



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域企業のマーケティング・アライアンス：北海道の人材サービス企業にみる事例研究
Author(s)	内田，純一
Citation	大学院国際広報メディア研究科・言語文化部紀要，46，25-41
Issue Date	2004-03-15
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/53749
Type	journal article
File Information	imcilcs46uchida-1.pdf



地域企業のマーケティング・アライアンス

—— 北海道の人材サービス企業にみる事例研究 ——

内 田 純 一

地域企業のマーケティング・アライアンス

—北海道の人材サービス企業にみる事例研究—

内 田 純 一

はじめに

地域企業 (regional company) とは、特定の地域に本社を置く企業を示す言葉であり、そこには事業の展開を地域内に絞る企業も含まれるし、国内外に向けて事業をグローバルに展開するような企業も含まれる。特定の地域に立地することの利点の代表的なものは、地域固有の資源を利用できることであり、それは天然の恵みであったり、人的コストの安さであったりと、様々なメリットが考えられる。しかし、現実にはメリットよりもデメリットのほうがはるかに多いことも否定できない。例えば、大規模消費地である首都圏とは地理的に離れているため、営業コストがかさむ。また、新規事業の展開に必要な支援産業が周辺に育っていないので、事業戦略の自由度が制限されてしまう。さらに、優秀な人材を獲得しにくいいため、事業が拡大しても組織の整備が追いつかない。一方、かつてメリットであった人的コストの安さは、東アジア全域に渡るグローバルな企業活動が当然になった現代の経済下では、競争力を発揮出来ない。このような問題が、地域企業には常にまわりついてきたため、例えば突出した技術力などの市場競争力のあるコア資源を保有する地域企業であっても、首都圏や近畿圏に立地する企業に比べて一般的に言って不利な状況にあったということは間違いない。

地域企業を取り巻く問題の大部分は、地域に産業が集積していないことが原因である。集積の内部では企業間の連携や、知的スピル・オーバーが起こり、ビジネス・チャンスの増大とともに、ファイナンス機能も含めた支援産業が集まってくるし、この地域で起業しようという意識が高まり、同時に優秀な人材も流入する。産業集積が実現すれば、地域企業はデメリットを克服し、本来備えたメリットによって、さらに発展することが出来るはずだ。ところが、クラスターがそうであるように、産業集積が実現するには、国や地方公共団体の施策の整備、大学や研究機関の拡充などが必要となる。しかし、現在を生きる企業に、それらを漫然と待つ余裕はない。日々の成長が求められている一つの企業としては、自助努力しかないのである。

提携 (alliance) は、まさにこうした問題を抱える地域企業が取るべき選択肢として、最も有望なものである。例えば、地域企業が新規事業を行う場面では、優秀な人材や、技術・スキルの不足といった課題を、こうした条件を満たす企業との提携によって、自らが保有するコアと

なる経営資源との関連から組み立てることで補うことが出来る。提携がもたらすパワーは、すなわち連結の経済性によるパワーである。連結によってもたらされる力を活かそうとする戦略的な選択肢としては、合併や買収なども考えられるが、地域的に離れすぎていたり、事業ドメインが違いすぎたりすると、組織の運営がうまく行かないことも多い。しかし、提携ならばそうしたデメリットを最小限に抑え、連結メリットのみを享受することも不可能ではない。また、地域内に関連産業が少ないという地域企業が抱えていたデメリットは、提携をうまく使いこなす企業にとっては、逆にライバル会社が地域内に少ないというメリットへと転換することも出来るのである。地域企業にとって、提携の戦略的な活用こそ、企業の成長を左右するものであると言って良い。

それでは、地域企業は一体どのような方針に従って、提携を行えばよいのであろうか。地域企業が提携に至る一つの動機付けは、不足する資源の獲得にあるという前提に従えば、地域企業が持つコア資源の有効な展開こそが望ましい提携の姿だと言い換えることが出来る。それでは、地域企業が持つコア資源とは何なのか。本研究では、それは「地域市場におけるマーケティング能力」と仮定した。なぜなら、技術的な優位性は、地域企業だけではなく、立地に関係なくあらゆる企業が保有している可能性がある。だとすると、地域に顧客を抱え、地域に根付いた事業を行ってきたというマーケティング能力こそコア資源なのではないか。確かに、地域でサービス業を行う企業の場合、技術的な優劣が競争力の決め手ではないことが多いため、マーケティング能力が高くなければ、そもそも大手資本の支店との競争に勝つことは出来ない。コア資源としてのマーケティング能力を活かした提携、すなわち本研究が「マーケティング・アライアンス」と呼ぶ戦略に注目する理由はここにある。

産地を形成するような産業の場合、周辺企業との提携など、産業集積のメリットを地域企業が享受出来る可能性が高いが、本研究ではあえて、産業集積がない産業における提携関係の分析にターゲットを絞ることにした。そこで、研究対象としてサービス業を選定することにしたのである。その結果浮かび上がってきた企業が、北海道市場における人材サービス事業で急成長中のキャリアバンク株式会社である。本研究は、キャリアバンクが、自らが志向する戦略的な方針により、提携を構築していく事例を観察し、同時に地域企業の課題とされてきた限界を突破し、成長を実現していく状況に注目しつつ、地域企業のマーケティング・アライアンスというべき戦略的企業行動の有効性を探るものである。

1. 先行研究の検討とリサーチ・クエスチョン

ここでは、従来の戦略的提携論が先行研究として述べてきた点と、それを地域企業という対象に適用する場合に不足する議論を明らかにし、本研究のリサーチ・クエスチョンを定める作業を行う。

