

産業財企業のサービス有償化に関する理論考察¹⁾

A Theoretical Review of Service Commercialization for Industrial Companies

王 怡人*

Yi Jen Wang

製品のコモディティ化や企業収益率の低下により、多くの産業財製造企業が今まで無償で提供してきたサービスを有償化しようとした。サービスの有償化に関して、既存研究は4つのステップを提示した。しかし、実際に多くの日本の産業財企業がその転換に失敗した。本稿は、その原因を探り、サービスの有償化について理論的な枠組みの提示を試みる。

キーワード：サービス有償化、認知、取引構造、構造的空隙

I. はじめに

多くの産業財製造企業にとって、製品がコモディティ化したため、自社の競争優位性を高めるために事業内容の転換を迫られている。その転換の内容は、特に製品の製造と販売からサービスの提供に変わることである。これについての一般的な理解では、製品の提供のみでは収益率の改善が期待できないため、従来無償で提供されていたサービスを有償化することで業績の改善を図るといふ。

しかし、このような事業転換は必ずしも成功できるとは限らない。実際に失敗したケースを見れば、主に次の2つのタイプがある。1つは、サービスを事業の一環として有償化したとき、事業システムの構築に問題があったタイプである。特にサービスの提供は労働集約度の高い事業なので、工夫をしなければ予想したように収益の向上に繋がらない。もう1つの失敗のタイプは、既存の取引関係において、従来無償で提供されたサービスが有償となったとき、それに対する顧客側からの抵抗による失敗である。このタイプの失敗の原因は、今まで重んじてきた企業間の緊密な取引関係が逆にサービスの有償化の足かせになるという点である。

これまで多くの先行研究は、主に前者の問題に焦点を合わせた。たとえば、Reinartz and Ulaga (2008)²⁾、Bititci, Turner and Ball (1999)³⁾、Hyotylainen and Moller (2007)⁴⁾、Cusumano (2008)⁵⁾、Oliva and Kallenberg (2003)⁶⁾、Gebauer and Friedli (2005)⁷⁾、Antonacopoulou and Kandampully (2000)⁸⁾などの議論がある。それに対して、後者の問題は取引関係の社会的構造に関連するため、研究成果が比較的になかった。前者の問題に対する研究が進み、製造企業のサービス有償化に関して

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

多くの理論的・実践的なインプリケーションが生み出された。これらの理論モデルは、サービスを有償化する際、必要とされる事業システムの構築に一定の貢献があった。しかし、サービスの有償化の前提には、やはり顧客企業の受け入れが必要である。従って、産業財企業間の取引構造の問題を無視して、ビジネスモデルの議論だけを進めても製造企業のサービス有償化に有益ではない。このような問題意識から、本稿ではサービスの有償化を阻害する取引構造の問題をケーススタディで検討し、それを踏まえて顧客側のサービス有償化に対する認知、そして構造的空隙という概念を引用しながら、価値創造の観点からこの問題に取り組んでいく。目的は、サービスの有償化に関する従来の議論を補完することである。この目的を達成するために、本稿は次の4つの部分から構成される。

まずは、既存研究の整理である。この整理を通じてサービス有償化に関する研究の大きな流れをつかむ。次に、ケーススタディを通じて、サービス有償化の問題所在を明確にする。第3に、この問題を引き起こした原因を探る。そして、最後に打開策の提案を試みる。

II. サービスの有償化に関する既存研究の整理と問題の確認

産業財メーカーは顧客に製品を提供する際、物理的な製品の移転だけでなく、それに付随する様々なサービスも提供している。提供された製品の性質と内容にもよるが、最低限、製品の運搬、貯蔵、納品などの業務を必ず行っている。そして、これらの業務は大概無償で提供されている。しかし、競争の激化や製品のコモディティ化により、産業財メーカーの収益率は下がる一方である。この問題を改善するために、産業財メーカーはいままで無償で提供してきたサービスを有償に転換しようとした。結果として、IBMのように、製品の製造と販売から完全にソリューションの提供に業務内容を劇的に転換した企業もあった。

このように企業は自社の業務内容を製品の製造からサービスへと転換した際、実務において次の3つの問題に直面すると考えられる。1つ目は、コストの問題である。つまり、サービスの提供は非常に労働集約度の高い事業なので、必要な人件費が上がり、そして顧客の細かな要求に対応するために、事業内容もかなり複雑になる。2つ目の問題は、営業担当者と実際のサービス提供部門との連携が不十分という問題である。営業担当者にとって契約を取るのが仕事である。物理的な製品の場合は具体的な製品属性があるため、商談の場面において営業担当者も対応しやすい。しかし、サービスの場合はその無形性により、従来の営業スキルは必ずしも通用しない。3つ目の問題は、顧客にとって、当該サービスを利用するためのインセンティブが必ずしも明確ではないことである。特に無償のサービスが有償化される際、有償サービスを利用したときのコストパフォーマンスやスイッチングコスト（例えば、新規顧客として他社から顧客を獲得した場合）に対する顧客の認知はサービスを提供する側が乗り越えないといけない関門である。

これらの3つの問題に関して、多くの既存研究は有益な提言を行った。例えば、顧客の細かな

要求に対応するために複雑化するサービス内容について、Bititci 他(1999)は、ビジネス・プロセス・アーキテクチャ(Business Process Architecture)という概念を提唱し、企業の事業内容(ビジネス)をビジネスユニット、ビジネスプロセス、アクティビティといった階層に分解し、顧客の要求に対応するために複雑になる業務内容をこれらの階層に対する管理で吸収する。Hyotylaine and Moller (2007)も情報通信技術(ICT)によるソリューションの提供について、「サービス提供の工業化」、「サービス内容の可視化」、そして「サービス青写真 (service blueprinting)」というサービスの提供過程の分解を通じて、情報通信技術によるソリューション提供の効率的なビジネスモデルを提言した。Cusumano (2008)も、ソフトウェアビジネスに着目し、情報財の製品特性から「製造からサービスへ」という業界一辺倒のトレンドを批判し、製造とサービス提供の組み合わせを通じて、限界コストの最小化を目指すことを提案した。

そして、サービスの有償化に関する営業担当者の役割について、Oliva & Kallenberg (2003)、Friedli and Gebauer (2005)、そして Antonacopoulou and Kandampully (2000)は、営業管理の理論を応用しながらサービスの提供過程における営業担当者の役割や交渉プロセスの進捗管理などの重要性に言及した。

これらの提言をとりまとめた形で提示したのは Reinartz and Ulaga (2008)の論文である。Reinartz and Ulaga は、製造企業がサービスの提供を通じていかに利益を上げるかについて次の 4 つのステップを提案した。

その 4 つのステップとは、

1. 「既存サービスにあらためて目を向け、利益になりそうなサービスを有償化する」。
2. 「バックオフィス業務にモノづくりの発想を取り入れる」。これはいわゆる「モジュール化」である。
3. 「営業担当者にサービス営業の心得を教える」。
4. 「顧客業務プロセスを重視する」。

この 4 つのステップによって、産業財企業がサービスで儲けられるという。

確かにサービスを提供する過程をモジュール化し、ものづくりの管理概念を導入すればコストを削減でき、有償化したサービスから利益を捻出することができる。営業マンにサービス営業の心得を伝授することで、顧客との交渉過程をよりスムーズにさせることが期待できる。そして、よいサービスを見つけ、それを顧客業務に組み込んでいくことで利益をもたらす。しかし、これらの議論はサービスを提供する事業システムの効率的構築に対する検討である。いわば、サービスを提供する側への提言である。問題は、例えばサービスの事業システムがうまく構築できるとしても、もし顧客側がそれを受け入れなければ、このサービスの提供が期待された価値を実現することができないことである。

