

2013年6月21日

Mizuho Industry Focus Vol. 128

エレクトロニクス業界の中堅サプライヤーの経営戦略 ～産業構造の変化を踏まえて～

益子 博行

hiroyuki.masuko@mizuho-bk.co.jp

要 旨

エレクトロニクス業界の構造変化として、牽引役の減少、特定製品への依存度大、サプライチェーンの変化、が挙げられる。過去は複数の成長製品が相互補完しながら業界全体を牽引してきたが、足元はスマートフォン、タブレット PC 頼みで、特定製品に需要が振られやすくなった。また、サプライチェーンは、これまで生産の外部委託、設計・生産の外部委託という形で変化してきたが、足元では、更に外部委託が進み、ローエンドモデルや生産数量の少ない製品などで商社がサプライチェーン全体をコーディネートする事例が出てきた。機器メーカーの外部委託の加速などを背景に、商社を活用する形態がミドルレンジなどへ拡大していく可能性もある。

このような構造変化に伴って、特定企業・特定製品に部品・部材の供給が集中して価格競争が激化したり、部品・部材メーカーが従来と異なる商流・企業へ食い込む必要が出てきたりしている。この状況下、中堅サプライヤーにとっては、技術力を高めることもさることながら、差別化技術を生かせるアプリケーションを探し、需要変動を察知する“目利き”力を強化することも重要と考えられる。また、エレクトロニクス分野以外の需要拡大の恩恵を享受できるよう、様々な分野に広く“網”を張っておく必要がある。具体的には、隣接産業(自動車、産業機器など)、新たに立ち上がってきた市場(LED、新エネルギーなど)、接点が希薄だが製品・技術の横展開による参入・需要創出が可能な市場(医療、農業など)へのアプローチが求められる。

技術力を高めるには自社での開発強化が基本であるが、買収による技術・ノウハウの取り込み、補完関係にある企業の傘下入りによる技術融合、異業種企業との開発提携などを通じて、技術力を強化するの一手である。また、マーケティング体制拡充によって複数分野へ直接アプローチして、競合状況や顧客開拓余地などを把握し、拡販戦略を策定していけば、“目利き”力の強化、ひいては売上拡大に繋げることが可能と考えられる。この場合、自社でのマーケティング強化と並行して、他分野に事業基盤を持つ企業を買収もしくは資本提携し、M&A 先と協業して新エネルギー分野、医療分野などにアプローチするという施策もある。

ただし、中堅サプライヤーの中には、企業規模や資本力などの面からこれらの施策を行うのが容易ではない企業も多いと考えられる。そのような企業にとっては、他社との提携、特に商社などとの提携が有効ではないだろうか。中堅サプライヤーが狙うアプリケーションの拡大に伴い、エージェントとしての商社の役割が特に新しい分野で再び重要になってきており、販路・案件情報を持つ商社と、技術・ノウハウを持つ中堅サプライヤーの組み合わせは有効と考えられる。中堅サプライヤーは、他分野に活動範囲を広げている、もしくは強化しているエレクトロニクス商社、エレクトロニクス以外の分野に強みを持つ専門商社、総合商社と連携して“目利き”力を強化し、Product Out 型発想から Market In 型発想へ転換することが必要であろう。

みずほ銀行

産業調査部

目次

エレクトロニクス業界の中堅サプライヤーの経営戦略

．はじめに	2
．エレクトロニクス業界の構造変化		
1．牽引役の減少、特定製品への依存度大	3
2．サプライチェーンの変化	3
．中堅サプライヤーに求められる戦略		
1．技術と“目利き”の強化	5
2．広く“網”を張っておく	6
．戦略実現のための施策		
1．M&A・開発提携などによる技術力の強化	8
2．自社でのマーケティング強化	9
3．M&Aによる他分野へのアプローチ強化	10
4．商社などとの連携	11
．おわりに	12

はじめに

日系エレクトロニクス企業を取り巻く環境

家電大手 3 社の業績悪化

エレクトロニクス業界の中堅サプライヤーの経営戦略について議論する背景として、まず日系エレクトロニクス企業を取り巻く環境を最終製品の視点から整理したい。

最終製品を扱う日系エレクトロニクス企業については、産業エレクトロニクス大手 5 社(日立製作所、東芝、三菱電機、NEC、富士通)は、電力、通信など社会インフラに関わる事業や IT サービスなどの好調により、業績が比較的堅調に推移している。一方、家電大手 3 社(パナソニック、シャープ、ソニー)は液晶テレビの需要低迷、それに伴う液晶パネルの需給悪化、携帯電話端末のスマートフォンへのシフトに伴うシェア低下などを受けて売上高が減少、損益も 2012 年 3 月期に大幅に悪化した(図表 1)。

【図表 1】家電大手 3 社及び産業エレクトロニクス大手 5 社の業績推移

(単位: 億円)

		10/3	11/3	12/3	13/3	14/3計画
家電大手3社	売上高	173,879	188,960	167,953	165,824	174,000
	伸び率	-5%	9%	-11%	-1%	5%
	営業利益	2,742	5,840	-612	2,448	5,600
	伸び率	黒転	113%	赤転	黒転	129%
	当期利益	-1,399	-1,662	-16,050	-12,566	1,050
	伸び率	赤縮	赤拡	赤拡	赤縮	黒転
産業エレクトロニクス大手5社	売上高	269,660	270,034	269,101	258,617	266,600
	伸び率	-8%	0%	0%	-4%	3%
	営業利益	5,590	11,090	10,233	9,781	12,050
	伸び率	606%	98%	-8%	-4%	23%
	当期利益	61	5,438	4,654	2,798	4,850
	伸び率	黒転	8815%	-14%	-40%	73%

注: 2014 年 3 月期計画は 2013 年 3 月期決算時点の会社計画。産業エレクトロニクス大手 5 社の 2013 年 3 月期当期利益が前期水準を大きく下回っているのは、富士通が半導体事業の構造改革費用などを計上したことが主要因。

出所: 各社決算短信よりみずほ銀行産業調査部作成

機能・地域ニーズ対応・ブランディングで差別化できる製品

液晶テレビや携帯電話端末のようなコンシューマー製品でもアプリケーションによって競争環境や差別化要素が異なり、それに伴い事業戦略も異なっている。例えば、スマートフォン、白物家電、デジタル一眼レフなどは、機能や地域ニーズへの対応にメーカー間で差があることから、機能や地域ニーズ対応、ブランディングで差別化できる製品と考えられる。このため、セットメーカーは開発強化による機能向上、地域ニーズへの対応(地域による習慣・嗜好の違いなど)、ブランディングの強化などを進めている。

