

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2004 年 12 月

競争優位のアウトソーシング

＜資源 活動 差別化＞モデルに基づく考察

根来 龍之(早稲田大学商学大学院教授)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.7

Working Paper

競争優位のアウトソーシング

＜資源 活動 差別化＞モデルに基づく考察

根来 龍之

早稲田大学 IT 戦略研究所所長

negoro@list.waseda.jp

<要旨>

本稿は、アウトソーシングの戦略的活用について議論するものである。具体的には、「コア業務への集中」という言葉に象徴される「選択と集中」論によるアウトソーシングに3つのジレンマがあることを明らかにし、それを緩和するアウトソーシングの考え方として、「シナジスティック・アウトソーシング」のコンセプトを提案する。

アウトソーシングの3つのジレンマとは、モジュールが進んだ業務についてのアウトソーシングは差別化につながらない可能性がある、外部業者の「強さ」が自社の差別化に貢献するとは限らない、アウトソーシングは差別化源泉（数）の縮小につながる、というものである。

しかし、アウトソーシング先の業務が自社の業務と「活動システム」として結びつくことによってシステムとしての模倣困難性を持ちえれば、アウトソーシングした活動も持続的競争優位の形成に貢献できる可能性がある。この自社と委託先の資源（能力）を結合した「活動のシステム性の意図的な追求」が、シナジスティック・アウトソーシング＝「委託先の業務プロセスと自社内の業務プロセスを組み合わせることによって、模倣困難性が高い差別化を形成するアウトソーシング」である。

<目次>

- 1．はじめに
- 2．問題の背景：アウトソーシングの進展
- 3．本稿が前提にする三つの理論；資源ベース論から差別化システム論へ
- 4．「選択と集中」の問題点：アウトソーシングのジレンマ
- 5．シナジスティック・アウトソーシングのモデル
- 6．まとめ

（注）この研究は、富士通総研経済研究所（浜屋敏、木村達也両主任研究員）と早稲田大学 IT 戦略研究所が共同で行った「情報システムとロジスティクスのアウトソーシングの実態研究」と並行した行われたものであり、上記研究と有機的に関連している。この実態調査のまとめは、以下で公開されている。

www.fri.fujitsu.com/open_knlg/reports/main.html

はじめに

本稿は、アウトソーシングの戦略的活用について議論するものである。具体的には、「コア業務への集中」という言葉に象徴される＜「選択と集中」論によるアウトソーシング＞に3つのジレンマがあることを明らかにし、それを緩和するアウトソーシングの考え方として、「シナジスティック・アウトソーシング」のコンセプトを提案する。選択と集中の理念型は、「持たざる経営」である。コア業務に経営資源を集中し、無駄を省き、企業体質の強化を目指すという考え方である。これにより、顧客満足の向上、競争力と収益力の増大をめざすことになる。その究極的なイメージは、たとえばコア業務として研究開発だけを残し、生産、販売、マーケティング、人事・総務、経理をすべてアウトソーシングする会社だろう。本稿は、このような「もたざる経営」の問題点を指摘し、しかし一方では「アウトソーシング」の活用を図ることを主張するものである。

1. 問題の背景：アウトソーシングの進展

アウトソーシングは、今日ますます盛んになりつつある。その対象は、よく取り上げられる情報システムだけでなく、付加価値活動をより直接的に構成している営業、製造、物流、研究開発など多様である。例えば、地方銀行による無担保個人ローン事業は、審査以降の機能（審査からリスク負担、顧客管理、回収まで）の大半を消費者金融業者に委託している。銀行は、資金を調達し、顧客の窓口になっているだけである。業務を丸ごと外部委託するBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の典型的な例だといえる。

生産工程を外部委託するEMS（エレクトロニクス・マニファクチャリング・サービス）とそれに付随する工場の売却も、2000年頃から、あいついだ。

これらのアウトソーシングの効果として、コア業務への経営資源の集中、コスト削減、専門性の確保、「弱さ」の補完、参入までの時間短縮などが挙げられる。

しかし、アウトソーシングは、その本来的性質として、事業の競争基盤を弱める可能性があると考えられる。具体的には、最近の取引オープン化と業務モジュール化（標準化）の流れの中で、「他社も使える「外部資源」は他社との競争同位（許容ゾーン）を作るだけ」に終わる可能性がある。また、「委託先の「資源優位」は、直接的に自社の「差別化」につながるとは限らない」。また、自社所有資源の集中は、「差別化に使える資源の種類が減る」可能性を意味し、環境変化による「資源価値」の変化に弱いと言える。（これらの問題点＜アウトソーシングのジレンマ＞については、より詳細に後に述べる。）

2. 本稿が前提にする三つの理論；資源ベース論から差別化システム論へ

上記の＜アウトソーシングのジレンマ＞のメカニズムについて論じる準備として、本稿が前提にする3つの理論について述べる。競争ゾーン分析、資源ベース戦略論、差別化システム論である。

