

イタリアの中小企業の実態調査事例 ～ 医療機器

(財)国際貿易投資研究所 欧州研究会委員
釧路公立大学非常勤講師 長手 喜典

Consobimed Società Consortile A.R.L.

会社名：コンソビオメド協同会社

理事長：ルチアーノ・フェコンディーニ

役員：理事、5名（会員会社から4名+外部1名）

資本金：4万3,505ユーロ

（インタビュー時期 2007年1月）

バイオメディカル産地の形成

スポーツ・カー、フェラーリやマセラッティ工場で知られる北伊モデナの近くに、ミランダラというコムーネがあるが、ここを中心に周囲幾つかの町を合せて人口約8万人の地域に、イタリアの医療機器メーカーの90%が集中する産地（注1）が形成されている。

いまから45年前、この地の薬剤師、マリオ・ヴェロネージが始めた使い捨て医療機器を生産するベンチャー企業が、半世紀もたたないうちに細胞分裂のように広がって、いまや企業数78社、従業員数4,284人、売上高6億6,870万ユーロ（表1, 2参照）に達し、イタリア伝統製品、いわゆる“Made in Italy”の範疇には入らない特異な産地として注目を浴びている。

表1 ミランダラ産地における規模別企業動向

規 模	企 業 数 (下請を除く)		従 業 員 数		製品売上高 (100万ユーロ)	
	2000年	2003年	2000年	2003年	2000年	2003年
1～49人	25	30	461	588	60.9	90.5
50～249人	6	8	692	760	76.7	108.5
250人以上	4	4	1,961	2,219	369.0	422.6
合計	35	42	3,114	3,567	506.6	621.6

(出所) Sistemi Produttivi Locali in Emilia Romagna

表2 規模別下請動向

規 模 別 ^(注)	下請企業数		従 業 員 数		部品売上高 (100万ユーロ)	
	2000年	2003年	2000年	2003年	2000年	2003年
1～49人	11	12	50	47	2.1	2.8
50～249人	15	12	196	165	11.3	17.3
250人以上	9	12	300	469	17.1	27.0
合計	35	36	546	681	30.5	47.1

(注) 2003年は統計のとり方が変わり、規模(従業員数)の分け方が1～9人、10～19人、20人以上の3種となった。

(出所) 表1に同じ

イタリアの多くの産地は、中世にまでさかのぼるものも多く、イタリアならではの手工業が核となっているが、このバイオメディカル分野の集積は、いわゆるM&Aというよりは、前記ヴェロネージ独特の経営哲学によって生まれたものである。

すなわち、大前提として彼の取扱う製品が医療という日進月歩している分野であり、通常、商品のライフサイクルは4～5年しかない。一方、製品は世界的な流通網に乗ってさばかれなければ、比較的単価の安いものから非常に高価なものまでを含む、独特の産地を維持してゆくのは困難である。

つまり、大きなネットワークを有する多国籍企業にこそ向いた商品であると考えたのだ。周囲に畑地の広がるレッジョ・エミリア州の片田舎で、大きな夢をはぐくんでいたヴェロネージは、立ち上げたベンチャー企業が、一定の水準にまで達したとき、これを世界企業に売却する道を選んだ。

そして、売却益のすべてを新たなベンチャービジネスにつぎ込んだのである。数年の間に培った彼の経営資源は、もちろん、次のベンチャーのスタートアップに役立つ。この方式を繰り返すことにより、事業に必要な資金、技術開発費、ディストリビューション・チャンネルなどの諸問題を解決していった。

この辺の動きを詳細にあとづけた研究書(注2)があるので、関心のある向きは参照されたい。ここでは産地内の幾つかの大企業名を挙げるにとどめる。Sorin - Snia(伊)、Gambro(スウェーデン)、Mallinckrodt(米)、Fresenius(独)、Baxter(米、撤退)、B. Braun(独)等。

今回、インタビュー調査に選んだコンソビオメドは、これら大企業の中にあって、小企業が生き伸びるために集まり、メンバー企業間の取引を活性化するため、相互の生産販売支援態勢や業務の調整を目的とした Consorzio (協同会社 = 出資額に応じ有限責任を持つが、営利活動はしない中小企業の集まり) である。