コスト低減や生産委託で生き残りを図る製品

一方、液晶テレビ、太陽光パネル、コンパクトデジカメなどは、技術がある程度成熟化しており、韓国メーカーや台湾メーカー、中国メーカーの世界市場への参入が相次ぎ、コスト競争に陥っている。このため、セットメーカーは設計の共通化、海外生産シフトなどによってコストを低減することに加え、製品ラインナップの絞込みや外部企業への生産委託といった集中と選択を行っている。

“中堅サプライヤー”の定義

上記のような最終製品の動向を踏まえて、本稿では、エレクトロニクス業界の構造変化を考慮して、半導体・電子部品メーカー、材料メーカー、製造装置メーカー、生産受託企業などにどのような経営戦略が求められており、戦略実現のためにどのような施策が必要なのかについて考察する。なお、本稿では、前記の企業群をサプライヤーと総称し、その中でも、様々な展開が独力で可能な大手企業(例: 村田製作所、日本電産、東京エレクトロンなど)を除いた中堅サプライヤーを対象としている。

II. エレクトロニクス業界の構造変化

1. 牽引役の減少、特定製品への依存度大

過去は複数の成長製品が相互補完しながら業界全体を牽引

足元は、スマートフォン、タブレットPC 頼みで、特定製品に需要が振られやすくなった

先行者メリットも享受しにくくなった

部品・部材は特定企業・特定製品に供給が集中、価格競争が激化

昨今のエレクトロニクス業界の構造変化として挙げられるのが、需要の牽引役が減少し、特定製品への依存度が大きくなった点である。過去 10 年間、エレクトロニクス業界には、ノート PC、携帯電話、液晶テレビ、白物家電などの成長製品が複数あり、これらが需要を牽引してきた。一つの製品の成長率が鈍化しても他の成長製品が補い、エレクトロニクス業界全体としてはある程度拡大傾向を続けてきた(リーマンショック時を除く)。

しかし、足元では、ノート PC、携帯電話、液晶テレビといった製品の成長率が次々と鈍化し、スマートフォンやタブレット PC などに成長製品が限られている他、地域ニーズへの対応による差別化が可能な白物家電が堅調に推移しているに留まっている。加えて、特定のアプリケーションやセットメーカー、製品への依存度が高くなったことにより、製品サイクルや製品の売れ行きなどによって、需要が変動するリスクが高まった。

また、収益構造の視点で見ると、デジタル化、プラットフォーム化に伴ってすり合わせのノウハウの必要性が低下したため、コモディティ化が早く、価格競争に陥りやすくなった。以上より、先行者メリットを享受できる期間が短期化している。

部品・部材に関しても、スマートフォンやタブレット PC などの成長製品に部品供給が集中し、価格競争が激化しやすくなった。さらに、各アプリケーションで好調なセットメーカーに限られるため、部品・部材メーカーは成長製品の中で好調な企業・製品への依存度が高くなる(特に、中堅・中小企業は大企業に比べ依存度が高くなりやすい)。スマートフォンで言えば、Apple の iPhone シリーズ、Samsung Electronics の Galaxy シリーズが好例である。なお、この状況は、半導体や液晶パネルの設備投資案件がグローバルで見ても数えるほどしかなく、多数の半導体製造装置メーカーや液晶パネル製造装置メーカーが少数の設備投資案件に食い込もうとしているのと同じ構図と言える。

2. サプライチェーンの変化

従来、機器メーカーへ直接もしくは、モジュールメーカー経由で供給

生産のみ外部委託：供給先が変わるだけ

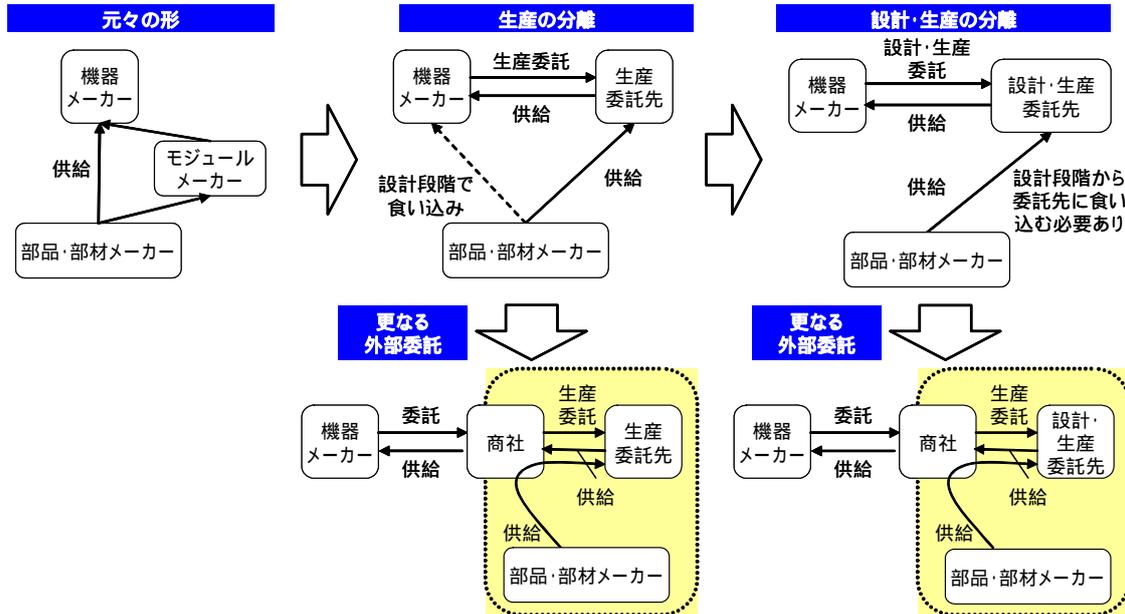
設計から外部委託：設計段階から委託先に食い込む必要あり

もう一つのエレクトロニクス業界の構造変化として、サプライチェーンの変化が挙げられる。従来、半導体・電子部品・部材などのメーカーは機器メーカーに直接、もしくはモジュールメーカーなどを介して納入していた。どの部品・部材を採用するかは設計段階で決められるため、設計段階から機器メーカーに食い込んでいけば、量産時に部品・部材を供給することができた(図表 2)。

これに対して、サプライチェーンの一部は、機器メーカーが設計まで行って生産のみ外部企業に委託する形(生産の分離)に変化した。これは、単なる生産委託であり、部品・部材メーカーは機器メーカーに設計段階から食い込んでいけば部品・部材が採用され、部品・部材メーカーにとっては供給先が生産委託先に変更されるだけの影響に留まった。