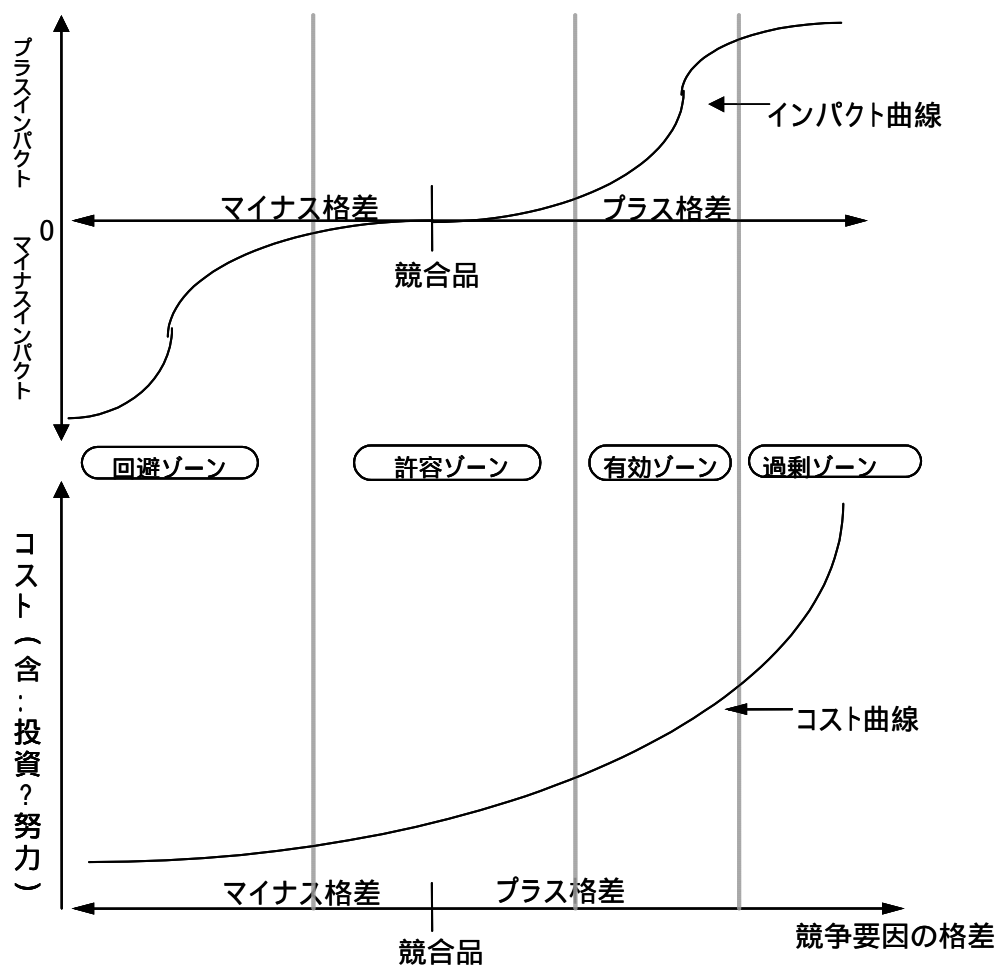
3.1 競争ゾーン：許容ゾーンと有効ゾーン

図1の上のグラフは、競争要因の格差が消費者に与えるインパクトを表している。そのインパクトに対し、どれだけのコストがかかっているのかを示したのが同図の下のグラフである。

競争要因の格差は、比例的に消費者へのインパクトにつながると考えがちである。ところが実際は、プラス格差がある値（閾値と呼ぶ）を超えたとき、インパクトは急激に高まる。さらにプラス格差を拡大すると、次の閾値を超えたところでインパクトは急激に弱まる特性がある。マイナス格差の場合も同様で、プラス格差の場合と対称的なインパクト曲線が描ける。

これを具体的に説明すると、競合品より少しだけ優れている製品は、顧客の購買行動にあまり影響を与えない。少し劣っている場合も同じである（この範囲を許容ゾーンと呼ぶ）。ところが、格差がある閾値を超えると、その格差は顧客の購買行動に急激な影響を与える。一気に顧客が増大したり（有効ゾーン）、減少したり（回避ゾーン）するのである。そして次の閾値を超えたとき、そのインパクトは急激に弱まる。つまり、格差を必要以上に拡大しても顧客は増大しない（過剰ゾーン）。それに対して、コストは高い比率で増加していく。

図1 競争要因格差とインパクト



(出所:小野・根来『経営戦略と企業革新』(朝倉書店))

製品の差別化を強化するには、回避ゾーンを無くするのが戦略的ポイントの一つになる。ある競争項目が競合品より劣っている場合、そのマイナス格差を許容ゾーン内に留めるのである。マイナス格差が回避ゾーンに入ると、トータルな差別化にマイナスの影響を与える可能性がある。実は、専門業者へのアウトソーシングは、自社の弱い部分の「許容ゾーン化」に極めて有効である。例えば、前述した消費者金融に参入しようとしている地方銀行が、無担保融資の審査機能に自信を持たず、消費者金融専門業者が提供する「審査機能の受託」に頼るのは、この「許容ゾーン」化の試みと解釈できる。

しかし、許容ゾーンは、「競争同位」しか意味しない。差別化される、つまり消費者が自社製品に選択してもらうためには、有効ゾーンに入る競争項目を増やすことが必要である。

3.2 資源ベース戦略論：模倣障壁と競争優位

これらの競争要因の他社対比の格差の源泉になっているものは「(経営)資源」だと考えられる。資源は、広く入手可能で、市場取引で容易に購入できる一般的なものから、ブランドネームのように長年かけて築き上げられ複製が非常に困難な高度に差別化されたものまで、さまざまなものが存在する。コリス&モンゴメリー(2004)によると、資源は資産と能力に分類される。資産(有形資産と無形資産)、組織の能力(ケイパビリティ)である。

有形資産には、「不動産、生産設備、原材料などが含まれる」(同上書第2章、以下同じ)。有形資産は企業のオペレーションにとって、多かれ少なかれ不可欠な場合だが、内製あるいは自社なりの改造をしていない場合は、市場で購入できるため差別化が難しく、長期的競争優位の源泉となることは少ない。無形資産とは、「会社の評判、ブランドネーム、文化、技術的知識、特許や商標、蓄積された学習や経験」(同上書)のことである。これらの資産は多くの場合、競争優位(もしくは競争劣位)に重要な影響を及ぼす。無形資産はまた、使用しても消耗しないという重要な特性を持っているので、上手に利用すれば企業の成長のテコになりうる。ちなみに、経営者の能力・意思も経営資源の一種と考えられる。

