

## ものづくりで勝てる会社、技術で勝てる会社を目指し、さらなる成長へ

昨年、社長就任に際し、私の最大の使命は、「収益力を向上させること、これをスピードを上げて果たすこと」であると考え、

1. 構造改革の断行
2. 技術開発の強化
3. 将来像を明確にした経営

を当面の経営の戦略課題として掲げ、赤字事業の収益改善と成長事業の成長基盤の強化に、積極的に取り組んで参りました。

その結果、営業利益は37%の増加となるなど、当社は回復へ向けて新たな一步を踏み出すことができました。新たな成長ステージに向けたロードマップとして、2006年3月期を「構造改革」、今期を「負の駆逐」、来期を「前進」の年と位置付けております。来期からの「前進」に備え、今期は「負の駆逐」と「成長体制の確立」を確実に行って参ります。

### 2006年3月期の業績

2006年3月期の連結業績は、売上高3,184億円、前年比8%増、営業利益193億円、前年比37%増、当期純利益43億円、前年比24%減となりました。

前期はPC、HDD、デジタル家電製品、航空機や自動車などの市場で需要が伸び、主要国の経済も堅調に推移しました。

このような環境下、売上高は、ベアリングなどの販売が引き続き増加するとともに、ライティングデバイスの一段の販売増加により、拡大しました。

営業利益は、ボールベアリング、ロッドエンドベアリング、ピボットアセンブリーなど主力事業の拡大、スピンドルモーターの第4四半期での黒字化など課題3事業の改善などにより、期初の計画を達成するとともに、増益となりました。

代表取締役 社長執行役員  
山岸 孝行



当期純利益は、課題3事業の一つであるキーボード事業への抜本的な取り組みを行うため、構造改革費用 35 億円を特別損失に計上した影響などから減益となりました。

## 2006年3月期の主な取り組みと成果

2006年3月期は、

組織改革：事業部制の導入、本部の設置

量から質へ、売上から利益追求への方針転換

技術開発の強化：技術本部による統括、基礎技術部門の設置  
課題事業への対応

の4つに集中し、赤字事業の収益改善と成長事業の成長基盤の強化に、積極的に取り組んで参りました。

「組織改革」では、事業部制の導入と事業部に対する支援体制の強化を図るため、5本部の設置を行いました。これにより、各事業の自立性・自由度の向上と責任の明確化が行われるとともに、組織間の壁の排除とグループ内資源の有効活用が進み、各組織がベクトルを合わせて事業を展開できるようになってきております。

一方、従来は、数量を追うことに重点を置きすぎたために、損益的にマイナスの面を多く生んできました。HDD用スピンドルモーターはその代表的な例でした。このため、「量から質へ、売上から利益追求への方針転換」では、その意味と意思を社員一人ひとりに明確に伝えるとともに、ものづくりに基礎からもう一度しっかり取り組んでいくことを社内徹底させて参りました。この結果、HDD用スピンドルモーターは、四半期ではありますが、黒字化を果たすことができました。

「技術開発の強化」では、技術本部による統括体制の整備と基礎技術部門の設置を行いました。この結果、技術本部のもとで、基礎的な基盤が構築されつつあります。新製品や新市場、及び次世代製品の開発に大切なのはコア技術の開発であることから、基礎技術の強化に重点を置き、複数のコア技術を複合化することで新しいビジネスの展開をはかって参ります。

「課題事業への対応」では、先ほど述べましたようにHDD用スピンドルモーターの黒字化だけでなく、情報モーター、キーボードと、すべての課題事業で改善が進んでおります。

