

価値循環思考と サービスドミナント・ロジック

— エコシステム志向的な価値創造をめぐる概念整理のために —

近畿大学 経営学部 教授
山縣 正幸

要約

サービスドミナント・ロジック（以下、S-Dロジック）は、従来のグズドミナント・ロジック（G-Dロジック）における一方的 / 直線的な価値創造ではなく、双方向的 / 循環的な価値創造（価値共創）のしくみを解明しようとするところに特徴がある。ただ、経験的研究を進めていくうえで、概念枠組として足りない部分もある。なかでも、サービスが交換されるという点に関して、そこから先の具体的な分析のための概念整備が、必ずしも十分ではない。そこで本報告では、特にどのアクターがどう価値創造 / 共創に参加しているのか、それらの関係性はどのようなものかを解明する概念的補助線として価値循環思考の導入を提唱する。それによって、エコシステム志向的な価値創造を分析し、さらにその実践に示唆を与えうる概念枠組を提示することが狙いである。

キーワード

サービスドミナント・ロジック, 価値循環, エコシステム志向的な価値創造

I. はじめに

1. 問題背景：エコシステム志向的な価値創造とS-Dロジック

近年、エコシステム志向的な価値創造を意識した経営ないしマーケティング実践が増えている。アメリカマーケティング協会によるマーケティングの定義、すなわち「顧客、クライアント、パートナー、そして社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセス」(AMA, 2007)においても、この活動を担う主体が明記されていないのは、多様なアクターが関係しあうなかで価値の創造がなされるという事態を想定しているからとみることができる。

このような状況と並行するように提唱されたのが、サービスドミナント・ロジック（以下、S-Dロジック）である。S-Dロジックについては、ヴァーゴ (Vargo, S. L.) とラッシュ (Lush, R. F.) による2004年の提唱以来、数多くの研究が蓄積されている。それらにおいては、S-Dロジックの概念枠組に関する検討はもちろん、S-Dロジックを基礎に置いた実践事例の分

析なども展開されている。

2. 本報告の狙い：価値循環思考によるS-Dロジックの精緻化

そのようななかで、本報告がめざすのは価値循環思考によるS-Dロジックの精緻化である。価値循環思考とは、ドイツの経営学者であるニックリッシュ (Nicklisch, H.) によって提示された価値循環 (Wertumlauf) という概念を起点にした思考枠組である。S-Dロジックと何の関連もなさそうに映るが、多様なアクターの関係性のなかでの価値創造、さらには価値循環を捉えようとした点で、エコシステム志向的な価値創造を考えるうえでも示唆に富む。

S-Dロジックは資源統合という重要な概念を提示しながら、資源統合プロセスそのものについての説明能力が十分ではないといった弱点を抱えている。また、庄司真人 (2018) はS-Dロジックには以下の4つの研究課題があると指摘している。

- ① サービス交換とはどのような特徴を有するのか。
- ② 価値はサプライチェーンのように流通することができ

るものなのか、それともそれぞれの主体で生み出され、消えるものなのか。

- ③ 資源を統合するという視点は顧客の購買選択と関係づけることができるのか。
- ④ S-Dロジックは企業の理論として妥当性を有するの

か。
これらの点を克服し、S-Dロジックに価値循環思考という補助線を引くことで、エコシステム志向的な価値創造を考えるための概念枠組として彫琢するのが、本報告の狙いである。

II. S-Dロジックの基本的前提と公理

S-Dロジックそれ自体については、すでに翻訳 (Lush & Vargo, 2014/2016) もあり、多くの解説や研究も提示されている。既に知られている内容ではあるが、エコシステム志向的な価値創造を考えるための枠組としてS-Dロジックを位置づけるために、Vargo & Lush (2016) に即して、S-Dロジックの基本的前提と公理の体系について確認する。ただし、紙幅の関係上、5つの公理を中心に見ていく。

I. S-Dロジックの基本的前提と公理の体系

(1) 公理1：サービスが交換の基本的基盤である

公理1においては、サービスが交換の基本的基盤である

とされる。ここにいうサービスとは、いわゆる無形商品としての Servicesとは異なる。何らかの価値提案から受益者にもたらされる効用ないし便益のことをさす。したがって、貨幣も「(それを受け取る) アクターが欲しいものを入手できる可能性」というサービスを有している。基本的前提3は物財 (Goods) に関して同様の点を指摘している。

