JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

| | |
|---|---|
| Title | メーカーにおける販売会社支援サービス開発の事例研究 |
| Author(s) | 大塩，和寛；井川，康夫 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集，28：605-608 |
| Issue Date | 2013-11-02 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/11788 |
| Rights | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management. |
| Description | 一般講演要旨 |

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｃ２１

# メーカーにおける販売会社支援サービス開発の事例研究

○大塩 和寛、井川 康夫（北陸先端科学技術大学院大学）

## １．背景

近年 BtoC 製品と同様 BtoB 製品もコモディティ化が進行している。すり合わせ的な要素が強く、日本企業が強い競争力を持っていたビジネス複合機事業の分野も例外ではなく、製品の急速なコモディティ化が起こっている。また、この複合機のコモディティ化はローエンド機種だけでなくハイエンド機種にも波及しており、販売価格の低下は顕著である。このため複合機メーカーは何らかの差別化を行う必要に迫られている。差別化にはコストダウン、独自性の発揮、価値創造、ビジネスのあらゆる可能性があるが、急速にコモディティ化の進む現状を考慮すると、機能、性能によるものや、価格によるものではなく、利用者独自の「効能」を積極的に創り出すことや、意図的に利用者の心に働きかけ、商品やサービスを提供していくことで差別化を行う必要がある（古田 2003)。つまり、サービスは差別化のもっとも重要な要素の一つである。ビジネス複合機事業において、もっとも一般的なサービスは保守サービスであるが、この保守サービスの契約比率は年々下がっており、2011 年の調査では特に中小企業ユーザは半数以上が保守サービスの契約をしていない。複合機メーカーは従来型の保守サービスでは無く、顧客の満足を得ることのできる新たなサービスを開発することが求められている。

## ２．研究の対象と目的

本研究では情報機器メーカーP 社の販売会社支援サービス開発の事例を取り上げる。P 社における販売会社支援は高性能の製品の提供、また製品自体に関する情報の提供にとどまっており、販売会社のサービス事業の直接的な支援は行なわれてこなかった。つまり P 社ではこれまでサービス開発の重要性については認識していたが、サービスの開発は積極的に行われていないのが実情であった。これには、P 社の事業の成り立ちを基にする顧客（エンドユーザー）との接点が乏しく、主として製品、消耗品の販売を行ってきた点と、開発部隊が直接顧客（エンドユーザー）と接触するべきでないといった会社の考え方があった。これらは、開発部門が直接変更することができない問題であり、いわば制約条件である。本研究の目的は、このような状況の中、本研究の目的は、メーカーP 社で行われた販売会社支援サービス開発の事例をもとに、顧客と直接接触することが難しいという条件下でのサービス開発過程において、どのようにして顧客要求を捉え、顧客の満足を得ることのできる新たなサービスを開発することが出来るのかを明らかにすることにある。

## ３．先行研究

### ３．１　開発手法

サービス開発においては、提供者側が一方的に開発を行なうのではなく、顧客もサービス生産に関与(Lovelock & Wright 1999)し、提供者との関係の中で顧客も価値の共創者である(Vargo & Lusch 2004)といった考え方がされるようになっている。同様の考え方はソフトウェアの開発の分野でも行なわれており、設計段階では顧客の関与がほとんどないウォーターフォール型の開発から、開発途中で積極的に顧客との対話をおこなうアジャイル型の開発がおこなわれるようになっている。サービス開発における提供者との関係性や、アジャイル型の開発における顧客との対話は、新たなアイデアを生み出す、知識創造の「場」と捉えることが出来る。野中・紺野（1999）によれば、「場」には時間と空間を同時に含む概念であるとされ、顧客との意見交換が容易に行なえる環境では「場」を意図的に作ることが可能である。しかしながら、本論で取り上げる事例のような顧客と直接接触することが難しい場合は、この「場」を作ることが難しいため、顧客との関係や対話の中で共創を行い新たなアイデアを生み出していくことは難しいと考えられる。このため顧客と直接接触することが難しい場合は新たな開発手法や考え方が必要であると考えられる。

