

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2005 年 4 月

競争優位のシステム分析

(株)スタッフサービスの組織型営業の事例

井上 達彦 (早稲田大学商学大学院)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.11

Working Paper

競争優位のシステム分析

(株)スタッフサービスの組織型営業の事例

Multi Layer Activity-System Maps

: A Framework for Competitive System Analysis

井上 達彦 (早稲田大学商学大学院)

Tatsuhiko INOUE (Waseda University)¹

要旨

情報技術 (IT) を用いた営業支援というのは、実務的に関心のあるテーマで、各種ビジネス雑誌で取り上げられることも多い。しかし、その大半が、営業の効率化という枠の中で捉える傾向にあり、比較的範囲の狭い議論に終始している。IT による営業革新の本質を探るためには、経営情報論のみならず、マーケティング論における営業研究、ならびに競争戦略論における事業システム研究の知見を動員させるべきであろう。そこで、本研究では、学問分野を横断する枠組み、具体的には<価値 活動 資源>の3層構造を援用して営業についての活動システム分析を試みる。これまでの活動システム分析と、われわれの提案する新しい活動システム分析の説明力の違いを、株式会社スタッフサービス (以下、スタッフサービス) の競争優位分析を通じて例証していく。この分析から、営業のみならず、他の戦略的活動にも適用可能な分析アプローチを導く。

キーワード

営業、組織営業、事業システム (ビジネス・システム)、ビジネスモデル、情報技術、人材派遣業界、時間、タイミング、スピード、システム分析

¹ 井上達彦 (早稲田大学商学大学院助教授・早稲田大学 IT 戦略研究所副所長) t-inoue@waseda.jp

<目次>

1. はじめに	3
2. 調査対象と分析の枠組み	5
分析の枠組み	5
調査対象	6
3. 事例 (株)スタッフサービス	5
(1) 価値のレイヤー	6
タイミングと納期	
(2) 活動のレイヤー	7
フリーダイヤルとTVCM	
Arrival	25
2時間人選	
定期訪問	
(3) 資源のレイヤー	10
営業拠点とエリア別の営業組織	
情報システム	
4. 分析	11
(1) 営業の「伝統世界」と「新世界」	12
(2) 「層内システム性」の分析	14
(3) 「層間システム性」の分析	15
5. 結びにかえて	17
付記	
参考文献	19

1. はじめに

経営学の領域で、「営業」を企画や管理の手法ではなく、その世界や活動に注目して研究しはじめたのはマーケティングの研究者たちである。中でも、石井・嶋口(1995)『営業の本質』は、その俯瞰性と先見性において他に類を見ない。マーケティング論という枠組みを超えて、ひろく関心を引き付けたという点でも注目に値する。

この研究の一つの特徴は、わが国の「営業」を欧米の「マーケティング」と切り分けた点である。欧米の「マーケティング」では、販売担当員の配置や動機づけなどの管理手法が議論されていたが、石井・嶋口(1995)らはこの視点にとらわれることなく、日本独特の「営業世界」²に注目した。当時変わりつつあった営業様式を「伝統世界」から「新世界」への転換として捉え、組織・制度や戦略とのかかわりで俯瞰的に研究を進めたのである。

この研究のもう一つの特徴は、伝統的な営業世界と新しい営業世界という対比構造の中から、営業様式を、属人的なスキルに基づく「個人型営業」と標準化プロセスによる「組織型営業」とに区別した点である。さらに、情報技術(IT)の発達によって、前者から後者への転換が進むことをいち早く予期し、その可能性や問題を指摘した。時代の変化を見越した先見的な研究である。

この十年の間に、さまざまな業界で、情報技術(IT)を利用した「組織型営業」が現実のものとなった。また、それに呼応して、マーケティング研究の領域でも、営業についての研究が蓄積されている(高嶋, 2002; 南, 2000)。とりわけ、コンビニエンスストアなどの流通業においては、営業の変容が、事業の仕組みと競争優位という、より広い文脈の中で取り上げられている(小川, 2000)。

しかし、その反面、研究の蓄積が進められている業界と、十分に進められていない業界があるのも事実である。また、当初意図されていた俯瞰的な姿勢が十分に発展していないようにも感じられる。営業のシステム化を組織分業の枠内で分析することは大切であるが、事業全体の仕組みと競争優位とのかかわりや、営業の「新世界」とのかかわりで議論するような研究が望まれる。

そこで、本研究では原点に立ち戻って、「営業の世界」と「営業の組織と制度」と「営業の戦略」を総体的に捉える。「システム優位」を分析するための枠組みを提示して、ユニークな事例を取り上げて営業の仕組み革新を整理することにしよう。その上で、事例分析から、事業の仕組み全体の中から捉えることの重要性を浮き彫りにして、競争優位のシステムを分析するための基本スタンスを示したい。

² 「世界観」一般については、加護野(1988)を参照。また、タイミングやスピードといった時間にかかわる認識については、Ancona and Chong(1996)、Bluedorn and Denhardt(1988)、McGrath, Kelly and Machatka(1984)、McGrath and Rotchford(1983)、Hall(1983)などを参照されたい。

2. 調査対象と分析の枠組み

分析の枠組み

本研究では、「仕組み」という視点から統合的かつ包括的に「営業」を捉えることにする。事業レベルにも適用可能な分析枠組みとして、「価値 活動 資源」の3層構造図（加護野・井上，2004）³を援用し、「営業の世界」、「営業の組織と制度」、ならびに「営業の戦略」を包括的に整理することにしよう。

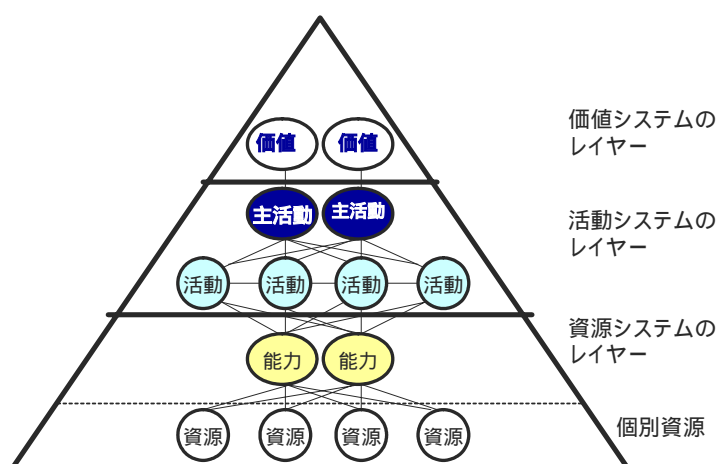


図1 事業システムの3層構造

3層構造図は、文字通り、3つの層（レイヤー）から構成されている（図1）。上層にあるのが、顧客のニーズに対応した価値のレイヤーである。束となっているニーズ⁴のうち、その核となるもの（裏を返せば訴求ポイント）が示される。中層にあるのが、価値レイヤーを支える業務オペレーションである。業務オペレーションというのは、価値をもたらす活動の連鎖（プロセス）であり、業務活動システム（構造）である⁵。本研究では、差別化の構造を浮き彫りにするために、活動システムとして描くことにしよう。基層にあるのが活動システムを動かす経営資源である⁶。組織もこのような資源に含めて、中層の諸活動と

