

Discussion Paper Series

**RIEB**

Kobe University

DP2014-J12

サービタイゼーション研究のレビューと  
今後のマーケティング上の課題

渡辺 紗理菜

2014年11月18日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

## 1. はじめに

サービスを製品に対して補完的に捉えるのではなくサービスを製品と組み合わせその提供物を事業の中心に据えるサービタイゼーションは、個別企業レベルのみならず産業レベルや国全体からも期待を集める<sup>1</sup>。Baines and Lightfoot (2013, p.xi)によれば、次のような具体的な期待がある。例えば近年ロールスロイスの売上の約半分をサービスが担っているといった財務的貢献。次に製品のアフターメンテナンスやランニングコストに目を向け、原材料や使用エネルギーが大幅に削減されるといった地球環境保全上の意義<sup>2</sup>。また、今や消費者支出の八割はモノの購入ではなくアフターマーケットを中心としたサービスの購買に当てられている (Wise and Baumgartner, 1999), という潜在的機会。最後に、単純なモノの販売からモノとサービスを組み合わせるサービタイゼーションへと移行することで、労働集約的性質や無形性といったサービスの特性とサービスを介した顧客間関係の強化が企業にとって持続的な競争力の源泉となる (Simon, 1993) などである。ある実証研究では、技術イノベーションや製品品質向上などの複数の戦略案の中で、サービスを組み込んだ企業の競争戦略がより高い潜在的マージンを生むことが明らかにされ (Gebauer et al., 2005) サービタイゼーションの説得力を高めた。

こうしたサービタイゼーションを推進する研究がある一方、逆機能的側面にも注意を払おうとする研究もある。サービタイゼーションへの投資が必ずしも売上や収益の目標を達成しないという「サービス・パラドクス」の問題を投げかける研究がその一例である。サービタイゼーションへの企業努力にも関わらず組織上・認識上の障害<sup>3</sup>が原因となり期待した収益を得られないと主張する (Gebauer et al., 2005)。他には近年のサービス・ドミナント・ロジックの議論から、企業と顧客の相互作用的關係や価値共創というサービス固有のロジ

---

<sup>1</sup> 日本国内においては 2006 年に閣議決定された「経済成長戦略大綱」にサービス戦略が盛り込まれ、翌年の 2007 年にも「骨太の方針」でサービスの生産性向上の具体的な目標設定やサービス工学研究所の設立などプラットフォームの整備が打ち出された。サービスによる競争力の向上に取り組む国家的な姿勢を受け、社会生産性本部によってサービス産業生産性協議会が設置され、また経済産業省によるサービス工学分野での公募事業や文部科学省の産学協同連携の推進など政府や産業界、大学といった社会全体で活発な取り組みの推進につながっている (伊藤, 2009 ; 南・西岡, 2014, pp.5-9)。こうした動きの背景となっている経済のサービス化の現状に関する国家比較やサービス業の生産性に関しては前掲の二書に詳しい。また南・西岡 (2014) は近年のグーグルやアップルといった企業によるモバイル技術の活用を中心とした新たなサービスによる新規事業の提供が注目を浴びていることを挙げ、ここから企業単位での取り組みに対する関心も示唆される (pp.5-6)。

<sup>2</sup> 原料やエネルギーの節約は結果として企業にとってコスト面での利点をももたらす (Baines and Lightfoot, 2013, p.xi)。

<sup>3</sup> Gebauer et al. (2005) は、サービス化を実行するメーカー担当者の経験の浅さやそこから生じる心理的な障壁、サービス事業規模や事業に対する投資の相対的な小ささを挙げる。

ックを検討する重要性を指摘する研究者もいる (Windahl and Lakemond, 2010; Tuli et al., 2007; Sawhney, 2006)。

このようにサービタイゼーションへの社会的関心や研究の意義が認められると同時に、サービタイゼーションが生み出すパラドクスや新たなマネジメント課題が指摘され賛否両論の議論がある<sup>4, 5</sup>。このことは、サービタイゼーションが顧客に新たな経験を与えたり、それによって新しい市場環境や競争関係を創り出し、社会や市場に新たな現象を引き起こすという特性を持つことを示唆し、マーケティングの観点からも興味深い論点であろう。サービタイゼーションについて深く論じるには、先行研究で議論されてきた論点を広く整理し、その知見に基づいて望まれる研究課題を探求する必要があると考える。ゆえに本稿の目的は、サービタイゼーション研究の先行研究をレビューし、その議論の整理によってマーケティング研究とサービタイゼーション研究が双方向に貢献し合う可能性を明らかにすることである。

## 2. 本稿の構成

本稿の構成は以下の通りである。三節では文献レビューに先立ち、本稿が射程とするサービタイゼーションの概念整理を行う。四節で六つのグループで先行研究を概観し今後さらなる研究が求められる論点について検討する。五節ではその文献レビューに基づき、マーケティング領域からの貢献の可能性を議論する。

## 3. 本稿で扱うサービタイゼーションの射程

サービタイゼーションという用語は Vandermerwe and Rada (1988) が初出とされる (Baines et al., 2009; Prester, 2011; Velamuri, 2013)。引き金となったのは、特定の産業に関わらず事業の中核を担う提供物に、サービスを通して付加価値を持たせようとする企業の取り組みで

---

<sup>4</sup> サービタイゼーションは戦略として holy grail ではなく、サービタイゼーションへの一歩を踏み出したことによって企業は新たなマネジメント課題に対処を迫られると考えられるが、同様の関心を持つ研究としては、製造業からソリューションプロバイダへの組織変革のマネジメント、製造業によるソリューションのイノベーション活動、顧客間関係の変化のマネジメントを挙げる Evanschitzky et al. (2011)、個客に対応する必要性とソリューションの事業化のバランスのマネジメントに着目した Storbacka (2011)、どの程度までサービス化すべきかの意思決定の重要性を指摘した Oliva and Kallenberg (2003) などがある。

<sup>5</sup> サービタイゼーションの道を選択した企業が、新たな課題や固有の問題に直面する理由を大別すると三点を挙げるができる。第一に、顧客にとって基本要件となるいくつかのサービスは、サービタイゼーションに取り組む全ての企業から提供されるべきであり、サービスの存在が参入障壁にはなりえるかもしれないが、そういった一般的なサービスだけでは競争優位性にもはや結びつかない (Mathieu, 2001; Levitt, 1981)。第二に、サービスの差別性は時間と共に変化する点である。いったんサービスを受けた顧客には慣れが生じ、また競合企業による模倣が試みられるため、差別化の効力は低減する (Mathieu, 2001)。最後に、サービタイゼーションにメーカーが乗り出すことで、競争相手や競争のダイナミズムに変化を与えるためである (Mathieu, 2001; Shepherd and Ahmed, 2000)。

