



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本ミネチュアベアリング株式会社(B)

1980年春、日本ミネチュアベアリング(以後NMB)株式会社の高橋社長は、今後のNMBおよびその子・関連会社の投資と資金調達を効率的に行なうための経営体制、を構築しようとしていた。NMBは、1970年代後半に、シンガポール工場での生産拡大のために多額の投資を行なうと同時に、日本国内で業績不振会社をたて続けに買収したこともあって、親会社であるNMBの資金負担が増加しただけでなく、資金効率も悪化してきていた。しかも、高橋社長は「今後は製造コストで競争する時代である」という認識のもとに、シンガポールやタイでのベアリング工場を中心に、今後も、生産拡大のための設備投資を押し進めていくことにしていた。また、シンガポールにおいて、コンピューター関連分野の製品を生産することも計画していた。

ベアリング製造の特徴

1970年代を通じて、NMBは極小ベアリング*生産の内製化・標準化を目指して、多額の設備投資を軽井沢工場とシンガポール工場に行なった。ところで、極小ベアリング製造業は、装置産業としての側面と労働集約産業としての側面とをもつ業種であった。すなわち、内外輪を製造する工程は、装置産業としての典型的な性格を有していた。このため、内外輪の製造工程では、その製造設備に膨大な額の先行投資が必要であった。このほか、精密度の高い極小ベアリングを製造するためには、製造ラインや機械設備のメンテナンスやオーバーホールによって、常にラインの精度を維持する能力、さらに、多種多様な製品に対応するアタッチメントを自社で製造する能力、を持っていることが不可欠であった。特に、NMBがとっていた内製化政策は、その装置産業的性格を一層強めていた。一方、ボールを内外輪に入れ、リテーナーおよびシールドで完成品にする工程、すなわち、極小ベアリングを組み立てる工程は、径の小さいものほど、機械化がまだ試験的な水準の域を出ていず、器用な若い人達の人手による作業が中心であった。勿論、組み立て工程でも、計測や検査の段階では、機械が導入されていた。しかし、基本的には、人件費の安い質の高い労働力が不可欠であった。

NMBの生産するベアリングは、外径2.45mm、内径0.635mmで7個の鉄製ボールが入っている極小ベアリングから、外径25mm、内径20mmで17個のボールが入っているベアリングまで多岐にわたっていた。しかし、NMBは、外径9mm以下の極小ベアリングを中心に生産していた。これら極小ベアリングのトレランスは1インチの1万分の1という精度を要するものであった。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授鈴木貞彦がクラス討議のために作成したものである。このケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。(1985年9月作成)

ところで、このような極小ベアリング製造の装置産業としての側面は、国内先発メーカーとしてのNMBの競争力をきわだたて強いものになっている、と経営陣はみていた。第一に、極小ベアリングに多額の先行投資が必要であるということは、新規にこの業界に参入しようとする会社にとっては、NMBのこれまでに投資した設備が一種の前方障壁になると思われた。例えば、新規に参入しようとする会社にとっては、極小ベアリングの売上高が10億円程度しか期待出来ない時に、50億円もの製造設備に先行投資をしなければならなかった。ところが、「すでに走っている」NMBの場合には、投資の相乗効果が出るようになり、製造原価率も低くなっていた。このことは、NMBの価格競争力を強めるのに役立っていた。第二に、NMBが、軽井沢工場において、工作部を中心に、内製化を図っていたことによって、他社よりも優れたメカニカル・エンジニアリングの技術を蓄積することに成功していた。したがって、NMBのもっているこの強力なメカニカル・エンジニアリングの技術は、品質競争においても、新規参入会社にとって後方障壁になると思われた。

一方、極小ベアリングの製造がもっていた労働集約産業としての側面においても、NMBは競争上の立場を強めていた。すなわち、NMBは、組み立て工程の標準化を高度に進めるノウハウを社内で開発・蓄積し、それによってシンガポールという相対的に人件費の安い場所での生産を可能にしていた。とくに、この作業の標準化は、工作部の強いサポート機能に支えられた機械の改良が前提になっていた。ところが、対照的に、日本の競争相手では国内の他企業への外注依存が高い上に、生産工程の国外移転にも遅れており、この面での競争上の障壁は高くなっていると思われた。

このように、NMBは、これまで軽井沢工場およびシンガポール工場に多額の投資を行ない、その市場競争力を次第に強化した。しかし、高橋社長は、今後とも、コスト競争、あるいは、価格競争、を有利に展開するためには、極小ベアリングの生産規模を一層拡大するとともに、ベアリング・ラインをサポートするための設備負担を分散させるために、多角化が必要である、と考えていた。しかし、一方で、高橋社長は、日本において新規に量産化のための設備投資をして、ベアリングを作る時代は終わったとみていた。そのため、今後は、量産化のための製造工程を東南アジアにさらに移転するとともに、軽井沢工場の役割を支援拠点として位置付けることによって、国際的な分業体制をより明確にしようとしていた。とりわけ、当面はシンガポール工場をNMBグループ全体の主力工場とした生産体制を構築しようとしていた。この体制のもとで、軽井沢工場は海外工場を技術および生産工程で指導・支援するための拠点とし、そこでは製造能力を維持・改善するための技術を磨くために必要な程度の生産規模に抑えることにしていた。

製造能力の増強

NMBシンガポールでは、極小ベアリングの内外輪の生産能力および内製化率を高める

ために、引き続き多額の設備投資を行なっていた。その効果もあって、NMBシンガポールは、1979年7月に、月産ベースで、4百万個を達成し、その後も、月産4百万個台を維持していた。一方、極小ベアリングの内外輪について、軽井沢工場からの供給も少なくなり、現地化率は70%にまで高まっていた。このような、NMBシンガポールでの増産体制が整ってきたことによって、NMBがNMBシンガポールから仕入れる極小ベアリングの平均単価も大幅に低下するとともに、軽井沢工場での極小ベアリングの生産数量は、NMBの販売数量の40%前後を占める程度にまで低下した。しかし、高橋社長は、今後10年以上にわたって、極小ベアリングに対する需要は、OA機器を中心にさらに大幅に伸びるものと予想していた。したがって、今後も積極的な設備投資をして、NMBグループの生産能力を市場の伸び以上に高め、それによって、シェアをさらに拡大することを考えていた。このため、高橋社長はNMBシンガポールで、とりあえず、1980年夏までに、月産5百万個（同じ時点で、軽井沢工場を1.1百万個、アメリカで0.3百万個）を実現できる生産体制を築くことにした。

一方、小径ベアリングについては、1980年1月、NMBはペルメック・インダストリーズを設立したうえで、光洋シンガポール・インダストリーズ(KSI)を約30億円で買収した。KSIは外径19mm、22mm、24mmの小径ベアリングを合計して月産350,000個生産していた。この小径ベアリングはVTR、コンピューター、OA機器向けに需要が急増している製品であった。NMBでは、ペルメックについて、19mmと22mm型の小径ベアリングの生産能力の拡大を急ぎ、出来るだけ早く「規模の利益」を実現できる水準に高めることにしていた。とりあえず、この先1年間で約40億円をかけて、新しい機械を導入し、1980年中に月産1百万個にもっていくことにした。また、切削工程からの一貫生産を進めることも計画しており、1982年までには月産4百万個へ高めることにした。このような生産水準が実現すれば、製造原価率も大幅に低下し、黒字に転換できる見通しであった。高橋社長としては、ペルメック製品の半分を日本に向けていることにしており、競争他社よりも低い価格で販売することが出来れば、現在まだ弱い小径ベアリング市場でのシェアを拡大出来るものと見込んでいた。なお、NMBは、このペルメック・インダストリーズについても、シンガポール政府からパイオニア企業の資格を得て、8年間にわたって無税の扱いをうけた。

このような投資を計画しながらも、一方で、高橋社長は、NMBシンガポールでの極小ベアリングの増産が、現在所有および計画している設備では、ほぼ限界にきているとみていた。NMBシンガポールの従業員数は1979年末で3,400人（軽井沢工場の約5倍）うち極小ベアリング関係で950人になっており、今後の量産化を進めるにあたっては、シンガポールでの従業員の確保がネックになると予想していた。とりわけ、人件費の急ピッチでの上昇は、シンガポールでの労働集約的な組み立て生産を次第に不利にする

画するためには、東南アジアの他の国に新たな用地を取得して、工場・機械等の設備投資をせざるをえない、と判断した。高橋社長は新たな進出先としてタイを考えていた。タイでは、人件費がシンガポールの約4分の1であり、労働力も豊富であることが魅力であった。高橋社長は、タイに工場を建設出来れば、タイ工場では労働集約度の高い製品や工程、シンガポール工場では自動組立製品や自動化工程、というような複数国間にわたる生産分業体制を一層押し進めることが出来る、と見込んでいた。 5