これにかかわって、基本的前提4をみておこう。S-Dロジックにおいては、オペラント資源とオペラント資源という2つの資源区分が設けられている。オペラント資源とは、サービスをもたらすような有形・無形の財をさす。つまり、価値提案と呼ばれるのはオペラント資源に属する。一方、オペラント資源とはオペラント資源を享受したアクターが、自らの生においてオペラント資源を用いて、そのサービスを発揮させる技術や能力、知見などをさす。ここで浮かび上がってくるのが、資源統合 (resource integration) という概念である。資源統合とは、端的に言えば、価値提案を受け取ったアクターが自らの生のプロセス (物財やサービスシーズを創出するアクターであれば、生産や流通などの価値提案創出過程、エンドユーザーであれば、価値提案の利用を通じた享受あるいは消費過程など) に摂り込んでいくことをさす。このさまざまな姿をとって現れるサービスの交換、そしてそれぞれのアクターにおける資源統合が循環的にあらわれる動態に注目するのが、S-Dロジックの特徴である。

図1 S-Dロジックの基本的前提と公理

基本的前提№	内容
FP1 (公理1)	サービスが交換の基本的基盤である。
FP2	間接的交換は、交換の基本的基盤を見えなくしてしまう。
FP3	グッズはサービス提供のための伝達手段である。
FP4	オペラント資源が戦略的ベネフィットの基本的源泉である。
FP5	すべての経済がサービス経済である。
FP6 (公理2)	価値は受益者を含む複数のアクターたちによってつねに共創される。
FP7	アクターは価値を提供することしかできず、価値提案を創造したり提示したりすることにしか参加できない。
FP8	サービス中心の考え方は、もとより受益者志向であり、かつ関係的である。
FP9 (公理3)	すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である。
FP10 (公理4)	価値は、つねに受益者によって独自に、かつ現象学的に判断される。
FP11 (公理5)	価値創造は、アクターが創造した制度や制度配列を通じて調整される。

【出典】Vargo&Lush (2016) p.8., 田口尚史 (2017) 23頁, 庄司真人 (2018) 併せて参照。

(2) 公理2: 価値は受益者を含む複数のアクターたちによってつねに共創される

ここまでみてくると、公理2も容易に理解される。S-Dロジックがみている“価値共創”とは、価値提案の創出だけでは価値創造は実現されえず、また享受過程において価値が発現するといっても、それは価値提案なしにはあり得ないという事態である。その意味で、価値はつねに提案者と受益者の双方の活動を通じてco-createされる。これがS-Dロジックにおける価値共創についての理解である。基本的前提の7と8は、公理2（基本的前提6）とともに、この点を示している。その際、value propositionではなく、value proposingという表現が用いられていることにも留意したい。つまり、「価値（を受益者にもたらしうる）提案をなす」という行為として捉えられているわけである。

(3) 公理3: すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である

この点を踏まえて、公理3（基本的前提9）が提示される。ここで重要なのは、S-Dロジックに立脚するとき、これまでの生産者や消費者といった主体を機能によって命名することが困難になる。もちろん、生産者や消費者といった機能にもとづいて設定された主体という側面は現実には存在する。したがって、この公理3は現実を反映していないという批判が当然に想定される。その一方で、こういった機能ごとの主体の境界が不分明になってきている現象もある。フォン・ヒッペル（von Hippel, E.）によって提唱された“ユーザー・イノベーション”などは、その一例である。

この考え方は、消費者は価値創造しないという、まさにG-Dロジックにおいて抱かれてきた観念を乗り越えようとするものでもある。先にも述べた資源統合という概念は何らかの価値提案をなす営みも含むし、享受したオペラント資源をオペラント資源と統合することで、そのサービスを発揮させる営みも含む。このような考え方に立つと、今まで生産者や消費者などと名づけられてきた行為主体を包括して捉える概念が必要になる。S-Dロジックにおいて“アクター（actor）”という概念が用いられているのには、このような背景がある。

(4) 公理4: 価値は、つねに受益者によって独自に、かつ現象学的に判断される

このアクターは、それぞれに異なる文脈（context）をもって日々を生きている。いわば、アクターそれぞれの生のプロセスを織りなす経糸である。そこに、他のアクターからの価値提案が享受され、緯糸として生のプロセスに織り込まれるとき、提案され、享受されたオペラント資源は受益者の生のプロセスにおいて、価値を発現する。その発現の様相は、受益者の経糸によって左右される。このような事態をあらわしているのが、公理4（基本的前提10）である。ここからS-Dロジックにおいて、価値という概念が主観主義的な色彩を帯びたものとして捉えられていることがわかる。

