HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	成長企業におけるビジネス・システムの検証:ビジネス・システムに創造されるシステム・コンピタンス
Author(s)	坂本, 英樹
Citation	經濟學研究, 47(4), 219-227
Issue Date	1998-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32102
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(4)_P219-227.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 47-4
北海道大学 1998.3

＜研究ノート＞

成長企業におけるビジネス・システムの検証

——ビジネス・システムに創造されるシステム・コンピタンス——

坂 本 英 樹*

1．研究目的

ベンチャー企業が成長を遂げた背景として，経営環境の革命的な変化が存在する。時代の変化は，現代の多くの企業や組織に，過去の成功体験に根ざした知識体系だけでは解決できない多くの問題をもたらした[1]。こうした環境で，組織には，従来の硬直した組織パラダイムの解体と，それに変わりうる，より創造的なパラダイムの構築が不可欠となってきた。わが国における，多数のベンチャー・ビジネスの創造とその後の成長は，彼らがこうしたパラダイム・シフトにいち早く対応してきた現実を，端的に物語っている。

それでは，新たなパラダイムを構築したベンチャー企業は，具体的にどのような「革新」を実現したのか。かれらは，そのビジネス・システムの中に革新性を組みこみ，それらをコア・コンピタンスとすることによって，事業成長を遂げてきたと考えることができる。本稿では，顕著な成長を続けるベンチャー企業に対する事例研究をとおして，革新的ビジネス・システムの事業展開における具体的な実践過程を検証する。

＊著者は，日本学術振興会の特別研究員。

1）J. G.,Connie（1991）は，革新的変革理論（Revolutionary Change Theories）の中で，不連続の均衡パラダイムを提唱し，既存のパラダイムでは解決不可能な状況に直面したとき，パラダイムの革新が生起するとした。

2．ビジネス・システムの理論的整理

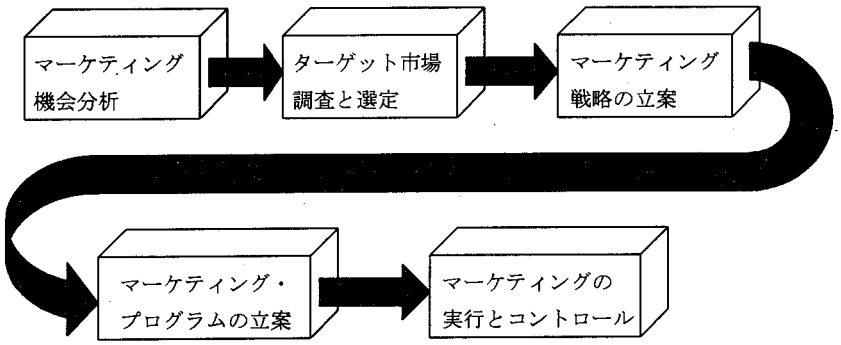
(1)ビジネス・システム

成長企業は，企業独自の経営コンセプトの下で，ビジネスのアイデアを事業化する。そうして構築されるのがビジネス・システムである。ビジネス・システムとは，事業活動を成立させるための仕組みである。広義には，製品・サービスがゼロからつくられ，最終顧客に届くまでのプロセスである。そして，ビジネス・システムは，大きく製品の研究開発，事業戦略，販売促進などの事業展開のプロセスと，組織形態，人材の管理，育成，経理部門などの組織運営のプロセスにわけられる。Kotler（1994）は，これらの過程を，マーケティング・マネジメント・プロセスとして，詳細な説明をおこなっている。図1は，Kotler（1994）の提示したマーケティング・マネジメント・プロセスである。

Kotler（1994）の提示した，5つのマーケティング・マネジメント・プロセスでは，以下の内容が説明されている。最初に，マーケティング機会の分析には，マーケティング情報システム（MIS），マーケット・リサーチ，市場環境の分析，消費者市場と購買行動の分析，ビジネス・マーケットと組織体の購買行動の分析，競争の分析が含まれる[2]。そして，市場機会の分析とは，人口統計的，経済的，物理的，技術的，政治的，法的，社会的，文化的環境といったマク

2）P.,Kotler,（1994）, pp.123-243.