³ 加護野・井上（2004）においては、＜価値 - 活動 - 資源＞の三層構造の内的整合性のみならず、戦略的ポジションとの外的整合性までが分析枠組みに含まれている。しかし、ここでは「世界観」との議論に焦点を当てるため、外的整合性（業界におけるスタッフサービスのポジションと＜価値 - 活動 - 資源＞の整合性）については触れないことにする。

⁴ 伊丹（2003）は、ニーズを束として捉えることを市場適合を議論する際の出発点としている。

⁵ 構造として描くのであれば、Porter（1998）の活動システムのマッピングの手法（activity-system maps）が有用である。プロセスとして描くのであれば、Porter（1998）の価値連鎖が役立つ。両者を統合して描くのであれば、Anderson & Johnson（1997）のシステム・シンキング式の記述様式を応用できる。

⁶ コンピタンス（組織能力）は、大別すると2つの概念に分けられる（井上，2000）。一つは、個別の資源ないし能力のことである。見えざる資産（Itami, 1987）や特有のスキル・能力（Barney, 1986）などが含まれる。もう一つは、個別の資源・能力をいかに利用するかについての能力である。ダイナミックで、価値

対応させて描くことにしよう。

この3層構造図を用いる狙いは二つある。一つは、それぞれのレイヤー内のシステム性を描くことである。とくに、活動レイヤーの中での営業活動の位置づけに注目したい。もう一つは、レイヤー間の相互関連性を描くことである。3層構造図を用いれば、差別化のポイントから活動を支える組織体制(資源)までを秩序立てて記述することができる。この記述をもとに、「営業の世界」、「営業の組織と制度」、ならびに「営業の戦略」の俯瞰的な分析を行う。

調査対象

調査対象としては、ユニークな営業を実践している(株)スタッフサービスを選ぶ⁷。スタッフサービスは、人材派遣業界の最大手であるが、独特の視点で顧客ニーズを捉えなおし、独自の「営業の世界」を創造した企業である。求人と求職のそれぞれの要件を、マクロ発想でコーディネートしており、他の人材派遣業者とは一線を画する企業なのである。スタッフサービスは、営業を研究する上での先端事例(an extreme case)として位置づけられ⁸、実践的・理論的インプリケーションが期待される。また、先行研究において人材派遣業界を扱ったものは少なく、既存の研究の蓄積に寄与すると考えられた。

以下、3層構造の枠組みに従い、スタッフサービスの新しい営業の世界(すなわち認識)を、伝統的な営業の世界と対比させながら描く⁹。

3. 事例 (株)スタッフサービス

株式会社スタッフサービスは、1983年に京都で設立された人材派遣会社である。バブル経済期までは、他社と同様に、属人的な業務オペレーションが行われており、「野武士」のような営業マンが、得意先の法人に営業していた。しかし、バブル経済の崩壊を契機に、

連鎖全体を包含する能力(Stalk, Evans & Shulman, 1992)として捉えられることが多い。様々な部署から得られる機能や資源を全体として統合する能力(Grant, 1991)も含まれる。概念化と用語は微妙に異なるが、この2分法に基づく研究は多い(Henderson & Cockburn, 1994)。この2分法に基づき、3層構造の基層の資源レイヤーは、二つのタイプの経営資源から構成されている。

⁷ 調査データは、取締役の佐藤治夫氏の講演(2004年7月開催のエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム第3回コロキウム講演)ならびに、2005年3月に行われたインタビュー調査(取締役佐藤治夫氏、広報部ゼネラルマネージャー吉岡秀浩氏、管理本部広報部小島渚氏)を通じて収集された。また、インタビュー調査を補足し、また、インタビュー調査を裏付けるために、雑誌記事をはじめとする各種公開資料を用いた。

⁸ 営業の仕組み革新が競争優位に結びついたという意味でのan extreme caseである。なお、an extreme caseとしての単一事例研究の意義については、Yin(2002)を参照されたい。

⁹ この事例研究では、営業の「新世界」が「営業活動」にどのように関連しているかが問題になる。「新世界」というのは、内部の事業者による認識と深くかかわっている。本文の以下の記述では、スタッフサービスの認識を、発言内容を紹介しながら、「営業の世界」として積極的に示す。

旧来のオペレーションを冷静に評価しなおし、仕事の標準化を一つひとつ進めていった。情報化にも積極的で、2000年には業界売上 No.1 となった。それ以来、2005年現在に至るまで、4年間連続でこの地位を維持している。2002年4月には、持株会社(株式会社スタッフサービス・ホールディングス)体制に移行した。

(1) 価値のレイヤー

タイミングと納期

スタッフサービスの事業の柱は、一般事務職の人材派遣である。一般事務職の人材派遣は、他のセグメントよりも市場規模が大きい。その反面、固有の難しさもある。まず、有能な派遣スタッフだけを集めて、スタッフの質による差別優位を築くのが難しい。通常、派遣スタッフは、ある特定の人材派遣会社に登録することはない。スタッフサービスに登録しているスタッフは、ライバル他社にも登録している。同じスタッフを紹介するわけであるから、そこで差別化することはできない。

次に、価格による差別化も意味がない。人材が十分に足りている職場に、「こちらの人材の方が安いですよ」と売り込んでも、到底受け入れられるものではない。価格を下げてても需要は拡大しないのである¹⁰。

このような事業特性の中で、スタッフサービスが重視しているのはタイミングである。顧客企業のほとんどが、すぐにでも人が欲しいのである。実際、集計データを見ても、顧客オーダーの約7割が即日～3日以内を希望している(即日開始希望が35.3%、3日以内が32.1%、その他が32.6%)¹¹。しかも、興味深いことに、一般事務職の人材に対するニーズは、時間と共に低下する傾向にある。欠員が発生したときのニーズは高いが、時が経つと、そのニーズは低下、ないしは消失してしまう。タイミングと納期が大切なのである。

みんなで残業して頑張っちゃって派遣がいらないってことになります。あるいは、上司や人事部に言って、その企業の中であぶれている正社員をどっかから回してくる。これが3日くらいでできますよね。それができる前にやらなければいけないのです。需要はとけてしまう(佐藤取締役)。

¹⁰ このような特性を、スタッフサービスは蛍光灯に喩えている。佐藤取締役は、「蛍光灯が一本切れますと絶対必要なのです。ところが切れてないときはいらぬ。ちょっと光が鈍くなった蛍光灯があつて、ここにピカピカの蛍光灯がきててもそれをリプレースは普通しません。」と述べている。また、価格下げると、結果的に、派遣スタッフに支払える給与が下がってしまう。有能なスタッフに登録してもらえなくなるといふ供給サイドの問題を考えると、価格での差別化は意味がない。