組織の能力(organizational capabilities)は有形資産や無形資産と違って投入要素ではない。「組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方、つまり組織ルーチン」(同上書)のことである。これらの組織ルーチンは、企業が持つオペレーション上の固有技術(無形資産)に適用され、企業活動の効率性を左右する。うまく磨き上げられた能力は競争優位の源泉となりうる。競合他社と同じ投入要素(資産)を使った場合でも、企業は自社の優れた能力によって、プロセスの効率を上げたり、アウトプットの品質を高めたりして、よりよい製品やサービスを生み出すことができる。たとえば、セブンイレブンのすぐれた「仮説 検証」の仕組みは、情報技術(資産)を活用した模倣困難な組織ルーチンを形成している。

組織の能力には、「速さ、顧客対応のよさ、品質の高さといった効率性や有効性につながる一連の能力」(同上書)が含まれる。「ここ数十年間、日本の自動車メーカーは数多くの卓越した能力を構築してきた。まずは低コストのリーン生産方式であり、次に高品質の製品

を生み出す生産システム、そして最近では短期間での製品開発である。このような組織のケイパビリティが、国外の競合企業と比べて効率性という点で優位を確立し、日系自動車メーカーの競争力を高めてきたのである。」(同上書)

経営資源に競争優位の中心的な源泉を求める考え方が「資源ベース戦略論」である。その基本的メッセージは、「ある企業が優れた業績を上げるのは、他社にない優れた経営資源や能力を持っているからだ。」「他社に真似されない自社独自の能力(コンピタンス)や知識(ナレッジ)の蓄積が競争優位の源泉となる。」(青島・加藤,2003)というものである。

Mahoney & Pandian(1992)は、Rumelt(1984)の議論をふまえて、参入障壁(Entry Barrier)、移動障壁(Mobility Barrier)、模倣障壁(隔離メカニズム: Isolating Mechanism)を概念的に分ける必要性を強調している。参入障壁は産業レベル、移動障壁は戦略グループ間、模倣障壁は企業間の競争的模倣の困難性ということになる。Mahoney & Pandiaによれば、資源ベース戦略論とは、「模倣障壁が、企業間の業績差異を説明する最も有効な要因である」ことを主張していることになる。本稿は、Mahoney & Pandianのこの議論をふまえて、資源ベース戦略論を「資源格差が企業間の模倣困難な業績格差の源泉となることを前提に、資源優位を構築して、相対的に高い利益率を享受することを目指す戦略」と定義する。

3.3 差別化システム：資源 活動 インパクト(差別化)

根来(2004b)が提案する差別化システム図は、図2のように事業活動を3つのレイヤーに分割して分析する方法である。差別化を実現するためには、ある活動を行う必要がある。高い水準で活動するためには、競争相手より優位な資源が蓄積されていなければならない。

差別化システムは、「資源」「活動」「インパクト(ターゲティング・差別化)」の3つの階層に分解できる。そして、これらの三位一体構造で「模倣障壁」がどう実現できているか、そしてどう「模倣障壁」構築を追求するべきかを分析する。資源のレイヤーでは要素資源の模倣困難性と資源間のシナジーを追求する。活動では、要素活動の効率向上と活動間のシステム性の構築が重要になる。ターゲティング・差別化では、ターゲット顧客に対するインパクトの追求と差別化の全体的整合性を求める。その上で、3つのレイヤー間の連結性が高ければ高いほど、「模倣障壁」つまり持続的競争優位が実現できると考える。

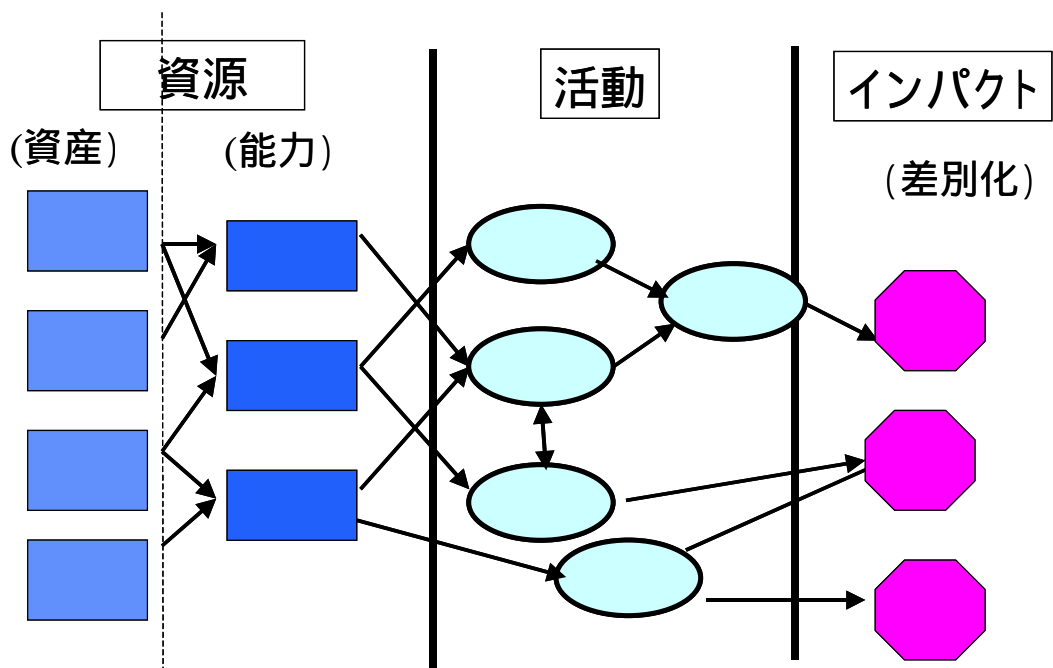
アメリカのサウスウェスト航空の差別化システム = 同社の持続的競争優位は以下のように分析できる(この例はポーター(1986)の分析を差別化システムの観点から捉えなおしたものである。根来(2004b)参照)。同社は、資源としてボーイング737に統一された機体、労働組合との良好な関係、生産性の高い整備要員を持つ。そうした資源を使い、活動レイヤーで機体稼働率の高さを実現している。具体的には、整備時間をわずか15分に抑えている。その結果、2地点間を直行で多頻度運航する国内線企業として、米国の顧客に「格安で便利な航空会社」というイメージを植え付け、ターゲティング/差別化に成功した。こうして、同業他社が追従できない地位を築いている。