しかし、このような国際分業生産体制を完成させるためには、今後、タイに組み立て工場を稼働させるだけでも、最初の数年間だけで、20億円以上の設備投資が必要になると思われた。さらに、タイの極小ベアリングの組み立てに対応して、シンガポールか軽井沢で、タイに供給するための内外輪の切削能力を高める必要があった。しかし、その切削能力増強のためには、さらに20億円前後の設備投資が必要になると予想された。また、シンガポールとタイの生産規模の拡大に合わせて、軽井沢工場の工作部や各製造部門のサポート能力も強化する必要があった。 10

コンピューター周辺機器分野への進出 15

NMBは、シンガポールでは、ベアリングのほかに、ひずみゲージ、ステッピング・モーター、シンクロモーター、トランスフォーマー、スピーカー、プリンター付カリキュレーター等ベアリング以外の製品についても、増産体制を整備しつつあった。特に、カリキュレーターについては、そのOEM生産を1978年の130,000台から、1980年には損益分岐点の150,000台にもっていくことにしていた。また、NMBシンガポールでは、このようなベアリング以外の製品についても内製化率を引き上げることにしていた。とりわけ、日本からの部品供給が比較的多いカリキュレーターについては、45%になっていた現地比率を徐々に引き上げて70%台にもっていく計画にしていた。この内製化比率を高めるため、インジェクション・モールディング(1977年開始)、プレス(1977年)、金型(1978年)、ラバー(1978年)、マシニング・パーツ(1979年)を中心に整備していた。 20 25

また、シンガポールでは、このような製造能力をもとにして、エレクトロニクスの中心であるコンピューターの周辺機器を生産する体制を整えつつあった。高橋社長は、次のように述べていた。「アメリカのIMCマグネティックス等も含めたミネベアグループ企業のエレクトロニクス技術、精密機械加工技術、および、東南アジアで展開された生産体制(部品の内製化を含む)、を一体化させれば優れたコンピューター周辺機器が生産できる。現在、海外の有力コンピューター・メーカー向けにOEM生産するための契約交渉に入っており、近く正式調印する予定である。将来目標としては、計装システム、制御システム、通信機器製品も考えており、ベアリングに加えて、エレクトロニクス関連製品を強化することになっている。」しかし、このようなコンピューター周辺機器をシンガポールで生産す 30 35

るためには、1980年中に40～50億円が必要になる予定であった。このため、高橋社長は、1980年頃までに、エレクトロニクス関連製品の製造会社を別会社として設立することを検討していた。その際には、NMBシンガポールで現在製造しているプリンター、カリキュレーターおよびOA機器分野を分離して、新会社に統合することも検討していた。

5

子・関連会社についての資金負担

ところで、NMBは、NMBシンガポールに対しては、1979年9月期までで、約16億円を出資していた。長期貸付金としても、1979年9月期だけでも、約86億円増加させて、長期貸付残高は約90億円に達していた。このほかに、NMBは、NMBシンガポールに対して約120億円の債務保証もしていた。また、スイスの会社と合併で設立したプレジジョン・ウォッチケースに対しても、約3億円を出資していた。このほか、他の国の海外子会社については、NMB Corp. に対して約6億円の出資、ホンコンのNMB (Asia) に対して約9億円の長期貸付金、JIT Corp. に対して約10億円の長期貸付金をしていた。このように、NMBがその資金の大部分を負担せざるをえなかったのは、海外子会社で多額の投資を進めたものの、それら海外子会社の資金調達力には限界があったためであった。したがって、高橋社長は、今後、その構想通りシンガポールやタイでの生産能力を大幅に高めていく場合には、これら海外子会社に対するNMBの資金負担は、現在よりもはるかに膨大な金額になると予想していた。

10

15

一方、NMBにとっての資金負担は、このような海外での生産能力増強のためだけでなく、国内の子・関連会社についても膨大な金額になっていた。まず、国内で買収した会社に対する出資金は、1979年9月期までで、新興通信工業に約12億円、東京螺子に約18億円、新中央工業に約18億円、大阪車輪に約14億円、帝国ダイカストに約3億円、かねもりに約27億円、北斗音響に約4億円、の合計約97億円となっていた。このほか、日本国内の子・関連会社に対するNMBの資金負担も増えてきていた。例えば、NMBはNMBエレクトロニクスに対して約7億円の長期貸付をしており、シンコーに対しては、約4億円の短期貸付を1977年9月期以降、経常的に行なっていた。また、子会社間でも、1980年春に、新中央工業が、新興通信工業からロータリーコンポーネントによる制御機器や装置についての技術援助を受けるとともに、新興通信工業から430百万円(1百万株)の出資を抑いでいた。

20

25

30

このほか、NMBグループの資金負担は、日本国内の子・関連会社の増産・合理化のためにも増加してきていた。とくに、今後2～3年間にわたる計画として、新中央工業は本社工場の合理化等のために約135百万円の投資を、東京螺子では本社工場の増産・合理化等のための設備投資に約350百万円を、予定していた。また、大阪車輪では、西日本工業を中心に、約1,680百万円の投資を計画していた。帝国ダイカストでも、軽井沢工

35

場の新設等に約260百万円を計画していた。このほか、北斗音響およびハタ通信機も、合理化投資を予定していた。このようなことから、日本国内の子・関連会社での投資は、この先2～3年で30億円を超えるものと予想していた。

企業買収

一方、高橋社長は、上場会社である以上、株主に対して、株価を高めて行く責任を負っている、という考えから、今後も、NMBの製品多角化と成長のためには、企業買収を引き続き行なう方針をとっていた。ただ、高橋社長は、これまでに買収した企業については、その再建のために多額の資金負担をしていたことから、今後は、従来のように業績不振会社を買収した上で再建を図るようなアプローチをとるわけにはいかない、と考えていた。

これまでは、我々は赤字会社を買い取って、その会社を再建してきた。当時の赤字会社は、経営のどこかに欠陥があったけれども、その欠陥を直せば、その会社を再建できた。しかも、資産も残っていたので、いざとなれば、その資産を売却することも出来た。ところが、現在のポロ会社は、資産も大方売り払ってしまっていて、どうにか、露命をつないでいる状態の会社が多いので、これまでよりもリスクーだと思う。我々の経験でも、買収した会社のなかで、買収時点での当初予想を上回った実績の会社はたったの2社しかなかった。もちろん、買収した企業のなかには、資産が出鱈目で、技術も予想したほどのことではなかった会社もあった。だから、今後は、赤字の会社を買って、そこにヒトやカネを投下する気はない。

ただ、株式を公開している以上、業績を伸ばして株価を高めていくことが経営者の責任である。そのためには、NMBの成長にとって魅力のある会社であると判断すれば、証券取引法の第27条(TOB)に則って、株式市場で正面からそのような会社を買収することに努力する。低成長時代に入っているのに、新規の設備投資だけによって企業の多角化や成長を実現していける状態ではない、と思う。話し合いでは、いい会社を買収することはできないでしょう。ですから、これからは、堂々とTOBをかける。

TOBをかける方には敗けはない。法律に則って、私の示す条件に、私の欲しい数だけの株数を持つ株主が応じてくれなければ、TOBは成立せず、単に流れるだけ。TOBに関係して若干の費用はかかるが、それだけで終り。今日のような低成長下では、設備投資のほうが、はるかにギャンブルだと思う。

しかし、このように内容のよい企業を買収するということになると、これまで以上に買収金額は高いものになると予想していた。

資金調達

ところで、NMBの会社規模に比して膨大と思われる資金需要を満たすにあたって、高橋社長は、従来通り、資本市場からの資金調達を重視していく方針にしていた。すなわち、高橋社長は、銀行借入れにおいては、規模の大きいことが、質の良さよりも重視されるとみていた。これに対して、資本市場からの資金調達は、企業の収益性の高さが規模の大きさよりも重視されており、それは、NMBのような成長しつつある小規模の企業にとって有利である。と判断していた。

長い間にわたって、高橋社長は、日本の銀行から設備資金を借りる場合に、NMBが、その会社規模が小さいという理由だけで、ベアリング業界最大手の日本精工等に比べて金利が割高となっていたことに不満を抱いていた。最近になって、漸くNMBについてだけは、日本の銀行もプライムレートを適用してくれるようになっていた。しかし、買収した製造子・関連会社については、銀行はプライムレートを適用してくれなかった。しかも、NMBおよびその子・関連会社が日本の金融機関から借入れをする場合には、担保が要求されていた。また、その担保は国内の資産に限定されていた。このため、NMBがシンガポールやアメリカに工場を持っていても、それらの資産は日本国内で日本の銀行から借入れをする場合の担保として評価されなかった。また、買収した会社である新中央工業、東京螺子、大阪車輪等は歴史も古く、含み資産も比較的多く所有していたが、これについてNMBは直接の利用をしていなかった。しかも、親会社であるNMBには軽井沢工場が適格な担保物件としてあったものの、その含みはそれほど大きくはなかった(注1)。

