

私家版：コンサルティング手帳 其之七 — 「餅は餅屋」…でも餅屋への道は厳しい —

システムビジネスユニット
食品・産業センター 桐山 俊也



◆専門家に任せる

CACの顧客企業では、アウトソーシングが盛んに進められている。企業がコア業務でない業務プロセスを外部へ委託する傾向はますます強まっており、これからもさまざまな形のアウトソースが展開されることだろう。アウトソーシングのココロは、ずばり「餅は餅屋」である。非主力業務を自社に抱え込むよりも、それを得意とするプロ（エキスパート）に任せ、自らは本業に専念したほうが、トータルで良い結果が得られる…そうした考え方がベースにある。領域を絞って人材・資本・その他のリソースを集中投下すれば、効率・品質が向上し、コスト削減なども実現しやすい。加えて、技術・情報・知識・ノウハウなどが集約され、おのずと競争力もついてくる。市場・ニーズの変化に即応できる、あるいは変化自体をリードできる、などといった可能性も高まるだろう。

たとえば製造業では、部品や加工材の製造を外部企業に委託することはごく一般化している。アウトソースではないが、これも「餅は餅屋」の発想に倣っている。Dell社のように、製造を100%外部委託でまかなう「ファブレス (fabless)」型のメーカーも珍しくなくなりつつある。その背景には、ファブレスメーカーの設計・仕様に基づいて、製造を専門的に受託する「ファウンドリ (foundry)」型企業の存在がある。ファウンドリは元来、ICチップの製造業者を意味したが、今日では広く、高い技術力、あるいは専門的な人材・機材・施設などを配して、その企業でなければ作れないようなモノを作る製造業者を意味するようになりつつある。

企業がアウトソーサーなどの専門企業に業務を委託するのは、自社の主力事業に注力したいからである。自社は自社

でぎゅっと絞り込み、やはり専門性を高めようとしているのである。いま、企業の専門性（コア事業・コア機能）は、これまでの常識を破りながらガラガラと変わりつつある。そのうち、企業が、経営そのものをアウトソースするとか、航空会社が旅客機の運行をアウトソースする、銀行が支店窓口業務をアウトソースする、などといった、従来は考えられなかったようなダイナミックなアウトソースも実現するかもしれない。

外部委託するもう1つの理由は、自社で獲得・保有できない、高い専門性を相手に期待するからである。翻れば、その専門性をサービスとして提供できることが、請け負う側の企業の条件ともいえる。今日、システム開発においても、オフショア企業がファウンドリのポジションを確立しつつある。この潮流が進めば、国内のインテグレータは、情報システムにおけるファブレスへとシフトしてゆくことが必要になる。具体的には、システム導入の企画立案、コーディネート、計画や設計図の策定、開発マネジメントなどへの変化しなくては生き残れないということだ。

◆専門特化の種類

ファブレス、ファウンドリ、どちらも、自社の業務・専門領域を絞り込んで特化した形態である。もちろん、どちらが優れているか、上か下か、という話ではなく、どの領域に自社を特化させているかの違いである。

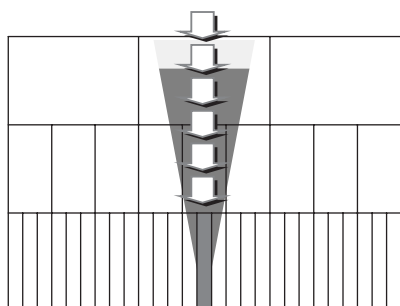
ファウンドリ企業の専門特化モデルは、縦方向の絞り込みである。これは一般的な専門特化の概念そのものだ。より限定した範囲のサービスや商品に技術やノウハウを集中させ、特化してゆく。その結果、高度化ないし先端化が図りやすくなるのである。

一方、ファブレス企業が目指す横方向の専門特化は、特

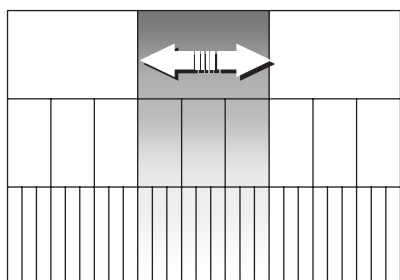
定の領域を塗りつぶすことである。たとえば、認証システム、人事アウトソース、特定顧客企業のIT全般、あるいは市場、地域など、定めた領域の範囲内については、すべてを網羅し、需要に応えようというモデルである。セブンイレブンの弁当製造を担う武蔵野フーズ、DIY領域はすべて専門店レベルで揃える東急ハンズ、そして、地場（地域）においては大手総合銀行などまったく寄せ付けない多数の地方銀行などが、塗りつぶしモデルのよい例だろう。CACの主要顧客向けサービスも、基本的にこれである。

