営業利益の9.6%を占めました。また、生産高は246億2,200万円とグループ全体の9.0%でした。

PC用キーボード、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しましたが、航空機業界の低迷の影響を受け、ロッドエンド・ベアリング等の航空機用製品の売上高は減少しました。売上高の減少により営業利益も減少しました。



### 欧州



欧州地域の売上高は前期比35億2,600万円(9.7%)減少し326億6,000万円となり、連結売上高に占める比率は12.0%でした。営業利益は前期比9,200万円(5.0%)増加し19億4,200万円となり、連結営業利益の10.0%を占めました。また、生産高は61億6,200万円とグループ全体の2.3%でした。

欧州地域の売上高は、経済の減速の影響とユーザーによる量産拠点のアジア地域への移転の影響を受けました。拡販の成果もあり、ボールベアリング及びロッドエンド・ベアリングなどは堅調に推移しましたが、PC用キーボード等電子機器製品は伸び悩みました。その結果、売上高は減少しましたが、営業利益は増加しました。



## 連結貸借対照表

2003年及び2002年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2003
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物(注記2-c)	¥ 14,177	¥ 13,952	\$ 117,945
受取手形及び売掛金(注記2-d及び4):			
営業債権	54,085	51,281	449,958
その他	2,279	2,636	18,960
	56,364	53,917	468,918
貸倒引当金(注記2-d)	(469)	(501)	(3,902)
受取手形及び売掛金合計	55,895	53,416	465,016
たな卸資産(注記2-e)	43,204	49,887	359,434
繰延税金資産(注記6)	8,593	6,521	71,489
前払費用及びその他流動資産	5,578	7,772	46,406
流動資産合計	127,447	131,548	1,060,290
<b>有形固定資産(注記2-f):</b>			
土地	16,711	17,411	139,027
建物及び構築物	97,395	102,511	810,275
機械装置及び運搬具	238,892	257,486	1,987,454
建設仮勘定	438	1,351	3,644
	353,436	378,759	2,940,400
減価償却累計額	(190,476)	(195,321)	(1,584,659)
有形固定資産合計	162,960	183,438	1,355,741
<b>投資その他の資産:</b>			
連結調整勘定(注記2-i)	12,837	14,595	106,797
関連会社に対する投資(注記2-g及び4)	216	206	1,797
投資有価証券(注記2-g)	3,766	5,524	31,331
長期貸付金	188	269	1,564
繰延税金資産(注記6)	9,494	11,143	78,985
その他(注記2-d)	3,644	3,537	30,316
	30,145	35,274	250,790
貸倒引当金(注記2-d)	(483)	(223)	(4,018)
投資その他の資産合計	29,662	35,051	246,772
<b>資産合計</b>	<b>¥ 320,069</b>	<b>¥ 350,037</b>	<b>\$ 2,662,803</b>

添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部であります。

負債及び資本	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2003
<b>流動負債:</b>			
短期借入債務(注記5)	¥ 70,475	¥ 61,618	\$ 586,314
1年以内に返済予定の長期借入債務(注記5)	10,787	41,843	89,742
支払手形及び買掛金(注記4):			
営業債務	24,025	26,115	199,875
その他	4,609	4,672	38,344
支払手形及び買掛金合計	28,634	30,787	238,219
未払法人税等(注記6)	2,662	4,162	22,146
未払費用及びその他流動負債	21,901	18,498	182,205
流動負債合計	134,459	156,908	1,118,626
<b>固定負債:</b>			
長期借入債務(注記5)	85,862	79,212	714,326
その他(注記2-h)	1,266	1,089	10,532
固定負債合計	87,128	80,301	724,858
<b>少数株主持分</b>	<b>269</b>	<b>96</b>	<b>2,238</b>
<b>資本(注記7):</b>			
資本金(普通株式)			
授權株式数	1,000,000,000株		
発行済株式数:2003年度	399,167,695株		
2002年度	399,167,695株		
資本剰余金	68,259	68,259	567,879
利益剰余金	94,757	94,757	788,328
(454)	(454)	4,774	(3,777)
その他有価証券評価差額金	(37)	(1,719)	(308)
為替換算調整勘定	(64,274)	(53,333)	(534,725)
自己株式	98,251	112,738	817,397
(38)	(38)	(6)	(316)
資本合計	98,213	112,732	817,081
<b>偶発債務(注記9及び10)</b>			
<b>負債及び資本合計</b>	<b>¥320,069</b>	<b>¥350,037</b>	<b>\$2,662,803</b>

## 連結損益計算書

2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度

	単位:百万円			単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2001	2003
売上高(注記4)	¥272,202	¥279,344	¥287,045	\$2,264,576
売上原価(注記4)	203,500	206,061	202,928	1,693,012
売上総利益	68,702	73,283	84,117	571,564
販売費及び一般管理費(注記2-i)	49,350	51,311	51,140	410,566
営業利益	19,352	21,972	32,977	160,998
その他収益・費用:				
受取利息	243	586	360	2,022
持分法による投資益(損)	10	(21)	4	83
支払利息	(4,765)	(5,673)	(7,553)	(39,642)
投資有価証券及び関係会社株式売却益(損)	3	(6)	5,215	25
投資有価証券評価損	(4,945)	(1,466)	—	(41,140)
為替差損(注記2-b)	(506)	(827)	(732)	(4,210)
たな卸資産廃棄損	—	(1,125)	(1,846)	—
固定資産売却及び除却損	(712)	(612)	(340)	(5,924)
関係会社事業整理損	(1,843)	(937)	(1,943)	(15,333)
電源事業等整理損	(3,144)	—	—	(26,156)
環境整備費	(1,206)	—	—	(10,033)
その他—純額	(1,992)	1,058	(3,755)	(16,572)
	(18,857)	(9,023)	(10,590)	(156,880)
税金等調整前当期純利益	495	12,949	22,387	4,118
法人税等(注記6)				
当期分	4,276	4,919	4,160	35,574
繰延分(利益)	(1,370)	2,711	3,296	(11,398)
	2,906	7,630	7,456	24,176
少数株主利益	23	21	105	192
当期純利益(損失)	¥ (2,434)	¥ 5,298	¥ 14,826	\$ (20,250)
				単位:円 (注記3)
1株当たり(注記8):				
当期純利益(損失):				
潜在株式調整前	¥(6.10)	¥13.27	¥37.14	\$(0.05)
潜在株式調整後	(4.85)	12.60	34.10	(0.04)
現金配当金	7.00	7.00	7.00	0.06

添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部であります。

# 連結資本勘定計算書

2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度

単位:百万円

	普通株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金 (注記7)	利益剰余金 (注記7)	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
<b>2000年3月31日現在残高</b>	<b>399,150,527</b>	<b>¥68,251</b>	<b>¥94,749</b>	<b>¥ —</b>	<b>¥(8,641)</b>	<b>¥ —</b>	<b>¥ —</b>	<b>¥ (2)</b>
当期純利益	—	—	—	—	14,826	—	—	—
現金配当金	—	—	—	—	(2,794)	—	—	—
役員賞与	—	—	—	—	(122)	—	—	—
利益準備金への振替	—	—	—	292	(292)	—	—	—
転換社債の転換による普通株式発行高	17,168	8	8	—	—	—	—	—
過年度税効果調整額	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	(292)	326	(953)	(64,791)	1
<b>2001年3月31日現在残高</b>	<b>399,167,695</b>	<b>68,259</b>	<b>94,757</b>	<b>—</b>	<b>3,303</b>	<b>(953)</b>	<b>(64,791)</b>	<b>(1)</b>
当期純利益	—	—	—	—	5,298	—	—	—
現金配当金	—	—	—	—	(2,794)	—	—	—
役員賞与	—	—	—	—	(66)	—	—	—
利益準備金への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
転換社債の転換による普通株式発行高	—	—	—	—	—	—	—	—
過年度税効果調整額	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	(967)	(766)	11,458	(5)
<b>2002年3月31日現在残高</b>	<b>399,167,695</b>	<b>68,259</b>	<b>94,757</b>	<b>—</b>	<b>4,774</b>	<b>(1,719)</b>	<b>(53,333)</b>	<b>(6)</b>
当期純利益(損失)	—	—	—	—	(2,434)	—	—	—
現金配当金	—	—	—	—	(2,794)	—	—	—
役員賞与	—	—	—	—	—	—	—	—
利益準備金への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
転換社債の転換による普通株式発行高	—	—	—	—	—	—	—	—
過年度税効果調整額	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	1,682	(10,941)	(32)
<b>2003年3月31日現在残高</b>	<b>399,167,695</b>	<b>¥68,259</b>	<b>¥94,757</b>	<b>¥ —</b>	<b>¥ (454)</b>	<b>¥ (37)</b>	<b>¥(64,274)</b>	<b>¥(38)</b>

単位:千米ドル(注記3)

