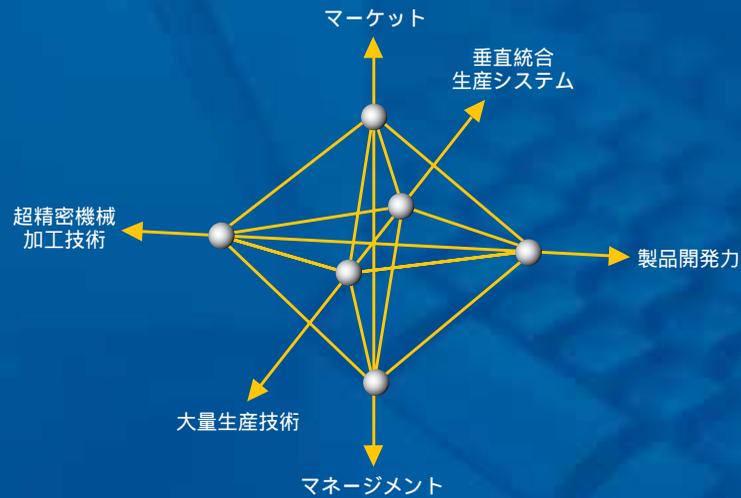


## ミネベアは新たな飛躍を遂げられるか



## 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



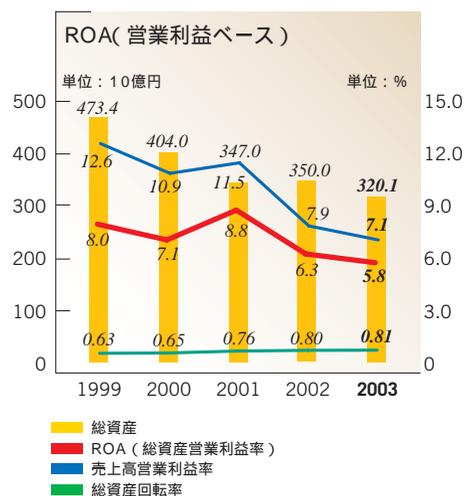
**Q:** 増収増益を目標に掲げてきましたが、今のような厳しい事業環境では、単純な拡大策には限界があると思うのですが？

**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ジャーに注力すると共に、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)

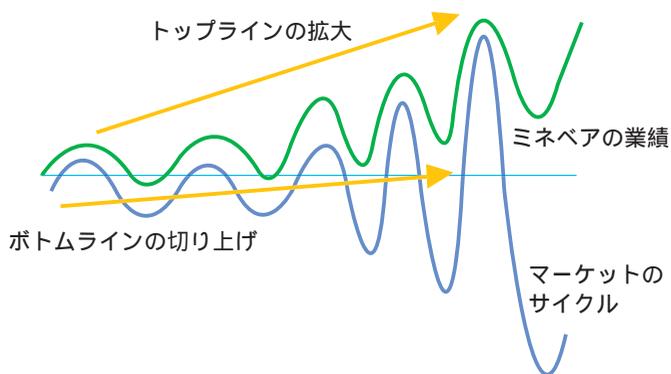
R&Dで重要なことは、企業の長期ビジョンに沿った研究開発をマネジメントしていくことにあります。研究開発の強化と促進をはかると同時に、ミネベアが長年にわたり培ってきた固有の技術と新しい開発技術を融合させ、R&D機能を有機的に活動させるために技術本部が設置されました。これにより、新しい事業化へ向けた研究開発の充実と加速化をはかって参ります。