絞り込み、塗りつぶしとも、「誰にも譲れない領域を持ち、堅持する」という根底のコンセプトは同一だ。ただし、塗りつぶし型の特化領域は、絞り込み型よりもすこし広い。それは、顧客企業単位や業務単位などであり、一般に「ビジネスドメイン」と呼ばれる規模の領域がこれにあたる。たとえば、ある顧客企業の特定業務（物流など）は、一切を自社が担う、そのために必要な人材、設備、技術、情報はすべて取り揃え、当該領域に関する限り、あらゆる機能を提供し、課題解決を行う…というモデルが塗りつぶし型の専門特化である。

塗りつぶしは、「特定のビジネスドメインを徹底的に追求する」、そして、「それ以外やらない」、この2点において専門特化に他ならない。あるビジネスドメインを塗りつぶすための技術や人材、設備、情報などは、当該ビジネスドメインにおいてこそ必要・有効な要素であるから、よほど汎用／一般的な要素でない限り、他領域への応用・転用は難しい。だから多くの場合、他の領域は「やらない」というより「できない」といったほうがよいだろう。



絞り込み



塗りつぶし

一方、塗りつぶす以上は、漏れがないようにする必要がある。対象領域が少しでも広がれば追従し、新技術や応用展開が現われれば取り込むといった対応が求められる。しかし、顧客ニーズの変化に盲従していると、扱い領域が「薄く広く」広がって、対応コストが高騰してしまう。逆に、もしも対象顧客や対象ビジネス領域が狭小であれば、自社のビジネス規模・範囲がそれ以上に広げられないリスクを被る。塗りつぶし型の専門特化の難しさはここにある。

ではどうするか。専門領域にどうしても漏れや抜けが生じ、防げないなら、その部分を領域からはずす、といった処置がまず思いつく。つまり、取り込めない部分を外して領域を「絞り込む」わけだ。ただしその場合、領域を再定義する基準が重要である。領域を定め専門特化したときの、もともとの狙いや目的からぶれないようにせねばならない。新技術や応用展開が現われたときも、その採否を厳密に評価すべきだろう。対象領域を広げたり狭めたりするとき、基準があいまいだと、場合によっては、本来立つべき領域から次第に外れてしまう恐れがあるからだ。

だが、ある程度塗りつぶしが果たされると、今度は新技術、新展開などをリードして、領域の再定義を制御できるようになってくる。たとえば、顧客企業の特定業務に関するアウトソースを塗りつぶせると、逆に顧客をリードしつつ、サービスのレベル向上とともに、自社領域の拡大を図るなどの戦略的アプローチが可能になる。

◆専門特化の効能

専門特化した上でどのような展開を図るかは、各社各様である。典型的な展開はコストパフォーマンスの向上だろう。専門特化によって、人員の習熟度や、設備の稼働率・効率を高めようというわけだ。もう1つの展開は「高度化」である。より先進的・先端の技術を獲得し、コストダウンではなく、付加価値を上げてゆく方向に展開するのである。

しかし、あることだけを何年続けたからといって、自動的に高度化するとは限らない。確かに慣れはするだろうが、それだけならせいぜい効率が上がる程度だ。人材を投入しさえすれば、自動的に習熟して専門性が高まると勘違いを多くの企業が犯している。リソースを集中させることは必要条件だが、十分条件ではない。習熟し、コストダウンや高度化を実現しようと思うなら、変革と修練が不可欠である。もちろん、並以上の努力が必要だから、変革と修練をあらゆる分野・領域において継続することは難しい。インテルが絶えず変革・修練を継続できているのは、マイクロプロセッサだけで勝負しているからである。

さらに専門特化によって狙うもう1つの展開がある。それは「供給量拡大」である。一袋200gの小麦粉を売るだけなら、町の食料品店にもコンビニにも可能だが、200tの小

麦粉という需要には、限られた専門商社でなければ応えられない。つまり、数が集まっている、あるいは量を提供できるということは、立派な競争力であり、ある水準以上になると、専門領域を特定していなければ実現できない能力である。

IT業界でみれば、それは当該技術を保有する人員が多いという状態に置き換えられる。ずばり「人的集約」である。いってみれば、.NETのアーキテクトとか、会計システムのエキスパートとか、Pマーク取得支援コンサルタントとかを10人、100人、1,000人…と擁し、いつでも十分なスキルを持った人材を潤沢に供給できる企業になることである。規模を拡大すると、それ以上の比率で生産・供給量が伸び、スケールメリットが得られる場合がある。それは、需要がないのではなく常に供給側が枯渇しているから需要を伸ばせない、逆に供給が潤沢・円滑に行えるようになるとそれに引っ張られて需要も拡大する場合がある、という収益増効果である。これも、専門特化すればこそ狙える効果の1つである。

このような例を挙げると、「需要が見えないうちに、領域を限定した人材プールはリスクで難しい」という声が挙がりかねない。だが混同しないでほしい。つぶしを利かせたいのなら、専門特化を志してはならない。他へのつぶしを利かせる必要があるような領域なら、専門特化すべきではない。

専門特化は一瞬にして果たせるわけではないから、需要を確かめ、その時点から後追いで専門特化・拡大を図ろうとしても、多くの場合は既に手遅れである。従って、需要に呼応して、柔軟に特化領域を動かしたり、変えたり、部隊規模を増減させたり、という専門特化はありえない。しかるべき読みにもとづいて従前から準備しなくてはならないのである。すなわち、専門特化は、需要を先読みするか、需要を作り出すか、二つに一つなのである。ここに、専門特化の大きなリスク、専門特化を躊躇させる高いハードルがある。

◆自前主義は専門特化を阻害する

縦方向にせよ横方向にせよ、専門特化を進めてゆけば、必然的に自社でカバーできる範囲が狭まる。専門特化は、自社のやらない（できない）領域を増やすことでもある。「コア・コンピタンス（中核競争力）」は高まるが、「ケイパビリティ（潜在競争力）」は低下するというわけだ。

自社でカバーしきれない領域を企業間連携によって補う戦略を「ネットワークの経済」という。製造技術を追求するファウンドリ企業は、設計や販売をファブレス企業に依存する。ファブレスはファブレスで、たとえば建築設計といった業務領域を塗りつぶそうとしたら、広範な技術、工

法や資材の知識、法律、システムなどのすべてを自社ではまかなうことが難しくなる。そこで、それぞれの分野（サブ領域）を得意とする企業群と連携して、抜けや漏れを埋めようとする。これらは健全なモデルだ。このとき、もっとも弊害になるのは、「自前主義」である。自前主義は、他社に依存せず、自社ないし自社グループでの完結を目指す指向である。

ファウンドリ企業が自前主義を取ると、絞り込みが果たせなくなる。技術に特化しようというのなら、その他の業務や機能は、堂々と他社に任せるべきだ。また、隣の技術や関連技術が必要なときも、自社の特化基準に照らして、領域外であれば迷わず他社に任せるべきだ。

ファブレス企業が自前主義を取ると、どんな分野を手がける場合にも、必ず自社にノウハウを保有しようとする対応に陥る。そうすると、新しい技術や応用展開を手がけるとき、自社への蓄積を優先的に考えてしまいがちになる。リスクヘッジと相俟って、仮に優秀なファウンドリがいても任せきれない。すなわち、ファブレスに徹しきれなくなるのである。

専門特化した以上、自社の領域から外れるものは外部に頼るしかない。にもかかわらず、自前で人材を育て、先達を後追いついて、そこに並ぼう、あるいは追い越そうとするのは、相当無理がある。人材は簡単に育ちはしない。仮に育てるとしたら、いったいどのくらい年数がかかるだろう。ニーズのピーク時期に間に合うかどうか、十分に判断しておく必要がある。

◆他社に任せられない企業は専門特化してはダメ

専門的な機能や人員をできれば自社に保有したいと考えたくなる気持ちはわからなくもない。だが、自社に残すべきコアは何なのか、専門特化によって切り離したものは何なのか、その明確な境界線を常に意識することが重要だ。他社に任せること、自社の領域外を「やらない」ことにリスクを感じるようなら、その企業は専門特化できる状態にはないということだ。縦であれ横であれ、領域を特定してはダメだ。

専門特化した上で、その先に何を狙うか。高度化か、コストダウンか、規模拡大か。そうした構想がはっきりしており、かつ特化する基準が明確であれば、専門特化は有効な手段の1つとなり得る。今回は請負う専門企業側を中心に述べてきたが、実は専門企業に委託する側の一般企業も、縦か横か、何らかの専門特化を図ろうとしている。何らかの戦略ないし目的をもって、「自社のコア以外は他社に任せる」という決断をしているのだ。そのアプローチもすなわち、専門特化に他ならないのである。