

# OEM 戦略の研究 ：その役割と問題点

Study on OEM Strategy : Its Roles and Problems

---

田口 冬樹

Fuyuki Taguchi

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

## ■キーワード

OEM, EMS, アウトソーシング, Make-or-buy, OBM (Own Brand Management)

## ■論文要旨

本研究は、OEMに関する理論的なアプローチとして、製品のライフサイクルと事業デザイン戦略の2つの視点から、ビジネス戦略としてのOEMの役割を検討している。そこでは、契約製造企業と受託企業のそれぞれにとってのOEM活用の効果と問題点を明らかにしている。その上で、近年注目されている東アジアや新興国における企業のOEMからOBMへの移行戦略についての展望を紹介している。

## ■Key Words

OEM, EMS, Outsourcing, Make-or-buy, OBM (Own Brand Management)

## ■Abstract

This paper focuses on the roles of OEM (Original Equipment Manufacturing) as a business strategy in terms of both theories of product life cycles and business design strategy. It also reveals the effects and problems for using OEM to contact manufacturers and the brand name buyers. This paper introduces the perspective to the transition strategy from OEM to OBM for contract manufacturers in emerging countries.

## 1 | はじめに

自動車業界では、次世代環境対応車として電気自動車の開発という技術面のイノベーションが注目される一方で、国内市場の少子高齢化や若者のクルマ離れ、ガソリンの高騰などを背景に業績の不振という明暗が交錯している。こうした狭間で、自動車の売上が落ち込む中で、唯一、成長可能性が期待されているのが軽自動車市場である。軽自動車は、すでに国内新車販売の3割以上を占めるまでに成長してきた。

トヨタは、2011年9月、初めて軽自動車を発売することになった。「ピクシス スペース」という車名である。トヨタの軽自動車の発売によって、国内乗用車メーカー8社がすべて軽自動車市場に参入したことになる。しかし、この車自体は、トヨタが製造したわけではなく、系列会社であるダイハツの「ムーヴコンテ」をベースとしたOEM車である。ブランドはトヨタであるが、製造はダイハツであるという関係は、どんな意味があるのだろうか。同じような事例として、日産は軽自動車を製造していないにもかかわらず、「モコ」や「ルークス」という日産のブランドで軽自動車を販売している。これもスズキからのOEM調達である。

果たして、トヨタや日産のように軽自動車を製造せずにブランドを付けて販売する立場と、ダイハツやスズキのように自前のブランドで自動車を販売するだけでなく、他社の自動車の製造まで引き受ける立場には、それぞれどのような効果や役割があるのだろうか。

この論文では、先行研究を通してOEMのビジネス戦略としての枠組みを提示し、その役割と課題を考察していきたい。その上で、自社ブランド化の課題についても検討を加えていきたい。近年注目されている東アジアや新興国の市場成長を背景に、それぞれの国の契約製造企業の自社ブランド化の動向が活発になっている。とりわけ、

BRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国のほか、最近ではSを南アフリカとして新興5か国と表現する場合もある）といわれる新興国の市場拡大が顕著になっている。そうした国々の製造企業にも、エイサー、アスース、サムスン、LG、ハイアールなどに代表されるように、OEM（Original Equipment Manufacturing）から自社ブランドを確立して自前のマーケティングを重視したOBM（Own Brand Management or Original Brand Manufacturing）への新たな動きがみられるが、この論文のもう一つのねらいは、こうした企業の動向も含めてOEMからOBMへの移行のための理論的な課題についても検討していく予定である。

## 2 | OEMならびにその類似概念とモノづくりに対する考え方の変化

OEMという用語は、日常的にはあまりなじみのない言葉であるが、ビジネスの用語としてはかなり浸透している。しかし、企業間での契約関係が守秘義務によってオープンにされることが少ないだけに、マスコミで取り上げられない限りは、一般には実態がよくわからないことが多い。そのため研究面で、その意味や役割となると、必ずしも十分に整理されているわけではない<sup>1)</sup>。

OEMとは、Original Equipment Manufacturing（あるいはManufacturer）の略語であり、相手先ブランド製造（もしくは製造業者）と訳されている。OEMを委託する企業から定義すると「完成品を他のメーカーから調達し、自社ブランドで販売すること」、受託する企業から定義すると「メーカーが自社製品としてではなく、他社のためのブランド製品として製造すること」を意味する。つまり、主として受託先の企業が部品から製品を組み立て最終的な品質管理を行って完成させたものを、委託先の企業が自社のブランド名を付与して販売するケースを指している<sup>2)</sup>。

元来この用語は1950年代にIBMで生み出され、コンピューターや電子部品業界で使用されてきたが、今日では経済のグローバル化を背景に、さま

ざまな業種や業界で国内外を問わず利用されるビジネスツールとなっている。また OEM 受託企業が製造だけでなく、開発設計までをトータルに担当する場合を ODM (Original Design Manufacturing) といい、委託元の企業は販売だけに専念する方法も存在する。

日本では、こうした関係は製造業を中心とした協力企業や下請け・系列という縦の企業間関係でとらえられることが多かったが、OEM には垂直的な関係だけでなく、水平的な企業間関係、しかもライバル企業間での OEM 契約のようなケースも増えており、両者を包括した展開で考察が行われる必要がある。

OEM に類似した用語としては、電子機器の分野では EMS (Electronics Manufacturing Service: 製造受託サービス) やファウンドリー (foundry: 半導体受託生産) があり、これらの企業は一つの工場で複数の企業から製品を受注して生産することで、相手メーカーのコスト削減や経営の効率化を実現する役割を担って発展してきた<sup>3)</sup>。

これらも電子機器や情報機器の事業分野で展開される OEM の一形態と見ることができる。

これまでの傾向として、欧米では、本来のメーカーが EMS 企業にモノづくりの権限を次々と委譲してきたことが特徴といえる。その結果、パソコンのデルやコンパックに代表されるように、自社ではマーケティングと製品開発だけしかしない、モノを作らないメーカーが次々と誕生し、メーカーのファブレス化が進んできた。その背景には、IT 化や製品のデジタル化の進展があり、ビジネスのさまざまな機能が分散可能となり、また部品のモジュール化によって汎用性の高い部品の組み立てが多くなり、メーカーにとって製品の組み立てに対する魅力が低下してきた。つまり、誰がやっても特徴が出せないものは力を注いでも経営的視点に立てば魅力がないということになる。EMS 企業が受託する製品にパソコンやサーバーなど情報機器が多いのはそれなりの理由がある。それらの製品に組み込まれた部品は汎用性の高いものが多く、メーカーを問わず共通しているため