次の段階として、機器メーカーの生産コスト削減、機能の集中と選択を背景に、設計から生産まで外部企業に委託する形(設計・生産の分離)がローエンド機種を皮切りに始まった。この場合、設計は機器メーカーではなく外部委託先で行われ、部品・部材の選定も外部委託先が行う(一部、機器メーカー側が主要部品・部材を指定する場合あり)。このため、設計段階から外部委託先と接点を持ち、低コストなどのニーズにあった部品・部材を提案していないと、採用されないケースが出てきた。部品・部材メーカーにとっては、機器メーカー以外にもアプローチしなければならなかっただけでなく、設計・生産委託先が海外の場合、海外でのデザインイン活動を強化する必要が出てきた。

[図表 2] エレクトロニクス業界のサプライチェーンの変化



出所: 各種資料・ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

ローエンドモデルや生産数量の少ない製品などで、商社がサプライチェーン全体をコーディネート

足元では、これから更に外部委託が進み、ローエンドモデルや生産数量の少ない製品などにおいて、商社がサプライチェーン全体をコーディネートする事例が出てきた(図表 2)。機器メーカーの外部委託に際し、商社が製品に適した生産委託先を探し、部品・部材を商社経由で生産委託先に供給し、生産委託先が生産した完成品を商社経由で機器メーカーに供給する。商社にとっては、部品・部材の仕入・販売だけでなく、完成品の仕入・販売も手掛けることとなり、商取引が増える。

ローエンドモデルの海外生産

図表 3 は商社によるサプライチェーンのコーディネート事例を示したものである。は、デジタル AV 機器のローエンドモデルを海外で低コスト生産する事例である。商社はローエンドモデルに適した部品・部材を提案したり、当該事例を通して発掘した商材を他のメーカーに提案したりしている。

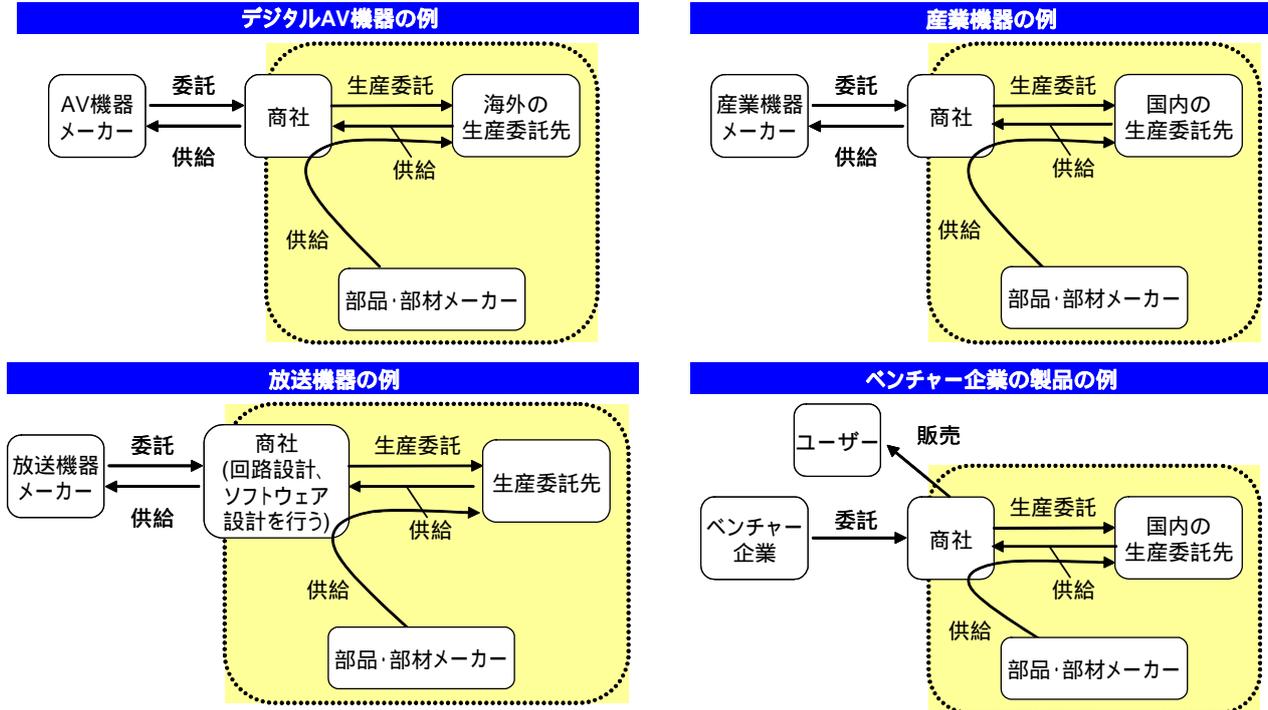
試作対応から量産対応へ

の産業機器は、商社が試作段階の生産委託をコーディネートするだけでなく、量産まで対応する形である。産業機器は、PC 及び PC 周辺機器、デジタル AV 機器に比べ生産量が少なく、生産ノウハウも異なるため、PC 関連・AV 機器を主力とする台湾などの EMS 企業(ホンハイなど)が対応しておらず、国内企業へ委託しているのが現状である。ただし、米国などには医療機器や計測機器を主力とする EMS 企業もあることから、今後海外に生産委託される可能性もある。

ソフトウェア設計からモノづくりまで。ベンチャー企業の生産・販売機能を補完

の放送機器は、回路設計やソフトウェア設計の技術・ノウハウを持つ商社がそれらの設計だけでなく、試作及び量産までコーディネートするケースである。また、のベンチャー企業の製品の事例では、ベンチャー企業が開発した製品の生産委託及び部品・部材調達を商社がコーディネートするだけでなく、ベンチャー企業に代わって商社が販売も担うことで、商社が事業の立ち上げに寄与する。

[図表 3] 商社によるサプライチェーンのコーディネート事例



出所: 各種資料・ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

商社を活用する形態がミドルレンジなどへ拡大する可能性も

商社がサプライチェーン全体をコーディネートする事例は、現段階ではローエンドモデルや生産数量の少ない製品など、一部に留まっている。しかし、業績悪化やリストラに伴う機器メーカーの外部委託の加速、開発リソースの不足などを背景に、商社を活用するサプライチェーンの形態は、ミドルレンジや生産数量がやや多い製品群へと拡大していく可能性もあると考えられる。このようなサプライチェーンの変化を受け、部品・部材メーカーは従来と異なる商流・企業への食い込みが必要となっている。

中堅サプライヤーに求められる戦略

前記のようなエレクトロニクス業界の構造変化に伴って、特定企業・特定製品に部品・部材の供給が集中して価格競争が激化したり、部品・部材メーカーが従来と異なる商流・企業へ食い込む必要が出てきたりしている。これらの変化を受けて、中堅サプライヤーにはどのような戦略が求められているのかを考察する。

