

↑ H2H

ムラタのM&Aに学ぶ、 技術力を核とした 共栄の事業変革

株式会社ユーザベース
事業開発担当執行役員
太田 智之

株式会社村田製作所
取締役専務執行役員
岩坪 浩氏



岩坪 浩氏：株式会社村田製作所 取締役 専務執行役員 / 技術・事業開発本部 本部長 / 医療・ヘルスケア機器事業担当役員（以下、岩坪氏）、太田 智之：株式会社ユーザベース 事業開発担当執行役員（以下、太田）、モデレーター 伊藤 竜一：株式会社ユーザベース SPEEDA 執行役員 技術領域事業担当（以下、伊藤）

2021.10.14 THU / 株式会社ユーザベースが主催するH2H (Home to Home) セミナー『ムラタのM&Aに学ぶ、技術力を核とした共栄の事業変革』が開催されました。本セミナーでは、開発者出身ながら、村田製作所で国内外数多くの買収やアライアンスを企画、実行し、組織風土に変革をもたらしてきた専務 岩坪 浩氏をお迎えし、自社技術を基軸とするM&A戦略の思想やその奮闘を伺いました。岩坪氏は過去の自社の常識を変えてまで、なぜM&Aという事業成長の手段を選んだのでしょうか。また、自社と外部の技術の融合をどのように描き、M&Aの意思決定をされているのでしょうか。技術者でありながら事業の本質で思考される岩坪氏と同社の成長のリアルに触れる時間となりました。

常に最適解を求めて実行 ないなら「自分がやる」

伊藤：岩坪さんと弊社の太田の出会いは2010年頃、太田が投資銀行に勤めていた時、村田製作所のM&A案件をお手伝いしていた事からの付き合いです。はじめに、M&Aに至るまでの岩坪さんのキャリアについてご紹介いただきます。

岩坪氏：1985年に村田製作所へ入社し、私のキャリアはセラミック開発部での材料開発からスタートしました。1989年、村田恒夫（現：代表取締役会長）がトップをつとめるドイツを拠点とするMurata Electronics Europeに出向しました。

当時、日本のエレクトロニクス業界は強く、売上比率の大半を日本が占め、米国が10%、欧州は10~15%程でした。新たな開拓をミッションとして渡欧しましたが、本社は日本の顧客への対応で忙しく、技術引き取りと量産を引き受けてく

れません。なかなか進まないで、独断で東欧企業とのアライアンスを実行しました。

↑ H2H HOME TO HOME SEMINAR

岩坪氏の略歴(初のM&Aに至るまで)

- 1985年 村田製作所へ入社
セラミック開発部にて材料開発を行う
- 1989年 Murata Electronics Europeへ出向
東欧の企業とのアライアンスを実行する
- 1996年 本社の半導体の開発部門を改革
新規事業を手掛ける

その時の必要に駆られ動かざるを得ない環境が、後のキャリアに繋がっていきます。自分がやろうという最初の異質な経験でした。さらに1989年11月9日、絶対壊れないと言わ

れていたベルリンの壁が崩壊し、絶対はないと感じる忘れがたい体験をしました。

帰国後は技術管理部門を経て、1996年に本社の半導体部門を開発体制から商品部への変革に着手。当時、新規事業と位置づけられていた高周波の半導体の事業企画から開発部門まで、全てを変えなければ、村田製作所におけるマイナーな半導体事業では同業には勝てないと考えました。

そこで、世の中にまだないCMOSではない化合物半導体GaAsのファウンドリサービスをサプライチェーンからエコシステムまで一貫して構築しました。これらを香港や台湾の企業と積極的に進めました。事業に必要なエコシステムに加え、何を開発すべきか、開発サンプルを社外に持っていき、評価を得ることを手掛けました。まさに関係者全員が目指す方向を共有し、がむしゃらに動き回った時期でした。

太田：アライアンスを進めたお話がありましたが、村田製作所の企業文化について教えてください。

岩坪氏：かつては今より強い自前主義の文化を持っていました。しかし自社の技術が弱い中で必死に勝てないゲームを続けることは正しいと思いません。弱いのに自社が一番と思いつている場合は修正が必要です。また、なかには情報を得られない立場の技術者もいます。そんな技術者たちが、客観的なポジショニングを実践した結果、社内の技術がより優れた形に繋がることがあります。M&Aがゴールではなく、選択肢の1つとして常に最適解を求めています。

