

## BtoB サービスに関する文献研究 ——製造業におけるサービスに焦点を当てて——

坂 間 十 和 子\*

### は じ め に

近年、BtoB 市場におけるサービスに注目が集まっている。そのサービス内容は多岐にわたっており、金融サービスやコンサルティング・サービスなどのサービス業者が提供する従来のサービスにとどまらず、先進的な IT サービスから製造業者が提供するサービスにまで及ぶ。

本研究は製造業者が提供するサービスについて関心を寄せている。近年、実務の世界では、製造業者は製造業者でありながらサービス事業を拡大させようという風潮が強まっている。それと同時に、学術の世界においてもこの分野は注目を集めている。そこで、本研究は BtoB 市場で取引されるサービスについてとりわけ製造業において提供されるサービスに注目しながら先行研究の整理を行い、今後の課題を提示することを目的とする。

本研究の構成は以下の通りである。第1章では、BtoB サービスに関する研究についての文献レビューを行う。本研究では、BtoB サービス研究を大きく二つの流れに分けて整理し、それぞれについて要約的なレビューを行う。その二つの流れは、インダストリアル・サービスと BtoB サービスである。

企業間において取引されるサービスはさまざまな呼ばれ方をしており、インダストリアル・サービスは、産業用ユーザーに提供されるサー

ビスを意味している。一方で、BtoB サービスは事業者間で取引されるサービスを意味し、法人向けの金融サービスや保険などのサービス財が含まれるため、インダストリアル・サービスより広い意味を持つことが多い。

そこで、本研究においては、製造業における高付価値化の流れより前に議論されていたサービスをインダストリアル・サービス、製造業における高付価値化の流れ以降に議論されているサービスを BtoB サービスと表す。この理由としては、後者の流れにおいて、ソリューション・サービスなどのサービス財も提供されていくようになったためである。

前者のインダストリアル・サービスに関する研究は、1970年頃より盛んに行われるようになった。インダストリアル・サービスは産業用ユーザーに提供されるサービスを意味しており、その研究対象となるサービスは製造業において提供されるカスタマーサービスである。

後者の BtoB サービス研究は、大きく二つに分けることができる。それはソリューション研究とサービタイゼーション研究である。

本研究はこのうち後者に注目しているが、先行研究の初期段階では、ソリューション研究とサービタイゼーション研究における提供物は類似していることが指摘され、両者の違いについて議論されてきた。したがって、本研究は両者の先行研究を整理する。両者の違いが認識されていくと、それぞれの研究領域では、製造業者がサービスを開発するために必要とされる要素に関する研究が行われている。

---

\* 広島経済大学経済学部助教

以下では、まず第1章でインダストリアル・サービスに関する先行研究のレビューを行い、製造業における高付加価値化の流れが起きる前の研究潮流を確認する。

続く第2章から第4章では、もう一つの流れである BtoB サービス研究をソリューション研究とサービタイゼーション研究に分けて先行研究を整理する。最後に、第5章では本研究における発見事項の要約と今後の課題を提示する。

## 1. インダストリアル・サービスに関する研究

はじめに、本章では、近年の製造業における高付加価値化の潮流に至る前の、インダストリアル・サービスに関する先行研究を整理する。

生産財市場において、従来、典型的なサービスが提供されてきた。その内容は、スペアパーツの配達、機器の修理など (Eggert et al., 2011) のサービスであり、1970年代頃より、生産財市場におけるサービスは注目され、製造業者の製品に対する補完的な要素と捉えられている。先行研究における議論の焦点は、顧客が重要とするサービスは何か (Cunningham and Roberts, 1974; Banting, 1976; Gordon, Calantone and di Benedetto, 1993; McMurrian and Wilson, 1996) についてであった。

### 1.1 産業別のサービスに関する議論

BtoB サービス品質の初期の研究では、産業ごとに重要とされるサービスが議論されている。Cunningham and Roberts (1974) と Banting (1976) は、イギリスとカナダのポンプ・バルブ製造業者がいかにサプライヤーから提供されているカスタマーサービスを評価しているかを調査している。

Cunningham and Roberts (1974) は、イギリスのポンプ・バルブ製造業者を調査対象としており、デリバリーの信頼性や、迅速な見積も

り、技術的なアドバイスの提供を求めていることを明らかにしている。

一方で、Banting (1976) は、イギリスで調査が行われた Cunningham and Roberts (1974) を受けて、カナダで調査を行い、カナダとイギリスではサービス期待において異なっていることを主張している。Banting (1976) は、バルブ製造業者はデリバリーの信頼性、迅速な見積もりを重視する一方で、ポンプ製造業者はデイスカウントとアフターサービスに関心があることを明らかにしている。