図1　マーケティング・マネジメント・プロセス



出典：Kotler,(1994),p.95.

ロ環境と，家庭，企業などのミクロ環境の分析である[3]。

ターゲット市場調査と選定には，市場需要の測定と予測，市場細分化とターゲット市場の選択が含まれる[4]。標的市場の選定手順であるが，消費者市場のセグメンテーションをおこなうときに用いられる一般的な変数は，地理的，人口統計的，心理的特性などの消費者特性と，追求便益，購買契機，ブランド，ロイヤルティなどの製品への消費者の反応があげられる。また，生産財市場のセグメンテーション基準には，消費者市場で用いられる基準に，狙うべき技術，使用頻度，サービスの多寡といった営業変数，品質志向か，サービス志向か，価格志向かといった購買決定基準，緊急性，受注量などの状況要因変数などがくわわる[5]。

つぎに，マーケティング戦略の立案には，ポジショニング戦略，新製品開発戦略，製品ライフサイクルとマーケティング戦略，マーケット・リーダー，チャレンジャー，フォロアーそしてニッチャーの競争戦略，ならびにグローバル市場のためのマーケティング戦略が含まれる[6]。

そして，マーケティング・プログラムの立案には，ビジネス・システムのもつ2つの側面，すなわち事業展開と組織運営の両側面が含まれる。事業展開の側面としては，製品ラインとブランド，パッケージング，サービスならびに価格に関する意思決定，マーケティング・チャネルの選択，小売・卸売業のマネジメントと物流システム，コミュニケーションとプロモーション・ミックス戦略，広告，ダイレクト・マーケティング，販売促進とパブリック・リレーションズに関する意思決定，販売力がある[7]。価格の設定には，いくつかの目標基準がある。売上数量の最大化を目標とした市場浸透価格設定，上層吸収最大化を目標とするスキミング価格設定，製品の品質リーダーになることを目標とした価格設定などが代表的である[8]。また，販売促進は，短期的な消費者と取引業者間の需要刺激を喚起するためにおこなわれる，多様なインセンティブ・ツールから構成されている[9]。これに対し，広告は，提供企業名を明らかにした有料媒体をとおしておこなわれる，アイデア，商品，サービスの非人格的な説得であるとされる[10]。両者の特徴は，広告が購入の理由を提供するのに対して，販売促進は購入への誘因を提

3）*Ibidem*, pp.94-96.
4）*Ibidem*, pp.244-291.
5）*Ibidem*, pp.270-281.
6）*Ibidem*, pp.292-430.
7）*Ibidem*, pp.431-556, 595-715.
8）*Ibidem*, pp.488-493.
9）*Ibidem*, pp.664-666.
10）*Ibidem*, p.627.

供することである。そして，販売促進は，広告と比べて，その効果は長期間継続しないと考えられている。

組織運営の側面からは，小売業，卸売業，物的流通システム，そしてマーケティング組織が説明されている[11]。小売業，卸売業，物的流通システムでは，小売業，卸売業のタイプ，形態，マーケティング組織では，組織形態，業務機能と組織，マーケットと組織形態等について論じられる。コンビニエンスストア，フランチャイズ組織などは，小売業のタイプであり，機能別組織，地域別組織，事業部制などは，マーケティング組織に含まれる。

最後に，こうしたマーケティング・マネジメント・プロセスの実行とコントロールが説明される[12]。以上の過程は，すべて，製品・サービスがゼロからつくられ，最終顧客に届くまでのプロセスであり，ビジネス・システムを構成するファクターである。

