

Title	ECサイトと海外企業の挟み撃ちにあう専門商社の生き残り戦略
Author(s)	新倉, 周; 若林, 秀樹
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 352-355
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17836
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2 B 0 2

ECサイトと海外企業の挟み撃ちにあう専門商社の生き残り戦略

○新倉周(東京理科大, 日本電計株式会社), 若林秀樹(東京理科大)
8820227@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

電子計測機器業界は、EC サイト拡大の中、日本市場を拡大した海外企業の市場戦略に転換が起こっている。モノ作り産業のマザーツールである電子計測機器は、ニッチな業界ゆえ専門商社と共に市場成長してきた。しかし、これらの環境変化により専門商社の生存領域が狭まっている。本稿では、これからの専門商社の生き残り戦略について、輸入商社から進化したケースと筆者が所属する、電子計測器を中心に扱うエレクトロニクス専門商社の再編を元に論考する。

2. 先行研究

専門商社の方向性についての論文では、商材拡張・海外展開・高付加価値・再編の選択と集中とされ、「リーダーは商材拡張と海外展開」「チャレンジャーは再編」「ニッチャーは高付加価値」「フォロワーはリーダーの傘下か撤退」が提言されている。[1] 半導体商社事例分析では、収益性格差に関して、メーカー系商社より独立系商社の収益性が高く、その要因は、海外製品の付加価値創造活動・特定メーカー依存がない品揃え・海外製品に対する品質保証と納期確保・国内外におけるベンチャー企業を含む多くの新製品のタイムリーな情報提供が挙げられている。[2]

しかし、商社既存ビジネスの拡張は、技術進化と社会変化により優位性を失い始めている。その中、エレクトロニクス商社の先行研究は、アナリストレポート以外にはほとんどなく、日本のエレクトロニクス専門商社の分析や市場ポジションが十分に検証されていない。

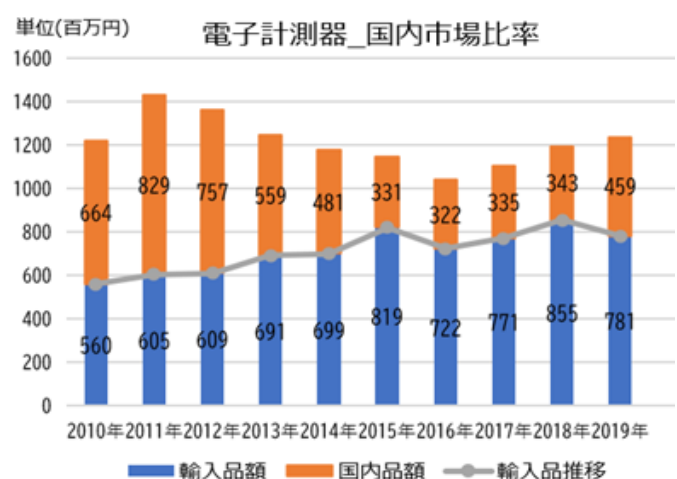
3. 電子計測機器市場を巡る現状分析

3.1 海外メーカーの参入

2019年の業界市場規模は、海外約1.47兆円、国内約1300億円である [3]

かつての日本の電子測定機器は、日立、パナソニック、富士通、ケンウッドなど、大手電気メーカーで製造され研究開発や生産を支えていた。

その後、国内の研究開発縮小と生産の海外シフトにより計測事業からの撤退や業界再編が続き、日本の電子計測機器の規模は小さくなった。一方で、技術開発に大きな予算を持つ国や生産大国では、計測技術が追従して今では、米・中・台の計測機器メーカーが世界市場を拡大している。



図表1 国内市場の計測機器輸入品推移

出所) 日本計測工業会統計データより新倉作成 2021

3.2 ECの台頭

産業機器と計測機器の市場における中間流通業は、2タイプの専門商社が存在している。

タイプ1は、仕入先と顧客を直接つなぐダイレクトチャネルを持つ専門商社であり、機器選定から納入までに時間と手間がかかる専門性の高い製品を扱っている。

タイプ2は、仕入先を多く持ちハンドツールや消耗品などの手離れが良い製品を扱う専門商社であり、二次店の卸し業が中心になる。そして、近年、タイプ3となるB2B_ECサイトが拡大している。

2019年のEC化率の調査では、B2B全体で325兆円、産業・精密機器分野で総売上48兆円うちEC規模は17兆円(35.1%)になる。[4]