¹¹ <http://www.staffservice.co.jp/client/client04.html>

(2) 活動のレイヤー

フリーダイヤルとTVCM

タイミングを逃さず、納期を早めるための活動はさまざまである。その一つに、0120-022-022 のフリーダイヤルがある。職場に欠員が生じて困ったとき、用いられるのはメールやインターネットではなく電話である。このとき電話番号を覚えていれば、すぐにも依頼できるということで、TV コマーシャルでフリーダイヤルを流すことになった。

ちなみに、当初は、0120-111-111 のようなゾロ目の番号はないかと探したそうである。ところが、ゾロ目の番号は手に入れられず、それに近いものとしては、0120-022-022 しかなかった。広告代理店のアドバイスもあって、これを「フリーダイヤル、『オー人事、オー人事』」と読むことになったのである。このユーモアに満ちた TV コマーシャルのおかげで、同社の知名度は大いに向上した。

Arrival 25

タイミングを逃さない工夫はほかにもある。その一つが Arrival 25 である。これは、「人が欲しい」という連絡があってから 25 分以内に担当営業が訪問するというサービスである（このサービスは、2001 年に東京 23 区から開始され、現在では、政令指定都市などでも実施されている）¹²。いち早く訪問して次にすべきことはニーズを聞きだすことである。なぜなら、スタッフサービスには 110 万人の登録スタッフがいるが、派遣可能規模は数万人であり、その中から職場にあった一人を選出しなければならないからである。職場の社員の雰囲気から、声にならないニーズも感じ取る必要がある。

額面通り合ったような人を連れて行っても、「いやちょっと違うな」ということはよくあります。スキルがあまりない方をご紹介しても、「私が教えるからいい」と言って採用されるケースもあります。要は、納期が極めて重要なのです。増員にしても、欠員にしても、人が必要になるという職場の変化をいかに早く発見して、タイミングを逃さないことが重要です(佐藤取締役)。

このような考えから、他社よりも早く職場の状況を見るために 25 分で訪問するわけである。極端にいえば、「すぐに来なくてもよい」といわれても駆けつけるという姿勢で臨んでいる。顧客自身は意識していないが、「需要はとけてしまう」のである。

2 時間人選

需要に有効期限があるとすれば、納期を重視して、できるだけ早く営業を完結させる必要がある。つまり、職場の雰囲気を察知してニーズをみつけ、その条件にあった登録スタッフを探し出し、働く意志を確認して、顧客企業に返事をする、という一連の活動をスピードアップしなければならない。もっとも早い競合他社でも 24 時間を要するが、スタッフサービスは、これをわずか 2 時間で完結させる¹³。

¹² 小規模な都市では 55 分以内なので Arrival55 と呼ばれる。

¹³ 2 時間人選といっても、常に 2 時間を費やしているわけではない。有能な新規スタッフには、登録の手

2時間で見込めるには、理由がある。それは、「求人と求職の完全なマッチングはありえない」と割り切っているからである。求人側は、一般事務職であっても、より高い能力やスキルを求める。求職側は、給与、通勤、職場環境などについて好ましい条件を求める。両者の要求を完全に合わせることは不可能である。

人選というのは求人と求職をマッチングさせるのですが、実はマッチングしません。こっちは安い方がいい、こっちは高い方がいいと、残業はしてくれる方がいいし、残業はやりたくない。全然マッチングしません。ですから、これはコーディネートです(佐藤取締役)。

「完全なマッチングはありえない」と割り切ってコーディネートに徹する。この意味を理解するためには、2時間人選の成り立ちを知っておく必要がある。

2時間人選は、現在は高度な情報システムによってサポートされているが、実は、この仕組みの原型はローテクにある。まず、注文が入るとすぐに紙に書かれてホワイトボードに貼られる。次に、30分経過するごとに、残り1時間半の場所、残り1時間の場所、残り30分の場所に移動させる。この間、人選を担当するコーディネーター30~40名が、ホワイトボードを見ながら登録しているスタッフに次から次への電話をかけて人選する¹⁴。次から次へと入る注文と、次から次へと追加登録されるスタッフとを、多対多でマクロな視点から動的にコーディネートするのである(図2)。

このようなコーディネートは、業界の「伝統世界」のマッチングとはずいぶん異なる。当時、業界では「登録者の募集からマッチング、フォローを通して全部一人の人間が行う」という形式がとられていた。一つ一つの注文に対して、個別のミクロの視点から、「最適な人」を求めて、静態的にマッチングが行われていたのである。

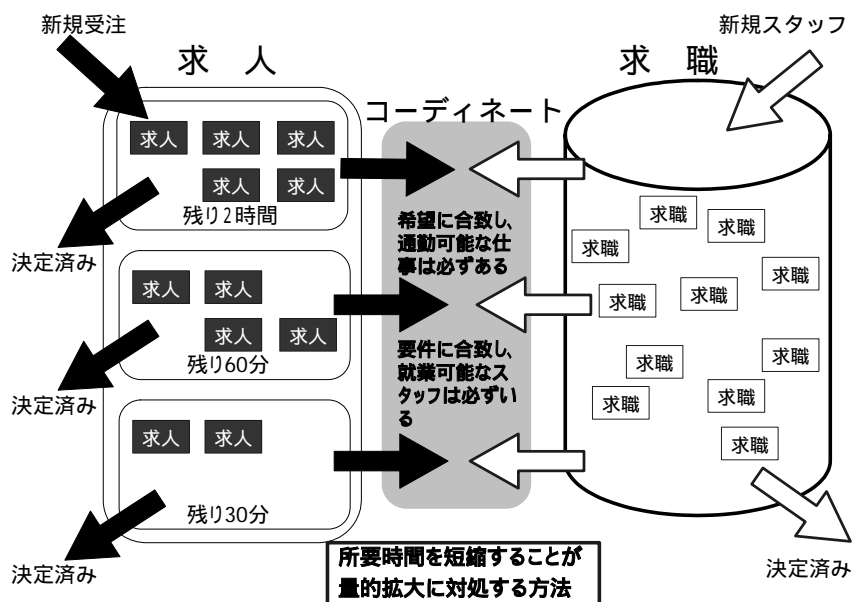
もちろん、マクロにコーディネートするときにも互いの要望は重要である。ただし、商品取引のように、「この値段なら、買う、売る」と単純に価格でマッチングできない。求人と求職の双方の曖昧な要望をうまく聞き出して、互いの優先順位を特定して、コーディネートする必要がある。実は、登録スタッフの要望にも曖昧な部分があって、たとえば、通勤時間30分以内と希望していても、45分かかる銀座の仕事を選ぶということもある。