(2)ビジネス・システムの革新性

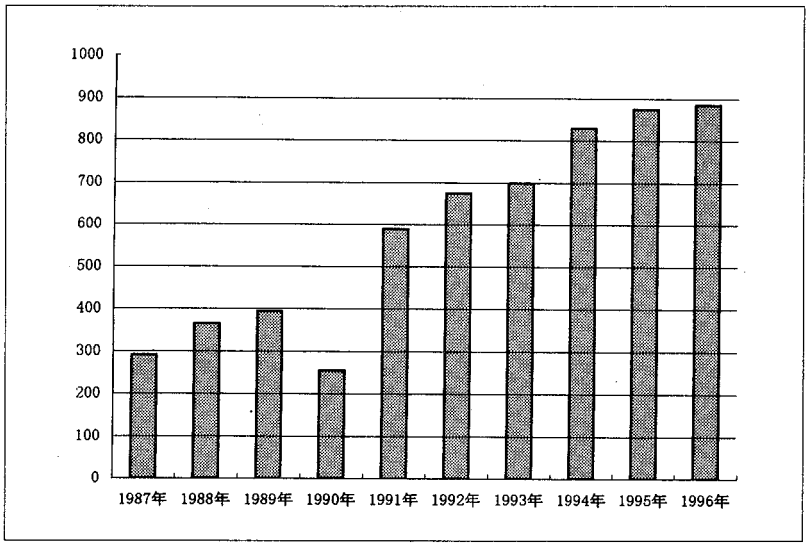
成長企業は，こうしたビジネス・システム（マーケティング・マネジメント・プロセス）にイノベーションをくわえ，これまでにはなかった新たなシステムを構築していると考えることができる。March＝Simon（1958）は，イノベーションを，1つのプロセスとして捉え，組織における行為主体の実行プログラムの変換過程として説明した[13]。そして，Abernathy＝Utterback（1978）は，産業ならびに企業において，イノベーションは，プロダクト・イノベーションからプロセス・イノベーションへと移行することを明らかにした[14]。また，Davenport（1993）は，プロセスとは，時間と場所を横断し，始めと終わり，および明確に認識されるインプットとアウトプットをもつ活動の特定の順序であるとする。そのうえで，ビジネスをプロセス的に見ることによって，視点の革命的変化が起こり，イノベーションが実現するとしている[15]。さらに，Clark（1987）は，イノベーションとは改善や強化ではなく，崩壊であり破壊であるとする[16]。以上のように，革新とは，既存のビジネス・システムでは満足させることのできなかった要求を達成できるように，工程技術や製品技術を変化させることである。したがって，イノベーションの影響は，既存の生産能力の価値を引き下げ，また極端な場合には，既存のシステムを時代遅れのものとしてしまうことでもある。すなわち，イノベーションとは，新しい技術やノウハウの獲得のみを意味する概念ではない。既存の技術の応用，連結，あるいは，ある業種で確立された技術を，ほかのビジネス・フィールドにもちこむことによって，既存のシステムの非効率性を変革することもイノベーションと考えることができる。中古車流通市場に，通信衛星を利用した情報ネットワークを導入して，衛星通信中古車オークション・システムを構築したオークネット[17]などが，そのよい事例である。

(3)"システム・コンピタンス"の提示

1980年代以降，経営学では，企業が競合他社との競争に勝ち残っていくためには，事業に必要な物理的経営資源のほかに，組織としての中核能力が必要であるという考え方が広まってきた。Hitt＝Ireland（1985）は，この能力をCorporate Distinctive Competenceとした。同様に，Klein（1991）は，これをCorporate Skills and Metaskills，そしてHamel（1994）は，Core Competenceと呼んだ。そして，最

11) *Ibidem*, pp.653-683, 716-740.
12) *Ibidem*, pp.716-766.
13) J. G.,March, & H. A.,Simon,（1958）を参照した。
14) W. J.,Abernathy, & J. N.,Utterback,（1978）を参照した。
15) T. H.,Davenport,（1993）, p.15.
16) K.,Clark,（1987）を参照した。
17) 坂本,（1997）を参照。

図2　ＭＳ社の販売実績　　単位：戸



（注）作成資料：ＭＳ社会社案内

近の野中＝紺野（1995）の研究では，こうしたコア・コンピタンスを，組織成員の知，技術そのものの開発力，知財と呼ぶべき知的経営資源を体系的に展開できる組織的知識，能力であるとしている[18]。

