

日本の専門商社を取り巻く環境変化と 生き残り戦略

沓掛 毅



佐藤あい



中川隆之



CONTENTS

- I 専門商社を取り巻く環境認識
- II 専門商社の課題
- III 専門商社の方向性

要約

- 1 バブル崩壊を引きずる1990年代中ごろから商社不要論が叫ばれ、鉄鋼、医薬品卸、食品卸など専門商社の再編が起きた。同様に2008年のリーマン・ショックを契機に外部環境の劇的な変化による新たな動きが始まっている。
- 2 専門商社を取り巻く市場構造の変化として、国内の人口減少や高齢化に伴う日本市場の縮小、中国など新興国市場の急拡大などが挙げられる。また、販売先の変化には、日系企業の地盤沈下、グローバル企業・地場企業の躍進などがある。さらに仕入先の変化として、仕入先の再編とそれに伴う仕入先から販売先への直取引の増加、特約店の絞り込みなども起きている。
- 3 これらの外部環境の変化の影響および課題として、国内では、口銭収入の減少などによる商社ビジネスの採算性の悪化、販売先からの価格引き下げ要求の高まりによる商社再編圧力が挙げられる。一方、海外においては、さらなる海外進出はもとより、日系企業以外の販売先の開拓が求められる。
- 4 課題を克服するには、まず既存のビジネスモデルを評価して自社のコアを見極め、「選択」と「集中」を進める。さらにそのコアを基に、①商材拡張、②高付加価値化、③再編、④海外展開——の4つの方向性を見極める必要がある。その際の鍵が、「リーダー」「チャレンジャー」「ニッチャー」「フォロアー」といった自社の競争ポジションであり、これを国内の成熟市場、海外の成長市場で分けて捉えたうえで、全社的な視点から自社の戦略転換を考えていく。

I 専門商社を取り巻く環境認識

鉄鋼、医薬品卸、食品卸など、特定分野の商材を専門に扱う日本の専門商社を取り巻く環境は、①市場構造、②販売先、③仕入先で、以下のように大きく変化している。

①市場構造の変化

- 国内市場の縮小と新興国市場の急拡大
- 急速なコモディティ（一般品）化の進展
- 円高による為替リスクの拡大

②販売先の変化

- 日系企業の地盤沈下
- グローバル企業と地場企業の躍進
- 日系企業の現地調達への推進

③仕入先の変化

- 仕入先の再編
- 直販化の推進
- 特約店の絞り込み
- 現地サプライヤー（部品製造業者）の台頭

これらの変化により、従来の単純な商事ビジネスは、じり貧、または成立しなくなっている。

1 市場構造の変化

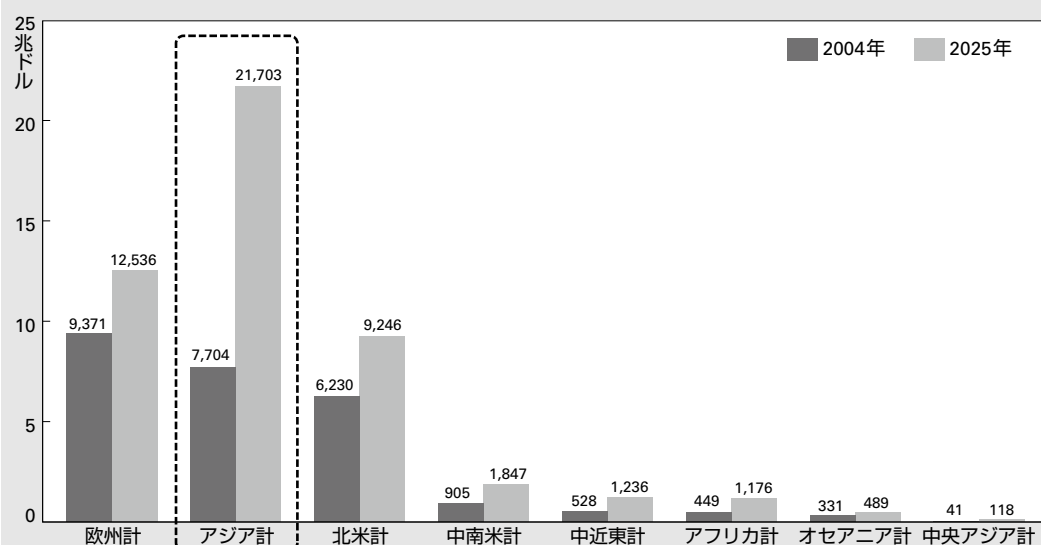
人口減少や高齢化による日本の国内市場の衰退は、2008年のリーマン・ショックによってさらに加速した。一方、海外市場は新興国を中心に、爆発的な伸びが予想されている。特にアジアの進展は目覚ましく、2025年には、04年の3倍の製造生産額を誇り、世界の工場となる（図1）。とりわけ中国は、そのなかでも53%を占めるようになると予想される（日本は16%）。これを受け、製造業の生産における主戦場は新興国へと移行していくだろう。

