



# 委託・請負から共創へ —アジャイルプロダクトオペレーティングモデル で価値創出を加速する

**Lean-Agile Procurement × Agile Product Operating Model**

---

Authors: Simon Reindl & Mirko Kleiner

# 全体概要

現代の変動性が高く、複雑なビジネス環境において、コンプライアンス、コスト管理、リスク回避を目的として構築された従来型の委託・請負<sup>\*1</sup>やプロジェクト型の提供モデルは、もはや通用しなくなりつつある。先進的な企業は現在、コンプライアンス、コスト管理、供給パートナー<sup>\*2</sup>のリスク管理、そして市場に出すまでのスピードを向上させると同時に、適応力とイノベーションの強化にも注力している。これらの成果は、委託・請負をプロダクトサイクルの初期段階からより継続的に統合することで達成され、組織は市場の機会やAIなどの新技術に迅速に対応できるようになる。

先進的な組織は、プロジェクト中心からプロダクト中心のモデルへと移行し、チームと投資を顧客のアウトカムに合わせて整合させている。この進化は、組み込み型で、適応力があり、アウトカム重視な委託・請負の職能を求めている。

アジャイルプロダクトオペレーティングモデル (APOM: Agile Product Operating Model) は、組織が価値を提供する方法を、プロジェクトベースからプロダクトベースの提供へと転換することで再構成するためのアプローチである。APOM は、戦略 (Strategy)、人と組織 (People)、仕組み (Structure)、バリューサイクル (Value Cycle) という相互に依存する 4 つの柱を用いて、プロダクトを中心に組織を構成するための設計図を提供する。

Lean-Agile Procurement (LAP) は、APOMにおいて、委託・請負を戦略的な実現要因へと変革する。これは、委託・請負を職能横断チームに組み込み、委託・請負サイクルを劇的に短縮（最大 400～800 %）し、適応力のある供給パートナーエコシステムを構築することで実現される。LAP キャンバスやビッグルームイベントなどの共創的なツールは、硬直した提案依頼 (RFP) プロセスに代わり、柔軟でアウトカム主導なパートナーシップを実現する。

グローバルな調査とケーススタディ —— Roche、Air France KLM、Swiss Railways、Swiss Casinos、Auckland Council [1]、および Dunedin City Council —— によると、APOM と LAP を統合することで、市場に出すまでの時間を短縮し、最大 80 % のコスト削減とイノベーションのスループット向上を実現している。さらに、発注側と受託側の双方での満足度は 10 点満点中で 9 点に達している。リーダー層にとって、その必要性は明白である。委託・請負を価値創出サイクルの中核に組み込むことが、迅速で戦略的なピボット、より強固なレジリエンス、そしてスピードと適応力が重要となる市場における持続的な競争優位をもたらす。

<sup>\*1</sup> 訳注: 本ドキュメントにおける「procurement」は単なる購買や発注ではなく、委託・請負を含む戦略的なパートナー共創を指す。

<sup>\*2</sup> 訳注: 本ドキュメントにおける「supplier」は単なるサプライヤーではなく、供給パートナーとした。

# 今、委託・請負に変革が求められる戦略的背景

## 変化するビジネス環境

グローバルにおけるビジネス環境は、根本的な転換を遂げている。組織の 82 %が、短期的なニーズと長期の戦略的変革のバランスを取ることに課題を抱えていると回答している [2]。この迅速な対応と長期的な計画との間に生じる緊張関係は、従来のアプローチでは対応できない委託・請負の職能への新たな要求を生み出している。

組織は、よりプロダクト重視のモデルへと移行しており、ここで効果的なアプローチとなるのがアジャイルプロダクトオペレーティングモデル (APOM) である。プロダクト指向のアプローチを支える構造の主要な実現要因は、委託・請負が全体を通じて関与し、チームがプロダクトを構築する以外の選択肢を見出すのを支援する役割を果たす。委託・請負は、戦略レベルとバリューストリームレベルの両方で効果的に統合される必要がある。初期段階から継続的に関与することが、企業、ポートフォリオ、チームにおける意思決定と提供スピードを形づくる。

**現実世界での影響:** 例えば、Netflix が DVD の郵送サービスからストリーミングプラットフォーム、さらにコンテンツ制作へと変革していった過程を考えてみよう。それぞれのフェーズでは、異なる供給パートナー関係、テクノロジー、契約形態が求められた。従来型の委託・請負であれば、市場がストリーミングへと移行しつつあるまさにその時に、DVD 製造業者との複数年契約に縛られていたことだろう。アジャイルな委託・請負は、こうした急速なピボットや戦略的なパートナーシップを可能にし、それこそが Netflix の成功を形づくったのである。

これは、Netflix の「プロセスよりも人を重視する (People over Process) [3]」という文化によって実現できた。この文化は、透明性と説明責任を重視し、成功するアウトカムの達成に向けた責任を明確にしている。信頼、裁量、説明責任のバランスが、Netflix における委託・請負プロセスの効率化を可能にしたのである。

いくつかの変化の動向が重なり合うことによって、委託・請負の状況が再形成されつつある。

### デジタルの加速

委託・請負プロセスのデジタル変革は、数年前から進行しているが、今後は、電子調達<sup>3</sup>プラットフォームやデジタルソリューションの導入がさらに加速していくだろう。より高い効率性、透明性、リアルタイムデータの活用が、この動向を後押ししている。戦略的な委託・請負のプロフェッショナルは、複雑で不確実な委託・請

負需要の増大に、より効果的に対応するために、自動化とツール活用を強化することが不可欠である。

### サイバーセキュリティの必然性

BCI のサプライチェーンレジリエンス調査によると、「サイバーセキュリティとデータ侵害は、今後 12 か月および 5 年間におけるサプライチェーンへの最大の脅威である」 [4]。さらに昨年、Cybersecurity Ventures は「サイバー犯罪による損害額は 2025 年末までに 10.5 兆ドルに達すると予測されている」と報告している。新たな脅威ベクトルがほぼ毎日のように出現する状況では、迅速に対応できないことが組織に重大な影響を及ぼす可能性がある。

### 供給パートナー関係の複雑化

2023 年版 「State of Agile in Procurement」 グローバル調査によると、供給パートナーの 31 %が、最も重要な顧客との取引を行うために 10 以上のシステムへログインする必要がある一方で、33 %の供給パートナーが、必要な情報（例えば、サステナビリティ方針やコンプライアンスの情報など）をより容易に見つけられるようすべきだと考えている [5]。さらに、地政学的な決定や、ESG（環境、社会、ガバナンス）を含む分野での規制の変化、新技術の登場による影響など、新たな要因による混乱が増大している。