あった (Evanschitzky et al., 2011)。そして領域横断的に研究者の関心を呼び、サービタイゼーションは学際的な研究テーマとなっている (Baines et al., 2009)。戦略論, イノベーションマネジメント, オペレーションマネジメント, 組織論, マーケティング等, の研究視点を取り, 様々な研究者によって取り込まれるテーマとなっている (Velamuri, 2013, p.9) <sup>6</sup>。

サービタイゼーションの定義に関しては Vandermerwe and Rada (1988) 以降, 様々な研究者によって何度か整理が試みられている。本稿の目的は用語の定義の整理ではないため, Baines et al. (2009) を参照し以下の三点の特徴を持つものと理解する (表 1)。(i) 製品の存在を前提にした, メーカーによるサービスの提供を行うプロセスであること, (ii) 製品とサービスの組み合わせによって新たな付加価値が生じること, (iii) そういったメーカーによるサービスを通じた価値提供活動によって, 企業の競争優位性に結びつけようとする動きであることである <sup>7</sup>。

表 1 サービタイゼーションの定義

Author	Definition of servitization
Vandermerwe and Rada (1988)	“Market packages or ‘bundles’ of customer-focussed combinations of goods, services, support, self-service and knowledge”
Desmet <i>et al.</i> (2003)	“A trend in which manufacturing firms adopt more and more service components in their offerings”
Tellus Institute (1999)	“The emergence of product-based services which blur the distinction between manufacturing and traditional service sector activities”
Verstrepen and van Den Berg (1999)	“Adding extra service components to core products”
Robinson <i>et al.</i> (2002)	“An integrated bundle of both goods and services”
Lewis <i>et al.</i> (2004)	“Any strategy that seeks to change the way in which a product functionality is delivered to its markets”
Ward and Graves (2005)	“Increasing the range of services offered by a manufacturer”
Ren and Gregory (2007)	“A change process wherein manufacturing companies embrace service orientation and/or develop more and better services, with the aim to satisfy customer’s needs, achieve competitive advantages and enhance firm performance”

(Baines et al., 2009)

また必ずしも研究者間で「サービタイゼーション」という用語で統一が取れているとは

<sup>6</sup> 明確なレビュー・プロトコルに従い関心のある研究分野の出版物を選出し評価する手続きを明示して行われるシステムティック文献レビューの手法に基づき, EBSCO Business Source Complete, SCOPUS, WISO, Google Scholar の四つのデータベースから抽出した 169 の学術論文と書籍をクラスター分析した結果, 八つの研究視点に分けることができたという (Velamuri, 2013, pp.19-20)。

<sup>7</sup> 実務上のサービタイゼーションの変化に牽引され, 定義や用語も変化している。そうした流れの中で, 製品販売を止めサービスのみの販売に切り替える企業も出てきた。こうして起こったサービス事業は Pure-service とされ, サービタイゼーションの議論の対象に含めない研究もある (例えば Neely, 2008; Baines et al., 2009)。

限らない。Evanschitzky et al. (2011) は主なものだけでも, hybrid products (および offerings), product-service systems, product-service bundles, solutions の四つを挙げている。また Velamuri (2013) ではシステムティック文献レビューにより 15 の類似概念を列挙している。

その中でもソリューション (solutions) について言及しておこう。元来, サービタイゼーション研究は実務的な進展<sup>8</sup>と深く結びついた性格を有し, その進展に伴い近年の研究ではソリューションへの関心が高い。ソリューションとは, 狭義には複雑な顧客の問題に対して個別に, 製品やサービスを組み合わせることで解決策をもたらす提供物を指す (Evanschitzky et al., 2011; Tuli et al., 2007; Sawhney, 2006)。特に他のサービタイゼーションの議論に比べて, 製品やサービスの個々の構成要素が組み合わせられることで「価値の合計以上の付加価値を持つ、『統合された』状態」が, 強調される特徴である (Sawhney, 2006; Evanschitzky et al., 2011)。そのため integrated solutions (統合型ソリューション) と明記される場合があり, 製品やサービスの独立した構成物を顧客に合わせて組み合わせを調整しバンドルした提供物とは区別される (Davies, 2004)。

また, 企業活動プロセスとして広義に定義する見方もある。買い手側と売り手側の複数部署が介在し協働によって進められる長期間プロセスとされる (Brady et al., 2005; Davies, 2004; Spekman and Carraway, 2006; Tuli et al., 2007; Ulaga and Eggert, 2006; Storbacka, 2011)。そのため「ソリューションの販売は, 顧客企業内の複数のステイクホルダーの利害関係を調整しながら二年間ほどを要する複雑な実践」(Tuli et al., 2007, p.14) という性質を持つ。多くの論者はこの二つの見方をどちらも認め, ソリューションは顧客の顕在的ニーズを満たす単純な製品ではなく, 時間的プロセスを伴った需要と提供物の開発が主体間の関係上で行われるプロセスであると捉える (Evaschitzky et al., 2011)。

本稿においてもソリューションを上記の性格を持つものと捉える。つまり, 実態としての製品やサービスおよび無形の知識が統合されたことで生まれる付加価値を持つ提供物であり, それは主体間の関係性から作り上げられ, 利害関係の調整や個別の協働といった複雑なプロセスを要する。先行研究の多くはソリューションをサービタイゼーションの中でも複数主体間の価値共創の側面を強調し, あくまで類似概念として扱う。そうした先行研究の見方に本稿も依拠し, ソリューションをサービタイゼーションと同義として用いる<sup>9</sup>。

本節では, 続く文献レビューの土台となる用語の整理を行った。次節からは, 研究テーマや論点によって大きく六つのグループに分けてサービタイゼーション研究のレビューを

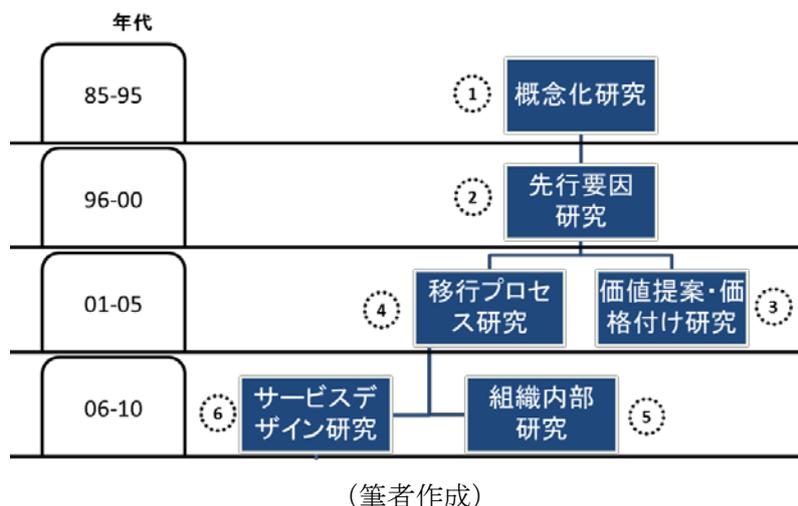
---

<sup>8</sup> Matthysens and Vandenbempt (2008, 2010) はコモディティ市場においてサービタイゼーションに取り組む電子技術企業へのインタビューを長期にかけて行い, サービタイゼーションの提供物やビジネスモデルが段階的に変化し, 提供する付加価値がインクリメンタルに高まるソリューションサービスの発展段階プロセスを明らかにした。