現在、スタッフサービスでは、登録スタッフの要望をデータベース化している。また、継続的に要望の変化を把握するために工夫もしている。ある候補者に電話して断られたとき、要望の変化などを入力しなければ次の候補者に電話できないようにした。求人と求職の要望を正確に把握できれば、1本の受注に対する要件適合母集団、その中の就業可能

続が完了する(70分以内)までに、翌日からの仕事を紹介している。他社に足を運ぶ前に仕事を紹介して、機会損失を防ぐわけである。需要サイドのみならず、供給サイドのタイミングにも配慮した営業の仕組みである。

¹⁴ 机の配置、ホワイトボードの場所、紙の貼り方や貼る場所、声の出し方などが重要で、商品取引のディーリングのような活気あふれる作業だったという。社内では、「祭り」に喩えられていた。「祭り」のような雰囲気とスピード感、熱気を出すことによって、人の手によるコーディネーションを実現していたわけである。

母集団、適性上位母集団、最適な1名、という絞込みが効率的に行える¹⁵。



スタッフサービス佐藤治夫氏による講演資料(早稲田大学ELF第3回コロキウム、2004年7月15日)を一部改訂

図2 スタッフサービスの2時間人選の仕組み

定期訪問

需要が生まれる瞬間に立ち会うための工夫もある。それは、定期訪問の回数を増やすことによって、受注のチャンスを高めるという営業である。伝統的な営業とは発想を180度転換したもので、「確率を重視した姿勢」といえる。スタッフサービスでは、増員、欠員を発見するために、50万件にも及ぶ企業データベースをもとに、定期訪問を行っている。

とにかく、いつ棚から牡丹餅が落ちてくるかわからないですよ。だったら、需要を予測しようとか喚起しようとか思わずに、その棚の下に行く頻度を上げると。他社が4回行っているのであれば、うちは8回行けば他社より発見する確率は倍になりますよね(佐藤取締役)。

したがって、営業のノルマは、一日に何社訪問するかである。そのノルマをこなしていれば一定の確率で欠員・増員の需要をキャッチして、一定の確率で注文をとることができる。本部には、現場の営業を支援・コーチングする担当者がいて、マクロな視点から営業の行動管理を行っている。ただし、行動管理といっても、個々の営業担当の業績評価をし

¹⁵ 所要時間を短縮すると量的拡大に対処しやすくなる。ある意味では、24時間人選よりも、2時間人選の方が楽だといわれる。4時間人選だと、コーディネートの「場」に滞留する注文が2時間人選の倍になる。8時間人選なら4倍。24時間人選なら、12倍になる。2時間人選をするということは、次々に商いが成立して、滞留しないということを意味する。

ているのではなく、マクロに集積されたデータと照らし合わせて、期待された確率で受注がとれているかをチェックするわけである。

(3) 資源のレイヤー

営業拠点とエリア別の営業組織

迅速な営業活動のインフラとして、忘れてはならないのがその拠点数である。スタッフサービスには、競合他社をはるかに凌ぐ営業拠点がある（首都圏は41の支店、営業担当者650名であり、全国では100支店、営業担当者1000名である）。

支店は、地方も含めてすべて直営で出店されている。その理由は、直営店のほうが標準化されたオペレーションを行いやすいからである¹⁶。競合他社の中には、地域の企業とアライアンスを組んで、営業拠点を拡大させている企業もある。ただし、オペレーションは標準化されておらず、属人的なやり方に任せられている。地域の拠点の売上の集積によって、事業が拡大するという発想である。これに対して、スタッフサービスでは、集められた基礎データを用いて、全国の営業をマクロの発想で体系的に管理している。

さらに、それぞれの拠点を担当エリア別にするこゝで、インフラを磐石にしている。エリア別にするこゝによって、移動距離を最小にして営業効率を高めることができる。また、連絡を受けてから訪問するまでの時間も短くできる。迅速かつ頻繁に職場に訪問するため、エリア別の営業組織をとったのである。

もともと、人材派遣会社業界では、営業は、法人別（あるいは産業別）に組織されていることが多かった。「相手の顧客企業の知識を豊富にして、プレゼンテーション能力を高めることがオーダーへの近道」と考えられていたからである。スタッフサービスにしても、1994年の業務改革以前は、「野武士」のような営業が有力な法人を担当して、売上を伸ばしていくというスタイルをとっていた。

ところが、よく市場を調査してみると、営業のよしあしにかかわらず、ほぼ同じ確率で交代や増員が生じていた。大手企業の100名の派遣スタッフも別の企業の100名の派遣スタッフも、同じように交代や増員が発生していたのである。この事実から、「大手企業の法人を担当しているから偉い」という神話が崩れた。さらに、選定業者から外されたにもかかわらず、職場から引き続き注文が寄せられたということもあった。このことから、スタッフサービスは、派遣のニーズが職場にあり、その意思決定も職場レベルでなされることに気づいた。重視すべきは、法人ではなく職場なのである。だからこそ、スタッフサービスは法人という括りではなく、職場、すなわち派遣を必要とする場所という括りでエリア別に営業部門を再編した¹⁷。

¹⁶ もちろん、新しいオペレーションをパッケージ化して、地域の資本と提携することも原理的には不可能ではない。しかし、固有の合理性を維持・発展させるためには、直営体制が望ましいと考えられている。「企業文化を大切にしている」(吉岡ゼネラルマネージャー)といわれる。

¹⁷ 「法人担当から地域担当に変えて、A社担当も道路を挟んでこっちの建物とあっちの建物とでは違う人

情報システム

エリア別の営業は、情報システムの支援があってより効率化される。スタッフサービスには、CTC (Central Telephone Command) という職務がある。これは、現場の営業を支援し、営業活動の意思決定を行う役職で、優れた営業実績をあげた経験者が就いている。営業の現場からは、「値引きをしてもよいか」とか、「クレームがあったがどう対応すればよいか」といった微妙な問い合わせが寄せられる。CTC は、「企業情報」、「営業マン情報」、「営業行動情報」についてのデータベースを参照しながら、適切な助言や意思決定を行う。また、期待された確率で受注が取れていない営業担当を見つけて助言することもある。

定期訪問を支援するシステムも存在する。50 万件の企業データベースを 2000 台の PDA (Personal Digital Assistants) と結んで日々の訪問を支援している。PDA には、「訪問すべき企業」、「業務内容や事業規模」、「その企業の状況」、「その企業のニュース」、「会うべきキーパーソン」などが示される。さらに訪問後には、その場で、30 秒程度で PDA にチェックするだけで、「実際に誰と会ったか」、「競合他社の営業はいたか」、「競合他社の派遣社員は増えたか」、「オフィスフロアの密度はどうか」を更新できるのである。このシステムのおかげで帰社後に一括して企業情報を更新する必要はなくなった。一日に 20~40 社を訪問しなければならない営業にとっては、ありがたいシステムである。