### グローバル貿易

貿易形態の変化や関税、市場動向の影響が、委託・請負および供給の状況に影響を与えている。供給とコストの不確実性が高まる中、成功するビジネスアウトカムを維持するためには、契約のより頻繁な見直しと再評価が求められている。サプライチェーンを動的で柔軟かつレジリエンスのあるものとして保つことが、迅速に組織を適応させる鍵となる。

## 委託・請負とプロダクトの断絶がもたらす隠れたコスト

組織全体に委託・請負を組み込むことで、業績向上の大きな可能性が生まれる。これにより、供給パートナーを含むパートナーエコシステムの変化を計画的に捉え、契約上の支

\*<sup>3</sup> 訳注: 電子調達 (e-procurement) とは、インターネットや専用のオンラインシステムを利用して、企業が商品やサービスを調達するプロセスを指す。これにより、調達プロセスの効率化、コスト削減、透明性の向上が実現される。

援を行い、リスクを管理しながら、より迅速なイノベーションを可能にする能力が生まれる。

**委託・請負の断絶:** 現在の委託・請負アプローチは、変更が最小限であり、状況が非常に予測可能であるという根本的な前提に基づいている。しかし、複雑な状況に予測的な委託・請負プロセスを適用し続けることは、過度な遅延や引き継ぎを引き起こし、プロダクト組織の対応能力を阻害し続けることになる。委託・請負が職能横断チームの一員として関与し、統合されることにより、チーム全体で協力できる供給パートナーを見つけるための整合性がとれるようになる。このパートナー重視の姿勢は、相互に Win-Win の関係性をもたらす組織間ネットワークやエコシステムを形成する。これにより、契約の柔軟性をプロセスに組み込むことでリスクが軽減され、可監査性や供給パートナーのレジリエンスが向上する [6]。

**市場投入の遅延による損失:** 6~12 か月を要する RFP プロセスの複雑さが、組織が市場機会を活かすことを妨げている。テクノロジーや消費財などの変化が激しい分野では、この遅延が市場でのリーダーになるか、取り残されるかの明暗を分けることになる。組織が数か月かけて供給パートナーを評価している間に、アジヤイルな委託・請負能力を持つ競争相手は、すでに顧客に価値を提供していることを考えてみてほしい。

プロダクトチームがスプリントで作業している場合、サービスやツールへのアクセスが必要になると、12 か月に及ぶ RFP プロセスが進行している間、開発が停止されてしまうことがある。これでは、イノベーションの推進が極めて困難になる。チームが 2 週間スプリントで作業しており、1 スプリントあたりのコストが 7 万ドルであるとすると、12 か月間の遅延コストは 1 チームあたり 182 万ドルに達する。複数のチームを抱える大規模な組織では、このコストはさらに膨れ上がる。さらに、契約締結後の変更管理にも追加コストが発生し、機会損失に拍車をかけることになる。

**イノベーションの停滞:** 硬直した仕様や取引型のベンダー関係は、共創的イノベーションや価値共創を阻害することになる。供給パートナーとの共創は、もはやコスト削減や契約交渉のためだけのものではない。それは、イノベーションを推進し、レジリエンスを確保し、企業とその供給パートナーとの双方に長期的な価値を生み出すことに関わるものである。供給パートナーをイノベーションのパートナーではなく、単なる受注業者として扱う組織は、画期的なソリューションを得る機会を逃している。

プロダクトを重視する企業は、自社の中核となる提供価値を明確に理解し、自らが活動する状況を把握している。自社で構築するか、それとも外部から調達するかという議論は、より頻繁に行われ、中核ではないニーズは委託・請負によって外部に委ねられることになる。つまり、柔軟で迅速に対応できる委託・請負プロセスを持つことが、変化の激しいプロダクトモデルにおいて中核的な能力となるのである。

**アジリティの制約:** 固定された契約は、変化するビジネスニーズや市場状況へのタイムリーな適応を妨げる。経験主義に基づく学習モデルでは、頻繁な提供と変化が求められるため、契約の中に変更制約を組み込むと、調整に時間的コストや金銭的コストが発生して

しまう。すべての関係者が共同で作成し、頻繁な見直しと更新を前提とした柔軟な契約やアジャイルな契約は、プロダクトチームとパートナーが変化に対して大きな摩擦を伴わずに対応できる環境を整えるのに役立つ。

**定量的な影響:** ある単一のクライアント企業では、購入したソフトウェアの誤使用や未使用により、年間 1,700 万ドルもの損失が発生していることが判明した。これは、委託・請負の非効率性がもたらす多大な財務的な影響を示している。この数値は全体コストの一側面に過ぎず、機会損失、イノベーションの遅延、競争上の不利などを考慮に入れると、その実際の影響はしばしば 3~5 倍にもなる。

## プロジェクトからプロダクトへの転換 —— ビジネスモデルの本質的な進化

先進的な組織は、価値を提供する方法そのものを根本から再構築している。すなわち、プロジェクトベースのウォーターフォール型アプローチから、プロダクト中心の反復型モデルへと移行しているのだ。この変革は、過去 10 年間で最も重要な組織的な変化のひとつであり、その影響はソフトウェア開発にとどまらず、ビジネス運営のあらゆる側面に及んでいる。

プロジェクトベースモデル	プロダクトベースモデル
要件が事前に既知であり、固定されている	学習と市場からのフィードバックに基づいて進化する適応的アプローチである
仕様への準拠や、期限と予算内での提供によって成功を計測する	達成したビジネスアウトカムと提供した顧客価値によって成功を計測する
詳細な契約事項、膨大なドキュメント、管理監督によりリスクを管理する	共創、迅速な実験、継続的なフィードバックによりリスクを管理する
ベンダー関係が取引中心である「何を作るかを発注し、ベンダーがそれを作る」	共創的イノベーションと価値の共創を可能にする戦略的パートナーシップ
変更は高コストで望ましくないものである	変更は学習の一環として想定され、受け入れるものである
価値をプロジェクトライフサイクル終盤で提供する	価値を開発サイクル全体を通じて継続的に提供する