<sup>9</sup> 製品やサービスの組み合わせによる問題解決を強調し, それが戦略性をもつ点があるとして, ソリューションをサービタイゼーションと区別して分析を試みる研究もある (例えば南・西岡, 2014, pp.133-134, p.137)。ソリューションが生み出す価値そのものやその価値共創を研究関心に置く際には, ソリューションを区別したりソリューションのみを研究対象とすることが多いと思われる。

行う。六つのグループは緩やかに経時的な順序が見られ、図 1 はその六つのグループの主な経時的な関連性を示した。論点の推移はあくまで緩やかに時間的な順序が見られたものであり、図 1 の年代は目安と捉えている。

図 1 六つの論点



#### 4. レビュー

##### 4-1. 概念化研究

サービタイゼーションを初めて提起したとされる Vandermerwe and Rada (1988) は、シニアエグゼクティブレベルの複数の実務家に行ったインタビューから、製造企業が顧客中心の志向に根差して製品、サービス、アフターサポートなどをまとめて（バンドルして）提供する動きに着目しその取り組みを「サービタイゼーション」という造語で括った。彼らは、製造企業がサービタイゼーションのサービス提供を競争戦略に活用するという側面を取り上げ、それにより製造企業とサービス企業の垣根があいまいとなり競争にダイナミクスをもたらすと主張した。これを契機にした初期のサービタイゼーションの研究では、サービタイゼーションの概念の共有化が図られるとともに取り組みの背景や戦略的重要性の指摘が行われた。こうした意図を持つ研究を総称し概念化研究と名付ける。

概念の共有化に寄与した代表的な研究はまず前掲の Vandermerwe and Rada (1988) があり、サービタイゼーション研究が射程とする現象について製造企業がサービス提供に乗り出すこと、特にその提供物とサービスの内容については顧客を中心に据えた製品とサービスの束であり、サービスを通して自社の提供物に価値を付加するものとされた。前節で述べたように多くの研究者が Vandermerwe and Rada (1988) の定義を支持している (Baines et al., 2009)。

その他の概念化研究では、サービタイゼーションを推進する意義や重要性が主張される。Samli et al. (1992) は産業財のマーケティング戦略にサービスを取り入れることで国際的競

争下での差別化につながると説き、Knecht et al. (1993) はサービスの中でも特に、アフターセールスによる売上の安定的確保の利点を強調した (Velamuri, 2013)。これらの研究ではサービタイゼーションを促進する社会的背景や企業行動の誘因について個別ケースに着目したものが多く<sup>10</sup>、体系的な共通理解を構築するための作業は次に分類される先行要因研究に受け継がれることとなる。

概念化研究の結果、「サービタイゼーション」のキーワードが初出し、その定義整理や社会的意義の理解が始められた。その結果、前節でまとめたように「サービタイゼーション」の定義に共通する見解が整理された。またサービタイゼーションを取り巻く企業や社会環境について議論する研究も緒につき、国際化する企業環境や安定的な売上の確保が困難となっている市場環境が個別的ではあるが指摘された。実務的、学術的両面でサービタイゼーションの重要性を浸透させることに貢献した研究群と評価されるであろう。こうして徐々に研究関心は企業が実際にサービタイゼーションへと転換する際の誘因についての体系的理解へと移る。

#### 4-2. 先行要因研究

製造企業が、従来の製品販売を中心とした戦略から顧客価値を中心に据えたサービス志向へと移行する誘因とはなにか。換言すれば、サービタイゼーションへと取り組むことが製造企業にどのような競争上のメリットをもたらすのか、を明らかにすることを目指す研究であり、本稿では先行要因研究と名付けた。これらの研究によって、それまでアドホックに主張されてきたサービタイゼーションを促す要因が、財務、戦略、マーケティングの三つに集約された。またそれぞれの先行要因に紐づいて企業にとってのメリットや意義が三つに整理された (Baines et al., 2009; Gebauer et al., 2005) (図 2)。

---

<sup>10</sup>上記の他、Coyne (1989) や Voss (1992) がある。

図2 サービタイゼーションを促進する環境要因と企業にもたらされるメリット、  
およびその既存研究

	Financial	Strategic	Marketing
Environmental factors	(a) Shorter life-cycle - Phillips et al. (1999)	(b) Commoditization - Coyne (1989) - Frambach et al. (1997) - Gebauer and Fleisch (2007)	(c) Increasing demand - Vandermerwe and Rada (1988) - Auramo and Ala-Risku (2005) - Lewis et al. (2004)
Gains	(a') Higher profit margin and stability of income - Wise and Baumgartner (1999) - Gebauer and Fleisch (2007) - Slack (2005) - Sawhney et al. (2004) - Malleret (2006)	(b') Competitive advantage and differentiation - Frambach et al. (1997) - Mathieu (2001) - Oliva nad Kallenberg (2003) - Gebauer et al. (2005)	(c') Relationship and loyalty building with customers - Vandermerwe and Rada (1988) - Corrêa et al. (2007) - Mathieu (2001) - Malleret (2006) - Mathe and Shapiro (1993)

(筆者作成)

第一に、製品ライフサイクルの短期化が挙げられる。90年代後半に差しかかった頃、ハイテク製品やITビジネスの勃興が製造業のビジネス環境に変化を与えていた。Phillips et al. (1999)はその動向がもたらす製品ライフサイクルの短期化に着目し、「製品は死んだ」というセンセーショナルな見出しの論文を発表する。製品ライフサイクルが短期化すると、企業の収益性の低下を招き安定的な売上維持が困難になるという。そして製品が死んだ代わりに製品に内在していた性能や情報を提供するサービスが受け入れられると主張した。製品ライフサイクルの短期化に着目する研究はサービタイゼーションの誘因を財務的側面から議論する。製品の販売を中心としてきた企業にとって、サービスは潜在的な売上の源泉となる (Wise and Baumgartner, 1999; Slack, 2005)。実際にGEやIBM、シーメンス等のいくつかの企業で、全体の売上変動が生じてサービスからの売上は安定的に維持された (Sawhney, 2006)。また、景気循環に際しても、サービス売上の安定性が指摘されている (Brax, 2005)。加えて収益性の面でも製品の販売に比べてサービスは高収益をもたらすことが主張される。製品にサービスが付加されることで顧客価値が高められ (Anderson and Narus, 1995)、価格競争に対する抵抗力が強まるからだ (Malleret, 2006)。つまり財務的側面から見ると、製品単体と比べてサービタイゼーションは高収益と安定的な売上を企業にもたらし、企業の財務的健全化に貢献する (Gebauer and Fleisch, 2007)。