であるといえる<sup>4)</sup>。

こうした動きは、日本メーカーと欧米メーカーとの製造に対する考え方の違いからもきている。日本の企業が製造分野を特別に重要なコアコンピタンス (中核能力・事業) と位置付けているのとは対照的な特徴を持っている<sup>5)</sup>。

製造に特別なノウハウやこだわりがない、あるいは製品のコモディティ化が急速に進行する中では、誰が手掛けても同じ製品であるなら、EMS 企業にアウトソーシングして、開発やデザイン、マーケティングでの差別化に投資する行動が顕在化してきても不思議ではないといえる。このような EMS 企業が専門企業として技術の集中や顧客の集中を通して、量産効果を実現できるまでに成長してきていることが指摘できる。東アジアの企業の成長は、産業のモデルが統合型から分業型へと移行する動きに拍車をかけている。しかも、とくに米国の場合、企業経営者は、ROA (Return On Assets 総資産利益率) や ROE (Return On Equity 自己資本利益率) の最大化が株主などから厳しく求められ監視されており、常に付加価値の高い業務に選択と集中を図るための行動を追求してきた<sup>6)</sup>。日本でも、こうした製造の外部依存は増えており、カメラの場合デジタル化の影響を背景に、日本のカメラメーカーでも、自社で全てのパーツを製造する割合は減少してきた。

また、ブランドとの関係で言うと、ライセンス契約と OEM 契約は同じように受け取られている向きもあるが、異なった事柄といえる。ライセンス契約での生産は、他の企業が開発した技術、設計、商標などに対して、ライセンス料を支払い、ライセンス受託者 (ライセンシー) のリスクでその製品を生産する方式である。これに対して、OEM 契約では、完成品供給と部品供給の二つの種類があるが、製品自体は販売元のブランドなので、製品の仕様は依頼主の委託企業が決め、完成した製品の管理権や所有権は依頼主に属する。依頼企業は、OEM 受託企業と製造委託契約を締結し、仕様書、図面、原材料などの供給および製造上の機密保持に関して取り決めを行うことが多い。

ただし、OEM 契約と一口にいても、委託企業が供給元に対する介入の程度によって、さまざまなバリエーションが生まれていることも事実である。法律的な視点からいうと、委託企業が供給元に自社仕様規格での製造を委託する請負契約型、供給元が原料や資材を独自に調達して製造し完成品を納入する製作物供給型、供給元が製造した製品を委託元のブランドを付与して納入する売買契約プラス商標添付型の3つのタイプとして分類できる<sup>7)</sup>。このことは、委託先が開発・設計を担当する場合、受託先が委託先企業との関係で開発・設計を担当する場合 (ODM)、さらには受託先が独自に開発・設計・ノンブランド状態までを担当し、他社からの受注を持つ状態 (ODM) という分類も可能である。

### 3 | OEM の理論的な研究とフレームワーク

#### (1) 製品ライフサイクルと OEM

OEM はどのような条件で採用されるのかについて、先行研究から検討してみたい。山田英夫は、OEM の採用条件を製品や産業のライフサイクルの視点から取り上げた<sup>8)</sup>。この研究では、市場規模の増減変化に対応して、製品のライフサイクルの導入・成長・成熟の各段階で OEM の採用が行われているということを明らかにし、従来考えられてきた受託企業・委託企業の双方にとってコストダウンという狙いから、製品のライフサイクルの成熟期に多いとされてきた認識以外の OEM 採用の広がり指摘している。

導入期は、市場規模が小さく将来性が不確実なこともあり、委託企業にとっては単なるコストダウンという理由から、消費者動向・製品・技術・規格などの将来性を見定める機会探索のために OEM を採用する。これに対して、受託企業は自ら立ち上げた新製品のような場合は、自社主導の業界標準の確立と普及を目指して、仲間づくりと市場づくりのために OEM の採用を行う。やがて、市場が確定し、成長し始めると委託企業は内製へ

と移行する選択も行われる。

成長期は、市場の規模が拡大することで、委託企業は追いつかない生産量を OEM に依存する。さらにさまざまな製品ラインの拡充を追求する傾向が現れ、そうした製品多様化に迅速に対応するために自社にとって弱い・手薄な分野の製品や事業については初めから開発に着手するのではなく、すでにあるものを活用する形で、いわゆる時間の節約として OEM を採用する。受託企業では、成長段階でさらにコストを下げる戦略として競合企業よりも速いスピードで累積生産量を増やして規模の経済を実現し、OEM を引き受けることで、キャッシュフローの向上や自社の強い分野をいっそう強くするために経営資源を集中する。

成熟期は、拡充した製品ラインの中に採算の取れない製品や事業が発生しても、販売店や顧客との関係で簡単に撤退できない場合、委託企業は製品ラインの維持の点から、自社生産の撤退を行っても、製品調達の確保のために OEM を採用する。市場の成熟は市場でのプレイヤーの数を制限するように働くが、受託企業が OEM を積極的に採用することで、生産の集中によるコストダウンに加えて、競争者を減らす効果を発揮し、過当競争を回避することもできる。

このように、OEM は製品のライフサイクルの3つの段階で、市場の規模の変化に合わせて発生する生産規模の変動について、自社による生産か、他社による生産かという戦略的な使い分けを通して利用していることが明らかになっている。このことは、委託企業にとっては、単にコストダウン目的だけでなく、製品戦略やチャネル戦略のマーケティング視点からも OEM 活用をいっそう考慮する必要性を示しているし、受託企業にとってはこうした委託企業と分担関係を通して、キャッシュフローの改善、さらにはさまざまな専門的な知識の交流や学習の機会が存在していることもうかがわせる。

#### (2) 事業システムのデザインと OEM

OEM は企業間提携の一つととらえることがで

きるが、委託企業から見てOEMはトータルなビジネスをデザインする戦略においてどのような位置づけになるのだろうか。延岡健太郎は、事業システムのデザインとマネジメントという視点からOEMのポジショニングを明らかにしている。この問題意識は、製品レベルの差別化ではなく、組織能力の差別化の重要性を指摘することでもある<sup>9)</sup>。