このようなこともあって、NMBは借入金の約40%を外国銀行から無担保で調達していた。

また、高橋社長は、銀行との関係において、メインバンクは必要でないと考えていた。高橋社長は、NMBのような小規模の企業にとって、「メインバンク」というのは銀行上位の力関係の表現であるとみていた。高橋社長は、そのような力関係にあるメインバンクを必要とする経営をしていたのでは、NMBのような企業買収による成長も、親会社での生産を上回るような海外生産も出来なかったであろう、と思っていた。事実、ある銀行の頭取は、高橋社長に対して、NMBシンガポールへの投資規模が大きいことについて、リスクیであると「アドバイス」してくれたこともあった。高橋社長は、NMBシンガポールへの投資を抑えていたら、今日のようなNMBはなかったと確信していた。ところで、NMBは、1960年代初期には、住友銀行から最も多く借入れており、三菱銀行からの借入れがこれに続いていた。しかし、最近では、住友銀行からの借入順位ははるかに低くなり、それに代わって、日本長期信用銀行、住友信託銀行、東海銀行からの借入金が上位

(注1) 軽井沢工場の土地(簿価115百万円)の時価は約8億円と推定されていた。これに対して、東京螺子の藤沢工場の土地(簿価38百万円)の時価は約40億円、新中央工業の東京大森工場等の土地(簿価31百万円)の時価は約20億円、とそれぞれ推定されていた。

を占めるようになっていた。しかし、それとても特定の銀行への借入れ依存を集中せず、借入れ先を分散していた。

一方、高橋社長は、1970年代に入って、時価発行増資を頻繁に行なって資金を調達した。しかし、オイル・ショック以降は業績の悪化で、このような資本市場を活用できなくなった。ようやく、1979年になって、業績の回復を背景にして、NMBは資本市場からの資金調達を再開した。しかし、NMBは、日本の証券市場で資金を調達するとしても、まだ無担保転換社債を発行できるほどの高い格付けをとれる状態ではなかった。(注1)。このため、高橋社長は、無担保で転換社債を発行出来る海外の資本市場に注目した。そして、NMBは、1979年になって、転換社債をいずれも海外で、しかも無担保債で発行した。高橋社長は、今後も、海外の資本市場での資金調達を頻繁に行なっていきたいと思っていた。

これに対して、上場している子・関連会社については、時価発行増資を行なえる資格が、増資直前の事業年度の配当金が1株当たり5円以上、税引経常利益が増資前資本金に対して1株当たり10円以上、となっていた。このため、帝国ダイカストを除いた5社は時価発行増資を行なえる資格をもっていた。また、これらの会社が1回で発行できる新規発行株式の限度は、発行済株式総数が2億株以下の会社で、発行済株式数の15% (2億株超の会社では10%)となっていた。ところが、社債を発行出来る資格については、かねもりを除く5社は、それを有していなかった。それは、日本で社債を発行出来る会社は、純資産が60億円以上の会社と決められていたからであった(注2)。このようなことから、かねもり以外は、当分は転換社債を発行することは出来ない、と思われた。

日本のベアリング市場

NMBにとって、極小ベアリングからの売上高は、NMBの売上高の50%弱の水準にまで低下していた。しかし、NMBにとってのキャッシュ・フローは、ほとんどこの極小ベアリングから生み出されていた。したがって、高橋社長は、当分はこの極小ベアリングの市場において圧倒的に強い立場を築くとともに、極小ベアリングのキャッシュ・フローをベースにして、日本市場における小径ベアリングのシェアを高めることを計画していた。

ところで、日本のベアリング・メーカーによる販売高は、最近5年間はおおむね横這いで推移していた(付属資料12)。また、このベアリング市場では、約40社が競争していたが、大手メーカーの日本精工、NTN東洋ベアリング、光洋精工および不二越の4社

(注1) 日本で完全無担保債を発行出来る資格は、純資産が最低でも1,500億円を有し、そのほか自己資本比率50%以上、純資産倍率8倍以上、使用総資本利益率18%以上、インタレスト・カバレッジ・レシオ12倍以上、配当率直近5期連続12%以上の5条件のうち4条件(うち自己資本比率は必須)を充足する必要があった。

(注2) 社債の発行限度は、商法297条の規定額(資本金および準備金の総額、または最終の貸借対照表による会社に現存する純資産のいずれか少ない額)の2倍となっていた。

が、その市場の90%近くを占めていた。NMBは、これら4社を激しく追って第5位に位置していた。

これら大手4社は、製紙業や鉄鋼業のローラー用極大径ベアリング、建設機械や農業機械用の大径ベアリングさらには自動車等の輸送機械、一般機械、電気機械用の中径ベアリングを主に製造していた。そして、従来は、中径以上のベアリングが全体の約3/4を占めていた。また、最近の需要先を産業別にみると、輸出の約26%のほか、国内市場において、輸送機械約35%、産業機械約25%、電気機械約8%およびその他約8%となっていた。これらベアリング・メーカーの顧客は、大口ユーザーであり、それぞれの顧客との間の関係は、長年にわたって、比較的安定していた。このため、大径および中径ベアリングのこれらメーカーは、はるかに大きな顧客である大手自動車メーカーや大手重電メーカーの下請け的存在とみられることさえあった。また、需要先が景気に敏感な業種が多かったこともあって、景気のベアリング需要への影響が大きかった。これに、ベアリング製造業の装置産業的性格が強いという特徴が加わり、操業度を維持する必要上から、ベアリング業界は価格競争に陥りやすかった。一方、自動車メーカーも、売上が伸び悩む度に、ベアリング・メーカーに対して、ベアリングの値段を「叩いた。」

ところで、NMBは、このような大手ベアリング・メーカーとは異なって、極小ベアリングに特化しており、中径以上の大型ベアリングを生産していなかった。しかし、その極小ベアリングでは、アメリカ市場だけで約35%、世界市場で約50%のシェアをもっていた。また、日本においては、NMBは極小ベアリング市場の約70%のシェアをもっており、極小ベアリングの量産に関して、NMBの競争相手は日本精工（残り30%のシェア）だけであった。これに対して、極小ベアリングよりも少し大きな小径ベアリングについてみると、日本精工等の4社がほとんどのシェアを握っていた。特に、家電向けの精密度の高い小径ベアリングについては、日本精工が強かった（注）。現在、精密な小径ベアリング市場のほとんど全てを日本精工が抑えていた。そして、この精密な小径ベアリングに対する需要は急増していた。このため、高橋社長は、この市場にも進出することにした。

従来、極小径や小径の高性能ベアリングは、航空機や精密工作機械など一握りの受注生産品種に限られ、ベアリング市場は精度の低い中型ベアリングが最も需要の多い構造になっていた。ところが、最近では、製紙・鉄鋼業向けの極大径ベアリングや建設・農業機械向けの大径ベアリングの需要は減少してきており、自動車工業や産業機械向けの中径のベアリングも需要が横這いになっていた。しかし、これに対して、精度の高い小径および極

(注1) 日本精工は、海外メーカーと提携契約を結んだことによって、テリトリーが限られたものになり、輸出に限界が大きかった。しかし、NTNや光洋精工等は、輸出を伸ばし、その量産化によって可能になった低コストで、国内でも押ししてきた。このため、日本精工は新分野への進出を重視した。そのなかに家電向けのベアリングも含まれていた。家電メーカーは品質基準が厳しかったが、日本精工は、それに応える努力を続けていた。一方、NTNや光洋精工は、自動車メーカー等向けが伸びていたため、家電向けの努力は少なかった。このため、家電メーカー向けベアリングが増加する時代になって、日本精工は圧倒的に強いシェアを握っていた。

小ベアリングへの需要が増えてきていた。すなわち、V T R , O A 機器 , 航空機器 , 精密
工作機械 , 歯科用医療機器 , 小型・高性能の音響機器等の成長によって、小さなベアリン
グへの需要が増加していた。とりわけ、小径ベアリングは、O A 機器やV T R 向けに需要
が急増していた。例えば、V T R についてみると、シリンダーユニットに 2 個、キャプス
タンモーター部分に 2 個、ピンチローラーに 1 ~ 2 個、テープガイドに 2 個となっており、 5
V T R 1 台当たりでは平均 5.5 個の精密ベアリングが使用されていた。そのうち、V T R
の中核部分であるシリンダー・ヘッドに使われる精密ベアリングを量産しているのは、世
界的にみても日本精工とN M B の 2 社しかなかった。日本精工は、V T R のドラム機構に
よく似たコンピューターのドラム用ベアリングでの経験が役立っていた。一方、N M B の
場合は、航空機器関係の高精度ベアリングの生産技術が役立っていた。 10