1-1. 提携の動機と効果

そもそも提携はなぜ行われるのか。それは、こうした企業行動の動機の解明と言い換えても良い。かつて経済学者によって企業行動の主たる動機が、効果としての経済性に求められ、企業間の取引に関わるメカニズムについても、コストの側面から説明された。その代表格である Coase (1988) や Williamson (1975) の議論は、取引を大きく組織の内部で行うものと、市場という外部で行うものとの二つに分け、組織の内部で行った方がよりコストが下がると考えられる場合に、企業は内部化の傘を広げる行動（内部組織化）に出るということを裏付けようとした。ここでは取引が、市場と組織に二分されており、内部化と言った場合には、垂直統合的に事業の幅を広げることを示している。それに対して、今井・伊丹・小池 (1982) は、市場と組織の二分法に中間組織という概念を加え、市場と内部組織のどちらでもない取引、つまり提携関係のような取引を選択肢として用意し、中間組織の機能を明らかにしようとした。それによると、中間組織が生まれるのは、市場と組織の両方の長所を生かしたい場合であるという。このような問題意識による研究は、その後のネットワーク組織論にもつながっていく。例えば、今井・金子 (1988) や寺本 (1990) がそれである。

取引を行うという行動自体は、組織が自らの保有しない資源を求めて、他の組織との関係を模索することを示す。内部化ではなく、他組織との関係によって行われる取引が選択されて開始される組織間関係を分析する視点として有力なのが、Prefer & Salancik (1978) による資源依存パースペクティブである。山倉 (1993) は、企業が提携によって、個別企業では出来ないことを実現しようとする際の動機を資源依存パースペクティブに基づき整理している。それによると、提携の利点とは、第一に情報や資源への容易なアクセスであり、第二に新たな企業行動や思考様式の学習機会の提供であり、第三に他企業からの継続的支援の獲得である¹。

このように提携の利点とは、資源の結合による新たな能力構築の可能性にあり、それが活かされる場面の一つとしては、新規事業の展開がある。このことは、Hamel & Doz (1998) による戦略的提携の目的が、価値の創造にあるという視点とも合致している²。

また、こうした理論面の進歩に関係なく、現実の世界での提携は増え続け、その効果も如実に現れてきている。Harbison & Peter (1998) は、全米2500社を対象にしたアンケート結果に基づき、企業は提携の経験を積むに従って、財務状況を進化させるということを発見³し、その上で、提携のスキルを磨くことの組織的育成の必要性について訴えている。

提携の効果としては、資源依存パースペクティブからも取り上げられていた学習機会の提供という問題が無視出来ない。近年の知識創造理論⁴にもつながる学習の議論と、提携を巡る問

1 山倉 (1993, pp.218-219)

2 Hamel & Doz (1998, 訳書, pp.2-34)

3 Harbison & Peter (1998, 訳書, pp.39-48) によれば、提携を経験している企業の ROI (投資収益率) は、提携未経験の企業に対して 2 倍の数値を示しているという。

4 Nonaka & Takeuchi (1995) 他の議論。

題は、大滝（1991）の研究に代表されるように、経営資源の移転を狙うものとして、近年ではリソース・ベースト・ビューからも注目⁵されている。

1-2. 地域企業の提携戦略

提携に関する先行研究は、大企業を中心に研究されてきており、地域企業という文脈からの分析がなされたものは少ない。どちらかと言えば、地域企業というよりも地域産業を対象にした研究が、Saxenian（1994）に代表されるように、シリコンバレー等の競争力の高い産業集積地の事例に関して行われてきたと言えよう。その中での中心的トピックは、産業集積内部の柔軟な連結の容易さにある。すなわち集積の内部で、提携も含む連結行動が頻繁に行われる地域ほど、地域としての競争力⁶は高いというものである。

地域企業は特定の地域に立地しながらも、その行動を左右する企業環境は二つのパターンに分かれる。それは、経営資源の調達というインプットの要素と、販売先あるいは主要市場というアウトプットの要素から判断出来る。第一のパターンは、インプット・アウトプットを特定の地域において完結させている企業である。地域において、地域という限られた商圈のみでサービスを提供する企業はこれに該当する。第二のパターンは、インプットは特定の地域に依存するが、アウトプットはグローバルな展開を図るタイプの企業である⁷。世界的な産地としての産業集積を形成する地域内のメーカー企業などはこれに該当する。このような事情がある故に、地域企業を取り巻く環境を考慮せずに、先行研究で行われた提携の議論をそのまま当てはめることはできない。とはいえ、第二のパターンには、地域産業の研究が明らかにしてきたように、提携とその類似行動が観察され、ある程度の研究蓄積⁸があるし、地域内部での提携の構造を資源依存パースペクティブによって分析することが可能であり、従来の研究の適用可能性が全くないわけではない⁹。ところが、産業集積が存在しない第一のパターンには関連する研究蓄積が少ない。そればかりか、アウトプットが特定地域に限定されている点から、明らかに従来の研究とは前提条件が異なるのである。

では、地域企業、特に第一のパターンの企業が取るべき提携戦略とはいかなるものなのであろうか。この点を明らかにすることこそが本研究のリサーチ・クエスションとなる。その研究課題に何らかの考察を加えるために、具体的な地域企業の事例を選定し、フレームワークを用

5 リソース・ベースト・ビューの代表的論者の一人である Barney（2002, 訳書, pp.10-13）は、競合企業からの学習を目指した提携が抱えるリスクについても論じている。その代表的なものとして、提携関係の持続よりも、お互いが学習レースに陥り、学び取ったら提携解消、を繰り返すこと等のリスクがあげられている。

6 Porter（1990, 1998）によるクラスターの議論も、地域の競争力を、関連産業や支援産業の存在を、その他の要因（需要条件、要素条件、競争環境）とともに重視している。

7 この二分類は、金井（1997, pp.243-245）の議論を参考に行っている。

8 例えば、藤本（2003）に代表されるような日本の自動車産業に関する一連の研究。

9 Saxenian（1994）の議論は、ボストン近郊の硬直した垂直統合型の組織と、シリコンバレーの柔軟なネットワーク構造の違いについて言及しており、それは内部組織完結型モデルと外部組織との組織間関係モデルとの相違を論じたものと見ることも出来るはずである。

