

マブチモーターのビジョナリー・リーダーシップ戦略¹

鈴木秀一*・佐々木宏**・スコット T. デイヴィス***

CFP (Corporate Financial Performance: 企業の財務パフォーマンス) はその CSP (Corporate Social Performance: 企業の社会的パフォーマンス) とどのように関連するのだろうか。CFP は経営戦略と組織に規定される。CFP を上昇させながら CSP も高める企業には、戦略と組織にどのような特徴がみられるのだろうか。

われわれは上記の問題意識を共有し、事例研究に先立ち、次の3つの視点から準備を行った。第1は、CFP と CSP の関連についての実証研究レビューとデータ分析である。2011年～2019年の日本企業の6,382件のデータを分析した結果、マブチモーターと住友重機工業を事例研究として取り上げることの意義が明らかになる。ただし、本稿では、後述の理由から住友重機についての考察は別の機会に譲ることにした。第2は、経営戦略論全般についての再レビューである。「経営戦略論の視点」は学說的に多様なため、どのような視点でマブチモーターを分析するのかを明らかにしなければならないと考えたからである。レビューの結果、後で詳しく述べるように、当社をビジョナリー・リーダーシップ戦略により持続的競争優位 (sustainable competitive advantage) を得た企業の事例として考察することが適切と考えられた。第3は、ケーススタディに関するレビューである。マブチモーターについては、この20年余りの間、すでに多くのケーススタディや論文が存在する。それらを参考にしつつ、さらに当社への独自訪問調査の結果を加味しながら、本事例を論ずることとする。

以下、実証研究 (I)、経営戦略論 (II) を順

にレビューした後、マブチモーターの事例 (III) を展開し、結論 (IV) を導くことにする。

I 実証研究レビュー—CFP と CSP の関連—

CSP (Corporate Social Performance: 企業の社会的パフォーマンス) と CFP (Corporate Financial Performance: 企業の財務パフォーマンス) の因果関係については、すでに膨大な数の先行研究がある。Google Scholar を用いて「CSP」と「CFP」というキーワード検索すると、4,480件 (-2000: 289件, 2001-2010: 815件, 2011: 3,280件, 出版年が不確定のもの96件) がヒットし、その数が増加し続けていることが把握できる (2021年4月12日アクセス)。実証研究で焦点となるのは、次の3つの基本仮説 (以下のH1からH3) の検証で、これまで様々な手法やデータが用いられてきた。しかしながら、明確なコンセンサスは得られていないとされる (Quéré, Nouyriat, & Baker, 2018; Scholtens, 2008; Wang, Dou, & Jia, 2016; Weisheng, Chau, Hongdi, & Wei, 2014)。

H1: CSP は CFP に先行する。

H2: CFP は CSP に先行する。

H3: CSP は CSP の予測因子 (predictor) であると同時に結果 (consequence) でもある。このような双方向の関係は、“a virtuous circle”, “bidirectional relationships”, “bidirectional causality” などと呼ばれている。

多くの既存研究の中から、大規模データを用い

* すずき しゅういち 立教大学名誉教授

** ささき ひろし 立教大学経営学部教授

*** スコット T. デイヴィス 立教大学経営学部教授

た検証を伴う 234 件に注目し、包括的なレビューを行った結果、下記のことがわかった (Sasaki, Davis, & Suzuki, 2020)。H2 はスラック・リソース・セオリー (slack resources theory: Quéré et al., 2018; Waddock & Graves, 1997), H1 はグッド・マネジメント・セオリー (good management theory: Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Waddock & Graves, 1997) で説明されることが多く、H3 はこれら 2 つの理論の交差点にある。2 つの理論の参照件数では、後者のほうが多い。

- (a) これまでの実証研究で最もポピュラーであるのはパネルデータを整備し、回帰分析を適用するやり方である。その際、企業、業界、地域、国などの変動要因を操作化し、独立変数に組み込みコントロールする。
- (b) 回帰分析などで仮定されている線形性の限界を超えるべく、非線形モデルの適用 (curvilinear, or U-shaped models) なども散見される。
- (c) CFP の指標では ROA, ROE, Tobin's Q が多い。CSP 指標では様々な ESG スコアが適用され、決定的なものは存在しない。

先回 (2020 年) われわれが実施したレビュー後、Google Scholar に新たに付加された研究の中で、本稿の問題意識に極めて近いものとして Zhao & Murrell (2021) の研究が挙げられる。その特徴は下記のとおりである。

- ・回帰分析を活用して、動的パネルデータを用いた精緻な評価 (“dynamic panel data (DPD) estimation”) が行われている。
- ・CSP 指標では 2 つの異なるデータセットが適用され、検証されている (調査 1 として “KLD ratings from 1997 to 2012”, 調査 2 として “Sustainalytics from 2009 to 2018” が用いられている)。ここに本研究の特徴がある。
- ・CFP 指標では、ここでも ROA, ROE, Tobin's Q が用いられている。
- ・回帰分析では、多くの変動要因が操作化されている (企業規模, レバレッジ, R&D intensity など)。

