

共創によるカスタマイゼーションのメカニズム ——弘前工業研究所のエコシステムを中心に——

Customization for Co-Creation in Ecosystems - A Case Study of Hirosaki Industrial Research Institute -

遠藤 誠二*

Endo Seiji

【要旨】 本研究は、共創によるカスタマイゼーションのメカニズムを伝統的工芸品産業のケースから実証研究を通じて考察する。特に、伝統的工芸品産業に内在するエコシステムで起こる共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明に焦点を当てる。前回は、青森県弘前市の津軽塗関係者へのインタビューを通じて分析を行ったが、今回は、漆塗産業のエコシステムの中心的な役割を果たしている弘前工業研究所へのインタビューを通じて分析を行った。その結果、様々なエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションを通じて津軽塗の保存と革新に挑戦していることが明らかになった。最後に、今後の共創によるカスタマイゼーション研究の方向性を論じる。

【Abstract】 The purpose of this study is to explore a mechanism of Customization for Co-Creation in Ecosystems. By conducting qualitative research, this study uncovers the relationships among the Ecosystems in the traditional craft product industry, especially Hirosaki Industrial Research Institute, Craftsmen, the local government by utilizing Customization for investigating market trends, improving production systems, and technologies. Finally, the future research directions are proposed.

キーワード：カスタマイゼーション、共創、エコシステム、リレーションシップ・マーケティング、弘前工業研究所、職人、伝統的工芸品産業、津軽塗

Key words: Customization, Co-Creation, Ecosystem, Relationship Marketing, Hirosaki Industrial Research Institute, Hirosaki Lacquered, Craftsmanship, Inheritance

1 はじめに

それぞれの組織は、自らのエコシステムを構築し、他のエコシステムとの共創を通じて独自の活動を行っている。また、エコシステムとエコシステムの間では、対話を通じて共感し、信頼を高め、長期的視点に立脚した共創が行われている (Iansiti and Levien, 2004; Jacobides, Cennamo, and Gawer, 2018; 遠藤, 2019a)。さらに、エコシステム間の共創において、お互いの課題を解決するための調整機能としてカスタマイゼーションが行われている。しかし、そのメカニズムを体系化した研究は多くはない (e.g., Grönroos, 2011; Jacobides et al., 2018; 遠藤, 2019b)。そこで本研究では、弘前工業研究所におけるエコシステムの共創を取り上げ、伝統的工芸品産業を分析することで、エコシステムの間で行われている共創によるカスタマイゼーションのメカニズムを検証すること

を目的とする。まず第2章では、この研究の理論的背景を論じ、第3章ではその調査方法を論じる。そして第4章でその調査結果を分析し、第5章でその結果をもとに考察してゆく。最終章はこの調査のまとめ、今後の研究の方向性を論じてゆく。

2 理論的背景

2-1 リレーションシップ・マーケティング (Relationship Marketing : RM)

約30年の間にリレーションシップ・マーケティング (RM) 研究の分野は拡大を続けてきた。同時に、RM研究の本質的課題が見失われてきたことも事実である (Grönroos, 1997; Sheth, 2017)。特に、この20年の間にRM研究は、爆発的なデータの氾濫とその結果起きた選択肢の増大により、本来あるべき研究の本流からCRM

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

(Customer Relationship Management) という支流的研究へと移行し、あまりにも『顧客管理：Customer Management』に焦点が当てられすぎ、本来のマーケティング研究の本流から逸脱し、データ解析に偏重し、人間の気持ちをおろそかにしてきた (Endo and Kincade, 2008; Sheth, 2017)。

しかし、近年のマーケティング研究において、人間と人間との関係性が再び重視されつつあることから RM 研究の重要性が再び注目を浴びるようになってきた。言い換えれば、RM 研究の原点回帰でもある。その状況で、Sheth (2017) は、今後の RM 研究は、顧客との関係性を管理する活動から顧客とのジョイント・ベンチャーの関係を構築する活動へと移行することであると主張している。言い換えれば、RM 研究とは、共創の中で対等なパートナーシップにおいて長期的関係を構築するために、その関係をカスタマイズし、新たな関係を維持・発展させていく活動を調査・分析する学問分野とも言える。そこで、本研究の中心的テーマである「共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明」において、RM 研究は重要な理論的基盤として考えられる。

2-2 共創 (Co-Creation)