意した上で分析を行うこととする。

2. 研究の視角

事例の分析に備え、企業の提携構造を図示するツールをフレームワークとして用意する。このフレームワークのキーとなる概念は、ビジネス・システムとビジネス・コンセプトである。提携の本質をこれらの概念から定義し、さらに、本研究はマーケティングをコア資源とする地域企業を対象とするので、マーケティング4Pの側面から見た場合に、提携関係がどのように位置づけられるかについて解説している。これによって、マーケティング・アライアンスというものが、どういう状態を示すものであるかについて明確にする。

2-1. 提携が実現するマーケティング強化

企業がいかにして競争力を身につければよいのかについて、近年のコア・コンピタンス¹⁰に代表される議論は、自社に特有な経営資源を蓄積することこそが最大の処方箋である、と答えるだろう。確かに、現代社会は外部資源の調達が急速に容易になってきている。従来ならば、企業は事業に必要な仕組みのほとんどを自社で賄わねばならなかったが、今では企業が自らの中核部分に注力しても、支援産業を活用すれば、事業の価値を顧客へと提供するビジネス・システムの流れを完成させることが可能である。

それでは地域企業においてはどうか。大規模な産業集積地であれば、地域内でビジネス・システムを構築することは簡単かもしれない。研究開発型の企業であれば、製品開発機能に集中し、それ以外は周辺のサプライヤー企業との提携を生かして、顧客に価値を届けることも出来るだろう。デル・コンピュータ¹¹はテキサス州において、このような仕組みを実現している。しかし、集積度の低い地域であれば、提携先を地域外に求めざるを得ないことが普通である。地域企業はビジネス・システム構築の面でも不利な状況下に置かれているのである。

ビジネス・システム構築のための提携が「タテ」の提携であるとすれば、事業の幅を広げる提携は「ヨコ」の提携である。その代表的な例が航空会社におけるスター・アライアンスや、日本の保険業界における企業間提携の動きである。これらのネットワークでは、それぞれの企業のビジネス・システムは独立している。航空会社の場合ならば、路線が異なる企業同士の提携であり、保険会社ならば商品ラインの異なる企業同士の提携である。いわば、顧客へ提供する価値、すなわちビジネス・コンセプトの幅を広げるための提携なのである。

「ヨコ」の提携のメリットは、顧客側からすれば、一つのビジネス・システムへのアクセスによって、多様な価値の提供を受けることが出来ることであろう。これにより、企業は従来の

10 Hamel & Praharad (1994) が提唱した概念。

11 Dell & Fredman (1999) 参照。

顧客データを多重活用することが出来る。企業側は自社のビジネス・システムから提携企業の価値を提供することにより、提供可能な価値の豊富さをも誇ることができる。McCarthy (1960) によるマーケティング 4 P の言葉で言い直せば、提携により地域企業は Product を増やすことが出来、相手先企業は地域の広がりとして Place を増やすことが出来る。また、航空会社のマイレージや保険会社のポイント制度のような還元システムと結びつけば、顧客を囲い込むような市場対応力強化を実現可能だ。こうした囲い込みによる顧客側のメリットは割引など Price の有利性であり、企業はこれらの施策と広告・広報などの Promotion を組み合わせて展開することにより、いわゆるマーケティング・ミックスを実施することが可能になる。すなわち、マーケティング能力の強化を実現するのである。このような効果を狙った提携の動きを、本研究ではマーケティング・アライアンスと呼ぶことにする¹²。

2-2. ビジネス・システムとビジネス・コンセプトによる分析視角

組織間の関係を分析するフレームワークとして、内田 (2003) は「ビジネス・システムの階層モデル」を用いている。これは企業が行う事業をビジネス・システムと捉え、ひとつひとつの事業をビジネス・コンセプトごとに分けて図示するものである¹³。このモデルの基本形である図表 1 は、具体的な経営資源をプロットしていない状態である。まずはビジネス・システムの機能を整理し、内部経営資源と外部経営資源、コア資源をあてはめてゆく。通常のビジネス・システムは、単一のビジネス・コンセプトしか想定していない。ところが、「ヨコ」の提携が実施されると、当然ながらビジネス・コンセプトは複数になる。よって、並列に示しながら、コア資源の複数事業での展開を捉えることを本モデルでは目的にしている。コア資源とは、異なるビジネス・コンセプトの実現にも活用できるものであり、それによってコア資源は、さらにその強みを蓄積させていくものだと考えられる。すなわち、コア資源がマーケティング能力であった場合、その能力は展開と活用により、さらに進化するということなのである¹⁴。

このフレームワークは、ビジネス・コンセプトを並列に整理することで、コア資源の所在と、その展開と活用の幅をモデル化するものだ。ビジネス・コンセプト A というのは、企業の主力事業を主に想定している。企業はまず、ビジネス・コンセプト A を実現するためのビジネス・システムの機能を作り、その事業を運営するうちにコア資源と考えられる階層が明確になってくる。次第に、新たな事業を立ち上げるべく提携が構想され、ビジネス・コンセプト B、さらに