しかし、実際は国内取引よりはむしろ見本市等を通じる海外市場への進出や、国際マーケティング戦略を練る企業集団として活動している。

表2から分かるように、従業員250人以上の大企業は、むしろ部品下請メーカーに多く、一方、完成品メーカーでは従業員50人までの小企業が圧倒的である。しかし、数社に過ぎない世界企業と対抗するには、前記コンソルツィオを形成して、一定分野で規模のメリットを生かすにしくはない。

こうして1990年に生まれたのが CONSOBIOMED であり、ルチアーノ・フェコンディ理事長のもと、5人の理事をおいてメンバー企業の利益をはかっているが、事業体としての営利活動は行っていない。今回面談できたのは、理事の一人、フランコ・スパツジャーリ氏で、部下のモニカ・テッリエーリ女史と共に、産地の現状と今後を語ってくれた。

バイオメディカル産地の現状と問題点

当初、コンソルツィオの活動は、中小企業製品を品質面で世界の標準品に合わせることや、EC規則や規格(MDD93/42EEC)の検証に向けられた。しかし、次第に海外市場に関心を高め、輸出面に力を注ぐようになった。そのため見本市参加を重視し、オルガナイザーの役割を果たしている。また、環境問題への対処も、近年コンソルツィオの大きな役割である。さらに、この分野では特に研究開発が非常に重要な課題だと指摘する。

コンソルツィオの参加企業は現在27社であるが、例年、ほぼ30社内外で推移している。医療機器メーカーが大半であるが、なかには貿易会社、研究者養成機関、CNA(モデナ県中小企業連合)等も参加している。

参加企業はコンソルツィオ加入に際し、一定の出資をするが、資本金総額の20%を超えることはできない。また、毎年、コンソルツィオの運営上必要とされる額を、人件費を含め分担し、メンバーには出資額に応じて有限の責任が課される。理事長が必要と認めるとき理事会が召集され(通常、年6回)、少なくとも3分の1の出席が必要とされる。

以下はコンソビオメドを通じて収集した資料からまとめた2,000~2003年のミランドラ産地の主要動向とスパツジャーリ理事の述べる2004~6年の近況である。

2000～2003年の動向

製品価格の上昇も手伝って、売上高は前3年に比べ20%上昇した。雇用はほぼ同水準の伸びで16%増である。2004年（暫定）の付加価値額は安定した伸びで、産地全体としてゆっくり成長している。売上高、従業員数は表1、2のとおりであるが、他州のバイオメディカル産業と比べ、モデナ県を含むエミリア・ロマーニャ州は圧倒的であり、イタリア第1位の座はゆるがない。

2,000～2003年の輸出は、前3年に比べ伸び率は減退した。だが、産地全体のダイナミズムは、国内市場の回復で維持されている。

2003年に曲がり角に来たと考えられたバイオメディカル製品の輸出は、2004年の最初の9カ月を見る限り伸長し、回復が期待されているが、数量の伸びではなく、主として輸出価格の上昇に基因するものである。

表3で見られるように、2000～2003年の3年間で医療用電子・電気製品の売上シェアが、15.9%から19.1%へ増加し、年々上昇傾向にある。これは近年の特徴で、比較的大手企業の健闘によるものである。使い捨て医療器具については、部品生産は堅調だが、完成品では伸びが低い。いずれミランドラからは消えてゆく分野とみられている。

医療品分野別では血液透析用の器具、同使い捨て用品が45%と生産の柱である。これは60年代の初めからミランドラの特徴となっており、世界水準で見てもリーダーシップを発揮している。透析以外では、心臓外科と輸血分野の製品の重要性が高まっている。

表3 製品別売上高推移

単位：100万ユーロ

	1997		2000		2003	
	売上高	シェア (%)	売上高	シェア (%)	売上高	シェア (%)
医療用電子・電気製品	52,8	13.2	81,8	15.9	118,9	19.1
使い捨て用医療器具	332,2	83.0	423,2	82.1	474,7	76.4
その他の医療器具	6,8	1.7	5,5	1.1	11,2	1.8
医療以外の製品	8,4	2.1	5,0	0.9	16,8	2.7
合計	400,2	100.0	515,5	100.0	621,5	100.0