Sterling and Lambert (1989) や Lambert and Harrington (1989) もまた、サービスの重要性を主張している。彼らはオフィスシステムや家具産業や、プラスチック産業において調査をしており、それぞれの産業において重要とされる共通のサービスを提示している。その内容はカスタマーサービス (納期を厳守する能力、オーダーの正確さ、出荷の遅れの事前通知、クレームに対する対応、注文した際の出荷日の情報、在庫品のリードタイムの長さ) と、基本的な流通についての概念 (情報システムの能力、有用性、リードタイム) としている。

また、通信業界でも調査は行われている。Gordon, Calantone and di Benedetto (1993) は通信業界において、いかにマネージャーはサプライヤーのサービスや製品を評価しているかを調査している。彼らはマネージャーの多くは、以下の三つのサービスと製品に対する評価指標 (既存のシステム、顧客組織への統合のしやすさ、オペレーションのしやすさ) を重要視していると主張した。また、彼らは BtoB 取引において、サービスビジネスを管理することは製品ビジネスを管理することと相違がないとしている。

### 1.2 部門ごとのサービスに関する議論

次に、生産財における組織に注目している研

究も存在する。Cooper, Dröge and Daugherty (1991) は、サプライヤーに対するサービスに対する評価の違いを調査し、購買部門と実際に業務を行っている部門では評価が異なることを明らかにしている。彼らは、実際に業務を行っている部門は彼らの業務に深く関連するデリバリーの品質を高く評価していたとした。一方で、購買部門は売上総利益や購買した製品の在庫回転率を評価し、シリーズ商品の入手がもっとも重要であるとしている。

### 1.3 購買機会についての議論

また、先行研究では製品ごとの購買機会という考え方を導入し、顧客に知覚される重要なサービスとは何かという問いに対してより深い知見を見出そうとしている研究がある。McMurrian and Wilson (1996) は購買機会すなわち購買する製品の性質によって、顧客の重要視するサービスが異なると考えている。彼らは購買機会を製品ごとに分類している。その分類はルーティーンの製品、プロセスに問題がある製品、パフォーマンスに問題がある製品、政治的問題がある製品である。ルーティーンの製品は頻繁に購買する製品で、製品を使用するためのトレーニングを必要としない。

一方、プロセスに問題がある製品は製品を操作する作業者が使い方を習得する能力を必要とするものを意味する。パフォーマンスに問題がある製品は顧客が抱えている問題を解決してくれるのか、そして技術的な結果を得ることができるのかという不確実性の高い製品のことである。政治的問題がある製品は、製品価格が高額で、その製品を購買するために、複数の人の意思決定が必要となると表されている。

彼らは、ルーティーンとして購買される製品とそうでない製品かどうかによって、顧客が求めるサービス品質は変化することを発見している。ルーティーンのような購買機会においては

一般的な管理能力と物流に関する能力が重要であり、一方で、ルーティーンではない機会においてはコンサルティング・サービスが重要であることを主張している。

このように生産財市場においてサービスの重要性は認識され、産業ごと、部門ごと、購買機会ごとに重要なサービスとは何かという問いが議論されてきた。BtoB 市場においてサービスは競争優位の要因となっていくことが期待されてきたが、1990年代半ばにおいては、そのサービスの性質は製品の補完的要素にとどまっている (Simon, 1992)。その後、1990年代後半になると BtoB サービスは高付加価値化を目指すという流れになっていく。そこで次章では、BtoB サービスの高付加価値化の潮流について説明する。

## 2. 高付加価値化への潮流

前章では、製造業における高付加価値化の潮流より前に行われてきた研究について整理した。インダストリアル・サービスの重要性は産業ごと、部門ごと、購買部門ごとに議論されてきたが、1990年代半ばにおいてはそのサービスの性質は製品の補完的要素にとどまっていることを確認した。次に、本章では製造業における高付加価値化の潮流について説明する。

1990年代後半頃より、製造業における高付加価値化に注目が集まってきた。この背景にはエレクトロニクス産業を中心とした製品のコモディティ化があり、製造業者が製品のみで収益を確保することが難しくなっているという現状があった。そこで、バリュー・チェーンにおいて組み立て製造プロセスではなく、下方のサービス販売や保守サービスへ注目していくべきという主張がなされてきた (e.g., Wise and Baumgartner, 1999)。