事業システムをデザインするうえで重要な要素として、顧客企業との関係と供給企業との関係という2つの局面で考える必要がある。供給企業との関係とは、特定の部品やデバイスを外部調達するのか、内部化(垂直統合)するのかという問題であり、いわゆるmake-or-buyの戦略である。その裏返しとして、顧客企業との関係で、部品やデバイスを競合企業へ販売するべきか否かという問題、いわゆるsell-or-not sellの戦略である。

OEMとの関係でいえば、自社ブランドを持つメーカーは、製品の開発や製造を外部のメーカーに委託して外部調達するのか、それとも自社で内部化して開発と製造を統合すべきかの選択問題といえる。それに対して、自社ブランドを持たないメーカーは、ブランドを有する他のメーカーのために開発や製造を受託すべきか、自社ブランドを開発して製造すべきなのかという選択問題として理解することもできる。後者の選択問題は、自社ブランドを例え持っていない、他者のブランド製

品のために、自社ブランドと同じ製品をOEM供給するケースがあるように、受託の形態をどのように選択するかがポイントになっている。

近年、企業の事業システムは、内部ですべての部品開発や最終製品の製造を行うのではなく、外部企業を多く活用する傾向が増加している。この点はすでに本論文の2において指摘したところであるが、部品の多くを専門企業やコスト優位な東アジアの企業に求める動きも含めて、企業内部で多くの機能を統合する事業システムから、それぞれの機能を専門企業に分業させる事業システムへ変化してきている。

ここで垂直分業の形態として、あるメーカーがR&Dや開発設計、製造などでどのような選択を行うことが可能かをマトリックスで描くと以下の図ようになる。

これによって、あるメーカーにとって、(1) 製造だけを委託する場合、(2) 開発だけを委託する場合、(3) 開発と製造を委託する場合、(4) 自社ですべてを内製する場合というように4つの選択肢が与えられる。ここで山岡はODMとEMSの違いを、経営学において、これまで言葉がきちんと定義されてこなかったことを指摘しながら、今後言葉の使い方が変化する可能性を示唆し、基本的にはODMは開発・製造の両方を受託するの、EMSは製造のみを受け持つという違いを指摘している。またOEMは競合企業が自社の商品をそ

図1 垂直分業の形態

製造	外部	(1) 製造委託 (EMS・ファウンドリ)	(3) 開発・製造委託 (ODM・OEM)
	内部	(4) 内製	(2) 開発委託 (デザインハウス・IPプロバイダ)
		内部	外部
開発・設計			

(出所) 延岡健太郎著『MOT入門』日本経済新聞社 2006年 p.272

のまま相手先企業へ提供するのに対して、ODMは受託専門メーカーが顧客の要望に応じて商品を開発・製造して提供することとそれぞれの違いを明確にしている<sup>10)</sup>。

個別企業が外注戦略を採用する場合、考慮すべきことは、何を外部企業から購入（または委託生産）し、何を企業内部で開発・製造すべきかを判断しなければならない。山岡はこの判断を3つの基準から考えるべきと指摘している。これらの基準はOEMの利用を検討する場合、委託企業の立場から考慮すべき共通点を多く含んでいる。①は部品の付加価値であり、設計・生産することが高い付加価値に結びつく場合は自社で内製すべきと提唱する。その条件として、企業がその部品技術に関して競争優位性を持ち、さらには自社商品の顧客価値に影響が強い部品の場合は内部での開発や製造を続けるべきである。②は、その部品が他の部品との間でどのくらい相互依存性が強いのかという設計特性（製品アーキテクチャー）である。部品間の相互依存性が強いほど、インテグラル型の製品アーキテクチャーの場合は外部企業との調整やコミュニケーションコストがかかり外部調達するのは高コストになるため、そうした部品は内部での設計・製造が望ましい。さらに③はある部品を供給する企業が複数あるかどうかという問題であるが、これについては2つの方向で判断すべきである。ひとつは、供給企業が1社しかない場合、調達する側の交渉力が弱くなり、良好な条件での調達がしにくかったり、調達が安定しない。そこで調達の安定を狙って自社での内部化が動機づけられる。しかしこれに対して、供給できる企業が1社しか存在しない意味が他社に真似ができない、自社にも内製できない場合も考えられる。ここでは個別企業にとって、その部品や製品が長期的に見て自社のコアとなるように育てたいのか否か、という顧客価値への影響も含めて判断すべき問題となっている。

これに加えて、もう一つの問題は個別企業が自社の部品やデバイスを外販すべきか、自社の販売に限定すべきかの選択も、OEMの場合の特性と

は異なった点もあるものの、共通に考慮すべきことが多いと考えられる。最終製品を持つ企業が、競合企業にデバイスや製品を販売するかどうかの意思決定は、企業の競争力や業績に大きな影響をもたらす。これは後に述べる、軽自動車での自社ブランド以外に、他の競合メーカーのブランドのために外販を認めるかどうかという問題として置き換えて考えることができる。デバイスの場合と、OEM完成車の場合は明らかに市場のレベルが異なるので、一概に比較はできないが、OEMにより相手先ブランドでの外販を認めることが、自社の最終製品の売上や利益を高める場合は、外販が自社にプラスの効果を与えるといえる。逆に、売上や利益が減少する場合はマイナスの効果があるといえる。延岡のロジックに従うと、OEM（外販）によって期待される事業業績と、OEM（外販）によって自社の最終商品事業が受ける効果を加えたものを最大化するように意思決定すべきであるとして、外販がプラスになる条件を4つほど指摘している<sup>11)</sup>。

①量産効果：部品や製品を他社へ販売することで量産効果が発揮され、自社製品や部品の生産コストが低下する。

②仲間づくり：業界標準に関連するデバイスや部品であれば、国内外の企業にいち早く積極的に採用してもらうことで競合企業を仲間に引き込むこともできる。

③学習効果：競合企業に対して部品やデバイスを販売する場合、またOEMでの製品の販売はそれを利用して競合企業の商品に関する情報を学習することが可能となり、こうした学習を通して組織能力を高めることはブランドを持たない、あるいはブランド力の弱い企業にとっては重要である。

