

アウトソーシング戦略の一考察

——企業の外部資源活用の視点から——

平 池 久 義

はじめに

第一節 取引コストと内部コスト

第二節 アウトソーシング戦略

第三節 ネットワーク組織

第四節 事例——ミスミ社

第五節 大企業と小企業の長所を活かす試み

おわりに

はじめに

最近注目される経営戦略にアウトソーシングがある。例えば、最近の週刊東洋経済の特集号は「急展開／外部調達（アウトソーシング）の時代」というものである。そして、このように記されている。「大企業を中心に、社内の経営資源を本業に集中して、周辺的な業務を専門企業に丸ごと委託するアウトソーシングが活発になっている。その典型が情報システム分野だ¹⁾」。

筆者は以前リエンジニアリングについて若干の考察をし、ハマー=チャンピーらにおいては主に企業内プロセスに限定して論じられている嫌いがあるものであり、そこで顧客の視点からは企業間プロセスも重要であると指摘し、このような点からアウトソーシングにも触れた²⁾。

このようなアウトソーシングは企業の外部資源活用でもある。企業の外部資源活用の方策としては、例えば異業種交流、産学官交流などがあるが、ここでのアウトソーシングはまた違った視点からの外部資源活用なのである。このような視点からアウトソーシングについて見ることにしたい。この場合、クインらの論文を参考にしながら述べることにする。

(注)

- 1) 週刊東洋経済, 1997年1月25日号, 16頁
- 2) 拙稿, 「リエン지니어リングの一考察」, 下関市立大学論集, 第40巻第1・2合併号, 27-48頁。

第一節 取引コストと内部コスト

1. 取引コスト

この点についてはウィリアムソンの内部組織の経済学によって主に提起されたのであり、かくしてそれについて見ることにしたい¹⁾。

ウィリアムソンの組織失敗フレームワークは次のものである。人的要因として制限された合理性と便宜主義を、環境的要因として不確実・複雑さと少数性をあげ、これらの結合によって組織失敗が生じるとする。

a. 制限された合理性と不確実・複雑さ

制限された合理性には人間能力の限界と言語上の限界がある。このような制限された合理性は単純な環境の下では問題にならないのであるが、取引が不確実・複雑な状況でなされ、制限された合理性がこれに結びつく時には問題が生じることとなる。ここから代替的内部組織が必要になる。

b. 便宜主義と少数

便宜主義とはずるさを有する自己利益追求を意味している。つまり、これは自己利益のためにうそをついたり、脅かしたり、約束をしたりすることであり、まさに取引主体のそのような戦略的行為のことである。このような便宜主義は多数者間の競争状態では働きを妨げられるのであり、問題

は少数状態の時である。取引ディレンマが生じるのである。

c. 情報の偏在性

これは主に不確実と便宜主義から生じる派生的状態である。それは取引の状況がある取引主体には知られているが、他の取引主体によって識別されるのにコストがかかる時に生じるのである。つまり、情報偏在性は情報を得るのにコストがかかることを意味している。この場合、市場からヒエラルキーへの取引の転化が起こる。この情報偏在性の先駆者利益の結果、少数交換状態が引き起こされることになる。

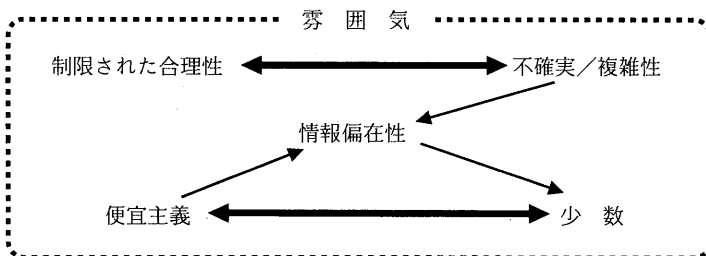
かくして、内部組織が必要とされるのであるが、この利点は次のものである。情報偏在を便宜主義的に用いるインセンティブが減り、またその監査力は情報偏在状態の克服に役立ち、更に言語上の有利さも持っている。意見の違いは命令によって解決され、むしろ協力関係が発展する。

d. 雰囲気

これは協調的相互作用効果のことであり、取引主体の態度にかかわる。取引は純粋に打算的利益の点からのみ見ることはできないのである。

以上の関係は1図のように図示されている²⁾。

1図 組織失敗フレームワーク



しかし、このようにも指摘されている。「市場からヒエラルキーへの取引の転換は必ずしもよい面のみとは限らない。柔軟性がその過程で犠牲にされ、そして他の官僚的な無力さが同じく生じるかもしれない³⁾」。

