

価値共創マーケティングの新展開

— Adam GrantのGive & Take理論とカラータイプ理論からのアプローチ —

株式会社色彩舎 代表取締役
河野 万里子

株式会社マグノリア 取締役
山本 邦子

芸術文化観光専門職大学 教授
佐藤 善信

要約

本研究は、スポーツ業界からはバドミントン、そして企業からは食品会社の経営戦略を例に取り、アダム・グラントが提示した「自己だけではなく他者の利益へも配慮」する「成功する他者志向型ギバー」について深掘し、そこに辿りつく法則性の発見を目的とした。ギバーは、いつも割に合わない結果になる「自己犠牲型ギバー」と成功する「他者志向型ギバー」に分かれる。それを分ける要因は何か。同じ人でも「自己犠牲型ギバー」から「他者志向型ギバー」になることは出来るのか。これらの問いに、性格診断システムであるカラータイプ理論を用いて分析を進めた。また、ケースを通してダブルスで起きるペア間のコミュニケーション、そして企業がどのような組織風土を持つことが出来れば「他者志向型ギバー」的な対応が可能になるのかを明らかにした。

キーワード

ギバー、テイカー、アザリッシュ、インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティング

I. はじめに

本稿の目的は、アダム・グラントがGive & Takeのなかで展開しているギバー、テイカー、マッチャーの理念型を用いた価値共創 (value co-creation) と価値共破壊 (value co-destruction) のメカニズム (Echeverri & Skålen, 2021) の考察にある。しかし、その理念型を適用するだけでなく、その4つの理念型をカラータイプ理論のレンズを通して具体化させることも目的としている。カラータイプ理論とは、色彩心理学的な観点を基にして、独自の観点からの研究を重ねて開発された性格診断システムである (佐藤・河野, 2018)。

具体的には、Adam Grantが「成功する他者志向型ギバー」と呼ぶアザリッシュ (otherish) が、どのような形で価値共創を行なうのかを、スポーツ競技であるバドミントン (のダブルスのペア間の) 価値共創とビジネスでの価値共創に応用することである。アザリッシュという言葉は、Grantが利己心と (self-interest) と利他心 (other-interest) の言葉から造語した概念である。アザリッシュは、ギバーのタイプであり、自己が受容するよりも多くを他者にギブするが、しかし自己の利益もしっかりと計算する。本稿の目的は、アザリッシュが目先の利益よりも全体的な利益を優先し、結果として、

もっとも成功するタイプであることを、バドミントンのケースとビジネスのケース (オタフクソースの迂回型一気通貫ビジネスモデルの構築のケースと崎陽軒とまねき食品の「関西シーマイ弁当」のコラボレーションのケース) を分析することである。

本稿の第II節ではAdam Grantのギバー、テイカー、マッチャーの理念型を紹介し、第III節ではその理論概念をカラータイプ理論の4タイプから具体化する。第IV節では、スポーツ競技にみるギバーとテイカーの事例をバドミントンのダブルスのペアによる価値共創と価値共破壊をタイプ別に分析する。第V節では、Adam Grant理論をビジネスにおける価値共創メカニズムの分析に応用する。第VI節では、本稿の結論と今後の研究課題を紹介する。

II. アダム・グラントの理念型とは

I. ギバー、テイカー、マッチャーの定義

ペンシルベニア大学ウォートン校の最年少で終身教授となった組織心理学者アダム・グラントの著書にGive and Take: A Revolutionary Approach to Successがある。本来「Give & Take」とは、何かを与えたら代わりに何か

をもらう、何かをもらったなら代わりに何かを与えるという関係を言う。互いの良好な人間関係を長続きさせるために大切に、対等な持ちつ持たれつの互助関係のことで4類型に分類される。(表1参照)

ギバーは人間関係の繋がりや信頼関係を最も重んじ、信じやすいタイプであるが故に、最も奪われ搾取されやすいタイプである。しかしその一方で、最も成功しているタイプでもあると言われている。ギバーには他者に惜しみなく与える「自己犠牲型ギバー」と相手から与える方が受け取るよりも相手に与える方が大きい、しかし自己の利益も十分に考慮する成功する「他者志向型ギバー (アザリッシュ)」の2類型が存在するのである。

