

特別対談シリーズ

## 「グローバルの流儀」

〈Vol.19〉

世界26カ国へグローバル展開  
未来志向のM&A戦略で1兆円企業へ

1951年、日本で初めてのミニチュアボールベアリング専門メーカーとして東京都板橋区に誕生したミネベアミツミ。現在は長野県北佐久郡御代田町に本社工場を構え、ベアリングをはじめとする機械加工品事業、電子デバイス、小型モーターなどの電子機器事業を手掛けている。数々のM&Aを通じて総合精密部品メーカーとしてさらに事業を拡大。中でも2019年2月からTOB（株式

開買付け）を開始した、主に自動車部品を手がける株式会社ユージンとの経営統合は記憶に新しい。積極的なM&A戦略でミネベアミツミを売上高1兆円に近づく企業に育て上げた、代表取締役 会長兼社長執行役員 貝沼由久氏に話を聞いた。



スパイダー・イニシアティブ  
代表取締役社長兼 CEO

法政大学経営大学院イノベーション・  
マネジメント研究科 特任講師

## 森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。2013年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、『「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法」中経出版【KADOKAWA】、『わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書』白桃書房などがある。

■経営統合により開発力を強化し  
総合精密部品メーカーへと拡大

森辺：貝沼社長は就任以来、積極的にM&Aを進めて来られましたね。まずは御社の事業内容と歴史を教えてください。

貝沼：当社はボールベアリングに加え、その他各種機械加工製品、回転機器、電子機器部品など、皆様の生活に欠かせない製品を世の中に送り出しています。当社のスタートは1951年、ミニチュアボールベアリングの専門メーカー「日本ミニチュアベアリング株式会社」として設立しました。その後、さまざまな事業を拡大していく中で、2017年にミツミ電機株式会社と経営統合を実施。これに伴い、社名を「ミネベアミツミ株式会社」に変更しました。さらに、2018年11月には株式会社ユージンとの経営統合計画を発表。来たる2020年には売上高1兆円の目標に向かい、新たな価値を創出しています。（4月10日をもって、公開買付けは終了し、株式会社ユージンはミネベアミツミ株式会社の連結子会社となりました。）

また海外においては、70年代にはアメリカ、シンガポール、80年代にはタイ、フィリピン、90年代には中国で生産活動

を開始。ヨーロッパでは90年代から2000年代にかけてさまざまなM&Aを行い事業を拡大、グループとしての総合力を高めてきました。2011年にはカンボジアに新工場を完成させ、アジアは当社の生産高の約9割を占める重要な生産拠点になっています。現在では世界26カ国に113の拠点を持つまでに成長致しました。

森辺：御社はさまざまな製品で世界トップシェアを誇っていますね。代表的な製品について教えてください。

貝沼：当社のミニチュア・小径ボールベアリングの世界シェアは60%を誇ります。また、HDDの構成部品であるピボットアセンブリーは80%の世界シェアを獲得しています。

森辺：自動車の電動化や自動化を背景に、自動車部品市場は激動の時を迎えています。このタイミングでのユージンとの経営統合は御社にとって追い風になるのではないのでしょうか？

貝沼：今回の統合により、自動車部品分野だけでも3000億円規模の売上が見込め、自動車部品メーカーとしての存在感を高められるでしょう。また、ユージンは世界16カ国に53拠点を有しているた



ミネベアミツミ株式会社  
代表取締役会長兼社長執行役員

## 貝沼 由久氏

かひぬま よしひさ 1978年（昭和53年）慶應義塾大学法学部卒、87年米ハーバード大学ロースクール修了。88年にミネベア（現ミネベアミツミ）入社。日米の弁護士資格を生かし、入社当初から取締役職務担当として活躍。2006年にミネベア・松下モーター社長就任後はモーター事業の立て直しに手腕を振るう。09年4月からミネベア代表取締役社長を務め、多くのM&Aを手掛ける。17年1月にミツミ電機と経営統合し、同年6月から現職。18年3月期の連結決算は売上高8791億円、営業利益792億円。東京都出身。63歳。

め、今回の統合で当社のグローバル展開が一気に拡大することになると見込んでいます。

■日本や米国で弁護士として積んだ経験は  
製造業の経営にも通じる

森辺：貝沼社長は慶應義塾大学法学部法律学科を卒業され、日本で弁護士として勤務された後、ハーバード大学ロースクールで国際弁護士の資格を取得。ニューヨークで弁護士をされていたという、精密部品メーカーの経営者としては異色の経歴を持っていらっしゃいますね。貝沼社長がミネベアミツミに招かれたきっかけと、その後の歩みを教えてください。

貝沼：当社の中興の祖である高橋高見は私の義父にあたります。高橋の招きを受けて私は1988年に取締役職務担当としてミネベア（ミネベアミツミの前身）に入社しました。入社後、業務本部長や取締役専務執行役員などを経て、2006年、松下電器産業株式会社（現・パナソニック株式会社）との合弁会社、「ミネベア・松下モーター株式会社」の代表取締役社長に就任。そして2009年、ミネベアの代表取締役社長に就任しました。

森辺：法律と経営は異なる分野ですが、法律の知識は現在の経営に生かされているのでしょうか？

貝沼：法律の知識や弁護士の経験があって良かったと思うことは2点あります。1つ目は、実は製造業というのは体系的にできていて、まず全体像を見て、それから細かな部分を見ていかないと生産の効率化はできません。この体系が実は法律に似ているんですよ。私の場合、弁護士としての経験から、まず物事の全体像を見るということがすっかり身につけているんですよ。それから細かな部分の効率化を図っていくと、ものすごく生産性が上がります。

2つ目は、上場企業としてはガバナンスが非常に重要。私は、日米において弁護士をやってきましたので、近年、よく話題に上る企業の重要課題であるガバナンスの徹底ができていないのではないかと思います。何か議題があると、当たり前ですが役員会にかけますし、そこでの決定をしっかりと開示して説明をし、そして実行していく。それは最低限必要なことだと思っています。

■多様なコア技術により  
IoT時代にふさわしい新たな価値を創造

森辺：貝沼社長のM&Aへの考え方をお聞かせください。

貝沼：M&Aというのは非常に効率がいい、人も歴史も売上も、全部まとめて手に入るという、会社の成長のために非常にいい手段だと考えています。ですから、これまででもこれからも、チャンスがあればM&Aを続けていくつもりです。

森辺：最後に、今後の御社のグローバル戦略についてお聞かせいただけますか？

貝沼：今、考えているのは、IoTや5G、自動運転といった最先端技術が当たり前の世界に、当社が世界中で大きく貢献するということです。当社の目標は、ただ単に売上高1兆円ということではありません。これからも創業当時と変わらない夢と情熱でものづくりに励み、本当に世界中のさまざまな立場の方たちのお役に立てること、世界中のどこにもない会社を作り上げることが私の目標です。