

# 日本の中小製造業の再飛躍と 商社の新分野の開拓



株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部 技術・産業コンサルティング部

くつかけ つよし  
沓掛 毅

## 1. 瀕死の危機に置かれる日本の中小製造業

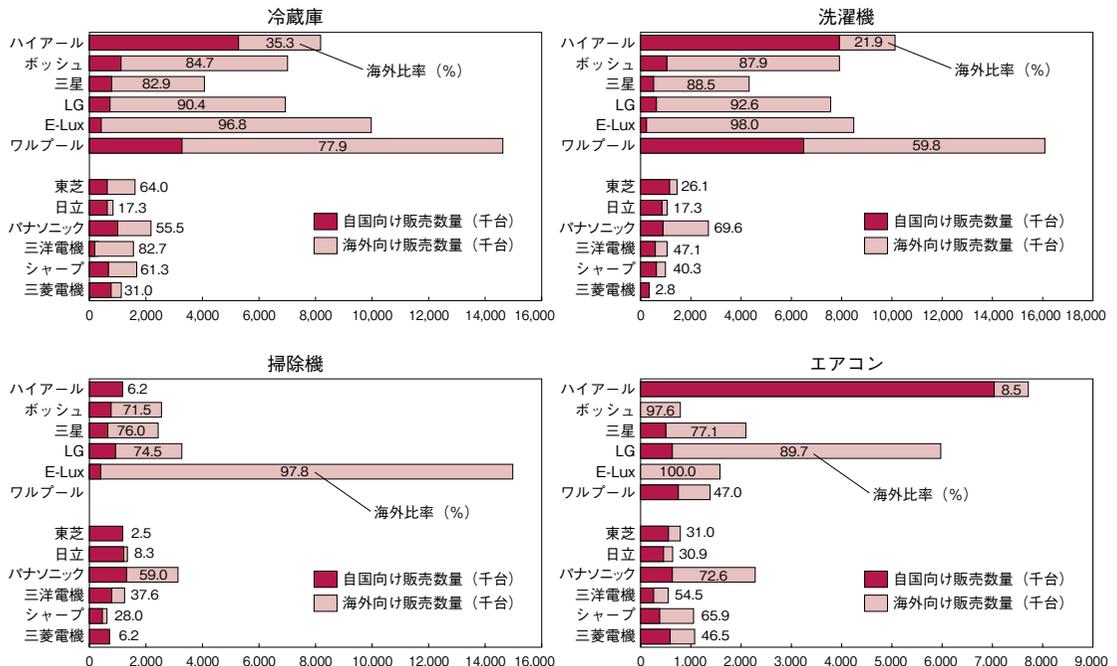
近年、商社は、オールジャパンの掛け声とともに石油、鉱山など「資源」、電力、鉄道、水など「社会インフラ」で複数の企業を取りまとめる中心的な役割を果たし、華々しい活躍をしてきている。

その一方、日本企業の地盤沈下は激しく、

日本のお家芸といえる製造業でも、韓国勢、台湾勢、中国勢にシェアを奪われ、気が付くと世界のマイナー企業に落ちている。

体力のある大企業はまだいいが、日系企業を主要顧客としている中小企業は生き残ることもできない状況に追い込まれている。そのため、製造業の中小企業の事業所数を見ると、

図1 白物家電市場での日本企業ポジション



(出所) Domestic Electrical Appliances: Euromonitor from trade sources/national statistics, (c)2009 Euromonitor International より野村證券とNRIで作成

2000年比で23%削減している。

製造業の中小企業の事業所数が下がる一要因として、海外売り上げの低迷が挙げられる。国内が成熟している中、生き残るためには海外しかない。一方、海外に行くには、きっかけ、資本力、人材、知識などいずれもが足りない。

## 2. 中小企業を支えるための商社への期待

失われた20年を通じて、日本の製造業は、徐々にその地位を下げていった。一方、日本の製造業にも底力はまだ残っており、中小でも十分な製品力・技術力がある企業が存在する。

