

価値共創のプロセスにおける マイクロ・メカニズムの探求

— 顧客とサービス・プロバイダーの互恵的価値共創の導出 —

国際観光ホスピタリティ総研株式会社 会長

窪山 哲雄

要約

北欧学派のService Logic (以下Sロジック)の価値共創では、価値の創造者である顧客の価値創造領域にのみ焦点があてられおり、Service Provider (Grönroos & Voima, 2013) (以下SP)については顧客の価値創造の促進者と規定し、価値創造には触れていない。本稿では、拡張的視点から価値共創における顧客とSPとの価値創造の相互作用のマイクロ・メカニズムを明示し、「共感 (Empathy)」(Davis, 1983; Decety, 2006; 野中・勝見, 2020)の作用を抽出することによって、相互互恵的な文脈貢献を持つ価値共創の存在を明らかにする。価値共創は、顧客接点における顧客とSPとの相互的な「共感」を起点とし、互恵的な文脈価値が成立することで相互信頼が生じる。それが連続的な価値共創を促進し、顧客との戦略的で長期的な関係性構築が実現する。

キーワード

サービス・マーケティング・マネジメント, 北欧学派, 共感

1. はじめに：北欧学派のサービス研究の発展と 価値共創のロジック

世界経済の主流がサービス（無形財）の時代となり、顧客の消費プロセスにおける文脈価値や使用価値への関心が深まり、価値共創マーケティングへの注目が高まっている。サービス・マーケティングに関する研究は、北米型研究と北欧学派の2大潮流に分かれる（村松, 2018）。北欧学派は1970年代の研究当初からプロセスを中核としたSロジックを提唱してきた。北米型研究におけるサービス・マーケティングは北欧学派の影響を受けService Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2004a)を発表し、それまで支配的であったGoods Dominant Logicから商品の交換後の顧客の使用価値や文脈価値に着目することの重要性を指摘した。これに対して北欧学派はサービスをプロセスとして捉え、サービス特性 (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985)¹⁾である生産と消費の同時性を重視し、顧客とSPとの直接的交流を中核とする文脈価値の共創を志向した。これまでの製品（有形財）が依存した、優位な価値交換を目指す伝統的マーケティングから、サービス特性を生かした

顧客と企業の価値共創マーケティングへの転換を急務とした。この北欧学派のSロジックにおける価値共創は、Service marketing and management (Grönroos, 2007a)を経て、顧客とSP（企業）との文脈価値を基盤とした社会的価値を加味した長期的な関係性の確立を重視する。顧客との長期的な関係性は、SDGsやESG投資、またLGBTQなど多様性の問題等、現代のあらゆる産業界が直面する社会的課題を乗り越えるための命題でもある。製品が依拠する自然科学的で合理的な経済システムだけでは解決できない、社会性システムである価値の個別性や文化などの無形財の価値領域が、企業の経営戦略において重要な要素となってきている。従って関係性マーケティングの概念を主軸におく北欧学派のSロジックを社会におけるLGBTQなどの個別で複合的な問題解決にも適用することは容易である。北欧学派が提示するサービス・マネジメントは、これまでのサービス経済に社会システムの視点を融合させたものであり個別の文脈価値を重視する。一方でSロジックの課題は、価値共創において、価値創造者としての顧客の存在にのみ焦点が定められているために、SPは顧客

の価値促進者にすぎない立場となっており、価値共創が生み出す互恵的なプロセスが見えにくくなっている。本稿の目的は、価値共創とは顧客だけの独立した価値創造領域におけるものではなく、SPにとっての価値創造領域でもあり、そして価値共創プロセスは顧客とSPにとって相互互恵的な価値実現領域にあることを明示することである。そこでSPの視点から価値共創のプロセスを拡張的に捉え、新たな価値共創の構造と貢献が見えてくる。次章以降では、北欧学派が示す3つの価値創造領域を省察し、疑問点を挙げたうえで、拡張的視点に立脚した価値共創プロセスのマイクロ・メカニズムを明らかにすることにより持論の展開を進める。最後に実践事例を提示し、その新たな視点をもたらし実践的貢献について論を進め本稿の主張と実践との整合性を確認するものである。

