

○山田 英夫（早稲田大学）

はじめに

これまでの経営において、OEM (Original Equipment Manufacturing) は、主に市場の成熟期に多用される戦略とされてきた。例えば家電業界や建設機械業界に、その典型例を見ることができる。成熟期におけるOEMの狙いは、受託企業・委託企業共に、コストダウンに目的があった。

しかしエレクトロニクスを中心とする規格・標準化がからむ競争においては、市場の導入期にOEMをうまく活用することが、競争上重要になってきた。これはコストダウンのためではなく、「良い競争業者」をつくることが目的である。

本研究においては事例研究を通じて、製品ライフサイクル別に見たOEMの目的・狙いを明らかにする。

1 OEMの経営戦略上の位置づけ

1-1 OEMの定義

OEM (Original Equipment Manufacturing) とは、相手先ブランドによる生産と訳され、「完成品を他のメーカーから調達し、それに自社ブランドをつけて販売すること」を言う。似たようなものとして、ライセンス生産、受託生産があるが、その両者との違いは、表1に示す通りである。

表1 生産する側の企業の機能分担

機能	設計・開発	生産	販売
依頼方法			
OEM	○	○	×
ライセンス生産	×	○	○
委託生産	×	○	×

注：○は当該企業が行うもの

出所：今井 伸「日本のOEM」

1-2 外部資源活用としてのOEM

従来の日本企業の経営スタイルは、できるだけ経営資源を内部に蓄積（内製化）し、変動的な部分や付加価値の低い部分だけを外部化しておくというものであった。このようなやり方は、鉄鋼業界や自動車業界などの基幹産業によく見られる。

しかし環境変化の中、企業が内部資源だけで経営を行うことは難しくなってきた。

第1に、技術の高度化が進み、自社でゼロから開発しては間に合わなくなり、「時間を買う」ために他社の資源を活用することが必要となってきた。

第2に、すべての資源を内製化するということは、変化の激しい環境下においては、かえってリスクを増大させるようになってきた。そのため、当該企業がコア技術と考えるもの以外は、できるだけ外部化しておく方が、経営資源における sunk・コスト (sunk cost) 発生リスクを減らせるようになってきたのである。

企業の外部資源活用には、提携（販売、生産、技術）、買収・合併、共同研究などがあげられるが、OEMはこの中の販売・生産提携の1つの形態と言える。

1-3 OEMのメリット・デメリット

OEMを活用する一般的なメリットとデメリットを、委託企業側、受託企業側のそれぞれに分けて考えてみると、表2のようなことが言われてきた。

表2 OEMのメリット・デメリット

	受託企業（開発・生産側）	委託企業（販売側）
メリット	<ul style="list-style-type: none">・知名度、販売力が弱くても量販が可能・大量生産により、コストダウンおよび早期投資回収が可能・生産に専念でき、メンテナンス等を発注側に委ねられる	<ul style="list-style-type: none">・開発投資、リスクなしに手軽に製品ラインを拡大できる・低収益製品の外部調達により収益率向上・市場参入へのタイミングの確保
デメリット	<ul style="list-style-type: none">・需要変動のリスクが大きい・直接顧客と接していないためマーケティング力が弱くなる・供給先の戦略転換のリスク（例：自社生産、撤退）	<ul style="list-style-type: none">・技術開発や製品計画などを全面的に他社に依存

2 OEMの動向と研究の視点

OEM契約は、製造元が供給先を決して公表しないというのが業界の暗黙のルールとなっているため、その把握は難しい。また、官公庁や業界団体が管轄する統計的なデータもない。そこで次善的方法として、新聞記事からその動向を探る方法をとった。具体的には、日本経済新聞社の新聞記事データベース（NEEDS-IR）を用い、過去12年分の日経4紙の記事の中から、OEMというキーワードを付された記事を総てリストアップした。このリストアップ・データをもとにOEMの動向を推察すると、以下のようなことが明らかになった。

①新聞記事は、ニュースバリューの点から選択されているので、必ずしも実態を反映しているとは言えないが、過去からのトレンドとしては、OEMは増加傾向にあると言える。

②OEMの狙いが、生産する製品のライフサイクルの段階によって、一様ではない傾向が見られる。

③従来言われてきたようなコストダウンを目的としないOEMが増えてきている

そこで本研究においては、製品のライフサイクル（導入期／成長期／成熟期）によって、OEM戦略がどのように使われており、委託企業、受託企業の狙いがどのような所にあるのかを探ることを目的として、分析を行った。研究の方法としては、先のリストの中から業界におけるインパクトが大きいと判断される事例を、製品のライフサイクル別に各3ケース抽出し、事例研究を行った。

3 事例研究

事例研究を行ったのは、表3に示した9つのケースである。

表3 事例研究の対象製品と対象企業

	開発・生産側企業	販売側企業
◆市場導入期		
・ビデオディスク	パイオニア	⇒ ソニー、ヤマハ、日立他
・エンジニアリング	日本サンマイクロ	⇒ 東芝、新日鉄、富士通、沖、松下他
・ワークステーション	・システムズ	
・8ミリ方式による カメラ一体型ビデオ	ソニー	⇒ パイオニア、富士フイルム、京セラ他

