



代表取締役 社長執行役員
山岸 孝行

この度、代表取締役 社長執行役員に就任致しました山岸孝行でございます。

2005年3月期の連結業績のご報告を申し上げますとともに、私の経営の基本方針、及びミネベアの業績改善に向けて当面の最重要課題と考えております三大業績不振事業、即ちHDD用スピンドルモーター事業、キーボード事業、情報モーター事業（松下電器産業株式会社 以下、“松下”）との合併事業）の業績改善活動の状況等についてご説明申し上げます。

2005年3月期の業績

2005年3月期の業績は、売上高2,944億円（前期比258億円、9.6%増）、営業利益141億円（前期比40億円、22.2%減）、当期純利益56億円（前期比4億円、7.3%減）となりました。

売上高が前期実績を上回った主な原因は、ベアリング及びベアリング関連製品の増収と情報モーター事業での松下からの引き継ぎ分の増加にあります。

営業利益が前期実績を下回った主な原因は、機械加工品事業セグメントが、ベアリング及びベアリング関連製品の需要が堅調で

あったことにより増益であったのに対し、電子機器事業セグメントが、HDD用スピンドルモーターの生産減少による収益性悪化、キーボードのタイから中国への生産移管の遅れに伴う費用の増加、情報モーター部門の構造改革に伴う費用増加等により損失が大きく増加したことにあります。

経営基本方針

ミネベア株式会社の代表取締役 社長執行役員に就任するにあたり、私に課せられた最大の責務は、ミネベアグループを業績停滞状況から脱却させ、収益力を高めていくこと、そしてミネベアグループを再度世界に誇れる会社にしていくことであると認識致しております。

そうした認識のもとで、今後ミネベアグループの経営を進めていくための当面の基本方針を以下の3点に決めました。

1. 構造改革の断行

製造部門及び営業部門の組織の再編

製造部門における横断的組織の構築

社内横断的な支援機能の強化

2. 技術開発の強化

基礎技術開発力の強化

社内の技術を集約・再編できる組織の構築

3. 将来像を明確にした経営

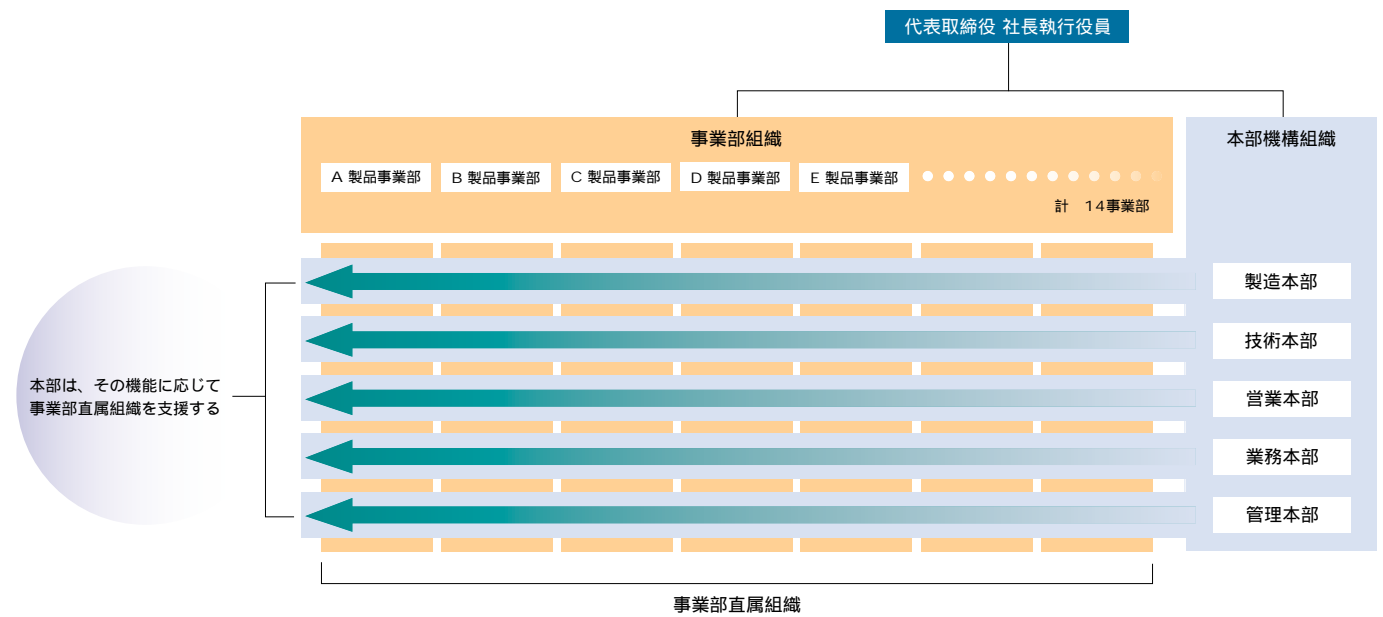
市場で優位に展開できる製造技術の強化

市場の要求する将来技術を軸にした製品の展開

「構造改革の断行」につきましては、2005年7月1日付で組織の大幅な変更を行いました。その概念図は次ページのとおりです。

組織変更の骨子は、従来、製造本部あるいは営業本部の下部組織になっていた製造部門と営業部門を、事業単位（製品単位）で、新たに創設した社長直属の14の新事業部の下に、その直属組織として一体化し、これらの新事業部に担当事業の損益の責任を持たせることにした点と、各本部（製造本部・技術本部・営業本部・業務本部・管理本部）を社長直属の組織として、各々の機能に応じて各事業部を支援する組織とした点にあります。