### 変化する状況には異なるアプローチが必要

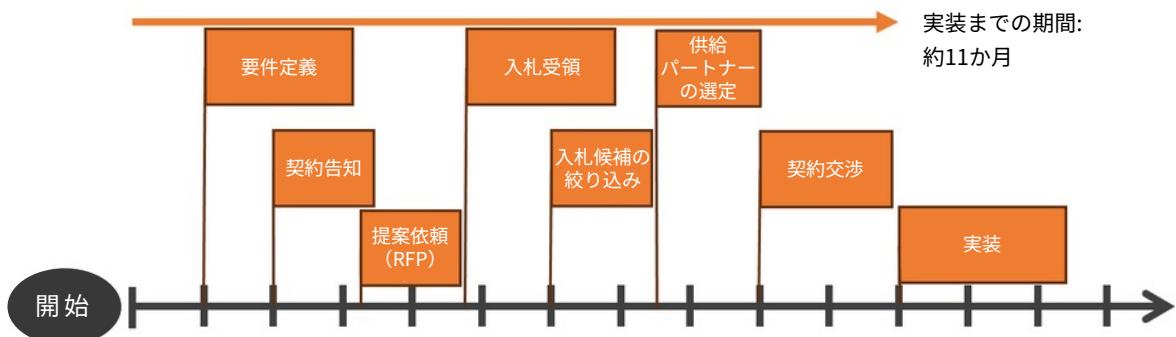
変化する状況は、「単なる」供給パートナーではなく、共創的な成功を目指すパートナーとして関与するという、異なるアプローチを取ることにつながる。

従来型の供給パートナー管理	アジャイルでのパートナー管理
顧客と供給パートナー間に明確な線引きを定め、責任や保証の問題を解決しようとする	相互の成功と持続可能性を実現するために、継続的なフィードバックを中心とした共創的な学習文化を追求する
パートナーシップを定義した後は、変化する目標や新たな学びを考慮せずに進捗を監視する	アジャイルな共創は、その妥当性を継続的に評価し、新たな情報（学び）を得るたびに更新する
関係性は数か月から数年に及ぶ厳格な告知期間で定め、自動的に延長する	共創は、双方がいつでも変更（拡大、縮小）または終了でき、告知期間を必要としない
関係性は、供給パートナーが特定のアウトプットを提供する能力に基づいている	共創は、共同で達成するビジネスアウトカムとそのインパクトに基づいている
従来のパートナーシップでは、当事者がそれぞれに独立して活動し、変更による恩恵はその顧客のみが享受する。慣行の変更は障害と見なされる	アジャイルなパートナーシップでは、すべての関係者が共に改善を目指し、変化する状況と共有する学びを受け入れようとする

不確実性が大きい状況においては、定期的に振り返り、更新を組み込むアプローチによって、対応力を組織の中に根付かせることができる。アジャイルプロダクトオペレーティングモデルは、まさにこれを実現し、委託・請負プロセスに柔軟性と迅速な対応力を必要とする。

以下の図は、従来のアプローチと比較した際の LAP (Lean-Agile Procurement) アプローチのスピードを示している。

## 従来型の委託・請負



## Lean-Agile Procurement

(アジャイルな委託・請負)

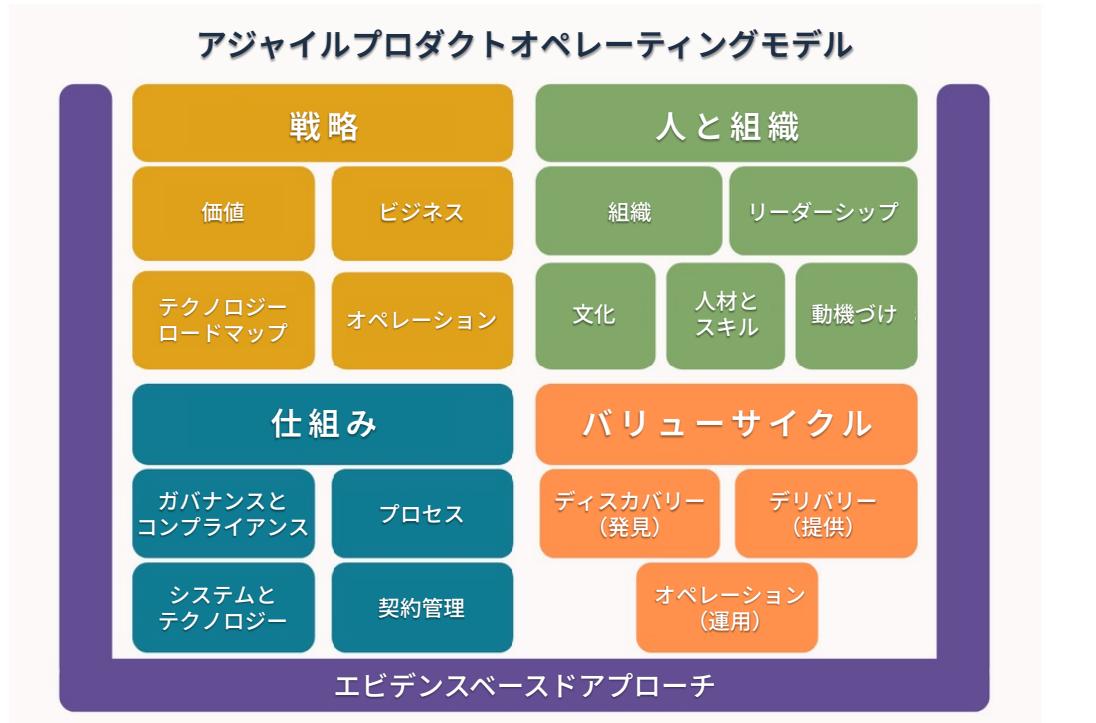


LAP アプローチでは、契約の見直しスケジュールをあらかじめ合意する。一方、WorldCC<sup>4</sup>の調査によれば、契約締結後に見直しや再交渉が一度も行われないビジネス契約が 40 % を超えることが報告されている。

## アジャイルプロダクトオペレーティングモデル — 包括的なフレームワーク

アジャイルプロダクトオペレーティングモデル (APOM) [7] は、現代の経済において、スピード、イノベーション、顧客価値を実現するための包括的な組織運営アプローチを表している。従来の職能別サイロ型組織やマトリクス型組織とは異なり、APOM は継続的な価値提供に最適化した統一されたシステムを構築するものである。

<sup>4</sup> 訳注: World Commerce & Contracting。グローバルな商取引および契約管理の専門組織であり、ベストプラクティスの普及や業界調査を行っている。



## APOM の 4 つの柱

### 1. 戦略: 「なぜ」 —— アウトカム重視の方向性

APOM の戦略は、従来の計画策定を超え、動的でエビデンスに基づく意思決定を取り入れるものである。数か月で陳腐化してしまう 5 カ年計画に依存するのではなく、APOM は戦術的な柔軟性を保ちながら方向性を示すアウトカム主導のゴールを重視している。