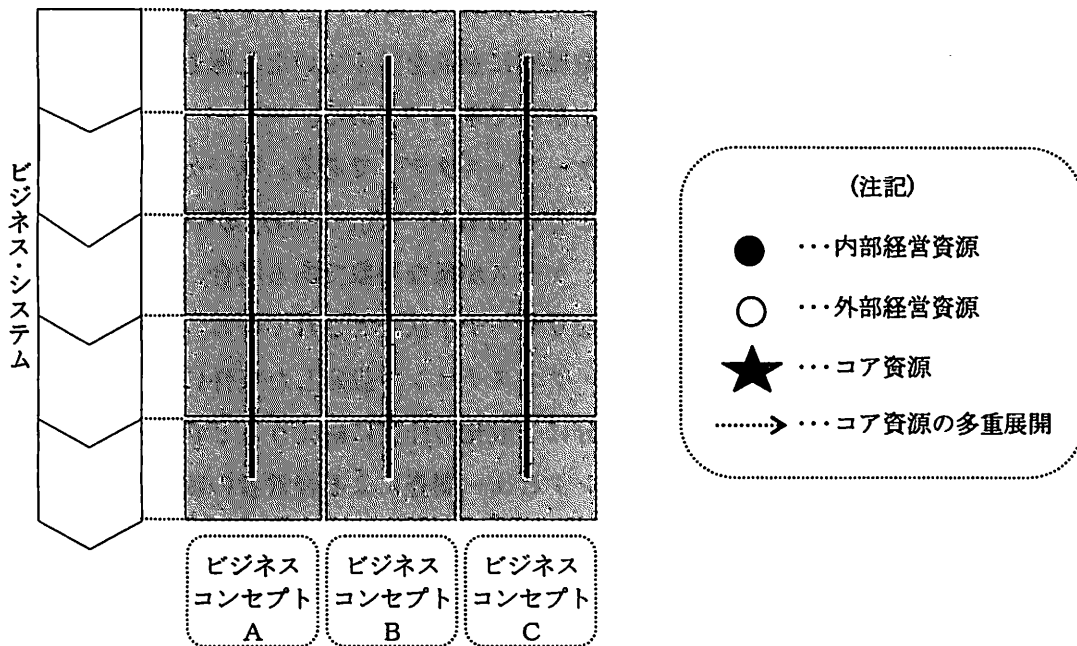
12 Kotler (2000, 訳書, pp104) によれば、戦略的提携の多くは、「マーケティング提携」の形態をとっている。

13 フレームワーク構築に至るまでの理論的整理については、内田 (2003) を参照。

14 この議論は、Ansoff (1965) による有名な成長マトリックスの議論からも説明出来る。すなわち、製品と市場それぞれの既存・新規という四つのマトリックスからみれば、既存の市場を知っているに過ぎない企業が、新規の製品を同一の顧客に販売しようとする多角化の行動をとるという道筋と同じなのである。しかし、この行動は選択肢が一つしかないという後ろ向きの行動原理に基づくのに対して、顧客に関する知識を意識的に高めるという関係性マーケティングの立場に立っていることが本研究の議論の特徴である。

ビジネス・コンセプトCが構築されていく際に、コア資源の多重展開が図られるというものである。

図表1 ビジネスモデルの階層モデル



出所：内田（2003）

3. ケース・スタディ

ここでは、最初に本研究のリサーチ設計を明らかにする。次に、具体的な事例として、札幌に本社を置く人材サービス企業であるキャリアバンクを取り上げ、地域におけるサービス業のサンプル企業として、事業の特徴や提携戦略の展開を記述する。その上で、フレームワークに沿った分析を加えていくことにする。

3-1. リサーチの設計

本研究は、地域企業の課題を突破するための提携方策としてマーケティング・アライアンスがあり、具体的な事例をもとにその有効性を検証するという目的を持っている。その選定にあたっては、第一に、地域でトップ・シェアの企業であるということと、第二にサービス業であることの二点を満たす必要があった。なぜなら、第一の条件は、その地域企業が高いマーケティング能力を保有するということ、少なくとも地域市場においては証明することになり、第二の条件は、その企業のコア資源が、ビジネス・システム上にある技術開発力の要素よりも、マーケティング能力の要素に存在している可能性が高くなると考えられたからである。もちろん、トップ・シェアであることがすなわち、マーケティング能力のおかげであるということは必ず

しも言えないはずであるが、この点は事例の詳細な記述によって捕うことが出来る。また、サービス業であるからと言って、マーケティングだけが生命線であるということも同様に言えないはずである。しかし、本研究が対象事業分野として選んだ人材サービス業では、一般人材派遣と呼ばれる最も典型的なビジネス・コンセプトについては、既に過当競争の状態にあり、特別な技術やスキルを保有する企業が存在しているとは考えにくい。このような評価を加えた上で、慎重に企業を選定した結果、提携による事業展開に意欲を持っていた北海道の人材サービス企業であるキャリアバンク株式会社が浮かび上がってきたのである。

リサーチのスタイルは、単一事例によるケース・スタディである。単一ケース分析は理論として一般化する基礎に乏しいと批判されることもあるが、Yin (1994)¹⁵が言うように、ケースが既存理論の決定的なテストである場合や、ケースが稀な事象である場合、そして、ケースが新事実を明らかにする場合、などでは有効なリサーチ手法だとされている。本研究が取り上げたキャリアバンクという企業は、リサーチ・クエスチョンで設定した条件に合う数少ない企業であったため、単一ケース分析によって十分に一般化の作業に耐えうると判断した。

事例を作成する際に適用した手段は、インタビュー調査による経営者の戦略方針の把握と、その後の戦略の実行過程を調査する経過観察である。インタビュー調査は2000年の時点で2回に分けて、それぞれ数時間に及ぶものを綿密に行った¹⁶。対象者は経営者本人と、営業担当の重役である。この作業によって、提携に向けた意欲を高いレベルで持っており、具体的な候補企業の名前もあがっているということを確認することが出来た。ここで把握した戦略方針を、その後の実際の実行過程に照らし合わせて観察した結果を、以下で記述するケース・スタディとしている。経過観察には主に公表データを用いたが、同社は2001年に札幌証券取引所に上場したために、事業の透明性が確保され、積極的なIR活動を行っていたこともあって、データの不足に悩まされることはなかった。このように、ケース・スタディにあたっては、可能な限りのバイアス排除を施し、リサーチの妥当性を高めている。

3-2. 人材サービス分野をめぐる環境

人材サービス分野の代表とも言える人材派遣業の日本における歴史は比較的新しく、1966年に米国マンパワー社の日本法人としてマンパワー・ジャパンが設立されたのが最初である。しかし、日本における人材派遣ニーズの高まりは、1972年以降のオイルショック時に人員削減を行った企業が、その穴埋めとして、外部人材を求めるようになったことに始まる。1976年にはテンポラリーセンター（現パソナ。創立時の名称はマンパワーセンター）が参入し、現在に至るまで業界をリードする存在となっている。また、1986年になってから、人材派遣業法が施行され、派遣スタッフの権利保護についても明文化された。人材派遣業は、この法制化をきっか