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。

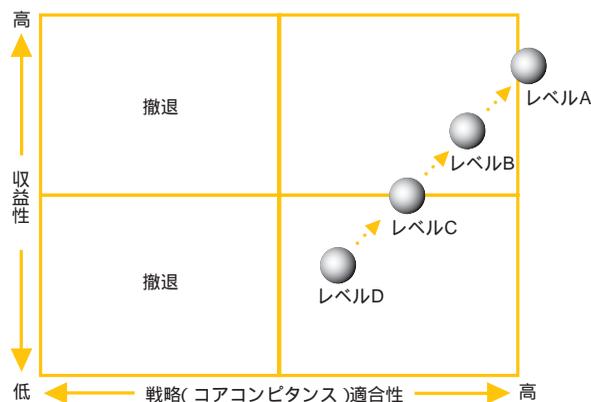


**Q:** 製品群の質的向上とは？

**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。

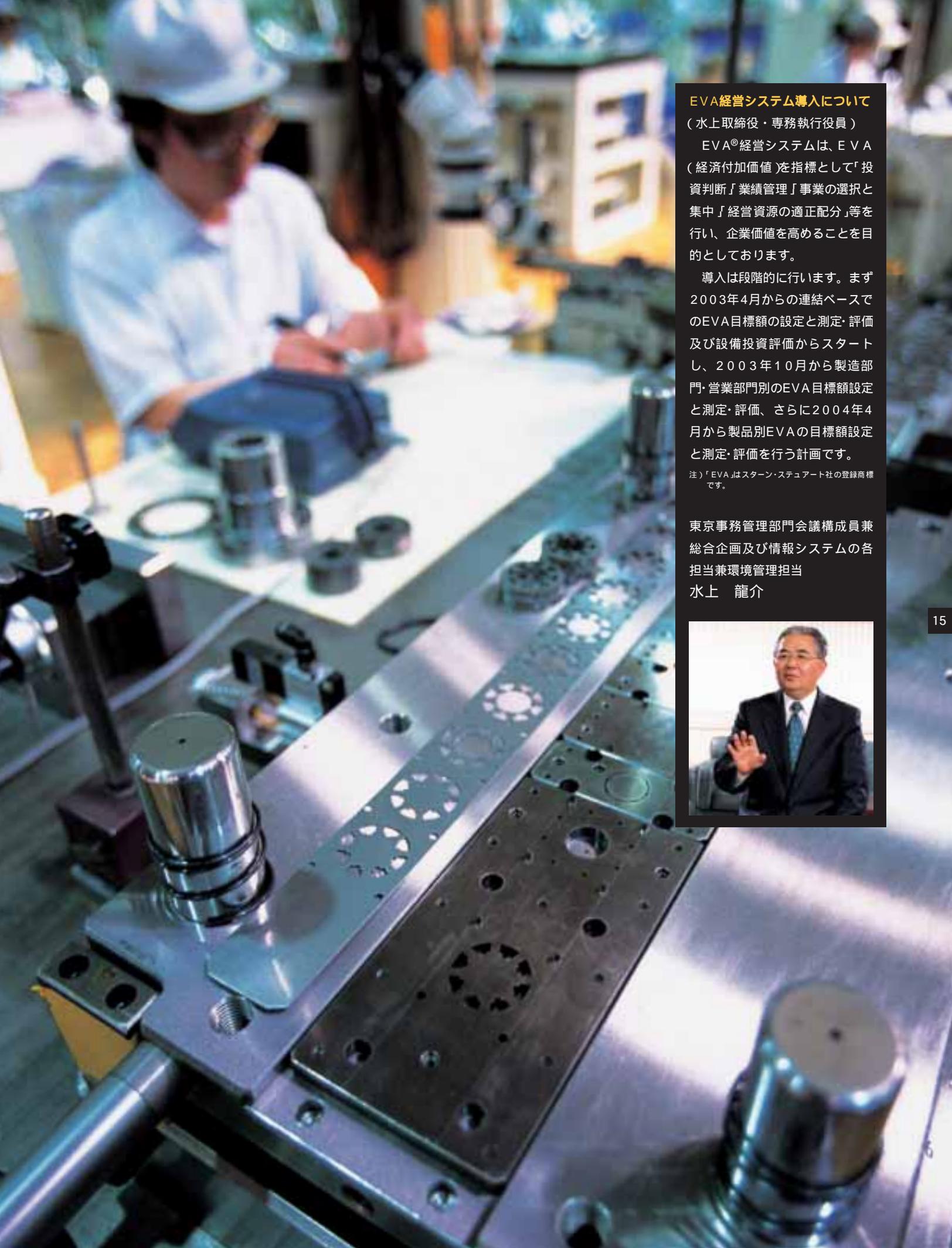
**Q:** 企業の成長はどのように実現していくのですか？

**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



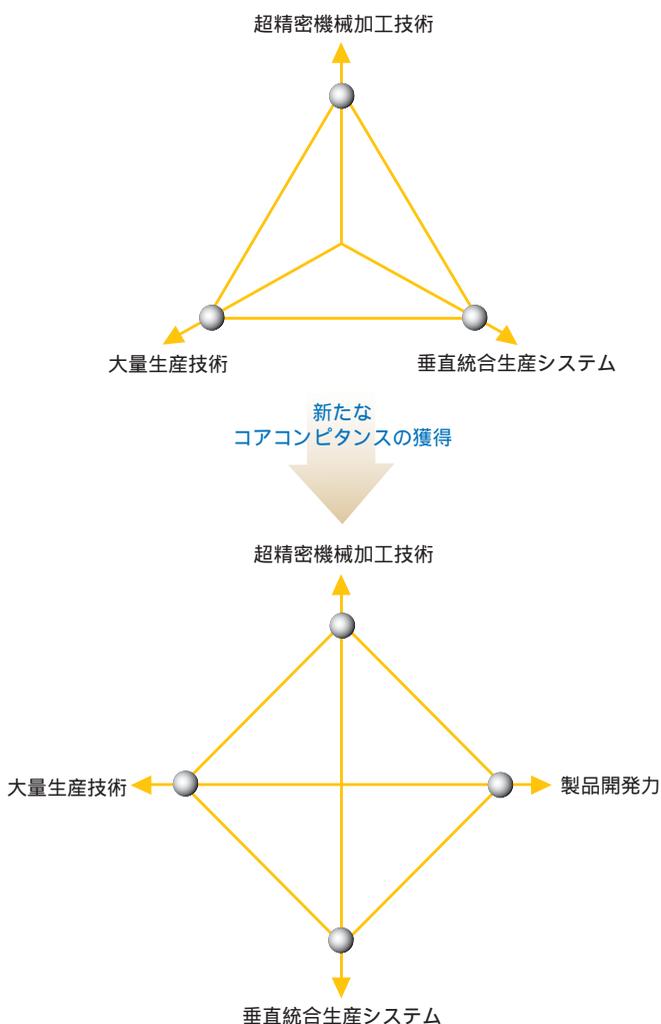
スをさらに高いレベルにすることで、将来もレベルAを維持すると共に、さらにシェアの拡大を目指します。現在の1億5,000万個/月の生産を20%増やして1億8,000万個/月に生産を拡大するという計画もこれに基づいております。これまでですと、3,000万個/月の増産には約300億円の投資が必要でした。しかし、大量生産技術の向上と垂直統合生産システムの強化という新生産方式が開発されたことにより、従来6分の1の50億円の投資で達成できるようになりました。具体的には、この3,000万個/月の増産は、最小限の新設備導入、既存の工場スペースの活用、既存の人員あるいは削減した人員により実現致します。また、今後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