II. 北欧学派の価値創造領域と課題

1. 北欧学派の価値創造領域

北欧学派の価値創造領域についての理解は以下のようなものである。Grönroos and Voima (2013) は、Sロジックの価値創造プロセスにおけるプロバイダ領域、ジョイント領域、そして顧客領域という3つの価値領域を示し、顧客は価値創造者と位置付けられ企業 (SP) は顧客の価値促進者と規定している。企業及び従業員の価値創造領域であるプロバイダ領域では、Internal marketingなどを駆使して人的資源 (従業員) をはじめとする企業のサービス・ケイパビリティを統合的に向上させ、顧客に対する「プロミス (価値提案)」(Grönroos, 2006c) の実現を目指す。すなわち「顧客の価値創造資源を生産し、これによって顧客の価値創造を促進する」(村松, 2018) 企業は、プロバイダ領域をコントロールし、顧客の価値創造の促進者として活動する。顧客とSPとが相互作用するジョイント領域についてGrönroos and Voima (2013) 及びGrönroos and Ravald (2011) は、SPは顧客との直接的な相互作用の接点を作ることでジョイント領域を広げることができると述べて

いる。ジョイント領域は顧客とSPがお互いのプロセスに影響を与えあう領域であり、顧客の価値創造領域の一部であるから、SPは相互作用を通じて、顧客がいかにして資源、プロセス、産出物を結合するかを理解することで、価値促進者から価値共創者にシフトする。この場合、企業と顧客は共に価値の共創者であるという。顧客領域についてSロジックでは「顧客領域において顧客は単独で価値を創造する価値の創造者で、このプロセスは企業にとって閉鎖的であり、顧客が企業から獲得した資源と相互作用、いわゆる間接的な相互作用を行う。それゆえ、企業は受動的役割しか果たさない」(Grönroos and Voima, 2013) とされる。また顧客の期待にも触れ、「顧客の期待は明確なものだけでなく不明確で曖昧なものもあり、これらの期待は企業の活動によって充足されるべきである」(Grönroos, 2006b) としている。しかし、顧客との価値共創における顧客の曖昧な期待に対して、企業 (SP) がとるべき促進活動の詳細とSPが価値促進者から価値共創者に転換するメカニズムは詳述されていない。

2. 北欧学派の価値創造領域の構造に対する2つの疑問

北欧学派のSロジックに依拠する価値共創の構造は、閉鎖的な顧客領域における顧客の個別的な価値創造を起点としている。しかし、顧客が単独で価値を創造する存在であり、SPにとって顧客領域は閉鎖的であるという主張には疑問が残る。価値共創においてSPは価値促進者として、顧客に対してどのような提示を行うのか。単に、既成の「プロミス」が価値共創を実現するとは認識し難い。更には既述のとおり、Grönroos (2006b) は顧客の期待が不明確で曖昧であるという。Zaltman (2003) は、人間の思考や行動のうち自覚されているもの (意識内価値観) は僅か5%に過ぎないと指摘している。つまり、価値促進者としてのSPは、顧客の価値創造領域への干渉は避けなければならない一方で、顧客の文化的背景などの、顧客の価値観の起点を探求し、顧客との対峙において、95%の意識外価値観を表出させるために「Knowledge & Skill」(Vargo & Lusch, 2004a) などの資源を駆使することが求められる。顕

在的な顧客ニーズ（意識内価値観）に対応するだけでは、潜在的ニーズ（意識外価値観）に到達できず、これでは、顧客の期待値は低位なものに留まり、結果的に顧客は皮相的な価値共創を経験するのみで、長期的な関係性は望めなくなるのではないか。そのため北欧学派が目指す、顧客とSPとの長期的関係性の構築はより難しくなる。もう1つの疑問は、村松（2021）が指摘するようにSロジックの中核コンセプトである「プロミス」の実現プロセスが価値交換型の伝統的マーケティングの影響を受けている点である。このことがSロジックの価値共創プロセスにどのような変化をもたらすのか。これら2つの疑問について、拡張的な価値共創の視点を明示することで、新たな解釈を提示したい。

III. 拡張的な価値共創の構造

1. 価値共創における顧客とSPの互恵的関係性

本稿では価値共創の構造を拡張的に捉え、SPにとっての価値実現を解き明かすために、顧客とSPは共に価値創造者であり、かつ価値促進者であるという仮説に立つ。言い換えれば、SPが顧客との相互的なプロセスを通じて顧客の価値創造を促進することは、同時にSP自身の職務的人生価値（以下QWL: Quality of Working Life）²⁾を充足させる。顧客とSPの価値の実現が同時（Simultaneously）、かつ相互（Reciprocal）に生じている。本来、高度なサービスとは、普遍的で再現性のあるマニュアルでは実現できない。顧客の「意味の場」(ガブリエル, 2020)³⁾がもたらす臨床性は個別的で普遍性がないからだ。サービス特性である生産と消費の同時性が示すように、顧客の「意味の場」には、SPのその場の即興的力量を以てのみ、実践力でのみ対処できる。従って、サービス実践の「場」、顧客接点を通じて顧客の価値創造に対応することでSPが学ぶことは多い。顧客と対峙した時、SPは顧客の個別的で独特な価値観や嗜好に呼応することで、新たな閃きや学びを得る。SPは顧客の価値促進者として、静態的なKnowledge & Skillを動態化（実践化）するために、与え

