

外部資源活用による事業成長の加速 —中小企業のままでありながら世界的な事業を展開する—



立命館大学経営学部国際経営学科 准教授 **琴坂 将広**

ことさか まさひろ

慶應義塾大学環境情報学部卒業。在学時には小売・ITの領域において3社の経営に携わる。2004年よりマッキンゼー・アンド・カンパニーの日本およびドイツに在籍。世界9カ国において多様な事業領域における経営戦略策定に関わる。2008年にオックスフォード大学大学院経営学研究科に移籍、2013年に博士号（経営学）を取得し、同年に現職。フランス国立社会科学高等研究院のアソシエイト・フェロー、(株)アビリティの社外取締役を兼務。著書に『領域を超える経営学 グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』（ダイヤモンド社、2014年）などがある。

規模を拡大しなくとも、事業を拡大できる時代が訪れようとしている。新技術や新興サービスを基盤として、自社よりも規模の大きな企業を外注先として活用しながら、世界的な事業展開を行う中小企業が増加している。世界中の労働者や外部の企業を活用しながら、少人数のチームで世界に商材を届ける事業形態が未来の可能性を切り開くのではないか。本稿^(注)ではその可能性について思料していく。

企業成長は 事業成長に不可欠であった

大企業に成長すること。より大きな売上を上げる。こと。より多くの従業員を雇用すること。これらが金科玉条のように追い求められる時代が続いてきた。

情報の伝達手段に限られ、市場が未整備であり、必要な経営資源を市場から動的に手に入れることが難しかった時代、企業は必要な資源を内部に取り込むことで事業を作り上げ、差別化を行い、競争力を

身につけ、そして影響力を高めてきた。しかし時代の変遷を経て、経営の組織のあり方も移り変わろうとしている（図-1）。

19世紀後半にさかのぼれば、米国で発達した水運や鉄道などの大規模事業を運営するため、市場の見えざる手ではなく、組織の見える手によって事業を運営するべく、大規模で官僚的な構造をもつ近代的な企業組織が形成され、成長した（Chandler, 1977）。

20世紀半ばには、多数の大企業が成長し、各産業の構造内での自社の立ち位置をめぐって企業が競争する時代が一般的となった（Porter, 1985）。流通網やメディアの成長は市場の全国化を後押しし、垂直統合型の企業がときには事業の多角化を推進し、各国の経済のなかで大きな地位を占めるようになった。

20世紀後半を迎え、企業は選択的に市場から有形無形の資源を取得し、その組み合わせを絶えず入れ替えることで自社の持続的な競争優位を確立しようとしている（Teece, 2007; Teece et al., 1997）。国際

図－１ 近代企業の成長と経営組織の変遷

	近代企業の誕生	大企業化の時代	選択と集中の時代	新たな組織形態の成長
年 代	19世紀後半～	20世紀半ば～	20世紀後半～	21世紀前半～
経営環境	・市場化 ・経済の成長	・全国化 ・経営の専門化	・国際化 ・金融市場の発達	・グローバル化 ・情報技術の発展
組織形態	・小規模中心 ・一部大規模化	・大規模志向 ・多角化 ・垂直統合	・大規模志向 ・専門特化 ・水平統合	・大規模&小規模 ・外部資源の活用 ・分散協調
経営目標	・大規模経営の効率化	・売上の拡大 ・組織の成長	・競争力最大化 ・株主価値	・変化への対応 ・効率的な事業成長

資料：著者作成（以下同じ）

競争の激化と金融市場の発達により無為に規模を追い求める時代は終わった。しかし依然として、大企業が支配力を行使できる時代が続いている。

では、21世紀前半以降の未来はどう変化するのだろうか。おそらく、小規模な企業が小規模なままでも世界で戦える時代である（Cavusgil et al., 2009）。少なくとも20世紀を支配してきた垂直統合型で多角化が進んだ大企業ではないだろう（Lamoreaux et al., 2003）。それは企業が自社の境界を越えて他者や他社と結びつきあい、事業の成長に対して必ずしも組織の成長が必要とされない時代となろう。

外部の経営資源が 成長を牽引する時代

なぜ企業の成長が事業の成長に不可欠な時代が長らく続いたのだろうか。一つの理論的な説明は、2009年にノーベル経済学賞を受賞したオリバー・ウィリアムソンが提唱した取引コスト理論である。事業運営に必要な人、設備、資本を外部の市場から毎回調達するよりも、企業内部で所有した方が総体的なコストを低減でき、企業が組織として成長すると予測する理論である（Williamson, 1971, 1975）。

