

「共創価値」は何故・どのようにして生まれるのか?
— 産業機械アフターサービスでの正統的周辺参加型アプローチによる
顧客との価値共創 —

株式会社神戸製鋼所 技術開発本部 専門部長

宗 陽一郎

要約

「共創価値は何故・どのようにして生まれるのか」といった問い合わせやビジネス視座からの発生メカニズムに関する研究は少ない。本稿では 10 年強に渡る機械エンジニアリング企業 K 社のカスタムメイド産業機械アフターサービス・ビジネスの実践研究で得られた知見から本問い合わせを企業実務家視点で考察した結果を報告する。

産業機械アフターサービスの提供価値の 1 つである「顧客設備プラント OverHaul」技術支援は、組織学習論「プロセス知識スペクトル」での「複雑な業務」と捉えられ、それ故にサービス提供企業が OH 実施顧客企業に対して十全的に価値提供可能になるには一定年数を要する。OH は顧客企業とサービス提供企業の協働作業であり、実践学習論「正統的周辺参加」の考え方にて捉えなおすと「相互学習プロセス」である。相互学習プロセスである OH が一定期間継続されることで双方の業務従事者の知識スキル獲得強化が進み、ビジネスの相互理解が深まる。正統的周辺参加機会としての OH を通してサービス提供企業は十全的な価値提供のための諸条件を獲得し、これにより価値共創的ビジネスの土台が整うことでき顧客企業との共創価値が生起するまたはその確率が高まる。

キーワード

カスタムメイド産業機械、設備プラント OverHaul (OH)、プロセス知識スペクトル、正統的周辺参加 (Legitimate Peripheral Participation)、十全的価値提供

I. はじめに

1. 背景と問題意識（本稿での「共創価値」の定義）

社会全体が一定の経済水準に到達した現代では、従来の「企業主導」でモノまたはサービスシーズといった価値を生産供給するビジネスから、ユーザによるモノやサービスシーズの消費・使用時の体験やその支援を目的とした「ユーザ主導」のビジネスに、事業環境が大きく変化している。そのため企業は「価値創造の在り方」を再考する必要がある。

村松・戸谷(2025)はサービス化社会へのパラダイムシフトの必要性を主張している。その中で、「共創価値」を「ステークホルダーの提供する資源を統合することで生まれ、刻々と変わる流動的な文脈に応じて変化しながら形成される」と定義している。

メーカー視点で捉えた場合、「価値創造の主戦場」がサービスに移りつつあると考える。

2. 先行研究レビュー（サービス/価値共創研究での「人・組織の成長・進化」視点の必要性）

サービス化社会では、「人・組織」と人・組織が生み出す「知識スキル」が中核的資源となり、これまで以上に企業は本資源を「成長・進化」させ続けることが求められる。一方でこれまでのサービス研究 (Grönroos, 2007/2013) や価値共創研究 (村松, 2015) では、「人・組織は進化・成長するもの」との暗黙の前提が置かれ議論されてきたと考える。

企業は「技術革新（価値創造）」や「資源統合（サービスエコシステム構築）」によりビジネス環境変化に適応してきたが、その根底には「人・組織の成長・進化」がある。「人の成長・進化」に関する「学習論」や「組織の成長・進化」に関する「組織論」の既存理論も活用し、価値創造のための「サービス」や「価値共創」を統合的に捉えなおす必要がある。

本稿では最初に機械エンジニアリング企業 K 社のカスタムメイド産業機械アフターサービス・ビジネスの実証研究の中で確認された「顧客企業とサービス提供企業間の価値共創的なビジネスシーン」について触れる。その上で組織学習論の「プロセス知識スペクトル」と実践学習論の「正統的周辺参加」の 2 つの学習プロセスに関する考え方をレンズに、価値共創的ビジネスシーンでの「共創価値の生起メカニズム」について考察した結果を報告する。

II. 事例研究

1. 産業機械アフターサービス特有の提供価値（顧客企業プラント設備 OH 技術支援）

「産業機械」とは、産業分野で生産活動手段として使用され、事業活動のための資本財・生産財と定義される機械装置である。産業機械は「供給側」と「購入側」の双方が「企業」である B2B ビジネスの中で取引される交換価値（モノ）である。購入企業の生産活動手段として一定期間（一般に 10 年弱～半世紀近く）使用し続けるため、製品納入後も部品交換や定期点検整備といった付帯的ビジネスが「顧客企業」と「サービス提供企業」との間で継続される場合が多く、本稿ではこれを「産業機械アフターサービス・ビジネス」と呼ぶ。