自社の強い技術を伸ばすために 弱い部分をM&Aで補完

伊藤：技術者として自社の技術にこだわる思考と、事業視点で最適な判断をする立場、この両面でどのような葛藤や意思決定の基準がありますか。

岩坪氏：私は意図せず開発と事業の両方を取り組まなければならない経験を重ねました。技術者として入社以来、できることはなるべく自社でしたいというマインドは持ち続けています。例えば村田製作所のMLCC（積層セラミックコンデンサ）事業は多くのパートナーがいますが、どこかに生産委託することはありません。村田製作所のモノづくりは、他社が真似できないコアコンピタンスです。R&Dによる付加価値が生まれることが理想ですが、それだけでは勝てないケースが出てきます。ときには弱い部分をM&Aで補完することも必要です。



太田：選択肢を使い分けるということですね。どこまで自社のR&Dを進め、どこからM&Aも含めた社外の技術を活用するか、岩坪さんのお考えをお聞かせいただけますか。

岩坪氏：かつては自前のR&Dを持たないことも考えました。狙う方向性に対し、開発成果を買収すれば投資効果が計算できるからです。自前のR&Dを持つと成功するかしないかという課題を抱え、投資効果も見えません。

ただ、村田製作所の個性を鑑みた時、自前の強い技術が約50%、M&Aも含めた社外の技術が約50%というバランスが適正と考えています。絶対に外に出さず、出しても外ではできないものは社内R&Dで、自社で研究開発すると膨大な時間がかかる場合や苦手な領域を社外R&Dに任せるという棲み分けです。

また、私自身の考え方をを変えることはできても、チームのメンバーの考えを変えるのは難しいです。一人ひとりが自社の技術にプライドを持っている中、社外の技術を入れ、それをベースに技術を伸ばす思考の転換が求められるからです。

太田：社外の技術をベースに自社の技術を伸ばしていく重要性を、現場へいかに浸透させているのでしょうか。

岩坪氏：ケースバイケースです。例えば村田製作所の事業ユニットの強みやレベルは、各事業で全く異なります。MLCC事業、EMI事業、高周波事業を比較しても、それぞれのポジショニングで他の技術をどう入れていくか、位置づけは全く変わってきます。事業部長の裁量もあれば、コーポレート企画や経営層の判断もあります。

特にR&Dの進め方という観点で、私は事業の強みを重視しており、自社の技術を否定し、社外の技術を優先しているわけではありません。一方で誰かに対抗技術を見てもらわ

なければ、村田製作所の技術が社外の技術に負けたとき、我々はそこに手を出せなくなります。経営層の役目は研究者のプライドを傷つけずに、代替技術のポテンシャルを眺めることです。これは経営としてのリスクヘッジです。

村田製作所には「独自の製品を供給する」という社是があります。当社はMLCCのトップメーカーであり圧電デバイスにおいても先行した企業ですが、MLCCは自社で発明したものではありません。また圧電材料のPZTは米国クレバイト社の特許でした。

このように村田製作所の歴史を紐解くと、社外から学んだ優れたものをベースに、さらに工業技術レベルを高めてきた文化があります。村田製作所だけで独自の製品を作ることには固執せず、外からの刺激を受けながら技術を磨き、高めることも社是の適切な解釈だと思えます。

増分利益の考え方で買収を判断 M&A先と自社の強みを掛け合わせる

太田：M&Aにはさまざまな型がある中で、村田製作所のM&Aは芯が通っていると感じています。具体的には、将来のビジネスのための技術投資という観点で、R&DとM&Aが同じ土台で議論されていること。結果、この10年間で売上高が1兆円増加している。この素晴らしい成長の背景を伺いたいと思います。

岩坪氏：M&Aは売上増加に大きく貢献していません。既存事業の成長が時代の波に乗ったことが大きかったと見ています。これまでのM&Aで黒字企業を買収したケースはありません。ミッドステージからユーザーに出荷し始めた時期に、村田製作所の生産技術や強みを掛け合わせることで、スタートアップが目指していたところよりも高見に到達し、そこから事業の利益が得られることが理想です。キャッシュを生み出すだろうという目的での買収ではなく、技術を核に新たな製品、事業を開発するため、村田製作所のM&Aは成果が出るまで時間がかかります。

太田：村田製作所のM&Aは、自社の強みとM&A先の強みの掛け算を重要視されています。その結果が出るまでかなり時間がかかりますが、M&Aの成功の定義をどのように考えているのでしょうか。

岩坪氏：村田製作所のM&Aは増分利益の考え方です。増分利益で支払った金額を回収しようという考え方のため、黒字企業を買収でキャッシュを生み出すために議論が始ま

ることはありません。もちろんそのような買収も世の中多く、全く否定はしませんが。

例えば売上高1,000億円、利益率10%の会社があったとします。その会社を2,000億円で買収したとすれば、キャッシュフローとしてマイナス2,000億円からのスタートと考え、資本コストはないと仮定して10%の利益率なら20年かけてやっとトントンなわけです。設備投資の経済計算と同じ思想です。これが正しいとは思いませんが、そんな気持ちを持たないと「社内に新たな事業を生み出した」で2,000億円は使えないのがムラタかなと思います。

