

質疑応答要旨  
(2005年11月18日開催 社長ミーティング)

2005年11月18日に開催いたしました社長ミーティングに於ける、当社代表取締役 社長執行役員 山岸、取締役 専務執行役員 貝沼、取締役 常務執行役員 加藤木による説明要旨を掲載しております。

内容につきましては、理解し易いように部分的に加筆・修正してあります。

＜第3四半期進捗状況について＞

10月は、高い収益力のボールベアリングやロッドエンドベアリング事業の売上高が過去最高に近い水準に達し良い結果であったといえる。ピボットアッシーでも売上高が過去最高となり、さらなる改善が図れた。収益改善が課題となっている三事業に関しては、HDDスピンドルモーターでは一部コスト削減が進んだ。キーボードではタイから中国への生産移管がほぼ終了した後SSTの生産が落ち着いてきた効果があり、一部損益が改善した。MMMC(ミネベア・松下モータ合弁事業)については、中国の珠海、マレーシアのペナン及びシンガポールの拠点を中心に実施した構造改革が9月に終了し、改善の効果を判断中。

＜マネジメント、組織＞

Q: 従来の問題点。新社長として組織をどのように変えたか。

A: 組織が硬直化していた。製造と営業が別指揮下にあったため壁ができていた。また、相互間の連携が不足し問題を抱えている事業があった。就任直後に第一に手がけたのは、風通しを良くする組織への変更。事業部制の導入により組織を一体化し、更に、本部制の導入により事業部を横断して支援する組織を作った。

Q: 経営陣や幹部はどのような人選を行ったか。

A: 最も重要視したのは、チームが一つにまとまるリーダーシップを持った人を事業部長及び副事業部長に据えること。技術的なバックグラウンドがない場合でも製造本部や技術本部が支援できる。

Q: 以前のマネジメントにはスタープレイヤーがいた。どのようにマネジメントは変わったか。

A: リーダーが強力だと下が頼りすぎてしまうことがある。今は幹部の自覚が高まり、収益の最大化という各自の方向性が明確になってきたと思う。

Q: 現社長は合議制尊重よりトップダウンか。

A: 時間短縮のためにトップダウンである。しかし、コミュニケーションは活発になりマネジメント間を含め、水平的・垂直的にも様々な議論を行っている。

Q: 経営幹部や従業員の評価方法を変えないのか。

A: 事業部制になったのでこれから変えていく。事業部の責任者も含めて、人事評価の仕組みを来年から大幅に変えて行く予定。

＜事業の収益改善＞

Q: ピボットアッシーとHDDスピンドルモーター事業の改善効果の他に、改善が見込めるものは。

A: MMCのステッピングモーターとファンモーターは、第3四半期中に改善施策が進み効果を出したいと考えている。

Q: HDDスピンドルモーター事業の損益分岐点を下げるために具体的に何をしたか。早い時期に改善効果が表れたがいつから改善に取り組み効果が見え始めたのか。

A: スピンドルモーター製造では、部品加工側と組立側との間で微妙な調整が必要だが、連携が密でない場面がみられたため、使用できない部品が多く発生し歩留まりが悪くなるという結果を招いていた。この問題を打破するために組織間のコミュニケーションが促進される組織に変更し、また製造本部のエンジニアに介入

させ改善方法を考えた。時期としては、6月29日に社長に就任以後、7月初めにすぐに製造、品管、営業など関係者全員をタイ工場に集め、2日間に亘り徹底的に協議し対策を考えた。改善効果は8月から出始めた。

**Q: FDB モーターの開発は相当遅れている。今後は焼結タイプが中心になり、特に 3.5 インチでは販売価格が下がると予想されるが、その対応策は。利益が出せる事業にするためにミネベア独自の技術が必要ではないか。**

A: 今の 2.5 インチの製品が競合他社に対する逆転打になっていないのは事実。全ての面で負けていては競争できないが、トップに続く2番手又は3番手として事業を展開する方法もあると考えている。スピンドルモーター事業は損益トントンが見えてきたのではないかと考えている。当面は損益改善が優先する。その後の事業展開については走りながら白紙に戻り考える。

FDBは軸受の一種としてベアリング事業として手がけないといけない。ステンレス材を削り出したもの、焼結タイプなどあらゆる製品を検討していく。焼結タイプについては日立粉末冶金株式会社との HMF の開発を進める。

