

# 現代アウトソーシング戦略に関する一考察

首 藤 禎 史

経営学部創立記念創刊号

『経営論集』第1巻第1号（2001年2月）抜刷

大東文化大学経営学会

# 現代アウトソーシング戦略に関する一考察

首 藤 禎 史

## I. はじめに

1990年代に入って、アウトソーシング (outsourcing) という言葉が頻繁にビジネス界で用いられるようになった。アウトソーシングという言葉は一般的に、「外注」あるいは「外製」という意味で用いられ、近年になってビジネス界だけでなく研究論文等においてもよく見かけるようになってきたが、その概念自体は決して新しいものではない<sup>1)</sup>。

かつて、経営学あるいはマーケティングの研究、およびビジネス界において競争優位性またはコスト・リーダーシップを獲得するための大きな課題の1つであったのは、原材料や半製品の仕入・転売、製造された製品の消費者に送達するための流通に掛かる物流コストと同時に、それに纏わる取引コストの問題であった。この取引コストを削減することこそが、競争市場において優位な地位を築ける重要な要因であると考え、研究者たちは取引コストを削減する方法として、垂直的統合あるいは水平的統合といった市場の内部化ないしは資本市場を内部組織に転化するという理論を展開し、多くの企業が資材調達・流通チャネルの垂直的統合または多角化された事業を事業部制組織を用いて管理するといった取引コストを削減する行動を採った<sup>2)</sup>。

しかしながら、80年代の中ごろに、高度に垂直的に統合された状態は、高コストの設備投資、管理費用などを取引コストの削減によって吸収することができず、必ずしも収益的ではないとする研究結果が示されたり<sup>3)</sup>、また実際に高度な垂直的統合を採用した合衆国その他の先進国の企業が業績不振に追い込まれたりもした。他方、事業部制もセクショナリズムや人事の硬直化、短期的視点による行動、組織面での重複、事業部間での競合などの問題が指摘され、必ずしも収益性が高い戦略選択および組織構造ではないという見解も根強い<sup>4)</sup>。

そのような状況において、合衆国では80年代の後半から、わが国では90年代に入って、バブル経済の崩壊で露呈したわが国の過剰生産能力と高コスト体質による国際競争力の低下などにより、アウトソーシングが注目を集めるようになった。事実、80年代の後半から90年代を通じて高い業績を上げているナイキ (Nike) 社は、その製造およびマーケティング・システムの80%以上が、アップル・コンピュータ (Apple Computer) 社は、製造・部品の約70%がアウトソーシングによるものである<sup>5)</sup>。

このように現代大きくクローズ・アップされているアウトソーシングではあるが、上述のように、かつては、“外注”は外部不経済を発生させる、あるいは高い取引コストを伴うということから、有効な戦略選択ではないとされていた。では、なぜナイキ社やアップル・コンピュータ社が好業績であるのか、企業を立て直すための手段としてなぜアウトソーシングが有効であるとされるのか。

本稿では、そのような問題の解明、すなわち、アウトソーシング概念の再検討および現代アウトソーシングの特徴ないしは現代アウトソーシング戦略を検討することを通じて、企業戦略行動においてアウトソーシングを採用した場合の成功の鍵となる要素ならびにアウトソーシング・マーケティングの方向性を探求していくことにする。

## II. アウトソーシング概念とその有効性

アウトソーシングは、make or buyの意思決定において後者のbuyを選択した場合、すなわち、内製か外製か（部品ないしは完成品を企業自身が持っている設備またはテクノロジーを用いて自社内で生産するか、外部の供給業者から調達するか）の意思決定で、自社内で生産する代わりに、外部の供給業者から調達する、または生産を外部の企業に委託することである。

make or buyに関する意思決定は、必ずしもある特別な場面あるいは状況で起こる意思決定ではなく、日常の業務または仕入・販売活動においても頻繁に行なわれている意思決定であるが、それが全社的な、ないしはその事業の戦略的な活動に関わる場合、非常に重要な決定になる。例えば、ある企業がmakeの決定をした場合を考えてみよう。その企業にとってのプラス面は、「①取引コストが削減できる、②仕入（資材・部品調達）・販売活動における機会損失が減少し、確実な供給が保証される、③在庫・保管業務を中心とする物流業務のスムーズな調整が可能になる、④生産部門・研究開発部門と販売およびその他の部門との調整が進み、技術開発能力が高まる、⑤高いコスト・パフォーマンスにより、高い参入障壁が築ける、⑥自社内にテクノロジーおよび問題処理のノウハウなどの情報資源の蓄積がなされ、それが高い戦略的能力を生む<sup>6)</sup>」などといったことが挙げられよう。マイナス面としては、「①自社内で部品あるいは製品の生産設備または流通センター・倉庫などを構築しなければいけないので、高い設備投資費用が必要となる、②組織・設備の規模に応じた管理費用が生じる、③セクショナリズムによって管理・調整コストが上昇する、④仕入・販売の経路が限定される、あるいは企業規模が肥大化することによって柔軟性が失われる、⑤資材および部品の調達経路、販売経路が決まっていることから、製造工程だけでなく、バイヤーや販売員などの専門的知識ないしはスキルが必要でなくなる（失われる）、⑥企業外部の情報が入りにくい、⑦部分最適化と全体最適化の間でのトレード・オフが生じる<sup>7)</sup>」などが考えられる。