非産業分野の交換価値（モノ）のアフターサービスでは、「製品の使い方等のカスタマーサービス」や「消耗品販売」及び「故障した際の修理」が主な提供価値となる。産業機械のアフターサービスも同様に、「各種問合せサービス」や「交換部品供給」及び「機械設備の異常時や故障発生時の技術的調査や問題解決支援（復旧支援）」が提供価値となる。これらの提供価値に加えて、顧客企業が生産プラントの操業を一時的に一定期間停止し、設備群の簡

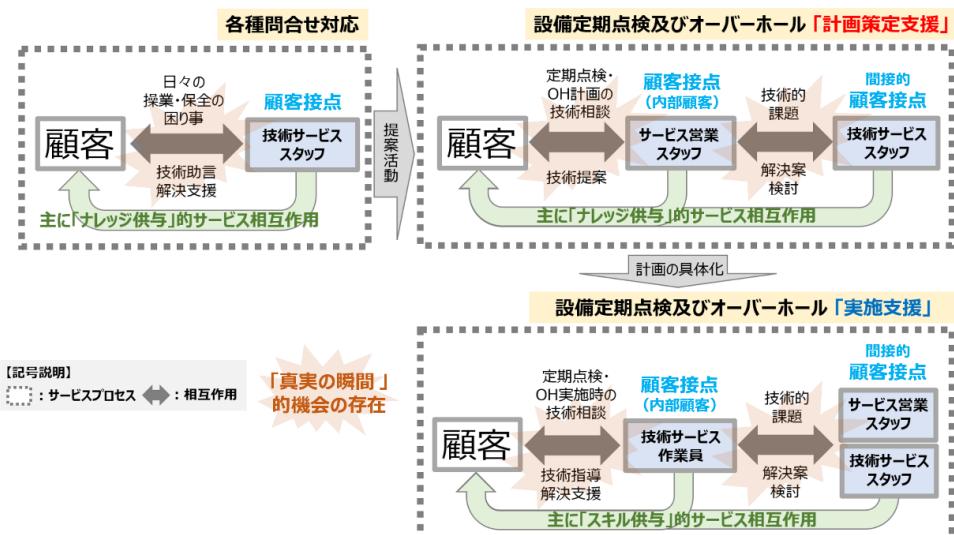
易検査（定期点検）または詳細検査（オーバーホール）を実施する際、メーカーとして各種技術支援を行うサービスが存在する。本稿ではこれを「顧客企業プラント設備 OH 技術支援サービス」と呼ぶ。OH は顧客企業が生産プラントの「連続安定操業」や「高品質なものづくり」を実現する上で必要不可欠な生産活動の 1 つであり、「顧客企業プラント設備 OH 技術支援サービス」は産業機械アフターサービス特有の提供価値である。

2. K 社アフターサービスの特性 1（「真実の瞬間」を大切にする組織風土）

産業機械は「汎用産業機械」と「非汎用産業機械」に大別される。汎用産業機械の代表例には建設業界向けの油圧ショベルが挙げられる。非汎用産業機械とは顧客企業個社の生産活動に特化した一品一様な産業機械を指し、それ故に「カスタムメイドまたはオーダーメイドな産業機械」とも呼ばれる。製品（モノ）自体がカスタムメイドで一品一様なため、そのアフターサービスも一品一様となる。当然カスタムメイド産業機械は高額製品となり、それ故に顧客企業も本資本財・生産財を長く・安定的に使用し続けたいとのニーズが生まれ、「顧客企業プラント設備 OH 技術支援サービス」が必要となる。

図 1 はカスタムメイド産業機械アフターサービスの主要提供価値とビジネス活動の流れ（提供価値間の関連性）を示した模式図である。本模式図では「顧客企業プラント設備 OH 技術支援サービス」は、計画時の『設備定期点検及びオーバーホール「計画策定支援』』と実施時の『設備定期点検及びオーバーホール「実施支援』』の 2 つに要素分解される。また「交換部品供給サービス」は、『設備定期点検及びオーバーホール「計画策定支援』』の中で検討され、『設備定期点検及びオーバーホール「実施支援』』の中で交換作業が行われる。

