

## 社会的評価とイノベーション戦略の考察

Discussion of innovation strategy and social assessment

高 玲

Ling GAO

**要 旨** : 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できる。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。本稿は、既存のソーシャル・イノベーション研究においてイノベーション後のビジネスプロセスや社会的評価の影響などが分析されていないことを考慮しながら、企業の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。

**Abstract** : It is easily understood by catching a glimpse of our history that innovation has contributed greatly to the development of society. However, it may be said that enough attention has not been paid to a long social process until technical invention is realized to industrial development. The goal of this paper is to give an insight behind the building of the logic of the innovation strategy about corporate research and development by taking into account the business processes after innovation and the influence of social values which have not been analyzed in existing research.

**キーワード** : 社会的評価、イノベーション、戦略、ステークホルダー、社会的責任

**Keywords** : Social Assessment, Innovation, Strategy, Stakeholders, Social Responsibility

---

高 玲 亜細亜大学大学院博士後期課程

〒180-8629 東京都武蔵野市境 5-24-10 gaoling.da21.003@gmail.com

2013.12.10 受付, 2014.5.30 受理

社会技術革新学会第7回学術総会(2013.9.25)にて講演

## 1. 問題認識と研究目的

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<sup>1)</sup>。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いる。このため、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<sup>2)</sup>。

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、イノベーションを生み出す一つの場となる企業と企業が生み出したイノベーションを受け入れながら次の革新を育む社会との関係を深く洞察することが求められる。そして社会の中での企業の存在の大きさを考えるとき、企業の能力構築のあり方が極めて重要である。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、さらには一国の経済の栄枯盛衰にさえ大きく影響を及ぼす。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。

ところが、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る。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<sup>3)</sup>。

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。シュンペーターはその著書「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であると述べている<sup>4)</sup>。そして、

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。

これらの新結合は企業を通じて実現し、社会経済にインパクトをもたらす。端的に言えば、占部（1984:p.205）が「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」と述べているとおりである<sup>5)</sup>。いわば、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」<sup>6)</sup>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。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における役割を強調している<sup>7)</sup>。

ところで、かつて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で、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<sup>8)</sup>。

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、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<sup>9)</sup>。榊原（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営みを鮮やかに描き出している<sup>10)</sup>。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いる。

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<sup>11)</sup>、イノベーションの最終的な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捉えて考察する必要がある<sup>12)</sup>。

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<sup>13)</sup>。ソーシャ

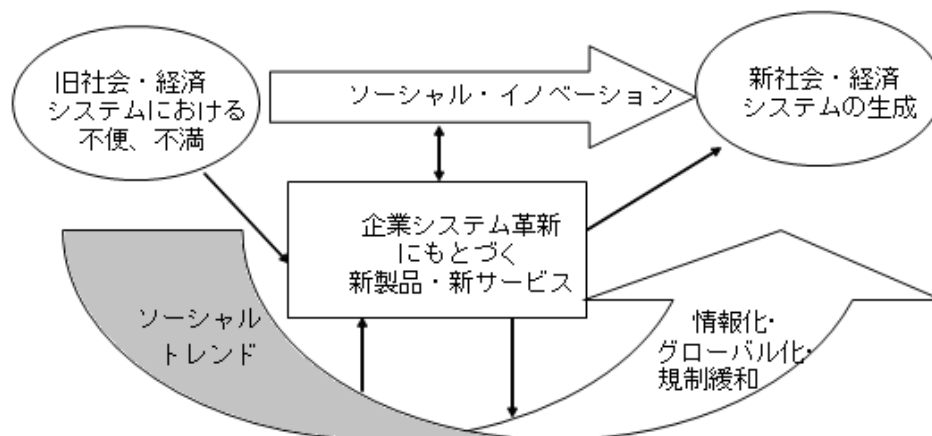


図1 企業システム革新とソーシャル・イノベーションとの相互作用的生成

(出所：廣田俊郎(2004)「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」より作成)