また、薄型テレビやパソコンに象徴されるように、大量生産・大量販売による製品の大幅な価格下落が起こっており、完成品から部品・部材まで、多くの商品のコモディティ化が急速に進んでいる。さらに、急激な円高の進展など為替リスクも高まっている。

2 販売先の変化

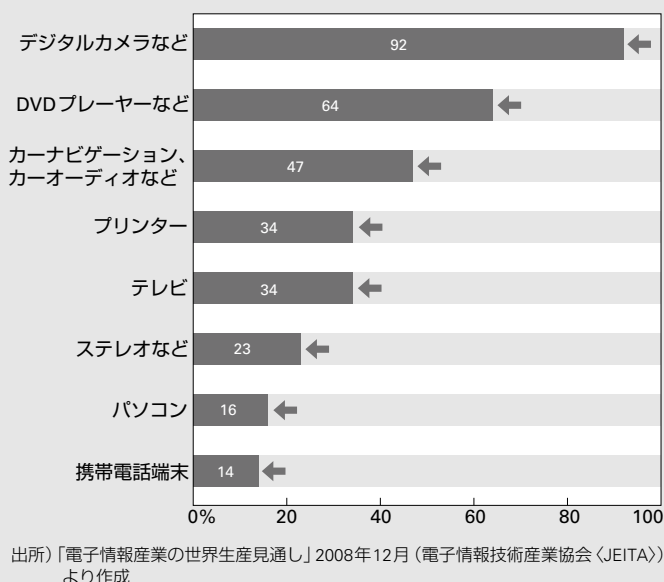
現在の電機メーカーが象徴するように、韓国・台湾などの競合企業と比較すると、専門

図1 2004年および25年の地域別製造業生産額



出所) GTAP (Global Trade Analysis Project) 7 Databaseなど各種資料より作成

図2 2008年の日系企業（セットメーカー）の生産額シェア



商社最大の顧客である日系企業の地盤沈下が著しい。日本のお家芸であったカーナビゲーション、テレビ、ステレオなども例外ではなく、海外勢に侵食されている(図2)。

一方、サムスン電子をはじめとするグロー

バル企業の躍進はとどまるところを知らず、さらに、中国など新興国の地場企業の勃興など、新たな競合も参入してきている。

日系企業を主要顧客とした現状のビジネス展開による専門商社の成長に、このままでは限界が見え始めているといえる。

3 仕入先の変化

国内では、エレクトロニクス、化学、機械、電子材料、建材などの市場の成熟が顕著である。このため、特にこれらに属す製造業は、生き残りをかけて再編・集約に進む動きが見られる。たとえば半導体では、NECエレクトロニクスとルネサス テクノロジーの合併(ルネサス エレクトロニクス)があり、建材・住宅設備では、住生活グループ、YKK-TOTO連合、パナソニックグループの3グループが形成されてきている。