一方、buyを選択した場合のプラス要因とマイナス要因は無論、makeを選択した場合の逆であるが、その中でも問題視されるのが「取引コスト」と「情報の蓄積がなされにくい、あるいは情

報の流出が差別的優位性を築く妨げになること」である。とりわけ、「取引コスト」は、企業の総費用を増大させ、競争市場において競争劣位を生じさせる重大な要因であるとされる。ウィリアムソン (O. E. Williamson) は、この「取引コスト」に注目し、不確実性および複雑性と情報の偏在性、少数性、機会主義、および限定された合理性、そして取引に纏わるさまざまな特有の関係ないしは表面には現れにくい灰色の関係あるいは状況、すなわち、その取引に満足を得るかどうかという状況を“雰囲気”と表現し、それらが、取引コストを高める要因であるとしている<sup>8)</sup>。

このmakeとbuyの双方のコスト負担の程度、——例えば、流通センターを自社内で建設し、設備を整え、人員を雇用・訓練し、給与を支払い続けることと、その都度卸売業者を利用することで取引コストを負担するか、自社製品の取引に掛かった取引コスト分を価格に転化するための価格コントロール権を取引相手に委譲することとの間で、仮に10年というスパンで考えた場合、どちらがよりコストを低く抑えられるかという比較——において、よりコスト負担の低いほうを選択するといった意思決定が、make or buyの戦略的な意思決定になるのである。

本稿の問題提起の部分でも触れたように、このようなmake or buyの意思決定、言い換えれば「市場か組織か」の選択において、かつてはmakeの方の有効性が重視された、あるいは、makeの方がより収益的であると判断され、さまざまな企業が事業や販売チャネルのmake (内製) または買収により内部市場の構築を図ったのであった。

しかしながら、市場およびテクノロジーなどの環境の急速かつ大きな変化、あるいは組織の肥大化などによって内部組織のマイナス面がプラス面を相殺し、凌駕してしまうような状況が1980年代の後半に入って出現したのである。すなわち、取引コストの削減、確実な供給、市場よりも効率的であると考えられた物流機能、部門間の密接な関係による製品開発力、高いコスト・パフォーマンスによる高い参入障壁といった優位性が、多角化や垂直的統合による企業組織の肥大化とテクノロジーや環境の急速な変化によって機能しなくなったのである。機能しなくなったばかりでなく、合衆国では、1970年代後半からの双子の赤字と1980年代に入ってから日本企業の進攻、わが国では1990年代に入ってからバブル経済の崩壊が、肥大化した組織の弱点を浮き彫りにしたのであった。削減されるはずであった取引コストや保証されるはずであった供給、その他内部組織化による優位性が、高まる労働賃金、労働者の賃金および待遇に対する不満から生じるストライキや部門間の調整の不備から発生するコンフリクトによって利益を生み出すのではなく、高いコストになり、供給は滞った。また、高いコストパフォーマンスあるいは技術蓄積によって築かれた参入障壁もテクノロジーの進展によって、競合他社がそれと同等の、あるいはそれを上回るコストパフォーマンスを達成したり、技術を容易に獲得できるようになったために、もはや参入障壁として機能しなくなってしまったのである。

そのような状況下で、多くの企業が、生き残り競争優位の確保をかけて、企業全体のコスト・パフォーマンスの見直し、事業の再編成を余儀なくされ、企業戦略ないしは組織、あるいは事業のリストラクチャリングを迫られたのであった。

翻って考えてみると、テクノロジー (とりわけ、IT—Information Technology—) の進展やそれ

に伴う環境の変化は、内部組織の経済の不効率性を露呈させたというよりも、さまざまな企業が組織の内部化によって獲得・蓄積した技術および情報・知識・ノウハウといったものを競合関係にある、ないに関わらず、他の組織あるいは個人がそれほどの犠牲、言い換えればコストを必要とすることなく入手することをできるようにしたということである。つまり、かつてはある特定の企業のみが高いコストをかけて内部組織の取引や多角化などによって獲得した技術や情報・知識であったものが、それほどの投資あるいはコストを掛ける必要がなくなったこと、それに加えて、テクノロジーの進展が、取引コストを飛躍的に低減させたといえることができる。それにより、makeすることによる有効性をbuyすることの有効性が上回ったのである。

その他にもアウトソーシングの現代的な有効性ないしはアウトソーシングを採用する目的として、①高度で専門的な外部の資源やサービスを活用できる、②外部のより低価格（低コスト）なサービスを利用することによって、人件費やオペレーショナルなレベルの業務処理コストが削減できる、③人件費などの固定費を変動費に変換することによって、環境の変化に柔軟に対処できる、④自社の経営資源を中核業務や得意分野に集中することができる、⑤品質および顧客向けサービスの向上に資源を向けることができる、といったことも指摘されている<sup>9)</sup>。