したがって、サービスの有償化問題は、既存研究が検討した事業システム構築上のものだけで

なく、顧客側の受け入れという側面も検討の視野に入れる必要がある。この側面について、次のケースを紹介し例証する。

Ⅲ. ケース

Reinartz and Ulagaの提案した4つのステップを踏んでサービス事業部を立ち上げた日本の産業財製造企業がある。しかし、我々のインタビューに対して、この企業は、サービス事業部の展開の難しさを語ってくれた。以下は、この日本の産業財製造企業のプロフィールと我々のインタビュー内容の要約である。

このケースにおいて取り上げたい企業は「バンドー化学株式会社(以下、バンドー)」である。バンドーは神戸に本社を構えるゴム・プラスチック製品を製造する会社である。1906年に創業し、日本における最初のコンベアベルトの製造会社である。以来、ゴムおよびプラスチック製品の開発と製造を中心に展開してきた業界のパイオニア的な存在である。2009年3月期に発表された決算報告書によれば、2008年度の総売上高は986億6200万円である。バンドーは日本国内だけでなく、世界十数カ国に拠点を置くグローバル企業である。その主な製品はゴム製のコンベアベルトである。

ゴム製コンベアベルトという製品の特性として、顧客側の機械によって特注品が多い。そしてゴムは使用とともに劣化するので、この製品には耐久年数がある。さらに、納入してから定期的に点検、保守が必要な製品である。多くの顧客にとって、もしベルトが切れたら復旧するまで生産ラインを止めないといけないので、生産活動においてこのベルトはきわめて重要な部品の1つである。そのため、日本の製造企業はコンベアベルトを購入するとき、ベルトの品質だけでなく、その後のサポートも重視して製品を選択しているわけである。

日本のコンベアベルトの市場は、バンドーを含めて4社に集中する寡占市場である。このような寡占競争のもとで、顧客のニーズに合わせながら、それぞれのコンベアベルトメーカーは競争を考慮し、このアフターサポートの部分を製品の付加価値として、製品の購入とともに無償で提供している場合が多い。言い換えれば、安定した製品品質に加えて、良質なアフターサポートを無償で提供することで顧客を囲い込むという打算である。しかし、近年、中国製の安いコンベアベルト製品が市場に参入し、従来の市場シェアに影響を与え始めている。これらの中国製コンベアベルトは、コストが安い分日本の製品より耐久年数が短い。そこで、これらの製造企業にとってどちらの製品を選択するのか、それは顧客側のコンベアベルトに対するとらえ方次第である。つまり、コンベアベルトを消耗品として考える企業は中国製のベルトを選ぶ。逆に大切な生産設備として考える企業は日本の製品を選択する、という構図である。

このような新規参入者に直面した際、バンドーは市場で差別化を図るために製品の品質はもちろん、このアフターサポートの部分もいっそう強化した。そして、このアフターサポートの規模の経済性を得るために、1つの新しい試みとして、このアフターサポートを事業化し、他社製品を利用

しているメーカーにもコンベアベルトの点検・保守サービスを提供しようと考えた。いわば、今まで製品にくっつけて無償で顧客に提供したアフターサポートの部分を他の企業に向けて1つの製品として有償の形で提供しようとしたのである。

バンドーが今まで提供しているサービスの内容は主に製品の設置(installation)、予測(forecasting)、メンテナンス(maintenance)と交換(replacement)である。今までの業務分担は次のようである。設置作業は設置部門が行い、予測・メンテナンスは技術部門が担当し、最後の交換は営業部門が担当するという具合である。

しかし、このような組織編制で組織内での連携がうまく取れないという欠点があるため、サービスの有償化を図る際、バンドーは一部の組織再編を行った。図1は、バンドーの現在の組織図である。この組織編制になる前には、サービスが商品と一体化して提供されるため、「フィールドサービス部」が存在しなかった。その代わりに、組織の再編を行う前には製品の設置を担当する専門の部署があった。再編の内容は図2の通りである。