◆市場成長期

・コンピュータ および周辺機器	日本IBM	⇔ 日本電気
・普通紙複写機	リコー	⇔ キヤノン
・デジタルPBX	日立製作所	⇔ リコー

◆市場成熟期

・建設機械	神戸製鋼所	⇔ 川崎重工業
・レンズシャッター ・カメラ	GOKOカメラ 日東光学	⇔ キヤノン、ミノルタ、オリンパス他 ⇔ ニコン、ミノルタ、富士フイルム他
・オーディオ	日立製作所	⇔ 日本コロムビア

注：⇔は相互OEM

4 製品ライフサイクルとOEM戦略

事例研究を通じて、製品ライフサイクルの各段階によって、OEMはかなり違う目的で用いられてきていることが明らかになった。それらをまとめると以下ようになる。

まず市場導入期においては、単なるコストダウン目的ではなく、その製品あるいはその技術（技術規格）が、市場において確立されたものになるかを見定めるための「機会探索型OEM」が活用されている。

次に市場成長期においては、事業を拡大していくためにユーザーからフルライン政策を求められることが多く、これに時間をかけて対応しては販売上の機会損失が生じてしてしまうため、即座に製品ラインを拡充できるOEMを活用しているケースが多い。言い換えれば、「製品ライン拡充型OEM」と言えよう。

最後に市場成熟期においては、一旦広げた製品ラインを総て維持するには、コスト的にあわなくなっているが、市場の要請から撤退することもできず、「製品ライン維持型OEM」が活用されている。またこの段階においては、大手企業が事実上の部分撤退を始めることから、OEM生産専門企業が安定的に存立できる可能性が高くなる。

以上のような特徴をもとに、開発・生産側、販売側双方から、製品ライフサイクル別にOEM戦略を考えた場合、表4のような狙いを示すことができる。

表4 製品ライフサイクル別に見たOEMの狙い

	開発・生産側企業	販売側企業
導入期	<ul style="list-style-type: none"> ・標準化のための「良い競争業者」づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品や技術の機会探索
成長期	<ul style="list-style-type: none"> ・量産効果 ・強み分野への資源集中（開発・生産） 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売機会損失を回避するための製品ライン拡大 ・資源投入分野の集中
成熟期	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の強い商品分野での競争企業数減らし ・OEM専業企業としての事業確立 ・コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ・流通のフルライン要請への対応 ・非戦略商品の事実上の撤退 ・コストダウン

このようにまとめてみると、市場導入期のOEMに関しては、表1に示したような従来のOEMの議論ではあまり論じられてこなかった狙いがあることが、明らかになった。特に競争戦略との関係でこれをとらえると、将来業界のリーダーになろうと考えている企業にとって、導入期における他社へのOEM供給は、「良い競争業者」作りのための施策と位置づけられる。

「良い競争業者」とは、M・ポーター（1985）が提起した概念であるが、彼はすべての競争業者は敵であり排除すべきであるという考え方は正しくなく、むしろ数社の「良い競争業者」をもつことの方が望ましい場合もあると論じている。そのメリットとして、①競争優位を高める、②業界構造の現状を改善する、③市場開発を促進する、④参入を阻止する、の4点をあげている。この中で、市場開発の促進という視点からOEMを見ると、特にコンピュータのように規格・標準化のからむ分野においては、導入期のOEMは自陣営の企業を増やすという意味で、極めて有効な戦略となる。

さらにポーターは、「良い競争業者」を参入させる戦略として、①技術供与、②選択的報復、③選択的参入阻止、④新規参入を誘う提携、の4つをあげているが、この中でOEMは、④の新規参入を誘う提携に該当し、特に技術規格がからむ分野においては、今後共重要な戦略の1つとして位置づけられるであろう。

おわりに

本研究を通じて、コストダウンを主目的とするOEMだけではなく、市場導入期に今後の競争構造を有利に展開するために、OEMが戦略的に用いられていることが明らかになった。今回の研究は、限られた事例をもとに仮説立案を行うことに目的があったが、今後は「良い競争業者」がどのように形成され、業界の中でどのような役割を果たしていくかを検証していく必要があるだろう。

参考文献

- ・大和銀行調査部「脚光あびるOEM戦略」『経済調査』1986.11
- ・飯沼光夫「企業間連携の新時代—OEMの背景を読む—」『技術と経済』NO.222, 1985.8
- ・今井 伸「日本のOEM」『技術と経済』NO.222, 1985.8
- ・伊丹敬之他『日本のVTR産業：なぜ世界を制覇できたのか』NTT出版, 1989
- ・Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad, Collaborate with Your Competitors and Win, Harvard Business Review, 1989, Jan. -Feb. (小林薫訳「ライバルとの戦略的提携で勝つ法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989, Apr. -May)
- ・名和太郎『技術標準対知的所有権』中央公論社, 1990
- ・Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985 (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985)
- ・田内幸一監修『ゼミナール マーケティング理論と実際』TBSブリタニカ, 1991
- ・山田英夫「技術規格と競争戦略」『研究・技術計画』第4巻, 第3号, 1989