

「経営の連続性」

ミスミの持たざる経営から考える

1/14/2010

伊藤達夫

「持たざる経営」がもてはやされた時代がありました。1990年代後半のことです。極論すると、自前で持つのはコアコンピタンスの部分だけで、その他の部分はアウトソーシングしたほうが低コストになる、外部環境の変化に適応できる！という主張でした。

バックオフィス部門はアウトソーシング。人事、経理、総務、情報システムなどの部門を全てアウトソーシングするんだ！という考え方でした。更に、商社は購買エージェントとして、顧客の購買業務の代行をしてあげることがコアバリューである、購買をプロデュースするだけでいい、生産設備を持つところを使えばいいんだ、と。

こういった考え方は、一時もてはやされました。ミスミの好業績、独自のビジネスモデルとあいまって、これからはアウトソーシングだ！というトレンドを創りだしました。確かにアウトソーシングは一つの経営オプションです。リソースを自前でやるのか、外に求めるのか？というのは戦略的な意思決定事項です。

しかし、今はミスミは持たざる経営をやっているかと言いますとやっていません。人事部門も、人材開発室という形であります。情報システムも自前で持っています。なにより、駿河精機というメーカーと合併してしまって、今では生産設備まで持っているのです。一体何があったのでしょうか？

2000年前後に、ミスミは赤字を出しまして、その後、コンサルタントとして有名な三枝氏が経営者に就任し、現在は5期連続で増収増益を続けています。三枝氏が招かれると同時期に、当時の持たざる経営を推進してきた経営幹部は会社を去りました。上場した時の社長さんが株を持っているオーナー企業ともいえますので、オーナーさんが舵を切る判断をしたんです。

しかし、なぜ、持たざる経営から舵を切ったのか？そして、舵を切ったからこそ増収増益を続けているのだろうか？それともたまたまだろうか？というところは非常に興味深いことではあります。

オーナーさんの意向は本人のみぞ知る、ということだと思のですが、私が思う持たざる経営の問題点があります。実は、持たざる経営の考え方を導入して、新しい事業を作り出そうといったプロジェクトに関わっていたことがありまして、その時の知見を自分なりに書こうと思います。

まず、持たざる経営において、コアとなるコンピタンスはプロデュース力だ、という考え方があります。一人一人のビジネスプロデューサーが、内部、外部のリソースを駆使して事業を回していく。それで、内部には極力リソースを持たない。一見、かつこいいんです。本当に。

でも、いきなりビジネスプロデューサー的なことができるか？と言えば、できません。当然、経験を積んで、というのはあります。

では、どういう形で経験を積んでプロデューサーになるんでしょう？プロデューサーのアシスタントというのが一番思いつく形でしょうか。しかし、プロデューサーのアシスタントをすることで、プロデューサーになれるのでしょうか？というポイントがあります。ビジネスを回すには、いろんなビジネス機能をマネジメントしないといけません。

ビジネスプロセスがかっちり作られていたとして、その1つ1つがある程度わからないと、そのプロセスをマネジメントできない。もしも、その機能を外部に出したときには、コアになる部分を抑えていないと、制御できません。

外部業者の作業クオリティを最大限に引き出せますか？という論点がすごく大事になってまいります。それで、プロデューサーのアシスタントをすることで、その能力が上がるのか？というのは相当疑問です。あるプロセスのことがわからなくなってしまうと、クオリティをどう上げればいいのか？コストはどう下がるのか？リードタイムをどう短縮するのか？がわからなくなります。そうすると、もはやコントロールできません。

大手の会社が、一時期 IT 投資を騙されてなのかやりまくっていましたが、業者さんにいいようにやられていました。CIO もベンダーにいいようにやられる人もいます。自分たちができないことを外注するとコスト増なのです。

プロデューサー機能しか持たない場合、業者にやられないためのクリティカルなポイントがないと、いいようにやられます。クリティカルなポイントがあっても、自分でできる面がないとコントロールがしんどくなる。逆に言うと、業者側は、発注者が絶対できないことを提供すると、価格交渉で優位に立てるんですよ。普通に当たり前のことです。

つまり、プロデューサー機能しか持たない企業は、人材のスキルが上から下に流れていく流れを作らないといけないのですが、持たざる経営だとそれが難しい。ちょっとした技術の進化なんて、しょっちゅう起こりますから、そういう現場のやり方の変化についていけないといけないのです。全部外注してしまっついていけますか？お金を払ったほうが人を雇うより低コストだから、どんどん外注業者さんにお金を払いますか？

価格交渉すればいいじゃないか！と思いますか？その時の交渉のネタはなんなのでしょう？業者さんの現場で起きていることがわからなくなっているのに、価格交渉可能なんのでしょうか？ある程度の販売量が安定的に見えていれば、大規模発注できますけど、そんな大規模な販売量が

見えるなんてことがあるんでしょうか？

一言で言いますと、企業としての連続性が見えないのです。その企業の中を、スキルがきっちり上から下へとトランスファーされていく連続性が、持たざる経営だと見えない。投資集団ならば、いいのです。お金出すからあなたたちやりなさい、と経営権を握ってやっていく。でも、ファンドで大きい集団は少ないですよ。皆さん、すぐにスピアウトする。雨後のたけのこのように、あります。同じことが、持たざる経営でも起こるでしょうね。何年かいて、プロデューサーとして実績を出してしまうと、すぐ辞めてしまう。自分で出来ればやめます。

企業の連続性を担保するのは、たいてい人材です。人を育てられない、スキルの連続性がない可能性が高い。つまり価値の源泉を複製が容易でない。そして、人を引き止められない可能性が高い。つまり価値の源泉をリテンションできない可能性が高い。そして、各ビジネスプロセスに対する情報の非対称性が大きくなる可能性も高い。そんな経営を連続的にできるか？という、けっこう厳しい、というのが正しい答えですね。

ここまではラインの部分のお話しをしています。 管理部門も同じようなことがいえます。確かに、中規模の企業の管理部門／人事部門はひどいことが多いです。そこを壊す意味では、一度アウトソースしてもいいかもしれません。ただ、人事は、会社の戦略を実現するための組織／人材のあり方を考える際にコアな部分を担いますので、もしその機能をアウトソースして、内部でのコントロール可能性が長期的に低くなると厳しいですよ。ひたすらデメリットを列挙していますが、デメリットを列挙してやらない理由になるのか？という、それだけでは、なりません。

あくまでメリットとデメリットの見合いで意思決定すべきことなので、デメリットがあるからといってやらないというのはおかしいですけど。ただ、企業は社会の公器となるならば、「持続的競争優位」を目指すものです。その持続性が「持たざる経営」には見えにくいのです。こういった課題を越えられる見込み、メドがあるなら、どうぞ推進してください。もしそういう見込みがないのなら、敢えてやる必要があるのか？ということをもう一度、考えてみてください。

長期的な企業の成長には、連続性は必須の要素ですから。