図 1 カスタムメイド産業機械アフターサービスの主要提供価値とビジネス活動の流れ



出典：筆者作成

K 社顧客企業でのカスタムメイド産業機械の使用年数は一般に四半世紀以上、長い場合は半世紀近くに渡り顧客企業生産プラントの資本財・生産財として使われ続ける。顧客企業での定期点検及びオーバーホールの実施周期は一般に 4 年程度と言われている。そのため図 1 の 3 つの提供価値（サービスプロセス）が産業機械の使用期間中に繰り返し行われることとなる。図 1 の 3 サービスプロセスでは「異なる 3 職種」の K 社社員が「顧客接点」となって顧客企業との対話（相互作用）が行われる。3 職種の顧客接点はチームを組み情報共有を行いながら顧客企業にとって最適な定期点検及びオーバーホール計画を検討提案し実施支援を行う。K 社サービス業務従事者約 200 名強を対象に「サービスビジネスで大切にしたい事」を学習内容とした e ラーニング形式ミニ講義を実施し受講後アンケートからサービス業務従事者の価値観分析を実施したところ、「真実の瞬間」と呼ばれる顧客企業との対話・相互作用を大切にする組織風土が K 社サービス部隊内には存在し、本風土が代々受け継がれながらサービスビジネスが行われてきたことが確認された。

3. K 社アフターサービスの特性 2（「価値共創志向なメンタルモデル」の存在）

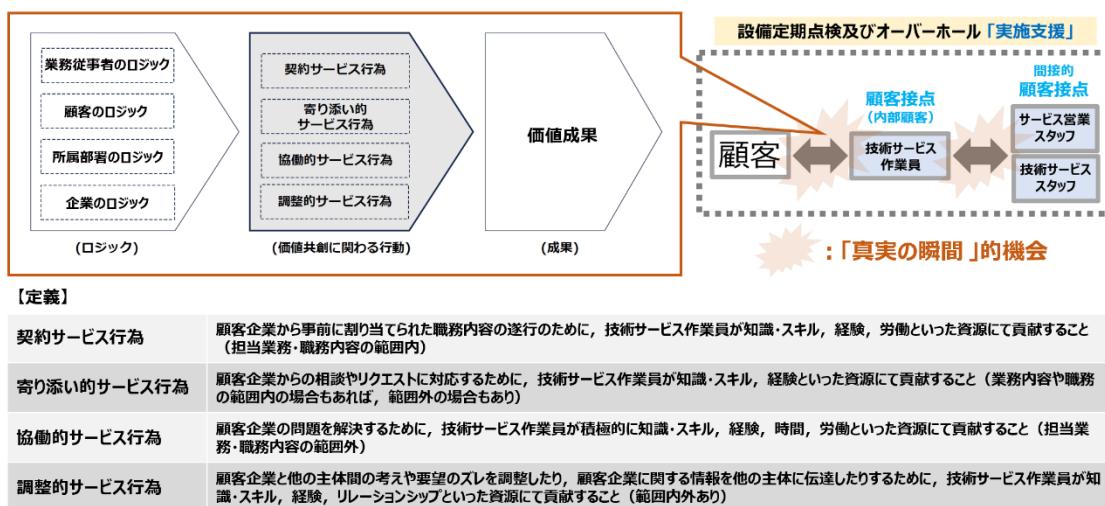
顧客企業プラントの定期点検及びオーバーホールでは、プラント全体の設備機械群または一部設備機器群を停止した上でまず分解検査が行われ、その結果により補修等の工事が行われる。OH 点検工事遂行体制は「顧客企業の責任者」が現場監督者となり、その指示の下、「顧客企業の作業員」または「地元工事業者作業員」が主たる作業者となり点検工事が行われる。図 1 での K 社「技術サービス作業員」は顧客企業プラント現地に直接赴き、OH 点検工事チームの 1 メンバーとなり、「K 社が納入設置した産業機械」の定期点検及びオーバーホール作業を「顧客企業の作業員」または「地元工事業者作業員」に技術指導する役割を担う。K 社では『設備定期点検及びオーバーホール「実施支援』』サービス提供後に、顧客企業から「技術サービス作業員」に対して感謝・評価頂く場合が多かったが、K 社マネジャーは「具体的にどういった点が評価されているのか」実態把握が難しかった。そこで価値共創マーケティングのアカデミア専門家に協力頂き、「技術サービス作業員」35 名への対面インタビュー調査による「技術サービス作業員」メンタルモデル分析を実施した（図 2）。