15 Yin (1994, 訳書, pp.53-72)

16 2000年6月3日、同年10月23日にインタビュー調査を実施。

けに、一挙に社会的に認知されるに至ったと言える。

北海道においては、キャリアバンクが1988年に人材紹介事業を開始し、1991年には人材派遣業の許可を得、事業を開始している。当時、パソナなどの大手企業も札幌に出先を構えていたが、東京、大阪に経営資源を集中しており、北海道市場においてはキャリアバンクが先行メリットを享受しながら、特に地場企業に圧倒的な強みを発揮している。

日経流通新聞が発表した2002年度の人材派遣業の売上高ランキング¹⁷を見ると、第1位のスタッフサービスが1,877億円で、キャリアバンクは86位、およそ10億円の売上高となっている。人材派遣業全体の売上高は、2001年には15,606億円であり、北海道における売上高は226億円、シェアにして全国の約1.4%を占めるに過ぎない¹⁸。しかし、北海道における大規模事業所の多くは、本州資本の現地事業所（いわゆる支店）であるため、10億円の売上高は決して小さくはない。事実、前述の売上高ランキングのトップ100社に三大都市圏以外でランク入りしている企業は、キャリアバンクの他に、福岡、岡山、群馬にそれぞれ一社ずつしか存在しない。

3-3. キャリアバンクの歩み

〈キャリアバンク株式会社〉 企業データ（2003年5月31日現在）¹⁹

会社設立年月	: 1987年11月
代表者	: 代表取締役社長 佐藤良雄
資本金	: 2億3,050万円
発行済株式総数	: 4,600株（札幌証券取引所アンビシャス上場）
事業内容	: 人材派遣業、人材紹介業、医療関連業務受託事業、研修教育事業
社員数	: 179名（派遣社員・パート社員除く）
事業内容	: ①人材派遣事業 ②メディカル事業 ③人材紹介事業 ④再就職支援事業 ⑤営業・販売アウトソーシング事業 ⑥ペイロール事業

キャリアバンクのスタートは、1977年に現社長である佐藤良雄氏が、短大卒業後すぐに始めた行政書士の仕事と、それに付随して行っていた労務管理サービスに端を発する。行政書士と

¹⁷ 日経流通新聞2003年11月6日記事。

¹⁸ 厚生労働省 WEB サイト（<http://www.mhlw.go.jp/>）の統計数字より。

¹⁹ キャリアバンク WEB サイト（<http://www.career-bank.co.jp/>）の IR 情報より。

して、佐藤氏は強力な営業力を発揮し、いつのまにか北海道で最大の扱い件数を持つまでになっていた。行政書士事務所は現時点でも継続しており、顧問契約のある企業がおよそ4,800社あり、東京以北では最大の組織となっている。

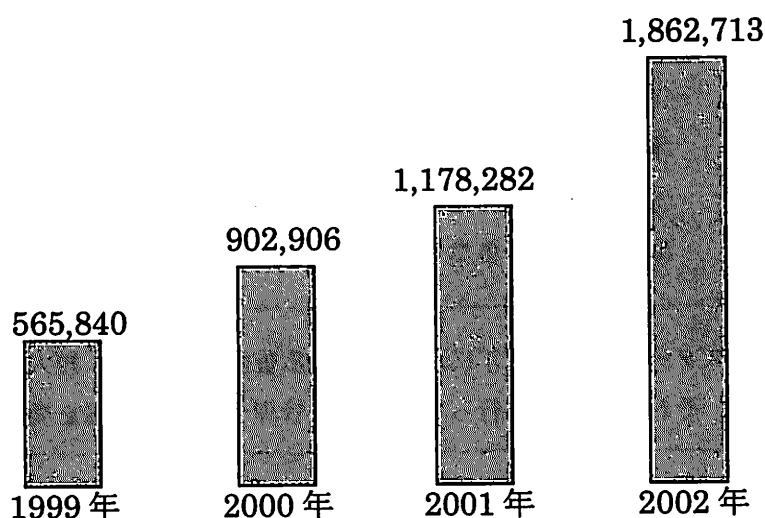
行政書士を始めて10年後には、行政書士と労務管理の仕事とで、合計2千社ぐらいのクライアントを持っていた佐藤氏は、日頃、企業経営者と会話する中で、常に企業には人材に対するニーズがあることを感じていた。企業経営者は絶えず片腕となる人材を求めており、佐藤氏に人材の紹介を依頼する経営者も多かった。佐藤氏としては顧問先の要求なので、ボランティアと知りつつも要望にはなるべく応えざるを得なかった。

ビジネスにしたいと考え始めた当初、佐藤氏は東京の人材派遣会社を見学して回った。そこで免許が要ることを知り、免許取得のためにさっそく北海道庁に出向いたが、道は許可をなかなか出してくれなかった。事業が成り立つかどうかについて、全く見通しが立てられなかったからである。佐藤氏は東京での事業データや、北海道における市場動向などのデータを提出するなどして、1年かけてやっと人材紹介事業の認可を得て、キャリアバンクを設立した。

キャリアバンクには行政書士・労務管理サービスのクライアントが既にあり、ニーズも十分に把握していたので、佐藤氏には事業化の不安はなかったという。人材紹介業からスタートしたキャリアバンクは、当初は人材派遣にまで手を広げる意向はなかったという。しかし営業の現場では、派遣のニーズが日々高まりつつあるのを感じていた。そこで1991年には人材派遣業の許可も得た。1996年あたりから派遣事業が一挙に成長し、売上高が毎年1億円伸びるような状況にまで安定した。1997年に開始した医療事務部門も急速に拡張している。最近の売上高推移は図表2のようにになっている。

図表2 キャリアバンク売上高推移

(単位：千円)



