



代表取締役 社長執行役員
山本 次男

昨年（2003年）のアニュアルレポートでは、ミネベアの持つ大きな可能性を業績として示したいという強い意志と、新たな飛躍に向けた取り組みについて述べましたが、残念ながら、業績向上という結果を具体的に出すまでには至りませんでした。

しかし、1年が過ぎ、主要事業ではコアコンピタンス戦略（=中核的競争優位性戦略）に基づいた方針のもと、業績拡大に向けての競争力は確実に強化されました。

ミニチュア・小径ボールベアリング

「月産1億8,000万個体制の構築」が進展し、競争力を保ったまま、順調に生産・販売数量を拡大。

HDD用スピンドルモーター

優れた性能と価格競争力の高い当社独自の流体動圧軸受（FDB）ユニット（特許出願中）を開発。2004年末に、新型FDB搭載のHDDスピンドルモーターを量産開始の予定。

HDD用スピンドルモーター以外の小型精密モーター

松下電器産業株式会社（松下）との合併会社設立により、製品群を拡大・強化。新たに携帯電話用の振動モーターに参入。

PC用キーボード

タイから中国への生産移管（予定を半年早め2005年3月末までには完了）により、来期後半中に競争力が回復し、業績として反映される見込み。

ライティングデバイス

性能の優位性が評価され、業績が順調に拡大・向上。

これらは、私たちが経営資源を企業価値に結実させるためのコアコンピタンス戦略に基づき、以下の3つの課題に集中的に取り組んできた成果の現れでもあります。こうした状況を今後ミネベアの新たな飛躍に結び付けていきたいと考えております。

ベアリング及びベアリング関連製品事業の一層の強化・拡大をはかる。

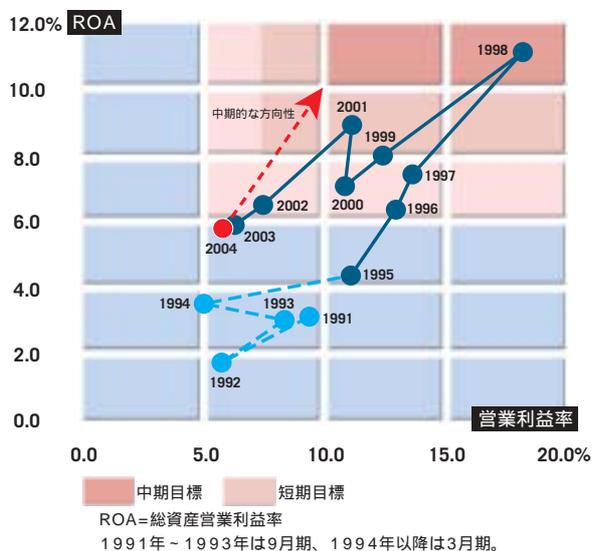
精密小型モーター事業をさらに拡充し、ベアリング関連製品と並ぶ柱とする。

すべての製品につい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。

2004年3月期の業績と課題

2004年3月期の業績は、売上高・営業利益ともに前期に比較して減少し、それぞれ2,686億円、181億円となりましたが、当期純利益は、前期の純損失から大幅に改善し、60億円となりました。

ROA及び営業利益率



また、ROA(営業利益ベース)でも、何としても維持したいと考えていた6%を下回る5.7%という結果となりました。

売上が前期実績を下回った主な原因は、事業の終了及び撤退等による減少のほか、販売単価の下落、円高進行による外貨建売上の円換算金額の減少などです。また、営業利益が前期実績を下回った主な原因は、機械加工品事業が、ボールベアリングの増産により高い収益性を維持したのに対し、電子機器事業がキーボードのタイから中国への生産移管に伴い費用が大幅に増加し、収益が大きくマイナスとなったことに加えて、回転機器、なかでもスピンドルモーターの収益性が悪化したことにあります。

