



# ビット89ニュース INTEREST

株式会社 ビット89  
東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014)

2008年6月号  
(隔月発行)

ハイライト今回のテーマは

業界再編」

インフォシエフ

吉田健司 の Business Insight (見識・洞察)

## 業界再編と日本経済活性化

Business Insight  
業界再編と  
日本経済活性化」

The 特集  
業界再編：  
生き残りをかけて

Brain 89ers  
医薬品業界の流通  
再編事情

### 目次：

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ & トピックス	4
発行書籍のご案内	4
ビット89 インフォメーション	4

「業界再編」ということがマスコミ等でよく取り上げられているが、私にとってはこれまで何度も耳にしてきた馴染みある用語である。最も記憶に残っているのは、大学を卒業した1973年で、ニクソンショックに端を発した変動相場制への移行、そして第四次中東戦争を契機に起きた第一次石油ショックが起きた年である。このとき鉄鋼、繊維、造船業界などを中心に、国際競争力強化を御旗に業界再編が叫ばれたが、「減量経営」という企業努力によって何とか難局を乗り越えるかみえた。しかしこのあと、1978年にイラン革命を契機とした第二次石油ショックが起きると、これらの「構造不況業種」は持ちこたえられなくなり

「特定不況産業安定臨時措置法」(特安法)という法律まで制定され、いよいよ本格的な業界再編に取り組むことになった。

当時私が勤務していた石油化学業界も例外ではなかった。石油価格の高騰に伴って化学の主原料であるナフサ価格も高騰し、その対策として省エネ等によるコスト削減だけでなく、過剰設備の処理など業界をあげて取組んだ。その後、1983年には「特定産業構造改善臨時措置法(産構法)」という法律が施行され、プラスチックの共同販売会社などが設立された。業界再編には、合併、事業譲渡、業務提携だけでなく、このような共販会社という形態も含まれるが、カタチだけのものではあまり大きな再編効果を期待できないのではないだろうか。1990年代初頭になるとバブル経済崩壊によって、業界再編が活発化した。たとえば三井東圧と三井石油化学が合併し三井化学が、また三菱化成と三菱油化が合併し、三菱化学が誕生するなど、化学業界でも再編が大きく進んだ。

このように、製造業、特に素材産業を中心に業界再編が行われてきたが、バブル崩壊後のいわゆる「失われた10年」では不良債権を抱えていた金融業界で財務基盤の強化を図るために業界再編が行われ、著名な都市銀行の名前も姿を消してしまった。現在では、業界再編の対象業種はほぼ全産業に広がっているが、その背景には人口減少等による市場縮小や国際競争の



激化などが考えられる。また最近では、技術者の高齢化や後継者不足への対応策など防衛的目的の再編が目にとまるが、収益性強化や生産性向上などの積極的再編にも期待したいところである。

日本の場合M & Aなどによる合併が行われても当初の期待効果がなかなか表れないのは、企業文化あるいは組織風土のぶつかり合いが起きるからである。自分の育ってきた企業文化を絶対のものとし、合併相手の企業文化をお互いに認め合おうとしないのである。かつて、八幡製鉄と富士製鉄が合併して新日本製鉄が誕生した時、全社員が新日本製鉄の入社組に入れ替わらない限り、一体感は生まれないだろうと言われた。これは最近の銀行の合併でも同じようなことが言えるように思われる。この企業文化というのは目には見えない各企業の「固有財産」であり、これを異文化の企業同士がいかに評価し合えるかが重要な課題である。

しかし、昨今、若者意識が大きく変化しており、人材の流動化やグローバル化が進んできているので、組織のカネやモノや資産に視点を置いた再編から、ヒトにも視点を置いた再編が必要と思われる。またそのことが日本経済全体を活性化していくのではないだろうか。今後、内部統制など国内での規制強化や先進諸国での市場成長力鈍化を考えると、BRICなど新興成長国へのシフトはますます不可欠となっている。そのため業界再編にも期待したいものである。

この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 業界再編 :生き残りをかけて

新聞やビジネス誌に毎日のように並ぶ「再編」「淘汰」の文字。国内市場の縮小、燃料や原材料価格の高騰、グローバル化、法改正、投資ファンドの活動等々、さまざまな要因が業界再編を促している。

