

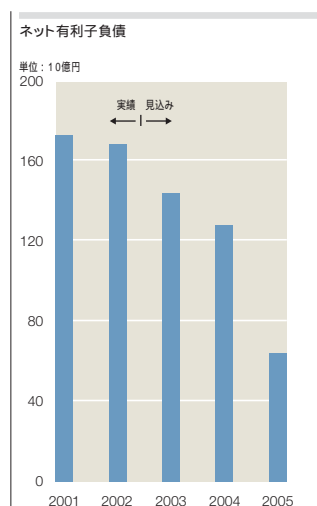
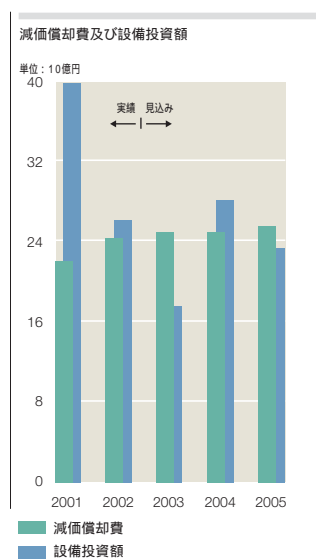
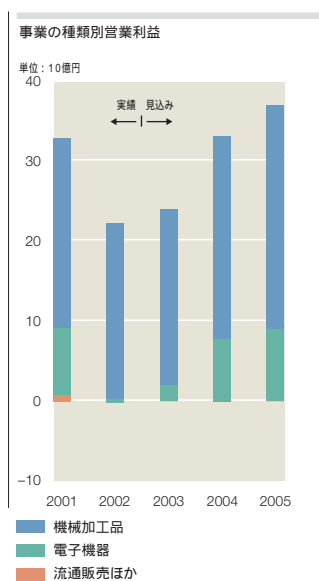
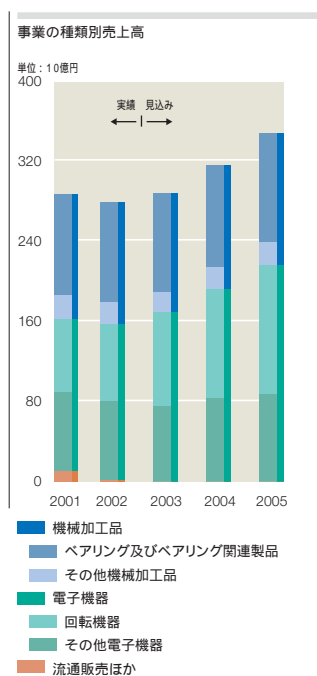
社長インタビュー

Q 新中期経営計画に関する具体的な計画数値はどのようになっていますか？

A 以下の表のとおりです。

新中期経営計画

	実績		見込み		
	2001	2002	2003	2004	2005
単位：百万円					
売上高					
機械加工品					
ベアリング及びベアリング関連製品	101,096	100,114	98,800	102,800	108,300
その他機械加工品	23,365	21,911	19,850	21,450	23,350
	124,461	122,025	118,650	124,250	131,650
電子機器					
回転機器	73,603	76,440	93,450	109,300	128,450
その他電子機器	78,307	79,863	75,900	83,250	87,900
	151,910	156,303	169,350	192,550	216,350
流通販売その他	10,674	1,016	—	—	—
	287,045	279,344	288,000	316,800	348,000
営業利益（損失）					
機械加工品	23,906	22,135	22,000	25,250	28,000
電子機器	8,259	(163)	2,000	7,750	9,000
流通販売その他	812	(0)	—	—	—
	32,977	21,972	24,000	33,000	37,000
税金等調整前当期純利益	22,387	12,949	18,000	27,500	33,000
当期純利益	14,826	5,298	10,000	17,000	21,000
減価償却費	22,149	24,385	25,000	25,000	25,600
設備投資額	39,877	26,245	17,600	28,200	23,400
ネット有利子負債（転換社債転換考慮後）	173,228	168,720	144,000	128,000	64,000