電子機器事業は、売上高全体の約60%を占めているため、この事業分野、とりわけスピンドルモーター事業での収益性向上がミネベア全体の業績向上を実現するために不可欠です。

競争力の高い製品ポートフォリオの構築

スピンドルモーターとその他精密小型モーター

電子機器事業の収益性向上の鍵を握るのがスピンドルモーターです。そして、スピンドルモーターの収益性改善の鍵は、3.5インチHDD用FDBモーターのコスト削減と、急拡大している、より付加価値の高い2.5インチ以下のHDD用FDBモーターへの参入にあります。

3.5インチHDD用FDBモーター市場は、低価格化が進み、厳しい採算状況にありますが、当社は世界シェアの約30%を占めており、大幅なコスト削減を実現できれば、収益の向上に直結します。FDBモーターの中心的な部品である流体動圧軸受(FDB)ユニットについて、わが社の開発力により、独自の技術を使ったROFタイプという新たな製品の開発に成功し(特許出願中)、大幅かつ効率的な大量生産が可能となり、コスト削減の目処がつかれました。ROFタイプは、優れた性能を有するほか、ボールベアリングの製造技術をそのまま生かすことができるため、既存のボールベアリングの製造ラインで製造することにより、圧倒的な大量生産性からくるコスト競争力を有しております。2004年6月には、3.5インチHDD用を中心にサンプル納入を開始しました。2004年末の量産開始を目指しております。

2.5インチ以下のHDD用FDBモーター市場は、収益性の確保ができる分野です。ROFタイプのほか、日立粉末冶金株式会社と共同開発したHMFタイプという新たなFDBユニット(特許出願中)を使用したモーターにより、市場参入の可能性が高まりました。HMFタイプは、焼結材を使用し、ラジアル方向の動圧発生部と

して軸受部の内面全体に多円弧形状を採用した小型・薄型モーターに最適な構造になっております。

両製品とも、ミネベアのHDD用スピンドルモーター事業を今後大きく前進させる新製品として位置付けております。なお、詳細につきましては、7ページからの特集をご覧ください。

また、その他の精密小型モーター事業も2004年4月に松下と合弁会社(ミネベア・松下モータ株式会社)を発足したことにより強化されました。

新会社は、ファンモーター、ステッピングモーター、DCブラシ付モーター、振動モーターの分野において、売上金額的には世界第2位の精密小型モーターメーカーです。合弁会社の目的は、商品レンジの拡充(例えば、従来当社にはなかったメタルベアリングを使用したファンモーター、振動モーターなど)、開発力のパワーアップ、品質・コスト競争力の強化等、松下の開発力及び製品構成と、当社の大量生産技術を結んだシナジー創出による企業価値の増大にあります。

ボールベアリング

ボールベアリングは、高い収益性を維持しながら生産・販売量の拡大を続けております。

ここ数年は、デジタル家電の普及、複写機のデジタル化やカラー化、ブロードバンドの普及に伴うデジタル機器の普及・拡大、並びに中国製の家電、特にエアコンの需要増に後押しされて、ミニチュア・小径ボールベアリングが使用される市場や用途が拡大してきました。過去10数年間のミニチュア・小径ボールベアリング市場の数量的な伸率は年平均7%でしたが、今後数年間は、年率10%以上の伸びが期待できると当社では予想しております。

2002年半ばから積極的に実施してきました「月産1億8,000万個体制の構築」は前期着実に成果を上げ、2004年3月には社内使用を含め、1億7,000万個を大きく上回る生産・販売を達成しました。製造コストも大幅に低減し、利益率の改善という形で成果を出しました。

月1億8,000万個の販売目標は、従来計画を半年前倒しし、2004年10月の達成を目指しております。

キーボード

2004年3月期は、中国新工場の立ち上げの遅れの影響を受け、売上が減少しましたが、タイから中国への生産移管が順調に進んでおり、2004年9月末までにデスクトップPC用キーボード、2005年3月末までにノートブックPC用キーボードの生産移管を完了