1. 技術と“目利き”の強化

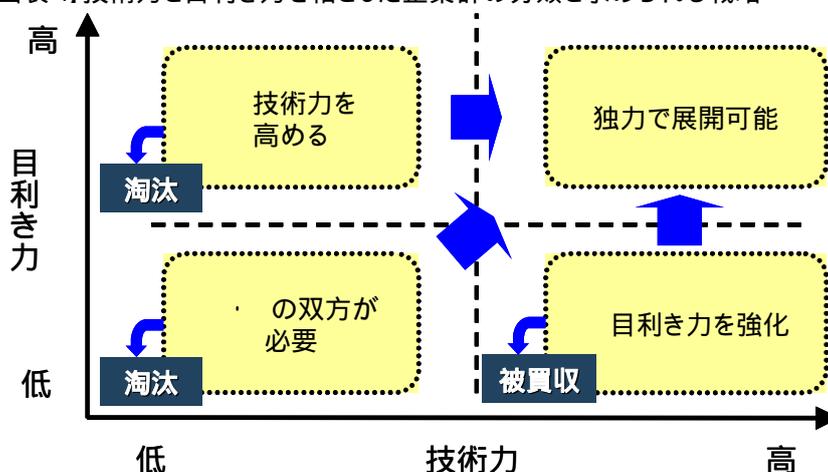
既存分野のみならず、新規分野で案件を獲得する上でも、高い技術力は必須

競争環境が激化している中、中堅サプライヤーが生き残っていくためには、高い技術力を持つことが大前提である。既存分野もさることながら、様々な分野との接点を強化してビジネスを獲得していく上でも、技術力を高める必要がある。仮に従来と異なるアプリケーションでの案件獲得の機会に恵まれたとしても、技術力が低いサプライヤーはニーズに十分対応できず、既存分野での競争力低下も相まっていずれ淘汰される可能性が高いと考えられる。

差別化技術を生かせるアプリケーションを探し、需要変動を察知する“目利き”も重要

また、差別化技術を生かせるアプリケーションを探し、需要変動を察知する“目利き”も強化すべきポイントと考えられる(図表 4)。“目利き”は一般的に日本企業が弱いと言われるマーケティング機能である。様々な分野との接点を強化してビジネスを獲得していくには、差別化技術を生かせるアプリケーションを探し、限られたリソースをどの分野にフォーカスするのが良いのか優先順位をつけると共に、需要動向を逐次把握し、タイミングよく製品投入することが重要と言える。“目利き”力を強化するには、自社のマーケティング部門の強化のみならず、高いマーケティング機能を持つ企業との M&A・アライアンスも選択肢として挙げられる(詳細は後述)。なお、高い技術力を持つものの、“目利き”力が低い企業に関しては、独力もしくは他社とのアライアンスで生き残っていくことを目指す、又は、国内外の同業他社やセットメーカー・EMS 企業の傘下に入るという選択肢があると考えられる。

【図表 4】技術力と目利き力を軸とした企業群の分類と求められる戦略



出所: 各種資料・ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

2. 広く“網”を張っておく

サプライヤーは成長分野で採用されなければ、その恩恵を享受できない

採用されたとしても、技術優位性がなければ海外企業とのコスト競争が待ち受ける

様々な分野との接点を強化し、需要拡大の恩恵享受へ

次に、中堅サプライヤーの戦略を考える上で重要な点として、スマートフォンやタブレット PC が伸びているからといって、自らの戦略だけでは成長の恩恵を享受できないことが挙げられる。これは、中堅サプライヤーが自社で最終製品を作っていないためであり、スマートフォンやタブレット PC の機器メーカーに採用されなければ、スマートフォンやタブレット PC の成長の恩恵を享受できない。

また、成長分野で採用されたとしても、技術優位性がなければ中堅サプライヤーが海外企業との競争に勝つのは容易ではない。例えば、川上分野(素材など)、小型化・薄型化・多層化などが差別化要素となる電子部品(コンデンサ、プリント配線板、水晶など)、最先端の製造装置(有機 EL 製造装置など)に関しては、日系サプライヤーは海外企業に比べ技術面である程度優位性があり、技術力による差別化が可能と考えられる。一方、技術が成熟化しており、技術力での差別化余地が小さい分野は、韓国メーカーや台湾メーカー、中国メーカーなどが世界市場に多数参入しており、一旦コスト競争に陥ると中堅サプライヤーが海外企業と伍して戦うのは容易ではないと考えられる。

エレクトロニクス産業が右肩上がりの時は、中堅サプライヤーは市場を上回る成長を狙うべく、伸びしろのある分野に注力する必要があった(特に、上場企業は市場を上回る成長を求められた)。しかし、市場全体の成長率が鈍化し需要の牽引役が減少した今、

中堅サプライヤーはエレクトロニクス分野以外の需要拡大の恩恵を享受すると共に、ダウンサイドリスクを軽減すべく、エレクトロニクス分野に限らず、様々な分野に広く“網”を張っておくことが求められる。

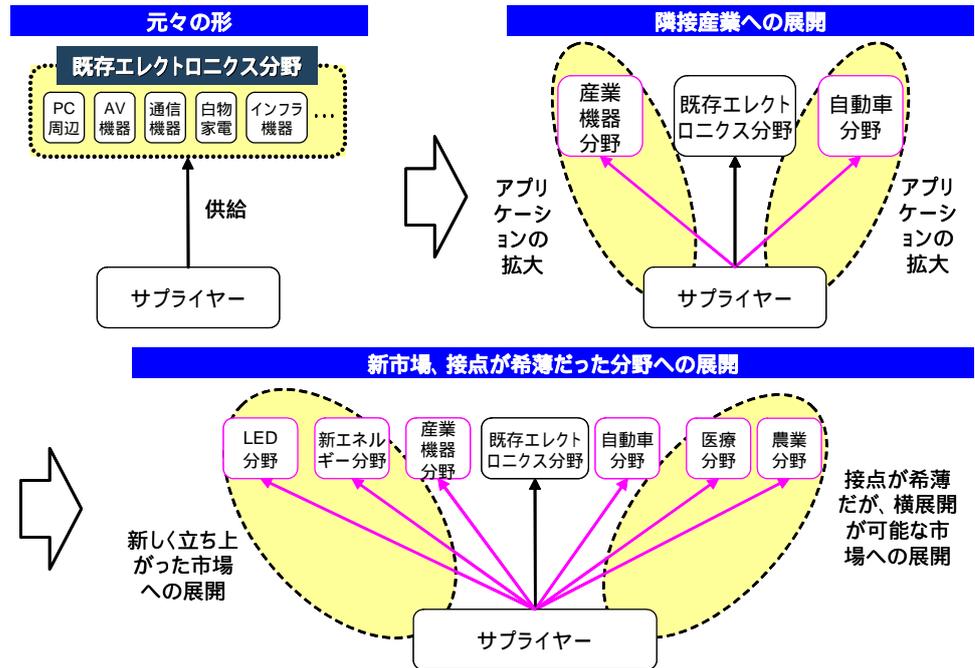
既存のエレクトロニクス分野内での分散では不十分

では、どのような切り口でアプリケーションを分散させていけばよいであろうか。元々、エレクトロニクス分野には、PC及びPC周辺、AV機器、通信機器、白物家電、インフラ機器など、細分化されたアプリケーションが複数存在する。従来であれば、例えば向け先がPC・AV機器・通信機器に分散している中堅サプライヤーは、通信機器のみに特化している企業に比べて業績変動が小さく、比較的安定した成長が期待できた。しかし、前述の通り、エレクトロニクス分野では牽引役が減少、伸び率が低下しており、既存のエレクトロニクス分野内での分散だけでは、業績を伸ばしにくくなっている。

