

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
体験共創を中核とする共創プラットフォームの価値獲得メカニズム - 国内食品企業 3 社の比較事例研究 -	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824212	氏名	加藤 吉彦
------	---------	----	-------

教 員	
主査	北林 孝顕 教授
審査委員 担当	日戸 浩之 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

目次

第 1 章 序論	2
1.1 研究背景と問題意識	2
1.2 研究目的と研究課題	3
1.3 共創の分類	4
1.4 本論文構成（概要）	5
第 2 章 先行研究レビュー	7
2.1 ユーザーイノベーション研究と共創プラットフォームの位置づけ	7
2.2 価値共創と体験共創研究	9
2.3 共創プラットフォームの制度設計	14
2.4 先行研究の限界	16
第 3 章 調査デザイン	19
3.1 比較事例研究としての設計思想	19
3.2 対象と比較構成	20
3.3 データ収集の方法	22
3.4 GTA およびナラティブ分析の採用理由	24
3.5 倫理的配慮	26
第 4 章 国内食品企業 3 社の事例	27
4.1 3 社のインタビュー結果と共創コミュニティ比較の概要	27
4.2 A 社：大規模ファン基盤×購買データ連動のハイブリッド共創	27
4.3 B 社：ブランド横断情報発信メディア×多層共創空間による関係性構築	36
4.4 C 社：中小規模コミュニティ×栽培体験共創と物語データによる価値獲得	44
第 5 章 考察	53
5.1 大規模と中小規模共創コミュニティの比較（A/B vs C）	53
5.2 大規模共創コミュニティ間の比較（A vs B）	55
5.3 メカニズムの導出：体験共創から価値獲得へ至る変換プロセス	56
5.4 本章の小括	61
第 6 章 結論と今後の展望	63
6.1 研究課題（RQ）への回答	63
6.2 変換プロセスの 2 つの成熟モデル	64
6.3 学術的貢献	67
6.4 実務的貢献	68
6.5 本研究の限界と今後の研究課題	69
参考文献	71
添付資料 1 共創コミュニティに関するインタビューガイドライン	76
添付資料 2 追加アンケート（補助分析用）	78

1. 研究背景と問題意識

需要成熟化と価値観の多様化、情報流通の加速、デジタル化による競争環境の可視化により、B2C 市場ではマス広告や一方向的販促だけで、継続購買やブランドロイヤリティを高めることが難しくなっている。食品領域は購買頻度が高く模倣も起こりやすい一方、日々の暮らしに溶け込むがゆえに、用途理解や体験価値の設計、顧客との関係性の蓄積が中長期の競争優位に直結しやすい。そのため企業は、顧客を単なる消費者ではなく価値創造の主体として捉え直し、オンラインコミュニティやファンサイト等の「デジタル共創プラットフォーム」を構築・運用し始めている。これは、DX の機会と脅威に対する対応の遅れが、競争上の不利に陥るリスクもあるためである。

しかし実務では、共創が良い話や一過性のイベントに留まり、参加者の変化や関係性の深化、学習の蓄積が設計されず、共創で得られた暗黙知や顧客理解が、開発や販促、CRM、D2C 等の意思決定に実装されないなどの課題が繰り返し生じる。共創の成果が財務指標で語れない場合、共創は担当者の裁量に依存し、組織横断の協力やデータ利活用の投資理解が得られず、再現性を欠く悪循環に陥りやすい。よって本研究はこの問題を、信頼や愛着、推奨行動、顧客理解、組織学習、インナーブランディング効果等の「非財務価値」が、購買や継続、LTV 等の「財務価値」へつながる変換と実装のメカニズムとして捉え直し、どこで、何がボトルネックになるのかを、比較事例から具体化する。

2. 研究目的・研究課題と共創の捉え方

本研究の中心的な問い (RQ) は、(1)デジタル共創プラットフォーム上の企業と顧客の共創は、どのようなプロセスを通じて、非財務価値および財務価値につながるのか (RQ1)、(2)そのつながりを成立させ、共創を持続可能な経営戦略として機能させるための、共創プラットフォームマネジメントの仕組み化の要点は何か (RQ2) である。

ここでの価値獲得とは、短期売上のみを成果とみなす狭義概念ではなく、非財務価値の向上と財務価値への変換や実装を含む一連のプロセスとして定義する。そのため本研究は、共創の価値を情緒か売上かの二項対立で捉えるのではなく、情緒的・関係的価値がデータや会議体、KPI、実装プロセス等どのような経営システムを介し財務的価値につながるかを問う。