#### 戦略の主な特徴:

- 顧客アウトカムに結びついた明確な価値提案
- 日々の意思決定を導く計測可能なビジネス目標
- 市場からのフィードバックや実績データに基づく定期的な戦略の見直し
- 戦略的ゴールと運営アクティビティの整合性
- エビデンスや変化する状況に基づいてピボットできる柔軟性

**委託・請負への影響:** 供給パートナーの選定および契約構造は、戦略的なアジャイル性を支えるものでなければならない。つまり、戦略的なアウトカムと整合したパートナーシップに基づくベンダー関係へと移行することを意味する。長期的な Win-Win のパートナーシップやそれらを基盤とするエコシステムを構築することが、成功を支える実現要因となる。

## 2. 人と組織: 「誰が」 —— 権限を持つ職能横断チーム

APOM は、人々を明確な目的と意思決定権限を持つ安定した職能横断チームとして構成する。このチームは、価値を提供するために必要なあらゆるスキルを結集し、引き継ぎを減らし、機会や課題への迅速な対応を可能にする。

チームの特徴:

- 信頼関係と共に創的な関係を築くための恒常的なチームメンバーシップ
- 特定のアウトカムと計測指標に対する明確な説明責任
- 定められた範囲内で意思決定を行える権限
- 定期的なスキル開発とクロストレーニング
- 顧客およびステークホルダーへの直接的なアクセス
- チームは企業の枠を超えて、あらゆる関係者をイベントに巻き込む

**委託・請負への影響:** 委託・請負の能力はプロダクトチーム内に組み込まれ、チームが自らのゴールと制約を理解できるようにする必要がある。プロダクトチームは、自らの組織におけるすべてのパートナーシップに対してオーナーシップを発揮する。このことにより、プロダクトビジョンの実現に向けて全社的に連携した組織が形成される。従来のように、中央集権的な委託・請負部門が独立して意思決定を行うモデルは、もはや時代遅れとなっている。

## 3. 仕組み: 「どのように」 —— ガバナンスとプロセスを支える仕組み

APOM の仕組みは、制御ではなく支援を重視する。硬直した方針や承認プロセスに頼るのではなく、チームが迅速に動けるようにしつつ、整合性とリスク管理を維持するためのガードレールを提供する。

仕組みの要素:

- アクティビティではなく、アウトカムに焦点を当てた軽量なガバナンス
- 明確な意思決定権限とエスカレーション経路
- 制約ではなく、チームを支援・強化するための標準化したツールとプロセス
- 透明性の高いコミュニケーションと情報の共有
- チームからのフィードバックに基づく継続的なプロセス改善

**委託・請負への影響:** 委託・請負のガバナンスは、管理中心のアプローチから支援中心のアプローチへと転換しなければならない。中央集権的な委託・請負チームは、プロダクトチームが活動するための制約を提示する役割を担う。この転換には、新しい契約モデル、効率化した承認プロセス、迅速な意思決定を支援する共創的なツールが求められる。これにより、初期段階からの関与と透明性の向上を通じて、コンプライアンスと可監査性の両方が改善される。

#### 4. バリューサイクル: 「何を」 —— 継続的な発見と提供

バリューサイクルは、APOM の中核となる原動力であり、顧客ニーズの発見、ソリューションの提供、継続的に価値を生み出すプロダクトの運用という循環を絶えず繰り返す過程を表している。このサイクルは、学習、適応、継続的改善を重視している。

バリューサイクルのフェーズ:

- **発見（ディスカバリー）**：顧客ニーズ、市場機会、技術的可能性を理解する
- **提供（デリバリー）**：発見したニーズに対応するソリューションを構築し、リリースする
- **運用（オペレーション）**：プロダクトを運用し、フィードバックを収集し、最適化の機会を見つける
- **学習（ラーニング）**：結果を分析し、インサイトを導き出し、次のサイクルに活かす

**委託・請負への影響:** パートナーは、発見から運用に至るバリューサイクル全体に統合されなければならない。すべての外部関係者も、内部メンバーと同等に扱われる。この共創は、LAP キャンバス<sup>5</sup>上で明確にする。これを実現するためには、新しい形態の共創（ビッグルームイベント<sup>6</sup>[8]のような、より共創的なミーティングのアプローチ、定期的なプロダクトレビュー、より頻繁な契約の共創的な見直しなど）、共有する計測指標、適応力のある契約アプローチが必要となる。

<sup>5</sup> 訳注: Lean-Agile Procurement Canvas (LAP Canvas) とは、調達プロセスにおけるリーンとアジャイルの原則を適用するためのフレームワークであり、調達戦略、価値提案、主要なステークホルダー、リスク管理などの要素を視覚的に整理するためのツールである。

<sup>6</sup> 訳注: Big Room Event とは、複数のチームやステークホルダーが一堂に会し、共同で計画、調整、意思決定を行うためのワークショップ形式のイベントである。この形式により、コミュニケーションの効率化、迅速な意思決定、チーム間の連携強化が図られる。Big Room Workshop とも呼ばれる。

## APOM における委託・請負の進化

従来の委託・請負は、あらかじめ決められたアクティビティに必要なインプットを外部から確保するという、価値創出の周縁で機能してきた。APOMにおいて、委託・請負は4つの柱すべてに統合され、その中核となる役割を果たすことになる。

- **戦略的統合:** ビジネスによって行われる委託・請負の意思決定は、戦略的なアウトカムに直接影響を及ぼす。供給パートナーの能力、パートナーシップの質、契約の柔軟性は、すべて、組織が戦略的ゴールを達成できるかどうかを左右する。
- **チームのコラボレーション:** 委託・請負のプロフェッショナルは、プロダクトチームに組み込まれたパートナーとなり、供給パートナーのインサイトや市場ナレッジを提供しながら、チーム固有のニーズや制約を理解する。
- **ガバナンスの支援:** 委託・請負は、適切な制御とリスク管理を維持しつつ、迅速な意思決定と適応を可能にする仕組みを構築する。
- **バリューサイクルへの参画:** 供給パートナーは、発見、提供、運用の各フェーズにおいて積極的な参加者となり、新しい形の共創と説明責任の共有が求められる。

## 戦略的な変革をもたらす Lean-Agile Procurement の導入

Lean-Agile Procurement (LAP) は、指揮命令型の委託・請負から、アウトカム重視で共創中心の委託・請負への根本的なパラダイムシフトを表している。この変革は、単なるプロセス改善を超え、価値創出における委託・請負の役割そのものを再構築するものである。初期段階から供給パートナーが関与することは、競争の公平性を損なうものではなく、むしろ文化的、人的な適合性、ソリューションの整合性を高め、手戻りのコストを削減し、効果的な委託・請負を実現する。つまり、適切な相手から適切なものを入手することが可能になるのだ。