以上のウィリアムソンの主張は取引コストの視点によって市場からヒエ

ラルキーへの移行を指摘したものである。しかし、ヒエラルキー内部のコストについてはやや不明な点がある。この点は例えば、吉田民人氏によっても指摘されている。吉田氏は取引コストに対して調整コストの導入の必要を指摘する。「逆に、内部組織から出発してどこを市場化するかという、反対の関心がありうる。……そうすると後者の、内部組織のある部分がいかなる根拠で市場化されるかという場合に、取引コストという概念で全部捉えきれるかどうかという問題があるような気がするんです。たとえば取引コストに対して調整コストといったような要因があるかもしれない。……たとえば、内部化すれば取引コストは低減するが調整コストが増大する。逆に市場化すれば調整コストは低減するが取引コストが増大する、といったトレード・オフがありうるのではないだろうか⁴⁾。

2. 内部コスト

クインらはウィリアムソンらの取引コストとの関連で次のように言う。「あらゆる考慮において、分析家は外的源とかかわる取引コストのみでなく、内的取引コストをも含めなければならない。もし企業が長期的に内部で品目やサービスを生産しようとするならば、それは少なくとも最善の外的供給者のそれらと釣り合うところの継続的研究開発や人事開発、インフラ投資決定を支援しなければならない。さもなければ、それは次第に競争的強味を失うであろう。管理者はしばしば自分たちは保証された市場を持っているということを知っている内部グループの鈍感さや遅れた革新からの損失のみでなく、そのような支援コストをも見逃す傾向がある。最後に、インソースされた活動を絶えず管理するという本部及び支援コストがある。アウトソーシングの大きな利点の一つは末梢の活動を管理するための経営者の時間の減少にある。つまり、トップマネジメントはその事業の核となる活動にもっと時間を使うことが出来るようになるのである。いろんな研究が、これらの内的取引コストが完全に分析される時には、それらは非常に大きくなるということを示して来た。外的供給者を扱う取引コス

トを確認することはより容易なので、これらは一般に分析に含まれる傾向がある。内的取引コストの確認はより困難なので、しばしば含まれない。かくして、かたよった結果になりがちである⁵⁾。

クインらの言う内的取引コストは既述の吉田氏の調整コストにもあたるものである。これは管理コストとも言える。このような内的取引コストに注目すると、市場から企業への方向とは逆の方向、つまり企業から市場への方向であるアウトソーシングが生じることとなる。

次に、企業から市場へのアウトソーシングのメリットをまとめてみたい⁶⁾。

- a. 支援コストを減らせる。例えば、長期の投資を減らすことが出来るのである。これはリスクの減少になる。
- b. 活動を絶えず管理するという管理コストを減らすことが出来る。この結果、経営者は事業の核となる活動に時間を有効に使うことが出来る。
- c. 柔軟性（フレキシビリティ）を増すことが出来る。特に急速に発展する新技術、ファッション商品等の場合には、多くの優れた専門的供給企業を使う方が時間節約にもなり、柔軟性も増す。当該企業が独自にするよりもよい質のものが達成出来るのである。インソースすることは統制は増しても、この柔軟性は減るのである。需要が落ち込むことがあっても、過剰在庫を抱え込む必要はない。
- d. 革新にとっても有益なのである。当該企業はそれ自身の革新的能力にとられる必要はない。それ自身では生み出しえない新製品やプロセスアイデア等をも生み出し革新を行うことが出来る。
- e. 内部官僚制化を減らすことが出来る。そして、組織をフラットにし、かくして競争力の改善になる。
- f. 広い情報が外部から入ることになり、情報ルートが拡大し、これは創造性につながる。
- g. 自企業だけでは出来ない新規事業進出や多角化が可能となる。なぜなら、他企業と資源を共有し、活用しうるからである。これは戦略提携で