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・イノベーションの概念を日本で初期に提示した研究の一つは広田（1988：p.4）の研究である<sup>14)</sup>。廣田（2004：p.133）<sup>1)</sup>は、現代社会・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決されていく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。なお、その進化的プロセスで生じる企業システムの革新は、情報化、グローバル化、規制緩和などのソーシャル・トレンドを適切に組み入れているとともに、それらのソーシャル・トレンドに実体を与え、人々の生活に目に見える変化をもたらしていく媒体となっている<sup>15)</sup>。いわば、イノベーションは価値観の革新を伴う情報やモノの流れにより社会・経済システムを再編し、新しい社会・経済システムを生成する営みである。

また、ソーシャル・イノベーションの既存の研究では、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

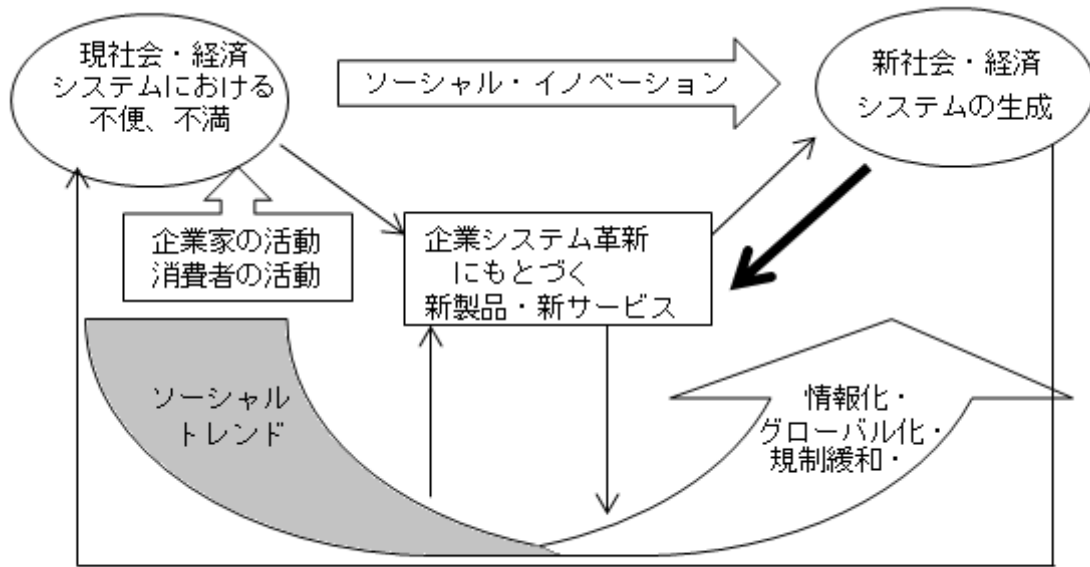
ョンという三つの潮流が認識されている<sup>16)</sup>。

しかし本研究では、自社のビジネスプロセスや社会・経済システムを変革する可能性のあるイノベーションが企業の活動へどう影響するかを扱う。そのため、広田の図1を参考にした図2のモデルを想定した。本稿は、この変革がどのように企業活動を動かし、その変革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。

本研究の目的は、既存のソーシャル・イノベーション研究においてイノベーション後のビジネスプロセスや社会的評価の影響などが分析されていないことを考慮しながら、企業の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である。

これによって、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の中で捉えることが可能になる。そして、この相互作用に立脚した戦略構築の可能性を論ずる道が拓かれるものとする。本研究では、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て仮説を定立する。

<sup>1)</sup> 広田(1988)と廣田(2004)は同一人物であるが、掲載論文の表記では異なっている。



時間の経過と共に「新社会・経済システム」は現社会・経済システムになる

図2 ソーシャル・イノベーションのプロセス

## 2. 事例検討 (Internet Explorer)

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 を考える。Internet Explorer とはマイクロソフト社のWeb 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。

Internet Explorer 1.0 は1995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。また、マイクロソフト社は1995年11月Internet Explorerの新バージョン2.0及び1996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。しかしこの時点では、Internet Explorer という技術そのものには大きな変化がなかった。1995年に発売されたマイクロソフトWindows 95がそれまでのWindowsとの大きく異なる点の一つは、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である。そして