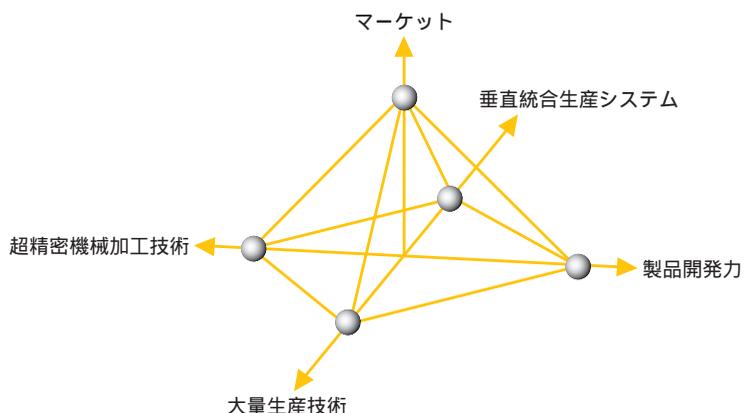
**A:** 戦略の基本は、市場と経営資源を現在と将来の視点から見ることです。つまり、市場に存在するチャンスとリスクに、自社の有する経営資源をどのように投入すれば競争優位が得られるかということと、競争優位を維持・拡大するために、経営資源をどのように蓄積するか、ということです。これは、ビジネス・チャンスというマーケットの視点から経営資源と経営のあり方を厳しく問い直せということです。

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。

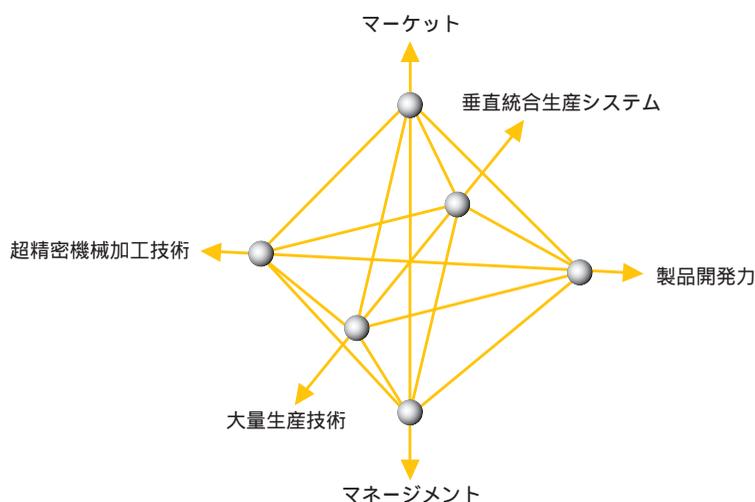
また、製品開発力という新たなコアコンピタンスもドイツの子会社 PMDM社を中心に充実してきております。HDD用スピンドルモーターは、マーケットの規模とその成長性という点から、明らかに挑戦する価値のある事業であると考えております。

**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おります。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。