

業界再編の衝撃と将来展望

整理・統合時代に入った半導体商社

戦略的な分析レポートを発行



ご案内：本欄の内容はレポートの構成を示すために作成したものです。実際のレポートの内容と基本的に同一ですが、今後の更新による改定により将来は一部変更になることもあり得ます。

発刊にあたり

半導体総合研究所（略称:SRL）は、日本の半導体産業が絶好調だった 1989 年に発足、その活動領域として半導体に関連した企業間の提携・合併、その基盤となる知的財産運営、さらには貿易、外交などに焦点を当てた研究活動を行ってきた。その背景には、世界の頂点に昇りつめた日本の半導体産業が、抱えていた欧米との貿易摩擦の激化、その先行した日本を追い上げる韓国、台湾などの環境下で、どうしたら日本の産業に対する評価を高め、その役割を向上することが出来るか、われわれの活動を通じて何かしら貢献できることを願っていた。

これらの研究は、欧米の提携先と共同で行い、時間とともに目的はより明確になり、半導体産業では、その運営は、他企業あるいは他国家など外部との関係を上手に経営することがより重要になるという一つの結論を得た。提携先は、これらを”External Management”と呼び、この表現は、シリコンバレーなどでも理解をいただいた。

日本語での表現は、対外経営、くだけていえば「うまい付き合い方」といったら良いだろうか。かつて世界最大の半導体メーカーであり同じく世界最大の半導体ユーザーだった IBM は、その半導体事業で常に”Make”、”Buy”、”Sell” つまり「作る」「買う」「売る」どれが最適か、注意深く、慎重に検討していた。日本でも、ソニーは、古い時代（40 年近く前）は、半導体では、外部から買えるものは作らず、ソニーの独創品以外はやらないと責任者が語っていたのと同じであろう。

「半導体商社」は、「作る」以外は、「買う」「売る」という重要な役割を果たしており、SRL では、常にその動静を研究してきた。われわれは作る側の半導体企業、それから買う側の電子機器メーカーに関しても常に研究しているが、半導体商社は、その両方と密接な関係を保ち、近年はサプライチェーン（供給網）を提供している。

一時は世界の頂点にあった日本の半導体産業は、その後、米国の復興、韓国や台湾の台頭から後退を強いられ苦境にある。日本の家電情報通信機器産業も同じ傾向だ。半導体商社も例外でなく、本誌が「整理・統合時代に入った」という題名を使っているように大きな変革期に入っている。

本誌は、半導体商社に焦点を当て、その歴史、現状を様々な角度から分析、今後を展望している。また、この分野の世界的な変化、それは半導体企業、またユーザーである電子機器メーカー、製造受託会社（EMS）等の動向も多角的にまとめた。

このところわが国産業は、苦難続きで、閉塞感が漂い、ややもすれば明るい展望を描きにくい状況にある。本誌は今置かれている状態を理解し、今後を想定する選択肢を示している。いろいろな方向、それらの選択は、この分野に活気と豊かさをもたらすと確信している。

株式会社半導体総合研究所 代表取締役 大竹 修

世界市場の変化と日本の停滞	1
世界三大ディストリビュータ、進む世界制覇.....	1
日系商社と差が増す売上規模.....	2
利益の差はより顕著.....	3
わが国半導体商社の概要	4
「半導体商社」とは 30 社を超す上場公開企業.....	4
株式公開と資金調達.....	4
群を抜いた調達、マクニカ.....	5
非公開でも大手は存在.....	5
90 年代に 6 社が売上 1,000 億円超.....	5
利益率のピークは 99 年.....	6
2000 年代に売上 1,000 億円超、15 社.....	7
外資系商社の躍進.....	7
リョーサン、利益で輝く記録.....	7
成長期から停滞期入りへ.....	8
業績拡大へ高いハードル.....	8
売上以上に変化した利益率.....	9
低下傾向の利益率.....	9
商社の利益率ランキング.....	10
高収益の座固めた富士エレクトロニクス.....	11
商社の財務内容.....	12
財務力で大きな差.....	12
資金効率の低さが課題.....	13
非上場化、上場廃止企業は 5 社.....	14
主要商社の戦略分析	16
UKCホールディングス 2 社統合で売上トップに躍り出る.....	16
マクニカ アジア最強技術商社へ.....	17
丸文 外資最大手だが、利益で苦戦.....	19
リョーサン 強固な財務力、一貫して収益重視.....	21
三信電気 任天堂とシャープ向けが柱.....	22
トーメンエレクトロニクス 代理店権相次ぎ変更.....	23
菱電商事 三菱電機の直系、利益向上が課題.....	25
トーメンデバイス サムスン躍進と軌、成長率でトップ.....	26
佐島電機 海外比率高く、収益確保を志向.....	28
ルネサスイーストン 合併で活動強化、傘下特約店増やす.....	29

