

中小企業における戦略的提携の研究

M063424 山本久美

1. 問題意識と研究目的

中小企業を取り巻く経営環境は、1990年のバブル崩壊以降非常に厳しい状況になっている。とりわけ、製造業は、生産のグローバル化の影響もあり、構造的な不況下におかれている。そのよう中、限られた経営資源を補完するため取引先との提携や競合他社との提携など資本移動を伴わない提携や M & A などの資本移動を伴う提携が行われている。そこで、本論文では資本移動を伴わない提携の中でも OEM について取り上げていく。これまでの先行研究では、大企業の視点に立って OEM を定義しているため受動的な手法と考えられてきた。しかし、限られた経営資源しか持たない中小製造業が OEM 選択を受動的な取り組みで十分に経営戦略として機能するのか、能動的な選択肢として OEM 戦略が採用されないのかについて解明することが目的である。

2. 先行研究のレビュー

提携は、複数企業の組織間協働が前提である。そこで、組織間の関係性についての理論の中で、山倉 [1993] やガバロ (Gabarro [1987]) などは組織間の価値共有であり、組織間の相互理解と人間関係の構築につながるとしている。また、戦略的提携の定義の中でも OEM の定義と戦略について石井 [2003] や山田 [1992] は、大企業の視点に立った受動的な手法として定義をしている。

3. 菓子業界の動向

洋生菓子や和生菓子の生産数量も生産金額も大幅に減少している。菓子関連の国内企業物価指数も2000年を100とすると、2006年には配送・包材・原材料・加工は大きく増加しているが、販売は2000年より減少している。菓子の歴史は長く、製品ライフサイクルはすでに成熟市場に突入している。

4. 事例研究

A 社と D 社の OEM 戦略の取り組みは、どちらも受動的な取り組みではなく、能動的な取り組みを行っている。OEM 委託先との関係性についても密接な関係を構築し、開発・生産から販売にまで関与している。特に D 社は、積極的に商品企画提案を自社が行い、販売ノウハウも自社のノウハウに落とし込むことで売上アップを図っていることが検証できた。

5. 分析視座の評価

事例企業の A 社と D 社から分析視座が、明確に判明した。

(1) OEM における組織構造と組織の価値連鎖の関係性

OEM 供給生産によって、それぞれの組織部門が競争優位を構築して価値連鎖の形成に繋がっている。

(2) OEM の機能的連関とパートナー間の連関の関連性

パートナー間の知識共有や密接な協働を図っている。また、機能的連関の強さも拡大している。

(3) OEM 化が及ぼす設備投資との関係性

先行研究のように投資拡大型と投資縮小型に分類できることが立証できた。

(4) OEM における提携の機能分担のあり方

OEM について、設計・開発と生産を機能分担し販売については機能分担しないとしているが、分析視座 (1)、(2) から先行研究と異なることが立証できた。

(5) 製品ライフサイクル別に見た OEM の狙い

先行研究の成長期における項目が、成熟期にある製品に当てはまった。

(6) OEM におけるメリット・デメリット

OEM のデメリットとして需要変動のリスクが大きく、マーケティング力が弱くなることを指摘しているが、販売ノウハウを獲得して新たな取引先開拓を行っている。

6. 研究の成果

先行研究とは違い、今回の事例研究は中小企業の視点から OEM を取り上げ、経営資源の制約された中で積極的に OEM 手法を能動的に活用していることに特徴が見出せた。

OEM とは、「2 社間の契約に基づき、共同で製品開発に関与し、一方が製品を生産、他方が自社ブランドで販売する。その際に、両社間が情報を共有することで、販売の領域にまで 2 社間で関与する戦略的提携の 1 つの手法である」と定義することができる。

7. 残された課題

今回の事例研究は、菓子業界に限定しているため他の業界における OEM 戦略を研究することである。また、事例研究が時間的に限定されているため長期的に時系列に見ていく必要があると考える。