### III. 現代アウトソーシングの特徴とアウトソーシング・ビジネス

前項でも述べたように、現代のアウトソーシングはテクノロジーの進展により、かつてのmake or buyの意思決定におけるbuyの選択以上の意味を持ち、幅広く活用されている。その活用分野は、製造業の部品や半製品・製品だけでなく、情報技術を媒介にした人材派遣やソフトウェア開発などの多岐にわたっており、いわゆるアウトソーシング・ビジネスの売上高も増加傾向にある<sup>10)</sup>。

このように多様化、変化している現代アウトソーシングであるが、その現代的な特徴ないしはアウトソーシングを採用する要因となるものには、どのようなものがあるのか。

現代的な特徴の1つとして、バブル経済崩壊後、さまざまな企業が事業の再編・見直しを迫られ、その一環として、アウトソーシングによりコストを削減する方向を見出したという動きが見られる。アンダーセン研究所の犬上二三雄氏は、このリストラあるいは人員削減によるコスト削減を目的としたアウトソーシングを「リストラ型」と呼び、業務プロセス・リエンジニアリングと密接に関係した形でアウトソーシングを利用するもの「BPR (Business Process Reengineering) 型」として、現代アウトソーシングを分類している<sup>11)</sup>。そして、後者の「BPR型アウトソーシング」は、業務の再構築あるいは見直しと情報システムのアウトソーシングを平行して実行していくタイプであり、業務の再構築および設計のフェーズに合わせて、段階的にアウトソーシングを実行していくというアプローチを採るもので、この「BPR型」を採用した企業は、単に業務プロセスの改善だけでなく、その後の運営を通じて継続的にパートナーの保有する最先端の業務および経営スキルを活用できると説明している。

図表-1 アウトソーシング関連ビジネス

分類	具 体 例
総務・福利厚生	総務事務、運転代行、福利厚生サービス、寮・保養所管理、社員食堂、秘書代行
経理・財務・法務・広報	経理事務、特許出願手続、広報業務、マスコミ対応業務、採用情報提供業務
人事・人材	人事管理、給与計算業務、採用業務、アウトプレースメント、人材派遣、人材教育
経営企画	経営コンサルティング、市場調査
情報サービス	システム開発、コンピュータ運用・保守、OA機器メンテナンス、ホームページの作成、情報提供
営業	顧客データベース管理、ダイレクト・マーケティング、アフターサービス・メンテナンス、サポートセンター
販売	販売、集金、店舗企画・運営
製造関連	試作品製作、生産工程請負、品質検査、開発・設計請負
物流関連	サードパーティー・ロジスティクス、物流センター、配送業務、在庫管理、受発注業務、梱卸
金融関連	決済事務、債権回収、IR(投資情報提供)
施設関連	総合ビルメンテナンス、清掃サービス、警備・セキュリティーサービス、施設運営
他の専門サービス	海外業務支援、通訳・翻訳、医療付帯業務、廃棄物処理、イベント企画

通産省ホームページ「Outsourcing Directory」

出所)「アウトソーシングの動向と雇用への影響」『ハートの経済情報』(1999年6月), 第一勧業銀行,  
<http://www.dkb.co.jp/houjin/report/keizai/199909/9906-1.html>.

図表-2 1996年の労働者派遣法の改正に伴う人材派遣の対象業務

従 来	新 規
1号 ソフトウエア開発	1. 添乗 (10号の修正)
一2 機械設計	2. 研究開発 (14号)
一3 放送機器等操作	3. 事業実施体制の企画・立案 (15号)
一4 放送番組等制作	4. 図書の製作・編集 (16号)
2号 事務用機器操作	5. 広告デザイン (17号)
3号 通訳・翻訳・速記	6. インテリアコーディネーター (18号)
4号 秘書	7. アナウンサー (19号)
5号 ファイリング	8. OAインストラクション (20号)
6号 調査	9. テレマーケティング営業 (21号)
7号 財務処理	10. セールスエンジニア (22号)
8号 取引文書作成	11. 放送番組用の大道具・小道具 (23号)
9号 デモンストレーション	
10号 添乗	
11号 建築物清掃	
12号 建築設備運転・点検・整備	
13号 受付・案内、駐車場管理等	

出所) “JOHO KYOTO” KYOTO MEDIA STATION, No. 268, February, 1998, <http://www.joho-kyoto.or.jp>.

またもう1つの現代のアウトソーシングの特徴を類型化した例として、都立化学技術大学の島田達巳氏の枠組みを挙げることができる<sup>12)</sup>。同氏は、現代のアウトソーシングを「請負型アウトソーシング」と「戦略型アウトソーシング」に分け、従来型の主にコスト削減のために部品や半製品および製品を外注するタイプのアウトソーシングを「請負型」、そして事業拡大ないしは新規事業への進出などを目的として、より専門性の高いアウトソーシングを追求するタイプを「戦略型アウトソーシング」としている。

図表-3 アウトソーシングの分類例

	請負型アウトソーシング	戦略型アウトソーシング
1. 目的	効率性、コストの削減 スペースの削除など	有効性、新規事業進出 事業拡大・縮小など
2. 受託先（ベンダー）の戦略	運営の代行	専門特化
3. 受託先（ユーザー）の戦略	周辺業務の委託	コア・コンピタンス強化
4. 費用対効果	算出可能	算出困難
5. 対象	ハードな資源	ソフトな資源