④抑止効果：デバイスや完成品を競合企業へ外販して購入してもらうことは、競合企業が自社の部品やデバイスあるいは製品よりも優れたデバイスを開発するリスクを抑えることができる。

OEMと外販という行動は、基本的には異なっているが、ここでは延岡の外販という選択肢を、相手先ブランド製造を引き受けて提供する販売行

為としてとらえ直して比較検討のベースに利用してきた。外販の問題点、OEMを受託する問題点は、自社の最終製品が競争力の形成にとって重要であるほど、OEMは引き受けない方が良いということであり、OEM受託が自社の最終製品の競争力を阻害しない場合はOEMを引き受けてもよいということになる。

多くのOEMは、自社のブランドを持たない企業やOEM専門の企業であるため、競合企業とのこうした完成品同士のカニバリゼーションは少ないとはいえ、近年は軽自動車でのOEMのようなライバル・メーカー同士の事例が多くなるにつれて、ライバル間での自社製品とOEM製品との競合は避けられなくなっている。そうした場合は、自社ブランドのブランド力が弱いほど、強いライバル・メーカーのブランドのOEMを引き受ける構図が成立することになる。

## 4 | OEM 戦略をめぐる評価

これまでの理論的な考察に基づくOEMの先行研究から、分析や選択のフレームワークをイメージできるようになった。ここでは、OEM戦略をめぐる優位性と問題点についての評価を、これまでの理論的な検討を踏まえて論じてみたい。

まず、OEMを提供する受託企業の立場とそれを利用する委託企業の立場で、それぞれどのような優位性があるかを分析する。

### (1) OEM受託企業にとっての優位性

OEMは、OEM専門のメーカーがブランドを有する企業のために受託する垂直的なタイプだけでなく、ライバル関係にある企業同士での水平的なタイプとしても形成されている。

とくに、OEMを提供する企業にとっての優位性は、ライバル企業同士のOEMのケースで顕著であるが、その第一は量産効果である。自社ブランド製品だけでなく、他社ブランド製品の生産によって生産設備の稼働率をあげることができ、そ

れだけ生産コストを引き下げることが可能となる<sup>12)</sup>。軽自動車を日産やマツダにOEM提供しているスズキの鈴木修会長は、「自動車生産は量産効果が大きい。一車種で12万台の生産か、6万台の生産かでは1台当たりコストは3割も違う。OEM供給は大変ありがたい。」と発言していたほどである<sup>13)</sup>。それに加えて、景気の低迷で過剰な設備を抱えた企業にとっては、自社ブランドのシェアを奪われるかもしれない危機を冒してまで、相手がNB（ナショナル・ブランド）の競争企業であれ、あるいは流通企業からのPB（プライベート・ブランド）であれ、設備を遊ばせるロスや工場閉鎖あるいは従業員の解雇を避けるためにも効果的な方法といえる。

第二の優位性は、市場開拓コストやリスクの回避である。このことは短期的に資金を確実に獲得できる有効な方法であることも意味する。技術力はあるても、ブランド力が十分に確立できていない企業の場合は、マーケティングを相手に任せることで市場開拓や販売チャネルの維持コストを抑え、売上の規模を重視してキャッシュフローを向上させることが期待できる。パナソニックに買収された三洋電機は、これまでにデジタルカメラのOEMをかなり大規模に採用してきた。デジカメの生産の中で、自社ブランドは1割にすぎず、9割はOEMに向けられた。そのことで1999年の世界のデジタルカメラの総出荷額シェアは4割にも達したという<sup>14)</sup>。自社ブランドは1割という比率は現在まで維持されてきた。国内ではブランド力が弱い三洋電機にとって、デジタルカメラに限らず、携帯電話、冷蔵庫などOEMによって獲得できた資金をもとに、財務的な体力をつけることを優先してきたといわれる。その資金をブランド育成に向けることができれば、国内でのブランド認知は進むはずであったが、製品レベルに落とし込んだ長期的なブランド力の強化にまで徹底できない状態だった。この点でOEMは短期的にキャッシュフローを向上させる効果が期待されていた。

第三の優位性は、リードユーザー（キーバイ

ヤー)からの優れた技術や経営の専門的知識の学習が期待できることである。相手先が強いブランド力を持つ場合は、そのブランド力を梃子に自社にとって質の良いものづくりの実績を積み上げることができる。世界的にブランド力のある大手メーカーから最新の製品やデザイン動向を吸収し、自社製品に応用することも大きな刺激となる。若者に人気のアップルの携帯音楽プレイヤー「iPod」や「iPad」にしても、ソニー・コンピュータエンターテインメント(SCE)のゲーム機「プレイステーション」シリーズ、それに任天堂のWiiの製造・組み立ても、台湾の広達電腦、仁宝電腦工業や鴻海精密工業やその関係会社など、他社によって行われている。その一方で、エイサーやアスースに代表されるように、受託企業にとっては、コストや品質の面で実績を確立し、技術的な一定の評価が生まれると、次第に自社ブランドでデビューする動きが見られるようになってきた。20年前、サムスンが日本や米国のリード・ユーザーに学びながら低コストのOEM企業から、やがてペプシ、ナイキ、あるいはアメリカンエキスプレスよりもっと価値のあるブランドを有する、R&D、マーケティングそれにデザインにおける世界のリーダーへと自らを変身させることを予測してきた人はほとんどいなかった<sup>15)</sup>。台湾のエイサー、アスースはじめ、韓国のLG、それに中国のハイアールなどの企業はこうしたOEMから自社ブランドの自立化に成功した企業である。

## (2) 委託企業にとっての優位性

第一には、OEMを委託する企業にとっての効果は、固定費の変動費化としてコスト削減効果が期待できることである。すべての機能や設備を自前で負担することは、変化の激しい時代には大きなリスクとなっている。OEMによる製造のアウトソーシングの大きなねらいは、自社で製造設備や人件費をかけて生産するよりもOEMに委託したら安くなるという判断がベースにある。先に触れたように、ICTの進行、デジタル化、モジュール化はコストの安い地域を求めて、製造拠点の先