ところで、V T R 向けベアリングでは、日本精工が 7 0 ~ 8 0 % を握っているものと推
定されていた。日本メーカーによる V T R の生産台数は、1 9 7 7 年に 0.8 百万台、
1 9 7 8 年に 1.5 百万台、1 9 7 9 年に 2.2 百万台と、ここ数年間、毎年ほぼ 2 倍の割合で伸
びていた。1 9 8 0 年には 4.4 百万台に、1 9 8 1 年にはさらに倍増して 9.5 百万台にな
るものと予想されていた。ベアリングの価格は、V T R の生産が本格化した数年前に比べ 15
て、3 分の 1 程度に下がっていたものの、V T R 用ベアリングの市場は、1 0 0 億円とい
う大きな規模になっていた。このようなことから、高橋社長は、この市場におけるシェア
を高める方針を打ち出したが、1 9 8 0 年春現在ではシリンダー・ヘッド用ベアリングで
3 0 % 近くのシェアをとったものと推定していた。高橋社長は、この数字を 1 9 8 2 年に
は 4 5 % にもっていくことを目標にしていた。とくに、V T R を初めとして、O A 機器も 20
一層小型化が進むと予想されていたことから、極小ベアリングに強い N M B にとって、競
争はいっそう有利になると思われた。1 9 8 0 年春現在、N M B において、V T R 用ベア
リングのベアリング総生産個数に占める割合は 4 0 % を超えてきており、今後の需要増加
に対しては、ペルメックでの小径ベアリングの生産能力の拡大も大きく寄与してくるもの、
と期待していた。ところが、大手ベアリング・メーカーのなかでも、大径・中径ベアリン 25
グに集中していて、精密ベアリングに出遅れた N T N 東洋ベアリング , 光洋精工や不二越
が、今後大径・中径ベアリングの伸びがあまり期待出来ないと予想して、精密ベアリン
グの市場にも参入すると伝えられていた。

N M B グループの経営体制

 30

ところで、高橋社長は、今後も、N M B の成長を、既存の子・関連会社への設備投資を
中心にした内部成長と、企業買収による外部成長と、を組み合わせながら実現することに
していた。このようなことから、高橋社長としては、N M B の資金効率を高めながら、有
利に資金調達出来るように、N M B およびその子・関連会社全体の体制を見直すことが
急務である、と考えるようになった。高橋社長は、親会社の N M B のためだけでなく、そ 35

の子・関連会社としても利益のあがるような経営体制を構築したい、と考えた。

ほぼ2年前の1977年10月、高橋社長は、NMBグループの将来の体制について次のような構想を語っていた。すなわち、「NMB自体は製造機能を持たずに、グループ各社の研究・技術開発・商品企画・ファイナンス・営業活動・人事等の経営政策全般を統合し、管理していくヘッド機能にする。このため、製造部門の軽井沢工場を1978年10月を期して分離独立させるとともに、子・関連会社の営業部門を統合して、NMBを営業本部またはNMB本部の形にする。これに対して、各製造子・関連会社は、上場・非上場の如何を問わず、業績を早急に改善することによって、高株価での時価発行の出来る体制にもっていく。また、NMBが保有している子・関連会社の株式については、それら会社を実質的にコントロール出来る範囲の持株比率に下げ、それ以外の株式を市場で売却し、NMB自体の投資資金回収の一部に充当する。」一方、海外子会社について、高橋社長は「海外に幾ら現地法人を設立しても、現地で上場し、資金調達力を持たなければ、本当の現地化にはならない」として、1979年から1980年にかけて、NMBシンガポールをシンガポール証券取引所に上場することを計画した。そして、いったん公開した後は、資本市場で積極的に資金調達を行なうことにしていた。さらに、一歩進めて、「NMBシンガポールが軽井沢工場内のスペースの一部を買い取って、その日本工場とすることも検討してよい」と語っていた。

しかし、1980年初め現在、この構想は、子・関連会社の建て直しや、シンガポール工場での量産化体制の構築に、とりわけベアリング以外の製品の生産開始と移転に、予想外に苦勞と時間がかかったこともあって、日本国内での販売体制の整備が漸く動き出した段階にとどまっていた。

一方、第二次オイルショックによって、世界経済の伸びが鈍化するようになって以来、競争が一層厳しさを増しており、資産を休眠状態にしておいたのでは、競争に勝てないとの判断が経営陣のなかに強まってきた。このため、資産が休眠化しているものがあれば、その活性化を何らかの形で図る必要があると考えていた。しかも、資産の活性化にあたっては、一時的な性格にとどまることなく、将来に向かって大きな発展性のある方法を探りたいとしていた。同時に、発展性のない子・関連会社については、売却することも考え、その売却資金によって、別の再展開を図るべきである、と考えていた。

ところで、上場会社のなかでは、東京螺子および新中央工業はこのところ2期連続して増配するほど、業績は軌道に乗ってきた。とくに、新中央工業は、対潜哨戒器用部品、拳銃等の防衛関連製品および工作機械のシステム制御装置等の売上を順調に伸ばしていた。また、東京螺子は、自動車向けのねじ売上が高水準で推移していたのに加えて、採算のよい航空機用ねじ等を伸ばしていた。また、新興通信工業は、1979年9月期に復配し、フロッピー・ディスク・ドライブ向けを中心としたステッピング・モーター等の売上の伸びによって、業績はさらに改善していた。今後も、OA機器の伸びとともに、エレクトロニクス関連製品の売上高は大幅に伸びるものと期待していた。このほか、帝国ダイカスト

は、まだ赤字であったものの、1980年3月期には、赤字脱出のメドがついてきた。大阪車輪やかねもりも、業績をさらに伸ばす見通しであった。

意思決定

高橋社長は、NMBを今後とも更に成長させていくにあたって、シンガポール等の海外子会社および日本国内で買収した上場会社を、NMB体制のなかで、どのように関連付けていくのが望ましいのか、もう一度改めて検討することにした。その方向は、おおむね二つに要約出来ると思われた。すなわち、(1)NMBの生産・販売機能を強化するために、国内子・関連会社を吸収して、NMBに生産・販売を集中する体制、いわゆる単独重視の経営体制を採るべきか、それとも(2)NMBを、サポート機能やコントロール機能に限定した、疑似「持株会社」にして、生産・販売という現業の中心を子・関連会社においた体制、いわゆる連結志向の経営体制を確立すべきか、であった。

子・関連会社の吸収合併案

この案の場合には、次のようなことが、前提になっていた。

日本では、大企業と中小企業との間には対等なビジネスの機会が与えられていない。ヒト・モノ・カネのいずれをとっても、大企業のほうがそれら経営資源を活用出来る余地が大きい。すなわち、大企業のほうが優秀な人材が集まりやすいし、価格も大企業のほうが有利な慣行になっている。アメリカでは、製品の質・価格・配送、が競争の鍵になっているが、日本では規模の大きいことも重要な要因になっている。資金調達にしても、大企業のほうがロットの大きな資金を調達できるようになっている。時価発行増資をするにしても、発行済株式総数の10～15%となっており、概して資本金の大きい企業ほど一回で多くの株式を発行できる。

一方、子会社を上場させ、上場後に株式の一部を放出して資金を回収するという方法は、一時的な資金回収方法であり、将来の展開性の面で難点がある。しかも、NMBとしては、上場会社について、例えば、一部の事業・資産等の売却思い切った対策を採ろうとすれば、少数株主の存在によって制約を受けることになる。上場子・関連会社を吸収合併して、事業部にした後に行なえば、株主権への配慮という面倒な問題もなく、将来へ向けて弾力的な展開が可能になる。さらに、NMBは、吸収合併によって、規模のメリットを実現出来るだけでなく、総合的な機械部品メーカーとなることによって、好不況に左右されない企業体質になる。したがって、この子・関連会社を吸収合併する構想においては、製造会社だけに限定するべきである。しかも、合併後の新会社の規模を出来るだけ大きくするとともに、「オペレーション」をNMBグループ全体で統合するという観点からは、上場の製造会社5社全てをNMBに合併することが望ましい。ただ、帝国ダイカストはまだ赤字であり、合併後の会社の利益を薄

めることになるので、帝国ダイカストとの合併は将来の課題とするほうがよい、という考えもある。

ただ、この吸収合併案には、上場会社の上場廃止と言う問題も含めて、いくつかの解決すべき問題が残っているように思われる。

5

子・関連会社の独立案

この案の場合には、次のようなことが前提になっていた。

買収した企業の業績はようやく立ち直ってきており、従来考えていたように、それぞれの企業の独立性を維持しながら、NMBグループ全体を連結経営として展開するほうが、将来弾力的に環境変化に対応できる。