	普通株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金 (注記7)	利益剰余金 (注記7)	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
<b>2002年3月31日現在残高</b>	<b>399,167,695</b>	<b>\$567,879</b>	<b>\$788,328</b>	<b>\$ —</b>	<b>\$ 39,717</b>	<b>\$(14,301)</b>	<b>\$(443,702)</b>	<b>\$ (50)</b>
当期純利益(損失)	—	—	—	—	(20,250)	—	—	—
現金配当金	—	—	—	—	(23,244)	—	—	—
役員賞与	—	—	—	—	—	—	—	—
利益準備金への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
転換社債の転換による普通株式発行高	—	—	—	—	—	—	—	—
過年度税効果調整額	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	13,993	(91,023)	(266)
<b>2003年3月31日現在残高</b>	<b>399,167,695</b>	<b>\$567,879</b>	<b>\$788,328</b>	<b>\$ —</b>	<b>\$ (3,777)</b>	<b>\$ (308)</b>	<b>\$(534,725)</b>	<b>\$(316)</b>

添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部であります。

## 連結キャッシュ・フロー表

2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度

	単位:百万円			単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2001	2003
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税金等調整前当期純利益	¥ 495	¥ 12,949	¥ 22,387	\$ 4,118
減価償却費	22,826	24,385	22,149	189,900
連結調整勘定償却額	1,189	1,192	1,533	9,892
受取利息及び受取配当金	(292)	(630)	(444)	(2,429)
支払利息	4,765	5,673	7,553	39,642
有形固定資産除却・売却損	678	365	234	5,641
関係会社事業整理損	1,843	937	1,943	15,333
売上債権の(増加)減少額	(4,070)	5,691	1,941	(33,860)
たな卸資産の(増加)減少額	3,972	5,711	(3,660)	33,045
仕入債務の減少額	(1,585)	(4,660)	(4,808)	(13,186)
その他	11,732	(8,609)	1,469	97,603
小計	41,553	43,004	50,297	345,699
利息及び配当金の受取額	266	598	444	2,213
利息の支払額	(5,087)	(4,597)	(7,587)	(42,321)
法人税等の支払額	(4,453)	(4,988)	(3,621)	(37,047)
その他	—	—	(1,201)	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,279	34,017	38,332	268,544
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
有形固定資産の取得による支出	(16,382)	(26,245)	(39,877)	(136,290)
有形固定資産の売却による収入	662	1,409	631	5,507
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(53)	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社の売却による収入	—	0	5,215	—
貸付による支出	78	(19)	992	649
その他	(591)	562	(60)	(4,916)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,233)	(24,346)	(33,099)	(135,050)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
借入金の返済による支出	(12,663)	(5,326)	(18,189)	(105,349)
配当金の支払額	(2,794)	(2,794)	(2,794)	(23,245)
少数株主への配当金の支払額	—	(31)	(27)	—
その他	(14)	(166)	3,872	(116)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,471)	(8,317)	(17,138)	(128,710)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(350)	668	(597)	(2,912)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	225	2,022	(12,502)	1,872
現金及び現金同等物の期首残高	13,952	11,930	24,432	116,073
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 14,177	¥ 13,952	¥ 11,930	\$ 117,945

添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部であります。

## 1. 財務諸表の作成基準

ミネベア株式会社(以下「当社」という)並びにその国内及び海外の連結子会社による当アニュアルレポートの連結財務諸表は日本円で表示しております。当社並びにその国内及び海外の連結子会社の帳簿はそれぞれの国で一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して作成され、その国の独立監査人の監査を受けております。

当アニュアルレポートの連結財務諸表は、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して、日本の証券取引法に従って財務省に提出された連結財務諸表を基に作成しております。なお、日本の会計原則は日本以外の国、あるいは地域において認められた会計原則とは重要な点において異なっている可能性があります。このアニュアルレポートを作成するに際しては、海外の読者により親しみやすい様式で表示するために、国内で公表された連結財務諸表に一定の組替えを行い、また、追加的な情報を表示しております。

## 2. 主要な会計方針の概要

### a) 連結の基本方針

当アニュアルレポートの連結財務諸表は当社及び重要な子会社の勘定を連結しております。連結会社間の重要な債権及び債務残高、及び取引並びに未実現利益はすべて連結上消去しております。

### b) 外貨の換算

外貨建金銭債権及び債務は、為替予約によりヘッジされているものを除いて決算時の直物為替相場により円に換算しております。その結果生じる換算差額は、損益として処理しております。

在外連結子会社の財務諸表項目の円貨への換算は次のとおりです。

貸借対照表項目	決算時の直物為替相場
損益計算書項目	期中平均の為替相場

### c) 現金同等物

随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりスクシカ負わない、取得日から3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

d) 貸倒引当金

当社及びその国内連結子会社の貸倒引当金は、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権の回収可能性を勘案して回収不能見込額を計上しております。在外連結子会社の貸倒引当金は、回収不能見込額を計上しております。

連結子会社の債権に対する貸倒引当金は連結上消去されております。2003年及び2002年3月31日現在の貸倒引当金の残高は回収不能見込額を十分カバーしております。

e) たな卸資産

当社及びその国内連結子会社のたな卸資産は主として移動平均法による原価法で計上し、在外連結子会社のたな卸資産は先入先出法又は移動平均法による低価法によって計算しております。

2003年及び2002年3月31日現在のたな卸資産の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2003
商品及び製品	¥21,740	¥24,339	\$180,865
仕掛品	9,688	11,601	80,599
原材料	8,843	10,489	73,569
貯蔵品	2,933	3,458	24,401
	<u>¥43,204</u>	<u>¥49,887</u>	<u>\$359,434</u>

f) 有形固定資産

有形固定資産は取得原価で計上しております。当社及びその国内連結子会社の建物及び設備の減価償却費は定率法で計算しております。一方、在外連結子会社の建物及び設備の減価償却費は、その資産の見積耐用年数に基づいて主に定額法で計算しております。維持費及び修繕費は発生時に費用として処理し、一定額以上の更新及び改良に要した費用は資産計上しております。

g) 投資有価証券

投資有価証券は、上場株式及び非上場株式から構成されております。当社及びその国内連結子会社が所有する投資有価証券のうち、時価のあるものについては、2003年3月31日現在の市場価格等に基づく時価法により評価しており、評価差額は税効果適用後の金額を貸借対照表の資本の部に計上しております。なお、時価のないものについては、移動平均法による原価法で評価しております。

当社及びその国内連結子会社が所有する時価のある株式の2003年3月31日現在の取得原価総額及び時価総額は次のとおりです。

単位:百万円

取得原価総額	
流動資産	¥ —
固定資産	2,723
	<u>¥2,723</u>
時価総額	
流動資産	¥ —
固定資産	2,660
	<u>¥2,660</u>

#### h)退職給付会計

当社及び国内連結子会社では、2000年4月1日から退職給付会計を適用しております。従業員の退職給付に備えるため、2003年3月31日現在における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、退職給付引当金を計上しております。

なお、会計基準変更時差異(3,134百万円)については、5年による按分額を「退職給付費用」として特別損失に計上しております。

数理計算上の差異は、一定の年数(5~15年)による定額法により、翌連結会計年度から費用処理することとしております。

また、一部の在外連結子会社では、確定給付型の制度を採用しております。

#### i)連結調整勘定

買収価額のうち取得した純資産を超過する部分の金額は、連結会社の所在地国の会計慣行に従って5年から40年の間で均等償却しており、2003年度及び2002年度の償却費は、それぞれ1,189百万円及び1,192百万円です。

#### j)組替え

連結貸借対照表の資本の部と連結資本勘定計算書においては、2003年度の表示に合致させるために一部の金額を組替えております。

### 3. 米ドルへの換算

当アニュアルレポートの財務諸表は日本円で表示されておりますが、読者の便宜のために2003年3月31日現在の為替相場である1米ドル=120.20円のレートで米ドルにも換算しております。これらのドル表示額は円金額が米ドルに換金されたり、あるいは換金されうるといように解釈すべきものではありません。

### 4. 関連会社に対する投資

2003年及び2002年3月31日現在並びに同日をもって終了した事業年度の関連会社すべてについての要約財務諸表は次のとおりです。

財政状態	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2003
資産:			
流動資産	¥ 664	¥ 726	\$5,524
その他の資産(有形固定資産を含む)	483	157	4,018
	<u>¥1,147</u>	<u>¥ 883</u>	<u>\$9,542</u>
負債及び株主勘定:			
流動負債	¥ 294	¥ 254	\$2,446
固定負債	205	11	1,705
株主資本	648	618	5,391
	<u>¥1,147</u>	<u>¥ 883</u>	<u>\$9,542</u>
経営成績	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2003
売上高	¥1,052	¥1,903	\$8,752
売上原価及び費用	1,019	1,922	8,478
純利益(損失)	<u>¥ 33</u>	<u>¥ (19)</u>	<u>\$ 274</u>

当社及びその連結子会社と関連会社との2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度の主要な取引並びに2003年及び2002年3月31日現在の関連する債権及び債務残高の要約は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2003
取引高:			
売上高	¥276	¥239	\$2,296
仕入高	0	2	3
債権・債務残高:			
受取手形及び売掛金	53	25	441
支払手形及び買掛金	—	1	—

5. 短期借入債務及び長期借入債務 短期借入債務は、主に銀行からの30日から180日の手形借入及びコマーシャルペーパーから構成されております。2003年及び2002年3月31日現在の短期借入金の平均年間金利は、それぞれ1.6%及び2.8%です。また、コマーシャルペーパーの利率は0.07%です。