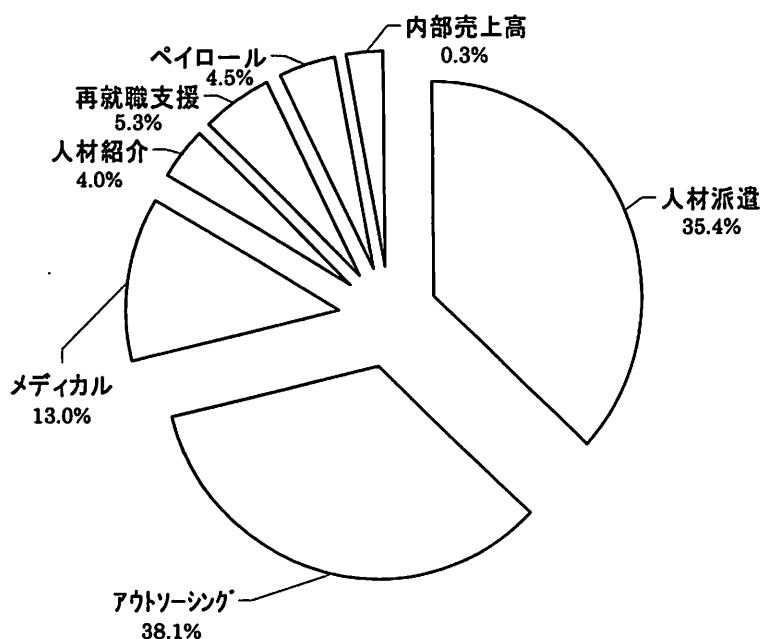
出所：キャリアバンク IR 情報

3-4. 新たな成長分野への進出

拡大を続ける人材派遣事業をコアとしながら、キャリアバンクは、人材派遣で築いた顧客とのパイプが生かせる新事業を模索する。北海道企業にとっても、リストラや人員整理は大きなテーマであったので、再就職支援会社のウェイ・ステーション（現ライトマネジメントコンサルタンツジャパン）と業務提携し、1999年に再就職支援事業に進出した。

さらに2002年に、首都圏・関西圏で営業アウトソーシングの人材派遣を手がけるコンフィデンスと業務提携し、新たな派遣分野である営業部門のノウハウ吸収を目指した。これは1999年12月に労働者派遣法が改正になり、今まで26職種に限定されていた派遣会社のマーケットが、一部のネガティブリスト以外は全て開かれることになったのを受けた対応である。もちろん、この提携により地理的な広がりが獲得され、キャリアバンクの持つ北海道の顧客企業が、東京での営業を強化する場面において、大いに役立つことになった。そして、このような営業アウトソーシングのスキルをグループ内にも定着させるため、同年には75%出資により、セールスアウトソーシング株式会社を子会社として設立している。セールスアウトソーシング社は、再就職支援分野で提携していたライトマネジメントコンサルタンツジャパンから、営業アウトソーシング部門を買収し、即戦力として位置づけるなど首都圏での営業アウトソーシング事業を積極化している。また、グループ内に存在した給与計算業務（ペイロール）を行う株式会社エコミックを完全な子会社とし、キャリアバンクの営業マンによる営業活動が効率良くできるよう改革も行っている。

図表3 事業別売上高構成比率



出所：キャリアバンク IR 情報

このように、アライアンスによって、地域外の価値を取り込み、徐々にビジネス・コンセプトの幅を広げているキャリアバンクであるが、新たなビジネス・システムを構築するような負担は発生していない。従来のビジネス・システムにのせて、様々なビジネス・コンセプトを提供しており、現在ではそれぞれの事業は図表3のように成長している。キャリアバンクは2001年、札幌証券取引所が新たに開設したベンチャー向け市場「アンビシャス」に一号案件として上場した。その際の上場準備メンバーを中心に、まだ北海道においてそれほど需要があるわけではないが、上場を目指す北海道の企業向けに「上場支援チーム」を派遣することになった。また、アンビシャスへの上場を狙う企業を支援する会員制の組織「アンビシャスクラブ」には、佐藤氏が会長となるなど、全面的に協力している。佐藤氏は、他に北海道行政書士会の名誉会長、社団法人ニュービジネス協議会の理事を兼ねており、人的ネットワーキングに意識的に取り組んでいる。

3-5. ビジネス・システムの階層モデルによる分析

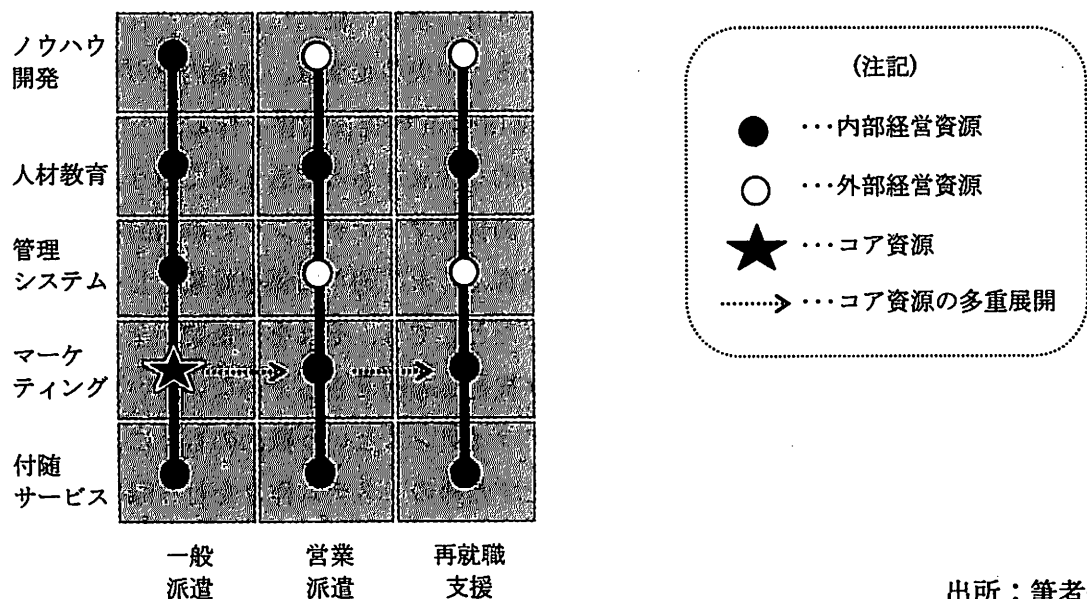
図表4は、ビジネス・システムの階層モデルを、同社の事業展開に応用してみたものである。当然ながら、ビジネス・システムの各階層は、キャリアバンクのビジネスに合う機能を当てはめている。主力ビジネスである一般人材派遣事業では、同社は地域企業に関する情報資源、すなわち「マーケティング」機能に強みを持っている。このことは、北海道シェア・トップという数量的な実績からも、そして、聞き取り調査によって定性的に明らかになった佐藤氏自身が行政書士事務所時代から培ってきた情報力が組織に移転しているという事実からも支持される。なお、この一般派遣は自社のみで構築するビジネス・システムである。