この理論に基づけば、市場が未発達であり経営に必要な人、設備、資本が手に入りにくい経営環境では、それらを自社の内部に蓄積していく意味が大きい。一方、市場から動的に経営に必要な人、設備、

資本が手に入る経営環境では、自社の内部にこれらを蓄積することは競争力にはつながりにくい。

依然として、人材を育成し、設備を保有し、さらに内部留保を温めていくことは重要な経営の基本的動作である。しかし、少しずつ変化の兆しが見えてきた。もちろん競争力の源泉となる中核資源は別であるが、より多くの事業機能を外部から柔軟に取得しうる環境が先進国を中心に整備されてきた。

例えば、ヤマト運輸が「バリュー・ネットワークキング」構想で提供する物流サービスを活用すれば、中小企業でも大手企業に遜色のない柔軟性と効率性をもった商品や部材の配送網を構築できるだろう。

ペイパルなどの決済サービスを使えば、海外の協力企業や顧客企業の与信管理も可能な時代である。Amazon ウェブサービスを用いれば、中小企業であっても柔軟で冗長性がある高性能な企業システムを少額の初期投資で導入することが可能となった。

中小企業でも市場から優れた経営資源を獲得する時代となれば、より高度な「選択と集中」が必要となる。このような経営環境においては、必ずしも自社が所有する人、設備、資本の規模を拡大させることが経営における正解とはいえなくなる。

小規模なままで 巨大事業を運営できる

最近、急速に成長している企業の多くは、必要な

規模と知見を外部から調達することによって、圧倒的な成長速度と国際化を実現している。

例えば、すでにアップルとサムスンに迫る規模に成長した中国のスマートフォンメーカーであるシャオミは、市場からの経営資源調達を最大限に生かしている。商品企画とマーケティング、そして顧客サポートに注力し、創業後数年で6,000万台以上のスマートフォンを販売する規模に成長した。

重要なのは自社の規模ではない。自社が関与する付加価値創造の連鎖構造への影響力の行使である。必要とあれば自社工場を保有し、従業員も採用する。しかし最も優先すべきは、事業拡大に必要な経営資源の確保である。そのために必要な技術、資源、知見を保持する世界中の企業と積極的に連携する。

例えば、工作機械の専門商社である(株)山善は、自社工場をもたずに20社以上の契約工場に生産を委託することで、家電事業を750億円規模にまで成長させている。同社は品質管理のノウハウと工具の卸販売で培った地域販売店への販路を最大限に活用し、それ以外の部分を外部に委託することで販売、企画、品質管理に経営資源を集中させた。現在、扇風機では市場シェア3割を握り、オープンレンジや加湿器、炊飯器など多様な事業領域にも参入している。

こうした企業は、規模の経済と成長の柔軟性を提供できる自社よりも巨大な企業群をサプライヤーや協力企業として活用する。世界中から規模を問わずに取引相手を探し出し、条件を比較し、ゼロベースで付加価値創造の連鎖構造をデザインしている。

自社で投資も雇用もせずとも、自社の強みを生かし、自社にない力を協力企業から引き出すことで、中小企業はブランド力のある巨大企業に対しても十分に対抗できる力をもち始めている。

これは製造業において先行している流れではあるが、製造業に限った議論ではない。物流インフラや情報システムの進化により、多様な産業において外部の経営資源を活用できる可能性が高まっている。

例えば、小規模な食堂や弁当店であっても大手

チェーンに対抗できる調達網や販売網を活用できる。全国各地の鮮魚、野菜、精肉等をウェブ上で仕入れることができる八面六臂(株)のサービスを活用すれば、大手チェーンですら入手困難な全国の水揚げ情報にアクセスし、仕入れに割いていた時間を調理や仕込みに充てられる。また、飲食店の予約システムの運営と集客の両面を飲食業紹介サービス、例えば食べログやオープンテーブルに顧客管理業務を委託することで、営業面での負担を軽減できる可能性もある。

このように自社の中核事業の根幹であった業務を外部に委託し、自社はより付加価値の高い業務に注力する動きは、世界中の多様な産業で生じている大きな潮流である。事業環境が変化するなか、伝統的な企業や事業の姿にこだわる必要はない。重要なことは競争力のある事業の創出であり、組織の成長や所有や雇用はその手段でしかない。投資や雇用をせずとも、入念に設計された契約関係や業務プロセスにより、十分に競争力をもちうる。