第二に、コモディティ化である。製品イノベーションや技術的優位性、そして低価格に企業の差別化戦略が依存した市場ではコモディティ化が進展し、そういった市場においてサービスは顧客にとって差別化された付加価値を生み出す (Frambach et al., 1997; Coyne, 1989)。サービスは数値化しにくく労働集約的特性を持つため模倣困難でカスタマイゼーションも可能である。ゆえに競合に対する障壁を形成する (Mathieu, 2001)。サービタイゼー

ションを通してこうしたサービスの特性が活かされることで、企業の提供物が差別化され市場競争力が高められるため企業の競争戦略として期待できるという。

第三に、市場や顧客環境に着目する。企業の経営環境において、組織のスリム化や中核事業への選択と集中が望まれる傾向にある。他方では技術進化による環境の複雑性は増し、高度で複雑なマネジメントが求められる。こうしたことがアウトソーシングサービスへのニーズを喚起し、単に製品を販売するだけではなく製品の運用管理の代行や製品便益を最大化するコンサルティングといったサービスが注目を集めるという (Baines et al., 2009; Slack, 2005)。またサービスの存在が購買の意思決定に影響を与えると同時に再購買も促進する (Mathieu, 2001) ことや、サービスは供給側に対する顧客の依存度を高め、顧客間関係の構築やロイヤルティ醸成に寄与する (Vandermerwe and Rada, 1988; Corrêa et al., 2007)。これらの結果、サービスの活用によって製品販売がより一層推進される (Mathe and Shapiro, 1993; Gebauer et al., 2005)。

以上の先行要因研究は、サービタイゼーションへの移行を促進する環境要因を明らかにし、加えてサービタイゼーションによって企業にもたらされるメリットを強調したとも言える。一方で、その成功を阻害する要因や対応策にも目が向けられる。そこでの主要な論点は大きく二つある。一つは、サービタイゼーションに注目が集まる以前から製造企業はサービスを提供してきた。しかしそれらのサービスは製品販売に付帯し無料で提供されてきたものも多く、既に無償で提供されているサービスを有償化するには困難が伴う (Malleret, 2006; Berry and Yadav, 1996)。顧客にサービスの価値を理解してもらいサービスによる売上がいかにして獲得するのか、サービスを組み合わせることの価値の提案や価格付けに関する論点である。もう一つは、これまで製品の製造と販売を中心に行ってきた製造企業が、いかにしてサービタイゼーションへの転換に成功することができるのか、その移行プロセスとプロセス上で発生する課題という論点である (Oliva and Kallenberg, 2003)。これら二つの論点を、前者は価値提案と価格付けに関する研究、後者は移行プロセスの研究と捉え、次にそれぞれについてまとめる。

#### 4-3. 価値提案・価格付け研究

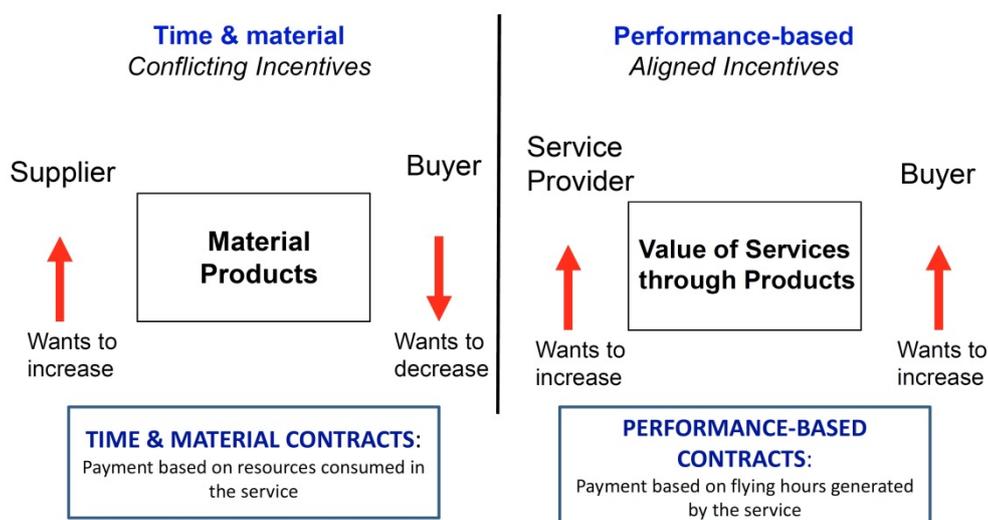
サービタイゼーションの価値提案や価格に関する一連の研究では、課金やビジネスモデルの具体策だけでなく価格や価値について顧客への伝達や価値提案の方法も含めた議論が展開される (Roegner et al., 2001)。サービスによる売上の獲得までには、その価値を的確に貨幣換算する難しさとその価値を顧客に伝えて価格プレミアムを正当化するという二つの困難が伴う。それらはサービスの無形性に起因するものであり、それまでは製品販売目的の営業サービスの一環として無償で提供していた企業では特に製品を価格付けするよりも複雑な実務上の問題が引き起こされる (Berry and Yadav, 1996) <sup>11</sup>。

---

<sup>11</sup> Anderson and Narus (1995) では、四つの要因が挙げられている。1, サービスが画一化されすぎて顧客セグメンテーションに合わせた差別的価格戦略が行えない。2, 顧客が支払っ

一方、価格付けには、サービタイゼーションへの進展度合いに合わせてサービスの収益モデルの段階的構築や調整が提案される。まずは製品の販売個数をベースにしたサービスの課金の仕組みから始め、サービス化が進展するにつれて製品売上とは独立させたサービスへの課金 (Malleret, 2006; Oliva and Kallenberg, 2003) や製品が使用された稼働率と連動するパフォーマンスベースの課金の仕組みへ変更する (Kim et al., 2007) などである。Kim et al. (2007) や Cohen (2012) によれば、従来のメーカーによるサービスの価格付けモデルは、時間と要した資源に基づいた T&MC (Time and Material Contracts) モデルと呼ばれるものであるという。このモデルでは、製品メンテナンスなどのサービスが提供されるとその都度、交換部品や労働力等の投入された資源の量に基づき価格を試算し顧客に課金する。一方、サービタイゼーションで成功する多くの企業では PBC (Performance-Based Contracts) モデルが採用される。これは実現された顧客価値に基づく価格モデルで、飛行機エンジンのアップタイム (飛行準備が整っている時間数) に応じて顧客の支払い額が決定するモデルである。PBC モデルの要諦は、顧客とサービス提供者の動機づけが win-win で一致している点にある (図 3)。

図 3 T&MC モデルと PBC モデル



(Cohen, 2012)

こうしたサービスの価格付けは、費用ベースではなく顧客にとってのサービス価値を的確に評価し価値提案することで可能である。そのためには顧客側での製品の使用状況や自社製品に期待されている価値について顧客の視点に立って理解する必要がある、リレーシ

てもいいと思う金額の目安となるサービスに対する顧客価値の評価が困難である。3、メーカー内部において製品に対してサービスの優先順位が低い。4、販売員は製品販売実績で査定されるため、無料サービスを活用して取引契約を締結しようとする。