このように、営業活動は情報システムの支援なしには円滑に行われない。そして、そのコアに位置づけられるのが、2 時間人選を支援する NCS (New Coordinate System) である。このシステムは、人選の量的拡大に対応すべく、2001 年に導入された。110 万人の登録データベースを構築して、CTI (Central Telephone Integration) や自動 Fax と連動している。マン = マシンのインタフェイスにも配慮されていて、ビジュアルベーシックで非常に見易いデータベースとなっており、疲れにくいようにマウスレスで操作できる。

4 . 分析

(1) 営業の「伝統世界」と「新世界」

「価値 活動 資源」の 3 層構造の枠組みで、人材派遣業界における伝統的な営業と新しい営業を比較すると、表 1 のように示すことができる¹⁸。各項目については、すでに、説明しているので、ここでは、一つひとつを取り上げて解説することはやめておこう。

がいく。A 社側では、当時、派遣会社を一括管理していなかったわけです。一括管理してなければ、同じ人間がいく必要はないですね。」(佐藤取締役)

¹⁸ 「伝統世界」というのは一つの理念型であり、実際にどこかの会社が行っている営業そのものではないという点である。むしろ、かつてのスタッフサービスのやり方と、現在の主要なライバル他社のやり方を混在させたものだと考えられる。しかし、スタッフサービスが、この理念型を反面教師にして「新世界」を築き上げてきたのは事実である。対極とはいえ、「新世界」は「伝統世界」の認識に依って立っているわけであるから、理念型との対比が意味をもつ。

表1からも明らかなように、3層構造の枠組みで営業活動を捉えると、営業についての理解が深まる。営業をその活動や組織的分業に閉じて議論するよりも、事業の仕組みの中で、しかもその「世界観」との対応で捉えた方が全体を俯瞰することができるし、競争優位の源泉を理解することもできる。

表1 人材派遣における営業の「伝統世界」と「新世界」の対比

各レイヤーの構成要因			伝統世界	新世界
価値	市場	市場観	最適基準に近づく	満足基準で十分
		顧客ニーズ	クオリティ	スピードとタイミング
活動	営業	営業活動観	顧客企業の知識とプレゼン能力	確率
		対象	法人	職場
		方法	野武士による営業	仕組みによる営業
		行動管理	成約件数(歩合インセンティブ)	訪問件数(ノルマ)
		営業管理	拠点ごとの管理の集積	全体の均一管理
	人選	人選活動観	マッチング	コーディネート
		互いの要望	漠然と明確だと仮定	明確/あいまいの2重構造
		マッチング	1対1/マイクロ/静態的	多対多/マクロ/動態的
	資源	組織	組織観	一人が職務を完結して担当
拠点数			法人をカバーする拠点数	確率を上げる拠点数
出店形態			提携であっても差し支えない	直営
部門化			産業別・法人別	エリア(職場)別
情報システム		システム観	マッチング支援	コーディネート支援
		機能	精度の向上、自動マッチング	需給の流れの管理

ここで俯瞰的というのは、包括的であるばかりでなく、体系的に事象を捉えるということの意味する。たとえば、スタッフサービスの事例でいえば、タイミング、納期、TVコマercial、Arrival25、2時間人選、定期訪問、営業拠点、エリア別営業、情報システムといった要因を、単純に網羅するだけではなく、個々の要因の相互関連性を見出すということである。

他要因との相互関連性を評価する方法は二つある。一つは、3層構造における、それぞれのレイヤー内のシステム性を分析し、評価する方法である。レイヤー内の相互関連性が注目されるので「層内システム性」分析としておこう。たとえば、価値のレイヤーであれば、タイミングというニーズが、他のニーズとどのようにかかわりあって「ニーズの束」を構成するかを分析することである。活動のレイヤーであれば、「活動システム」を分析することであるし、資源レイヤーであれば、「資源の束」や「組織能力」を分析するということを意味する。

もう一つは、レイヤー間の諸要因の相互のかかわりを評価する方法である。レイヤー間の相互関連性が注目されるので、「層間システム性」分析としておこう。たとえば、上層と

中層であれば、訴求ポイントとなっているタイミングや納期が、どのようなオペレーションによって支えられているのかを分析することである。また、中層と基層であれば、オペレーション優位の源泉となる2時間人選を可能にする経営資源を分析することである。

以下の分析では、「層内システム性」と「層間システム性」を組み合わせ、営業活動と競争優位について議論する。まず、「層内システム性」の分析からいくつかの知見を得ると同時に、その限界を明確にする。その後、これらの限界を補うために、「層間システム性」の分析からアプローチして、層内の分析では見出しにくかった知見を浮き彫りにする。

(2) 「層内システム性」の分析

営業活動を全体の仕組みの中から分析するとき、その範囲をどこまで広げるかが問題になる。同一レイヤーに限ると、活動システムという中で営業活動を評価することになる。

スタッフサービスの活動システムに注目すると、定期訪問、Arrival25、2時間人選、といった主要活動が相互に支えあって機能している様子がわかる。これを、活動システムのマッピングという手法を用いて示すと、図3のようになる¹⁹(主要な活動は太線で囲み網掛けされている)。おおまかにいえば、左側が「受注(求人)」にかかわる活動で、右半分が「登録(求職)」にかかわる活動であり、両者を中央下部の「2時間人選」によってコーディネートしているという図式となっている。

左半分の受注活動からみると、営業は、担当するエリア内の職場を、常に、定期訪問している。一人の営業の担当エリアは地理的に広くないため、エリア内であれば、連絡を受けてから25分以内で駆けつけることができる。駆けつけた後には、職場の要望を聞き出す必要があるが、このとき、CTCによる営業支援が役に立つこともある。他方、右半分の登録活動はスタッフの募集から始まる。登録スタッフの要望も新規登録段階から把握しておく必要がある。要望は曖昧かつ変化するので、仕事をオファーしながらその都度変更して、データベースに記録しておかなければならない。職場の求人の要望と、登録スタッフの求職の要望の双方をしっかりと把握することによって、コーディネートは機能する。(図3)

¹⁹ 社会システム論の考え方に従うと、活動システムのマッピングには、活動以外の要素を混在させるべきではない。Porter(1998)の分析そのものは有効であるが、この研究のマッピングには、活動以外の「資源」や「追求するイメージ」などが含まれている(根来、2004)。別の言い方をすれば、行為か状態かも統一されていないため、場当たりの次元の異なる要素が混在しているという印象をぬぐいきれない。われわれは、要素を次元ごとに切り分けてレイヤーごとに整理することによって、より体系化された枠組みを構築できると考えた。活動のシステムとすることによって、行為システム(=組織)との親和性を維持し、組織論の豊かな研究蓄積を活かせると考えたのである。この意味では、価値システムはマーケティングの知見を活かし、資源システムでは資源ベース競争戦略論の知見を活かすことができる。そして、このようにして3層構造全体からなる事業システムとポジションの整合性を議論することによって、ポジショニングの視角を取り込むことができるわけである。