共創は、シャープの元副社長であり世界の半導体産業の進化に多大な貢献をされた佐々木 正氏が長い間主張されてきた概念でもある (佐々木, 2014)。共創は、崇高な目的のためお互いの利害を超えた高い次元へ共に昇華してゆくための活動である。その活動は、ハイテク産業のみならず伝統的工芸品産業にも同様に適用される概念である。さらに、共創は、国家や産業の枠組みを超えた様々な組織の生産・流通・販売活動を再生することにも役だつと考えられる (大西, 2016)。

現在、様々なコミュニケーション・テクノロジーの進化により個人と個人、個人と組織、組織と組織の情報が一方向から双方向に、さらに多次元および異次元方向へ瞬時に共有されることで様々な共創が可能な時代になりつつある (Payne, Storbacka, and Frow, 2008)。それにより、製品 (Goods) を製造する企業のみならず、サービス (Services) を提供する企業にも共創を通じて新製品を瞬時に、継続的に創出できる時代となりつつある (遠藤, 2016)。さらに、その活動は、大企業や中小企業のみならず、一個人でも十分に実現可能な社会になりつつある。

その状況において共創に関する研究が注目され、特に、顧客と企業の共創に光が当てられるようになりつつある (Sheth, 2017)。しかし、多くの研究者が、概念的に

顧客と企業の共創の重要性を提示してはいるが、具体的にどのようにその共創を構築・維持し、企業がどのように顧客との共創を通じて意義のある商品を顧客に提供すればいいのかが解明されていないのが現状である。その状況において、近年、共創を通じて日本各地で伝統的工芸技術・技能を活用し、新たな試みがなされている (遠藤, 2019)。さらに、その過程で生み出されてきた商品が、グローバル・マーケットにも販路を拡大しつつあることから、共創概念をもとに本研究を進めていくことにする。

2-3 エコシステム (Ecosystem)

近年、エコシステム概念が再び注目されつつある。元来、エコシステム概念は、地球上の自然環境や動植物の活動に関する生態系を研究する分野をビジネス活動へ応用させた概念である (Iansiti and Levien, 2004)。その概念を応用し、様々なビジネス活動を説明しようとしている。特に、サプライチェーンや顧客と組織との関係におけるエコシステム間での活動が様々な視点から研究されつつある (Jacobides, Cennamo, and Gawer, 2018)。例えば、これまでのサプライチェーンでは、ヒエラルキー的パワーバランスにおける上下関係とサプライチェーンの上位に位置する組織からの一方的な強い縛りが存在していた。しかし、新たなビジネス活動におけるエコシステム概念では、ヒエラルキー的な上下関係によるサプライチェーンの維持のためだけの一方的な関係ではなく、個々のエコシステムが、ユニークな世界観を共有しつつ、個々の組織が競争優位性を維持しつつ、他の組織とよりフラットな関係性を構築した上で共創を行っている。その活動は、佐々木 (2014) が主張するように、独創 (Self-Creation) ではなく、共創による新たなエコシステムの構築でもある。

さらに、その共創において、共有できるプラットフォームを共に構築し、様々な活動に対してカスタマイゼーションによる対等な対話を通じて微調整を行っている (Jacobides et al., 2018)。例えば、Apple のエコシステムに、apps を提供する企業や個人のプログラマーの関係が、そのプラットフォームの一例である。その活動では、一部の例外を除いてヒエラルキー的パワーバランスにおける上下関係や一方的な強い縛りは存在していない。さらに別の例として、DJI では、自社のドローン・サービスというユニークなエコシステムの中で、送電線の維持管理企業や農業生産者などと共有できるプラットフォームを構築することで、新たな市場と様々な革新的サービスを開発し、その関係の維持・発展のために共創を行っ

ている。

2-4 カスタマイゼーション (Customization)

本研究では、RM、共創、エコシステムなどの理論的フレームワークを基礎としたカスタマイゼーションを考えてゆく。カスタマイゼーション研究も、約20年間の紆余曲折を経て、近年、再び注目を浴びつつある研究分野の一つである（遠藤，2019a）。特に、様々なテクノロジー（特に、コミュニケーション・テクノロジー）の進化により、製品 (Products) のカスタマイゼーションと同時に、サービス (Services) 活動に関するカスタマイゼーションの進化が多く見られる。さらに、近年、スマートフォンとSNSの技術的進化により、組織が個々の顧客と直接対話することで、より具体的なデータ分析のもとに、より正確で、より個性的なカスタマイズ・サービスを提供している。同時に、顧客側も様々な手軽なツール（e.g., apps）を駆使して、データ分析を行い、自分独自のプラットフォームを構築している。いわゆるスマート・カスタマイゼーションの時代の到来である。