縮む市場

人口減少による国内市場縮小。その影響を大きく受ける、流通や食品といった業界では、スケールメリットによる生き残りをかけた統合や新たな成長分野を獲得するための事業領域拡大などの激しい動きがみられる。全国の売上高が11年連続でマイナスの百貨店業界。2003年にそごうと西武百貨店、昨年9月に大丸と松坂屋ホールディングス、同10月に阪急百貨店と阪神百貨店、そして、今年4月には三越と伊勢丹が経営統合し、少数グループへの集約が進んでいる。食品では、水産のマルハグループ本社とニチロ、冷凍食品のJフーズと加ト吉といった同業者の統合による集約が起こる一方で、他領域に進出することで成長を維持しようという動きがある。例として、キリンホールディングスの協発発酵買収やアサヒビールの和光堂（ベビーフード大手）買収、伊藤園によるフードエクス・グループ（タリーズコーヒー）の子会社化などが挙げられる。



興勢力の拡大など競争激化に対応するために、原料調達力や開発力を強化する。世界で規格が統一されているタイヤはグローバル競争の激しい商品。2006年のタイヤ世界市場シェアはブリヂストンとムシユランが同率の17.2%。米グッドイヤーが16.0%で続く。ナンバーワンを堅持するには提携は有効な手段とする荒川社長。この提携が新たな再編の動きを呼ぶとの見方も多い。

垣根がなくなる

昨年12月、総務省の「通信・放送の総合的な法体系に関する研究会」が最終報告書をまとめた。この報告書では、通信と放送に関連する現行法制を「情報通信法（仮称）」に一本化し、法体系をメディアの物理特性によって区別する「縦割り」から、「コンテンツ、プラットフォーム、伝送インフラ」という「レイヤー構造」に転換することが提言されている。総務省では2010年の通常国会への法案提出を目指しているが、施行されれば、放送と通信の融合が進み、テレビ局の地位低下など、メディア業界の構造が大きく変わると予想される。

業界再編の視点から注目すべき、もう一つの法改正が来年4月施行予定の改正薬事法。一般大衆薬の販売がスーパーなどで可能となることから、ドラッグストア業界への影響は大きい。

例外はない？

他にも、地銀、建設、人材派遣、家電量販店、大学など、業界再編が話題となっている業種は多数ある。「業界再編」とは無縁」と言い切れる分野はあるのだろうか？激し変化する環境の中、企業を成長に導くための、経営トップの決断力がこれまで以上に注目されそうだ。

用語解説

通信・放送の総合的な法体系に関する研究会

総務省が通信・放送の融合・連携に対応した法体系の検討の方向性を具体化することを目的として、2006年8月に開催を開始した研究会。2007年12月6日の第20回会合で最終報告書が取りまとめられた。通信と放送を分けて規制している9つの法律を情報通信法（仮称）として一本化することを提言している。

改正薬事法

2006年6月8日に成立し、2009年4月施行予定の「薬事法の一部を改正する法律」を指す。改正内容は医薬品販売制度の見直しと違法ドラッグ対策の2つ。医薬品販売については、一般用医薬品（大衆薬）をリスクに応じて、A分類「特にリスクが高いもの」、B分類「リスクが比較的高いもの」、C分類「リスクが比較的低いもの」の3つに分け、A分類については薬剤師による販売を義務とし、B分類とC分類については新設資格の「登録販売者」による販売を認める。この法改正によりスーパーやコンビニなどで一般用医薬品を置く店舗が増えると予想されている。

過当競争からの脱却

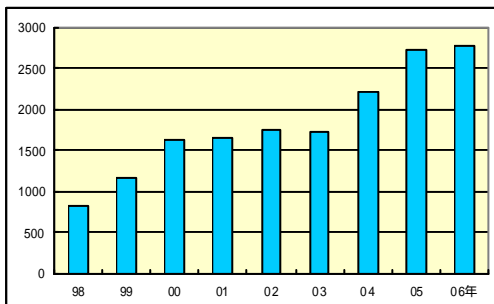
食品業界にみられる事業領域拡大の動きとは逆に、事業の絞り込みが生き残りのカギとされているのが電機業界。幅広い商品ラインナップを揃える日本の電機メーカー。小さな市場に10社程度がひしめく中で過当競争の結果として、収益力や国際的な競争力の低下が指摘される。今年に入り三菱電機が携帯電話端末から、パイオニアがプラズマテレビ用パネル生産から、日本ビクターが薄型テレビの国内生産から、それぞれ撤退を表明しており事業の選択が進んでいる。薄型テレビについては、提携の動きも激しく、昨年9月にパイオニアと資本提携したシャープが同12月に東芝と液晶・半導体分野で提携した。これに続き、同月、松下電器、キヤノン、日立の3社が液晶パネル・有機EL事業での提携を発表した。経営資源の集中と他社とのアライアンスによる効率化が模索されている。