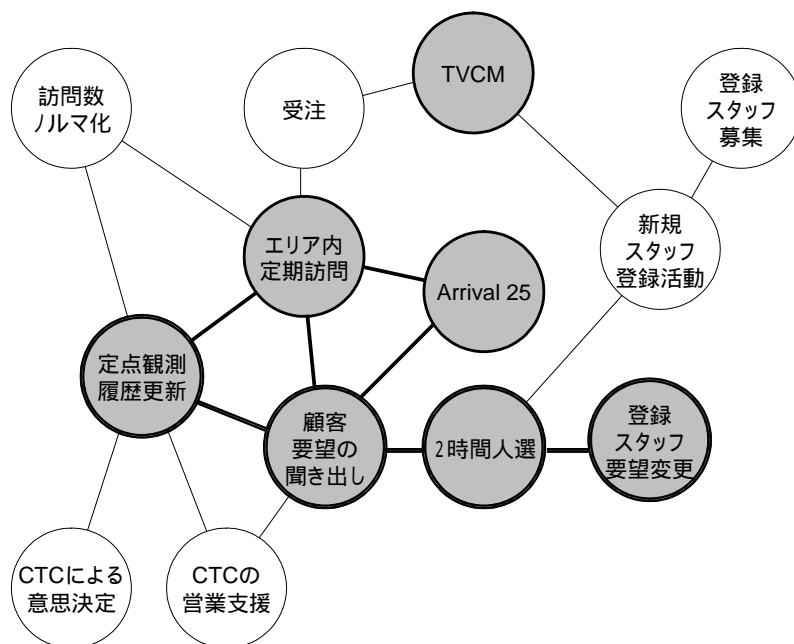


図3 スタッフサービスの層内システム性分析(活動システム)

営業活動を、このような活動システム全体から位置づけることによって、いくつかの知見が得られる。第一に、営業という活動の新しい分業体制が明らかになる。伝統的な世界では、「野武士」のような営業マンが、顧客企業や業界の知識を高め、プレゼンし、接待するという活動を行っていた。マッチング担当者も、募集から登録、マッチング、さらにはフォローまで一人で自己完結的に行っていた。図3によって、新しい活動システムが伝統的な活動システムとは異なる分業体制となっていることが一目瞭然となる。

第二に、競争優位の持続性が明らかになる。そもそも、活動システムという手法はライバル他社に対して、持続的な競争優位を築いているかを評価するための分析である。個々の活動の模倣リスクを算定して、ライバル他社にとって模倣困難であるかを知ることができるし、リスクを掛け合わせてシステム優位を評価することもできる。

スタッフサービスの場合、一つひとつの活動だけをみると、必ずしも、模倣不可能であるようには見えない。実際、取締役の佐藤氏も「形だけ真似ようと思ったら簡単」と述べている。しかし、全体を模倣するのは容易なことではない。たとえば、活動のコアとなる2時間人選を模倣するためには、二重線で囲まれた活動を全て模倣しなければならない。したがって、2時間人選にかかわる一連の活動が結びついて競争優位のシステムを築いていると考えることができる。

「層内システム性」分析は、上記に示されるような焦点を当てた分析を可能にするが、その反面、いくつかのデメリットも持ち合わせる。第一に、活動の意味を掘り下げにくい。たとえば、Arrival 25 や 2時間人選といった活動の意味は自明かもしれないが、エリア別の営業の意味を理解するためには、仕組みの設計思想にまで立ち入る必要がある。第二に、競争優位についての理解が制限されてしまう。スタッフサービスの場合、「システム優位」

があることは確認できるが、模倣リスクを評価するためには、活動を支える資源にまで立ち入る必要がある²⁰。最後に、上記の2点の帰結から、不十分な理解による誤った実践をもたらしかねない。活動システムの分析によって、オペレーションの構造はわかるが、その意味や必要とされる資源はわからない。「層内システム性」分析から、やみくもに自社の活動を再編したり、他社の活動をコピーしたりするのは危険である。

これらの限界の本質は、全体が見えないという点である。ここでは、活動レイヤーを取り上げて説明してきたが、この限界は、他のレイヤーについても当てはまる。以下では、「層間システム性」の分析を組み合わせることによって、この限界を克服する。

(3) 「層間システム性」の分析

「層間システム性」の分析というのは、「価値 活動 資源」の3層構造を貫く相互関連性を見出すことである²¹。スタッフサービスの「層間システム性」を整理すると、図4のよう示すことができる²²。

スタッフサービスの場合、大別すると、タイミングを逃さないための構造と、納期を速めるための構造とに分けることができる。タイミングを逃さないための構造とは、一つには、ある一定の確率で発生する注文を受けるために、できるだけ頻繁に職場に足を運ぶということである。もう一つには、電話で連絡があったときに、ニーズが消え始める前(25分以内)に駆けつけるということである。頻繁な訪問にしても、迅速な訪問にしても、営業拠点数が多くなければ実現しない。また、エリア別に営業が組織されていなければ、その効率を高めることはできないのである。

一方、納期を速めるための構造とは、少しでも早く人選するということである。2時間で人選するためには、求人側の声なき声を拾い、求職側の変化する要望を把握していなければならない。このとき、企業データベースや登録スタッフのデータベースが役に立つ。両者の要望は、NCS(New Coordinate System)によって、マクロな視点からダイナミックにコーディネートされる。

²⁰ Porter(1998)は、個々の資源よりもあるポジションにフィットした諸活動の関連性に注目すべきだと主張している。これは、ある特定の活動や資源だけに注目すべきではないという主張で、コアコンピタンス経営や狭義の資源ベース論に向けられたものである。ただし、Porter(1998)において、個々の活動や資源の模倣リスクを算定し、それを総合的に評価するというアプローチが否定されているわけではない。伊丹(2003)の「戦略適合」の枠組みが示唆するように、ポジショニングと資源ベースの考え方は、必ずしも相反するものではない。本稿も、両者を接合できるという立場を取り、<価値-活動-資源>から捉えられる事業システムが、ある戦略的ポジションに位置して、システム優位を構築していると考えられる。

²¹ Barney(2002)のVRIO資源分析は、資源の価値を評価することによって、価値と資源の相互関連を探っていると解釈できる。しかし、VRIO分析は、資源を出発点にしており、価値を持つ資源に価値があるという後付の解釈に陥りやすい。この点がわれわれの3層構造と異なる。

²² 図4は、ケースの記述に対応させているということもあって、単純化された図式である。ここでは、「層内システム性」と「層間システム性」を総合的に分析することに重きをおく。いたずらに複雑にすることなく、詳細を捨象した図式を用いる。

