

剣菱酒造株式会社における伝統と革新のパラドックス — 不変の企業姿勢で、変化を求める社会に挑戦する事例研究 —

芸術文化観光専門職大学
専任教員
辻村 謙一

京都華頂大学 現代生活学部
生活情報学科 教授
佐藤 善信

剣菱酒造株式会社
代表取締役社長
白樺 政孝

要約

本稿は、1505年創業の老舗酒造会社である剣菱酒造株式会社（以下剣菱と表記する）は、その経営の根幹をなす3つの家訓である三つの家訓である「止まった時計でいろ」「お客さまからいただいた資金は、お客さまのお口にお返ししよう」「一般のお客さまが少し背伸びしたら手の届く価格までにしろ」に忠実に従い、伝統的な経営手法を堅持している。同社の3つの家訓は、単なる慣習に留まらず、ブランドの一貫性、再生型ビジネスモデル、そしてインクルーシブな価格戦略を具現化する戦略的指針として機能している。本稿では、伝統と革新、リジェネレーション、リジェネラティブビジネスモデル、ソーシャル・キャピタルといった理論概念を活用し、剣菱が家訓を通じていかに予期せぬ市場拡大と持続可能な社会的インパクトを生み出しているかを考察する。

キーワード

剣菱酒造、リジェネレーション、リジェネラティブビジネスモデル、ソーシャル・キャピタル、ブランド・オーセンティシティ

I. はじめに

1. 研究背景と問題提起

(1) 変化を求める社会と老舗企業の挑戦

長年の歴史を持つ老舗企業が、その核となる価値観や確立された慣行を維持することと、時代の変化の要求に応えることとの間で、内在的な相克に直面することが珍しくない。伝統への過度な依存は、企業の停滞や市場への適応速度の遅れを招くリスクがあると考えられる。しかし、本稿ではこの伝統と革新の間の見かけ上の矛盾が、必ずしも二律背反ではないことを提唱する。むしろ、深く本質的な家訓を通じた伝統へのコミットメントが、逆説的に、競争優位性と組織のレジリエンスの強力な源泉となり得るのではないかと推測する。多くの企業が伝統とは乖離したイノベーションを追求する中で、剣菱のように家訓を堅持し、そ

れを経営の核としていることで、予期せぬ新たな事業機会を創出し、市場における独自の地位を確立することができるのではないかと考える。このことは、伝統が克服すべき障害ではなく、イノベーションと競争力の源泉となり得るという、従来のビジネス観念にはなかった視点であると考察する。このような企業は、家訓を実直に守り続けるその不变の姿勢が、激動する市場においてかえって安定性と信頼性という独自の価値を提供し、顧客との深い絆を築き、結果として市場の変動に耐えうる強固な基盤（＝レジリエントな組織）を形成すると考える。

（2）剣菱の概要と3つの家訓

剣菱は1505年の創業以来、500年以上にわたり日本酒造りを続けている老舗企業である。剣菱誕生のルーツを紐解くうえでの有力な手がかりが、江戸時代の文献『二千年袖鑑（そでかがみ）』である。この文献には、伊丹の銘酒・稻寺屋が永正2年に創業したことや、嘉永2（1849）年の時点ですでに345年の歴史があることなどが、今も変わらぬロゴマークとともに記されている。江戸後期の文豪・頬山陽の記録にも剣菱の名前は登場し、また元禄15（1702）年に、赤穂浪士が吉良邸への討ち入り前に、江戸で出陣酒として剣菱を飲んだといわれている。浮世絵『東海道五十三次』（隸書版）の「日本橋」には、橋の後方を行く2人組が担ぐ樽に剣菱の“顔”ともいいくべきロゴマークが記されているなど、剣菱が庶民の生活に根づいていたことが伺える。

稻寺屋から寛保3（1743）年に剣菱を受け継いだのが、津国屋の当主・坂上桐蔭。その後、明治6（1873）年に稻野利三郎が剣菱のバトンを受け継ぎ、更には明治42（1909）年には池上茂兵衛が剣菱のバトンを受け継ぐ。その後、昭和3年（1928）に剣菱のバトンを受け継いだ白樺政雄は、伊丹から灘（住吉）に酒蔵を移して酒造業を開始し現在に至る。