同時に、この20年間にカスタマイゼーションが進化し、一般化し、陳腐化することで、皮肉にもカスタマイゼーション研究の注目度は低減していった。AppleやAmazon.comなどでも、カスタマイゼーションは様々なオペレーションに標準化され、顧客でさえその注文がカスタマイズ・サービスであることを認識していないほど日常化してしまったのである。しかし、今日、エコシステム間における共創が盛んになることで、組織間で行われる柔軟な対話による対応、つまり、様々なオペレーションにおけるカスタマイゼーションが、再び注目を集めている。現在、カスタマイゼーションに関する多くのオペレーションは、自動化されつつある。つまり、セルフ・サービスにより実現可能なカスタマイゼーションである。例えば、スマートフォンに内蔵されている写真機能では、自分の思い通りに撮影し、自分独自にカスタマイズされた写真が瞬時に加工できる。つまり、セルフ・サービス・カスタマイゼーションであり、カスタマイゼーションには、ある意味で、セルフ・サービス・システムが内包されているとも言えるのである。

一方で、組織間で行われるカスタマイゼーションでは、主に人間が介する部分が、現在でも多く存在している。例えば、交渉、教育、情報交換など枚挙に遑がない。そして、その活動における共創によるカスタマイゼーションのメカニズムは、組織運営において非常に重要であるにもかかわらず、非常に不透明な部分が多く存在してい

るのが現状である（遠藤，2019b）。そこで、本研究では、その不透明な部分である共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明を考察してゆく。

3 調査方法

3-1 研究の目的

共創は、異なる組織や人々との関係からイノベーションを誘発する重要な創造活動の一つである。それぞれの組織や人物を一つのエコシステムととらえ、一つのエコシステムが、他のエコシステムとの共創を通じてカスタマイゼーションを行い、新製品開発や革新的システムの開発などを行っていると考えられる。従って、その共創によるカスタマイゼーションは、異なるエコシステムとの関係性を微調整しつつ、維持・発展させる重要な接着剤の役割を果たしている。しかし、その活動の明確なメカニズムの解明がなされていないのが現状である。そこで、この調査では、エコシステムの一つである弘前工業研究所で行われる共創によるカスタマイゼーションにおいて、どのような活動を行っているのかを実証研究を通じて解明することを目的とする。

3-2 組織の選定

本研究の調査として弘前工業研究所を選定した。その理由は3つ挙げられる。まず、弘前工業研究所が、職人の方々や弘前市役所の方々などのそれぞれのエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションの中核的役割を果たしていることである。具体的には、弘前工業研究所のエコシステムでの活動は、職人の方々や弘前市役所の方々のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションを通じて伝統的工芸技能・技術・意匠の維持・発展、新製品開発や新システムの可能性を試みているということが挙げられる。第二点は、弘前工業研究所は、弘前市内で行われる共創のみならず、県内外さらに海外のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションを通じて新製品開発や新システムの可能性を試みているということが挙げられる。最後に、伝統的工芸技能・技術・意匠を元に製造・販売・製品の再生に至るプロダクト・ライフ・サイクルを通じて様々な伝統的工芸品の可能性を模索していることである。

3-3 分析方法

本研究では質的研究における調査法の一つであるケース・スタディー法により、研究所の活動を通じて共創

におけるカスタマイゼーションのメカニズムを検証した (Yin, 2013; 遠藤, 2016; Gummesson, 2017)。この調査では、研究所や職人の方々の工房へのインタビューと観察、さらに文献資料などをもとに分析が行われた。インタビューでは、弘前工業研究所 デザイン推進室の小松様、木村漆芸工房の木村様、工房 桜の今様などへのインタビューを通じてデータ収集を行った。インタビューは弘前市内の工業研究所において約1時間ほど行われた。また、木村漆芸工房の木村様の工房で約1時間、今様とは漆塗研修所と展示場においてインタビューが行われた。それぞれのインタビュー・データは主にICレコーダーに収録された。また、フィールド・ノートも情報収集として活用された。さらに、現場の観察と文献資料としては、研究所の研究室の観察、出版物、工業研究所のウェブサイトなどからもデータを収集した。その後、収集された質的データ (インタビュー、観察、文献資料など) は、質的分析ソフトウェア (NVivo 12 for Mac) なども活用して分析が行われた。