また、海外を見ると、ゼネラル・エレクトリック(GE)やシーメンス(Siemens)、フ

表1 シーメンスによる医療分野の買収

DPC (ダイアグノスティック・プロダクト) 買収			バイエル・ダイアグノスティクス部門買収		
	売り上げ (億ドル) (シェア:%)			売り上げ (億ドル) (シェア:%)	
全体	315.17	100	全体	315.17	100
ロシュ・ダイアグノスティクス	71.77	23	ロシュ・ダイアグノスティクス	71.77	23
アボット・ダイアグノスティクス	39.79	13	アボット・ダイアグノスティクス	39.79	13
オーソ・クリニカル・ダイアグノスティクス、ライフスキャン (ジョンソン・エンド・ジョンソングループ)	35.62	11	オーソ・クリニカル・ダイアグノスティクス、ライフスキャン (ジョンソン・エンド・ジョンソングループ)	35.62	11
バイエル	30.84	10	シーメンスヘルスケア	25.15	8
ベックマン・コールター	17.70	6	ベックマン・コールター	17.70	6
ベクトン・ディッキンソン	17.55	6	ベクトン・ディッキンソン	17.55	6
デイドベーリング	17.39	6	デイドベーリング	17.39	6
バイオメリュー	13.69	4	バイオメリュー	13.69	4
シーメンスヘルスケア	4.49	1	バイエル	10.18	3
その他	66.33	21	その他	66.33	21

出所) 各社アニュアルレポートなどをもとに野村総合研究所推計

イリッパス（Philips）などの欧米企業は、自社の経営資源を投資対効果で割り振り、事業ポートフォリオを頻繁に組み替えており、コア領域と定めた分野においては急激な買収を繰り返している。たとえばシーメンスは2006年以降、総額約170億ドルをかけて医療分野の買収を積極的に仕掛けている（表1）。

また、中国、韓国、台湾などの現地サプライヤーの台頭も著しく、先進国メーカーの現地調達化に伴い、彼らのプレゼンス（存在感）は向上していくと見られる。

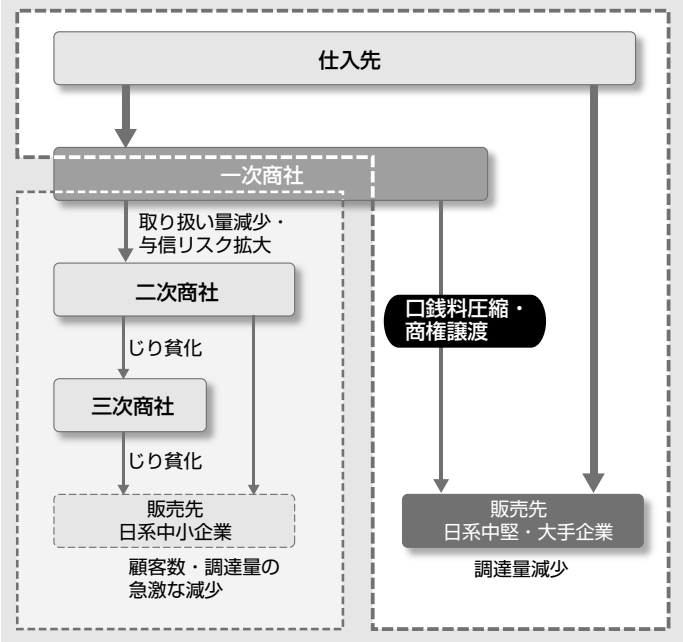
II 専門商社の課題

前章で述べた外部環境の変化を受けて、日本の専門商社には、

- ①コスト削減、商権譲渡・移管要請と与信リスクの拡大
- ②再編圧力の高まり
- ③海外進出・拡大

デイド・ベ어링買収		
	売り上げ	
	(億ドル)	(シェア：%)
全体	315.17	100
ロシュ・ダイアグノスティクス	71.77	23
シーメンスヘルスケア	42.54	13
アボット・ダイアグノスティクス	39.79	13
オーソ・クリニカル・ダイアグノスティクス、ライフスキャン（ジョンソン・エンド・ジョンソングループ）	35.62	11
ベックマン・コールター	17.70	6
ベクトン・ディッキンソン	17.55	6
ピオメリュー	13.69	4
バイエル	10.18	3
その他	66.33	21