白樺家は、3つの家訓を経営哲学の根幹に据えた。これらの家訓は、単なる歴史的な遺物ではなく、現代の経営判断と行動を導く生きた指針として機能している。

第1の家訓は、「止まった時計でいろ」である。これは、製品の品質や味わいを時代に合わせて変えることなく、常に一定の基準を維持し続けるという、揺るぎない品質へのコミットメントを意味する。特に、味を変えないことを基本としている。時代を追いかけていると、いつまでも時代に合わない可能性があるが、止まった時計でいれば、1日に2回は時計の時刻とピタリと符合するように、時代に適合するという考え方である。これはマーケティングの製品戦略に関係した家訓である。第2の家訓は、「お客さまからいただいた資金は、お客さまのお口にお返ししよう」である。これは、商業主義的な営業活動や宣伝広報活動に力を注ぐのではなく、剣菱ファンを裏切らないようにお酒の品質を向上させることを最優先に注力すべきであるという指針である。製造戦略やマーケティング活動に対する厳格な制約

となっている。第3の家訓は、「一般のお客さまが少し背伸びしたら手の届く価格までにしろ」である。これは、品質に妥協せず、かつ幅広い消費者にとって魅力的な価格設定を維持することを求めている。高品質な製品でありながらも、一部の富裕層だけでなく、より幅広い一般の庶民が購入できる価格帯を維持することにより、多くの人々に楽しんでもらえることを目指している。

剣菱は、これらの家訓に基づき、伝統的な酒造りの手法を頑なに守り続けている。例えば、耐久性やコスト面で優位な金属製ではなく、古来より使い続けている甌をあえて使用するために、自社で木工所を設立し、職人を育成しながら製造から修理までを一貫して行う。また、樽を結わえる紐についても、近年一般化している化学繊維を使うのではなく、廃棄が容易で環境負荷の少ない藁を使った縄を、日本に2台しかない希少な編み機を購入し、それを修復して使用し、自社で製造している。このような「原点回帰」とも言える古来の方法を復活させたことで、副次的ではあるが、酒造り以外の様々な分野からも問い合わせや製造依頼が舞い込むようになった。

これは、家訓が単なる理念に留まらず、具体的な経営行動として組織に深く根付き、その結果として予期せぬ事業展開と新たな価値創造につながっていることを示唆している。これらの家訓は、創業時の環境や価値観が組織に深く刻み込まれて機能している。このような深く刻み込まれた価値観が、長期的な視点での意思決定を導き、世代を超えた企業家精神を育む基盤となっているのである。

(3) 本稿の目的と構成

本稿の目的は、剣菱の事例を通じて、代々受け継がれた家訓を通じた伝統へのコミットメントが、現代社会が求める変化への挑戦としてどのように作用しているのか。また、組織のレジリエンスや、伝統を通じたイノベーションや長期的な価値創造を促進しているのかどうかを多面的に考察することである。

本稿は、以下の構成で議論を進める。まず、第2節では、剣菱の3つの家訓がそれぞれどのような現代的経営概念と結びつき、どのような意義を持つかを考察する。第3節では、剣菱の経営姿勢が、伝統と革新のパラドックスをいかに乗り越え、新たな価値を創造しているかを、主要な理論的枠組みを用いて分析する。第4節では、剣菱の成功要因を総括し、その示唆を現代の企業経営にどのように応用できるかを考察する。第5節では、本稿の主要な論点を要約し、今後の研究課題を提示する。

II. 剣菱の家訓にみる経営哲学の現代的意義

1. 「止まった時計でいろ」：ブランドの一貫性

剣菱の第1の家訓である「止まった時計でいろ」は、単なる懐古趣味ではなく、現代の市場において重要なマーケティング戦略的な意味を持つ。これは、製品の品質、味わい、そしてブランドの核となる要素を、時の流れや流行に左右されることなく一貫して維持するという、揺るぎないコミットメントを表している。このような一貫性は、顧客との間に深い信頼関係を築く上で不可欠な要素である。剣菱の製品が常に期待通りの品質と体験を提供することを確認し、これがリピート購入や、さらには高価格帯の製品への購買意欲を高めることにつながる。

現代の消費者は、企業が発信するメッセージと実際の企業行動との間の矛盾に敏感である。剣菱の「止まった時計でいろ」という姿勢は、そのブランドのオーセンティシティを際立たせる。真摯で一貫した企業努力は、消費者のブランドへの信頼感を育む基盤となり、顧客が自発的にブランドを推奨するブランド・アドボカシーを発揮させるように作用する。剣菱の製品やサービスを積極的に推奨し、自身の経験を他人と共有することで、ブランドの認知度や評価を高める。