バイテック キヤノン、パナソニック依存大	30
東京エレクトロデバイス 大手入りをめざし海外を強化	31
伯東 利益額では大手上位、コア不在で成長に課題	32
加賀電子 多角化でコア不在	34
菱洋エレクトロ 再編で打撃、トータルサービスに移行	35
新光商事 旧ルネサス系の商権を獲得	36
立花エレクトック FAと半導体の二本柱で利益を増大	37
萩原電気 デンソーなどトヨタグループ向けを一本化	38
富士エレクトロニクス 利益でトップランクを維持	40
カナデン FA、インフラなど四本柱	41
フーマイスターエレクトロニクス LGに依存大	42
アムスク 商権確保に懸念	43
インターニックス 利益の確保が課題	44
パルテック 商権移管を強固な財務で対処	45
協栄産業 三本柱だがコア不在	47
イノテック M&A戦略に注目	48
たけびし 利益率更新、非デバイス好調	49
八洲電機 日立の特約店で、プラント主力	50
高千穂交易 主力ラインを変更	51
エー・ディ・エム 特定顧客依存から産業・医療機器などに力	52
萬世電機 ルネサスイーストンと代理店契約	52
チップワンストップ 半導体のネット販売を確立	53
海外大手	55
米アヴネットジャパン 国内 5 指入りねらう	55
アロー・エレクトロニクス 着実に日本を強化	56
WPGホールディングス アジア市場トップ	57
フューチャーエレクトロニクス 非公開で世界 4 位	58
エレクトロコンポーネンツ RSコンポーネンツで迅速なサービス提供	58
市場/ユーザー編	59
過去 20 年で 3 分の 1 に縮小した国内の電子機器生産	59
電子機器は輸出から輸入主導へ	59
輸出の減少、ヒット製品の衰退が国内生産の激減もたらす	60
試練のわが国基幹産業 電機と輸送機械	61
電機、過去 20 年にわたる下落傾向	61
輸送機器が電機の低迷補う	61
わが国製造業支えてきた電機と輸送機械	61
電機の従業員数、ピークから 76 万人減	61

電機、輸送機械産業で懸念される利益の低下.....	62
企業はアジア移転で成長確保.....	63
急変した 11 年度、家電不況.....	63
世界の電子機器生産は成長を持続.....	64
大手半導体ユーザーと商社.....	64
商社の特定ユーザー依存度.....	64
メガディストリビュータは分散.....	66
サプライヤー編.....	67
日本の半導体生産のピークは 2000 年.....	67
電子機器ほど落ち込まなかった国内半導体生産.....	67
半導体の輸出で国内生産を維持.....	68
国内生産は海外組立用の半完成半導体に力.....	68
アジア効果で日本向け半導体需要は落ち込み緩和.....	69
増大してきた半導体輸入.....	69
暗雲漂い始めた日系半導体メーカー.....	70
エルピーダは倒産.....	71
ルネサスの苦境.....	71
サプライヤーと商社.....	71
系列商社と仕入依存度.....	71
メーカー直販か商社経由か.....	73
世界市場でのディストリビュータ比率.....	73
PLD販売でのシェア争い.....	74
リーマンショック後に激変した世界の半導体産業.....	75
世界の半導体産業のM&Aは記録更新.....	76
日本は逆に業界再編.....	78
2012 年も活発なM&A続行.....	78
メーカー再編から商社再編へ、業界再編/販路統合.....	80
ルネサスの新販売体系.....	80
より商権獲得した旧NEC系特約店.....	81
ルネサス、国内とアジアは全量を商社経由へ.....	81
記録更新、日系半導体商社のM&A.....	81
買収総額、2 年連続で 100 億円台突破.....	82
増加したアジア強化のM&A.....	83
日系同士のM&Aも増加.....	83
国内の系列同士は在庫評価額、営業利益そして雇用引継ぎ.....	85
萩原電気の新興電気・半導体事業の譲り受け.....	85