そして、営業派遣と、再就職支援に関しては、「ノウハウ開発」機能および「管理システム」機能を提携先に大幅に依存している。そして、キャリアバンクが育ててきた「マーケティング」機能が、「人材教育」機能と「付随サービス」機能とともに提携先の提供する機能と結びつき、速やかにビジネス・コンセプトが市場展開されている。このような速やかな市場対応は、提携先が独自にやろうと思っても、一から顧客との関係を構築せねばならず、なかなか短期では出来ないことであるし、同様に、ノウハウを持たないキャリアバンクが提携をすることなく、独自展開を速やかに図ることもまた難しい。市場への投入が遅ければ、本州の大手人材派遣企業が、その総合力をもって北海道での現地展開を済ませてしまうだろう。このように、提携がもたらす効果は、市場の求めに即応した素早い事業展開を可能にすることなのである。なお、キャリアバンク本体も営業アウトソーシングの子会社を設立しており、提携が、ノウハウや管理システムというスキルを自社に移転する効果があったことは忘れてはならないだろう。

こうしたコア資源による多重展開は、Abell (1980) による事業定義のマトリックス、すなわち既存の顧客層に向けて、新しい顧客機能、或いは新しい技術を提供することによる新規事業分野への多角化と同じような主体的行動を示しているが、より重要なことは、地域企業がコ

ア資源を持っていることによって、提携企業を招き寄せる効果があるということである。北海道という地域において、本州系の企業ではない地場の中小企業のマーケット情報を持つ企業を活用出来るということは、北海道に進出しようとする企業にとっては、非常に魅力的なことである。今回の聞き取り調査において、数多くの提携案件がキャリアバンクに持ち込まれている現状を目にした。この事実はまさに、コア資源そのものが提携を誘発するパワーを持っているということを示していると言えよう。

図表4 キャリアバンクのビジネス・システム



4. 結論・インプリケーション

本研究は地域企業が取るべき提携戦略を明らかにすることにあつた。リサーチ・クエスチョンでは、地域産業集積に属していない企業の戦略プランを描くことを目指し、さらにマーケティング・アライアンスという提携関係がいったいどのようなメカニズムを持っているかについて考察を行ってきた。その結果は、マーケティング能力をコア資源とする地域企業が、提携によってさらにコア資源を高めるというものであつた。企業の成長という面から見ても、例えば、営業アウトソーシングのスキルが移転するなどの効果が生まれたことは、もともとは提携を呼び寄せるだけの魅力がコア資源としてのマーケティング能力にあったからであり、これがなければ、提携によるメリットを求めることは難しいし、そもそも有効な提携関係が生まれるかどうか心許ない。したがって、本研究による考察は、確かに地域企業の戦略プランの選択肢を提供してはいるものの、その議論は、企業が既にコア資源を持っている、という限定的条件のもとに展開されている。その意味で、本研究は、全く一から事業を始める企業には役に立たない

かもしれないという弱点を内包している。

しかし、こうした高いマーケティング能力を持つ地域企業を活用して、全国展開を広めようとする中央の企業にとっては、提携を構想する際の一定のインプリケーションを提供したはずである。それは、第一に提携の持つ事業展開のスピードへの注目であり、第二にマーケティング・アライアンスというビジネス構造そのものへの着目である。つまり、提携による事業成長は急激であるため、地域展開の場面で提携を活用することは、競合企業と差をつけるチャンスである。よって、キャリアバンクのような企業を探索することは戦略的にも重要だ。その場合、提携する地域企業の側から中央の企業に要求されるコア資源は、マーケティング能力ではなく、ノウハウや管理システム等の地域企業にとって未保有の新しい価値にある。それによって、新しいビジネス・コンセプトが創造できるからである。中央の企業は、地域内での競争力は高いながらも次の一手を持たない地域企業との間に win-win の提携関係を作ることが望ましい。このような視点の提供は、本研究がなした実践的な含意であると言えるだろう。

また、本研究に理論的な貢献があるとすれば、関係性マーケティングと戦略的提携論の融合を示唆したことである。関係性概念は、企業と顧客との永続的な関係を対象としてきたが、例え、顧客の求めるニーズを吸い上げることができたとしても、それを一企業が全て満たすことは不可能だ。関係性マーケティングは、もとより提携を志向せざるを得ないという特質を抱えているのである。本研究は、マーケティング・アライアンスという概念のもとに、企業側の論理から、こうした顧客ニーズを将来に渡って満たすためのシステム作りを行う際に貢献する議論を提供した。本研究のフレームワークにあるようなビジネス・システムとビジネス・コンセプトによる全体モデルを描くことが出来れば、関係性マーケティングと戦略的提携を組み合わせた事業展開により、競争力の高い企業を作り上げることが出来るかもしれない。

最後に、今回のケース・スタディでは、地域企業と中央の企業との提携関係の分析に注力したが、地域企業同士の提携にも分析対象を広げ、理論的・実践的な研究成果を出すことが課題として残されている。このことを新たな目標とし、ひとまず本稿の締めくくりとする。