世界で戦う

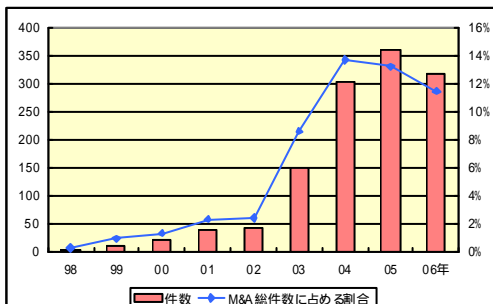
世界のタイヤ市場でシェアNo.1のブリヂストン。荒川昭四社長のもと、中期経営計画（08～12年度）の最終目標を「実共に世界一の地位の確立」においている。そのブリヂストンが、今年5月、国内4位の東洋ゴム工業との資本・業務提携を発表した。原材料の高騰や低価格品を武器とする新

気になるデータ 業界再編関連データ

日本企業が関係するM&A件数 (出典：㈱レコフ)



日本企業に対する投資会社のM&A件数 (出典：同左)





## Brain89ersの視点 医薬品業界の流通再編事情

匿名：“酒好きの講釈たれ”氏

私がこの業界に入った頃(1983年)は、メーカー(武田と三共)が医薬品卸の再編に多大な影響力を持っていました。塩野義と田辺もいわゆる系列卸(大半は子会社)を持っていましたが、影響力の点では武田・三共に到底およびませんでした。

当時は、医療機関への納入価格はメーカーが決めていましたので(卸は仕入価格より安く納入して、後でメーカーから利益を補填してもらっていた)、メーカーが望まない医療機関あるいは地区への新規参入は、非常に困難でした。ほとんどの医薬品卸が武田か三共を主力としている中で、スズケンはその2社との取引が薄かったので、いち早く全国展開ができたと言えるかもしれません。

当時の再編のシナリオは、メーカーの都合(債権管理と流通経路の整理)を卸に押し付け、なかば強制的に弱い卸をより強いところと併せさせる、あるいは、強い卸がメーカーに相談して、弱い卸を吸収する、または経営的に苦しい卸がメーカーに泣きついて、救済合併を模索するといった感じでした。もちろん、卸同士で話し合って、合併することもありましたが、メーカーの賛同を得られなければ実現は困難でした。なにせ、価格決定権がメーカーにあるわけですから、どうしようもありません。

やがて利益補填の制度がなくなり(1990年ごろ)、メーカーの押し付けが効きにくくなりました。また、メーカーとしても、流通にかかる経費を減らす必要に迫られ、取引卸の絞り込みを始めました。この流れの中で、地域卸同士の合併が加速され、全国に販路を持つ4大卸(メディセオ、アルフレッサ、スズケン、東邦薬品)が、市場を支配する現在の状態へと進んでいきました。

もちろん、地域で圧倒的なシェアを持ち健全な経営を続けている卸もありますが、このような会社がいま直面している問題は、医療機関による共同(一括)購入です。たとえば、独立行政法人国立病院機構(もとの国立病院)による入札は、医療機関ごとの入札から、県単位、さらに現在のブロック単位(本州、九州など)に変わってきており、最終的には、全国で一歩化されるかもしれません。

今のところ、別々の法人(卸)がグループを組み、あたかも一つの法人のように入札に参加できますので、たとえば、九州内で福岡県と佐賀県にしか事業所を持たない卸をも、組んだ相手と合わせて、九州各県をカバーできればOKとなります。

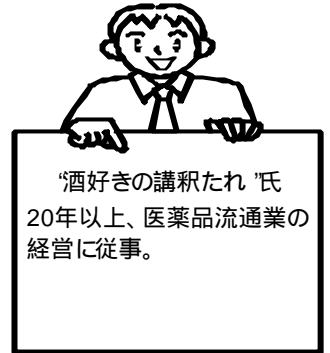
ただ、いつまでこれが認められるかは不明ですし、共同購入をすることで今後ますます増えますので、この形態は長くは続かないと思います。

従って、業界再編の最終形に近いのは、4大卸を中心に、グループの一員として入札に参加している卸が経営統合することかと思えます。

最後に触れなければならない点は、4社が適当なのか、多すぎるかです。

医療費抑制が進めば、卸は販売管理費をもっと下げなければ、経営が成り立ちません。

個人的には、2~3社になるのではないかと考えています。



### “Brain89ers”とは...

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能、個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、“Brain89ers”(ブレイン・エイティナイナーズ)の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々が登場していただき、独自の視点からビジネスや社会、世界情勢について語っていただきます。