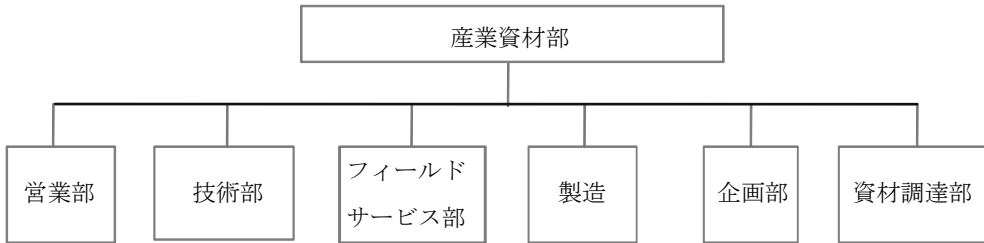


図1 バンドーの組織図

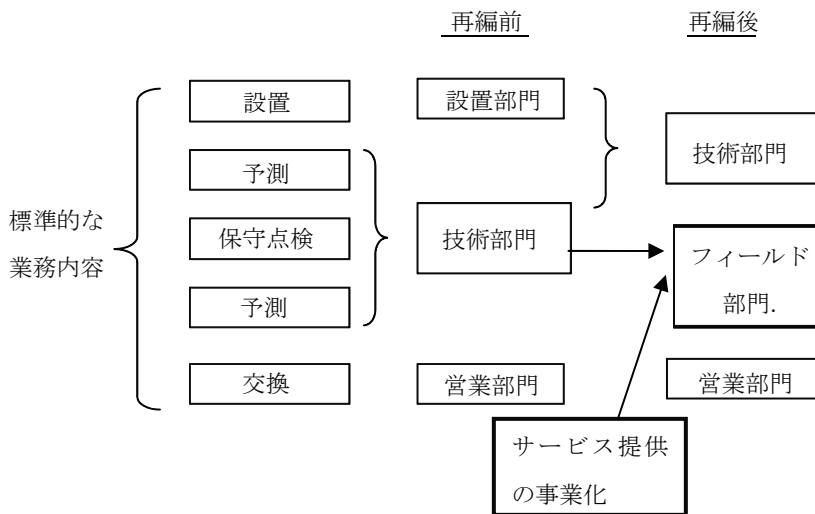


図2 サービスの事業部化をするために行われた組織の再編

この組織再編のポイントは、従来の設置部門、技術部門、営業部門のような縦割り編制を壊し、問題対応の緊急性と技術の必要度により、技術部門、フィールド部門と営業部門といった3つの部門に変更したという点である。特に、このフィールド部門の新設は重要な意味を持つ。それは、技術者が点検用の機械を専用の車両に積み、現場を駆け回るといった試みである。技術者が設備とともに現場を回るといった機動性により、定例の点検保守だけでなく、突如の問題発生に対する応急処置、トラブルの未然防止、製品寿命の事前予測とそれに対応する取り替え計画の提案、そして、企業に対して延命策の講習を提供することがバンドーの狙いである。これらのサービス内容は、従来の製品に付随したアフターサポートの内容とは緊急性と将来予測の部分において性質的に異なるため、将来に起きうるリスクを事前にマネジメントするという意味で、バンドーは有償の形態でこれらのサービスを製品として他の企業に薦めるのである。この際、バンドーがねらったのはバンドーの既存顧客ではなく、むしろ他社製品を使用している企業である。とりわけ、中国製のコンベアベルトを利用している企業が主なターゲットである。

バンドーが取ったこの一連の試みは、実にReinartz and Ulaga (2008)が提案した4つのステップと一致する。もし、Reinartz and Ulagaの提言が正しければ、バンドーの取り組みは成功するはずである。しかし、その結果は必ずしもReinartz and Ulagaが提言したとおりにとはならなかった。その結果について、段落をあらためて紹介する。

