

拡張型サービサイジングのビジネスモデル

(財) 地球環境センター

吉田誠宏

持続可能社会は、その社会・経済システムに必ず循環の要素を備えている。

これは、太陽エネルギーを得た新陳代謝が維持されなければならない、閉ざされた地球の中で、人間界の宿命として当然に帰結する「大原則」である。

この大原則である循環(3R)というサービスを、自らの機能として備えている社会・経済システムの一つがサービサイジングである。それ故に、サービサイジングは循環型社会の「十分条件」であると言える。さらに進んで今後の検討が深まれば、「必要条件」にも合致する可能性を秘めていると考えている。

ところで、現在発展しつつあるサービサイジングは、B to Bを基本にしながらモデル類型の拡大も見受けられるが、「大原則」と誇張した循環型社会での類型ではないと考えている。平成15年版の環境白書でも、42ページで『近年、製品が持っている機能を提供する「サービサイジング」と呼ばれる概念に基づくビジネスモデルが広がっています』と記述して、国も「サービサイジング」という言葉を用いるようになったが、サービサイジングに係るビジネスモデルは、今後の類型拡大に期待することになる。

筆者は、モデル類型の拡大にも期待を寄せているが、拡大の先にある循環型社会(大原則に適う社会)での類型から見れば、現時点でのサービサイジングは、市場経済下で経済的に成り立つ特殊なケース、市場内での自己完結型(閉じた関係)のサービスとして実施されていると考える。

つまり、現在のサービサイジングは、それ自体が観測しやすい対象であるために着目もしくは発見されていると考え、他に、開かれた市場、例えば市民生活レベルでの回収運動など大衆の中にあるために、その存在が発見されにくいサービサイジングもあると仮定している。

- ① 現在は未熟時であるために、成熟時には違う類型になるであろうという仮定
- ② 観察の対象や範囲を超えた部分にある類型は、未発見であるという仮定

そこで、国際的な市場も含めて、近い将来には社会・経済の全体システムが循環型社会にふさわしいシステムへと、パラダイム・シフトすると仮定して、その過程の途中段階にあるサービサイジングの捉え方、及びそのビジネスモデルについて考察する。

したがって、この節では、複数の企業連携、あるいは社会システムとの連動も加えて、サービサイジングの展開を広範囲に拡張して捉え、そこから想起されるビジネスモデルの類型や創出等を述べる。

1 量の拡大・拡散への対抗

1973年の第1次石油ショック(第4次中東戦争)と1979年の第2次石油ショック(イラン革命)では、OPECが原油価格を一時4倍に値上げしたことに、ショックの発端があるが、石

油備蓄が 52 日分(現在は約 170 日分)しかなく、中東への石油依存が片寄り過ぎ(約 80%)であった我が国は、エネルギー戦略にリスクを考慮していなかったことが露呈した。

しかしながら、燃料単価の高騰は省エネルギー技術の開発を促進(開発投資も増加)し、結果的には、我が国は世界有数の省エネ大国としての技術立国になった。

この事例は、量の拡大路線にショック(入手困難性と高価格)が加わると、量(燃料消費量)を拡大しないで生産性を高める工夫が、市場メカニズムの中で行われていたこと(省エネ機器導入での経済性確保と省エネ開発投資への資金シフト)が窺える。

太平洋戦争の戦時下の我が国やソ連崩壊後のキューバなどでも同様に、物資やエネルギーの断絶・窮乏が、物やエネルギーを大切にすることへの価値観のシフトと、新たな価値を見出すことへの工夫がなされている。

このようなシフトや工夫は、物質資源やエネルギー資源の多量供給が、ある時に突然閉ざされる場合だけではなく、元々が少量であった江戸時代も同様であると考えている。

江戸時代での大江戸(100 万都市)では、俗に、循環型社会が築かれていたと言われている。例えば、日経エコロジーの 2002 年 7 月号から連載されている「江戸平成めがね」(石川英輔)では、江戸時代のご先祖様が今の東京に来たという設定で、社会の仕組みや物への価値観の違いを描いている。いずれの分析であっても、江戸と現在の東京との根本的な違いは、一人当たりの物質やエネルギーの供給量の差である。

