

# CSRにおける社会性と経済性の追求に関する事例の分析 —日本の自動車メーカーを対象とした予備的考察—

世 良 和 美

本稿は、社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下CSR）論において、企業が社会性と経済性をともに達成するプロセスを解明するために、複数企業の事例を分析して比較検討を行う、分析的一般化を目指したものである。まず、近年のCSR論をレビューし、特定の企業・事業に焦点を当てて社会性と経済性の達成プロセスの事例を分析していく必要性を再確認した。その上で、日本の自動車メーカー3社（トヨタ自動車株式会社・日産自動車株式会社・本田技研工業株式会社、以下トヨタ・日産・ホンダ）による社会課題「地球温暖化問題」への対応として、ハイブリッド車への取り組みを事例分析した。ステークホルダー論に基づく分析の枠組みを用いて事例を分析し、さらに3社の状況を投資と成果の因果関係のパターンで比較検討した。その結果、社会性投資は意図せずとも取り組まざるを得なくなる場合があることや、意図しない社会性投資を経済的価値につなげることの困難さを指摘した。

keywords：企業の社会的責任、社会性、経済性、自動車メーカー、事例研究

## 目 次

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| 1. はじめに                      | 4. 日本の自動車メーカーを対象とした事例分析 |
| 2. CSRにおける社会性と経済性の追求に関する研究動向 | 5. 考察                   |
| 3. 事例分析の方法                   | 6. おわりに                 |

## 1. はじめに

近年のCSR論では、企業が、その責任を全うしつつ存続と成長を図ることを前提とし、社会性と経済性をともに追求することが志向されている。例えば、戦略的CSR、共通価値の創造（Creating Shared Value, 以下CSV）等のテーマのもと、学界及び経済界においても盛んに議論されている状況である。戦略的CSRとは、William and Chandler（2011）によると、「企業が中長期的に最大の経済的及び社会的価値を達成すべく、幅広いステークホルダーの利益のために管理される企業の戦略的計画と中核的業務へCSRの総合的な視点を組み込むこと」である（p.40）。またCSVとは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行（Porter and Kramer, 2011, p.66, 邦訳p.11）」と定義されている。社会性及び経済性が、なぜ、どのように達成されていくのか、そのプロセスの解明については、これまでに、ステークホルダー論及び戦略論にもとづく事例研究が行われてきている（世良, 2018；世良, 2019a；世良, 2019b）。本稿では、それらの事例を踏まえて、複数企業の事例による、社会性と経済性の達成プロセスの事例分析を行い、分析的一般化を目指していくための一助とする。分析的一般化とは、事例研究から理論を拡張し一般化すること（analytic generalization）であり、統計的一般化（statistical generalization）と対比される（Yin, 1994, p.14）。

なお、本稿において「社会性」とは、企業が、社会（企業の外部環境であり、ステークホルダーで表される）のニーズに応える財・サービスを提供し、それによって社会が便益を得られる状態とする。ま

た「経済性」とは、企業が、社会のニーズに応じて生み出した財・サービスの対価として、財務上の利益を得ている状態とする。その際、財務上の利益とは、生み出した財・サービスの対価としての収益性と、市場の拡大や新たな市場の創出といった成長性を含むものとする。そして、「ともに達成する」とは、企業が、社会が便益を得る財・サービスを提供し、その対価として財務上の利益を獲得している状態とする。