バンドーの取り組みは日本だけでなく海外でも展開した。しかし、日本と海外での展開において、顧客の反応が違う。我々のインタビューに対して、バンドーの担当者がタイと日本のケースを教えてください。以下が日本とタイでの展開の整理である。

コンベアベルトは劣化の問題を抱えているので、ユーザー企業にとってベルトが突然に切れれば、生産ラインをストップしなければならない。そのため、生産管理を担当するマネジャーたちはコンベアベルトの状態に神経を使う。実際の生産現場ではこのような事態の発生に備えて、普通は複数の生産ラインあるいは予備の生産ラインを設けることで生産活動を行っている。このような備えにより、今まではコンベアベルトの寿命を予測するよりは問題発生時、コンベアベルトメーカーの迅速な対応が期待されていた。そして、前述したようにこの業界の競争状態により、すべてのコンベアベルトメーカーがこのアフターサポートを無償の形で提供している。

このような前提において、バンドーが日本で予測サービスを有償の形で展開しようとしたとき、日本の製造企業の反応はあまり高くなかった。しかし一方、タイでこのようなサービスのある電力会社に提案したときに、直ちに契約が取れたという。バンドーの担当者が言うには、この電力会社の工場長はコンベアベルトのトラブルによる発電機能の停止、およびそれによる人事上の処罰を恐れるため、積極的にバンドーの提案を受け入れたのである。もちろん、日本企業においてもこのような事故が発生する可能性がある。しかし、同じような可能性に対して日本とタイの経営者の反応が異なる。

なぜこのような違いが生じたのか。バンドーの担当者がいうには、その理由は、日本企業と取引をする際、コンベアベルトの購入にはその後のサポートも含まれるため、問題が起きたときの責任が生産現場の管理者にあるのではなく、コンベアベルトのメーカーが取らなければならないからである。この意味で、新たに予測サービスを有償で顧客に提供しようとしたとき、そもそも責任が顧客側にあるという認識がないため、このような試みが受け入れられないのである。

IV. ケースに対する理論的分析

サービスの有償化に対するバンドーの取り組みは、日本とタイにおいてなぜこのような違いが生じたのか。この問題を説明するのに、2つの見方がある。1つは産業財の取引において、日本とタイの取引構造が異なるからである。もう1つの見方は、このサービスに対する日本とタイの顧客の認知が異なるからである。もちろん、後者の認知の違いは前者の取引構造の違いに影響されるが、ここでわざわざ分けて議論するのは理由がある。それは、前者の取引構造論でこの問題を捉えるとき、実践的に改善のインプリケーションが出せないからである。なぜなら、取引構造は社会的構造に依拠するため、取引構造を改善するためには社会全体の構造を変えなければならないからである。実際に社会構造は長期的に変化することがあるかもしれないが、一企業の力で簡単に変更できるものではない。それに対して、後者のサービスに対する顧客認知の問題も簡単に変えられない。しかし、論理的に工夫をすれば前者の構造論よりは改善の余地を見つけやすい。以上の理由で、このケースを論理的に分析する際、「取引構造（社会構造）」と「顧客の認知」といった2つの部分を意識しながら検討する必要があると考えられる。その展開は次の通りである。

1. 社会構造論

山岸(1999)⁹⁾の研究によれば、日本の社会構造は欧米のそれとは異なる。かいつまんで言えば、日本の社会構造は「安心(assurance)」に基づいたものであり、それに対して欧米のそれは「信頼(trust)」によるものである。安心と信頼はどのような違いがあるのか。基本的に、安心も信頼も相手に裏切られるリスクをはらんでいる。しかし、安心構造ではこの裏切り行為が起きないように厳しいペナルティを与える仕組みが社会構造の中に組み込まれている。それに対して、信頼社会はすべて自己責任のもとで関係が構築されるのである。その結果、例えば、日本で不祥事が起きたとき、当事者は「世間」に対して陳謝し、そのあとは周りから冷たい目で見られることが多い。逆に、欧米では問題を起こした相手はもちろん悪いが、それを自分が信じたから、責任は自分のところにもあるという。