そこで、国内専門商社は、海外からの参入とECサイトの「挟み撃ち」になっている。

4. 仮説

こうした挟み撃ちで、専門商社の生存領域が狭まる中で、生き残り戦略について考える。仮説として、技術と商社機能の融合ビジネスモデルを生き残り戦略として、可能性を探る。すなわち、バリューチェーンにおける川上のモノ作り技術を川下で多岐に渡るチャンネルで拡販するビジネスモデルを考察する。

5. 検証

ここでは、専門商社の業界の全体像を、収益性とトレード回転率によるポジションマッピングを行い、その中で注目すべき企業のケーススタディから検証を行う。

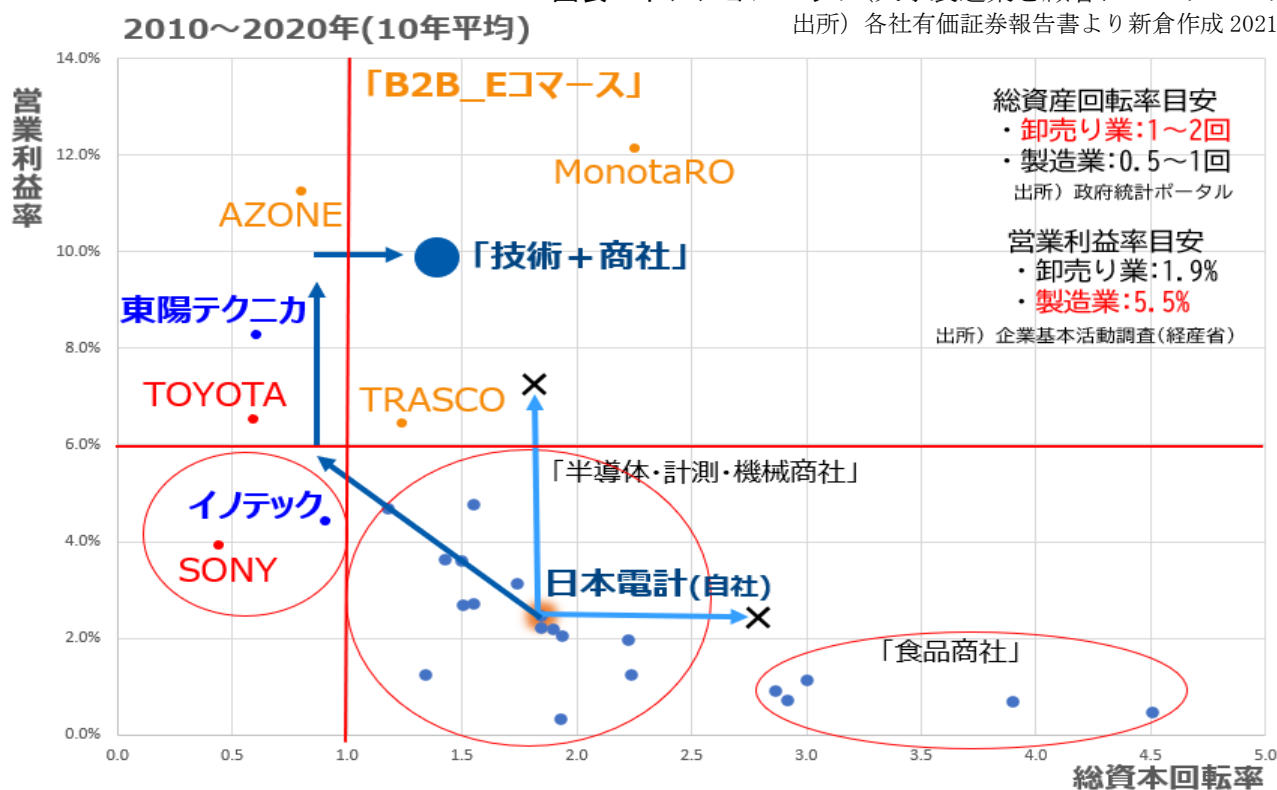
専門商社のトレードビジネスにおける収益性は、トレード回転数にあり、総資本回転率で示される。また、企業成長の源泉である収益性の営業利益率と合わせて、半導体・計測機器・産業機械・食品の専門商社及び産業品 B2B_EC の 10 年平均を下記図表 2 に示す。(大手製造業を顧客としてベンチマーク)

技術価値と販売価値を境界線で区切り、「技術と商社」の融合ポジションをマップ上に示した。境界線の目安としては、政府統計にある、総資本回転率「製造業 0.5~1 回」・「卸売業 1~2 回」、営業利益率「製造業 5.5%」・「卸売業 1.9%」を使い、4 つの領域に分けた。