(5) 公理5: 価値創造は、アクターが創造した制度や制度配列を通じて調整される

最後の公理5（基本的前提11）は、それまでの公理や基本的前提と少し性格が異なる。これは、多様なアクターの関係性を通じてなされる価値創造が、明文化されたルールや共有されている規範や価値観、さらには用いられる言語（いわゆる〇〇語といった地域言語ももちろん含まれるが、そのエコシステムにおいて用いられる語彙や用語の体系も含む）によって調整されるという事態をさす。このような制度や制度配列によって調整されたサービスの交換の連関が、サービス・エコシステムと称される。Lush / Vargo（2014/2016）は、サービス・エコシステムを「共通の制度的ロジックとサービス交換を通じた相互的な価値創造によって結びつけられた資源統合アクターからなる総体的に自己完結的で自己調整的なシステム」（訳書28頁）と規定している。

2. S-Dロジックにおける隠れた想定としての“循環”

S-Dロジックの大きな特徴は、エコシステムをベースにして価値創造実践を捉えようとするところにある。しかも、A to A（actor to actor）という点を重視するのであれば、なおのことである。もちろん、従来の川上・川下の価値創造連鎖をエコシステムとして捉えることはできる。しかし、それがグッズドミナント・ロジック的な視座、つまり価値創造は生産

者側においてのみなされ、消費者においては創造された価値が”破壊”されるという発想に立つ限り、直線的な連鎖でしかない。

このようにみえてくると、S-Dロジックにおいては、サービスの交換のネットワークとしてのサービス・エコシステムにおいて”循環”が生じていることが想定されている。しかし、S-Dロジックにおいて、この点への言及はみられないようである。S-Dロジックが価値創造実践にとってより有効な概念枠組となるためには、形成された（形成されつつある）サービス・エコシステムにおいて、どのような循環が生じているのかを捉えていくことが、一つのポイントとなる。そこで、次節では、補助線としての価値循環思考について考えよう。

III. 補助線としての価値循環思考

価値循環という考え方それ自体は、きわめて古い。この概念を確立したのがニックリッシュ（Nicklisch, 1922 ; 1928-1932）である。彼の議論においては、物質資源や労働、サービスなどの実質的な循環と、それにとまう交換媒体としての貨幣の循環がどう転変し、つながっていくのかに焦点が当てられている。

I. 多層的な価値概念の理解

ここからはニックリッシュの議論をベースに考える。ニックリッシュの議論は概念構成がやや錯綜しているため、ここでは報告者による整理も含めながら議論を進める。彼は価値という概念を多層的に捉えている。紙幅の関係上、ごく簡単に触れておこう。

ニックリッシュは価値という概念を考えるうえで、4つの分類基準を置く。

- (1) 主観的価値と客観的価値
- (2) 個別的価値と一般的価値
- (3) 技術的適性（価値）と経済的価値
- (4) 使用価値, 生産価値, 市場価値

このうち (1) に関して、ニックリッシュは価値を価値判断とセットで考える。そのため、彼の価値という概念の理解は、

「客観的な事実を主観において映し出す」というところに重点が置かれる。そのうえで、(2) 以降はどちらかを採るといよりも、価値の現れ方を捉えるための概念的な極 (pole) として位置づけられる。(2) の個別的価値と一般的価値とは、前者が一人ひとりの主体にとっての価値であるのに対して、後者は個々の主体間で共通する価値をさす。(3) の技術的適性と経済的価値とは、前者が主体によって抱かれている何らかの欲望や期待をどれだけ満たすのかという点にかかわっている一方、後者は数量的な欲求とそれに対する準備の関係性によって決まる。つまり、稀少性という観点から浮かび上がる価値である。最後の (4) 使用価値, 生産価値, 市場価値であるが、使用価値とは顧客 / 消費者にとっての価値, 生産価値とは生産者にとっての価値（具体的には、製造・創出にかかわって要したコストの総体）、市場価値とは使用価値と生産価値のせめぎあいのなかで動的に決まってくる価値で、一般的には価格としてあらわれる。

