

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[®](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。