10

最近になって、過去数年間の苦しい状況をようやく脱してきており、従来の方針を実行出来る体制が整いつつある。また、買収された企業の人々のモラルや心情を配慮するという点だけでなく、上場企業の資格を維持しながら展開するほうが、将来弾力的な財務・営業展開が出来る。いずれ、日本でも、アメリカのように連結数字が重視される時代がくることが確実である。また、子・関連会社を吸収合併することによって、NMB自体の会社規模を大きくすることが、はたして、独立企業を連結経営によって集約していくよりも、NMBの株主に対する責任、すなわち、株価を高め続けるという責任、をより良くはたせることになるのであろうか。

15

また、現在は上場基準が厳しく、一旦、上場廃止をした後で、新しい企業の上場を申請することには、多くの困難が予想される。上場企業を上場廃止にする一方で、未上場会社を上場させるための努力をするよりも、上場企業の事業を変更していくほうが、長期的には望ましいのではないか。しかも、上場企業のなかでは、帝国ダイカストを除いて、黒字経営が定着してきており、近い将来には、これら企業も時価発行出来るようになるであろう。これら企業は、資本金も少なく、一旦業績が回復してくると、NMBの株価を大幅に上回る可能性が強い。したがって、たとえ、吸収合併するとしても、上場会社が資金調達上のメリットが得られなくなってからでも、遅くないのではないか。

20

25

特に、NMBが今後エレクトロニクス関連製品を強化する戦略をとろうとしていることから考えて、NMBグループとしても、機械部品分野からエレクトロニクス部品分野を、上場会社としても、分離しておくほうが、弾力的な対応が出来ることも考えられる。特に、NMBがエレクトロニクス関連分野を強化する契機となった新興通信工業は、単独に上場しておくほうが、望ましいのではないか。

30

一方、数々の企業買収によって複雑化するNMBおよび子・関連会社全体の連結経営管理については、従来は、人間の目で見れる範囲が経営掌握の限界であったが、最

35

近ではコンピューター利用の高度化によって経営掌握範囲も広がっている。特に、優良大企業のなかでは、子会社を吸収合併する方向よりも、むしろ子会社をスピン・オフして、上場させることによって事業展開を進めている会社のほうが多い。このようなことから、NMBをグループの統括会社として、子会社独立構想のほうがベターなのではないか。

5

高橋社長は、この二つの経営体制のもとでの『オペレーション』を具体的に描きながら、最終的な決断を下すことにした。

付属資料 1

NMB の貸借対照表

(単位 10 億円)

9 月 末	1976 年	1977 年	1978 年	1979 年	1980 年 3 月
預金及び現金	6.66	7.51	8.15	8.53	10.58
受取手形	0.17	0.28	0.33	0.57	4.75
関係会社受取手形	0.44	1.00	0.93	1.68	
売掛金	0.82	1.14	1.56	2.13	7.43
関係会社売掛金	1.10	1.50	1.75	3.98	
有価証券	1.98	2.60	3.27	3.86	7.15
棚卸資産	7.32	6.45	5.07	4.33	4.14
短期貸付金	—	—	—	1.54	
関係会社短期貸付金	—	0.50	0.45	0.45	
貸倒引当金	△0.11	△0.12	△0.13	△0.25	△0.63
流動資産合計	19.61	21.81	22.71	27.80	37.10
建物・構築物	1.53	1.51	1.40	1.33	
機械・装置・備品	2.49	1.98	1.56	1.52	
土地	0.10	0.10	0.10	0.10	
建設仮勘定	0.03	0.02	0.04	0.03	
有形固定資産	4.24	3.61	3.10	2.78	3.36
投資有価証券	4.30	5.21	0.87	5.81	2.09
関係会社株式	4.59	4.47	9.08	9.91	15.17
関係会社長期貸付金	2.48	2.23	1.88	11.63	10.54
投資その他資産	12.09	12.08	12.02	27.57	28.04
固定資産合計	16.37	15.72	15.15	30.57	31.51
資産合計	36.00	37.80	38.35	58.52	68.73
支払手形	1.64	3.03	4.15	3.26	5.45
関係会社支払手形	1.19	1.53	0.31	2.15	
買掛金	0.23	0.43	0.71	0.91	4.45
関係会社買掛金	0.98	1.11	0.39	2.57	
短期借入金	8.84	9.44	10.29	14.73	21.60
1 年以内返済長期借入金	1.06	0.95	1.47	0.83	
法人税等引当金	—	—	0.38	0.57	
流動負債合計	14.15	16.79	18.39	26.03	33.53
転換社債	—	—	—	8.78	8.41
長期借入金	4.33	4.07	3.21	6.44	8.90
固定負債合計	4.33	4.07	3.21	15.22	17.30
負債合計	18.53	20.88	21.59	41.25	50.84
資本金	4.57	4.57	4.57	4.58	4.61
資本準備金	8.82	8.82	8.82	8.92	9.26
利益準備金	0.25	0.32	0.37	0.41	0.46
その他の剰余金	3.88	3.21	3.00	3.36	3.57
資本合計	17.47	16.92	16.76	17.27	17.89
(参考)					
受取手形割引高	4.94	4.59	4.08	4.27	2.92
受取手形裏書譲渡高	—	—	—	1.98	3.30
関係会社債務保証	15.00	14.98	15.17	18.34	22.01
(うち NMB シンガポール)	2.39	5.05	3.46	11.76	
(うち NMB CORP)	8.71	7.38	6.09	5.46	

付属資料 2

NMB の損益計算書

(単位 10 億円)

10 月～9 月	1976 年	1977 年	1978 年	1979 年	1980 年 3 月
商品売上高	2.10	3.45	4.97	6.55	
商品関係会社売上高	8.48	10.29	9.62	14.32	
商品売上高合計	10.59	13.75	14.59	20.87	
製品売上高	1.77	2.23	2.65	2.79	
製品関係会社売上高	2.40	2.16	2.91	3.29	
製品売上高	4.16	4.40	5.56	6.08	
売上高合計	14.75	18.14	20.15	26.95	21.08
商品期首棚卸高	1.36	1.67	1.11	0.92	
当期商品仕入高	1.28	1.29	6.01	3.21	
当期関係会社商品仕入高	8.77	11.00	6.37	14.21	
他勘定より振替高	—	0.38	0.74	1.05	
他勘定へ振替高	0.02	0.03	0.31	0.29	
商品期末棚卸高	1.67	1.11	0.92	1.20	
商品売上原価	9.72	13.21	13.00	17.90	
製品期首棚卸高	0.72	0.71	0.85	0.83	
当期製品製造原価	3.15	3.87	4.78	4.55	
他勘定より振替高	0.15	0.23	0.21	0.21	
他勘定へ振替高	0.03	0.02	0.26	0.04	
製品期末棚卸高	0.71	0.85	0.83	0.77	
製品売上原価	3.28	3.94	4.76	4.77	
売上原価	13.00	17.14	17.76	22.66	18.16
売上総利益	1.75	1.00	2.39	4.29	2.92
人件費 (販管費分)	0.46	0.56	0.63	0.73	
税金関係	0.18	0.14	0.17	0.26	
賃借料	0.07	0.11	0.11	0.10	
販売・一般管理費	1.45	1.65	1.80	2.18	1.29
営業利益	0.30	△0.65	0.59	2.11	1.62
受取利息	0.73	0.69	0.32	0.51	
関係会社受取利息	—	—	0.15	0.32	
受取配当金	0.08	0.08	0.03	0.18	
関係会社受取配当金	0.46	0.55	0.14	—	
有価証券売却益	—	0.20	0.08	0.17	
為替差益	0.38	0.26	1.16	0.67	0.57
営業外収益	1.91	2.04	2.40	2.04	1.49
支払利息・割引料	1.68	1.59	1.28	1.58	1.39
為替差損	0.38	0.20	0.65	0.50	0.24
営業外費用	2.04	1.95	2.15	2.35	1.93
経常利益	0.17	△0.55	0.84	1.80	1.18
投資有価証券・					
関係会社株式売却益	0.88	0.97	0.69	1.70	0.81
特別利益	0.90	1.10	0.88	1.95	0.83
棚卸資産除却損	—	—	0.13	0.16	
関係会社事業整理費	—	—	—	0.48	
特別損失	0.40	0.32	0.98	1.98	0.66
税引前当期利益	0.69	0.26	0.77	1.76	1.35
法人税等	0.34	0.12	0.47	0.90	0.64
当期純利益	0.35	0.13	0.30	0.86	0.72
(参考)					
減価償却費合計	0.96	0.88	0.75	1.06	0.25
保証債務	15.32	16.44	15.28	13.34	22.01
1 株当り利益 (円)	3.90	1.50	3.20	9.40	—
1 株当り配当 (円)	7.50	5.00	5.00	5.00	—

付属資料 3
製造原価明細書
(単位 10 億円)