日本の製造業は、市場ライフサイクルにおいて、黎明期、成長前期は強いが、成長後期以降が弱く、ここで台湾勢、韓国勢に負け、シェアを落としている。すなわち、S字カーブの変局点を超えることができない。

S字カーブの変局点後、すなわち成長後期以降は、安く大量に売ることが求められ、コストパフォーマンス、物量規模、地理的範囲の拡大（販売チャネルの拡大）が求められる。このことは、日本の大企業も苦しんでいるが、資本力のない中小企業には非常に重く、リーマン・ショック以降、環境意識の高まりから、太陽電池、LEDなどで急激に成長している

環境関連企業、高齢化で成長している医療関連企業などの芽が閉じてしまう可能性がある。

商社には、日本の製造業がこのS字カーブの変局点を超えるために、ひいては、日本の製造業を再度、飛躍させるために、長年にわたり蓄積した海外事業でのノウハウと豊富な経営資源を活用し、きらりと光る中小企業に焦点を当て、発展の支えになることを期待したい。その一方で、そのことによって商社が新しい分野を開拓できる可能性もある。

図2 従業員数4~300人の製造業の事業所数

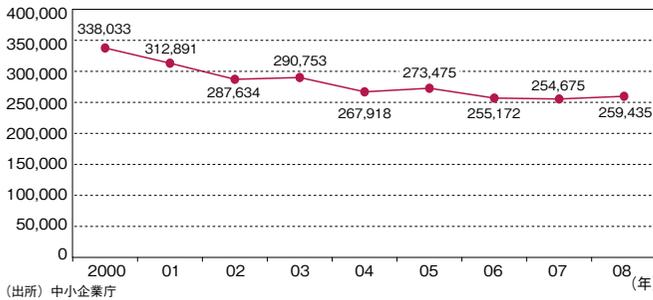
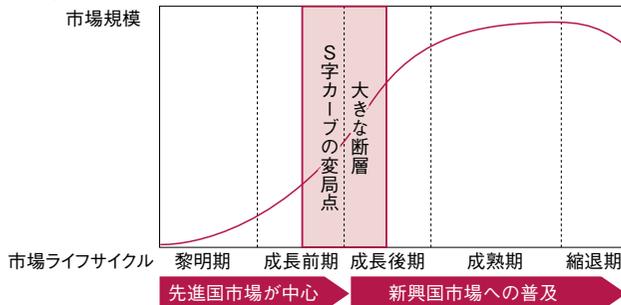


図3 市場規模と市場ライフサイクル



### 3. 中小企業が多い医療機器企業の動向

ここでは、1つの例として、国内で数少ない成長市場であり、競争力もある医療機器企業について取り上げる。

医療機器を取り巻く環境を見ると、国内では診療報酬改訂による医療費の抑制、大規模病院のコスト削減強化、海外からの輸入比率の増加など、成長市場ではあるが厳しい状況に立たされている。一方、海外では、中国をはじめ、医療が伸びるといわれる1人当たりGDP3,000ドルを超える新興国が増え、今まさに大きな市場が開けようとしている。また、競争を見ると、GEやSiemensなど超グローバル企業が参入しており、単品売りだけでなく、複数の製品もしくは、医療機器以外の製品・サービスも組み合わせ、ソリューション営業を行っている。さらに、中国のマインドレイなど新興国企業が医療機器市場での存在感を増してきている。

しかし、国内の医療機器企業は中小企業が多く、製品によっては、国内ナンバーワンの企業でも数10億円の規模しかない場合もある。そのため、自前で海外の販売ネットワークを構築することが難しい。また、医療機器は、人の命に直結するため、最新の技術、品質、安全性が求められており、各国の薬事法などの規制を乗り越える必要がある。さらに、病院、診療所だけでなく政府への包括的な営業が求められる場合もある。そのため、中小