第三者であるアカデミア専門家の協力を得て「技術サービス作業員」メンタルモデル分析を実施した結果、4 種類のサービス行為（行動）を行っていることが確認された。マネジャーは部下である技術サービス作業員に対して、顧客企業の定期点検 OH が円滑かつ計画的に実施される様、「K 社の産業機械」の定期点検及びオーバーホール技術指導を業務命令し客先現地に派遣する。本指示に対応するサービス行為（行動）が「契約サービス行為」となるが、技術サービス作業員は OH 点検工事チームに参画する中で、「契約サービス行為」以

外の「価値共創志向な 3 サービス行為」も契約内容やコスト範囲内で自発的に行っていることが確認された。

『設備定期点検及びオーバーホール「実施支援」』サービス提供後、顧客企業から「技術サービス作業員」に対して感謝・評価頂いた理由は、技術サービス作業員が「契約サービス行為」を「計画通りに」かつ「高品質に」業務遂行するとともに、顧客企業での定期点検 OH が「円滑に」かつ「計画通りに」完遂できる様、「契約サービス行為」以外の「価値共創志向な 3 サービス行為」も行っている点が高く評価されたと考える。OH の中で顧客企業との「価値共創的ビジネスシーン」が生起する場合があることが実践研究（宗,2024）にて確認されており、この「価値共創志向な 3 サービス行為」がその起点になっていると考える。

図 2 K 社技術サービス作業員のメンタルモデル分析結果



出典：(大藪他,2025) をもとに筆者にて作成

III. 理論的解釈

1. 組織学習論の先行研究知見を踏まえた「K 社アフターサービス業務形態分析」

世間一般では機械製品のアフターサービスは「部品交換」ビジネスとしてイメージされる場合が多いのではないだろうか？その印象から作業や業務内容も「ルーチン的業務」と捉えられるのではないだろうか？しかし K 社産業機械アフターサービスは製品納入後も図 1 の 3 サービスプロセスを通じて顧客企業に寄り添い、一種の「技術コンサルタント」的な価値を提供している。各サービスプロセスでは異なる顧客接点（K 社担当者）が顧客企業担当者と対話し 顧客接点間で適宜情報共有と業務連携を行い、「チーム」としてのサービス提供が行われる。次に組織学習(Teaming)の先行研究知見「プロセス知識スペクトル」(Edmondson, 2012/2014)を用いて K 社産業機械アフターサービスの業務形態を分析した結果を報告する。

「プロセス知識スペクトル」とは「望む結果を生む方法についての知識習熟度」と「望む結果の不確実性」の2軸により、業務プロセスを「ルーチンの業務」「複雑な業務」「イノベーションの業務」の3つのタイプに分類し組織学習を捉える考え方である。「ルーチンの業務」とは業務遂行知識が組織内に蓄積されており、本知識にて業務遂行することで望む結果の再現性が高い業務である。「イノベーションの業務」とは逆に業務遂行知識が組織内に十分蓄積されておらず、そのため望む結果の再現性が低い業務である。先行研究ではこの2つの業務形態の中間形態として「複雑な業務」を定義している。「複雑な業務」に分類される業務内容・プロセス例として、緊急救命室での「高度専門知識スキルを有する複数メンバーによるチーム連携業務」や原子力発電所や航空交通管制での「高いリスクを伴う業務」が分析されている。両ケースでは業務遂行知識が個人または組織（チーム）内にある程度蓄積されてはいるが、個人または組織（チーム）が対処する課題が一定ではなく変化する（課題そのものの不確実性が高い）ため、望む結果の再現性が必ずしも高くない業務である。「最大限にでき得る対応・処置」または「ミスを最小限に留める対応・処置」を、個人または組織（チーム）の課題解決目標にして業務が遂行される形態である。

「K社産業機械」は顧客企業生産プラントで「中核設備」として使用されるため、想定外のトラブルがプラントで発生した際には「早期に原因究明し、復旧・安定操業させる」ことが求められる。その際K社サービス業務従事者（トラブル発生時には「技術サービス作業員」だけではなく「技術サービススタッフ」「サービス営業スタッフ」が連携して対応することとなる）は顧客企業担当者と連携し、「顧客企業プラントの操業停止時間を最小限に留める」対応・処置を行う。また顧客企業プラントの定期点検／オーバーホールでは、「顧客企業が定めた生産停止期間内に確実に点検工事を完遂させること」が求められる（OH期間延長は生産ロスを意味する）。点検検査により予期せぬ結果が発見された場合、K社サービス業務従事者は顧客企業担当者と連携し、「生産停止期間内に最大限にでき得る」対応・処置にてOHを完遂させる。

本分析結果からK社産業機械アフターサービスの業務形態は、世間一般がイメージする「ルーチン的業務」ではなく「複雑な業務」としての特性を有していると考えられる。

2. 組織論（組織形態）の先行研究知見を踏まえた「K社アフターサービス組織形態分析」

K社カスタムメイド産業機械アフターサービスは「複雑な業務」としての業務形態特性を有しており、それ故に先行研究で示された事例（緊急救命室や原子力発電所や航空交通管制）と同様に「専門知識スキルを有する人材群によってサービス提供が行われる」と考えられる。そこでK社産業機械アフターサービス組織の「人材構成」や「組織形態」を分析した結果

を説明する。

K社は「カスタムメイド産業機械」を設計・製造・販売する「産業機械メーカー」であり、その製品特性（高額で長寿命な一品一様な産業機械のため、メーカーによる各種技術支援が必要となる）により「アフターサービス」も価値提供している。事業活動の初期段階では「新規カスタムメイド産業機械の設計・製造・販売」が事業の中核であり「アフターサービス」はその営業活動の一環として行われてきたが、現在は「新規カスタムメイド産業機械の設計・製造・販売」と「アフターサービス」の2つの事業メニューを柱とした事業活動が営まれている。前記図1に示す通り、K社アフターサービスは主に3職種社員のチーム連携により行われる。1人目は「サービス営業スタッフ」と呼ばれる社員であり本社員は新規機械営業販売業務や製造スタッフ業務を一定年数経験したスタッフが多い。2人目は「技術サービススタッフ」と呼ばれる社員であり本社員は新規機械設計開発業務を一定年数経験したスタッフが多い。3人目は「技術サービス作業員」と呼ばれる社員であり本社員は「新規機械の製造組立業務」を担当する現場社員が兼務している。

次に組織論の先行研究知見 (Mintzberg, 2023/2024)を用いて、K社産業機械事業の組織形態を分析した結果を説明する。事業メニュー「新規カスタムメイド産業機械の設計・製造・販売」は「設計・技術部隊」「製造部隊」「営業販売部隊」の3部隊から構成される。K社産業機械事業の競争優位の源泉は「カスタムメイド産業機械の設計開発ノウハウ」であり、その中核を担う「設計・技術部隊」では「プロジェクト型組織 (Mintzberg氏の定義での「組織内のエキスパートたちが協働し新しいものを作り出す組織」)」の形態がとられている。一方「製造部隊」及び「営業販売部隊」では「プログラム型組織 (Mintzberg氏の定義での「業務の標準化とピラミッド型組織にてコントロールが行われる組織」)」の形態がとられている。従来「アフターサービス」は付帯的ビジネスと位置付けられていたため、事業メニュー「新規カスタムメイド産業機械の設計・製造・販売」の3部隊の中にアフターサービスを担当するチームを編成する形で事業活動が営まれてきた。産業機械アフターサービスが「複雑な業務」としての特性を有する事や、K社が事業活動を営む中で「真実の瞬間を大切にする組織風土」が醸成され代々受け継がれてきた事により、3部隊内のサービス業務従事者は業務遂行を通じて各自の専門性を高め、「プロフェッショナル型組織 (Mintzberg氏の定義での「トレーニングによるスキルの標準化を通じての比較的自律性をもった専門職の寄せ集め的組織」)」としての側面・特性も有する人材・チームに成長した。

本過程を経た上で、事業メニュー「アフターサービス」が「新規カスタムメイド産業機械の設計・製造・販売」3部隊の人材を集約する形で組織再編され、「プロフェッショナル型組織」特性を有する組織として再スタートした。これによりチームとしての業務遂行が可能