ところで、現在の先進国では、機械力と経済力によって、安価で、均質で、多量のバージョン原・燃料を、定位置から安定的に入手でき、この実態で市場メカニズムを働かせれば、物やエネルギーを大切にすることへの価値は、それを見出すことが容易ではない。

循環型社会に向けて、強引で直接的な手法としては規制であり、緩やかで間接的な手法としては環境教育・学習であろう。が、いずれも効果を発揮できないままである現実は、今も横たわっている。

一方で、資源(物質とエネルギー)の供給量が多過ぎ、加えて大人口の開発途上国の発展が進めば、将来的には埋蔵量の枯渇や環境破壊の現実によって、石油ショック時と同様の市場メカニズムが働くことになる。このように考えれば、いずれは強制的に江戸時代の(供給量が少ない)循環思想に戻ることによって、持続不可能な世界にはならないという理屈もある。

しかしながら、この理屈や前述の規制等には、市場競争での勝者と敗者の存在が抜け落ちている。我が国が先進国であり続けるためには、市場経済の下でより早く循環型社会に転換することが、持続可能社会での優位を構築できる唯一の道である。環境省が平成 16 年度予算要求に掲げている「環境と経済の好循環」という道である。

この道とは、多量生産・多量消費・多量廃棄が行き詰まる前に、多量の風潮が渦巻いている最中の現時点で見出さなければならない道でもある。すなわち、「多量」が息絶えてから「少量」に生まれ変わるのではなく、「多量」に十分な余力がある内に、つまり、余力という既得権益構造を温存・持続させたまま、そして、この既得権益からの抵抗を避けな

がら、徐々に持続可能へのシフトをする道である。

このシナリオについては、量の問題に関して、エントロピーの増大が伴う現在の「多量」のシステムの中に、循環という部分(サブシステム)を徐々に導入していくことを想定している。「徐々に」という過程は、サブシステムが循環という機能を備えていく考え方であって、資源採取から廃棄に至る流れの節々に、様々な循環機能(3Rの実施)が幾重にも組み込まれていく「段階的改善過程」である。

段階的改善過程は、EMSのPDCAサイクルに似た螺旋的改善での推移であり、また、基本OSと言われるマイクロソフト方式ではなくリナックス方式、固定的で万全な全体把握ではなく、自由な逐次改善を容認する相互作用である。要は、全体システムが一気に循環へと向かうのではなく、サブシステムに循環機能が徐々に浸透して、次第に全体システムが様変わりするとしたシナリオである。したがって、様変わりした将来の全体システム(図1のような姿)は、当初の段階で描ける(目標に据える)ものではない。

一方、循環機能については、すでに経済的もしくは社会奉仕的な面で利用が進んでおり、このうち、環境的側面を備えたサービサイジングも散見できる。

この傾向が強化されれば、循環のサブシステムが多様にシステム内に組み込まれることになるが、循環についての大きな課題もある。

すなわち、循環資源や再利用品はバージン原料や純製品に比べて、高価で、不均質で、少量で、不定位置からの不安定供給という問題を持っている。

サブシステムという小単位の転換であっても、同様の課題は含まれたままであるが、「情報の結節」に着目すれば、課題の克服の可能性は高くなる。また、既得権益構造が保たれた市場経済下であっても、他の権益からの抵抗を弱めて実現する可能性は高いと考える。

なお、「情報の結節」とは、協働統治が成り立っているクラスター内での意思疎通回路を形成するもので、信頼関係を築く橋渡しの役を担っている。(情報の結節や協働統治については、「ビジネスモデルの構築に向けて」で触れる)

また、サブシステムの捉え方は、スケールメリットを追求するのではなくスケールデメリットを回避するもので、小規模であることの柔軟性やリスク軽減、あるいは多角的宣伝性や提案型試行の対象になりやすいと考える。このことで、循環型社会への最善の実施ではなく、途上(持続可能社会への移行過程)における最適の実施の積み重ねを可能にする。