(出所) Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese

また、製品多角化への動きも近年強まっている。特に新規企業がその主役で、開業企業の半分は新しい分野を手がけている。

ここ数年の新しい動きは、生産拠点の移転である。バイオメディカル企業は、基本的に統合を強め、供給力の増加を志向する。特に大手企業にその動きが強く、海外への拠点移動は避けられない傾向となってきた。これは地域の下請企業にとっても大きな問題で、2004年の下半期頃から既に受注減に見舞われている。

2004～2006年の近況

雇用、投資の両面で産地の業態は安定的に推移してきた。雇用の増えた企業は全体の3分の1程度であるが、その一部には新規開業して定着した企業の貢献があり、一方で既存企業の比較的大手の中で雇用を減らしている企業もある。

投資についても、3分の1の企業で伸びている。特に中規模程度の企業の健闘が目立つ。大企業の中には、投資が前3年を下回る企業もあり、全体として増加のリズムはダウンしてきた。

多国籍企業 Baxter（本社シカゴ）の工場閉鎖と移転は、当面産地にその労働力を吸収する余地があったので、大きく問題化しなかったが、さらに、地域の多国籍企業が、戦略的に海外移転を企図するなら、今後、われわれはその対応策を十分に練る必要がある。

ミランドラでは付加価値の高い製品を集中生産し、低い標準品は海外へ移転するなど、既に幾つかの企業がその準備をすすめている。このことは、今後、地域にグループ内での再編・合理化のプロセスやM & Aの動きを加速させる可能性が高い。

一方、産地内では新製品の導入による製品多角化や既存製品の改良を目指す動きも加速しており、ミランドラが常に産業の活力を維持するため注力している姿が見てとれる。

現在産地の抱える問題を2つ挙げるとすれば、1つは使い捨て用医療機器メーカーの転換、もう1つは小企業の資金力の問題である。前者は仮に海外移転を考えるにしても、その前に解決すべき生産プロセスの厳密なコスト・チェックが必要である。

後者はいまに始まったことではないが、特に新製品開発に必要な研究費へ振り向ける資金的余裕がなく、これが産地の潜在能力を弱めている。そこで、これまでも大企業には国や州レベルで研究開発の上でインセンティブを利用してきた例はあるが、今後はむしろ中小企業こそ、より積極的に当局の助成を活用してゆく姿勢が望まれる。

そのために、コンソピオメドは、オルガナイザーとして、中央政府、州当局と個々の企

業をスムーズにつなぐ役割を果たしてゆきたい。イタリアほど当局との接衝に時間がかかり、繁雑な官僚的手続きの多い国はないからである。

海外市場への見方の一端を述べれば、当産地は中国市場への参入には、いまのところあまり関心はない。なぜなら、その国の当局が国民生活、特に医療面の向上を強く志向していなければ、わが製品の対象市場とはならないからである。その点、むしろドバイを中心とする中東市場に関心を持っている。

米国市場ではミネアポリス近郊に医療機器産業の集中が見られ、これとの対比において、保護主義との対決を考慮する必要がある。したがって、ミランドラの当面の対象市場は、欧州、ロシア、中東が中心だ。ユーロ高はわが業界にとり、それほど大きな問題ではない。少なくともこれまでドル地域での売り上げは相対的に伸びている。

最後に、当局の助成を云う前に、むしろ当局へのアクセスの改善を希望する。さらに、やって欲しいのは、地域のインフラ整備である。われわれは研究開発面では、2005年にコンソビオメド/モデナ県衛生局/モデナ大学/レッジョ・エミリア州/業界団体をつなぐ、大きな連繫枠組協定（Accordo Biomedicale Quality Center Network）を作り上げた。

このバイオメディカル協定が、単に品質問題のみならず、ラボラトリーのない小企業にとって、研究から生産へとつなげる使い捨て器具にかわる新製品を生み出す糸口になることを願っている。

以 上

(注1)他にも医療機器産地としてミラノやボローニャを挙げられるが、ミランドラのよ
うに多くの企業が集積する産業クラスターのイメージは湧いてこない。

(注2) Innovation Management 2004 1 「バイオメディカルバレーとイノベーション」(信州大学大学院教授、樋口一清)

参考：Consobimed Società Consortile A.R.L. ホームページアドレス

<http://www.consobimed.it/>