



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)

5

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。

10

15

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。

20

25

30

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)