テイカーは常に与えるより多くを受け取ろうとするタイプである。彼らはテイクという目的を達成するための手段としてギバーを装うこともあるが、真の目的は奪うことにあり、利己心を打算的に満足させるために行動する。マッチャーはギブアンドテイクのバランスを取ろうとするタイプで、損得勘定を意識し五分五分に分配を保つよう行動するタイプである。彼らは、相手の出方に合わせ時には助けるが、時には反撃もし、決して損をしないことを最優先する。表1に以上の内容が示されている。

2. 成功する「他者志向型ギバー」とは

成功する「他者志向型ギバー」、つまりアザリッシュは、成功から価値を得るだけでなく、自ら価値を生み出し、仲間と共創し、それらを周囲の人たちへ響奏し、伝播していく最も社会貢献度の高い人々である。しかし、人は一つのタイプ属性や類型で一生を送ることはなく、年齢や置かれた立場、環境、状況で、ある時は自己犠牲型ギバー、ある時はアザリッシュ、テイカーでもあり、マッチャーにもなる。本研究では、どのような状況でアザリッシュが育成されるのかをカラータイプ理論を用いて解明する。その問題意識はGrant (2013)の次の言説に基づいている。少し長い、重要な個所であるので引用する。

「フリーサイクルやリシプロシティ・リングのような一般化された贈与システムは、テイカーをより良い偽善者になるように動機づけるのか、それとも実際にテイカーをギバーに変えることができるのかという根本的な問題を引き起こす。ある意

味、私は、動機は重要ではなく、行動そのものが重要なのであると思う。テイカーが他者のために行動しているなら、たとえその動機が無私や他者志向的ではなく、主に利己的であっても、彼らは交換の一形態である一般的な贈与を維持するための貢献をしているのである。

とはいえ、動機をまったく無視すれば、テイカーがスポットライトを浴びなくなった途端に寄付を減らしてしまうというリスクも見逃せない。…リシプロシティ・リングの知恵の1つは、これらの一般的な贈与システムが、自由な選択の感覚を維持しながら贈与を奨励していることだと思う。与えるという強い規範がありながら、何を与えるか、誰を助けるかは、すべて参加者次第なのである。ウォートンのクラスで『リシプロシティ・リング』を経験したとき、さまざまな学生が自分なりの与え方を選び、仲間を助けることで、独特のコモン・アイデンティティが生まれ始めた。『これはウォートンにしかない、お互いを思いやる集団だ』と、ある学生は言っていた。

学期末に、ウォートンにギバーがいるのかと疑っていた皮肉屋の学生が、そっと私に声をかけてきた。『どういうわけか』と彼は言った。『クラスの全員が寄付をしたいという内発的動機になり、それはクラスそのものを超越したものだ』と」(Grant, 2013/2014, pp. 367-372. ただし、訳文は筆者による)。