2003年3月31日現在の長期借入債務の年度別返済金額は次のとおりです。

	単位:百万円	単位:千米ドル (注記3)
2004年	¥10,787	\$ 89,742
2005年	44,574	370,832
2006年	5,288	43,993
2007年	8,000	66,556
2008年以降	28,000	232,945

転換社債の転換と償還及び新株引受権の行使の条件を要約すると次のとおりです。

	2003年3月31日 現在の普通株式1株 当たりの転換行使価格	転換時の 為替相場	新株引受権の行使及び 当社のオプション による償還
円建無担保転換社債 利率:年0.65% 満期2005年	¥ 972.00	—	2002年4月1日以降 額面価額の103%から100%
円建無担保新株引受権付社債 利率:年1.55% 満期2005年	¥1,350.00	—	2003年5月20日から 2005年9月30日まで 新株引受権行使可能

注:これらの転換・行使価格は普通株式の株式配当、株式の無償交付及び株式併合あるいは種類の変更等があった場合には調整されます。2003年3月31日現在ですべての転換社債及び新株引受権が転換、行使されたと仮定すれば30,820,369株増加することになります。

2003年及び2002年3月31日現在の長期借入債務は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2003	2002	2003
円建無担保転換社債			
利率:年0.8%    満期2003年	¥ —	¥ 13,823	\$ —
円建無担保転換社債			
利率:年0.65%    満期2005年	27,080	27,080	225,291
円建無担保社債			
利率:年2.85%    満期2005年	10,000	10,000	83,195
円建無担保社債			
利率:年3.0%    満期2008年	15,000	15,000	124,792
円建無担保社債			
利率:年2.00%    満期2003年	10,000	10,000	83,195
円建無担保社債			
利率:年0.655%    満期2007年	3,000	—	24,958
円建無担保新株引受権付社債			
利率:年1.55%    満期2005年	4,000	4,000	33,278
銀行借入等			
利率:年0.6%から年7.6%	27,569	41,152	229,359
	<b>96,649</b>	121,055	<b>804,068</b>
控除:1年以内に返済予定の額	<b>10,787</b>	41,843	<b>89,742</b>
	<b>¥85,862</b>	¥ 79,212	<b>\$714,326</b>

## 6. 法人税等

当社及びその国内連結子会社は、所得に対して種々の税金が課せられており、2003年度及び2002年度の実効税率は、それぞれ40%であります。ただし、地方税法の改正(2004年4月1日以降開始事業年度より法人事業税に外形標準課税を導入)に伴い、固定区分の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用した実効税率は2003年度が39%、2002年度が40%であります。

在外連結子会社の法人税の税率は一般に日本の税率より低い税率です。更に、タイの連結子会社は投資促進法による恩典を受けており、そのため特定の製品の製造・販売から得た利益については3年から8年間タイの法人税が免除されております。

また、中国の連結子会社は外国資本との合併企業及び外国企業に対する中華人民共和国法人税法上の恩典を受けており、累損解消後初年度から2年間は法人税が免除され、次の3年間は13.5%、それ以降は27%の法人税率が課せられます。

当社の在外子会社については財務会計報告目的の収益及び費用の認識の期間差異により生じる繰延税金を計上しております。これらの期間差異の税効果は、当社及びその国内子会社については認識しておりません。但し、2000年度からは、日本における税効果会計基準の適用により、当社及びその国内子会社においても、これらの期間差異の税効果を認識しております。また、関係会社間取引による未実現利益の消去及び連結財務諸表上の特定の調整項目から生じる期間差異についても税効果を認識しております。

2003年及び2002年3月31日現在の繰延税金の総額は、それぞれ18,087百万円及び17,664百万円で、連結貸借対照表の流動資産及び固定資産の繰延税金資産に含めております。

## 7. 資本勘定

日本の商法では各事業年度に支払った利益処分の10%以上の金額を資本準備金の額と併せて資本金の25%に達するまで利益準備金として積み立てなければならないと規定しております。利益準備金は株主総会あるいは取締役会の決議により欠損金を補填するため、あるいは資本組入れのために使用することができます。

また、資本準備金及び利益準備金の合計額より資本金の25%相当額を控除した額を限度として資本準備金又は利益準備金を取崩すことができます。この利益準備金は、日本における連結財務諸表規則に従い、2003年度より利益剰余金に含めて表示しております。

現金配当、取締役及び監査役に対する賞与並びに利益準備金への振替に関する利益処分は定時株主総会の承認を受けなければなりません。連結財務諸表には2003年及び2002年3月31日以降の株主総会により承認された、あるいは承認される予定の利益処分を反映させております。

## 8. 1株当たり当期純利益に関するデータ

連結損益計算書に表示されている1株当たり現金配当金は発生主義により表示されており、各事業年度終了後承認された、あるいは承認される予定の配当金をその事業年度の配当金として含めております。

1株当たり潜在株式調整前純利益は、各年度の加重平均発行済普通株式数に基づいております。

1株当たり潜在株式調整後純利益は、加重平均発行済普通株式数に、1株当たり純利益に対し潜在株式調整効果を有する発行済転換社債がすべて普通株式に転換されたと仮定した場合の株式数の増加を加味して計算されております。1株当たり潜在株式調整後純利益を計算する際に純利益は、法人税を控除した転換社債の利息によって金額を調整しております。

2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度の1株当たり純利益を計算する時に使用した株式数は次のとおりです。

	単位:千株	
	2003	2002
潜在株式調整前	399,131	399,165
潜在株式調整後	443,216	443,249

## 9. 訴訟

2003年3月31日現在、当社及び連結子会社に対する係争中、又は発生のおそれのある訴訟又は賠償請求で重要なものはありません。

## 10. 偶発債務

当社及びその連結子会社の2003年3月31日現在の偶発債務は該当ありません。

## 11. セグメント情報

各事業区分には下記の製品が含まれております。

機械加工品事業： ボールベアリング、ロッドエンド&スフェリカル・ベアリング、ピボットアッセンブリーなどの「ベアリング及びベアリング関連製品」、ネジ類、特殊機器などの「その他機械加工品」

電子機器事業： 精密小型モーターを中心とする「回転機器」、PC用キーボード、スピーカーなどの「その他電子機器」

次の表は、2003年3月31日現在及びその日に終了した事業年度における当社の事業の種類別セグメントに関する情報です。

### 事業の種類別セグメント情報

2003年3月31日に 終了した事業年度	単位：百万円				
	機械加工品	電子機器	小計	消去又は全社	連結
外部売上高	¥118,118	¥154,084	¥272,202	¥ —	¥272,202
内部売上高	7,637	—	7,637	(7,637)	—
売上高計	125,755	154,084	279,839	(7,637)	272,202
営業費用	107,235	153,252	260,487	(7,637)	252,850
営業利益	18,520	832	19,352	—	19,352
資産	191,793	204,489	396,282	(76,213)	320,069
減価償却費	10,378	12,448	22,826	—	22,826
資本的支出	4,750	11,853	16,603	—	16,603

2002年3月31日に 終了した事業年度	単位：百万円					
	機械加工品	電子機器	流通販売ほか	小計	消去又は全社	連結
外部売上高	¥122,025	¥156,303	¥1,016	¥279,344	¥ —	¥279,344
内部売上高	8,336	—	—	8,336	(8,336)	—
売上高計	130,361	156,303	1,016	287,680	(8,336)	279,344
営業費用	108,226	156,466	1,016	265,708	(8,336)	257,372
営業利益(損失)	22,135	(163)	(0)	21,972	—	21,972
資産	205,920	231,806	745	438,471	(88,434)	350,037
減価償却費	9,489	14,891	5	24,385	—	24,385
資本的支出	7,963	18,485	5	26,453	—	26,453

次の表は、2003年3月31日及び2002年3月31日現在並びにそれぞれの日に終了した各事業年度における当社の所在地別セグメントに関する情報です。

### 所在地別セグメント情報

2003年3月31日に 終了した事業年度	単位：百万円						
	日本	アジア(日本を除く)	北米・南米	欧州	小計	消去又は全社	連結
外部売上高	¥ 72,755	¥107,789	¥58,998	¥32,660	¥272,202	¥ —	¥272,202
内部売上高	110,133	101,269	2,613	3,306	217,321	(217,321)	—
売上高計	182,888	209,058	61,611	35,966	489,523	(217,321)	272,202
営業費用	179,755	196,640	59,752	34,024	470,171	(217,321)	252,850
営業利益	3,133	12,418	1,859	1,942	19,352	—	19,352
資産	175,917	185,397	37,064	20,528	418,906	(98,837)	320,069

2002年3月31日に 終了した事業年度	単位:百万円						連結
	日本	アジア(日本を除く)	北米・南米	欧州	小計	消去又は全社	
外部売上高	¥ 83,705	¥ 95,884	¥63,569	¥36,186	¥279,344	¥ —	¥279,344
内部売上高	92,865	107,444	3,508	4,549	208,366	(208,366)	—
売上高計	176,570	203,328	67,077	40,735	487,710	(208,366)	279,344
営業費用	175,803	185,941	65,109	38,885	465,738	(208,366)	257,372
営業利益	767	17,387	1,968	1,850	21,972	—	21,972
資産	195,305	201,541	38,088	25,194	460,128	(110,091)	350,037

次の表は、2003年3月31日及び2002年3月31日に終了した各事業年度における当社の海外売上高に関する情報です。

2003年3月31日に 終了した事業年度	単位:百万円			
	アジア(日本を除く)	北米・南米	欧州	計
海外売上高	<b>¥106,942</b>	<b>¥57,103</b>	<b>¥34,322</b>	<b>¥198,367</b>
連結売上高				<b>¥272,202</b>
連結売上高に占める海外売上高の割合	<b>39.3%</b>	<b>21.0%</b>	<b>12.6%</b>	<b>72.9%</b>

2002年3月31日に 終了した事業年度	単位:百万円			
	アジア(日本を除く)	北米・南米	欧州	計
海外売上高	¥96,758	¥60,733	¥38,832	¥196,323
連結売上高				¥279,344
連結売上高に占める海外売上高の割合	34.6%	21.8%	13.9%	70.3%

## 12. 後発事象

### (希望退職者の募集)

当社は、2003年6月19日開催の取締役会において、下記のとおり希望退職者募集を行うことを決議致しました。

#### 1. 希望退職者募集の理由

2003年4月10日に発表したとおり、電源事業等の事業継続を断念し速やかに撤退することとなりましたので、当社浜松工場の適正人員によるスリム化と効率化をはかります。

また、当社営業部門において人員削減による固定費削減をはかるため、希望退職者を募集することとしました。

#### 2. 希望退職者募集の概要

対象者：浜松工場(連結子会社のミネベアエレクトロニクス株式会社を含む)及び当社営業部門  
募集人員：の正社員

募集期間：170人程度

退職日：2003年7月15日から2003年7月31日まで

その他：2003年8月20日

：会社都合退職金に加えて特別加算金等を支給する。

また、希望者に対し再就職支援会社によるサービスを提供する。

#### 3. 影響額

予定どおりの応募があった場合、2003年3月期に計上した電源事業等整理損に加えて、当社営業部門の正社員への特別退職金が約400百万円見込まれ、2004年3月期に特別損失として計上する予定です。

ミネベア株式会社

取締役会へ

当監査法人は、すべてが日本円で表示されている2003年及び2002年3月31日現在のミネベア株式会社及びその連結子会社の連結貸借対照表及び2003年3月31日に終了した各3事業年度の連結損益計算書、連結資本勘定計算書及び連結キャッシュ・フロー表について監査を行った。

この監査に当たって当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査基準に準拠し、状況に応じて必要と認められた会計記録の検証及びその他の監査手続きを実施した。

監査の結果、連結財務諸表は、ミネベア株式会社及びその連結子会社の2003年及び2002年3月31日現在の財政状態及び2003年3月31日に終了した各3事業年度の経営成績及びキャッシュ・フローを日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、適正に表示しているものと認める。

当連結財務諸表における米ドル建の金額は便宜的に記載している。当監査法人の監査は、円貨から米ドル金額への換算も対象としており、当監査法人の意見では、この換算は連結財務諸表の注記3に記載された方法に基づいて行われている。

日本国、東京

2003年6月27日

*Shin Nihon I Co.*

新日本監査法人

連結財務諸表に対する注記1.において、ミネベア株式会社の連結財務諸表の作成基準は日本の会計原則に基づいている旨が記載されております。

ミネベア・クローズアップ

電子機器事業  
回転機器

HDD用  
スピンドルモーター

ハイブリッド型  
ステッピングモーター

PMステッピングモーター

機械加工品事業  
ベアリング及びベアリング  
関連製品

ボールベアリング

ファンモーター

DCブラシレスモーター

ROベアリング

ピボットアセンブリー

VRレゾルバ

ロッドエンド・ベアリング

スフェリカル・ベアリング

その他電子機器

PC用キーボード

ジャーナル・ベアリング

ローラー・ベアリング

スピーカー

液晶用ライティングデバイス

その他機械加工品

ネジ類

光磁気ディスクドライブ  
(MOD)

電磁クラッチ / 電磁ブレーキ

計測機器  
(ひずみゲージ、ロードセルなど)

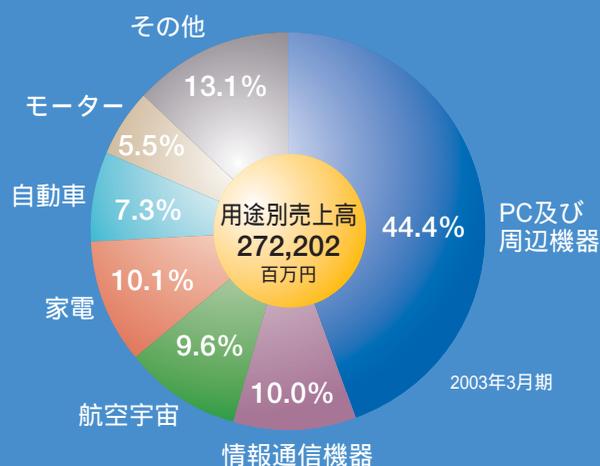
## 製品

### 用途別

ミネベアは、外径22mm以下のサイズの小型ボールベアリングにおいて、世界市場の60%を超すシェアを持つトップメーカーであるだけでなく、小型モーターを中心とする電子機器部品でも数多くの高い競争優位性を持つ製品を持っています。

機械加工品事業の中心である小型ベアリングでは、通常のボールベアリングに加え、よりハイエンドな用途向けにシャフト一体型ボールベアリングやROベアリング、さらに静音性と耐久性に優れた流体軸受を製品ラインアップに持ち、品質、コスト、供給などすべての面で、顧客ニーズへの的確な対応力を有しています。また、主に航空機に使用されるロッドエンド&スフェリカル・ベアリングなど、厳しい使用環境で高い信頼性を求められるベアリングでも高い競争力を有しています。

電子機器事業の主力製品である小型モーターの中心は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で、小型ベアリングで培った超精密機械加工技術と大量生産技術の両立による競争優位性をエレクトロニクス分野に発展させた製品です。また、この競争力は、PC用キーボード、計測機器などの電子機器にも生かされています。



ミニチュア・小径ボールベアリング



外輪、内輪、ボール、リテーナ(ボール保持器)、シールド(フタ)、スナップリング(バネ)により構成されています。特に高度な回転性能が必要とされる精密モーターなどの回転軸を受ける部分に組み込まれており、一般的にはモーター1台に2個使用されます。ミネベアは外径22mm以下のサイズを中心に詳細仕様まで含めると8,500種類以上生産しています。

ROベアリング



HDD用スピンドルモーター向けにミネベアが開発した高精度ベアリングです。外輪の内側に2本、シャフトとシャフトに取り付けた内輪の外側に各々1本のボール溝を付け、2個のベアリングを一体化した構造となっており、ミスアライメント防止やNRRO(非繰返し性振れ)低減の点で格段に優れていると同時に、組み込むモーターの小型化を可能にしています。

流体軸受



シャフトとスリーブの隙間にオイルなどの流体を満ちし、シャフトが回転することにより流体に発生する圧力を利用してシャフトが浮上する構造のベアリングで、非接触構造である点から回転精度や音、耐久性の点で優れています。ミネベア製の流体軸受はボールベアリングで培われた超精密機械加工技術と大量生産技術により、量産段階での精度・品質・製造コストの点で優位性を発揮しています。

シャフト一体型ボールベアリング



シャフトに2本のボール溝を持ち、通常、2個使用するボールベアリングの内輪とシャフトを一体化した構造の特殊ベアリングで、ビデオカメラのシリンダーなどに使用されています。シャフトにボールベアリングを2個取り付けた場合に比べて回転精度が高くなります。

ピボットアセンブリー



ハードディスクドライブ(HDD)の磁気ヘッドアクチュエーターの支点部分に使用される部品で、ミネベアは世界市場のトップシェアを持っています。シャフトとスリーブの間にボールベアリングを1個または2個組み込んだ構造が基本です。

ジャーナル・ベアリング



ヘリコプターの回転翼の主軸、固定翼機のランディングギア等に使用されています。

ロッドエンド・ベアリング



人体で例えた場合は関節の動きをする部分に使用される部品で、固定翼航空機の翼の可動部分やエンジンと翼の結合部、ハッチ(ドア)の開閉部分などに使用されます。航空機のほか、ヘリコプターや列車、自動車にも数多く使われています。

航空機用精密機械組立部品

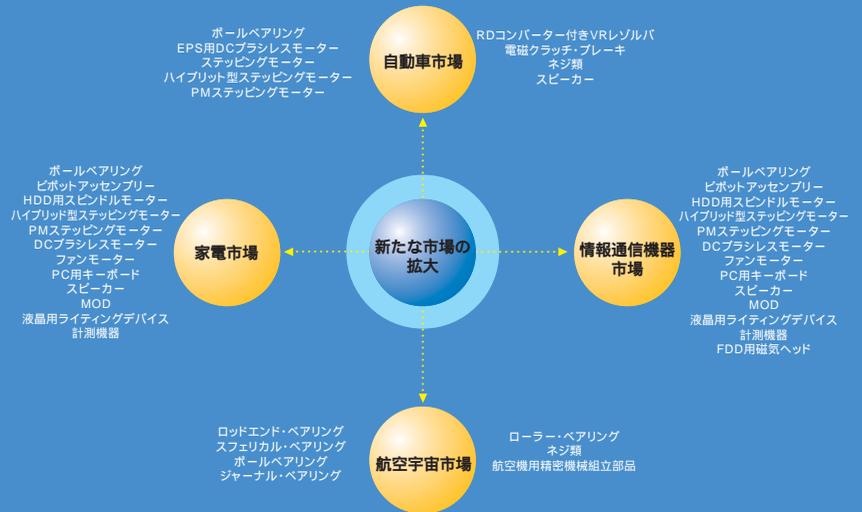


ベアリングと機械加工部品を組み合わせた部品で、航空機用部品の結合部分などに数多く使用されています。

## 市場別

会社設立当初のミネベア製品の主要な市場は、航空機用計器や歯科用ドリルなどが中心でした。しかし、70年代のVTR、80年代のOA機器、90年代のパソコンや情報通信機器などを中心とした市場の拡大と高性能化のニーズに合わせて、ボールベアリングや小型モーターを中心とするミネベアの超精密機械加工部品への需要は大きく伸びました。

今後は、これらの市場の拡大に加え、省エネルギー・安全性・快適性の要求に対応した高性能モーターや高度な制御センサーの需要が拡大傾向にある自動車産業、携帯電話やモバイル機器、デジタル家電製品といった今後さらに成長を続ける情報通信機器関連市場を、ミネベアの競争力である超精密機械加工技術と大量生産技術に高度なマーケット対応力を融合させ、重点的に開拓していきます。



ハイブリッド型  
ステッピングモーター



PM(Permanent Magnet = 永久磁石)  
ステッピングモーター



電気信号により一定角度で回転するモーターで、主にプリンターやコピー機、FAX機などの紙送り部分に使用されます。ハイブリッド型はローターに永久磁石と磁性体の混成体(ハイブリッド)、自社製ボールベアリングを使用しており、PM型はローターに永久磁石を使用し、ボールベアリングを使用しないタイプです。

ファンモーター



ファン(羽根)を回転させることにより、パソコンやOA機器などの内部で発生する熱を外部へ排出し内部を冷却するモーターです。

2002年9月には松下電器産業株式会社の社内分社であるモータ社とのファンモーターの共同開発及び生産委託について合意しました。両者の技術を融合し、高性能、コスト競争力を備えた製品を開発しています。

PC用キーボード



キースイッチからフレーム、メンブレンスイッチ回路など主要な構成部品を内製しており、世界の主なパソコンメーカーのさまざまなデスクトップ型及びノートブック型PC用にOEM生産しているほか、自社ブランドとしてマルチメディア用キーボードも生産しています。

HDD用スピンドルモーター



HDD用スピンドルモーター  
(流体軸受搭載)



ハードディスクドライブ(HDD)のハードディスクを回転させるモーターで、記憶容量や処理速度などHDDの性能を左右するため、回転数やNRRO(非線返し性振れ)などの点で非常に高度な精度要求を満たすことが求められています。ミネベアはROベアリングを含むボールベアリングと流体軸受を内製しており、他の競合メーカーにない競争力を誇っています。

液晶用ライティングデバイス



携帯電話やPDA等の高精細カラー液晶用ミネベア製ライティングデバイスは、液晶タイプにより、フロントライトとバックライトに分類されますが、どちらも白色LED光源と、ミクロンオーダーのマイクロプリズムをもった透明樹脂で構成され、群を抜く高輝度と高品位を特長としています。

スピーカー/スピーカーボックス



プレス加工やプラスチック射出成形加工技術を活用したスピーカーの生産並びにボックスに組み込んだ形で、主に世界の主要オーディオメーカー向けにOEM生産しています。

超精密機械加工技術

超精密機械加工技術の原点：ミニチュア・小径ボールベアリング  
 最高精度が要求されるVTRのシリンダーやHDDのヘッド駆動部分(ピボットアッセンブリー)等では、ミネベア製ボールベアリングの内輪・外輪の溝の真円度は、0.05マイクロン以下と

なっています(1マイクロン=1mmの1,000分の1、タバコの煙の粒子の大きさは0.01~1マイクロン)

ミネベアの競争力の原点、それは超精密機械加工を大量生産の中で実現することです。

世界10カ所で  
同レベルの  
高品質製品の  
量産を可能にする  
システム

スナップリング	シールド	リテーナー	内輪	ボール	外輪
金属製のシールドを外輪の段に固定するC型のスチールワイヤーです。	外輪に取り付けられるフタで、外部から異物やゴミの侵入と内部に封入される潤滑油の飛散を防ぐ役目をします。金属製、ゴム製、樹脂製などがあります。	ボールを等間隔に分けて保持する部品です。金属製と樹脂製があります。	外側中心にボールの転がる溝が付いています。材料はクロム鋼又はステンレス鋼です。	鋼球で、型式により組み込まれる数量は異なりますが、5~13個が外輪と内輪の間に等間隔で配置されます。材料はクロム鋼やステンレス鋼のほかセラミックがあります。	内側中心にボールの転がる溝と、内側両端に防塵用のフタシールドを取り付ける段が付いています。材料は内輪と同様です。
					
プレス加工	プレス加工	プレス加工	切削 ↓ 熱処理 ↓ 研削 ↓ 超仕上げ	冷間鍛造 ↓ 研磨 ↓ 超仕上げ	切削 ↓ 熱処理 ↓ 研削 ↓ 超仕上げ

ボールベアリングの超精密機械加工工程と高品質での量産体制  
 ボールベアリングの各生産工程で、いかに高精度の加工を行うかが、完成品の精度と品質を決定します。ミネベアは、社内

製の金型、治具・工具、工作機械、組立機械を使用しての垂直統合生産により、すべての工程で最高の品質を世界10カ所の量産工場と同じように提供できるシステムを確立しています。



## 垂直統合生産システム

超精密機械加工技術から垂直統合生産システムへ

高い品質の製品を効率的に生産するため、ミネベアでは、設計・研究開発から、金型の製作・補修、プレス部品・プラスチック射出成形部品・ダイキャスト部品・機械加工部品・マグネット

などの構成部品の内製から組立に至る独自の垂直統合生産システムを確立しています。これにより、超精密機械加工部品の大量生産を可能にしています。

## 垂直統合生産システム



## 大量生産技術

垂直統合生産システムから大量生産へ

多様なマーケットニーズに迅速かつ適切に対応し、圧倒的な供給力とコスト競争力でマーケットをリードするため、垂直統合生産システムを各量産拠地で展開しています。特に、ミネベ

ア・グループ全体の売上高の約80%を占めるタイ、中国、シンガポールの量産拠点は、日本のマザー工場、世界各国の開発拠点と有機的に結び付いており、垂直統合生産と大量生産の融合が高いレベルで展開されています。



## 研究開発

R & Dで重要なことは、競争力を高める知的資産の開発強化、その全社的な共有化と有効利用の促進、開発した製品のスムーズな量産化、将来を見据えたR & Dの4点です。このため、これまでのR & D本部を発展的に解消し技術本部を創設しました。

これにより、ミネベア・グループ全体として、新たなコアコンピタンスの獲得と既存の知的資産の共有化、その有効活用の強化、将来を見据えたR & D活動が可能になるとともに、製造部門との連携も大幅に強化されます。



沪S(2003)067号

### ベアリング関連製品、小型モーター

Precision Motors Deutsche Minebea GmbH (ドイツ)

HDD用スピンドルモーターを中心とした各種小型モーター

商品開発  
設計  
試作  
品質評価



R & Dセンター (タイ/シンガポール)

ボールベアリング、流体軸受、ピボットアセンブリー、HDD用スピンドルモーター、ハイブリッド型ステッピングモーター、ファンモーター等

品質評価  
清浄度評価及び管理  
潤滑剤の開発・製造・  
評価及び管理



軽井沢製作所 (日本)

ボールベアリング、流体軸受、ロッドエンド&スフェリカル・ベアリング、ピボットアセンブリー、HDD用スピンドルモーター、ハイブリッド型ステッピングモーター、ファンモーター等

商品開発  
設計  
製造技術(量産技術)  
の開発  
試作  
品質評価



NMB Technologies Corporation, Technical Center (米国)

ボールベアリング、各種モーター等

自動車関連製品を中心とした品質評価



New Hampshire Ball Bearings, Inc. (米国)

ロッドエンド&スフェリカル・ベアリング

商品開発  
設計  
品質評価



NMB-Minebea UK Ltd. (英国)

ロッドエンド&スフェリカル・ベアリング

商品開発  
設計  
品質評価



### 電子機器部品

浜松製作所 (日本)

PMステッピングモーター、DCブラシレスモーター、DCスピンドルモーター、MOD、FDD用磁気ヘッド、ライティングデバイス

商品開発  
マグネットなどの  
素材開発  
設計  
製造技術(量産技術)  
の開発  
試作



### キーボード

NMB Technologies Corporation (米国)

キーボード

品質評価



メカトロニクス事業部 (日本)

キーボード

商品開発  
設計  
品質評価



### 各種エレクトロニクス技術及び関連製品の開発

ヨーロッパエレクトロニクス技術センター (ドイツ)



### スピーカー

台湾美蓓亞電子技術股份有限公司 (中国台湾)

スピーカーボックス

設計  
試作



スピーカー事業部 (日本)