	1976年	1977年	1978年	1979年
材料費	0.91	1.48	1.73	1.30
労務費	0.95	1.29	1.34	1.46
経費	1.69	1.75	1.89	1.89
(外注加工費)	0.07	0.28	0.41	0.40
(減価償却費)	0.83	0.72	0.53	0.43
製造費用	3.56	4.52	4.96	4.65
期首仕掛品棚卸高	2.90	2.95	2.57	1.77
他勘定への振替	0.35	1.03	0.97	0.52
期末仕掛品棚卸高	2.95	2.57	1.77	1.35
当期製品製造原価	3.10	3.87	4.79	4.55

付属資料 4

NMBの連結財務諸表

(単位 10 億円)

9 月末	1978年	1979年	10月～9月	1978年	1979年
現金及び預金	15.88	26.18	売上高	35.90	52.99
受取手形及び売掛金	6.71	13.78	売上原価	28.40	41.50
有価証券	6.55	4.47	売上総利益	7.50	11.49
棚卸資産	14.54	21.03	給料手当	1.97	2.10
短期貸付金	—	1.84	販売費・一般管理費	5.31	7.00
貸倒引当金	△ 0.21	△ 0.37	営業利益	2.19	4.48
流動資産合計	46.21	72.59	受取利息	0.84	1.43
建物及び構築物	5.05	6.66	有価証券売却益	0.81	0.18
機械及び装置	12.40	15.15	為替差益	1.29	1.00
土地	1.86	2.83	営業外収益	3.74	3.11
減価償却引当金	△ 11.64	△ 14.04	支払利息・割引料	3.43	3.71
有形固定資産合計	10.36	15.02	為替差損	0.79	1.36
投資有価証券	4.03	6.68	営業外費用	4.83	5.65
非連結子会社および 関連会社株式	5.88	3.77	経常利益	1.10	1.95
投資その他の資産合計	11.30	11.40	投資有価証券及び 関係会社株式売却益	0.83	2.40
固定資産合計	21.70	26.46	為替差益	0.35	1.44
資産合計	69.12	100.16	特別利益	1.34	4.21
支払手形及び買掛金	8.04	9.58	為替差損	0.95	—
非連結子会社及び関連会社 に対する支払手形・買掛金	0.10	3.19	新製品開発損	—	0.90
短期借入金	31.83	36.92	特別損失	1.46	3.12
未払費用	0.47	1.27	税金等調整前当期純利益	0.98	3.04
法人税引当金	0.60	0.94	税金等調整前当期利益	0.99	3.04
流動負債合計	42.87	54.18	法人税等	0.80	2.04
社債	1.99	10.81	前払税金	△ 0.31	△ 0.68
長期借入金	5.12	12.34	少数株主利益	0.12	0.41
退職給与引当金	0.74	0.69	連結調整勘定当期償却額	0.02	0.10
固定負債合計	9.12	24.78	持分法による投資損益	0.24	△ 0.49
少数株主持分	1.03	3.92	当期利益	0.60	0.67
負債合計	53.18	82.92	(参考)		
資本金	4.57	4.58	受取手形割引高(B/S)	5.28	4.29
資本準備金	8.82	8.92	受取手形裏書譲渡高(B/S)	0.08	0.11
利益準備金	0.42	0.46	配当金(P/L)	0.45	0.46
その他の剰余金	2.12	3.28			
資本合計	15.94	17.23			

子会社数 1978年 16社
1979年 29社

うち連結対象会社 1978年 12社 東京螺子, 新中央工業, エヌ・エム・ビー・エレクトロニクス, NMB Corp., NMB Export Corp., ITL Technology Corp., NMB(UK)Ltd., NMB Singapore Ltd., International Technology Private Ltd. (Singapore), NMB(HK)Ltd.
1979年 22社 主要会社: 東京螺子, 新中央工業, 北斗音響, シンコー, ハタ通信機 NMB Corp., IMC Magnetics, NMB(UK)Ltd., NMB GmbH NMB Singapore Ltd., NMB(Asia)Ltd., Hansen Mfg. Co.

関連会社 1978年 5社
1979年 16社

うち持分法適用会社 1978年 2社 大阪車輪製造, IMC Magnetics
1979年 3社 新興通信工業, 大阪車輪製造, エヌ・エム・ビー・エレクトロニクス

付属資料 5

上場子・関連会社の財務諸表

(単位：百万円)

	新興通信		新中央工		東京螺子		大阪車輪	帝国ダイ	かねもり
	1980年 3月	1980年 3月	1980年 3月	1980年 3月	1980年 3月	1980年 3月	1980年 3月	1980年 3月	1980年 3月
現金及び預金	519.8	267.2	1,200.8	970.8	862.4	1,778.8			
受取手形	996.1	324.1	1,040.3	372.3	128.2	226.1			
売掛金	682.1	665.0	1,687.3	1,982.9	576.6	3,810.8			
棚卸資産	1,568.7	1,434.9	1,913.6	1,100.1	359.3	2,519.5			
有価証券	—	—	—	—	113.1	4,327.6			
短期貸付金	—	—	691.5	—	—	—			
流動資産合計	4,127.3	3,122.4	6,930.1	4,587.3	2,079.7	12,696.2			
有形固定資産 (うち土地)	267.2 (2.0)	634.7 (30.9)	1,173.1 (37.4)	1,768.5 (88.1)	736.9 (236.9)	803.5 (224.6)			
投資有価証券	—	457.6	744.6	164.5	99.1	—			
関係会社株式	709.7	377.6	—	370.6	50.6	99.2			
投資その他資産	824.1	869.4	983.6	1,719.5	222.4	1,954			
固定資産合計	1,101.3	1,504.9	2,167.4	3,488.8	959.9	1,015.6			
資産合計	5,234.9	4,716.0	9,097.4	8,076.1	3,053.6	13,711.9			
支払手形	1,391.8	682.0	1,729.8	1,960.4	717.9	1,932.7			
買掛金	588.9	203.9	744.4	866.5	380.4	266.8			
短期借入金	—	615.7	851.2	207.0	395.8	—			
流動負債合計	2,248.5	1,815.9	4,243.6	3,594.3	1,652.4	4,763.5			
長期借入金	—	274.2	687.2	272.0	591.6	—			
固定負債合計	3.1	399.1	1,224.6	276.2	691.2	173.5			
負債合計	2,251.6	2,214.9	5,468.2	3,889.1	2,343.7	4,978.6			
資本金	889.0	768.0	1,175.3	1,000.0	650.0	2,007.0			
資本準備金	1,946.6	1,163.5	1,698.9	1,286.9	379.1	4,222.2			
利益準備金	9.0	77.2	132.2	73.3	25.7	251.3			
その他の剰余金	138.7	492.4	622.8	429.7	△345.0	2,252.8			
資本合計	2,983.3	2,501.0	3,629.2	2,434.5	709.9	8,733.2			
手形割引高	1,440.0	556.9	1,590.8	274.9	714.8	—			
手形裏書譲渡高	43.2	—	—	—	114.7	—			
	新興通信		新中央工		東京螺子		大阪車輪	帝国ダイ	かねもり
	1979年 9月期	1980年 半期	1979年 9月期	1980年 半期	1979年 9月期	1980年 半期	1980年 3月期	1980年 3月期	1980年 3月期
売上高	4,683.5	3,153.0	3,185.4	1,720.2	10,951.0	5,870.3	12,435.0	4,163.2	11,267.0
売上原価	3,963.0	2,713.1	2,391.2	1,277.9	9,191.7	4,897.3	10,935.1	3,868.8	4,547.1
売上総利益	720.5	439.9	794.2	442.3	1,759.3	973.0	1,499.9	294.5	6,719.8
販売一般管理費	241.0	177.0	369.9	230.3	847.8	436.6	912.0	349.3	5,867.8
営業利益	479.4	262.9	424.4	211.9	911.5	536.3	587.9	△54.9	910.3
受取利息	28.3	18.9	23.1	21.8	51.2	51.8	140.5	32.8	110.3
営業外収益	82.2	38.9	47.4	29.8	103.8	82.5	189.4	75.9	588.9
支払利息割引料	125.7	57.6	54.5	142.2	231.1	110.7	170.9	110.4	8.9
営業外費用	168.4	75.1	98.9	164.3	288.4	120.3	205.7	122.9	342.8
経常利益	393.3	226.7	373.9	177.4	726.8	498.5	571.6	△101.9	1,156.4
特別利益	245.1	19.2	4.8	26.0	3.7	33.8	17.4	12.5	7.9
特別損失	120.3	30.3	19.1	1.0	209.1	69.1	38.4	44.6	—
税引純利益	518.1	215.6	360.6	202.9	521.4	463.2	550.0	△134.0	1,164.3
法人税	—	90.5	170.6	93.0	246.8	240.2	256.5	—	586.6
純利益	518.1	125.1	190.0	109.9	274.6	223.0	293.4	△134.0	577.8
減価償却費	64.3	30.1	89.9	46.5	446.0	116.0	317.7	229.7	83.5

