

ソリューションサービスを通じた製造業の業態革新

山崎朋広

業務プロセスの包括的アウトソーシングニーズの拡大に伴い、ソリューション（問題解決策）サービスが定着し始めている。このビジネスの鍵となるのは、ユーザーが最も蓄積している「ユーザーノウハウ」であるため、多様な業務プロセスを実施している製造業は、市場で売ることができるソリューションサービスの構築の潜在的能力が高いといえる。このような製造業は、自社の業務プロセスをベースとしたソリューションサービスの設計によって、競争力の強化につなげることが可能である。

製造業のソリューションサービス提供ポテンシャル

近年、日本でも、業務プロセスの包括的アウトソーシングニーズの拡大に伴い、ソリューションサービス・ビジネスが定着し始めている。このビジネスの鍵となるのは、ユーザーの課題を理解して、適切な解決策を提案できる能力であり、これは実はユーザーが最も蓄積している「ユーザーノウハウ」である。

例えば、工場におけるユーティリティ（発電、熱供給、水処理、廃棄物処理など）設備の構築、保有から、燃料の調達やO&M（オペレーションとメンテナンス）までの業務を一括して提供するユーティリティソリューション・サービスの場合、最も重要となる標準

作業の設計技術や予防保全のための設備診断の技術は、まさしく設備のユーザーが蓄積している「ユーザーノウハウ」である。

このような観点で考えると、多様な業務プロセスを実施している大手製造業グループは、市場で売ることができるソリューションサービスの構築の潜在的能力が高いといえることができる。

実際に、日立製作所グループの日立物流（物流ソリューションサービス）や、新日本製鐵グループの新日鉄ソリューションズ（システムソリューション・サービス）など、自らがグループ内で蓄積したノウハウをもって市場に打って出ることで、ソリューションサービス・ビジネスの確立に成功を収める企業が出てきている。

業務の内製化と外製化

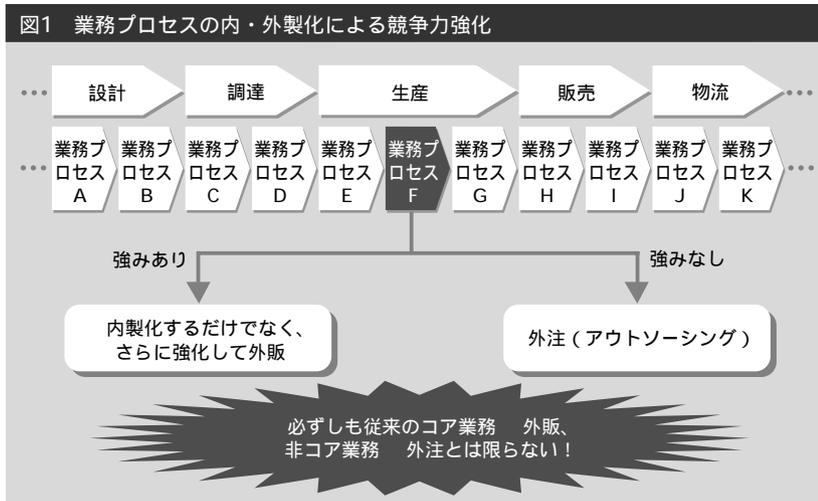
企業活動を機能という観点で見ると、製造業の場合、直接経費に関連する機能として開発、設計、調達、生産が、また間接経費に関連する機能として販売、物流、間接業務（人事、財務、経理など）がある。これら各機能に対して、さらに複数の業務プロセスが存在する。

これらのなかで、特定の業務プロセスについて、それを内製化するだけではなく強化して自社の商品として外販するか、あるいは、他社にアウトソーシングするかの内・外製化の切り分けは、企業によって異なる。

ここで注意しなければならないのは、非コア業務（間接業務など）を外製化するという安易な決断を下してはならないということである。非コア業務にも強みを持っている企業は多数あり、これらはむしろ強化して外販まで視野に入れ、新たなコア事業として育成していくことも可能である。

一方で、本来的にはコア業務であったとしても、そこに強みがなければ積極的に外注化し、ユーザーとして外部ベンダーのソリューションサービスを活用していくことが、競争力の強化につながる場