差別化システム論では、資源の優位と活動のシステム性（全体的整合性）が、全体として、差別化の模倣困難性を形成すると考える。模倣困難性の源泉は、資源である時もあるれば、活動のシステム性であることもある。あるいは、資源の優位が活動のシステム性によってさらに強化されることもあるだろう。差別化システム論は、資源ベース戦略論の批判的発展である。なぜなら、資源ベース戦略論が、持続的競争優位を「資源」に直接還元して考えるのに対して、差別化システムは資源と活動の2階層の連結関係で差別化を考えるからである。

ここで、重要なのは、どんな資源も活動に上手に使われてはじめて差別化につながるということである。いかに模倣困難で稀少かつ価値ある資源をもっている、使い方が悪いということがありうる。逆に、資源は他社並でも、活動への取り込み方がうまいということもありえる。このようなことは、中小企業の技術陣が、一流大学出身の秀才を集めた大企業の技術陣に十分対抗できる場面があるというような事例を思い浮かべるとよくわかる。模倣困難な優位（持続的差別化）をどう築くかは、資源レイヤーだけで考えるべきことではなく、「資源 活動」の全体で考える必要がある。

インパクト項目として、顧客が選択において考慮する主要項目をリストアップする。この際に、自社が優位な項目だけでなく、同等や劣位な項目もリストすることが必要である。そして、これらの項目（まずは優位な項目から分析する）に寄与する主要活動を網羅し、さらにその活動の水準の向上に必要な資源を図示するのが、差別化システム分析の基本手順である。

図2 差別化システム図



(図作成:根来龍之)

ちなみに、差別化システムの分析は、ある製品・サービスを実現するための主要オペレーションすべてを表現するものでは必ずしもない。オペレーション活動には、顧客評価の主要項目に直接つながらないものもあるからである（例：銀行における取引残高管理）。つまり、差別化システムはビジネスシステム全体のうち、「差別化項目」に関係する部分だけを取り出して分析する。

4. 「選択と集中」の問題点：アウトソーシングのジレンマ

競争ゾーン分析と資源ベース戦略論を前提にして、以下では、前述したアウトソーシングのジレンマが生まれるメカニズムについて考える。

4.1 業務のオープン化・モジュール化の進展とアウトソーシング

代表的なアウトソーシング分野である情報システム、製造、物流の分野では、専門業者が複数の企業から業務を受託していることが多い。そして、その業務のモジュール化が進行している。ここでのモジュール化とは、物理的部品のモジュール化で議論されているような厳密な意味でなく、「業務の標準化」が進んでいるという程度の意味である。その結果、規模や経験効果が働き、アウトソーシング受託市場の寡占化が進んでいる。例えば、コールセンターのアウトソーシングは、トップ5社が市場の7割を占めている。寡占化は、受託業務の標準化をもたらす。なぜなら、「自社の委託先と他社の委託先が同じ」可能性が高まるからである。

EMSの場合、アウトソーサー（業務受託企業）はモジュール化された業務を複数の委託先に提供している。顧客企業であるA、B、C社のどこにも、同種の生産機能や製造ノウハウを提供している。従って、生産ロットに大きな差がなければ、組み立てコストはどの顧客企業も大きく変わらなくなる。

組み立てコストに関する競争力が劣っている企業は、EMSによって、アウトソーシングの目的の一つとなる「競争劣位を許容ゾーン（競争同位）までに上げることは可能だ。しかし、それ以上は期待できない。

古典的事例をひもとくと、IBMは1982年にPC市場に新規参入するにあたって、「一年後の参入」を目標に掲げ、大型コンピュータについてとってきた「垂直統合モデル＝自社ですべてを開発・製造する」方針を覆し、外部資源を活用することを決めた。これは今日の言葉で言えば、「戦略的アウトソーシングの実践」あるいは「選択の集中」の戦略である。

具体的には、IBMは当時急成長していたアップルからの市場奪取のために二つの試みを実施した。一つは規格の公開である。これは、IBMのPCに準拠した周辺機器・ソフト開発を促した。もう一つは、MPUはインテル、OSはマイクロソフトといったように、主要部品の開発・製造を外部に委託したことである。

