

---

## 企業の社会的責任とイノベーション戦略

Corporate Social Responsibility and Innovation Strategy

---

高 玲 (亜細亜大学都市創造学部 助教)

GAO Ling (Assistant Professor of Urban Innovation, Asia University)

---

### 〔要旨 / Abstract〕

イノベーションが、社会発展に大きく貢献してきたことは歴史を垣間見ても容易に理解されている。ところが、技術的発明が産業発展へと実を結ぶまでの長い社会的プロセスには、十分な注意が払われてこなかったと言える。本稿では、既存の研究において見逃されてきた、イノベーション後のビジネスプロセス、社会的評価の影響を考慮した、企業における研究開発に関するイノベーション戦略の論理を構築する手掛かりを得ることを目的とする。

キーワード：社会的責任、イノベーション、戦略

.....

That innovation, has contributed greatly to the development of society is easily understood even glimpse the history. However, it may be said that enough attention has not been paid to a long social process before technical invention being realized to industrial development. In this paper, it is an object of the present invention to provide a clue to build the logic of the innovation strategy for research and development in consideration has been overlooked in the study of existing business processes of innovation later, the impact of social evaluation, in the enterprise.

keywords : social responsibility, innovation, strategy

### 1. 問題認識

18世紀にイギリスから始まった産業革命に伴う社会の発展をとらえる時、イノベーションがその起爆剤となっていることには、疑う余地はない。そして、持続可能な社会形成の実現に寄与するイノベーションの重要性が益々拡大している (神田, 2006, p.13)。技術の社会的影響は、人間の物質的生活のみならず、精神的・文化的側面にまで深く及びつつあり、技術体系はますます社会的性格を強めており、企業の目先の利益にとらわれない深い考察が必要であることを、多くの人々が感じ始めているのである (ステイラーマン, 1962)。

イノベーションの今後の方向とあり方を模索するにあたっては、それを生み出す一つの場となる企業と、それらを受け入れると共に次の革新を育む社会の関係を深く洞察することが求められるが、社会の中での企業の存在の大きさを考えるとき、そこでの能力構築の

あり方が極めて重要であると考えられる。大規模化した企業内での研究開発活動の成否が、その企業の競争力を左右し、さらには、一国経済の栄枯盛衰にさえ、大きく影響を及ぼすような現実をみることができるのであり、こうした状況は、企業における研究開発であっても、社会的な戦略が必要であることを示している。

イノベーションが、社会発展に大きく貢献してきたことは歴史を垣間見ても容易に理解される。日本のような天然資源に乏しく、多くの人口を抱える国が発展を続けるためには、自らイノベーションを生み出すことが必須である。特に欧米諸国にキャッチアップするかたちの成長を望めなくなった1990年代以降、イノベーションの重要性はさらに大きく高まった。しかしながら、イノベーションの生成プロセスに関するわれわれの理解は不十分な状況にあり、技術開発の領域でイノベーションが扱われることはあっても、技術的発明が社会発展へと実を結ぶまでの長いプロセスには、十分

な注意が払われてこなかったと言える（一橋大学イノベーション研究センター，2006）。

イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者シュンペーターによって、初めて定義された。その著書「経済発展の理論」の中で、イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とはものや力を結合することと述べており、イノベーションにおける新結合として、①創造的活動による新製品開発、②新生産方法の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源（の供給源）の獲得、⑤組織の改革などを挙げている。これらの新結合が企業を通じて実現し、社会経済にインパクトをもたらす。いわゆる企業家（アントレプレナー）が、既存の価値を破壊して新しい価値を創造していくこと（創造的破壊）が経済成長の源泉であると述べている（科学技術白書，2006年版）。端的に言って、「新しいアイデアの企業化に成功することによって、その企業に新たな利益源泉をもたらすこと」である（占部，1993，p.205）。要するに、イノベーションとは、「新しい製品や生産方法、その他を成功裏に導入すること」（後藤，2000，p.22）によって、新たな利益が創出されることを意味している。イノベーションこそが長期的に生産性を上昇させ、持続的成長を可能にする唯一の方法であるとも考えられる。かくしてシュンペーターも経済発展の原動力としての企業家のイノベーションの役割を強調しているのである（高橋，2004，p.57）。