Q 増収増益に向けて、どのような取り組みを行っていますか？

A この2年間で「経営の3本の柱」という明確な経営方針に基づいた競争力の強化のための施策を下記のとおり着実に実行しており、将来の成長と収益向上に向けた事業基盤は一段と強固なものとなりました。

この事業基盤をベースとして、課題を明確にして立案した新中期経営計画の4つの施策を遂行することにより、今後は増収増益を確実に達成して参ります。

2000年3月期から実施した施策

主力事業の強化

ボールベアリングの生産能力を月産1億3,000万個から1億5,000万個に拡大。

ボールベアリングの製造コストを徹底的に低減。

中国のベアリング工場とファンモーター工場の生産能力を大幅に増強。

流体軸受の量産開始により、HDD用スピンドルモーター事業を強化。

EPS用モーターの量産開始、RDコンバーター付きレゾルバや電動ブレーキの開発など自動車市場への本格参入開始。

ミニチュア・小径ボールベアリング



外輪、内輪、ボール、リテーナー(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2.2mm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。

ロッドエンド & スフェリカル・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、航空機の翼の開閉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。

流通販売事業からの撤退及び不採算事業の立て直し

ミネベア信販の完全譲渡、家具子会社アクタスの売却など流通販売部門からの撤退を完了。

車輪事業からの撤退。

スピーカー事業、ネジ事業、スイッチング電源事業などの不採算部門の全面的な見直し。

企業体質の強化

R&D本部の設立など、開発技術力の強化及び開発体制の見直し。

世界的な営業組織の再編。

業務改革委員会の設立による合理化の推進。

継続的なネット有利子負債の削減。

なお、2001年3月期に家具輸入販売子会社の株式会社アクタスの譲渡、及び車輪事業からの撤退により、当期売上高は170億円減少致しました。

Q 過去数年間で「より強固になった事業基盤」と「より明確になった課題」とは、具体的にどのようなことですか？

A 当社にとって最大の収益源であるボールベアリングと、ベアリングに次ぐ柱である精密小型モーターの競争力がさらに強化されました。

当期はボールベアリングの需要は低迷しましたが、製造コストの低減に徹底的に取り組みました。この2年間に実施した生産規模の大幅な増強と製造コストの低減効果は、今後の需要増大に伴い、収益を大きく向上させるはずです。また、精密小型モーターでは、特に流体軸受搭載型を含めたHDD用スピンドルモーターの生産が本格的に軌道に乗り、来期以降の需要の増大に向けて万全の体制を整えました。

一方、特に明確になった課題は「市場の変化への対応」であり、この課題を着実に実行するため、新たな中期経営計画の4つの施策として「開発技術力の強化」「中国事業戦略の拡充」「営業組織の改革」「不採算事業の見直し」に取り組んでおります。

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。

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。

Q 電子機器事業の収益改善に関しては、どのような取り組みを行っていますか？

A 新中期経営計画を達成するためには、電子機器事業における「回転機器の売上高の増加と収益性の向上」が大きなカギを握っており、特に収益の両面で高い成長性が期待されるHDD用スピンドルモーターとファンモーター事業の強化に重点的に取り組んでおります。

HDD用スピンドルモーターに関しては、来期以降のPC用及びHDD搭載AV機器用等の需要増に対応するために当期に先行投資を実施しており、販売数量は当期の月平均350万台から2005年3月期には850万台に引き上げる計画です。

ファンモーターに関しては、通信基地用ファントレーなどの高付加価値製品の比率を高めると共に、前期に大幅増強した生産能力を生かしながら、徹底的なコスト低減を進めることによりローエンド市場向けの低コスト・高品質製品の拡販をはかって参ります。販売数量は当期の月平均400万台から2005年3月期には750万台まで引き上げる計画です。



Q 開発技術力の強化は、具体的にどのように進んでいますか？

A ミネベアは、ボールベアリングで培った「超精密機械加工技術」と垂直統合生産システムをベースにした「大量生産技術」という、部品メーカーとしての製造技術力が競争力の源となっております。また、世界14カ国に50の子会社及び関連会社を有し、効率的で強力な販売ネットワークを展開しております。

