

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2005 年 12 月

技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略

(株)スタッフ・サービスの事例研究

根来 龍之(早稲田大学 IT 戦略研究所所長・大学院商学研究科教授)

山路 嘉一 (株式会社 博報堂)

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.16

Working Paper

技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略

(株)スタッフ・サービスの事例研究

要旨

一般に後発参入の挑戦者企業が、技術革新に拠らずに先発のリーダー企業のシェアを奪うためには、リーダー企業のメインセグメントとは異なる独自領域の確保、つまりニッチ戦略を取ることを考える。しかしながら、リーダー企業にシェアで抜き去るのは容易ではない。それは、リーダー企業が、その市場のメインセグメントに対して有効な資源蓄積と活動を保有しているからである。

一方で蓄積された資源は、企業の活動を制約する。また、メインセグメントに有効な差別化内容も複数存在するはずである。そこで、本研究では、差別化内容を生み出す企業の〔資源 - 活動〕を分析する枠組みである「差別化システム論」を援用し、株式会社スタッフ・サービスの事例を分析する。

この分析から、後発参入の挑戦者企業が、先発企業のリーダー企業のメインセグメントを奪い取り、シェアで追いつき抜き去る（オーバーテーク）ための戦略を導く。

キーワード

技術革新，オーバーテーク，模倣障壁，ビジネスモデル，人材派遣業界，資源ベース戦略論，同質化政策，模倣困難性，差別化システム，活動システム，活動のトレードオフ性，活動と資源間のループ構造化

筆者連絡先：

根来 龍之

早稲田大学IT戦略研究所長・商学部教授

negoro@list.waseda.jp

169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1 早稲田大学商学部

TEL 03-5286-2082(直通) FAX 03-3203-7067(事務室気付)

山路 嘉一

株式会社 博報堂 関西支社 計画管理室総合管理部

KAICHI.YAMAJI@hakuodo.co.jp

530-8262 大阪市北区中之島 2 - 2 - 7 中之島セントラルタワー

TEL 06-6229-5412 FAX 06-6229-5419

<目次>

1. はじめに	4
1.1 研究の目的	4
1.2 研究の対象	4
1.3 研究の意義	5
1.4 研究法	5
2. 先行研究	7
2.1 出発点としての資源ベース戦略論	7
2.2 リーダーが追従しにくい挑戦者の戦略を考える視点	7
3. 人材派遣業界概況	9
3.1 人材派遣事業のビジネスモデル	9
3.2 パソナとスタッフ・サービス	9
3.3 シェアの推移を追う	10
4. 戦略の成否を分けるもの	12
4.1 圧倒的なリーダー企業：1993年度以前	12
4.2 挑戦者の急迫：94年度から99年度まで	13
4.3 シェア逆転：2000年度以降	15
5. 差別化システムという視点で企業戦略を見る	17
5.1 戦略の分析手順	17
5.2 戦略の分析フレームワーク	17
6. シェア逆転のメカニズムを紐解く	20
6.1 リーダーとの格差（1993年度）	20
6.2 逆転の開始（1999年度）	28
6.3 逆転の確立（2003年度）	37
6.4 資源と活動の視点から逆転のメカニズムを紐解く	45
6.5 模倣困難性の視点から逆転のメカニズムを紐解く	46
6.6 資源・活動の「不在」の価値	47
7. まとめ	48
7.1 得られる知見：資源と活動の不在の活用	48
7.2 もう一つの帰結：活動の構想と静かなる進行	49
7.3 他事例（デルコンピュータ）での適用	51
7.3.1 ケース（デルコンピュータ）	51
7.3.2 ケース分析	52
7.4 結論	53
参考文献	54

1. はじめに

1.1 研究の目的

シェアの逆転はどのような理由でおこるのだろうか。

先ず、後発企業¹が新しい技術によって挑戦するケースが考えられる。キヤノンは、小型コピー機において、ゼロックスに挑戦して、世界的なシェアの逆転を果たした。しかし、シェアの逆転は、常に「新しい技術」によるとは限らない。本研究では「技術革新をきっかけとしないシェアの逆転」について考えたい。このような「シェアの逆転」をめざす戦略を「オーバーテーク戦略」と呼ぶ。オーバーテーク戦略とは、「後発参入の挑戦者企業²が先発のリーダー企業³にシェアで追いつき、抜き去るための戦略」、あるいは、「後発の挑戦者企業が、先発のリーダー企業のメインセグメント⁴を奪い取る戦略」と定義できるだろう。ちなみに、ここでの技術革新は、「大きな開発投資が必要で、特許取得が可能なもの」のことであり、ノウハウやアイデアは、ここでの「技術」には入れないで考えている。

1.2 研究の対象

技術革新によるオーバーテークの事例を挙げてみる。和文タイプライターの老舗企業であり、長年タイプライター業界におけるリーダー企業として君臨していた日本タイプライターも、東芝やシャープなどが発売した低価格の日本語ワードプロセッサの登場により販売数が激減し、事業内容の転換を余儀なくされた。また、後発企業がその保有資源を活用しオーバーテークした事例も存在する。マイクロソフト社の『インターネット・エクスプローラ』である。マイクロソフトはOS分野で圧倒的シェアを持つ『ウィンドウズ95』に同梱し一気にブラウザソフトのシェアを奪回した。

一方、技術革新によらないシェアの拡大とは、製品・サービスの特徴、またはそれを売る仕組みの差別化によるものである。例えば、テニスラケットメーカーのプリンス社は、製品企画の革新で大きくシェアを伸ばした。同社はスイートスポットをフレーム全体の約50%まで拡大した通称『デカラケ』を開発、1970年代後半のテニスブームに乗じて市場での地位を高めた。また、売る仕組みの革新の事例としては、パソコンの直販で脚光を浴びたデルコンピュータの成

1 【後発企業】

後発で市場に参入した企業。山田(2000)によれば、リーダー企業を脅かす三つの敵が存在する。業界破壊者(代替品・サービスによって、業界そのものを破壊してくる企業)、進入者(他の業界から当該企業に参入して、リーダー企業を攻撃してくる企業)、挑戦者に区分けされる。

2 【挑戦者企業】

山田(2000): 特定の事業において、顧客から相互に競争をしていると認知される企業の中(業界)でリーダー企業を攻撃してくる企業

3 【リーダー企業】

山田(2000): 当該業界で最大のマーケットシェアをもつ企業

4 【メインセグメント】

企業が営む複数の事業の中で、最大の売上高を占める事業

功が挙げられる。そして、ジョンソン・エンド・ジョンソンは、使い捨てコンタクトレンズ「アキュビュー」の販売にあたり、当時日本市場において主流であったメガネ店を通じての販売ルートを選択せず、独自に眼科医での販売を開拓しトップシェアに踊り出た。これらの事例のうち、デルコンピュータは、後発企業がシェア NO.1 の座を奪い取る「オーバーテイク」の事例である。

本研究で議論したいのは、このような「製品・サービスを売る仕組みの革新」による後発企業によるシェア逆転のメカニズムである。

1.3 研究の意義

まず、技術革新を機にした後発企業による逆転のメカニズムを解明する先行研究を整理しておきたい。堀川(2003)によれば、先発企業が技術変化の方向性に対する判断を狂わせてしまい、技術変化の適応に失敗するメカニズムとして、主に組織内のプロセスや関係性、企業と顧客の関係性などが注目されてきたと述べられている。例えば、Leonard-Barton(1992)は、組織内の資源配分、プロセスに注目し、企業は競争優位のある中核技術(core capability)に資源を投入し続けるために、その領域から身動きが取れなくなり、中核技術が中核的硬直性(core rigidity)に変質してしまう、と主張している。Henderson and Clark(1990)は、組織内の関係性に注目し、製品を構成している複数の要素が組織に体化され、そうした組織のもとで様々なルーチンが作り上げられるため、こうしたルーチンが新規技術や製品に対する判断を狂わせてしまうと主張している。Christensen(1997)は、HDの世代交代の事例をふまえて、企業と顧客の関係性が、技術に対する企業の判断を狂わせてしまうと議論している。「既存の製品を評価する次元に基づくと劣っているが、他の新しい評価次元に関しては優れているような製品が、その後、顧客の要求進歩速度よりも急速な技術進歩によって、かつての製品を評価する次元に関しても十分に満足行く製品へと進化することで、目の前の顧客が要求する既存の評価基準だけを追求した企業が衰退する」と主張する。

さらに、堀川(2003)自身は、計測・評価技術が技術者たちの開発の焦点を「技術のあら」の克服に焦点化させるというメカニズムによって、既存リーダー企業が、既存技術の「あら」に資源を集中してしまう可能性を主張している。

これに対して、技術革新をきっかけとしない後発企業によるシェア逆転のメカニズムに関する研究は、山田(2004)等わずかしかなかった。本研究の第一の意義はここにあると考える。

さらに、本研究における考察を踏まえて、資源ベース戦略論発展へのインプリケーションを得ることを第二の意義とする。なお、その理論的前提としては、資源ベース戦略論の批判的発展を追求している根来(2005)の「差別化システム論」を受け入れる。

1.4 研究法

本研究では事例研究を選択する。以下では、人材派遣事業において激しく競争を繰り広げている「パソナ」と「スタッフ・サービス」の二社の戦略を分析しながら議論を進めていく。これらの会社を選択する第一の理由は、経営資源に質・量ともに優るパソナを後発企業であるスタッフ・サービ

スが差別化により追随し、メインセグメントを奪い取りシェアを逆転した事例であることが挙げられる。二番目には、人材派遣業界自体の特性が挙げられる。それは、1986年7月の労働者派遣法施行以降、企業ニーズに応えるかたちで規制緩和が急速に進んでいることである。具体的には、派遣適用対象業務は施行当初の13業務から原則自由化され、派遣受け入れ期間も1年から3年に延長されている。その影響を受けて、労働者派遣市場も右肩上がりに成長している。また、一般労働者派遣事業⁵は許認可申請を行うだけで事業の開設が可能である点が特徴である。この二つの特徴から、異業種からの新規市場参入が容易ということが想像できる。実際、毎年派遣事業を営む企業は増え続けており、かつ、多くの企業や学校法人等がグループ企業内に派遣会社を設立し、親会社や関連会社に労働力を提供している。この特性を経済学的には、「市場の参入障壁が低い」と言い表すことができる。

ここで重要な点は、人材派遣業界内の企業間の業績格差は、個々の企業特性の相違、つまり、模倣障壁の概念⁶で説明できると考えられることである。

なお、研究に必要なデータの収集は、主に各種公開資料（新聞、雑誌、学術文献、Web上の情報）から行った。

⁵【一般労働者派遣事業】

三浦（2004）：一般労働者派遣事業とは、派遣先のオーダーに応じて登録派遣スタッフから人選し、派遣元との間で雇用契約を交して派遣する。そして派遣期間が満了すれば当該派遣労働者は失業する。特定労働者派遣事業とは、派遣元が労働者との間で期間の定めのない雇用契約を交し、派遣先の必要に応じて派遣する。

⁶【模倣障壁の概念】

模倣障壁の概念は、似通ったビジネスシステムを持つ企業間の資源格差がいかに競争優位に結びつくかを問題としている。

2. 先行研究

2.1 出発点としての資源ベース戦略論

資源ベース戦略論は、戦略グループ内の企業に見られる収益性格差を、個々の企業の持つ独自の資源や能力に要因を求める考え方である。

「ある企業が優れた業績を上げるのは、他社にない優れた経営資源や能力を持っているからである。」これが資源ベース戦略論の基本的な主張である。この考え方の中心にあるのは、他社に真似されない自社独自の経営資源の戦略的な蓄積である。そうした資源は、外部市場で簡単に調達できず、内部で時間をかけて蓄積する必要がある。したがって、たとえ事業や製品、サービスの内容を決定したとしても、それに必要な経営資源をすぐに手に入れることはできないということになる。つまり、各々の事業展開に必要な資源をその都度機動的に獲得するのではなく、将来の展開を踏まえて経営資源を蓄積すべき方向を決定しておく必要がある（青島・加藤（2003））という考え方である。

2.2 リーダーが追従しにくい挑戦者の戦略を考える視点

リーダー企業が追従しにくい戦略を考える上では、リーダー企業の「同質化政策」という概念が重要な鍵になる。「同質化政策⁷」とは、挑戦者がとってきた差別化戦略に対して、リーダーのもつ相対的に優位な経営資源によってそれらを模倣・追従し、その差別化効果を無にしてしまう政策である（嶋口（1986）p.204）。逆転の競争戦略を実現するには、リーダー企業が同質化政策を取りにくい状況を生み出す必要がある（嶋口（1986）p.252）。

山田英夫（2004）は、その著書「逆転の経営戦略」の中でリーダーが追従しにくい挑戦者の戦略を4つに分類している（図2-10）。

（1）企業資産の負債化：組み替えの難しい企業資産（ヒト、モノ、カネ等）および企業グループが保有する資産（系列店、代理店、営業職員等）が、競争上、価値をもたなくなるような製品・サービスやマネージメントを開発することによって、リーダーを攻撃する戦略。

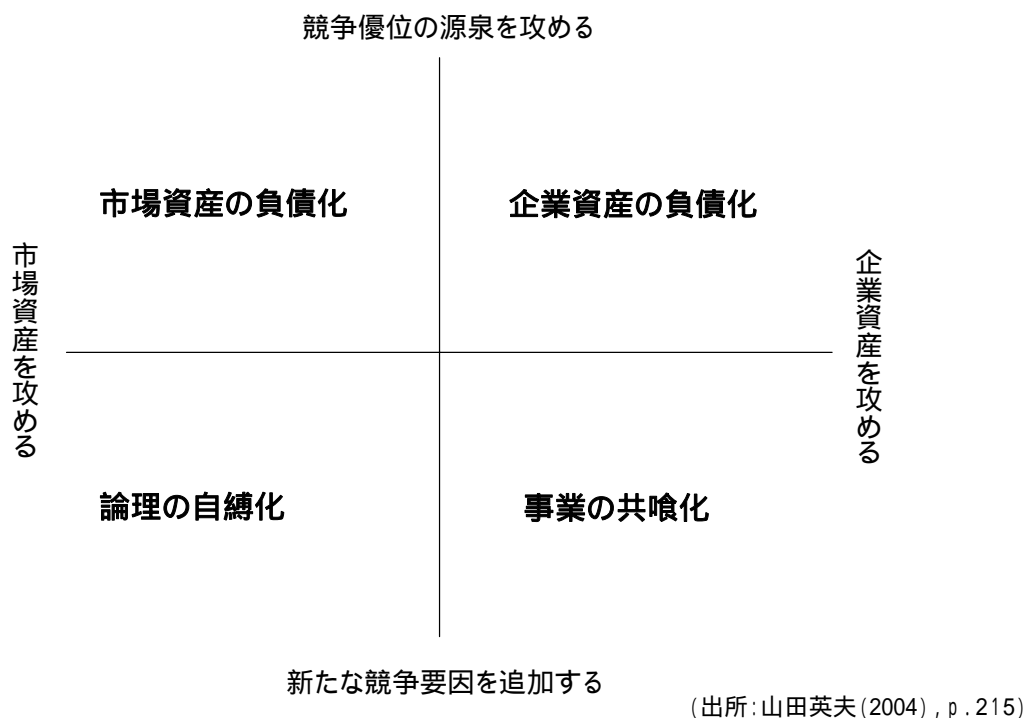
（2）市場資産の負債化：リーダー企業の製品・サービスを購入してきたユーザー・サイドに蓄積され、組み替えの難しい資産（ソフトウェア、スペアパーツ等）が競争上、価値をもたなくなるような製品・サービスやマネージメント・システムを開発することによってリーダーを攻撃する戦略。

（3）論理の自縛化：リーダー企業がユーザーに対して発信していた論理と矛盾するような製品・サービスを出すことによって、安易に追従すると大きなイメージダウンを引き起こすのではないかと、リーダー企業内に不協和を引き起こす戦略。

（4）事業の共喰化：リーダーが強みとしてきた製品・サービスと共喰い関係にあるような製品・サービスを出すことによって、リーダー企業内に追従すべきか否かの不協和を引き起こす戦略。

⁷【同質化政策】嶋口（1986）は、リーダーの戦略定石として（1）周辺需要拡大、（2）同質化政策、（3）非価格対応、（4）最適シェア維持の4つを示している。

図2 - 10 リーダーが追従しにくい挑戦者の戦略



山田(2004)の「挑戦者の戦略」の研究は、「独自領域の確保」と「市場全体における逆転」を明確に区別していない。事例企業のいくつかでは、市場資産の負債化、企業資産の負債化、事業の共喰化、論理の自縛化が「ニッチなセグメント」で生じている。この場合、リーダー企業が同質化戦略をとらないのは、資産の負債化が生じるだけでなく、「メインセグメントでない」からとも説明できる。

それに対して、本研究では、先発企業のメインセグメントにおいて後発企業が逆転を果たす事例を扱う。

3. 人材派遣業界概況

3.1 人材派遣事業のビジネスモデル

人材派遣の仕組みは三者関係となっている。派遣スタッフと人材派遣会社（派遣元）が雇用契約、派遣元と顧客（派遣先）が労働者派遣契約を結んで成り立つ。その上で、派遣スタッフは就業場所（派遣先）の指揮命令下で仕事をし、派遣元から給与を支給してもらう。従って、派遣会社は、仕事を求める労働者と労働力を求める企業を結び付けるコーディネータのような位置付けとなる。つまり、人材を募集し、その登録スタッフのデータを管理、評価して顧客の求人にあったスタッフを派遣する。