付属資料 6
グループ各社の金融資産
(単位：百万円)

	NMB	新興通信	新中央工	東京螺子	大阪車輪	帝国ダイ	かねもり
現金	2.9	0.6	0.2	1.3	(0.9)	(0.2)	(6.2)
当座預金	3 235	4 13	2.5	1 15.4		(3 55.6)	(9 73.3)
普通預金	1.5	0.3	—	6.3		—	(5 5.0)
通知預金	3,779.0	1 08.5	4 4.0	1 93.1		(2 10.0)	(4 80.0)
定期預金	2,388.2	6.0	2 00.3	9 21.6	(9 70.0)	(2 96.7)	(2 60.0)
定期積金	—	1 70.0	—	—		—	—
別段預金	0.6	0.1	—	8 96.0		—	—
振替貯金	—	—	—	—		—	(4.3)
外貨預金	4 37.6	—	—	—		—	—
CD	1,600.0	—	—	—		—	—
合計	8,533.3	3 26.6	2 47.0	2,133.7	1,053.3	9 40.3	3,885.9
	(10,582.2)	(5 19.9)	(2 67.2)	(1,200.8)	(9 70.8)	(8 62.4)	(1,778.8)
有価証券	3,856.5	37.0	2 01.8	2 00.0	n.a.	n.a.	4,464.3
	(7,154.4)	n.a.	(2 99.2)	n.a.	(0)	(1 13.1)	(4,327.6)

注：上段は1979年9月30日現在の数値，下段の()は1980年3月31日の数値

付属資料 7

主な金融機関別借入金

(1979年9月現在)

(単位:百万円)

長期借入金		短期借入金	
NMB			
日本開発銀行	175	日本長期信用銀行	1,000
日本長期信用銀行	1,139	三井銀行	1,270
住友信託銀行	1,005	東海銀行	840
年金福祉事業団	196	太陽神戸銀行	730
バイエリッシュェ・		三菱銀行	725
フェラインズ銀行	1,057*	第一勧業銀行	720
ナショナル・ウェスト		富士銀行	700
ミンスター銀行	808*	八十二銀行	470
ソシエテ・		住友銀行	307
ジュネラル銀行	645*	東京銀行	300
コンチネンタル・		住友信託銀行	330
イリノイ銀行	626*		
ブラッセル銀行	345*		
シンガポール・			
デベロプメント銀行	258*		
ミッドランド銀行	206*		
新興通信工業			
住友信託銀行	280#		
太陽神戸銀行	198*		
太陽生命	221##		
新中央工業			
三井銀行	86	横浜銀行	100
住友信託銀行	70	静岡銀行	70
東京生命	77#	三井銀行	50
年金福祉事業団	17#	大和銀行	50
東京螺子			
日本興業銀行	323	日本興業銀行	100
三井銀行	164	三井銀行	140
住友信託銀行	312	埼玉銀行	160
中央信託銀行	233	横浜銀行	30
三井信託銀行	76	富士銀行	50
東京生命	34	東京生命	60#
年金福祉事業団	55		
大阪車輪製造			
住友銀行	(289)#	住友銀行	(28)
三菱銀行	(51)*	三井銀行	(28)
住友信託銀行	(50)#	三菱銀行	(16)
帝国ダイカスト			
大阪銀行	(156)	大阪銀行	(76)
大和銀行	(113)	大和銀行	(15)
日本長期信用銀行	(100)	泉州銀行	(15)#
日本開発銀行	(87)	福徳相互銀行	(45)#
年金福祉事業団	(264)		
借入金に対する提供担保			
有価証券	2,648	NMB	2,648
投資有価証券	2,617	新興通信	—
関係会社株式	5,901	新中央工	—
建物・構築物	1,234	東京螺子	64#
機械・装置・車両	1,149	大阪車輪	(84)
土地	88	帝国ダイ	(94)#
NMB保証	—		—
太陽神戸銀行保証	—	280#	—
第一相互銀行保証	—	139##	—
三井銀行保証	—	82##	—
		94#	14
関係会社についての債務保証			
NMBエレクトロニクス	679		
大阪車輪	254		
NMB CORP.	5,462		
NMB SINGAPORE LTD.	11,762		
土木計測器センター	—	150	

(注)

- *無担保 **銀行保証
- ()内は1980年3月現在の数字
- 外国銀行からの長期借入金は外貨建て
- #および##は担保・保証の対応債務

付属資料 8

役員概要

(1979年9月および1980年3月(*)現在)

	NMB	新興通信	東京螺子	新中央工	大阪車輪*	帝国ダイ*	かねもり*
代表取締役 会長	—	高橋高見 2,390千株	高橋高見 151千株	高橋高見 494千株	高橋高見	—	高橋高見 1,453千株
代表 取締役 社長	高橋高見 (1928年生) 1,140千株	日高一夫 (1928年生) 70千株	西村太郎 (1915年生) 60千株	鈴木喜一 (1922年生) 4千株	千田 敬 (1921年生) 90千株	藤井達朗 (1920年生) 元NMB顧問	吉武久賀 (1907年生) 1,383千株
		1974年まで NMB副社長	1976年就任	1978年就任	1978年就任	1979年就任	1978年就任
取締役 副社長	—	林 全邦 (1917年生) 30千株:1954年 に常務で退任 1975年就任	—	—	—	—	—
専務 取締役	石塚 巖 (1924年生) 96千株(1955年入社)	—	—	—	皆川泰久 (1922年生) 2千株 1979年まで	—	—
専務 取締役	花村 理 (1924年生) 36千株(1975年入社)	—	—	—	東洋工業 取締役	—	—
常務 取締役	八木武夫 (1922年生) 15千株(1955年入社)	—	—	青野雄勝 (1929年生) 1978年就任	余田和雄 (1926年生) 元安宅産業 1978年入社	—	田村谷孝三 (1922年生) 18千株 1974年就任
常務 取締役	荻野五郎 (1930年生) 94千株(1962年入社)	—	—	松岡良祐 (1932年生) 3千株 1976年まで	小林 弘 (1923年生) 1979年まで 三協取締役	—	服部一郎 (1926年生) 35千株 1979年就任
常務 取締役	江川淑夫 (1935年生) 39千株(1965年入社)	—	—	日産自動車 元組合長	—	—	—
常務 取締役	石川英達 (1939年生) 12千株(1963年入社)	—	—	—	—	—	—
取締役	10名	江川克己 (1929年生) 30千株 1975年まで NMB取締役	江川克己 6千株	花村 理 15千株	花村 理 1千株	高橋高見	5名
		菅原英夫 (1926年生) 8千株 1979年就任	小山三郎 (1930年生) 9千株 1979年就任	その他 取締役5名	その他 取締役3名	花村 理	
		石塚 巖 40千株	花村 理 9千株				
		その他 取締役4名	その他 取締役4名				

付属資料 9
 従業員の状況
 (1979年9月)

	NMB	新興通信	新中央工	東京螺子	大阪車輪	帝国ダイ	かねもり
男							
従業員数(人)	612	202	285	535	(311)	(184)	(472)
平均年令(歳)	29.8	30.7	37.9	43.0	(37.5)	(38.7)	(31.7)
平均勤続年数(年)	6.1	6.2	12.8	20.3	(11.8)	(13.4)	(6.1)
平均給与月額(円)	129,584	151,046	171,638	218,026	(243,595)	(194,955)	(149,273)
女							
従業員数(人)	250	102	34	35	(20)	(15)	(259)
平均年令(歳)	23.1	33.8	27.3	25.4	(25.0)	(37.9)	(29.4)
平均勤続年数(年)	3.1	3.2	5.8	5.8	(1.5)	(9.6)	(4.4)
平均給与月額(円)	93,969	92,315	108,429	110,667	(127,600)	(116,656)	(87,277)
合計							
従業員(人)	862	304	319	570	(331)	(199)	(731)
平均年令(歳)	27.9	31.7	36.8	42.0	(36.8)	(38.6)	(30.7)
平均勤続年数(年)	5.2	5.2	12.1	19.9	(11.0)	(13.1)	(5.5)
平均給与月額(円)	119,499	132,333	165,005	211,479	(236,600)	(175,234)	(125,898)

うち組合員(人)	NMB 労働組合(佐久地区の地域労組連絡協議会に加盟)	企業内労働組合: 上部団体に属せず	251	497	(261)	全国金属(総評系)	労働組合: 特記なし
			全金同盟(同盟系)	全国金属(総評系)	全日本自動車産業労働組合総連合会の傘下の全国マツダ労働組合連合部品製造労働組合会議に加盟		(注) このほか歩合給従業員 1,896人 46.1歳 3.5年 60,042円

(注)

1. 平均給与月額は賞与を含まない。基準外賃金については、新興通信及び大阪車輪以外は含まない。
2. ()内の数値は1980年3月現在

付属資料 10
大株主の状況
(1980年3月)
(単位百万株)