現実の成長企業をみると，新しい技術やスキル，ノウハウを事業のシステムとして構築し，そのビジネス・システムを基盤として，競合他社との間に競争上の優位性を創りだしていると考えることができる。各企業のもつ中核能力は，そのビジネス・システム（マーケティング・マネジメント・プロセス）の中に具現化されているのである。本稿では，こうしたビジネス・システムに蓄積されたコア・コンピタンスを，"システム・コンピタンス（System Competence)"と呼ぶことにする。

これまでのビジネス・システムの理論的整理を念頭に，次節からはわが国における代表的なベンチャー企業の経営者に対する面接調査に基づき，現実のベンチャー・ビジネスのビジネス・システムに関する検証をおこなう。

18）野中郁次郎・紺野登，(1995)，pp.1-5。

3．事例研究１－ＭＳ社[19]－

建設省が８月31日に発表した1997年６月の新設住宅着工戸数は，前年同月比11.6%減の12万842戸で，６カ月連続で前年同月実績を下回った。消費税引き上げを前にした駆け込み需要の反動もあって，季節調節済みの年率換算値でも，133万9,416戸という低水準であった。こうした住宅産業全体を覆う厳しい経営環境の中でも，外的環境に影響されず着実に成長を続ける企業がＭＳ社である。本稿では，最初に，札幌に本社をおく店頭登録企業ＭＳ社を検証する。

(1)ＭＳ社の概要

ＭＳ社は，1974年の会社設立以来，設計，資材調達，建築，物件引き渡し後の管理までを自社一貫体制でおこなうことによって実現される，ハイクオリティ・ロープライス戦略によって急成長を遂げ，1994年12月に株式店頭登録を果た

19）ＭＳ社に対する面接調査は，北海道大学経済学部黒田重雄教授に随行しておこなわれた。

した。同社は，1991年には旭川地区，そして1995年には札幌で，新規マンション供給の第1位となっている。

管理部門担当の常務取締役Ｉ氏は，ＭＳ社の物件の特徴を次のように語ってくれた。

「他社は例外なく個性のある住宅を販売してきた。たとえば，大理石の玄関であるとか個別の壁紙といったものです。しかし，見た目に美しい壁紙はコストも高く，しかも耐久性が低い。それと比べて，わが社の壁紙は個性がないかもしれないが，30年は耐用できて，しかも大量仕入れによって低コストですむ。品質の悪い物件を提供するのではなく，あくまでもハイクオリティの物件を廉価で提供するために，実需を追求しています。」

ＭＳ社は，ハイクオリティ・ロープライスの物件を建築するとともに，その物件を年収350万円のサラリーマン世帯が購入できる仕組みを提案している。札幌では，30歳前半のサラリーマン世帯で，平均約6万円から8万円の賃料を支払っている。そこで同社は，そうした賃料と同水準以下の支払いで持ち家を取得できるローンの仕組みを提案した。たとえば，３ＬＤＫ，2,000万円の物件では，自己資金5万円，毎月返済額約3万円（ボーナス時約16万5,000円）で自宅を取得できる。

この仕組みは，住宅金融公庫のゆとり返済方式と，取引銀行との提携ローンの組み合わせを利用することによって可能となる。借り入れ6年目以降の返済額は若干上がることになるが，そのときには，借り主の年収も増加しており，無理のない借入金返済が保証される。

(2)ＭＳ社のビジネス・システム

住宅販売業者は，土地を取得し，その上に建物を建築して売る。通常の業者は，資材業者，エレベータ製造業者，ドア製造業者などに，各資材，部品，製品を発注して建築をすすめる。物件販売時には，釘や材木，鉄筋，コンクリートといった資材，ドアなどの部品，エレベータなどの製品のコストに，建築費と土地のマージンを乗せて販売価格を設定する。

それに対してＭＳ社は，全く逆の価格設定プロセスを採用している。すなわち，顧客が購入できる価格をはじめに設定する。その上で，建築コストを勘案して建築場所を選定する。競合他社と決定的に違うのは，土地にマージンを乗せないことである。そして，仮にコストが当初の設定価格をオーバーするときには，取引業者と折衝して資材の納入コストを引き下げてもらう。ただし，両者の関係は，日本の伝統的な企業慣行である"親会社"と"下請け企業"の関係とは違う。両者の関係はあくまでも対等である。営業担当の常務取締役Ｎ氏は次のように説明する。