このような社会構造の違いは、当然それぞれの国の経済活動にも影響を与える。かつて、日本の企業間関係があまりにも入りにくいから、アメリカが法案を起こしそれを牽制したことがあった。なぜ日本の企業間関係がそれほど固いのか。その理由の一つは、日本の取引構造においてそ

の関係を頻繁に変更すると、当該企業の信用が落ち、業界から排除されるからである。これは、つまり経済側面における安心構造の影響である。そして、責任の側面においても、安心構造では、問題が起きて自分に被害があったとき責任はすべて加害者側にある。例えば、いままでたくさんの企業が不祥事を起こした。世論は、企業を一方向的に責める。もちろん、悪いことをやろうとしたのは企業である。しかし、ビジネスの世界で取引の成立は、相手の受け入れが必要である。その意味で、企業の悪い企みを実現したのは、それを無批判に受け入れる相手がいるからである。ところが、実際に不祥事が起きたときに多くの場合は、この受け入れ側の問題が隠蔽され、議論の対象に上がってこないのである。

このような社会構造論から見れば、バンドーの取り組みが日本において成功しにくいのも頷けるだろう。つまり、バンドーがコンベアベルトの予測サービスを有償の形で企業に提供する際、既存の顧客にとってそれが裏切り行為と見なされかねない。一方、バンドーは他社製品を利用している企業にそのサービスを売り込もうとした。しかし、これらの企業にとって、従来の取引先と関係を持ちながらバンドーからサービスを購入するのに大きな抵抗が存在する。この抵抗は、有償という側面と従来の取引関係からの圧力という2つの要素によるものである。このように、既存の顧客に対しても、他社製品を使用する「新規顧客」に対しても、バンドーの試みはなかなか展開できないのである。

一方、タイではこのような安心構造に基づいた取引関係がないため、それぞれの企業は自己責任を持ちながら、より経済合理性に基づいて自社の行動を取ることができる。そのため、コストパフォーマンスを考慮し、より経済的な取引相手から製品やサービスを購入するのである。この経済合理性に基づいた企業の行動が、結局、取引関係の頻繁な変動に繋がる。

確かに社会構造の違いからバンドーのケースを見れば、それなりの説明がつく。しかし、前述したように、もしビジネスの展開がうまくいかない理由をこの社会的構造のせいにするなら、それを改善するのにまず社会構造全体の変革からやらなければならない。しかし、社会構造を変革することはそれほど簡単なことではない。この意味で、社会構造論でこのケースを説明しても、改善策が見つからない。

2. 構造的空隙

社会構造論のような決定論ではなく、概念をブレイクダウンすれば別の見方ができるかもしれない。ここで引用したいのは、ネットワーク理論の中に使われている「構造的空隙 (structural hole)」という概念である。この「構造的空隙」の概念は、前者の社会構造論を否定するものではなく、むしろそれを前提にして発展してきた概念である。というのは、緊密に結ばれている社会構造を一つのネットワークとして見なしたとき、この構造を支える一人一人の構成員がネットワークの中の「ノード(node)」という要素に該当する。そして、一言「ネットワーク」と言っても、構成関

係のタイトさによって様々な種類がある。そこで「構造的空隙」とは、構成関係の強弱によってできた隙間をイメージする概念である。ネットワークの中である特定のノードが持つ繋がりが多ければ多いほど、そしてネットワークの構造が安定であればあるほど、そのネットワークにおいてこの特定のノードの自由度が減る。これをコンペアベルトのケースに置き換えて言えば、業界の寡占状態は取引関係の集中度合いを意味する。そして、簡単に切り替えられない日本の取引慣行が後者の安定的なネットワーク構造と似ている。この2つの要素を含んだ日本のコンペアベルト市場における企業は、簡単に取引先を変更することができないのである。しかし、この関係の切り替えにくさは従来の取引関係においての話である。全く異質的なネットワークにおいて、特定のノードは従来の繋がりから解放され、その瞬間に「構造的空隙」として現れるのである。