ハードディスクドライブ用スピンドルモーター



ハードディスクドライブ(HDD)の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。

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、ミネベアは自社製のボールベアリングを使用するハイエンドタイプの軸流ファンモーターを生産しています。また、鉄道などの冷却用のプロワーも生産しています。



当期は、この製造力と営業力をさらに生かすべく、「開発技術分野の迅速な強化」、「各製品のR&D活動の連携」、「営業・製造・開発技術の強力な連携」等をはかるための施策を実施致しました。具体例の一つとしては、本社組織としてR&D本部を新設し、グループのR&D活動を一元化したことがあげられます。これにより、将来性のある開発案件を積極的かつ効率的に実行し、ユーザー技術陣とのコンタクト・開発・製造・出荷を有機的に行う体制が整いました。

主な成果は、「HDD用スピンドルモーター」における流体軸受への本格参入、「ファンモーター」における通信機器用の高付加価値製品及びローエンド用途向けの低コスト・高品質製品の開発、「自動車用モーター」の新規案件の決定など、ミネベアが成長分野として位置づけている3つの製品事業分野において顕著に見られます。

Q ベアリングに並ぶ柱と位置づけている小型精密モーターは、どのような点で競争力を持っていますか？

A ミネベアは、精密小型モーターの製造・販売において30年以上の歴史を持っており、当社の競争力の源である超精密機械加工技術と大量生産技術が生かされております。特にモーターの精度の決め手となるベアリングにおいてボールベアリングと流体軸受の両方を量産するという、競合他社にはない強みを持っており、市場の拡大と多様化するニーズへの迅速かつ確かな対応が可能な体制となっております。

特にHDD用スピンドルモーター、ファンモーター及び自動車用モーターは、これらの競争力を生かせる製品であり、成長性の高い事業分野として重点的に取り組んでおります。

Q 自動車向けモーター事業は、いつから収益面で貢献しますか？

A 現在は、EPS用DCブラシレスモーターや光軸調整用並びにダッシュボードユニットモーター用のステッピングモーターが中心ですが、2001年にIC回路のリーディングカンパニーである米国アナログデバイス社と共同で開発した次世代自動車制御用のRDコンバーターを搭載するレゾルバや車間距離センサー用モーターなど、将来の柱となるような案件が次々と確定してきております。

これら新規案件の多くは生産開始が2004年以降のため、2005年3月期が立ち上げの年となり、2006年3月期から本格的な利益貢献が始まる見込みです。

Q 収益力の柱と位置づけているボールベアリングの今後の成長性について、どのように考えていますか？

A 当期は情報通信関連機器市場が低迷したこともあり、需要が減少しましたが、期末から回復基調にあり、2003年3月期もこの基調は続くと考えております。

中長期的に見た場合も、中国市場がさらに大きく拡大することは確実です。特にここ数年、需要が大幅に増えているエアコン用モーター向けだけでなく、クリーナー用モーター等に高品質の小型ボールベアリングが使用される傾向があり、当社への需要の増大が大いに期待されます。

当社のベアリング事業の歴史を振り返りますと、70年代後半に普及が本格化した家庭向けのVTRの市場拡大が一つの飛躍点となり、その後、80年代にはOA機器向けの需要増大、90年代にはパソコン及びその周辺機器向け市場が急拡大するなど、小型ボールベアリングの需要は大きく伸びてきました。今後もパソコン及びその周辺機器向け市場は拡大を続けるほか、新しい市場として自動車市場が拡大し、ボールベアリングの需要拡大は続く見通しです。現実に、自動車関連業界では、小型ボールベアリング搭載の小型モーターを多数使用する電子制御システムの導入が進んでおります。

Q 流体軸受の需要増大により、ボールベアリング需要が縮小、収益性が低下することはないですか？

A 最近、マスコミなどで取り上げられている流体軸受はHDD用スピンドルモーター向けが中心であり、当モーターでの流体軸受の比率がさらに高まることは間違いありません。しかし、