## BIT89 Book Guide

### 1. 業界再編地図

~ 三角合併で注目のM & A株 45 ~

外国資本による三角合併が解禁され、鉄鋼、医薬品、食品、精密機器、家電量販店ほか、日本尾主要業界が大再編時代に突入。

廣済堂出版 刊  
1,000円 税込  
ISBN :9784331801086



### 2. ホテル戦争

~ 外資VS老舗 業界再編の勢力地図 ~

押し寄せる新規参入外資と老舗ホテルの国内組との間の戦いを紹介。

桐山秀樹 著  
角川書店 刊  
740円 税込  
ISBN :9784047100220



### 3. 実録 老舗百貨店凋落

~ 流通業界再編の光と影 ~

かつて夢と文化を各地に運んだ老舗は郊外型の大規模SCの攻勢に喘ぎ、駅前商店街は空洞化する。

北海道新聞取材班編  
講談社 刊  
650円 税込  
ISBN :4062753308



## TOPICS & プレスリリース

### 宮崎県、新任課長研修のご報告

東国原知事で有名な宮崎県からの依頼で、1泊2日(5月15日(木)~16日(金))研修を行ってまいりました。変革期におけるリーダーの「ミッション」というテーマのもと、県庁職員の新任課長さん約60名を対象に民間企業での経営スタイルを行政面でも活かしていただくべく、グループ別の課題解決演習なども行いました。



宮崎県・県職員向け研修風景

### 第27回プラネットセミナーのご報告

5月26日(月)、第27回「プラネットセミナー(春季)」を開催しました。今回のセミナーでは「ワークライフバランス重視時代の組織力強化とES(従業員満足)」をメインテーマに掲げ、吉田健司の講演とビデオ視聴をネタに、参加者全員による活発なディスカッションが展開されました。経営サイトから捉えた「ワークライフバランス」「残業減少」「業績低下」とい経営課題が提示されたり逆に、従業員サイトから捉えたメンタルヘルスあるいはストレスマネジメントなどの重要性も取り上げられるなど、活発な議論が交わされました。



第27回春季プラネットセミナー



中国版新幹線「和諧号」の前で

### 中国出張報告

5月27日(火)から6月1日(日)まで、中国へ出張し、合併シンクタンクの「遼寧中旭智業有限公司」がある瀋陽のほか、北京、天津を訪問してきました。中国は半年で一変すると言われたりしますが、毎日出張する度に、躍動している中国を感じさせられます。各都市間は、今回、中国版新幹線「和諧(調和という意味)号」という高速鉄道(CRH=China Railway Highspeed)を利用して移動しました。この高速車両「和諧号」は、中国「純国産」とのことですが、日本、フランス、ドイツの企業からの技術移転によるもので、東北新幹線「はやて」E2-1000型をベースに中国向けに設計変更した車両(CRH2)が最も成功しているとのこと(日本は、川崎重工など6社で構成された連合体制で受注)。日本の新幹線技術が応用されたCRH2の実績は、今後の量産化に向け、大きなビジネスチャンスにつながるのではと期待されています。さて、今回の中国出張では、今年3月、瀋陽にオープンしたばかりの伊勢丹と、数年前、天津にオープンした同デパートを訪問し、両店舗の比較などもすることができました。現地、店長さんからの話によると、直近1~2年の天津の発展振りは目を見張るものがあるとのことでしたが、若い女性のファッション感覚も洗練されたものになってきていることもうかがえました。



写真左

**実践! MBAトレーニング**  
**中国ビジネスのケーススタディ**

写真右

**即戦力が身につく!**  
**最強のMBAバイブル**

株式会社 ビット89  
東京都品川区大井1-6-3  
アコラ大井町ビルF (〒140-0014)  
03(3774) 8950  
Fax 03(3774) 8951  
メール info@bit89.co.jp  
HP <http://www.bit89.co.jp>  
発行責任者 吉田 健司

### 吉田健司 著書のご案内

好評発売中!! 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。  
**実践! MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ** PHP研究所刊 2,000円

好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいっとこどりにした本です。  
**即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル** PHP研究所刊 1,400円

上記2冊はお陰さまで、完売しました。

なお、「即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル」(改定版)につきましては、弊社に若干の在庫がございますので、ご要望の方は弊社宛にご連絡ください。

### ビット89インフォメーション

発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ピギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。