隣接産業への展開：自動車、産業機器など

エレクトロニクス分野以外へのアプリケーションの分散として既に行われているのが、自動車、産業機器など、隣接産業への展開である(図表5)。自動車分野は、自動車の電装化に加え、ハイブリッド自動車、電気自動車などの普及に伴って、半導体や電子部品の採用個数が増加の一途をたどっている。また、産業機器は、工場のオートメーション化に始まり、油圧制御から電気制御へのシフト、高機能化・安全性強化に向けたセンサー・コントローラの多用、通信機能の導入など、エレクトロニクス化が進んでいる。なお、これらの分野に展開する際には、コンシューマー製品に比べて使用環境・信頼性・耐久性に対する要求が高い点に留意する必要がある。

【図表5】アプリケーションの分散の変遷



出所：各種資料・ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

新市場、接点が希薄だった分野：LED、新エネルギー、医療、農業等

更なるアプリケーションの分散先として、新たに立ち上がってきた市場(LED、新エネルギーなど)、接点が希薄だが製品・技術の横展開による参入・需要創出が可能な市場(医療、農業など)が挙げられる。これらの分野では、市場のニーズをいかに把握し、自社の製品・技術・ノウハウをどのように生かし、どのように販売していくかが重要なポイントとなる。特に、医療分野はエレクトロニクス企業と医療分野の企業が接点を持ち、連

携することで、新しい事業の創出が見込まれる。また、薬事対応、ノウハウ保持のため特定企業との繋がりを強化する方向にあり、エレクトロニクス企業との資本提携や買収などが起こる可能性がある。

村田製作所はM&Aを通じて様々な分野との接点を強化

なお、図表6は業界大手の村田製作所が直近2年間に行った主なM&A事例である。その目的にはラインナップを拡充して“総合部品メーカー”を目指すだけでなく、自動車、産業機器、医療機器など、エレクトロニクス以外の様々な分野との接点を強化することで色々なアプリケーションの需要拡大の恩恵を享受する狙いもあると見られる。

【図表6】村田製作所の主なM&A事例(時系列、直近2年間)

他分野への接点強化事例	対象製品	被買収企業	概要	出所
	MEMSセンサー	VTI Technologies (フィンランド)	欧州子会社を通じて、MEMSセンサーを手掛けるVTI Technologiesを買収。MEMSセンサー製品を製品ラインナップに加えると共に、自動車産業向け、医療機器向け市場の事業基盤を獲得する。	2011年10月11日付プレスリリース
	パワーアンプ	ルネサスエレクトロニクス	ルネサスエレクトロニクスのパワーアンプ事業部門及びルネサス東日本セミコンダクタ長野デバイス本部を譲受。同社のパワーアンプ技術を獲得することで、当社のフィルタやスイッチ等々の高周波部品の複合化ニーズに対応する。	2012年3月1日付プレスリリース
	通信モジュール	RF Monolithics (米)	米州子会社を通じて、通信モジュールのファブレスであるRF Monolithicsを買収。同社が持つ技術・ノウハウを獲得すると共に、同社が得意とする医療機器、車載機器、産業機器、エネルギー関連市場で相乗効果を発揮していく。	2012年4月14日付プレスリリース
	組込システム向け通信ソフトウェア	ユビキタス	組込システム向け通信ソフトウェアを手掛けるユビキタスと資本・業務提携。同社発行済株式総数の2.32%を第三者割当により取得。近距離無線関連製品・サービスにおいて、共同提案・販促活動などを進めていく。	2012年12月11日付プレスリリース
	磁気抵抗センサー	NEC	NEC・NEC山梨の磁気抵抗センサーを譲り受けることで合意。2013年6月を目処に譲渡完了予定。当社は磁気識別センサー、回転センサーを供給しており、磁気抵抗センサー技術の獲得により、産業機器、自動車分野、民生機器向けに事業を拡大する。	2013年2月1日付プレスリリース
	コイル	東光	両社は2012年3月に資本業務提携し、パワーインダクタの拡販や次世代製品の共同開発を進めてきたが、より強固な関係を築くべく、資本業務提携の強化に関する合意書を締結。今後、公開買付により同社の議決権の過半数の取得を目指す。	2013年2月13日付プレスリリース
	水晶部品	東京電波	両社は2009年に資本業務提携の合意書を、2011年に包括提携契約を締結し、販売協力・共同開発・商品化などを進めてきたが、より強固な体制を構築すべく、同社を完全子会社とする株式交換契約を締結。2013年8月に株式交換の効力が発生する予定。	2013年2月13日付プレスリリース

出所: 当社プレスリリースのみずほ銀行産業調査部作成

戦略実現のための施策

1. M&A・開発提携などによる技術力の強化

前述の中堅サプライヤーに求められる戦略を実現するために、必要と考えられる施策を以下に述べる。

自社で技術力を高めるのが基本だが...

中堅サプライヤーが競争を勝ち抜いていくためには、高い技術力を持つことが大前提であり、技術力を強化することが重要と言える。まずは自社による開発強化で技術力を高めるのが基本であるが、中堅サプライヤーの場合、特定企業とのビジネスや特定の工程に特化していたことなどから、独力での技術開発が容易ではない企業も少なからず存在すると考えられる。

買収による取り込み、傘下入りによる技術融合

このような中堅サプライヤーの場合、技術力強化の施策として、M&A や開発提携などによって技術・ノウハウを補完できる企業と協業することが挙げられる(図表 7、8)。M&A に関しては、買収によって技術・ノウハウを取り込むだけでなく、補完関係にある企業の傘下に入ることで互いの技術を融合し、技術力を高めるのも一手と考えられる。

異業種企業との開発提携も

また、開発提携や業務提携に関しては、エレクトロニクス企業同士だけでなく、異業種への参入・強化に際して異業種の企業と共同開発するという形もあり得る。例えば、医療分野への参入・強化に際して、エレクトロニクスメーカーや自動車部品メーカーが医療機器メーカーや病院と共同開発する事例が挙げられる(図表 8)。