この人材派遣事業には、他の事業とは異なる特徴が存在する。

第一に、価格による弾力性が低いことである。つまり、派遣先（顧客企業側）での欠員や増員、入れ替えのタイミングに合ったときでないと需要を喚起できないのである。スタッフを紹介しても人員が足りていれば受け入れてもらえない、単価を下げても効果は出にくい。逆に、必要なときはある程度高くても受け入れてもらえる。

第二に、サービス（派遣スタッフ）による差別化が困難である。派遣スタッフになる人は、企業や組織に対する帰属意識が低く、ある派遣会社に登録したその足で他社にも登録する。一方、派遣会社も来るものは拒まずという方針なので、他社に登録している人でも拒否しない。つまり、優秀なスタッフが特定の派遣会社に集まる傾向があるわけではないのである。

最後に、人材派遣市場は、一般事務職と呼ぶ「事務用機器操作」、「ファイリング」、「取引文書作成」の需要が極めて高いことを記す。厚生労働省の発表資料を基に、一般事務職派遣労働者推移を整理した（表4-1）。

表4-1 一般事務職派遣労働者数推移

		1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
一般事務職 就業者数 (人)	事務用機器操作(5号)	129,762	161,797	160,771	184,954	198,838	156,979
	ファイリング(8号)	13,101	27,836	27,147	33,929	35,524	35,661
	取引文書作成(11号)	19,665	24,721	25,770	32,128	36,299	40,149
合計(人)		162,528	214,354	213,688	251,011	270,661	232,789
一般労働者派遣事業全体(人)		234,160	359,844	359,044	408,486	460,924	523,475
一般事務職シェア		69.4%	59.6%	59.5%	61.4%	58.7%	44.5%

(厚生労働省発表「労働者派遣事業の事業報告の集計結果」を基に著者が作成)

3.2 パソナとスタッフ・サービス

パソナは1976年2月16日に現グループ代表 南部靖之氏によって「社会の問題点を解決する」を企業理念に(株)テンポラリーセンターとして設立された。「雇用を創造する」ためにあらゆる階層、年齢、性別の方に新しい試みを提案し続けている。例えば、1984年に日本で初めての中老年のアウトプレースメント（再就職支援）サービスを開始、1994年には就職難の女子大生を支援するビジネスインターン制度「女子大生支援プロジェクト」を発足、2002年には民間企業主導の人材ブリッジバ

ンクである「(株)関西雇用創出機構」,「(株)関東雇用創出機構」を設立した。

1999年にセガ・エンタープライズの副会長である中山隼雄氏をCEOとして迎え入れ,2000年から上田宗央副社長がCOOとなり,以来3人のトロイカ体制で望み,2003年度売上高1570億円を計上,2003年10月には東証一部上場を果たしている。

パソナの事業セグメントは,「人材派遣・請負,人材紹介事業」,「再就職支援事業」,「再就職支援事業」,「アウトソーシング事業」,「その他の事業」に区分される。売上構成では「人材派遣・請負,人材紹介事業」が売上高1452億円で92.5%を占めている。更に,「人材派遣・請負,人材紹介事業」において,「クラリカル(一般事務)」と呼ばれるOA機器操作や文書ファイリングなどオフィスで必要とされる一般事務職の派遣が,売上高739億円,売上構成比47.1%を占めている。

一方,株式会社スタッフ・サービスは,「オー人事,オー人事」のユニークなCMで知られる人材派遣会社で,1983年に京都で設立された。

1998年の売上高は,534億円の業界第3位で,当時第1位のパソナの3分の1強の規模,第2位のテンブスタッフと比べても2分の1強の規模であったが,2001年3月期に,17年間人材派遣業界トップの座を守ってきたパソナを抜き業界トップとなった。

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。グループの売上高は2004年3月期に前年比29%増の2431億円に達し,グループの総従業員数は5239人(2004年2月末)にも及ぶ。2位との差を着実に広げ,業界トップの座を盤石にしつつある。事業ドメインは,高い専門性が要求されず最大の市場規模を誇る一般事務職派遣に特化している。

3.3 シェアの推移を追う

スタッフ・サービスとパソナの売上高とシェアの推移を(図3-3)に示す。スタッフ・サービスの成長は1995年度に始まり,1998年から2000年度において急成長を遂げ,ついに2000年度にはパソナからトップシェアを奪い取った。このシェア推移を基に,事例の分析対象を1993年度,1999年度,2003年度の3時点とした。

1993年度は,パソナとスタッフ・サービスの売上高の開きは約7倍ある。バブル不況により急成長市場であった派遣労働者市場に翳りが出てくる。パソナが前年度比マイナス16.7%,スタッフ・サービスがマイナス21.0%と大幅な売上高減となっている。派遣会社各社は売り手市場の中で,厚遇による派遣スタッフの獲得競争を繰り広げてきたが,戦略の見直しを迫られる。

1999年度,スタッフ・サービスが売上高前年比76.2%と驚異的な伸び率を示している。1995年度からのシェア向上率は,同業他社の中でも郡を抜いて秀でている。主な要因として,TVCM(オー人事・オー人事)も考えられるが,その放送開始は1997年5月からであり,それ以前にシェア逆転の機軸となる差別化システム⁸の構築があったと推察される。

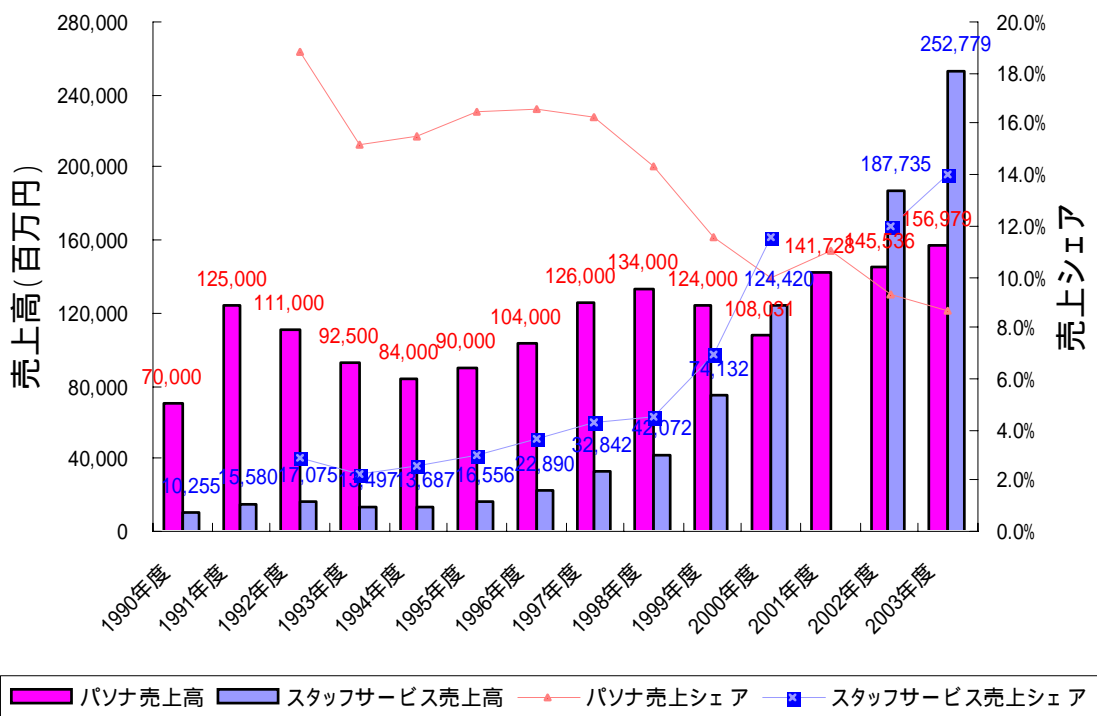
2000年度にシェアを逆転した後もスタッフ・サービスの勢いは止まらず,パソナとの格差は拡大している。それまでシェアトップ企業であり,保有する経営資源において有利であったはずのパソ

⁸【差別化システム】

根来(2005):ビジネスシステムのうち。差別化に貢献している部分を指す。

ナが、なぜスタッフ・サービスを追随できないのか、2003年度については、その差別化（隔離）メカニズムを探る。

図3 - 3 パソナとスタッフ・サービスの売上高推移



(日経流通新聞「サービス業総合調査」をもとに著者が作成) * スタッフサービスの2000年度は決算時期変更でデータなし

4. 戦略の成否を分けるもの

4.1 圧倒的なリーダー企業：1993年度以前

パソナの戦略

(1) 総合人材サービス産業への脱皮

93年6月,人材派遣業の他に,国内外で傘下の専門会社が個別に手掛けてきた職業紹介,アウトプレースメント(再就職あっせん・指導)などの分野も一体経営し,総合人材ビジネス業に脱皮した。同時に社名も「テンポラリーセンター」から「パソナ」に変更。

(2) 海外展開

84年に他社に先駆けて海外展開。香港,シンガポール,デュッセルドルフに進出。また,92年には「パソナ・インターナショナル」をニューヨークに設立し,顧客企業の国際化に伴う国際人の派遣や海外業務代行の需要に応えるための布石を打った。

(3) 付加価値サービス

派遣スタッフが緊急に必要な場合,24時間体制で注文を受け付け,迅速にスタッフを派遣するサービスを92年2月から開始。また,93年11月から,顧客企業が派遣料金の一部をその企業の商品で「現物支払い」できる「パータ派遣システム」を導入。

(4) 首都圏への進出

93年度時点では,都内に28拠点,40カ所の営業所を展開。

(5) 派遣スタッフ教育

93年6月から登録スタッフ向けの「パソナカレッジ」の講座を大幅に拡充。

(6) 派遣スタッフの情報管理

89年10月から関東地域の拠点に人材情報システムを導入。受け入れ先企業からの依頼に応じて,迅速に条件の合う登録スタッフを選ぶプロセスに活用。

スタッフ・サービスの戦略

(1) 顧客に密着した営業スタイル

94年まで,営業というのは『接触の濃度が非常に大事だ。企業とは太いパイプを築けば築くほど有利な取引になっていくのだ。大きい取引になっていくのだ』ということをやっていました。(岡野社長から著者聞き取り,2004年3月30日)

(2) CADオペレーター派遣

ハイペースで伸びているCADオペレーターの需要への対応を積極的に行った。

(3) 派遣スタッフ教育

93年にワープロ操作技術の向上を狙い,研修プログラムを刷新。マンツーマン教育に切り替えた。

(4) 派遣スタッフの確保

91年に地方出身で東京勤務を希望し,1年以上勤務可能なスタッフを対象に専用の新築マンションを用意。

(5) 派遣スタッフの情報管理

92年、求人企業との交渉を迅速に行うことを目的に、登録スタッフの希望する職種や勤務場所、契約期間などのデータをコンピュータで管理するシステムを開発、東京・千代田と新宿の2支社に導入した。

4.2 挑戦者の急追：94年度から99年度まで

パソナの戦略

(1) オフィス集約と営業部隊の統合

94年、都内だけで15カ所以上展開していた営業拠点は、渋谷、日比谷、銀座などを次々に廃止。本社、新宿など4カ所に減らした。バブル期に拡張してきたオフィスの集約と営業の統合を軸に経営効率化を進めようという狙い。

(2) 組織改革

96年10月に本部機能を神戸に移転。同時に本部の人員を減らした。

(3) 研修施設の合理化

94年、パソコン、ワープロ各数十台ずつ備えた研修教室を都内に5カ所設けていたが、すべて廃止。日本IBMなどのコンピューターメーカーとタイアップし、ショールームなどを借りて研修する方式に切り替えた。

スタッフ・サービスの戦略

(1) 一般事務職派遣に特化

95年から、一般事務と営業事務、それからOAオペレーションに特化。「大量に登録して大量に販売できるということは、当然売り上げが最も大きく拡大しやすく、大きいシェアをつくりやすい。できる限り汎用性の高い職種に集中するというのが我々の営業戦略の基本」(岡野社長から著者聞き取り、2004年3月30日)

(2) 質から量の営業へ

営業戦略を94年から、『顧客企業を見るな、マーケットを見る』という方針に切り替えた。需要はマーケットボリュームとして存在しているのであって、それがたまたま顧客企業の形になっているだけだという発想。顧客との関係は濃密な関係ではなくて、関係を喪失しない距離感で続ける。常に一種の等距離感をもって膨大な総量把握を行うこととした(岡野社長から著者聞き取り、2004年3月30日)

具体的には、営業マンは一人が一定の地域をカバーし、その地域で派遣社員を使っている200から300部署を担当する。そして、一日に原則として40部署をアポイントなしで回る。顧客の増員のタイミングをいかに早くつかむかに重点を置いた。

(3) 納期短縮(スピード)

2000年6月に首都圏で「2時間人選」を始めた。これは問い合わせを受けてから25分以内に顧客に訪問する(「Arrive25」)。ニーズを聞いた後は、職場の雰囲気を加味しながら条件に合った人を選出する。そして本人に連絡して働く意思を確認し、派遣先に返事するまでを2時間で完了する。

(4) 営業支援部隊

営業が即座に応えられない顧客からの要望やクレームがあるとセンターに電話をする。センターにはコーチングを行うベテランの支店長経験者が居て、営業が集約した顧客情報を参照しながら即時に対応する部隊を構成。

(5) 営業業務のマニュアル化

営業の業務を徹底的に細分化し、できるだけ仕事を単純化しマニュアルで大体理解できるようにした。

(6) TVCM

97年4月にTVCMを放送開始以降、その効果として派遣スタッフ登録者数は増加傾向にある。

(7) 人選(マッチング)

「人選は、求人と求職のマッチングと考えられがちだが、実はマッチングなどできていない。求人側の要望と派遣スタッフの希望は、相容れないものがある。従って、マッチングではなくコーディネートが重要になる。」、「一般事務職派遣を依頼において、TOEICの点数やエクセルなどのスキルが絶対条件になることはない。仮に、派遣先が秘書検定や簿記の資格などを要求し、その額面通りの人材を紹介しても、折り合わないことはよくある。逆に、スキルのない人であっても採用されるケースがある。」(佐藤(2005))。そのため、派遣先が示す幾つかの条件のうち一番本質的なものがどれなのか、営業が顧客企業を訪問したときに確認することを義務付けた。

ここで重要なことは、顧客のニーズに適した派遣スタッフを探しだすことを重視する従来の考え方とは一線を画していることである。

4.3 シェア逆転：2000年度以降

パソナの戦略

(1) 派遣スタッフ教育（パソナカレッジ 2000）

2001年、「パソナカレッジ 2000」という専用ウェブ・サイトを開設。ウィルソン・ラーニングワールドワイドなどの教育専門会社と提携したものを含めて、約 2300 講座を用意。

(2) IT投資

パソナは、多目的に情報化投資を行っている。先ず派遣スタッフの確保を目的として「派遣社員人員配置システム」、「インターネットによる派遣スタッフ仮登録サービス」を構築、社内の事務処理の効率化による販管費削減を目的として、「派遣社員勤怠管理システム」の構築と「基幹業務システムの刷新」を行っている。更に、差別化に寄与する情報化投資も行っている。派遣スタッフ人選時間のスピードアップを目的とした「マッチング自動化システム」と顧客企業側の派遣スタッフ管理の効率化を図る「e-staffing」である。

派遣社員勤怠管理システム	2000年9月に、派遣社員の勤怠管理システムを刷新する。「iモードの普及が進み、派遣先企業のインフラも整ってきた。まず、派遣社員の勤怠報告や派遣先企業の承認作業をインターネット経由で処理する。 派遣スタッフから、勤怠管理報告書を郵送で本社に送ってもらっているため、事務処理コストがかさんでいるのを抑える。
派遣社員人員配置システム	2000年9月をメドに派遣社員の人員配置を管理するシステムも導入する。 インターネットと携帯電話に対応するPIM(個人情報管理)ソフトを独自に開発。派遣社員に空き時間を入力してもらい、それを基に情報を電子メールなどで提供する。これらの仕組みを活用していつでも素早く人材を確保できるようにする。
インターネットによる派遣スタッフ仮登録サービス	派遣スタッフとして働くことを希望する人が、ネット経由で自分の経歴や希望職種、資格やスキルなどを入力。面接の場所や時間を簡単に予約できる仕組みである。 パソナは、98年末に、一足早くネットで仮登録できる機能を実現。
マッチングを自動化するシステム	2001年春を目処に独自の方法論でシステム化していく。 派遣スタッフと仕事の両方のデータを項目ごとに重み付けして、ある仕事にスタッフがどれだけ向いているのかを数値で表現しようというシステムである。一人ひとり異なる希望条件の優先順位を、データで重み付けすることで対象者の適性を数値化し、該当者すべてに順番をつけることにより、マッチング担当者の業務の効率化になる。
基幹業務システムの刷新	2001年4月末には独SAPのERPパッケージであるR/3を利用して基幹業務システムも全面的に刷新。社内業務を効率化して、派遣スタッフの質を高められる環境を整備。
派遣スタッフ情報検索システム	1997年から全国43カ所の各営業拠点に人材データベースを設置し、登録した派遣スタッフの情報を参照できる検索システムを運用している。 その中で、売上の約半分を占める都心部の主要営業拠点間では、検索時間を短縮するために拠点間の回線速度を大幅に上げた。 「これまで2分以上かかっていたデータベースへのアクセス時間を10数秒程度に短縮できた。派遣スタッフを顧客に紹介する作業の効率が大幅に上がった。」
「e-Staffing」	派遣先企業が、派遣照会依頼や請求管理、派遣スタッフの勤怠管理が可能、また、e-staffingに参加する複数の派遣会社との契約を一元管理できる。 e-staffingには2005年2月1日時点で、人材派遣会社258社が参加し、サービスを利用する派遣先企業は397社に達している。関連会社のイー・スタッフィング(テンプスタッフ、パソナ、リクルートスタッフィング共同2002年10月設立)が運営