スピーカー

商品開発  
設計  
品質評価



### 計測機器

計測機器事業部 (日本)

ひずみゲージ、ロードセルなどの計測機器

商品開発  
設計  
試作  
品質評価



### ネジ類

藤沢製作所 (日本)

ネジ類

商品開発  
設計  
品質評価



### 防衛関連用特殊機器

大森製作所 (日本)

防衛関連用特殊機器

商品開発  
設計  
品質評価



## 環境保全活動

ミネベアは、環境保全を経営上の最重要テーマの一つとして認識してきました。世界中の全拠点において環境保全活動に徹底的に取り組んできており、地域社会に歓迎される企業活動を実践してきております。グループ全体の全製造拠点で環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001」の認証を取得済みです。

### 1991 | 7

洗浄用特定フロン及びエタンの使用全廃を目的として「フロン対策委員会」を設置。

### 1992 | 3

タイへ進出している日系企業の代表として、タイで開催された「日米オゾン層保護会議」に参加し、「特定フロン及びエタンを使用しない純水洗浄システム」を公開。

### 1993 | 4

世界のベアリングメーカーに先駆けて、グループすべての工場における洗浄用特定フロン及びエタンの使用を全廃。

注 投資総額約50億円を投じて各工場に純水洗浄装置を導入し、それまでに洗浄用に使用していた月当たり約145トンの特定フロン及び約325トンのエタンの使用を全廃。

「フロン対策委員会」を発展解消し、「環境対策委員会」を設置。

### | 7

通産省(現経済産業省)主催の「オゾン層保護セミナー」において、純水洗浄装置の詳細技術を公開(以後、世界各国主催のセミナーやタイ工場見学会において同技術を公開)。

### | 8

「ミネベア環境憲章」を制定。

### | 10

タイ子会社各社及び日本の工場が、米国環境保護庁(EPA)から「1993年度オゾン層保護賞」を受賞。

### 1995 | 10

荻野前社長が、EPAから「1995年度オゾン層保護賞」を受賞。



オゾン層保護賞の盾

### 1996 | 4

中国の製造子会社上海美蓓亞精密机械有限公司が所在する地元青浦区淀山湖の水質保全とその周辺の環境保全を目的とした「上海美蓓亞淀山湖環境保護基金」を設立(環境保全を目的とする基金の設立は上海に進出している外資系企業としては初。2003年6月現在の基金額1,100万人民币元)。

### | 7

ミネベア・グループの全工場で、国際規格である「ISO14001」の認証を順次取得していくことが決定され、環境マネジメントシステムの構築が開始される。

### 1997 | 4

軽井沢の本社工場及び英国子会社Rose Bearings Ltd.のリンカーン工場が、世界のベアリングメーカーに先駆けて環境マネジメントシステムの国際規格である「ISO14001」の認証を取得。

### | 9

グループ全体が、EPAから「ベスト オブ ザ ベスト オゾン層保護賞」を受賞。

### | 10

グループ最大の製造拠点であるタイの全工場が同時に「ISO14001」の認証を取得。

### | 12

中国上海2工場が「ISO14001」の認証を取得。

### 1998 | 1

シンガポールの全工場が「ISO14001」の認証を取得。

### | 2

ドイツの製造子会社 Precision-Motors-Deutsche-Minebea-GmbHが「ISO14001」の認証を取得。

### | 6

荻野前社長が、上海市の環境保護に貢献した個人として、「上海市環境保護賞」を受賞。

国内の製造子会社エヌ・エム・ビー電子精工株式会社、ミネベア音響株式会社(技術センター)、「ISO14001」の認証を取得。

### | 8

電子機械部品のマザー工場である浜松製作所が「ISO14001」の認証を取得。

### | 10

藤沢製作所並びに大森製作所が「ISO14001」の認証を取得。

### 1999 | 1

京都製作所が「ISO14001」の認証を取得。

### | 2

英国子会社Rose Bearings Ltd.のスキグネス工場が「ISO14001」の認証を取得。

### | 6

米国子会社 New Hampshire Ball Bearings, Inc. のピーターボロー工場が「ISO14001」の認証を取得。

### | 11

英国子会社NMB-Minebea UK Ltd.のインチナン工場が「ISO14001」の認証を取得。

### 2001 | 5

「上海美蓓亞淀山湖環境保護基金」を750万人民币元から1,100万人民币元に増額。

### | 7

米国の製造子会社 Hansen Corporation が「ISO14001」の認証を取得。

### | 11

米国子会社 New Hampshire Ball Bearings, Inc. のチャッツワース工場が「ISO14001」の認証を取得。

### 2002 | 8

米国子会社 New Hampshire Ball Bearings, Inc. のラコーニア工場が「ISO14001」の認証を取得。これにより、国内外すべての製造拠点での認証取得を完了。

## 社会貢献

### 高橋財団を設立

1992年に、タイでの事業10周年を祝って、タイのミネベア・グループ各社が当初基金として共同で2,000万パーツを寄贈して、ミネベアの創業者である故高橋高見氏の名称を冠した「高橋財団」を設立しました。その後、タイのミネベア・グループ各社の20周年を祝って基金総額を6,000万パーツに増額しました。

当財団は、科学技術関連の学科を学んでいる経済的に恵まれない学生に対して支援を行っており、1993年以來すでにタイ国内の各教育機関で学ぶ500人以上の学生に対して奨学金を授与してきています。また、貧困家庭の小学生の心身の健康を確保するため、タイの小学校に対する昼食支援プロジェクトも開始しています。

また、タイのミネベア・グループは当財団への基金の寄贈とは別に、地元のロップリ県とアユタヤ県の学生に対する奨学金授与制度を実施しています。



タイ工場の見学会に集った高橋財団奨学生

### 地域産業助成プログラムに協力

タイ政府による基礎産業の活性化の協力要請により、タイの製造子会社であるMinebea Thai Ltd. は現地の下請け企業から部品を調達する契約を結びました。これはタイ投資委員会が進めている産業連携促進政策 ( BUILD ) に協力したものです。

### アマチュア野球連盟を設立

タイのミネベア・グループは、アジア野球連盟及び国際野球連盟の協力を得てタイにおける野球の紹介と普及のため、1992年1月のタイ・アマチュア野球連盟の設立に尽力しました。



バンコク・アジア大会での試合

### 上海美蓓亚淀山湖環境保護基金

1996年4月に中国子会社上海美蓓亚精密机电有限公司の所在する上海市青浦区にある淀山湖の水質保全とその周辺環境保全を目的とした「上海美蓓亚淀山湖環境保護基金」を設立しました。環境保護を目的とした基金設立は、中国に進出している企業では初めてとなります。

2001年7月に創業50周年を迎えるのを機に、5月に基金額を1,100万人民币に増額しました。この金利を活動資金とし、これまでに工場敷地に面した国道沿いに桜の苗木を寄贈するなど近隣地域の緑化、個人住宅の簡易トイレの設置などを行っています。

また、2001年5月には上海市の苗木センターにて植林を行いました。この苗木は将来、上海市の緑化のために提供されることになっています。



2001年5月に開催された環境保護基金増額セレモニーで挨拶する当社・山本次男社長



上海市の苗木センターへの苗木の寄贈

- 1951 | 7 東京都板橋区小豆沢において、わが国初のミニチュア・ボールベアリング専門メーカー「日本ミニチュアベアリング株式会社」を設立。
- 1956 | 10 本社を東京都中央区日本橋兜町に、工場を埼玉県川口市青木町に移転。
- 1959 | 6 埼玉県川口市青木町に新工場を建設し、本社工場を同所に移転。
- 1962 | 11 米国市場開発のため、駐在員を派遣。
- 1963 | 3 軽井沢工場を建設し、一部工程を移転。
- 1965 | 7 川口工場を閉鎖し、全施設を軽井沢工場に移転。本社所在地を埼玉県川口市より長野県北佐久郡御代田町に移転。
- 1967 | 3 欧州市場開発のため、英国ロンドンに駐在員を派遣。
- 1968 | 9 米国ロスアンゼルス現地法人 Nippon Miniature Bearing Corporation( 現NMB Technologies Corporation )を設立。
- 1971 | 4 英国に販売会社 NMB ( U.K. ) Ltd. を設立。  
| 5 大阪、名古屋両証券取引所市場第一部に上場。  
| 9 SKF社リード工場( 米国、現New Hampshire Ball Bearings, Inc. チャッツワース工場 )を買収し、米国において生産活動を開始。
- 1972 | 2 シンガポールに製造会社 NMB Singapore Ltd. を設立( 1973年から生産活動開始 )。
- 1974 | 9 東証第二部上場のひずみ測定器大手メーカー 新興通信工業( 株 ) 現 ミネベア( 株 ) 計測機器事業部を買収。
- 1975 | 1 米国の電子機器メーカー IMC Magnetics Corp. ( アメリカン証券取引所上場 )を買収。
- 1977 | 9 東証第二部上場のネジの総合トップメーカー( 株 ) 東京螺子製作所( 現 ミネベア( 株 ) 藤沢製作所 )、防衛関連機器メーカー 新中央工業( 株 ) 現 ミネベア( 株 ) 大森製作所 )を買収。
- 1977 | 9 米国の多国籍企業マロリー社のモーター部門である Hansen Manufacturing Co., Inc.( 現Hansen Corporation )を買収。
- 1977 | 10 旧西独に販売会社 Nippon Miniature Bearing GmbH( 現 NMB-Minebea-GmbH )を設立。
- 1980 | 3 光洋精工( 株 )のシンガポール工場を買収し、Pelmeq Industries( Pte. ) Ltd.を設立、小径ボールベアリングの生産を開始。
- 1980 | 8 タイに製造会社 NMB Thai Ltd.を設立( 1982年から生産活動開始 )。
- 1981 | 1 当社の販売部門を分離独立させ、( 株 )エヌ・エム・ビーを設立。同社に当社グループメーカーの販売部門を合併。
- 1981 | 10 ( 株 ) 東京螺子製作所、新興通信工業( 株 )、新中央工業( 株 )、及び大阪車輪製造( 株 )の系列メーカー4社を吸収合併し、社名を「ミネベア株式会社」と変更。
- 1982 | 9 イタリアに販売会社 NMB Italia S.r.L.を設立。
- 1983 | 3 冷却用ファンモーターメーカー( 株 )コンドー( 現エヌ・エム・ビー電子精工( 株 ) )を買収。
- 1984 | 8 タイに製造会社 Minebea Thai Ltd.及び Pelmeq Thai Ltd.を設立。
- 1985 | 3 米国のベアリングメーカー( アメリカン証券取引所上場 ) New Hampshire Ball Bearings, Inc.を買収。
- 1985 | 9 米国の電源装置のメーカー Harris Corporation Miami Lakes Operation を買収。