【図表 7】M&A による技術力強化の事例

買収企業	被買収企業	概要	出所
ウシオ電機	アドテックエンジニアリング	露光装置等を手掛ける当社は、別方式の露光装置等を手掛けるアドテックエンジニアリングの株式を公開買付により子会社化。別方式の技術・製品を取り込むことで、露光装置市場における技術・生産・販売面で高いポジションの確立を図る。	2012年2月13日付プレスリリース
オーナンパ	ユニオンマシナリ	ワイヤーハーネス等を手掛ける当社は、自動車用、電子・電気機器用のコネクタ等を手掛けるユニオンマシナリを買収。製造技術力の相互補完により、各取引先との関係強化やコスト競争力の強化を図る。	2012年3月26日付プレスリリース
イノテック	レグラス	半導体設計ソフトウェアなどの販売や半導体の受託設計を行う当社は、ASIC、FPGA、ミドルウェアの設計などを行うレグラスの全株式を取得。レグラスが所有する画像処理関連の高い技術力を活用することで、新しいビジネス展開を図る。	2012年7月24日付プレスリリース
PALTEK	エクスペローラ	半導体・設計ソフト等の販売や設計受託事業を行う当社は、組込機器のハード設計、製造、ソフト設計、OEM供給を手掛ける当社の全株式を取得。同社が持つ高い画像圧縮、画像処理技術などを活用する。	2012年7月26日付プレスリリース

出所：各社プレスリリースよりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】開発提携などによる技術力強化の事例

	企業名	概要	出所
エレクトロニクス分野	シャープ、Pixtronix(Qualcommの100%子会社)	シャープとPixtronixは次世代のMEMSディスプレイに関する共同開発契約を締結。併せて、共同開発契約による提携を確実に推進するため、シャープはQualcommから総額約99億円の出資を受け入れる契約を締結する。	2012年12月4日付プレスリリース
	シーシーエス、レボックス	画像処理用LED照明トップのシーシーエスは、ライン照明とファイバー光源ボックスに強みを持つレボックスと業務提携。画像処理用ライン照明、ファイバー光源ボックスなどを共同で商品化する。	2013年3月11日付プレスリリース
医療分野	パイオニア、大塚メディカルデバイス	両社は医療用内視鏡事業において業務提携。パイオニアの超高感度撮像板を活用した医療用内視鏡カメラを大塚メディカルデバイスと共に開発し、同社が全世界に向けて販売を行う予定。	2012年10月29日付プレスリリース
	キヤノン、マサチューセッツ総合病院、プリガム・アンド・ウィメンズ病院	生体医学に関する光イメージングや医用ロボットをはじめとする分野で、共同開発を行っていくことで合意。キヤノンUSAに新たに研究開発部門を設立し、光学技術と先端医療診断技術の組み合わせによる医療機器の開発を行っていく。	2012年11月13日付プレスリリース
	(参考) デンソー、エー・アンド・ディ	デンソーはエー・アンド・ディと資本業務提携。医療・健康分野及び計測・計量分野における固有の技術を持つエー・アンド・ディと、センシング技術を有するデンソーが協業することにより、さらに高い競争力のある新製品の開発と販売力の強化を狙う。デンソーはエー・アンド・ディの株式の5%を取得する	2013年2月8日付プレスリリース

出所：各社プレスリリースよりみずほ銀行産業調査部作成

2. 自社でのマーケティング強化

マーケティング体制拡充による、複数分野への直接アプローチ

競合状況や顧客開拓余地などの把握を通じて、売上拡大が可能に

マーケティング経験不足の中堅サプライヤーは、他社との連携がバター

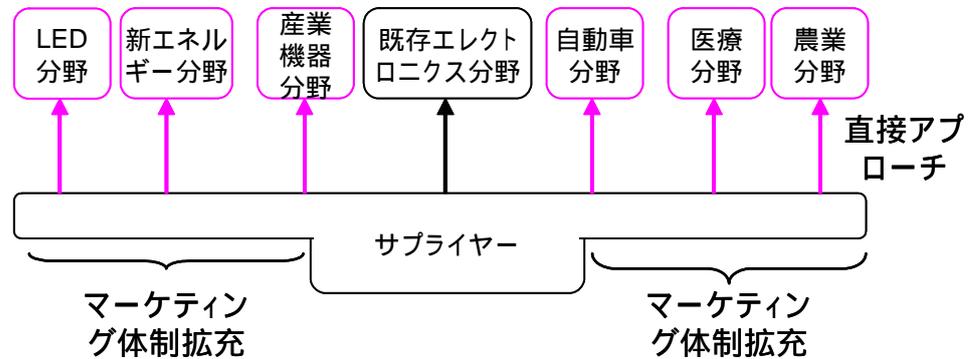
広く“網”を張り、“目利き”力を強化する上で、まず自社でのマーケティング強化で対応可能か否かを判断する必要がある。具体的には、既存のエレクトロニクス分野を中心にフォローしていたマーケティング体制を拡充して、自動車分野、新エネルギー分野、医療分野などにも広げ、自社で直接アプローチできるか否かである(図表 9)。

分野を問わず使われる電子部品(コネクタ、プリント配線板など)や部材(フィルムなど)、特定の機能(成膜・熱処理など)を持った製造装置などが他分野に使われているケースでは、複数の取引先と強固なパイプを持ち、ニーズ発掘やマーケティングが既に自社で出来ている企業もある。一方、納入先との取引状況は把握しているものの、各アプリケーションでの競合状況や顧客開拓余地などが把握し切れていない中堅サプライヤーも少なからず存在する。このような場合、専門部署の設置や人員増強などでマーケティング体制を強化してアプリケーション毎の業界調査などを行い、拡販戦略を策定していけば、“目利き”力の強化、ひいては売上拡大に繋げることが可能と考えられる。

他方、中堅サプライヤーの中には、特定企業との結びつきが歴史的に深く、自社でマーケティングを行っていない企業も少なくない。また、自動車分野、新エネルギー分野、医療分野などに既に接点を持っている企業でも、何らかの経緯で特定の企業と取引しているに過ぎず、“面”でのマーケティングを行っていない企業も数多く存在する。このような場合は、複数分野へ直接アプローチするマーケティング体制を自社で築くのは

費用対効果が低いと考えられ、他社との連携がベターであろう(詳細は後述)。

【図表 9】自社でのマーケティング体制の強化



出所: 各種資料・ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

3. M&A による他分野へのアプローチ強化

他分野に事業基盤を持つ企業を買収もしくは資本提携

広く“網”を張り、“目利き”力を強化する上で、M&A によって他分野へのアプローチを強化する手法もある。具体的には、既存エレクトロニクス以外の分野に事業基盤を持つ企業を買収もしくは資本提携し、M&A 先と協業して新エネルギー分野、医療分野などにアプローチする施策である(図表 10)。