図3 一般的な流通の業界構造と変化



——の課題が突きつけられている。

1 コスト削減、商権解消の要請と与信リスクの拡大

競争の激化による仕入先からの口銭料圧縮、販売先の日系企業の地盤沈下による価格引き下げ圧力などコスト削減の要請、仕入先の再編に伴う直販化の推進、特約店の絞り込みによる商権の譲渡が求められている。また、従来からの市場成熟化と先ごろの金融危機のあおりを受け、一部のエンドユーザーである中小企業の倒産数が急激に増加し、二次商社経由の収益が大幅に減少している。さらに、すでにじり貧化が始まっている二次商社・三次商社の与信リスクも増大している（図3）。

2 再編圧力の高まり

上述の販売先からの価格引き下げ圧力や仕

入先の再編、直販化の推進、商権譲渡、特約店の絞り込みなどにより、1990年代に起きたような専門商社再編（表2）が、当時巻き込まれた業界にも起こりつつある。過去の鉄鋼商社の事例に象徴されるように、業界再編は、一度火がつくと一気に進む可能性があり（鉄鋼商社は実質4年で再編）、この動きに乗り遅れた企業は、急速に収益を落とすリスクを抱えることになる。

3 海外進出・拡大

一方、市場の主戦場の新興国への移行、日系企業の地盤沈下、グローバル企業・地場企業の躍進から、海外進出・拡大を図る必要がある。

これは、従来の主要取引先である日系企業の生産拠点が新興国に進出することへの対応だけでなく、新興国での日系企業の現地調達化への対応、日系企業以外の成長顧客の獲得を主要な目的とする。このため新興国での専門商社の活動は、仕入先としての地場企業との取引関係の構築と、販売先としての地場企業との取引関係の構築の2つが求められる。

III 専門商社の方向性

上述の課題を克服するためには、①打ち手の方向性を探り、②自社のコアを正しく見極

める必要がある。その際、自社の競争ポジションを成熟市場である国内、および成長市場である海外とに分けて捉える（図4）。

1 方向性の観点

既存の商社ビジネスモデルは崩壊寸前であり、生き残りを図るためには事業領域を変えることが喫緊の課題となっている。そのため方向性は大きく、①商材拡張、②高付加価値化、③再編、④海外展開の4つが考えられる。

①商材拡張

豊富な品揃えによる顧客囲い込みなど

②高付加価値化

メーカー機能の獲得、システムインテグレート、オペレーション&メンテナンス等、川上・川下の取り込みや、物流などIT（情報技術）をてことした徹底的な効率化など

③再編

規模の拡大、業務の効率化など

④海外展開

地場企業への販売、海外仕入先の確保など

2 コアの見極め

方向性を決める前に、既存のビジネスモデルを評価して自社のコアを見極め、「選択」

表2 過去の専門商社再編

	再編の引き金		川中（専門商社）への影響
	川上（仕入先）	川下（販売先）	
鉄鋼商社	JFEホールディングスの誕生 2大陣営化	「ゴーン・ショック」 強烈的な価格引き下げ圧力	総合商社11社⇒4社に集約 メーカー系商社4社⇒3社
医薬品卸	製薬会社の再編	医療費引き下げ圧力	270社以上存在していた医薬品卸は、上位が4グループに集約（全体で100社前後に）
食品卸	特に変化なし	大手小売業からの価格引き下げ圧力	売上高1000億円以上の企業が25社存在。上位企業群は3グループに集約