各本部は、新事業部を下部組織として直接の指揮・監督下に置くのではなく、側面から新事業部を支援し、新事業部が担当する事業を成功に導いていく役割を果たします。



本部組織による事業部支援の一例をあげますと、製造本部での「匠の技チーム」の編成があります。これは、社内の製造技術上の得意技を持った技術者を製造本部に集め、それら技術者がその得意分野の製造技術を必要としている事業部に赴き、その事業部が抱えている製造技術問題の解決をはかるというものです。

事業部を縦の組織、本部を横の組織として、縦系と横系がバランス良くかみ合う組織とすることにより、新本部・新事業部各々の責任と権限の明確化、及び意思決定とその執行の迅速化をはかり、ミネベアの業績改善につなげて参る所存です。

次に、「技術開発の強化」についてご説明申し上げます。

ミネベアの技術関連の問題点を考えてみますと、その主なものは以下のようにまとめることができます。

ミネベアの技術に関するインフラは、かなりのレベルで構築されているといえるが、グループ内の技術を集約して効果的に活用するという点では、改善の余地がある。

ミネベアは創業当時から何十年間は、独自の製造技術と東南アジアにいち早く進出したことにより、他社に対して絶対的な競争優位性を確保し続けてきたが、最近に至り、この競争優位性に対する挑戦が厳しくなっている。

多様化した市場のニーズに応えるためには、ミネベアが得意としてきた技術を生かした個々の製品のみでは自ずから限界があり、社内の既存技術同士の複合化、あるいは自社開発の新技

術、又は社外から導入した新技術と既存技術の複合化が必要になってきている。

客先からのスピードある対応要請に応えるうえで、技術者の増強をはかる必要がある。

ミネベアが製造販売しているどの製品をとってみても、そこにはコアとなる技術があり、そのコア技術を支えている基礎技術がある。これらの技術をさらに高度化し、拡充する必要がある。

こうした問題点を解決していくうえで中心となるのが、技術本部です。

問題点のどれをとっても一事業部単体の問題ではなく、その解決には全社的な観点からの取り組みが必要であり、上述のように技術本部を他の各本部と同様に社内横断的な支援組織とした理由は、まさにその点にあります。

社内に分散している技術を集約するシステムの構築
組織の壁を超えて編成された技術者チームによる開発・設計の実施

ミネベアの得意技術、特に超精密機械加工技術の絶対的な高度化

技術の複合化を可能とする社内組織の編成と対外連携の強化
人材の補強・養成と現有人材の適材適所への再配置
基礎技術開発体制の整備

等々を早急に実施することにより、ミネベアの技術開発力の強化と技術水準の高度化をはかり、ミネベアの業績改善を加速して参りたいと存じます。

最後に、「将来像を明確にした経営」についてであります。ミネベアはこれまで、目指すべき企業像として、「世界最強の総合精密部品メーカー」を標榜してきており、そのための戦略として以下の3点を掲げています。

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充をはかる。

HDD用スピンドルモーター及びファンモーターなど精密小型モーターを中心とする回転機器事業をさらに拡充し、ベアリング及びベアリング関連製品事業に並ぶ柱とする。

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。

上述の「構造改革の断行」と「技術開発の強化」をはかるなかで、「ミネベアの製品はどうあるべきか」、「生産工場はどうあるべきか」、「ミネベアのマーケティングはどうあるべきか」等々の見直しをはかり、早急に「ミネベアの目指すべき企業像」と「3戦略」をより明確な形にして参ります。

課題3事業の収益改善施策

既に、さまざまな機会を通じてご説明申し上げてきておりますように、ミネベアの業績不振の最大の要因は、HDD用スピンドルモーター事業、キーボード事業及びミネベア・松下モータ合弁事業が大幅な赤字状態を続けていることにあります。

これら課題3事業の業績改善が、即ちミネベアの業績改善につながることは自明のことであり、これまでさまざまな施策を講じてきておりますが、改めて下記の施策を重点的かつ早急に実施することにより、課題3事業の業績改善をはかって参りたいと考えております。