ある。

しかし、これにはデメリット(戦略的リスク)もある。次のものがある⁷⁾。

- a. アウトソーシングすることによって、重要なスキルを失うこともある。カギとなる要素を出すことによって、それ自身の戦略的柔軟性を失ったという企業もある。
- b. 職能間スキルを失うこと。種々の職能的活動にある人々間の相互作用はしばしば予期されなかった新しい洞察力や解決を進展させて来た。アウトソーシングすることによってそのような職能間の良さが失われる。

3. 情報技術の発達と取引コスト

情報技術の発達はいこれらの議論にどのような影響を与えるのだろうか。情報技術は仕事のやり方を規定するルールを変える破壊的効果を持つことがハマー=チャンピーらによって指摘されている⁸⁾。ここでのキーワードは情報の共有である。例えば、従来は情報は一度に1カ所でしか利用できなかったのに、データベースを共有することによって、情報は複数の場所で共有できるようになったのである。従来は情報は紙に記録され、保存されていたのであり、この場合には一度に一人の人しかそれを利用できなかった。一人が処理を終わると次の担当者にファイルを回していたのである。しかし、データベースによって同時に多くの人々が情報を共有できるようになったために、このルールは変更されるようになったのである。情報共有によってリレー式の作業から解放されたのである。また、従来は複雑な仕事はエキスパートにしかできなかったのであるが、エキスパートシステムの導入によって、ゼネラリストがエキスパートの仕事を行うことができるようになったのである。つまり、スキルの低い従業員にも誰にもエキスパートの仕事ができるようになったのである。一人で複数のスペシャリストの仕事を行えるようになった。エキスパートシステムによって始めから終わりまで一人で行う「ケース・ワーカー」という仕事が登場したの

である。また、従来はマネジャーが全ての決定を行っていたが、意思決定支援ツール（データベース・アクセス、ソフトウェア作成）の導入によって、意思決定は皆の仕事の一部となった。従来はヒエラルキーに基づいた意思決定がなされていたが、データベースの技術によって、かつてはマネジャーにしか知らされなかった情報が多くの人に共有されるようになり、現場の従業員にも高度な判断が可能になり、決定は迅速に行われ、問題は即座に対処されるようになってきている。

以上から指摘されることは情報技術の発達情報は情報の共有を促すということである。このような情報の共有は既述のウィリアムソンの議論での情報偏在性に影響を及ぼすことになる。情報技術の発達によっていつでも誰にでも情報が利用出来るようになると、情報偏在性がかなり改善されることになる。その意味で外的取引コストが削減されるのである。更には、情報技術の成達は取引主体側の制限された合理性も改善することになる。合理性が情報技術の利用によって高まるのである。コンピューターの導入によってスパンオブコントロールが拡大するというのはこのような事例である。かくして、取引コストが削減されることになる。以上のように、情報技術の成達は取引主体の制限された合理性を改善したり、情報偏在性を改善したりして、結局は取引コストの削減になるのである。かくして、外的取引コストが低下することにより、アウトソーシングを促すことになる。情報技術の成達はアウトソーシング化を進める方向に働くというのがここでの主張である。更には、情報技術の成達はアウトソーシングによる外部企業を利用しやすくするというを可能にするからである。なぜなら、広く外部企業の情報が入るからである。これもアウトソーシングを促す方向に働くのである。これはネットワーク組織とかかわるものである。

(注)

- 1) O.E. Williamson, Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York, 1975. ウィリアムソンの後の著

書 (Williamson, The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, 1985 と Williamson, Economic Organization, Wheatsleaf Book, 1986) では中間組織内取引を加えている。

- 2) Williamson, Markets and Hierarchies. p. 40.
- 3) ibid. p. 40.
- 4) 経済セミナー, No. 275, 56 頁。
- 5) J. B. Quinn and F. G. Hilmer, “Strategic Outsourcing”, Sloan Management Review, Summer 1994, p. 49.
- 6) 主に Quinn and Hilmer, ibid. のものと J. B. Quinn, T. L. Doorley and P. C. Paquette, “Technology in Service: Rethinking Strategy Focus”, Sloan Management Review, winter 1990 による。Quinn, Doorley and Paquette らは価値連鎖活動をサービス活動としている (p. 79)。これには R&D やマーケティングも入ることになる。
- 7) Quinn and Hilmer, op. cit. pp. 52—54.
- 8) M. Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation—A Manifest for Business Revolution, C/O Linda Michael Literary Agency, New York, 1993, 野中郁次郎監訳, 『リエンジニアリング革命』, 日本経済新聞社, 1994 年, 139—145 頁。
- 9) ただし, 情報技術と取引コスト及び内部コストとの関係については更に詳しい検討が必要であるが, ここでは立ち入らない。

第二節 アウトソーシング戦略

ここではアウトソーシング¹⁾戦略について下記のように述べることにする。

1. コアコンピタンス

ここをクインらに従って述べてみたい。かつては戦略の焦点は最大の生産設備や単一製品ラインを支える配給チャネルを持つことがパワーを持つこととされていたが, 今日最早それは望ましいものではない。今日ではそれらは殆ど競争の有利さを生むものではない。真に大事なのが他が再生産

出来ず、顧客のための価値に導くところのスキルセットや経験的要因、ノウハウ、市場理解、データベース、配給能力の開発から引き出されるのである。これらがコアコンピタンスを形成するのであり、他は末梢的活動なのである。コアコンピタンス活動は残し、末梢的活動をアウトソースするのである。このコアコンピタンス活動が価値創造活動なのである。そして、有効的なコアコンピタンス（コアコンピタンスの本質）は次のものと言う²⁾。

- a. 生産や職能ではなく、スキルや知識セットである——製品等は代替物によって容易に複写されるのである。知識ベースとは研究開発等である。スキルは職能間にかかわるのである。
- b. 柔軟で長期的である——適応や進化が可能である。製品に限定すると柔軟性が失われる。
- c. 数の制限——殆どの企業は2—3の活動に絞る。
- d. 価値連鎖におけるユニークな源——知的な源への投資が大切である。
- e. 企業の支配しうる領域——価値連鎖の要素の土台となる特定のスキルや技術に専門化することである。
- f. 長期的に顧客にとって大切な要素——コアコンピタンスは顧客を理解し奉仕することに直接関係しているべきである。
- g. 組織システムに具体化される——コアコンピタンスはその価値、組織構造、管理システムを含む企業のシステム内に具体化されるべきである。例えば、募集や訓練、マーケティング、革新、動機づけシステム等である。

コア活動については次のように述べられる。「重要な点は少数の選ばれた活動が戦略を推進すべきということである。知識ベース、スキルセット、そしてサービス活動は一般に継続する付加価値と競争的有利さを生み出しうるものである³⁾」。「記されたように、殆どの製品における主要な付加価値は直接製品からではなく、技術改善やスタイリング、品質、マーケティング、タイミング、そしてサービス活動の財務的貢献から生じるのである⁴⁾」。競争的有利さはサービス活動から生じるのであり、これらの管

理が重要である。価値創造システムの活動をサービスとして定義すべきである。

クインらは以上のようなサービス活動が価値創造活動であり、コアコンピタンスに属すると言う。これらは企業に内部化されるべき活動である。ここでは顧客視点が重視されるが、これはエンジニアリングに通じるものである。これらは顧客視点から見る時にサービス活動なのである。そして、末梢的活動はアウトソースされることとなる。

そして、より具体的には競争上の有利さと戦略的弱さ (strategic vulnerability) があげられる。前者はある活動を内部化することによって競争上の強味を達成しうるかどうかである。例えば、より安く、より良く、よりタイムリーになしうるかである。後者は、もし活動がアウトソースされるならば、市場失敗から生じるであろうところの弱さである。かくして、2図があげられる⁵⁾。

以上のものは結局は市場での取引コストと内部コストを比較してのもの

2図 競争上の有利さと戦略的弱さ

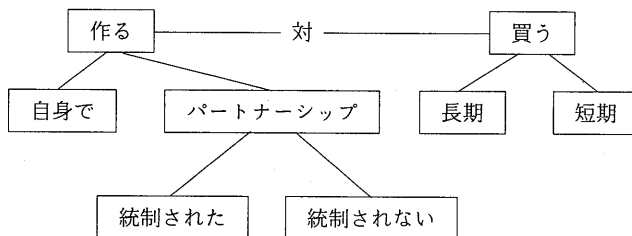
競争上の強味	高い	戦略的統制 (内的に生産する)		
			必要とされる 中程度の統制 (特別ベンチャー や契約合意)	
	低い			必要とされる 低い統制(買う)
		高い	戦略的弱さの程度	低い

であろうと思われる。何をアウトソースするかについては両方のコスト比較は必要である。

2. アウトソーシングの様式

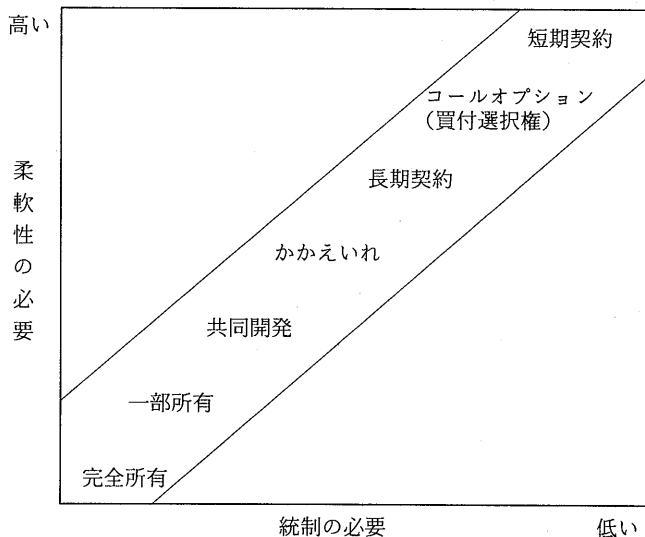
クインらはアウトソーシングのオプションとして3図をあげている⁶⁾。

3図 アウトソーシングオプションの範囲



更に詳しく、4図をあげる⁷⁾。

4図 アウトソーシングオプション



これらを参考にして5図のようにまとめてみる。企業と市場の間に様々な中間組織が存在することになる。

5図 中間組織の様式

大	企業の関与	小
(企業)	(中間組織)	(市場)
作る	共同研究開発	買う
完全所有	共同出資会社 (ジョイント・ベンチャー)	
	提携	a. 短期契約
	a. 生産提携	b. 長期契約
	b. 技術提携	
	c. 販売提携	

(注)

- 1) この定義は島田達巳編, アウトソーシング戦略, 日科技連出版社, 1996年, 11-16頁。
- 2) Quinn and Hilman, op. cit. pp. 45-47.
- 3) Quinn, Doorley and Paquette, op. cit. p. 84, 傍点原文。
- 4) ibid. p. 84.
- 5) Quinn and Hilman, op. cit. p. 48.
- 6) ibid. p. 50.
- 7) ibid. p. 50.

第三節 ネットワーク組織

中間組織にあたることをネットワーク組織と呼ぶとすれば、それには一般的にいろんな種類のものがありうる。

それを境界が固定的か自由かと垂直的か水平的かで分けると次のようになる。境界が固定的と言うのはメンバーが変わらない場合であり、自由と言うのはメンバーが課題によって変わる場合である。それから、垂直的と言うのはかなりタイトに結合して、集権的な場合である。水平的と言うのは

はルーズに結合して、分権的な場合である。この組み合わせは6図のようになる。

6図 ネットワーク組織の分類

	垂直的	水平的
固定的	B	A
自由	C	D

Aの場合はメンバーは固定的であり、水平的関係である。この事例は多くの異業種交流組織に見られる。長期的にはメンバーは交替することもあり、その場合にはDに入るのであるが、短期的にはこのAにあてはまる。

Bの場合はメンバーは固定的であり、垂直的關係である。この典型はピラミッド型組織に近いのであるが、それは定形型（prescribed）ネットワークとも見られる¹⁾。ここではハイアラキー的な垂直的分業がなされ、自律性は著しく制限され、メンバーの役割と相互関係が事前に決定されているのである。

Cの場合は境界は自由に変動し、垂直的關係である。このような事例はある種の大企業の下請け系列であろう。大企業と下請け関係は垂直的關係であり、状況に応じて大企業は下請けを変更出来るからである。

そして、Dの場合は境界は固定的ではなく、メンバーの関係も水平的である。これこそ本来のネットワーク組織である。創発的ネットワークとも言えるものである。このようなネットワークの特徴は次のようである²⁾。

①メンバーは対等の立場で結合されており（水平的関係）、フォーマルな

責任・権限関係はない。

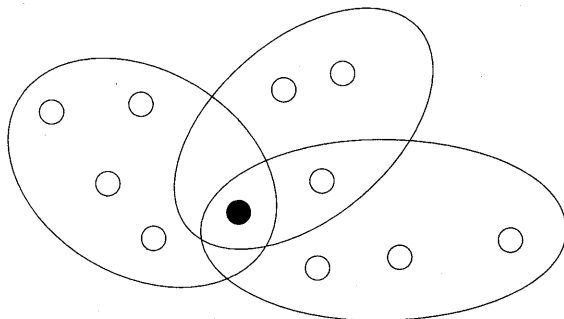
②メンバー間に情報等の資源の自由な交換がある。補完的に資源を共有し合っている。

③それぞれ独自の目的を持つメンバーは自律性を保持したまま結合する。つまり、メンバー間はゆるやかに結合されている（弱い結合関係）。ルース・カップリングである。

④柔軟な伸縮的境界設定がなされる。

例えば、このような組織を図示すると7図のようになる。

7図 創発的ネットワーク



このような企業は専門企業であり、コアコンピタンスにその資源を集中する企業である。コアコンピタンスではない部門はアウトソーシングしてそれぞれの専門企業に任せるのである。課題が解決すれば解散し、組む相手企業が異なるのである。研究開発さえもアウトソーシングするのである。しかも、相手企業は異業種企業であってもよい。かくして、このようなネットワーク組織はプロジェクト・チームと異業種交流の特徴を持つということになる。

そして、このような組織は情報技術の発展によって可能になるものである。更に言うと、各企業の情報資源を補うためにも結びつくのである。

このような組織はバーチャル組織と呼ばれるものである。「バーチャルコーポレーションは個人やグループ、組織、企業が情報ネットワークを

駆使して、必要に応じて有機的に結び付く仕組みのこと³⁾とされる。「最近、「バーチャルカンパニー」という言葉が目につくようになった。直訳すると「仮想の会社」である。つまり、法人格や恒久的施設を持たずに、インターネット上でのみ存在する営利組織のことである。その組織を構成するメンバーは固定していない。プロジェクトごとに、適当と思われるメンバーが集まり、一つのプロジェクトが完了すれば、また皆、散っていく。そんな臨機応変な形態を持てる組織こそ、バーチャルカンパニーのイメージにピッタリである⁴⁾」。

バーチャル組織のメリットは次のようである。

- a. 外部の優れた資源が活用できる
- b. 自社のコアコンピタンスに限られた資源を集中出来る
- c. 低コストや品質向上が実現出来る
- d. 早く市場に出すことが出来る
- e. イノベーション志向である。プロジェクト・チームと異業種交流の特徴を持つからである。創発的ネットワークなのである。フレキシビリティである。
- f. 顧客志向である。これはリエンジニアリングの特徴でもある。
- g. 固定費は変動費となりうる。

このようなバーチャル組織は環境の変化に対応して企業同士が柔軟に結びついていくという点で新たな組織革新であると言うことが出来るであろう。何よりも境界を自由に設定しうることであり、また各企業の自律性を生かして結びつくことである⁵⁾。

(注)

- 1) 日本経済新聞、1985年9月15日号の「シミュレーション 21世紀企業」欄。
- 2) 拙稿、「共同受注グループの一考察」、九州大学経済学研究、第55巻第4・5合併号、19頁。
- 3) 日経産業新聞編、サイバースペース革命、日本経済新聞社、1996年、55頁
- 4) 佐藤尚視、バーチャルカンパニー、実業之日本社、1995年、189頁。