出所) 島田達巳「ネットワーク21: No. 93 特別寄稿」1999,  
[http://www.toriton.or.jp/mura2/jcenter/net21/rep\\_93/kikou\\_2.htm](http://www.toriton.or.jp/mura2/jcenter/net21/rep_93/kikou_2.htm)

しかしながら、上述のいずれのアウトソーシングの捉え方あるいは類型も、コスト削減と専門性を求めてアウトソーシングを採用し、それにより業務の効率化あるいは簡素化を目指したものであることには変わらず、それは従来の製造業者が行ってきた「外注」または「外製」と目的・方法をそれほど異にするものではないように思われる。

したがって、現代アウトソーシングを一義的に理解・類型化することは難しいが、これらの見解を基に、本項の議論の目的のためにあえて類型化するならば、事業の再編・見直しを目的として、アウトソーシングによるコスト削減に重点を置くタイプのものを「リストラ型アウトソーシング」、活用可能な分野・部門に積極的にアウトソーシングを利用して、削減できた分のコストを自社の得意分野あるいはコア・ビジネスに展開し、競争優位を獲得することを目指すタイプのアウトソーシングを「戦略展開型アウトソーシング」と捉えることができるだろう。

もともとわが国の企業は、アウトソーシングの比率が高く、GE社やフォード社の外注率が30%に満たないのに対して、トヨタ、日産、ホンダといったわが国の自動車メーカーの外注率は、70%近くにまで及んでいる<sup>13)</sup>。これはわが国特有の下請生産システムとそれを支えた政治・金融システムにその要因をみることができるが<sup>14)</sup>、実際はそればかりでなく、そうした下請生産システムを、いわゆる“中間組織<sup>15)</sup>”として大手企業が積極的に利用したことも、わが国の企業の外注率が高い理由であると言える。そのような理由に加え、本稿の冒頭部分および本項でも述べてきたような要因により、現代のわが国にはアウトソーシングという用語に関係した企業数は、実に多い。例えば、インターネットの検索サイトであるInfoseek Japanで「アウトソーシング」を

検索すると、22,474件もヒットする。その内の約1/3が個人情報であると考えたとして、16,000件以上が企業のまたはそれに関係するアウトソーシング情報である。これには現代用いられているアウトソーシングという言葉の多義性、カタカナ用語・カタカナ職業好きの日本人の特性も関係しているであろうが、やはり企業のリストラクチャリングや産業の再編、業界標準ビジネスの問題、そしてIT関連事業を中心とする折からの世界的なベンチャー・ビジネス・ブームが大きな原因になっていると思われる。これらのビジネスのどれだけが生き残り、そしてどれだけが消えていくかは判らないが、いずれにしても、アウトソーシングを戦略的に理解・展開できる企業ないしはビジネスが生き残る可能性が高いと言えるだろう。

#### IV. 戦略的アウトソーシングの本質と競争優位性

現代企業戦略には主に2つの特徴的な方向が見られる。1つは、定義可能な卓越性を達成し、顧客に対してユニークな価値を提供することのできる「中核能力 (core competence)」のセットにその企業自身の資源を集中すること、そしてもう1つは、かつてはいかなる企業にとっても伝統的に必要不可欠であると考えられた多くのテクノロジーおよび活動を戦略的にアウトソースする動きである<sup>16)</sup>。例えば、前出のナイキ社とアップル・コンピュータ社の場合は、次のようである<sup>17)</sup>。

ナイキ社は、世界で最も巨大な運動靴メーカーであるが、ナイキ独自の“ナイキ・エア”と呼ばれる重要な技術的なコンポーネントを除いては、そのシューズの生産・製造の100%すべてがアウトソーシングである。アスレチック・フットウエアは、製造およびマーケティングの両方のレベルにおいて高度な柔軟性を要求する技術・ファッション集約型産業である。ナイキ社は、スポーツ産業における、おそらく最高のマーケティング情報システムを用いることによって、研究開発などの事前製造活動およびマーケティングに関する事後製造活動に集中し、最大限の価値を創造している。またナイキ社は、そのマーケティング・プログラムの広告の部分でさえもアウトソーシングすることによって、フットウエアだけでなくスポーツ産業全体へと多角化し、成長しつづけている。

一方、アップル・コンピュータ社は、アップルⅡの市場導入には自社の能力でマイクロチップや外装、モニター、ケーブル、キーボードなどを製造するのは最良の策ではないと考え、その製造コストおよびコンポーネントの70%をアウトソーシングした。アップル社は、デザインをフログデザイン社 (Frogdesign)、プリンターを東京電機、そしてマーケティングの重要な要素さえもレジスマッケナ社 (Rgis McKenna) からアウトソースしている。アップル社は、その内部資源を自身のApple DOS (disk operating system) とアップル製品にユニークな概観と雰囲気を作り出すマイクロソフトウエアのサポートに集中している。またアップル社は、アップルⅡの顧客に高度にユニークな機能性を提供するのに必要なソフトウエアを開発するために、独立ソフトウエア開発業者に設計技術を公開している。競争優位性を高め、広範囲にその限られた資本を有効に利用するために、アッ