インタビューの主な質問内容は、これまでの調査で使用されたものをもとに制作された (e.g., Endo and Kincaide, 2008; 遠藤, 2019a)。具体的な質問項目の例として、伝統的工芸品産業の状況、弘前市の伝統的工芸の歴史とその変遷、津軽塗の現状と課題などがある。インタビュー・プロセスにおいては、対象者の答えに柔軟に質問を変更するオープン・エンド方式を用いて適宜質問をし、できるだけ自由な形のインタビュー・スタイルで行った。同時に、研究所などの基本情報に関しては、クローズド・エンド方式を用いて時間の節約を試みた。観察対象に関する収集データとしては、研究所内の津軽塗の伝統的工芸技能・技術・意匠に関する機械、サンプル、試作品、原材料などが挙げられる。また、文献資料としては、研究所が所有する資料などを活用した。

4 弘前工業研究所

4-1 弘前工業研究所内部のエコシステム

弘前工業研究所は、青森県黒石市に本部を置く地方独立行政法人 青森県産業技術センターの工業部門の一つとして活動している [1]。他に、工業総合研究所と八戸工業研究所がある。弘前工業研究所では、地元の資源を活用し、食品開発、バイオ研究、デザイン開発、商品開発などを通じて地元企業の支援と産業の活性化を推進している [2]。今回は、その弘前工業研究所の中のデザイン推進室の地域工芸担当の小松様と津軽塗の職人の方々を

中心にインタビューが行われた。以下の情報は、小松様のインタビューや書類をもととしている (小松, 2019)。

弘前工業研究所 デザイン推進室の主な活動は、新素材、新技術、商品開発、伝統技術・技能の継承などである。さらに、デザインや商品企画などの支援も行っている。具体的には、漆工・木工の試験研究と技術支援、プロダクト・デザインとUDデザインの試験研究・技術支援、V-Cup による総合デザイン支援などである。つまり、組織内部に蓄積されてきた技術・技能、デザイン、活動情報、工作器具などを最大限活用し、社会に発信し対話することで新たな挑戦を続けていた。そのために、組織内部のパートナーと外部からのニーズの共創を通じて、内部資産を活かしながらカスタマイズすることで、さらなる技術・技能の進化により新製品の開発・販売支援を行っていた (小松, 2019)。

4-2 弘前工業研究所外部のエコシステム

研究所内部のエコシステムの共創のみならず、組織外部とのエコシステムとも共創を行っていた。特に、津軽塗技術保存会の職人と弘前市役所との関係性が明らかになった。その活動では、様々な情報交換や技能・技術の進化に貢献していた。今回のインタビューで訪れた弘前公園に隣接する漆塗研修所は、文科省が支援している伝統的工芸産技術を保護・維持する重要無形文化財保持団体が運営している。直接は、弘前市教育委員会が管理しているが、多くの資金は国がサポートしている。そこでは、伝統工芸に関する技能・技術の伝承のための人材育成と研修生の成果作品の発表に力が注がれていた。その活動に、弘前工業研究所は、長期にわたり深く関わり、情報交換、人材育成、技能・技術のサポートなどの共創が行われていた。さらに、弘前市立博物館には、津軽塗のデータやサンプルが蓄積されており、研究所との共創が行われていた。

その関係は、サプライチェーンのようなパワーバランスによるヒエラルキーの関係というよりも、フラットなエコシステムの関係に近いものであった。言い換えれば、白神山地の自然環境と同様に、様々なエコシステムが、それぞれのエコシステムを尊重しつつ、共創し、ある意味で、生死をかけて競争している環境である。従って、両者のエコシステムにおいて、ある程度の緊張感を持ちながら共創を行い、微調整を行いつつ、新たな可能性を模索していた。また、以上の活動を通じて、弘前工業研究所は、他のエコシステムと共創し、デザインから商品化 (販売) の支援している。その例として、海外マーケッ

トというエコシステムにおいて、海外メーカーとの共創を通じてインテリア製品の共同開発(ガラス器と漆器)っていた。

4-3 伝統との共創

さらに、技術・技能の伝承活動において、過去に存在した津軽塗のサンプルの維持や磨き技術の伝承などによる伝統との共創も行っていた。また、弘前工業研究所のエコシステムにおける共創において、過去の研究所の研究者などの貴重な資料が保存され、それが伝統として継承されていた。印象的な例として昭和62年(1987年)に出版された研究所のレポートでは、マーケティングの重要性が述べられていたことである(青森県中小企業団体中央会, 1987)。

マーケティング活動は、現在でも多くの伝統的工芸品に携わる組織が導入している戦略の一つである。特に、このレポートで強調されていた点が、「品質は天下一品だが、マーケティング力が不足」という点である。つまり、商品力、流通力、コミュニケーション力という古典的マーケティングについて論じられていた。その課題は、現在でも論じられている主張である。その当時のマーケティングと現代のマーケティングの意味は大きく異なるが、このような情報の継承という伝統との共創を見ることができた。つまり、マーケティングの本質が、この時代の「交換」という概念から、「経験」、さらに「共創を通じた継続的関係性の構築」へと進化している現在では、ただ単に技術・技能を伝承し、「商品力、流通力、コミュニケーション力」を高めるだけでは、現在のマーケットのスピードが速い時代では、継続的に魅力のある製品の提供は、非常に難しいのが現状であることを意味している。

5 考察

弘前工業研究所のケースから共創によるカスタマイゼーションのメカニズムに関して2つの特徴が明らかになった: 1) 弘前工業研究所の共創によるカスタマイゼーション, 2) 伝統との共創によるカスタマイゼーション。

5-1 弘前工業研究所の共創によるカスタマイゼーション

まず、弘前工業研究所のエコシステムにおける共創によるカスタマイゼーションにおいて、キーとなるエコシ

ステムの内部に強力なリーダーが存在し、他のエコシステム (i.e. 職人や弘前市役所) のキーとなるリーダーとの共創を通じてカスタマイゼーションが行われていたことである (Iansiti and Levien, 2004)。このケースでは、デザイン推進室の小松様がそのリーダーである。彼は、弘前市役所のメンバーや津軽塗技術保存会のメンバーとの継続的な対話を通じて様々なエコシステムの間で共創によるカスタマイゼーションを行っていた。具体的には: 1) 組織内外のメンバーとの対話, 2) 地域社会との対話, 3) 伝統との対話が挙げられる。その具体的なカスタマイゼーションは、共創プロセスのなかで、情報を継続的に共有し、共感し、信頼を高め、様々なシステムの微調整を行う活動である。その活動のなかで、共創によるカスタマイゼーションが、エコシステムとエコシステムをつなげる重要な役割を果たし、新たな共創を誕生させていたことである。

5-2 伝統との共創によるカスタマイゼーション

次に、弘前工業研究所のエコシステムにおける共創によるカスタマイゼーションにおいて、伝統との共創によるカスタマイゼーションが行われていたことである。つまり、津軽塗の伝統を一つのエコシステムと捉え、その伝統というエコシステムと研究所のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションが重要な役割を果たしていた。伝統とは、長い年月の間に精緻化されると同時に、標準化され、それぞれの時代で最適化されたシステムの構築プロセスと考える。そして、その伝統は過去に存在するシステムとは異なり、常に時代の変化の中で様々なエコシステムと共創し、進化し続けているものと考えられる。それは、先人が試行錯誤し、完成されたシステムを次世代に伝承し、現在の組織や関係者により再評価され、進化させ、次世代へとつなげる活動でもある。そして、弘前工業研究所でも、伝統という精緻化され、標準化され、最適化されたシステムを、現代のマーケットに合うようにカスタマイズし、新たな伝統という標準化されたシステムへと再構築し、次世代に継承しようとしていた。具体的には、伝統的工芸に関する技能・技術などのシステムの研究と継承、人材育成、新たなデザインの開発などを通じて伝統的工芸産業の保存と進化に挑戦していることが明らかになった。

5-3 弘前工業研究所の取り組み

これまでの共創では、一時期の当事者同士間(例: 顧客と企業)やサプライチェーン内における関係(例:

製造業と小売業)を中心に分析されてきた(e.g., Grönroos, 2011)。いわゆる一時的なスナップ・ショット的分析である。しかし、弘前工業研究所では、江戸時代から長期間にわたり育まれている津軽地域の伝統的工芸技術・技能・デザインやこれまでの弘前工業研究所の情報や機材などを検証し、現在のマーケット状況を分析し、職人の方々と製品の未来を検討しつつ共創を行っていた。つまり、伝統というエコシステムとの共創を通じて、長期的視点に基づいた新たな津軽塗の可能性を検討していた。その状況で、弘前工業研究所の活動は、過去の財産(伝統的工芸技術・技能・デザイン・用途など)を通じて作られた製品を現代に甦らせつつ、現在のマーケットに柔軟に適合させ、次世代につなげてゆくものであった。この活動は、研究所の一組織だけでなく、津軽塗技術保存会や弘前市役所などのエコシステムとの長期的関係に基づいた共創によるカスタマイゼーションの結果、可能となっていることである。さらに、単に「現在」という時系列の一時に存在する活動ではなく、それぞれの地域の過去の有形・無形資産(原材料、技術、技能、知識、歴史など)と現在の資産、情報、人材との共創によるカスタマイゼーションから、『未来のエコシステムの構築』活動でもある。そこにこそ、共創優位性が存在すると考える。

6 まとめ

本研究では、弘前工業研究所での共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明に焦点をあて調査を行った。その結果、弘前工業研究所は、弘前市役所や津軽塗技術保存会のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションが行われていることが明らかになった。さらに、津軽塗の伝統を一つのエコシステムと捉え、その伝統というエコシステムと弘前工業研究所のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションが重要な役割を果たしていた。つまり、その活動は、個々の状況に応じて、きめ細かくカスタマイズされた対応と同時にスタンダード化された最適な活動が同時並行的に行われていた。

言い換えれば、DNAの二重らせん構造のようにカスタマイゼーション(微調整や新たな挑戦)とスタンダード化(標準化と効率化)という2つのシステムの共創が継続的に行われていたということである。つまり、2つのシステムが共創しつつ、伝統の再構成と再構築を行うことで、新たな伝統を構築していたということでもある。さらに、常に社会との対話を通じて、そ

れぞれのエコシステムが柔軟に進化してゆくことで、この2つのシステムのループを長期的に進化させる活動を行っていた(Jacobides et al., 2018)。この活動は、Grönroos (1997) が主張しているように、リレーションシップ・マーケティングにおける長期的視点を持ちながら長期的関係を踏まえて進化するプロセスの構築でもある。

最後に、今後の研究の方向性としては、弘前工業研究所のエコシステムで行われる共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの全体像をさらに深く理解するために、製造現場で活躍されている職人の方々や伝統的な津軽塗を保存している弘前市立博物館へのインタビューを進めることで、それぞれのエコシステムをさらに俯瞰的に分析し、伝統的工芸品産業のエコシステムで行われる共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの全体像をさらに解明してゆきたい。

謝辞

今回の総合社会科学研究所の紀要の寄稿にあたり、東海大学の研究費、東海大学 総合社会科学研究所の研究費および日本学術振興会(JSPS)による科学研究費補助金(課題番号 19K01946)のサポートにより調査が行われた。この研究をサポートしてくださった関係者の方々に深く感謝する。特に、弘前工業研究所デザイン推進室 小松勇様、木村漆芸工房 木村正人様、津軽塗技術保存会会長 今照芳様には、貴重な情報を頂いたことに深く感謝する。

参考文献

【日本語文献】

- 青森県中小企業団体中央会(1987), レビュー青森, 第4号.
 遠藤誠二(2016), 「カスタマイゼーションの日米比較」東海大学政治経済学部紀要(48) 17-228.
 遠藤誠二(2019a), 「顧客と企業の新たな共創関係の構築: 弘前市のケース・スタディーより」東海大学総合社会科学研究所紀要(2) 29-35.
 遠藤誠二(2019b), 「伝統的工芸産業における共創システム: 和える社, 『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』のケースより」東海大学政治経済学部紀要(51) 83-94.
 大西康之(2016), 『ロケット・ササキ』, 新潮社.
 佐々木正(2014), 『生きる力 活かす力』, かんき出版.
 小松勇(2019), 『津軽塗りにつて』Power Point プレゼンテーション.

【英語文献】

- Endo, S. and Kincade, D. H. (2008). Mass customization for long-term relationship development: Why consumers purchase mass customized products again. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(3), 275-294.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 35(4) 322-339.
- Grönroos, C. (2011) . Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.
- Gummesson, E. (2017). *Case Theory in Business and Management*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Iansiti, M., and Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, March 1-10.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., and Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategy Management Journal*, 39: 2255-2276.
- Payne, A.F., Storbacka, K., and Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31 (1), 6 -10.
- Yin, R., K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

【ウェブサイト】

- [1] 青森県産業技術センター : Retrieved September 5, 2019 from <https://www.aomori-itc.or.jp>
- [2] 青森県漆器協同組合連合会 : Retrieved August 2, 2019 from <http://www.tsugarunuri.org>