スタッフ・サービスの戦略

(1) IT投資

スタッフ・サービスは、差別化に寄与する情報化投資を重点的に行っている。営業マンによる顧客の定点観測をサポートし、派遣需要を予測する「NCP」、また「2時間人選」を可能とする「NCS」の構築である。更にパソナと同様に顧客企業の派遣スタッフ管理の効率化を図ることを目的に「@working」を構築している。

<p>NCP (ニュー・センチュリー・プロジェクト)</p>	<p>2003年1月から、全国に約900人いる営業担当者全員に、PHSカードを装備したPDAを持たせる。PDAには、1日の訪問先企業の業務内容や事業規模、総務部門の担当者など会うべきキー・パーソンの名前といった情報をいつでも閲覧可能にした。営業担当者はこの情報を基に、1日30～40件の顧客訪問をこなす。</p> <p>さらに訪問後は、実際に誰と会ったかなどの訪問履歴をPDAに登録。「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」といった詳細な情報も入力させる。</p> <p>データはPHS網経由でデータ・センターに送る。営業担当者が入力した情報は本社側で閲覧できる。本社に常駐するスタッフは、これらのデータを活用して営業担当者を支援する。具体的には、セールス・トークなど営業にかかわるノウハウや次回の営業ではどういう立場の人間を連れていくべきかなどの支援情報を提供する。</p>
<p>NCS (ニュー・コーディネイト・システム)</p>	<p>2000年6月、「2時間人選」を始めた。お問い合わせを受けてから2時間で派遣スタッフを決めるのである。東京23区で実施し始め、現在では政令指定都市クラスでも約束している。01年1月からは首都圏でそのIT活用を推し進め、差別化を図った。</p> <p>同年10月には「Arrival25」というサービスを首都圏で開始した。これは、お問い合わせの電話(注文)が入ると、25分以内に打ち合わせに伺うという約束だ。これも東京23区で始め、政令指定都市クラスにまで広げている(首都圏外では「Arrival55」となる)。</p> <p>事務職のニーズは千差万別。従って、データベースからの確かなスタッフを選び出すには、派遣先の状況を把握しておきたい。それには、派遣先から実際に話を聞く必要がある。それを他社より早くやろうとしているのである。</p> <p>ニーズを聞いた後は、職場の雰囲気を加味しながら条件に合った人を選出する。そして本人に連絡して働く意思を確認し、派遣先に返事するまでを2時間で完了する。同業他社では、一番早くて24時間かかっている。</p>
<p>「@working」</p>	<p>派遣先企業が、派遣照会依頼や請求管理、派遣スタッフの勤怠管理が可能、また、@workingに参加する複数の派遣会社との契約を一元管理できる。</p> <p>2003年4月にサービス開始。2005年2月時点で、人材派遣会社100社が参加し、サービスを利用する派遣先企業は820社に達している。</p> <p>派遣先企業は、システム導入コスト、ランニングコストが不要。</p> <p>但し、@working参加の人材派遣企業からはシステム利用料を徴収。</p>

(2) 派遣スタッフ教育

全国に11教室ある「スタッフサービス・ビジネススクール」でOAやTOEIC、ビジネスマナーなど毎月500講座を開催。2003年度は登録者約79万人のうち年間で6万人以上が受講している。

5. 差別化システムという視点で企業戦略を見る

5.1 戦略の分析手順

前節から確認できたことは、スタッフ・サービスが大きく戦略モデルを転換し、以後活動と経営資源への投資のサイクルによって資源蓄積を図っているのとは対象的に、パソナは戦略モデルを変化させる（スタッフ・サービスに追随する）ことなく、シェア逆転を許してしまっていることである。

パソナはなぜ「同質化政策」を行わなかったか。この問題を紐解くために、根来（2005）が提唱する「差別化システムの四つの隔離メカニズム」を用い、両社の時系列での戦略の比較分析を行う。

具体的には、以下の手順で分析を行う。

- (1) 自社の保有する経営資源や能力が、顧客に価値をもたらす上で役に立たないのであれば、それは競争優位の源泉とはなりえない。自社の製品やサービスは顧客に対し本質的に何を提供するのか深慮が必要である。そのため、ユーザーニーズを分析し、自社の対応ニーズを特定する。このとき、本質的な提供アイテムを「機能」、他社との競争アイテムを「魅力」、顧客の選定アイテムとはなるが競争上重要ではないものを「表層」として分けし重み付けを行う。
- (2) 戦略モデルを分析し、市場行動の差の源泉となっている経営資源を特定する。
- (3) 差別化システム図を用いて、戦略モデルを資源、活動、差別化内容（ターゲット）の三位に置き換え、差別化に結びつく構造体を明らかにする。
- (4) 競争ゾーン分析を行い、差別化内容の顧客の購買行動への影響度を推し測る。
- (5) 差別化システムの時系列比較を行いその変化を分析する。
- (6) 差別化システムの模倣困難性の分析を行い、両社のビジネスシステムの隔離を評価する。

5.2 戦略の分析フレームワーク

戦略の分析フレームワークとして、「ビジネスモデル分析」、「競争ゾーン分析」、そして「ビジネスシステムの乖離分析」を使用する。

ビジネスモデル分析

ビジネスモデルとは、自社がどのような事業活動をしているか、あるいはこれからどういう事業を構想するかを表現する「事業活動の構造」のモデルである。つまり事業構造の設計図である。ビジネスモデルは、戦略モデル、オペレーションモデル、収益モデルの3つのモデルによって、事業活動の内容を表現する（根来・木村（1999））。

(1) 戦略モデル

どういう顧客に何をどう魅力づけして提供するかについて表現するモデル。ターゲットは誰で、何を売るのか、それにどう魅力づけするのか、核になる経営資源は何かといった内容を表現する。価格政策の基本方針も戦略モデルの重要な要素となる。

(2) オペレーションモデル

戦略モデルを実現するための業務プロセスの基本構造を表現するモデル。どのようにオペレーショ

ンするのか、つまり戦略をどう実装するのかを考えるモデル。

(3) 収益モデル

事業活動の利益をどう確保するのか。収入を得る方法とコスト構造を表現するモデル。

資源ベース戦略論によれば、競争優位をもたらすような経営資源は、自社内部で時間をかけて蓄積しなければならない。したがって、事業機会が明らかになる前に、先取りして、将来の競争優位をもたらすような資源蓄積を行わなければならない。そこで、戦略モデルの分析が重要な意義を持つてくる。

競争ゾーン分析

競争要因の格差は、消費者へのインパクトに正比例せず、プラス格差がある値（閾値（いきち））を超えたときインパクトは急激に高まり、さらにプラス格差を拡大すると、次の閾値を超えたところでインパクトは急激に弱まる特性がある。また、マイナス格差の場合も同様で、プラス格差の場合と対照的なインパクト曲線が描けると考える。この考え方が競争ゾーン分析の基本にある。

競合品より少しだけ優れている製品は、顧客の購買行動にあまり影響を与えない。少し劣っている場合も同じである（この範囲を許容ゾーンと呼ぶ）。ところが、格差がある閾値を超えると、その格差は顧客の購買行動に急激な影響を与える。一気に顧客が増大したり（有効ゾーン）、減少する（回避ゾーン）のである。そして次の閾値を超えたとき、そのインパクトは急激に弱まる。つまり、格差を必要以上に拡大しても顧客は増大しない（過剰ゾーン）が、それに反して、コストは高い比率で増加していく。

従って、多様な競争項目を個別に競争ゾーン分析し、それを総合的に評価することによって製品の「差別化」の現状が把握できる（小野・根来（2004））と考えるのである。

ビジネスシステムの隔離分析

根来（2005）は、企業のビジネスシステムの隔離（継続的違いや優劣）は、資源の模倣困難性だけでは論じられないと主張する。それは、差別化システム全体の模倣困難性によって実現できるのである。そこには、保有する資源の模倣困難性以外にも、資源間のシステム性、活動システムのトレードオフ性、資源と活動のループ構造性の3つの源泉があると考えている。

(1) 差別化資源の模倣困難性

資源の模倣困難性は、「獲得困難性」「代替困難性」の2つから成り立っている。そのうち、獲得困難性は他社から見た「同じ資源の獲得のしにくさ」を示す。これを備えるには、次の4条件のうち1つを持たなければならない。

(2) 資源間のシステム性

「個別資源間が相互に補完しあう関係にあり、セットとしての模倣困難性をつくり出している程度」と定義される。また、その意義は、「企業間の違いは、単一の資源の違いだけで論じられるものではない。その違いは複数の資源、すなわち資源セットによってつくられる。」としている。

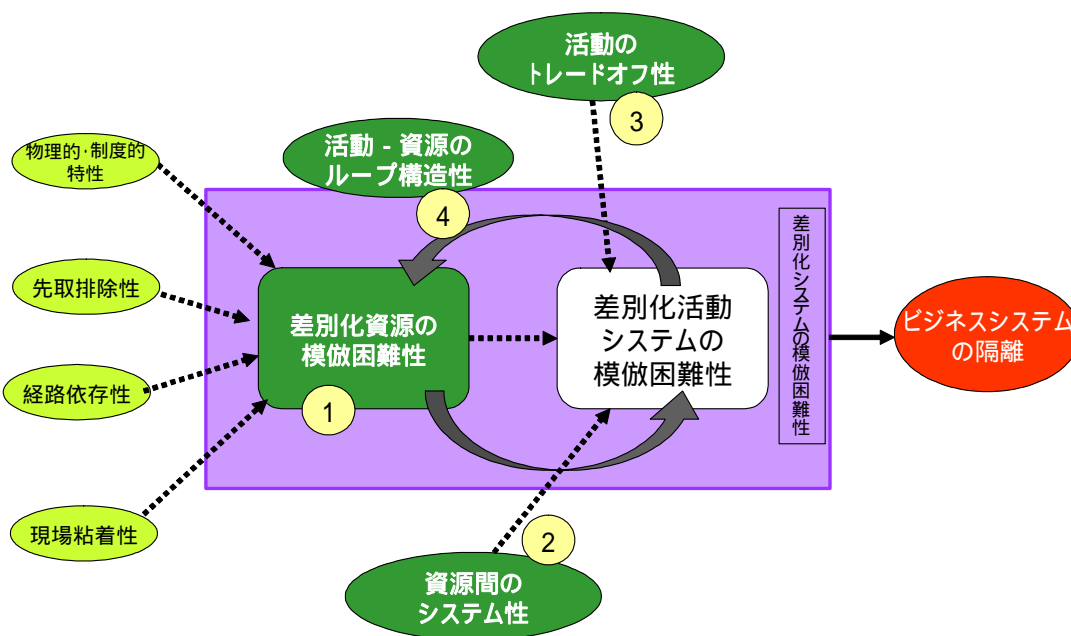
(3) 活動のトレードオフ性

活動のトレードオフ性とは、「他社が活動を部分的に模倣しようとしても、他社の既存活動と矛盾してしまう程度」と定義できる。そして、そのトレードオフ性を強化するには、活動間の整合性を高めることが重要な戦略目標となる。具体的には、活動同士、また活動と戦略モデルの間における基本的一貫性を強化することが必要となる。

(4) 資源－活動のループ構造性

資源－活動のループ構造性とは、「資源を活用する活動が、さらに資源の蓄積や質の向上を進める程度」を意味する。

差別化システムの模倣困難性: 4つの源泉



.....▶ は、そのどれかの要因が働くことを意味する。

出所: 根来(2005)

6. シェア逆転のメカニズムを紐解く

6.1 リーダーとの格差(1993年度)

ユーザーニーズを分析し、自社の対応ニーズを特定する。

人材派遣会社の「機能」は、「顧客の現場の不足人員を把握」して、それを充足する「派遣労働力を提供」することである。ここで、「派遣労働力」が重要な鍵となる。つまり、顧客の側からすると、不足人員を正社員やアルバイトの募集で充足する、当該業務を外部に委託する、または社内余剰人員で補う、さらには業務効率化や組織編制を図ることによって満たすことが可能である。つまり代替可能性が高い需要に対し、「派遣労働力」によって充足させる必要がある。したがって、「派遣労働力の提供」と「派遣先の職場を訪問して不足人員を把握する営業」を機能として挙げた。

「魅力」は、企業側が、顧客が自社の提供する商品・サービスを選別するように意図的に他社との商品・サービスとの差別化を図っている要素のことである。

4.1節の戦略を分析すると、パソナとスタッフ・サービスともに派遣スタッフの教育に力を入れており、派遣スタッフの質で他社との差別化を図ろうとしていることが分かる。つまり、「語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣」を「魅力」として実装している。

また、スタッフ・サービスは、注文を獲得するために顧客に密着した営業スタイルを重視している。一方のパソナも「総合人材サービス産業への脱皮」によって、更に顧客ニーズに総合的に対応できる体制を築こうとしている。つまり、両社は「派遣先の職場を訪問して現場の声(ニーズやトラブル)吸い上げる営業」と「業務と派遣スタッフのスキルのマッチング」を、「魅力」として位置づけていることが分かる。また、派遣スタッフの情報管理と営業所の多展開を行うことで「必要な人材の迅速な供給」を実現しようとしている。以上は両社に共通する「魅力」である。

リーダー企業であるパソナは、スタッフ・サービスには無い資源、つまり一般派遣業とは異なる人材ビジネスを展開する傘下の企業郡を統合することによって、金融や流通など高度な専門知識を有する人材の提供を行うことで差別化を図っている。更に、パソナは、圧倒的なシェアの獲得によって、顧客側に派遣会社選択理由の正当性を与える結果となっている。それは、スタッフサービス・ホールディングスの岡野社長の発言によって分かる。

「サラリーマンの人は人材派遣みたいなものを質で選びにくい。(中略)、そうすると質で選びにくいときに何を頼りにやるかという、結局、『大手だから』とか『トップ企業だから』という形でまずオーダー出される、また、クレームが発生したときに、現場の発注者が人事部に言い訳する場合、『だってあそこトップ企業だからしょうがないでしょう』というふうに言うのが一番多い」

つまり、派遣会社のシェアそのものが重要な選定要素になりうる。

「表層」は、他社との差別化内容ではあるが、顧客側にとって派遣会社の選別理由には至っていない要素である。パソナは「バータ派遣システム」を提供しているが、それを利用できる顧客が限定されることを考慮して「表層」とした。

ユーザーニーズ絞込み(1993年度)

	スタッフサービス	パソナ
派遣労働力の提供	機能	機能
派遣先の職場を訪問して不足人員を把握する営業	機能	機能
語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣	魅力	魅力
業務と派遣スタッフのスキルのマッチング	魅力	魅力
必要な人材の迅速な供給	魅力	魅力
派遣先の職場を訪問して現場の声(ニーズやトラブル)を吸い上げる営業	魅力	魅力
金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業		魅力
選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)		魅力
バータ派遣システム(在庫商品購入と派遣注文とのバーター)		表層

戦略モデルを分析する。

自社の対応ニーズを特定することで、ターゲットとする「顧客」、「機能」、「商品」、「魅力」が定まる。それに加えて、経営者のコンテキスト(認知・決定・行動の背景にある前提)、経営資源によって戦略モデルが明らかにされる。

戦略モデルに関して、特徴的な事柄を述べる。まず、両社がターゲットしている「顧客」は、顧客企業内の人事部とした。人材の募集・採用、配置等は、人事部門に権限が集約され、派遣スタッフについても同様に扱われると考えられていたからである。

「機能」については、パソナが、派遣事業以外の人材ビジネスにも積極的に展開しているのに対し、スタッフ・サービスは、一般事務職と人件費単価の高いOAオペレーターの派遣に絞った事業を展開している。

機能の相違が「商品」、「ライバル」の選択に結びついている。なお、パソナのライバルとして「ハローワーク」を挙げたのは、パソナが再就職支援事業に乗り出し、南部代表がハローワークの民間委託を主張しているからである。

「資源」は「魅力」を実現しているものを列挙している。付与した丸付き番号が対応関係を表している。

戦略モデル策定の「前提」となるコンテキストは重要な要素である。両社は、クライアント業界の知識を深めることで、クライアントの要望を適切に理解し顧客満足度を高めることが受注に結びつくと考えている。特に後発企業のスタッフ・サービスは、シェアで劣るため、顧客の側から注文の引き合いがくることが相対的に少なく、鼻息となる顧客の開拓に重点的に取り組んでいたと考