例えば、循環資源のストック(いわゆる都市鉱山など)は、市場効率性(在庫管理)の視点ではロスであり、廃棄物処理法を含む制度上からも問題が多いであろう。しかしながら、それらの問題点を一括して解決するのではなく、ある問題点の克服と他の問題点の回避を提案(付加的なサービス)した情報発信型の小規模なストックは、紛れもなく「サービサイジング」と言える。

衣料や自動車や家具や家電や什器等の業界周辺では、情報ネットを活用した部品交換、修理・再生、一時・長期保管、管理の代替サービスなど、単に環境負荷の低減を目的としない多様なサービスが、付加的に環境負荷の低減をもたらす効果も発揮している。

量の拡大・拡散の現状にあつては、このような副次的効果による環境改善も重要であり、その対象を社会・経済システムの結節点に置く考え方が、拡張型サービサイジングの狙い目になる。

2 社会制度と社会インフラへの期待

循環型社会の形成では、当然ながら社会制度と社会インフラも進化していくことになる。また、どちらも市場経済にとって基盤になるものであることから、これらの進化に伴って、サービサイジングの成り立ちも左右される。

そこで、この節では、以下の検討に資するためにこれらの進化を大まかに区分して、表1のように捉えておく。

まず、社会制度をソフト的基盤(情報が主体)、社会インフラをハード的基盤(施設・機器が主体)とする。また、それぞれには基盤になる主たる要素に、構造上の要素(存在)または機能上の要素(働き)があるとする。

以上をまとめると表1のマトリクスになるが、単なる区分の概念であるため、参考として代表例を掲げておく。

表1 社会制度と社会インフラの進化

	社会制度(ソフト的基盤)	社会インフラ(ハード的基盤)
構造(存在)	法令体系や文化・慣習・不文律の進化	保管・流通・修理等のインフラ構築やITネットの進展
機能(働き)	CSRも含めた格付け競争や環境価値の自己組織化(創発)	ユビキタス社会や結節点からもたらされる新機能の発現

(注釈) 例えば、法令の施行は当然に個々の条文に機能としてのインパクトがあり、その観点では構造に合致しないが、ここでは、法令の存在が社会制度としてのインパクト(基盤になる要素)であると捉えておく。

社会インフラの構造や機能は、主として技術開発や公共投資によって進展し、社会制度の構造や機能は、社会・経済情勢等を反映した社会的ニーズや国情・風土等からの影響を受けながら進展するものと考えられる。

また一方で、構造に類する流通の革新(ハード)は商習慣(ソフト)を変化させ、法令の改廃(ソフト)は社会インフラ(ハード)の構造改革を進め、他方では、機能に類するユビキタス社会も、ICタグの技術開発・普及(ハード)は物財管理への新しい価値(ソフト)を生み出すとともに、顧客嗜好に合致させるビジネスモデル(ソフト)は、新規のサービス提供拠点(ハード)が機能する技術の開発促進に働くであろう。

このように、表1の4つの断面は、相互に影響を与え合いながら変化すると考えた場合、この変化の中に、サービサイジングが含まれていることは容易に想定できる。

例えば、医療現場ではCT スキャナー(断層写真)は検査の常識にもなっているが、我が国が特異的に発展・普及させた過程は、我が国の技術力もさることながら、米国や独国の予想に反して、医療報酬制度が好影響を与えてしまったことによる。また、自動車公害対策においても、自動車交通の安全を目的とした車検体制の充実(法令や各種協会という社会制度と整備工場や監視カメラという社会インフラのソフト基盤やハード基盤)が、その目的とは別に環境対策にも流用されたことで、他の国では真似できない展開になっている。同様に ETC (有料道路自動料金収受システム) も、近未来にはユビキタスによって高速道路料金所に限らないブレークスルーが生じると、新たな環境対策(移動体の都市流入賦課金と最適移動の選択誘導の組み合わせなど)へのサービスが付加されると考えている。

このように、プロダクトアウトの雌伏がマーケットインされると、市場の事態はブレークすると言われている。共鳴プロセスで新しい価値観が創発することにもなる。

社会・経済システムのサブシステム(結節点)を用いた螺旋的改善についても、社会制度や社会インフラの一部の基盤を流用・転用することで、新たなサービス、副次的に環境負荷の低減がともなえば、このサービサイジングは今後とも創発することが想定できる。

地球温暖化対策の場合には、その対策の目的自体が環境上の改善であるが、我が国においても第1約束期間(2008年)が迫って、地域社会を単位とした温室効果ガスの削減が本格的に進めば、多様な結節点がサービサイジングの対象になろう。

あるいは、京都議定書が1997年のCOP3で締結されてから、最近になって排出権取引のシステムが先進各国(附属書I国)で日の目を見ようとしている。また、我が国では温暖化対策税が衆目の下で検討される時代になった。さらには、大幅な温室効果ガスの削減が必要な我が国は、京都メカニズムのCDM/JIについても、そこに潜んでいる経済的価値(我が国の国益)を意識して、その取り組みを強化している。

これらの動向については、それ自体が環境を目的とした社会制度であるため、環境教育的効果(環境配慮への意識・関心を高める効果)を現わしながら、例えば排出権取引が温室効果ガス以外の環境側面(大気汚染や水質汚濁等の排出負荷)に波及することや、温暖化対策税の税込投入による技術開発投資マインドの高揚、CDM/JIでのCERやERUを獲得する過程での環境影響評価の浸透など、多様な関係性(後述)を創出するであろうことが想起できよう。

要は、サービサイジングにおいても、世界の流れをどのように読むかという戦略的発想が必要である。そして、マーケットインの投入口を結節点に置いて、そこでの適切なマーケティング・リサーチを展開する必要がある。

これが、社会制度と社会インフラの進展への、サービサイジングの位置づけである。

3 拡張型サービサイジングでの需給関係

サービス機能を拡充することで、副次的に環境負荷の低減を図るとしても、何がサービスであるかの問題は残る。

サービスには、ギフトセットでの過剰包装やお仕着せの行政サービスなどがあるため、ここでは、サービスサイジングに該当するサービスを検討するために、表 2 のような区分をしておく。

表 2-1 サービスの出し手(供給側)

	主体的・能動的なサービス	客体的・受動的なサービス
環境負荷の低減を伴う	①他の製品よりもグリーン購入しやすいように売る。	②得意先からの指定で有害物質の回避を満足させる。
環境負荷は低減しない	③市場で売れるから売れる商品で売る。	④制度上で決められたことを淡々と実行する。

表 2-2 サービスの受け手(需要側)

	主体的・能動的なサービス	客体的・受動的なサービス
環境負荷の低減を伴う	⑤環境上の影響軽減もサービスであるとして得る。	⑥グリーン購入がコンビニ的であるから気軽に得る。
環境負荷は低減しない	⑦環境性能よりも他の性能が優れていることで得る。	⑧サービスの選択に労力を割かないで何気なくサービスを得る。

上記の過剰包装や行政サービスという極端な例示は、供給側(表 2-1)の③と④に該当し、例えば過剰包装の③はゴミ問題への消費者行動⑤によって②へ、行政サービスの④は自治体の格付け比較などで主体的・能動的なサービスに近付いている流れから、⑤や⑥に芽生える新たな価値(したがって現在はまだ見えない)へのサービスが、サービスサイジングの対象になる。

さて、このような新規のサービス価値については、社会・経済システムが循環型になれば、多元・多様な形態(あらゆるシステム次元での新規需給関係の発生による相互影響を伴った様々な形態)で創発してくると考える。また、この創発を先取りすれば、市場経済での競争優位になることが考えられる。

そこで、創発を先取りすることへの戦略的な検討として、循環型社会の形成・発展過程でのサブシステム(新しく機能する結節点)とそのつながり方の探索(関係性のマーケティング・リサーチ)について述べる。