1996年の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。

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。後述の訴訟に関わる重要な相手であるNetscape Navigatorはインターネットが普及し始めた1990年代前半、もっとも幅広く使われる主要なブラウザであったが、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表示の補正を積極的に行わなかった。それに対してInternet Explorerは積極的に補正を行った。結果として、Internet Explorerでは機能が向上したことにより、顧客のNetscape Navigator離れが加速する一因となった。

これらの点はInternet Explorerの技術そのものについての革新であった。しかし、1996年の無償化という新供給方法は、技術を超越したInternet Explorerの新たなイノベーションである。

Netscape Navigator は当時シェアウェアとして有料であったが Internet Explorer は無償で公開された。しかし 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考えられ、マイクロソフト製品が不当価格であるとの批判が社会的評価として生じた。そして、1998 年の Windows98 と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 の提供はパソコン用基本ソフト(OS)「Windows」と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。

1998 年 10 月 19 日にマイクロソフト社は、「ブラウザ市場での競争相手である Netscape 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」として、独占禁止法違反で司法省と米 18 州から提訴された。これに対する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て彼らが望むものを提供するすべての条件を備えている。」や「マイクロソフトは消費者の選択の自由を否定していない。消費者がマイクロソフトを選択したのである。」というものであった<sup>17)</sup>。実際提訴される前にマイクロソフト社は、1997 年の 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 Web ブラウザ市場シェアをほぼ独占するきっかけとなった。

一方で、1998 年に司法省と米 18 州がマイクロソフト社を提訴したことに始まって以来、不当に高い値段で製品を販売しているとして、米国の 12,500 以上の公立小学校、中学校、高等学校を対象とした消費者団体など、多くの消費者団体も訴訟を起こした。また 2001 年 12 月 6 日、米国消費者連盟など米国の消費者団体 14 団体が、訴訟を継続している 9 州の検事総長に要望

書を提出した<sup>18)</sup>。

そして 2002 年 10 月まで 4 年の歳月が経過した頃、多くの消費者団体がマイクロソフト社との和解に応じた。和解の内容は、学校を対象とした消費者団体には 10 億米ドルを超える PC のハードウェア、ソフトウェア、トレーニングプログラムなどを提供することであった。加えて、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<sup>17)</sup>。

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<sup>19)</sup>。当初マイクロソフト社の競争相手とされていた企業は Netscape コミュニケーションズであったが、すでに同社のブラウザである Netscape Navigator はマイクロソフト社の Internet Explorer に事実上敗れ、Netscape 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くなっていた。

そして 2004 年度に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、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、NPO 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によって新たな戦略の策定を行った。特にステークホルダーとの積極的な関係構築の試みとして、英国のすべてのステークホルダーを対象とした調査を実施した。

このようにして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企業に変身することをマイクロソフト社は考えた<sup>20)</sup>。

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<sup>19)</sup>。ソーシャル・イノベーション論では、前述した図1と図2のように現在の社会・経済システムのもつ諸問題は進化的プロセスに基づいて企業家の活動と消費者の活動を通じて、徐々に解消されていくものと解釈されている。

ただし、従来の研究は、図2の太線の矢印が示すような新しい社会・経済システムの生成が企業システムの革新にもとづく新製品及び新サービスの提供に与える影響、特にマイナスの影響については意識されていない。3章以降ではこのマイナスの影響を中心に検討する。

### 3. 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・経済システムの変革が企業にマイナスの影響をもたらすのかということである。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。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がある。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。

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、Internet Explorer というイノベーションの創出は司法省、消費者団体、他メーカーなどの新たなステークホルダーの関与をもたらした。しかし、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行動をと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。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、社会的責任基準は果たさなければならない義務を表している。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追を受け、義務を果たすことでそれとの和解を得たのである。このように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。

また、この事例が示唆することは、イノベーションの創出後、社会から得た評価や経済システムの変化を認識し、それに基づく自社のイノベーションのビジョンを有しておくことの重要性である。そして、社会的イノベーション戦略を構築し、イノベーションの実行に活かさなければならない。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、評価のプラス影響とマイナス影響との対応関係である。

### 4. 仮説の提示

これら三つ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。本仮説は社会的責任を考慮したステークホルダーとの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评价

が発生する。この仮説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想定する。

【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。この仮説では、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が促進され、新たなステークホルダーの評価が否定的ならばその否定的な影響を肯定化するイノベーションが促進されると想定する。

## 5. 仮説の確認

ここでは、遠くない記憶の中に残っているイノベーションの事例として、携帯電話の普及を推し進める有力なコンテンツサービスの典型であって、1999年2月にサービスを開始したNTTドコモのモバイルウェブの形態であるiモードについて検討する。

iモードサービスとは、携帯電話を利用した電子メールやインターネット上のウェブページの閲覧を可能にするサービスで、NTTドコモの法人営業部のゲートウェイビジネス担当に集まったメンバーによって開発された<sup>21)</sup>。

「iモード」の『i』は、インタラクティブ・インフォメーション・インターネットの頭文字の『i』、そして英語で「私」の意味の『i』である。

iモードについての説明はNTTドコモのホームページでは「ケータイでインターネットを楽しめる。メニューサイトやiモード対応ホームページを閲覧したり、メールをしたり、ニュースなどの情報を得たり、音楽やゲームなどのコンテンツをダウンロードすることができる。」と紹介されている<sup>22)</sup>。

iモードはネットワークキャリアが主導した代表的なサービスイノベーションである。iモードはモバイルネットワーク上のインターネットサービスで、市場の成長速度、関連市場への波及効果、産業構造や一般ユーザーの生活スタイルに与えた影響など、あらゆる側面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である<sup>23)</sup>。iモードの契約者数の推移(表1)からみるとそのインパクトは明らかである。

その一方、iモードによるサービスイノベーションが未成年者の有害情報へのアクセスを可能にするという新たな社会問題を起こし、有害情報から子どもを守る有害サイトアクセス制限サービスというさらなるイノベーションが社会から求められた。この社会からの要望に応えるため、社会的責任戦略がNTTドコモにおいて創発された。

iモードは携帯電話を利用して、インターネットと結合した新たなビジネスモデルである。通

表1 iモード契約者数の推移

年月	サービス	顧客数(万人)
1999年3月	1999年2月iモードサービス開始	500
1999年8月	iアプリサービス開始	1000
1999年11月	企業との積極連携	1500
2001年3月	iエリアサービス開始	2000
2001年7月	フォーマiモーションサービス開始	2500
2001年12月	iショットサービス開始	3000
2002年10月		3500
2004年10月		4000

(出所：NTTドコモレポート「iモードが変えたもの」(2004.2)より作成)<sup>24)</sup>

信はパケット方式で行われ、通信料金は通信時間単位ではなく通信データ量（パケット量）に応じて課金するシステムとなっている。メール機能の i モードメールはショートメールや 10 円メールよりも通信料が廉価でインターネットメールとして使えることから、開始当初から爆発的に社会に普及した。また i モードというイノベーションは、当初予想した顧客以外に未成年者や未成年者の保護者という新たな利用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。

i モードが生み出した社会に対するイノベーションは、未成年者が安易に有害情報サイトにアクセスすることに関して未成年者の保護者に心配や不安を与え、i モード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。

そこで未成年者の保護者の評価に対して、NTT ドコモはフィルタリングサービスというさらなるイノベーションを提供することになった。フィルタリングサービスは、未成年者が i モードを利用する際には、原則として「アクセス制限サービス」が適用されるというイノベーションである。これは仮説 3 を証する事象である。

このフィルタリングサービスは NTT ドコモの企業の社会的責任（CSR）を果たすためのイノベーションとして考えられる。事業活動を通じてすべての人々が豊かで暮らしやすい安心・安全な社会の実現と持続可能な社会の実現に貢献することで、事業の更なる発展を実現していくことは NTT ドコモの CSR メッセージである。そして、「アクセス制限サービス」は新たなステークホルダーや社会の声に耳を傾けながら、社会的課題の解決に取り組んだ結果である。

i モードのフィルタリングサービスの提供により 18 歳未満の子供のために機能限定携帯を申し込む親権者数が以前より大きく増加した。i モードのフィルタリング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た。フィルタリングサービスは倫理・社会的責任基準を充足している。フィルタリングサービスの提供という行動は申込者数を増加させ、企業にプラスの影響をもたらした。

こうした対応は遅れれば遅れるほど、顧客離れが止まらなくなる。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。

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。

## 6. まとめと考察

本稿では三つの研究課題を提示した。一つ目の課題は、どのような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評価の変化をもたらすかということである。三つ目の課題は、どのような社会的評価がどのようなイノベーションをもたらすか、評価のプラス効果とマイナス効果との対応関係である。これらの研究課題に基づいて、三つの仮説を立てた。そして、社会に大きな変化をもたらした典型的なイノベーションの事例として i モードを用いて分析した。

分析の結果、「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」という仮説 1 については、携帯電話とインターネットを新結合させた i モードが当初予想した顧客以外に、未成年者と未成年者の保護者という新たな利用者をステークホルダーとしてもたらしたという事実によって立証した。

また、「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」という仮説2については、新たなステークホルダーである未成年者と未成年者の保護者のうち、一方のステークホルダーである未成年者が安易に有害情報サイトにアクセスすることに関して、別のステークホルダーである保護者がiモードに対して心配や不安など否定的な評価をもたらしたという事実によって立証した。

さらに、「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」という仮説3については、未成年者の保護者の評価に対してNTTドコモが「アクセス制限サービス」の原則適用という新たなイノベーションを提供した事実によって立証した。

仮説を一般化するために、今後は構成概念と観測変数も確認し、より詳細な情報に基づく実証が必要である。そして、研究モデルの構成要素の個々の内容を把握するために、今後フィールドサーベイとアンケート調査を行い、その実証分析を通じて持論を発展させていきたいと考えている。

#### 引用文献・参考文献

- 1) 神田雄一『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, 2006, p.13.
- 2) J. Jewkes, D. Sawers and R. Stillerman 『*The sources of invention*』, London, 1962 (星野芳郎・大谷良一・神戸鉄夫訳『発明の源泉』, 岩波書店, 1975)
- 3) 一橋大学イノベーション研究センター, 『Annual Report 2005 年度』, 2006.  
<http://www.iir.hit-u.ac.jp/iir-w3/annual/arj2005.pdf>
- 4) Joseph A. Schumpeter 『*Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*』 1962 (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店, 1980)
- 5) 占部都美『新訂・経営管理論』, 白桃書房, 1984.
- 6) 後藤晃『イノベーションと日本経済』, 岩波書店,

- 2000.
- 7) 高橋篤美『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, 2004, pp.55-63.
- 8) 手島茂樹『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, 2012, pp.52-69.
- 9) Michael E. Porter『*Competitive Strategy*』, New York, U.S.A, 1980 (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).
- 10) 榊原清則『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』有斐閣, 2005.
- 11) Clayton M. Christensen 『*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*』, Harvard Business School, 1997 (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).
- 12) 大室悦賀『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, 2009, pp.13-40.
- 13) 楠木建『価値分化と制約共存』, 知識とイノベーション, 一橋大学イノベーション研究所, 東洋経済新報社, 2001.
- 14) 広田俊郎『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.1.9 No.2, 1988, pp.4-10.
- 15) 廣田俊郎『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, 2004, pp.133-138.
- 16) 大室悦賀『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, 2004, pp.183-196.
- 17) 訴訟に関するマイクロソフトの見解.  
<http://www.microsoft.com/japan/presspass/trial/default.htm> (2011年5月20日)
- 18) マルチメディア・インターネット事典『MSの反トラスト法裁判の年表／～2001年12月31日』.  
<http://www.jiten.com/dicmi/docs/m/7905s.htm>
- 19) 伊吹英子『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.1, 2007.

- 20) マイクロソフト『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—』, 2005.
- 21) 濱谷英次『生活インフラとしての携帯電話』, 情報化社会・メディア研究, No.6, 放送大学, 2009, pp.33-44.
- 22) NTTdocomo ホームページ『i モード』.  
<http://www.nttdocomo.co.jp/service/imode/>
- 23) 小野茂『移動通信のサービスイノベーションにおける携帯端末ベンダーの役割』, 電気通信普及財団研究調査報告書, No.22, 2007, pp.80-87.
- 24) NTT ドコモレポート No.16『i モードが変えたもの』, 2004.  
[https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/info/news\\_release/report/040220.pdf](https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/info/news_release/report/040220.pdf)