また、この不変の品質は、今後ますます日本酒製造会社がターゲットとするであろう海外市場において、重要な競争優位性をもたらす。海外市场では、固有の文化や伝統に根ざしたオーセンティックな製品が強く求められる傾向がある。剣菱のように、長年の歴史に裏打ちされた一貫した品質を提供する企業は、その伝統的資源が、商品の独自性や正当性等を担保し、グローバルに競争するための可能性をもたらす。これは、絶えず変化する市場において、あえて変化しないことで、時間の経過とともにその価値を増す可能性も包含している。短期的な視点が支配的な市場において、剣菱の揺るぎない品質への姿勢は、顧客にとって予測可能で信頼できる存在となり、それ自体が独自の競争力となるといえる。

さらに、この「止まった時計でいろ」という姿勢は、組織のリジェネレーションを構築する基盤ともなる。リジェネレーションとは「再生的」「繰り返し生み出す」といった意味を持つ言葉である。われわれは現在、人口増加に伴う環境破壊や地球資源の枯渇や、気候変動といった危機に直面している。このようななかで、SDGsに代表されるサステナビリティでは地球環境の持続は不可能だと考え、環境を良い状態に「再生」する概念としてリジェネレーションという言葉が使用されるようになったのである（Reed 2007）。

剣菱では製造効率や資金効率を優先するのではなく、古くから伝わる製法の導入により、循環型社会の実現にも貢献している。具体的には酒造好適米として著名な山田錦を安定的に調達するために農業生産法人を設立し、安定的な供給を行っている。また、樽の製作な

どに必要な竹を入手するために、竹林を 2 か所購入して整備している。菰樽の菰を編む機械を 2 台確保して整備を行い、利活用を開始している。このように剣菱では、サステナビリティ（＝地球環境に与える悪いインパクトを削減する）ではなく、リジェネレーション（＝地球環境や地域社会を復活させ、自然と人類がポジティブに共進化する）という理念を取り入れた活動を行っている。

「止まった時計でいろ」という家訓は、剣菱のグローバル展開にも有利に作用する可能性が高い。白樺社長によると「地酒」の対語が「下り酒」である。下り酒とは江戸時代に上方で生産され、江戸へ運ばれ消費された酒のこと。地酒の場合、地元の料理とお酒の相性を考えたときに、どのような食物がいつ調達されるのかが分かっているので、酒の味の調整も容易である。しかし下り酒の場合、江戸は遠方なのと日本中から地方の人や文化が集合してくるので、どの料理文化に酒の味を適合させるのかが困難になる。そのため、酒の味を複雑にすればするほど、それに合う料理の幅が広がるのである。日本一の下り酒であった剣菱の味はどんな料理にも負けない味であったのである。飲食店ではかつて、料理とお酒の何を合わせていくか分からないんだったら、とりあえず剣菱を置いておけばなんとかなるということが語り継がれていたほどである。

このように、剣菱の味は食のグローバル化の時代にも適合している。徳川将軍も剣菱の味を高く評価していたという史実、つまり日本一の下り酒という剣菱の歴史は、各国料理との相性という点からもグローバル時代に適合したお酒と考えられるのである。

2. 「お客さまからいただいた資金は、お客さまのお口にお返ししよう」

剣菱の第 2 の家訓である「お客さまからいただいた資金は、お客さまのお口にお返ししよう」は、単なる慈善活動や企業倫理に留まらない。それは、悪い意味でのマーケティングや広告・宣伝にお金をかけるのではなく、その様なお金は酒造りに使えと言う指針である。利益を短期的な金銭的リターンとして捉えるのではなく、製品の品質向上、製造プロセスとのそれらを支える自然・社会システムへの再投資を促すリジェネレーションを基盤としている。つまり、これは単に環境負荷を最小化する従来のサステナビリティ概念を超え、自然システムと社会システムを積極的に回復、更新、活性化することを目指す再生型アプローチの一例であるといえる。

剣菱が、耐久性やコスト面で優位な金属製ではなく、古来より使用されてきた木製容器は適度に水分を吸い、金属製に比べ出来上がりのばらつきを抑える効果が高く、甌を使い続けたいと考えた。そのために自社で木工所を設立し、2018 年より稼働させている。このため剣菱では、2007 年頃より木工職人 1 人を採用して社員 2 人に技術を学ばせ、さらに職人 1 人を採用した。職人を育成していることは、このリジェネラティブビジネスモデルの具体的

な実践である。これは、単に伝統を守るだけでなく、木材という再生可能な資源の循環を促し、希少な職人技術を次世代に継承する。また、日本に2台しかない希少な編み機を修復して樽を結わえる紐に、廃棄が容易で環境負荷の少ない藁を使った縄を、製造していることも、多面的なエコシステム再構築への取り組みであり、資源の循環利用と環境負荷の低減に貢献する具体的な行動である。

このような投資は、短期的な財務リターンをすぐに生み出すものではないため、ソーシャル・キャピタルの概念と密接に関連している。ソーシャル・キャピタルとは、人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を高めることのできる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴を指す。剣菱の事例は、家訓がこのソーシャル・キャピタルの配分を組織内で義務付けるガバナンスメカニズムとして機能していることを示唆する。利益を顧客の口に返すという家訓は、短期的な利益追求よりも、製品の品質、製造プロセスの持続可能性、そしてそれを支える職人技や自然環境といった酒造りのエコシステム全体への再投資を優先する明確な指示となっている。このような長期的な視点での投資は、すぐに財務的な利益をもたらさなくとも、熟練した職人、希少な設備、持続可能なサプライチェーンなどの独自の資産を構築し、結果として企業の競争力と存続可能性を高める。

さらに、剣菱が古来の方法を復活させ、甌製造や藁縄製造といった伝統的な職人技術と、それらを支えるエコシステムへの深いコミットメントが、他の産業にとっても価値ある資源となり、予期せぬ事業の多角化と新たな市場の創出につながっている。実際に、土佐和紙を伝統的な技術によって製造している企業から、剣菱に桶の修理の依頼があった。これは、企業が単一の製品に留まらず、その核となる伝統的なクラフトを通じて、より広範なエコシステム全体にポジティブな影響を与え、共創的なパートナーシップを生み出す可能性を示している。

3. 「一般のお客さまが少し背伸びしたら手の届く価格までにしろ」

剣菱の第3の家訓である「一般のお客さまが少し背伸びしたら手の届く価格までにしろ」は、単なる価格設定戦略を超え、広範な社会的インパクトを目指すインクルーシブな価格戦略を体現している。これは、同社がポジティブ・インパクト・カンパニー(Cooperrider and Fry 2012)として、All of Usの実現を目指すという理念と深く結びついている(Pavez, Kendall, and Laszlo 2021)。高品質で伝統的な製法で作られた製品は、しばしばプレミアム価格で販売される傾向があるが、剣菱はあえて繰り返し購入しやすい価格帯を維持することで、より幅広い層の顧客に製品を届け、顧客支持の拡大を図っている。

剣菱は昭和52~3年頃に、酒が足りずに貯蔵方法を変えて造った若い酒を6月頃にブレンドして出したことがある。するとある新聞社に「桶買いしている」との記事が書かれテラ

ンドイメージを損ねた。しかし、実際は、規制で大量生産ができなかつたため、酒造免許を持っている他社へ米を持ち込み、指導をして造ってもらっていた。造る量を増やさないという選択肢もあったが、需要に供給が追いつかないと、市場でプレミア価格がついてしまう。桶買いは既に4年前に終わり、桶買いで作った酒の在庫がなくなった段階で、当時はなぜ桶買いが必要だったのかについて白樺社長が雑誌で説明した（Kimura 2022）。

剣菱が設定した適正な品質基準をクリアした桶売り酒造からの購入は、剣菱に対する需給の逼迫によるプレミアム価格化を防止するため、つまり第3の家訓を実現するための手段だったのである。この桶買い戦略は、多くの人々が剣菱の製品を体験しやすくなることで、製品への愛着と信頼が育まれ、長期的な顧客関係へと発展する。購入しやすい価格設定は、製品の品質やブランドのオーセンティシティと相まって、顧客がブランドの価値を認識し、自発的に他者に推奨するブランド・アドボカシーを促進する強力な要因となる。

剣菱の価値には、伝統的な製法、環境への配慮、職人技といった要素に加え、社会的な公平性という側面が加わる。つまり、高品質な製品を、一部の富裕層だけでなく、一般の人々にも提供することで、その価値を社会全体で共有しようとする意図が込められている。これは、利益追求と並行して、多様なステークホルダーの利益をも考慮している。

III. 伝統と革新のパラドックスを乗り越える理論的枠組み

1. 伝統と革新とリジェネレーション

以上で紹介した3つの家訓をベースにした剣菱の取り組みは、理論的にはCSV（Creating Shared Value：マイケル・ポーターの本業を通じて社会的な課題を解決するビジネスモデル Porter and Kramer, 2011）から、デービット・クーパーライダーのミラー・フラーリッシングやAll of Usを実現する企業を意味するポジティブ・インパクト・カンパニーの理論概念と適合すると考えられる。これらの理論概念は、組織の繁栄⇒社会の繁栄⇒個々人の繁栄⇒ダイナミックな三層構造の拡大共進化を実現するメカニズムを説明しているが、これらはまさに剣菱酒造の近年の取り組みそのものである。

2. 長期的な価値創造とソーシャル・キャピタル

剣菱が1505年の創業から現在に至るまで経営を続けていること自体が、その長期的な視点と長期的な価値創造へのコミットメントを明確に示している。特に、瓶製造のための木工所への投資や、熟練した職人の育成への継続的な取り組みは、典型的なソーシャル・キャピタルの配分である。このような投資は、すぐに財務的な利益をもたらすものではないかもしれないが、企業家精神、イノベーション、そして社会的なインパクト投資にとって不可欠である。剣菱の家訓、特に「お客さまからいただいた資金は、お客さまのお口にお返ししよう」

という家訓は、このソーシャル・キャピタルを組織内で配分するための強力なガバナンスとして機能している。この家訓は、短期的な利益の最大化ではなく、製品の品質、製造プロセスの持続可能性、そしてそれを支える職人技や自然環境といった核となる要素への再投資を義務付けることで、伝承された価値観が財務的決定を上回ることを示唆している。

3. 伝統的アプローチによる新たな市場とエコシステムの創出

剣菱が伝統的な手法を堅持する取り組みは、逆説的に、新たな市場の創出と関連エコシステムの活性化をもたらしている。原点回帰する古来の方法を復活させたことにより、酒造以外にも長野県上田市にある信州イゲタ味噌醸造蔵元『酒の原商店』から委託を受けた「木製甌」の注文や祇園祭りでは、鉢を回転させるとときに車輪の下に水をまく桶の注文など様々な分野から、問い合わせや製造依頼が舞い込んでくるようになったという事実は、この現象を明確に裏付けている。

剣菱は、甌製造や藁縄製造といった希少な技術とインフラを維持・発展させることで、他の産業にとってもユニークで価値のある資源提供者となっている。これは、日本の伝統工芸品に見られるような、熟練した職人技と細部へのこだわりが、時間を超えて価値を持つという考え方と軌を一にする。

剣菱による失われた伝承技術の復活は、現代の消費者が求めるオーセンティシティと持続可能性への需要に呼応する。同社が伝統的な甌製造や希少な編み機による藁縄製造に取り組んだことは、現代の産業化された生産プロセスとは対照的である。しかし、他の分野からの問い合わせが示すように、市場には本質的にオーセンティックで、環境に配慮した製品やプロセスに対する潜在的な需要が存在すると考える。剣菱の不变の姿勢は、現代の大量生産品では再現できない、独自の競争優位性が生まれているのである。

IV. 剣菱の成功要因と現代企業への示唆

1. 家訓がもたらす組織のレジリエンスと競争優位性

剣菱の3つの家訓に示される不变の姿勢は、今後の日本酒市場における独自の価値と優位性の源泉ともなる。剣菱の製法は古くからあるものだが、それを現代において意図的に保存し、熟練させることで、ユニークな存在となっている。古いブランドは、競合他社が模倣したり流用したりできない独自の歴史を持ち、その模倣困難な競争優位性は差別化のポイントとなる。多くの伝統技術が失われつつある現代において、剣菱がそれらを堅持することは、オーセンティックで伝統的な、そして持続可能な製品や部品に対する新たな需要が生まれる市場において、先行者優位を享受することを可能にする。

2. 伝統的技術と職人育成の持続可能性

剣菱が取り組んだ、木工所の設立や藁縄の編み機の修復は、単なる生産活動に留まらず、かけがえのない文化的遺産と専門的な技能を保存し、次世代へと継承するための重要な取り組みである。多くの産業がデジタル変革と新技術の採用に邁進する中で、剣菱の手作業による伝統的な職人技へのコミットメントは、ますますデジタル化され自動化される中で、独自のポジショニングを形成する。そして、オーセンティシティや繋がりを求めるコアなファンに響くことになる。他分野からの問い合わせは、この有形かつ伝統的な取り組みが、デジタル時代において希少であるからこそ、その価値を増していることを示唆している。

3. 変化を恐れず、本質を追求する経営の未来

VUCA の世界において、剣菱の一貫した不变の姿勢の遵守は、他の企業が真似のできない伝統的職人技を提供することを可能にする。本稿の要点は、不变の企業姿勢が変化を求める社会に挑戦するという点にある。これは、進歩が専ら急速なイノベーションとデジタル化の採用によって定義されるという支配的な考え方に対する批判を包含している。短期的な成果に腐心することなく、数世紀にわたる持続的な品質、世代を超えた技能継承、そしてエコシステムの健全性によって測られる。ビジネスにおける進歩と成功が何を意味するかについて再考の必要性に気付いた。

V. 結論

本稿は、1505 年創業の剣菱が、その 3 つの家訓に忠実に従うことで、現代社会が求める絶え間ない変化への挑戦を、いかに戦略的な優位性へと転換しているかを明らかにした。総じて、剣菱の不变の企業姿勢は、現代社会が求める変化に対して、剣菱の持つ本質的な強みを機能させ、伝統と革新、リジェネレーション、リジェネラティブビジネスモデル、ソーシャル・キャピタルといった複数の理論的枠組みを通じて、組織のレジリエンス、独自の競争優位性、持続可能な成長と社会的インパクトを同時に実現している。そして、これを可能にしたのが白樺社長の 3 つの家訓の現代的な解釈であった。白樺社長は幼少の頃より杜氏さんに可愛がられ、酒造りの現場で遊んでいたそうである。そのような環境が白樺社長の家訓の現代的解釈を可能にしたと考えられる。

VI. 今後の研究課題

本稿の分析は、伝統的企業が現代社会で繁栄するための新たな視点を提供したが、更なる研究が必要な領域も存在する。

剣菱の歴史的背景を理解し、魅力と感じる顧客は年々高齢化しており、今後の持続的活動

には新たな顧客の獲得が必務である。家訓を通じた変わらない文化を維持しつつ、どのような手法で訴求していくのかについて対応策の検討が必要である。また、剣菱が復活させた、伝統的な職人技や生産プロセスが、自社の製品領域を超えて他の産業や地域社会にどのような経済的・社会的価値をもたらすのかについて、詳細に分析して社内で共有する必要がある。更には、日本のものづくりを復活させた剣菱が、今後主に西洋文化圏を中心とした諸外国への海外戦略を、より積極的に推進しようとした際に、西洋の文脈と比較した横断的な研究が必要となると考える。

引用文献

- Cooperrider, D., & Fry, R. (2012). Mirror flourishing and the positive psychology of sustainability+. *Journal of Corporate Citizenship*, (46), pp. 3-12.
- Hutchins, G. (2019). Regenerative leadership. eBook Partnership. 小林泰紘訳『リジェネラティブ・リーダーシップ:「再生と創発」を促し、生命力にあふれる人と組織のDNA』, 英治出版, 2025.
- 稻葉陽二 (2011) . 『ソーシャル・キャピタル入門 - 孤立から絆へ』中央公論新社.
- Kimura, Saki (2022). 「インタビュー／対談：日本酒業界の商慣習『桶買い・桶売り』は本当に悪なのか？—『剣菱』と『楽の世』の関係性からみえたパートナーシップ」2022.05.12, SAKETIMES 編集部, https://jp.sake-times.com/special/interview/sake_okegai-okeuri?fbclid=IwAR3QyEWtmFh6zZrnjREJzO6NOMeQoJMJx_YUIilcxLMGmlejZeqOaBD65Fs
- Pavez, I., Kendall, L. D., & Laszlo, C. (2021). Positive-impact companies: Toward a new paradigm of value creation. *Organizational Dynamics*, 50(4), pp. 1-11.
- Porter Michael E. and Kramer Mark R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, pp. 62–77.
- Reed, B. (2007). Shifting from ‘sustainability’ to regeneration. *Building Research & Information*, 35(6), pp. 674-680.
- Fred Reichheld. (2006). The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth, Harvard Business Review Press; フレッド・ライクヘルド, 鈴木泰雄, 堀新太郎 (2006) . 『顧客ロイヤルティを知る「究極の質問」』(HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS) 』ランダムハウス講談社. (2006).