## LAP の背後にある哲学

LAP は、2つの相補的なアプローチに基づいている。

- **リーンの原則:** ムダを取り除き、フローを最適化し、顧客価値に集中する [9]
- **アジャイルの原則:** 変化を受け入れ、ステークホルダーと共に創し、価値を反復的に提供する [10]

## LAP の中核となる原則

LAP の焦点は、価値創出を加速し、持続させ、レジリエンスを構築できる、共創的かつ適応力のあるアプローチにある [11][12]。

LAP は、次のような状況で最大の価値を発揮する。すなわち、高い戦略的重要性がある場合、大きな不確実性が存在する場合、イノベーションが求められる場合、複雑なステークホルダー環境にある場合、時間的な制約の強い機会がある場合、または長期的なパートナーシップの可能性がある場合である。このような価値を発揮できるようにしているのは、次の要素である。

- **アウトプットではなく、アウトカムに注力:** コスト削減やプロセス遵守ではなく、ビジネスアウトカムとそのインパクトによって成功を計測する
- **反復的でタイムボックス化された委託・請負:** 短く、共創的なサイクルを用いて、迅速に適応する
- **供給パートナーの早期かつ深い関与:** パートナーと初期段階から共創し、イノベーションを推進する
- **共創を促進するアジャイル契約:** 透明性を確保し、リスクを共有し、共同で問題解決できるように契約を構築する [13]
- **継続的な学習と改善:** 供給パートナーとの契約や委託・請負の能力を定期的に検査し、適応し、強化する

このアプローチの詳細については、<https://www.lap-alliance.org/why-lap/what-is-lean-agile-procurement> を参照のこと。

# APOM における LAP の統合戦略

単なる委託・請負改善の取り組みとして個別に導入されるものではなく、より包括的な APOM の中に統合されたときに、LAP の真の力が発揮される。この統合によって、LAP と APOM の両方の恩恵が増幅される相乗効果が生まれる。

プロダクトチームに委託・請負の能力を組み込むことは、戦略的な実現要因である。25 年前、プロダクト、QA、オペレーションがそれぞれ独立した部門だったが、価値提供の柔軟性を最大化するためにプロダクトチームへ統合されているのと同じように、主要なビジネス機能すべてを含むように職能横断的な連携を拡張することで、リスク管理やコンプライアンスを改善しつつ、タイムリーな意思決定を強化できるようになる。

## コストセンターから戦略的な実現要因への整合の実現

**従来の委託・請負の役割:** 委託・請負は、購買効率に焦点を当てたコストセンターとして機能し、成功はコスト削減やプロセス遵守によって計測される。

**LAP-APOM の統合:** 委託・請負は、ビジネスアウトカムに直接貢献する戦略的な実現要因となり、成功は戦略的なインパクトと価値創出によって計測される。

### 統合の仕組み:

- ・ **アウトカムベースの供給パートナーの選定:** コストを主な基準として供給パートナーを選ぶのではなく、LAP は APOM の戦略的な目標を直接支援できる供給パートナーの選定を重視する。これは、最も低コストな選択肢でなくとも、イノベーションの能力、共創スキル、または戦略的な整合性が優れている供給パートナーを選ぶことを意味する。
- ・ **戦略的パートナーシップの構築:** LAP の共創的なアプローチは、APOM が必要とする戦略的パートナーシップを自然に形成する。最も成功している組織は、パートナーとの共同イノベーションのみに専念する、企業横断かつ職能横断のチームを構築している。「オープンイノベーション」の実践を通じて、組織は各企業に所属する人々のスキルや関心を活かしながら、取り組みを調整することを目指している。
- ・ **バリューストリームの統合:** 委託・請負の意思決定を APOM のバリューストリームと整合させ、供給パートナーの能力、契約条件、パートナーシップ構造が、顧客への価値提供を直接支援するようにする。
- ・ **適応力のある戦略的対応:** 市場環境や顧客からのフィードバックに応じて APOM の戦略が変化した場合、LAP の適応力のある契約アプローチによって、長期的な再交渉サイクルを経ることなく、供給パートナーや契約内容を迅速に適応させること

ができる。

## 制約ではなく支援をもたらすアジャイルなガバナンス

**従来のガバナンスの課題:** 委託・請負のガバナンスは、硬直した承認プロセス、固定された契約条件、リスク回避的な意思決定によって、しばしばアジャリティを制約してしまう。

**LAP-APOMによるガバナンスモデル:** 適切な制御とリスク管理を維持しながら、迅速な意思決定を可能にするガバナンス構造である。

### ガバナンスの革新:

- **アウトカム重視の制御:** アクティビティを管理・統制するのではなく、ガバナンスはアウトカムに焦点を当て、チームが結果をどのように達成するかについて柔軟性を持てるようにする。
- **動的リスク管理:** 詳細な契約によってリスクを排除しようとするのではなく、ガバナンスによって、迅速な軌道修正を可能にする仕組みを備えたうえで、計算されたリスクテイクを可能にする。
- **承認プロセスの効率化:** ガバナンスプロセスはスピードと効果性を重視して設計されており、明確な意思決定権限と効率化された承認ワークフローを備えている。
- **透明性のあるコミュニケーション:** ガバナンス構造は、官僚的な負担を生じることなく、ステークホルダーが意思決定やアウトカムを可視化できるようにする。
- **継続的な改善:** ガバナンスプロセス自体も、チームからのフィードバックやパフォーマンスの結果に基づいて定期的に見直し、改善の対象とする。

## サイロを打破する職能横断かつ企業横断な共創

**サイロ化の課題:** 従来の委託・請負は、プロダクトチームから切り離されて機能しており、その結果、供給パートナーの選定に整合性がなかったり、アジャリティに制限をかけるような契約条件が設定されたり、供給パートナー主導のイノベーションの機会を逸することにつながっている。