結果として、IBMは早期参入に成功し、1984年にはシェア60%を達成した。しかし、

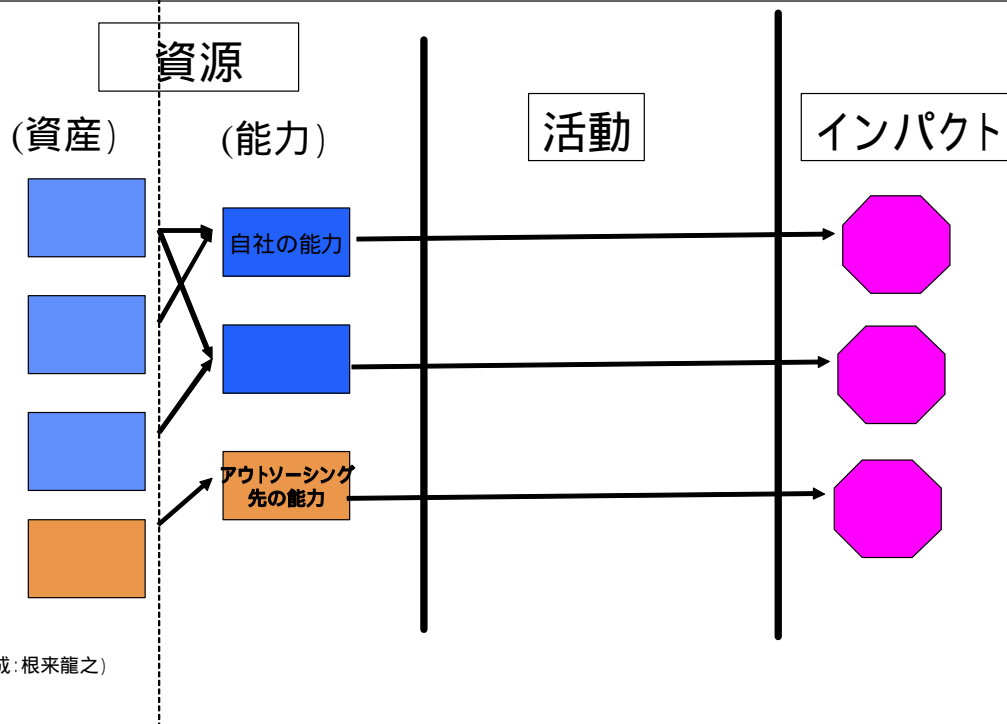
その後、外部企業がモジュール化戦略を取り、標準化したサービスをさまざまな企業に提供したため、PC市場でトップを維持することができなかった。コンパック、さらにはデルにトップシェアの座を譲ることになったのである。そして、2004年には、ついにPC事業を中国企業に売却した。

つまり、IBMのPCは、インテルやマイクロソフトのように他社も利用できるオープン化、モジュール化された外部業者専門業者の力によって早期参入に成功したが、同時にその後の差別化を難しくしたのである。アウトソーシングが、長期的な競争優位の基盤を弱めてしまった事例である。

とはいえ、アウトソーシングによる競争同位の実現は決して悪いことではない。競争劣位（回避ゾーン）の業務を競争同位（許容ゾーン）にまで引き上げるのに、有効である。問題は、残る業務で十分な競争優位が達成できるかどうかである。あるいは、「外部委託した業務が持続的競争優位の源泉になりえる」方法が必要である。

業務委託のオープン化・モジュール化が進展すると、アウトソーシングが差別化につながる可能性が強まる。なぜなら、他社も利用できる「モジュール化された専門業者の力」は、他社と同等な「競争同位（許容ゾーン）」しかつくりえない可能性があるからである。ここから、後述するシナジスティック・アウトソーシングにつながる新たな問題意識が生まれる。その問題意識は、このジレンマを克服し、「モジュール化した外部業務委託を差別化」（持続的競争優位）につなげる方法はないか？」というものである。

図3 外部委託 = 外部資源と自社資源の分離



(図作成:根来龍之)

4.2 資源優位と差別化の乖離

差別化システムの想定は、「資源優位と活動のシステム性（全体的整合性）が、市場でのインパクト（競争優位）の源泉となる」という考え方である。つまり、資源は、活動を通じて、差別化に影響する。そして、資源の模倣困難性と活動のシステム性が、模倣障壁＝持続的差別化を形成する。

選択と集中のモデルは、3層構造モデルにおける活動のレイヤーを考えない。そこでは、コア業務として残された自社の資源が市場での差別化の源泉である。たとえば、デザインが優れているから、あるいはブランド力があるから、生産を外部委託しても問題ないと考える。この従来モデルでは、アウトソーシングは競争同位（許容ゾーン）を実現しても差別化には結びつかないことにならざるをえない。そして、他社より優れた自社資源に基づくコア業務部分で差別化を図ればよいということになる。図3のように、自社資源と委託先の資源を分離させて考えるのが、このモデルの特徴である。両者の相互関係を考えないのである。

しかし、資源 活動 差別化の3層構造を考えるならば、上記のような割り切りは正しくない。外部資源（能力）であっても、自社の活動に組み込まれることによって、差別化につながる可能性があり、またつなげる努力が模倣困難性を高める。このような考え方が、シナジスティック・アウトソーシングの本質となる。ポイントになるのは、アウトソーシングした活動が自社の活動とシステムとして強く結びついていることである。活動のシステム性を追求することにより、アウトソーシング業務のオープン化、モジュール化が進んでいても、外部資源もまた競争優位につなげられる可能性がある。

事例として、フィギュアの設計・製造を手がける海洋堂について考えてみよう。同社は、1999年にカバヤ食品が発売した「チョコエッグ」のおまけを作っていた。この商品は大成を収め、カバヤはその後、おまけの製造を海洋堂から別の会社に変えて新しいチョコエッグを売り出した。ところが、それはあまり売れなかった。一方、カバヤから自由になった海洋堂は、グリコが2001年に商品化した「クラシックグリコ」のおまけ製造を手がけることになった。そして、これがふたたびヒットした。

