



慶應義塾大学ビジネス・スクール

エヌ・エム・ビー・セミコンダクター株式会社

1993年1月、新日本製鉄株式会社は、エヌ・エム・ビー・セミコンダクター株式会社（以下、NMB S）の株式の過半数を買収することで、その親会社であるミネベア株式会社と交渉していた。新日本製鉄は、買収金額、負債の処理などについて、まだ合意にいたっていなかった。

NMB Sの戦略

1980年代初め、ミネベアは極小ベアリングの分野で世界最大のメーカーとなっていた。しかし、ミネベアの故高橋高見社長は「ベアリングはやがて半導体にとって替わられる」という「かすかな予感」をもつようになっていた。そこで、1983年に入って、具体的なフィージビリティの検討を部下に指示した。その過程で、高橋社長は、ベアリングの取引を通じて知り合いになっていた東京三洋電機の田村専務にアドバイスを求めた。これに対して、田村専務は、「半導体事業は『金食い虫』であり、技術の進歩も速いこと、特に簡単なものからスタートすると後手にまわって資金の無駄となり、ミネベアの本体にも悪影響を及ぼしかねないこと」を説明して、高橋社長に断念するようにアドバイスをした。しかし、高橋社長は、田村専務の「ただ、どうしてもやるのなら、現時点で最も難しいとされる『256』から入るべきである」というアドバイスに興味を示した。

一方、高橋社長は、詳しく調べた結果、半導体製造の鍵を握るのは単なるエレクトロニクスの技術よりも、精密加工技術とエレクトロニクス技術とを結びつけたメカトロニクスの技術であると判断するようになった。しかも、ミネベアの超精密ベアリングの技術は、256Kに相当する水準であると判断した。また、当時は、「256K」に参入しても、「65K」のように先発メーカーの後追いではなく、先回りが可能であり、2年後位に、先発メーカーと並べるかもしれないという見通しがあった。さらに、高橋社長は、超LSIは、中期的にも供給不足が続くと予想し、高成長が間違いなく見込める分野であると判断した。しかも、将来、より高いレベルの製品が出てくると思われたが、コマーシャル・ベースでは、256K DRAMが市場の大きなセグメントを占め、寿命の長い製品となると判断した。

1984年、ミネベアは、NMB Sを設立して、千葉県館山に、超LSIの工場を建設した。また、工場のすぐ近くには、延べ床面積150㎡以上の一戸建て住宅を建設して、技

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、同大学教授鈴木貞彦が公表資料にもとづいて作成したものである。

このケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。（1993年7月作成）