**LAP-APOMによる解決策:** LAP の「ビッグルーム」の形態は、APOM が必要とする職能横断な共創を自然に生み出す。一方、APOM のチーム構造は、持続可能な共創を支える組織的な基盤を提供する。

## 共創の仕組み:

- ・組み込まれた委託・請負のプロフェッショナル: 中央集権的な委託・請負が独立して意思決定を行うのではなく、委託・請負のプロフェッショナルが APOM のプロダクトチームに組み込まれたパートナーとなり、チーム固有のニーズ、制約、成功基準を理解する。
- ・共創的な意思決定: LAP キャンバスは、プロダクトマネージャー、テックリード、法務担当、財務担当、供給パートナーなど、それぞれの関係者が逐次で行うのではなく、すべての関係者を一堂に会し、共創的に意思決定を行うことができる。
- ・説明責任の共有: LAP と APOM の双方は、アクティビティ単位の職能的な説明責任ではなく、アウトカムに対する共有された説明責任を重視している。この整合性は、共創や相互支援を促す動機づけとなる。
- ・継続的なコミュニケーション: 定期的な委託・請負のレビューを行うのではなく、LAP と APOM の統合により、委託・請負チームとプロダクトチームの間に継続的なコミュニケーションのチャネルが構築され、変化するニーズや機会に迅速に対応できる体制を整える。

## 妥協なきスピードでバリューサイクルを加速する

**スピードの必然性:** APOM のバリューサイクルは、迅速なイテレーションとフィードバックに依存している。6~12か月を要する従来型の委託・請負のサイクルは、このスピードの要件を根本から損なうものである。

**LAP のスピードに対する解決策:** 数か月を要した委託・請負の期間を数日から数週間に短縮することで、LAP は APOM のバリューサイクルが本来のスピードで機能することを可能にする。

## バリューサイクルにおける統合の要点:

- ・発見フェーズ: 供給パートナーは、要件が確定してから関与するのではなく、発見フェーズの段階で、市場のインサイト、技術的な専門知識、革新的なアイデアを提供する。
- ・提供フェーズ: 適応力のある契約によって、供給パートナーは、提供中に得られた学びやフィードバックに基づき、自らの貢献内容を進化させることができ、APOM の反復的なアプローチを支援する。
- ・運用フェーズ: 供給パートナーは、運用における積極的な参加者となり、パフォー

マンスをモニタリングし、最適化の機会を特定し、継続的な改善に貢献する。

- 学習フェーズ: 供給パートナーのインサイトとパフォーマンスデータが、組織の学習に貢献し、将来の戦略や委託・請負に関する意思決定に活かされる。

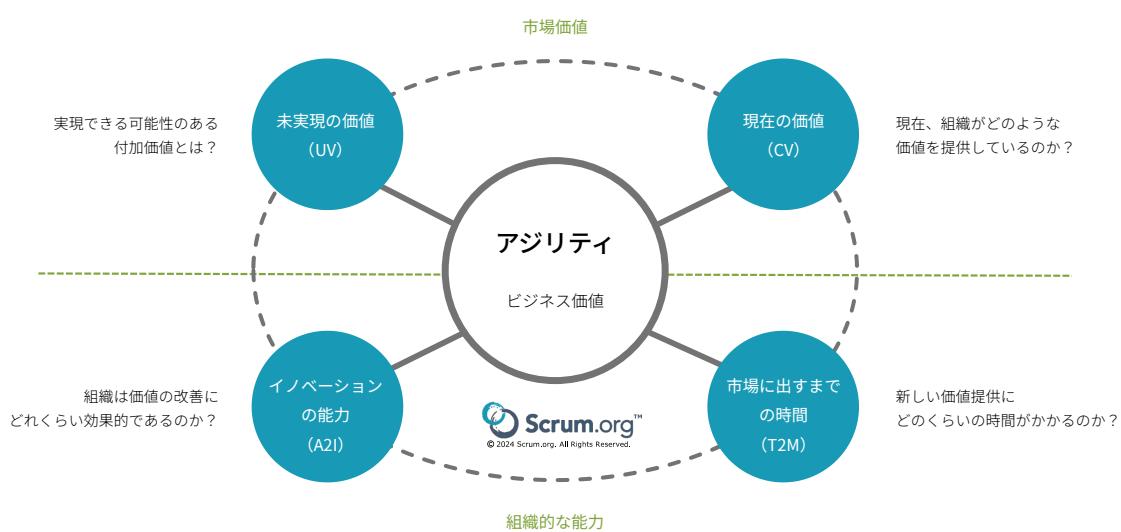
**複合的な恩恵:** LAP と APOM の統合により、個別の改善の単なる総和を上回る恩恵を受けられる。

- 整合性のある供給パートナーの能力による戦略実行の迅速化
- 共創的なパートナーシップによるイノベーションの強化
- 説明責任の共有によるリスク管理の改善
- 適応力のある供給パートナーとの関係による組織的なアジャリティの向上

## エビデンスによって価値実現を計測する

LAP と APOM の統合を成功させるためには、従来の委託・請負の計測指標に加え、共創的な卓越性や戦略的な価値創出の新たな計測指標を追跡する包括的な計測システムが必要である [14]。

### エビデンスベースドアプローチ



## 従来の委託・請負の指標の進化

### コスト指標の進化

- 従来の指標: 総コスト削減、原価低減、コスト回避
- LAP-APOM の指標: 総保有コスト (TCO) の最適化、費用対効果の向上、戦略的コストポジショニング

### 時間指標の進化

- 従来の指標: 委託・請負のサイクルタイム、契約締結までの時間、供給パートナーのオンボーディング時間
- LAP-APOM の指標: 価値実現までの時間、適応の速さ、共創的な意思決定のペロシティ<sup>7</sup>

### 品質指標の進化

- 従来の指標: 仕様遵守、欠陥率、供給パートナーのパフォーマンス評価
- LAP-APOM の指標: アウトカムの達成度、ソリューションの効果性、ステークホルダーの満足度

## 新たな共創的な卓越性の計測指標

<sup>7</sup> 訳注: 一定期間内にどれだけ多く、速く、効果的に意思決定や価値提供が行われたかを指す指標のことで、アジャイル開発におけるペロシティの概念に類似している。

分野	重要価値領域	計測指標
関係性の質の指標	現在の価値	共創的なプロセスに対する供給パートナーの満足度スコア
関係性の質の指標	現在の価値	信頼とパートナーシップの質の評価
関係性の質の指標	イノベーションの能力	共創的なイノベーションの計測指標
アジリティと適応性の計測指標	イノベーションの能力	契約の変更および適応のスピード
アジリティと適応性の計測指標	市場に出すまでの時間	変化する要件への反応性
アジリティと適応性の計測指標	イノベーションの能力	共創的な改善の頻度と効果性
アジリティと適応性の計測指標	未実現の価値	市場機会の獲得率
戦略的価値創造の計測指標	現在の価値	戦略的な目標達成への貢献度
戦略的価値創造の計測指標	イノベーションの能力	供給パートナーとのパートナーシップを通じて生み出されるイノベーション
戦略的価値創造の計測指標	未実現の価値	委託・請負の能力によって創出される競争優位性
戦略的価値創造の計測指標	現在の価値	委託・請負のアウトカムに対する内部ステークホルダーの満足度