海洋堂は、実は原型デザインだけを手がけ、製造を中国の工場に委託している。新チョコエッグのときのカバヤなど同業他社も同じようにフィギュアの製造を中国の工場に委託しているといわれるが、デザインだけでなく品質でも海洋堂を凌ぐことがどうしてもできなかった。海洋堂と他社の違いは、一つは「原型フィギュアの出来」である。デザイナー、すなわち自社の資源の力に差がある。しかし、同時に、製造管理のノウハウに違いがある。海洋堂は、「試作段階でのチェックが厳しい」のである。アウトソーシング先の中国の工場における低コスト製造能力と海洋堂の製造指揮能力が合体し、フィギュアの品質に結びついていると考えられる。このように、活動レイヤーにおいて外部業務と自社業務に相互作用が存在する構造が、シナジスティック・アウトソーシングを可能にする。再度強調すれば、自社業務と委託業務をいかに結合・整合させるかが重要なのである。

このような構造を想定すると、外部業者の「強さ」が自社の差別化に貢献するとは限らないことが分かる。なぜなら、外部業者への委託業務は自社内部の業務と結合されて、市場でのインパクトに影響する。したがって、以下の場合には外部業者の「強さ」は自社の差別化に貢献しないことがある。アウトソース業務と自社業務の結合が不整合になっている場合は、両者の良さが消し合ってしまう可能性がある。アウトソース資源が仮に優位性があっても、結合される自社の業務が弱ければ、結合後の業務は「強い」とは限らない。

ここで、後述するシナジスティック・アウトソーシングにつながる次の新たな問題意識が生まれる。その問題意識は、上記のジレンマを克服するために、「自社業務と委託業務の整合性をどうつくればよいか？」というものである。

4.3 資源価値陳腐化のリスク

「選択と集中」は、当然のことながら、自社資源の幅（保有領域）の縮小を意味する。この事は、集中した領域での資源蓄積を促すので、好ましいとも言える。しかし、同時に、これは、差別化源泉（数）の縮小でもある。なぜなら、自社資源の幅（保有領域）の縮小は、「競争のネタ」が減ることを意味するからである。仮に、ある一つの資源優位が自社の差別化源泉になっていると想定してみたい。その資源の活用可能性が、環境変化（規制改革や技術変化）によって大きく変化した場合、言い換えれば、「資源の価値が低下」した場合、ある一つの資源優位しか持たない企業は、差別化源泉の切り替えができないので、すぐに致命的な状態に陥る可能性がある。

空気清浄機を主力製品としていたカンキョーは、1980年代半ばから90年代初めに急成長した。同社は、製造、物流、販売網を自社ではもたず、研究開発と製品化を担当する技術部門だけを自社業務とした企業であった。同社の技術は社長の独創力に基づくもので、同社の技術力が高かったゆえに、同社の製造委託先は製造能力に優れる大手企業でなければ引き受けられないものだった。また、「説明型」の商品であったので、各地域に地元有力企業などによる販売会社の設立協力を依頼した。こうして、製造と販売に一流のアウトソース先を確保したカンキョーは、製品の「機能的優位」を宣伝して一気に成長した。しかし、好調は長くつづかなかった。「カンキョーの空気清浄機は誇大宣伝だ」という競争相手の批判や公正取引委員会によるカンキョーに不利な裁定があったこともあり、カンキョーの技術力に一時的な不信感が広がると、在庫負担に耐えられなくなり倒産することになったのである（有力企業をアウトソース先にしていたがゆえに、製造の引き取り責任や販売在庫の負担は、カンキョーに不利な契約になっていた）。

以上の議論や事例は、自社資源の幅（保有領域）を広げるべきだということ必ずしも意味しない。単純な「非集中化論」は、資金と努力の分散によって、一つも差別化源泉を構築できない可能性がある。しかし、集中はリスクを含んでいることも事実なのである。

ここで、後述するシナジスティック・アウトソーシングにつながる三つ目の問題意識が生まれる。その問題意識は、上記の集中化のジレンマを克服するために、「外部資源を継続

的差別化源泉にする方法はないのか？」というものである。

5. シナジスティック・アウトソーシングの提案

5.1 シナジスティック・アウトソーシングのモデル

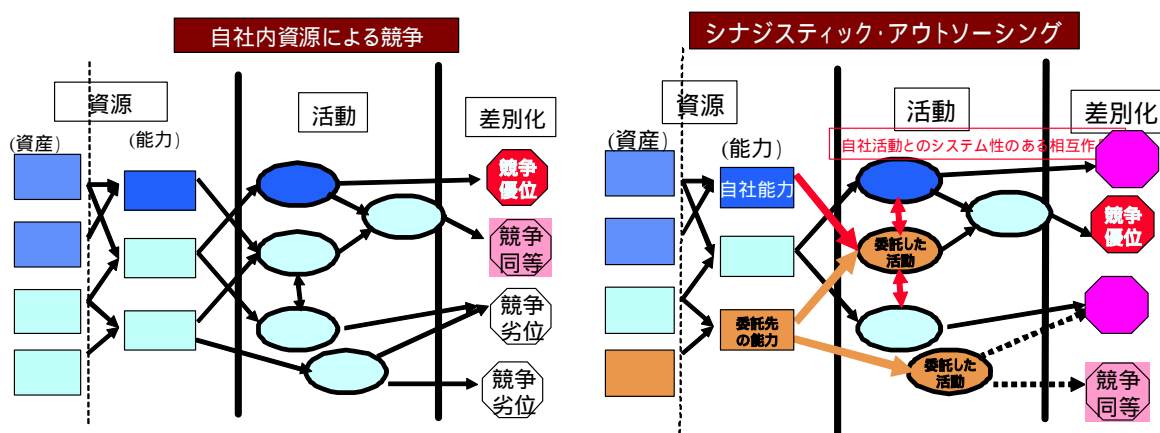
以上述べてきた「アウトソーシングのジレンマ」を緩和するためのアウトソーシング構造が、本稿が提案する「シナジスティック・アウトソーシング」である。