系列商社の統合と負ののれん	85
最高のプレミアム アローによるチップワンストップ買収	86
ROAが評価されたチップワンストップ	87
相次ぐ代理店政策の変更	88
相次ぎ商権失ったトーメンエレクトロニクス	88
TIのNS買収による代理店再編	89
サムスン電子の商社は2社に統合	89
商社のリスクヘッジと財務力	90
仕入先の競合と商社の子会社展開	91
本格化するアジア移転	91
アジア市場で陣取り合戦	92
グローバル化とアジア市場	92
M&Aで地元のWPGがアジアトップに登場	93
アジアに活路	93
アジアで伸びた世界大手	94
シェア高める世界トップ3	95
整理・統合時代に突入した半導体商社	96
内憂外患、日系半導体商社	96
商社、売上規模と成長	96
規模と収益での比較	97
日系半導体商社、現状把握と大胆予想	99
縮む商権 ルネサス系商社の苦悩	100
3社統合だが、売上2兆円消失	100
16社体制から半減か	101
ルネサスの改革次第	101
外資系商社の選別と淘汰	102
第1次は国内中小が大手傘下に	102
第2次は他業種の撤退、商権移管	102
第3次は世界大手が日系を傘下に	102
メガディストリビュータの日本戦略	102
変わる欧米サプライヤーの日本戦略	105
日台韓の半導体貿易が示す日本の衰退	105
本命のアジア市場	106
地場ユーザーへの食い込み 合弁か買収か	107
現地出身者を支援、事業運営	107
合弁で大幅飛躍ねらう	108

地元商社の買収.....	108
アジア市場で生き残る日系商社は.....	108
地場ユーザーへの食い込み次第.....	109
アジアで活躍できる日系商社は 1-2 社か.....	109
アジア移転で国内は競争倍加.....	110
重要性高まる小口、ネット販売.....	110
ブーム時に市場平均の 2 倍成長.....	111
市民権を得た半導体ネット販売.....	111
小さいネット販売のシェア.....	112
進化するネット販売.....	113
ネット販売の増加で既存中小、地場商社は駆逐か.....	114
チップワンストップ.....	114
ディジ・キー.....	115
アールエスコンポーネンツ.....	115
変貌する半導体のサプライチェーン.....	116
存在感高めるメガディスとEMS.....	116
日系は日本向け依存.....	116
サプライヤー、ユーザーからみた商社規模.....	117
日系半導体商社の将来像を探る.....	117
売上規模、利益の組合せ効果を追求.....	117
具体的な組み合わせ例.....	118
活動範囲の増大による収益増大.....	119
理想的な商社とは.....	120
復権した総合商社.....	120
商社の機会.....	121
サプライチェーンマネジメント(SCM)事業の現状と今後.....	121
売上規模の確保と維持、大口取引、ルートセールス.....	121
EMS事業の現状と今後.....	122
EMS売上ランキング.....	122
EMSとメガディストリビュータ.....	123
日系商社によるEMS事業.....	124
東芝、TV生産委託は 5 割超.....	125
鴻海-シャープ提携の衝撃.....	126
アップルとフォックスコン.....	127
最強の組合せになるか.....	127

日本企業と生産の外部委託.....	128
分業の限界は	128
EMS、その実態は？.....	129
今こそ外部活用で勝利を	129
デザインサービス事業	130
PLDでの躍進、もはや過去に.....	130
イノテックは二桁台の利益確保	130
商社の事業多角化	131
子会社経営で光るマクニカ	131
コア事業と多角化	131
半導体事業から撤退組も増加か	132
半導体商社、今後のM&Aの方向	132
同一系列、同一商権.....	132
系列を超えたM&Aも	133
大手による中小商社の買収.....	133
海外大手による日系商社の買収	134
増大する半導体生産と需要の乖離	135
市況の変動と工場の産出タイミング	135
巨額の在庫損の発生.....	136
占有、独占シェア製品での割当供給	136
生産と使用の乖離進む半導体	136
すばらしい世界	138
輝くトップ企業.....	138
グローバル時代.....	138
多様化する活動.....	138
そして今後.....	138
半導体商社のM&A、代理店変更一覧.....	140
2011年 アローによるチップワンストップ買収等	140
2010年 アヴェネットによるユニダックス買収等	140
2009年 ソニー系2社が統合合意、UKC発足等	141
2007年 トーメンエレクトロニクスがイングラム買収等	143
2006年 菱洋エレクトロとユニダックスが資本提携等.....	144
2005年 アヴェネットがMEMEC買収等.....	144
2004年 丸文がアイセコ買収等.....	145
2003年 富士エレクトロニクスが東京電子販売を子会社化等.....	145

2002年	マクニカがリニアテクノロジーの代理店終結等	145
2001年	バイテックが日本LCR買収等	146
2000年	パルテックがスピナカーシステムズを子会社化等	146
1999年	ソニー系商社3社が統合し共信テクノソニック発足等	147
1998年	丸文がオムロンの半導体販売事業を買収等	147
1997年	兼松電子部品とユニダックスが合併等	148
1994年	イノテックがCTCコンポーネンツシステムズを買収等	148
1992年	トーメンデバイスが発足等	148
1990年	富士通系2社が統合して富士通デバイス発足等	148
1989年	丸紅が関東電子に資本参加等	148
1988年	川崎製鉄がユニテックに資本参加	149
1987年	伊藤忠商事がイノテックに資本参加等	149
1986年	三菱商事がセミコンシステムズに資本参加	149
1985年	三岩商事がワイ・イー・データと合弁でLSIテクノロジー設立	149
1984年	伊藤忠商事子会社がハミルトンアブネットジャパンを買収	149
1983年	トーメンが帝人アドバンスプロダクツを買収	149
調査期間	その他参考情報	150