３．２　情報の粘着性

情報の粘着性とは、情報を発信側から受信側に移転ために必要なコスト(von Hippel,1994)のことである。von Hippel（1994）は、コストがかかる理由について、情報そのものの性質、情報の受け手と送り手の性質に関する属性、移転されなければならない情報の量の３つがあるとしている。また、粘着性の決定要因という観点から、１．受け手が利用可能な形に変換するための費用と、２．移転する過程そのものにかかる費用の２つに分類し（椙山,2000)、さらに１を情報そのものの性質と、情報の受け手と送り手の性質に関わるものに分類する考え方（平野,2003）もされている。情報そのものの性質は、暗黙知と形式知が大きく関わり（野中、竹内,1996)、情報の受け手と送り手の性質には受信側が事前の知識を持っているかが重要な要素となる（Cohen and Levinthal,1990)。

これらの研究において新たなアイデアが創出されることはイノベーションが起こることであると捉えることが出来、このイノベーションの起きる位置は情報の粘着性に依存する(von Hippel,1994）と考えられており、以下の表のような関係性が成り立つ（小川, 2000）とされる。

| 技術情報の粘着性 | ユーザーニーズ情報の粘着性 | イノベーションの位置 |
|---|---|---|
| 低い | 低い | メーカーあるいはユーザー |
| 高い | 低い | メーカー |
| 低い | 高い | ユーザー |
| 高い | 高い | イノベーション過程で、メーカーが技術関連、ユーザーがニーズ関連の問題点を解決する。 |

（出典：小川進　(2000）より）

本稿の研究対象であるビジネス複合機のサービス開発においては、技術情報の粘着性は比較的低く、ユーザー情報の粘着性が高いと考えられる。このためイノベーションの起きる位置はユーザー側である可能性が高いと考えられる。つまり、本研究ではユーザー側で新たなアイデアを創出することが、最も合理的であることを示唆するものと思われる。

また、Mills, Chase, and Margulies(1983)は顧客が有益な情報、能力、能力を有すると述べており、Prahalad and Ramaswamy(2000)は顧客の能力を取り込むことで、企業は競争優位を獲得することが出来ると述べている。

これらのことから、本研究で取り上げる事例の場合、顧客を開発に参加させ、顧客側でアイデア創出をいかにして促進させることが出来るかが、顧客の満足を得ることのできる新たなサービスを開発するための重要な要素であると考える。

４．開発内容

本研究で取り上げるサービス開発を行った組織は、日本の情報機器メーカーP社配下のソフトウェア事業会社Ａとプリンタ事業会社Ｂである。このサービスの顧客、つまり開発成果物の最終的な提供先は海外販売会社であり、各販売会社はエンドユーザーへのサービス＆ソリューション提案に開発の成果物を利用する。

本研究では、２つの開発事例（ケース１、ケース２）を取り上げる。ケース１、ケース２は連続して行われた開発であり、ケース２はケース１の結果を受けて行われたものだか、その成果物はケース１の発展・改良型ではなく、まったく異なるものである。次に、それぞれについて説明する。

４．１　ケース１の開発内容

ケース１ではビジネス複合機を利用したソフトウェア製品のプロトタイプ開発を行った。また、その際開発手法として「ペルソナ」と「サービスブループリント」を用いて、具体的な利用者や使用する場面を設定することで、より実用的な製品を目指し詳細な設計を行う開発を実施した。ケース１の成果物は、メーカーP社の社員に提示することで、一般ユーザーの評価を得た後、海外販売会社αに提供することで、マーケターやセールスからの評価を得ることとした。