このように、ニックリッシュは価値という概念を多層的に捉えている。それゆえに、わかりにくく、議論上の難点も指摘されている。ただ、これは価値という現象の複雑さがもたらしていることも考慮すべきであろう。さらに、ニックリッシュが生きていた時代においては、S-Dロジックにおいて重視されている文脈における価値 (value-in-context) といったような発想はない。ただ、ニックリッシュの議論で興味深いのは、価値の概念規定にとどまらず、価値の流れ / 運動、さらに価値循環という動的な事象把握を試みている点である。

2. アクターとしての Betrieb と Betriebsgemeinschaft

ドイツ語圏において Betrieb は「事業所」「職場」「(企業における) 技術体」といった意味合いで用いられる。この Betrieb について、ニックリッシュはより抽象的に「欲望充足のための価値を生産するために装備された一つの共同体」(Nicklisch, 1922, S.36 f.) と述べ、さらに一人でおこなっている場合も含めている。ここで注目したいのは、この Betrieb に他者の欲望を充たすことで経済的成果を獲得しようとする存在としての企業だけでなく、企業に対して労働という貢献をもたらす家政も含まれる点である。この点にお

いて、ニックリッシュは家政 (Haushalt) にも価値創造的側面を認めている。こう考えると、ニックリッシュのBetrieb理解は、S-Dロジックにおけるアクター概念と重なる。つまり、どちらも価値を創造する主体として捉えられている。

このようなBetrieb理解に立脚して、ニックリッシュは今でいうステイクホルダーとの関係性のなかでの価値創造を明らかにしようとした (山縣, 2015)。それを示すのが、共同体計算という考え方である。ニックリッシュは経済的成果を測定する際に、従業員への分配だけでなく、流通サービスを担う別企業が生み出した貢献に対する分配まで含めている (Nicklisch, 1922, S. 286)。多くの経営学においては単独企業だけを対象にすることが一般的であるのに対して、価値を創造する共同体として成果を測定しようとする企図は独創的である。彼が価値創造を共同体的に、より踏み込んでいけば、エコシステムの的に捉えようとした姿勢は、S-Dロジックを立体化するうえで重要な示唆を与えてくれる。

3. 価値循環という視座：資源統合概念の具体化

ニックリッシュはここまで述べてきたことを踏まえて、価値循環という概念を提唱した。この価値循環は、内部価値循環と外部価値循環からなる。内部価値循環とはBetrieb内部での価値循環を、外部価値循環とはBetrieb間での価値循環 (= 交換) をさす。ここでポイントになるのが、先ほども触れたBetriebの概念範囲である。これには企業だけでなく、家政も含む。つまり、事業に関係するさまざまなアクター、つまり企業、そしてその構成メンバーである経営者や従業員、取引企業、顧客、金融機関など、それぞれのBetriebにおける内部での価値循環と、それらのあいだでの外部の価値循環を、活動や物財の流れと貨幣の流れを捉えることで明らかにしようとしているのである。そして、それぞれのアクターにおける流出と流入の均衡、アクター間での価値交換の均衡、そして事業全体としての動的な均衡を描き出そうとした。

庄司真人 (2018) の研究課題②にかかわらせるならば、厳密には価値それ自体が交換されたり、循環したりするわけではない。現象としては、サービスの交換である。しかし、

それによって、それぞれのアクターにおいて資源統合がなされ、価値が創造されるわけである。その状態が循環していくこと、これを価値循環として捉え直すことが、一つのポイントになる。さまざまな物財やエネルギー、活動、交換媒体の動きを記述しようとする価値循環思考は、S-Dロジックが目を向けている事態をより具体的に捉える手がかりを与えてくれる。

IV. エコシステム志向的な価値創造を捉える 枠組としてのS-Dロジック

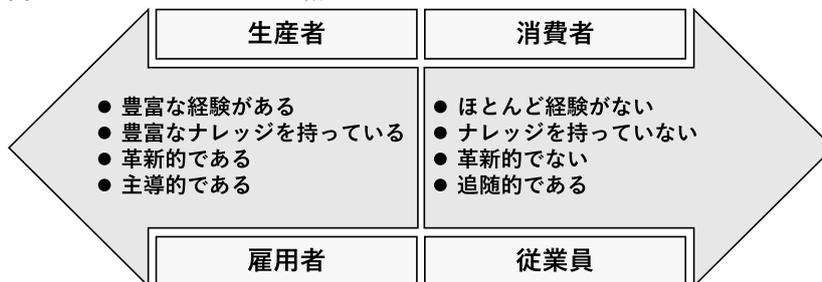
では、そもそも、こういった議論がなぜ今、必要であるのか。この点について考えよう。