ところで、先進国市場では、大きな競争力を発揮し

た大企業が世界的な経済低迷の影響と新興国市場の急拡大を背景とした価格志向の強まりの中、苦戦を強いられており、その競争力のあり方、イノベーションのあり方が問われている（手島，2012：p.52）。1980年代初期に、マイケル・ポーター（1980，邦訳 p.241）は企業戦略におけるイノベーションの分析では、市場における、最先端のイノベーションの成果が強力な競争力の源泉であると述べている。楠原（2005）は内外の様々な事例から、イノベーションを収益に結び付けるという営みを鮮やかに描き出している。しかしこれらのイノベーションについての研究は、市場での競争との関係で論じられてきたといえる。クリステンセン（1997）が、イノベーションは本来社会変革を意味するものであるとしているように、イノベーションの最後の価値に焦点を当てるならば、イノベーションを社会変革としてこれを考察する必要のあることを指摘できる（大室，2009，p.13）。

社会変革としてのイノベーションに対する研究は、楠木（2001）によれば、社会・経済システムに影響を与える『新しいもの』が生み出されるプロセスの研究であるという。ソーシャル・イノベーション論もこれに該当し、如何にソーシャル・イノベーションを生み出すかというところに関心がある。ソーシャル・イノベーション概念を日本で初期に提示した研究の一つは広田（1988）である。広田（1988：p.4）および廣田（2004：p.133）は、現社会・経済システムの持つ諸問題が企業家の活動、そして消費者の活動を通じて徐々に解消されていくという進化的プロセスを通じて達成

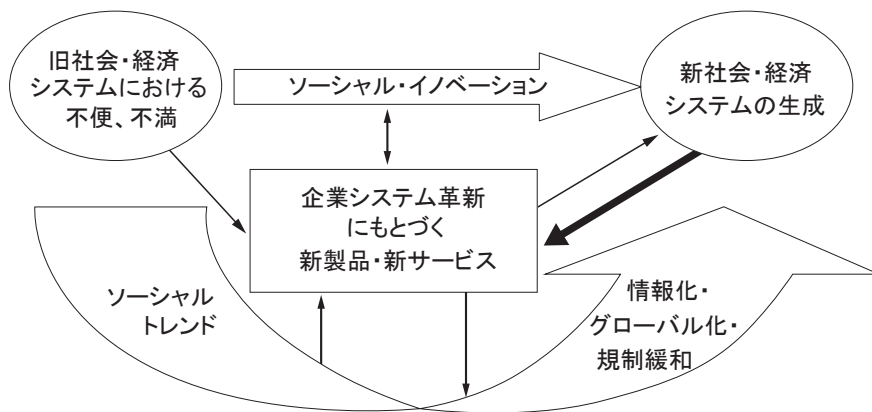


図1 企業システム革新とソーシャル・イノベーションとの相互作用的生成  
 廣田，2004，p.133（一部加筆）

されるもの、いわば、価値観の革新を伴う情報やモノの流れの革新により社会・経済システムを再編させるイノベーションを、特に「ソーシャル・イノベーション」(図1)と呼んでいる。ところで、武井(2002, p 6)は「市場機構」によって達成される「最適資源配分」と「平等な所得配分」のトータル関係を構築することに関わるものの全体を「配分」本位の社会・経済システムと呼ぶことにしているが、本研究では、社会経済システムとは、技術を基盤とするイノベーションを用いて、人間による多様な領域におけるすべての生産活動に及ぼしているあらゆる要素が互いに相手の同一性のための前提を供給し合うことで形成されているネットワークであると定義したい。