となり「プロジェクト型組織」としての振る舞いもとれるようになった。その結果「プロフェッショナル型組織とプロジェクト型組織の融合型組織」に成長した。

3. OHサービスでの実践学習論「正統的周辺参加型アプローチ」による価値共創知の獲得

K社カスタムメイド産業機械のアフターサービス部隊が「複雑な業務」を遂行可能な「プロフェッショナル型とプロジェクト型の融合型組織」に成長する過程の中で、何故サービス業務従事者の中に「価値共創志向なメンタルモデル」が形成され、「顧客企業との価値共創的なビジネスシーン」が生起されるようになったのか、最後に本問い合わせについて考察した結果を報告する。

技術サービス作業員へのインタビュー調査の際、あるベテラン作業員が「昔は顧客の方が詳しく顧客から教えてもらっていたが、今は当社作業員に任せられることが多くなった」との発言があった。昨今の「労働力人口不足」や「製造業でのものづくり力低下」といった社会環境変化を踏まえると、本発言は「顧客企業の設備保全部隊における技術力低下」が要因と当初考えた。あるベテラン作業員が次のような発言もしてくれた。「アフターサービスは客先現場でしか経験できない内容が多い。例えば当社機械を客先プラント内に据付設置した上で稼働させ性能確認を行う『試運転調整業務』は、当社工場内では事前に行うことができず客先現地で初めて行うこととなる」。またあるベテラン作業員は「OH技術指導員の業務で必要となる知識スキルの習得には、客先（顧客企業）現地での実務経験が必須である」と語っている。一方でK社マネジャーは次のような発言をしている。「これまで会社として機械組立作業・業務従事者への教育は『組立業務を遂行する上で必要となる知識スキル教育』しか行ってこなかった」。これらの発言を踏まえると、K社の技術サービス作業員は客先（顧客企業）現地で顧客企業OHチーム一員として業務遂行する中で、OH技術指導に必要な知識スキルを獲得していったと考えるべきであり、「客先現地でのOHチーム参加」がK社作業員の知識スキル獲得のための学習機会（環境）として機能したと思われる。では技術サービス作業員は前述図2の「契約サービス行為」以外の「価値共創志向な3サービス行為」を何故行えるのか・どのようにして行えるようになったのか？

K社の技術サービス作業員の本業は「新規産業機械の組立製造業務」であり、「現場」と呼ばれる組織に所属している。一般に「現場」組織では「徒弟制度的なやり方」で業務遂行に必要な知識スキルを先輩から学び、そして後輩に伝承していく。また現場では従来「年功序列的な役割分担」の中で「チーム連携」にて業務が行われ、その中では「寄り添い的」「協働的」「調整的」行動（行為）は日常的に行われてきた。そして技術サービス作業員が参加する客先現地OHチームもまた「現場」組織である。故に「OH」という「現場」の中で、

無意識的に「寄り添い的」「協働的」「調整的」行動（行為）を実践してきたと考えられる。

次に実践学習論の先行研究知見「正統的周辺参加（Legitimate Peripheral Participation : LPP）」（Jean Lave and Etienne Wenger, 1991/1993）の考え方を用いて、技術サービス作業員の「OH チームへの参加」を通じた「知識スキル獲得」と「その実践」について考察した結果を説明する。LPP では「学習は実践共同体の中で生まれる」と捉える。メンバーとして何らかの資格的条件を得た・認められた「正統性がある」人間が、段階的に役割範囲を拡げながら実践共同体に参加（周辺参加）し役割を果たす中で、実践共同体の他メンバーとの相互学習的交流が行われ知識スキルを獲得していく。実践共同体への参加を繰り返すことで、参加時の周辺的な（限定的な）役割範囲の貢献から段階的に「役割範囲」と「貢献範囲」を拡大し、新たな知識スキル獲得とその実践が行われる。そして最終的には十全的（オールマイティ）な役割範囲での貢献が可能となり、アイデンティティが形成される。アイデンティティ形成とは「スペシャリストとしての成長」と解釈される。

K 社アフターサービスでの「顧客企業プラント設備 OH サービス」において、技術サービス作業員は「産業機械メーカーの一員」という条件（正統性）により「OH チーム（実践共同体）」のメンバーとして受け入れられる。「複雑な業務」特性を有する「OH 技術指導業務」故に参加時点では技術サービス作業員はその時点で自身が保有する知識スキルの範囲内で（周辺的に）価値提供（業務遂行）を行う。OH チームへの周辺的参加を継続する過程で、自部署「現場」において日常的に行ってきた「寄り添い的」「協働的」「調整的」行動（行為）を、新たな役割で貢献するための武器（手段）として OH チーム（実践共同体）の中で実践する。本繰り返しの中で「価値共創志向なサービス行為群」が「知識スキル化」したと解釈する。技術サービス作業員は参加初期段階から必ずしもすべての「価値共創志向なサービス行為群」を「知識スキル化」できたのではなく、OH チームへの周辺的参加による相互学習的交流を繰り返す中で「知識スキル化」と「その実践範囲」を拡大させていった。

前述 K 社ベテラン作業員による「役割変化」の発言は、最初は周辺参加による役割範囲（顧客から教えてもらう立場）であったが、参加を繰り返す中で十全的参加による役割範囲（顧客から期待される立場）に技術サービス作業員自身が成長した結果と解釈される。またそれは K 社において、「価値共創知：顧客企業と K 社が価値共創的ビジネスシーンを生起させ価値共創を実現する上で両者が獲得すべき知識スキル」の獲得を意味するものと考える。

IV. まとめ

1. 共創価値は何故・どのようにして生まれるのか？

K 社カスタムメイド産業機械アフターサービス・ビジネス特有の「顧客企業プラント設備

OH 技術支援サービス」は、組織学習論「プロセス知識スペクトル」での「複雑な業務」であり、故に K 社が OH 実施顧客企業に対して十全的に価値提供可能になるには一定年数を要する。一方で OH は顧客企業と K 社の協働作業でもあり、実践学習論「正統的周辺参加」の考え方で捉えなおすと「サービス提供プロセス」は「相互学習プロセス」でもある。相互学習プロセスである OH が一定期間継続されることで双方の業務従事者の知識スキル獲得強化が進みビジネスの相互理解が深まる。OH という「正統的周辺参加型アプローチ」を通して K 社は十全的な価値提供のための諸条件を獲得し、価値共創的ビジネスの土台が整うことで顧客企業との共創価値が生起するまたはその確率が高まる。顧客企業プラント設備 OH 技術支援は模倣困難性が高いサービス形態であり、K 社の競争優位の源泉と言える。

2. 学術的貢献と残された課題

「共創価値」の発生メカニズムを対象とした研究は少なく、本稿は特定ケースの分析結果からの考察ではあるが一定の学術的価値を有すると考える。またサービス・価値共創研究での「サービスプロセス」を、組織学習・実践学習の「学習プロセス」の視点から捉えるアプローチは新たな視座を与える。本考察結果を踏まえ「価値共創型サービス・ビジネスモデル」としてのビジネス実装を進めるとともに、アカデミアによる理論精緻化に協力していく。

謝辞

本稿は「価値共創型サービスビジネスモデル開発」を目的とした弊社产学連携・共同研究プロジェクトに関する報告である。岐阜聖徳学園大学・村松潤一教授をリーダーとしたプロジェクトメンバーのアカデミア先生方及び弊社機械事業部門サービス関係者に感謝の意を表します。

引用文献

- Amy C. Edmondson(2012). *TEANING: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons. (野津智子訳 (2014)『チームが機能するとはどういうことか』英治出版)
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*, 3ed. John Wiley & Sons. (近藤宏一監訳・蒲生智哉訳(2013)『北欧型サービス志向のマネジメント』ミネルヴァ書房)
- Henry Mintzberg (2023). *Understanding Organizations...Finally!*. Berrett-Koehler. (池村千秋訳(2024)『ミンツバーグの組織論 (7つの類型と力学、そしてその先へ)』ダイヤモンド社)
- Jean Lave and Etienne Wenger (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University. (佐伯胖 (1993)『状況に埋め込まれた学習 (正統的周辺参加)』産業図書)
- 村松潤一(編) (2015). 『価値共創とマーケティング論』同文館出版

村松潤一・戸谷圭子(編) (2025). 『サービス・イノベーション』 白桃書房

大藪亮・張婧・田原静・村松潤一 (2025) 「各アクターが有するロジックがフロントラインサービス従業員の共創行動に与える影響」『サービス学会 第13回 国内大会 予稿集』

宗陽一郎 (2024) . 「産業機械メーカーのビジネスモデル変革手段としてのサービス起点マーケティング」『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス』 Vol.13, 90-96.