M&Aでは買収した企業と自社の強みを掛け算しなければ意味がありません。スタートアップが狙っていた技術レベルよりも、村田製作所と一緒にしたことで、さらに技術レベルが高まるケースが理想です。村田製作所の生産技術力が入ることで、スタートアップは想像も及ばないようなコストで生産が実現します。これは村田製作所の隠れたモノづくり力であり、そこにテコ入れすると違う景色が見えてきます。

太田：村田製作所とスタートアップが手を組み始めた後の文化、スピード感、品質の考え方などの違いについてお聞かせいただけますか。

岩坪氏：大企業と言われる村田製作所ですが、部品メーカーであることには変わりありません。アライアンスや投資後も、スタートアップは各事業部との関係を続けます。

村田製作所として何より譲れないのは品質です。極論ですが、かつての私は、例えば1,000個のうち2%の不良品が出た際には後から追加納品すればよいと考えていましたが、当時の品質管理部長から仕事の質の問題だと大変叱られました。品質は村田製作所の看板です。

MLCCでもいくつか新しい企業が出てきました。スタートアップはオペレーションコストが安く、村田製作所より安価な部品を作ることができます。しかし結局は、安価な部品でトラブルを起こして信頼を失ったり製造が止まったりするよりは、お客様は村田製作所をサプライヤーに入れておこうとなります。コストダウンして不良品を掴むよりは、信頼できる村田製作所にしようと顧客の考え方も変わってきています。

太田：新たに手を組むスタートアップは日々注目しているのでしょうか？

岩坪氏：村田製作所は既存事業の戦い方は知っています。しかし今から進出しようとする分野で研究開発を進めている

スタートアップがあれば、M&Aを前提にしながらも、Win-winの関係で上手く技術を融合できないか常に考えています。M&A先、村田製作所、そしてお客様の三方良しを意識しています。

全ての製品のベースを高める “良いモノづくり”を追求

伊藤：村田製作所の失敗事例からの学びについてお聞かせください。

岩坪氏：これまでの経験から、経営会議でM&A案件が持ち込まれた際、事前調査で分かる内容は事実の60%程度と捉えるようアドバイスしています。デューデリジェンスで全て見られるというのは100%あり得ないからです。何%のレベルで妥協できるか、隠れている瑕疵がどのくらいあるか、品質がどこまでできているのか、わからないことがあっても先方との信頼関係を優先します。

太田：M&Aにおける知財の重要性、ライセンスの考え方についてどうお考えですか。

岩坪氏：企業の強みは技術です。強みである技術が守られているかどうかは重要であり、そこに知財が付いて来るのは自然、さらに知財があると安心です。周囲からの評価も高くなります。一方で、知財目的のM&Aはありません。知財権の譲渡だけで済むからです。

村田製作所が良いモノづくりをすれば、全ての製品のベースが高まります。小型化にも貢献できます。自社でセットまで手掛けるという領域拡大はせず、顧客のマーケットを広げることに貢献し、最終的に利益を享受することが理想です。製品のベースを高めていく中で村田製作所の顧客同士が競

合し、たくさんのお客様の参入でマーケット自体が伸びていくというのが理想ですね。

太田：R&Dの開発会議でもM&Aの議論が出るのでしょうか？

岩坪氏：基本的には、私がスタートアップを見つけた場合は、まずR&Dセンター長に意見を求めます。また、R&Dの社員が常に社外の技術を見て比較しているわけではありません。新しい開発テーマが出てきた場合、まずは自社のポジショニングについて（同じ技術があるのか、他社と比べて今から勝てるのか、どんな市場を狙っているのか）、わからなくても仮説を持っておくことは重要です。

例えばスタートアップで同じ研究開発を進めている企業はあるが、特許を調査すると世界ではまだ少ないとします。そんな時、同じ研究開発を進めているスタートアップの情報を私が掴めば、R&Dの社員にどう思うか投げかけます。約70%の社員は自社の技術力の方が優れていると答え、残り約30%の社員が「比較してみます」と答えます。少しでも可能性があるならその企業の買収を私は念頭におくようにします。

R&DもM&Aも基本は人 幸せに働ける風土を作る

伊藤：岩坪さんの経験や力をいかに組織に展開し資産として残していくか、全体像についてのお考えをお聞かせください。

岩坪氏：私自身は村田製作所のおかげで多くの経験を重ねてきました。現在、同じ経験を同じ時間のスパンで経験できる人はなかなかいません。そこで経験値や暗黙知を上手く組織の中に残していくことが重要だと考えています。