シナジスティック・アウトソーシングとは、「委託先の業務プロセスと自社内の業務プロセスを組み合わせることによって、模倣困難性が高い差別化を形成するアウトソーシング」のことである。図4を参照いただきたい。シナジスティック・アウトソーシングとは、図4の左側を右側に移行させるアウトソーシングのことである。

前述したように、差別化システム図は、「資源は、活動を通じて、差別化を形成する」ことを表現している。外部に委託した活動は、自社活動と結合して、市場での競争項目に影響する。したがって、結合の工夫によって、他社も利用できる「外部資源」の利用が差別化状況の改善に貢献することがありえるのである。まず、外部業務が自社業務と組みあわせることで、結合された業務が自社なりの業務になって、「競争優位」に貢献する可能性が生まれる。また、自社業務と組みあわせることで、アウトソーシングが「競争同位（許容ゾーン）」以上になりえる可能性がある。さらに、自社業務と組みあわせることで、アウトソーシング先の資源が仮にオープン化・モジュール化されたものでも、差別化源泉になりえる可能性がある（ただし、長期契約が前提）。

ただし、これらは可能性にすぎないので、シナジスティック・アウトソーシングがいつでも可能だということではない。ポイントは、このような考え方によって、アウトソーシングのジレンマを緩和できる可能性があることである。

図4 シナジスティック・アウトソーシング



(図作成:根来龍之)

5.2 シナジスティック・アウトソーシングの事例

シナジスティック・アウトソーシングの意図的な実践企業として、デル、シスコ、ファイザーなどがある。(ただし当然ながら、「シナジスティック・アウトソーシング」という言葉は使っていない。)

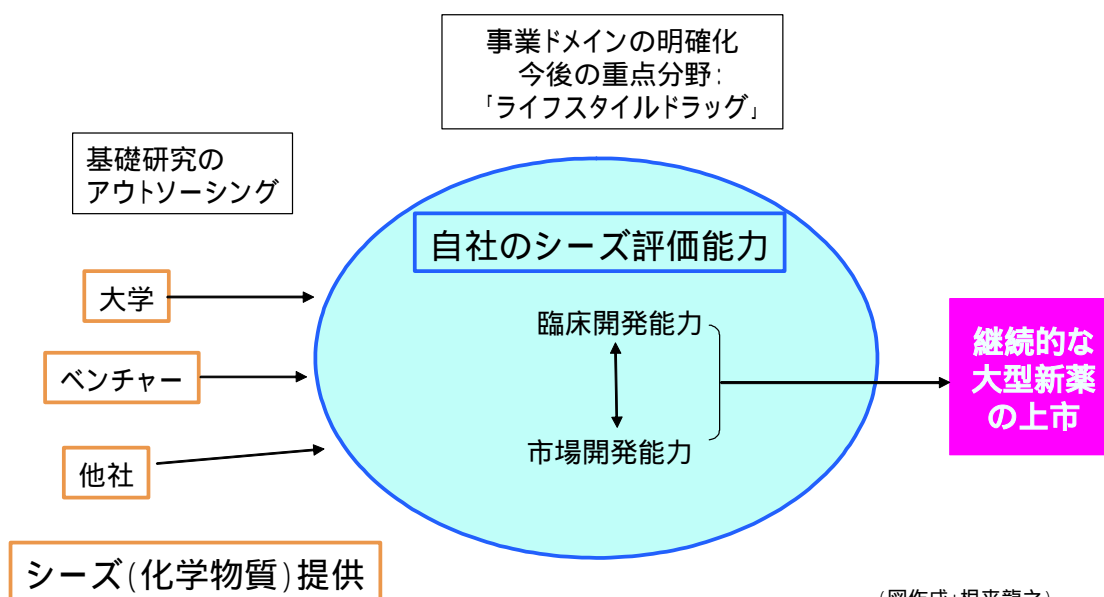
デルやシスコは取り上げられることが多いので、以下ではファイザーの「シナジスティック・アウトソーシング」の仕組みについて述べたい。

ファイザーは、製薬業界の世界企業であるが、基礎研究を自社内部ではほとんど行わない企業として有名である。しかし、次々と新薬を上市することに成功し、業界平均の2倍以上の売り上げ成長率を誇っている。近年では、バイアグラの成功は記憶に新しい。

医薬品は、研究開発を中心とする先行投資型のビジネスであり、新薬開発のために莫大なコストや期間が必要になる。開発期間は、自然界の物質の採取やテストあるいは遺伝子解析から始まり、化合物の純化や合成などを経て、十数年かかるのが普通である。また、物質の採取から製品に至るまでの確率は、約700万分の1だとも言われる。一般的製品に比べて、リスクの大きい産業なのである。そのため、大型新薬を継続的に上市することは大変難しく、継続的上市に成功している会社は少ない。

ファイザーは、基礎研究をアウトソースすることで、上記のリスクを管理する。具体的には、戦略的提携とアウトソースを行うことで、基礎研究について外部機関(ベンチャー、大学、同業他社等)を徹底活用する。「基礎研究は焦点を絞りにくく、採算見込みが不確かかつ見返りもはっきりしない」からである。

図5 ファイザーのアウトソーシング戦略
(基礎研究)



(図作成:根来龍之)