と「集中」を進める必要がある。

既存ビジネスモデルの評価の視点は次の4つが挙げられる。

①販売先の視点

販売先別売上額・利益額、リスク、取り扱い商材など

②仕入先の視点

仕入先別仕入金額、扱い商材など

③商材の視点

商材別売上規模・利益額など

④経営資源の視点

商材の目利きができる人材、ユーザーネットワークを持つ人材、付加価値（技術）を付けられる人材、および工場等の設備など

これらから、コアの販売先・仕入先・商材・経営資源を見極める。

3 方向性を決める自社の競争ポジションとその定石

方向性を決めるに当たっては、自社の競争ポジションを、①リーダー、②チャレンジャー、③ニッチャー、④フォロアーの4つに分けて考える。

①リーダー

市場においてナンバーワンのシェアを持つ

②チャレンジャー

リーダーに次ぐシェアを保持し、リーダーに競争を仕掛ける

③ニッチャー

小さいながらも特定の市場で、独自の地位と高利益率を維持している

④フォロアー

リーダーやチャレンジャーの戦略を模

倣し同分野に参入しているものの、シェアは小さい

これら4つの競争ポジションを規模と収益率とで分けると図5のようになる。

この曲線は「フライフィッシング・カーブ」と呼ばれ、市場が成熟し、業界構造が安定すると、ほぼすべての業界がこのカーブに当てはまる。逆に、フライフィッシング・カーブに当てはまらない業界は、いまだに成熟しておらず構造も不安定であるため、今後、再編などの可能性も考えられる。