えられる。

	スタッフ・サービス	パソナ
顧客	国内企業の人事部	国内企業の人事部
機能	人材派遣業務 (一般事務職、CADオペレーター) 現場の不足人員数を把握する	総合人材活用サービス ・海外現地法人の人材コンサル ・職業紹介 ・アウトプレースメント(再就職斡旋) ・人材派遣(一般事務、テクニカル) ・緊急派遣サービス 現場の不足人員数を把握する
商品	派遣スタッフ	スタッフ派遣を含む人材流動化支援
ライバル	派遣業競合他社	・人材ビジネス競合他社 ・ハローワーク(政府)
価格	優秀なスタッフを確保する為、競合他社と比較し高めに設定	優秀なスタッフを確保する為、競合他社と比較し高めに設定
魅力	語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣 業務とスタッフのスキルのマッチング 必要な人材の迅速な供給 派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる営業	語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣 業務とスタッフとのマッチング 必要な人材の迅速な供給 派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる営業 金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業 選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)
資源	OA、CAD教室 ・ クライアント事情に詳しい営業マン スキルチェックシステム 派遣スタッフ用自宅 ・ 拠点毎に配置されたコーディネーター	パソナカレッジ 海外拠点(NY、香港、シンガポール、デュッセル) ・ 人材情報システム ・ 拠点毎に配置されたコーディネーター ・ 国内拠点数(都内だけで28箇所40拠点) ・ クライアント事情に詳しい営業マン 人材ビジネスを行っている関連会社(統合) インキュベータとしての知名度 過去の売上実績
前提	・仕事を受注する為には、クライアントとの綿密な関係が必要 ・クライアントと綿密な関係をつくれれば、シェアの低い企業でも派遣スタッフの注文がとれる ・高いコンピュータ技能を持った派遣スタッフの需要が伸びる	・仕事を受注する為には、クライアントとの綿密な関係が必要 ・人材流動化が進み、様々な就業形態が広がる。 ・総合人材活用サービスの一つとして一般事務派遣をとらえることでサービス水準を上げる。 ・語学力や高いコンピュータ技能を持った派遣スタッフの需要が伸びる

また、両社は共通認識として「語学力や高いコンピュータ技能を持った派遣スタッフの需要が伸びる」とも考えていた。IT化、グローバル化を見据えてのことではあるが、競争激化する業界において価格競争に陥らないための防衛策でもあったと思われる。また、派遣スタッフへの教育が派遣登録者からも歓迎されるため、派遣登録者数の増加に繋がり、結果的に受注機会損失を防ぐことにもなる。

一方、パソナの側の「前提」には「総合人材活用サービスの一つとして一般事務派遣をとらえることでサービス水準を上げうる」が存在する。パソナは、企業が抱える人事施策（要員計画等）の課題を解決する手段の一つに派遣があるに過ぎないと捉えていた。

差別化システムによる構造分析

パソナの差別化システムを（図6-1）に示す。差別化システムは、図の左半分の「資源（能力）活動」システムが、右半分の差別化内容にいかに関与しているかを分析するためのモデルである。対象セグメント（ターゲット）へのインパクトが有効ゾーンと評価される差別化内容を形成する資源（能力）-活動が、競争力の源泉となっている。

パソナについては、「必要な人材の迅速な供給」、「金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業」、「選択理由の正当性を与える」が有効ゾーンとなっている。有効ゾーンを形成する資源活動については、そのシステム性を矢印で表記している。例えば、「必要な人材の迅速な供給」という差別化内容は、三つの「資源（能力）活動」が源泉となっている。先ず、「国内拠点数」が「営業マンが頻繁（かつ迅速）に顧客を訪問」する活動を可能にして、顧客からのオーダーがあった場合に直ぐに応えられるようにしている。二番目に、「拠点毎に配置されたコーディネータ」（コーディネート能力）、「人材情報システム」（派遣スタッフ情報管理）という資源（能力）と「派遣依頼に対し、効率的なスタッフの人選」という活動の結びつきである。最後に、「クライアント事情に詳しい営業マン」（業界知識）が「クライアントとの綿密な関係の構築」を醸成し、クライアントからパソナに先ず相談がいくようになっている。

一方のスタッフ・サービスについては、1993年度当時は、有効ゾーンとなる差別化内容は見当たらない（図6-2）。

差別化システム図による構造対比分析

1993年度における両社の差別化システムを対比する。この対比により、競争の源泉となる資源活動の蓄積を導く構造の相違が明らかになる。分析にあたっては、その企業固有の資源・活動・差別化に、比較対象企業に比べて優る資源・活動に、劣るものに、さらに有効ゾーンとなった差別化内容にを付加している。（以下の年度の分析についても同様である。）

両社の差別化システムの比較から明らかなように、1993年当時において、パソナにはスタッフ・サービスにはない、または優る経営資源や活動が多く存在する。逆に、スタッフ・サービスについては、パソナと比較して資源、活動ともに不在が目立つ。

図6-1 パソナの差別化システム (1993年度) スタッフ・サービスとの比較

資源	能力	活動	差別化 (ターゲット)	競争力評価
国内拠点数 (都内に28箇所40拠点)		●営業マンが頻繁(かつ迅速)に顧客を訪問	●必要な人材の迅速な供給 (一般事務職派遣)	有効ゾーン
●拠点毎に配置された コーディネーター	●コーディネート能力	●緊急派遣サービス		
●人材情報システム (派遣スタッフ情報管理)	●システム活用方法 の取得	●派遣依頼に対し、効率的な スタッフの人選	●業務と派遣スタッフとのマッチ ング (高いスキルを要する人材派遣)	許容ゾーン
●パソナカレッジ		●研修受講後、派遣業務を 紹介		
海外ネットワーク拠点 (香港、シンガポール、 NY、デュッセル)		●語学力のある派遣スタッフ の確保	●語学力や高いコンピュータ技 能を持った人材の派遣 (高いスキルを要する人材派遣)	許容ゾーン
●クライアント事情に 詳しい営業マン	●業界知識	●クライアントとの綿密な 関係の構築	●派遣先の職場を訪問して現場 の声を吸い上げる営業 (総合人材活用サービス)	許容ゾーン
人材ビジネスを行って いる関連会社(統合)	●人事施策における ソリューション提案力	●金融と流通の必要業務 でのニーズの把握と ソリューション提案	●金融と流通の必要業務での ニーズを専門に処理できる営業 (総合人材活用サービス)	有効ゾーン
インキュベータとして の知名度 過去の売上実績		●安心感を与える	●選択理由の正当性を与える 派遣会社のシェア	有効ゾーン

はパソナにのみ存在する資源・活動 は優る資源・活動 有効ゾーン

図6-2 スタッフ・サービスの差別化システム(1993年度) パソナとの比較

資源	能力	活動	差別化 (ターゲット)	競争力評価
●派遣スタッフ用社宅		●地方出身派遣スタッフ の確保	●必要な人材の迅速な供給 (一般事務職派遣)	許容ゾーン
●拠点毎に配置された コーディネーター	●コーディネート 能力	●派遣依頼に対し、効率 的なスタッフの人選	●業務とスタッフのスキルとの マッチング (高いスキルを要する人材派遣)	許容ゾーン
●スキルチェックシステ ム(派遣スタッフ情報 管理)	●システム活用 方法の取得			
●クライアント事情に詳 しい営業マン	●業界知識	●クライアントとの緻密な 関係の構築	●派遣先の職場を訪問して現場 の声を吸い上げる営業 (総合人材活用サービス)	許容ゾーン
●OA、CAD教室		●派遣スタッフへビジネス マナーやOA、CAD操作 研修を実施	●高いコンピュータ技能を持った 人材の派遣 (高いスキルを要する人材派遣)	許容ゾーン
国内拠点数 4箇所(京都、大阪、 神戸、東京)				

は劣る資源・活動

差別化システムの模倣困難性分析

(1) パソナの差別化システムの模倣困難性分析

「個別資源の模倣困難性」については、この時点で、四つの経営資源について一定の模倣困難性が確立していたと考えられる。(図 6-1)の資源欄にある「拠点等に配置されたコーディネータ」、「クライアント事情に詳しい営業マン」、「人材ビジネスを行っている関連会社(統合)」、「過去の売上実績」がそれである。最初の三つについては、「現場粘着性」が強い。「過去の売上実績」は結果として形成されるもの(経路依存性)であり後発企業がすぐに獲得できるものではなく、この業界では売上=安心感という性質があるので他の条件でなかなか代替できない資源である(図 6-3)。

また、差別化システム図から「個別資源間のシステム性」と「活動 資源間のループ構造性」について評価する。個別資源間のシステム性については、国内ネットワーク、パソナカレッジ、インキュベータとしての知名度が総合的に派遣スタッフ募集効果に繋がり、人材情報システムのデータベース内容が充実する結果となっていることが指摘できる。活動 資源間のループ構造性については、「クライアント事情に詳しい営業マン クライアントとの綿密な関係の構築」、「人事施策におけるソリューション提案力 金融と流通の必要業務でのニーズの把握とソリューション提案」、「コーディネート能力・システム活用能力 スタッフの人選」などが発見できる。

「活動のトレードオフ性」については、(図 6-1)から見てパソナは、スタッフ・サービスの活動を包括しており、当時のスタッフ・サービスの活動がパソナにとってトレードオフになるようなものはなかったと判断できる。

以上の分析を表 6-1 に纏める。「活動 資源間のループ構造」が、個別資源の現場粘着性を高め「個別資源の模倣困難性」を生み出し、全体として高い模倣困難性を有していたことが分かる。

表6 - 1 パソナ 差別化システムの模倣困難性分析 (1993年度)

個別資源の模倣困難性	個別資源間のシステム性	活動のトレードオフ性	活動 資源間のループ構造性
<ul style="list-style-type: none"> ●拠点毎に配置されたコーディネーター ●クライアント事情に詳しい営業マン ●人材ビジネスを行っている関連会社 ●過去の売上実績 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内ネットワーク, パソナカレッジ, インキュベータとしての知名度が派遣スタッフ募集効果に繋がり, 人材情報システムのデータベース内容が充実する結果となっている. 	<ul style="list-style-type: none"> ●トレードオフ性は見当たらない. 	<ul style="list-style-type: none"> ●クライアント事情に詳しい営業マンとクライアントとの綿密な関係の構築が「相互強化関係」となっている. ●人事施策におけるソリューション提案力と金融と流通の必要業務でのニーズの把握とソリューション提案が「相互強化関係」となっている. ●コーディネート能力, システム活用能力は, スタッフの人選を行う度に, その能力が高まる「相互強化関係」となっている.

図6 - 3 パソナ 個別資源の模倣困難性分析 (1993年度)

個別資源		模倣困難性	獲得困難性				代替困難性
			物理的・制度的特性	先取排除性	経路依存性	現場粘着性	
物理資源	国内拠点数	可能	ない.	ない.	ない.	ない.	低い.
	海外ネットワーク拠点	可能	ない.	ない.	ない.	ない.	低い.
	派遣スタッフ情報	可能	ない.	ない.	ない.	ない.	あり.
人的組織資源	拠点毎に配置されたコーディネータ	困難	ない.	ない.	ない.	あり.	あり.
	クライアント事情に詳しい営業マン	困難	ない.	ない.	ない.	あり.	あり.
	人材ビジネスを行っている関連会社(統合)	困難	ない.	あり.	ない.	あり.	あり.
	パソナカレッジ	容易 ×	ない.	ない.	ない.	ない.	低い.
IT資源	人材情報システム	容易 ×	ない.	ない.	ない.	ない.	低い.
ブランド	インキュベータとしての知名度	可能	ない.	ない.	あり.	ない.	低い.
	過去の売上実績	困難	ない.	ない.	あり.	ない.	あり.

(2) スタッフ・サービスの差別化システムの模倣困難性分析

「個別資源の模倣困難性」については、1993年時点では模倣困難性を有する経営資源は見当たらないと考えられる(図6-4)。

個別資源間のシステム性については、派遣スタッフ用社宅、OA・CAD教室が派遣スタッフ募集効果に繋がり、スキルチェックシステムのデータベース内容が充実する結果となっていることが指摘できる。活動資源間のループ構造性については、「クライアント事情に詳しい営業マン クライアントとの綿密な関係の構築」、「コーディネート能力・システム活用能力 スタッフの人選」が発見できる。

「活動のトレードオフ性」については存在しないと判断した。これらを表6-2に纏めた。全体としては、パナソニックに対して模倣困難性が低かったと考えられる。

表6-2 スタッフ・サービス 差別化システムの模倣困難性分析 (1993年度)

個別資源の模倣困難性	個別資源間のシステム性	活動のトレードオフ性	活動資源間のループ構造性
	<ul style="list-style-type: none"> ●派遣スタッフ用社宅、OA・CAD教室、が派遣スタッフ募集効果に繋がり、スキルチェックシステムのデータベース内容が充実する結果となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●トレードオフ性は見当たらない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●クライアント事情に詳しい営業マンとクライアントとの綿密な関係の構築が「相互強化関係」となっている。 ●コーディネート能力、システム活用能力は、スタッフの人選を行う度に、その能力が高まる「相互強化関係」となっている。

図6-4 スタッフ・サービス 個別資源の模倣困難性分析 (1993年度)

個別資源	模倣困難性	獲得困難性				代替困難性
		物理的・制度的特性	先取排除性	経路依存性	現場粘着性	
物理資源	国内拠点数	容易 ×	ない。	ない。	ない。	低い。
	派遣スタッフ用社宅	容易 ×	ない。	ない。	ない。	低い。
	派遣スタッフ情報	容易 ×	ない。	ない。	ない。	低い。
人的組織資源	拠点毎に配置されたコーディネータ	可能	ない。	ない。	あり。	低い。
	クライアント事情に詳しい営業マン	可能	ない。	ない。	あり。	低い。
	OA・CAD教室	容易 ×	ない。	ない。	ない。	低い。
IT資源	スキルチェックシステム	容易 ×	ない。	ない。	ない。	低い。

6.2 逆転の開始(1999年度)

ユーザーニーズを分析し、自社の対応ニーズを特定する。

ユーザーニーズ絞込み(1999年度)

	スタッフサービス	パソナ
派遣労働力の提供		機能
一般事務職(事務用機器操作,ファイリング,取引文書作成等)の派遣	機能	
派遣先の職場を訪問して不足人員を把握する営業	機能	機能
語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣	表層	魅力
業務と派遣スタッフのスキルとのマッチング	魅力	魅力
必要な人材の迅速な供給	魅力	魅力
派遣先の職場を訪問して現場の声(ニーズやトラブル)を吸い上げる営業	魅力	魅力
金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業		魅力
選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)	魅力	魅力

スタッフ・サービスは、営業戦略の転換により、ターゲットとする市場セグメントを一般事務職派遣に絞り込んだ。このため、機能を「一般事務職派遣の派遣」とし、パソナが行っている総合人材活用サービス、つまり様々な「派遣労働力」とは区分けを行った。また、一般事務職派遣を事業領域としたことで、「語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣」を表層とした。さらにシェアがパソナに迫ったことによって「選択理由の正当性を与える」を両社の魅力とした。

一方のパソナは、バータ派遣システムを取りやめたことで、これをユーザーニーズから除外した。

戦略モデルを分析する。

	スタッフ・サービス	パソナ
顧客	国内企業の事業所、各部門・部署	国内企業の人事部
機能	一般事務職人材派遣業務 現場の不足人員数を把握する。	総合人材活用サービス ・海外現地法人の人材コンサル ・職業紹介 ・アウトプレースメント(再就職斡旋) ・人材派遣(クラリカル、テクニカル、ITエンジニアリング) ・金融機関の役員経験者の派遣 ・中高年社員の中小企業へのインターン制 現場の不足人員数を把握する。
商品	派遣スタッフ	スタッフ派遣を含む人材流動化支援
ライバル	派遣業競合他社	・人材ビジネス競合他社 ・ハローワーク(政府)
価格	94年に価格競争に参入するが失敗 価格に対する需要弾力性が低いことを認知 以後、値下げは行っていない。	優秀なスタッフを確保する為、競合他社と 比較し高めに設定
魅力	業務とスタッフのスキルとのルースマッチング 必要な人材の迅速な供給 派遣先の職場を訪問して現場の声を 吸い上げる営業 選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)	語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の 派遣 業務とスタッフのスキルとのマッチング 必要な人材の迅速な供給 派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる 営業 金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処 理できる営業 選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)
表層	語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣	
資源	国内拠点数 (14本支社:100万都市には整備) 、 マニュアル教育された営業マン 、 営業マニュアル 、 営業支援部隊(ベテラン営業マン) 、 訪問先を計画する営業マネージャー 、 顧客データベース 、 センターに集約されたコーディネート部隊 、 登録派遣スタッフデータベース 知名度 スタッフサービス・ビジネススクール(表層)	国内拠点数(全国展開、都内は4箇所に集約) 、 人材情報システム 海外拠点(NY、香港、シンガポール、デュッセル、 クアラルンプール、上海) 人材ビジネスを行っている関連会社(統合) クライアント事情に詳しい営業マン 拠点毎に配置されたコーディネーター インキュベータとしての知名度
前提	一般事務職派遣では、クライアントとの 綿密な関係は必要ない。 要求されるスキル等の条件にぴったり当てはまる スタッフを派遣する必要はない。 一般事務職派遣の市場ニーズは衰えない。 一般事務職派遣の注文は、代替が容易で あり、直ぐに満たされる。 派遣スタッフは複数の派遣会社に登録しており 差別化は難しい。	仕事を受注する為には、クライアントとの綿密な 関係が必要 人材流動化が進み、様々な就業形態が広まる。 総合人材サービスの一つとして一般事務派遣を とらえることでサービス水準を上げる。 語学力や高いコンピュータ技能を持った派遣 スタッフの需要が伸びる

スタッフ・サービスの「前提」が大きく変わっている。パソナの「前提」と比較すると明らかのように、対照的なコンテキストを構築している。全てが戦略上の重要な要素であるが、特筆すべきものとして、第一に「一般事務職派遣では、クライアントとの綿密な関係は必要ない。」、「要求されるスキル等の条件にぴったり当てはまるスタッフを派遣する必要はない。」とし、従来の顧客満足度を高める戦略とは180°転換している。さらに、「一般事務職派遣の注文は、代替が容易であり、直ぐに満たされる。」とし、納期（スピード）重視の戦略を打ち出している。