共創は、企業が顧客の利用や購買と閲覧等のデータや行動を参照し、製品の改善やコミュニケーション最適化に活用する「a.利用型」、企業が用意した枠組みに顧客が参加し、投稿や投票、アンケート等を通じて意見や評価を提供する「b.参加型」、顧客が企業と共に課題設定や試作作成、検証、改善等に関与し、価値提案そのものの形成に影響を与える「c.創造型」に整理される。本研究は創造型共創を主対象とし、さらに創造型を「プロダクト共創 (モノ共創)」と「体験共創 (コト共創)」に区分する。体験共創を中核に据えるのは、①継続参加と関係性深化を推進しやすいこと、②そこで生じる顧客理解や暗黙知、物語が、開発や CRM 等へ変換されやすいこと、③非財務から財務への価値獲得のつながりの起点になり得るという理由による。

体験共創が成立すると、顧客は「企業と同じ側に立つ」、「一緒にやっている」と感じるよ

うになり、推奨や継続、協力といった行動変容が起こりやすくなる点にも着目する。先行研究の限界として、設計要素や行動と成果の対応、非財務から財務への測定枠組み、実装を媒介するバウンダリースパナーの効果とコストの統合、日本企業への適用可能性の検討が相対的に不足している点を指摘し、感受概念を用いて質的データから理論生成を行う。

3. 調査デザイン

本研究は国内食品領域を対象に、理論的サンプリングに基づき 3 社を選定し、比較事例研究を行った。一次データは各社の共創コミュニティおよびプラットフォーム運営の現場責任者への各 1～1.5 時間の半構造化インタビューであり、二次データとして統合報告書や公式サイト、コミュニティ記述等の公開資料を用いて突合した。

分析はストラウス系 GTA に準拠し、オープン・コーディングで初期コードを抽出したうえで、条件—行為／相互行為—帰結のパラダイムに沿ってアクシャル・コーディングでカテゴリーの関連付けを行い、選択的コーディングで中核カテゴリーを特定し、カテゴリー関連図とストーリーラインを記述した。

クロスケース比較は A と B の大規模と中小規模 C の比較、A と B の大規模同士の比較の二段階で行い、分析単位を個人ではなく、オンライン×オフラインを含む共創プラットフォームとそのマネジメントとした。

また、A 社関係者約 10 名の個別アンケートを対象に、補助分析でナラティブ分析を行い、非財務から財務への価値獲得への変換と、バウンダリースパナーの橋渡し効果とコストの両義性を時系列で再構築した。

表 3. 国内食品共創コミュニティ 3 社のデータ一覧表

区分	ケース	データソース	収集対象（情報提供者 / 資料）	実施時期・方式（データ化）	規模（資料点数・時間等）	主要な分析用途
一次資料	A社	半構造化インタビュー	Lプログラム現場責任者（キーインフォーマント）	（実施日：2025年10月22日） / （方式：対面・オンライン） / 可能な範囲で録音・逐語化	1名×1回	GTAのコーディング（ケース内分析）、カテゴリー関連図／ストーリーライン作成
一次資料	B社	半構造化インタビュー	コミュニティBの現場責任者（キーインフォーマント）	（実施日：2025年10月20日） / （方式：対面・オンライン） / 可能な範囲で録音・逐語化	1名×1回	GTAのコーディング（ケース内分析）、カテゴリー関連図／ストーリーライン作成
一次資料	C社	半構造化インタビュー	コミュニティCの現場責任者（キーインフォーマント）	（実施日：2025年10月24日） / （方式：対面・オンライン） / 可能な範囲で録音・逐語化	1名×1回	GTAのコーディング（ケース内分析）、カテゴリー関連図／ストーリーライン作成
一次資料（補助）	A社	個別アンケート（ナラティブ分析用）	経営層・事業責任者1名／コミュニティ運営担当者4名／ブランド・マーケティング担当者3名	（実施日：2025年11月12日～28日）個別アンケート（約10名規模）。回答を局面に沿ってエピソード化。	約10名規模	ナラティブ分析（時間的推移補強）。GTAの関係図・ストーリーラインの妥当性検討（時間順序／因果推定）
二次資料	A/B/C	運営画面・運用資料（公開可能部分）	共創プラットフォームの運営画面、運用ルール、施策設計資料、公開可能範囲のKPI/レポート等	ドラフト版作成時点までに収集（公開可能部分に限定）。提供資料・画面閲覧により収集。	各社：複数点	制度・運用・機能の裏取り／概念化補助（エビデンスチェーン強化）
二次資料	A/B/C	公開資料	公開年次報告（統合報告書・IR）、各社公式サイト、コミュニティ記述等	調査時点で入手可能な範囲。文献・ウェブ閲覧により収集。	各社：複数件	公式な目的・制度・KPI・組織構造の把握／一次資料との突合せ