「うちの会社は浮気をしない。一旦取引を開始したら半永久的に取引を継続する。今では業者との間に信頼関係が構築されており，業者はトータルでの利益で取引を考えてくれています。」

また，建築工程の管理は釘1本にいたるまで，本社で管理するシステムを採用している。建築現場では，３人から５人で工事工程のみを管理すればよいことになる。これによって，時間のコストが大幅に圧縮される。こうしたビジネス・システムによって，札幌のマンションの坪単価が例外なく100万円以上であるのに対し，ＭＳ社の坪単価は平均70万円台である。

もう1点注目に値するのが，ＭＳ社の販売する物件の管理費の安さである。同社は管理会社を内部化することによって，管理費を従来の全国平均である3万円台から，1万円弱に引き下げている。Ｉ氏は次のように説明してくれる。

「札幌のマンションの管理費は，全国一安いんです。その先導役となったのがわが社で，現在では，ほとんどの業者が追随しています。」

ＭＳ社は，バブル景気に踊らされることなく，一貫してハイクオリティ・ロープライス戦略を実行してきた。その結果として，抱える在庫はゼロであり，新潟をはじめ同社の戦略に適合する土地を照準に，全国展開も順調である。

4．事例研究2 −株式会社ギャガ・コミュニケーションズ[20] −

(1)事業の概要

ギャガ・コミュニケーションズは，1986年，藤村哲哉氏によって設立された"総合映像産業"である。同社は，ホームビデオに映画（当初はハリウッド映画）を流通させる仕組みを日本で最初に構築した。これまで，日本における映画の配給は，邦画の全国規模の劇場公開チェーンを実質的に独占する東宝，松竹，東映に日本ヘラルドを加えた四社体制が続いてきた。

氏が取り扱った映像のビデオ化版権は，一種のライセンスであり，映像原盤の使用許諾権である。氏は，当初，「ローマの休日」，「フランケンシュタイン」といったハリウッドの名作映画のライセンスを買い付け，国内ビデオメーカーに売却することによって急成長を遂げた。映画業界の松竹富士，東宝東和，東映といった老舗企業では，映画配給の王道はロードショーと考えられており，かれらは，こうした事業には関心を示さなかった。

この時期，ビデオ業界にＶＨＳ方式とβ方式が登場し，世界的な規模でビデオデッキが普及していった。こうした環境下，同社は手に入れた洋画のビデオ化版権を，当時から流行を始めたレンタルビデオ・ショップを通じて流通させるという全く新しいビジネス・システムを構築し，洋画の流通に新たな市場を開拓した。

しかしながら，映像のライセンス契約は，ミニマム・ギャランティーを支払って一定期間の使用許諾権を得る仕組みであり，大手企業の業界参入によって，1988年頃からライセンス仲介業務に限界が見え始める。その点，映画に直接投資すれば，興行権をはじめとして衛星放送，テレビ放映，CATVなどその作品に関するすべての権利を得ることができる。しかし，当然の結果としてその投資リスクは大きくなる。こうした背景の中，同社は複数の企業とコンソーシアムを組んで，リスクの分散を図りながら映像へ投資するシステムのプロデュースを推進している。

(2)ギャガ・コミュニケーションズのビジネス・システム

ギャガ・コミュニケーションズの構築した代表的なシステムは，ビデオを媒体とした映画流通システムの創造であった。その後の事業の成長にともなって，同社は，映画の制作，配給事業に進出した。そして，同社は，ここでも販売促進，広告戦略において注目すべきビジネス・システムを構築している。流通の仕組みとしては，映像の製作・流通の大同団結を目指して，日本最大のビデオ販売・レンタルの店舗網をもつカルチュア・コンビニエンス・クラブ（以下CCC）と映像作品の共同プロモーションで提携した。また，販売促進の手段として，業界としては初めてコンビニエンス・ストアでのプロモーションを始めた。サンクスアンドアソシエイツの展開するコンビニエンス・ストア「サンクス」で，映画の予告編を流すとともに，店頭での前売り券の販売を開始したのである。さらに，業態を超えた提携として，ソフトバンクと業務提携し，映画の宣伝用CD-ROMをソフトバンクが発行するパソコン専門誌の付録として添付した。同様に，日本IBMと提携し，同社が開発したパーソナル・コンピュータ「アプティバ」の付録として映画のデモンストレーションCD-ROMを提供した。そして，マルチ・メディア時代に対応して，パソコン通信サービス「ニフティ・サーブ」での情報提供・商品販売を始めると同時に，自社のホーム・ページでの情報提供・商品販売をおこなっている。