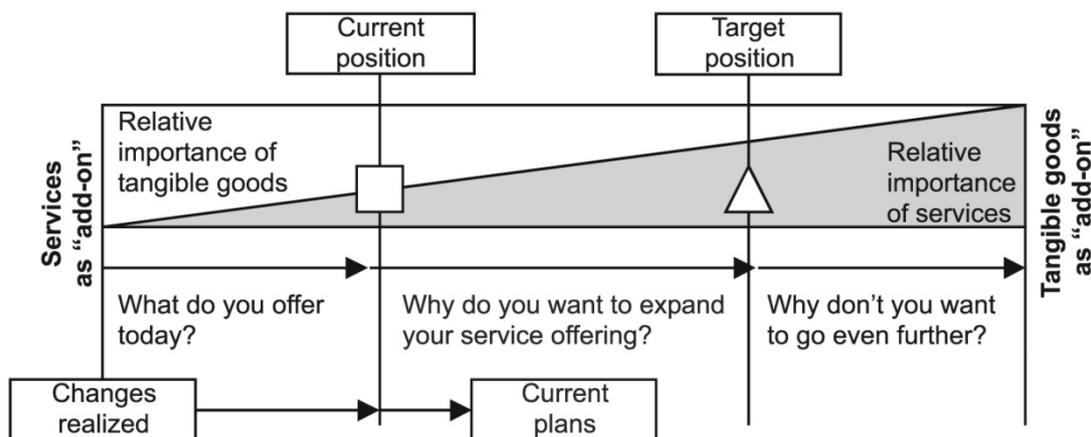
ョンシップ・マーケティングが有用とされる (Malleret, 2006)。つまり価値提案や顧客との価格交渉は、顧客間関係のマネジメント上の問題として捉えられるようになりつつある。

#### 4-4. 移行プロセス研究

サービタイゼーションによるメリットが明らかになるにつれ、その移行プロセスを成功させるマネジメントに焦点が当てられた。サービタイゼーションへの移行プロセスは一般的に、製品のみ販売から製品とサービスを組み合わせた提供物を販売することへの移行と捉えられる。以下の二点が共通に見られる特徴である (Velamuri, 2013)。1, 中, 長期の時間を要するプロセスである。2, 顧客や競合他社, サプライヤー等の組織外部と自社内の従業員といった組織内部の両面での交渉を伴う。

移行プロセスを体系化した代表的な研究として Oliva and Kallenberg (2003) がある。彼らは設備機械を製造販売する十一社の事例研究を行った。製品販売を中心としサービスを単なる付随物と捉える状態から、企業からの提供物におけるサービスの相対的な重要性に沿って提供物における製品とサービスの連続モデルを想定した (図 4)。その連続性の中でサービスの比重が増すにつれサービスがその提供価値の主となり、製品が付随物として扱われるという段階的な移行プロセスを辿る。

図 4 サービタイゼーションの連続モデル



(Oliva and Kallenberg, 2003)

サービタイゼーションの移行プロセスは、産業構造や市場環境、従前の組織体制や文化、既存製品の特性などの個別条件によって対応策が異なるという指摘もある<sup>12</sup>。またサービタ

<sup>12</sup> Foote et al. (2001) は製品志向のバックエンドを支える組織と、サービスを始めたフロント組織との間にはコンフリクトが生じやすいと指摘し、それを受けて Brady et al. (2005) はフロントエンド組織を中心としたサービスへの移行の後に、バックエンドでのプロセス構築や、組織全体での業務領域や損益への責任などを再調整するプロセスを提案した。Sawhney (2006) は、ソリューションサービスに特化したプロセスをモデル化し、製品に付

イゼーションの実務的現象が変化を続ける現状から、事例に基づいた質的データを用いた研究方法を採る場合も多く、一つのモデルにはいまだ決着を見ていない (Velamuri, 2013)。移行の過程では組織内外に様々な変更が伴うため、それらをマネジメントする重要性を強調する研究が現れ、Oliva and Kallenberg (2003) のように単一モデルの開発を志向するよりも、プロセス上で発生するマネジメント上の具体的な重要課題に特化した研究へと進展した。中でも特に、組織に着目した研究と、サービス開発やデザインに着目した研究が関心を集める。前者の研究は、サービタイゼーションの成功に必要な組織体制はどのようなものか、過程において生じる課題をどう解決すべきか、また求められる組織能力や組織文化を研究の射程とする。後者の研究はサービタイゼーションにおける一連の企業活動の中でも、いかにして新たなサービスの開発に成功するかというサービスデザインに焦点を当てる。

#### 4-5. 組織内部研究

サービタイゼーションの成否に組織的対応が不可欠であることは、当初より指摘されていた。例えば、専属組織を設置する、顧客インターフェースを調整するという意見 (Shepherd and Ahmed, 2000) があるなど顧客を中心とした組織体制に再編し、顧客との関係性構築を志向する組織文化への転換が主張される。そうした組織内部の適応を促進するインセンティブとなる、製品販売を中心とした従前の業績指標とは異なる評価システムが必要という指摘もあった (White et al., 1999)。

こうした組織内部の変化の重要性に対する示唆を受け、組織構造と組織能力という二つの潮流に大別される。まず組織構造に関しては顧客を中心とした組織内の役割の変更や業務プロセスのあり方 (Galbraith, 2002)、サービタイゼーションに移行する戦略と組織と資源配分のフィットが主張される (Gebauer et al., 2005)。そして組織能力に着目した研究では、サービタイゼーションに必要とされる組織能力の指摘を中心に、顧客中心に業務を遂行する組織能力 (Brady et al., 2005)、バリューチェーンを遡る能力 (Davies, 2004)、適応能力の重要性が高まる (Fischer et al., 2010) という主張が挙げられる。Storbacka (2011) は十社との双方向的なインタビューからソリューション提供に求められる 64 の組織能力を明らかにした。

これらの研究は主に、単一の企業組織内での構造や業務プロセス、能力蓄積に特化してきた。しかしサービタイゼーションが高度に進化するにつれ、単一組織ではなく顧客やサプライヤーなどとのネットワーク関係からの研究が今後求められるという意見が受け入れられつつある (Evanschitzky et al., 2011; Ulaga and Eggert, 2006)。バリューネットワーク全体への視点は、特にソリューションを射程とする議論において顕著となる。

---

随するサービスに対してより統合度とカスタマイゼーションの程度が高いサービス提供を目指している。

#### 4-6. サービスデザイン研究

サービタイゼーションにおけるデザインは、長期的目標と市場状況や市場機会を結び付ける上で戦略的に重要とされる (Manzini and Vezzoli, 2003; Baines et al., 2009)。それは製品、サービス、コミュニケーションが統合されたシステムを開発する一連の活動であり、製品開発とは異なるアプローチとなる。開発プロセスのモデルがいくつか示されているとともに (Maxwell and van der Vorst, 2003; Aurich et al., 2006)、開発期間の短縮化とコスト低減、カスタマイゼーションや将来的な要件への柔軟性を両立させるプラットフォームデザインの研究 (Evans et al., 2007) などがある。