**Q: MMMC の構造改革第 2 弾とは？ MMMC の DC ブラシ付と振動モーターの損益改善は難しいのでは。**

A: 必要な追加施策を考えている。DC ブラシ付モーターと振動モーターについてはまだ黒字化できるか判断がついていない。これから見極めていく。

**Q: キーボード事業の損益改善は難しいのでは。**

A: 黒字化できるか見極めていく。

#### <事業ポートフォリオ>

**Q: 事業ポートフォリオについてどう考えているか。問題三事業の長期的展開についてどのように考えているか。**

A: 三事業は、まずはコストを下げて赤字を減らさないといけない。それを実施しながら、様々な角度から今後の展開について考えたい。

**Q: どのような基準でビジネスを継続するか否か判断するか。**

A: 事業は利益を出す必要がある。その他に、他事業との相乗効果や技術的バックグラウンドについて考える。持っている製品のコアの技術は何か。同じコアの技術から全く違う製品が出てくることもある。

**Q: 三事業の技術や相乗効果はどうか。**

A: モーターとキーボードは同じ基準では判断していない。モーターはベアリングを使用するものが多くあり、技術的な共通性がある。モーターはメカの技術の他に磁気回路技術、磁石、材料がコアの技術としてある。モーターに使用されるボールベアリングのコア技術はメカ、潤滑である。モーター事業は幅広いためシナジー効果の見極めが必要。キーボードについては他製品との相乗効果は少ないが、駆動回路がエレクトロニクス事業で共有できるかが一つのポイント。ワイヤレスの技術もある。また、部品のプラスチックのモールドは当社の技術のベースの一つである。今後、どのようなシナジー効果や技術の互換性があるかを見極めないとはいけない。

**Q: 利益が出るメカ事業をさらに強化すべきでは。最近の業績でも機械加工品事業の利益が伸びている。**

A: 利益を出しているベアリングや応用製品など、伸びている分野を最も重点的に伸ばそうとしている。ボールベアリングではピボットアッシーやファンモーター用の需要の拡大を受け、設備の増強を実施している。ロッドエンドは、航空機用向けに生産が追い付かないほどの受注が増えている。タイのロップリ工場ではロッドエンドの前加工を本格化させている。アメリカでも生産増強を図っている。ピボットアッシーは HDD の成長に伴い販売が増えており、来年は月 3,000 万個の生産が必要になる。

**Q: 電子機器事業と機械加工品事業はスピードが違い、強力な競合他社がいる。対応できるような組織と人は充分か。**

A: 一部の電子機器事業はスピードに慣れており身軽に動ける体制になっている。当社の事業はベアリングも

含めて全てエレクトロニクス技術が関わってくる。そのためにもエレクトロニクスは手がけていかなければいけない分野である。

**Q: ミネベアでは垂直統合生産を基本としてきたが、この仕組みはベアリング以外の製品にも適切か。**

A: 最終製品として求められている製品が多様化し、製品開発期間や製品寿命も短縮、また、環境もグローバル化している。そのような中、全てを社内で賄おうとは考えていない。必要な投資額、コスト、品質や納期を勘案して、外注もする。これはベアリングを除く製品全てに当てはめられる。最近では、例えばプラスチックのモールドやプレス部品など外部に依存するものを増やしている。

#### <技術開発、新規事業>

**Q: 研究開発の組織体制が不十分ではないか。バックライト事業のように新事業を企画する組織は充分か。**

A: バックライト事業は成功した一例である。バックライトは5年前から浜松の開発部隊で光学技術とモールド加工を基礎技術として研究開発をしてきた。事業化した今は2年以上後の開発をR&Dセンターで行い、次期製品モデルの開発は事業部の技術部隊が行う。10月に発表した新製品については、LEDの開発を3年前から日亜化学工業株式会社の協力を得て行ってきた。課題を抱える事業は全般的に、このような将来の展開を描きながら技術の開発ができていない事業である。成功していない事業は顧客から言われて初めて市場の動きが分かる。具体的にはモーター事業では出遅れたところがある。新組織体制では、5本部が新事業を企画する役割を担っている。それぞれの本部がミネベアのビジョンやその実現のために必要なリソースや活動について考える。今は損益改善など当面の仕事が多くあるため、ビジョン作りを実行していないが、今後、上席執行役員会議を討議の場としていきたい。