進国から新興国への移転が行われてきた。

第二には、市場変化に対する迅速な対応である。新製品の開発には膨大な時間と開発コストがかかることが多く、とくに自動車業界のように年々強化される環境対策、安全技術それに快適性の向上のため開発コストが増大しており、競争企業の特許との関係などリスクが付きまとう。また製造においても膨大な設備投資が要求される。軽自動車の市場に参入した日産にとっては、軽自動車は新しい成長市場であるが、軽自動車以外の登録車の新車投入を梃子入れするためにも、まだ自ら軽自動車の開発や製造に対する投資負担を回避するという判断のもとで、スズキや三菱からのOEMに頼っている。日産の企業ブランド力によって市場開拓を有利に進める戦略を選択したといえる。ブランド階層の視点からとらえると、企業ブランドを梃子にして、OEMにより製品ブランドを拡充する方式といえる。

このことは医薬品業界にも当てはまる。小林製薬では、従業員からの提案制度を通して13ヶ月で新製品を市場にデビューさせている。しかし新製品が開発されても、すぐに生産設備に投資することは避け、それが市場に本格的に受け入れられ利益が出るまでは、外部委託での生産が採用されているのが特徴である。新製品の多くは、当初はOEMで立ち上げており、内製化基準に照らして利益が見込めるようになって初めて自社生産に転換することで、コストの負担回避に加えて、経営に機動性を持たせようとしている<sup>16)</sup>。一般的には、OEMを利用することで、急速に変化する市場需要に迅速に対応するには、他社に製造を任せることで固定費の負担を軽減したり、他の企業が既に開発し、製造している製品を利用するのが有効な方法とみなされている。

第三の効果は、選択と集中による自社の経営資源の有効活用が期待できることである。多くの企業は経営資源が限られており、企業の規模が拡大するにつれて、すべての機能や事業を同じように扱うことは難しくなってくる。市場の変化に応えるためには、自社の強みと弱みを十分に検討し、



強みをどこで発揮し、弱みをどのようにカバーするかという、経営戦略でしばしば話題になる「選択と集中」の問題となる。強いところを強化するために弱いところを切り捨てることも必要であるが、簡単に撤退できない場合もある。かつて日産が軽自動車に参入しようとしたきっかけは、当時の調査で「軽自動車市場は年間 200 万台、全自動車の 3 分の 1 にあたる。日産車一台とそれ以外にもう一台併有するユーザーのうち、22% が軽自動車を所有すると見られていた。さらに軽自動車ユーザーは、軽自動車から軽自動車へ乗り継ぐ割合が高いと見られていた。」<sup>17)</sup>このことが意味することは、日産にとって品揃え上、普通乗用車のユーザーをリピーターとして確保するうえで軽自動車がきわめて重要な役割を果たすという判断であった。日産のユーザーを囲い込むためには、軽自動車は自社で製造していないが、日産のディーラーにはなくてはならない商品と位置づけられた。その結果が、スズキから MR ワゴンをベース車として、OEM 契約で「モコ」という日産ブランドに変身させて商品を調達し、現在まで三菱自動車からの OEM 調達を含め、日産の軽自動車はすべて OEM 調達で商品構成されている。

企業によっては、自社に弱みがあって開発や生産に手が回らないが、顧客維持の観点からフルラインの品揃えを確保せざるを得ないというジレンマが発生する。日産と同じようなことは、マツダでも発生した。マツダは 90 年代後半にフォードの支援を受けて経営再建を進める中で、強みを持つ中・小型車とスポーツカーに経営資源を集中するため、軽自動車の開発と製造から撤退し、その部門をスズキから OEM 調達でカバーしている。不得意だからと言ってその分野の商品の品揃えを怠ると、顧客やディーラーの支持が得られず、企業の全体としての競争力を低下させてしまう。OEM はこの弱点を補強してくれる。そしてコア部門への経営資源の集中を実現できたことがマツダの復活に結びついたといわれている。自社の強みをどこで発揮し、弱みをどのようにカバーするかを、OEM というビジネスのツールを活用して

乗り越えようとしてきた。

次に、OEM を提供する受託企業の立場とそれを利用する委託企業の立場で、それぞれどのような問題があるかを分析する。

### (3) 受託企業にとっての問題

第一の問題は、OEM という委託企業と受託企業の関係の不安定性に原因が求められる。とくに、両者の関係が競合状態にある場合は不安定さは増幅される。競合関係にない場合でも、先に触れた製品のライフサイクルの導入期に OEM で受注契約が獲得できたとしても、やがて市場の規模の拡大とともに、成長期に入るやいなや、委託企業が利益確保にめどがたったとして内製に切り替えるというリスクが付きまとう。いつ OEM 契約が切られるかという不安定な取引関係のなかでは、リスクの分散が重要となる。

第二は、カニバリゼーション（共食い）の発生という問題である。相手先ブランドが自社ブランドを駆逐するリスクも無視できない。冒頭で紹介したトヨタの軽自動車「ピクシス・スペース」は、ダイハツの「ムーヴコンテ」をベースとした OEM 車である。多くの消費者はその関係を知る由もないし、ブランド力で評価すれば、トヨタの車として購入される割合が高いほど、ダイハツの「ムーヴコンテ」は割を食うはずである。ちなみに、日産の「モコ」は、2010 年で供給元のベース車である「MR ワゴン」よりもよく売れており、「MR ワゴン」の販売台数 1 万 7179 台に対して、モコは 3 倍以上の 5 万 4452 台と販売力の差は歴然としている<sup>18)</sup>。この点で、OEM 受託企業にとっては、製造規模の拡大が効率的な生産を実現し、キャッシュを捻出する旨みはあるものの、逆に相手先のブランド力による提供自体の反動を無視することができない。つまり、相手先のブランドが強いほど、自社ブランドの競争力の低下を生み出すことになる。

第三は、ブランドを持たない顔のない企業のジレンマという問題である。あえて OEM 専業という企業が多数存在するので、すべての OEM 企業

がこの問題に直面するわけではないともいえる。しかし、ブランドを持たず、マーケティングを相手先に任せることで、消費財の場合は消費者から作り手の企業の存在やそのブランドが認知されることはないし、裏方に徹する顔のない企業として、製品に独自のコンセプトを打ち出せなかったり、従業員のモラル（士気）や働くモチベーション（意欲）にも影響しかねないという問題点もある。今、アジアの企業や新興国の産業の発展過程で、OEM 専業の企業からブランドの育成と自立化を実現し、OBM へと飛躍しようとする取り組みは自社の企業文化や組織のアイデンティティを軸にこの問題を克服しようとする狙いからでもある。この点は最後の節でさらに検討したい。