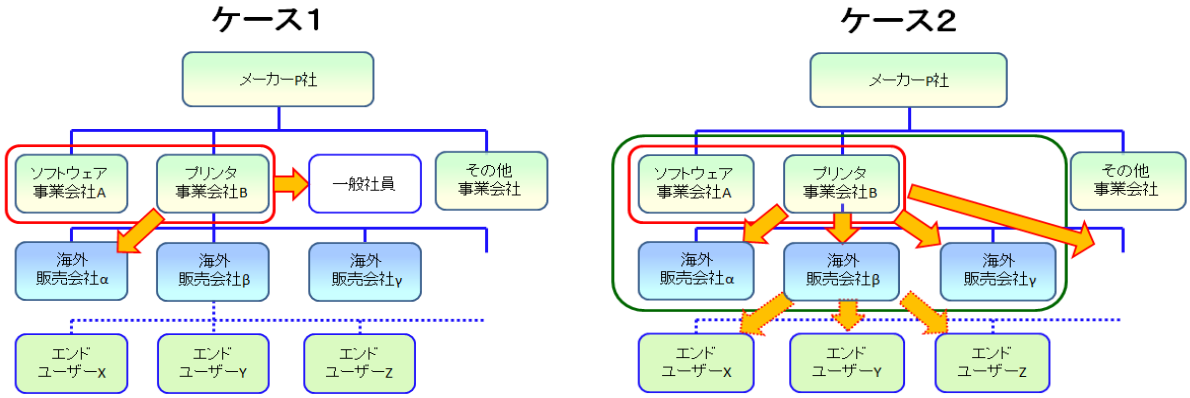
その結果、ケース１ではペルソナやサービスブループリント等の開発手法を用いて具体的で詳細な設定を行うことで、一般ユーザーからそれなりの高評価を得ることが出来、プロダクトの開発としてはある程度の成果を得ることができた。しかし、一方では詳細であるが故に、理解できる者を限定することにもなってしまい、マーケターやセールスからは低い評価しか得ることができず、新たなアイデアの創出に貢献するものでもなかった。

４．２　ケース２の開発内容

ケース２ではビジネス複合機を利用したソリューション提案デモシステムの開発を行った。ここでは特別な方法を用いていない。また、最終的な成果物の形も決めず、開発チーム内で毎週成果物のレビューを行う形式の開発を実施した。成果物は、各海外販売会社に提供することで、マーケターやセールスからの評価を得ることとした。

その結果、ケース２の成果物はケース１の成果物よりも作り込まれていない、かなりラフなものであったが、多くの海外販社で高い評価を得られた。つまり、細部を詰めないラフな作りが汎用性を高めるとともに、海外販売会社における新たなアイデア創出につながり、海外販売会社を支援することができたと考えられる。ケース２は、現在実際に顧客への提案に使用されており、販売会社支援サービス開発としての成功例と考えることが出来る。

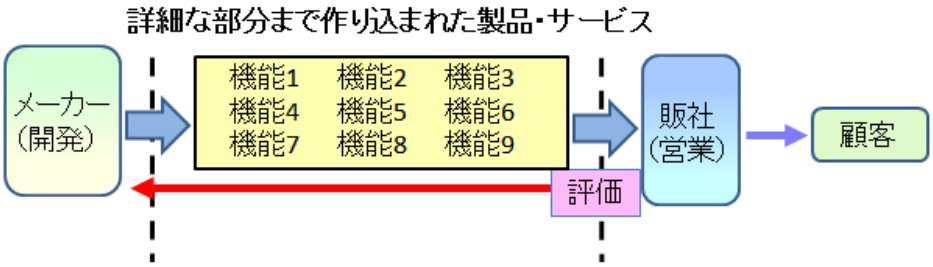
また、ケース２の成果物を提供する際、ケース１の成果物に新たな機能を追加した改良版も同時に提供したが、機能アップしたにも関わらず、改良前と同様に高い評価を得ることはできなかった。