デザインを重要なマネジメント課題と捉える背景には、サービタイゼーションの進化形としてのソリューションサービスに対する注目がある。前述したがソリューションとは、狭義には複雑な顧客の問題に対して個別に、製品やサービスを組み合わせることで解決策をもたらす提供物を指し、これまでのサービタイゼーションの議論に比べて製品やサービスの個々の構成要素が組み合わせられることで価値の合計以上の付加価値を持つ「統合された」状態が強調される (Sawhney, 2006; Evanschitzky et al., 2011)。ソリューションの付加価値は、顧客企業内の複数のステイクホルダーの利害関係を調整しながら二年間ほどを要する販売活動を通じて実現されるため (Tuli et al., 2007)、買い手側と売り手側の複数部署が介在し協働によってデザインしていく実践が重視されると言える。Tuli et al. (2007) はソリューションサービスは複数の製品やサービス、知識が組み合わせられた提供物を指すのではなく主体間の関係を伴ったプロセスであることを明らかにし、それが一回きりのソリューション提供のみならず反復や横展開可能な複数形のソリューションのデザインにおいても当てはまるのが Storbacka (2011) によって提示された。反復可能で継続性のあるソリューション開発のためには、特定顧客に販売する活動とソリューションをプラットフォーム化しデザインする活動が逐次的ではなく同時並行に行われる必要があるという。ソリューションは提供側がデザインし顧客にその価値を提供するというプロセスではなく、サービス・ドミナント・ロジック (Lusch and Vargo, 2006) が示すような長期の協働関係に基づいた顧客との価値共創のプロセスである (Sawhney 2006; Tuli et al., 2007; Storbacka, 2011)。

デザインは提供と同時進行的に発生し、バリューチェーン上の複数の主体がそのプロセスに関与する<sup>13</sup>。多くの論者は、メーカーがサービタイゼーションに取り組むことで取引ベースから関係性ベースへと転換する顧客間関係に着目する (Tuli et al., 2007; Gebauer et al., 2005)。例えば業務のアウトソーシング取引を介して顧客のビジネスフローに提供側のアウトソーシングが組み込まれ、顧客のビジネスの一部となり、緊密な協調関係やリスク共有を必要とする関係で結ばれた相手となる (Windahl and Lakemond, 2006)。顧客間関係に着目する研究では、ソリューション提供の成功には提供側と顧客側の間の深い相互依存関係が重要であること (Windahl and Lakemond, 2010)、生産財取引の購買マネジャーは特定のサブ

---

<sup>13</sup> 製品開発の典型的なプロセスと比べても、サービスのプロセスにはより多くのステイクホルダーが関わるという意見もある (Evans et al., 2007)。

ライヤーとの関係を深め、単一の関係的取引に対するニーズを持つこと (Swift, 1995), そして産業財サービス開発の成功には顧客との協働が重要であること (Matthyssens and Vandenbempt, 1998; Oliva and Kallenberg, 2003) などが指摘されている。

加えて、サービス提供を実行する主体は一つの企業に限られないという視点から、バリューチェーン全体の複数企業による取り組みを重視する声が高まっている (Storbacka, 2011; Baines et al., 2009)。Windahl and Lakemond (2006) では、顧客間関係だけでなく、顧客、サプライヤー、顧客の需要に影響を与える外部組織との間接的關係も含めたネットワークのマネジメントがソリューション提供に重要であることを示し、組織間における複雑な調整を六つの側面で捉え、バリューネットワークのマネジメントに有用な知見を提示した。しかし既存研究の多くは提供企業と顧客の二者間関係に注目した研究に偏り、サービタイゼーションの価値創造に関わる複数組織の関係を含めて分析した研究はまだ少ないと指摘される (Ulaga and Eggert, 2006; Matthyssens and Vandenbempt, 2008; Windahl and Lakemond, 2006)。

以上のようにサービタイゼーションの先行研究で議論されてきた論点を六つに分けて整理してきたが、次の三つが指摘できよう。1, 論点を緩やかな時系列で追うことによってサービタイゼーション研究における知見の蓄積が進んでおり、概念化や先行要因に続いて移行プロセス、価値提案、組織マネジメント、サービス開発やデザインにおける関係性マネジメントへと多様なインプリケーションを提示し続けている。大きくは、製品の製造・販売からサービスを提供物に加える事業へと移行するプロセスで発生するマネジメント課題から、サービタイゼーションによる価値創造をいかに反復可能にし、サービスの開発を継続的に行うデザインの課題や、バリューネットワークの他組織を巻き込んだ長期間を要する課題への取り組みへと移りつつある。2, 論点はそれぞれ独立して議論されるのではなく重なることで研究領域としての進展を促している。例えばソリューションの出現によりデザインプロセスにおける複数主体のバリューネットワーク関係に注目が集まりつつあるが、主体間関係やネットワークへの注目はサービスデザインのみならず価値提案・価格付けや組織内部が議論される中でもリレーションシップ・マネジメントへの着目が見られた。3, 議論が経時的に展開してきたことが本稿によって理解できたことで、今後求められる領域についての示唆を得ることができよう。特に直近では、2, で挙げたようにソリューション提供を前提としたサービタイゼーションに関わる主体間の関係性が多様な論点から注目されるが、その貢献度合いは今後さらに高まると思われる。1, で述べたとおり、サービタイゼーション研究の議論にはサービタイゼーション事業の継続性や長期間の取り組みへと関心が広がり、そうした仕組みづくりにはバリューネットワーク全体で対処することが重要という指摘がある (Ehret, 2004; Matthyssens and Vandenbempt, 2008)。

## 5. ディスカッション

前節の最後にまとめた三点から、サービタイゼーション研究に事業の継続性を議論する

時間的プロセスの視点とバリューネットワークの視点の両方が、今後ますます中心的な議題になると思われる。この点について簡単ではあるがマーケティング領域からの研究が貢献しうる可能性を検討し、本稿のディスカッションとしたい。Windahl and Lakemond (2006) はサービタイゼーション研究においてバリューネットワークを分析した先駆的研究のひとつであるが、彼女らが考察した事例のひとつで、ソリューション事業が進むにつれ、元来製造企業の製品であったセンサーを補完していたあるサプライヤーの提供するソフトウェアが、顧客にとってのソリューションの価値に不可欠な提供物となっていった成功事例がある<sup>14</sup>。この事例が示唆するのは、時間的プロセスの中で、顧客やバリューネットワーク上のサプライヤーなど、メーカーの「意のままにならない他者」との関係においてソリューションの価値が変容する、まさにマーケティング研究が最も重視してきた理論的課題である。サービタイゼーション研究が今後蓄積していくべき議題は、こうした時間性を考慮した他者との関係性のマネジメントであり、関係に基づいて変容する可能性を秘めたソリューション事業の存続や市場生成というマーケティング上の問いが含まれていると言える<sup>15</sup>。