#### (4) 委託企業にとっての問題

第一の問題は、開発や製造を他社に任せることに伴う弊害として、開発や製造の技術についてのノウハウが蓄積・継承されないことである。このことは品質や機能についての研究開発や製造に習熟した人材が育たないという問題も生まれやすい。先の延岡の考察によれば、自社の商品に個性を持たせるために、設計や製造が付加価値を高め、そのことが顧客価値を規定する場合は自前で設計や製造を行うことが重要であり、OEM に出すべきではないという判断になる。それでも、品揃え上、その商品が必要となれば、専門企業に依存するメリットは大きい。開発・設計・製造に介入できない場合は、ややもすると商品がコモディティ化しやすいし、消費者やユーザーからの不満やクレームに対する十分な対応ができないという二次的な問題を発生させやすい。

第二の問題は、故障や修理あるいはクレームに対する問題解決能力が不足するということが指摘できる。第一の問題は、第二の問題にも影響を与える。OEM は一見便利なビジネスツールとして手軽に利用されてきた傾向がある。しかし、便利さの裏には、さまざまなリスクや潜在コストが組み込まれている。かつての、中国国営企業の天洋食品で起こった毒入りの冷凍ギョウザ事件で、

ジェイティフーズ (JTF) や日本生活協同組合連合会 (日生協) の対応は OEM での企業間関係のマネジメントが単に表面的な関係の管理ではうまくいかないことを露呈したといえる。

第三には、責任の所在があいまいになるという問題も指摘できる。委託企業と受託企業とは、契約によって役割分担が決められているとはいっても、どうしても企業間関係にはあいまいさが入り込む余地や責任回避の行動が発生しやすい。OEM に特有の問題として見た時でも、誰が責任を負うのかという明確な役割分担・リーダーシップの確立と、問題発生に対する解決方法の情報共有や意思決定の迅速化、それに日ごろからコミュニケーションを絶やさずに運用する組織風土の醸成やそうした経営姿勢の維持こそ重要といえる。

このように、OEM にはプラス面もマイナス面も存在しており、いかに市場環境と企業の状況に応じて、適切に活用するかという戦略的な判断が求められている。

## 5 | OEM から OBM へ

### (1) OBM (Own Brand Management) 展開の条件について

これまで見てきたように、OEM を委託する企業には、製品戦略において、主力製品と周辺製品の2つのカテゴリーで、付加価値の高い主力製品は内部化し、需要の将来性が不確実な周辺商品はアウトソーシングする関係が存在する。前者は内部化によって蓄積した能力を囲い込むことができ自らが業務改善を主導しやすい。これに対して、外部化による OEM 委託の場合は、自社仕様のケースでは企画やデザインなどが漏れ出すリスクもある。開発や設計まで委託するような場合は技術面・開発面でのノウハウの弱体化や人材育成がはかどらない可能性を指摘できる。しかし、何より OEM による委託の最大のメリットはすでにふれたように、主に自社で生産するよりも受託企業の高い効率や生産性を期待して両者の関係が構築・

維持されている点であろう。

ここで考察の対象は、受託企業に焦点を当てた時、契約製造業としての OEM 受託から、やがて自社ブランドを確立し、ブランドメーカーとしてのマーケティングや研究開発を自社で行うような戦略が選択されるようになる動向の存在である。ここで、現在 OEM 受託企業にとって重要な戦略の選択として、3つの方向が与えられている。

[1] 従来通り、OEM 専業企業にとどまる戦略、つまり現状の維持と高い生産性を期待するユーザーとの関係の緊密化の戦略である、[2] 自社ブランドを育成し OBM へと進む戦略、ユーザーとは場合によってはライバルに転嫁することも起こりうる戦略である、[3] OEM 企業が資金力を蓄積することで、すでに確立されたブランドやブランド企業を M&A する戦略、という3つの戦略オプションが存在している。

ここでは、[2] のブランド自立化戦略について考察する。とくに、この点の先行研究で注目されるのは、台湾の企業の OEM から OBM (own brand management) を分析した Ching Horng と Wayne Chen の論文である<sup>19)</sup>。彼らの研究では、① OEM 受託メーカーがどのようなプロセスを経てブランドメーカーに成長できるかという問題について、とくに March の二分法でいう探索学習と活用学習の能力の関係について考察している<sup>20)</sup>。この点は、探索 (exploration) は、長期にわたり、深い学習を特徴とし、新しい技術や戦略、リスクテイキング、柔軟性、イノベーション、組織形態の開発とそれに伴う試行錯誤などの新たな可能性の追求を内容とするものであるのに対し、活用 (exploitation) は、短期的で即効的な学習であり、既存の技術や戦略、精緻化やルーティン化による合理化を含めた過去の確実性の追求を内容としている。OEM から OBM への移行には、これまでの既存の技術やルーティン化に伴う活用学習だけではなく、新たな技術や戦略としての探索学習が重要となることが強調されている。

また、②このプロセスでブランドの確立や自立化にどのような条件が働いているのかという問題、

とくに自社による消費市場での新しい顧客を獲得するためのマーケティング能力の開発や育成が不可欠であるということである。

さらに、③ OEM 受託企業の自社ブランドの確立の過程では、これまでのリード・ユーザー、彼らの用語ではキーバイヤーや自社の海外子会社がどのような役割を果たしているのかという問題の検討が必要なことを指摘している。

まず、これまでの専門能力をどのような形で自社ブランドの確立に結びつけるかという問題がある。かつてエイサーの創業者である Stan Shih は当時の電子機器業界の OEM 企業にとって付加価値のある領域を目指すことを提唱していた。その重要な要素として、技術力、製造力、経営規模それにブランドマネジメントであった。一般に、OEM は製品の組み立て・製造工程の請負に限定すれば利益率の低い業務であり、量の拡大なしには成長可能性に乏しいビジネスという弱点を持っている。そのため、付加価値の高い事業分野である川上段階では製品の企画・開発や川下段階ではブランドベースのマーケティングや顧客サービスへの拡張や移行が次のステップとして求められる<sup>22)</sup>。ビジネスツールとしての OEM の活用原理が、付加価値の高いものを内製で、低いものを外注でという選択と集中が働く限り、OEM 企業にとっての戦略も探索型学習を通して、独自の技術や製品の開発さらには自社ブランドへの夢を実現することが求められる。そのためには、リード・ユーザー (キーバイヤー) との関係を通して、OEM 受託から獲得できた資金や評判を梃に、製造技術に限らず、製品・デザインの企画・開発の実績を重ね、マーケティング・ノウハウを学習し、自社のコア技術を確立し、それらを発展させるための仕組みづくりに投資する戦略が重要となる。