この形成・発展過程は、1 で述べたように、既得権益構造からの阻害圧力を避けながら発展すると想定する。このことから、社会・経済システムの根幹(社会制度と社会インフラそのもの)に触れるのではなく、さまざまなサブシステムで先取的なサービスの(新結節点になり得る)取り組みを行うことが、現実的であると考えている。

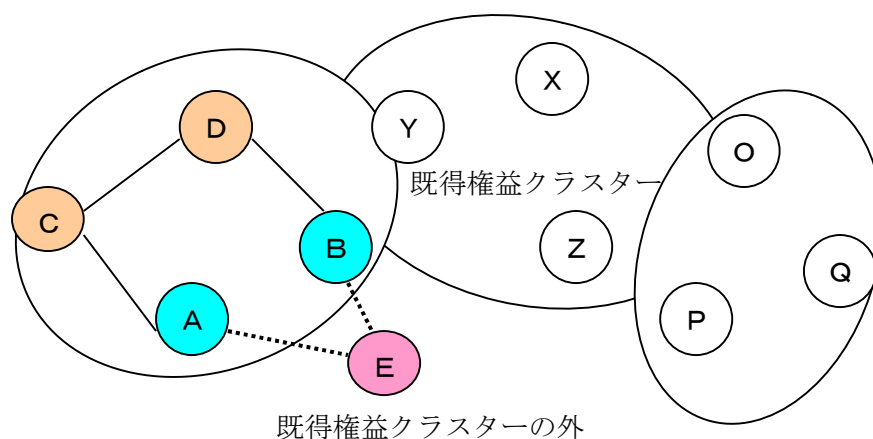
また、別の観点でも、部分(結節点)に着目することの容易さが考えられる。筆者は、その著書『複雑な環境』(2003年5月出版・新風舎)で、今後の環境対策に向けて、サービスサイ

ジングの重要性とともに、クラスター（一房の中での一粒の関係性）という概念の重要性を示している。

このクラスターは、人類・人間・人々がDNAという細胞設計図で「生命」を与えられている大原則から逃れられず、したがって、様々な価値判断は、その目が届く範囲での安全・安心・安定を元になされているとしている。この観点から、クラスターという範囲・規模が、現実的には有効な取り組みがなされる場面になり得るとしている。

このような概念を図で説明すると、図1では、A～Eや他の○はサブシステムであるとして、その連関または関係を示しているとする。

図1 クラスターとサブシステム



今、AとBの関係でCとDは結節点である。ここにEという結節点ができると新たな関係性が創発し、AEBというクラスターに

なる。その結果、CやDというサブシステムやACDBのクラスターは、消滅することもあり得る。

地球温暖化の問題においても、現実に侵食が続き始めた太平洋島礁国や、氷河末端の後退が続いている地域の人々には、非常に高い危機感があって、我が国のクラスターが気付かない関係性で、環境改善のクラスターを次々と形成しつつある。他の例でも、廃棄物処理の規制強化を眺めれば、規制への対処を必要とするクラスターは、フリーライダーも含めて新たな経済的活路を見出そうとしている。

進化するクラスターでは、既得権益構造にも対抗しながら、1.5次産業や2.5次産業のような隙間産業の業態も含めて、サブシステム（結節点）の改良・創発が必ず起きている。ここに新たなサービサイジングを生み出す可能性がある。

この動きを知るためのマーケティング・リサーチが重要になる。

ところで、物品を売ることに徹したマーケティングは、基本的に動脈産業の流れにあって、そのマーケティング手法も、「販売そのものが付加価値というサービスを提供している」という観念で発達してきたと考える。

一方、静脈産業を含むサービサイジングでは、物品を販売した後のマーケットであり、

サービスと物品を分離して、それぞれがマーケティング・リサーチの対象になる。しかも、その物品に対する価値は、販売前後で全く異なった質に変化するため、前後を一括した価値としては扱えない。

また、いわゆるアフターサービスもサービサイジングに類するが、このサービスに関するマーケティング・リサーチも、旧来の動脈産業スタイルであると思われる。例えば、アフターサービスは販路の確立を助けることが考えられ、生産・販売の立場からマーケットを見ている。