	NMB	新興通信	新中央工	東京螺子	大阪車輪	帝国ダイ	かねもり
高橋高見	1.1(1.2) #	2.4(13.4)	0.1(0.5)	—	0.00(0.0)	0.0(0.0)	1.4(3.4)
高橋産業経済研究所	12.3(13.4)	—	—	—	—	—	—
啓愛社	6.9(7.4)	2.6(14.4)	—	—	0.06(2.8)	1.4(10.7)	1.0(2.5)
NMB	—	5.3(30.1)	7.9(51.3)	11.0(46.9)	—	2.7(20.7)	9.5(23.5)
NMB Singapore Ltd.	—	—	—	—	—	4.0(30.7)	—
新興通信	0.8(0.9) #	—	—	—	—	—	—
新中央工業	—	1.0(5.6)	—	—	0.04(2.2)	—	—
東京螺子	—	1.0(5.6)	—	—	0.04(2.1)	—	—
日本長期信用銀行	3.6(3.9)	—	—	—	—	—	—
住友信託銀行	2.8(3.1)	0.8(4.5)	0.6(3.9)	0.5(2.2)	0.08(4.0)	—	1.5(3.7)
東海銀行	2.6(2.8)	—	—	—	—	—	—
三井銀行	2.6(2.8)	—	0.5(3.1)	0.3(1.3)	0.02(1.2)	—	—
第一勧業銀行	2.6(2.8)	—	—	—	—	—	—
三菱銀行	2.5(2.7)	—	—	—	0.05(2.5)	—	—
太陽神戸銀行	2.1(2.3)	0.4(2.3)	—	—	—	—	—
富士銀行	—	—	—	—	0.04(1.9)	—	—
北海道拓殖銀行	—	—	—	—	—	—	2.0(5.0)
中央信託銀行	—	—	—	0.5(2.2)	—	—	—
日本証券金融	2.4(2.6)	—	—	—	—	—	—
大和証券	—	0.6(3.1)	—	—	—	—	—
東京生命保険	—	—	0.5(3.1)	—	—	—	—
明治生命保険	—	—	—	—	0.06(2.8)	—	—
丸紅	—	—	—	—	0.12(5.8)	—	—
東洋工業	—	—	—	—	0.16(7.9)	—	—
フジヤマ	—	—	—	—	0.08(3.8)	—	—
日新製鋼	—	—	—	—	0.05(2.3)	—	—
本田技研工業	—	—	—	—	—	1.2(8.9)	—
久保田鉄工	—	—	—	—	—	0.7(5.4)	—
古賀久賀	—	—	—	—	—	—	1.3(3.3)
北海道土地	—	—	—	—	—	—	1.3(3.2)
石橋鉱業	—	—	—	—	—	—	0.8(2.0)
浮動株	(26.6) #	(12.5) #	(31.4) #	(27.9) #	(10.3)	(13.8)	(37.0)

()内は持株比率(%) # 1979年9月現在

付属資料 11

NMB シンガポールの財務諸表

(単位：千シンガポールドル)

9 月 末	1976年	1977年	1978年	1979年
棚卸資産	6,128	11,773	37,097	61,830
売掛金	3	28	117	49
受取手形	5,187	3,825	1,840	—
その他売掛債権・預け金・前払金	148	871	1,548	15,209
関係会社貸付金	730	4,295	3,890	—
関係会社への債権	7,971	91	840	2,159
定期預金	594	13,750	—	111,480
当座預金・現金	1,542	4,103	5,537	296
流動資産合計	22,305	50,040	49,029	191,024
固定資産合計	17,471	25,652	37,236	50,696
関連会社等への長期貸付金	—	40	908	—
投資	—	10,280	7,504	3,126
繰延支出	388	2,040	6,981	6,017
買掛金	} 5,450	492	5,012	5,731
支払手形		15,314	17,819	21,285
その他買掛債務・未払金	547	640	1,627	3,790
未払利息(ノート分)	—	2,231	1,990	1,667
親会社への債務	1,547	2,441	7,527	648
関係会社への債務	317	255	12,366	269
銀行借入金当期返済金	16,339	7,926	4,284	66,614
ノート当期償還額	—	—	3,345	3,216
銀行当座借越金	—	—	2,951	6,060
流動負債合計	24,200	29,299	56,922	109,282
銀行借入金	2,811	4,140	7,283	19,814
親会社借入金	7,800	5,300	5,300	87,839
ノート#	—	30,000	23,415	19,296
長期負債合計	10,611	39,440	35,997	126,948
株式資本	2,500	5,000	5,000	15,000
留保利益(累積損失)	2,959	3,010	3,738	(279)
資本合計	5,459	8,000	8,738	14,721
(注)手形割引高	2,670	2,286	2,315	1,927
当期利益(損失)	3,308	5,052	728	(4,017)
配当金	3,800	5,000	0	0

(注) 為替レート (1Sドル = 円) 117.74 109.47 85.69 104.92

1976年11月、NMBシンガポールはアジア・ダラー市場でノートを発行して12百万USドルを調達した。発行価格は99½、利子率8½%、満期1983年であった。このノートはNMBおよび東海銀行による保証付であった。

付属資料 12

日本の大手ベアリング・メーカーのベアリング販売額

(単位 10 億円)

	業界合計		日本精工	NTN東洋	光洋精工	不二越	NMB
	金額	数量	ベアリング				
		(百万個)	(4月期)	(3月期)	(3月期)	(11月期)	(9月期)
1976年	276.6	1,131	71.8	85.3	88.5*	28.2	9.3
1977年	287.3	1,173	81.3	72.0	90.0*	29.7	9.8
1978年	282.5	1,143	82.3	79.2	75.9	28.1	11.5
1979年	330.3	1,301	92.4	87.5	65.5	30.2	12.3
1980年	92.3#	356#	111.5	111.3	80.9	17.5 (中間)	7.7 (中間)

*ベアリング以外の製品も若干含まれている。1978年の数値は、それ以前の分類基準で、89.8となっている。

#3カ月分

資料：業界合計は機械統計年報(1980)〔通産省〕：個別企業は有価証券報告書

付属資料 13

日本の大手ベアリング・メーカーの要約財務諸表（単独）

（単位：10 億円）

	日本精工 (1980年4月)	東洋ベアリング (1980年3月)	光洋精工 (1980年3月)	不二越 (1979年11月)
現金・預金	26.0	20.7	11.7	9.7
売掛債権*	59.8	31.6	19.1	21.2
有価証券	19.8	15.2	10.1	5.6
棚卸資産	16.6	14.7	18.7	12.4
その他	12.1	14.5	3.6	1.4
流動資産計	134.4	96.7	63.2	50.2
固定資産	56.7	34.9	55.0	26.6
資産合計	195.5	131.5	118.2	76.8
買掛債務	36.7	35.6	27.0	16.4
短期借入金	30.4	28.1	22.3	20.0
社債・長期借入金の当期返済額	3.8	—	19.9	—
その他	25.1	12.9	8.6	7.6
流動負債	96.1	76.6	77.8	44.1
社債	5.9	—	7.2	—
転換社債	11.5	0.7	0.9	1.3
長期借入金	27.0	13.9	43.1	6.7
退職引当金等	7.5	9.5	4.6	7.9
固定負債	51.9	24.1	55.9	15.9
負債合計	148.0	100.8	133.9	60.0
資本金	13.6	11.2	12.8	6.7
資本準備金	11.1	6.2	3.5	0.9
利益準備金	2.1	1.5	1.8	1.2
その他剰余金	20.8	11.9	▲ 33.8	8.0
資本合計	47.5	30.8	▲ 15.7	16.8
*その他受取手形割引高	23.6	22.0	17.9	5.4
売上高	167.7	149.1	111.4	71.7
売上原価	130.3	118.8	92.9	57.1
売上総利益	37.4	30.2	18.5	14.6
販売・一般管理費	20.3	18.2	14.0	8.9
営業利益	17.1	12.0	4.5	5.7
受取利息	3.5	1.9	1.5	0.6
受取配当金	0.9	0.4	0.3	0.2
その他	1.3	1.5	0.7	0.1
営業外収益	5.7	3.8	2.5	0.9
支払利息・割引料	6.1	6.5	5.2	2.0
社債利息	1.4	0.1	1.1	0.1
その他	2.4	0.9	4.8	1.6
営業外費用	9.9	7.4	11.1	3.7
経常利益	12.9	8.4	4.2	2.9
当期利益	6.6	3.4	▲ 35.8	1.3
減価償却費	5.1	3.5	4.7	3.3
1株当たり利益(円)	24.86	150.0	▲ 139.75	162.6
1株当たり配当金(円)	6.50	5.00	—	5.00
決算期前6カ月間の株価	402	347	188	390
高値(円)				
安値(円)	285	260	121	307

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.