台湾企業に限らず、韓国のサムスンの場合には、日本や米国など海外の多くの優れた企業をベンチマークし、二代目の会長として Lee Kun-Hee の強力なリーダーシップを発揮し、当初日本に学んでいた経営方式に欧米の成果主義を導入するハイブリッドビジネスモデルで、日本企業がまだ本格

的に取り組んでいなかった新しいデジタル市場に注力し、俊敏さ、革新性それに創造性を重視して、日本のライバルを凌ぐことがサムスンにとって可能となった。そこには、かつての低価格志向のメーカーの経営ではなく、日本のメーカーがこだわる擦り合わせ・作り込み型から組み合わせ型のオープンイノベーションへ、さらに顧客との接点に積極的な投資を行うことで、目立たないところへの過剰なこだわりを捨て、デザイン重視によるブランド形成を特徴としたマーケティングを展開するようになった。この前提は、徹底した海外での長期にわたる人材教育と地域研究が成長の源泉をなしている<sup>23)</sup>。

## (2) リードユーザー・キーバイヤーからの学習の制約問題

台湾の契約製造業としてのOEM受託企業のケーススタディでは、OBM・自社ブランマネジメントへの移行が予想を超えて制約要因が多いことも指摘されている。それは、OEM受託企業がOBMへ移行することが、委託企業にとっての競争相手になることへの警戒心から、これまでの主要な取引先のキーバイヤーからの学習がさまざまな形で制約を受けたり、エイサーやアススが実際に直面したように、キーバイヤーによって他の契約製造業者への切り替えが行われるなどの抵抗に直面した例が指摘されている。これまではややもすると、OEMの委託と受託の企業間関係は受託企業が委託元のキーバイヤーから学習することで成長が実現されるハッピーな関係でとらえられることが多かったが、実態は必ずしもそう単純ではないといえる<sup>24)</sup>。

むしろ、キーバイヤーにとって受託企業の存在は効率的な生産を期待する相手ではあっても、ブランドの自立化を求める相手ではなく、ライバルに転嫁するリスクを防ごうと防衛的な姿勢がみられることも否定できない。このようなキーバイヤーからの学習機会の制約に対しては、HorngとChenの研究では、台湾企業のケースを通して自社の海外子会社がその役割を果たすことを紹介

している。とくに、活用学習よりも、探索学習のような性格のものになるほど、キーバイヤーとの関係はOEM受託企業がOBMへ進もうとするほど、暗黙知の成文化や教授可能性では困難な問題に直面し、組織間の学習に支障をきたすようになる。こうした問題を克服してきた例として、台湾企業の米国や中国での子会社の進出が、本社に対して現地市場や技術情報を提供する拠点となっており、子会社が本社のOBMへの転身を支援する効果を発揮することを評価している。

その際に有効な働きをするのが、組織のアイデンティティの徹底であることに注目している。HorngとChenの研究によると、組織のアイデンティティは、組織メンバーによって内部化された基本的な価値の集合を意味している。焦点企業の最も基本的な内部価値として、アイデンティティがOBMにおける新しい能力を開発することで幅広くかつ深く学習できるように企業を推進するものと捉えている<sup>25)</sup>。アイデンティティの先行研究は組織の一体化を強調することが多かったが、ここでは組織特性の一つとしての文化的伝統(heritage)におけるプライド(誇り)の役割を重視している。

彼らは台湾での経営者へのインタビューを通して、アイデンティティとOBMのパフォーマンスの間には正の関係を導く2つのメカニズムがあることを示唆している。ユニークであるという願望と一貫性である。ブランドはこの両者の特徴を伝えるものである。ユニークさについての強調は、アイデンティティとOBMパフォーマンスとの間での有意な関係を示唆している。ユニークであろうとする願望はOBMを目指すOEM受託企業の努力を方向づける一方で、一貫性は当該企業がOBMの方向に向かおうとするのに役立つものである。このような2つのメカニズムを通して、アイデンティティはOBMパフォーマンスに有意な効果を発揮するという方向を提示している。しかし、この関係はさらに多くの企業でのケーススタディを通しての実証が不可欠といえる。

新興国での市場成長を背景に、多数の外資系プ

ランドメーカーが参入し、国内企業にとって競争激化の中で自社ブランドの確立と育成が大きな課題となっており、OEM受託企業がOEM専業からランドメーカーに自立するうえで困難が多いこともさまざまな局面で観察されている。そこで重要なのは、OEM受託企業の経営者のブランド自立化に向けたビジョンと組織をまとめるアイデンティティ、その土台にはその企業の文化的伝統や理念を明確に社内外に発信することが求められており、この文脈でブランドのマネジメントがよりいっそう組織のまとめりや顧客獲得にとっても有効な役割を發揮すると考えられる。

## 6 | おわりに

OEMに関与する双方の企業にとっての共通点は、経営資源の効果的な利用を促進し、コストや時間を節約し、リスクを抑えてくれるということであろう。OEMが採用される条件は、市場における需要サイドと供給サイドの双方から生み出されている。需要サイドの視点では、消費者のニーズやライフサイクルの急速な変化や多様化によって、常に新しい製品や利便性のある新しい製品が求められ、製品ライフサイクルの短縮化を促進している。一方で、供給サイドの視点では、ビジネスに対する規制緩和やグローバル化を背景に競争関係が激化しており、多数のライバル間での新製品の開発やマーケティングによって新製品といえども、急速にコモディティ化する傾向がある。こうした不安定性の高い市場環境の中で、多くの企業は常に新製品開発や他社との製品差別化を通して競争優位を確立しようと努力している