1. エコシステム志向的な価値創造への注目

一つの生産者と一つの消費者とのあいだで価値創造がなされるという図式が、きわめて単純化されたものであることは今さら言うまでもないだろう。実質的には、数多くのアクターが価値創造という営みに参画してきたことは、わざわざ事例をあげなくても容易に想像できる。にもかかわらず、なぜエコシステムという概念が注目されるのか。そこには一方向的ないし階層的な関係性ではなく、双方向的あるいは水平的な関係性にもとづく価値創造実践が増えてきたことがあげられる。

そもそも、S-Dロジックが「価値は共創される」という点にこだわるのも、図2 (Lush / Vargo 2014/2016, p. 124) に示すような従来型の価値創造モデルとしてのG-Dロジックのアクター観を克服するところに狙いの一つがある。その根底には、資源や能力、知識の散在性や局所性がある。誰かにとつての欲望や期待を充たすことで、その反対給付としての成果を獲得する営みを価値創造と捉えるとき、局所的に散在する知識、資源、能力を、これまでは「集約する」ことで価値創造につなげていた。それが、その散在性や局所性の度合いが高まったことで、「関係づける」ことによる価値創造へと移行している。経営学においてエコシステムという概念が導入されるようになったのは、こういった背景がある。

図2 G-D ロジックのアクター観



【出典】Lush & Vargo (2014/2016) p.124.

では、そもそもエコシステムとは何なのか。この概念を提唱した Tansley (1935, pp. 299-300) によれば、「ある地域に存在するすべての生物とその地域内の非生物的環境をひとまとめにし、主として物質循環やエネルギー流に注目して、機能系として捉えたもの」と定義される。このエコシステムの概念が経営実践ないし経営学に導入されるようになったのは、Moore (1993, 1996) とされる。当初はメタファーとしてエコシステム概念が導入されたが、Iansiti & Levien (2004) はそこにそれまでのネットワーク概念を導入することで、より具体的な分析への途を拓いた。

エコシステムという概念を経営実践の分析や形成に活かそうとする際、その境界をどう捉えるか、また構築するかが課題となる。相山・高尾 (2011) は経営現象をめぐるエコシステムについて「新しい価値創造の構想の実現に対して、人工物の開発・生産などによって貢献するエージェントの集合体」と定義している。さらに、木川・高橋・松尾(2020)は、ビジネスをめぐるエコシステム研究の展開を検討し、所属アプローチと構造アプローチの二つに整理したうえで、後者の構造アプローチに注目し、Jacobides, Cennamo & Gawer (2018, p. 2264) による「多者間であり、非一般的な、完全な階層的コントロールをされていない相互補完性による程度の異なるアクターの集合体」というエコシステムの概念定義を採っている。これは、本報告が焦点を当てているS-Dロジックの議論とも整合性をもつ。

2. サービス・エコシステムと Product-Service-System：実態分析に向けて

S-Dロジックにおけるサービス・エコシステム概念を起点にすると、アクター間でどのようなサービスがやり取りされたのかを記述することが可能になる。S-Dロジックにおけるサービス概念は、きわめて抽象度が高い。それゆえにこそ、提供する側から享受する側へと提案される何らかの媒体を通して具象化されたサービスを分析することが可能になる。その際、物的な提案（製品）や無形提案（サービスイーズ）の複合体としてサービスを捉えようとする Product-Service-System (PSS) という概念は、具象化されたサービスを分析する手掛かりとなる (Bahmra, Walters & Moultrie, 2017)。

いかなるサービスが創出・提供され、それがいかなるアクターにおいてどのように資源統合されるのか、そしてそこからいかなるサービスが創出され、またほかのアクターへと提供されていくのか。S-Dロジックは、この循環プロセスを解明する概念枠組となりうる。これは、冒頭に掲げた庄司 (2018) が提示した研究課題①に対する一つの回答ともなる。