### 東京の町工場からスタート！

ミネベアは1951年に東京都板橋区で、日本初のミニチュア・ボールベアリング専門メーカーとして創業しました。当時は従業員10数名の小さな町工場でした。

その後、1956年に埼玉工場へ移転し、生産能力の本格増強を目指して1963年に現在の本社工場である軽井沢工場を新設しました。1965年には全生産施設を軽井沢工場に移転しました。以後、ベアリングの需要増や製品の多角化による事業規模の拡大が進みましたが、当時は現在のように機械の自動化が進んでおらず人手を要していました。1960年代後半は、日本の製造業が急拡大していた時期だったことやミネベアの知名度が低かったことなどの理由により、日本国内での従業員の増強が難しく、拡大の場所をアジアに求めることになりました。

### 米国で最初の海外生産並びにM&Aを実施！

1960年代後半当時、軽井沢工場で生産していたボールベアリングの約70%は米国の航空機市場向けに輸出されており、米国市場の約40%を占めるに至りました。その結果、米国のベアリングメーカーの保護を目的として国防関連製品は米国製に限定されるという法律が制定され、その対策として1971年に世界最大のベアリングメーカーであるSKF社の現地工場を買収し、現地生産を開始しました。

### シンガポールで海外での量産活動を開始！

数カ国の候補地(国)を調査した結果、( 当時は )人手が豊富だったこと、英語圏であること、政府が日本を含めた製造企業に対して積極的な誘致活動を行っていたことなどの理由により、シンガポールへの進出を決めました。1972年に現地法人を設立し、1973年に現地での生産活動を開始しました。

1970年代後半当時、主力製品の量産活動はシンガポールが中心となりましたが、日系企業を含めた外資系企業のシンガポールへの進出の急増、当時数多く働いていたシンガポール以外の外国人労働者比率の規制などにより、再び従業員の増強が難しくなり、シンガポール以外の海外にさらなる生産規模拡大の場所を求めました。

- 1986 | 5 静岡県磐田郡浅羽町に開発技術センター及びミネベアエレクトロニクス(株)を設立。
- 1987 | 5 タイに合弁製造会社 Thai Ferrite Co., Ltd( 現 Power Electronics of Minebea Co., Ltd.)を設立。
- 1988 | 2 英国のロッドエンド&スフェリカル・ベアリングメーカー Rose Bearings Ltd.を買収。
- | 3 米国に電子機器の販売会社 NMB Technologies, Inc( 現NMB Technologies Corporation )を設立。
- タイに合弁製造会社 Minebea Electronics ( Thailand )Co., Ltd.を設立。
- | 12 タイに製造会社 NMB Hi-Tech Bearings Ltd.及びNMB Precision Balls Ltd.を設立。
- 1989 | 1 フランスに販売会社 NMB France S.a.r.l( 現NMB Minebea S.a.r.l.)を設立。
- 1990 | 10 ドイツの精密小型モーターメーカーPapst-Motoren GmbH & Co KGとHDD用スピンドルモーターの合弁製造会社PAPST-MINEBEA-DISC-MOTOR GmbH( 現 Precision-Motors-Deutsche-Minebea-GmbH )を設立。
- | 11 英国のRose Bearings Ltd.スキグネス工場において小径ボールベアリングの製造を開始。
- 1992 | 2 英国の電源装置メーカー Sorensen社を買収し、スコットランドにMinebea Electronics( UK )Ltd.を設立。
- 1993 | 8 Papst-Motoren GmbH & Co KGとの合併契約を解消。PAPST-MINEBEA-DISC-MOTOR GmbHの全保有株を取得し、社名をPrecision Motors Deutsche Minebea GmbHに変更。
- | 10 販売及びR&D活動等を目的に、シンガポールにMinebea Trading Pte. Ltd.( 現Minebea Technologies Pte. Ltd.)を設立。

- 1994 | 4 中国に製造会社、上海美蓓亚精密机电有限公司( 英文名:Minebea Electronics & Hi-Tech Components( Shanghai ) Ltd.)を設立。
- 1996 | 8 中国・上海のボールベアリング一貫生産工場( ミネベア最大のベアリング工場 )が操業を開始。
- | 10 英国スコットランドにNMB( U.K. )Ltd. インチナン工場を新設。
- 1999 | 3 米国に設立したNMB Corporation Technical Centerで品質評価及び試験活動を開始。
- | 7 米国の現地法人 NMB Corporation と NMB Technologies, Inc. を合併し、NMB Technologies Corporationに商号を変更。
- 2000 | 3 マレーシアのスピーカーボックスメーカー Kuen Dar ( M ) Sdn. Bhd.を買収。
- 2001 | 2 家具輸入販売子会社の株式会社アクタスの経営権を株式会社ティール・アール・エスに売却。
- 2002 | 8 シンガポールのハンシングループHuan Hsin Holdings Ltd.とシンガポールに設立した合併会社 Sheng Ding( Pte. )Ltd. が中国にPC用キーボードの生産子会社Shanghai Shun Ding Technologies Ltd.を設立。
- 中国に販売会社ミネベア貿易( 香港 )有限公司 Minebea( Hong Kong ) Ltd. を設立。
- | 9 中国に販売会社ミネベア貿易( シンセン )有限公司 Minebea( Shenzhen )Ltd.、ミネベア貿易( 上海 )有限公司 Minebea Trading( Shanghai ) Ltd. を設立。

## タイでの生産活動を開始。タイ最大の輸出企業へ発展！

当時、人手が豊富だったこと、ミネベアのシンガポール工場に働いていた多くのタイ人従業員の勤務態度が非常に良好であったこと、タイ政府が製造業、特にミネベアのような部品メーカーを熱心に誘致していたこと、国民の殆どが仏教徒であることや日本と歴史的に友好関係があったことなどから、タイへの進出を決定しました。

日本、シンガポールで人手不足を経験したことから、将来的に従業員の増加や敷地の拡大が難しくなることを想定し、バンコク市周辺や工業団地は避け、農村地帯であるアユタヤ県に工場を建設しました。その後、新設した工場もすべて同じ方針で場所を選定し、拡充を続け、現在は、グループ全体の売上高の約60%を生産するミネベアグループ最大の製造拠点になりました。

タイ・オペレーションの概要	( 2003年3月期 )
売上高	152,705百万円
	( 2003年3月末現在 )
総投資額	161,884百万円
総工場敷地面積	1,466,032m <sup>2</sup>
総工場建物面積	372,309m <sup>2</sup>