ここで問題になるのは、「外部機関が自社の（独占的）差別化源泉になりえるのか？」という疑問（アウトソーシングのジレンマ）である。特定少数の外部機関と資金的関係を強めればこの問題は解消されるかもしれない。しかしそれでは、新薬上市の確率は高くない。連携する外部機関の数は多数である必要がある。また、資金的援助を強めることはリスクの回避にならない。

ファイザーのケースでは、外部機関（外部資源）がファイザーに「優先的に」情報提供、技術提供することが必要になる。そのための競争優位の能力として他社を上回る「シーズ評価能力」がまず必要である。シーズ（技術のネタ）を提供する側の企業としては正当な評価を迅速に行ってくれる企業は、優先的につきあいたい企業になるからである。また、シーズをもとにした臨床開発能力や市場開発能力も重要である。技術を提供する企業は、少しでも製品化につながる確率が高い企業を好むはずである。

つまり、ファイザーの場合、外部機関の能力と自社の能力が結合されて、競争優位の「新薬開発活動」が実施されていると考えられるのである。

ファイザーの巧みな「アウトソーシング」は、研究開発だけでなく、情報システムにも見られる。同社では、「JIRITSU アウトソーシング」と呼ばれる形態で IT アウトソーシング先との協働活動を構築している（www.nikkei.co.jp/ps/adaptive/）。「具体的には、ファイザーとアウトソーサーが共同でバーチャル組織を立ち上げ、マーケティング力やプロジェクトマネジメント力といった部分はファイザー側の社員が（担い）、アウトソーサーから提供される技術者と力を合わせ、社内に IT サービスを提供していく」というものだ。「ファイザーの社員と同じ目線に立ち、サービスを提供していただくという形態にしていこう」という考え方である。

6. まとめ

本稿の目的は、「選択と集中」論に基づくアウトソーシングが3つのジレンマを持つことを示し、そのジレンマの緩和のためのアウトソーシング構造として、「シナジスティック・アウトソーシング」のコンセプトを示すことであった。

アウトソーシングの3つのジレンマとは、モジュール化が進んだ業務についてのアウトソーシングは、差別化につながらない可能性がある、外部業者の「強さ」が自社の差別化に貢献するとは限らない、アウトソーシングは、差別化源泉（数）の縮小につながる、というものであった。

しかし、アウトソーシング先の業務が自社の業務と「活動システム」として結びつくことによって、システムとしての模倣困難性を持ちえれば、アウトソーシングした活動も持続的競争優位の形成に貢献できる可能性がある。この「活動のシステム性」の意図的な追求がシナジスティック・アウトソーシングである。

ただし、シナジスティック・アウトソーシングは常に可能だとは限らないだろう。活動

のシステム性を高めるためには、やはり「業務の内部化」が必要になることもありえる。

実は、アウトソーシングのジレンマ緩和の戦略は二つありうる。一つは、上述したシナジスティック・アウトソーシングである。もう一つは、「アウトソーシングのインソーシング（内製）への切り替え」である。この対策は、「業務の選択と集中」のメリットを放棄する方法ではあるが、活動のシステム性は高くなる。例えば、カシオ計算機は、2002年10月に、システム子会社である「カシオ情報サービス」を本社に吸収した。「いくら業務開発部が、経営に役立つシステムの“絵”を描いても、システムとして実現する部隊が同じフロアにいないと、システム作りのスピードが落ちる。余分なコストもかかる」(日経コンピュータ 2004.5.17)。

今後の研究課題の一つは、シナジスティック・アウトソーシング戦略とインソーシング戦略の条件別の選択基準を明らかにすることだろう。

主要参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦 [2003] 『競争戦略論』東洋経済新報社。
- Barney, J.B. [1991] "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, " *Journal of Management*, pp.99-120.
- Barney, J. B. [2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed., Pearson, (岡田正大訳[2003] 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社)
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery[1998] *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, . Irwin/Mcgraw-Hill. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年)
- 加護野忠男・井上達彦[2004] 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣。
- Mahoney, J.T. and Pandian, R. [1992] " The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, " *Strategic Management Journal*, 13, pp.363-380.
- Porter, M.[1996] " What Is Strategy?, " *Harvard Business Review*, November-December, pp.61-78. (マイケル・ポーター(竹内弘高訳『競争の戦略』第2章、ダイヤモンド社、1999年。)
- Rumelt, R.P.[1984] " Towards a Strategic Theory of the Firm, " in R.B. Lamb(Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp.556-570, Prentice-Hall.
- 牧野昇[2000] 『アウトソーシング早わかり』PHP 研究所。
- 根来龍之[2004a] 「差別化戦略としてのCRM」『ITセレクト2.0』, 4月号, pp.118-121.
- 根来龍之 [2004b] 「事業戦略と因果モデル 活動システム、戦略マップ、差別化システム」早稲田大学 IT 戦略研究所 working paper No.6, <http://www.waseda.jp/prj-riim/paper.htm>
- 大蔵卓麻[2004] 「事業再編から機能再編へ」日本経済新聞(2004.6.17)
- 小野桂之介・根来龍之 [2002] 『経営戦略と企業革新』朝倉書店。

武石彰 [2003] 『分業と競争』有斐閣。

「＜バイアグラ＞を生んだ経営」『日経ビジネス』1998年08月3日号。

「第11回 ファイザー株式会社」『経営課題を解決する IT サービス』
www.nikkei.co.jp/ps/adaptive/

「なぜ今どき内製にこだわるのか？」『日経コンピュータ』2004年05月17日号, pp70-73.

早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷
根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析
武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulatiの問題提起
森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性 提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル 活動システム、戦略マップ、差別化システム
根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング ＜資源 活動 差別化＞モデルに基づく考察
根来龍之(2004年12月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim>

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY