

ボストン コンサルティング グループ

THE BOSTON CONSULTING GROUP

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

名古屋事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036

Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

展望
PERSPECTIVES

新視点での調達戦略— ネットワークと情報

THE BOSTON CONSULTING GROUP

アムステルダム アテネ アトランタ オークランド バンコク
バルセロナ 北京 ベルリン ボストン ブリュッセル
ブダペスト ブエノスアイレス シカゴ ケルン
コペンハーゲン ダラス デュッセルドルフ フランクフルト
ハンブルグ ヘルシンキ 香港 ヒューストン
イスタンブール ジャカルタ クアラルンプール リスボン
ロンドン ロサンゼルス マドリッド メルボルン
メキシコシティ マイアミ ミラノ モンテレー モスクワ
ムンバイ ミュンヘン 名古屋 ニューデリー ニューヨーク
オスロ パリ プラハ ローマ サンフランシスコ
サンティアゴ サンパウロ ソウル 上海 シンガポール
ストックホルム シュツットガルト シドニー 台北 東京
トロント ウィーン ワルシャワ ワシントン チューリッヒ

BCG

Vol.153

新視点での調達戦略—ネットワークと情報

【訳注】

財・サービス全体を、いかにうまく調達していくか？これを「ソーシング（調達）戦略」と呼んでいる。単なる売買ではなく、企業とサプライヤーのネットワークにより情報をやりとりし連携していくという視点から、「調達戦略」をとらえ直そうというのが本稿の考え方である。別の見方をすると、系列を含む日本企業の強さの要因を、「情報の経済性」という切り口から読み解いているとも言えよう。

外部調達戦略は、コスト削減の一手段とみなされることが多いが、この見方は一面しかとらえていない。もう一つ、「連携してイノベーションを生み出す」という重要な側面が存在する。競合優位性を構築するためには、企業は、このまったく異なる2種類の外部調達を使い分け、サプライヤーをセグメント化して関係を構築していかなければならない。

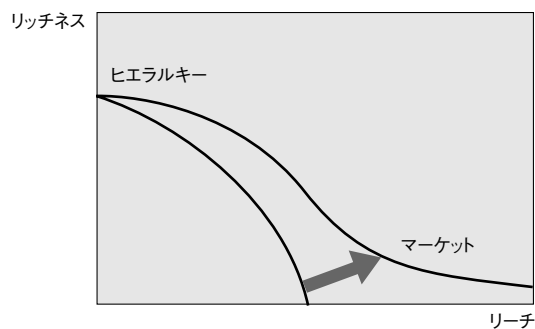
この背景にあるのが、「情報の経済性」^(注)の原理で

(注)「情報の経済性」について詳しくは、フィリップ・エバンス、トーマス・S・ウースター「ネット資本主義の企業戦略」(BCG訳)、ダイヤモンド社 をご参照ください。

ある。情報のやりとりを伴う活動のほとんどにおいて、情報の「リッチネス(豊富さ)」と「リーチ(到達範囲)」のトレードオフの関係が存在する。「リッチネス」とは、相手と共有する情報の量や質、具体性、新しさ、信頼性などをさす。「リーチ」は、情報のやりとりの対象となる人または組織の数をさす。一般には、直接的会話のように、リーチはあきらめ少数の相手に限定すれば、リッチネスがきわめて高いやりとりを行うことができる。逆に、新聞広告のように、リッチネスをあきらめれば、広範なリーチを得ることができる。しかし、両方を同時に満たすことはできない。

情報伝達手段の根底には、このリッチネスとリーチのトレードオフの原則が存在する。マーケット型のやりと

<図表1> テクノロジーの進化がリッチネスとリーチのトレードオフを軽減



出所: フィリップ・エバンス、トーマス・S・ウースター著
「ネット資本主義の企業戦略」(ダイヤモンド社)の図を加工

りは比較的リーチが大きく、リッチネスが乏しいのに対し、ヒエラルキー(階層)型のやりとりはその逆である。この10年間、電子メール、ウェブパブリッシング、電子決済— さらに将来的にはウェブサービス— などのテクノロジーにより、このトレードオフは大幅に軽減されつつあるが、それは主にリッチネスの低いやりとりについてのことである。テクノロジーは主にリッチネスの向上よりリーチの拡大に効力を発揮するため、ヒエラルキー型よりマーケット型の情報伝達の進化拡大を促進することになった。これにより、従来は垂直統合されていたヒエラルキー型情報伝達に市場メカニズムがとりこまれ、企業の境界をシフトさせる結果となったのである(図表1参照)。

調達戦略にも、この「情報の経済性」の原理が反映される。社内で開発・製造等を行う内部調達では高いリッチネスが実現できる。同じ指揮命令系統に属して目標を共有する同僚同士が、共通の暗黙知と信頼関係の中で、お互いの期待について話し合いながら、密な連携をとることが可能だからである。しかし、必然的に企業組織の境界内という制約がある。一方、外部調達では広範なリーチが得られる。世界中で最も低コスト、かつ、最良のイノベーションを生み出せる専門企

業と協働できる可能性もある。ただし、合意した製品仕様や法的契約の範囲内という制約がある。つまり、社内調達か社外調達かの選択は、リッチネスとリーチのトレードオフに他ならない。前述した、リッチネスの向上よりリーチの拡大に効力を発揮するというテクノロジーの一般的特性により、テクノロジーの進化は特に外部調達の進展を後押ししてきた。

目標がコスト削減にある場合、リッチネスは低くても問題ない。要求仕様を書いて入札を募り、グローバルで最も低コストのサプライヤーを見つける。契約期間は短くし、もっと安いところが見つかったら改めて入札を実施する。コモディティ・ビジネスの場合はこれでよい。コモディティでないビジネスにコモディティ的要素を取り入れる場合も同様だが、度を過ぎるとコモディティ・ビジネスと変わらなくなる。IBMがパソコンOSを外部調達する意思決定をした後に何が起こったかを思い起こしていただきたい。そう、マイクロソフトの名を世に知らしめる結果となったのだ。

では、コモディティとは反対の方向を志向するビジネスではどうだろう？ 過度に外部調達に依存すると、収益性の源泉であるイノベーション、順応性、多様性、標準仕様を上回る品質、といった組織能力を弱体化させることになるのではないかと。このような組織能力

こそ、企業が社内に確保しておくべきものではなからうか？ こう思われる方も多いただろう。しかし、これらの問いに対する答えは「ノー」である。トヨタを思い浮かべていただきたい。トヨタは、米国自動車メーカーよりもはるかに、製品の多様性や、標準仕様を上回る品質を重んじる。ハイブリッド車プリウスの大ヒットは、デトロイトの実績をしのぐ革新性と高い順応性を見せつけた。トヨタは、自動車製造の「コモディティ」化とは反対の方向に進んでいる。にもかかわらず、米国の完成車メーカーの部品外注比率は半分にも満たないのに対して、トヨタでは実に4分の3近くにも達している。

リッチネスとリーチを兼ね備えたネットワーク

トヨタはどうやってこのパラドックスを克服したのだろうか？ その秘訣は、リッチネスとリーチの「両方」が得られる方法で外部調達を行っていることにある。社内連携のもつリッチネスと、世界的競争力を有する広範なサプライヤーへのリーチの、両方を兼ね備えた関係を構築しているのである。このやり方のポイントをあげると、次のようになる。

- ・サプライヤーとの長期無期限の関係構築。これにより、メーカーとサプライヤー双方に相互依存の責任が生まれるが、細部は決めずにオープンなまま

にしておく。

- ・広範にわたるきめ細かい実験を通じた定量的分析・検証を特徴とする、共通の業務規律を、メーカーとサプライヤーにわたって徹底する。
- ・サプライチェーン全体に豊かな共通言語を育み、その共通言語で実験的検証の結果を伝達し浸透させる。
- ・広範な情報システムを基盤とした、学習結果を詳細かつ迅速に伝達できる仕組み(全体的コミュニケーション、小集団活動、ハブ・アンド・スポーク方式など)に投資する。
- ・製品ナレッジの大半は社内で専有する一方、プロセス面のナレッジはサプライチェーン全体の知的財産としてオープンに共有する。
- ・生産性向上の恩恵は、長期にわたりメーカーとサプライヤーが平等に享受することを相互に理解し、競合企業がたまたまその恩恵にあずかる可能性もあることを容認する。

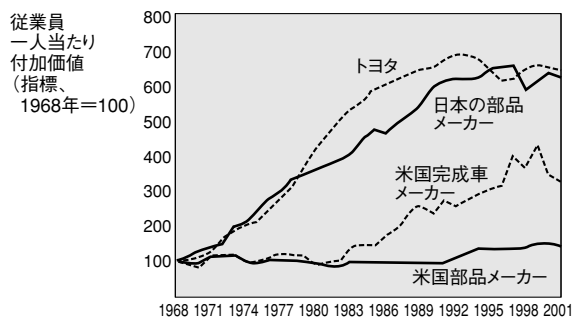
このようなやり方を長期間一貫して適用することにより、信頼感や共通の「セマンティクス(意味論)」(思考の枠組み、語彙)が醸成され、共有ナレッジが蓄積される。これらが、ネットワーク自体に植えつけられた資

本のような形で形成されていくのである。これを、「ネットワーク・キャピタル」と呼ぶ。ネットワーク・キャピタルにより、社内では同僚間の連携が緊密化する。社外では、サプライチェーンを構成するプレーヤー同士が、会社組織の境界や契約上の義務にとらわれることなく、リソースを有意義な形で結合できるようになる。ネットワーク・キャピタルの構築に注力することにより、マーケット型の柔軟な情報伝達と、ヒエラルキー型に見られる緊密な連携や低コストでの情報伝達という、従来はトレードオフの関係にあった両方の特性を享受できるようになるのである。ただし、これは、「カンバン」や「改善」に象徴されるトヨタ生産方式として認識されてきたものとは異なる。もちろん、トヨタ生産方式にもこの手法が多々具現化されてはいるが。また、これは日本特有のものでもない。トヨタは米国のケンタッキーやオンタリオで同様の方式を採用しているし、日本国内でも日産はまったく異なるやり方をとっている。

この手法の効果は目を見張るものがある。『*Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*』の著者、ジェフリー・H・ダイアーは、トヨタの調達コストを米国の平均的メーカーの約3分の1と推定している。また、トヨタ系部品メーカーは、トヨタ自身と肩を並べるほどの生産性向上

を達成している。デトロイトの完成車メーカーも、より低い水準からではあるが、匹敵する伸び率を示している。それに対して、デトロイトの部品メーカーの生産性はほとんど改善が見られない(図表2参照)。この背景には、デトロイトの完成車メーカーと部品メーカーの間に見られる独立企業間の調達では、リッチネスの乏しい結びつきとなり、学習成果の共有というネットワークの利点を得られないことがある。こうした損失は、つもり積もってコスト構造の半分にも及び、攻撃的な価格交渉で一時的に利益を手にしたとしても、到底追いつくものではない。

<図表2> ネットワーク・キャピタルへの投資の効果
—日本とデトロイトの自動車業界の比較



出所: Marvin B. Lieberman, Shigeru Asaba "Inventory Reduction and Productivity Growth: A Comparison of Japanese and U.S. Automotive Sectors," *Managerial and Decision Economics*, Vol. 18, Issue 2 (1997)、BCG分析

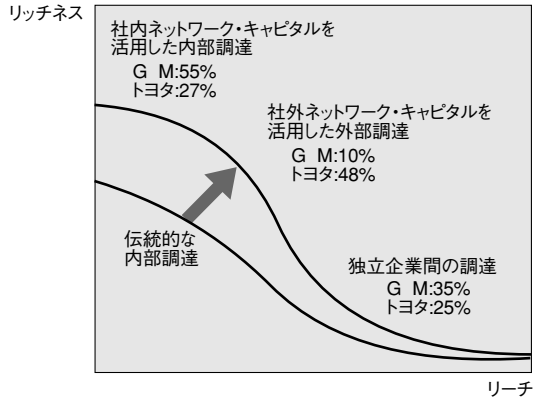
ネットワーク・キャピタル構築に向けて

それでもまだ、リッチネスとリーチのトレードオフが残ることは言うまでもない。トヨタにしても、何千ものサプライヤーとの間でこのような関係を構築するのは不可能である。せいぜい数百止まりだろう。しかし、そこに生まれるサプライチェーンは、従来型のマーケットとも、伝統的なヒエラルキーとも異なり、リッチネスとリーチの新たな組み合わせを実現する。従来は、新たなテクノロジーや組織形態により、執拗なコモディティ化の傾向を阻止しようとするなら、リッチネスの高いゾーンでの「リーチの制約」というトレードオフを解消しなければならなかった。しかし、新たなリッチネスとリーチのバランスの出現により、このトレードオフは解消される。(図表3参照)。

ネットワーク・キャピタル戦略を適用するには、その第一歩として、体系的分析を通して自社の現在の状態を把握することが必要である。この分析のポイントは次のようになる。

- ・個人やチームが組織の境界の内外で生産的なやりとりを行うネットワークをマッピングする。「リッチネス」は、さまざまな活動、個人、チーム、モジュール、機能の「結び付き」といった、人的ネットワークのパターンに埋め込まれている。このネットワー

<図表3> 日本とデトロイトの自動車メーカーの調達戦略の比較



注：%はコンポーネント・コスト・ベース
 出所：内部調達、外部調達の割合のデータは、Jeffery H. Dyer, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks* (Oxford University Press 2000) による。

クを分析することで、リッチネスとリーチのトレードオフを具体的かつ定量的に理解し、活動ごとのリッチネスのレベルを把握するのである。現在では、情報テクノロジーを用いたネットワーク分析を行えば、この種のマッピングを低コストかつ高精度で行うことができる。

- ・組織の内外、および、既存サプライヤーと将来のサプライヤー候補を含めた、あらゆるサプライヤーの組織能力について、ベンチマーキングを行う。ここからリーチの状況を知ることができる。これは

従来より行われている分析だが、従来はリッチネスの分析は行わずに、リーチの分析のみ行うことが多かったため、結果として外部調達に傾きがちになっていた。

- ・リッチネスとリーチの両方の分析を基に、連携パターンをセグメント化する。この分析により、企業は3つのタイプに分けられる。1つは、ヒエラルキーを多く活用している企業(内部調達志向)。2つめは、ネットワーク・キャピタルを多く活用している企業(ネットワーク型調達)。3つめは、マーケットを多く活用している企業(コモディティ型調達)である。

しかし、こうした戦略的分析も、あくまで準備段階にすぎない。リッチネスとリーチの両方を兼ね備えた調達を実現するためには、従来とはまったく異なるやり方で「サプライヤーとのネットワーク」と「ネットワーク・キャピタル」を構築するという、新たな課題に挑んでいかなければならないのである。

フィリップ・エバンス
 ボブ・ウォルフ

原題：Richer Sourcing