このように，ギャガ・コミュニケーションズは，新しいビジネス・システムにもとづく販売

20）株式会社ギャガ・コミュニケーションズに対する面接調査は，北海道大学経済学部寺本義也教授に随行しておこなわれた。

プロモーションを展開し，成長を続けてきた。1995年，ギャガ・コミュニケーションズはアメリカの独立系映画製作・配給の最大手企業であるニューライン・シネマが，今後2年間で公開する全作品の日本における配給，ビデオ化，テレビ放映等の全権利を取得した。最近では，マルチ・メディア社会の到来による映像チャネルの多様化がもたらしたメディア・コンテンツの慢性的な不足に対応するために，アニメーション，Vシネマの製作も手掛け成功を収めている。1996年の1月から4月までの調査では，松竹富士，東宝東和，東映，さらにはアメリカのメジャーな配給会社との競争の中で，配給シェアで第3位を記録した。1986年に設立された同社は，設立11周年を迎え，映画配給におけるメジャーな「独立系」企業としての地位を確立している。

5．システム・コンピタンスの検証

本節では，MS社とギャガ・コミュニケーションズのシステム・コンピタンスを検証する。

(1)MS社のシステム・コンピタンスの検証

MS社は，ハイクオリティ・ロープライスの価格設定をおこない，低所得者層にも購入できる家屋の提供を可能にする販売システムを構築した。企画から設計，資材調達，建築，販売，管理までの徹底した自社一貫体制の構築等によってハイクオリティ・ロープライスを実現したのである。販売に際しては，低所得層が持ち家を購入できるローンの仕組みを提供してきた。さらには，物件引き渡し後も管理費に負担をかけない仕組みを構築した。こうしたすべての仕組みが揃って，はじめて顧客に無理がなく，物件購入後も満足してもらえる環境が整う。ハイクオリティ・ロープライスの物件が提供できても，顧客の資金調達，その後の無理のない返済が保証されなければ，顧客は商品を購入することはない。

MS社が，短期間で顕著な成長を遂げてきた背景には，住宅産業本来の，建築して資金のある顧客に売るという考え方を根底から覆し，顧客の資金調達から，その後の返済負担の軽減までを視野に入れた一連のビジネス・システムの構築が鍵となった。同社はビジネス・システムに，価格設定と販売システムの革新性を組みこむことによって，それらを組織的知識，能力として，事業展開，組織運営をおこなっていくことに成功したのである。MS社の1996年度の営業実績は，売上高163億7,100万円，経常利益4億3,600万円，売上高経常利益2.66%と，不振が続く建設業界の中で堅調に成長している。

(2)ギャガ・コミュニケーションズのシステム・コンピタンスの検証

ギャガ・コミュニケーションズ社は，ホーム・ビデオに映画を流通させるシステムを創造した企業である。このシステムをコアに，映画への直接投資システムを構築するなど，その事業活動領域を拡げている。同社のビジネス・システムの革新性は，販売促進システム，広告戦略にも現れている。日本最大のビデオ販売・レンタルの店舗網をもつCCCとの映像作品の共同プロモーション，業界としては初めてとなるコンビニエンス・ストアでの広告，ソフト・バンク，日本IBMとの業態を超えた提携等，次々と新たな販売戦略を実行してきた。ギャガ・コミュニケーションズは，ビジネス・システムに新たな映像への投資システム，販売システムと広告戦略の革新性を組みこみ，それらを知的経営資源として，事業展開，組織運営をおこなっていくことに成功したのである。同社は，資本金10億5,227万円，1996年度売上高117億円を計上し，1997年9月期決算をベースに，株式の店頭登録を予定している。

