

富士通エレクトロニクスPMIのポイント

2019年1月に富士通エレクトロニクスを新たにグループの一員として迎えた加賀電子グループ。M&A成功のカギを握る統合プロセス“PMI (Post Merger Integration)”が進む中で、陣頭指揮を執る塚本会長と、荻原社長が意見交換をしました。



加賀電子株式会社
代表取締役会長
富士通エレクトロニクス株式会社
代表取締役会長
塚本 勲

富士通エレクトロニクス株式会社
代表取締役社長
荻原 淳二

テーマ1 利益にこだわる、粗利にこだわる

荻原 加賀電子グループ入りした1月当初より、会長には頻繁に新横浜へ足を運んでいただき、大所高所から大変貴重なアドバイスをいただいております。

塚本 そう言えば、2019年の初日はFEIで仕事始めをしました。FEIの現場に入り込んで、トップダウンで意識改革を強力に進めていくことが何より重要と考えていましたから。驚いた社員も多かったかもしれませんね(笑)。

荻原 この半年あまり、会長は「ビジネスマインドを変えよう」と言い続けていますね。

塚本 「利益」にこだわること。その源泉である「粗利」にこだわる強い気持ちを社員全員が持つことが重要です。粗利とは、我々が商品の販売活動を通じてお客様に提供する「付加価値」なのです。どうすれば付加価値を高くできるのかを皆で考え抜く必要があります。

荻原 それは、メーカー系商社であったFEIの弱点であり、独立系の加賀電子と一番大きなカルチャーの違いだと感じています。

塚本 工夫次第で粗利(付加価値)は増やせるものだとすることを再度、意識することが必要です。収益を高められるビジネスはいくらでもあるはずで、現に加賀電子は50年間そうしてきました。FEIの売上規模は約2,000億円。仮に1.0%粗利率が改善すれば、20億円の営業利益が今より出る計算。一人ひとりが粗利にこだわり、少しずつでもいいから実行することが、FEIにとって確実に大きな利益改善につながります。

荻原 一方で、経営効率改善による費用も削減しています。具体的には、事業拠点の統廃合、人材や販売チャネルの相互活用です。拠点については、9月に名古屋オフィスを加賀電子の拠点と一体化しました。国内だけでなく海外拠点についても検討中です。

テーマ2 ビジネス連携と高付加価値化

塚本 更に重要なのがビジネス連携と高付加価値化です。加賀電子の仕入先、そして次世代技術を持つ出資先ベンチャー企業の商材を、FEIのお客様に提案する“クロスセル”はその一例です。

荻原 6月にグローバルビジネス推進本部内に「販売推進統括部」を新設し、担当窓口として活動を進めています。すでにいくつかの商材で、FEIのお客様が興味を示していて、代理店契約の締結まで進んでいます。また、FEIが主催する特定顧客向けの訪問展示会では、加賀電子グループの商材も出展し、グループとしての活動をPRするなど好評です。

塚本 EMSの進捗はどうか？加賀電子と同じことをしても面白くないですから、FEIが得意な開発サービスを含めた高付加価値型のビジネスを展開していくことがポイントだと言ってきました。

荻原 その観点で、加賀電子のEMS事業部と活発な議論を進めています。単なる製造受託ではなく、富士通グループで培ってきた設計技術や評価・解析技術を活かし、お客様のものづくりにおける課題解決に貢献できるFEIならではのEMSビジネスを志向していきます。SoCやマイコンをベースとした知見に基づく組み込み技術、IoT機器には欠かせない近距離無線技術、それらをサポートする技術者集団。こういったFEIの強みは他のEMS企業にはないもの。更に、FEIでも足りない技術は富士通グループ各社との連携でサポートを受けることも可能です。

塚本 今後は、加賀電子の商材やEMSビジネスも加えて、FEIとして粗利率を改善することが十分見込めます。

荻原 本年1月の日本を皮切りに、3月に中国、4月に欧州、5月に北米とASEANでEMSのキックオフイベントを開催しました。FEIの海外営業拠点のキースタッフとともにEMSビジネスに対する理解と今後の進め方について議論をスタートさせています。

塚本 今後は、国内顧客のみならず海外ローカル顧客のビジネスを積極的に拡大していきたいですからね。グローバルビジネスについては、FEIの実績と経験、そして欧・米・アジアパシフィックに展開する営業拠点網に大いに期待しています。

荻原 FEI本社では、本年4月にEMSビジネスを推進する専門チーム「EMS/ODMビジネス部」を新設して、営業部隊と連



携しながらビジネス獲得に取り組んでいます。6月末現在、国内外で20件余の商談を開拓推進中です。FEIの商材であるSoCを起点として、それが搭載される基板ビジネスへの展開や、海外拠点間でのビジネス開拓などに広がりがつあります。

テーマ3 シナジー最大化に向けて

荻原 加賀電子のビジネス領域の広さには、本当に驚いています。知見がない領域でもビジネスチャンスがあれば、知見のある人材を雇ってでもビジネスを推進していくバイタリティがあります。一人ひとりが経営者視点を持ち、アグレッシブな人材が多い印象です。FEIにはないキャラクターを持った集団と交流を深めることでより強くなる化学反応を生み出したいですね。

塚本 私は、FEIが持つ、お客様のためにはとことんやる誠実な姿勢、お客様から頼られる存在を目指す、というポリシーと実践力には非常に共感しました。加賀電子の経営理念“すべてはお客様のために”にも通じるものがあります。

荻原 FEIは半導体の外販ビジネスで50年を超える歴史があり、映像、車載、通信などのマーケットリーダーである大手顧客との取引で培った良好な人脈があります。売上の4割を占める海外でも同様です。

塚本 FEIが国内外に持つ3,500社の顧客基盤と33拠点のグローバルネットワーク、それを支える約220名の海外サポート要員、約150名のエンジニア——今回のグループ会社化を決定した大きな理由の一つですが、こうした力を得ることで、加賀電子グループは国内業界最大級のビジネスネットワークを有する規模となりました。

荻原 今後は、このネットワーク力を活かしつつ、従来の殻にとらわれず、あらゆるビジネスでシナジー創出に向けて、挑戦していきたいと思います。

塚本 それには、これまで以上に社員一人ひとりが成長することが不可欠です。会社としても、人への投資を重要な経営課題として認識し、個々の能力が発揮できる環境をつくっていきましょう。社員の意識が変われば、会社も変わる。利益も増える。FEIには可能性があります。これまでどおり、頻繁にFEIに足を運ぼうと思っていますよ(笑)。