この「前提」を受けて、「顧客」においては、一般事務職のニーズが発生する現場（事業所、営業部門等）に営業を派遣し、直接ニーズを探り出す方針に切り替えている。つまり長期的関係性よりも、都度発生するニーズを逃さず捉える営業戦略への転換を図ったといえる。パソナのように、顧客の人事施策にソリューションを提示しながら、派遣事業とその周辺の人材ビジネスとパッケージで営業を行う「法人型営業」とは、トレードオフの関係にあると言える。また、「魅力」においては、(1)一般事務職派遣への絞り込みにより、「語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣」が「表層」に外れ、(2)「業務とスタッフのスキルとのマッチング」もルーズ（Loose）なものになり、(3)選択理由に正当性を与えるものとして、シェア至上主義が取られた。さらに納期（スピード）重視の戦略により、「資源」も一新している。

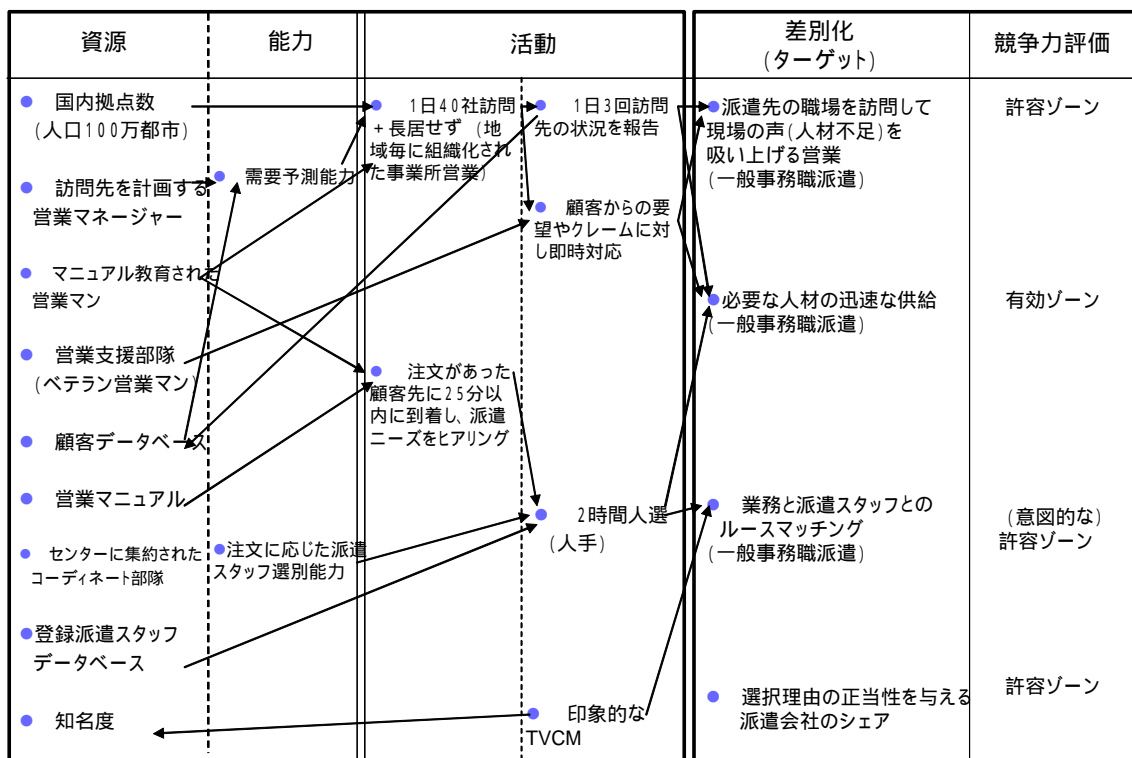
また、価格については、94年の戦略転換の前に価格競争に参入するが、予想を覆し効果がなく収益を圧迫した為、派遣事業については「需要弾力性が低い」と見極め、以後値下げは行っていない。一方のパソナは、1993年度と全く戦略に変化がない。

差別化システムによる構造分析

1999 年度については、パソナが 1993 年度とほぼ同じ差別化システムを維持しているのと対照的にスタッフ・サービスは 1993 年度とは全く異なる差別化システムを保持している(図 6-5, 図 6-6)。

スタッフ・サービスは、一般事務職派遣に特化することで、顧客の満足度を高めることではなく、派遣労働力を供給するタイミングを重視する戦略に転換を図っている。このため、「派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる営業」は、顧客の労働力不足を定点観測するために行われており、意図的に許容ゾーン化させている。また、「必要な人材の迅速な供給」を可能とする「業務と派遣スタッフとのルースマッチング」も意図的に許容ゾーン化させていると言える。つまり、スタッフ・サービスは、「必要な人材の迅速な供給」のインパクトを高めることに資源と活動を集中していると言える(図 6-7)。

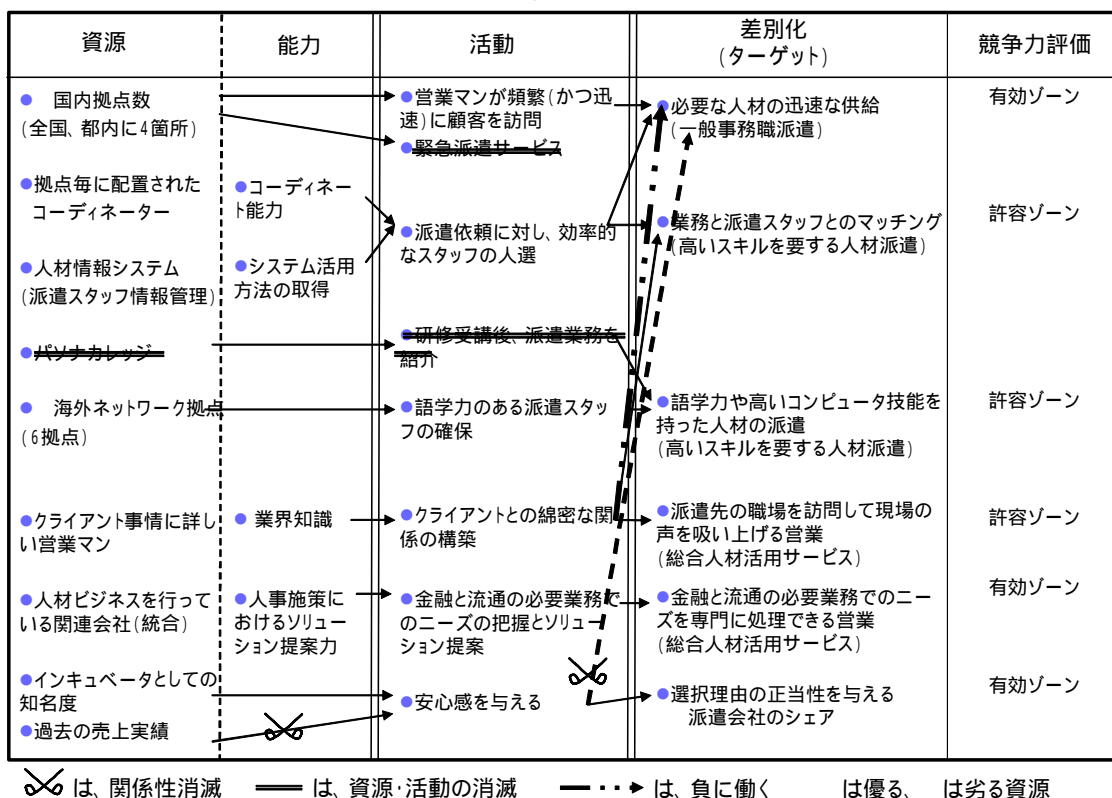
図6-7 スタッフ・サービスの差別化システム (1993年度 1999年度)



は新たな資産・活動・差別化 は優る資源

パソナは、「必要な人材の迅速な供給」が派遣スタッフを供給するスピードでスタッフ・サービスに劣ってきたことで許容ゾーンとなった。また、一般事務職の派遣労働者の採用が人事部から現場に委譲されてきたことによって、トータル人材ソリューションを行う営業の必要性が薄まった。したがって、「金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業」についても許容ゾーン化としたと判断した。さらに、スタッフ・サービスがTVCMを大量に露出したことによる知名度向上とシェア接近により、「選択理由の正当性を与える」も許容ゾーン化したと判断した(図6-8)。

図6-8 パソナの差別化システム (1993年度 1999年度)



ここまでの議論で、一般事務職派遣事業と総合人材活用サービスとは、顧客の選別内容が相違するということが分かる。ターゲットを派遣スタッフのスキルレベルで分けると、「一般事務職派遣」、「高いスキルを要する人材派遣」、「総合人材活用サービス」となる。この分けでパソナの構造を分析すると、各々のターゲット毎に資源・活動が並行(分断)していることが分かる。

両社の差別化システム図を対比して明らかになった重要な点は、両社が保有している資源・活動の共通項が少なくなっており、ビジネスシステムの隔離が発生していることである(図6-5、図6-6)。

図6-5 パソナの差別化システム (1999年度) スタッフ・サービスとの比較

資源	能力	活動	差別化 (ターゲット)	競争力評価
<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点数 (全国、都内は4箇所) 拠点毎に配置されたコーディネーター 人材情報システム (派遣スタッフ情報管理) 海外ネットワーク拠点 (6拠点) クライアント事情に詳しい営業マン 人材ビジネスを行っている関連会社 (統合) 知名度 	<ul style="list-style-type: none"> コーディネート能力 派遣スタッフへの教育能力 業界知識 人事施策におけるソリューション提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 営業マンが頻繁(かつ迅速)に顧客を訪問 派遣依頼に対し、効率的なスタッフの人選 派遣スタッフへの教育 語学力のある派遣スタッフの確保 クライアントとの綿密な関係の構築 金融と流通の必要業務でのニーズの把握とソリューション提案 安心感を与える 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な人材の迅速な供給 (一般事務職派遣) 業務と派遣スタッフとのマッチング (高いスキルを要する人材派遣) 語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣 (高いスキルを要する人材派遣) 派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる営業 (総合人材活用サービス) 金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業 (総合人材活用サービス) 選択理由の正当性を与える派遣会社のシェア 	<p>許容ゾーン</p> <p>(結果としての) 許容ゾーン</p> <p>許容ゾーン</p> <p>許容ゾーン</p> <p>許容ゾーン</p> <p>許容ゾーン</p>

はパソナにのみ存在する資源・活動 有効ゾーン
 は劣る資源・活動

図6-6 スタッフサービスの差別化システム (1999年度) パソナとの比較

資源	能力	活動	差別化 (ターゲット)	競争力評価
<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点数 (人口100万都市) 訪問先を計画する営業マネージャー マニュアル教育された営業マン 営業支援部隊 (ベテラン営業マン) 顧客データベース 営業マニュアル センターに集約されたコーディネーター部隊 登録派遣スタッフデータベース 知名度 	<ul style="list-style-type: none"> 需要予測能力 注文に応じた派遣スタッフ選別能力 	<ul style="list-style-type: none"> 1日40社訪問 + 長居せず (地域毎に組織化された事業所営業) 顧客からの要望やクレームに対し即時対応 注文があった顧客先に25分以内に到着し、派遣ニーズをヒアリング 2時間人選 (人手) 印象的な TVCM 	<ul style="list-style-type: none"> 派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる営業 (一般事務職派遣) 必要な人材の迅速な供給 (一般事務職派遣) 業務と派遣スタッフとのルースマッチング (一般事務職派遣) 選択理由の正当性を与える派遣会社のシェア 	<p>(意図的な) 許容ゾーン</p> <p>有効ゾーン</p> <p>(意図的な) 許容ゾーン</p> <p>許容ゾーン</p>

はスタッフサービスにのみ存在する資源・活動 有効ゾーン
 は優る資源・活動

差別化システムの模倣困難性分析

(1) パソナの差別化システムの模倣困難性分析

1993 年度と同様に「活動 資源間のループ構造」が、個別資源の現場粘着性を高め「個別資源の模倣困難性」を生み出し、全体として高い模倣困難性を有すると評価できる(表6-3)。

表6-3 パソナ 差別化システムの模倣困難性分析 (1999年度)

個別資源の模倣困難性	個別資源間のシステム性	活動のトレードオフ性	活動 資源間のループ構造性
<ul style="list-style-type: none"> ●クライアント事情に詳しい営業マン ●人材ビジネスを行っている関連会社 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内ネットワーク、知名度が派遣スタッフ募集効果に繋がり、人材情報システムのデータベース内容が充実する結果となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●パソナの専門的知識を有する法人営業スタイルをスタッフ・サービスは部分的に模倣することは難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ●クライアント事情に詳しい営業マンとクライアントとの綿密な関係の構築が「相互強化関係」となっている。 ●人事施策におけるソリューション提案力と金融と流通の必要業務でのニーズの把握とソリューション提案が「相互強化関係」となっている。 ●コーディネート能力、派遣スタッフへの教育能力は、スタッフの人選を行う度に、その能力が高まる「相互強化関係」となっている。

図6-9 パソナ 個別資源の模倣困難性分析 (1999年度)

個別資源		模倣困難性	獲得困難性				代替困難性
			物理的・制度的特性	先取排除性	経路依存性	現場粘着性	
物理資源	国内拠点数	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	海外ネットワーク拠点	可能	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	派遣スタッフ情報	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
人的組織資源	拠点毎に配置されたコーディネータ	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
	クライアント事情に詳しい営業マン	困難	ない。	ない。	ない。	あり。	あり。
	人材ビジネスを行っている関連会社(統合)	困難	ない。	あり。	ない。	あり。	あり。
IT資源	人材情報システム	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
ブランド	知名度	可能	ない。	ない。	あり。	ない。	低い。

(2) スタッフ・サービスの差別化システムの模倣困難性分析

「個別資源の模倣困難性」については、「顧客DB」について模倣困難性が確立していたと考えられる。「現場粘着性」が強く、結果として形成されるもの（経路依存性）であり、他では代替ができない資源である（図6-10）。

「個別資源間のシステム性」については、営業マンの取得する顧客情報を、営業マネージャーと営業支援部隊が参照し営業活動を支援するしくみとなっている。また、「活動 資源間のループ構造」については、「1日40社の訪問活動が需要予測能力を高め、営業活動の効率性を高めるループとなっている」、「印象的なTVCMが知名度を向上させ、登録派遣スタッフ数を増やし注文に応じたスタッフを探し出すことを可能としている」が発見できる。しかしながら、「活動 資源間のループ構造」は、「個別資源の模倣困難性」を実現しておらず、競争優位には結びついていないと考えられる。

「活動のトレードオフ性」については、スタッフ・サービスの「Arrive25」、「2時間人選」を、法人営業スタイルをとるパソナは部分的に模倣することは困難であり、トレードオフになっていると判断できる。

以上の分析を（表6-4）に纏めた。「活動のトレードオフ性」は見受けられるものの、活動 資源間の結びつきは弱く、全体としての模倣困難性は低いと考えられる。

表6-4 スタッフ・サービス 差別化システムの模倣困難性分析（1999年度）

個別資源の模倣困難性	個別資源間のシステム性	活動のトレードオフ性	活動 資源間のループ構造性
<ul style="list-style-type: none"> ●顧客DB 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業マンの取得する顧客情報を営業マネージャーと営業支援部隊が参照し、営業活動を支援するしくみとなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●注文があった顧客先（事業所）に25分以内に到着し、派遣ニーズをヒアリングする活動が、2時間人選を可能としている。 <p>上記の活動の組み合わせは、法人営業を営業スタイルとするパソナは部分的に模倣することは難しい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●1日40社訪問活動が需要予測能力を高め、営業活動の効率性を高めるループとなっている。 ●印象的なTVCMが知名度を向上させ、登録派遣スタッフ数を増やし注文に応じたスタッフを探し出すことを可能としている。

図6 - 10 スタッフサービス 個別資源の模倣困難性分析 (1999年度)

個別資源		模倣困難性	獲得困難性				代替困難性
			物理的・制度的特性	先取排除性	経路依存性	現場粘着性	
物理資源	国内拠点数	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	営業マニュアル	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
人的組織資源	センターに集約されたコーディネータ	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
	マニュアル教育された営業マン	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	営業支援部隊	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
	営業マネージャ	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
IT資源	登録派遣スタッフDB	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
	顧客DB	困難	ない。	ない。	あり。	あり。	あり。
ブランド	知名度	可能	ない。	ない。	あり。	ない。	低い。

差別化システムの模倣困難性比較

1993年度との相違点として、パソナ、スタッフ・サービスともに活動のトレードオフ性が発生していることが分かる。パソナの専門的知識を有する法人営業スタイルをスタッフ・サービスは部分的に模倣することは困難であり、一方、法人型営業スタイルをとるパソナも、スタッフ・サービスの「Arrive25」、「2時間人選」を部分的に模倣することは困難である。しかしながら、パソナの差別化システムは模倣困難性があるに対し、スタッフ・サービスの差別化システムはこの時点では模倣が十分に可能である。

ここでの重要な命題は、スタッフ・サービスは、パソナとトレードオフにある活動を機軸に差別化を図ろうとした点、つまり資源の投資を先行しなかったこと。また、パソナがスタッフ・サービスのビジネスモデルを模倣しようと思えば十分に可能であったにも拘らず追随しなかった点である。

6.3 逆転の確立(2003年度)

ユーザーニーズを分析し、自社の対応ニーズを特定する。

ユーザーニーズ絞込み (2003年度)