また、ソーシャル・イノベーションの既存の研究には、イノベーションを促進させる社会・経済システムの変革、イノベーション後の社会・経済システムの変革、社会問題を解決する新たな仕組みとしてのソーシャル・イノベーションという三つの潮流が認識されている(大室, 2004: p.186)。しかし、本研究が取り扱おうとしている現象は、自社のビジネスプロセスや社会・経済システムを変革し得る潜在的な影響力を有するイノベーションの、企業の活動への影響にある。つまり、これまでのソーシャル・イノベーション論において見逃されていた、イノベーション後のビジネスプロセスや社会・経済システムの変革が、どのように企業活動を動かし、その変動に対して企業が如何に能動的・受動的に対応し得るのかという問題を、企業におけるイノベーション戦略としてとらえようとするものである。

## 2. 研究目的

本研究では、既存のソーシャル・イノベーション研究において見逃されてきた、イノベーション後のビジネスプロセス、社会的評価の影響を考慮した、企業における研究開発に関するイノベーション戦略の論理を構築する手掛かりを得ることを目的とする。本研究の狙いは、市場での競争優位性との関係で分析されてきたイノベーションを、社会的評価の働きかけとして観るだけでなく、社会的評価からの働き掛けとしても同時に捉え、企業と社会的評価の相互作用に立脚した戦略構築の可能性を論ずるところにある。本稿では、社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした事例を検討

し、事例分析から導かれる研究モデルを提示し、仮説を定立する。

## 3. 事例検討

ここでは社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした、インターネットの普及に関して、マイクロソフト社の事例を用いて分析する。マイクロソフト社のイノベーションのうち、インターネット普及に関する一つの代表例として、Internet Explorerが考えられる。Internet Explorerとはマイクロソフト社のウェブページを閲覧するためのアプリケーションソフトである。インターネットからハイパーテキストマークアップランゲージファイルや画像ファイル、音楽ファイルなどをダウンロードし、レイアウトを解析し表示・再生する。入力フォームを使用したデータをウェブサーバに送信したり、ジャヴァスクリプトやフラッシュ、ジャヴァなどで記述されたソフトウェアやアニメーションなどを再生・動作させる機能をもったものもある。

Internet Explorer 1.0は95年8月24日に公開され、Windows95用の機能拡張パッケージ「マイクロソフト プラスフォー Windows 95」に収録されていた。アメリカイリノイ大学の米国立スーパーコンピューター応用研究所モザイクのライセンスを米国立スーパーコンピューター応用研究所が開発したウェブブラウザのモザイクが、開発時のベースになった(日経パソコン用語辞典2010, p211)。また、マイクロソフト社は95年11月Internet Explorerの新バージョン2.0及び、96年8月のバージョン3.0の公開により主要なウェブサイトから無料のInternet Explorerを提供した。この時点で、Internet Explorerという技術そのものには、大きな変化がなかった。なぜなら、1990年代前半、ネットスケープナビゲーターはもっとも幅広く使われる主要なブラウザであった。1995年に発売されたマイクロソフトWindows 95はそれまでのWindowsとの大きな違いの一つとしてネットワークオペレーティングシステム機能を実装したことが挙げられる。ネットワークプロトコルとしてインターネットで標準となっているトランスミッションコントロールプロトコル/インターネットプロトコルも実装されたことから、ウェブブラウザをインストールするだけ、Windows 95でウェブを利用する事が可能となった。それにより、ワールドワ