## 2. CSRにおける社会性と経済性の追求に関する研究動向

事例分析に先立ち、近年のCSR論の研究動向より、社会性と経済性の達成及び事例研究の状況をレビューする。Wang, Tong, Takeuchi and George (2016) によれば、経営学の主要ジャーナルである Academy of Management Journal (以下AMJ) 掲載のCSR関連論文約60年分(87件)を分析したところ、次のような傾向が見られたという。まず、研究の対象である。以前は、CSRの優れた先行事例や成果(Antecedents and Outcomes)が研究対象の中心であったが、2000年代以降、企業によるCSRの意思決定や遂行、もしくはステイクホルダーの応答等のプロセス(process)を対象にした研究が増加している。検討の規模は、総合(Aggregate)から特定(Specific)へと向かう傾向にある(p.537)。例えば、MacLean and Behnam (2010)は、コンプライアンス領域の事例研究ではあるが、米国のある保険会社の不正について、公的資料とインタビューを組み合わせ、精度の高いプロセス研究を行っている。また、Mair and Hehenberger (2014)は、欧州におけるベンチャーフィランソロピーの進化とともに、それが社会の変化に及ぼす影響についても考察したプロセス研究を行っている。これらの傾向からは、CSR論において、特定の企業・事業に焦点を当て、企業とステイクホルダーのそれぞれの行為と複雑な相互依存関係をプロセスとして事例分析していくことの重要性が示唆されているものと考えられる。

社会性と経済性の達成に関する研究動向については、CSRが企業の財務業績の改善に役立つか、との観点から、企業の社会業績(Corporate Social Performance, 以下CSP)と企業の財務業績(Corporate Financial Performance, 以下CFP)との相関関係を見るCSP-CFP相関研究が、米国を中心に数多く展開されてきた。その相関関係は「依然として明確な結論は得られていないのが現状(岡本, 2014, p.66)」とされてきたが、近年のCSP-CFP相関研究では、蓄積された先行研究を材料にした体系的レビューが進められている。Wang, Dou, and Jia (2015)では、CSP-CFP相関のメタ分析を行い、CSRが財務業績を向上させると報告するとともに、CFPとCSPの関連性に影響を与える要因や、CSRとCFPとの因果関係についても明らかにしている。Kong, Antwi - Adjei and Bawuah (2019)では、CSP-CFP相関について、統計的手法による研究結果とビジネスケースとを組み合わせた体系的なレビューを行うアプローチを提唱している。これによると、CSRプログラムがビジネス戦略の一部である場合、企業にとって財務業績上プラスの効果が得られる傾向があるなど、肯定的な結論が導かれている。現在CSR論では、定量的な研究において、統計的手法による知見の蓄積をもとに研究手法が改良され、CSP-CFP相関のさらなる精度向上が進んでいる。定性的な研究では、特定の企業・事業に焦点を当ててプロセスを分析していく事例研究を通じて多様な知見の蓄積が求められている。さらに、定量的研究と定性的研究を組み合わせたアプローチも見られる。

以上のように、近年のCSR論の研究動向をレビューした結果、特定の企業・事業に焦点を当て、社会性と経済性の達成プロセスを事例分析していくことの必要性を確認した。

## 3. 事例分析の方法

本稿では、前述のように、特定の企業・事業に焦点を当て、社会性と経済性の達成プロセスを事例分

析していく方法をとることとした。すなわち、意図を持った行為主体たる企業が環境との間で複雑な相互依存関係を形成したものと捉える、行為のシステムの立場を採り（沼上, 2000, pp.27-60）、企業と環境との関係性の描写を通じて社会性と経済性の達成プロセスを解明していく手法となる。

### (1) 分析枠組み

達成プロセスを描写し分析していくための分析枠組みについて、世良（2019a）は、ステイクホルダー論と戦略論を組み合わせた手法を提起している。具体的には、企業と環境との関係性の描写を、ステイクホルダー論の見地から、①Polonsky（1995）のフレームワークで時系列での整理、②Jawahar and McLaughlin（2001）のフレームワークで組織のライフサイクルでの整理、③Savage et al.（1991）のフレームワークでステイクホルダーの変化の整理、と進めていく。こうして、ステイクホルダーと企業との相互依存関係を整理した上で、さらに、戦略論の見地から、④オープン・システムとテクノロジーでの整理（Thompson, 1967）、⑤企業ドメインとドメイン・コンセンサスによる考察（Thompson, 1967）と、企業の行動を分析していくステップである。本稿では、同様の手法で分析を進めていくための予備的検討として、②組織のライフサイクルでの整理を3社について行った。その際、先行事例として検討を重ねてきた1社（トヨタ）で得た知見をベースに、2社（日産・ホンダ）の事例を対比している。これは、Eisenhardt（1989）の事例研究の手順における、複数の事例を対比し、事例間の類似と差異を挙げることによって、仮説構築を目指していくためである（pp.540-541）。