図一覧

世界三大ディストリビュータの売上推移.....	1
世界トップ 15 半導体商社 2010 年度連結総売上.....	2
世界トップ 15 半導体商社 2005 年度連結総売上.....	2
世界トップ 3 日系商社 10 社 売上高.....	3
世界トップ 3 日系商社 10 社 利益額.....	3
わが国半導体商社の公開/上場時の資金調達額.....	5
半導体商社の売上推移.....	6
半導体商社の利益率.....	8
わが国電子機器 国内生産推移.....	59
わが国電子機器 輸出推移.....	59
わが国電子機器 輸入推移.....	60
電気機械および輸送機械の出荷額.....	60
電気機械および輸送機械の従業員数.....	62
電気機械および輸送機械の付加価値額.....	62
電機大手 8 社の連結売上と利益率.....	63
日本の半導体生産.....	67
日本の半導体輸出.....	67
非実装半導体の輸出推移.....	68
日本向け半導体出荷額 (円ベース).....	69
日本の半導体輸入.....	70
ザイリンクスの販売先.....	74
アルテラの販売先.....	74
わが国の電子機器貿易.....	92
アジア市場での売上高.....	93
日系半導体商社 10 社の売上推移.....	94
世界トップ 3 の世界売上とアジア地区売上.....	94
アジア半導体市場での三大ディストリビュータの推定シェア.....	95
3 カ国の半導体輸出.....	105
3 カ国の半導体輸入.....	105
ディジ・キーの売上高.....	110
理想的な商社のモデル例：売上 (3200 億円) 構成と利益 (170 億円).....	118
半導体商社の活動領域.....	119
総合商社 5 社の売上推移.....	120

総合商社の利益率	120
マクニカ 3 社の経常利益率	130

表一覧

連結売上 1,000 億円超の半導体商社 2011 年 3 月期基準	7
半導体商社の利益率ランキング 2002 年度－2004 年度	10
半導体商社の利益率ランキング 2005 年度－2007 年度	10
半導体商社の利益率ランキング 2008 年度－2010 年度	11
上場商社の財務内容 「総資本」、「自己資本」、「自己資本比率」でのランキング	13
半導体商社のユーザー別売上額ランキング	65
日系商社の仕入先別金額ランキング	72
世界半導体企業の M&A 金額ランキング	75
2010 年の主な M&A	76
2011 年の主な M&A	77
日本の半導体産業での再編の流れ	80
10 年度にみられたルネサス系商社の在庫積み増し	81
わが国半導体商社の M&A 金額別の上位 10 件	82
販売代理店契約の解消例 順序は最新発表あるいは公表順	88
アヴェネットの日本での M&A	103
アローの日本での M&A	104
丸文アローの業績	104
日米の代表的なネット販売会社の概要	111
世界主要 EMS 企業の概要	123
世界の主要エレクトロニクス企業の最新収益と従業員数	124
液晶 TV の生産台数 (万台) ランキング	126
単体に対して連結売上が大きい商社	131
コスト比較 200mm から 300mm ウェハへの変換	137
半導体商社の M&A、代理店変更一覧	140－149

この資料の複写、複製その他電子的な方法等によるいかなる形での複写利用をお断りします。

この資料は公開されている文書および、社会的に信用ある企業、団体等の責任者によって公開された情報を半導体総合研究所の解釈と分析で表現したものです。

情報の精度や信頼性に関しては、可能な限り検査、相手方への確認を行っていますが、一部の情報は営業機密扱いで公開されていない場合が企業によっては存在します。その場合は半導体総合研究所の判断、推定で掲載しておりますが、信頼性を全て保証するものではありません。

2012年 著作権保有 株式会社半導体総合研究所

「業界再編の衝撃と将来展望」 整理・統合時代に入った半導体商社 2012年6月発行 Ver. 1.0 (初版)

発行元：株式会社半導体総合研究所 〒113-0034 東京都文京区湯島1-11-7 鏡石ビル3階

TEL 03-5684-3941 FAX 03-5684-3943

編集・発行人/大竹 修

Semicon Research Ltd.

Kagamiishi Bldg. 3F 1-11-7 Yushima Bunkyo-Ku. Tokyo Japan 113-0034 Mail: info@semiconresearch.co.jp

Publisher/Editor Osamu Ohtake

© (株)半導体総合研究所 2012年

購読料金157,500円 (内消費税7,500円)
