

# 企業間提携の活発化に伴う

— 製造業ビジネスモデルの変革 —\*

齋藤佳奈、中嶋遼、森野航

## 1. 要旨

本研究は、グローバル化の進展による市場の量的拡大、そしてその流れに伴い市場が同質化しつつも、市場ニーズが多様化するというジレンマ的状况への対応、また、市場の不確実化に対応するための企業の経営戦略の一つである戦略的提携に焦点を当てたものである。そして近年の戦略的提携が持った新たな特徴に関してまとめ、そのケーススタディで戦略的提携が活発化している業界としてエレクトロニクスの業界を取り扱った。エレクトロニクス業界では、以前まで一社で全行程を行う垂直統合型ビジネスモデルであったが、現在は工程を他社と提携するという形で分業を行う水平分業型のビジネスモデルへの変化が起きている。その担い手となっているのは、EMS (Electronics Manufacturing Service) 企業という製造受託専門企業である。EMS 企業は、製造の下請けのみでなく発注企業にとっての対等なパートナーであり、新しい提携の目的を体化した存在であると筆者らは考える。そしてその比較として製薬業界を取扱い、製薬業界でもエレクトロニクス業界と業界構造は違えども、同じく製造受託専門企業が現われていることに関して注目した。この比較から、製造業にとっての重要な戦略的提携の一つの形態である製造アウトソーシング戦略が起こる状況や条件に関して筆者らによる考察を加える。

## 2. 戦略的提携

この節では、過去と近年の戦略的提携の比較から特徴を捉え、戦略的提携を定義していく。

---

\* 社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

## 2-1. 提携とは

長谷川 (1998) は、「提携とは、法的にも経営的にも独立の企業間で、契約にもとづいて行われる協力関係をさす。……複数の企業が明確な目的のもとに特定の事業を共同で遂行することで、それぞれが単独で行っていたのでは得られないような成果を発揮することが期待されている」とした。

では、戦略的提携とはどのような行動を指すのか。松崎 (2006) によると、「提携がとりわけ重要な戦略手段となるのは、企業が新しい事業分野に進出する場合や、海外進出する場合」である。例えば海外進出する企業は、現地企業と提携を行うことで現地市場への販売チャネルなどのアクセス獲得、一方、現地企業は提携企業の技術力やマーケティング力などの経営のノウハウを吸収、というような相互補完的な経営が成立していた。また、新しい事業分野の進出にしても、中核事業となる分野ではなく、あくまで周辺事業での提携関係の構築が多かった。このような提携関係の特徴が生み出される理由は、パートナーが経営資源的にも格差があり、かつ競争関係にない企業との提携が主なものだったからである。提携関係も、信頼、信用をベースとした長期的な関係の下に、販売チャネルやブランドなどの経営収益に直結するような経営資源のアクセスを狙いとして、両社が必ず提携を通じて利益を獲得できるという、win-win の結果を前提としていた。

しかし、1990年代の後半から、グローバル競争の激化や市場ニーズの多様化、技術革新の増大などによって企業の提携に関する戦略的位置付けも大きく変化してきた。近年の提携の特徴として、大きく分けて以下の3つが挙げられる。

- (1) 資源的に対等な企業同士が手を結ぶ
- (2) 競争と協調が入り組んだ提携関係になる
- (3) 周辺事業分野ではなく、中核事業となる分野で提携を行う

(1) は、従来は支配-被支配としての強固な関係性が形成されていたが、近年では両社間には対等、自律的、互恵的な関係性が存在し、更には柔軟性に富んだ緩やかな連結であることを指す。(2) は、競合企業との提携関係は、あくまでも特定分野での提携関係であり、依然として他の分野では激しい競争を展開していることを指す。(3) は、従来、中核事業分野での市場取引は自社の強みの価値を失う可能性があるため、周辺事業分野での提携にとどまっていたが、近年では中核事業分野での提携も見られるようになったことを指す。中核事業分野での提携の事例として、1984年に自動車業界内で競合していたトヨタ自動車(以下、トヨタ)と、ゼネラルモーターズ(以下、GM)がアメリカで設立した自動車の合弁会社 NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc) を取り上げる。この提携におけるトヨタ側の目的として、海外進出をする際に不可欠な北米の情報・販路獲得と、日米経済の摩擦緩和が挙げられる。一方、GM側の目的は、当時のアメリカにおいて需要があった小型車開発計画に失敗したという経緯から、小型車生産方式をトヨタから学