一方、逆工場と言われる「逆」を出発点にする発想は、静脈産業も包含した経済活動全体（環境上での外部不経済は無い）を市場として、この市場がサービサイジングでのマーケットと言えよう。このことは、京都メカニズムのCDMでCER（いわゆる炭素クレジット）を獲得するには、追加性の説明（通常の経済的活動では成し得ないことの立証説明の一般化）が必須であることと一致するように思われる。要は、通常の経済活動はその市場に任せて、市場に加われない不経済部分を炭素クレジットで救済する考え方は、不経済的な循環機能のそれと同類のように思われる。動脈産業スタイルでは見捨てていた「炭素クレジット」の創出のように、この部分をマーケットにした、経済上でより有利な「環境クレジット」（注）を得る競争である。

これらは、需給の多様な関係性が複雑に変化する様を把握する必要があり、逆工場の視点（廃棄物処理する視点ではない）からのサービス、特に、表2の①や②ではなく⑤や⑥を見出すマーケティング・リサーチは、SOM（自己組織化マップ）のようなものであると考える。

（注）環境クレジットとは、環境負荷に一定の節操を加えていることが認知されることでもあり、炭素クレジットのような世界的規模でなくても、一単位のクラスター内で通用する（この場がサービサイジングのマーケット）、環境効率性への経済性の向上手段として用いられるもの。

4 ビジネスモデルの構築に向けて

拡張型サービサイジングのビジネスモデルが存在しているとしても、どこに存在しているかが不明であればモデル構築もできない。そこで、このモデルの存在場所を検討する。

現在取り組まれつつあるサービサイジングは、その大部分が特定の企業内、もしくは企業系列に組み込まれた付加価値であろう。言い換えれば、B to Bのように意思疎通が可能なクラスター内では、サブシステムの適正化（経済的効率）が協働統制的（ガバナンス的）に行われた結果であろう。

例えば、自社系列でのゼロエミッションの場合、当然、廃棄する状態までを視野に置いたプロセス改善がなされる。この場合は、生産の効率や不用物の処理だけに着目するのではなく、原・燃料から廃棄までの過程を協働統制的に（環境ガバナンスとして）見直し、廃棄量の削減や廃棄後の再利用に適した生産など、総合的な取り組みが自社系列内でなされよ

う。その結果、部分的に(あるサブシステムで)経費アップがあっても、系列全体での総合経済性を関係者は喜んで受け入れることになる。

この自社系列をクラスターと読み替えて、そこに環境ガバナンスがあると設定すると、外部不経済な環境負荷がクラスター内部で低減されることになる。

拡張型サービサイジングについても、基本的にはこのような設定と同一の考え方で、環境経営の視点を協働統治と読み替えることができるクラスター内に、拡張型のサービサイジングがある。

このように考えると、拡張型サービサイジングが存在している位置(場所)については、元々が巨大な総合企業の自社系列内にあったサービス機能を、アウトソーシングすることによって外部から受けるサービスに変質させた、と捉えることができる。ただし、クラスター内での意思疎通は、系列内でのそれに等しいパートナーシップ(規律・規範も含め)が備わっていて、協働統治の場になっていると想定する。

次に、動脈産業と静脈産業を統合した場合のマーケットについて検討する。

パートナーの対象が、コンシューマという大衆の場合には、需給関係に明確なパートナーシップは存在していないであろう。したがって、この需要を満たす製品供給の市場競争では、消費者ニーズの適切な(動脈産業の流れを汲む)マーケティング・リサーチによって、「多量」に販売できる優秀な製品開発と販路を築くことが、市場競争での優位性を保つことになろう。

ところで、コンシューマ(大衆)を特定して、製品供給の相手をカスタマー(顧客)のように確定すると、需給関係でのニーズ動向は把握しやすくなり、カスタマーとはパートナーのように振舞う関係で、市場競争での優位性を築くであろう。