現代の経営戦略の研究では、企業の競争力の源泉は企業が所有する人、設備、資本ではなく、それらを取得して組み合わせる能力にあるという理解が広がっている。この理解に基づけば、競争力のある企業とは能力を絶えず刷新し続け、適切な事業機会を判別したうえで、最適な経営資源を組み合わせる企業であると考えられる (Lane et al., 2006)。

柔軟性を確保しつつ、スケーラブルな事業モデルを作り上げるという目的に照らせば、市場にこれだけ多様な経営資源が広がりつつある現代、新しい意味での合従連衡の推進が求められるだろう。それは垂直統合型の組織を成長させ、組織の成長と事業の成長をほぼ同義と捉える時代から、自社をパートナー企業との連携の指揮者と位置づけ、事業の成長を組織の成長と切り離すべき時代への変化である。

「自社」を複層的に捉える

より多くの経営資源を外部から調達する。この変

化は突如始まったわけではない。自社ですべてを賄わずに積極的に外部委託を行うという考え方は、古くから存在する。しかし最近に至るまで、この流れは大企業を中心に自社がすでに保有している事業機能を切り出すようなコスト削減を主眼としていた。それはITシステムや顧客サポートなどの付帯的な業務が中心の議論だったのである。

しかし情報技術の進化、グローバル化、多国籍企業の選択と集中の結果、市場から経営に必要な人、設備、資本を動的に入手することが容易になった。こうした経営環境では、外部委託という選択肢が中小企業の成長戦略にとって重要な意味をもつようになる。中小企業が事業の成長を目的として、自社の中核事業に必要な経営資源を外部から調達することが現実的かつ魅力的な時代が訪れようとしている。

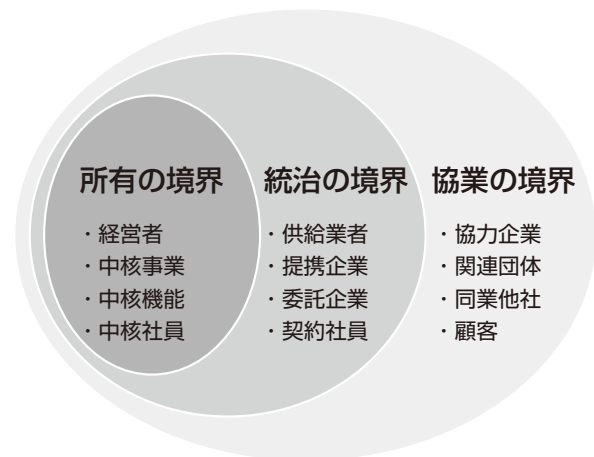
もし市場から動的に経営資源を手に入れることがさらに容易になるのであれば、必ずしも自社が所有する人、設備、資本の規模を拡大させることが経営における正解とはいえなくなる。これは企業の境界を再定義することにもつながるだろう。

企業の境界の再定義とは、自社のグループ会社や関連会社など所有権を保持する境界だけでない。外部委託先など密接な関係をもち影響力を行使できる境界、さらには同一の利害を共有する企業や顧客などを含む目的を共有し協業できる境界を意識し、複層的に企業境界を理解することである（図-2）。

これは伝統的な経営者、経営幹部、正規雇用の従業員、非正規雇用の従業員といった区切りを越えた多様な事業への関わり方を受け入れることにもつながる。実際、急成長しているスタートアップ企業は、実に多様な働き方、雇用形態を活用して正社員では採用しえない技能を社内に取り込んでいる。

顧問契約やコンサルティング契約から一歩踏み込み、週に数日出勤するパートタイム契約で執行役員レベルの経営陣を採用する事例が増加している（Miller et al., 2012）。フリーランスのデザイナーを社内に常駐させ、引退した熟練技術者を顧問として

図-2 企業境界の再定義-所有、統治、協業の複層的な境界を理解する



迎えるだけではなく、ウェブ上から業務を個人に外注するクラウドソーシングを活用して世界中の技能を活用することで、新たな技能への柔軟なアクセスを担保できる（琴坂, 2014）。

自社が小さいからこそ、自社が採用できないからこそ、逆にそれを柔軟性と捉えて多様な人材や企業を活用することができる。小ささを強みと捉えれば、市場に存在する多様な経営資源を自社の外郭に^{しつら}設えることで、ときに急速な成長を実現できるのである。