そもそもサービタイゼーションはメーカーにとって自社の競争優位性を獲得する、または頑健にする目的を持つものである (Baines et al., 2009; Wise and Baumgartner, 1999)。その目的の下で、顧客の複雑な要望にもっと応えるためにバリューネットワークを構築し、製品とサービスを統合した提供物であるソリューションへと事業を進化させてきたことが、先行研究によって明らかにされた (Tuli et al., 2007; Windahl and Lakemond, 2006)。しかし同時に先の事例で萌芽的に観察されるのは、そうした企業の市場ニーズに応えるためのバリューネットワークの構築やソリューション事業の積極的な展開によって、サービタイゼーションによる競争優位性の源泉が、自社が提供する製品やサービスといった資源ではなく、バリューネットワーク上の他組織が提供する資源へと移行する可能性が拓かれることである。つまり市場ニーズに応え、自社の競争優位性を高めるための企業のバリューネットワークが、市場やサプライヤー等の他者との関係性によって、時間的プロセスの中で他組織に自社の競争優位性を依存する状態へと拓いてしまう。ただしマーケティング上の問いをサービタイゼーション研究の今後の課題に重ねることで、先行研究が注目するバリューネ

---

<sup>14</sup> センサーとそれを制御するソフトウェアを統合した提供物がソリューション事業の中核であったが、ソフトウェア開発能力がセンサーメーカーの社内リソースとして存在しなかったためにソフトウェア開発を外部委託し、ソフトウェア開発会社と提携関係を結び、その強力な関係性がソリューションの成否に重要であったことを事例研究で明らかにした。

<sup>15</sup> Ehret (2004) は、顧客にとっての価値は顧客と提供側間の関係のみで作られるのではなく、複数の主体が介在する主体間のネットワークで形成されるものであり、特に顧客は自らの将来的なニーズを認識していない場合、関係性の重要性はより高まるとして「バリューネットワークへの視座が考慮されなければ議論が行き詰る」と指摘する。ゆえにマーケティング領域からバリューネットワークを議論するアプローチは、顧客満足を高めるために個別対応を進めると経済性が成り立たなくなるという、サービタイゼーションの顧客満足と経済性の両立 (Evantschzky et al., 2011; Tuli et al., 2007) に関する課題に対しても示唆を与えうると考える。

ネットワークや時間軸の問題を、企業にとってコントロール不能な問題として定義したいわけではない。こうしてサービタイゼーションの理論課題をマーケティングの観点から検討することによって初めて、バリューネットワークを構築し長期間に渡ってマネジメントすること、サービタイゼーションの継続的な事業展開とその先にある持続的競争優位性の確立について多面的な議論が可能となると考える。

一方、サービタイゼーション研究においてこうしたマーケティング上の重要な理論課題を議論することによって逆にマーケティング研究に議論を投げ返されるであろう問いは、マーケティング研究における製品やサービスの価値の主体についてである。価値形成を担う主体と言えば、マーケティング研究においても、企業側が一方的に担うものではなく、「顧客との価値共創」のように顧客と企業との関係が価値を創出すると盛んに議論されている。しかしながらその議論には、例えば先の、あるメーカーによるサービタイゼーション事業が時間的経過の中で、その競争優位性の価値の源泉をバリューネットワークの関係性上で自社から他社の資源へと移転させることとなり、自社の事業の価値が他社の提供物によって支えられているという状況は想定されていたのだろうか。価値が創発し市場が形成される際に、その担い手は企業だけでなく顧客や両者を想定していたとしても、企業はある一社を仮定してきたのではないかと、サービタイゼーション研究を通じて考える可能性があると思われる。

## 6. まとめ

本稿は、サービタイゼーション現象が巻き起こす賛否両論の議論に基づいて、サービタイゼーションを新たな市場環境や競争関係を創り出す経営現象として着目し先行研究のレビューを行った。サービタイゼーションの先行研究は緩やかな時系列に従って六つの論点に分けられる。先行研究が蓄積してきた議論を丁寧に整理した結果、三つの点を指摘した。1、サービタイゼーションへの移行の問題から、事業を継続する際の問題や、他組織を巻き込んだバリューネットワークの長期的取り組みの問題へと議論が移りつつある。2、バリューネットワークや主体間関係への着目は、六つに分けた論点の複数で、共通する課題と見なされている。3、一つ目の継続性や長期的な問題を前提にすると、二つ目のバリューネットワークの問題は事業の継続性を可能にするものとしてますます重要なマネジメント課題になると考えられる。

以上の三つから今後の理論課題として時間軸とバリューネットワークという両方の視点がサービタイゼーション研究に今後求められると指摘した。この二つの視点が作り出す現実には、サービタイゼーションの価値が他者との関係性において変容する可能性を射程に置きながら関係性をマネジメントするという課題を突き付ける。マーケティング上の理論課題としても、顧客のニーズに応えようとバリューネットワークを構築した結果、価値の担い手が自社から他社へと展開してしまうという新たな問いとなる。

## 7. 参考文献

Anderson, James C. and James A. Narus (1995), "Capturing the value of supplementary services," *Harvard Business Review*, 73 (1), 75-83.

Auramo, Jaana and Timo Ala-risku (2005), "Challenges for going downstream," *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8 (4), 333-45.

Aurich, Jan C., Christian Fuchs, and Christian Wagenknecht (2006), "Life cycle oriented design of technical Product-Service Systems," *Journal of Cleaner Production*, 14 (17), 1480-94.

Baines, Tim and Howard Lightfoot (2013), *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product-service systems*. Chichester: John Wiley & Sons.

Baines, Tim, H.W. Lightfoot, O. Benedettini, and J.M. Kay (2009), "The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges," *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20 (5), 547-67.

Berry, Leonard L. and Manjit S. Yadav (1996), "Capture and communicate value in the pricing of services," *Sloan Management Review*, 37 (4), 41-51.

Brady, Tim, Andrew Davies, and David M. Gann (2005), "Creating value by delivering integrated solutions," *International Journal of Project Management*, 23 (5), 360-65.

Brax, Saara (2005), "A manufacturer becoming service provider - challenges and a paradox," *Managing Service Quality*, 15 (2), 142-55.

Cohen, Morris A. (2012), "Product Performance Based Business Models: A Service Based Perspective," *Proceedings of the 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences: IEEE Computer Society*, 4814-19.

Corrêa, Henrique Luiz, Lisa M. Ellram, Annibal José Scavarda, and Martha C. Cooper (2007), "An operations management view of the services and goods offering mix," *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (5), 444-63.

Coyne, Kevin (1989), "Beyond service fads-meaningful strategies for the real world," *Sloan Management Review*, 30 (4), 69-76.

Davies, Andrew (2004), "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach," *Industrial and Corporate Change*, 13 (5), 727-56.