III. アダム・グラントのギブ&テイク理論とカラータイプ理論との融合

1. カラータイプ理論とは

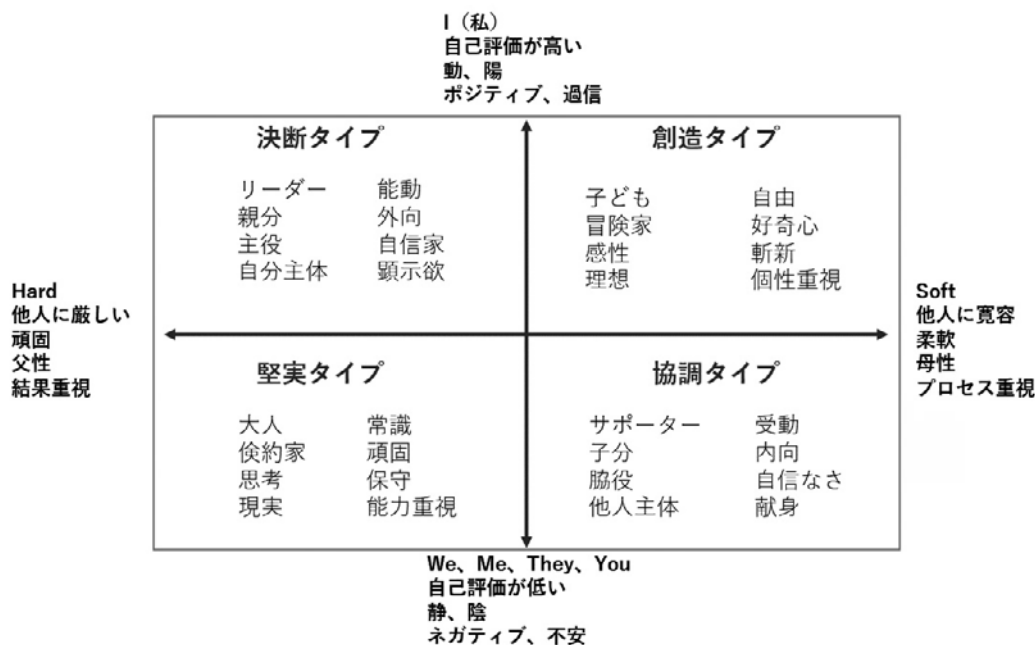
カラータイプ理論とは、色彩心理学的な観点に基づいて、独自の観点からの研究を重ねて開発された性格診断システムである(佐藤・河野 2018)。13色の色彩に関するカラータイプ診断テストの設問の合計点数により、4つのタイプに分類される。「決断タイプ」(華やかでエネルギッシュ、パワーとスピード、ナンバーワン重視)、「創造タイプ」(感性と個性、オンリーワン重視)、「協調タイプ」(愛と共感、優しさとありがとう重視)、そして「堅実タイプ」(安心と安全、信頼重視)がそうである。それぞれの特徴は、図1の通りである。

表一I アダム・グラントの4類型

		他者利益への配慮	
		低い	高い
自己利益へのこだわり	低い	無気力	セルフレス 自己犠牲ギバー
	高い	利己的テイカー	成功するギバー 他者志向型ギバー アザリッシュ

出所: Grand (2013/2014) より筆者作成

図一I カラータイプ相関図



出典: 一般社団法人カラータイプ協会 (2009, p.3)

2. カラータイプ理論にみるギバーの特徴

アダム・グラントのギバーとテイカーをカラータイプ理論から説明することができる。まず、決断タイプのギバーの特徴をカラータイプ理論に基づいて説明する。なお、以下のカラータイプ理論のレンズを通したギバーとテイカーのタイプ分けに関しては、カラータイプ理論に精通している3名の専門家からの合意を得た内容となっている。

決断タイプの持つ気質の「リーダー」や「能動」はエネルギーでまわりへの影響力が強い。自分主体でありながら、親分肌で人の面倒見が良いという面も持つ。自信を

持って突き進む勇敢な行動は「失敗を恐れないギバー」となり、リーダーシップを発揮し、仲間を大切にする面は「絆を重視するギバー」としての存在感を示す。

協調タイプは「他人主体」で「献身的」であるので、彼らは「共感ギバー」として他人をサポートする。その行動は、まず先に人に与えることを考え、それは困っている人を黙って見ていられないやさしさにつながる。ただ、このような他人主体の考えや行動がいつも良い結果を出すとは限らない。「内向的」で「自信なさげな」立ち振る舞いは、「臆病」になりすぎて、テイカーにつけ込まれやすい隙をつくる。控えめ

な言動は、「NO!」をはっきりと言うことができず、自分が不利になることが分かっているにもかかわらず、結果、「自己犠牲型ギバー」となる可能性が高い。

子供のような感性で自分の直感を信じる創造タイプは、人を信用しすぎたり、自分が払う犠牲をあまり気にしない呑気な面がある。「ワクワク無邪気ギバー」「お人よしギバー」になりやすいのが特徴である。最後に、堅実タイプのギバーは、社会規範を遵守し、常識的な行動をとる。彼らは、うまくいかないときは自分が責任を負い、逆に、うまくいっている時は他の人を褒めるという「責任感ギバー」としての面を持つ。また、堅実タイプの安定感がある落ち着いた性格は、心のゆとりを感じさせ、時間的に鷹揚な「ゆったりギバー」としての面を持つ。

3. カラータイプ理論にみるテイカーの特徴

決断タイプは「自信家」で「自己顕示欲」が強いため、4タイプの中では一番テイカーになりやすい要素を持つ。権力を過信し、野心家の「権威最重視・野心家テイカー」は力もあり、能力もあるテイカーだけに、まわりへの影響は大きい。人情よりも合理性を優先する行動は、まわりを振り回し、疲れさせる。また、上昇志向が強く、成功するには人よりも上

に行かなければいけないと考える「自己肯定感が高い負けず嫌いテイカー」は強気なコミュニケーションを取り、自分に不利なことは認めない傾向がある。彼らの強い自己顕示欲は高頻度で大きな写真を発信し、友達の多さや、権力がある人との親交を誇示する。

それでは、協調タイプはどうであろうか。協調タイプには、「甘え上手」「依頼心」というキーワードがある。彼らは上手に甘えて、人の力を借りるのが上手い。また、彼らは「誰が自分を守って有利に動いてくれるのか」を感じとる力も強い。そういう意味では、柔らかい雰囲気を出しながら、「可愛げで人をころがすテイカー」の一面もあると考えられる。

創造タイプはどうであろうか。創造タイプの無邪気な様子は、無自覚に自分の自慢をしたり、何でも自分のことを中心に考える「マイワールド・テイカー」の側面を持つと言える。最後に、堅実タイプはどうであろうか。堅実タイプはバランス感覚もあり、冷静で客観性を持つので、基本的に極端なギバーやテイカーにはならず、マッチャー的な気質が強いと考えられる。しかし、ビジネスの場の駆け引きにおいては「ビジネス・テイカー」としての面を持つ。ただし、それは短期的にであって、長期的にはマッチャーとしてのバランスを取る。

表—2 カラータイプ別ギバーの特徴

決断ギバー	創造ギバー
勇敢：失敗を恐れないギバー	子供：ワクワク無邪気ギバー
リーダーシップ：絆重視ギバー	楽観的：お人よしギバー
堅実ギバー	協調ギバー
責任感：責任感ギバー	協調性：共感ギバー
自然体：ゆったりギバー	臆病：臆病ギバー
	他者主体：自己犠牲ギバー

出所：著者作成

表—3 カラータイプ別テイカーの特徴

決断テイカー	創造テイカー
競争心：自己肯定感が高い負けず嫌いテイカー	子供：マイワールドテイカー
野心家：権威重視・野心家テイカー	自分主体：無意識自慢テイカー
堅実テイカー	協調テイカー
大人：ビジネステイカー	甘え上手：可愛げで人をころがすテイカー

出所：著者作成

4. カラータイプ性格4タイプとアザリッシュについて

人には長所もあれば短所もある。カラータイプも同じであり、どのタイプが優れていて、どのタイプが劣っているのかという議論は存在しない。長所と短所はいつも裏表の関係である。例えば、決断タイプの「負けず嫌い」もプラスに働けば、大きな成果と達成感を得ることができる。他方で、それがマイナスに働けば、他人を蹴落とす策略家にもなる可能性も秘めている。

そこで、カラータイプ理論では、4タイプそれぞれの固有の「コミュニケーション・スタイル」に焦点を当て、能力やスキル以外の人間力の高さを特徴づけるキーワードを抽出している。決断タイプのコミュニケーション・スタイルは、親分肌を発揮し、共感し、まわりの人を守る「包容力」を発揮する。創造タイプのそれは、子供のような無邪気さで、まわりを微笑ませる「純心無垢」さを発揮する。協調タイプのそれは、思いやりの精神から、「人間愛」「慈悲」などボランティア精神に培われた特徴があると。最後に、堅実タイプのそれは、バランスの取れた安定した精神の持ち主であるので平和を愛し、平等性を持ち、且つ自然体でありまわりを安心させることに特徴がある。

このような「コミュニケーション・スタイル」の特徴と、前述したテイカーやギバーの特徴が組み合わせられた場合に、最高の結果アザリッシュになれるのではないかという仮説を導き出した。以下では、この仮説をオリンピックという大舞台で金メダルを獲得したバドミントンダブルスの例で実証する。

IV. スポーツ競技にみるギバー&テイカーの例

1. バドミントンのダブルス競技中のコミュニケーション

アダム・グラントのギブ&テイク理論は、組織やチームの人間関係やメンタル、あるいは組織の成果にどのように影響するのであろうか。ここでは、この問題に、身近なスポーツの世界をケーススタディとしてアプローチする。特に、バドミントン競技のダブルスはペアとの阿吽の呼吸、コミュニケーションが非常に大切な種目である。その二人のタイプの組み合わせを例に、そこから導かれる現象と結果を考えてみた。ま

ず、ペア間で価値共創と価値破壊 Echeverri & Skålen (2021) を発生させる相性の最も良いペアと最も悪いペアを紹介する。

(1) 最高の価値共創を可能にするペアの組み合わせ

2016年のリオオリンピックで日本バドミントン史上初となる金メダルに輝いたタカマツ・ペアは最高の価値共創を可能にしたペアで、アザリッシュ×アザリッシュの組み合わせである。彼女たちの元々のタイプは、高橋礼華選手は「失敗を恐れないギバー」×「負けず嫌いテイカー」であり、松友美佐紀選手は「無邪気ギバー」×「マイワールド・テイカー」であった。このペアの強みは、高橋選手がインタビューで語っているように、先輩後輩という学生時代の上下関係が結成10年という長い時間を経て姉妹ともいべき深く強い絆になり、「絆重視ギバー」へと進化したことにある。

リオの決勝のファイナルゲーム、実はタカマツ・ペアに良い流れが来そうなタイミングで、相手からのショットがネットに一旦当たって真下に落ち得点というイレギュラーで最もアンラッキーなショットが3度あった。だが、非常に興味深いのは、その時2人が次のように考えていた点である。高橋選手は試合後のインタビューで、「流れは完全に相手に行っていた。でも、何をしてでも拾って打ってやろうと思った」と語り、松友選手も同じインタビューで、「接戦のあの場面であの球を打てるというのは、(相手は)純粹にうまいと思っていた」と語り自然体で試合を楽しんでいた。互いのメンタルとフィジカルを思い遣り、円滑なコミュニケーションを瞬間かつ継続して実践するEQ(心の知能指数)の高いタカマツ・ペアは究極の場面で「絆重視ギバー」からアザリッシュ×アザリッシュへと瞬間的に進化したことが、逆転金メダルをもたらした最大の理由と言えるのではないだろうか。

さらには、最高の舞台でゾーンに入ってプレーする姿は、試合を見ていた観衆へ共感と感動を与え、アリーナ全体からSNS等を通じ世界に向け大きな価値共創を喚起した(山本・佐藤 2020)。

(2) 価値共破壊の可能性の高いペアの組み合わせ

価値共破壊の可能性の高い組み合わせは、自己顕示欲が言動に出てしまうテイカー同士のペアである。テイク=勝

利という強い目的意識が合致している「自己肯定感が高い負けず嫌いテイク」は、順調に得点を重ねている時はいいが、形勢逆転でピンチの場面やプレッシャーが強く掛かる場面、つまり順調ではないイレギュラーな状況では自分の方が優秀、強いという「権威重視・野心家テイク」の部分が顕著になり自己中心的で感情のままの言動になってしまいがちになる。ペアとのコミュニケーションでは怒りをぶつける形になり、相互理解や歩み寄ることなく、ペアの力は $1+1=2$ 以下になってしまうのである。

(3) その他のペアの組み合わせ

アザリッシュ×アザリッシュの次に価値共創の可能性の高いペアは、マッチャー同士の組み合わせである。このペアの場合、どちらかが「自己肯定感が高い負けず嫌いテイク」的牽引力を発揮してリーダーシップを取れば、マッチャー型ダブルスからさらに一つ上のステージ＝アザリッシュ×アザリッシュに変身する可能性もある。逆に、価値共破壊の可能性の高いペアは、「自己犠牲型ギバー」同士のペアの組み合わせである。次いで、圧力に弱い「自己犠牲型ギバー」×「自己肯定感が高い負けず嫌いテイク」の組み合わせである。