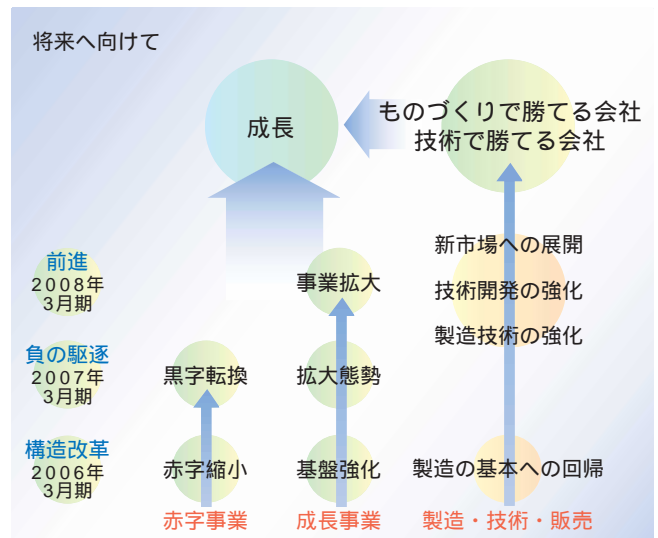
HDD用スピンドルモーターでは、部品と組み立ての両組織が連携し、原価の低減と歩留まりの向上が進みました。情報モーターでは、事業構造の見直しがほぼ完了し、赤字幅が縮小しました。また、キーボードでは、高付加価値モデルへの集中、固定費削減を目指す大規模な構造改革を実施することとしました。

## 新たな成長ステージに向けたロードマップ

現在のミネベアに課された最大の使命は「収益力を向上させること、これをスピードを上げて果たすこと」です。しかし、一時的に収益力を向上させるだけでは、ミネベアを新たな成長ステージに導くことはできません。高い収益性と発展性を実現するためには、ミネベアの持つコンピタンスを根本から問い直さなければなりません。私がミネベアの将来像として示した「ものづくりで勝る会社、技術で勝る会社」は、このことの必然的な答えです。

1年目に行われた4つの取り組みも、この将来像を視野に入れ

ております。その根底にあるのは、製造の基本への回帰です。戦略も組織も個々の事業も、すべてがこれに合わせて作り変えられなければなりません。これが構造改革です。そして今期、この構造改革を土台とし、「負の駆逐」と「成長体制の確立」を成し遂げ、来期からの「前進」を実現していかなければなりません。



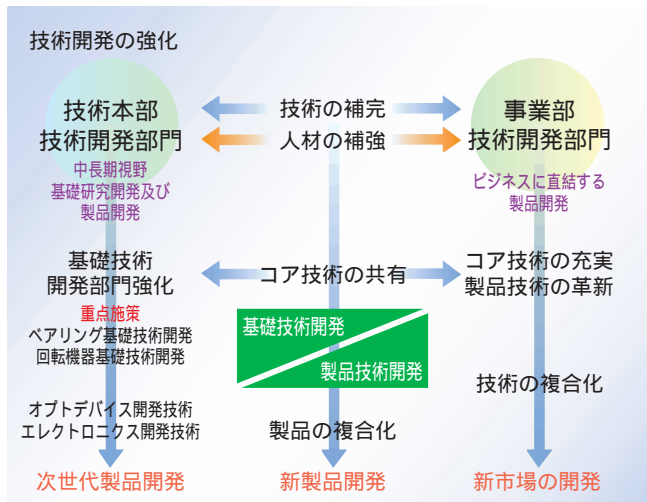
## 技術開発の強化：新たな成長の鍵

「ものづくりで勝る会社、技術で勝る会社」となる鍵は、技術開発力の強化です。製品を開発する技術だけでは、競争優位は築けません。製品を開発する技術の根底に、深い基礎技術の集積がなければなりません。このため、技術本部では、中長期的な視野に立ち、基礎技術の開発と製品開発を進めております。

事業部の技術開発部門では、ビジネスに直結する製品開発、現在、事業部が持っている製品をベースにビジネスにすぐつながるような製品開発を行っております。重要な点は、マーケットが求めていることの本質を捉え、将来への展開を描くことです。これを欠けば、競争優位の獲得と強化はできません。

また、マーケットの要求を、単一の技術だけで満たすことはできません。さまざまな基礎技術、さまざまな製品技術が組み合わせることが必要です。技術開発の強化では、個々の技術だけでなく、技術の複合化や融合が活発に行われる組織としていくことも目指しております。