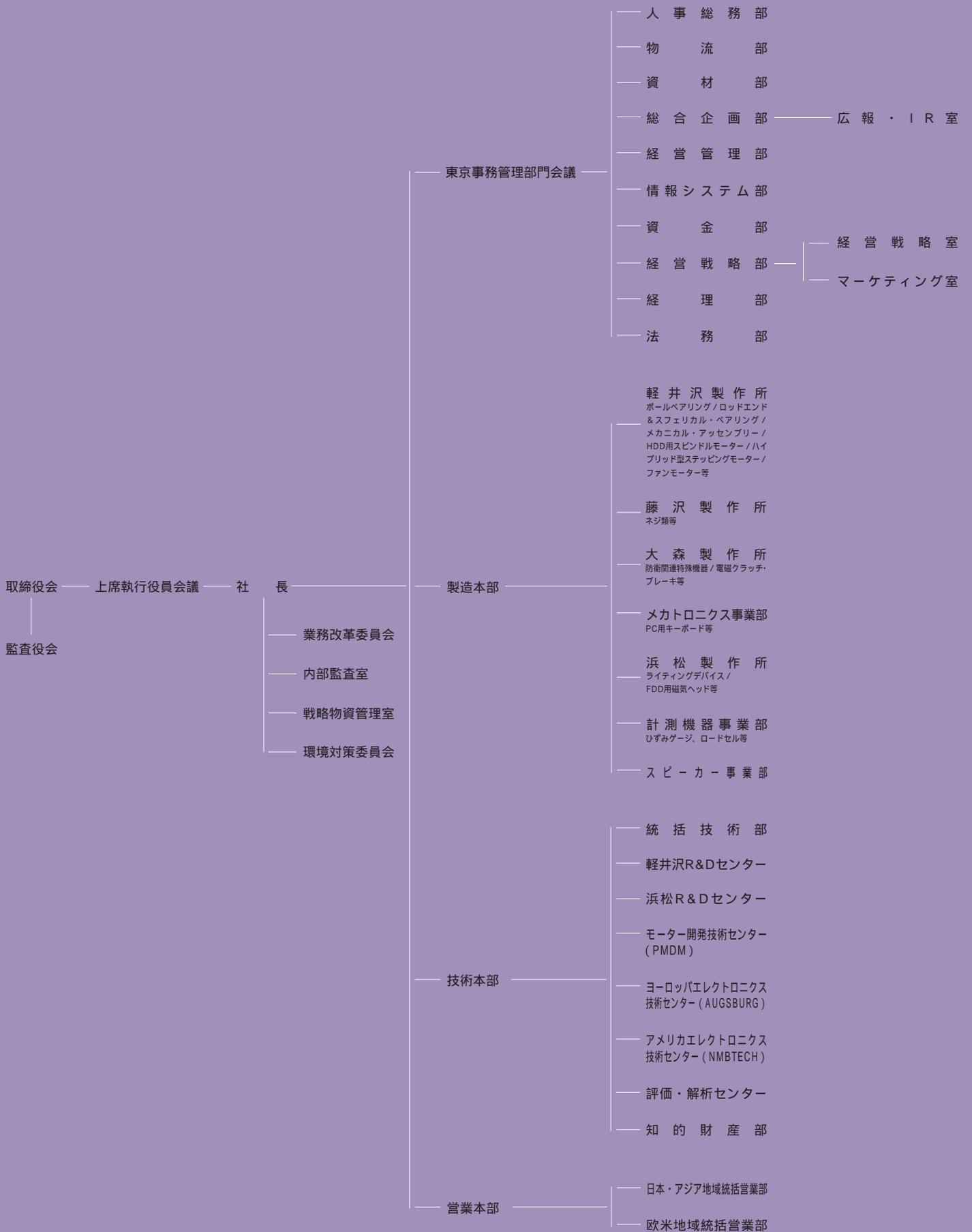
## 将来の巨大市場、中国へ！

ミネベア全体の生産能力の拡大と、中国における将来の市場 = ミネベアの主力製品であるボールベアリングや小型モーターが数多く使用される情報通信機器や家電製品などの市場 + それらの製品を生産する企業の集中を視野に入れて、1994年に現地法人を設立し、生産を開始しました。

1996年に完成した上海工場は、ミニチュア・小径ボールベアリングの工場としては世界最大の規模であり、海外での生産活動で蓄積されたノウハウと最新の機械設備が導入されたミネベア最新の量産拠点です。今後はさらに拡充を進めます。

中国オペレーションの概要	( 2003年3月期 )
売上高	27,454百万円
	( 2003年3月末現在 )
総投資額	53,671百万円
総工場敷地面積	495,834m <sup>2</sup>
総工場建物面積	90,203m <sup>2</sup>

組 織 図



(2003年6月27日現在)

## 主要子会社

アジアにおける子会社	事業内容	持株比率
日本		
ミネベアエレクトロニクス(株)	電子機器及び部品の製造販売	100.0%
エヌ・エム・ビー電子精工(株)	ファンモーターの製造販売	100.0
タイ		
NMB Thai Ltd.	ベアリングの製造販売	100.0
Pelmec Thai Ltd.	ベアリングの製造販売	100.0
Minebea Thai Ltd.	キーボード、モーター等の製造販売	100.0
NMB Hi-Tech Bearings Ltd.	ベアリングの製造販売	100.0
NMB Precision Balls Ltd.	ベアリング用鋼球の製造販売	100.0
Minebea Electronics (Thailand) Co., Ltd.	電子機器及び部品の製造販売	100.0
Power Electronics of Minebea Co., Ltd.	電子機器及び部品の製造販売	100.0
シンガポール		
NMB Singapore Ltd.	ベアリング及び機械部品の製造販売	97.4
Pelmec Industries (Pte.) Ltd.	ベアリングの製造販売	100.0
Minebea Technologies Pte. Ltd.	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0
中国		
Minebea Electronics & Hi-Tech Components (Shanghai) Ltd.	ベアリング、ファンモーター及び計測機器の製造販売	100.0
Minebea Technologies Taiwan Co., Ltd.	スピーカーボックスの開発	100.0
Minebea Trading (Shanghai) Ltd.	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0
Minebea (Shenzhen) Ltd.	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0
Minebea (Hong Kong) Ltd.	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0
韓国		
NMB Korea Co., Ltd.	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0

北米における子会社	事業内容	持株比率
米国		
NMB( USA )Inc.	持株会社	100.0%
New Hampshire Ball Bearings, Inc.	ベアリングの製造販売	100.0
Hansen Corporation	小型モーターの製造販売	100.0
NMB Technologies Corporation	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0

欧州における子会社	事業内容	持株比率
英国		
NMB-Minebea UK Ltd.	ベアリングの製造販売、電子機器及び部品等の販売	100.0%
ドイツ		
Precision-Motors-Deutsche-Minebea-GmbH	HDD用スピンドルモーター等の開発製造販売	100.0
NMB-Minebea-GmbH	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0
イタリア		
NMB Italia S.r.L.	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0
フランス		
NMB Minebea S.a.r.l.	ベアリング、電子機器及び部品等の販売	100.0

ミネベア株式会社

会社情報

東京本部  
〒153-8662 東京都目黒区下目黒1-8-1  
アルコタワー19階  
Tel: 03-5434-8611  
Fax: 03-5434-8601  
<http://www.minebea.co.jp/>

登記上本社

〒389-0206 長野県北佐久郡御代田町  
大字御代田4106-73  
Tel: 0267-32-2200  
Fax: 0267-31-1330

設立年月日

1951年7月16日

株主情報

普通株式(2003年3月31日現在)  
授權株式数: 1,000,000,000 株  
発行済株式数: 399,167,695 株  
資本金: 68,259 百万円

上場証券取引所

東京、大阪、名古屋及びシンガポール

米国預託証券

比率(ADR:ORD) 1:2

取引所: Over-the-Counter(OTC)

証券シンボル: MNBEY

CUSIP: 602725301

預託銀行: The Bank of New York

101 Barclay Street,

New York, NY 10286, U.S.A.

Tel: 1-212-815-2042

フリーダイヤル: 888-269-2377

(888-BNY-ADRS)

<http://www.adrbny.com>

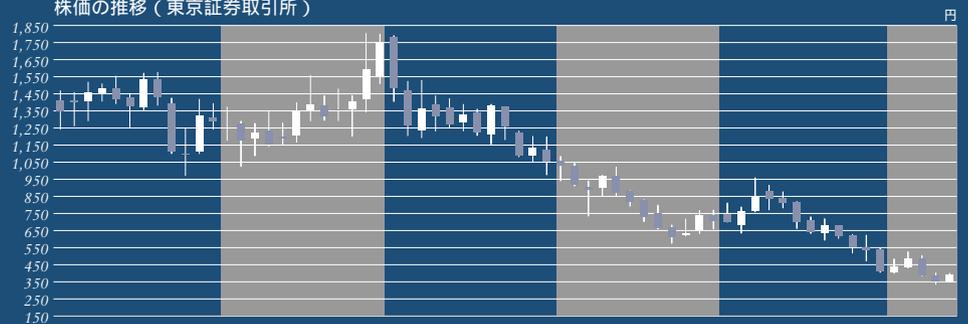
独立公認会計士

新日本監査法人

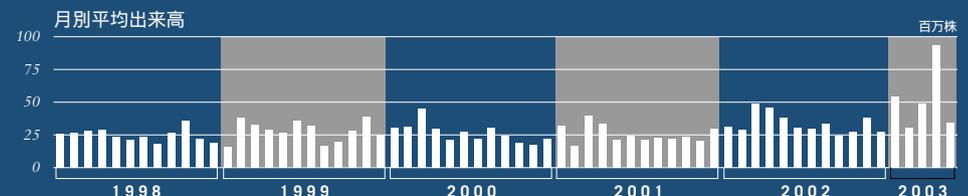
名義書換代理人

住友信託銀行株式会社

株価の推移(東京証券取引所)



月別平均出来高



高値 始値 終値 安値  
高値 終値 始値 安値  
青: 始値 > 終値  
白: 終値 > 始値

お問い合わせは下記にご連絡下さい

ミネベア株式会社  
総合企画部 広報・IR室  
IR担当

Tel: 03-5434-8643

Fax: 03-5434-8603

E-mail: [minebear@minebea.co.jp](mailto:minebear@minebea.co.jp)



東京本部  
〒153-8662 東京都目黒区下目黒1-8-1  
アルコタワー19階  
Tel : 03-5434-8611  
Fax : 03-5434-8601  
<http://www.minebea.co.jp/>