られた臨場を駆使して顧客の価値実現を目指す。顧客は個別的な嗜好性やリテラシーを表出させ、SPのKnowledge & Skillによる文脈価値の実体化を期待する。つまり、臨場感が生み出す顧客への対応力の積層が経験価値となり、SPのQWLを充実させる。顧客の価値観（以下QOL: Quality of Life）を起点とする価値創造はSPによって価値促進されるが、同時にSPの価値観(QWL)を起点とする価値創造も顧客によって価値促進される。「企業は顧客によって育てられる」ということである。ここでは両者は共に価値創造者であり、また価値促進者でもある。

2. 顧客領域へのアプローチ

北欧学派のSロジックでは顧客は個別的な価値創造者であり、価値創造領域は独立しており、不可侵でなくてはならない。しかし人間の思考や行動の少なくとも95%は認識外で、5%だけが高位認識で起こるため、実は顧客は自分が何を実現したいかを知らない（Zaltman, 2003）。この論理ならば、顧客の価値創造は自己認識の5%のみを対象としていることになる。意識外価値観が95%に及ぶならば、SPは価値促進者として顧客領域の独立性を守りながらも、顧客の意識外価値観に刺激を与え、表出させる努力を行う必要がある。詳しく述べると、SPは顧客の価値観の起点を探るため、顧客の価値観に影響を与える個々の文化的属性の背景（国籍、年齢、学歴、性別: LGBTQ、宗教等）を研究し、顧客との対峙において、それに即興的に対応することで、顧客の意識外価値観を引き出す準備をしなければならないことになる。しかし、恣意的な誘導は顧客の価値創造の干渉にあたるため、価値促進者は戒めなくてはならない。例えば、リゾートホテルにおいて、従業員との蜜な接点をあまり望まない様子の顧客に対して、コンシェルジュがタイミングを見計らい、ワイン教室やダンス教室などの館内イベントを案内すると、はじめのうちは面倒くさそうに参加するが、そのうちに、他の滞在客と親しくなったのか、あるいは何か他のきっかけで楽しむようになり、その顧客の新たな趣味が広がるのがよくある。こうした現象は、SPが顧客の意識外価値観にアプローチしたことによって顧客の潜在的価値観が開

花した状態を表す。これが、顧客の期待値を超えるサービスの構造である。価値共創についての拡張的視点は、顧客の価値創造の起点を探求し、意識外価値観を刺激することが、サービスへの事前期待を超えることにつながることを示すケースである。

3. 「プロミス」概念の限界

SPにとって価値共創を通じた顧客による個別的な「意味の場」による価値共創は、双方の価値観の臨在的な対峙である。そこで顧客は価値創造を促進し実現するSPの存在を求め、プロフェッショナルな Knowledge & Skillを期待する。対峙において、顧客はSPの力量を瞬時に測定するため、SPは強固な内発的動機付けによる Knowledge & Skillを求められる。Grönroos (2015) は Internal marketing 機能について、労働集約的なサービスビジネスにおいて Interactive marketing を上手く実行するための前提条件となると述べ、企業は従業員に対して教育システムの提供や啓蒙をおこない、顧客との相互作用を通じて「プロミス」の実現を目指すものとしている。しかし、SPの高度な内発的動機付けを促進する企業のアプローチについては明示されていない。北欧学派の「プロミス」(顧客に対する企業の約束)について問題となるのは、村松 (2021) が指摘するように、「プロミス」が企業によって事前に準備されているために、価値共創における偶発的な価値を想定しておらず、市場で完結する概念となっており、価値創造領域が既成的で自己拘束的なものとなっている点にある。「プロミスの概念を取り込んだため、共創される価値の交換価値を念頭においた事前性を承認することになった」(村松, 2021)。このことは、Sロジックが標榜する顧客と直接のプロセスを踏まえた文脈価値志向とは矛盾する。顧客とSPとの互恵的で連続的な価値共創によって長期的な関係性を発展させるためには、Internal marketingにおける「プロミス」の遂行だけでなく、SPの内発的動機付けを促進する取り組みが重要である。