### (2) 事例分析の対象

事例分析の対象には、社会課題として「地球温暖化問題」を挙げ、日本の自動車メーカー3社の事例を比較分析していく。地球温暖化問題とは、地球の平均気温が長期的に上昇しており、その原因は、化石燃料の燃焼等に伴い排出される二酸化炭素（以下CO<sub>2</sub>）等の温室効果ガスにあるとするもので、1980年代末頃から指摘され始め、やがて世界レベルでの社会課題となった問題である。日本政府においても、地球温暖化の原因物質とされるCO<sub>2</sub>等の国内排出量を試算し、削減数値目標が議論されるようになり、自動車メーカーも、各種低公害車の開発を進めていた。そのような中、1997年12月に京都市の国立京都国際会館で、第3回気候変動枠組条約締約国会議（以下COP3地球温暖化防止京都会議）が開催され、先進国及び市場経済移行国の温室効果ガス排出の削減目標を定めた、法的拘束力のある「気候変動に関する国際連合枠組条約の京都議定書」（京都議定書）が採択された。その会期中にトヨタが、エンジンと電気モーターの2つの動力源で駆動するハイブリッド車「プリウス」を発表し、その後世界で初めて市販を開始したのである。以後、トヨタは、ハイブリッド車の市場でリードを続け、他社が追うこととなった。事例対象企業は、トヨタに加え、日産、ホンダの3社とした。この3社は、社会課題「地球温暖化問題」に際し、いずれも「ハイブリッド車」という手段で応じた共通点を持つためである。

## 4. 日本の自動車メーカーを対象とした事例分析

前述の分析の方法に従って、3社の事例を分析した。3社の企業概要を表1に示す。

表1 自動車メーカー3社の企業概要 (2020年3月末現在、連結)

会社名	トヨタ自動車(株)	日産自動車(株)	本田技研工業(株)
代表取締役社長	豊田 章男	内田 誠	八郷 隆弘
創立	1937年(昭和12年)8月	1933(昭和8)年12月	1948年(昭和23年)9月
主な事業内容	自動車の生産・販売	自動車の製造、販売 及び関連事業	二輪車、四輪車、 パワープロダクツ事業
従業員数	359,542人	136,134名	218,674名
販売台数	895万8千台	493万台	331万8千台(但し四輪のみ)
売上高	29兆9,299億円	9兆8,788億円	14兆9,310億円
営業利益	1兆8,806億円	△404億円	6,336億円
経常利益(単独)	1兆7,353億円	266億円	5,120億円
当期純利益	1兆8,112億円	△6,712億円	5,099億円

出所：各社の公式企業サイト及び有価証券報告書をもとに筆者作成

日本の自動車業界最大の企業であるトヨタに続いて、日産、ホンダは企業規模等で業界2位、3位という位置づけにあり、トヨタの概ね二分の一から三分の一程度の同業種企業と言えよう。

さて、この3社が、社会課題「地球温暖化問題」に際しどのように対応したか、特に、いずれも市販したハイブリッド車という手段でどのように社会課題に対応したのかを分析していく。本稿での社会性と経済性の達成プロセスの描写と分析は、分析枠組みのうち、Jawahar and Mclaughlin (2001) のフレームワークを応用して用いることとした。これは、企業を組織のライフサイクルに応じて、スタートアップ、新興成長、成熟、衰退/移行の4ステージに区分し、経営行動・業績等を時系列で記述していくものである。達成プロセスの描写に用いる情報は、各社の公式企業サイト、新聞記事データベース、書籍・雑誌記事等の公刊された2次データ情報である。なお、ハイブリッド車を軸に調査した結果、これを主力事業としているトヨタの情報が他2社よりも多くなっている。

まず、トヨタで、後に地球温暖化問題への対応として市販されるハイブリッド車の母体となる開発が、1992年に始まる。木野(2009)によるとその発端は、「21世紀のクルマはこのままで良いのか」との危機感を持った豊田英二会長(当時)の指示であった。これが社内横断「G21プロジェクト」となり、1994年頃にテーマを「資源と環境」に特定し、大幅な燃費向上を目標に掲げ、その手段として1994年11月頃にハイブリッド案が浮上した。1995年8月に就任した奥田碩社長(当時)は、量産化と発売時期の早期化を指示した。こうした状況を経て、1997年12月10日、トヨタは、世界初の市販ハイブリッド車「プリウス」を発売した。当時、国内ではCOP3地球温暖化防止京都会議が開催されており、発売日はその開幕前日のことであった。

この時、他社はどうだったであろう。当時、日産・ホンダを含む他の自動車メーカー各社はいずれも、市販できるハイブリッド車の技術は持ち合わせていなかった。ホンダがハイブリッド車「インサイト」の市販を国内で始めたのは1999年11月、日産が「ティーノ」をベースにしたハイブリッド車の市販を始めたのは2000年4月であり、両社はハイブリッド車事業でトヨタに後れを取る事となった。

日産については、初のハイブリッド車の販売価格がベース車両(ティーノ)やトヨタのプリウスよりも約100万円高い330万円程度、燃費は23km/lと、先行するトヨタやホンダのハイブリッド車より劣るものであり、量的にも100台程度の限定販売であった(2000年3月24日朝日新聞朝刊「日産、ハイブリッドカー参入 ガソリンエンジンと電気モーター併用」)。日産は1999年3月に、フランスの自動車メーカールノーと提携を結んでおり、2002年9月には、トヨタからのハイブリッド技術供与を受けることに合意している。その後日産は、他社に後れを取ったハイブリッドよりも電気自動車に重点的に取り組むようになった。日産は、ハイブリッド車発売から約10年後の2010年に、電気自動車リーフの市販を開始した。2019年3月には、電気自動車として史上初となる累計販売台数40万台を達成したと発表している(2019年3月5日同社ニュースリリース「日産リーフ、グローバル累計販売台数400,000台を達成」)。この日産

の事例は、スタートアップで後れを取り、その後も、技術的もしくは提携先との関係といった諸事情から、ハイブリッド車事業へ十分に参入できなかったため、少なくとも、各社が参入したハイブリッド車という形では、社会性と経済性をともに達成することができなかつたものと指摘することができよう。従って日産は、ハイブリッド車事業は衰退/移行ステージとし、代わりに電気自動車という別の事業をスタートアップさせることによって、環境問題に配慮する自動車メーカーという、社会性に対応しようとしたものと見る事ができる。

表2 1990年代の地球温暖化問題への自動車メーカー3社のハイブリッド車での対応

年	トヨタ	日産	ホンダ
1990	<b>■スタートアップ</b> 1992 業績悪化、「21世紀の車を」 1993 G21プロジェクト「安全と環境」テーマ、燃費目標1.5倍 1994 テーマ「資源と環境」、燃費目標2倍、ハイブリッド方式浮上、同時並行開発		
1995	1995 ハイブリッド方式絞込プリウス、東京MS出展、発売目標時期を1997年12月に <b>■新興成長</b> 1997 社長、1997年末の市販を発表12月、プリウス発売 1998 量産体制強化 1999 原価低減・商品性改善	<b>■スタートアップ</b> 1999.4 市販車ティアノにハイブリッドを搭載し公道走行テスト開始	<b>■スタートアップ</b> <b>■新興成長</b> 1999.9 初代インサイト発売 1999.12 インサイト北米市場へ投入
2000	2000 欧米輸出開始 2001 初代エスティマハイブリッド発売 <b>■成熟</b> 2003 2代目プリウス発売	<b>■新興成長</b> 2000.3 ティアノハイブリッド発売 2002.9 トヨタからのハイブリッド技術供与に関し合意 <b>■衰退/移行</b> 電気自動車へ	2001 初代シビックハイブリッド発売
2005	2005 ハリアーハイブリッド発売 2009 3代目プリウス発売		<b>■成熟</b> 2005 2代目シビックハイブリッド発売 2009 2代目インサイト発売
2010	2010.9 プリウス200万台突破 2011.3 プリウス300万台突破	2010 電気自動車初代リーフ発売	2012.9 ハイブリッド車累計販売100万台
2015	2017.1 ハイブリッド車1,000万台 2019.4 ハイブリッド車1,306万台、CO <sub>2</sub> 累計削減効果1億800万トン	2019.9 電気自動車リーフ累計販売53万台	

■：各社の経営行動や業績をもとに、筆者が、Jawahar and McLaughlin (2001) の組織のライフサイクルのステージを判断したもの  
 出所：各社の公式企業サイト、新聞記事データベース、書籍・雑誌記事等を参考に筆者作成

一方、ホンダについては、当初後れを取ったものの、ノートン (2007) によれば、北米市場ではトヨタよりも早い1999年12月にハイブリッド車の販売を開始している。その後もホンダは、2001年に「シビックハイブリッド」を発売するなど、積極的に事業を展開したが、「ハイブリッド」と書かれたプレートが付いている以外は普通の車両と変わらないシビックは、当時はあまり注目されることはなかった。ところが、トヨタが2003年に発売した2代目プリウスが状況を一変させた。一目でわかるデザインの2代目プリウスは、ハリウッドスターが乗るようになり、販売も急増した。この時の事情をノートン (2007) は、「ハイブリッド車は『他人に見せる』ための車」だからだとしている (pp.56-57)。また、細田・山崎・

江村（2009）も、ホンダのシビックハイブリッド車の不振を「ハイブリッド専用車に切り替えたほうが消費者にアピールできるのではないか」と分析している（p.32）。ハイブリッド車に対する消費者というステークホルダーの受け止め方は、実は各社多様であったことを、窺い知ることができる。

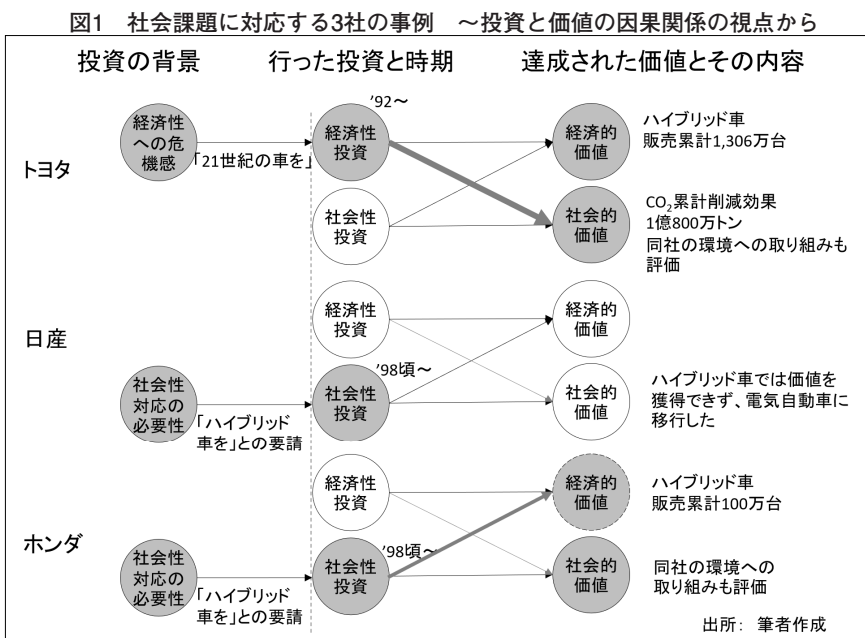
以上のような各社の経営行動や業績を時系列で整理するとともに、筆者が、Jawahar and Mclaughlin（2001）の組織のライフサイクルのステージを判断し表に追記した（表2）。

### 5. 考察

以上、社会課題に対応する3社の事例について、複数の事例を対比し事例間の類似と差異を挙げることによって仮説構築を目指していくために、比較検討を加える（Eisenhardt, 1989, pp.540-541）。比較検討に当たっては、岡田（2015）の因果モデルを参考に、因果関係である投資と価値、そして時間軸を考慮し、本稿の3社のパターンを図式化した（図1）。岡田によれば、経済性投資が経済的価値を生むのは、従来の経営学の理論の範囲内に収まる因果関係であるが、図1の斜め矢印のように、経済性投資が社会的価値を生んだり、社会性投資が経済的価値を生むといった因果関係については、現在のところ十分に説明ができていない。

本稿の事例の3社は、まずスタートアップの時期が異なっていたが（表2）、このことは、投資の背景の違いとも関係している。トヨタは1992年に「21世紀の車を」といった自社のビジネス、つまり経済性への危機感から、結果的にハイブリッドという経済性投資を行った。1997年にはハイブリッド車の市販も開始し、経済的価値も生み始めた。一方、日産と本田は、「ハイブリッド車を」との社会的な要請に対し、数年遅れではあるもののスタートアップのステージを開始したが、本稿ではこれを、社会的要請に応じるための社会性投資であったと考える。

では、3社でそれぞれ達成された価値はどのようなものであったか。トヨタは、ハイブリッド車販売



累計1,306万台（2018年度末）として、経済的価値を達成するとともに、CO<sub>2</sub>累計削減効果1億800万トンといった社会的価値と、これに伴う同社の環境への取り組みに対する社会的評価という価値も達成したと見ることができる。一方、日産は、ハイブリッド車で社会的及び経済的価値を達成することなく、代わりに経済性投資としての電気自動車へと移行したのと考えていることができる。本田は、ハイブリッド車販売累計100万台（2012年10月）と、社会的価値及び経済的価値を達成しているものの、その規模は、トヨタの十数分の一にとどまっている。

これらの比較検討に基づくと、本稿の事例からは、次のような指摘ができるであろう。現代の企業は、社会的要請によって自社に不利な事業に参入し投資を行わざるを得ない場合があること、そしてそれは、経済性投資ではなく、社会性投資となる可能性があること、またその際、社会性投資を経済的価値につなげることは、通常の投資と価値の関係とは異なる斜め矢印の因果関係のパターンとなる、といったことである。これらの指摘は、今後、社会性と経済性の達成プロセスを解明する際に必要な事例の一般化のための、貴重な材料だと考えている。

## 6. おわりに

本稿では、社会性及び経済性が、なぜ、どのように達成されていくのか、といったプロセスの解明のために、複数企業の事例による社会性と経済性の達成プロセスの事例分析を行い、分析的一般化を目指した。本稿の検討からは、社会性投資は意図せずとも取り組まざるを得なくなる場合がある、意図しない社会性投資を経済的価値につなげることは、達成に一層の困難を伴うパターンとなる可能性がある、といった指摘も可能であろう。また、本稿の事例の3社はそれぞれ、社会性と経済性をめぐるリーダー及びフォロワー企業と見なすこともできよう。今後は、社会性も含めた企業の競争戦略といった視点からも検討し、さらなる分析的一般化を目指していきたい。

現在、世界は、COVID-19という社会課題に直面している。現代社会において起こり得るこうした多様な社会課題を対象に、社会性と経済性をともに達成するための知見を蓄積していきたい。

### 引用文献

1. Eisenhardt, K. M. (1989) "Building Theories from Case Study Research" *Academy of Management Review*, 14 (4) : 532-550.
2. Jawahar, I. M. and McLaughlin, G. L. (2001) "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach" *Academy of Management Review*, 26 (3) : 397-414.
3. Kong, Y., Antwi - Adjei, A. and Bawuah, J. (2019) "A Systematic Review of The Business Case for Corporate Social Responsibility and Firm Performance" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2) : 444-454.
4. Maclean, T.L. and Behnam, M. (2010) "The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy" *Academy of Management Journal*, 53 (6) : 1499-1520.
5. Mair, J. and Hehenberger, L. (2014) "Front-Stage and Backstage Convening: The Transition from Opposition to Mutualistic Coexistence in Organizational Philanthropy" *Academy of Management Journal*, 57 (4) : 1174-1200.
6. Polonsky, M. J. (1995) "A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy" *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10 (3) : 29-46.
7. Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) "Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, 89 (1-2) : 62-77. (編集部訳「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻 第6号, 8-31頁ダイヤモンド社, 2011)
8. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. and Blair, J. D. (1991) "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders" *Academy of Management Executive*, 5 (2) : 61-75.
9. Thompson, J. D. (1967) "*Organizations in action*" NJ: Transaction Publishers. (高宮晋 監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987)
10. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. and George, G. (2016) "Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions" *Academy of Management Journal*, 59 (2) : 534-544.

11. Wang, Q., Dou, J., and Jia, S. (2015) "A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors" *Business & Society*, 55 (8) : 1083-1121.
12. William, B. W. Jr., and Chandler, D. (2011) "*Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*" SAGE Publications.
13. Yin, R. K. (1994) "*Case Study Research 2/e*" Sage Publications. (近藤公彦 訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996)
14. 岡田正大 (2015) 「新たな企業観の行方 CSVは企業の競争優位につながるか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻 第1号, 38-53頁。
15. 岡本大輔 (2014) 「CSP-CFP関係再考: トップ・企業全体のCSR取組み状況」『三田商学研究』第56巻 第6号, 65-79頁。
16. 木野龍逸 (2009) 『ハイブリッド』(文春新書692) 文藝春秋。
17. 世良和美 (2018) 「ステイクホルダー論に基づく分析の枠組みを用いた事例研究: CSRにおける社会性と経済性をともに達成するプロセス解明のために」『経営教育研究』第21巻 第2号, 41-52頁。
18. 世良和美 (2019a) 「ステイクホルダー論及び戦略論に基づく事例研究の手法－社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のために－」『東洋大学大学院紀要』第55集, 157-182頁。
19. 世良和美 (2019b) 「社会性と経済性を達成する企業戦略－ステイクホルダー論と企業ドメインの視点から－」『経営行動研究年報』第28号, 83-87頁。
20. トヨタ自動車株式会社企業サイト <https://global.toyota.jp/> (2020年8月30日アクセス)。
21. 日産自動車株式会社企業サイト <https://www.nissan-global.com/JP/> (2020年8月30日アクセス)。
22. 沼上幹 (2000) 『行為の経営学: 経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。
23. ノートン・キース (2007) 「打倒プリウス、ホンダの秘策」『Newsweek 日本語版』2007年9月12日号, 56-57頁。
24. 細田孝宏・山崎良兵・江村英哲 (2009) 「特集 ハイブリッドカー 自動車産業の救世主なのか」『日経ビジネス』2009年6月22日号, 22-37頁。
25. 本田技研工業株式会社企業サイト <https://www.honda.co.jp/> (2020年8月30日アクセス)。