バックライトは、この意味で成功した一例です。バックライトは、5年前から浜松の開発部門で、光学技術とモールド成形技術を基礎技術として研究開発を行って参りました。事業化してからは、2年以上先の開発を技術本部で行い、次期製品モデルの開発は事業部の技術部門が行っております。昨年、市場に投入し、高い評価を得ている高輝度・薄型バックライトは、3年前から日亜化学工業株式会社様のご協力を得て行ってきたものですが、市場の本質的な要求を捉え、しっかりした開発ロードマップを作成してきたことにより、深められるべき技術、複合されるべき技術が明確にされ、競争力の高い製品が開発されたのです。



### 2007年3月期の主な取り組み： 「負の駆逐」と「成長体制の確立」

「負の駆逐」では、課題事業のすべてにおいて、黒字への転換と黒字の定着を進めて参ります。

既に黒字化を果たすことができたHDD用スピンドルモーターでは、引き続き製造原価の低減をはかるだけでなく、2.5インチHDD向けのFDBモーターの生産、販売を拡大していきます。また、次期以降の拡大を目指し、より小型のマイクロHDD用スピンドルモーターの新製品の開発を推進していきます。

情報モーターでは、事業構造の見直しに伴い2006年6月に組織改革を行いました。この新しい組織でさらに原価低減を行い、確実な黒字化の実現を目指します。

キーボードでは、構造改革に伴い、今年中に製造及び営業の組織再編を完了する予定です。今期後半には、生産の絞り込み、高付加価値化、原価低減により月次での黒字化を実現する計画です。

「成長体制の確立」では、「ものづくりで勝てる会社、技術で勝てる会社」を目指し、製造の基本への回帰により、技術、製造、販売などすべての面で事業基盤を強化して参ります。これは、課題を抱える事業だけでなく、現在成長を続けている事業でもしっかりと行い、さらなる成長を目指します。

拡大を続けているボールベアリングでも、ものづくりの原点に立ち返ることに、この一年取り組んで参りました。原点に立ち返ることで、コストダウンの可能性、歩留まり向上の可能性が見えてくるとともに、それらの実現がはかられました。今後もこれを継続して、さらに歩留まりを引き上げ、合理化を果たし、この事業を伸ばしていきます。また、ピボットアセンブリーを含めさまざまなデジタル機器の普及が進み、小径のベアリングよりもっと小さなミニチュアベアリングの需要が増えてきております。このため当分は、小型製品、いわゆる外径10mm以下のボールベアリングの生産の増大により、成長を継続していきたいと考えております。

ロッドエンドベアリングは、中国、インドといった新興国の需要増加もあり、航空機マーケットの2桁成長が続くことに対応し、生産能力の増強と新たな製品の開発を行っていきます。日・

米・欧の既存工場で生産能力の拡大を進めるだけでなく、タイで前工程の生産を行い、生産能力の拡大とコスト競争力の強化をさらに進めます。

世界シェア70%を占めるピボットアセンブリーは、ハードディスクドライブが今後も年率15%前後で成長することが予想されており、それに合わせて生産能力の拡大を行っていきます。

拡大を続けるバックライトは、携帯電話用小型液晶ディスプレイが中心でしたが、小型での優位性を高めるとともに、中型にも進出し、この事業のさらなる拡大を目指します。小型では、前述の新たに開発した高輝度・薄型バックライトの評価が高く、この拡大をはかることで小型液晶ディスプレイ市場での優位性を高めていきます。中型では、カーナビゲーション用の液晶ディスプレイ市場に参入していく計画です。

また、当社のディスプレイ市場でのトータルのアプローチとして、バックライトのみならず、液晶テレビ用冷陰極管（CCFL）を点灯するバックライトインバーター、プロジェクター用カラーホイールの拡大を目指します。

現在までのところ、再生に向けた活動は順調に進んでおります。しかし、それはまだ最初の一步を踏み出したにすぎません。また、次の成長ステージを力強い持続的な成長にすることは容易なことではありません。これから、最も困難であり、質の高い努力を全社で続け結果を出していかなければならない時期と考えております。

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。

2006年7月1日

# 山岸孝行

代表取締役 社長執行役員

山岸 孝行