



ミネベアミツミグループのM&Aの強みを紐解く

日本発のロールモデルを目指す半導体部門の取り組み

ミネベアミツミ株式会社 専務執行役員
エイブリック株式会社 代表取締役社長 兼 CEO
石合 信正

半導体部門好調の要因分析をお願いします

成長の牽引力は、差別化された製品による販売価格改善の効果です。

2022年3月期実績は、売上高775億円、営業利益200億円超と計画を大幅に超えて達成することができました。

円安も追い風でしたが、大きな成長の牽引力は製造の奮闘に加えて販売価格改善の効果です。ミネベアミツミとの経営統合前から、エイブリックでは年々下がり続けた販売価格に歯止めをかけて、製品価値をお客様に訴求するバリューセリングに取り組んできました。この取り組みの成果として、平均単価はエイブリック設立時から大きく改善しました。

バリューセリングを含めて以下にご紹介する三つの施策を共有することで、ミネベアミツミの半導体部門としての収益力を高めています。

一つ目は、自分たちが持っている商品の付加価値を認識したうえで、お客様の真の要望を理解し、お客様にとってメリットある差別化された製品やサービスを提供することです。これにより価格競争に巻き込まれずに、お客様との間にWin-Winの関係を築くことができます。この結果、営業の意識にも変化が起きました。従来の「お客様は神様」といった意識から「お客様に寄り添うパートナー」へと、営業の意識に変化をもたらすことになったのです。

二つ目は、商品価値の向上のため、新商品開発の戦略とチェックポイントをまとめた七つのクライテリアを設けました。この中の1つに「昇り竜&横展開」というものがあります。業界内で一番勢いがある分野に経営資源を

集中的に投下するといった手法で、成功事例を横展開することで収益力向上に貢献しています。また垂直統合型メーカーの強みをいかし、開発・製造・販売部門にマーケティング部門も加わり新商品のプロモーションを迅速に実践することで、上市後の売上拡大を実現しています。

三つ目は、製販一体の生産管理システムの精度向上です。これはエイブリックとしては発足以来4年の歳月をかけて作り上げたもので、私が生産管理の司令塔となり営業、製造をとりまとめて、受注予測から在庫管理までをおこなっています。現在では受注予測値に対して販売実績を±10%程度でコントロールできているため、この仕組みを半導体部門内に展開することで、納期を守り、売上と利益のさらなる最大化をはかりたいと考えています。

半導体部門の将来見通しについて教えてください

2025年3月期目標の前倒しでの達成を確実なものにしていきます。

半導体部門では、「持続可能な社会を実現するため、ニッチかつ縁の下で無くてはならない半導体を提供する」ことを目的に掲げ、環境配慮型製品を中心とした8つの事業領域に注力しながら2025年3月期の目標である売上高1,000億円、営業利益300億円の前倒しを確実なものにしていきます。ミネベアミツミグループは8本槍の強靱化で収益基盤強化を大方針で示していますが、アナログ半導体は祖業であるベアリング、モーターに次ぐ支柱事業の一つとなってきました。私も全世界で必要不可欠な製品の一角として貢献していきたいという強い願いを持っており、その結果としてアナログ半導体メーカーとして世界TOP10入りを果たしたいと思っ

ています。昨年は滋賀工場に加えて群馬・岐阜の新開発2拠点が仲間に加わり、アナログ半導体事業をさらにパワーアップすることができました。

現在の事業環境を説明する二つのワードがあります。一つ目は「天気晴朗」です。直近にはさまざまな環境変化で、短期的な需要減少要因もありますが、中長期的には注力領域である車載、産業機器、通信、医療が牽引して2024年までの売上における当社半導体事業の年平均成長率は市場予想を上回る伸びと見ています。二つ目は「波高し」です。特に2023年3月期は我慢と忍耐の年となります。当社に限った話ではありませんが、ファウンドリーや材料費の高騰に加え、ウクライナ情勢や上海ロックダウンに代表されるコロナ感染拡大の影響、さらには中華圏市場の停滞、電力・水供給不安といったリスク要因もあります。しかし我々は怯むことなくむしろ好機ととらえて、政府の半導体強靱化支援策を最大限活用した滋賀工場の早急な立ち上げや新商品の上市を含めた高収益商品への転換加速、全社をあげた無駄取りの徹底等の「我慢と忍耐のブレークスルーアクション」をさらに加速していきます。

一方で守りにも力を入れています。特に半導体メーカーは事故が起こったらグローバルに広がるサプライチェーンに棄損が起きます。したがって半導体部門を構成する全拠点において、一丸となって安全衛生活動、火災、地震・台風対策、節電対策とリスクマネジメントの徹底に取り組んでいきます。

ミネベアミツミグループM&Aの強さの秘訣についてお聞かせ下さい

戦略的かつ社会への貢献といった優れた視点があることです。

私はこれまで、グローバル企業のさまざまな経営トップから多くを学んできました。エイブリックでは、それぞれのグローバルトップ企業のエッセンスを日本的な強みに織り込んでロールモデルを目指してきたのですが、実際に1年間過ごしてみるとミネベアミツミもエイブリックも目指す方向性が全く同じことが分かりました。

ミネベアミツミの本質的なM&Aの強さとして、戦略的かつ社会への貢献といった優れた視点があることだと思います。現在の半導体部門は2017年にミツミ電機の半導体事業が統合したところからスタートします。そ

して2020年にエイブリックが参加し、2021年、オムロン株式会社の野洲工場（現滋賀工場）が加わりました。さらに、群馬、岐阜の開発拠点も整ったことで、わずか4年の間に陣容が大幅に強化され、今や3本槍の一角にまで成長できました。統合した企業の共通点として、社員の境遇とカルチャーがあげられます。また、それぞれが長い歴史を持っていて積み重ねてきた固有の技術とノウハウがあります。しかし、こうした匠の技術と優秀な人材が揃っていたものの、そこには生産能力を始め、成長発展するための多くの阻害要因がありました。個々に事業展開をしていたら、いずれは消滅してしまう恐れもあるような状況が、ミネベアミツミと経営統合したことで、社会に大きく貢献できる機会を得ることができたのです。

この結果、M&Aはミネベアミツミグループのみならず、新たにグループに加わったそれぞれの企業、社員、そしてお客様や社会などすべてのステークホルダーにおいて、互いにWin-Winの関係を築き大きな価値を創造しています。M&Aは、これからもミネベアミツミグループの中で積極的に検討が進められていくと思いますし、それにより、いわゆるオーガニック（自律）成長も含め2.5兆円に向けたストーリーが担保されるのではないかと考えています。

最後に、大切にされている信条と経営哲学についてお聞かせください

仕事を通じて社会に貢献することで、みんなで喜び合えることに価値があります。

私の信条は謙虚、溫柔、感謝です。自分一人で表現できる力を超えたものを会社でみんな一緒になってやるから、大きな影響が生まれ、大きな成果をあげ、社会に大きな貢献ができるのではないかと。それをみんなで喜び合えるということが、実は企業で働くことの根源的な価値ではないかと思っています。とにかく人が起点になっているので、社員が生き生きと仕事ができる環境づくりをおこない、社員のモチベーションを向上させること、これが一番なのではないでしょうか。結果は必ず後からついてくると思います。会社を変えられるのは、唯一社員であると考えていて、これからはパフォーマンス（成果にこだわり）、チェンジエージェント（変化を起こし）、インフルエンサー（周囲を巻き込む発信力）といったリーダーシップを持った人材の育成に力を入れていきたいと思っています。