謝辞

キャリアバンク株式会社の代表取締役である佐藤良雄氏、常務取締役である中川均氏は、業務多忙の中、インタビュー調査に快く協力して下さった。ここに記して感謝したい。

付表（キャリアバンク株式会社・事業展開略年表）

- 1987年11月 北海道札幌市に人材紹介事業を目的としてキャリアバンク株式会社（資本金500万円）を設立。
- 1988年2月 労働大臣許可01-コ-0002を取得し、経営管理者の人材紹介を開始。
- 1988年5月 労働大臣許可01-コサ-0001を取得し、経営管理者および科学技術者の人材紹介を開始。
- 1991年6月 労働大臣許可般01-01-0050を取得し、人材派遣事業を開始。
- 1997年6月 医療機関からの派遣ニーズの高まりに対応し、メディカル事業を開始。
- 1997年7月 労働大臣許可01-01-ユ-0037を取得し、専門的・技術的職業、管理的職業、事務的職業、販売の職業の人材紹介を総合的に開始。
- 1999年6月 株式会社ウェイ・ステーション（本社・東京、現ライトマネジメントコンサルタンツジャパン）と業務提携し、再就職支援事業を開始。
- 2000年5月 企業の間接部門のアウトソーシングのニーズに対応すべく、株式会社エコミック（本社・札幌市）の株式を70%取得して子会社化し、ペイロール事業へ参入。
- 2000年5月 人材紹介事業の強化を目的とし、有限会社北海マネキン紹介所（本社・札幌市中央区）の持分を100%取得して子会社化。
- 2001年3月 札幌証券取引所アンビシャス上場。
- 2001年12月 株式会社クイック（本社・大阪）と業務提携し、首都圏・関西圏から北海道へのU・Iターン希望者を対象とした人材紹介業務を開始。
- 2002年2月 株式会社コンフィデンス（本社・東京）と業務提携し、営業・販売のアウトソーシング業務を開始。
- 2002年7月 株式会社セールスアウトソーシングを東京都新宿区に子会社として設立。北海道に出先を持つ首都圏企業からの受注を目指し、営業を開始。
- 2002年11月 子会社のセールスアウトソーシング社が、ライトマネジメントコンサルタンツジャパンから営業受託部門の営業譲渡を受ける。

（キャリアバンク I R 情報および公開・報道情報をもとに筆者作成）

【参考文献一覧】

- Abell, D. F., (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall.
(石井淳蔵訳 (1984) 『事業の定義』 千倉書房)
- Ansoff, H. I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (廣田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』 産業能率大学出版部)
- Barney, J. B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall.
(岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論【下】』 ダイアモンド社)
- Coase, R. H., (1988), *The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992) 『企業・市場・法』 東洋経済新報社)
- Dell, M., & Fredman, C., (1999), *Direct from Dell*, Harpercollins. (国領二郎監訳, 吉川明希訳 (2000) 『デルの革命』 日経ビジネス人文庫)
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争－日本の自動車産業はなぜ強いのか－』 中公新書。
- Hamel, G., & Doz, Y., (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press. (志太勤一・柳孝一監訳, 和田正春訳 (2001) 『競争優位のアライアンス戦略』 ダイアモンド社)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳 (2001) 『コア・コンピタンス経営』 日経ビジネス人文庫)
- Harbison, J. R., & Paker, P. Jr., (1998), *Smart Alliances*, Jossey-Bass Inc., Publishers. (日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン訳 (1999) 『アライアンススキル』 ビアソン・エデュケーション)
- 今井賢一・金子郁容 (1986) 『ネットワーク組織論』 岩波書店。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社。
- 金井一頼 (1997) 『地域企業の戦略』 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 『経営戦略－創造性と社会性の探求－』 有斐閣 pp.239-265。
- Kotler, F., (1999), *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』 ビアソン・エデュケーション)
- McCarthy, E. J., (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R. D. Irwin.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社)
- 大滝精一 (1991) 『戦略提携と組織学習－「日本情報通信」のケースをめぐって－』 『組織科学』 Vol.25 No.1 pp.36-46。
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R., (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Low.
- Porter, M.E., (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論Ⅱ』 ダイアモンド社)
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社)
- Saxenian, A., (1994), *Regional Advantage*, Harvard University Press.
- 寺本義也 (1990) 『ネットワーク・パワー』 NTT出版。
- 内田純一 (2003) 『eビジネスにおける価値創造プロセス』 『大学院国際広報メディア研究科・言語文化部紀要 (北海道大学)』 No.44 pp.33-64。
- Williamson, O. E., (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社)
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣。
- Yin, R. K., (1994), *Case Study Research 2/e*, Sage Publications. (近藤公彦訳 (1996) 『ケーススタディの方法』 千倉書房)

《SUMMARY》

The Marketing Alliance of a Regional Company A Case Study of a Temporary Staffing Agency in Hokkaido

Junichi UCHIDA

The purpose of this thesis is to show the strategic effect of the marketing alliance that a regional company forms in cooperation with companies in the metropolitan area by a case analysis. In this research, a “regional company” is a company that provides services only for a local market. In general, the business environment of a regional company is poorer than that of a company in a metropolitan area. For instance, the business seeds that exist in the region are few. Therefore, it is difficult for a regional company to develop a new business.

In such an environment, a strategic alliance is a key to the success of a regional company, which grows continuously. However, some typical early research did not clarify the research question structure of what kind of strategic alliance is preferable for a regional company. A lot of early research on strategic alliances was based on the resource-dependence perspective. This research is one of those based on the resource-dependence perspective. But an original aspect was added to the research by using the marketing theory. The reason is to correspond to a new research topic of alliance theory for a regional company.

The case study object is “Career Bank Co. Ltd.,” which is the temporary staffing agency in Hokkaido. The core resource of this company was a marketing ability in the regional market. This company advanced an alliance with some companies in the metropolitan area by using its own marketing ability. Such an alliance is a marketing alliance that a regional company initiated. This research clarified the strategy of the marketing alliance for a regional company by analyzing the case using an original framework.