前章で確認した通り、従来生産財市場で提供されてきたサービスは製品をサポートするよう

なサービスつまりは製品の補完的要素であった。一方で、この高付加価値化の潮流では、サービスの方向性は製品ではなく顧客向けであり、顧客の活動自体をサポートするようなサービスが求められている (Mathieu, 2001)。また、従来の BtoB サービスは標準化される傾向が強かったが、高付加価値サービスについてはカスタマイズの程度が高くなる (Mathieu, 2001)。

Wise and Baumgartner (1999) はこの製造業における高付加価値化を主張した初期の研究として挙げられ、埋め込みサービスや、包括的サービス、統合的ソリューション、流通統制という四つのソリューション形態を提示している。

その後、この研究潮流は大きくソリューション研究とサービタイゼーション研究に分類することができる。したがって、次章以降ではソリューション研究とサービタイゼーション研究についてレビューする。

### 3. ソリューション

前章では、製造業における高付加価値化が求められるという潮流とその背景について説明した。その後の研究は大きくソリューション研究とサービタイゼーション研究に分類することができる。本研究はサービタイゼーション研究に注目しているが、ソリューション研究は関連する議論として挙げられるため、本章ではまずはソリューション研究をレビューする。

#### 3.1 ソリューションの定義

はじめにソリューションの定義について確認する。先行研究において、ソリューションは顧客のニーズに働きかけるような製品とサービスとの組み合わせと捉えられている (Hax and Wilde, 1999; Shepherd and Ahmed, 2000; Foote, Galbraith, Hope and Miller, 2001; Galbraith, 2002; Davies, 2004; Brady, Davies and Gann, 2005)。

Evanschitzky et al. (2011) では、ソリューションはインタラクティブにデザインされ、複雑な顧客の問題のための顧客に合わせた提供物であり、その構成要素は価値が構成要素以上になるような製品とサービスとの組み合わせによって、統合的な付加価値を提供すると定義されている。すなわちソリューションとは顧客に対する問題解決に焦点が置かれていることがわかる。ソリューションとは顧客の問題を解決するために、ベンダーを問わないさまざまな製品とサービスまたはサービスのみが顧客へ提供されることである。

ソリューションの性質はサービタイゼーションにおいても顧客の問題解決を行う点では類似する。しかしながら、ソリューションとサービタイゼーションの大きく異なる点は、ソリューションは顧客の問題を解決することに主眼をおくため、ベンダーを問わない、つまり他社の製品やサービスも提供するということが挙げられる (Davies, 2004)。一方で、サービタイゼーションはマルチベンダーではなく自社製品をサービスとともに提供販売するという基本的な考え方がある。サービタイゼーションの定義については次章で詳しく説明する。

#### 3.2 ソリューション研究

次にソリューション研究をレビューする。ソリューション研究では、研究者たちの関心は、いかに企業はソリューションプロバイダーへ移行できるかということにある。そして、彼らは組織の変化や必要とされる能力について議論してきている。(e.g., Davies, 2004; Foote, Galbraith, Hope and Miller, 2001; Galbraith, 2002; Hax and Wilde, 1999; Shepherd and Ahmed, 2000)。

ソリューション研究において、研究者たちが注目してきている、企業がソリューションプロバイダーになるための要因は、バリューチェーンにおけるシステムインテグレーターとい



う役割である。前項で確認した通り、企業は製品やサービスを提供するだけではない。顧客の問題解決のため、ベンダーを問わない製品やサービスを統合して提供するシステムインテグレーターという役割を企業が担うことで、彼らはソリューションプロバイダーになっていく。

初期の研究としては、Davies (2004) が挙げられる。彼は、五社を対象とした事例研究を行い、ソリューションを提供している企業はバリューチェーンにおいて、システムインテグレーターという新しいポジションを得ていると主張し、いかに企業は高付加価値で統合的なソリューションプロバイダーに移行できるかを明らかにした。

また、ソリューション提供における製品・サービスのライフサイクルに注目している研究も存在する。Brady, Davies and Gann (2005) は、複雑性の程度が高い資本財のサプライヤーが統合的なソリューションを提供できるようになるかどうかを調査していく中で、彼らは統合的なソリューションプロジェクトは伝統的なライフサイクルから統合的なソリューションが持つ独自のライフサイクルへ拡張していくということを主張している。