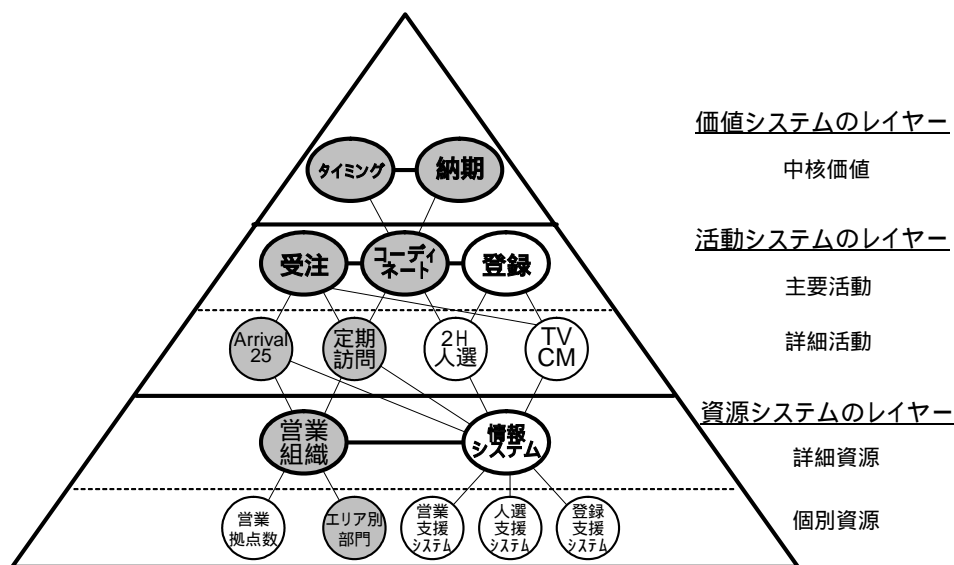


図4 スタッフサービスの層間システム性分析

営業活動を、このように、3層構造から捉えることのメリットはいくつかある。第一に、個々の活動の意味を理解することができる。たとえば、定期訪問は、タイミングを重視した活動であり、その背後には、「受注件数は確率的」という営業観や「ニーズは溶ける」という需要観があることがわかる。また、資源とのかかわりでいえば、定期訪問は、十分な営業拠点数とエリア別営業組織に支えられた活動だということがわかる。後でも触れるが、営業組織の整備には、多大なコストと時間を要する。タイミングや需要についての確固たる世界観や信念がないかぎり、ここまで整備することはできない。営業観や需要観が仕組みの設計思想となって、組織のあり方を大きく左右しているといえる。

第二に、持続的な競争優位の構造を少し違った角度から見ることができる。レイヤー間にまたがる要素の連関を評価することで、通常の見出しにくい優位の源泉が浮き彫りにされる。今回の分析では、優位の源泉が営業組織にあることが判明した(図4の網掛け)。営業担当者が、チームプレイに徹し、誰もが憧れる「法人営業」にこだわらないからこそ、定期訪問や Arrival 25 が成り立っているのである。エリア別に営業を組織して、職場にアプローチできるという点が、スタッフサービスの模倣障壁となっている。

最大の模倣障壁は、我々が法人営業をやっているとは考えていない点です。他の会社はやはり法人営業をやっているし、法人営業をやりたい人が集まっている。そして、同じ法人でも、華やかで大きい法人、都心の法人を相手にしたい。我々は法人営業でなくて、派遣必要場所営業という見方をしている。他社が法人営業をやってきて、何十年とやって大きくなって成功した人がこの考え方を考えることは難しいと思いますよ(佐藤取締役)。

どうやら、新しいオペレーションが、原体験に基づく信念や世界観から生まれたものでなければ、簡単に模倣できるものではないようである。もちろん、エリア別の営業組織と

というのは、模倣が全く不可能なものではない。それでも競合他社が、法人別に営業を組織するのには理由がある。

なぜ真似をするのが難しいかというと、既存大手が真似をすると損するからです。当社の真似をすると、大手法人担当の営業マンが辞めるのですよ。私たちは、地域担当で一定の確率で発生する需要を掴もうとしている。そのために人間を動かし、そのためのスキルを要求する。「A社担当だからといって、大きな顔する」ということを認めない。今、同業他社さんが真似するとエースの営業マンが辞めてしまいます。これは選択しにくいと思いますよ(佐藤取締役)。

先の「層内システム性」分析では、2時間人選にかかわる諸活動がシステム優位をもたらすという側面が明らかになった。この分析は、相応の妥当性を有するが、実務に携わる者の実感を十分に反映したものではなかった。フィールドワークをベースにした研究において、実感とのズレは重要である。今回の分析結果は、オペレーションに閉じた分析には限界があることを示唆しており、これまでの「システム優位」や「オペレーション優位」の考え方に疑問を投げかける。オペレーションという単一のレイヤーに限られることなく、「組織」や「世界観」をも射程に入れた、包括的かつ体系的な分析が求められる。システム性の分析の幅をレイヤー間に拡張することによって、これまでの「システム優位」をこえた議論が可能になる。

ビジネスモデルという、仕組みの模倣の議論に終始する傾向にある。しかし、仕組みを形作る「設計思想」がなければ意味がない。個々の活動の意味を深いレベルで理解し、しかも、それが組織として共有されていなければ、組織として活動することはできないのである。となく、業務活動をIT化するとき、活動の意味や文脈を見落とす傾向にあるが、これでは「システム優位」を築くことはできない。ビジネスモデルとして単純化する際には、成功をもたらす重要な要因が抜け落ちてしまわないように注意が必要である²³。

5. 結びにかえて

本研究は、「営業」にかかわる研究である。ただし、その分析範囲は「営業」に閉じることなく、包括的かつ体系的な分析をこころがけた。石井・嶋口(1995)の営業研究の原点に立ち返って、営業にかんする世界観から、顧客ニーズ、業務オペレーション、営業組織、競争戦略まで、さまざまな学問分野にまたがって考察してきたつもりである。

研究の蓄積という意味では、学問分野に閉じた研究(たとえば、ニーズの研究、オペレーションの研究、組織の研究)は十分に行われてきたし、今後も研究され続けられるであ

²³ 成功をもたらす要因は、外部から観察するだけではわかりにくい。これは、「因果関係の曖昧性」(Reed and Defillipi, 1990)といわれる。実際、スタッフサービスとしても、このような曖昧性があることを認識していて、「ITの形だけ真似たとしてもなかなかうまくいかないと思う。まずは、IT以前のやり方があると思うし、それを理解したうえでこのITを作る、その本質のところを、画面がそっくりなのに、全然使い方が違うということもある。」(佐藤取締役)と述べている。

ろう。しかし、実務においては、必ずしも学問分野ごとの分析が求められているわけではなく、分野をまたがったコンセプト作りや分析の枠組みが必要とされているのである。その一つが、事業システム(ビジネスシステム)という考え方であり、「価値 活動 資源」の3層構造分析なのである。