ケーススタディについては、IR 情報からの分析や担当経験のあるアナリスト、経営関係者へヒヤリングを行った。

図表 2 ポジションマップ(大手製造業を顧客にベンチマーク)

出所) 各社有価証券報告書より新倉作成 2021



上記の図表 2 より、エレクトロニクス専門商社が多く生息する右下領域から、総資本回転率と営業利益率が高い EC が生息する右上領域を目指すには、営業利益率ライン越えが近道だが、EC 特有のネットワーク外部性によるアイテム数や顧客データ量には参入障壁がある。

また、電子計測機器等の専門性の高いエレクトロニクス製品には、保守サービスが付帯するため、マップ上の顧客との「距離」は短い方が良い。そこで、総資本回転率は下がるが、製造業領域で付加価値を創出して拡販につなげる。マップ上の日本電計を起点として、左・上・右に進路をとる三段階成長が有効になると考える。その中で、左側領域の専門商社をベンチマークにしてケーススタディを行う。

6. 事例研究 (図表 2 の要因分析)

ベンチマーク対象の要因分析の為、「イノテック社」と「東陽テクニカ社」の 2 社を取り上げる。

① イノテック

イノテックは、1987年に半導体製造関連の専門商社として設立された。1990年当時は、国内半導体メーカーの国際競争力もあり、業績を後押しして創業より3年後に店頭市場に上場した。その後、国内半導体メーカーが離脱する中で苦戦に陥った。

その中、イノテックの転換点は2004年にある。

2004年に創業者の会長が引退、代表取締役役に澄田氏が就任、2003年より「リバイバルプラン」を打ち出し、顧客や製品のポートフォリオの入替を行った。

第一に、顧客の変化であり、競争力が低下していく総合電機から精密機器などへ移行した。

第二に、自社製品の強化をした。自社開発のテスターである。

第三に、M&Aによる成長戦略である。

自社製品と共に子会社を成長させ、2020年の連結決算報告では、4社の技術系子会社が全体売上の10%以上を占める報告がされている。

すなわち、米国から半導体製造装置の輸入商社（顧客は国内半導体メーカー）から、ケイデンスを中心とした輸入ビジネスを経て、半導体業界のサプライチェーンの中で、自社開発のテスター及びソフトのファブレス企業へと転換した。

理由として、国内半導体メーカー脱落と2003年にケイデンス社の代理店契約の修正が考えられる。

② 東陽テクニカ

東陽テクニカは、1953年に工作機械の輸入商社として設立された。2年後に、英EMI・FAVTORIES社と総代理店契約を結び、“技術と情報”をモットーに輸入電子計測機器の分野に進出する。

東陽テクニカの転換点は、2010年にあり、五味氏が代表取締役社長に就任、事業セグメントの細分化により専門性の追求を開始する。セグメントは7つで、物性・情報セキュリティ・EMC(電磁測定)・海洋・ライフサイエンス・振動・ソフト開発と多岐に渡り、目利きによるハイテク輸入に独自の能力を加えたニッチシステムに注力している。2017年には、常務取締役の高野氏をカンパニープレジデントとした自社製品開発の社内カンパニー「ワン・テクノロジーズ・カンパニー」を設立。同社は2020年、売上高10億、3ユニットの自社製品を軸に欧米・東南アジアの研究開発市場を開拓、拡大している。

すなわち、ハイテク輸入商社からM&Aによるソフト技術を自社の血肉にかえ、技術資源の内部拡張を経て、自社開発製品を輸出販売する企業へと転換した。

理由として、研究開発市場の海外移転と輸入事業モデルは、海外企業の経営方針変更によるリスクが考えられる。

7. 事例研究の結果

上記のケーススタディから得られた示唆は、海外メーカー代理販売からの脱却と国内市場の縮小がボトルネックになり、M&Aや社内カンパニーによる自社製品開発の技術価値と商社機能を融合させた仮説を行っている。下記に融合の変革ポイントを整理した。

図表3 変革ポイント

出所)IR資料、アナリストレポート、取材をもとに新倉作成2021

変革ポイント	イノテック	東陽テクニカ	一般専門商社	日本電計(計測商社)
リーダーシップ	澄田社長15年	五味社長11年	社長3~6年	柳社長6年~
顧客ポートフォリオ	変化	同じ	同じ	やや変化
M&A	多い、日・米・台	少ない、米・中	少ない、日本	少ない、日本
事業セグメント	ソフトとハード	業界(研究開発に特化)	国内・海外	国内・海外
利益の本質	自社の開発製品	自社の開発製品	市場規模・商材量	市場規模・商材量