3. 価値循環思考とS-Dロジック：経営学の一つの基礎枠組としての可能性

庄司 (2018) によって提示された研究課題④、これはS-Dロジックが広義の経営学にもたらすクリティカルな論点の一つである。同時に、交換を含む相互作用の実態に焦点を当てるマーケティングの議論が、経営のありようを問い直すことも示唆している。

ここで重要なのは、価値の創造が単独のアクターによってのみ実現されるのではなく、アクターそれぞれの資源統合活動とそれによって創出されるサービスの交換、その循環的連鎖によって可能になるという点である。実践的な側面から考えるなら、この循環的連鎖をいかにして形成・構築するのかという問いに置き換えることができる。その際、それぞれのアクターはそれぞれの文脈を有している点に留意する必要がある。

このような発想にもとづいて企業という存在をあらためて捉え直すと、“関係の束”という見地が浮上する。そもそも、マーケティングは企業と顧客との関係性、さらにそこからさまざまなステークホルダーとの関係性にも議論を拡張している。S-Dロジックは、それぞれのアクターの自律性を前提におく視座である。より踏み込んでいえば、自律分散型のエコシステムの生成と展開が想定されている。この視座や想定に立脚するならば、企業をさまざまなアクターとの関係性の動的な束として、そしてそこにさまざまな資源や能力などが付随し、運動する状態として捉えることができる。このように、S-Dロジックは、企業の捉え方にもクリティカルな影響をおよぼすのである。

V. おわりに

ここまでS-Dロジックを、エコシステム志向的な価値創造を考えるための思考枠組として基礎づけることをめざして考察を展開してきた。S-Dロジックは提唱から17年を経て、研究の蓄積もなされてきた。また、この視座を基礎として価値創造の実践に活かそうとする動きもみられる(Stickdorn, Lawrence, Hormess, and Schneider, 2018=2020)。にもかかわらず、なお事例分析や実践への示唆という点で、鍛え直す余地が残されている。その一つが、S-Dロジックで想定されている循環という事態を、より精緻に捉えるための概念枠組を整えることであった。本報告は、価値循環という概念枠組を導入することで、この課題を乗り越えるを試みた。この試みが有効であるかどうかは、実践事例の分析による検証を経るよりほかはない。今後、この点の研究に進んでいきたい。

引用文献

- 木川大輔・高橋宏和・松尾隆 (2020). 「エコシステム研究の評価と再検討」『経済経営研究』2, 1-22.
- 庄司真人 (2018). 「S-Dロジック研究の影響とその方向性: 交換のズームアウトによるマーケティングへの新たな示唆」『流通研究』21 (1), 51-65.
- 椋山泰生・高尾義明 (2011). 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』45 (1), 4-16.
- 田口尚史 (2017). 『サービス・ドミナント・ロジックの進展: 価値共創プロセスと市場形成』同文館出版.
- 山縣正幸 (2015). 「ステイクホルダー型企業理論としてのニックリッシュ・モデル: その現代的意義と可能性」『日本経営学会誌』36, 49-61.
- Bahmra, T., Walters, A. T. & Moultrie, J. (2017). The Potential of Service Design as a Route to Product Service Systems, SanGiorgi, D. & Prendiville, A. (ed.) *Designing for Service: Key Issues and New Directions*, London: Bloomsbury, 201-210. (赤羽太郎監訳, 五十嵐佳奈・山崎真湖人・玉田桃子訳 (2019). 『デザイン・フォー・サービス: “デザイン行為”を再定義する16の課題と未来への提言』サウザンブックス)
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston: Harvard Business Review Press. (杉本幸太郎訳 (2007). 『キーストーン戦略: イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社)
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018) Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Lush, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. New York: Cambridge University Press. (井上崇通監訳, 庄司真人・田口尚史訳 (2016). 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版)
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: Harper Business.

Nicklisch, H.(1922). *Wirtschaftlichen Betriebslehre, 6. Aufl. der allgemeine kaufmännischen Betriebslehre*, Stuttgart: C. E. Poeschel.

Nicklisch, H.(1929-32). *Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre*, Stuttgart: C. E. Poeschel.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., and Schneider, J.(ed.)(2017). *THIS IS SERVICE DESIGN DOING : Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly. (長谷川敦士監修, 安藤貴子&白川部君江訳(2019). 『サービスデザインの実践』BNN 新社)

Tansley, A. G. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms, *Ecology*, 16(3), 284-307.

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