

日米の文化の違いを乗り越えエンジニアから米国企業経営者まで
“コモングッド”を求め続けた 40 年

鈴木善博氏 Allegro Microsystems Inc.取締役・取締役会会長

今回講師をお願いした鈴木氏は 43 年前、日本の電気機器・電子部品メーカーに入社。その後、出向した米国企業で経営の手腕を発揮し企業再生と IPO を成し遂げ、時価総額が 1 兆円を超える米国企業を育て上げた名経営者です。埼玉県の中堅メーカーの技術屋が海を渡り米国大企業のトップを務めるに至るストーリーは、経営者としての成功譚としても、日米ビジネス界を股にかけた冒険物語としても興味深いものでした。

1 兆円越え企業価値に

私が就職したのは、埼玉県に本社を置くサンケン電気です。入社後はエンジニアとして働き、当時世界一の特性を誇る超高速整流ダイオードの開発に携わりました。このような技術者としての人生が大きく変わったきっかけは、高速ダイオードの量産工程をアレグロに移管した経験です。それを受けて、1999 年には米国の子会社であるアレグロ・マイクロシステムズへ出向しました。2001 年からは取締役として経営に関わることになりました。

米国との仕事を始めた当初、私の TOEIC スコアは 470 点でした。それから 20 年以上が経過し、日米間の往来や各国の事業拠点への出張を重ねる中で、地球を 120 周分、770 万マイルを飛び回りました。その経験を通じて、米国企業の経営者として学びを深め、最終的には米国現地選任の取締役、取締役会会長を務めるまでに至りました。

振り返ってみると、1990 年にサンケン電気が赤字を抱えていたアレグロ社を買収した際の買収額は約 80 億円でした。それから

年月が経ち、アレグロ社は企業価値が 1 兆円を超えるまでに成長しました。この

成長の過程を振り返りながら、私の米国企業での経験とそこで得た学びを皆様と共有したいと思います。



赤字会社の買収再生から IPO 成功へ

私が出向した 1999 年から 2015 年までは第 1 期であり、赤字に陥った会社を再生し、成長軌道へ導く重要な期間でした。次の第 2 期は 2015 年から 2017 年にかけての期間で、プライベートエクイティ (PE) を受け入れる判断を行い、次の成長を目指しました。その後の第 3 期(2017 年から 2020 年)では、PE と共に企業の成長を図りつつ、

IPO（新規株式公開）を目指して実現した時期です。そして第4期となる2020年以降は、さらなる成長を追求しました。2024年には、サンケンが保有するアレグロ株の20%を約1300億円で自社株買いし、独立した公開会社へ移行することができました。

この間に、事業内容も大きく変化しました。民生品中心から、電装、産業機器、さらにはEV（電気自動車）やクリーンエネルギーへと軸を移し、差別化と高付加価値化を追求して利益率の向上を図り続けました。その結果、磁気センサーICの世界シェアは24～27%のNo.1を維持しています。

例えば、かつては民生向けが主力だった磁気センサーICを、自動車の内燃エンジンや車の制御用に他社に先駆けて方向転換しました。近年では、環境重視の流れにより内燃エンジンへの依存を減らし、電動化自動車（xEV：EV、HEV、PHEV）や省エネ機器向けにシフトしています。この変革の過程で、市場や用途に合わせて製品を一新し、コストダウンだけでなく、高付加価値と差別化をキーワードに変化を続けています。

第1期：再生への第一歩

会社再生を目指した第1期には、黒字転換を実現するために製造部門の再編と大規模なリストラを行い、人員を大幅に削減しました。まずは出血を止め、得た資金を前向きに投資しました。また、ミニMBAを受講し、赤字から脱却して成長するための方策を学びました。その内容は全て教科書に記載されていましたが、実行することが重要かつ難しいことを痛感しました。教科書通りに徹底実行した結果、3年で黒字転換を達成しました。経営手法も見直し、日米折衷

の中途半端な経営から、完全に米国流の成果主義に改革しました。特に、子会社社長の報酬が親会社社長を上回らないという日本流の制限を撤廃しました。

第2期：飛躍を目指す

第2期では、営業利益率が12～15%で安定し、売上成長率も年3～5%程度で良好な業績を維持していましたが、停滞感がありました。そこで、次なる高みを目指すために構造改革を実施し、現地トップを交代させました。しかし、内部昇格だけではしがらみを断ち切れず、2017年に外部からの資金調達としてPE投資を受け入れる決断をしました。この決断の背景には、親会社のサンケンがまとまった構造改革の資金を必要としていたことがあります。

子会社の配当増額による資金調達は、アレグロの成長を阻害する恐れがありました。そこで、アレグロのIPOを出口戦略とし、PEから約400億円の資金を調達し、特別配当として親会社の構造改革資金としました。