	スタッフサービス	パソナ
派遣労働力の提供		機能
一般事務職(事務用機器操作,ファイリング,取引文書作成等)の派遣	機能	
派遣先の職場を訪問して不足人員を把握する営業	機能	機能
語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣	表層	魅力
業務と派遣スタッフのスキルとのマッチング	魅力	魅力
必要な人材の迅速な供給	魅力	魅力
派遣スタッフの労務管理の手間を削減	魅力	魅力
派遣先の職場を訪問して現場の声(ニーズやトラブル)を吸い上げる営業	魅力	魅力
金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業		魅力
選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)	魅力	魅力

パソナ, スタッフ・サービスともに, 顧客企業側での派遣スタッフの労務管理(勤務時間, 休日等の承認)の手間を削減する対応ニーズが新たに表出している。

戦略モデルを分析する。

パソナ, スタッフ・サービスともにビジネスシステムを強化する資源の拡充を図っている。特にIT投資を積極的に行っている。スタッフ・サービスは、「CTC」,「営業履歴データベース」,「NCS」,「@working」に対して, 一方のパソナは「派遣スタッフ情報管理システム」,「マッチングシステム」,「e-staffing」への投資を行っている。

しかしながら, IT投資の目的は両社で大きく異なる。「派遣スタッフの労務管理の手間を削減」を充足する「e-staffing」,「@working」は共通するが, それ以外のIT投資に関しては, パソナが「社員の業務効率性を高めることで, 派遣スタッフの質を高める時間を確保するため」の投資であるのに対し, スタッフ・サービスは「需要予測と魅力(スピード)を提供する活動の効率性を高めるため」ことが目的となっている。

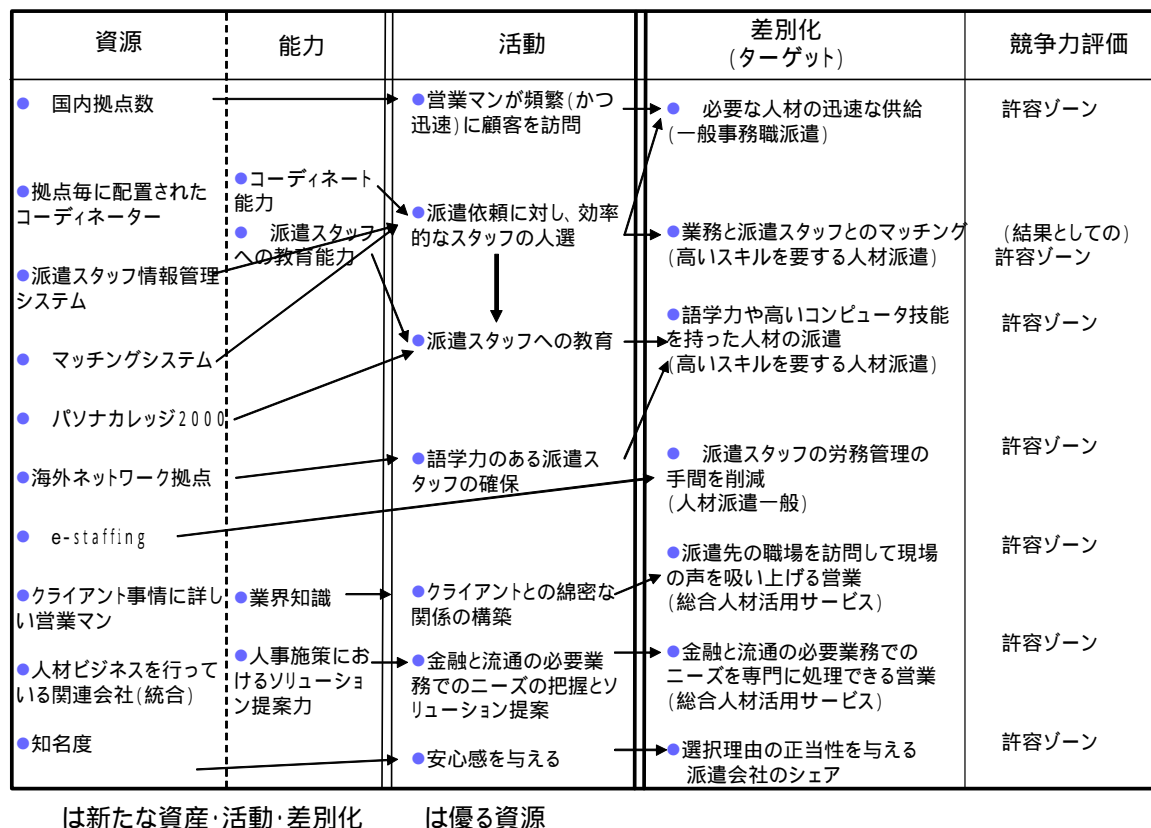
また, パソナは, 一度閉鎖した「パソナカレッジ」を発展させたかたちで「パソナカレッジ2000」を設立し, 派遣スタッフの育成の為に新たな資源を投入している。

	スタッフ・サービス	パソナ
顧客	国内企業の事業所、各部門・部署	国内企業の人事部
機能	一般事務職人材派遣業務 現場の不足人員数を把握する。	総合人材活用サービス ・海外現地法人の人材コンサル ・職業紹介 ・アウトプレースメント(再就職斡旋) ・人材派遣(クラリカル、テクニカル、ITエンジニアリング) ・金融機関の役員経験者の派遣 ・中高年社員の中小企業へのインターン制 現場の不足人員数を把握する。
商品	派遣スタッフ	スタッフ派遣を含む人材流動化支援
ライバル	派遣業競合他社	・人材ビジネス競合他社 ・ハローワーク(政府)
価格	94年に価格競争に参入するが失敗 価格に対する需要弾力性が低いことを認知 以後、値下げは行っていない。	優秀なスタッフを確保する為、競合他社と 比較し高めに設定
魅力	業務とスタッフのスキルとのルースマッチング 必要な人材の迅速な供給 派遣スタッフの労務管理の手間を削減 派遣先の職場を訪問して現場の声を 吸い上げる営業 選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)	語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣 業務とスタッフのスキルとのマッチング 必要な人材の迅速な供給 派遣スタッフの労務管理の手間を削減 派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる営業 金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる 営業 選択理由の正当性を与える(派遣会社のシェア)
表層	語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣	
資源	国内拠点数 (全国201営業拠点(東京都:34拠点)) 、 マニュアル教育された営業マン 、 営業マニュアル 、 営業支援部隊(ベテラン営業マン) 、 訪問先を計画する営業マネージャー 、 CTC(セントラル・テレフォン・コマンド) 営業履歴データベース 、 顧客データベース 、 NCS(マッチングシステム) 、 センターに集約されたコーディネート部隊 、 登録派遣スタッフデータベース 知名度 @working スタッフサービス・ビジネススクール(表層)	パソナカレッジ2000 海外拠点 国内拠点数 、 派遣スタッフ情報管理システム 、 マッチングシステム 、 拠点毎に配置されたコーディネーター e-staffing クライアント事情に詳しい営業マン 人材ビジネスを行っている関連会社(統合) インキュベータとしての知名度
前提	一般事務職派遣では、クライアントとの 綿密な関係は必要ない。 要求されるスキル等の条件にぴったり当てはまる スタッフを派遣する必要はない。 一般事務職派遣の市場ニーズは衰えない。 一般事務職派遣の注文は、代替が容易で あり、直ぐに満たされる。 派遣スタッフは複数の派遣会社に登録しており 差別化は難しい。 需要予測と魅力を提供する活動の効率性を高める 為にITを導入	仕事を受注する為には、クライアントとの綿密な 関係が必要 人材流動化が進み、様々な就業形態が広まる。 総合人材サービスの一つとして一般事務派遣を とらえることでサービス水準を上げる。 語学力や高いコンピュータ技能を持った派遣 スタッフの需要が伸びる 社員の業務効率性を高めることで、派遣スタッフの 質を高める時間を確保するためにITを導入。

差別化システムによる構造分析

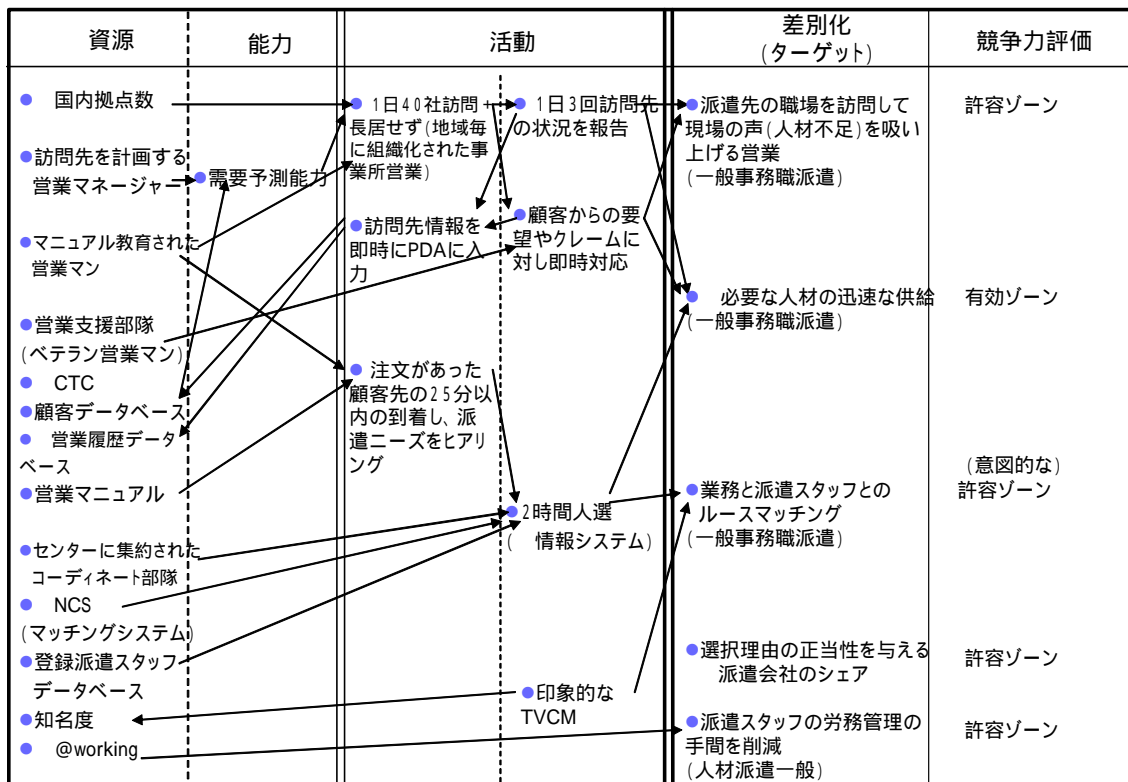
パナソニックは、「派遣スタッフ情報管理システム」と「マッチングシステム」の再構築によって「派遣依頼に対し効率的なスタッフの人選」を実現することで、コーディネータを担っている社員の負担を軽減し、その余力を「派遣スタッフの教育」へ振り向ける活動システムを新たに作り上げている。また、「パナソニックカレッジ 2000」の開設も「派遣スタッフの教育」に結びついており、派遣スタッフの質による差別化を図ろうとする狙いが読み取れる(図6-11)。

図6-11 パナソニックの差別化システム (1999年度 2003年度)



スタッフ・サービスは、「CTC」の構築によって、「訪問先情報を即時にPDAに入力」「営業履歴データベース」に蓄積する活動システムが出来がっており、「需要予測能力」を高めることが可能となっている。また、「NCS(マッチングシステム)」の構築により、登録派遣スタッフ数と取引社数の増加による情報処理量の増加に対しても「2時間人選」が可能な活動システムを構築している(図6-12)。

図6 - 12 スタッフ・サービスの差別化システム (1999年度 2003年度)



は新たな資産・活動・差別化 は優る資源

2003年度になり更に両社の差別化システムの隔離が進んでいる。この時点では互いに他方を追随したくても、困難な状況となっている (図6 - 13, 図6 - 14)。

図6-13 パソナの差別化システム(2003年度) スタッフ・サービスとの比較

資源	能力	活動	差別化(ターゲット)	競争力評価
<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点数 拠点毎に配置されたコーディネーター 派遣スタッフ情報管理システム マッチングシステム パソナカレッジ2000 海外ネットワーク拠点 e-staffing クライアント事情に詳しい営業マン 人材ビジネスを行っている関連会社(統合) 知名度 	<ul style="list-style-type: none"> コーディネート能力 派遣スタッフへの教育能力 業界知識 人事施策におけるソリューション提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 営業マンが頻繁(かつ迅速)に顧客を訪問 派遣依頼に対し、効率的なスタッフの人選 派遣スタッフへの教育 語学力のある派遣スタッフの確保 クライアントとの綿密な関係の構築 金融と流通の必要業務でのニーズの把握とソリューション提案 安心感を与える 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な人材の迅速な供給(一般事務職派遣) 業務と派遣スタッフとのマッチング(高いスキルを要する人材派遣) 語学力や高いコンピュータ技能を持った人材の派遣(高いスキルを要する人材派遣) 派遣スタッフの労務管理の手間を削減(人材派遣一般) 派遣先の職場を訪問して現場の声を吸い上げる営業(総合人材活用サービス) 金融と流通の必要業務でのニーズを専門に処理できる営業(総合人材活用サービス) 選択理由の正当性を与える派遣会社のシェア 	<ul style="list-style-type: none"> 許容ゾーン (結果としての)許容ゾーン 許容ゾーン 許容ゾーン 許容ゾーン 許容ゾーン 許容ゾーン 許容ゾーン

はパソナにのみ存在する資源・活動 は劣っている資源 有効ゾーン

図6-14 スタッフサービスの差別化システム(2003年度) パソナとの比較

資源	能力	活動	差別化(ターゲット)	競争力評価
<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点数 訪問先を計画する営業マネージャー マニュアル教育された営業マン 営業支援部隊(ベテラン営業マン) CTC 顧客データベース 営業履歴データベース 営業マニュアル センターに集約されたコーディネーター部隊 NCS(マッチングシステム) 登録派遣スタッフデータベース 知名度 @working 	<ul style="list-style-type: none"> 需要予測能力 	<ul style="list-style-type: none"> 1日40社訪問+長居せず(地域毎に組織化された事業所営業) 訪問先情報を即時にPDAに入力 注文があった顧客先の25分以内の到着し、派遣ニーズをヒアリング 2時間入選(情報システム) 印象的なTVCM 	<ul style="list-style-type: none"> 派遣先の職場を訪問して現場の声を(人材不足)を吸い上げる営業(一般事務職派遣) 必要な人材の迅速な供給(一般事務職派遣) 業務と派遣スタッフとのルースマッチング(一般事務職派遣) 選択理由の正当性を与える派遣会社のシェア 派遣スタッフの労務管理の手間を削減(人材派遣一般) 	<ul style="list-style-type: none"> 許容ゾーン 有効ゾーン (意図的な)許容ゾーン 許容ゾーン 許容ゾーン

はスタッフサービスにのみ存在する資源・活動 は優る資源・活動 有効ゾーン

差別化システムの模倣困難性分析

(1) パソナの差別化システムの模倣困難性分析

1999年度と全く変化が見当たらない。全体とし引き続き高い模倣困難性を維持している(表6-5)。

表6-5 パソナ 差別化システムの模倣困難性分析 (2003年度)

個別資源の模倣困難性	個別資源間のシステム性	活動のトレードオフ性	活動 資源間のループ構造性
<ul style="list-style-type: none"> ●クライアント事情に詳しい営業マン ●人材ビジネスを行っている関連会社 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内ネットワーク、知名度が派遣スタッフ募集効果に繋がり、人材情報システムのデータベース内容が充実する結果となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●パソナの専門的知識を有する法人営業スタッフをスタッフ・サービスは部分的に模倣することは難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ●クライアント事情に詳しい営業マンとクライアントとの綿密な関係の構築が「相互強化関係」となっている。 ●人事施策におけるソリューション提案力と金融と流通の必要業務でのニーズの把握とソリューション提案が「相互強化関係」となっている。 ●コーディネート能力、派遣スタッフへの教育能力は、スタッフの人選を行う度に、その能力が高まる「相互強化関係」となっている。

図6-15 パソナ 個別資源の模倣困難性分析 (2003年度)

個別資源		模倣困難性	獲得困難性				代替困難性
			物理的・制度的特性	先取排除性	経路依存性	現場粘着性	
物理資源	国内拠点数	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	海外ネットワーク拠点	可能	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	派遣スタッフ情報	可能	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	パソナカレッジ2000	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
人的組織資源	拠点毎に配置されたコーディネータ	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
	クライアント事情に詳しい営業マン	困難	ない。	ない。	ない。	あり。	あり。
	人材ビジネスを行っている関連会社(統合)	困難	ない。	ない。	ない。	あり。	あり。
IT資源	マッチングシステム	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	e-staffing	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	人材情報システム	容易 ×	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
ブランド	知名度	可能	ない。	ない。	あり。	ない。	低い。

(2) スタッフ・サービスの差別化システムの模倣困難性分析

「個別資源の模倣困難性」については、新たに「センターに集約されたコーディネータ部隊」と「営業支援部隊（ベテラン営業マン）」に模倣困難性が確立したと考えられる。「現場粘着性」が強く、他では代替ができない資源である（図6-16）。