ブル社は、このようにして不必要な投資を回避し、その供給相手からR&Dや技術的な専門性を擲き上げ、新しいテクノロジーを採用するためにその柔軟性を維持したのであった。

この2社の事例からもわかるように、現代アウトソーシング戦略の鍵となるのは、何をアウトソースして、そして何を「中核能力 (core competence)」と定め、いかにそれに集中するかである。「中核能力」を見誤って、決定的な競争優位となっているテクノロジーあるいはその企業独自の知識・情報、もしくはブランドを取引相手に委譲したならば、その企業は間違いなく市場から消え去るであろう。一方、逆の意味で「中核能力」を見誤ったならば、すなわち、自社内でmakeする能力および資本を調達できないのにアウトソースする機会ないしはパートナーを獲得できなかった場合、やはりその企業は、コスト面だけでなく情報収集能力、製品開発能力、市場展開能力などのさまざまな面で競争優位性を失うことになり、敗退していくことになる。

しかしながら、いったい「中核能力」とはどのようなものであるかという点、明確に見えてこない部分があり、「中核能力」を的確に定めるといっても、それもまた容易ではないという見解も少なくない。多くの文献では、「それは“鍵となる能力”である」とか「重要なテクノロジーやパテントである」とか、あるいはまた、「競争優位性を生み出す源泉である」とか「企業独自の能力である」「戦略的な駆動力となる」などと表現されているが、不明確な表現であることには変わりはなく、やはり“これが”という明確性に欠けると言わざるを得ない。

このことについて、J. B. Quinn & F. G. Hilmerは、「コア」というコンセプトは、管理者が、企業のどの活動が実際にユニークな価値を創造する、あるいはし得るのか、そしてどの活動をより効果的に外部からbuyできるのかということについて非常に注意深く考えることを要求する。成功した企業と不成功に終わった企業の例の両方を注意深く研究することによって、より効果的な中核能力が見えてくる<sup>18)</sup>と述べ、企業が集中すべき、あるいは保持すべき「中核能力」の要素として「①製品または機能ではなく、技術 (skill) ないしは知識、②柔軟で、長期的な基盤 (適応あるいは進化の可能性のある)、③適正な数、④価値連鎖においてテコとなるユニークな源泉、⑤その企業の支配可能な領域、⑥長期にわたって顧客にとって重要とされる要素、⑦組織のシステムにしっかりと組み込まれること」を挙げている<sup>19)</sup>。それらを纏めると、以下のようである。

#### ①製品または機能ではなく、スキルないしは知識

製品や生産、エンジニアリング、販売、財務といった機能は、たとえそれがパテントなどの法的な保護の下にあっても、代替品ないしは代替機能に容易に取って代わられてしまう。それに対して、スキルや知識に基づいた製品あるいはサービス・デザイン、テクノロジー・クリエイション、顧客サービス、ロジスティクスといった活動を含む能力は、サービスないしは製造において最も高い価値を創造し得る。管理者は、このような持続可能な競争優位を実際に創造する知的スキルおよびマネジメント・システムに十分な注意を向ける必要がある。

#### ②柔軟で長期的な基盤

多くの企業が製品志向的なスキルの特定の領域に焦点を絞ることを目指しているが、実際の課題は、顧客が時を越えて価値があると認める領域において継続的に優位を占めるスキルを築き上げることである。しかしながら、問題は、管理者があまりに狭く特定の製品に集中することを選択した場合に発生する。そうすると、もはやそのスキルは柔軟性を欠き、顧客にとって魅力的なものでなくなってしまう。柔軟なスキルのセットとコンスタントで敏感なトレンドに関する再評価は、成功するための中核能力戦略の鍵である。

### ③適正な数

成功している多くの企業は、最も重要な価値連鎖の中の2つないしは3つの活動に焦点を絞っている。作業が複雑になり、たくさんの細かな活動で相手を凌駕しようとする機会が増殖すると、管理者は、その価値連鎖におけるすべての活動でそれらがベストではないと思うようになる。したがって、集中する活動は、管理者あるいは担当者が集中することのできる適正な数であるべきである。

### ④価値連鎖においてテコとなるユニークな源泉

効果的な戦略とは、その企業が独自に充足することのできる市場の不完全性、知識のギャップの存在する場所、および知的資源における投資が高度にテコとして反映される場所を探し出すことである。すなわち、高度に競争的な市場において、独自の知的優位性および収益性を創造することのできる、より深い知的基礎を開発することが、価値連鎖において成功のテコとなる源泉になる。

### ⑤その企業の支配可能な領域

戦略における本当の焦点は、いかなる競争相手よりも選択された領域で実を結ぶためにより多くのパワーを結集する能力を意味する。つまりそれは、選択された市場地位における特定の製品ないしはサービスをサポートする価値連鎖内の要素すべてを所有し、管理することを意味する。しかしながら、現代においては価値連鎖におけるすべての活動を所有・管理することは不可能である。したがって、企業はその価値連鎖内の顕在・潜在的競争相手ないしは供給者の活動に対して、自社の中核能力が何であり、何を選択すべきかを理解し、選択された中核能力を他の競争相手ないしは供給業者のそれとベンチマークする必要がある。それにより、企業は戦略分析の基盤を産業分析的視点からすべての供給業者のある活動を通じた能力の水平的分析に変更することができる。