習したいということがあった。そして、NUMMI 設立の結果、双方が目的を達成することが出来た。トヨタ側は、UAW（全米自動車労働組合）とのパートナーシップ構築をすることで、トヨタ生産方式をアメリカに移植することに成功し、また、蓄積した情報をもとに、その後の北米でのオペレーションを進めていくことに成功した。GM 側は、カローラおよびカムリをベースとした小型車開発のノウハウを自社に蓄積し、小型車を迅速に市場に投入することに成功した。

## 2-2. 考察

以上のことから筆者らは、近年における戦略的提携を、「企業同士が各々の目的を達成するために行う相互協力的行為」と定義する。この定義のように企業間提携は行為である。つまり、関係構築後の提携を維持する行動が重要であり、その行動がいかに関係構築から価値を生み出せるのかにつながる。そのため、提携をする以前の自社の経営戦略に最も適したパートナーを選択することも無論重要であるが、パートナーの機会主義的行動の発生を防ぐ取り組みなど、提携関係を維持していく中で、自社が得られる価値をより多く生み出すことができる戦略を柔軟に考え続けていくことも重要である。近年では、外部環境の変化が激化していることに伴い、企業間提携が以前よりも活発化し、このような戦略的観点の重要性が一層高くなってきているとされる。

これより後の節では、近年見られる戦略的提携を理論ではなく実際の業界のケースから見ていく。

## 3. エレクトロニクス業界

この節では、「エレクトロニクス業界」に焦点を当てる。近年、エレクトロニクス業界のビジネスモデルは「垂直統合型モデル」から「水平分業型モデル」に移行が進んでいる。それは、2 節で述べたような戦略的提携が活発に行われているからである。それゆえこの節では、垂直統合型モデルと水平分業型モデルを筆者らなりに定義した上で、ビジネスモデルの移行に至った理由を考察する。

### 3-1. エレクトロニクス業界のビジネスモデル

#### ① 垂直統合型モデル

エレクトロニクス業界のビジネスモデルは主に 6 ステップから成る。

- (1) 製品開発
- (2) 企画・設計
- (3) 調達

- (4) 製造
- (5) 物流
- (6) 販売

簡潔に述べると、垂直統合型モデルは商品が顧客に届けられるまでの上記6ステップをすべて自社で行うモデルを指す。そこで筆者らは垂直統合型モデルを「自社（グループ）でサプライチェーンの全行程を担うモデル」とであると定義する。

#### 【メリット】

垂直統合型モデルのメリットは主に3点ある。

##### (1) 自社の競争優位を持続可能にする

垂直統合型モデルを取ると、企業は生産におけるすべてのステップを自社内で完結する。これにより自社技術のブラックボックス化が可能となり、他社への情報漏えいを防ぐことができる。特に高度な技術を有する企業にとって、自社製品の製造方法や製造ライン等の情報は、自社の経営を支える根幹である。これを他社から隠すことで、自社の競争優位を持続可能にし、市場での地位を確立できる。

##### (2) 自社製品の性能・ブランド力を維持できる

企業は基本的に自社工場で自社ブランド製造に特化した方が、ブランド力を損なうことなく品質の高い製品を製造することができる。また顧客にとっても、他社に製造を委託しているより、高度な設備・人材を保有しているエレクトロニクスメーカーが製造している方が、品質に対する安心感が生まれる。

##### (3) 全社戦略を執り行いやすくなる

垂直統合型モデルの特徴として「経営スピードが速い」ということがある。これにより各部門は企業の全社戦略の転換に迅速に対応が可能となり、企業全体が統一的に動くことができる。このメリットは、特に消費者の好みの変遷が速い業界や技術競争が激しい企業にとって有利である。Samsungはトップ主導型の垂直統合型モデルを取っており、それによるスピーディーな経営戦略で各国のスマートフォン市場で成功を収めている。

#### ② 水平分業型モデル

稲垣(2001)によれば、水平分業型モデルとは「製品の開発・製造の各段階の一部もしくは全部を外部企業に発注して製品化すること」である。そこで筆者らは水平分業型モデルが他企業との戦略的提携から構築されていることに着目し、「企業がサプライチェーン上の各部門で他企業と提携することによって分業を行い、目的を達成するビジネスモデル」と定義する。