2. バドミントンのアザリッシュ型ゲーム文化

Adam Grant (2013) は、「動機が問題なのではなく、実際の行動が重要なのだと思う」と述べている。バドミントンの試合では、「0」を「ZERO」とは言わず「LOVE」とコールし、主審が発する「LOVE ALL PLAY」で試合が開始される。全ての創造の根源、目指す場所、それらを「LOVE」に例えているのではないだろうか。バレーボールやテニスは頭上から角度を付けて打ち込む攻撃的サーブから始まるが、バドミントンのサーブは床面から115cm以下で打たなければいけない競技規定がある為、プレーは自ずと守備から始まる。相手に先制攻撃の権利を与えるサーブはまさにサーブであり、奪い合いではなくwin-winで互いの価値を最高に高め、良いラリーとゲーム、良い時間、お互いをリスペクトする良い人間関係を構築していく。これは自己犠牲型ギバーから始まり最終的には他者志向型ギバーへと進化する価値共創のアザリッシュ型スポーツだと言える。

またバドミントンの主審は、その試合全体を円滑に進行す

る為に試合開始直前スタンバイしている線審たちの所を回り、簡単な挨拶と会釈等でコミュニケーションを取る。そして、主審が目視できるすぐ近くのジャッジであっても、最初に線審のイン・アウトのシグナルにアイコンタクトをして頷き、その後初めてコールをする。プレーヤーだけではなく主審や線審も常にコミュニケーションの連携を図っているのである。

バドミントン発祥の地はイギリス。大英博物館収蔵によると1390年にシャトルを打ち合っている最古の文献があり、19世紀にはボーフォート公爵家の邸宅の大広間でバルドアーアンドシャトルコック遊びが盛んに行われていた（阿部・渡辺, 2010）。打つ回数を楽しんでいた遊びは、約200年という悠久の時を経て競技として進化発展した。今では世界での競技人口が5000万人、日本の競技人口は755万人、公園プレーヤーを含むとその数は計り知れない人気競技になっている。バドミントンの競技規則と審判員規定はまさに多くの人に愛される価値共創の他者志向型ゲーム文化である。

V. ビジネスにおけるアザリッシュ型組織風土

1. 迂回型一気通貫ビジネスモデルの展開

オタフクソースのビジネスモデルはユニークである。お好み焼きソースを販売するために、顧客に儲けてもらうための活動をベースにしたビジネスモデルを展開しているのである。つまり、お好み焼き文化そのもの、つまりはお好み焼き市場の育成を図りながら、お好み焼き店の経営指導やお好み焼きの技術指導も行っているのである。同社は海外市場においてもまったく同じビジネスモデルを展開している。佐藤（2022）は、それを「迂回型一気通貫ビジネスモデル」と呼称している。

佐藤（2022）によれば、美容院向けのシャンプーや毛染め剤などのメーカーであるミルボンも、自社製品を販売することよりもむしろ顧客である美容院の経営や技術指導も行い、繁忙期には販売担当者自身がカットや毛染めなどのお手伝いもする。そのことを通じて、自社製品を販売しているのである。佐藤（2022）によれば、ミルボンはブルーオーシャン市

場で迂回型一気通貫ビジネスモデルを差別化のために展開しているのに対して、オタフクソースの場合にはブルーオーシャン市場そのものを、そのビジネスモデルによって開拓したのである。このような迂回型一気通貫ビジネスモデルを構築・展開できる経営者は、まさにアザリッシュであると考えられる。実際に、佐藤（2022）によれば、オタフクソースがこのビジネスモデルを発想できたのは創業者が二宮尊徳を尊敬し、彼の「たらいの水」の話を信奉していたからである。

2. 崎陽軒とまねき食品の「関西シューマイ弁当」のコラボ開発

アザリッシュ×アザリッシュのコラボレーションで、最近のもう一つの成功事例は、崎陽軒とまねき食品の「関西シューマイ弁当」の開発である（以下は、日経MJ 2022; 鈴木悟 2022）。駅弁で売上日本一とされる横浜市の崎陽軒の「シューマイ弁当」の関西版が2021年秋に誕生した。門外不出の看板商品で初のコラボを実現させたのは、兵庫県姫路市で駅弁などを手掛けるまねき食品の竹田典高社長である。竹田社長が崎陽軒の野並晃氏にコラボを打診したのは2020年3月のこと。新型コロナウイルス禍で売上減に陥った駅弁業界を盛り上げるため、南関東が地盤のシューマイ弁当の関西版をつくれなかと考えた。1908年創業の崎陽軒とは老舗同士であり、また晃氏が竹田社長と同じく慶応大学出身ということから交流があり、晃氏もその申し出に崎陽軒も賛同した。

経木の容器やおかずの配置は本家と同じであるが、中身は両社で議論を重ねた。主役のシューマイは昆布やカツオのだしをきかせ、本家の卵焼きはだし巻き卵に変えるなど関西らしさを追求した。「関西シューマイ弁当」と名付け、2021年11月26日に姫路駅で1日100食限定で発売すると大人気になった。竹田社長は「東西のシューマイ弁当の食べ比べという新たな旅の楽しみが生まれ、姫路に人が訪れる一助になれば」と話す。他方で、崎陽軒広報の西村浩明氏は「関西の人たちにも崎陽軒のシューマイが届いてくれてうれしい。息の長い商品となって根付いてほしい」と期待を寄せる。

コロナ禍での売り上げ減に陥った駅弁業界を盛り上げるという点で、両社の目的が一致し、恐らく駅弁業界で本格的

な初のコラボ商品開発となった。実際に、開発には1年半の期間をかけている。両社の取り組みは、駅弁業界における市場そのものの拡大を主目的とした本格的な初の価値共創のモデルケースとなった。これはまさにアザリッシュ×アザリッシュのコラボである。

VI. 本稿の結論と今後の研究課題

本稿ではアダム・グラントのアザリッシュがなぜ成功するのかをケーススタディによって明らかにした。具体的には、バドミントンのダブルスのアザリッシュ×アザリッシュのペアが観衆も巻き込む形の価値共創を実現できること、また価値共破壊のペアの組み合わせもカラータイプ理論を応用する形で仮説的に明らかにした。

ビジネス面でのアザリッシュのケースとして、オタフクソースの市場創造型の迂回型一気通貫ビジネスモデルとミルボンの差別型一気通貫ビジネスモデルを比較しながら考察した。さらに、アザリッシュ×アザリッシュのコラボレーションの典型的なケースとして、崎陽軒とまねき食品との「関西シューマイ弁当」の1年半にわたるコラボ開発を考察した。

今後の研究課題としては、Grant自体が開発しているが、それぞれのタイプを同定するアンケートを活用したアザリッシュの成功事例の実証が必要とされる。また、Adam Grant (2014 翻訳書, pp. 367-372) で問題提起されているように、アザリッシュを育む組織風土・文化のケーススタディを精力的に展開することが重要である。

引用文献

- 阿部一佳・渡辺雅弘 (2010). 『バドミントンの歴史に学ぶ』日本バドミントン指導者連盟
- Echeverri, P., and Skålen, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation, *Marketing Theory*, 21(2) 227-249.
- Grant, A.M. (2013). Give and take: A revolutionary approach to success. London: Weidenfeld & Nicolson. (楠木建監訳 (2014). 『GIVE & TAKE: 「与える人」こそ成功する時代』三笠書房)

- 一般社団法人カラータイプ協会（2009）.『2級認定テキスト』一般社団法人カラータイプ協会
- まねき食品 HP (2021).「2021年11月26日 まねき食品 × 崎陽軒 関西シウマイ弁当 誕生!」, <https://www.maneki-co.com/kansai-siumai/>, 2022年8月15日に確認。
- 日経MJ（流通新聞）(2022).「まねき食品社長竹田典高さん——関西『シウマイ弁当』を名物に（招き人）」, 1月17日, 9.
- 佐藤善信（2022）.「オタフクソースの海外事業展開のケーススタディ・リサーチ」『日本商業学会第72回全国研究大会報告論集』, 38-47.
- 佐藤善信・河野万里子（2018）.「カラータイプ理論の特徴とその開発プロセスについて：ソーシャル・スタイル理論との適合性を中心に」『ビジネス・アンド・アカウンティング・レビュー』, 第21号, 6月, 21-38.
- 鈴木悟（2022）「崎陽軒：関西風はいかが？ 崎陽軒, 兵庫の駅弁老舗とコラボ」『毎日新聞 東京夕刊』, 2月16日, 9.
- 佐藤善信・山本邦子（2020）.「バドミントンにおける対戦相手の心理分析：カラータイプ理論をベースにして」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』第25号, 6月
- 山本邦子・佐藤善信（2021）.「アスリートのゾーン体験：カラータイプ理論からのアプローチ」『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』, 10, 359-366.