5) クィンらは製造産業がサービス・ネットワークになると言う。「多くの産業は一つの目的のために一時的に結合し合うサービス企業のルーズに組織されたネットワークになりつつある（それぞれが他のものの供給者であったり、競争者であったり、顧客であったりする）。バイオテクノロジーはこの現象の面白い例を与えている。高度に専門化した企業がこの分野で発展しつつある。——各レベルで必要とされる比較的小規模さや高いリスク、費用のかかる専門的知識の故に、一つの企業が内部で活動の全てを与えるのはしばしば困難である。結果的に、その産業は多くのレベルのコンソーシアとして組織されつつある。おのおのが多様な研究、臨床、生産、マーケティンググループを含む契約と情報関係のそれ自身のネットワークを持っている。バイオテクノロジーは普通製造産業として考えられるけれども、これら全てはお互いに対して専門的活動を与えるサービス単位なのである」。そして、半導体やエレクトロニクス産業も同じと言う。これらの専門化はコストを低め、投資は減り、あらゆるレベルでの価値を増すと言う (Quinn, Doorley and Paquette, op. cit. pp. 85-86)。

第四節 事例——ミスミ社¹⁾

この企業は1963年に創立され、資本金18億円、従業員数199人、事業内容は金型用部品やFA用部品、医療用部品、業務用食材、切削工具、医療材料である。売上高や経常利益も業績を伸ばしている金型部品商社トップの成長企業である。1994年には東証第2部に上場している。

この企業の理念は「購買代理店」というものである。これは顧客の必要な製品を顧客に代わって調達し、必要な時に必要な数だけ提供するというものである。つまりは、顧客の立場で製品開発をし、顧客の求める製品を作ってくれるベンダーを開拓するサービスの提供を付加価値とする経営なのである。顧客に代わって顧客の資材調達の代理をするという考えなのである。

また、もう一つの経営理念は「資源を持たない」ことである。社内には必要最小限の資源しかなく、外部資源を積極的に活用するのである。つまりは、アウトソーシング戦略を積極的に展開しているのである。自社ブラ

ンドの標準品を扱いながら自社工場は一つもなく、約 200 社の協力工場（パートナーメーカー）に生産を依存している。情報システムもアウトソーシングしている。大和総研の汎用大型コンピューターで全てのアプリケーションソフトを稼働させ、また社内の事業所間を結ぶ専用回線も大和総研のトランクラインを利用している。企業間を結ぶ VAN との接続においても直接大和総研のコンピューターに接続されている。ミスミ社内では端末コントローラーと端末（PC）及び端末接続のプリンタが設置されている。こうして受注・発注・出荷・企画・財務等の業務がネットワークでなされるのである。このような情報システム管理のために大和総研では 8 人のスタッフが大型コンピューター 2 台を運用してミスミの業務を処理している。販売はカタログ販売である。顧客は自分宛に送られてくるカタログの中から必要な製品を選び、これを電話やファクシミリ、コンピューターで発注する。発注した製品は宅配便によって標準製品は注文から 3 日で顧客のもとに納入される。この結果、得意先回りをする営業マンは不要になる。また、組織的にはプロジェクトチーム制を取っている。8 人の役員は経営会議で事業提案をし、承認されるとやる気のある社員をチームリーダーとして公募し、決まるとメンバーを公募し 1 年間活動する。1 年後に解散し、また新提案が行われるのである。こうして絶えず組織を変えて行く柔軟性を持っているのである。これが創造性を生むことになる。

このようにミスミはアウトソーシングによる徹底した外部資源活用戦略を取ることによって環境変化に積極的に対応しようとしているのである。

（注）

- 1) 島田達巳編，アウトソーシング戦略，日科技連出版社，1966 年や遠山暁・小川正博編，ネットワークビジネス型情報システム，日科技連出版社，1997 年や國領二郎，オープンネットワーク経営，日本経済新聞社，1996 年，また武藤修靖，逆転の市場創造，ダイヤモンド社，1995 年。以上を参考にした。

第五節 大企業と小企業の長所を活かす試み

以上述べた所を参考に、大企業と企業の長所を活かす試みについて少し述べたい。

大企業にはどのような長所があるかと言うと次のものがあげられる。マーケティング力、技術力、人材力、情報力、施設・設備力、資金力などである。次に、小企業には次の長所がある。企業家精神（これは新しいものにリスクを犯して挑戦することである）、柔軟性・小回りさである。大企業には多くの長所はあっても次第に保守的になって行き、企業家精神を失う。また、小回りがきかなくなる。他方、小企業には企業家精神や小回りさがあっても、多くの点で大企業には及ばないのである。そこで、両者の長所を活かす試みが工夫されて来ることになる。これにはどのようなものがあるだろうか。次のような工夫が考えられる。