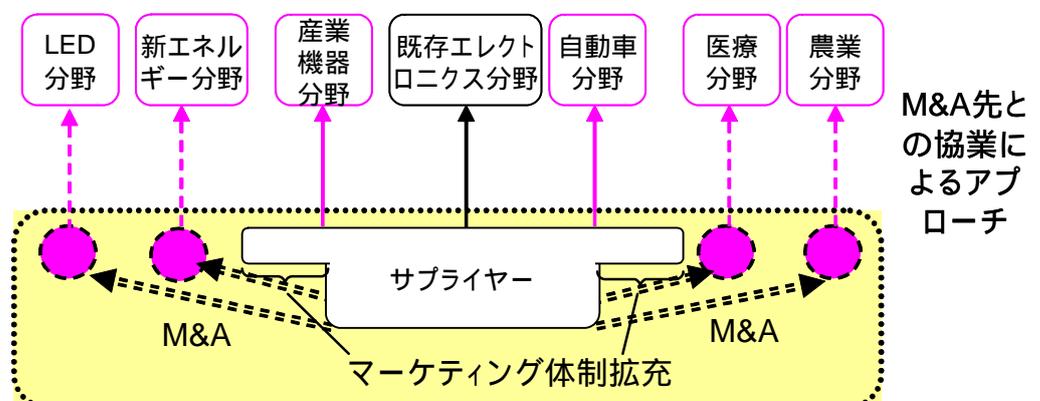
大手サプライヤーでは、村田製作所や日本電産が“総合”メーカー化

大手サプライヤーでは、前述の通り、村田製作所が直近2年間で7件のM&Aを行い、製品ラインナップを拡充して“総合部品メーカー”を目指すだけでなく、自動車、産業機器、医療機器など、エレクトロニクス以外の様々な分野との接点を強化している(図表 6)。また、日本電産が異なる用途のモーターを手掛ける企業を複数買収しているのも、“総合モーターメーカー”化による他分野へのアプローチと言える。

中堅サプライヤーの場合、自社でのマーケティング強化と併用するのが現実解

一方、中堅サプライヤーの場合、村田製作所や日本電産のように複数企業を次々と買収して“総合”メーカー化するのは、企業規模や資本力を考慮すると容易ではない。自社でマーケティング強化をしつつ、製品ラインナップ及びアプリケーションで補完関係にある企業を買収もしくは資本提携し、一部のアプリケーションについてはM&A 先と協業してアプローチするのが現実的であろう。前述のデンソーとエー・アンド・ディの資本・業務提携は、資本提携による医療分野へのアプローチ強化の事例と言える。

【図表 10】M&A による他分野へのアプローチ強化



出所: 各種資料・ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

4. 商社などとの連携

1~3の施策の実行が容易ではない中堅サプライヤーも多い

エージェントとしての商社の役割が、特に新しい分野で再び重要に

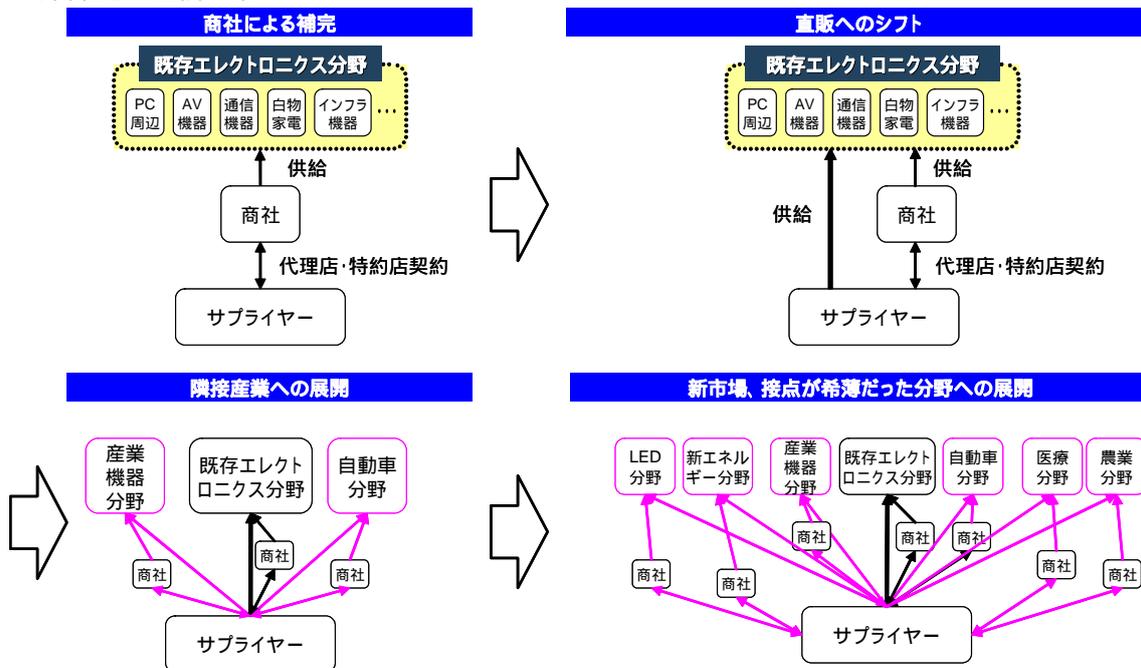
販路・案件情報を持つ商社と、技術・ノウハウを持つ中堅サプライヤーの組み合わせ

ただし、これまでに述べた1~3の施策は、大手サプライヤーが取り得る施策ではあるものの、中堅サプライヤーの中には、企業規模や資本力などの面からこれらを行うのが容易ではない企業も多いと考えられる。そのような中堅サプライヤーにとっては、他社との提携、特に商社などとの提携が有効ではないだろうか。

商社との連携については、販路が十分でないサプライヤーが代理店・特約店として商社を活用することから始まったが、サプライヤーが成長する中で、商社に頼らず直販比率を上げてきた企業も多い(図表 11)。このため、中堅サプライヤーの中にはセッターなどの取引先から直接ニーズを把握すべきとの考え方も根強いと見られる。しかし、従来以上に幅広い分野に“網”を張る必要があることを考慮すると、中堅サプライヤー(特にマーケティング経験不足の企業、特定企業との関係が深い企業)は商社と連携することで、商社のニーズ把握力・販売力の活用が可能となり、より効率的に幅広い分野にアプローチできると考えられる。換言すると、中堅サプライヤーが狙うアプリケーションの拡大に伴って、エージェントとしての商社の役割が特に新しい分野で再び重要になってきている。