次に、研究者たちは企業がソリューションプロバイダーになるために必要な能力について議論している。Shepherd and Ahmed (2000) はソリューションを施行するために求められる三つの能力として、技術的知識、統合的な知識、市場・ビジネスに関する知識を挙げている。

また、他の先行研究ではソリューションの性質を考慮した上で、企業での経験年数や不確実性への対応に注目し、ソリューション提供における能力の問題について研究が進められている(例えば、Liu and Hart, 2011)。ソリューション提供が行われる際には、企業間提携などのネットワークが形成されることが多く見られる。ソリューションを今までにない新しいものであ

るイノベーションとして捉える場合、イノベーションの開発・提供において考慮される必要がある不確実性への対応は議論されるべきであると考えられている。

Liu and Hart (2011) はソリューションの提供において、企業での経験年数や、ナレッジプロセス(知識移転と知識交流)、市場や技術に関する不確実性の削減の関係性を検証している。彼らは企業の経験年数が知識移転を促進することを確認している。一方で、企業の経験年数は知識交流の関連する活動に直接影響をせず、知識移転を通じて知識交流の関連する活動に影響することを明らかにしている。そして、彼らは知識交流によって不確実性は減少するが、知識移転による不確実性への影響がなかったことより、不確実性を減少させるためには、知識移転は重要であるが十分条件ではないことを示唆している。

以上のように、サービタイゼーション研究と関連する研究としてソリューション研究をレビューし、サービタイゼーションとソリューションの概念の違いについても言及した。そして、ソリューション研究では企業がソリューションプロバイダーへ移行するための組織の変化や必要な能力について議論されてきていることがわかった。次章ではサービタイゼーション研究をレビューする。

## 4. サービタイゼーション

前章では関連する研究分野であるソリューション研究について整理した。本章では本研究が注目しているサービタイゼーション研究をレビューする。

### 4.1 サービタイゼーションの定義と提供物

はじめに、サービタイゼーションの定義とその提供物について整理する。1988年に、アメリカで Vandermerwe と Rada によって、サービ

タイゼーションの性質が最も表されるような論文は書かれている。その後、サービタイゼーションについての議論はイギリスや西欧においても行われるようになり、実務的な研究が蓄積されてきた。

サービタイゼーションとは顧客に焦点を当て、製品にサービスを付加することで価値を創造するプロセスのことである。この概念は実務的な研究を通じて浮き彫りになってきたと言える(e.g., Vandermerwe and Rada, 1988; Baines, Lightfoot, Benedettini and Kay, 2009)。また、サービタイゼーションは製造業におけるサービス戦略、製造業におけるサービス化など、さまざまな呼ばれ方がされており、同じ意味を指す。

サービタイゼーションに関する初期の研究では、顧客に焦点を当てた製品や、サービス、サポート、セルフサービス、ナレッジを組み合わせたものや、マーケット・パッケージという全体包括的なアプローチと捉えられてきた(Vandermerwe and Rada, 1988)。

そして、Baines, Lightfoot, Benedettini and Kay (2009) は、先行研究を整理して、サービタイゼーションの定義を行っている。彼らは近年のサービタイゼーションを製品販売から製品サービスシステムを販売することへの移行を通じて、相互的な価値を一層生み出すような組織能力とプロセスのイノベーションとみなしている<sup>1)</sup>。

このように、研究者たちはサービタイゼーションを顧客価値に焦点を当てた顧客との相互的なアプローチという企業の行動を表す概念から、顧客の認識する価値を創造していくプロセスという概念に発展させ、その関心分野を拡張してきたといえる。

第1章で確認した通り、従来、製造業におけるサービスは製品の補完的要素としてみなされてきた。しかしながら、1990年代後半ごろより製造業における高付加価値化の潮流が起き、製

造業者はサービスを製品購買後に提供するだけでなく、製品の開発・提供段階からサービス戦略の立案・施行を目指すようになってきたのである。ここで、サービス戦略とは顧客にどのようなサービスが求められ、どこで、いかに、いつそれらは提供され、どのくらいの期間それらは求められ、誰にそれらは提供され、どのような資源が必要になり、なぜそれらは提供されるかという一貫した計画に基づいたサービスの提供を意味している(Kumar and Markeset, 2011)。

次に、サービタイゼーションにおける提供物について整理する。サービタイゼーションにおける提供物は、①製品とサービスのバンドル、②機能の提供と大きく二つに分けることができる。