HDD用スピンドルモーター事業

各部品コストのベンチマークの設定

コストダウンの徹底追求

部品製造部門：社内の超精密加工技術力の総力投入

組立部門：作業フローの徹底見直しによる人員の削減

キーボード事業

業務本部資材部門主導による購入資材コストの低減

タイでの生産の早急な終了による二重コストの解消

高材料比率モデルの受注戦略の見直し

ミネベア・松下モータ合弁事業

生産拠点の統廃合及び設計基準の統合による事業効率改善

量から質への転換

以上の施策につきまして、敷衍してご説明申し上げます。

まず、「HDD用スピンドルモーター事業」につきましては、従来、数量増が利益の確保に直結するという考え方のもとで、マーケットシェアの拡大、受注数量の拡大を第一義として営業活動を展開して参りましたが、この方針を大きく転換し、当面、受注数量の拡大にはこだわらず、一定数量のもとで利益の出せる体質づくりに全力で取り組むことに致しました。

具体的には、利益を出せる部品のコストをベンチマークとして設定し、社内の超精密加工技術力を総力投入してそのコストの実現に全力をあげて参ります。

上述の製造本部の匠の技チームも、HDD用スピンドルモーター事業部を最初の支援先と定め、活動を開始しております。

さらに、部品の製造コストの削減に合わせて、組立工程の作業フローの徹底的な見直しによる人員削減をはかっております。

「キーボード事業」につきましては、購入資材の比率が高く、内製部品のコスト削減と合わせ購入資材のコスト削減が極めて重要であるため、業務本部の「資材チーム」、これは、製造本部の匠の技チームに匹敵するベテランメンバーのチームであります。このチームが、キーボード事業部を重点支援事業部と定め、購入資材のコスト削減に専心致しております。

タイ工場での生産品の上海工場への移管作業は、新規モデルの上海工場での立ち上げが予定のモデル数を超えたこともあり、若干遅れ気味に進行しておりますが、2005年中には完了する見通しとなっております。

高材料比率モデルの受注戦略の見直しと申しますのは、プラスチック材料の価格高騰分の販売価格への転嫁をはかるとともに、コスト構成に見合った受注を徹底するということです。

「ミネベア・松下モータ合弁事業」につきましては、効率的な生産体制の確立を目指して、東南アジア地域に多数点在しております。松下に所属しておりました工場を統廃合する構造改革を進めてきておりますが、2005年9月までには終了する見通しになっております。

また、工場の統廃合に加えて、ファンモーターとステッピングモーターに関してミネベア設計品と松下設計品が混在していることから起きている生産・販売上の非効率・混乱を解消するため、設計の統合を急ピッチで進めております。

当合弁会社が生産・販売するモーターに関しましても、ミネベアが独自に生産・販売している他のモーター同様、量から質への転換をはかる考えでおります。

製品カテゴリー別の事業戦略

ミネベアは、超精密なボールベアリングの製造・販売を基軸事業として事業の多角化・拡大・発展をはかってきており、そのコア技術は、「垂直統合生産システム」をベースとした「超精密機械加工技術」と「大量生産技術」であります。そうしたミネベアの歴史的背景・コア技術の故に多角化したほぼすべての製品について、生産・販売の数量拡大がコストダウンにつながり、利益の増大につながるという考え方が一般化しておりました。

しかし、製品や市場の性格から、数量拡大が必ずしも是でないことは明らかであり、事実、少量生産・販売で利益を出しているミネベア製品も多数存在しております。

新体制による事業活動を開始するにあたりまして、ミネベアの全製品の見直しをはかり、下図のとおり分類致しました。

モーター、キーボード、スピーカー、ファスナーは、従来、数量拡大を第一義として参りましたが、今後は、受注数量に限度を設け、その数量で利益が出せる、そして利益を拡大できる体制の確立を目指して参ります。

ロッドエンド&スフェリカルベアリング（その他の航空機用ベアリングを含む）、ディスプレイ周辺部品（バックライト、イ

今後のカテゴリー別事業戦略



ンバーター等)、計測機器、ピボットアッセンブリーにつきましては、従来からの数量拡大路線を継続するとともに、さらなる拡大を目指して参ります。但し、拡大と申しますのは、ただ単に数量を増やしていくということではなく、現在、有している技術開発力をさらに強化して新規開発製品の市場投入、あるいは既存製品での新市場への参入を果たしていくということです。

最後に、ミネベアの基軸製品である超精密ボールベアリングにつきましては、半世紀を超える製造技術・ノウハウの蓄積をベースに、数量増大が利益の拡大に直結することは十二分に実証済みでありますので、従来同様、数量拡大による利益拡大路線を継続して参ります。

私は、代表取締役 社長執行役員として、ミネベアグループの全役員・従業員の先頭に立ち、彼らと力を合わせてミネベアグループの再活性化、業績の改善・拡大に向けて邁進して参る覚悟でございます。株主の皆様には、ミネベアグループに対して引き続きご理解とご支援をお願い申し上げます。

2005年7月1日

山岸 孝行

代表取締役 社長執行役員

山岸 孝行