**Q: モーターの開発が日本の他、ドイツなどに分散していて問題はないか。競合が多額の投資をしていることに対して、投資は充分か。**

A: HDDスピンドルモーターについては、ドイツと軽井沢で行っていた研究開発をドイツに集約した。軽井沢には日本の顧客を対象に一部の開発部隊がある。ステッピングモーターについてはハイブリッドタイプは軽井沢、PMモーターは浜松で開発している。ファンモーターは市場が地域によって大きく異なるため、欧州ではブローアと通信用、アメリカでは、サーバーやCPU、日本はPCや家電用の開発をしている。拠点が複数に跨るため効率が劣る面はあるが、それを最小限に抑えて、マーケットの違いに対応できるようにマーケットの近いところで開発をしていかなければいけないと考えている。

**Q: 自動車用モーターの開発はどのような状況か。**

A: 車載用モーターは将来へ亘り重要であり、モーター事業をやっている以上手がける必要があると考えている。過去、EPSモーターを製造し、今はダッシュボード用のクロスコイルモーター、ライト制御モーター、マイククロラッチ、レゾルバセンサー、車載オーディオ用DCブラシ付モーターなどがある。今は手がけていない動力を伝達するモーターも含めて当社が事業対象にできる分野があると考え、ドイツで研究開発を行っている。

**Q: 具体的な今後の新しい事業は。**

A: 現在は損益改善に集中し、新しい事業の立ち上げなど検討事項に入れていない。

**Q: 事業の投資効率を改善し、付加価値を高めるために、バックライトは導光板だけ作ったほうが良いのではないか。**

A: 現在、LEDと組み立てないで出荷しているものも多くある。しかし、バックライト製品では、導光板とLEDの相関があり、LEDも含めたトータルシステムの開発が必要になる。時にはLEDそのものの開発をLEDメーカーと共同で行う必要もある。これは10月にプレスリリースで発表した新製品でも分かると思う。

#### <ボールベアリング事業>

**Q: ボールベアリングの利益率はどこまで引き上げられるか。シェアをさらに高める、又は、サイズの大きいものへ事業を広げることは考えているか。**

A: ボールベアリング事業の利益率は販売価格に影響される。最近の価格は落ち着いているが過去2年間は極端な価格下落が見られた。今後は戦略次第だが、どのように価格が推移するか分からない。シェアを追

い過ぎると市場価格を下げてしまうため、そのようなことはしない。メーカーとしてコストダウンの追求は永遠のテーマである。数量を増やしてコストダウンをするだけでなく、歩留まりの改善など様々な形でコストダウンを実現していきたい。大きなサイズに事業を広げるかについては、生産設備も違う上に、強力な競合他社がいることから、現在のところ考えていない。

**Q: コスト削減の余地はあるのか。**

A: ボールベアリング事業だけに限ったことではないが、生産ラインでのコスト削減だけでなく、物流費や材料費など様々な分野でコスト削減の余地がある。

**<本部>**

**Q: 業務本部には購買などの重要な担当分野があるが、どのように変わってきているか。**

A: 例えば資材に存在していた問題点は、以前は工場資材は製造の中にあつたため全社的な取り組みを行うときの組織形態として充分でない部分があつた。これからは業務本部が全社的に全ての資材を横断的に見ることができる。例えば、同様に全社横断的に機能する分野である物流では、バックライト事業で在庫ゼロの体制を築いた。商品の性格は違うがベアリングの物流も見直して行き、効率的な物流体制を構築していきたい。

**<財務>**

**Q: 有利子負債が減っていない。在庫も多い水準ではないか。**

A: 有利子負債の削減のためにまず初めに事業の収益を高めないといけない。在庫については物流の改革が鍵となる。また、在庫をたくさん持つという意識、多く作れば安くなるという意識を変えようとしている。

**Q: 税金の管理も必要なのではないか。**

A: ミネベア(株)で繰延税金資産の償却をしているため海外子会社からの配当金に対して間接税額控除を受けることが出来ない。また、海外に赤字子会社がある。しかし、2、3年以内には税率を40%弱まで低減できると考えている。

以上