将来をどうするかといったテーマでは、三十数年前からいろいろなコンサルタントを招いて進めてきました。いわゆる未来プロジェクトと呼ばれるものです。現在は将来のリスクに備えるために、村田製作所として何らかの手を打つための議論が進んでいます。10～15年先の議論では、今の経営層が引退した後なので、当事者意識を持つために中堅社員が議論に入っています。議論はいつまでも続けるのではなく、一歩踏み出し、組織の中で体系立て調べ、テーマを形にしていくことが重要です。

太田：岩坪さんのご経歴は製造を除く全ての分野を経験されていて、他の方も部署を越えたローテーションが多い印象です。村田製作所の技術を軸にした強みは、技術に触れてこなかった方も触れるように人事設計されているためのよ



うに感じます。実際の人事戦略と企業文化を教えてください。

岩坪氏：これまでの私の経歴は必要に迫られた人事だと思っています。そのため、なおさら計画的なサクセッションプラン（後継者育成計画）や意図したローテーションだと感じています。村田製作所では、社員の教育と成長について経営層で議論する会議体が発足しています。

事業部長は技術系・事務系どちらの出身でも成立しますが、技術者ではない社員も、技術を軸とした強みに触れることができる人事を実践することが重要です。当社で技術にアレルギーを持ってしまうと困るからです。チームをまとめるという観点では、少なくとも2つ、さらに上位役職になれば3つ以上の部門経験がなければ、プレイングマネージャーだけで終わってしまいます。

伊藤：それでは最後に、今日ご視聴いただいている皆さんへメッセージをお願いします。

岩坪氏：R&DもM&Aも含め事業、すなわち企業の基本は人です。いかに幸せに働いてもらうか、同じ仕事をするなら機嫌よく働くほうがいいからです。自発的に皆さんが動くことができる場を作り、その中でM&Aの議論も腹を割って話せるようになることが大切です。

例えば、自らの技術の遅れを感じる技術者もいます。その懸念を経営層に伝えられる環境は大切です。全てにおいて企業の風土や風通しが影響するからです。いかに人を育てようとしているかという経営層からのメッセージが浸透していないと、そのあたりの議論ができなくなります。人に通じるような経営こそが大切だと私は考えています。

伊藤：本日は貴重なお話をありがとうございました。

Profile



株式会社村田製作所
取締役 専務執行役員
技術・事業開発本部 本部長
医療・ヘルスケア機器事業担当役員

岩坪 浩氏

1985年京都大学工学部を卒業、同年4月株式会社村田製作所に入社。セラミック開発部で圧電材料の開発に従事、その後4年半のムラタヨーロッパ赴任を経験。1993年帰国後、技術管理部。1996年から半導体商品部にて新規事業としてビジネス企画、SCM構築、拡充担当などを手掛ける。2005年本社企画部長就任。グループ全体の連結経営ならびに海外を含む外部との連携、M&Aを主導。2008年からセンサ事業部長としてムラタの特徴ある技術をベースに事業を推進。2011年に執行役員就任、営業本部長を経て、2015年7月より取締役常務執行役員として現職。2019年医療・ヘルスケア機器事業も管掌し、2020年より取締役専務執行役員。



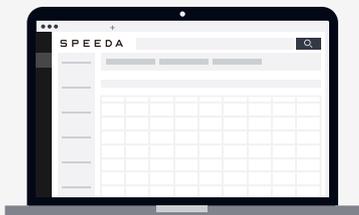
株式会社ユーザベース
事業開発担当執行役員

太田 智之

UBS証券、三菱UFJモルガン・スタンレー証券にて、テクノロジー分野の企業を対象に、M&A（企業の合併・買収）アドバイザー、エクイティ・デットファイナンス等、約14年に渡り投資銀行業務に従事。案件のオリジネーションから実行までサポート、クロスボーダーを中心に広範な地域でM&A案件を数多く成約に導く。シリコンバレーオフィスでの勤務経験も持つ。2017年1月、株式会社ユーザベースに参画。SPEEDA事業統括、Quartz社CFOを経て、2021年7月より事業開発担当執行役員に就任。

SPEEDA でビジネス情報をすばやく取得

7日間無料トライアル



7日間かかる業界分析をたった1時間に。無料トライアルでスピードを体感してください。

SPEEDAを試してみる

資料請求・料金



機能・料金などをまとめた概要資料を担当よりメールでご送付いたします。

資料請求

SPEEDA に関してご不明点・ご要望等ありましたら、下記の連絡先までお問い合わせください。

株式会社ユーザベース インサイドセールスチーム

TEL: **03-6386-5154**

MAIL: insidesales@uzabase.com

営業時間: 平日午前10時～午後6時