われわれは、既存の分析アプローチの問題を提起し、基本的な対応方針を示すために、単一の事例を詳しく検討するという方針をとった。スタッフサービスというきわめてユニークな事例を取り上げ、それぞれの分析で明らかになる点を整理して、分野をまたがる分析の有用性について議論してきた。この事例研究から、3層を串刺しにしなければわかりえないことを具体的に例証してきたつもりである。

また、本研究は単一事例研究ではあるが、先端事例研究ならではの洞察を得ることはできる。スタッフサービスの場合、システム優位の「核」が下位のレイヤーの組織にあるという点が示唆的である。独特の世界観に支えられた、エリア別の営業組織が他社の模倣を妨げているという事実は、3層を串刺しにして、優位の源泉を掘り下げなければわかりえなかったことである。これまでの学問分野内に閉じた研究においては、組織の部門を変更することの意味を、仕組み全体の中で、しかも世界観とのかかわりを示しながら議論した研究は、ほとんど見当たらない²⁴。人材派遣業界におけるスタッフサービスの「営業組織の再編」を本当に理解するためには、独特の世界観を理解して、仕組みの中で捉えなければならないのである。

このような深い理解の上に立つと、単純に、スピードアップを目指してオペレーションの再編することの危うさが伺える。また、何か不都合が生じるとすぐに、組織の部門を変更しようとする姿勢が、いかに軽率であるかがわかる。全ての事業体がスタッフサービスのような体系性を持ち合わせているとは限らないが、事業システムという視角から見ると、場当たりのかつ部分的な変更は「百害あって一利なし」である。これまでの事業システムの先行研究が指し示すように、全体の構造を理解した上で、戦略的に意味のあるポイントを変更し、連鎖反応を引き起こすという発想が求められる²⁵。

付 記

この調査研究活動には、文部科学省の研究助成(課題番号:14530143、研究代表者:井上達彦、課題:「情報化による製品開発のスピードアップのメカニズムの解明」)を利用した。

²⁴ 近いものとして、石井(1999)の製品別とブランド別の議論がある。組織の見方はさまざまであるが(Hatch, 1997)このケースは、教科書的な「ハコ」の議論や「情報処理」の議論(金井, 1999)には収まりにくい部門化の議論を行っているという点で興味深い。

²⁵ 加護野(1988); 井上(1998)を参照されたい。

参考文献

- Ancona, D., and C. Chong. (1996), "Entrainment: pace, cycle, and rhythm in organizational behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, pp.251-284.
- Anderson, V., and L. Johnson, (1997), *Systems Thinking Basics: From concepts to causal loops*, Pegasus Communications, Inc. (伊藤武志『システム・シンキング』日本能率協会マネジメントセンター、2001年).
- Barney, J. B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, PRENTICE HALL, INC, 2002 (岡田正大訳『企業戦略・上』ダイヤモンド社、2003年).
- Bluedorn, A. C., and, R. B. Denhardt (1988), "Time and Organizations", *Journal of Management*, Vol.14, No. 2, pp. 299-320.
- Cohen, W.N., and D. A. Levinthal, (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 34: 128-152.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of competitive advantage," *California Management Review*, Spring.
- 石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質』有斐閣、1995年。
- 石井淳蔵『ブランド』岩波新書、1999年。
- 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社、2003年。
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房、1988年。
- 加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略』有斐閣、2004年。
- 金井壽宏『経営組織』日経文庫、1999年。
- Hall, E. T., (1983), *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Press. (宇波 彰訳 1983, 『文化としての時間』TBS プリタニカ.)
- Hatch, M. J., (1997), *Organization Theory*, OXFORD University Press.
- Henderson, R., and Cockburn, I. 1994. "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," *Strategic Management Journal*, 15: 63-84.
- Itami, H. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- 井上達彦『情報技術と事業システムの進化』白桃書房、1998年。
- 井上達彦「事業システムの連動能力 伝統的な生命保険会社の実証分析」『日本経営学会誌』第6号、2000年、pp.68-81。
- McGrath, J. E., J. R. Kelly and D. E. Machatka, 1984, "The Social Psychology of Time: Entrainment of Behavior in Social and Organizational Settings". In S. Iskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 5, pp. 21-44. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- McGrath, J. E., and N. L. Rotchford, 1983. "Time and Behavior in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 57-101.
- 南 知恵子「企業間情報システムによる日本型営業様式の変化」(高嶋克義編著『日本型マーケティング』千倉書房、2000年)。
- 根来龍之「事業戦略と因果モデル 活動システム、戦略マップ、差別化システム」『早稲田大学IT戦略研究所 Working Paper』WP-6 (2004年8月)。
- 根来龍之「ビジネスモデル研究の新天地」『ITセレクト』2005年3月号、pp.110-113。

小川 進『ダイヤモンドチェーン経営』日本経済新聞社、2000年。

Porter, M. L., (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論』ダイヤモンド社, 2001)。

Prahalad, C. K., and G. Hamel, (1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.

Reed, R., and R. J. DeFillipi, (1990), Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1, 88-102.

Stalk, G., P. Evance, and L. E. Sculman. (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April: 57-69.

高嶋克義『営業プロセスイノベーション 市場志向のコミュニケーション改革』有斐閣、2002年。

Yin, R. K., (2002), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

【雑誌記事】

「日本企業再生への戦略・前編」『ITセレクト』2004年11月号

「スタッフサービスグループの快進撃のなぞとは？」『人材ビジネス』2004年3月1日号

「合理の勝負師、『派遣』握る」『日経ビジネス』2004年5月17日号

「基幹支店の売上高を2年で倍増」『日経情報ストラテジー』2003年12月号

「900台のPDAで顧客情報収集 携帯電話とセットで営業支援」『日経コミュニケーションズ』2003年11月10日号

「法改正で激動期に突入 業務と人材の質向上競う」『日経情報ストラテジー』2001年3月号

「派遣スタッフを対象に“CRM”を实践 業界トップの座をさらに強固に」『日経コンピュータ』2000年11月6日号

早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析 根来龍之・堤満(2003年3月)
No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析 武田友美・根来龍之(2003年6月)
No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起 森岡孝文(2003年11月)
No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性 提供機能の収斂化仮説の検討 足代訓史・根来龍之(2004年3月)
No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果 根来龍之・柏陽平(2004年3月)
No.6 戦略計画と因果モデル 活動システム、戦略マップ、差別化システム 根来龍之(2004年8月)
No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源 活動 差別化>モデルに基づく考察 根来龍之(2004年12月)
No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜(2005年3月)
No.9 「コンテキスト」を活用したB to C型情報提供サービスの事例研究:PC、携帯電話、テレマティクスの比較
平林正宜(2005年3月)
No.10 Collis & Montgomeryの資源ベース戦略論の特徴:「競争戦略と企業戦略」及び「戦略の策定と実行」の統合の試
み 根来龍之・森岡孝文(2005年3月)
No.11 競争優位のシステム分析 (株)スタッフサービスの組織型営業の事例 井上達彦(2005年4月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。
連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付

169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim>

WASEDA UNIVERSITY