

# 経営統合によるシナジーを生かし、 ミネベアミツミが目指す新たな価値創造とは



経営統合を経て、ミネベア株式会社（以下、ミネベア）・ミツミ電機株式会社（以下、ミツミ）の両社の強みを融合し、新たな企業グループとして歩み始めたミネベアミツミ。成長への原動力となる技術開発のシナジー\*について、両社出身の役員にインタビューを行いました。

\*相乗効果。複数の企業が連携することで、より大きな結果を出すこと。

## 対談

取締役 常務執行役員  
技術本部長

加々美 道也

取締役 常務執行役員  
技術本部副本部長

ミツミ電機株式会社 取締役常務執行役員

麻生 博史

## 統合に至った背景

**加々美** ミネベアは、さらなる成長のため電子機器製品のビジネス拡大に注力していました。ただ、社内には技術者の数が圧倒的に不足していたのが現実です。そこを何とか補いたいと考える中、1,000人超の専門性の高い多様な人材を擁するミツミは、パートナーとして最適でした。

**麻生** ミツミは、電子機器の部品メーカーとして長年ビジネスを手がけており、今後に向けて精密機構部品事業の強化を進めていました。メカニカルな土台を持つミネベアは微細加工に長け、これまでミツミの精密部品に不足していた部分を補えます。また、ベアリングを中心としたミネベアのビジネスに、ミツミが持つ回路技術や無線技術など電気的要素を組み合わせれば、より良いものがより早くつくれます。メカニカルな会社とエレクトロニカルな会社が水と油になるのではなく、高い相乗効果を発揮できるという確信がありました。

**加々美** 技術開発の点では、ミネベアの幅はそう広くはなかったのです。いくつかのコア技術を中心に展開し、その部分ではどこにも負けない製品を築いていくのがこれまででした。一方でミネベアから見たミツミは、非常に豊かな技術の広がりを持ちます。お客様や社会から「こういうものが欲しい」というニーズを受け、迅速にそれをつくりあげていく優れた点がありました。

**麻生** もともとミツミは部品を買ってきて組み合わせ、付加価値の高い製品をつくってきた歴史があります。根幹のところ強い技術を持つミネベアと一緒になれば、製品・技術を外から仕入れなくても、必要なものが社内にあるという状態をつくれます。お互いに持つ色の違う技術を融合させていくことで、1足す1を2ではなく、3にも4にもできるのです。

**加々美** もう一つ、ミネベアの製品ラインナップはアクチュエータやモニターなど出力装置が中心、ミツミはセンサーやカメラなど入力装置が多かったことが指摘できます。アウトプットとインプットという別の部分に主力を置いてお互いに補い合えるのも、両社が統合への期待を寄せた点でした。

## ミネベア、ミツミのDNA

**加々美** ミネベアのDNAはものづくりへの真摯さにあります。ニッチなところで強い技術をつくり、長い歳月、信念を持ってやり続けていく。ベアリングなどは、こつこつと地道な改善を重ねて精度を高めつつ、50年以上前から今まで途切れることなくつくられてきたものです。ミネベアの原点ともいえるマザー工場「軽井沢工場」で、こうした考え方が長く培われてきました。

**麻生** ミネベアのものづくりへの真剣さやこだわり、厳しさは、統合後に一緒に事業を進めるようになり強く感じました。ともすればミツミに欠けていたもので、積極的に吸収していくべきだと思っています。

**加々美** 反面、ミネベアには新しい技術や製品を簡単に受け入れる文化がなかったのも事実です。部品メーカーとして「より良いものを、より安く、より早く、より多く」の世界で来ただけに、数量を伸ばしにくいものはリスクと見て避ける傾向にありました。この点はミツミの方がフレキシブルといえるでしょう。

**麻生** お客様と一緒にやり、世の中の期待に応える製品を生み出していく姿勢はミツミのDNAとしてあります。お客様とコミュニケーションを重ねる中で革新的な製品を生み出し、その周辺でどんどん枠を広げるという方法でわたしたちは成長してきました。現在は、ミツミの本社機能を担う「多摩事業所」がその歴史を受け継ぎ、設計開発拠点としてもものづくりを支えています。

## 統合によるシナジーの発揮

**加々美** 今後のIoT<sup>\*1</sup>社会の要となるセンサーはシナジーを生みやすい製品の代表です。ミネベアは、ひずみゲージの生産量で世界トップクラスを誇り、ミツミはMEMS<sup>\*2</sup>技術を生かしたセンサーのラインナップを持ちます。アプローチが異なるそれぞれのセンサーを組み合わせることで、他社にはない優位性を構築していけると考えます。

**麻生** 荷重を測るフォースセンサーでは間違いなく二社の強みが発揮できますし、加えてミツミが開発してきた温度・湿度・気流などのセンサーを応用した製品提案も可能です。例えば、ミネベアが得意とするバックライトやアクチュエータなどと組み合わせていくことも考えられます。

**加々美** ミネベアはさまざまな出力装置を持っているので、入力装置であるセンサーとうまく組み合わせることができれば、複合的な製品として相乗効果を出しやすいですね。

**麻生** そのとおりです。また一方で、ミツミが持つ半導体事業を、ミネベアが手掛けるモーター製品の制御に役立てていく試みも、シナジーを生かして進んでいます。

※1 IoT:Internet of Things(モノのインターネット)。インターネットにさまざまなモノを接続すること。

※2 MEMS:Micro Electro Mechanical Systems(微小な電気機械システム)。導体のシリコン基板・ガラス基板・有機材料などに、機械要素部品のセンサー・アクチュエータ・電子回路などをひとまとめにしたミクロンレベル構造を持つ装置。