（著者が作成）

4. 国内食品企業 3 社の事例

A 社は登録者 130 万人超、アクティブ率 20%以上の大規模会員基盤と購買データを活用し、ブランド単位のファンコミュニティと全社共通会員プログラムを統合する「ハイブリッド共創」を展開する。参加者固定化や購買実態が見えない等の課題を契機に、共通 ID へ統合し、参加履歴と購買履歴を結び付けた。ゲーティングによる選抜や名誉と承認の設計、全国規模のファンミーティング等オフライン体験の量産、ファンを準社員的に運営側へ招き入れる共生産体験、体験参加前後の購買変化を追跡しようとする測定志向の組合せが特徴である。一方で、社内外を巻き込む調整が連鎖し、顔の見える調整役のバウンダリースパナーに負荷が集中しやすい。

B 社は、レシピ起点の自社メディアを長期関係構築システムとして再定義し、登録者 100 万人超、月間来訪者約 900 万人の大規模会員基盤を活用したコミュニティを顧客に向き合う象徴と位置付けた。オープンなブランド別コミュニティと、選抜コアユーザーと共創する鍵付きルームを併設する多層設計、常設コミュニティから日常の声を継続回収し、単発調査で捉えにくい利用文脈や、感覚の変化を追う学習システム化とベータテスト、D2C を組み合わせた実験場、VOC ダッシュボード等で顧客の声に触れ続ける可視化が特徴である。価値獲得は単一施策の売上ではなく、共通 ID で複数タッチポイントを束ね、顧客単位の LTV で回収する設計思想として語られる。他方、控えめなファン気質やユーザー間摩擦、DM 等トラブルを前提にしたガバナンスと距離感調整の運用コストが継続的に生じる。

C 社は登録者約 7.5 万人、アクティブ率 10%以下の中小規模コミュニティで、コア顧客 2.5%が売上の約 3 割という購買集中をデータで把握したことを契機に、コア顧客との継続的な関係強化を目的として立ち上げられた。トマト苗の栽培等の長期体験を核に、愛着や会話、記憶等の情緒価値を蓄積し、思い出や紹介経験を引き出す質問設計で物語を資源化し、マーケティングや商品構想へ還元する試みを行う。一方、コミュニティや通販、工場見学等の ID 統合が未整備なことや、トマト苗の栽培体験で季節性の山と谷があることによる、顧客との通年の関係維持およびサイト回遊率の向上が課題である。

表 4. 国内食品共創コミュニティ 3 社の概要比較

分析軸	A社(大規模共創コミュニティ)： オフ/オンのハイブリッド共創 +購買連携	B社(大規模共創コミュニティ)： ブランド横断型自社情報メディア +多層的共創空間（公開+鍵付き部屋）	C社（中小規模共創コミュニティ）： トマト苗の栽培体験+ナラティブデータ
コミュニティ 規模	大規模（登録者130万人以上/ アクティブ率20%以上）	大規模(登録者100万人以上/月間来訪者約 900万人/ID登録施策を推進中)	中小規模（登録者75,000人以上/ アクティブ率10%以下）
共創類型	創造型	創造型	参加型（創造型を視野に入れる）
体験共創	ファンミーティング全国展開 （約20箇所/年）&共同制作	常設コミュニティの生活者の声可視化での 探索的学習&クローズドな共同開発ルーム	トマトの苗の栽培体験など
参加型 デザイン	ランク（購入金額&参加度）による 参加者ゲーティング+コアファンを 協力者として準社員的に扱う	階層型アクセス：一般向けオープンルーム +鍵付き部屋でコアユーザーと共同開発	多様な参加形式 （閲覧のみ/いいね/投稿者）
データ/評価	共通ID×購買データ： 効果測定前後の追跡実施	共通ID×VOCダッシュボードでの顧客 理解とサービス改善向け学習を蓄積	栽培体験をはじめとした、生活者の物語 を共創資源として活用
主な制約と リスク	バウンダリースパナーの負荷と 拡大による調整コストの増加	コミュニティ内の摩擦と継続的なモデレー ション	季節性や、構想と現状のギャップ（共通 ID統合や高度なターゲティングなど）

（著者が作成）

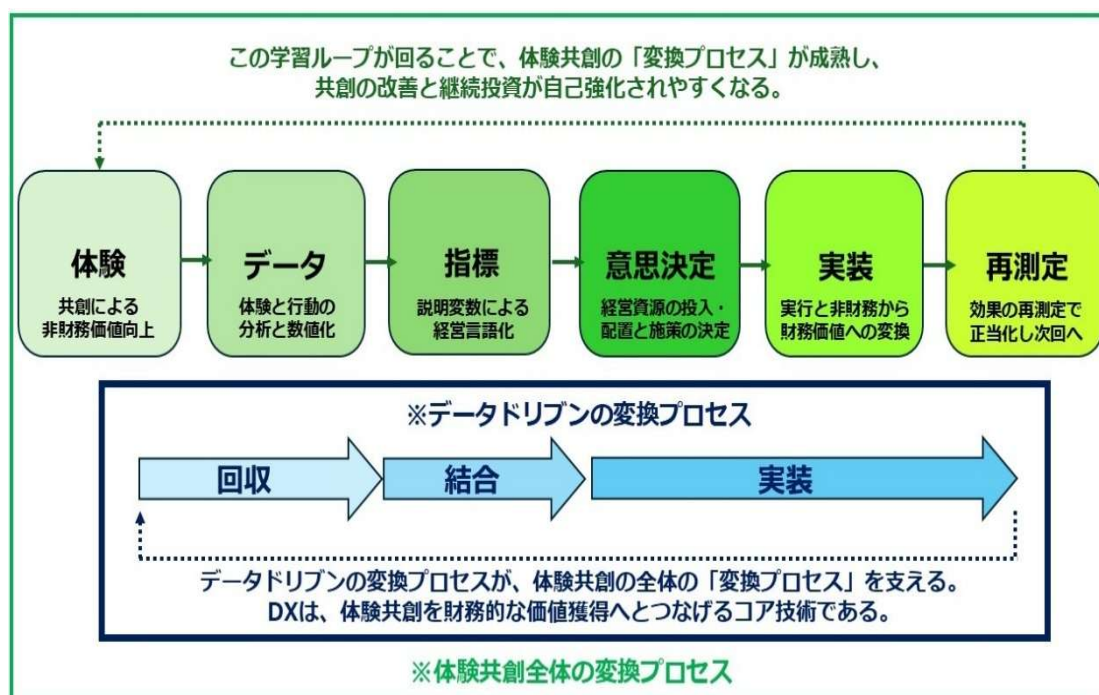
5. 考察

3社比較から導かれる知見は、(1)共創コミュニティがまず生み出す中心的価値が、体験共創を通じた関係価値であり、非財務価値が先行して向上すること、(2)非財務価値を財務価値へつなげるには相互作用を、「データや指標と意思決定」に変換するプロセスが必要で、その成熟度が価値獲得の差を生むこと、(3)規模が大きいほど運営負荷と代表性問題が不可避で、コアユーザーの名誉や承認と、権限移譲等の役割設計および選抜のゲーティングがスケール化の必要条件となること、(4)変換を媒介するバウンダリースパナーは有効も、属人化や感情労働、工数集中のコストを伴い、役割分散と手順化が同時に求められることである。

変換プロセスは「回収—結合—実装」として整理できる。回収は VOC や物語、学びを再利用可能なデータとして集めることであり、結合は共通 ID を軸に参加履歴と購買や利用データを紐づけ、参加群と非参加群の差や時系列で説明可能にすること、実装は洞察を開発や用途提案、CRM、D2C、現場オペレーションへ落とし込み、会議体や KPI、予算配分等の意思決定に組み込むことである。

変換プロセスの回収が豊かでも、結合や実装が弱い場合、価値は語りとして厚くても資源配分の議論で不利となり、継続性が揺らぎやすい。逆に制度化が進むほど、共創は「良い活動」から「投資として正当化できる経営システム」に位置づけが上がり、可視化—正当化—投資—体験共創強化の自己増幅ループが成立しやすい。境界条件として、(a)共通 ID や購買データ等の結合可能性、(b)洞察の受け皿となる実装の場、(c)共創を守るガバナンスの有無が挙げられる。

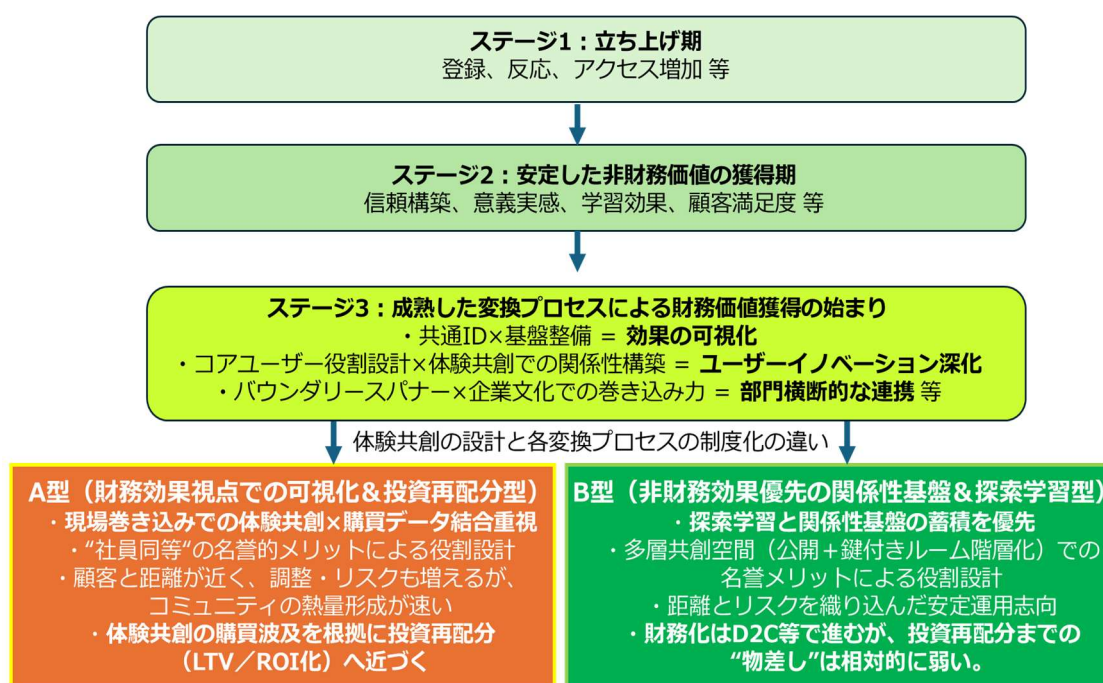
図 5.1 データドリブン及び体験共創全体の変換プロセス関連図



(著者が作成)

成熟を時系列で見ると、(I)母集団形成、(II)非財務価値の安定生成、(III)変換プロセスの制度化の三段階で整理できる。成熟の到達様式としては、オフラインを含む強い体験共創を中核に、コアファンを準社員の的に運営側に招き入れ、購買証跡と会員基盤で購買波及を可視化し、LTV/ROI で投資再配分へ繋げる「可視化・投資再配分型」の A 社型と、常設コミュニティに流入する日常の声を探索学習として回収し、鍵付きルームでの共創、ベータテストと D2C チャネルを組み合わせ、CRM ポートフォリオとして LTV 回収する「関係性基盤・探索学習型」の B 社型が本研究では観察された。C 社は栽培体験を核に(II)の厚みを持つ一方、ID 統合や共創活動の可視化、組織横断実装の変換プロセスの整備が進むことで、(III)のいずれかの類型に近づくことが可能と考える。成熟は規模の単純な関数ではなく、体験共創の設計と変換プロセス制度化の組合せで決まる。

図 5.2 A/B 型の成熟モデル



(著者が作成)

6. 結論と今後の展望

本研究は、体験共創が非財務価値を高め、①回収—②結合—③実装の変換プロセスを介して購買や継続、LTV 等の財務価値へつながり、財務価値への変換が進むほど共創が投資として正当化され、プラットフォームが成熟するという循環統合モデルを提示する。

学術的貢献は、価値獲得を非財務価値から財務価値への「変換プロセス」として中心課題化し、共創の有効性を成果の有無ではなく、変換設計の成熟度として捉える枠組みを提示した点、体験共創を中核とするプラットフォームマネジメントを「仕組みの束」として概念化した点、バウンダリースパナーの効果とコストの両義性を、変換や実装メカニズムに内包し、共創の橋渡しの制度化課題として提示した点である。

実務的含意として、共創を継続投資可能な経営システムにするには、①立上げ段階から共通 ID や購買履歴、参加履歴、洞察の回収先を事前定義して測定と実装を織り込むこと、②参加者関与を多層化してコアユーザーを共創パートナー化すること、③オンライン／オフライン連動で、同じ側に立つ体験を反復可能に設計すること、④RACI 等で役割明確化し、依頼や合意、フィードバックをテンプレート化して、橋渡し役の代替要員育成により負荷分散することが重要である。さらに、エンゲージメントや学習の蓄積、相互作用などの先行指標を設計し、購買頻度や継続、LTV 等の財務指標との関係を時系列で追える KPI 体系につなげることが、共創の部門横断連携と投資判断を支える。

最後に限界として、対象が国内食品企業 3 社の質的データ中心であるため、一般化には条件整理が必要で、顧客データを同粒度で扱う分析や因果推論の効果測定は後続課題。また顧客参加動機や意味づけ変化の追跡調査、行動ログ分析の併用が望ましい。今後は B2B 領域における体験共創の概念拡張や、バウンダリースパナーの効果とコストを同時に測定する枠組みの精緻化、変換プロセスを組織能力として定義し、成熟条件を検証する研究が求められる。

参考文献

- ・ Aksoy-Yurdagul, D., Rullani, F., & Rossi-Lamastra, C. (2021). *Designing shared spaces for firm-community collaborations for innovation: Formal policies and coordination in opensource projects. Creativity and Innovation Management*, 30(2), 256–270.
- ・ Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). *Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665.
- ・ Andersen, P., & Ross, J. W. (2016). *Transforming the LEGO Group for the Digital Economy, MIT CISR Working Paper No. 407.*
- ・ Andrade-Cunha, M., Irimia-Diéguez, A. & Perea-Khalifi, D. (2025). *Co-creation of experiences in tourism: A conceptual perspective through a meta-review and thematic mapping., Tourism & Management Studies* 21(2), 29-51.
- ・ Antorini, Y. M., Muñoz, A. M., & Askildsen, T. (2012). *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 73–79.
- ・ Barney, J.B. (1991). *Firm Resources & Sustained Competitive Advantage, Journal of Management*, Vol. 17(1), 1–20.
- ・ Beretta, M., Dahlander, L., Frederiksen, L., & Thomas, A. (2023). *LEGO takes customers' innovations further. MIT Sloan Management Review*, 65(1), 34–37.
- ・ Carlile, P. R. (2002). *A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. Organization Science*, 13(4), 442–455.
- ・ Carlile, P. R. (2004). *Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. Organization Science*, 15(5), 555–568.
- ・ Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis. Thousand Oaks, CA: Sage.*

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Dahlander, L. (2008). *Online communities and open innovation*. *Industry and Innovation*, 15(2), 115–123.
- Dahlander, L., & Magnusson, M. (2005). *Relationships between Opensource software companies and communities: Observations from Nordic firms*. *Research Policy*, 34(4), 481–493.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). *Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities*. *Organization Science*, 18(2), 165–180.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandings about case-study research*. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Franke, N., von Hippel, E., & Schreier, M. (2006). *Finding commercially attractive user innovations: A test of lead-user theory*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 301–315.
- Fuchs, C., & Schreier, M. (2011). *Customer empowerment in new product development*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17–32.
- Ge, M., Khan, J., & Li, Y. (2022). *Understanding the effect of organizational Innovation environment and customer participation in virtual communities on customer creativity: A study of mediating and moderating influences*, *Front. Psychol.*, Volume 13 – 2022.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). *Technology brokering and innovation in a product development firm*. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716–749.
- Hargadon, A. B. (2002). *Brokering knowledge: Linking learning and innovation*. *Research in Organizational Behavior*, 24, 41–85.
- Howells, J. (2006). *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*. *Research Policy*, 35(5), 715–728.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). *Champions of technological innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317–341.

- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). *Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. Journal of Business Venturing, 20(5), 641–661.*
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). *Consumer co-creation in new product development. Journal of Service Research, 13(3), 283–296.*
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. Journal of Marketing, 62(3), 42–54.*
- Hiennerth, C., Keinz, P., & Lettl, C. (2011). *Exploring the nature and implementation process of user-centric business models. Long Range Planning, 44(5-6), 344–374.*
- Hiennerth, C., Lettl, C., & Keinz, P. (2014). *Synergies among producer firms, lead users, and user communities: The case of the LEGO producer-user ecosystem. Journal of Product Innovation Management, 31(4), 848–866.*
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). “Service Experience Co-creation.” *Conceptualization, Implications, and Future Research Directions, Journal of Service Management, Vol. 26(2), 182–205*
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). *Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing, 57(3), 53–70.*
- Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). *Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled Music instruments. Organization Science, 17(1), 45–63.*
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). *Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. R&D Management, 12(1), 7–20.*
- Keszey, T. (2018). *Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. Journal of Knowledge Management, 22(5), 1061–1081.*
- Lakhani, K. R., & Wolf, R. G. (2005). *Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open-source Software Projects. In J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, & K. R. Lakhani (Eds.), Perspectives on Free and Open-source Software. MIT Press.*
- Lerner, J., & Tirole, J. (2002). *Some Simple Economics of Open-source. Journal of Industrial Economics, 50(2), 197–234.*
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). *Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. Management Science, 48(8), 1042–1059.*
- Long, J. C., Cunningham, F. C., & Braithwaite, J. (2013). *Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: a systematic review. BMC Health Services Research, 13, 158*
- Markham, S. K. (2000). *Corporate championing and antagonism as forms of political behavior: An R&D perspective. Organization Science, 11(4), 429–447.*
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach (3rd ed.).*

Thousand Oaks, CA: Sage.

- Montgomery, A. L., & Smith, M. D. (2009). *Prospects for Personalization on the Internet. Journal of Interactive Marketing, 23(2), 130–137.*
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). *Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. Journal of Product Innovation Management, 26(4), 388–406.*
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). *Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. MIS Quarterly, 41(1), 223–238.*
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). *The effect of a Market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54(4), 20–35.*
- Needham, C., Mastracci, S., & Mangan, C. (2017). *The emotional labor of boundary spanning. Journal of Integrated Care, 25(4), 288–300.*
- O'Hern, M.S., & Rindfleisch, A. (2010). *Customer co-creation: A typology and research agenda. In Review of Marketing Research, pp. 84–106.*
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization. Harvard Business Review, 82(4), 74–81.*
- Piller, F.T., Ihl, C., & Vossen, A. (2010). *A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1732127>*
- Ramaswamy, V. & Özcan, K. (2016). *Brand Value Co-Creation in a Digitalized World.*
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.*
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). *Institutional ecology, 'translations,' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–1939. Social Studies of Science, 19(3), 387–420.*
- Teece, D. J. (1986). *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15(6), 285–305.*
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.*
- Teigland, R., Di Gangi, P. M., Flåten, B.-T., Giovacchini, E., & Pastorino, N. (2014). *Balancing on a tightrope : Managing the boundaries of a firm-sponsored OSS community and its impact on innovation and absorptive capacity. Information and Organization, 24(1), 25–47.*
- Tushman, M. L. (1977). *Special boundary roles in the innovation process. Administrative Science Quarterly, 22(4), 587–605.*
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). *Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. Academy of Management Journal, 24(2), 289–305.*
- Von Hippel, E. (1976). *The dominant role of users in the scientific instrument innovation*

process. Research Policy, 5(3), 212-239.

- Von Hippel, E. (1988). *The sources of Innovation. Oxford University Press.*
- Von Hippel, E., & von Krogh, G. (2003). *Opensource software and the “private-collective” innovation model: Issues for organization science. Organization Science, 14(2), 209-223.*
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation., The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.*
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). *Evolving to a new dominant logic for marketing., Journal of Marketing Vol. 68(1), pp.1-17.*
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.*
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- 中村, 友哉. (2012) . 「イノベーションプロセスに関する研究: ユーザー イノベーションの生成プロセス」 広島大学マネジメント研究, (12), 51-62.
- 本條, 晴一郎. (2018) . 「ユーザーイノベーションを前提とした製品開発: コミュニティとネットワークの分解」 AD・STUDIES 65, pp.28-34.
- 水越康介・新井田剛 (2011) . 「小売業における関係性マーケティングの可能性」 首都大学東京大学院リサーチペーパーシリーズ 95, pp.1-14.
- 南知恵子 (2008) . 「リレーションシップ・マーケティングにおけるサービス・マーケティング・アプローチの理論的貢献」 , 国民経済雑誌, 197(5) , 33-50