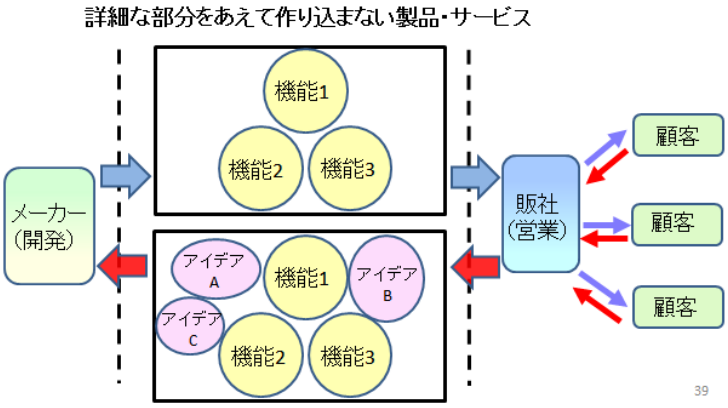

５．考察

２つの開発事例から得られたものはそれぞれ以下のようなものである。

ケース１：詳細な部分まで作り込むことで、特定の使用者にとって高い品質のプロダクトを提供することはできたが、新なアイデアを創り出すようなサービスを提供することはできなかった。また、成果物の使用者から得られた意見は、成果物に対する改善点や、客観的な評価結果にとどまった。




ケース２：細部を作り込まないラフな作りが汎用性を高め、海外販売会社における新たなアイデア創出を支援することができた。成果物の使用者から得られた意見は、成果物の新たな利用方法や具体的な提供先に関する提案などとなった。




これらのことから、詳細に作り込み過ぎたものは評価、批評の対象にはなるが、新たなアイデアを作るもとにはならない。詳細な部分をあえて作り込まず、新たなアイデアが入る込む余地をつくることが重要であるということが示唆された。

## ６．まとめ

本研究においては、詳細な部分をあえて作り込まず、新たなアイデアが入る込む余地を残すことで、顧客と直接コンタクトすることができない状況下での価値創造をサポートことができることが確認された。従来の販売会社支援サービス開発においては、製品・サービスのアイデアは発信者であるメーカーが作成していた。しかし、今回の発見事項を用いることにより従来受信者であり、提供された製品・サービスに対する評価などの情報をメーカーに送る役割であった販売会社側が、新たなアイデアを創出し、メーカー側でのサービス開発に反映することができた。

つまり、従来販売会社に提供してきた高機能、多機能型の製品・サービスを意図的に絞り込むことで、メーカー側で作られた一方向の製品・サービスのアイデアの押しつけではなく、真に顧客が欲するサービスのアイデア創出をサービスイノベーションが起こる顧客現場に近いところで実現できたと捉えることができる。

今後より多くの事例を分析することで本論の検証を行うとともに、様々な場面におけるサービス開発に貢献できるものと考えている。

参考文献

[1]Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A. (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation" Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. (Mar., 1990), pp. 128-152.
[2]Lovelock, Christopher & Wright, Lauren (1999) " Principle of Service Marketing and Management" , Prentice-Hall Englewood, NJ.
[3]平野 光俊(2003)「組織モードの変容と自律型キャリア発達」『神戸大学ディスカッションペーパー』2003・29
[4] Mills, Peter K., Richard B. Chase, Richard B., and Margulies, Newton (1983), "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy," Academy of Management Review, Vol.8, No.2, pp.301-310.
[5]野中 郁次郎・竹内弘高、梅本勝弘（訳）(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
[6]野中 郁次郎・紺野 登（1999）『知識経営のすすめ』ちくま書店
[7]小川進 (2000)イノベーション発生の論理-情報の粘着性仮説について 国民経済雑誌 182(1) 85-98
[8]Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkatram (2000), "Co-opting Customer Competence," Harvard Business Review, Vol.78, No.1, pp.79-87.
[9]椙山 泰生(2000) 「ユーザー・イノベーション」高橋 伸夫編『超企業・組織論』 第 10 章, 有斐閣
[10]von Hippel, Eric (1994) " " Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for Innovation" , Management Science, Vol.40, No.4, pp.429-439.
[11]Vargo, Stephan L. and Lusch, Robert F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," Journal of Marketing Vol.68, No.1, pp.1-17.