## シナジーを生み出すために

**加々美** まずはお互いが持っている技術の棚卸しが不可欠です。二社の融合という点でも、技術という共通言語を持ったエンジニアは文化を共有しやすく、事業の上で何を重視するかなど意識のずれがほとんど感じられません。お互いにデータをすべて出し合い、率直な話し合いが進んでいます。





**麻生** 統合による組織編成を経て、周囲を見渡すと「こんなところに欲しかった技術を持った人がいた」という状況が多く起きています。二社合同でのさまざまなテーマの検討会を頻繁に開いており、お互いにメンバーを出し合ったプロジェクト推進体制が整いつつあります。

**加々美** 現在、営業部門によるマーケティングとは別に進める、技術的な見地からのマーケティングも重視しています。一般的にこうなればもっと暮らしが良くなるという想像はできても、そこに必要な技術のあり方に目が向けられることは少ないもの。例えば、AI※はこれまでどう進歩をしてきて将来どこに向かうのか、普及のために必要な補助技術とは何かなどを検討し、注力すべき領域を考えていきます。

**麻生** 将来社会がどう変わっていくかを予測し、そのときに必要な製品、技術の実現を目指していけるとよいですね。難しいことですが、わたしたちの理想はそこにあります。

※AI:Artificial Intelligence(人工知能)。

### 新会社ミネベアミツミとしての挑戦

**加々美** 未来の社会の重要な鍵となるIoTやAIでは、データ処理をどうするかというデジタル側面に注目が集中しがちですが、もう一つ欠かせないのが「アナログとデジタルをいかに相互に変換していくか」という視点です。アナログの事象をセンサーなどで取り込みデジタル

データ化する「入口」の部分、データ処理ののち、デジタル信号をモーターやアクチュエータを通してアナログの動きに変えていく「出口」の部分。ここでアナログに軸を置くミネベアミツミが貢献できることは大きいでしょう。

**麻生** アナログの専門家として、アナログとデジタルをつなぐ部分で価値提供できるのはわたしたちならではの強みであり、今後も変わりません。その上で、そこから派生的にデジタルにかかわる新ビジネスが生まれる可能性もあります。例えばベッドセンサーで呼吸や心拍を測定してデータ化すれば、そのデータをどう活用して世の中の役に立っていくかという発想は自然と生まれてきます。

**加々美** 市場としては、医療介護分野のほか、車載系は大きな伸び代があると考えています。ハイブリッドカーや電気自動車の普及に合わせて、モーターやアクチュエータ、センサーには強い引き合いがあります。また、スマートシティも注力する分野で、これまでも高効率LED街路灯とクラウドネットワークを組み合わせ、都市生活のさまざまな機能を一括管理できるシステムを手掛けてきました。

**麻生** ロボティクス分野でも成長が見込めます。ロボットは入力と出力の両方の技術が不可欠ですが、ミネベアミツミはロボットの目となるカメラやセンサー、動作させるためのベアリングやモーターを併せ持ち、かつモーターの動きを効率化する回路技術も生かします。シナジーを発揮して挑戦できる分野だと考えています。

### 社会課題の解決に対し、 ミネベアミツミが提供する価値

**加々美** CSR基本方針に掲げるとおりで、わたしたちは「信頼性が高く、エネルギー消費の少ない製品を安定的に供給し、広く普及させる」ことを通じて、持続可能な社会に貢献していきます。特に、当社はデバイスメーカーとして軽薄短小化や高効率化を不変のテーマとしており、それは製品や生産プロセスにおける省資源・省エネルギーに直結していきます。わたしたちの

本業での取り組みは、常に社会の環境負荷の低減に重なるものでなくてはならず、デバイスメーカーが存在する意義もそこにあります。

**麻生** まさにそのとおりで、お客様からの要請としても環境対応は今日不可欠となっています。世の中のニーズに真摯に応えようとする中で、製品は自然に環境配慮型へと向かってきました。

**加々美** 世界で使用される電力の約40%はモーターが、約25%は照明が占めています。それらの高効率化がエネルギー使用量削減に与えるインパクトは大きいでしょう。当社は部品メーカーのため、単独で大がかりな最終製品をつくることはできません。ただ、未来への新たな可能性に挑むさまざまな企業が「こんなもの

をつくりたい」と考えたとき、その実現を支える優れた部品やソリューションを提案し、貢献していくのは素晴らしいことと考えます。CSR基本方針の下で意識をそろえ、全社を挙げて取り組んでまいります。



## ミネベアミツミのものづくりを支える拠点

### 軽井沢工場

長野県の自然豊かな高原にある軽井沢工場は、1963年に開設され、50年以上を経て今日に至っています。国内の生産拠点であると同時に、生産の海外展開を支える重要な拠点として機能しています。

海外各国の生産拠点のマザー工場として、各種機械および金型・治工具の設計・製作をはじめ、生産技術の開発、さらには海外従業員の研修・教育などの生産活動支援を行い、ものづくりを通して各国の発展にも寄与しています。



### 多摩事業所

ミツミは1954年1月に東京都大田区雪ヶ谷で創業し、ポケットラジオ向けのポリバリコン※の開発に成功したことで会社を大きく発展させました。2002年、東京都多摩市に本社を移転させ、現在に至っています。

多摩事業所では、コネクタや電源、車載製品などの設計・開発を行っています。また海外生産拠点の生産技術の向上や生産支援を行っており、ミツミの中核としてものづくりを支え、高品質・高精度な製品の提供に貢献しています。

※ポリエチレンフィルムを誘電体とした可変コンデンサ。ミツミが発明・開発した。ミツミの商品名。