1. 大企業の内部に小企業を作る試み

これは周知の社内ベンチャーの試みである。ロバーツは「小企業は熱烈な企業家精神、活力、柔軟性、高度の技術を与え、大企業は資本と、多分それより重要な全世界に及ぶマーケティング、流通、サービスのチャンネルを与える¹⁾」と言うが、社内ベンチャーはこれらを大企業内部で結合する試みなのである。

2. 大企業が外部の小企業（ベンチャー企業）と提携する試み

お互いに長所を補完し合うのである。いわば戦略提携と呼ばれるものである。相互に独立を維持しながら、経営資源を補完し合うのである。共同で新規分野に進出するために、ジョイント・ベンチャーを設立することになる。近年、この両者の提携を仲介する機関も増加しつつある。

3. ベンチャー・スピノフ

大企業が研究開発の副産物として開発されたアイデアや技術を親企業から切り離し（スピノフ）、外部で事業展開させるものである。例えば、

アメリカの事例として、エクソン・エンタプライズが太陽熱のソーラー・パワー・コーポレーションをスピノフさせた。

4. アウトソーシング戦略とネットワーク戦略の活用

本稿で述べて来たようにアウトソーシング戦略を取りながら、本社を出来るだけスリム化して小企業の長所を活かしながら、大企業の長所を活かしたい時には、他企業と組むことを志向するものである。つまりは、環境変化に対応しつつ規模を自在に変えようとするのである。こうして大企業と小企業の長所を活かそうとするのである。このような指摘はガルブレイスらに見られる。「今後のビジネスは、大企業に有利なことと小企業に有利なことが同時に発生するため、組織は規模を自在に変えることができなければならない²⁾」とし、IBMの事例を上げる。IBMは拡大と縮小を併存させているとする。IBMはネットワーク・インテグレーターであると言う。

大企業か小企業かではなく、大企業も小企業もというのが、今後の企業組織のあるべき方向である。この両者の長所を活かす組織デザインこそ、その進むべき方向であると思われる。

(注)

1) E. B. Roberts, "New Ventures for Corporate Growth", Harvard Business Review, July-August, 1990, p. 136.

2) J. R. Galbraith and E. E. Lawler III, Organizing For The Future, Jossey-Bass Inc. 1993, 寺本義也監訳, 21世紀企業の組織デザイン, 産能大学出版部刊, 平成8年, 285頁。

おわりに

アウトソーシング戦略について若干検討した。まずウィリアムソンの取引コストを見、次にクインらの内的取引コスト(内部コスト)を見た。こ

こより企業から市場へのアウトソーシングが志向される。このメリットとデメリットを指摘した。次に、情報技術との発達の関係で述べた。情報技術の発達はアウトソーシングを促進する効果を持つ。それから、アウトソーシング戦略の様式について述べた。次にネットワーク組織とバーチャル組織にも触れた。その様な事例としてミスミ社を紹介した。その後、大企業と小企業の両者の長所を活かす試みについて述べた。

それから、外部資源活用との関係で考えると、次のような方法がありうる。

- a. 自社の資源はそのまま、足りない資源を外部資源活用で補おうとするもの。これには一般的な提携や異業種交流や産学官交流などがある。
- b. 自社の資源を減らしてスリム化しながら、積極的に外部資源を活用するもの。

アウトソーシング戦略はこの後者の場合に当てはまる。これは積極的な外部化戦略なのである。

ところで、戦略と組織の関係で考えると、この両者の適合が高い成果を生むことが知られている。例えば、多角化戦略に対しては事業部制組織である。では、アウトソーシング戦略にはどのような組織が適合するのだろうか。それは、既に見たようにネットワーク組織、特に創発的ネットワーク組織であり、これはまたバーチャル組織でもある。本稿はこのようなアウトソーシング戦略とネットワーク組織について若干の考察をしたものである。