商社全体を実際に当てはめてみると次ページの図6のとおりになる。しかし、商社のなかでは現在、専門別のすみ分けが進行中で、

図4 自社の競争ポジションと市場とで捉える方向性の考え方

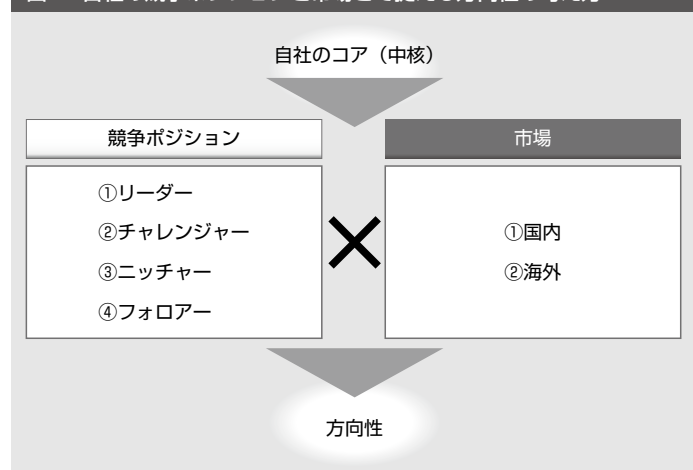


図5 一般的な4つの競争ポジションと規模・収益率の関係

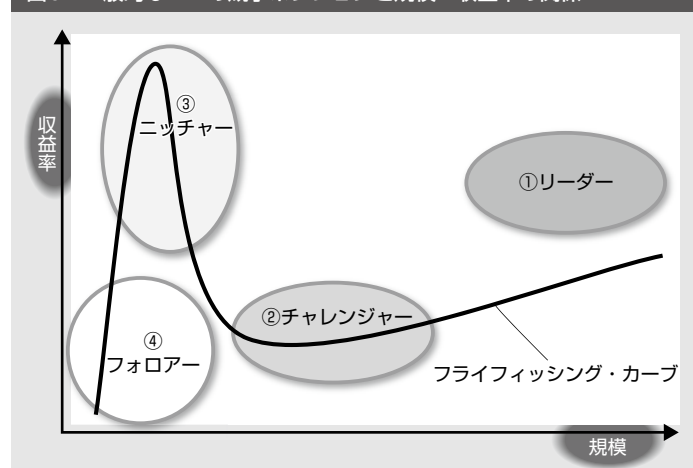
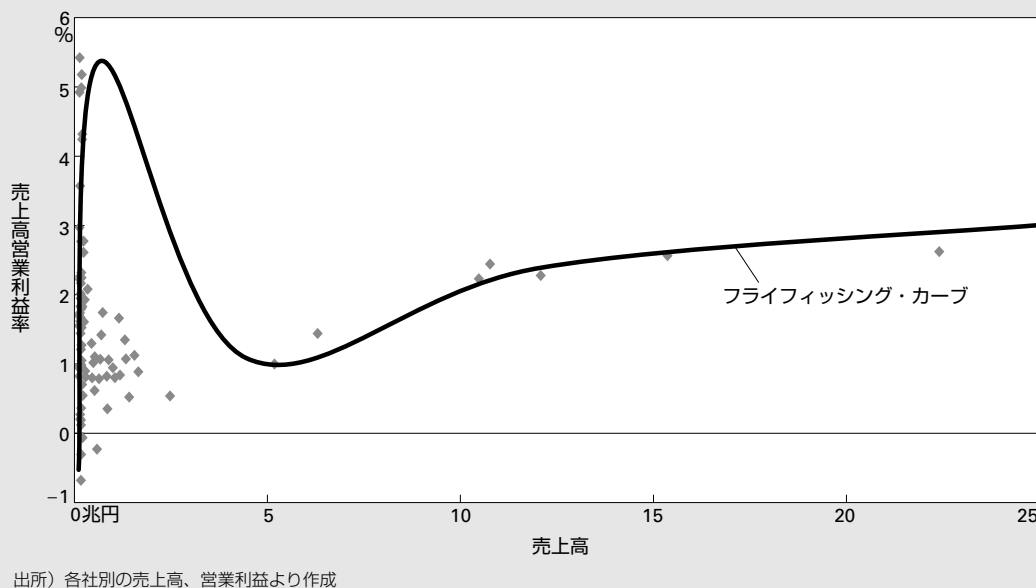


図6 商社全体の売上高と売上高営業利益率



詳細に見るとフライフィッシング・カーブが形成されていない業界もある。たとえば、エレクトロニクス商社、医療機器卸などが挙げられ、今後、再編が起こる可能性がある。

このような分析を通して自社の競争ポジションを探る必要がある。そのうえで取るべきポジション別戦略の定石を紹介する。

①リーダー

ブランド向上やビジネスモデル変革などの差別化戦略を進めると同時に、他社が打ち出す戦略を豊富な資金で同質化する（模倣して他社と区別しにくくする）。また、自らは低価格戦略に入り込まず、コストダウンを図るにとどめる。新規市