図1 業務プロセスの内・外製化による競争力強化



合もある（図1）。

製造業における非コア業務の強みを活かした外販事例としては、アルプス電気グループにおけるアルプス物流の物流ソリューションサービスがあげられる。物流ソリューションサービスとは、3PL（サードパーティ・ロジスティクス）とも呼ばれるサービスで、企業における物流業務（物流センター等の設備の構築、O&Mや輸配送など）を一括して提供するサービスである。

アルプス物流は、設立当初、親会社向けに電子部品に特化した物流業務を受託していた。そこで蓄積された電子部品の物流ノウハウ（在庫に対する空調管理や静電気対策、輸配送時の扱い方など）を強みとして、いち早く共同物流を

利用した外販に取り組んだ。

現在では、電子部品業界のメーカー、商社、セットメーカー約1800社のうち7割以上の企業を対象に物流ソリューションサービスを提供しており、アルプス電気グループ以外への外販比率も50%を超えている。その結果、営業利益率約10%という、物流事業者のなかでは非常に高い収益性を維持している。

一般的に、製造業における物流業務は非コア業務であると考えられているが、グループ内で蓄積されたノウハウを強みとして、新たな収益性の高い事業を育成した典型的な事例である。

一方、同じ業務プロセスでも内・外製化を切り分けている事例としては、ソニーグループにおけ

る製造ソリューションサービスの活用があげられる。

製造ソリューションサービスとは、製品の生産を中心に設計、試作、発送、補修、カスタマーサポートなどの業務を一括して提供するサービスである。製品が電子機器の場合、EMS（電子機器の受託製造サービス）とも呼ばれる。ソニーは、宮城県の中新田工場を米国の大手製造ソリューションサービス・ベンダーであるソレクトロンへ売却することによって、生産業務を外注化し、開発などの機能に資源を集中している。

ソニーは、低価格オーディオなどの成熟した商品の生産は外注化している一方で、新しい分野の製品は自社グループで生産を行っている。そのために全国11工場をソニーイーエムシーエスという1つの独立した生産統括会社を集約し、生産性改善のノウハウを共有化して競争力を高めている。

さらに、今後はグループ内で蓄積されたノウハウを強みに、製造ソリューションサービス・ベンダーとして外販まで視野に入れている。同じ生産機能に関する業務プロセスに対しても、強みがない部分は積極的に外注化し、また強みがある部分は外販していくとい

う、業務の内・外製化をうまく行っている事例である。

パイロットプロジェクトの設計と内・外製化の切り分け

社内業務の「外販」と「外注」の切り分けを行うためには、まず自社グループにおける業務プロセスをベースにソリューションサービス・パイロットプロジェクトを設計する必要がある。これはハードウェアの試作に相当するもので、ソリューションサービスのビジネスモデルの検証を行うためのものである。

同じ生産機能に関するソリューションサービスでも、業務プロセスの設定範囲によって、ユーティリティソリューション・サービスや製造ソリューションサービスの

ように違いが出てくる。また、同じ業務プロセスでも、対象製品などによっては、強みが活かされる場合とそうでない場合もある（ソニーの事例を参照）。

このため、ソリューションサービス・パイロットプロジェクトの設計は、業務プロセスをある程度細分化し、企業によって設定範囲を変化させる必要がある（図2）。通常は設計後に実施するが、自社グループの業務プロセスをベースとする場合、自社グループに対してすでに実施しているので、そのデータをもとに検証する。

ソリューションサービス・パイロットプロジェクトの設計が終了したら、自社グループにおけるコストと他のソリューションサービス・ベンダーのコスト見積もりと

を比較することにより、当該業務における自社グループの競争力を見極めることが可能となる。

それによって、競争力があると判断されれば外販し、競争力がないと判断されれば、たとえコア業務でも積極的に外注化を推し進めていくことが、競争力の強化につながる。

ソリューションサービスの設計を活用した業態改革

このようなソリューションサービスの設計を通じた自社グループ資源の的確な把握による外販・外注の見極めを通じて、製造業グループが抱えている課題に対して有効な対応策を立案することが可能となる。

例えば、自社グループの業務プロセスの外販による新規事業開発、外注によるコスト競争力強化をもって、グループ経営における選択と集中の指標とすることも可能である。

『NRI Research NEWS』
2002年7月号より転載

山崎朋広（やまざきともひろ）
事業戦略コンサルティング部コンサルタント

図2 ソリューションサービスの設計