#### 【メリット】

水平分業型モデルのメリットは主に3点ある。

##### (1) 各部門での競争が生まれる

サプライチェーンの各部門における受託企業は、それぞれ専門事業で他企業に対し、優位性を保有していなければ生き残ることはできない。これによって、受託企業の技術水準の向上、価格の低下を誘発できる。

## (2) 資産効率の向上

エレクトロニクス企業が工場を受託製造企業に売却した場合、エレクトロニクス企業の資産は減少する。しかし、製造を受注することで、少ない資産で同じ利益をあげることが出来れば、結果的に資産効率の向上につながる。また、工場の維持費などの固定費や、新規設備投資費も基本的には必要なくなるため、キャッシュフローの流動化も可能となる。

## (3) 特定の領域でのイノベーションが起きやすい

受注企業の中には、次々と高い機能や性能を求める先進的な企業が存在する。このような顧客の要求に応え、受注競争に生き残るため、受託企業は次々にイノベーションを起こす必要がある。結果的に研究開発投資が増え、イノベーションが起きやすくなる。

### 3-2. 垂直統合型モデルから水平分業型モデルへの移行

このようにメリットがあるそれぞれのビジネスモデルだが、現在では垂直統合型モデルを取っている企業は減りつつある。稲垣（2001）によると、その理由は以下の2点とされる。

#### ① 株主価値最大化への圧力からキャッシュフローを高める必要性が生じたこと

企業は自社内で全行程を行うと、設備維持費用等の固定費用も多く抱え込むことになる。また近年企業は資金を市場から積極的に集めており、自社株の価値を高める必要性が生じた。そこで、固定費用を削減することによってキャッシュフローを高め、配当などの株主価値を高める潮流が起きた。

#### ② 競争激化によるコスト低下への圧力

多くの新興国企業による低価格商品の市場投入が拡大し、エレクトロニクス業界の市場では価格競争が起こっている。これによって、企業は製造費用をなるべく低く抑えることで、製品価格を減価する必要が出てきた。

以上の理由により、エレクトロニクス業界では垂直統合型モデルから水平分業型モデルへの移行が拡大していった。

### 3-3. 製造部門委託の拡大

このように水平分業型モデルに移行するエレクトロニクス業界だが、その中でも特に製造部門の外部委託が拡大している。

エレクトロニクス業界では、近年製品ライフサイクルの短期化が顕著に見られ、その対応として新規製品を開発するための研究開発費用が増大しているという特徴がある。さら

に、開発された商品が市場で受け入れられるとは限らないという市場の不確実性が高まっている。その結果、研究開発である価値連鎖の川上の生み出す付加価値が以前よりも大きくなっている。また、利益を得るためには、マーケティング活動への注力や、アフターサポートの充実が必要であるため、川下の創出する付加価値も大きくなる。一方で、製造部門は、部品間のインターフェースが標準化し、製造設備を持っていれば誰でも製造が可能になったことから、競争優位を持つ部門とは言えず、川中が生み出す付加価値が小さいとされる。このことから、企業は特に製造部門での外部委託を拡大している。そして、この製造外部委託の高まりに伴い、「製造受託専門企業」が急速に成長している。

## 4. EMS

この節では、エレクトロニクス業界の水平分業型モデルの移行に伴う EMS や OEM といった製造受託業務の拡大を、台湾企業を例にとりて考察する。特に世界規模で拡大を続け、「メガ EMS」と呼ばれるほど成功を収めている鴻海を例にとり、その成功要因を探る。

### 4-1. EMS 企業

EMS 企業とは、自社ブランドを持たず、電子機器メーカーからの受託生産に特化し、機器の設計から製造（物流まで）を一括して受託する企業のことを指す。EMS 企業は、競合関係にある複数の電機メーカーから広く受注することで、企業規模を巨大化し、工場の操業率を向上させることや、部品の大量購入による製造のコストカットを強みとしている。企業はこれによって、付加価値の小さい製造部門を安価に行え、かつ外部委託によって自社の資産効率向上を図ることができる。EMS 企業は誕生直後こそ、メーカーの生産力を補うための下請けとしての位置づけであった。しかし、生産規模拡大に伴い存在感を増していき、現在では、顧客の特定の製品群の特性や販売戦略を分析して、それに最適なサプライチェーン全体を構築する「サプライチェーン・コーディネーション」といったサービスや、EMS 企業の工場からエンドユーザーに直接出荷する「ダイレクト・オーダー・フルフィルメント」といったサービスを手掛けるまで成長した。つまり、今や EMS 企業はエレクトロニクス企業の下請けの地位から、対等なパートナーとしての地位を確立しているのである。