### ⑥長期にわたって顧客にとって重要とされる要素

積極的に顧客の価値連鎖を分析することにより、企業は最も低いコストで、最も効率的に活動を特定化し、顧客に提供することができる場所（領域）を明らかにすることができるようになる。そして、そのような活動は、新市場ないしは新しい産業をも創造する機会を提供してくれる。

### ⑦組織のシステムにしっかりと組み込まれること

持続可能な中核能力は、1人や2人のスターに依存するものはいけな。中核能力は、価値観、組織構造、管理システムといったものを含む広く定義された企業システム内で形成されなければ

いけない。それら中核能力は、企業のリクルーティング、トレーニング、マーケティング、イノベーション、モチベーション・システム、あるいは多角化管理の方向などといった活動から成り、これらのシステムは、持続的な優位性の中心となるのである。

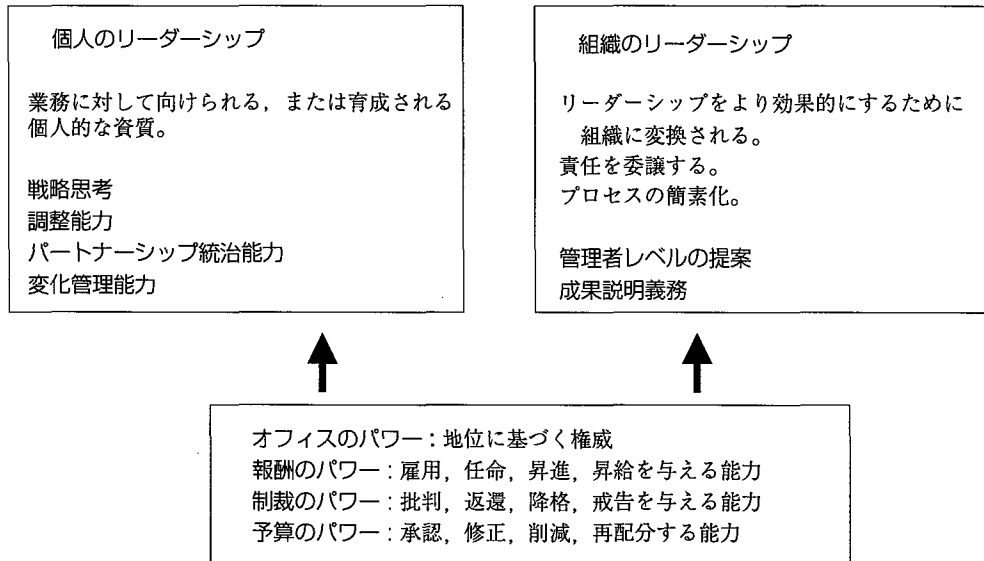
また、M. Useem & J. Harderは、中核能力に集中し、アウトソーシングを有効に活用するためには、管理者のリーダーシップ能力 (leadership capabilities) が大きな役割を果たすことを指摘し、その中でも①**戦略的思考 (Strategic thinking)**、②**調整能力 (Deal making)**、③**パートナーシップ統治能力 (Partnership governing)**、④**変化管理能力 (Managing change)** の4つの能力が極めて重要であるということを示し、1997年から1998年にかけての25社-54人の管理者インタビューから導き出している<sup>20)</sup>。そして彼らは、その後の合衆国主要企業の管理者423人からの追加インタビュー調査による研究から：

- ①**戦略的思考**——競争優位を高める、あるいは改善する方法としてアウトソーシングを採用するか、しないか、いかにして採用するのかといったことを理解し、決定するのに必要不可欠であり、とりわけ、必須であるものとそうでないものを見分ける能力、競争優位を識別する能力が重要である。
- ②**調整能力**——外部の供給相手からの確かなサービスないしは活動を獲得し、内部の管理者にそれらを採用し、活用してもらうためにネットワークを創造するのに必要な能力であり、中でも、将来を見据えること、企業を保護・掩護すること、自社の欠点を克服することに重点を置いて、調整を図ることが重要である。
- ③**パートナーシップ統治能力**——アウトソーシングの相互関係性を効果的に管理するために、パートナーとの固い結束を築き上げることが大切であり、お互いの関係を育成すること、リレーションシップ・スキルを発見することがその鍵を握る。
- ④**変化管理能力**——アウトソーシングは、企業に変化をもたらす、リストラあるいは職業の喪失と繋がりやすいために、しばしば他の従業員や管理者からの反発に遭うことがある。ある状況では、労働組合のストライキなどにより操業に大きな打撃を受けるか、ときには組織自体が変化してしまうこともある。アウトソーシング・プロセス管理者は、このような変化に対応する能力を備えておくことが必要とされる。

ということを指摘している。

さらに、「アウトソーシングのリーダーシップにおけるこれら**側面的能力 (Laterally capabilities)**を獲得することは、いわゆる単純なアウトソーシングを越えた戦略的活動にとっても重要である。… (中略) …われわれの研究から得られた4つの個人的能力と2つの組織的能力を構築することは、アウトソーシングだけでなく、ジョイント・ベンチャー、チーム構築、そしてさらに一般的なレベルでは、企業を通じた管理者のリーダーシップ全般を促進する<sup>21)</sup>と述べ、それらの有機的結合 (図表-4) と「①アウトソーサーと供給業者との間の文化的相違を前もって橋渡しすること、②相互の関係の先頭に立って諸活動の訓練を積極的に行うこと、③組織間の

図表-4 アウトソーシングの成功のためのリーダーシップ



出所) M. Useem, J. Hader, "Leading Laterally in Company Outsourcing," *Sloan Management Review*, Winter, 2000, p.34.