## 実現のための重要成功要因

LAP アプローチを APOM に統合して成功させるには、意図的な変更管理アプローチが必要である。成功している実現事例には、次のような重要成功要因が見られる。

1. 経営層によるリーダーシップと支援
2. 職能横断的な能力構築
3. アジヤイル契約に関する能力開発 [15]
4. 文化的な支援と変更管理
5. 効果的なプロダクトオーナーシップ

### 経営層によるリーダーシップと支援

経営層の支援は、文化的および組織的な変革を積極的に主導するリーダーシップとして示さなければならない。リーダーは、信頼に基づくモデルを受け入れ、制約の明確化を図り、個人とチームが価値提供とアウトカムに対して説明責任を果たせるようにする必要がある。リーダー自身が、仕事において共創的でアウトカムベースな振る舞いを示すことで、すべてのプロダクトチームと委託・請負チームにとって明確な規範となる。

## 職能横断的な能力構築

職能横断チームの価値は、APOM と LAP の双方において重要な鍵となる。ビジネス、法務、オペレーション、技術、委託・請負といった各分野のメンバーが集結し、統一したタイミングでの意思決定を行うことが不可欠である。組織の多くは、サイロ化された構造や戦略的方向性の不整合に苦慮している。

## アジャイル契約に関する能力開発

固定化したスコープ、リスクの転嫁、コンプライアンス、コスト削減といった従来の考え方から、アウトカム重視のアプローチへ移行するためには、育成と支援が必要である。アジャイル契約と提供は、戦略的ゴールへの整合性を重視し、提供や問題解決において共創的なアプローチを取り入れる。客観的なエビデンスに基づいた計測と、定期的かつタイムリーな変更の機会（検査と適応）を活用することで、組織内部の能力を育成することができる [16]。

## 文化的な支援と変更管理

管理中心から信頼に基づく関係への移行は、従来の人材管理と委託・請負のアプローチに大きな課題をもたらす。

成功するためには、組み込まれた委託・請負において、次のような根本的な転換が求められる。

- コスト志向から価値志向へ
- コンプライアンス重視からアウトカム志向へ
- 対立的な関係から共創的な関係へ
- 競争から相互成功へ

これらの転換によって、プロダクトと整合性の取れたアプローチが確立でき、より広範な組織変革が可能になる [17]。

## 効果的なプロダクトオーナーシップ

APOM と LAP のアプローチにおいては、プロダクトオーナーが効果的である必要がある。そのためには、自らのプロダクトに関わるパートナーエコシステム全体に責任を持

ち、最大限の価値提供を実現できるように管理することが求められる。プロダクトオーナーは、価値提供と投資収益率（ROI）に対して説明責任を持ち、それを実現する能力を備えている。

## 委託・請負変革における戦略的な必然性 —— 結論

### 導入の必然性

よりプロダクトベースのオペレーティングモデルを効果的に導入するためには、供給パートナーとのパートナーシップを構築できる委託・請負の能力を身につけることが鍵となる。LAP のアプローチは、APOM と自然に適合する。契約締結におけるスピードと柔軟性をプロダクトチームおよびポートフォリオチームの能力に組み込むことで、成功のための基盤を築くことができる。

このアプローチをプロダクトごとに段階的に導入していくことは、効果が実証されている変革メカニズムである。これにより、組織は得た学びを反復的に適用していくことができる。

圧倒的なエビデンスが示しているように、委託・請負の変革は、もはや選択肢ではなく、不確実で変化の激しい世界で効果的に競争しようとする組織にとっての戦略的必然である。デジタルトランスフォーメーション（DX）、サプライチェーンの複雑化、法規制への対応、競争圧力の高まりが重なり合うことで、従来の委託・請負の進め方は、単に効果を失うだけでなく、むしろ組織のパフォーマンスを損なう要因となっている。

他の競争相手が、委託・請負がアジャリティ、イノベーション、競争優位のための戦略的な実現要因であることを理解している一方で、依然として委託・請負をコスト削減のための従来型の機能として運用し続けている組織は、ますます不利な立場に置かれることになるだろう。問題は、「委託・請負を変革すべきかどうか」ではなく、「どれだけ迅速かつ効果的にその変革を実行できるか」である。

LAP を APOM と統合することで、計測可能な成果をもたらすことが実証されている委託・請負の変革のアプローチが実現する。

- **パフォーマンスの向上:** 委託・請負のサイクルを 400～800 %短縮し、発注側と受託側の満足度が 9 割を超え、紛争は 40～60 %減少し、共創によって最大 40 %多くの革新的なソリューションが実現した。
- **戦略的な優位性:** 市場への迅速な反応、組織的なアジャリティの拡張、供給パートナーとのパートナーシップの強化、持続的な競争上の差別化を実現した。
- **文化的および組織的な影響:** 職能横断的な共創の改善、より強力な戦略的思考、従業員エンゲージメントの向上、不確実性に対するレジリエンスの強化を実現した。

## 今後の道筋

上級リーダーにとっての選択は明確である。今すぐ委託・請負の能力を進化させ、持続的な競争優位を構築するか、あるいは、よりアジャイルな競争相手に後れを取るかのどちらかでしかない。必要なツール、フレームワーク、実証済みのプラクティスはすでに存在している。求められているのは、変革への経営層のコミットメントと、もはや現代のビジネスニーズに応えられない従来型のアプローチを乗り越える勇気である。

### 今すぐに取るべき次のステップ

- 評価と準備状況の確認:** 現在の委託・請負の能力と、変革に向けた組織の準備状況を評価する。
- 経営層との合意形成:** 経営層のコミットメントを確保し、包括的な委託・請負の変革に必要なリソースを配分する。
- パイロットの計画:** LAP の効果を実証し、組織内の推進力を高められる高い付加価値のあるパイロットの機会を特定する。
- 能力の構築:** 成功裡に実現するために必要な内部能力と外部パートナーシップの構築を開始する。
- 変革のロードマップ:** 明確なマイルストーン、成功的指標、説明責任の仕組みを備えた詳細な変革ロードマップを策定する。

## 委託・請負を超えて組織的卓越性へ —— 最終的な視座

LAP と APOM の統合は、単なる委託・請負の改善を超えたものであり、21世紀における組織的卓越性への道筋を示している。委託・請負の変革を通じて培われる共創的能力、戦略的思考、適応力のあるアプローチは、ビジネスのあらゆる領域で価値をもたらす組織的な能力を形成する。