まず、一つ目の製品とサービスのバンドルという考え方について整理する。Stremersch, Wuyts and Frambach (2001) はサービタイゼーションにおける提供物を製品とサービスを包括的にバンドルするフル・サービスという概念で捉えている。彼らはオランダやベルギーのメンテナンス市場において、インタビュー調査とコンジョイント実験を行い、フル・サービス契約は高価格であり、高い複雑性や長期間の顧客へのコミットメントを伴うため、顧客企業の意思決定者によって包括的に評価されていると主張している。さらに、顧客企業にとってフル・サービスの評価基準は特定のメンテナンスコストよりもコスト削減やパフォーマンスの改善の方が重要であると指摘している。

二つ目は、製品とサービスのバンドルという考え方ではなく、機能のみを提供するという考え方である(Markeset and Kumar, 2003; Kumar and Kumar, 2004)。このタイプの提供物は製品の所有権が顧客に移転されないまま、その提供物の機能のみが顧客に提供されるという性質を持っている。この場合、顧客は製品のもたらし機能のみを購入することになる。そして、顧客

はシステムの運用や保守についての責任は負わないことになっている (Markeset and Kumar, 2003)。

また、先行研究では製造業におけるサービスの分類も提示されている。初期の研究で代表的な分類は Oliva and Kallenberg (2003) による分類である。彼らは近年のサービスの変化をエンドユーザーのプロセス志向と関係志向として捉えており、製造業におけるサービスを基本設置基盤サービス、メンテナンスサービス、プロフェッショナルサービス、オペレーショナル・サービスに分類することを提案している。

基本設置基盤サービスは製品に関わる書類、顧客への製品輸送などである。メンテナンスサービスは予防保守メンテナンス、フルメンテナンスの契約を意味する。プロフェッショナルサービスは、エンドユーザーのプロセス志向の設計 (テスト、最適化、シミュレーションなど)、エンドユーザープロセス志向の製品開発、コンサルティング・サービスなどを含んでいる。オペレーショナル・サービスはメンテナンス機能や製品オペレーション自体の管理を意味する。後に Gebauer (2008) もこのサービス分類を用いて研究を行っている。

そして、Gebauer, Edvardsson, Gustafsson and Witell (2010) は Oliva and Kallenberg (2003) のサービス分類を発展させており、より詳細な製造業におけるサービスを提示している。その内容はカスタマーサービス (情報サービス、基本アドバイスサービス、資料、輸送、設置)、基本設置基盤サービス (トレーニング、ヘルプデスク、調査サービス、診断サービス、修理サービス)、メンテナンスサービス (予防保守、フルメンテナンス、一年間のメンテナンス活動、サービスレベルのメンテナンス契約、プロセス最適化)、R&D 志向サービス (プロセスデザイン、プロセス志向のエンジニアリング、開発サービス、サービスデザイン、製品・プロセス

開発における事業コンサルティング)、オペレーショナル・サービス (全体のメンテナンス機能のオペレーション、製品のオペレーション、スペアパーツの管理、修理チームのオペレーション、トレーニングと人材開発の管理) である。

本節ではサービタイゼーションの定義とその提供物について整理した。次節では、サービタイゼーション研究で行われているサービス戦略と収益性についての議論を整理する。

#### 4.2 製造業のサービス戦略と収益性の議論

前節では、サービタイゼーションの定義と、その提供物の分類と性質について整理した。本節では、サービタイゼーション研究で行われてきているサービス戦略と収益性についての議論を整理する。

サービタイゼーション研究では、サービス戦略と収益性との関係性は注目を集めている。先行研究では、製造業者によるサービス戦略とその収益性との関係において、製造業者がサービス戦略を採用した場合に収益性が向上するという主張 (e.g., Oliva and Kallenberg, 2003; Baines et al., 2009) がある一方、収益性を得ることは難しいという主張 (e.g., Gebauer, Fleisch and Friedli, 2005) もなされている。

##### 4.2.1 収益性が向上するという主張

製造業における高付加価値化の流れ以降、その流れを汲んで発展したのがサービタイゼーション研究であった。したがって、収益性が向上するメカニズムは、高付加価値サービスの提供、すなわち製造業者がサービス戦略を採用することで、サービス事業は新たな収益源となり、製造業者の収益性は高まっていくというロジックに依拠している。

先行研究では、研究者たちによって、製造業者がサービス戦略を採用するべきであるという主張がなされている。Oliva and Kallenberg (2003) は、製造業における収益源をサービス

と捉えており、製造業において提供されうるサービスの分類を提示している。彼らは、従来の製品志向かつ短期的な相互作用のサービスだけでなく、顧客志向かつ関係的なサービスが出現していることを述べ、製造業者がサービス戦略を取ることの重要性を主張している。

同様に、Baines et al. (2009) は、サービス戦略への注力は、顧客との関係性を強め、新たな収益源を生み、競合他社に対する参入障壁を作ることができることを主張している。彼らは、サービス戦略から高い収益を得られるという立場で、先行研究をレビューし、今後議論されるべき論点を提示している。

#### 4.2.2 収益性を得ることは難しいという主張

実務的にも学術的にもサービタイゼーションは注目される一方で、2005年に出版されたGebauer たちの論文は、その流れに一石を投じることとなる。Gebauer, Fleisch and Friedli (2005) において、彼らは複数の製造業者と共同研究を行ってきた中で、製造業者がサービス戦略を実行しても投資分のリターンを得られないサービス・パラドックスという深刻な問題に陥っていることを主張した。彼らは、サービス・パラドックスの要因として、サービス志向であることや、明確に定義されたサービス開発のプロセスを確立すること、顧客への価値提案に焦点を絞ってサービス提供を行うこと、関係性マーケティングの施行、明確なサービス戦略の定義、独立したサービス組織の設立、サービス文化の醸成が不足していることを挙げており、製造業者はこれらの要因を乗り越えるべきであると主張している。

この研究を端緒に、製造業者がサービス戦略から得られる収益は、どのような要因によって阻害されているのかということに焦点が当てられた研究の蓄積が進んでいく。収益を得るプロセスの中には、サービスレベルの向上や価値提案などの問題が存在している。以下では、蓄積

されてきた先行研究を、サービス戦略の問題や、組織的な問題、価値提案の問題に分け、整理していく。

##### ①サービス戦略の問題

先行研究では、サービス戦略の変化についても研究が行われている。サービタイゼーションの流れにおいて、製造業者はどのようなサービス戦略をとるべきかということが注目されている。彼らが適切なサービス戦略をとることは収益性の向上につながっていくと予測される。

Gebauer, Fischer and Fleisch (2010) は、サービタイゼーションにおいて、製造業者が実際どのように提供サービスを変化させていったのかを調査し、製造業者が採用するサービス戦略の移行パターンを明らかにしている。

彼らは、1997から2004年（1997年、2001年、2004年）の期間にわたって、資本財企業にインタビュー調査とアンケート調査を行い、それらの資本財企業が行ったサービス戦略について調査を行っている。

そして彼らは、四つのサービス戦略（アフターセールスサービス戦略、カスタマーサポートサービス戦略、開発パートナー、アウトソーシングパートナー）を製造業者のサービス戦略と捉えている。また彼らは、クラスター分析を行い、四つのサービス戦略の移行パターン（①カスタマーサービス戦略からアフターセールスサービス戦略、②アフターセールスサービスからカスタマーサポートサービス戦略、③カスタマーサポートサービス戦略から開発パートナー、④カスタマーサポートサービス戦略からアウトソーシングプロバイダー）を明らかにしている。

##### ②組織的な問題

次に、先行研究では、サービスレベルの向上による収益性への貢献に関しては、とりわけ組織的な要素、すなわち組織が持つサービス志向性や、マネージャーの行動的な要因と心理的な要因に焦点が当てられている（たとえば、



Gebauer and Fleisch, 2007; Gebauer, Fischer and Fleisch, 2010; Gebauer, 2008; Lightfoot and Gebauer, 2011; Gebauer, Edvardsson, Gustafsson and Witell, 2010)。

組織的な要素が研究されている背景として、組織のサービスを開発・提供できる体制が整った場合、明確なサービス戦略を策定・施行することができ、サービスレベルが向上し、収益性の向上につながっていくという論理がある。

はじめに、サービス戦略と組織が持つサービス志向性に注目している研究は存在している。Gebauer, Edvardsson, Gustafsson and Witell (2010) は、回答者を企業レベルと事業部レベルの製造業者を対象としたアンケート調査を行い、サービス戦略（アフターセールスサービスプロバイダー、カスタマーサポートサービスプロバイダー、開発パートナー、アウトソーシングプロバイダー）のタイプを四つに分類した上で、組織のサービス志向性との関係を探索している。そして彼らは、カスタマーサービスプロバイダーを除く、サービスプロバイダーは、サービス志向性が高いことを報告している。したがって、この研究より、組織におけるサービス志向性の高さは、より高次元のサービス戦略が提供される要因であるといえるだろう。

次に、マネージャーの行動的な要因と心理的な要因に注目もされている。Gebauer and Fleisch (2007) は、製造業者にインタビュー調査とアンケート調査を行い、マネージャーの行動プロセスや、マネジリアルなモチベーションのレベル、サービス事業への投資、サービス収益といった要因と企業全体の利益との関係性を調査している。彼らは、階層的重回帰分析を行い、マネージャーがサービス事業へ積極的であるほど、マネジリアルなモチベーションのレベル、サービス事業への投資、サービス収益が高まり、最終的には企業全体の利益も向上することを明らかにしている。

### ③価値提案の問題

次に、サービスによる収益性の向上を阻害する要因として、価値提案が議論されている。先行研究では、価値提案は三段階のプロセスから成ると考えられている (Frow and Payne, 2011)。Frow and Payne (2011) によれば、価値提案のプロセスとは、①まず求めている価値ごとに顧客をセグメントに分けて分析し、②セグメントごとに価値を提供できるような機会を推定し、③これらの機会を最大限に利用できるように価値提案を明確に選ぶことである。このプロセスを通じて、企業は顧客にとっての価値を理解し、その価値を提案できるようになる。そして顧客が求めるサービスを開発・販売できるようになり、サービス事業の収益性が向上することにつながっていく。

サービタイゼーションに関連する先行研究では、価値提案の定義は明確に提示されず、定量的な検討が十分ではなかったものの、企業の価値提案に関する失敗事例から、価値提案そのものの重要性が報告されている。例えば、Westergren (2011) は、油圧ドリルメーカーとその顧客に関する事例研究を行い、顧客の環境を理解できていない企業の顧客や、企業からの説明と提案を十分に受けていない顧客は、実際企業から提供されたりモート・サービスから、どのような価値を得られるかが理解できていないことを発見している。同様に、KuÈssel, Liestmann, Spiess and Stich (2000) も、ドイツの工作機械メーカーを対象に実施したアンケート調査から、多くの顧客はリモート・サービスからどのような価値が得られるかを理解できていないことを報告している。

以上のように、製造業者によるサービス戦略と収益性との関係性において、収益性を得ることが難しいという議論では、サービス戦略の問題や、組織的な問題、価値提案の問題が議論されてきていることを確認した。

## 5. 結 論

本研究では、BtoB サービスに関する先行研究を概観し、製造業における高付加価値化までの流れを整理し、その後の研究潮流を整理したうえで、近年の主要な研究動向を明らかにした。本研究の発見事項は以下の通りである。

第一に、BtoB サービス研究はソリューション研究とサービタイゼーション研究に分けられ、ソリューションとサービタイゼーションの性質の違いやそれぞれの研究領域で議論されている論点がわかった。ソリューションの性質はサービタイゼーションにおいても顧客の問題解決を行う点では類似している。しかしながら、ソリューションは顧客の問題を解決することに主眼をおいている。そのため、ベンダーを問わない、つまり他社の製品やサービスも顧客に提供するということが挙げられる。そのことがソリューションとサービタイゼーションの大きく異なる点として挙げられる。

第二に、サービタイゼーション研究では収益性に関する議論が行われていることが明らかとなった。先行研究では、製造業者がサービス事業を拡大していくことは収益性につながるという主張がある一方で、その困難性もまた議論されている。

第三に、サービタイゼーション研究はサプライヤー側からの視点から研究されてきていることがわかった。

今後の課題としては、顧客側の視点に立った研究が求められる。その理由としては、製造業者がサービス事業を展開していく上で顧客の価値認識に注目する必要があるためである。したがって、今後顧客側の視点に立ったより一層の研究蓄積が望まれる。

## 注

1) 製品サービスシステムという概念は Baines et

al. (2009) などによって用いられており、サービタイゼーションと類似した概念と捉えられる。欧州における持続可能な環境対応がこの概念の出現した背景となっている。

## 参 考 文 献

- Baines, T. S., Lightfoot, H., Peppard, J., Johnson, M., Tiwari, A., Shehab, E., and Swink, M. (2009), "Towards an operations strategy for product-centric servitization," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 494-519.
- Banting, P. M. (1984), "Customer service in industrial marketing: a comparative study," *European Journal of Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 136-145.
- Brady, T., Davies, A., and Gann, D. (2005), "Creating value by delivering integrated solutions," *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 360-365.
- Cunningham, M. T., and Roberts, D. A. (1974), "The role of customer service in industrial marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 15-28.
- Cooper, M. B., Dröge, C., and Daugherty, P. J. (1991), "How buyers and operations personnel evaluate service," *Industrial Marketing Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 81-85.
- Davies, A. (2004), "Moving base into high-value integrated solutions: A value stream approach," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 5, pp. 727-756.
- Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W., and Muenkhoff, E. (2011), "Industrial services, product innovations, and long-term firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 661-670.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F. V., and Woisetschlager, D. M. (2011), "Service & solution innovation: Overview and research agenda," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 657-660.
- Foot, N., Galbraith, J., Hope, Q., and Miller, D. (2001), "Making solutions the answer," *The McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 84-93.
- Frow, P., and Payne, A. (2011), "A stakeholder perspective of value: extending the value proposition in the context of stakeholders and service dominant logic," *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 1-2, pp. 223-240.
- Galbraith, J. (2002), "Organizing to deliver solutions," *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 2, pp. 194-207.
- Gebauer, H. (2008), "Identifying Service Strategies in Product Manufacturing Companies by Exploring Environment-Strategy Configurations," *Industrial*

- Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 278–291.
- Gebauer, H., Fleisch, E., and Friedli, T. (2005), “Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies,” *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 14–26.
- Gebauer, H., and Fleisch, E. (2007), “An investigation of the relationship between behavioural processes, motivation, investments in the service business and service revenue,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 337–348.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A., and Witell, L. (2010), “Match or mismatch: strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies,” *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 198–215.
- Gordon, G. L., Calantone, R. J., and di Benedetto, C. A. (1993), “Business-to-business service marketing,” *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 45–57.
- Hax, A. C., and Wilde, D. L. (1999), “The delta-model: Adaptive management for a changing world,” *Sloan Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 11–28.
- KuÈssel, R., Liestmann, V., Spiess, M., and Stich, V. (2000), “TeleService a customer-oriented and efficient service?” *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 107, No. 1, pp. 363–371.
- Kumar, R., and Kumar, U. (2004), “A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 310–319.
- Kumar, R., and Markeset, T. (2007), “Development of performance - based service strategies for the oil and gas industry: a case study,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 4, pp. 272–280.
- Lambert, D. M., and Harrington, T. C. (1989), “Establishing customer service strategies within the marketing mix: more empirical evidence,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 10, No. 2, pp. 44–60.
- Lightfoot, H. W., and Gebauer, H. (2011), “Exploring the alignment between service strategy and service innovation,” *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 664–683.
- Liu, A. H., Leach, M. P., and Bernhardt, K. L. (2005), “Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors,” *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 5, pp. 559–568.
- Markeset, T., and Kumar, U. (2003), “Design and development of product support and maintenance concepts for industrial systems,” *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 9, No. 4, pp. 376–392.
- Mathieu, V. (2001), “Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 39–58.
- McMurrian, R. C., and Wilson, E. J. (1996), “A trade-off analysis of value-added customer service dimensions in supplier choice,” *Working Paper, ISBM Report 2, Institute for the Study of Business Markets*, the Pennsylvania State University.
- Oliva, R., and Kallenberg, R. (2003), “Managing the transition from products to services,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160–172.
- Roberts, J., and Merrilees, B. (2007), “Multiple roles of brands in business-to-business services,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 6, pp. 410–417.
- Shepherd, C., and Ahmed, P. K. (2000), “From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage,” *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 100–106.
- Simon, H. (1992), “Service policies of German manufacturers—Critical factors in international competition,” *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 404–411.
- Sterling, J. U., and Lambert, D. M. (1987), “Establishing customer service strategies within the marketing mix,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 8, No. 1, pp. 1–30.
- Stremersch, S., Wuyts, S., and Frambach, R. T. (2001), “The purchasing of full-service contracts: An exploratory study within the industrial maintenance market,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 1–12.
- Vandermerwe, S., and Rada, J. (1988), “Servitization of Business: Adding Value by Adding Services,” *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 314–324.
- Westergren, U. H. (2011), “Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry,” *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 223–245.
- Wise, R., and Baumgartner, P. (1999), “Go downstream — The new profit imperative in manufacturing,” *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, pp. 133–141.