情報と専門知識を集約的に交換すること、④目標基準を利用した成果を基礎に置いた価格設定とインセンティブ、⑤相互関係を構築するチームの公式化」がベスト・プラクティスに結びつくとしている<sup>22)</sup>。

このアウトソーシングをより効果的に活用するためのアウトソーシング・プロセスの管理者の重要性とパートナーシップの問題については、J. B. Quinn & F. G. Hilmerもほぼ同様の見解を述べている。彼らは、「アウトソーシングにおけるより複雑なパートナー関係の有益な見本を天然資源産業や不動産・建設業界、金融・保険業界に見ることができる。それらの企業ではジョイント・ベンチャーや業務提携は、以前から当たり前のことであり、それら企業の経験を分析することで、多くの企業にとって管理的調整が、規模の拡大、多角化、そして潜在的にアウトソースされる活動のサービス志向の本質を取り扱うのに必要なものであることがわかる。これらの中心には、

(1) 優れて専門的で、高度に訓練された購買および契約の管理グループ(者)と(2)非常に高度化されたロジスティクス情報システムが、置かれている<sup>23)</sup>と述べ、拡大しつつあるアウトソーシング活動・ビジネスをより効率的に管理するためには、契約活動(contracting)とロジスティクス活動が企業戦略レベルにまで高められることが必要であることを強調している。

そしてさらに彼らは、「企業は、①顧客にとって重要かつ、その企業が世界で最も優れている2-3の選りすぐられた中核能力を開発し、②投資と管理者の注意をそれらに注ぎ、③その企業が最高でない、あるいは最も良くある必要がない多くの活動を戦略的にアウトソースする、ことによる戦略的アウトソーシングを通じて自社の資源を有効活用する」ことが現代企業の新しいマネジメント・アプローチであると結論付けている<sup>24)</sup>。

## V. むすびにかえて

以上、これまで本稿では、現代アウトソーシングの特徴および現代アウトソーシング戦略の中心と考えられる問題について検討してきたが、やはり、現代アウトソーシングの最も顕著な部分は、IT産業の発展に帰することができるであろう。

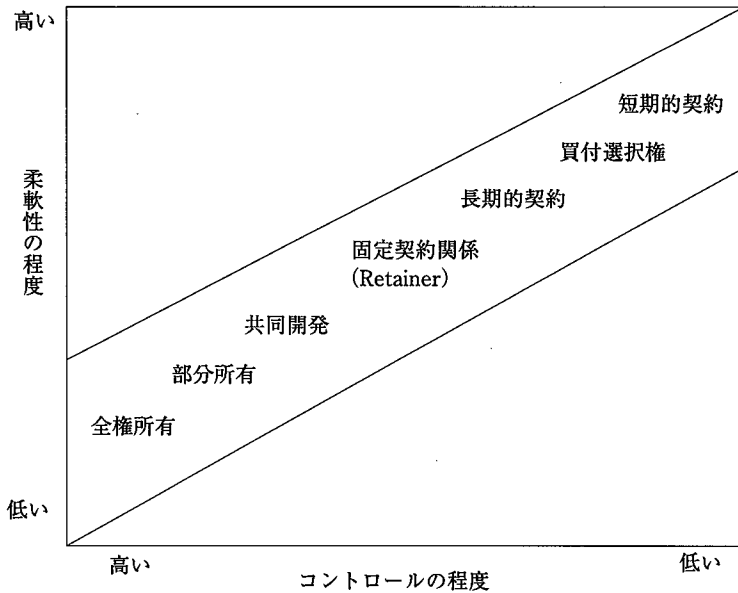
マーケティングの分野でも、e-ビジネスの出現により、流通の各段階に大きな変化が現れ、個々の企業もインターネットを含めた複数のチャンネルを効果的に管理することが、競争地位を確保するのに不可欠になってきている。言いかえれば、かつてのチャンネル戦略論で叫ばれたシングル・ディストリビューションからデュアル・ディストリビューションへ、そしてさらにそれがマルチ・ディストリビューションへの展開どころでなく、スーパーマルチ・ディストリビューションへの対応が迫られるようになってきている。また、ITの発達により、物流部門も大きく変貌しつつある。かつては、自社内で物流部門を所有し、さまざまな手段により効率的な配送を考えようとしていたものが、輸送業者の成長・発展とロジスティクス概念の導入により、アウトソーシングを利用した共同配送へ、そしてそのロジスティクス・システムもITを核にしたジョイント・ベンチャーや業務提携により、さらに発展したトータル・ロジスティクス・システムへと変わろうとしている。