例えば、半導体・電子部品商社は(EMS 機能を持つ企業を除き)独自で製品を持たない反面、広範なネットワークを持ち、色々なニーズを把握している。一方、中堅サプライヤーは、製品・技術・ノウハウを持つものの、案件やニーズに関する情報は取引先経由での入手などに限られる。換言すると「作る技術はないが販路・案件情報を持つ商社」と、「販路・案件情報は限られるが製品・部品を作る技術・ノウハウを持つ中堅サプライヤー」との組み合わせは有効と考えられる。勿論、全ての商社がその役割を担える訳ではなく、複数の分野にネットワークを持ち多角化に資する商社や、特定分野に根ざし有力もしくは幅広い顧客を持つ専門商社・総合商社と協業することが重要である。

【図表 11】商社との連携の形



出所: 各種資料・ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

他分野に活動範囲を広げるもしくは強化するエレクトロニクス商社

半導体・電子部品などを扱うエレクトロニクス商社の中には、前述のようなエレクトロニクス業界の伸び鈍化を受けて、自動車、産業機器、新エネルギー、医療などの分野に活動範囲を広げるもしくは強化する企業も増えている(図表 12)。既存エレクトロニクス分野に特化していた中堅サプライヤーにとっては、他分野へのアプローチを強化しているエレクトロニクス商社と連携し、保有する技術・ノウハウを横展開することで、新しい分野でビジネスを獲得する可能性が高まると考えられる。

【図表 12】エレクトロニクス商社の他分野展開・強化の事例

他分野展開・強化	企業名	概要	出所
エレキ自動車	エレマテック	当社は自動車関連向けなどの拡販とグローバル展開の強化を目指しており、自動車関連事業に強みを持つ豊田通商と資本業務提携。販売チャネルの共有、技術・ノウハウの相互提供、共同研究を進める。	2011年8月1日付プレスリリース
エレキ産業機器	立花エレテック	当社はFA機器、産業機械、電子機器などの販売を手掛ける高木商会との資本業務提携に関する基本合意書を締結。販路・商材について両社の強みを活用し、クロスセーラールスを通じて事業シナジーを追求する。	2012年6月11日付プレスリリース
エレキ新エネルギー	伯東	当社は住宅用ソーラー発電システムの販売を進めてきたが、三重県津市の遊休地にメガソーラー発電所を建設、産業分野へ本格参入。発電事業のノウハウを生かし、発電システムの建設・運営や産業用途太陽光パネル販売などの展開を進める。	2012年10月1日付プレスリリース
	バイテック	当社は太陽光発電パネル、LED照明などを手掛けてきたが、福岡県鞍手郡に土地を購入しメガソーラー発電所を建設。発電事業のノウハウを活用して、発電設備の企画・運営・管理を行い、環境とエネルギーに関するソリューションビジネスを推進する。	2013年1月20日付プレスリリース
エレキ医療	キャノンマーケティングジャパン	当社は医療関連事業の拡大・強化に注力しており、医療関連用品・医療機器の販売・製造を行うエルクコーポレーションの株式公開買付を実施。同社のマーケットインの発想に基づく販売方法の強みと当社の経営資源の融合により発展・成長を目指す。	2013年1月25日付プレスリリース
		当社は「垂直軸揚力型」と呼ばれる風力発電機(CNO社製)を本社ビル敷地内に設置。風力発電機をラインナップに加え、太陽光発電システム、LED照明等の製品と発電事業のノウハウを併せ、環境とエネルギーに関するソリューションビジネスを推進する。	2013年3月11日付プレスリリース

出所: 各社プレスリリースよりみずほ銀行産業調査部作成

エレクトロニクス以外の分野に強みを持つ専門商社

半導体・電子部品以外の分野においても、専門商社は特定分野の技術や需要の動向に詳しく、当該専門商社の得意分野が中堅サプライヤーにとって新しい分野であれば活用する意義が大きい。具体的には、エレクトロニクス系の商社としか接点がなかった素材系の中堅サプライヤーが化学品商社と協業することで、エレクトロニクス分野以外(環境、医療など)の用途開発などが進む可能性がある。

総合商社とは特定事業部門との連携が適切

なお、総合商社は専門商社に比べカバーしている分野が広いが、それぞれの分野で扱っている製品や取り組み方が異なる。このため、例えば、分野を問わず使われる部材や製造装置を、総合商社 1 社と提携することで幅広い分野に拡販するという施策は現実的ではないだろう。中堅サプライヤーは、拡販したい製品や狙っている地域を得意とする総合商社の事業部門と連携し、製品・地域・業種を絞って拡販していくのが適切と考えられる。

・おわりに

技術力と“目利き”力の強化で、Product Out から Market In へ

エレクトロニクス業界に限らず、日本の製造業は Product Out 型発想から Market In 型発想への転換が不可欠と言われて久しい。もちろん、エレクトロニクス業界の中堅サプライヤーにとって、高い技術力を持ち差別化製品を提供できることが競争を勝ち抜いていくための必要条件であり、技術力を強化し続けていかなければならない。ただし、既存エレクトロニクス以外の分野に成長ドライバーを求めなければならない現状を踏まえると、それだけでは十分でなく、幅広い分野の動向とニーズを掴む“目利き”力が求められている。

商社のエージェント機能が再評価される局面へ

エレクトロニクス業界のサプライチェーンが商社を巻き込む形で変化していることも考慮すると、マーケティング力強化の観点から、商社のエージェント機能が再評価される局面にきていると言える。過去、サプライヤーによる直販が進んだように、いずれは中堅サプライヤーが独力で複数のアプリケーションに対するマーケティングが出来るようになる可能性もある。しかし、エレクトロニクス業界の成長製品が少なく、その回収期も短くなっている現状を踏まえると、M&A・開発提携などによる技術力の強化、自社でのマーケティング強化、M&Aによる他分野へのアプローチ強化といった施策の実行が容易ではない中堅サプライヤーは、商社と連携してMarket In型発想に転換することが必要であろう。

(本稿に関する問い合わせ先)
みずほ銀行産業調査部
マニュファクチャリングチーム
益子 博行
hiroyuki.masuko@mizuho-bk.co.jp

本資料は、貴社(含む個人のお客様)とのディスカッション及び情報提供を目的として作成されたものであり、取引の勧誘(M & A等各種アドバイザー、ビジネスマッチングを含む)を目的としたものではありません。

本資料は、当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成しておりますが、当行はその正確性・確実性、完結性を保証するものではありません。

本資料のご利用に際しては、貴社(含む個人のお客様)ご自身の判断にてなされますよう、また法務・会計・税務等の取り扱いについては、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取り扱いいただきますようお願い申し上げます。

なお、本資料の一部または全部を、無断で複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製することはできません。

本資料の著作権は当行に帰属し、当該著作権は日本及びその他適用のある他国地域の著作権法等及び著作権の条約等の規定によって保護されます。

MIZUHO



OneMIZUHO
未来へ。お客さまとともに