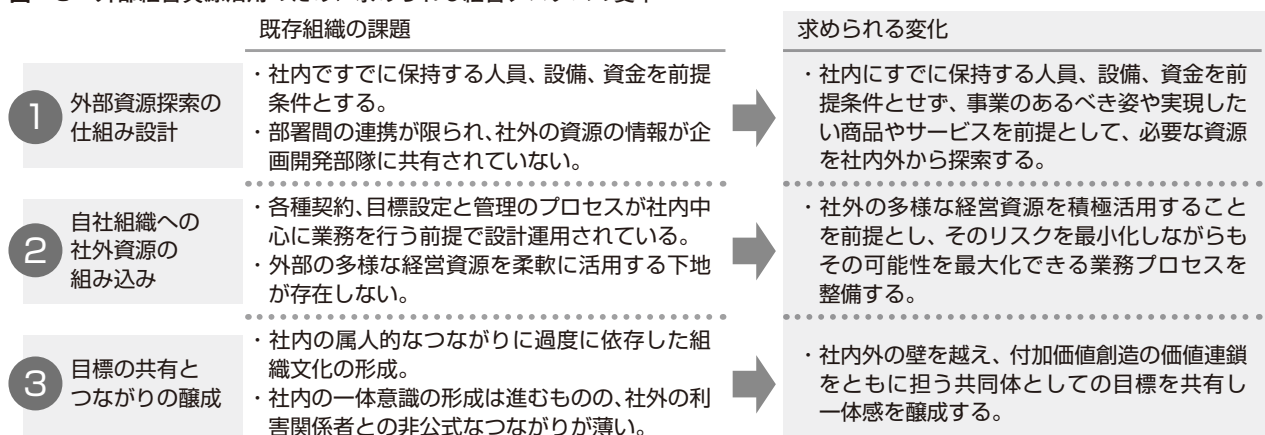
外部の経営資源を活用するために

社内外の境界をまたいで事業を成長させるためには、自社の経営システムの変革が必要となることはいうまでもない。特に、外部資源探索の仕組み設計、自社組織への社外資源の組み込み、目標の共有とつながりの醸成が必要となるだろう（図-3）。

第1に、これまでとは違う形での外部資源探索の仕組みが必要となる。新規事業の組成に当たり、社内に存在する経営資源を前提に計画を構築するのではなく、事業のあるべき姿や実現したいサービスのためにどのような人、設備、資本が必要であるかという議論に発想を転換する必要がある。

自社ができることのみならず商品やサービスを開

図-3 外部経営資源活用のために求められる経営システムの変革



発するのではなく、市場や顧客が何を求めているのか、こういった商品やサービスを欲しているのかという問いを出発点として、自社を中心とした企業と個人の連携のなかで、どうすれば実現できるかを検討する体制の整備が求められる。

それには企画、開発、生産など商品やサービスを直接開発する部署だけではなく、外部の経営資源に関しての知見をもつ渉外や購買、そして人事までも巻き込んだプロジェクト体制を構築し、企画の初期段階から社外の資源を探索していく必要がある。

第2に、社外の資源を効果的および効率的に活用できる体制を自社の経営システムに組み込んでいく必要がある。特に社外に対して、自社の製品やサービスの評価に影響する部分への関わりを求めることから、リスクを最小化し、便益を最大化する法的な契約と実行体制を磨き込む必要がある。

複数の企業で合同プロジェクトを進行する際には、法的な関係において責任と義務を明確化する必要性が高まる。信頼関係に過度に依存した受発注の関係性は、特に国際的な事業連携においてリスクが高い。またパートタイムで週に数日のみ出社する経営幹部や技術者は多くの場合、類似する事業を行う他社に対しても同様の勤務形態で業務を提供している。労務管理や機密保持の観点でのリスクを過大に恐れる必要はないが、それを無視することは難しい。

社外の資源を積極的に活用する際に生じるこうしたリスクは、それがもたらす競争力の裏側に存在する。社内で大半の業務を完結させることを前提に設計、運用されている各種の契約、目標設定と管理監督プロセスは、もちろん外部の経営資源を積極活用するためにはすべて見直す必要があるだろう。

最後に、複層的な企業の境界を意識した経営に求められるのは、理念や目標の共有と参画者間のつながりの醸成である。より広がりのある組織によって経営される事業は、所有権や専属契約ではなく、相互の協力や個々の業務の委託契約による緩やかなつながりに依存している。それをしなやかで強靱なものとするためには、事業の理念を共有し、社会的な意義を提示し、そして単一の事業を行う共同体としてのつながりを醸成する試みが重要となるだろう。

一つの企業という枠組みのなかですら、組織の一体感を醸成することはときに困難を伴う。協業と連携が事業の中核となるのであれば、より多くの時間と労力をはらい、参画者それぞれが行う業務の結果としてどのような付加価値が創造されているかを伝え続けていくことが必要となる。

このように、外部の資源の可能性を活用するためには既存の組織と経営の枠組みを進化させる必要がある。しかし、これは必ずしも既存の組織や経営の枠組みと相反する構造ではない。むしろ、新しい可

能性に挑戦することを契機として、自社の事業運営の枠組みや考え方を進化させるのではないだろうか。

事業成長と組織成長を切り離す

市場が安定的に成長し、競争環境が急激には変わらない状況下においては、市場において優位なポジションを自社が確保し、自社内に有益な経営資源を蓄積することが競争優位に結びつくとされてきた。

しかし、こうした伝統的な経営戦略論が前提としている考え方は、短期的な競争優位しか実現しえない。変化が速く不確実性の高い経営環境においては、成り立たない可能性がある (D'Aveni et al., 2010)。

外部の経営資源を活用するということは、変化が速く不確実性の高い経営環境にも適しているだろう。多数の企業がより密接に関わりあいながらも分業し、それにより相互に補完しあうことで変化の速い経営環境に対応する。自社で保持することにこだわらず、自社の関わりのなかで必要な経営資源を探索、保持、活用することが答えとなりえる。

すでに2000年代の後半以降、研究開発マネジメントの領域では外部資源活用の重要性がオープン・イノベーションという言葉により広く理解されている。この概念は伝統的な企業の境界を越えた企業間の連携を促進することにより、知的財産やアイデアの創出を促進する (Chesbrough et al., 2006)。単に外部からアイデアや知的財産を取り入れるという発想ではなく、逆に自社からも外部のパートナーに対して経営資源を提供することで、組織の内部と外部の間に双方向の知識の流れを作り出すことを必要とする経営の方法論である (Chesbrough et al., 2009)。

本稿で述べてきた外部の経営資源活用の重要性とその意味は、この議論の延長線上にも存在しうる。研究開発の領域を越えて事業全体をオープンなシステムのなかで成長させることが、現代、そして未来の経営環境における最適解なのではないだろうか。

それは事業の成長と組織の成長を切り離すことで

もある。事業を成長させるにあたり、必ずしも自社の組織を成長させる必要はない。変化していく経営環境のなかで事業の成長に必要な要素を世界中で探索し、それらと連携し合うなかから事業の成長を実現することが、未来の企業には求められている。

(注) 本稿執筆の基礎となる調査研究活動は、JSPS科研費(15K17131「専門的経営人材とボーングローバル企業：急速な国際化における組織能力獲得過程の探索」)の助成を受けたものです。ご支援に深く感謝を申し上げます。

参考文献

- Cavusgil, S.T. and Knight, G. (2009) *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press
- Chandler, A.D. (1977) *The visible hand : the managerial revolution in American business*, Belknap Press
- Chesbrough, H.W. and Garman, A.R. (2009) "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times", *Harvard Business Review*, vol.87 (12), pp.68-76
- Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006) *Open innovation: researching a new paradigm*, Oxford University Press
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B. and Smith, K.G. (2010) "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, vol.31 (13), pp.1371-1385
- Lamoreaux, N. R., Raff, D.M.G. and Temin, P. (2003) "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History" *The American Historical Review*, 108 (2) : 404-433
- Lane, P.J., Koka, B.R. and Pathak, S. (2006) "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *The Academy of Management Review*, vol.31 (4), pp.833-863
- Miller, J.G. and Miller, M. (2012) "The Rise of Supertemp", *Harvard Business Review*, vol.90 (5), pp.50-62
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press (New York), Collier Macmillan (London)
- Teece, D.J. (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol.28 (13), pp.1319-1350
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.18 (7), pp.509-533
- Williamson, O.E. (1971) "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", *American Economic Review*, vol.61 (2), pp.112-123
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a study in the economics of internal organization*, Free Press
- 琴坂将広 (2014) 「組織の意味を再定義する時 企業は創造性と生産性を両立できるか」『DIAMOND Harvard Business Review』, vol.39 (11), pp.38-51