IV. 顧客とSPの相互作用における マイクロ・メカニズム

価値共創における顧客とSPとの相互作用のプロセスについてのマイクロ・メカニズムを解明する目的は2つある。それは、Sロジックの価値共創の機能の起点である共感 (Empathy) (Davis,1983; Decety,2006; 野中・勝見, 2020)⁴⁾の解明と、共創された文脈価値の実践への貢献を明示することである。

1. 顧客とSPとの「対峙」と「共感」

III-3において、事前性の高い「プロミス」の遂行だけでは価値共創は困難であるとした。それは、顧客とSPとの価値共創のメカニズムの要が顧客のSPに対する「共感 (Empathy)」にあると考えられるためである。価値共創の始点である顧客接点において、顧客とSPの「本質的な対峙 (Confrontation)」がある。そこでは瞬時に、顧客の価値創造の起点である価値観 (QOL)とSPのQWL (職務的人生価値)との摺合せが始まる。この現象について脳科学の科学的知見が得られている。すなわち人は対峙した瞬間に「他者の動作、感情、知覚について、自分が同じ状態を経験するのに用いる領域を使って理解する共感脳」が始動する (Keysers & Gazzola, 2014)。顧客はSPの職務経験価値の総体である Knowledge & Skillについて、顧客の価値創造を促進できるだけか否かを無意識に見極めようとする。脳科学によれば、共感脳が作用すれば、そこに他者の感情や行為の意味を共有する精神機能が始動する。つまり、顧客は無意識のうちに自分の体験に照らし合わせて相手 (SP) の心を瞬時に推測する。価値共創は対峙から共感が生じなければ始まらないことになる。

2. Service Provider (SP) の価値観について

SPにとっての価値創造とは自己実現の動的な指標である「職務的人生価値」(QWL)の漸進的実現でもある。そしてQWLを支える Knowledge & Skillは実践的基盤であり、また顧客との共感、SPのプロフェッショナルとして

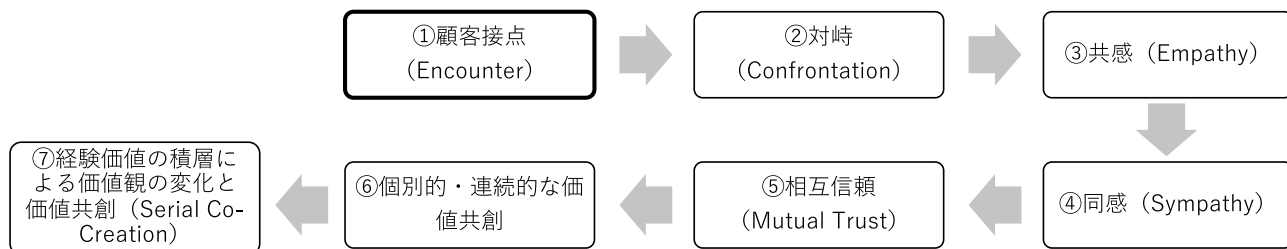
の内発的動機付けによって裏付けられる。多様で数々の顧客の価値創造を促進することによって、SPの Knowledge & Skillは実践的な対応力を増し、共感力は上昇する。De Wall (2009)によると「共感が利他の関係を生じさせる」という。そのことは価値観の互恵性により価値共有が実現することと合致する。価値共創は、顧客接点における顧客とSPとの相互的な「共感」を起点とし、互恵的な文脈価値が成立して相互信頼が生じる。それが連続的な価値共創を促進し、相互の利他の概念が顧客との戦略的で長期的な関係性構築を実現する。野中・勝見 (2020)は知識創造のプロセスは、先ず共感 (Empathy) があり、その上で同感 (Sympathy) し、それが対話に発展し、新しい概念を創り実践していく。最初の共感ありきとして共感の先行性を強調している。ここで、SPの価値創造の動機が、職務を通じた自己実現 (QWL) となっている点について述べた。SP個人にも、一般の人間として、顧客と同様にQOLがある。これはQWLとは違う。SPの個人価値としてのQOLは個人の志向性にとどまるが、職務価値としてのQWLは、職務を中核とした人生観の達成に繋がる職務的な自己実現であり、家族など運命共同体としての価値観の集合体でもある。すなわち、SPのQWLは個人としてのQOLが昇華 (sublimation) した姿であるといえる。故に、QWLは内発的動機付けによる Knowledge & Skill 獲得の起点となり、顧客との対峙において顧客の共感を組成する。従って、顧客個人 (QOL) 対 SP個人 (QOL) の相互主観性 (Intersubjectivity) による対立構図は発生せず、共感から利他を生成する。更にマイクロ・メカニズムのプロセスを