Ehret, Michael (2004), "Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets," *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 465-73.

Evans, Stephen, Paulo J. Partidário, and Joanna Lambert (2007), "Industrialization as a key element of sustainable product-service solutions," *International Journal of Production Research*, 45 (18-19), 4225-46.

Evanschitzky, Heiner, Florian V. Wangenheim, and David M. Woisetschläger (2011), "Service & solution innovation: overview and research agenda," *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 657-60.

Fischer, Thomas, Heiko Gebauer, Mike Gregory, Guangjie Ren, and Elgar Fleisch, (2010), "Exploitation or exploration in service business development?: Insights from a dynamic capabilities perspective," *Journal of Service Management*, 21 (5), 591-624.

Foote, Nathaniel W., Jay Galbraith, Quentin Hope, and Danny Miller (2001), "Making solutions the answer," *McKinsey Quarterly*, 3, 84-93.

Frambach, Ruud T., Inge Wels-Lips, and Arjan Gündlach (1997), "Proactive Product Service Strategies: An application in the European health market," *Industrial Marketing Management*, 26 (4), 341-52.

Galbraith, Jay R. (2002), "Organizing to Deliver Solutions," *Organizational Dynamics*, 31 (2), 194-207.

Gebauer, Heiko (2008), "Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations," *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 278-91.

Gebauer, Heiko and Elgar Fleisch (2007), "An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue," *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 337-48.

Gebauer, Heiko, Elgar Fleisch, and Thomas Friedli (2005), "Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies," *European Management Journal*, 23 (1), 14-26.

Kim, Sang-Hyun, Morris A. Cohen, and Serguei Netessine (2007), "Performance Contracting in After-Sales Service Supply Chains," *Management Science*, 53 (12), 1843-58.

Knecht, Thomas, Ralf Leszinski, and Felix A. Weber (1993), "Memo to a CEO, SUBJECT: Making profits after the sale," *McKinsey Quarterly*, 4, 79-86.

Levitt, Theodore (1981), "Marketing intangible products and product intangibles," *Harvard Business Review*, 59 (3), 94-102.

Lewis, M., A. Portioli Staudacher, and N. Slack (2004), "Beyond products and services: opportunities and threats in servitization," Proceedings of the IMS International Forum (Vol. 1, 162-70).

Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2006), *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.

Malleret, Véronique (2006), "Value Creation through Service Offers," *European Management Journal*, 24 (1), 106-16.

Manzini, Ezio and Carlo Vezzoli (2003), "A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize," *Journal of Cleaner Production*, 11 (8), 851-57.

Mathe, Hervé and Roy D. Shapiro (1993), *Integrating service strategy in the manufacturing company*: Chapman & Hall London.

Mathieu, Valérie (2001), "Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership," *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5),

451-75.

Matthyssens, Paul and Koen Vandembemt (1998), "Creating competitive advantage in industrial services," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4-5), 339-55.

---- (2008), "Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment," *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 316-28.

---- (2010), "Service addition as business market strategy: identification of transition trajectories," *Journal of Service Management*, 21 (5), 693-714.

Maxwell, Dorothy and Rita van der Vorst (2003), "Developing sustainable products and services," *Journal of Cleaner Production*, 11 (8), 883-95.

Neely, Andy (2008), "Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing," *Operations Management Research*, 1 (2), 103-18.

Oliva, Rogelio and Robert Kallenberg (2003), "Managing the transition from products to services," *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 160-72.

Phillips, Fred, Lyle Ochs, and Mike Schrock (1999), "The Product Is Dead - Long Live the Product-Service!," *Research-Technology Management*, 42 (4), 51-56.

Prester, Jasna (2011), "Servitization as a strategy for survival: evidence from a small European country," Proceedings of the 18th International Annual EurOMA Conference.

Roegner, Eric V., Torsten Seifert, and Dennis D. Swinford (2001), "Putting a price on solutions," *McKinsey Quarterly*, 3, 94-97.

Samli, A. Coskun, Laurence W. Jacobs, and James Wills (1992), "What presale and postsale services do you need to be competitive," *Industrial Marketing Management*, 21 (1), 33-41.

Sawhney, Mohanbir (2006), "Going beyond the product: defining, designing, and delivering customer solutions," in *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds.: ME Sharpe Armonk,

NY, 365-80.

Sawhney, Mohanbir, Sridhar Balasubramanian, and Vish V. Krishnan (2004), "Creating growth with services," *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 34-43.

Shepherd, Charles and Pervaiz K. Ahmed (2000), "From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage," *European Journal of Innovation Management*, 3 (2), 100-06.

Simon, Herbert A. (1993), "Strategy and organizational evolution," *Strategic Management Journal*, 14 (S2), 131-42.

Slack, Nigel (2005), *Patterns of servitization: beyond products and service*, Institute for Manufacturing, Cambridge.

Spekman, Robert E. and Robert Carraway (2006), "Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework," *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 10-19.

Storbacka, Kaj (2011), "A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions," *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 699-711.

Swift, Cathy Owens (1995), "Preferences for Single Sourcing and Supplier Selection Criteria," *Journal of Business Research*, 32 (2), 105-11.

Tuli, Kapil R., Ajay K. Kohli, and Sundar G. Bharadwaj (2007), "Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes," *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17.

Uлага, Wolfgang and Andreas Eggert (2006), "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing*, 70 (1), 119-36.

Vandermerwe, Sandra and Juan Rada (1988), "Servitization of business: Adding value by adding services," *European Management Journal*, 6 (4), 314-24.

Velamuri, Vivek K. (2013), *Hybrid value creation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Voss, Chris (1992), "Applying service concepts in manufacturing," *International Journal of Operations & Production Management*, 12 (4), 93-99.

White, Allen L., Mark Stoughton, and Linda Feng (1999), "Servicizing: the quiet transition to extended product responsibility." Tellus Institute.

Windahl, Charlotta and Nicolette Lakemond (2006), "Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network," *Industrial Marketing Management*, 35 (7), 806-18.

---- (2010), "Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry," *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1278-90.

Wise, Richard and Peter Baumgartner (1999), "Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing," *Harvard Business Review*, 77 (5), 133-41.

伊藤 宗彦 (2009), "特集 サービス・イノベーション人材育成--神戸大学の取り組み," *季刊ビジネス・インサイト*, 17 (4), 4-13.

栗木 契 (2012), *マーケティング・コンセプトを問い直す : 状況の思考による顧客志向*. 東京: 有斐閣.

南 知恵子 (2006), *顧客リレーションシップ戦略*. 東京: 有斐閣.

南 知恵子・西岡健一 (2014), *サービス・イノベーション : 価値共創と新技術導入*. 東京: 有斐閣.

南 知恵子・西岡健一・坂間十和子 (2012), "B to B マーケティングにおけるサービス志向アプローチの課題と可能性," *国民経済雑誌*, 205 (4), 11-22.

高嶋 克義・南 知恵子 (2006), *生産財マーケティング*. 東京: 有斐閣.