すなわち、専門商社の生き残りは、挟み撃ちのレッドオーシャンで戦うのではなく、新たな市場を創造する技術と商社の融合であると仮説が成り立つ条件を特別解として裏付けた。

8. 考察

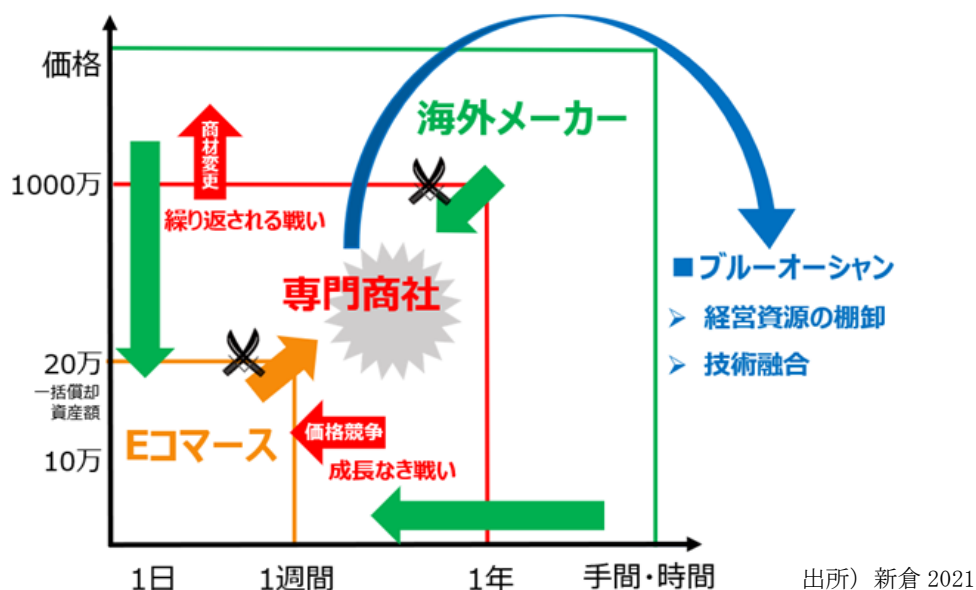
専門商社を取り巻く環境は、多様であり、あらゆる社会変化に依存している。エレクトロニクス専門商社は、かつて普及の時間差を生かすタイムマシーン戦略となる欧米の先進的な製品を取り入れ拡販していた。近年では、中国や台湾が開発と生産力をあげ、コストパフォーマンスの良い製品を市場に投入している。国内のECサイトやエレクトロニクス専門商社は、それらの製品を取り扱い拡販する。

その中、ITの拡大で情報の越境が容易になり、顧客データを蓄積した欧米の企業は、日本市場の戦略を転換している。エレクトロニクス専門商社は、生存領域縮小への種を自ら蒔いているようである。

しかしながら、自社製品の開発と商社ビジネスの融合は容易ではなく、両社のケーススタディでも大きく業界の構造変化が起こったため可能になった面もある。既存ビジネスの歴史、各社の特別な背景、トップのリーダーシップやM&Aの目利きなど、変革には複雑な要因が多くある。

市場規模が小さいニッチな業界においては、業界全体の再編を行い、技術と商社機能を融合させた、柔軟性のあるビジネスモデルを海外市場や業界構造が変化する業種の顧客に合わせて提供する。ニッチ技術を拡販する新たな活路を見出す必要がある。

図表4 IT進化と製品の汎用化による領域の圧迫



9. おわりに

本稿では、これまでケーススタディも少なかったエレクトロニクス商社の転換を仮説に元づき業界マップ分析の中で、ベンチマークすべき社を取り上げ、ケーススタディによって得られた戦略を技術と商社機能の融合モデルとして、ブルーオーシャンにいく可能性を指摘した。

課題として、ニッチな市場では、業界再編も必要になるが、再編後のリーダーシップや風土融合など、変革プロセスでの問題点は不明であり、今後PMI的な検証を勧めたい。更には、エレクトロニクスだけでなく、関連のケース（商社から技術融合で変身した）についても広げたい。

参考文献

- [1] 沓掛毅, 佐藤あい, 中川孝之, 日本の専門商社を取り巻く環境変化と生き残り戦略 (2010)
- [2] 村山誠, 長田洋, 収益性格差をもたらすビジネスシステムに関する実証研究 (2006)
- [3] 一般社団法人 日本電気計測器工業会, 2019年統計データ
- [4] 経済産業省, 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業, 電子取引に関する市場調査 (2019)