イドウエブは一般に普及し始めた。そして、96年無償化という新供給方法についてのイノベーションがInternet Explorer ユーザーを増大させた。また、当時はハイパーテキストマークアップランゲージの手書きにより制作されたサイトが多かったが、そのようなハイパーテキストマークアップランゲージの中には正しく記述されていないものも少なくなかった。ネットスケープナビゲーターはそのようなハイパーテキストマークアップランゲージの表示の補正を積極的に行わなかったが、それに対してInternet Explorerは積極的に補正を行った。同時に、カスケーディング・スタイル・シート（ハイパーテキストマークアップランゲージで書かれたウェブページのレイアウトやデザインといったスタイルを宣言するための仕組み（日経パソコン用語辞典2010, p99））の処理もネットスケープナビゲーターは対応が遅れていた。結果として、ネットスケープナビゲーターではレイアウトがずれているがInternet Explorerではまともに表示できている、というページが多く出現することとなり、ネットスケープナビゲーター離れを加速する一因となった。

ネットスケープナビゲーターは当時シェアウェアとして有料であったがInternet Explorerは無償で公開されていた。Internet Explorerでは基本的に売り上げが無い以上、Windowsなど他のマイクロソフト製品の売り上げから開発費が出ているとして、マイクロソフト製品が不当価格であるとの批判も社会的評価として生じた。そして、98年のWindows98の抱き合わせ販売により、Internet Explorerを巡るステークホルダーが変化した。すなわち、司法省が、マイクロソフト社のInternet Explorerの違法な抱き合わせであると考えられることを指摘したのであった。ここでは、ステーク（利害関係）ホルダー（持つ者）とは、一般的に、企業の利害関係者のことを指す。具体的には、企業活動が関わる顧客市場、人材市場、調達市場、金融市場および社会などに属する個人・集団を指している。経営の意思決定にあたっては、顧客市場以外にも、その他の分野のステークホルダーの利害を想定して判断しなければならない（野村総合研究所）。後に98年10月19日「マイクロソフト社はブラウザ市場での競争相手であるネットスケープ・コミュニケーションズから顧客を奪うために、オペレーティングシステム市場での独占力

を利用した」独占禁止法違反として提訴もされた。ところが、マイクロソフト社側の主張は「コンピュータをウォルマートで購入するようなことには興味がない。消費者が望むのは、箱から出して、そのまま使えることである。マイクロソフトは、このような消費者に対し、彼らが望むものを提供する、すべての条件を備えている。」「マイクロソフトは消費者の選択の自由を否定していません。消費者がマイクロソフトを選択したのである。」ということである（訴訟に関するマイクロソフトの見解のホームページ）。実際提訴される前、マイクロソフト社は、97年Internet Explorer4.0から、Windowsの一機能としてInternet Explorerを搭載するようになった。このことがウェブブラウザ市場シェアをほぼ独占するきっかけとなった。このように、企業自らがイノベーション戦略の一環として、社会的イノベーションを意識的に仕掛けることによって、マイクロソフト社は大きな市場を確保することができたのである（伊吹, 2007）。そして、2002年10月まで4年の歳月が経過したところ、多く消費者団体がこの訴訟に対しては、マイクロソフト社と和解に応じた。和解は、マイクロソフト社が和解金を支払うことと、一定期間にマイクロソフト社製品を購入したユーザーに対して、同社以外のメーカー製品も購入可能なクーポン券を配布することであった（訴訟に関するマイクロソフトの見解などをもとに作成）。当初はマイクロソフト社の競争相手とされていたネットスケープ・コミュニケーションズであるが、すでに同社のブラウザはマイクロソフト社のInternet Explorerに事実上敗れ、ネットスケープ・コミュニケーションズ社はアメリカオンライン社の一部門として存続しているにすぎない。そして、その後、マイクロソフト社はステークホルダーとの関係構築については、2004年度には、企業の社会的責任と持続可能な発展を専門領域とするコンサルティング会社であるサステナビリティ社に協力を依頼して、エヌ・ピー・オーとの協業や、欧州・中東・アフリカ地域、具体的には英国、フランス、イタリア、ドイツ、ポーランド、南アフリカにおける取り組みの見直しと、新たな戦略の策定を行った。またこれらの地域におけるステークホルダーとの積極的な関係構築の試験的なケースとして、英国におけるすべてのステークホルダーを対象とした調査をも実施した。

ステークホルダーとの前向きな関係を構築することで、ビジネスにおける意思決定プロセスを改善し、社会の要請に適切に対応していくことができるとマイクロソフト社は考えたのである。また、社外のマイクロソフトに対する評価は、自社の価値観をどのように体現してきたかを反映した結果であると同社は理解している。このことを理解し、対処していくためには、顧客、パートナー、株主、エヌ・ピー・オー、政府機関、その他のステークホルダーとの関係構築が重要である（マイクロソフト企業市民活動レポート 2004——マイクロソフトのCSR活動——）という。このように、企業における社会的イノベーションの戦略は、ステークホルダーの価値観に左右されると言える（伊吹, 2007）。

ソーシャル・イノベーション論では、現在の社会・経済システムのもつ諸問題が、企業家の活動、そして消費者の活動を通じて徐々に解消されていくという、進化的プロセスに基づいて社会発展を論ずるイノベーション研究の一分野である。ソーシャル・イノベーションが達成されるプロセスは前述した図1のように表現されている。

ただし、従来の研究は、図1の太線の矢印が示すような、新社会・経済システムの生成が企業システム革新にもとづく新製品及び新サービスへ与える影響、特にマイナスの効果については意識されていないのである。つまり、イノベーションが結果として生み出す、社会・経済システムからのマイナスの効果をも意識する必要がある、存在しているのである。本研究ではこれを中心に検討する。

#### 4. 研究モデル

ここで問題になるのは、どのような時に企業が生み出した社会・経済の変革が企業にマイナスの効果をもたらすか、どのような時にプラス効果になるのかということにある。イノベーションに対する社会の評価がこれに関係しているものと思われる。こうした企業の行動とその結果に対する社会的な評価の基準として、企業の倫理基準や社会的責任基準の観点から探る。倫理・社会的責任基準はこれらが充足されれば企業の生み出した社会・経済の変革が、企業にプラスの影響をもたらすものと考えられる。あるいは、少なくとも非マイナスとなるだろう。その一方、未充足ならば恐らくマ

イナスの影響が出ると考えられるのである。マイクロソフト社の Internet Explorer というイノベーションの事例が示しているとおりに、Internet Explorer の出現は司法省、消費者団体、他メーカーなど、イノベーションの創出によって新たなステークホルダーをもたらした。これらのステークホルダーの価値観と相容れないことが、種々の訴訟を発生させた。最終的な和解は、マイクロソフト社が、新たなステークホルダーとの融和という企業の行動を結びつけることによって達成された。したがって、企業が実践し得るイノベーション戦略には一定の枠が存在し、その枠からはみ出した時、社会・経済システムによるマイナスの影響が生ずると考えられる。つまり、企業の倫理基準は企業が超えてはならない一線を示し、社会的責任基準はなさなければならない義務を表していると言えるだろう。マイクロソフト社は、越えてはならない一線を踏み出したために訴訟を受け、義務を果たすことでそれへの和解を得たのである。

こういった社会的イノベーションは社会・経済システムを変革し、人々の価値観に作用するのである。また、この事例が示唆することは、イノベーション後の社会・経済を認識し、それに基づく自社のイノベーション・事業のビジョンを有しておくことの重要性である。社会的イノベーション戦略を構築しておくことが必要なのである。こうしたビジョンは、過去のイノベーションの経験から得られると思われる。

ここまでで述べてきた検討に基づき、本研究では次の三つの研究課題を研究モデルとして提示する。一つは、どういうイノベーションがどのようなステークホルダーの変化をもたらすかということである。二つ目の課題はどのようなステークホルダーの変化がどのような社会的评价の変化をもたらすかということである。三つ目には、どういう社会的评价がどのようなイノベーションをもたらすか、評価のプラス効果、マイナス効果との対応関係である。

#### 5. 仮説の提示

これらの研究課題に取り組むための前提として、本研究では、以下の三つの仮説を提示する。

【仮説1】「イノベーションの創出をもたらした新結合が新たなステークホルダーとの関係を導く」というも

のである。社会的責任を考慮したステークホルダーとの領域関係の変化に関する仮説である。

【仮説2】「新たなステークホルダーとの関係により、企業に対する従来にはない社会的評価が発生する」ことを提示する。ここでは企業に対する社会的評価は、新たなステークホルダーの評価に依存すると考えている。

【仮説3】「社会的評価の変化がイノベーションの創出に影響を及ぼす」ことを提示する。特に、(1) 新たなステークホルダーの評価が肯定的ならば同じドメインでのイノベーションの創出を促進すること、そして、(2) 新たなステークホルダーの評価が否定的ならば当該ドメインの否定的な影響を肯定化するイノベーションを促進するということを想定する。

上記の仮説が支持される場合、企業は、イノベーションの結果としてもたらされる新たなステークホルダーの価値観を意識して、社会的イノベーション戦略を構築すべきと考えられる。こうした、イノベーション戦略はビジネスを通じて社会的課題の解決と経営的成果の両立を図ることを、ステークホルダーとの関係のバランスの中で考慮されることを必要としている（伊吹、2007）。続いて、事例を用いて上で構築した仮説の妥当性を確認していきたい。

## 6. 仮説の確認

ここでは、2016年7月22日に日本で配信した社会現象にまでなったポケモンGOのイノベーションの事例として、企業の社会的責任について検討する。

「ポケモン」といえば任天堂であるが、この『ポケモンGO』は、任天堂の開発ゲームではない。運営も任天堂ではない。『ポケモンGO』はアメリカのGoogleからスピンアウトした企業であるナイアンテック社(Niantic, Inc)が、「ポケットモンスター」のライセンスを管理する株式会社ポケモンとタグを組んで共同開発したゲームである。ポケモンGOの大人気とともに1万5千円程度で推移していた任天堂の株価も一時3万円を超えるなど、経済面でも大きな影響を与えている。社会に対して大きなインパクトを持ったソーシャル・イノベーションの事例として考えられる。

その一方、ポケモンGOによるサービスイノベーションが交通安全と勝手に敷地内に入られると困るなど新

たな社会問題を起こし、社会からポケモンGOに強く社会的責任を求められている。この社会からの要望に応えるため、社会的責任戦略がプレイ画面において警告の言葉が表示された。

【仮説1】は、「イノベーションの創出をもたらした新結合が新たなステークホルダーとの関係を導く」というものであった。ポケモンGOの技術はナイアンテックは開発したイングレスである。ポケモンGOはイングレスで培われたノウハウをポケモンに適用したもので、プレイヤーはポケモン探しやジムを目指して歩き回ることになる。これによって、当初予想したプレイヤー以外にポケモンGOで訪れる対象となっている場所の所有者という新たな関係者をステークホルダーとしてもたらした。これは仮説1を証する現象である。そして、【仮説2】は「新たなステークホルダーとの関係により、企業に対する従来にはない社会的評価が発生する」であった。ポケモンGOという社会イノベーションは、立ち入り禁止区域と運転中のプレイは社会から心配や不安の声をあげられた、ポケモンGOに対して否定的な評価をもたらした。これは仮説2を証する事象である。

【仮説3】は「社会的評価の変化がイノベーションの創出に影響を及ぼす」ことを提示した。そこで社会からの評価に対して、ポケモンGOはプレイスタートからプレイ途中に様々な警告を出すことになった。警告は、プレイヤーがポケモンGOを利用する際には、原則としてルールを守るように促している。これは仮説3を証する事象である。

こうした対応は、それが遅れば遅れるほど、打ち消し、さらにはイノベーションの社会的価値を減ずることになる。したがって、新たなステークホルダーの否定的な評価を事前に予期し、対応を計画しておくことが、重要になるであろう。

このような警告を出すサービスの実現により社会の否定的評価を肯定的なものに転換できると考えられる。このようなサービルの提示することは倫理・社会的責任基準を充足している。そしてこの事例は、社会・経済システムへの予防的で適切な対応が、企業と社会・経済システムとの相互作用に立脚したイノベーション戦略を構築する基盤であることを示している。

## 7. まとめ

本稿では、三つの研究課題を示し、これらに取り組むための前提となる仮説を提示した。そして、社会現象にまでなったポケモン GO はイノベーションの事例として用いて分析した。

仮説確認のポケモン事例が示すように、社会・経済システムへの予防的で適切な対応が、企業と社会・経済システムとの相互作用に立脚した戦略構築の基盤であると考えられる。

### 参考文献

- 1) Clayton M. Christensen (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社、2001年)
- 2) 後藤晃 (2000年)『イノベーションと日本経済』岩波書店
- 3) 広田俊郎 (1998年)「ソーシャル・イノベーションと経営戦略」『オフィス・オートメーション』Vol.9, No.2, p.4-10
- 4) 廣田俊郎 (2004年)「ソーシャル・イノベーションと企業システム革新の相互作用的生成」『社会・経済システム』第25号, p.133-138
- 5) 一橋大学イノベーション研究センター (2006年), 『Annual Report 2005年度』, <http://www.iir.hit-u.ac.jp/iir-w3/annual/arj2005.pdf>
- 6) 伊吹英子 (2007年)「ソーシャルイノベーションを仕掛ける～社会変革を志向する経営戦略が競争優位を築く～」『NRI Management Review』Vol.17
- 7) J. Jewkes, D. Sawers and R. Stillerman (1962) *The sources of invention*, London. (星野芳郎・大谷良一・神戸鉄夫訳『発明の源泉』岩波書店、1975年)
- 8) 科学技術白書 (2006年) コラム No.07 文部科学省 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa200601/column/007.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200601/column/007.htm)
- 9) 神田雄一 (2006年)『研究開発におけるプロジェクトマネジメント』, Journal of the Society of Project Management Vol.8, No.1
- 10) 小山友介「ポケモン GO はビジネスとして社会的責任を果たせるか」, ダイヤモンドオンライン, 2016
- 11) 楠木建 (2001年)「価値分化と制約共存」一橋大学イノベーション研究所『知識とイノベーション』東洋経済新報社
- 12) マイクロソフト企業市民活動レポート 2004——マイクロソフトの CSR 活動——
- 13) Michael E. Porter (1980) *Competitive Strategy*, New York, U.S.A (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略 (新訂)』ダイヤモンド社、1995年)
- 14) 日経パソコン編集 (2009年)『日経パソコン用語辞典 2010年版』p99, p211
- 15) 大室悦賀 (2004年)「ソーシャル・イノベーションの機能と役割」『社会・経済システム』No.25, p.183-196
- 16) 大室悦賀 (2009年)「ソーシャル・イノベーション理論の系譜」『京都マネジメント・レビュー』第15号, p.13-40
- 17) 榊原清則 (2005年)『イノベーションの収益化——技術経営の課題と分析』有斐閣
- 18) 高橋篤美 (2004年)「イノベーションと企業の社会的責任」『創価経営論集』第28巻, p.55-63
- 19) 武井昭 (2002年)「現代の社会経済システムの構造 (上)」『高崎経済大学論集』第45巻第1号, p.1-13
- 20) 手島茂樹 (2012年)「海外事業展開を通じた日本企業の国際競争力再建」『国際貿易と投資』No.87, p.52-69
- 21) 占部都美 (1993年)『新訂・経営管理論』白桃書房
- 22) 伊吹英子 (2007年)「ソーシャルイノベーションを仕掛ける～社会変革を志向する経営戦略が競争優位を築く～」『NRI Management Review』Vol.17