図6-16 スタッフサービス 個別資源の模倣困難性分析（2003年度）

個別資源		模倣困難性	獲得困難性				代替困難性
			物理的・制度的特性	先取排除性	経路依存性	現場粘着性	
物理資源	国内拠点数	容易 x	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	営業マニュアル	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
人的組織資源	センターに集約されたコーディネータ	困難	ない。	ない。	ない。	あり。	あり。
	マニュアル教育された営業マン	容易 x	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
	営業支援部隊	困難	ない。	ない。	ない。	あり。	あり。
	営業マネージャ	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
IT資源	登録派遣スタッフDB	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
	顧客DB	困難	ない。	ない。	あり。	あり。	あり。
	NCS	可能	ない。	ない。	ない。	あり。	低い。
	@working	容易 x	ない。	ない。	ない。	ない。	低い。
ブランド	知名度	可能	ない。	ない。	あり。	ない。	低い。

「個別資源間のシステム性」については、登録派遣スタッフデータベースと顧客データベースによってNCSのスタッフ検索スピードがあがるようになっている。また、NCSと営業履歴データベースによって、コーディネータによる2時間人選の効率化が図れている。

「活動 資源間のループ構造」については、新たに三つのループ構造性が確認された。第一点は、クライアントから引き合いがあった場合に25分以内につけつける活動が2時間人選を実現する主要な活動となっていることである。第二点は、顧客からのクレームや要望情報が少数精鋭の営業支援部隊に共有化が図られ、リスク管理のノウハウの蓄積がなされていることである。最後に、NCSの導入により営業マンの受注活動とコーディネータ業務がリニアに繋がっている、更にNCSの導入によりコーディネータの2時間人選業務が軽減されていることが挙げられる。

以上の分析を(表6-6)に纏めた。「活動のトレードオフ性」に加え、「個別資源の模倣困難性」, 「個別資源間のシステム性」, 「活動 資源間のループ構造性」についても模倣困難性を有しており, 全体としての模倣困難性は非常に高まったと評価できる。

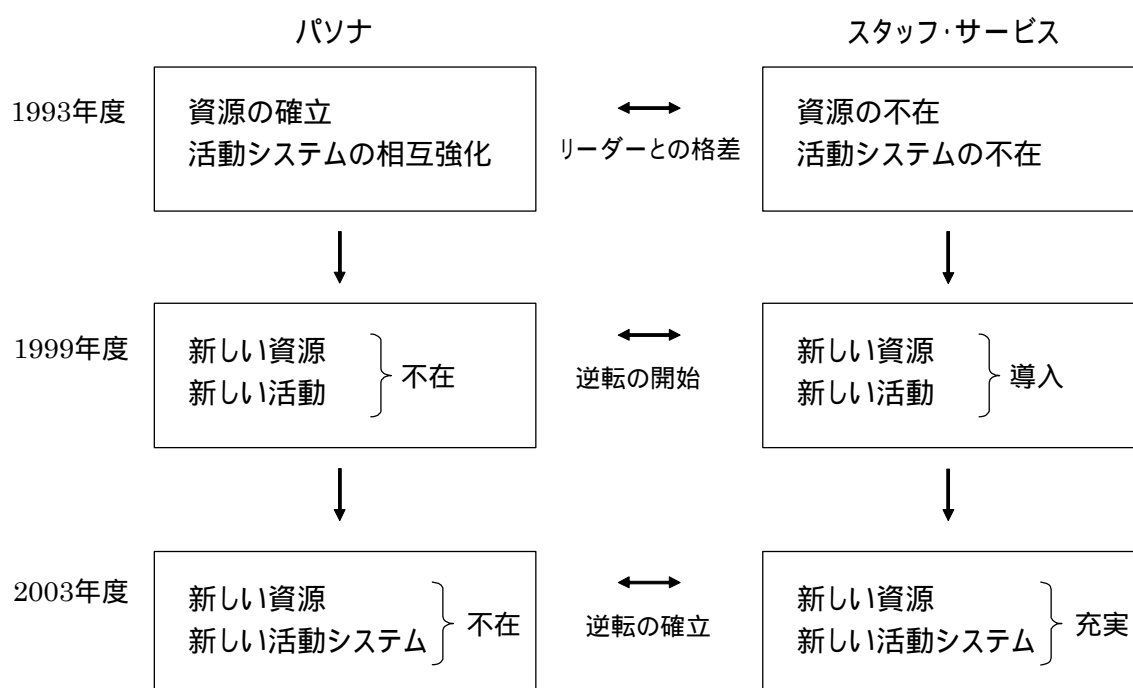
表6-6 スタッフ・サービス 差別化システムの模倣困難性分析 (2003年度)

個別資源の模倣困難性	個別資源間のシステム性	活動のトレードオフ性	活動 資源間のループ構造性
<ul style="list-style-type: none"> ●センターに集約されたコーディネート部隊 ●営業支援部隊 (ベテラン営業マン) ●顧客DB 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業マンの取得する顧客情報を営業マネージャーと営業支援部隊が参照し, 営業活動を支援するしくみとなっている。 ●登録派遣スタッフデータベースと顧客データベースによってNCSのスタッフ検索スピードがあがるようになっている。 ●NCSと営業履歴データベースによって, コーディネーターによる2時間人選の効率化が図れている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●注文があった顧客先(事業所)に25分以内に到着し, 派遣ニーズをヒアリングする活動が, 2時間人選を可能としている。 <p style="color: red;">上記の活動の組み合わせは, 法人営業を営業スタイルとするパソナは部分的に模倣することは難しい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●1日40社訪問活動が需要予測能力を高め, 営業活動の効率性を高めるループとなっている。 ●クライアントから引き合いがあった場合に25分以内にかけて活動が2時間人選を実現する主要な活動となっている。 ●顧客からのクレームや要望情報が少数精鋭の営業支援部隊に共有化が図られ, リスク管理のノウハウの蓄積がなされている。 ●NCSの導入により営業マンの受注活動とコーディネート業務がリニアに繋がっている。更にNCSの導入により, コーディネーターの2時間人選業務が軽減されている。

6.4 資源と活動の視点から逆転のメカニズムを紐解く

パソナとスタッフ・サービスの差別化システムの時系列の変化を整理する。1993年度については、パソナは差別化に貢献する資源の確立がなされ、同時に活動システムの相互強化性も確保されている。一方のスタッフ・サービスは、差別化に貢献する資源、活動システムが存在しない。

しかしながら、パソナは1993年度から2003年度までの期間において、差別化に結びつく新たな資源や活動を導入していないが、スタッフ・サービスは、1999年度に差別化に結びつく活動を導入して逆転のきっかけを作り、2003年度までの期間において、新たな資源投資を行うことで新たな活動システムを生み出し逆転を確立している。

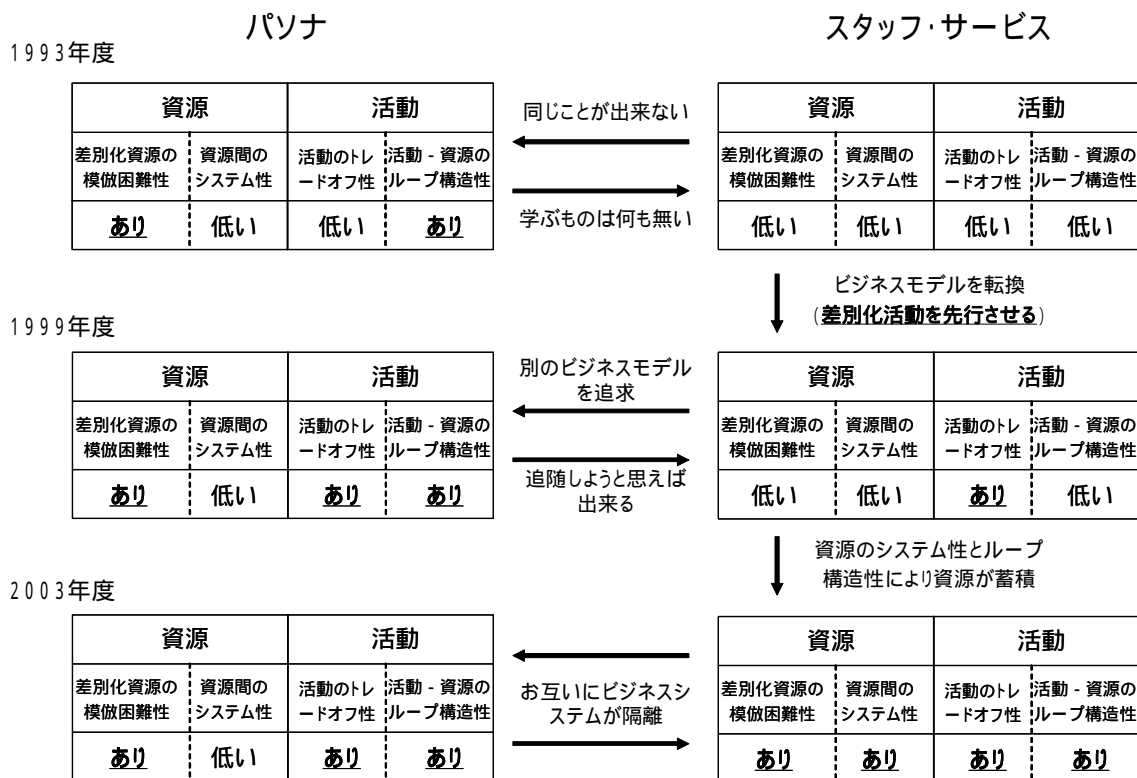


6.5 模倣困難性の視点から逆転のメカニズムを紐解く

1993 年度においては、パソナはスタッフ・サービスに対し「差別化資源の模倣困難性」と「活動 - 資源間のループ構造性」について模倣困難性を有しており、追従を許さないほどの差が生じている。

1999 年度を比較すると、スタッフ・サービスにパソナとトレードオフ性を持つ活動が発生し、それに呼応するかたちでパソナにも「活動のトレードオフ性」について模倣困難性が生じている。この時点ではパソナは、スタッフ・サービスに対し資源・活動ともに優位な立場にあり、スタッフ・サービスの活動を追従しようと思えば出来たと想定されるが、従来の活動とトレードオフ性のある新たな活動に踏み込めなかった。

2003 年度になると、スタッフ・サービスは新たな活動を補強する新たな資源の投入によって、「活動 - 資源間のループ構造性」が発生し「差別化資源の模倣困難性」が生み出された。結果、パソナとスタッフ・サービスは全く異なるビジネスシステムを保有することになった。



6.6 資源・活動の「不在」の価値

スタッフ・サービスのシェア逆転における資源・活動の蓄積活動には、オーバーテーク戦略において重要な示唆がある。

それは、「追いつくまで」は、パソナと同じ資源の蓄積を追求しなかったことである。つまり、パソナと違う「活動」を行い、パソナと違う「資源」を徐々に蓄積していった。そして、「追いついた後（シェアが接近した時）」は、パソナと違う資源と活動システムを作り上げることに成功している。

パソナは同じ活動を行おうと思っても、既存の活動（法人型営業）と資源（業界熟練型営業スタッフ）と矛盾（トレードオフ）する。結果として、いつのまにかパソナはスタッフ・サービスを追随することが困難な状況になっている。この事象を資源・活動の「不足」、「不在」に焦点を当て整理する。

		追いつくまで	追いついた後
挑戦者 (スタッフサービス)	資源・活動の「不足」の活用	営業スタッフが少ない 事業所営業への切り替え	
	資源・活動の「保有」の活用(模倣困難性の活用)		スピードによる差別化 (模倣困難なスピード指向のビジネスシステム)
先行者 (パソナ)	資源・活動の「保有」の制約(模倣困難性へのこだわり)	クライアント企業との総合的付き合いの重視 (法人営業の資産)	
	資源・活動の「不在」の制約(模倣困難な資源の価値の減少)		スピードを同質化できない ビジネスシステム

スタッフ・サービスは、「追いつくまで」は営業スタッフが少ないこと（資源の「不足」）を活用して、事業所営業への切り替えができた。「追いついた後」は、模倣困難なスピード指向のビジネスシステムを構築してパソナの追随を許さなかった。一方、パソナは、「追いつかれるまで」は顧客企業との付き合いを重視し法人営業を継続した（「保有」資源・活動へのこだわり（「制約」））。

「追いつかれた後」は、スタッフ・サービスのスピード重視のビジネスシステムは、すでに容易には同質化できないほど隔離されており、再度追い抜くことができない状態になってしまっている（資源・活動の「不在」）。

7. まとめ

7.1 得られる知見：資源と活動の不在の活用

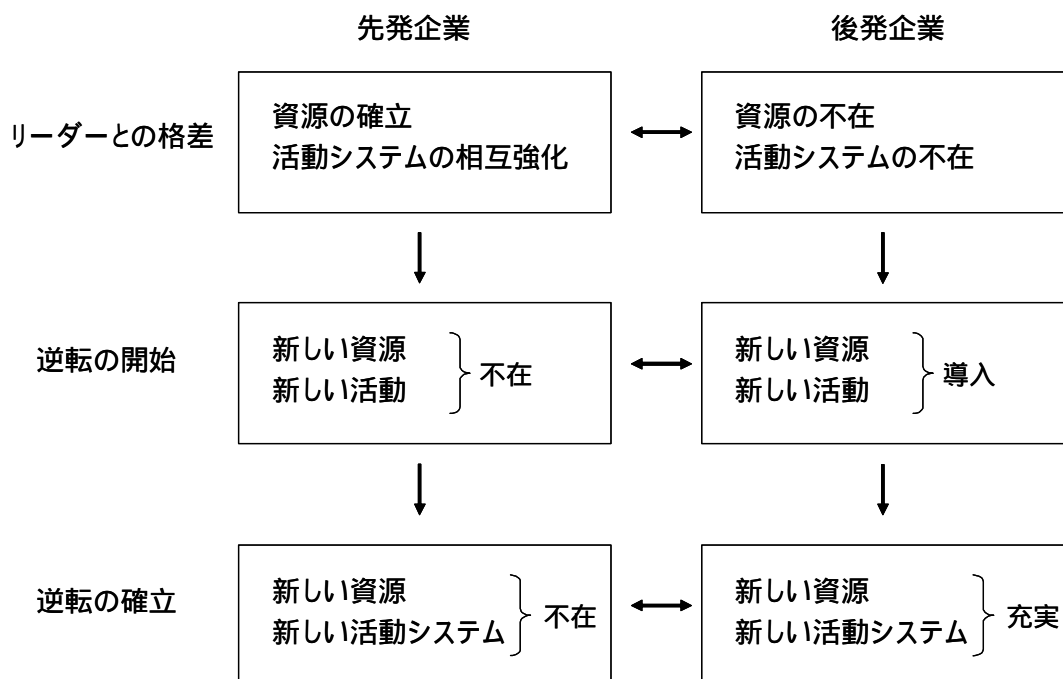
オーバーテイク戦略が成立するためには、トップ企業と異なるビジネスシステムを持つ必要がある。その「相違」は、後発企業であるがゆえの資源・活動の「不在」「不足」の活用から可能となる。しかし、「不在」「不足」の存在は逆転を保証しない。それどころか、「不在」「不足」は一般的には後塵を拝することを意味する。トップ企業が持つ資源や活動の「不在」「不足」が逆転に結びつくためには、その「不在」「不足」がトップ企業と異なる資源と活動によって置き換えられる必要がある（図7-1：リーダーとの格差）。

ただし、「追いつくまで」はトップ企業が、逆転をねらう企業の資源や活動にすぐには同質化「したくならない」ことが必要である。なぜなら、十分な資源が蓄積され、その資源を前提とした活動システムが確立する前にトップ企業の資源・活動の同質化が行われる可能性があるからである。トップ企業による早期の同質化を防ぐためには二つの条件が必要である。一つは、トップ企業の「保有」する資源・活動とトレードオフ性がある資源・活動が必要である。しかし、トレードオフ性があっても一気にシェアの侵食が進めば、トップ企業は防衛上やもをえず早期に同質化政策をとってくる可能性がある。そこでもう一つの条件として、トップ企業がそのトレードオフ性にもかかわらず早期の同質化政策をとらない程度に「徐々に」シェアの侵食を進めることである（図7-1：逆転の開始）。

以上は、差別化をもたらす企業側のビジネスシステムの条件である。しかし、それだけでは逆転はできない。逆転を実現するためには、後発企業が提供する差別化内容が、メインセグメントにおいて総合的に有効ゾーンとなりえていなければならない。つまり、競争力の逆転に結びつく市場での評価が必要である。

更に、「追いついた後」は、抜かれたトップ企業が同質化できないような資源・活動の隔離ができあがっている必要がある。シェアが逆転した時点では、既に後発企業の「保有」資源・活動に模倣困難性があり、再逆転がしにくい状態になっている必要があるのである（図7-1：逆転の確立）。

図7-1 後発企業がオーバーテイクするまで



7.2 もう一つの帰結：活動の構想と静かなる進行

オーバーテイク戦略は、「資源・活動の不在」の活用と「活動の構想」とを合わせ持つ必要がある。「資源・活動の不在」は、「持たない者は何んでもできる」という可能性しか意味しない。

仮に、リーダー企業が持っていない資源を持とうとしたときに、リーダー企業が資金にものを言わせてその資源「をも」保有しようとする可能性（早期同質化）は排除されない。（例えば、デジカメ業界におけるキヤノンや富士写真フィルムは早期同質化に成功した。）