「構造的空隙」という概念は Burt (1992)¹⁰⁾ が提唱したものである。彼の定義によれば、「構造的空隙」とは、ネットワークの真空地帯を意味するのではない。それ自身がノードである。しかしこのノードは次の三つの要件をもっている。1 つ目は、繋がりが集中するハブノードではなく、少ない繋がりしか持たない「弱い紐帯(weak tie)」という性質をもつノードである。2 つ目は、この少ない繋がりを通じて強いネットワークへの架け橋となる(bridge)。3 つ目は、このノードは他のノードと同じ情報を持たず、異質的な情報を持つため、情報の冗長性(重複情報)を持たないこと。その概念図は図3の通りになる。図3の中の You というノードが構造的空隙となっている。

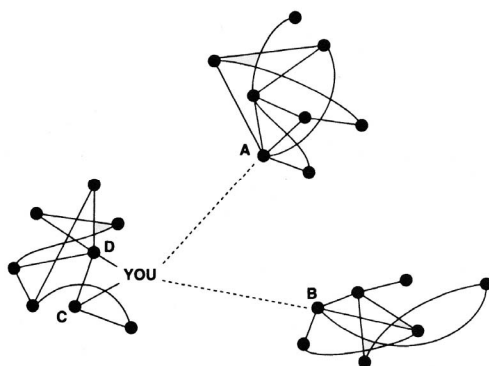


図3 構造的空隙と弱い紐帯の関係 (Burt, 1992, p. 27)

この「構造的空隙」の概念を通じて、バンドーのケースについて説明したいのは、なぜタイで同じサービスの提供が成功できるのかという点である。「社会構造論」の部分では、タイで成功できるのは信頼構造の上に取引関係が置かれるからだと説明をした。しかし、この説明は他の国にビジネスを展開するとき応用できない。なぜなら、それぞれの国の社会文化背景が異なるからである。ここでは、むしろ、「構造的空隙」の概念を使った方が、理論の一般化がしやすい。つまり、

バンドーにとって、タイの電力会社という顧客は、バンドーの従来ビジネスネットワークに組み込まれていない異質な存在だから、この有償なサービスの提供が受け入れられたのである。

実際にインタビューのなかでは、バンドーの担当者もこのように述べた。コンベアベルトを必要とする企業は様々であるが、電力会社と取引するのは初めてである。そして、タイのこの顧客にとって、彼らがほしいのはコンベアベルトに対する保証ではなく、コンベアベルトのトラブルによる生産ライン停止の損失と自分へのペナルティを避けることである。この点において、日本企業の間で展開された理屈とは違う。

なぜこのような違いが生まれるのか。一言でその原因をいえば、それは顧客のサービスに対する認知の違いである。しかし、さらに突っ込んで問えば、なぜ同じサービスに対して顧客に認知の違いが生まれるのか。それは日本とタイ顧客にとって、バンドーとの取引関係の性質が違うからである。日本の企業にとって、バンドーは複数あるコンベアベルトメーカーの一つである。しかし、タイの顧客にとって、バンドーは彼らの既存の取引構造の中にない異質な存在となっている。このような異質な存在と関係を結ぶのは既存の取引関係の切り替えではなく、関係の拡張になるからである。