### 4-2. 鴻海

台湾 EMS 企業で自社ブランドを手掛けず、受託製造のみで規模を拡大している企業がある。それが世界最大手 EMS 企業「鴻海」である。



### ① 鴻海沿革

鴻海は1974年に台湾で設立した製造受託専門企業である。実際にEMS事業を開始したのは1977年からで、当時はパソコンのコネクターの製造を行っていた。この時、世界はパソコンの普及が目覚ましく、それと相俟って質の高い鴻海の製品は爆発的に普及していった。さらに、鴻海は独自生産システムの導入により、コストダウンを図り、費用削減に努めた。一方で1990年代のパソコン市場は価格競争が激化しており、大手パソコンメーカーはより安くパソコンを製造するため、EMS企業に製造委託を拡大した。これによって軌道に乗った鴻海の企業規模は拡大を続け、SONY、Appleといった世界的電機メーカーから受注を獲得するに至った。

### ② 鴻海成功要因

第1に鴻海がもつ「技術優位」である。鴻海の特許数は他の有名EMS企業と比較してみても、圧倒的な数である。その特許を支えるコア技術は「高度な金型技術」だ。金型技術は製造業での製品の外観の優劣や品質や性能、あるいは生産性を左右する重要な要素である。そのため、通常はその製作に当たり多くの時間がかかけられ、民生機器の筐体を使う金型は通常設計と製作に1~1.5カ月の期間を要するとされる。これに対し鴻海は、例を挙げると携帯電話機の筐体用金型をたった7日で用意できる。このように鴻海はリード・タイム短縮に当たって最大のボトルネックとなる量産金型を、短期間に準備することができるのである。特に製品ライフサイクルの短期化に伴い、新商品を素早く安く投入することが重要であるエレクトロニクス業界にとってこの強みは大変魅力的である。

第2に「販管費が低いこと」である。鴻海は「Foxconn」ブランドでパソコンのメインボードなどを販売するのみで、自社ブランド製品を一切手掛けない。これによって鴻海は大幅に販管費を削減でき、コストカットにつながっている。実際、日本の大手電機メーカー9社の販管費は22%であるのに対して、鴻海の販管費はわずか4%に留まる。さらに、自社ブランドを手掛けないことは多くの発注企業からの信頼につながる。同じ台湾企業であるAcer・ASUSはOEM生産を行っているが、発注企業は自社ブランドパソコンを手掛けている「潜在的競合企業」に対し、製造を委託するという戦略的矛盾を抱えている。自社ブランド製品を基本的には手掛けていない鴻海であれば、受注企業は安心して製造委託を行うことが出来る。

上記の強みによって、鴻海は生産拠点を世界各地に増大させ、かつ、多くの世界大手の電機メーカーからの受注獲得に成功した。このようにシェアが拡大した結果、大量生産、生産変動への対応が可能になり、また、規模の経済、範囲の経済を生かした継続的コストダウンにつながり、その実績が安心感を獲得することになった。つまり、圧倒的な規模がさらに鴻海を強くするという好循環が生みだされているのである。

## 5. 製薬業界

### 5-1. 製薬業界の現状

この節では、エレクトロニクス業界と比較として製薬業界の現状を記す。製薬業界の現状として、製薬企業は、医療費抑制によって利益減少につながるという課題に直面している。日本においては、総務省統計局の推計資料によると、2000年の高齢者比率（65歳以上）が17.4%から、2015年には26.8%、2030年には33.4%と推計されている。一方、厚生労働省保険局の国民医療費の将来推計によると、2010年が37.5兆円、2025年が52.3兆円となっている。同じような動きが他の先進国でも見られていて、先進国での医療費負担は、政府の財政を圧迫しているため、既存薬品の価格引き下げ圧力が起きる、または起きている、と言える。このことは、製薬企業の利益減少の要因となる。

そして製薬企業が直面する問題である「2010年問題」でも利益減少の要因につながるとされている。「2010年問題」とは、1990年前後で作られた大型医薬品の特許が切れ（特許の期間は通常20年）、後発医薬品（ジェネリック医薬品）に代替されることにより、開発企業の利益が減少してしまうというものである。さらに研究開発にかかるコストの上昇も製薬企業の利益減少につながる。研究開発にかかるコスト上昇の要因としては、研究開発のターゲットが複雑化していること、承認に必要な試験の数の増加、審査基準が厳格化されていることが原因とされている。医療費抑制、ジェネリック医薬品の台頭、研究開発にかかるコスト上昇により、利益減少につながると示したが、製薬企業はどのように立ち向かっていくべきか。

上池（2007）によれば、製薬企業がとるべき経営戦略として資本や人材などの研究開発活動に集中する、または研究開発活動のうち、より低コストで実施できる部分について外部委託を進めることが有効としている。まず前者に関してだが、「同じ企業内に研究開発と医薬品製造の両部門を抱えることが、企業全体としての生産性を下げる場合（範囲の不経済が存在する場合）、両部門を別企業として独立させることによって収益力は高められる。研究開発に力点を置きたい製薬企業にとっては製造活動を外部委託することが最適な選択となる。」と主張している。これは、製造部門のアウトソーシングとすることができる。後者に関しては、「研究開発活動のうち、外部企業においてより低コストで実施できる部分について、外部委託を進めることである。製薬企業による臨床試験の外部委託などは、既に一般的に行われている。」と主張している。これは、研究開発のアウトソーシングと言える。製薬企業は、以上の製造部門のアウトソーシングと研究開発のアウトソーシングが有効であるとされたが、今回はエレクトロニクス業界のEMS企業との比較を行いたいので、製造部門のアウトソーシングに焦点を当てる。

製薬業界における製造は、創薬研究を行い、臨床試験（治験）が行われて、発売の承認



がなされた後に医薬品を量産する際の行為ということがわかる。創薬研究（基礎研究）から薬が出来上がるのには、10年以上の年月を費やし、費用は150億～200億円かかると思われる。さらに薬を作って成功する（発売まで行き着く）確率は6000分の1となっている。だが、新薬の開発に成功したならば、莫大な利益を獲得できるとされる。（製品の開発の経緯や販売方法によって各企業で利益の大きさは異なると考えられる。）つまり、価値連鎖の川上においては、開発に失敗するリスクが高いが大きな付加価値を生み出す部門であると言える。さらに先述したように、販売方法によって利益が変わることや、発売後の検査や治験の効率が上がること、次の新薬開発のヒントにつながるとされていることから、価値連鎖の川下であるマーケティング活動や検査も大きな付加価値を生み出す部門であると言える。では、価値連鎖の川中である製造部門が生み出す付加価値はどのようなものか。ブーズ&カンパニー株式会社の三井・小林（2010）によれば、「医薬品製造については、ある意味でいわば衛生要因的に取り扱われてきたに過ぎない。すなわち、医薬品製造は、医薬品の上市後のライフサイクル価値の最大化の手段としての剤型追加による価値創造に貢献する側面を除けば、製薬企業にとっては殆どの場合、経営戦略上、コスト削減の対象として位置付けられているに近い」とされている。つまり、製造における衛生上の問題（安全リスク）が取り除かれれば、自社が製造を行わなくてもよいとしている。このことから製薬業界での製造部門の付加価値は小さいと言える。つまり、価値連鎖の川上、川下が大きな付加価値を創出し、川中である製造部門は、付加価値が小さいということが挙げられる。この事実はエレクトロニクス業界との類似性がみられるため、製造部門のアウトソーシングは発展するという予想が立てられる。

## 5-2. 製薬業界での製造受託企業

前項では、製薬業界とエレクトロニクス業界において、付加価値の大小の視点から製造をアウトソースするインセンティブがあることを述べたが、製薬業界にもエレクトロニクス業界でのEMS企業に似た製造受託業がある。それは、医薬品製造受託業（以下、PCMO = Pharmaceutical Contract Manufacturing Organization）と呼ばれる。海外では市場規模も既に大きく、専門企業も多数存在している。一方、日本ではまだ市場は小さく、専門企業は武州製薬株式会社の一社のみである。この原因として、ブーズ&カンパニー株式会社三井・小林（2010）によれば、「新規参入については、わが国では Good Manufacturing Practice（以下、GMP）基準遵守に加え剤型や色、ひいては包装の品質に関する消費者や流通サイドの際立って厳しい要求があるため、資本集約的であることも相俟って、医薬品製造の下流工程である製剤・包装への新規参入のハードルは高い。また、既にGMPを満足する生産施設があり、仮にそれが過剰設備としても、維持・更新投資の負担は重く、製造施設・設備を既に保有しているというだけではPCMOとして成功することはできな

い。」としている。だが、医療費抑制の圧力やジェネリック医薬品の台頭は今後も続くはずであり、川中で付加価値の小さい製造部門をアウトソースするという選択肢がより身近になるのは間違いなく、同社による PCMO 市場規模予測も右肩上がりとなっている。

## 6. 本研究から考えられうる示唆

これまでエレクトロニクス業界と製薬業界という2つの製造業界の現状を記してきたが、各業界の共通点として、製造アウトソーシング戦略を取る企業の増大が見受けられ、そのアウトソーシング先の受注企業として製造受託専門企業が台頭している事実も観察されている。そして、この製造受託専門企業の市場規模の成長は、製造業の名にもある製造というかつてのコア業務を自社で行わない、既存のビジネスモデルの変革を意味していると考えられる。言わば、メーカーがメーカーでなくなる事実がそこには存在している。

この節では、このような製造業の新たなビジネスモデルが作られるきっかけとなる、製造受託業が増える要因に関して、業界、または業界を越えた要因（必要条件）、製造企業側の要因の視点（十分条件）から考察を以下で述べる。さらに後者では、戦略的提携の観点から、発注企業側と受注企業側（受託専門企業）の2つの視点から両社の戦略性を考察する。

### 6-1. 製造受託専門企業発展のための必要条件

まず、業界に関係なく、そもそも製造部門をアウトソースすることを可能にする条件は、製品アーキテクチャがインテグラル（統合）型ではなく、モジュラー（組み合わせ）型である必要がある。インテグラル型アーキテクチャは、複雑に相互調整された独自のインターフェースであり、モジュラー型アーキテクチャは、単純化、ルール化された標準インターフェースである。つまり、他社と提携し、分業を可能にするには、製造部門間でのインターフェースが標準化して製造部門間の相互依存度を低下させることが必要となる。そして、分業を可能にするためのさらに重要な概念は、ICT（Information and Communication Technology）の発展である。ICTが発展しないと、国際的な分業はおろか、地理的に隣合わせの企業との分業にしてもコミュニケーションをとるのに手間や時間がかかってしまう。ICTの発展は、グローバルな企業展開やコミュニケーションを可能にしたため、言わば国際経営の深化にも寄与している。この大きな流れは、業界を問わず製造受託を可能にする要因だが、各業界特有の事情にも述べる必要がある。まず、エレクトロニクス業界は他業界に比べインターフェースの標準化が進んでおり、結果として、EMSの形態が他の製造業よりも進んでいると考えられる。逆に熟練した製造技術を要求する業界では、製造アウトソーシングは行われにくいとも言える。そして、製造受託専門企業側

の必要条件として、参入障壁が低い業界でなくてはならない。製薬業界では、他業界の商品とは違い、新薬を製造するためには、様々な審査や試験が必要であり、さらにその商品は特許で守られるため、製造部門のみに参入をすることは最適な選択肢とは言えない。新薬を開発した企業は特許をライセンスせず、莫大な利益を囲い込もうとすると考えられるからである。こうした業界では、製造受託専業は発展するのが難しいと考えられる。だが、特許の開放が進む、または特許切れが起きるようになれば参入障壁が下がる。このことは、「2010年問題」前後でPCMOが増大した事実が証明していると考えられる。

### 6-2. 製造受託専業企業発展のための十分条件

この項では発注企業側、受託企業側の両視点から考察する。先に発注企業の視点から考える。まず、価値連鎖の川上川下に重点を置く戦略を取る企業によって製造アウトソーシングがとられることがケーススタディから容易に考えられる。つまり、研究開発投資やマーケティング活動に重点的に投資をするために付加価値の小さい製造業務をアウトソーシングするインセンティブが生まれるということである。このことから、逆に川中が大きな付加価値を生み出し、製造部門を競争優位としている企業には適さない。例えばかつての日本の製造企業のように製品の品質の優位性やブランド力を競争優位としている企業にとって、製造はコア業務ともいえ、製造を委託するインセンティブが生まれにくいということである。そしてアウトソースを進行させる要因として価格引き下げ圧力も必要である。その例として市場飽和による価格競争の発生、株主価値最大化の圧力によりキャッシュフローを高める必要性が、アウトソーシングを加速させることも考えられる。