進めると、顧客とSPは価値共創を通じた価値実現を達成することで、相互信頼の基盤を形成する。このことは、顧客とSPとの Shared circuits (以下、共感領域) (Keysers, 2012)⁵⁾が形成される構造と符号する。共感領域に参加するためには、企業が付与した「プロミス」での対応ではなく、自らのQWLに基づく強い動機付けによる Knowledge & Skillの獲得が重要である。SPが共感領域に入ること、顧客は次の次元の価値実現を求めてSPとの連続的な価値共創関係を志向し、顧客とSP双方の共創を通じた経験価値の積層が顧客の価値共創を新たな次元へと導いていく。顧客のQOLの実現を通じた連続的な価値共創 (Serial Co-Creation) が成立する (図1)。ここに価値共創による文脈価値の実現がもたらす長期的な関係性を基盤とするサステイナブルな顧客戦略への貢献が認められる。

V. 実践事例の分析： 「対峙」と「共感」の重要性

1984年、ホテルニューオータニ東京は当時の仏ミシュラン3つ星レストラン「ラ・トゥール・ダルジャン」(以下同店)を誘致し、1980年代後半のグルメブームを主導した。同店は、重要客接待、結婚記念日などの個人催事等、各々の顧客にとって特別な場面で利用されていた。このような店では顧客は食事だけを目的としているのではなく、国内最高の豪華さを誇るダイニング空間という総合的な文化が集結する場所を利用することで、文化志向の顧客にとってのアンビエンスが満たされることを期待している。ソムリエが扱うワイ

図一| 価値共創のマイクロ・メカニズム



出典：①～④は野中・勝見 (2020) をもとに筆者作成、⑤～⑦は筆者加筆

ンは、ダイニングの文化的空間と繊細な料理を引き立て、同店の接客の技術力を発揮させる最も強力な道具だての一つである。しかしそれは、顧客とソムリエの複雑なメンタルが交差する魔の岐点でもある。ワインをチョイスする瞬間はソムリエの知見をドラマチックに披露する場でもあり、顧客自身のリテラシーを表現するものである。重要なことは、顧客にとっての価値観であるアンビアンスを如何に上手く構築するかである。ソムリエの役割は、こうした様々な要素を踏まえて、顧客が創り上げる文化的空間（価値創造）に華を添えることである（価値促進）。同店のシェフソムリエ（以下ソムリエ）は、コンクールでの優勝歴があり、高い専門技術力を有していた。そのためにファンも多く、主に重要客の接客を担当していた。しかし、ある日の夕食時に担当した顧客（以下顧客A）に問題が起こった。顧客Aは大企業の創業者で、若い女性が同席していた。顧客Aはフランス料理やワインに造詣が深かったため、ソムリエは持てる知識を総動員して顧客Aに最高のワインを勧めた。しかしそれが裏目となり、顧客Aの気分を損なってしまった。顧客Aはその日を境に来店しなくなった。顧客Aは同席した女性の前で恥をかかされたとの苦情を述べた。顧客Aは自分を上回る圧倒的な知識をソムリエがひけらかしたと感じた。つまりソムリエは、顧客Aが望む文化的空間に華を添えることができなかったのだ。Sロジックに基づいた価値共創のロジックをあてはめると、顧客Aは価値創造者であり、ソムリエは価値促進者として、卓越したKnowledge & Skillによって顧客の価値創造を実現することが建前である。しかし、今回のような価値観の錯誤が生じた理由は、ソムリエが「意味の場」を取り違えて顧客Aの価値創造の起点である価値観を読み解くことができなかったことにある。顧客Aが一人で、あるいは仲間とワインを楽しむために訪問した時とは文脈（Context）が違う。同伴者が女性であるときは、その個別の「意味の場」において何を優先すべきかを察知すべきであった。価値共創のプロセスを通さず、顧客の期待（QOLに基づく価値観）を推定したことに原因がある。そのためソムリエは共創の相手として認められなかった。顧客接点におけるコミュニケーションプロセスを有効に生かせなかった

好例である。顧客Aはソムリエ（SP）が文脈価値を理解できないとみなし、今後の交流（価値共創）を拒否することになったのである。もし、このソムリエが顧客Aの期待の起点である価値観を読み解き、価値共創における自身の役割を理解していれば、顧客Aとの適切な対峙が生じ、顧客Aの共感を得ることができただろう。それは相互信頼につながり、顧客Aとソムリエとの長期的で安定的な関係性を構築できたはずである。ソムリエが顧客Aとの互恵的な価値共創の領域に達するためには、対峙によって顧客の共感を勝ち得るに足る職務的人生価値観（QWL）を有し、顧客の真の期待を読み解き、豊富なKnowledgeを生かすSkillと「意味の場」の理解が不可欠である。

VI. おわりに

価値共創を拡張的な視点で読み解くことで、今まで見えなかったサービス（無形財）型マーケティングの可能性が大きく広がった。顧客領域での価値創造を焦点とする視座を拡張して価値共創の互恵性に注目し、SPの価値創造も同時に進行していることを明示した。SPのKnowledge & SkillがQWLによる内発的な動機付けによって合理的かつ計画的に修練され、顧客に提供されることで、顧客、SP、企業の三位一体の価値共創が形成される。これを実現するためには、北欧学派の「プロミス」の概念も再考する必要性が見えてきた。SPが「プロミス」による事前性の高い職務的な動機付けに依存しては、強い内発的動機による高度なQWLを維持することは困難である。Internal marketingにおける企業と従業員の新しい関係性、例えばパートナーシップ制度などの構築が今後の課題となる。

注

- 1) 無形性、異質性、同時性、消滅性
- 2) 労働生活の質の高さは生活の質の向上に直接影響するというRuzevicius (2014) の指摘を発展させ、職業を通じた従業員個人及び家族の価値観及び人生の質という意味で使用する。
- 3) 「場」によって個別の文脈を帯びる価値観

- 4) 他者の動作, 感情, 知覚についての同化が瞬時になされる「共感脳」によってもたらされる。共感とは他者の心の状態を推論し理解するクールな機能的要素と, その状態を感情的に共有する, あるいは身体反応を伴って同期する, いわばホットな機能的要素に分けられ, 前者は認知的共感 (cognitive empathy), 後者は情動的共感 (emotional empathy) と呼ばれている。
- 5) 共感脳によってもたらされる, 自分と他者の主客一体の世界を指す。

引用文献

- Batson, C. (2011). *Altruism in humans*. 1st ed. UK: Oxford University Press. (菊池章夫・二宮克美 (共訳), 『利他性の人間学・実験社会心理学からの回答』(2012) 新曜社)
- Davis, M. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- De Wall, F. (2009). *The age of empathy: Nature's lessons for a kinder society*. New York: Three Rivers.
- Decety, J. & Jackson, L.P. (2006). A social-neuroscience perspective on empathy. *Current Directions in Psychological Science*, 15(2), 54-58.
- ガブリエル, M・大野和基 (訳) (2020). 『世界史の針が巻き戻るとき』 PHP 新書
- Grönroos, C. (2006b). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Grönroos, C. (2006c). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395-417.
- Grönroos, C. (2007b). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2015). *Service management marketing: Managing service profit logic*. 4th ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Grönroos, C. & 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.
- Keyesers, C. (2012). *The Empathic Brain: How the Discovery of Mirror Neurons Changes Our Understanding of Human Nature*. Charleston, SC, Lightning Source Inc.
- Keyesers, C. & Gazzola, V. (2014). Hebbian learning and predictive mirror neurons for actions, sensations and emotions. *Philosophical Transactions of The Royal Society B Biological Sciences*, 369: 20130175. <http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2013.0175>
- 南知恵子・小川孔輔 (2010) 「日本版顧客満足度指数のモデル開発とその理論的な基礎」『マーケティングジャーナル』30(1), 4-19.
- 村松潤一 (2018). 『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- 村松潤一・大藪亮 (編著) (2021). 『北欧学派のマーケティング研究』白桃書房
- 野中郁次郎・勝見明 (2020). 『共感経営』日本経済新聞出版
- Ruzevicius, J. (2014). Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research. *17th Toulon-Verona International Conference Liverpool John Moores University Excellence in Services 335, Liverpool (England) Conference Proceedings* ISBN 9788890432743
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A.P. & Berry, L. B. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.