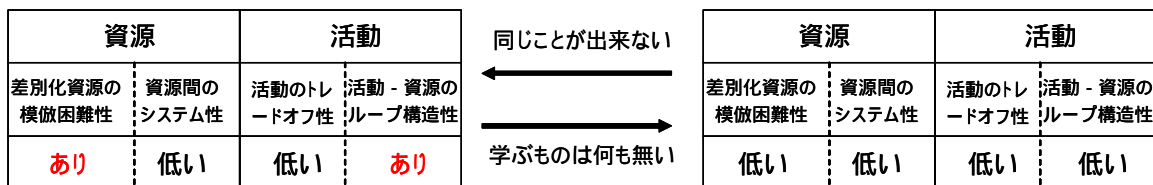
しかし、リーダー企業から見た活動のトレードオフ性を有する「活動の構想」、つまり、「必要最小限の資源の用意 リーダーと異なる活動の実施 必要な資源のさらなる蓄積」において、その活動のトレードオフ性があればリーダー企業は早期の模倣に躊躇を感じる。つまり差別化活動を先行させることが重要である。

そして、静かに活動を強化する新たな資源の投資を行い、資源間のシステム性を高めるプロセスを経ることでリーダー企業の追従が困難となる。

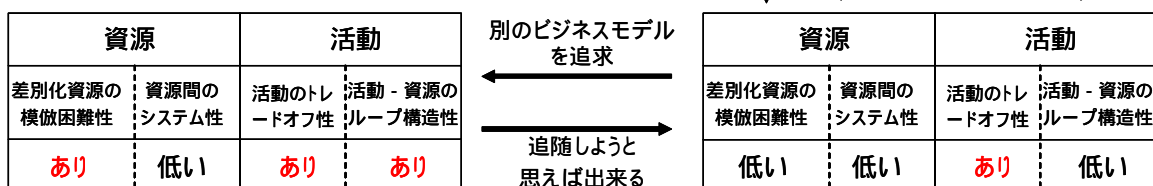
更に、後発企業に資源蓄積のループ構造性がビルトインされていれば、リーダー企業が逆転されそうになった時（もしくは逆転された時）には、既に後発企業において模倣困難な資源の蓄積がなされてしまっていることになる（図7-2）。つまり、逆転された後の再逆転が難しくなる。換言すると、再逆転のためには、既存のビジネスシステムを廃棄し、逆転された相手とも異なる新しいビジネスシステムを「後発企業として構築し直す」他、方法はない。

図7-2 オーバーテーク戦略

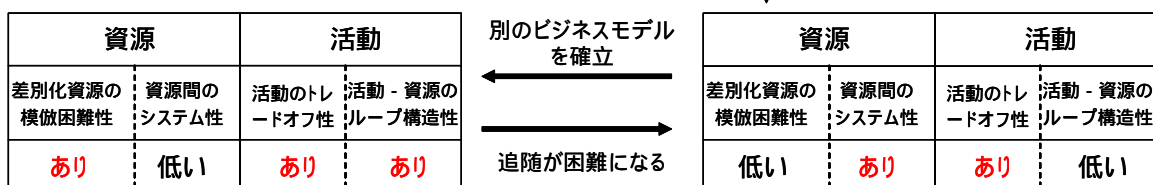
リーダーとの格差



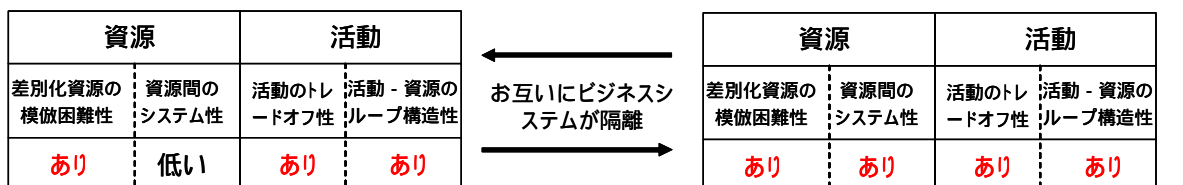
逆転の開始



リーダーへの急迫



逆転の確立



7.3 他事例(デルコンピュータ)での適用

7.3.1 ケース(デルコンピュータ)

1984年に設立されたデルコンピュータは、創業から17年目の2001年、コンパックを抜き世界のパソコン市場でシェア首位の座を獲得した。デルのビジネスモデルのコアになっているのは、ダイレクトモデルと呼ばれる直接販売と受注生産方式である。顧客から直接注文を受け、注文に応じて製品を作り届けるといふしくみは、流通コストや販促費を抑えられることで競合他社に比べ2割前後安く設定できたことで顧客の支持を集め、売上を拡大していった。

また、デルは、直販・受注生産体制を確立するために、資本関係のないサプライヤーとの協力関係の強化を継続的に図っている。具体的には、(1) サプライヤーの実態を十分に把握し、自社に適したサプライヤーの徹底的絞り込みを行い、業務サイクルの短縮化を実施。(2) 主要なサプライヤー向けに個別の専用ホームページを設置し、デルから販売動向・生産計画・需要予測・現在の生産進捗・部品在庫などの情報を提供し、逆にサプライヤーからは部品納期・価格・供給能力・生産進捗状況・生産計画・品質などの情報を受取り、過剰在庫を抑えつつ欠品が生じぬように部品発注量を調整している。サプライヤーサイドからは、現時点の生産進捗を把握できれば、不必要な安全在庫を持つ必要がなくなる。これにより、在庫コストの削減、物流コストの削減をもたらしている。この「資本関係のない、情報共有によるサプライチェーンの統合的活動」を、デルはヴァーチャル・インテグレーションと呼んでいる。

更に、受注生産ではリードタイムが必要になるが、デルでは以下のような方策でそれを短縮させている。顧客から注文を受けると、組立工場と同時に部品サプライヤーへも納品指示を出す。生産拠点では自動化組み立てラインではなく、現在では2人で1台を組み立てる「セル方式」を採用している。その結果、セル方式以前の11時間/台から5時間/台に組立リードタイムが改善された(2001年の状況)。また、サプライチェーンをクロスドッキング方式と呼ばれる方式によって短縮化する努力も行っている。クロスドッキング方式とはあらかじめ設定された時点で組み立て工場に部品倉庫(リボルバーウェアハウスと呼ばれる)から部品が運ばれる方式で、ライン脇の部品在庫を最小化する方式である。この方式により、通常、受入から入庫、配分、出庫、出荷といった何段階もの工程を、従来ならば12~24時間かかるところを、30分~数時間で処理できるようになった。

同業他社もまたここ数年、取引先から効率よく部品を調達するサプライチェーン・マネジメントや受注生産の導入に力を入れてきた。しかしながらそれでも売上高成長率と利益率の両面でデルとの格差は広がる一方である。

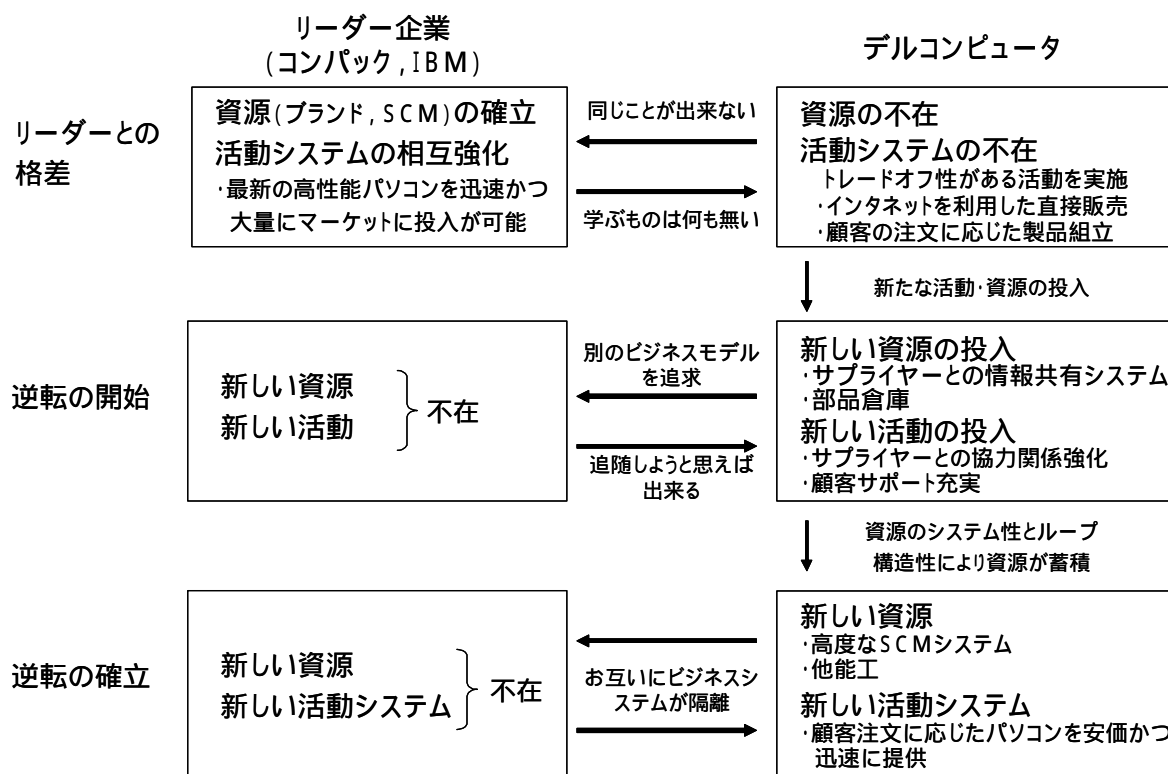
7.3.2 ケース分析

設立当初、既存のパソコンメーカー、たとえばコンパックがデルに追従できなかったのは、デルのビジネスモデルが先進的で複雑であった為ではない。既に確立された代理店網や流通網との間とのコンフリクトが要因であったと考えられる。つまり、デルのモデルは、リーダー企業から見た活動システムのトレードオフ性があった為に、ただちに模倣できなかったと解釈できる。

そして次の段階では、インターネットによる販売活動によるマーケティング情報に活用と情報システムへの投資によりサプライヤーとの関係を強固にし、受注・生産・出荷に至るサプライチェーンを構築している。

更に、多能工やクロスドッキング方式を実現するサプライチェーン・マネジメント等、納期短縮とコスト削減を実現する模倣困難な資源蓄積が図られており、追従ができない状態となっている。

これら一連の行動は、リーダー企業が追従する前に、徐々に活動を強化する新たな資源の投資を行い、資源間のシステム性を高めるプロセスを経て、更に資源蓄積のループ構造性がビルトインされていることにより模倣困難な資源の蓄積がなされてしまっていると解釈でき、前節の定石に従うものである。



7.4 結論

本研究では、後発者のオーバーテイク戦略が成功するための条件を示唆した。オーバーテイクを成功させるためには、後発者の「新たな資源・活動」が、その戦略的価値（市場差別化への貢献）において、先発者の「模倣困難な資源・活動」と比べて徐々に市場優位性を形成する資源・活動である必要があることを示した。

また、本研究の議論は、資源ベース戦略論の発展に向けて二つの示唆を与えたと考えている。

第一に、「模倣困難性の二面性」を命題として明らかにした点である。資源ベース戦略論では「保有」資源がどう競争優位に貢献するかだけを分析対象にしている。確かに、先発者は多くの場合、模倣困難な資源や活動をもつこととなる。しかしながらそれは、新たなビジネスシステムに対して「制約」となる資源、活動をもつことに他ならない。逆に後発者にとっては、資源・活動の不在、不足によって新たな資源・活動の創造と蓄積が行える。つまり、資源・活動の不在は競争力の不在を意味するだけでなく、新たな資源・活動を持つことにやがて繋げ得る可能性でもある。

第二に、資源ベース戦略論について弱い企業からの視点を加えたことである。つまり「弱い企業」からの考察として、「資源の不在」と「活動」の結びつきに着目している。具体的には、「追いつくため」に、先行企業であるパソナが持つ営業スタッフと営業のノウハウを持たないスタッフ・サービスは、パソナと異なる他の活動、つまり事業所営業とスピード紹介（活動）を選択的に追求し、その活動が、多数に展開された小規模営業所ネットワーク（資源）を整えることにつながったことを指摘した。さらにトップ企業に「追いついた後」には、形成された＜資源・活動の複合体＞の模倣困難性がスタッフ・サービスの強さの秘密となっていることを示した。

参考文献

【学術文献】

- 青島矢一・加藤俊彦(2003.)『競争戦略論』東洋経済新報社.
- J・B・バーニー「リソース・ベースト・ビュー」『Diamond Harvard Business Review』2001.5.
- Barney Jay B., “Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Ed. “, Pearson, 2002., ch5.
(岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003.)
- Christensen, Clayton M., The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston: Harvard Business School Press, 1997. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001.)
- Christensen, Clayton M., and Richard Rosenbloom S., “ EXplaining the Attacker’s Advantage: Technological Paradigms, Organizational Dynamics, and the value Network,” Research Policy, vol.24, 1995, pp. 233-257.
- Grant, R.M (1991.), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” California Management Review, Vol.33, No.3, pp.114-135
- Penrose, E.T. (1959.), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell.
- 堀川祐司(2003.)「技術の二重性: CMP 装置産業における計測・評価技術の意味」組織科学 vol.37 NO. 2, pp.62-74
- Henderson, Rebecca and Kim B. Clark, “Architectural Inomovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” Administrative Science Quarterly, vol.35, 1990, pp.9-30
- 加護野忠男・井上達彦(2004.)『事業システム戦略』有斐閣.
- Leonard-Barton, Dorothy, “Core Capabilities and Core Rjigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, vol.13, 1992, pp.111-125.
- 根来龍之・木村誠(1999.)『ネットビジネスの戦略』日科技連.
- 根来龍之・蓑輪哲彦「産業モデルとビジネスモデルの関係」, 経営情報学会誌 Vol.10 No.3, Dec.2001
- 根来龍之(2005.)「ビジネスモデル研究の新地平」『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト.
- 根来龍之(2005.)「競争戦略とITの偏在性」『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト.
- 根来龍之(2005.)「差別化戦略としてのCRM」『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト.
- 根来龍之(2005.)「<模倣困難性>概念の再吟味」『早稲田大学IT戦略研究所 Working Paper』No.15.
- 根来龍之(2004.)「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』No.6.
- 嶋口充輝(1986.)『統合マーケティング』日本経済新聞社.
- 岡田正大「ポーターVSバーニー論争の構図」『Diamond Harvard Business Review』2001.5.
- 小野桂之介・根来龍之(2001.)『経営戦略と企業革新』朝倉書店.
- Porter, M.E.(1996). what’s Strategy?, *Harvard Business Review*, (1996, November-December, pp.61-78)

- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, (2001, March). 邦訳 M・E・ポーター (2001)「戦略の本質は変わらない」『ハーバード・ビジネス・レビュー』(2001年5月), 52-77, 藤川佳則 監訳・沢崎冬日 訳.
- M・E・ポーター「トレード・オフの解決とフィットの創造が永続する競争優位を築く戦略」『Diamond Harvard Business Review』1999.3.
- 遠山暁・原田保監修(2003.)「ポスト IT ストラテジー」日科技連.
- 佐藤治夫(2005)「競争要因としてのスピード進化」『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト.
- 島田達巳(1991.)「情報技術と経営組織」日科技連.
- 山田英夫(2004)『新版 逆転の競争戦略』生産性出版.

【雑誌記事】

【パソナ】

- 「挑む 南部靖之氏」『日経ビジネス』1994年2月14日号
- 「パソナ 共用型 ATM 専用線で通信費は下がり速度 5 倍に」『日経コミュニケーションズ』1998年9月21日号
- 「編集長インタビュー 南部靖之氏」『日経ビジネス』1998年9月28日号
- 「ネットで派遣社員の勤怠管理 事務作業コストを 2 割削減へ」『日経情報ストラテジー』2000年8月号
- 「時と場所を問わずネット接続 業務の速さと質に効果大」『日経情報ストラテジー』2000年9月号
- 「派遣を活かす職場は強い」『日経ビジネス』2003年3月31日号

【スタッフ・サービス】

- 「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
- 「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
- 「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
- 「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
- 「合理の勝負師,『派遣』握る」『日経ビジネス』2004年5月17日号
- 「ここまで来た人材派遣ビジネス」,エコノミスト 82 巻,2004.7.6,pp.75-84
- 「現場で PDA にデータ入力 勝つための営業」を追求」『ITセレクト』2004年11月号
- 「派遣先企業の開拓で競争が激化 サービス向上狙う CRM などに関心」『日経ソリューションビジネス』2005年2月15日号

【デル・コンピュータ】

- 「デルコンピュータ 縮む市場で独り勝ち」『日経ビジネス』2002年6月10日号

根来・山路「技術革新をきっかけとしないオーバーテイク戦略」(2005.12)

根来龍之「デルモデル：普遍性と特殊性」, IE レビュー2000年12月号

【その他資料】

根来龍之「競争ゾーン分析」2003.3(講義資料)

根来龍之「IT戦略と差別化戦略」2004.7(講義資料)

三浦和夫(2005)「よくわかる人材派遣業界」(株)日本実業出版社.

武藤泰明(2003.)「雇用流動化と高まる派遣の企業経営的役割」,人材派遣白書2003年版, pp.85 - 103.

「サービス業総合調査」日経流通新聞 MJ

スタッフサービスホームページ <http://www.staffservice.co.jp/>

パソナホームページ <http://www.pasona.co.jp/>

厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>

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)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005年4月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収益性に関する研究:NECエレクトロニクスのポートフォリオ戦略
井上達彦・和泉 茂一(2005年5月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠(2005年6月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味 根来龍之(2005年3月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略 根来龍之・山路嘉一(2005年12月)

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