図7 従来戦略と飛躍戦略

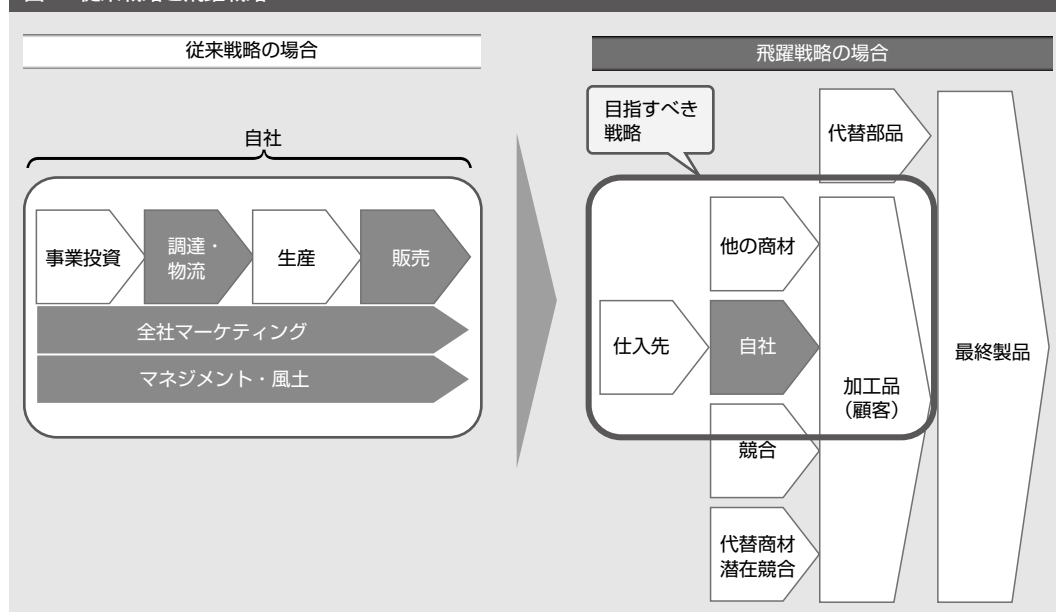
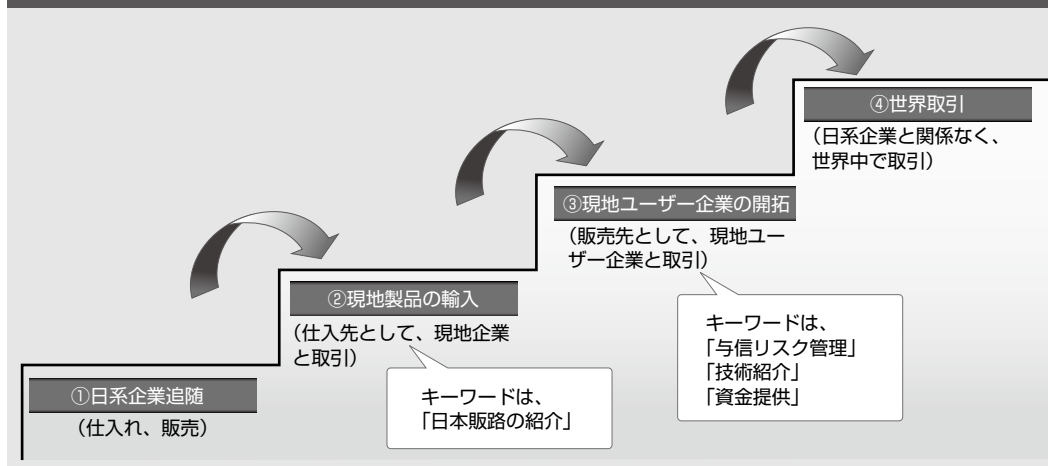


図8 海外展開ステップ



場（海外）への展開も積極的に進める

②チャレンジャー

最初に、自社より低シェア企業の伸長を防ぐ。さらにはリーダーに対する差別化戦略を強化する意味で、特定のセグメント（顧客層）の取り込みに注力し、実力を蓄えたうえでリーダーに挑戦する

③ニッチャー

フォロワーのような他社の模倣ではなく、市場のなかにニッチな「くぼみ」「すき間」を見出して、その特殊市場において自らが圧倒的な地位を築く

④フォロアー

リーダー企業を模倣し、安価重視の顧客層をターゲットにする。あるいはリーダーの傘下に入るか撤退を選択する

4 国内成熟市場戦略の定石

国内のように成熟した市場における戦いは4通りある。

①徹底抗戦戦略

大規模な事業再編を行い、事業領域を戦える分野に限定し、命尽きるまで徹底

的に戦う

②収穫戦略

設備投資をせずに、利益の刈り取りを優先する

③撤退戦略

市場回復が見込まれない場合は撤退する

④飛躍戦略

自社のビジネスモデルを変革させ、儲かる仕組みを自らつくり込んでいく

飛躍戦略では、業界全体での最適化が必要となり、同業ならびに川下企業との連携など外部との連携が重要となる（図7右）。

飛躍戦略の視点例としては、①自社のビジネス範囲をバリューチェーン（価値連鎖）の視点で組み直す、②競合とのアライアンス（業界構造変革）、③仕入先買収による川上展開、④他社商材（補完品）とのアライアンス、⑤販売先買収などによる川下展開、⑥顧客にとっての代替品とのアライアンスによる川下展開、⑦顧客の購買機能代行（内製化）——などが挙げられる。