マーケティング戦略全体を見渡しても、かつては個別企業のマーケティング活動における重要な競争優位性であった、パテントあるいはR&Dもアウトソース可能な資源へと変化し、ナイキ社のように、企業ロゴが中核能力の源泉、すなわち競争優位性の最重要要素になっていたりする企業も少なくない。

しかしながら、本項でも触れたように、アウトソーシングがすべての企業、すべての場面において成功のキー・ワードであるわけではないことも、いまさら言うまでもないことである。柔軟性はときとして統制不可能要因に、そして業界標準は、差別的優位性の喪失に繋がり、企業内の重要なスキルが失われ、誤ったスキルが導入されることもあるだろう。また、機能横断的なスキルの喪失、供給業者や流通業者間のコンフリクトを低減する統制能力も失われるリスクが、そこには常に付きまといっていることを忘れてはならないであろう<sup>25)</sup>。

企業の戦略行動は、今後さらに、ITを中心としたアウトソーシング競争—製品・主要構成部品のモジュール化、業界標準競争など—による業界再編や業務提携および、さらなるテクノロジーの発達とそれに伴う環境のドラスティックな変化に晒され、大きな波のうねりの中で幾度となく転換・変更を迫られるであろう。それに合わせて、合衆国をはじめとする諸外国の大学、およびわが国の一部の大学も、インターネット・マーケティングなどといった授業科目を設置したり、産学協同で新しいテクノロジー・環境への対応を図っている。アウトソーシングの概念それ自体は新しいものではないが、これまで述べてきたように、これらの環境の変化からアウトソーシング

図表-5 潜在的契約関係



出所) J. B. Quinn, F. G. Hilmer, "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, 1994, p. 50.

が変化してきていること、それにより企業のマーケティング活動、マーケティング戦略の開発・実行の方向も大きく変化してきていることを鑑みれば、新たなる方向でのアウトソーシング・マーケティングの研究分野としてのさらなる充実が求められるところである。

#### 注

- 1) 二神恭一編著『ビジネス・経営学事典』中央経済社、1997年、4-5頁。
- 2) Johan Arndt, "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol.43, No.4 (Fall), 1979, pp.69-75.  
J. R. Galbraith, D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., 1978, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房、1989、19-21頁。
- 3) R. D. Buzzel, "Is vertical integration profitable?" *Harvard Business Review*, No. 1, January- February, 1983, pp. 92-102.
- 4) 二神恭一編著、前掲書、248-249頁。
- 5) J. B. Quinn, F. G. Hilmer, "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp. 43-55.
- 6) R. D. Buzzel, op. cit.
- 7) R. D. Buzzel, op. cit.
- 8) O. E. Williamson, *MARKET AND HIERARCHIES*, The Free Press, 1975, 浅沼萬里・岩崎晃一訳『市場と企業組織』日本評論社、1999年、35-69頁。
- 9) 「アウトソーシングの動向と雇用への影響」『ハートの経済情報』（1999年6月）、第一勧業銀行、<http://www.dkb.co.jp/houjin/report/keizai/199909/9906-1.html>.

- 10) 例えば、富士通の通信ネット系の企業である「富士通エフ・アイ・ピー」は98年度のアウトソーシング・サービスの売上が、同社の総売上高の720億円の6%弱であったのに対して前年比18%増の152億円になっている。
- 11) “アウトソーシングは、日本企業変革の「決め手」” [http://www.ac.com/jp/overview/festina/wf\\_oue2\\_1.html](http://www.ac.com/jp/overview/festina/wf_oue2_1.html).
- 12) 島田達巳「ネットワーク21：No.93 特別寄稿」1999, [http://www.toriton.or.jp/mura2/jcenter/net21/rep\\_93/kikou\\_2.htm](http://www.toriton.or.jp/mura2/jcenter/net21/rep_93/kikou_2.htm).
- 13) “アウトソーシングは、日本企業変革の「決め手」” [http://www.ac.com/jp/overview/festina/wf\\_oue2\\_1.html](http://www.ac.com/jp/overview/festina/wf_oue2_1.html).  
石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎著『経営戦略論』有斐閣, 1990年, 118頁.
- 14) 西口敏宏著『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会, 2000年, 6-10頁.
- 15) 垂直的統合ないしは事業部性組織のような内部化された市場(内部組織)と外注あるいは外製にあたる市場取引の中間にあたるシステムまたは取引形態で、組織としてはどちらの取引主体も独立した組織であるが、製造・経営ノウハウ, あるいは半
- 17) J. B. Quinn, F. G. Hilmer, op. cit., pp. 43-44.
- 18) Ibid., p. 45.
- 19) Ibid., pp. 45-47.
- 20) M. Useem, J. Hader, “Leading Laterally in Company Outsourcing,” *Sloan Management Review*, Winter, 2000, pp. 25-36.
- 21) Ibid., p. 34.
- 22) Ibid., pp. 34-35.
- 23) J. B. Quinn, F. G. Hilmer, op. cit., p. 54.
- 24) Ibid., pp. 54-55.
- 25) Ibid., p. 52.