が、開発期間の長期化、投資金額の巨額化、さらに同時に製品やその製造をめぐる技術の複雑化に直面し、競合企業間での特許侵害などの紛争も後を絶たない。

自社にとって、限られた経営資源を有効に活用するために、優先順位からより多くの付加価値を生むコアの製品の開発や製造は内部化するが、モジュール化されたデジタル部品のように、どこでだれが製造してもそれほど差がない周辺的な製品、あるいはすぐに内製できない製品のような場合、それらを手に入れる比較的容易なビジネスツールとしてOEMが利用されている理論と実態について明らかにしてきた。

さらには、OEM受託企業にとっても、激しく変化する市場環境において、廉価な労働力を軸に受託製造するビジネスモデルだけではすでに中国での人件費上昇などの条件変化に見られるように、企業成長に限界を生むようになってきている。制約条件が多いとはいえ、リード・ユーザーに学びながら自社との緊密な関係構築から、また自社の海外子会社を通して、製造ノウハウの蓄積から開発・設計に至る幅広い能力を獲得することで、自社ブランドを育成し、マーケティングやブランドマネジメントに関する学習の機会として、またその間に確実に資金を獲得する有効な方法としてOEMを位置づけることが必要となっている。OEMからOBMへの移行がどのようなプロセスや条件のもとで実現可能かについての解明は、新興国の企業にとっては焦眉の急となっており、そのための幾つかの課題を提示してきた。さらにこの課題解決については、今後の研究でさらに検討していきたい。

### ●注

- 1) 実態調査を含むOEMの研究自体が十分に進められてきているとはいえないだけでなく、ブランドとOEMの関係についても研究がしっかり行われているわけではない。

この点については、鈴木雄也(2007)「OEM戦略におけるブランド管理の展開」日本商業学会第57回

『全国大会報告要旨集』 pp. 59-60 すでに指摘されてきた。

- 2) 田口冬樹(2009)「ブランドとOEMをめぐるビジネス戦略について」原田博夫編『身近な経済学』専修大学出版局 pp. 197-198
- 3) 秋野昌二(2008)「EMSの現代的特徴とOEM」立教ビジネスレビュー pp. 82-97

- 4) 藤坂浩司 (2001) 『EMSがメーカーを変える』日本実業出版社 pp. 32-53
- 5) 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書 pp. 9-12
- 6) 延岡健太郎 (2006) 『MOT入門』日本経済新聞社 p. 274
- 7) 秋野昌二 前掲論文 p. 88 中島茂 (1992) 『新訂版 企業提携の契約事例』商事法務研究会
- 8) 山田英夫 (1992) 「製品ライフサイクルから見たOEM戦略」 『研究・技術・計画』 Vol. 7, No. 3, pp. 233-240
- 9) 延岡健太郎 前掲書 p. 274
- 10) 延岡健太郎 前掲書 p. 272
- 11) 延岡健太郎 前掲書 pp. 282-283
- 12) 田口 冬樹 前掲書 pp. 206-207
- 13) 『日経産業新聞』2006年8月10日
- 14) NIKKEI BUSINESS 2000年5月29日号 pp. 54
- 15) Khanna, Tarun, J. Song and K. Lee (2011), The Paradox of Samsung's Rise, Harvard Business Review, July-August 2011, pp.142-147.
- 16) 『日経情報ストラデジー』 August 2005, pp.56-57.
- 17) 『日経産業新聞』2002年4月11日
- 18) NIKKEI BUSINESS 2011. 7. 4 p. 15
- 19) Horng, C and W.Chen (2008), From Contract Manufacturing to Own Brand Management: The Role of Learning and Cultural Heritage Identity, Management and Organization Review, pp.109-133.
- 20) March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." Organization Science 2, pp. 71-87.
- 22) 福谷正信 (2008) 『日・中・台・韓企業技術経営比較一ケースに学ぶ競争力分析』中央経済社 pp. 118-121. 莊 幸美 (2004) 『台湾IT産業の経営戦略—エイサーを中心に—』創成社 pp.136-157.
- 23) Khanna, Tarun, J. Song and K. Lee (2011), ibid, pp. 142-147., 石田賢 (2011) 「躍進する韓国企業の戦略」専修大学大学院商学研究科・東京信用保証協会共同公開講座, 2011年7月30日 講演資料8ページ
- 24) Horng, C and W. Chen (2008), ibid, pp.111-113. これに対して, 莊 幸美 (2004) では, 台湾IT産業企業が先進国企業とOEM取引において, 何を作るか, どのように作るか, 材料や部品として何を使うか, どの程度の品質やコストなのか, いつまでに作るかといった情報を中心にして, その関係自体がさまざまな学習の機会となるという評価をしている。問題は, どのような形で学習の機会が促進され, どのような形でその制約が発生するのかのプロセスを評価することが重要と考えられる。
- 25) Horng, C and W. Chen (2008), ibid, pp.114-117 and pp.124-128.

#### ●参考文献

- 田口冬樹「ブランドとOEMをめぐるビジネス戦略について」原田博夫編『身近な経済学』専修大学出版局 2009年
- 秋野昌二「EMSの現代の特徴とOEM」立教ビジネスレビュー 2008年
- 藤坂浩司著『EMSがメーカーを変える』日本実業出版社 2001年
- 藤本隆宏著『能力構築競争』中公新書 2003年
- 延岡健太郎著『MOT入門』日本経済新聞社 2006年
- 中島茂『新訂版 企業提携の契約事例』商事法務研究会 1992年
- 福谷正信 (2008) 『日・中・台・韓企業技術経営比較一ケースに学ぶ競争力分析』中央経済社
- 莊 幸美 (2004) 『台湾IT産業の経営戦略—エイサーを中心に—』創成社
- トーマス・フリードマン著『フラット化する世界』(Tomas L. Friedman, The World Is Flat :A Brief History of the Twenty-first Century, 2006) 日本経済新聞社 2006 pp.239-240.
- 山田英夫「製品ライフサイクルから見たOEM戦略」『研究・技術・計画』Vol. 7, No. 3, 1992
- Khanna, Tarun, Jaeyong Song and Kyungmmok Lee, The Paradox of Samsung's Rise, Harvard Business Review, July-August 2011.
- Horng, Ching and Wayne Chen (2008), From Contract Manufacturing to Own Brand Management: The Role of Learning and Cultural Heritage Identity, Management and Organization Review, pp.109-133.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." Organization Science 2, pp.71-87.