さらに顧客の特定が進んで、カスタマーがクライアント(得意先)のようになると、その個別要望にも応えるという需給関係には、明らかにパートナーシップが存在していると言える。例えば塗料の販売において、クライアントへの塗料は、その塗装上の課題解決を共に行う塗装ソリューション(得意先の塗布部材に応じた色合い・風合い・強度等について、品質と作業性の向上を塗装装置の改良も含めながら塗料開発をすること)が有効に働き、そして、このことがパートナー関係を強固にするサービスになる。

また、得意先(クライアント)の場合、その相手は確実に市場(クラスター)内に居るため、この関係で循環機能を働かせると、環境負荷が市場(クラスター)の外部に出されない(外部不経済が生じない)サブシステム(結節点)を備えたことになる。現在のサービサイジングのB to Bは、このような関係性で成り立っているとも考えられる。

このように、大衆(コンシューマ)が相手の場合のマーケットと、得意先(クライアント=パートナー)が相手の場合のマーケットとは、明らかに異なり、サービサイジングは後者をマーケティング・リサーチすることになる。

論理的な説明ではないが、従来のマーケティング・リサーチと大きく異なる点は、循環機能を保有できるクライアント(クラスターの形成パートナーになりそうなサブシステムや

その構成員)が必ず居るとして、そのクライアントを探索することが出発点になる。クライアントが居るとしたマーケットをリサーチするのではなく、どのマーケットであればクライアントが居るかを見定めるリサーチ、戦略的なリサーチ・リテラシーも必要になる。

例えば、使い捨てカメラは画像入手がサービスであるため、コンシューマはむしろクライアントにまで変化して、市場(クラスター)から逃げることなく協働統治が可能な状態、自社系列内(コンシューマも含め)での環境経営に協力するパートナーになっている。一方、使い捨てライターは着火済みになると不用品であるため、協働統治を可能にする誘引(例えばデポジット制度など)が無ければ、サービサイジングのクライアントとしては協働して(パートナーになって)くれない。

協働統治への誘引という機能やクライアントという集団も、サブシステムであるが、これらの多様なサブシステムの関係性の発見が、拡張型サービサイジングのマーケティング・リサーチでは必須になる。

関係性の発見は、相関の大小(マーケットの大小)を見るリサーチではなく、相関関係そのものの変化を見るリサーチである。前者は従来のマーケティング・リサーチであるが、後者は、因果関係の発見(つながりの作用を探索すること)であるため、新しいリサーチ手法が開発されなければならない。ここにSOM(自己組織化マップ)を用いたマーケティング・リサーチの重要性が認識されよう。

筆者は、ユビキタス社会での情報サービスは、単に、情報への付加価値ではなく、ユビキタス自体が現存しなかったサブシステムを創発して、新たな協働統治のクラスターを生み出すと考えている。特に、ICタグを介した統治(サブシステムの創発)は協働化を可能にして、表2の⑧が大きく変化して、循環機能を付加した環境協働統治(環境ガバナンス)のクラスターを形成するものと考えている。

また、大衆(コンシューマ)自体の変化要因、例えば回収運動などの地域活動であっても、サブシステムとしての特定化(カスタマーやクライアント)が進めば、『協定契約』や『エコマネー』など新たな「情報の結節」をビジネスモデルのツールにしたサービサイジングも可能にするであろう。なお、これへのマーケティング・リサーチは、自社系列内からのアウトソーシングが地域活動であると仮定し、アウトソーシング前の「情報の結節」が変化する関係性へのリサーチになる。これは、逆工場の発想によるマーケティング・リサーチ(設計にまで遡る戦略的なリサーチ・リテラシーが必要)と同質の、試行錯誤的な積み重ねが必要になる。

さらには、クラスターは協働統治的な状態で成り立っていると考え、そこでは「情報の結節」の扱い方(リサーチ・リテラシー)も不可欠である。製品やその付帯サービスといった発信側のみならず、受信側のステークホルダー自体の活動等が比較されるなど、様々な格付けや情報開示は、新たな「情報の結節」を創り出す作用もある。このことから、表1の構造(存在)や機能(働き)の変化に着目したSOMも、拡張型サービサイジングでのビジネスモデルの検討に資すると考える。