6．結語

ビジネス・チャンスはいたるところに存在する。新事業の創造，その後の成長の出発点は，

ビジネス環境の中から，ほかのひとが気づかなかった新しい概念を獲得することである。事業化とは，その中核となるアイデアを，ビジネス・システム化することである。その過程で，ビジネス・システムのいずれかのプロセスに革新性が組みこまれ，それがシステム内に蓄積される。そして，蓄積された革新性が，知的経営資源（システム・コンピタンス）として事業展開，組織運営に体系的に展開されるとき，事業は創造され，成長を続けていくことがわかった。

ただし，ビジョンのない革新性の導入は，かならずしもシステム・コンピタンスを蓄積しないことに留意する必要がある。たとえば，新しい市場に既存の商品をもちこむことによって，売上高は向上するかもしれない。しかし，新しく開拓したマーケットで，新商品が売れるとは限らないのである。

ＭＳ社のシステム・コンピタンスの特徴は，販売システムと価格設定の革新性であった。また，ギャガ・コミュニケーションズのシステム・コンピタンスの特徴は，新たな映像への投資形態の創造，販売システムと広告戦略の革新性である。両社は，そのビジネス・システムを駆使して事業を展開し，顕著な実績を築いてきた。かれらは，それぞれの革新性をビジネス・システムに組み込むことによって，システム・コンピタンスの蓄積に成功したと考えることができる。

ＭＳ社，ギャガ・コミュニケーションズ両社の事例から，ベンチャー企業によって創造された新たなビジネス・システムがシステム・コンピタンスを生みだすことによって，競合他社との間に競争上の優位性をもたらし，それによって事業を成長に導いてきたことを読みとることができる。両社の事例から明らかなことは，成長企業は，競合他社にはないシステム・コンピタンスを基盤に，事業活動を展開しているという事実である。

（謝辞）ＭＳ社，ギャガ・コミュニケーションズ両社の経営者との面接調査の機会をあたえてくださったことに対して，北海道大学経済学部，黒田重雄教授，寺本義也教授に，心より謝意を表したい。

【参考文献】

Abernathy, W. J., & J. N., Utterback, (1978), "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, June-July : 40-47.

Clark, K., (1987),"Investing in New Technology and Competitive Advantage," D.J., Teece, et al., eds., (1987), *Strategy for Industrial and Renewal*, Harper & Row, Publishers, Inc.

Connie, J. G.,(1991),"Revolutionary Change Theories : A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academic of Management Review*, Vol.16, No.1 : 10-36.

Davenport, T. H., (1993), *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press in Boston. (伊東俊彦ほか訳, (1994),『プロセスイノベーション－情報技術と組織改革によるリエンジニアリング実践』日経BP出版センター).

Hamel, G., (1994), *The Strategic Management Society*, John Wiley & Sons Ltd.

Hamel, G., & C. K. Praharad, (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press in Boston.

Hitt, M. A., & R. D., Ireland, (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance,"*Strategic Management Journal*, Vol.6: 273-293.

藤村哲哉, (1996),『フツーのボクが起業家にになれた』徳間書店.

Klein, J. A., et al, (1991),"Skill-Based Competition,"*Journal of General Management*, Vol.16, Number 4 : 1 -15.

紺野登, 野中郁次郎, (1995),『知力経営』日本経済新聞社.

Kotler, P., (1994), *Marketing Management*, 8 *th. ed.*, Prentice-Hall International, Inc.

Kotler, P., & G. Armstrong, (1996), *Principles of Marketing*, 7 *th. ed.*, Prentice-Hall International, Inc.

March, J. G., & H. A., Simon, (1958), *Organizations*, John Wiley, & Sons, Inc., New York.

Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, (土岐坤ほか訳, (1985),『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).

坂本英樹, (1997),「中古車流通にみるリアルタイム・マーケティングの展開」『Japan marketing Journal』, Vol. 17, No. 2 : 75-83.

嶋口充輝, (1994),『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣.