

# サービス・ケイパビリティ再考：A2Aパースペクティブで捉えたダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎における経営資源の活用能力に関する研究アジェンダ

本田 路子<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> 国際観光ホスピタリティ総研株式会社

\* Corresponding Author: honda@iith.net

## Abstract

The purpose of this study is to accurately understand the concept of SC (Service Capabilities: Hara et al. 2015) in order to contribute to the establishment of SC as a theory and its implementation in service practice. Specifically, author starts from the definition of SC by Hara et al. (2015) and go back to the definition of "service" (Vargo and Lusch 2008b), redefine it as a concept to capture phenomena that have not yet been focused on in DC (Dynamic Capabilities: Teece 2007) theory. Furthermore, using related case studies, author delves into the elements that SC is trying to address and propose a future research agenda. Based on the A2A perspective of SDL, assuming a situation in which the co-created value is judged phenomenologically by the beneficiaries individually, there are many variables to be handled for the success of value co-creation and the optimal combination is improvised when customers and employees face each other in real time and in the same space. In this study, author redefined SC as a concept that captures the capabilities and processes of employees and organizations that enable the optimal combination of many variables without incurring extra costs in such unique environments.

## Keywords

Service capabilities, Dynamic capabilities, Micro-foundations, Service Dominant Logic, Actor to Actor

## 1 はじめに

原他 (2015) によって提示されたサービス・ケイパビリティ (Service Capabilities, 以下SC) は、広範かつ複雑で観察も制御も困難なサービスの設計指針の導出、最適化を目的としたフレームワーク概念である。本研究の目的は、このSCの理論としての確立とサービス実務への実装に貢献するために、SC概念の精確な理解を目指すことである。具体的には原他 (2015) によるSCの定義を起点に「サービス」の定義 (Vargo and Lusch 2008b) (以下、鍵括弧付きのサービスは Vargo and Lusch 2008bにおいて定義されたものを指す) に立ち戻り、ダイナミック・ケイパビリティ論 (Dynamic Capabilities, 以下DC論) (Teece 2007) において未だ焦点化されていない現象を捉えるための概念として再定義し、今後の研究アジェンダを提案する。これは経営資源の活用能力である「ケイパビリティ」になぜ「サービス」を冠するのかという問いに答えることである。Vargo and Lusch (2004) によって提示されたサービス・ドミナント・ロジック (Service-dominant logic, 以下SDL) は、従来の企業中心の経営ロジックであるグッズ・ドミナント・ロジック (Goods Dominant Logic, 以下GDL) に代わる新たなパラダイムとして、マーケティング分野に留まらず、サービス科学という新たな研究分野の基盤ともなり、更にデザイン、経営戦略など広範囲の議論に影響を与えている (ラッシュ・ヴァーゴ 2022) が、昨今注目

を集めているDCの議論にSDLの概念を取り込むことで、SC概念が扱おうとしている要素を明示し、今後の研究課題を検討する。

Vargo and Lusch (2004) によってSDLが提示された同年、Prahalad and Ramaswamy (2004) が経営戦略論における議論の視点をこれまでの企業中心から顧客中心へと転換する必要性を指摘したが、SDLにおける「サービス」と価値共創は、企業と顧客という区別を超越し、より本質的な議論を呼び起こす意味において、SDLと経営戦略論の理論的な接続は有意義である。Vargo and Lusch (2008b) が定義した「サービス」とは、互いの不足する能力を補い合い、互いに依存するという本質的な行為を捉え、企業と顧客という区別を超越したA2A (Actor to actor) パースペクティブ (Vargo and Lusch 2011) に立脚し、価値共創の互惠性や価値が受益者によって現象学的に判断される (Vargo and Lusch 2008a) ことが強調される。このような広範で複雑な現象が生じることを前提とした環境下で、多種多様な経営資源を最適にかつ余計なコストをかけずに組み合わせるケイパビリティについての議論はまだ不十分である。

ケイパビリティの中心的な議論であるDCとは、変化の激しい環境に対して既存の経営資源を再構築して自己変容していく能力を指し (菊澤 2021)、ミクロ的基礎と呼ばれるDCを開発、活用するプロセスやメカニズムを明らかにしようとする研究が取り組まれて

いる(橋本 2022)。Teece (2007) は感知・捕捉・変容というDCの発動プロセスを提示し、Helfat and Peteraf (2015) は、DCは経営者の認知能力によって左右されると指摘した。また、Schulze and Brusoni (2022) は、所与の環境下において定められたルーティンを効率的に実行する能力であるオーディナリー・ケイパビリティ (Ordinary Capabilities, 以下OC) (Teece 2007, 2014) がDCによって変化することで、緩やかで継続的な変化が促されることを指摘しているが、これらの議論においてはDCの実践者は経営者や現場のマネージャーであり、一般従業員ではない。また、変化の感知から捕捉、既存のルーティン等の変容までに至る時間と空間については、特定の条件が定められているわけではない。しかし「サービス」の価値共創が展開される顧客接点においては、一般の従業員自身が顧客のニーズやその変化を感知し、顧客の価値実現のために経営資源を適切に組み合わせなければならない。更にそれはリアルタイムかつ同空間においての即興的な活動であり、SDLのA2Aパースペクティブに立脚すると、取り扱うべき変数は非常に多くなる。既存のDC論は、このような特異な状況を想定したものではなく、また、同じ商品サービスでも、ある顧客には喜ばれ、別の顧客には喜ばれないことがある「サービス」の性質を考慮すると、DCの発動プロセスやDCがOCに与える影響及び両者の関係性についても既存の議論とは異なる見解がもたらされる可能性がある。すなわち、個々の顧客ごとに独自に価値判断される「サービス」を扱う場合のDCの発動場所、規模、頻度等についての特性や、ルーティンとしてのOCの管理方法には独特の成功パターンがあるかもしれない。

本研究では、原他 (2015) が経営戦略論におけるケイパビリティの議論を軸として「利害関係者や資源の制約を解決し、上手く結びつけ活用する能力」と定義したSCを起点とし、DCのミクロ的基礎の議論を拡張して、リアルタイム、同空間において一般従業員が多くの変数を適切に扱うのに必要な能力や組織的なプロセスを記述するための概念としてSCを再定義する。本研究において、顧客と従業員が直接的に相互作用するような対人サービスの現場を想定した理論的議論を展開するのは、「サービス」特性が最も表出するシーンであることに加えて、過度な抽象的議論を避け、得られた知見の実装促進を狙う意図もある。

本研究の構成は以下の通りである。続く2章ではVargo and Lusch (2004) を中心として議論されている「サービス」と価値共創の概要を述べたうえで、SCという用語が用いられている先行研究においてどのような議論がなされてきたのかを俯瞰し、原他 (2015) によるSCの定義の妥当性と、拡張の必要性を確認する。3章では資源ベース論から生じたケイパビリティ論、DC論に至る議論の変遷をふまえた上で、DCのミクロ的基礎に関する研究では焦点となっていない分析視点とSCとの接続を議論する。4章では、関連する事例研究を取り上げ、SCが扱おうとしている要素について掘り下げる。5章では、再定義されたSC研究の焦点について結論を述べ、本研究の限界と今後の研究課

題についての方向性を示す。尚、本稿では、Vargo and Lusch (2008b) が定義するサービスを鍵括弧付きで表示し、それ以外の意味を含むサービスとは区別する。またA2Aパースペクティブに関する議論では、従業員と顧客などを区別せずにアクター、受益者という用語を用いるが、意味を明確にするために従業員、顧客という言葉を用いる場合がある。この場合も双方がアクターであることを前提とした役割名として用いている。

## 2 「サービス」とは何か

### 2.1 「サービス」の定義とSDLにおける経営資源の捉え方

これまで、主にマーケティングや工学の領域においてサービスをいかに定義するかについて様々な議論が展開され、またその内容についての吟味、整理が取り組まれてきた (Zeithaml et al. 1985; 近藤 2003; 住田他 2012)。そこでは、モノとの比較においてサービスの特性 (IHIP: 無形性, 異質性, 不可分性, 消滅性) を認識しようとするものや、モノにサービスが付随することによって価値が形成されると捉えるもの、サービスには所有権の移転がないという性質を指摘するものなどがある。トゥボール (2007) はサービスについて、農業と工業以外の全てを指すとしたうえで、モノづくりとサービスとを区別することは無意味だと指摘する。「サービス」の定義において本研究でVargo and Lusch (2008b) による定義を採用するのは、彼らが2004年に提示したSDLこそが、経済的・社会的パラダイムシフトをもたらす要素としての「サービス」概念を広く浸透させたからである。彼らの「サービス」の定義とは「他者あるいは自身のベネフィットのために、専門化されたコンピタンス (オペラント資源としてのナレッジとスキル) を行為やプロセスを通じて適用すること」である。これは、これまで議論されてきたサービスの定義よりも範囲が広く、本質的である。Vargo and Lusch (2008b) が定義する「サービス」は、モノとの対比ではなく、農業と工業を差し引いた残りの産業を指すものでもなく、農業も工業もサービス経済だと捉える。IHIPについてもモノよりサービスが劣っている意味を表すものとして適切ではないとしている。人々が互いに不足している能力を補い合うことそのものを「サービス」と捉えているのである。この「サービス」概念がSDLの基礎となっている。SDLはそれまでの企業中心、製品中心の経営ロジックからのパラダイムシフトである。SDLのパースペクティブは、ビジネスを取り巻く世界において行われている経済的、社会的交換の実態への理解を促すと指摘される (ラッシュ・ヴァーゴ 2022)。ここでの「サービス」は、製品に付随した機能を指すGDLの用語である「サービスズ」とは異なる。複数形の「サービスズ」は、顧客がある製品を購入する理由、すなわち製品そのものではなく、それを活用して満たしたいニーズを指し「サービス」とは区別される。複数形の「サービスズ」はレヴィット (2001) が指摘した、脱近視眼的マーケティングに必要な観点ではあるが「サービス」

は、それより広い概念、すなわち個々の人間の能力の限界を乗り越えるために他者と交換されるものが「サービス」である（ラッシュ・ヴァーゴ 2022）。1970年代からサービス研究に取り組む北欧学派のサービスの定義との整合性も確認する必要がある。なぜならば北欧学派のサービス研究が、SDLの土台であるプロセスとしてのサービス概念のルーツ（村松 2021）であるからだ。Grönroos and Gummerus (2014) は、Vargo and Lusch (2008b) の「サービス」の定義に合意しており「他者の価値創造を支援するためにナレッジとスキルを資源に適用すること」と定義する。この定義が示唆するように、北欧学者はサービスの互惠性を強調しない。しかし本研究では次節で議論するA2Aパースペクティブがサービスの実践を捉えるのに有効であると考え、サービスの互惠性を肯定し、「サービス」を「他者あるいは自身のベネフィットのためにナレッジとスキルを適用すること」と定義する。

後の章でケイパビリティ論との接続を議論するのに先んじて、SDLの経営資源の捉え方についての特徴も確認しておく。Constantin and Lusch (1994) は経営資源を「オペラント資源」と「オペラント資源」に分類することによる資源の捉え方や扱い方についての意思決定への影響を示唆する。「オペラント資源」は有形で静的な、設備や天然資源のような資源を指し、「オペラント資源」は無形で動的な、人的資本や知識、情報を指す。そして「オペラント資源」は「オペラント資源」の働きかけによって効果を発揮する存在とされる。しかし「オペラント資源」に分類される資源も放置されれば動的な性質を失い「オペラント資源」となってしまう。例えば従業員が学習する機会を得られなければ、ナレッジとスキルのレベルが低下し「オペラント資源」に働きかけることができなくなる。つまり従業員自身が「オペラント資源」と化してしまう。いずれの資源も「オペラント」「オペラント」両方の性質を併せ持つ（ラッシュ・ヴァーゴ 2022）のである。

## 2.2 A2Aパースペクティブで捉えた価値共創

「サービス」の定義を共有していても、北欧学派はSDLとは異なる観点で「サービス」の価値共創を捉える。それはSDLに対してサービス・ロジック（Service Logic, 以下SL）と呼ばれる。「サービス」の価値共創がどのように行われ、その価値がどのように知覚されるのかについてSDLではサービス価値は「受益者を含む複数のアクターによって常に共創され」（Vargo and Lusch, 2016）、「価値は受益者によって常に独自にかつ現象学的に判断される」（Vargo and Lusch 2008a）と定義する。ここでアクターとは、エンジェンシー（目的を持って行動するための能力）を持つエンティティ（実存者）である。従って、アクターは価値共創に直接的、間接的に相互作用する全ての存在すなわち、顧客、従業員、取引先、コミュニティ、金融機関、弁護士などを指し、それぞれが自身の、そして他者の資源を統合してベネフィットを得ていると捉える。これはA2Aパースペクティブと呼ばれる（Vargo

and Lusch 2011）。SDLでは基本的に価値共創の参加者を企業や従業員、顧客という区別をせずにアクターと呼ぶ。そこには価値共創のフィールドを「ズームアウト」し「サービスエコシステム」として捉えようとの意図がある（Vargo and Lusch 2016）。従って、価値は受益者が創造するのではなく、複数のアクターによる共創となる。また、共創される価値は受益者によって「現象学的に」判断されるという表現には、最終的に知覚される価値が、様々な影響を受けるという性質（contextual nature）を示している。受益者のその時の心境、これまでの経験、複数のアクターとの関係、価値共創が展開される環境などが価値判断を左右すると認識されている。

一方SLの場合は、価値の創造者は唯一顧客であり、企業や従業員（Service provider, 以下SP）は顧客の価値創造の促進者であると定義し、顧客に対するSPの役割を規定する（Grönroos and Voima 2013）。SLでは価値共創は顧客による価値創造の一部とみなされる。顧客がSPと直接的に相互作用する場合に価値共創が展開され、間接的な相互作用の場合は、価値共創ではなく顧客による価値創造となる。そして共創され、あるいは創造された価値に対する判断は、顧客によって独自に判断されるが、それは社会的、物質的、精神的、その他の文脈的な要素の影響を受ける（Grönroos and Gummerus 2014）。価値促進者としてのSPにとって重要なことは、顧客との価値共創を成功させるために、SPのナレッジとスキルがどのようなシーンで顧客に必要とされるのか、顧客の生活世界を理解すること（Heinonen et al. 2010）だとされる。

価値共創がどのように展開されるのか、その詳細な議論の中身にはSDLとSLでは違いがあるが、価値共創が2者以上による「サービス」のやり取りであり、その価値判断は、受益者としてのアクター（顧客など）によって独自になされるという視点は共通している。SLは、SDLが価値共創についてズームアウトした視点で論じることの矛盾を指摘し（Grönroos and Gummerus 2014）、SDLは、SLが直接的な相互作用によってのみ価値共創が成立すると主張することに異論を述べているが（Vargo and Lusch 2016）、価値共創をエコシステムとしてマクロな視点で捉えるSDLのA2Aパースペクティブと、ミクロ（企業レベル）で捉えるSLの視点は補完的でいずれも有用である。目の前の顧客はアクターとしての様々な別の顔を持ち、他の様々なアクターたちと相互作用しているため、ニーズや価値評価もその影響を受けるものだ、というマクロな視点もたらす想像力は、目の前の顧客と従業員による価値共創を成功させる様々な経営資源の価値や活用のパターンを分析するミクロな視点を精緻化することになる。例えば、顧客がその企業を選択した理由について想像力を高めることや、顧客との接点を取り巻く外的環境、他の顧客との関係、対応する従業員の相性など、経営資源の複雑な相互作用を発見するのを助ける。特にこのアプローチは企業の従業員に対する見方を変える可能性もある。従業員をSDLにおけるアクターと捉えると、その人は価値共創によってベネフィットを得る存在となる。その人は従業員であり、消費者であり、子

供を持つ親でもある。また、国籍や習慣、受けてきた教育などによって価値観も様々である。従業員が顧客と接する時、従業員はアクターとしてその背景に持つ多様な要素ごと顧客に接して価値共創が展開され、そして顧客の価値判断に影響を与えている様子が見えてくる。この時、顧客が満足のいく価値共創を実現するために企業がアクターとしての従業員に対してなすべきことは、果たして企業が想定しているサービス提供に必要なナレッジとスキルの訓練だけで十分なのかという新たな問いが生じる。このことは人的資本の活用手法を見直す契機となるかもしれない。

以上の議論をふまえ、本研究ではミクロな現象すなわち企業及び従業員と顧客の相互作用を取り巻く経営資源の動きを理解、分析するための視点としてSDLのA2Aパースペクティブに立脚する。Vargo and Lusch (2016)もNicolini (2009)を引用し、企業活動において何が起きているのかを理解するためには、ズームアウト、ズームイン両方の視点を交互に使い分けることが必要だと述べている。そして本研究における価値共創については、顧客と従業員の直接的な接点と相互作用に着目するSLの視点を尊重したうえで、複数のアクターによって価値は共創され、それは互恵性があり、最終的な価値判断は受益者によって独自に現象学的に判断されるものと定義する。

## 2.3 「サービス・ケイパビリティ」とは何か：先行研究における議論と本研究における再定義

先に述べたように、原他 (2015) はSCについて「利害関係者や資源の制約を解決し、上手く結びつけ活用する能力」と定義しているが、SCという用語を用いた先行研究においては、SCはどのように定義されているだろうか。日本語文献については「サービス・ケイパビリティ」「サービス・ケーパビリティ」という検索語（完全一致）を用いて、それぞれについて検索したところ、結果は、CiNii Articlesについてはそれぞれ4文献と1文献、Google Scholarについては22文献と3文献であった。これらについてSCという用語を用いた文献に絞り、重複分を除くとそれぞれ、7文献と1文献となった（2024年1月14日時点）。これらの文献のうちSCを明確に定義したものは、前述した原他 (2015) と、須賀・南 (2021) の「製造業をサービス化させる開発能力自体」とするもののみであった。英語文献については、須賀・南 (2021) が指摘するように、製造業のサービス化に関する先行研究が蓄積されており、Web of Scienceを用いてトピック（タイトル、キーワード、抄録）に「service capability」または「service capabilities」（完全一致）が含まれる文献を検索したところ（2024年1月21日時点）、抽出された1245本の文献の多くが電子工学、情報システム、コンピューターサイエンスに関するジャーナルに掲載されている。SCを製品とサービスを適切に統合する能力として定義する研究（Gebauer et al. 2017）の他、最も引用数の多かったUlaga and Reinartz (2011) は、Design-to-service capabilityという表現を用いて、製品とサービスの組み合わせの適切な設計・提供を可能に

するメーカーの能力と定義している。尚、経営学の主要ジャーナルの文献は1本抽出されたが（Strategic Management Journal）、アウトソーシングについての議論であり、SCという用語を明確に用いておらず、定義もなされていなかった。以上のように、原他 (2015) を除いては、SCはいずれも製品に付加する機能としてサービスが捉えられ、SCは製品をサービス化するための開発能力、適応能力等として定義されているため、GDLに立脚した議論といえる。原他 (2015) におけるSCの定義は、業種を選ばず、マッチングシステムとして捉え、そのルールを研究の焦点としている点で、GDLとは立場を異にするものと解釈できるが、本研究では、SDLが定義する「サービス」と価値共創を焦点とすることを明確に打ち出すことで理論的な貢献を目指すために、原他 (2015) の定義を拡張する必要があると考える。それは、扱う変数の数と、価値共創が展開される時空間の前提についてである。SDLのA2Aパースペクティブに立脚し、価値が受益者によって個別に現象学的に判断される状況を前提とすると、価値共創の成功のために扱われる変数は多く、その最適な組み合わせは顧客と従業員がリアルタイムかつ同時空間で対峙した状態で即興的に展開されるものである。本研究では、こうした特異な環境下、資源の制約がある中で、多くの変数を最適に、余計なコストをかけずに組み合わせることを可能にする従業員や組織の能力及びプロセスを捉えるための概念として、SCを再定義する。このSCを具体的に捉え、分析するために、ケイパビリティ論において蓄積されている研究との接続を検討する。

## 3 ダイナミック・ケイパビリティ論とミクロ的基礎の研究

### 3.1 経営資源、コア・コンピタンス、ケイパビリティ

ケイパビリティ論 (capabilities perspective) は、組織能力すなわち、組織の生産サイド、知識、技能、学習能力などから企業行動の説明を試みる研究プログラムであり（渡部 2010）、企業の競争力の源泉を企業内部の経営資源に見出す資源ベース論 (Resource-based view, 以下RBV論)（Wernerfelt 1984; Barney 1986）では強調されなかった、経営資源の育成や組み合わせる能力の重要性を指摘するものである。RBV論という用語を最初に用いたWernerfelt (1984) は経営資源をより広義の概念として捉え、設備、資金だけではなく、ブランド、技術的知識、熟練した職人の雇用、取引関係なども含む。RBV論は、超過利益の源泉は優位な市場ポジション（ポーター 1982）によってではなく、そのポジションを獲得するために必要となる経営資源によってもたらされるという主張である（沼上 2010）。Wernerfelt (1984) は、いかに良い経営資源を生産要素市場で獲得するかが競争優位性を左右すると指摘し、それを発展させたBarney (1986) は、その“良い”とされる経営資源の特性について、価値があり、稀少で、模倣困難かつ代替できないものである必要があると主張した。初期のRBV論における

競争力の源泉としての経営資源は、ケイパビリティ（組織能力）も含めて蓄積されたストックとして扱われ、それをいかに配置するかが議論の焦点となっていた。これに対して、競争優位な経営資源を育成し、組み合わせる能力（ケイパビリティ）の重要性が議論されるようになる（永野 2007）。

Prahalad and Hamel（1990）が提示したコア・コンピタンスも、ポーター（1982）のポジショニング・ビューアの限界を別の角度から指摘する議論である。コア・コンピタンスとは、目に見えている製品や事業ではなく、それを支える技術や行動体系を見抜き、それを活用する能力であり、これこそが、新しい事業を創出すると主張した。更にKogut and Zanger（1992）は、そのコア・コンピタンスを生み出す様々な知識を移転、統合するケイパビリティ（combinative capability）が重要だと指摘した。尚、コア・コンピタンス、ケイパビリティはいずれも組織の能力に関する概念であるが、コア・コンピタンスはその企業が従事する業態の技術的能力、ケイパビリティは企業文化、特性を含む社会関係的能力に着目するものと分類される（Ulrich and Smallwood 2004）。

初期のRBV論及びそこから展開されたコア・コンピタンス、ケイパビリティを以て競争優位の源泉としての経営資源を保有できたとしても、それに固執すると、かえって優位性を喪失させてしまうというジレンマ（コア・リジディティ＝core rigidity）が指摘された（レオナルド 2001）。これを解決するアイデアとして登場したのがDC論だった（渡部 2016）。Teece（2007）は、特殊な経営資源を所有した時点で競争優位が生じるというRBV論について、変化の激しいグローバル競争下においては限界があり、所有する以上のことが必要だと指摘した。現時点で獲得されている価値ある資源も、取り巻く状況が変化すると無力化するため、そのような変化に適応するため、企業内外の資源の再構成、再利用、オーケストレーションする能力、すなわちDCを重視する（菊澤 2014）。特に環境の変化の速さに対応するためには必ずしも自前での資源構築に固執せず、市場で入手できるものはむしろ積極的に活用する方が良い（Teece 2007）というスタンスをとる。DC論では他企業との関係は反機会主義的で協調的である（渡部 2016）。それが可能になるのは、DCによる他社の資源との結合が補完的で、単なる結合以上の価値を生む共特化の経済と呼ぶメリットを得られるからだ（菊澤 2021）。更に、優れたDCを持つ企業は、内部外部の変化に適応するだけではなく、他の企業や制度との協働を通じて生態系そのものを構築するような極めて企業家的性質を持つ。

以上のようにケイパビリティは、当初は組織能力という一般的な意味合いで、獲得済みの静的な経営資源の一つとして認識されていたが、その後の議論を経て、経営資源を育成し適切に組み合わせる能力として、そして更にその能力を陳腐化させない進化適合力（ティース 2019）という意味を持つようになっていく。RBV論からDC論に至るまでの議論の中心となる重要な経営資源とは、目に見えている製品や事業を深

層で支えている、見えにくい資源である知識や行動体系であり、ケイパビリティとはそのような知識や行動体系を創出し、育成し、活用し、更にその活動パターン自体が陳腐化しないような進化適合力を含めた組織能力であると捉えられている。

### 3.2 DCのミクロ的基礎の研究

企業の持続的な競争優位性を実現する組織能力であるDCは、特にTeece et al.（1997）を契機としてその概念の拡張やDCの構成要素についてなど、様々な研究が展開されているが、現状の抽象的な議論から脱するために、ミクロ的基礎と呼ばれる、DCの開発及び活用メカニズムについての研究が蓄積されている（橋本 2022）。経営戦略論におけるミクロ的基礎の研究の目的は、個人レベルの行動や相互作用を分析することによって企業としての成果がどのようにもたらされたかを理解することであり、個人レベルの異質性、個人のふるまいとしてのルーティンや能力、戦略のダイナミズムがどの程度、個人の特性に影響を受けるか等について研究が取り組まれてきた（Foss 2011）。DCのミクロ的基礎研究についてStrategic Management Journalをはじめとする主流ジャーナルに掲載されている文献によると、Teece（2007）は、DCについて、外部の様々な変化やギャップを感知（sensing）し、そこから機会を捕捉（seizing）し、それに適合するように経営資源を変容させる（transforming）能力であると主張している。またHelfat and Peteraf（2015）は、Teece（2007）が指摘するミクロ的基礎は、経営者の認知能力によって左右されることを指摘している。Teece（2007, 2014）は、企業のケイパビリティについてDCとOCの2種類があり、OCは所与の環境下において定められたルーティンを効率的に実行する通常能力を指し、DCによって変化する低次のケイパビリティと位置付けるが、Zahra et al.（2006）は、OCに該当する実質的ケイパビリティ（substantive capabilities）が企業の最終的な業績を左右すると指摘し、業務を効率的に実行する通常能力を常に最新の状態にアップグレードしておくためにDCが発揮されなければならないと主張した。Schulze and Brusoni（2022）も、DCがOCに与える影響について着目し、DCによってOCが変化することで、緩やかで継続的な変化が促されることを指摘した。Gölgecia et al.（2017）は制度論の観点から、組織構造やルールがDCのミクロ的基礎を構成する要素に影響を与えていると指摘し、DCはその制度を変化させる能力だと主張する。しかし、これらのいずれの研究においても、DCを担うのは主に経営者か現場のマネージャーであり、一般の従業員の動向についてはほとんど議論の対象にはなっていない。一般の従業員に着目した関連の議論としては、Wright and Snell（1998）の議論がある。彼らは戦略的人的資源管理の視点から、組織の具体的な行動主体としての従業員に着目し、環境の変化に適切に適応するためには、既存の人的資源を代替的に活用したり、職場で生じるあらゆる問題に対して行動レパートリーが用意されている

といった、柔軟性志向の人的資源管理が有効であると主張している。

### 3.3 DCのミクロ的基礎研究と再定義したサービス・ケイパビリティ概念との接続

先に再定義したようにSCとは、リアルタイムかつ同空間において、資源の制約を乗り越え、一般従業員が多くの変数を余計なコストをかけることなく適切に扱うのに必要な能力や組織的なプロセスを記述するための概念である。これまで議論してきたように、DC論の他社との関係性についての協動的で補完的なスタンスや変化への適応を重視するコンセプトは「サービス」の特性と互恵的な価値共創プロセスと親和性があり、DCが発動するメカニズムとDCがOCに与える影響についての知見は、「サービス」の価値共創を成功させるパターンを探求する手がかりとなると考えられる。Teece (2007) による、感知、捕捉、変容というDCのメカニズムや、OCがアップグレードされるプロセスと柔軟性志向の人的資源管理における行動レパートリーとの関係などについて、「サービス」特有の環境、すなわち、リアルタイムかつ同空間において、一般の従業員を主な行動主体とする状況に拡張することでSCを捉える。次章では、サービスの実践における顧客の変化の感知と、それに対する即興的対応とその後のマニュアル化（OC化と捉えることができる）のプロセスについての事例研究を取り上げ、本研究におけるSCで扱おうとしている現象を具体的に掘り下げる。

## 4 経験的事例についてのSC概念を用いた解釈

従業員と顧客が同時空間において直接的に相互作用するサービス実践の場を対象とし、即興的な対応と事業性の両立について、これまでにサービス学会において議論されたケースをとりあげ、本研究で再定義するSCが扱おうとしている要素について掘り下げる。

### 4.1 即興と標準化のプロセス

Kuboyama (2020) は、ホテルのサービス実践を例に挙げ、顧客が体験したサービスの価値評価は、顧客接点における顧客の状態に合わせた即興的な適応と、全ての顧客に安定的に提供される標準サービス品質の総和であると主張する。その場の状況によって変化する顧客のニーズに適応することと同時に、サービスの対価として最低限提供されるべき標準サービスの品質が問われる。また、顧客接点における臨機応変な対応を実験的対応と捉え、それらイレギュラー対応ケースの中から、競合他社に対する優位性、費用対効果などが認められたものについては、その後は全ての客に対して提供されるサービスとして標準化される。このようにして標準サービスはアップグレードされていくことになる。顧客の嗜好は個別具体的であり、顧客のそれまでの経験値、ホテルを誰と何の目的で利用するかや、その日の天気や体調、感情、誰がサービスしたかなどによって、最終的に下されるサービスへの評価は

異なるため、全ての顧客を均一に扱うようなことはしてはならない。同時に、それはコスト度外視の、言いなりの対応ではなく、事業性も担保するための仕組みが重要だと指摘し、具体的事例が紹介されている。

寒い冬の日に、ホテルのスイートルーム宿泊客専用のラウンジに、外から帰ってきた顧客がやってきて、ホットチョコレートを注文した。それはラウンジで無料提供されている飲料メニューには掲載されていない。この場合どのように対応するか。メニューに記載が無いことを理由に断るか、あるいは注文を受け入れるべきか。事例ホテルでは注文を受け入れ、今後同様のニーズが発生する可能性を把握したうえで、その飲料を無料メニューリストに追加するという対応をした。コーヒーなどよりも原価率は高いが、再び来館してもらえるならば十分に回収することができる上に、メニューに季節性が加わることで付加価値が高まり、顧客の満足度も向上するため、メリットの方が大きいと判断された。

また別の事例では、高齢の美食家からフランス料理のコースメニューは年齢的に分量が多すぎて楽しめないという話を聞いたコンシェルジュが料理長と相談し、一皿当たりの分量を減らし、その分、献立を充実させたコース料理をアレンジした。このメニューは、高齢客以外の健康志向の美食家や、本格的なフランス料理は重いという先入観で敬遠していた女性客のニーズにも合致していることが分かり、その後、通常メニューとされた。この一連のプロセスによって、より多くのニーズに対して効率的な対応が可能になったことに加え、料理人と給仕との関係性が良好になったこともメリットとして指摘されている。顧客との接点がより近い給仕は、顧客のリアルタイムのニーズの変化に即興的に対応しようとする意識が強くなる傾向にあるのに対して、料理人はそのようなイレギュラー対応による業務の調整をストレスに感じ、拒む傾向があるため、両者にコンフリクトが生じることがあるという。しかし、即興と標準化のプロセスを踏むことでそのような余計なストレスは解消され、個々の顧客の要望にきめ細やかに対応しながら、フードロスの回避も可能になったことを指摘している。

このような事例における即興と標準化のプロセスは、本研究におけるSCで捉えようとしているミクロ的基礎と対応する。顧客接点において顧客のニーズの変化を感知したことで展開される即興的な対応（捕捉）は、その場限りのイレギュラー対応で終わることなく、標準サービスとしてマニュアル化し、システムチックな提供体制を整える（変容）ことで、制約のある人員でも顧客との価値共創を実践できる。原他 (2015) によるSCの定義において強調されている資源の制約は、人口減少がもたらす労働者不足を主に指すが、ホテルはそれに加えて供給量の制約が事業特性として挙げられ、その量的制約の中で売上高を極大化する唯一の操作変数は価格であると指摘される（デロイトトーマツFAS編 2009）。従って、Kuboyama (2020) が指摘するように、標準サービスがグレードアップした分、料金を引き上げる根拠を得られるメカ

リズムが機能することは継続的な事業成長にとって重要であると考えられる。

## 4.2 制度と行動レパートリー

顧客接点において顧客のニーズの変化を感知したら、それに適応するために即興的対応をするという判断や、その即興的対応を吟味したうえで標準サービスとして取り入れるという一連のプロセスは、ホテルにおいて一般的に実践されているわけではない(Kuboyama 2020)。ホテルによってなぜ、そのようなスタンスの違いが生じるのだろうか。こうした議論に関連して山本(2010)は、ホテルのサービスコンセプトについて、顧客のニーズに臨機応変に適応するという前提を持っているホテルと、逆に、標準化されたサービスをドミナントとしてその場限りのイレギュラー対応をするホテルがあると指摘し、後者はいずれ顧客に飽きられると主張した。そうであるならば、顧客サービスは相手のニーズの変化に合わせて変形させるものだという組織的な価値観を有するホテルでなければ、SCとしての感知、捕捉、変容は困難になる。3.2で触れたように、DC論と制度論の接点について議論したGölgecía et al. (2017)がDCのミクロ的基礎を構成する要素が組織の構造やルールに影響を受けているという指摘は、SCが発動される場合の組織の価値観やルールには何かしらの特徴がある可能性を示唆する。また、個々の従業員の積極的な活動を促すには、現場の様々な場面を想定した行動レパートリーの多さが重要だというWright and Snell (1998)の指摘についても検証する価値があると思われる。これまでどのようなケースがあったか、成功、失敗した価値共創のプロセスすなわち、より多くの打ち手が共有されているほど、それは顧客と直接的に対峙する際に従業員の自信や余裕につながる。また、即興的対応が標準化されるまでの間の対応にも有効だと考えられる。

## 4.3 OCの変容プロセス

DCのミクロ的基礎研究に関してZahra et al. (2006)が最終的な企業の業績を左右するOCの重要性を主張したことと、ホテルの事例における即興と標準化のプロセスにおいて、アップグレードされた標準サービスすなわち、変容されたOCがホテルの客室などの設定価格を引き上げることが可能にするという意味においてホテルの最終的な業績の向上の鍵であることが指摘されたこと(Kuboyama 2020)とは一致する。この時、SCとOCの関係やOCの変容プロセスは従来のミクロ的基礎研究における知見と同様であるかどうかについても、検証する必要がある。DCのミクロ的基礎におけるOCは、外部の変化に応じて発動したDCの影響を受けて、刷新されることになっているが、SCの場合は、OCが全て新たに更新されるというよりは、蓄積による変容がもたらされる可能性がある。A2Aパースペクティブに立てば、全く同じ対応でも、受け手のその時の環境や、サービスを提供する従業員との相性によって、その対応の評価は異なるため、1つの新し

い商品サービスを標準化したからといってその分、1つの古い商品サービスを消去するというには必ずしもならないと考えられる。完全に刷新するものと、残すもの、一度消去したものを復活させるなど、いくつかのOCの変容パターンが存在する可能性がある。あるいは、個別の商品サービスごとの管理ではなく、価値共創が成功する複数の要素の組み合わせパターンを捉えて、そのパターンを更新するというOCの変容スタイルも考えられる。例えば、レストラン経営において重要視されるKPIは、座席・時間当たりの消費単価(Heo 2017)などだが、価値共創を成功させる要素をこのようなKPIの背景に見出す必要がある。その顧客の来店目的、同席者、その顧客の嗜好、対応した従業員との相性、テーブルアサイン、他の顧客との関係、店内の温度など、KPIを左右する目に見えにくい多くの要素に気づき、それらの最適な組み合わせはどのようなものかという知見の蓄積と更新が「サービス」を扱う場合のOCの変容のスタイルだという可能性もある。今回の事例では、サービスの現場において顧客のニーズの感知と捕捉(即興的対応)は一般従業員において担われていたが、変容のフェースについては、マネージャーや経営者の関与がなされていた。この場合、リアルタイムで生じている即興的対応がどの程度蓄積されればOCが変容するのか、変容までのスピードや変容の頻度の違いが、企業のパフォーマンスを左右するのかということも検討する必要がある。

## 5 結論

### 5.1 再定義されたSCの特徴と研究アジェンダ

SDLのA2Aパースペクティブに立脚し、共創された価値が受益者によって個別に現象学的に判断される状況を前提とすると、価値共創の成功のために扱われる変数は多く、その最適な組み合わせは、顧客と従業員がリアルタイムかつ同時空間で対峙した状態で即興的に展開されるものである。本研究では、こうした特異な環境下、資源の制約がある中で、多くの変数を最適に、余計なコストをかけずに組み合わせることを可能にする従業員や組織の能力及びプロセスを捉えるための概念としてSCを再定義し、分析の手がかりを得るためにDC論のミクロ的基礎における議論を「サービス」のコンテキストに拡張して議論した。DC論では、変化への適応が重視され、企業内外のリソースを適切に組み合わせる能力の重要性が議論されているが、この議論とSCが焦点とする要素の違いを明らかにするために、SCは「サービス」の特性と価値共創が展開される時空間の設定及びその担い手として一般の従業員が関与するという条件が想定される概念であることを明示した。これまでの議論を踏まえて、DC、OC及びSCそれぞれの性質について、表1に記す。尚、表1においてSCはDCとOCと横並びに記載されているが、先に述べたようにサービスの現場における即興と標準化がそれぞれDCとOCの性質と対応することから、SCは厳密には「サービスを扱う際のDC」と「サービスを扱う際のOC」によって構成されてい

るという表現がより適切である可能性について注意しておきたい。

表1 OC, DC, SCの性質  
橋本 (2022) を基にSCの項目を筆者加筆

	OC	DC	SC
目的	ビジネス機能における技能的な効率性	顧客のニーズ, 技術的機会, 事業機会との一致の達成	経営資源の制約の克服, 同時空間における多変数の最適なマッチング
重要なルーティン	ベスト・プラクティス	独自のプロセス	即興と標準化
経営上の重点	コストコントロール	企業家的な資産オーケストレーションとリーダーシップ	互恵的価値共創
優先順位	物事を正しく行う	正しいことを行う	受益者の価値実現
結果	技能的適合 (効率性)	進化的適合 (イノベーション)	イノベーションと効率性の両立

\*OC: オーディナリー・ケイパビリティ, DC: ダイナミック・ケイパビリティ, SC: サービス・ケイパビリティ

4章においてサービスの実践事例についてSC概念を用いて分析した結果, 今後のSC研究のアジェンダとして, 価値共創を成功させるための即興と標準化というメカニズムを機能させる制度, 行動レパートリー, OCの変容プロセスという3点を認識した。本研究におけるSCとは, 顧客接点における顧客ニーズの感知と, それに適応するようリソースの即興的組み合わせを一般の従業員が担い, その即興パターンのうち条件を満たしたものが標準サービスすなわち企業の業績を左右する効率的業務ルーティンであるOCに組み込まれるという一連のプロセスを回す能力として捉えることができる。そして「サービス」の価値共創プロセスにおいて感知, 捕捉, 変容が発揮されるには, 顧客のニーズに適応するための即興的対応を是とする組織の価値観 (制度) と, 個々の従業員の即興力を高めるための豊富な行動レパートリー (打ち手) の共有が有効となる可能性を認識した。また, OCの変容については従来議論されている刷新ではなく蓄積による変容, あるいは複数のリソースの組み合わせパターンの蓄積と更新による変容がなされることが予想される。

## 5.2 SC研究のコンテキスト

5.1で述べた研究アジェンダを扱う際には, SDLにおける「サービス」の価値共創が有するコンテキストを踏まえる必要がある。RBV論からDC論に至るまで議論されているのは, 企業に競争優位性をもたらす戦略的資源, 顧客にとって価値のある経営資源, そしてその組み合わせ能力はいかに発揮されるかという事柄である。SDLのA2Aパースペクティブの元で展開される「サービス」の価値共創において発揮されるSCを研究する際には, まず, SDLにおける経営資源の捉え方を踏まえる必要がある。2.1で触れたように, SDLでは経営資源を「オペラント資源」と「オペラント資源」に分類する。「オペラント資源」は有形で静的な, 設備や天然資源のような資源を指し, 「オペラント資源」は無形で動的な, 人的資本や知識, 情報を指す。そして「オペラント資源」は「オペラント資源」の働きかけによって効果を発揮する存在とされる。しかし「オペラント資源」に分類される資源も放置されれば動的な性質を失い「オペラント資源」となってしまう。いずれの資源も「オペラント」「オペラント」両方の性質を併せ持つ (ラッシュ・ヴァーゴ 2022) とされる。この発想を, 4章で取り上げたホテルなどの対人サービスの実践の場に拡張すると, たとえ物質的な資源であったとしても, そこに存在しているだけで, それが他のアクターに働きかける「オペラント」な要素を発見することができる。例えば客室の扉の重さや, レストランで出されたグラスの繊細さが五感に訴えかけ, 高いクオリティを表現する。それを知覚しない顧客もいるが, その価値観は不変ではなく, 日々の経験を経て変化するため, あらゆる経営資源の「オペラント」な要素に気付くことは重要なことである。更にその「オペラント」な要素を引き出し, 個別具体的な価値観を持つ受益者にとって適切に組み合わせることで価値共創を成功させる能力もSCの一面である。従って最適な経営資源の組み合わせパターンを分析する際には, オペラントかオペラントかの二元論ではなく, それぞれに備わった見えにくい価値と, それ喪失される可能性を併せて捉えて分析する必要がある。また, サービス実践の現場における制約には, 人材不足や供給制約だけではなく, 社会的, 経済的な制約も存在することを考慮する必要がある。例えばある顧客が企業にロイヤリティを抱いていても, 経済的な制約のために実際の消費額や利用頻度が少ない場合がある。顧客の変化を感知するという具体的な行動がどのようなものになるのか, 幅広い想定が必要である。

SCの感知, 捕捉を担う従業員がSCの優劣に与える影響についても分析対象とすべきだろう。A2Aパースペクティブで見ると, 従業員は従業員であると同時に, 別のシーンでは消費者であり, 子供を持つ親であり, 地域コミュニティの一員という, 様々な顔を持つアクターであり, 企業との互恵的な価値共創が成立する限りにおいて企業に所属する存在である。従業員は企業の完全な統制下にあるのではなく, 互恵的な価値共創が成立しなければ, 彼らは企業が思うように動いてはくれない。従業員が企業と共創する価値の判断は, 従業員のキャリアプラン, 結婚や家族の介護など

の私的なライフステージによって変化する。企業はこうしたアクターとしての従業員に対峙し、価値共創を目指さなくてはならない。従来のように業務に必要なナレッジとスキルを提供することだけが企業の役割とは言い切れない。島貫 (2023) は、企業特殊的なナレッジとスキルの推進は労働者の市場価値を向上させないことを指摘し、企業による従業員の管理ではなく支援、従業員の自律性の尊重が人的資本経営の本質であると述べている。こうした論点は企業と従業員の価値共創を成功させるための具体的な施策について重要な示唆を与えるものである。

### 5.3 本研究の限界と意義、今後の研究の方向性

本研究はDCのミクロ的基礎における議論を拡張することで、SCの研究の焦点を明確にしようとするものである。これは先行研究の知見の活用や比較を可能にすることで理論的貢献を目指すものであると同時に、実践の場において観察も制御も困難なサービスの輪郭を捉えるために必要なアプローチである。また、SCについての議論が経営学の主要ジャーナルに確認できない状況における今回の研究は独自の試みであり、これが経営学の領域において「サービス」概念が活発に議論されるようになる一つの契機となることを期待するものである。しかし、本研究の限界として、ミクロ的基礎研究の全ての議論を網羅的に検討したものではないことは指摘しなければならない。また、今後のSC研究アジェンダとして取り挙げた制度、行動レパートリー、OCの変容スタイルについても、既存の議論との詳細な比較分析を経ておらず、サービス実践の事例も不足しているため、DCのミクロ的基礎のメカニズムとSCとの間に実際にどのような違いがあるのかは未検証である。よって、今後の研究としては、DCのミクロ的研究についての分野ごとの議論を詳細にレビューし、その研究トピックスに関するサービス実践事例研究を蓄積する必要がある。その際には、数多くの有形無形の変数の計測が必要になるため、センサーやAI技術、ビックデータ等を活用した実務家との共同研究を目指したい。

## 6 参考文献

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Constantin, J. A. and Lusch, R. F. (1994). *Understanding Resource Management*. Oxford, OH: The Planning Forum.

Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.

Gebauer, H., Saul, J. C., Haldimann, M. and Gustafsson, A. (2017). Organizational capabilities for pay-per-use services in product-oriented companies, *International Journal of Production Economics*, 192, 157-168.

Gölgecia, I., Larimob, J. and Arslanc, A. (2017). Institutional and dynamic capabilities: Theoretical insights and research agenda for strategic entrepreneurship, *Scandinavian Journal of Management*, 33, 243-252.

Grönroos, C. and Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Marketing Service Quality*, 24(3), 206-229.

Grönroos, C. and Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.J., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.

Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.

Heo, CY. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: Pro PASH and Pro PASM, *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.

Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Kuboyama, T. (2020). "Omotenashi" must comprise hospitality and service: The importance of a clinical approach to practice and science in the service industry, *Serviceology for Services*, Conference Paper (ICServ2020), 34-53.

Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418

Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Schulze, A. and Brusoni, S. (2022). How dynamic capabilities change ordinary capabilities: Reconnecting attention control and problem-solving, *Strategic Management Journal*, 43(12), 2447-2477.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1330.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms, *Academy of Management Perspective*, 28(4), 328-352.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Uлага, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully, *Journal of Marketing*, 75(6), 5-23.

Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities, *Harvard Business Review*, 82(6), 119-127.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-17.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008a). Service-dominant logic: continuing evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008b). "Why "Service"?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 23, 756-772.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in service marketing, *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, 43, 917-955.

菊澤研宗 (2014). 組織の合理的失敗とその回避：取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ, *三田商学研究*, 56(6), 87-101.

菊澤研宗 (2021). ダイナミック・ケイパビリティによる資産の再構築原理：オーケストレーションをめぐるゲシュタルト心理学的解釈, *三田商学研究*, 64(2), 43-55.

近藤隆雄 (2003). サービス概念の再検討, *経営・情報研究*, 多摩大学研究紀要, 7, 1-15.

- 島貫智行 (2023). 人的資本経営と人的資源管理, 一橋ビジネスレビュー, 7(1), 42-55.
- 須賀涼太, 南知恵子 (2021). 情報通信技術が加工組立型製造業のサービス化に与えるイネーブラー効果の検討, サービスロジー, 5(3), 1-12.
- 住田光平, 來村徳信, 笹嶋宗彦, 溝口理一郎 (2012). サービス概念の定義に関する包括的検証, 日本経営工学会論文誌, 63(3), 138-153.
- ティース, D. J. (2019). 菊澤研宗, 橋本倫明, 姜理恵共訳, D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業倫理, 中央経済社.
- デロイトトーマツFAS編著 (2009). 金融・不動産の視点から見るホテルマネジメント15のポイント, 銀行研究社.
- トゥボール, J. , 有賀裕子訳, 小山順子監訳 (2007). サービス・ストラテジー, ファーストプレス.
- 永野寛子 (2007). 組織活性化のための組織学習: 学習によるコア・ケイパビリティの形成と更新に着目して, 三田商学研究, 50(3), 457-468.
- 沼上幹 (2010). 経営戦略の思考法, 日本経済新聞出版社.
- 橋本倫明 (2022). ダイナミック・ケイパビリティ論における企業の階層的行動原理: 低次の原理としての「利益最大化」と高次の原理としての「利益確保」, 経営戦略研究, 21, 3-16.
- 原良憲, 西野成昭, 生稲史彦 (2015). サービス・ケイパビリティ SIG, サービスロジー, 2(2), 66-71.
- ポーター, M. E., 土岐坤他訳 (1982). 競争の戦略, ダイヤモンド社.
- 村松潤一 (2021). マーケティング研究と北欧学派, 村松潤一, 大藪亮編著, 北欧学派のマーケティング研究, 白桃書房.
- 山本哲士 (2010). ホスピタリティ講義, 文化科学高等研究院出版局.
- ラッシュ, R. F. & ヴァーゴ, S. L., 井上崇通監訳, 庄司真人, 田口尚史訳 (2022). サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用, 同文館出版.
- レヴィット, T., DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2001). マーケティング近視眼, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26(11), 52-69, ダイヤモンド社.
- レオナルド, D., 阿部孝太郎, 田畑暁生訳 (2001). 知識の源泉: イノベーションの構築と持続, ダイヤモンド社.
- 渡部直樹 (2010). ケイパビリティ論の性格と意義, 三田商学研究, 53(2), 83-100.
- 渡部直樹 (2016). ケイパビリティ論とは何か: 方法と系譜, ティース, J.他, 渡部直樹編著 (2016). ケイパビリティの組織論・戦略論, 中央経済社.