次に受託専業企業の視点に移る。そもそも発注企業にとっての受託専業企業の存在意義は、発注企業の製品を安価で製造してもらうということが最重要である。そのため、受託専業企業は、価格を引き下げるために大量の顧客を持つことで規模の経済や範囲の経済を起こす必要がある。ここから受託専業企業が現われるためには、市場に大量の顧客が存在しなくてはいけない。つまり、上で述べた十分条件を満たす企業が大量に存在している業界以外に受託専業企業は、出現しえないという仮説が立てられる。さらに、ここから得られる推測としては、製造アウトソーシングが必要になり始めたころに受託専業企業は市場に参入するのではなく、それよりもさらに需要が拡大した後に市場に参入することが有効であると考えられる。

### 6-3. 今後の課題と限界

最後に、今回の研究における課題と限界を述べたい。まず1点目として、製造アウトソーシングの例として挙げたエレクトロニクス業界（EMS）との比較が製薬業界のみでしか行えなかったことである。今後は、他の製造業にも目を向けつつ、非製造業にも目を向

けて、アウトソーシングが行われる、または行われない業界の共通点があるのかについて検証していきたい。また2点目として、考察における仮説の検証が出来ていないため、事例などから検証したい。

#### 引用文献

- [1] 稲垣公男 (2001) 『EMS 戦略 企業価値を高める製造アウトソーシング』ダイヤモンド社 pp. 28-35
- [2] 上池あつ子 (2007) インド医薬品産業のアウトソーシングビジネスと知的財産権保護、久保研介 (編著) 『日本のジェネリック医薬品市場とインド・中国の製薬産業』第4章、日本貿易振興機構 (ジェトロ) アジア経済研究所 pp. 82-83
- [3] 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館 p. 33
- [4] 松崎和久編著 (2006) 『戦略提携アライアンス グループ経営と連携戦略』第8章、学文社 pp. 119-121
- [5] 三井健次・小林創 (2010) 『近未来の医薬品製造～クロス・コラボレーション・ハブモデルの進展～』ブーズ・アンド・カンパニー株式会社 p. 2

#### 参考文献

##### 論文

- ・稲垣公夫著 (2001) 『EMS 戦略 企業価値を高める製造アウトソーシング』ダイヤモンド社
- ・郭馨尹 (2011) 『台湾企業の自社ブランド製品事業化発展段階モデルの検証—台湾企業の実際発展段階モデルについての事例研究—』
- ・三井健次・小林創 (2010) 『近未来の医薬品製造～クロス・コラボレーション・ハブモデルの進展～』ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

##### 雑誌

- ・日経テクノロジー 日経 BP 社  
2008年7月17日号『巨大EMS企業 Hon Hai (2) 「速い、安い、うまい」で多品種大量をこなす』  
<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20080714/154770/> (アクセス 2014/12/15)
- 2008年7月23日号『巨大EMS企業 Hon Hai (5) 事業規模/事業分野』<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20080716/154911/> (アクセス 2014/12/15)
- 2008年7月24日号『巨大EMS企業 Hon Hai (6) 金型』<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20080716/154912/> (アクセス 2014/12/15)
- ・日経ものづくり 日経 BP 社  
2012年10月29日号『世界最大のEMS企業 Foxconn のものづくりがベールをぬぐ』<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/HONSHI/20121029/248091/> (アクセス 2014/12/15)

##### 著書

- ・宍戸善一・草野厚著 (1988) 『国際合弁 トヨタ・GM ジョイントベンチャーの軌跡』有斐閣
- ・ハメル・プラハラード (2001) 『コアコンピタンス経営 未来への競争戦略』日経ビジネス人文庫
- ・原田保 (2001) 『EMS ビジネス革命—グローバル製造企業への戦略シナリオ—』日科技連

##### インターネット

- ・All About 『医薬品の研究開発から流通まで—基本と最近の課題—』<http://allabout.co.jp/gm/gc/377079/> (アクセス 2014/12/15)
- ・厚生労働省保険局 『平成22年10月25日第11回高齢者医療制度改革会議資料2-1』<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000000uhlp-att/2r9852000000uhpp.pdf> (アクセス 2014/01/29)
- ・総務省統計局 『「医療費等の将来見通し及び財政影響試算」のポイント』<http://www.stat.go.jp/data/topics/topi721.htm> (アクセス 2014/01/29)