また、川上投資では商品の目利きが必要と

表3 国内の競争ポジションと方向性

国内の競争ポジション	戦略シナリオ（仮説）	方向性の観点			
		国内成熟市場			海外成長市場
		商材拡張	高付加価値化	再編	海外
リーダー	リーダーの地位を守るため、国内では、自ら再編を図り、安定規模を確保するとともに、成長を求めて海外にシフトする	○	○	○	◎
チャレンジャー	リーダーを目指すため、二次・三次商社を取り込みながら、業界再編を企て、リーダーとしての売り上げを確保する	△	—	◎	○
ニッチャー	顧客、仕入先ニーズの収集に全力を尽くし、隙間領域を見つけ、ニッチの集合体として成長する	—	◎	△	○
フォロアー	付加価値の原石を持っている場合、ニッチを目指す。それ以外の場合、リーダーとなりうる有望企業の傘下に入るか、撤退する	—	—	○	—

なり、川下投資では資本力がより重要となる。

5 海外成長市場戦略の定石

海外のような成長市場では、確実にかつ迅速に事業を展開していく必要がある。展開のステップは以下のとおりとなる（前ページの図8）。

①日系企業追随

仕入先・販売先の海外展開に伴い、自社も追随する。昨今は、コスト削減のため、新興国で一から調達を始める販売先も多い

②現地製品の輸入

現地の仕入先を開拓し、日本に輸入する。その際のキーワードは「日本販路の紹介」となる

③現地ユーザー企業の開拓

現地の販売先を開拓し、仕入れた製品を販売する。その際のキーワードは、「与信リスク管理」「技術紹介」「資金提供」となる

④世界取引

日系企業とかわりなく、世界中で取引を実施する

新興国に事業展開するに当たり、最も困難なのが販売先の与信リスク管理である。中国など新興国の企業に対しては、地場企業との提携・買収により、在庫リスク、資金回収リスクを減らす必要がある。

6 専門商社の立ち位置と取るべき方向性

以上をもとに専門商社の戦略をまとめると、国内の競争ポジションによって採用できる戦略は表3のとおりとなる。

リーダーは、ビジネスモデルの変革、海外展開など最も採用できる選択肢が多い。現時点では、成熟している国内市場より、成長している海外市場に出るのが定石と考えられる。チャレンジャーは、リーダー企業の従来の強みを弱めるように、さらなる再編を仕掛けていく必要がある。ニッチャーは、自社の強い領域においてさらに高付加価値化を進めるとともに、海外を目指す。最後にフォロアーは、自社の競争ポジションを再度見つけ、

リーダーの傘下に入るか、撤退を検討する必要がある。

なお、複数の商品群を扱っている専門商社においては、商品群がそれぞれ上述のどのポジションにあるかを考慮したうえで、全社としての戦略を決定することが求められる。

日本の国内市場が縮小するなかで、専門商社は、事業領域ならびに戦略転換の岐路に立たされている。専門商社は、過去に日本の製造業のモノづくりを支えてきた。筆者らは、日本の製造業が、今後、国内での構造変革および海外展開にシフトしていくなかにあって、専門商社がこれらの動きと連携し、戦略転換を図ることによってさらなる飛躍につながることを願っている。

著者

杓掛 毅（くつかけつよし）

技術・産業コンサルティング部上級コンサルタント
専門は総合電機、エレクトロニクス、医療機器、商社、金融を中心とした事業戦略、経営管理支援

佐藤あい（さとうあい）

技術・産業コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は素材・部品産業、電機、商社産業、および環境・エネルギー、医療分野を中心とした事業戦略、事業開発支援

中川隆之（なかがわたかゆき）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー
専門は材料、部品、エンジニアリング、建設、環境分野における成長戦略立案、事業構造改革