第3期：PEの力を活かした改革

PEからの出資を受ける決断は、2006年頃からの信頼関係があったからこそ可能でした。PE出資は親会社サンケンに特別に配当、3割の出資比率でも経営権をPEに渡すという条件で合意しました。経営権を渡すことには私自身も迷い、親会社の合意形成にも苦労しましたが、PEの責任者との信頼関係が支えとなりました。結果として、PEの関与によって様々なプラスがもたらされ、2020年にはIPOを実現しました。時価総額は親会社の5倍の35億ドル（約5000億円）と評価され、独立企業への基盤を築くこ

とができました。

第4期：さらなる成長へ

第4期では、その基盤の上に粗利益率を48%から55%へ、営業利益率を17%から25%へ引き上げる高い目標を設定しました。IPO成功の立役者である社長も次の成長のために円満退社し、次の社長に成長を託しました。2023年3月期には時価総額が約1兆3000億円に達し、同年11月には粗利益率58%以上、営業利益率32%以上、フリーキャッシュフロー25%以上というクラス最高の財務目標を発表しました。2024年7月には、サンケンが保有するアレグロ株の残り20%を自社買いし、独立公開会社としての体制が整いました。

日米でコモングッドを追求してきた 40年間

私はプライベート・エクイティ（PE）から多くを学びました。まず、そのスピード感が印象的でした。約40億円の投資に関しては、取締役会での議論はわずか30分程度で決定されます。一方、日本企業では根回しや審議に半年近くかかることが一般的です。また、PEからは「生きたお金の使い方」も学びました。たとえば、タイ工場を閉鎖する際には、市場相場を上回る退職金を用意し、最終日には従業員全員が笑顔で記念撮影するハッピーな閉鎖を実現しました。「生きた金の使い方にはケチるな。人や名声を傷つけない使い道を考えよ」というのがPEマネージャーの信念でした。

また印象に残っているのは、機械設備の責任者が15億円の投資を求めたケースです。取締役会での決定から数日後、その責任

者は「導入する機械の選択を誤った。投資を中止し、導入機種を変更したい」と申し出ましたが、ペナルティが課されるどころか「よく気付いた」とプラス評価されました。このように、減点主義ではなく「まずやってみることが大切」という考え方を学ぶことができました。

米国企業での経験から、イノベーションの基本は「人」と強く感じました。共通の善き姿、つまりコモングッドを追求し、それを達成するために人々を導く重要性を理解しました。それを職責や権威に基づいて行うのではなく、本音の議論を通じてまとめ上げることが重要です。権威主義で自分が仕切るのではなく、適切な人材を集めて共通のビジョンに向けて議論する姿勢が求められます。目標に向けて良いチームを形成し、構成メンバーが常に適切であるように気を配り、必要があれば功労者でも交代を求めることが大切です。

これらの強い思いを表現し、目標達成への熱意を示し続けることが、パートナーたちの共感を生み出し、成長の原動力となります。これが、私が日米の文化の違いを乗り越えてコモングッドを求め続けた40年間の結論です。

<Profile>

すずき・よしひろ●1958年生まれ。1982年中央大学の物理学科を卒業後、サンケン電気入社。技術職として超高速整流ダイオードなどを開発。1999年に米国アレグロ社へ出向。2001年に同社取締役。以降、同社の取締役や社長、会長として経営に関わり続け、2020年にナスダックに上場しIPO成功。2022年にサンケン電気を常務取締役で退任、現在に至る

3月例会でサプライズイベント！
圧巻の「カパ・ハカ」ダンスパフォーマンス
ニュージーランドのマオリ文化を体験

3月例会では講演の終了後、サプライズイベントがありました。2025年度の海外研修旅行先がニュージーランドであることから、ニュージーランド政府観光局が来日中のマオリダンスグループを3月例会の会場に招き、圧巻のダンスパフォーマンスを披露してくださいました。



パフォーマーらと会場を訪れたニュージーランド政府観光局の猪膝直樹日本局長(写真)は「ニュージーランド研修旅行に参加する方にも、しない方にも、少しでもニュージーランドを味わっていただきたいと思います」とサプライズイベントの目的を説明しました。



今回来日していたのはニュージーランド北島のロトルアにあるマオリ文化施設「テ・パ・トゥ」に所属するカパ・ハカ・グループの皆さん。披露されたのは、マオリの特別なイベントや行事の際に踊る「カパ・ハカ」の各種踊り。いずれも見事なパフォーマンスに会場が湧きました。最後は全員でパフォーマーの皆さんと記念撮影。楽しいサプライズイベントとなりました。