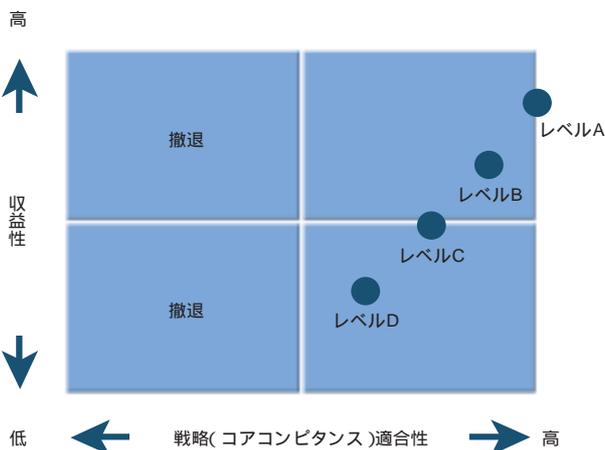
する見込みです。従来計画より約半年前倒しでの移管完了となります。これにより、タイ、上海の二重コスト構造が解消して収益は改善され、今後の価格競争力が一層強化されます。

FPD(フラットパネルディスプレイ)周辺部品

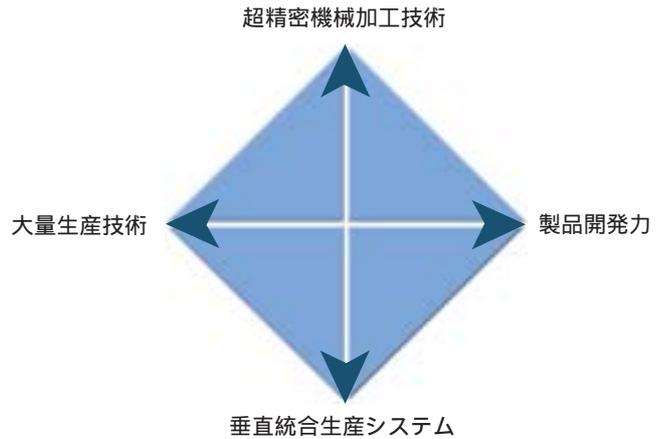
ミネベアは、長年蓄積してきた光学技術(光学設計技術・光学シミュレーション技術・光学薄膜技術・光学部品設計技術・リソグラフィ技術等)・電子回路技術・パワーエレクトロニクス技術・精密金型加工技術等をベースに、バックライト・フロントライト・バックライトインバーターといったフラットパネルディスプレイ(FPD)周辺部品事業の拡大に努めてきております。なかでもバックライトを中心とするライティングデバイス事業は、群を抜く性能の優位性により大手顧客先への拡販が進み、好調でした。今後も大幅な売上高の増加を見込んでおります。バックライトインバーターについては、2005年3月期中に大型液晶テレビ向けの拡販を開始する予定です。

企業価値向上の持続的実現

昨年私は、
 コアコンピタンス戦略に合った事業を峻別すること
 コアコンピタンス戦略を高める組織運営にすること
 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
 というコアコンピタンス戦略についてお話ししました。



レベルA：好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：好況にかかわらず赤字の製品



主要製品の競争力強化が進み、業績拡大に向けて飛躍が始まるうとしている今、これから私がしなければならないことは、この飛躍を確実なものとし、その持続性と確実性を高めることです。

そのためにはコアコンピタンス戦略をさらに高め、強い競争力を持った製品群のポートフォリオを構築して参ります。併せて、ミネベア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 製品開発力の強化

を継続して参ります。

特に、製品開発力には従来以上に力を入れると共に、マーケットにある機会を確実に獲得し、業績として目に見える形で企業価値の向上を実現して参る覚悟でおります。

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。

2004年6月29日

山本次男

代表取締役 社長執行役員

山本 次男