家電製品やOA機器、自動車などには、ボールベアリングが使用されており、この傾向は変わらないと考えます。当社の場合、ベアリング全体の中でHDD用スピンドルモーター向けの比率はわずかであり、流体軸受の需要増大によりボールベアリングの収益が悪化することはありません。

むしろ、ボールベアリング、流体軸受のどちらでも対応できる点で他の競合メーカーにはない競争力を持っていると考えております。

Q 中国ビジネスについての現状と将来の見通しはどのようにですか？

A 当期の中国地域の売上高はミネベアグループ全体の約12%を占めており、2004年3月期には倍増する見込みです。売上高のうち、ボールベアリング、ファンモーター、HDD用スピンドルモーター、ピボットアッセンブリーが大半を占めており、特にボールベアリングの用途として高い比率のエアコン市場は年率10~20%で伸びております。

今後もPCや家電製品市場の拡大、特に高性能化の傾向に伴い、ミネベア製品への需要がさらに増えることは確実です。

今回の新中期経営計画においても中国事業戦略は重要なポイントであり、製造・販売の両面で強化をはかっております。

特に販売面では、香港に中国・台湾地区・韓国をカバーする営業本部を新設し、中国地域の販売体制を一層強化致しました。

Q 不採算事業の立て直しは、具体的にどのように進んでいますか？

A 前期に発表致しましたとおり、4事業については計画どおり施策を実行しております。

車輪事業

2001年11月に受注残の生産完了に伴い工場を閉鎖し、事業を完全に終了致しました。

ネジ事業

計画どおり、不採算アイテムからの撤退と高付加価値製品の取り込みを進めており、来期には収益面での効果が表れる見込みです。

スピーカー事業

当期は米国のパソコン向けやカーステレオ向けの売上が好調に推移し、生産、開発拠点の合理化と合わせて収益面は大きく改善致しました。

スイッチング電源事業

不採算事業の一つですが、高付加価値製品の比率を高めることにより収益性の改善を進めております。

Q 株主に対する情報公開の改善について、どのように考えていますか？

A 従来から、経営方針の重要項目の一つとして透明度の高い経営、すなわち積極的かつ平等な情報公開を続けております。

当社のWEBサイト(ホームページ)は特に投資家向けの情報に重点を置いた構成となっており、公表資料及び説明内容などを迅速に公開しております。2002年7月に、より利用しやすい構造及び内容に全面リニューアル致しました。

URL(ホームページアドレス): <http://www.minebea.co.jp>

また、2003年3月期から4半期決算の発表を行うなど、今後さらに情報公開の充実をはかって参ります。

Q ミネベアにとって、最も重要な企業価値とは何ですか？

A 常に「高成長と高収益を続けられる企業」を目指しており、超精密機械加工技術と大量生産技術という製造面の強力な競争力に加えて、市場の変化に対応するための営業・開発面の競争力強化に重点的に取り組んでおります。

過去数年間にわたり、財務体質を大幅に改善し、製造業以外の事業から完全に撤退するなど、企業体質の強化と共に事業戦略は明確になりました。現在、事業を展開するうえで最も重要視している経営指標は「営業利益」を増やすことであり、その結果が株主の皆様からの信頼とご支援につながるものと考えております。

Q ボーダレスかつ変化の激しい競争の中で、経営者として必要とされるリーダーシップについて、どのように考えていますか？

A 50年以上にのぼるミネベアの歴史の中で、それぞれの時代によってさまざまな経営戦略を実行して参りましたが、その源泉となるのは製造面の競争力でした。また、好況と不況の中で会社の事業規模を拡大して参りましたが、現在は、今後の当社の成長に向けての大きな転換期といえます。

このように経営環境が激しく変化する時代においては、経営戦略と課題を明確にし、会社が目指すべき方向性を見極めることが経営者として最も重要なことであり、製造・販売・開発、そして事務管理部門の総合力での強さを持つ経営組織を維持発展させることが重要と考えます。