企業では負担が大きく、輸出が伸びない傾向がある。

まさに、今こそ商社の出番といえる。従来、商社は、三菱商事の子会社、日本ホスピタルサービスによる物品管理調達サービスの提供や、丸紅によるイスラエル企業のカプセル型内視鏡カメラの事業化など、国内販売ネットワークの構築や、海外の医療機器を事情の分かる国内に販売する動きが多かった。一方、国内の医療機器を海外に売る動きはまだまだ少なく、医療機器分野に力点を置いているとは言い難かった。

しかし、リーマン・ショック以降、医療機器分野に力点を入れる動きが見られる。例えば、伊藤忠商事は、2009-10年度新中期経営計画で、今後開拓していく新規事業分野として、医療・健康関連（Life Care）、機能・社会インフラ（Infrastructure）、バイオ・ナノなどの先端技術（New Technologies&Materials）、環境・新エネルギー（Environment&New Energy）の4領域を掲げ、頭文字を取ってLINEsと名付け、医療に力を入れることを宣言している。

伊藤忠商事は2007年5月に発足させたライフケア事業推進部を中心に、医療機器販売の子会社センチュリーメディカル、出資会社の日本MDM、グッドマンの4社で、グループの医療機器ビジネス売上高を現在の600億円から2,000億円規模にする考えを持つ。現在、

グループで国内の営業拠点・物流機能などの統合を進めているが、今後、海外の医療機器開発ベンチャーへの投資とともに、成長が見込まれる中国などアジア新興国での販売チャネルを構築し、グループで開発した製品を販売していく予定である。

今後、日本の医療機器企業支援のために商社に期待したいのは、下記の通りである。

#### ①ラインアップの充実

自社およびグループ会社の製品のみならず、他社製品など取り扱い製品の幅を広げる。

#### ②海外同業他社との提携／買収

海外代理店との提携および買収を通じて、海外の現地ネットワークを充実する。

#### ③ソリューション営業のコーディネーター

海外では、GE、Siemensといった超グローバル企業と対峙することになり、単品で売っていくのは難しい。そのため、日本の優れた医療機器を集めて組み合わせ、ソリューション営業を推進する。

#### ④インキュベーションのための投資

バイオベンチャーなどと医療機器企業を組み合わせ、育成するため投資家となる。

これらを通じて、日本の医療機器企業が、他の製造業と異なり、S字カーブの変局点を超え、一方で商社にとっては新しいビジネスにつながることを期待したい。

## 4. 商社の新分野への挑戦

医療機器分野以外にも商社はビジネスチャンスが眠る事業に積極果敢に挑戦している。

商社は戦後復興期から現在まで時代の変化に合わせて活動領域を広げてきたため、「ミネラルウォーターから通信衛星まで」といわれるように時代時代に合った多岐にわたる先進的な事業を展開してきた。オイル・ショック時には、内需拡大を目指し、衛星事業や番組供給などの新しい領域を開拓したが、グローバル化の加速、環境問題への関心の高まり、少子高齢化の到来などにより環境が大きく変化した1990年代以降は、IT（情報技術）、FT（金融技術）、LT（物流技術）、MT（マーケティング技術）などの機能の総合力を駆使してICT（Information & Communication Technology）、バイオ・ナノテクノロジーなどの各種消費者関連事業、外食・サービス産業など新しい成長産業分野に積極的に取り組んできた。現在もその流れは変わらず私たちの生活にかかわる多くの先進的なビジネスを展開している（次頁以降ご参照）。

環境の変化をビジネスチャンスとしてとらえ、新機能・新分野の開拓で乗り越えてきた商社にとっては、イノベーションの追及、新成長分野の開拓はまさに本業ともいえる。今後、日本経済の産業構造転換が進む中で、商社はさらなる進化を目指し、新たな市場の創造に取り組んでいっていただきたい。