しかし、ここでは1点の注意を促したい。それは、バンドーにとって、このタイの顧客は中国製品を利用する日本企業と同じように「新規顧客」である。しかし、この新規性は異なる性質を持つ。中国製品を利用した日本企業にとって、バンドーは、他のコンベアベルトメーカーと同じ取引構造における1つの選択肢にしか過ぎない。コンベアベルトにかかわる日本の取引構造の中で、実際の取引関係がないにもかかわらず、情報の冗長性により、バンドーにとってこの日本企業は「構造的空隙」としての性質を持たなくなる。それに対して、タイの顧客にとって、バンドーは彼らの既存の取引構造にない異質な存在であるため、バンドーのサービスを利用することによって、タイの取引ネットワークにおいて他社と差をつけることができる。この瞬間、タイのこの新規顧客にとって、バンドーは「構造的空隙」の性質を持つようになったのである。逆に、バンドーにとっても、タイのこの顧客は日本のビジネスネットワークからタイのビジネスネットワークにつながる架け橋になるのである。

実際に、ヨーロッパの学会でこのケースを披露した時、イギリスとフィンランドの学者からも「新規顧客」を獲得することの重要性を教えてもらった。しかし、上述したように、この新規顧客の定義は、単に取引関係の有無ではなく、むしろ、同じ取引構造に含まれないという性質を有することを意味する。

V. 結論と今後の課題

産業財の製造企業にとって、収益性を上げるために事業内容の転換が必要である。多くの企業にとって、この転換は製品の製造と販売からサービスを事業として立ちあげることである。しか

し、このような試みは必ずしも成功できない。

既存研究の多くは、事業転換の失敗原因を事業システムの構築に帰する。このサービスの提供を1つの事業として成り立たせるために、事業システムに関する様々な提言が行われた。しかし、事業システムの構築がうまくいっても、1つの事業としてサービスの提供が成功できる保証にはならない。なぜなら、このサービスの提案に対する利用者側の認知問題があるからである。

この顧客の認知問題について議論するために、取引構造の形態は1つの重要な要素である。しかし、取引の構造（まして社会構造）による決定論の展開では、改善策を見だしにくい。そのため、Burtの構造的空隙の概念を借用し、取引構造の中から情報の冗長性を持たない異質なノードを新規顧客として発見することの重要性を強調する。この異質なノードを発見することが、既存の取引構造においてサービスを事業化するための鍵となる。

もちろん、この分析ではまだたくさんの不備がある。例えば、実際のビジネス現場において、構造的空隙をいかに見つけ出すかという問題が残っている。そして、論理的に議論を展開する際、論理性が詰まっていないところもまだあるため、これらの問題を今後の課題としていっそう研鑽していきたいと考えている。

注

- ¹⁾ 本論文は科学研究費補助金（課題番号 19330095）の交付を受けて行った研究の成果の一部である。
- ²⁾ Reinartz, W. and Ulaga, W. (2008), "How to Sell Services More Profitably", *Harvard Business Review*, Vol. 86 (5), pp. 90-96.
- ³⁾ Bititci, U. S., Turner, T. J., Ball, P. D. (1999), "The Viable Business Structure for Managing Agility", *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 1 (3), pp. 190-199.
- ⁴⁾ Hyotylainen, M. and Moller, K. (2007), "Service Packaging: Key to Successful Provisioning of ICT Business Solutions", *Journal of Service Marketing*, Vol.21 (5), pp.304-312.
- ⁵⁾ Cusumano, M. A. (2008), "The Changing Software Business: Moving from Products to Services", *Computer*, Vol. 41, No. 1, pp. 20-27.
- ⁶⁾ Oliva, R., Kallenberg, R. (2003), "Managing the Transition from Product to Services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160-172.
- ⁷⁾ Gebauer, H., Friedli, T. (2005), "Behavioral Implications of the Transition Process from Product to Services", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20 (2), pp.70-78.
- ⁸⁾ Antonacopoulou, E., Kandampully, J. (2000), "Alchemy: the Transformation to Service Excellence", *The Learning Organization*, Vol. 7 (1), pp. 13-22.
- ⁹⁾ 山岸俊男 (1999)、*「安心社会から信頼社会へ-日本型システムの行方」*、中公新書。
- ¹⁰⁾ Burt, R. (1992), *Structural holes- The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.