共創的な委託・請負を身につけた組織は、コストや効率性の面だけでなく、イノベーション、アジャリティ、戦略的なパートナーシップの構築においても、持続的な競争優位性を築くことができる。市場の変動性が高まり、競争圧力が強まり、顧客の期待が進化し続ける中で、ますます価値あるものとなっていく。

APOM とともに LAP を取り入れることで、組織は現代のビジネス環境における複雑性と不確実性に対応した、反応性が高く、エビデンスに基づいていて、最適化された委託・請負の能力を構築できる。この変革の過程には、コミットメント、投資、継続的な取り組み

が求められるが、競争優位性、組織的な能力、戦略的な価値創出の観点から得られる報酬は、組織が取り組むべき最も重要な戦略的なイニシアティブのひとつである。

これからの時代において競争優位性を確立できるのは、効果的な共創、迅速な適応、戦略的なパートナーシップを通じて価値を創出できる組織である。LAP と APOM の統合は、これらの能力を体系的に構築するための実証されたアプローチを提供する。

## Scrum.org について

Scrum.org — the Home of Scrum — は、スクラムの共同作成者であるケン・シュエイバー氏によって設立された、人々やチームが複雑な問題を解決するのを支援するミッションベースの組織である。Scrum.org は、トレーニングコース、認定制度、共通のコンピテンシーモデルに基づく継続的な学習を通じて、人々がプロフェッショナルスクラムを適用できるようにすることで、この目的を実現している。



## Lean Agile Procurement について

過去 10 年近くにわたり、Lean-Agile Procurement Alliance (LAP Alliance) は、Win-Win のマインドセット、官僚主義の削減、企業横断な共創を通じて、官民の組織がより優れた、より迅速なアウトカムを達成する支援を行ってきた。LAP Alliance は、世界各地のエキスパートやトレーナーを結集したグローバルな非営利の認定機関である。LAP は、今や戦略的な調達における標準的なアプローチとなっている。本ホワイトペーパーでは、LAP が APOM およびその他のアジャイルなオペレーティングモデルとどのように統合されるかを示す。



## 翻訳について

本ホワイトペーパーは、英語版「Accelerating Value: Integrating Lean-Agile Procurement with the Agile Product Operating Model」を日本語に翻訳したものである。日本語翻訳は、長沢智治が担当した。

**翻訳に関する連絡先:** 長沢智治 ([nagasawa@servantworks.co.jp](mailto:nagasawa@servantworks.co.jp))

また、翻訳レビューはオープン形式で実施した。主に翻訳レビューに協力してくださったのは次の方々である：

黒木翔、斎藤紀彦、中村知成（順不同、敬称略）

## 参考文献

- [1] Kleiner, M., 2023. Lean-Agile Procurement. Leanpub, Version 1.0 (2023-10-27).
- [2] Lean-Agile Procurement Alliance & World Commerce & Contracting, 2024. State of Agility in Procurement & Supply: Global Annual Report 2024. Licensed under Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. Inspired by the annual 'State of Agile' report by VersionOne.
- [3] Netflix, et al. "IT Procurement & Sourcing Europe 2022 - Netflix." Youtube, we.Coneet, 5 October 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=JGWqLDPr1RA> (アクセスした日: 2025 年 8 月 3 日)
- [4] Lean-Agile Procurement Alliance & World Commerce & Contracting, 2025. State of Agility in Procurement & Supply: Global Annual Report 2025. Licensed under Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. Inspired by the annual 'State of Agile' report by VersionOne.
- [5] Lean-Agile Procurement Alliance & World Commerce & Contracting, 2023. State of Agility in Procurement & Supply: Global Annual Report 2023. Licensed under Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. Inspired by the annual 'State of Agile' report by VersionOne.
- [6] Schültken, R., Kokozinski, S. & Bode, C., 2025. Beyond buying bytes: Complementing agile new product development with an agile procurement process. Industrial Marketing Management. doi:10.1016/j.indmarman.2025.02.016.
- [7] Scrum.org (2025) Agile Product Operating Model: An Evidence-Based Approach. Scrum.org. Available at: <https://www.scrum.org/resources/agile-product-operating-model-apom-evidence-based-approach>  
日本語訳: 「アジャイルプロダクトオペレーティングモデル (APOM) : エビデンスベースドアプローチ」
- [8] Lean Agile. Procurement Alliance, "Big Room Event How to co-create an Agile Contract in less than 2 days with 3 parties simultaneously" , <https://www.lap-alliance.org/resources/our-blog/2020/2/25/big-room-event-how-to-co-create-an-agile-contract-in-less-than-2-days-with-3-parties-simultaneously>. (アクセスした日: 2025 年 8 月 15 日)

- [9] Lean Enterprise Institute. “What is Lean? | Lean Thinking.” Lean Enterprise Institute, <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/> (アクセスした日: 2025 年 8 月 15 日)
- [10] Manifesto for Agile Software Development. “Manifesto for Agile Software Development.” Manifesto for Agile Software Development, Ward Cunningham, 2001, <https://agilemanifesto.org/> (アクセスした日: 2025 年 8 月 15 日)
- 日本語訳: 「アジャイルソフトウェア開発宣言」
- [11] Kleiner, M. & Lean-Agile Procurement Alliance, Lean Procurement Canvas, Version 1.23. Licensed under Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International.
- [12] Kleiner, M. & Lean-Agile Procurement Alliance, Lean Ecosystem Canvas, Version 0.9. Licensed under Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International.
- [13] Agile Contract Manifesto. “Agile Contract Manifesto.” Agile Contract Manifesto, Agile Contract Manifesto, <https://agilecontractmanifesto.org/> (アクセスした日: 2025 年 8 月 1 日)
- [14] Scrum.org (2025) Evidence-Based Management Guide. Scrum.org Available at <https://www.scrum.org/resources/evidence-based-management-guide>
- 日本語訳: 「エビデンスベースドマネジメントガイド」
- [15] Defence Research and Development Canada, Toward Agile Procurement for National Defence: Matching the Pace of Technological Change.
- [16] ‘Undefined’ , 2024. Agile Methodologies in Procurement Solution Design Best Practices. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science. doi:10.56726/irjmets46859.
- [17] Esan, O., Uzozie, O.T. & Onaghinor, O., 2023. Agile Procurement Management in the Digital Age: A Framework for Data-Driven Vendor Risk and Compliance Assessment. Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research. doi:10.54660/.ijfmr.2023.4.1.118-125.