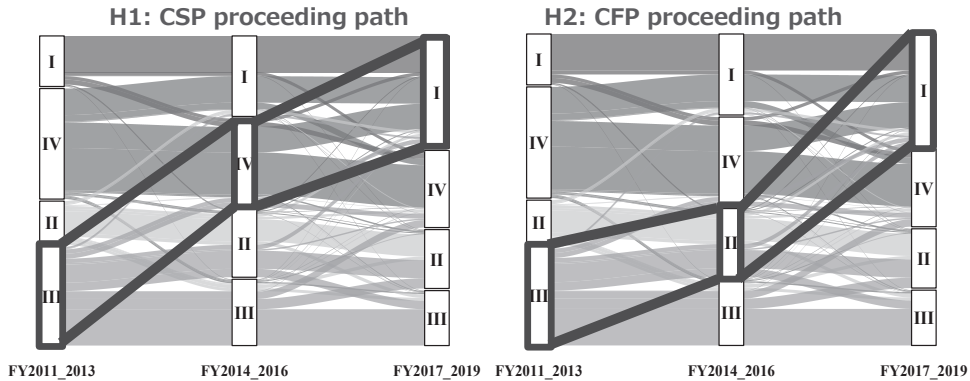
その結果、調査 1 では ROE を用いた CFP は CSP に因果関係がある可能性があるが、CFP に因果関係があるかどうかは疑問であること、調査 2 では CSP と CFP に因果関係はみられないことが明らかになっている。したがって、この研究でも “a virtuous circle” の存在は確認できなかったと結論づけている (a virtuous circle between CSP and CFP may not exist)。

回帰分析を適用することのメリットは、分析手順が明確で統計的厳密さが追求できることや、その際企業、業界、地域、国などの変動要因を操作化し、組み込むことが容易であることが挙げられる。しかしながら、パネルデータのような時系列データを用いても、各企業がどのような推移をたどっているのかについて視覚化できないところに弱点がある。そこで、われわれは Griffin & Mahon (1997) の提示した “Corporate social and financial matrix” (図 1: 以下 CSP-CFP マトリックスとする) をサンキーダイアグラムに展開することを考えた。日本のすべての上場企業の CSP および CFP データ (2011 ~ 2019 年の 960 企業, 6,382 件のデータ) に適用した結果、図 2 のように H1 (CSP 先行パス) は III → IV → I (左), H2 (CFP 先行パス) は III → II → I として視覚化できたことになる。これを CSP-CFP マトリックスに整理したものが、図 3 である。2 つのパスの件数を比較すると、CSP 先行パスのほうが CFP 先行パスのほうが強いことが把握できる。このことは、スラック・リソース・セオ

	High	II 2 nd quadrant	I 1 st quadrant
CFP	Low	III 3 rd quadrant	IV 4 th quadrant
		Low	High
		CSP	

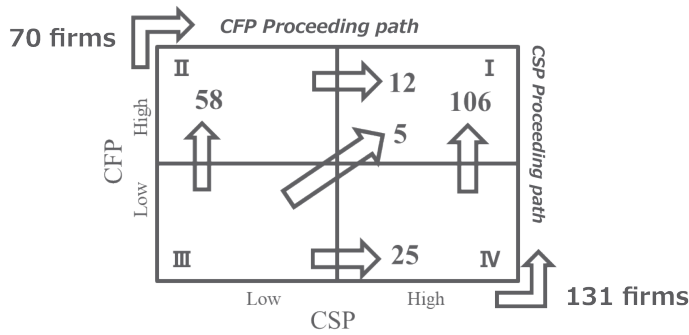
出典: Adapted from Griffin and Mahon (1997), p.24, Table 5.

図 1 CSP-CFP マトリックス



出典：Sasaki et al., (2020), Fig.4a and Fig.4b.

図2 サンキーダイアグラムの適用



出典：Sasaki et al., (2020), Fig.5.

図3 CSP-CFP マトリックスでの把握

リーとグッド・マネジメント・セオリーを比較すると、理論的には後者の説明力のほうが高かったことを示唆している。なお、2011～2019年の日本企業の経営環境を振り返ると、ほぼアベノミクスの時期とほぼ重なっている。アベノミクスの下で、日本経済が安定していた状況下では、CSPパスとCFPパスがいずれも存在し（H1とH2は排他的ではなく同時並行的に起きていた）、どちらのパスを経るかは企業によって異なる（両者の関係は単純な線形関係で説明しきれない）、というのがわれわれの得た暫定的な成果である。

では、具体的にCSPパスをたどった企業とCFPパスをたどった企業にはどのようなものがあるのか。サンキーダイアグラムを製造業と非製造業に分解してみたところ、CSP先行パスとCFP先行パスを有するものに機械・精密機械関連があることがわかった（図4）（Sasaki, Suzuki, & Davis, 2021）。そこで、本稿では住友重機械工業株式会社とマブチモーター株式会社に着目し、

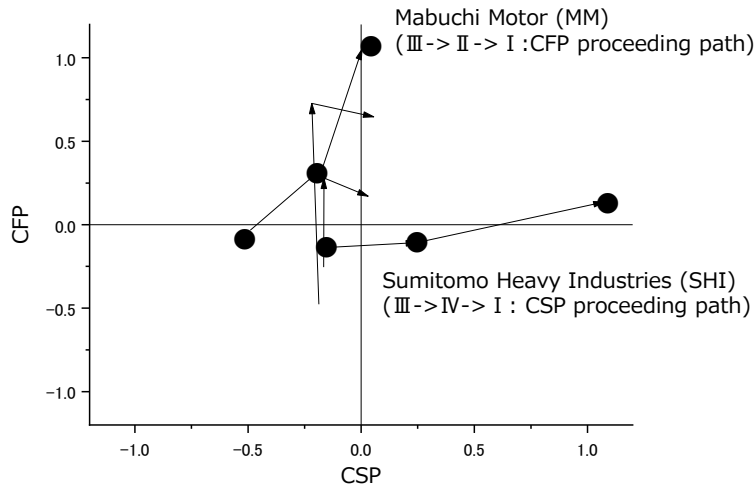
ケーススタディを行うことにした。

II 競争戦略論レビュー

—競争戦略と持続的競争優位—

経営戦略論とは、企業環境の変化を的確に感知（sensing）して、その変化にそなえて自社資源（resources）の再構成（reconfiguration）をすすめることによって、自社の持続的競争優位の源泉を発見し、そこに投資しつつそこから利益を獲得（seizing）するための理論である。このわれわれの定義はポーターからバーニー、ティースにいたるまでの経営戦略の諸理論から得られたものである。

持続的競争優位はこの分野における最重要課題であり、たとえばダイナミック・ケイパビリティ戦略論の古典的な論文では「経営戦略論の分野における基本的な問いは、いかにして企業は競争優



出典：Sasaki et al., (2021)

図4 機械・精密機械の業界の例

位を獲得しそれを維持する (sustain) かという問題である」(Teece, Pisano, Shuen, 1997, p.509)と述べている。また『両利きの経営』(オライリーとタッシュマン, 2019)は、米国の大手老舗企業(フォーチュン500社)を調べると1970年時点の500社のうち1983年にはその3分の1が姿を消していた。スタンダード&プアーズ企業の平均寿命は2005年時点で15年だったと指摘している。

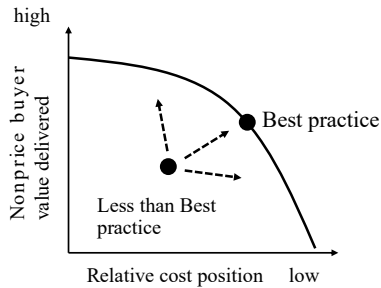
経営戦略論において、競争優位を獲得すること以上にそれを長期間維持することが重要課題になっている。特に近年では、企業が成功を持続させることはますます困難になった。それはイノベーション(技術環境)および顧客ニーズ(マーケティング環境)という外生的な環境の変化にフィットするように、企業が自社の内部資源を構成(configure)し直す(ダイナミック・ケイパビリティ戦略論という再構成=reconfigureすること)コストが急速に増加したためである。

環境変化に対して、自然界のエコシステムでは生物は適応か淘汰かの運命に置かれている。経済界のビジネス・エコシステムにおいてもⁱⁱ、企業は環境変化に対してその組織能力(organizational capabilities)を活用して適応しようとする。本稿では1980年代の競争戦略論の考察から始めよう。図5「ポーターの生産性フロンティア」が象徴するように、競争戦略論は伝統的なミクロ経済学と産業組織論をベースにしてつくられた枠組みであり、企業の独自能力や個性は時間とともに市場競争の中で競

合他社と相殺されていくとみなされるⁱⁱⁱ。その基本的フレームワークは完全競争市場モデルであり、ここでは企業は市場メカニズムのなかでやがては超過利潤ないしレントを剥奪される運命にある。ポーター流に言えば、完全競争市場はそこで競争している企業にとっては悪夢である。ポーターの競争戦略論は、悪夢のような完全競争を避けるために企業はどのように行動すべきかを追求したのであり、その分析ツールもここに焦点がおかれている。

この競争戦略論の視座からみると、図5に示したように、伝統的に日本企業が得意とする業務効率率(operational effectiveness)の改善は、所詮は生産性フロンティア(ベストプラクティスの状態)に至るまでの努力でしかない。図5に引用したポーターの文章が「トラップ」と呼んでいるように、そうした努力はポーター的な意味での戦略ではないし、持続的な競争優位をもたらすものでもない。

競争戦略論では、各企業の資源と組織能力はやがて相殺されてすべての市場参加者が同じ資源と能力を持つようになるという枠組みをベースとしている(Barney, 1991)。この前提に立つのならば、企業が生産性フロンティアに達するまでのオペレーショナルな効率性追求(ダイナミック・ケイパビリティ戦略論ではオーディナリー・ケイパビリティと呼んでダイナミック・ケイパビリティと区別している)よりも、ベストプラクティスまで達したときに企業はどう行動するのかのほう



出典：M. E. Porter, “What is Strategy?”
Harvard Business Review, Nov -Dec 1996
 74 (6), 61 -78. p.62 の図に加筆作成。

図5 ポーターの「生産性フロンティア」

が、重要性の高い戦略課題ないしKSF（鍵となる成功要因）となる。その答えが差別化か低コスト化のトレードオフ的ポジショニングの主張になる。ポーターが差別化戦略をより推奨することも、競争を避けるための戦略策定という彼の論理からすれば当然である。そしてこの理論は、自社にとって魅力的な業界を探すという外部環境分析とM&Aによる多角化という新たな時代を開く契機となった。

この新たな時代の主役はプランニングとアナリストであり、彼らが企業の頭脳を担い、戦略を策定した（Mintzberg, 1994a, 1994b）。そして主役の座から外されたのは現場の創発的な組織能力と経営者のビジョン・経営理念の戦略的機能であった。ビジョナリー・リーダーシップ戦略という概念はミンツバーグらの用語である（Westley and Mintzberg, 1989）。ポーター流の競争戦略論には、企業が戦略的行動（戦略策定も含む）をする場合にその出発点となる経営者ないし組織の価値観が戦略に入る余地が少ない。ここでは企業は伝統的ミクロ経済学の利益極大化モデルの枠にはめられてモデル化される。しかし現実の経営者や企業はビジョンとカルチャーをもち、そのための利益を追求するという理念的要素が重要な行動エネルギーとなる。たとえばマブチモーターが生産コストの削減を徹底して追及してきたのは、もちろん競争に勝つためであるが、単なる利益極大化のためではなく、同社のアイデンティティともいえる企業理念から発した行動であった。そのため同社は「適正な利益」をビジョンとしている（馬淵、

“Operational effectiveness means performing similar activities better than rivals perform them.”

“Differences in operational effectiveness were at the heart of the Japanese challenge to Western companies in the 1980s.”

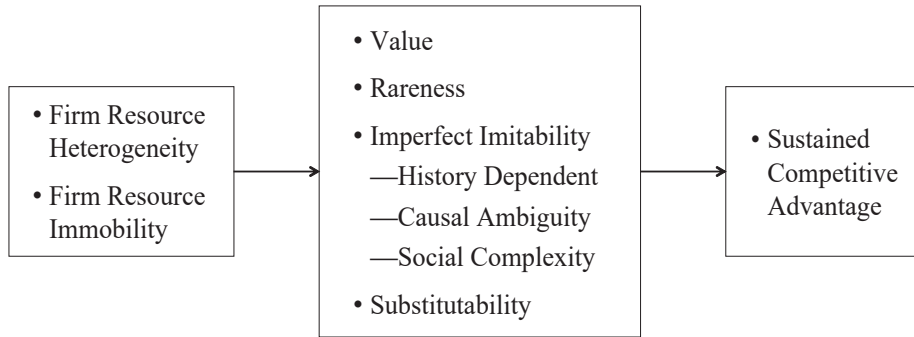
“But as the gap in operational effectiveness narrows, Japanese companies are increasingly caught in a trap of their own marketing.”

出典：Porter 1996, pp.62-63.

2000, 第4回, p.114)。

競争戦略論に対して1990年代からの資源ベース論（Resource Based View）の論者は、内部資源に着目して企業の異質性（heterogeneity）と資源の移動困難性（immobility）を唱え、また環境の捉え方における時間軸の重要性を主張した。これらの主張は、ポーター戦略論の産業組織論に対して新たなミクロ経済学的基礎付けを創出することに主眼があった。

市場競争において、企業が所有する資源はそれぞれに異質であるという主張（異質性）は資源ベース論の基本である。完全競争市場モデルでは、差別化されない商品をめぐる取引が無数の生産者と消費者によって生産量と価格のみで調整される。資源ベース論は、これに対して企業資源の異質性を主張する。この論理を表明したのがバーニーの古典的な論文（Barney, 1991）である。バーニー（1991）は企業がどのような場合に長期的に競争優位を保持できるのかを説明する際に、競争戦略論的な枠組みである企業の同質性（homogeneity）モデルに対する異質性（heterogeneity）モデルが鍵になることを主張した。企業の資源が長期間（持続的に）異質であり続けるのは、資源が競合他社から模倣（duplicate）されないからである。先行者優位（first-mover advantage）にせよ、先行した企業の製品や資源が業界他社から模倣（あるいは人材や技術のように資源が移動[mobile]）された瞬間から先行者であることの優位性は薄くなる（Barney, 1991, p.104）。持続的競争優位のためには、企業は魅力的な業界を



出典：Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, 17 (1), p.112.

図6 資源の異質性と移動困難性 & 持続的競争優位

見つけてそこに参入しポジションをとること（複数ならば多角化）ではなく、自社の内部に他社から模倣（移動）されない資源を育成することが重要であり、資源はひとつでも参入する業界は多様であるという別のアプローチの多角化戦略を提唱している。後述するが、マブチモーターの経営者は「多角化ではなく多用途化」（馬淵，2000，第1回，p.87）戦略という表現を使ったことがある。この意味でマブチモーターの持続的競争優位は資源ベース論の枠組みからよく理解できる。

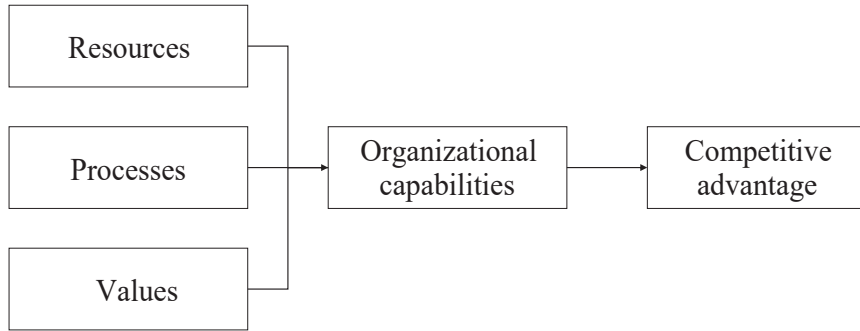
図6「資源の異質性と移動困難性&持続的競争優位」が示すように、資源ベース論が持続的競争優位の源泉であると主張する資源とは、企業に競争上の「価値」をもたらすような資源（汎用化した技術などは企業に付加価値をもたらさない）であり、「希少価値」があり、「完全に模倣することは困難」であり、戦略を実行するために必要な資源として「代替」のききにくいものと定義されている（Barney, 1991）。自社製品の模倣品が容易に出来たり（模倣の容易さ）、技術者が頻繁にライバル企業から引き抜かれたり（資源の移動）、同性能の製品を別の方法（代替）で生産できるのであれば、自社に持続的な競争優位は存在しないだろう。したがって資源ベース論の枠組みからみれば、持続的競争優位を獲得するためには幹部社員、従業員に対する心からの配慮と福利厚生が重要になる。こうして外部環境の選択よりも組織ケイパビリティを重視する資源ベースの戦略論の枠組みができあがった。

この枠組みから実践へのインプリケーションは

「選択と集中」として単純化されて知られるようになった。すなわち、長期的なビジョンを見ずして自社資源を評価し、戦略実行のために必要な資源と売却すべきものに資源の選択をする。戦略目標と自社資源のギャップを測り、M&Aなどの手段によってビジョンを現実的なものにする等である。とりわけ「未来のための競争」（Hamel and Prahalad, 1994）は自社の資源と能力をベースにした戦略論（コア・コンピタンス論）として広く膾炙して大きな潮流となった。

このころから半導体産業のムーアの法則やインターネット企業の興隆を背景にイノベーション戦略論が台頭した。とりわけクリステンセンの破壊的イノベーションの議論は戦略論に大きな影響を及ぼした。技術環境の変化が急速になればなるほど、生身の人間からできている企業の組織能力とのギャップが問題になった。すなわち、成功を収めて大規模化した既存企業は「破壊的イノベーション」の前にその競争優位を失うという理論である。その理由は、大企業の経営者の傲慢や無能のためではない。むしろ階層的な官僚制大企業が効率的であるがゆえに、また事業担当マネージャーが優秀であり企業利益のために努力しているために、大企業の組織能力はある種のイノベーション（すなわち破壊的技術）に対して無力化するというのがクリステンセンの議論であった。

クリステンセンの議論から、ビジョナリー・リーダーシップ戦略を考察するために重要な論点について述べておこう。彼は「資源ベース論への貢献」と断って次のように主張する（クリステン



出典：Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000), "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March-April, 2000, pp.16-20 より作成。

図7 クリステンセンの組織能力論

セン他, 2003, p.216)。組織能力という概念は重要だが曖昧であるから、「組織にできることとできないことを決定づける」(Ibid.) 3つの要素に解体することで、組織能力を的確に評価できるようになるというのである。それは資源、プロセス、価値基準の3要素(図7)である。「資源」については、人的、財務的、関係的などの資産をさすので最もわかりやすい。「プロセス」は、組織に投入された資源を組織のなかで価値ある製品・サービスに転換して産出するあいだの変換過程を意味する。ここは重要な点なのでクリステンセン他(2003, p.225-228)のプロセスに関する定義を箇条書きにまとめておこう。

- 特定の業務を組織メンバーが実行するためにつくられた段取り、ルーティン、手続き
- 公式な規則、または非公式あるいは無意識の組織文化
- 開発や物流、製造や顧客サービスなどに関わる付加価値プロセスは第三者から理解しやすい。意思決定支援などの戦略的判断に関わるプロセスは理解しにくい。後者は破壊的なイノベーションを生み出すための「最も深刻な無能力」の原因になることが多い。
- 資源は多くの場合柔軟である。対照的に日常的に使われるルーティンであるプロセスは本質的に変化しない。新規事業が失敗する多くの原因は過去に成功したプロセス(ルーティン)を新しい環境にも適応するためである。

これまで述べてきたように、企業の持続的競争優位は資源と組織能力(resources and capabilities)によって規定される。環境変化に適応するために企業が資源を更新することは相対的に容易であるが、自らの過去の成功を築いたプロセス(ルーティン)を更新することは困難である。戦後アメリカ産業界において、自律的な事業部制組織と多角化戦略が企業の競争優位の源泉となったのは(Chandler, 1962)、資源が分散された組織構造と多角化事業が環境変化に対する分散投資として保険の役割も担ったからである。本稿の対象である住友重機は、表3のような多角化された事業部制組織である。この戦略と組織は、組織能力の硬直性から考えると当然の帰結である。それに対して驚くべきことにマブチモーターは、会社設立から一貫して多角化による環境適応を拒否して「単品経営」で成功を維持してきた。そこにはビジョナリー・リーダーシップという要因があると本稿は考えている。

これに関して重要な論点を提起しているのは、クリステンセンのいう「価値基準」という3番目の要素と組織能力の関係である。この要素についても箇条書きにまとめておこう。

- 組織能力を構成する第3の要素としての価値基準は、ジョンソン&ジョンソンのミッションのような倫理的な信条を含むが、それよりも広義の概念であり「従業員が仕事の優先順位を決定する際に用いる判断基準」(クリステンセン他, 2003, p.228)をさす。

- 企業組織では、上級役員から現場レベルにいたるまで、あらゆる階層の従業員がルーティンにおいて優先順位を決定している。優先順位は日常的な決定である。
- 資源とプロセスは組織に何ができるかを定める成功因子であることが多い。それに対して「価値基準」は組織に何ができないかの制約を定義する。企業のコスト構造と事業規模は価値基準に影響を及ぼす。たとえば粗利益率40%のプロジェクトを推進しようとする企業と別のプロジェクトを探そうとする企業に分かれる。また小規模企業にとって魅力的な事業も、成功した大企業にとっては年商が小さすぎてうまみがないと感じられる。破壊的イノベーションは小規模で薄利から始まるので、大企業は価値観の面からもこの種のイノベーションに参入できない (Ibid. p.231)。

クリステンセンは大企業が陥りやすい「成功の罠」が、経営者の怠慢やマネジャーの油断からおこるのではないと主張する。かつて成功した大企業が環境変化に適応できずに破壊的イノベーターに敗北する理由は、組織能力の問題なのである。

クリステンセンによれば、企業は設立当初、まず「資源」とくに卓越した人材（経営者、技術者、営業部門など）に多くを負って成功する。成功が重なるにつれて組織が複雑になり規模も大きくなる。そしてルーティンというプロセスが公式・非公式に確立する。創業者の価値観が企業に浸透し、その企業らしい組織文化ができてきて、価値基準も確立してくる。この段階で、企業の成長とイノベーションは「プロセス」と「価値基準」によって多く規定されるようになる。この段階では企業は創業者個人の手を離れ、システムとして効率的に活動し始める。こうして企業は成長ととも

に、成功の要因を資源からプロセスと価値基準にシフトさせるとクリステンセンは主張する。その結果、プロセスとしての企業「文化が強力なマネジメント手段となる」(Ibid. p.233)。そしてこの段階にある大企業が大きな環境変化に直面したとき、組織「能力がプロセスや価値基準に移動し、特に文化に埋め込まれてしまうと、変革はとてつもなく困難になる」(Ibid. p.233)。

以上、経営戦略論の視点からみてきたように、企業が持続的にその競争優位を維持することはたいへん困難であることがわかる。さらに、多角化戦略をとらずに「単品経営」を貫いて何度も環境変化を乗り越えることは驚異的である。

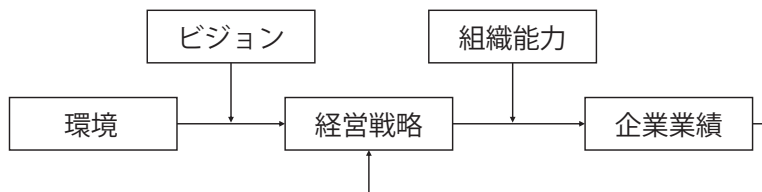
III マブチモーターの事例

1 ビジョンと競争優位

マブチモーターについては2001年に第1回ポーター賞を受賞したこともあり、すでに多くの既存研究がある。本稿では、ビジョナリー・リーダーシップによるCFPとCSPの獲得という観点から、経営理念の成立と競争優位の獲得に焦点を当てて考察する。

ビジョンを軸にした戦略については、1994年に出版された『ビジョナリー・カンパニー』が流行したために、経営戦略論ではビジョンの役割が特定の見方に偏る傾向があった。

われわれが本稿で提起しているビジョナリー戦略は、コリンズとポラスが提唱した戦略と同義ではないし、彼らの戦略論がマブチモーターの成功要因になったわけでもない。実際、馬淵隆一氏が次のように明確に表明したのは『ビジョナリー・カンパニー』が出版されるより20年以上前の



出典：鈴木作成。

図8 ビジョンと企業業績

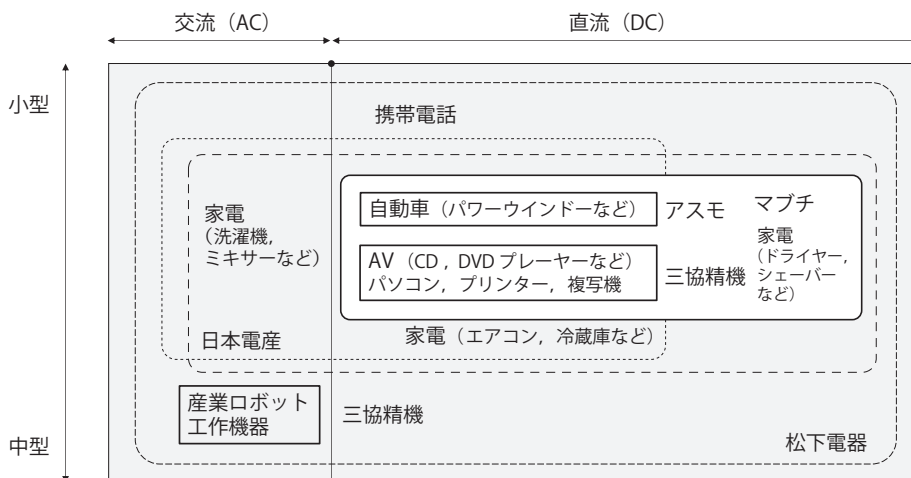
1971年である。マブチモーターの戦略を知る上で重要な表明である。

「世界最大の小型モーター・メーカーとなった要因を、業界人やマスコミ間でいろいろ分析されるが、つまるところ、『経営理念』どおりに会社経営をしてきた一点に尽きるのだ。……わが社の経営理念は利益の追求ではなく、国際社会への貢献であり、その継続と拡大である。利益追求なら、極力高く売ればよいということになるが、それでは世の中のためにならないし、そういう会社は長続きしない。社会に対する貢献を継続し、それを将来にわたって拡大していくことが、わが社の哲学でなければならない。その実行こそが、国際的企業として長期にわたって発展できる唯一の道である。」(林, 2001, 上, pp.207-208)

このビジョン確立から、戦略行動として小型直流モーターの開発と生産に特化する「単品経営」(馬淵氏の用語)と海外展開という組織能力の蓄積がうまれていく。ヒューレット・パカードはそのビジョン「HP ウェイ」で、わが社には社会への貢献 (contribution) という絶対の価値観があると述べている。HP の理念は、企業利益の極大化モデルよりも「われわれの本当の存在理由 (the real reason of our being)」を問いたいと言い、貢献という概念に到達した。マブチモーターのケースでも、利益追求を超えた価値観が同社の活動源となってきた。

図8「ビジョンと企業業績」に示したように、環境の変化に直面した企業は新しい環境に適応するために経営戦略を更新する。新しい戦略が新しい環境に適応している程度が企業業績としてアウトプットされる。これ自体は一般的な枠組みであるが、その際、われわれのモデルでは新たな戦略オプションの選択はビジョンによって規定されることになる。ビジョンがたとえば眼鏡のような機能を果たして、事業ドメインを決める。周知のようにパーソナルコンピューターがブームになった当初に、HP は、自社ならではの技術的貢献が見込めない製品には参入しないという価値観に従ってPC 開発を見送った。少なくとも短期的には利益を見切って、HP は価値観を優先した。同様にマブチモーターは小型直流モーターという「単品経営」のドメインで多角化ではなく「多用途化」を維持してきた。

図9「マブチモーターの製品ドメイン」をみると同社のドメインがビジョンに従って組織能力を絶えず更新しながら選択されていることがわかる。この図の当時、マブチモーターの小型直流モーターの世界シェアは約6割だった。そのうち売上高の4割(数量ベース)を音響・映像機器が占めていた。その後、環境変化に直面して、自動車電装機器向けの市場を更に開拓した。2011年には自動車電装機器用が売上の5割を超えている。自動車用の比率はその後2019年には、



出典：大屋 (2001) p.56 の図より作成。

図9 マブチモーターの製品ドメイン

自動車電装機器用途が同社売上の7割以上を占めた（表1参照）。なお表2には2011年から2019年までの同社の業績概要を示した。2011年、同社はCDプレーヤーの減産で非常に厳しい状況に置かれていた。これを乗り切った戦略については後述するが、マブチモーターは一貫して小型直流モーター業界から離れなかった。模倣困難な自社資源を「多用途化」することで環境変化に適応したのであり、チャンドラーやアンゾブ的な意味での多角化は採用しなかった。ビジョンの戦略的機能は大きいと言わざるを得ない。

また、図8に戻れば、戦略論でいう「組織は戦略に従う」（Chandler, 1962）の主旨は、多角化戦略を実行し成果を得るためには組織構造と調整の方法も変えなければならないということである。われわれは資源ベース論にしたがって、戦略と組織の連関を組織能力（オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの区別がある）として広義にとらえた。組織はこの意味で、戦略と業績のモデレーターなのである。組織のリーダーの能力は、「両利きの経営」（Tushman and O'Reilly, 1996）が指摘するよう

表1 マブチモーター販売額（億円）[構成比（%）] 生産数量

年度	2011	2015	2019
民生・業務機器用	381 [48.4]	468 [32.7]	389 [25.7]
自動車電装機器用	407 [51.6]	964 [67.3]	980 [74.3]
平均単価（円）	52.34	98.14	94.91
モーター生産数量（百万個）	1,535	1,475	1,371

出典：マブチモーター有価証券報告書，ファクトブック各年版より作成。

表2 マブチモーターの業績（億円）と組織

年度	2011	2015	2019
売上高	788	1,431	1,318
営業利益	30	229	175
当期純利益	-4	185	142
営業利益率	3.9	16.0	13.3
ROE（%）	-0.3	8.0	5.8
総資産	1,813	2,562	2,682
純資産	1,685	2,332	2,451
自己資本比率（%）	92.9	91.0	91.4
売上高R&D比率（%）	4.4	3.6	3.8
海外生産比率（%）	100	100	100
海外販売比率（%）	88.9	91.9	89.0
生産拠点工場長海外人材比率（%）	—	—	85.0
グループ従業員数（人）	33,918	24,419	22,061

出典：マブチモーター有価証券報告書，ファクトブック各年版より作成。

に持続的な競争優位のためには不可欠のものであり、われわれは特にビジョンの機能を重視する。

2 ビジョン形成

マブチモーターの前身は、馬淵健一・隆一兄弟によって1958年に設立された馬淵工業株式会社である。翌年、東京科学株式会社に商号変更している。1964年に早くも海外進出しており、香港に100%出資会社を設立した。1971年にマブチモーターに商号変更するまでの間に、同社はニューヨークとフランクフルトに駐在事務所を開設し、台湾の台北市に工場を設立した。

この間、小型モーター業界も大きく発展した。当初は小型モーターの用途は玩具だったが、1950年代後半からテープレコーダーの小型化が進み、創業者兄弟はテープレコーダー用モーターを開発した。当時、小型直流モーターは、研究が未開拓の製品だった。大手電機メーカーも部品の内製化を志向してその研究開発に取り組んだが、研究も技術者もない分野だったので、すべての企業は同じスタートラインに立って研究を始めた。馬淵隆一専務が中心となって研究し、量産方法も確立したのが「FM250」という製品であった。日本の家電メーカーは部品の内製化志向が強く、またマブチモーターを「おもちゃ」用部品と見ていたが、1961年、米国のGE（ゼネラル・エレクトリック）社から受注すると、日本の大手企業もマブチ製モーターを使うようになった。1961年は同社の「実用モーター元年」（林，2001，上，p.176）と呼ばれている。

「実用モーター元年」とは生産システムの合理化だけでなく、組織の基礎が固まった時期でもある。その内実は社史（上，p.181以下）を基に説明すれば次のとおりである。

- 生産の量産化と精密化。換言すればベルトコンベア方式の導入と精密機械工業化。
- 操業の平準化。輸出玩具はクリスマスに集中して売れるが、注文が止まる時期もある。繁閑を埋めるためにマブチの競合は下請けを使った。一般的に「日本的ものづくり」は、階層化されたレイヤー（下請け業者）をバッファにすることで生産の「フレキシビリティ」を実現してきた。しかしマブチモーターは下

請け方式には欠陥があるとみていた。下請け方式では技術は社内に蓄積されない。生産現場で技術が習熟しなければ、新しいイノベーションが創造されないから本当の意味での精密機械メーカーにはなりえないととらえた。

- 市場での価格決定権。マブチモーターは、Fタイプのモーターによって独占に近い価格支配力を得た。市場の需給メカニズムに従えば、この時点でマブチモーターは値上げに踏み切るはずなのだがそうはしなかった。それには経済的な理由と理念的な理由があった。製品価格を下げることによってモーターの用途を広げ、さらなる量産が可能になる。また、マージンが大きければライバルの参入増は避けられないことを配慮した。「適正マージン」（上，p.185）と呼ばれたこの価格政策はマブチモーターの「不変の憲法」（上，p.184）として組織文化の基礎的な構成要素となった。
- マブチモーターの「憲法」とは組織のDNAである。このDNAは経済的利益の理由から決定したわけではなく、経営理念とも深くかかわっていた。1963年、身内同然と信頼してきた経営幹部5名による大胆な背任横領が起こった。彼らは帳簿操作による億単位の裏金づくりとその流用にとどまらず、社内の役職者、工場長、営業部長をてなずけ反社長の派閥を形成しクーデターを謀った。結局は5人の辞職願で解決したクーデターを、創業経営者は組織のマネジメントを変える機会とした。社史には「この『昭和』38年事件』は、社報にこそ一行も掲載されなかったが、マブチの経営をいわゆる中小企業から、世界のマブチへ雄飛させる意識改革のステップとなった事件」（上，p.204）と記されている。この事件まではマブチモーターの経営理念は組織に浸透しているとは言えなかった。そこで「国際社会への貢献とその継続的拡大」という新理念を定めた。この理念はマブチ「憲法」（上，p.204）となった。

創業経営者は、この事件の反省から「何のためにマブチという会社を経営し、何のためにみな汗して働くか」という基本的な哲学」（上，p.205）の必要性を知った。そしてクーデターの当事者た

ちが考えていたような「会社は利潤追求をするためにある」という考え方を否定した。「利潤追求はマブチにとって絶対に究極の目標ではない。なぜなら、利潤追求が目標なら、あくせくしてモーターをつくるよりも、一攫千金の株式投機や不動産投機をねらうほうが早道だという議論も成り立つ」(上, p.205) からである。「投機は社会に一片の新しい価値を創出するわけでもない」(上, p.205)。むしろ「会社の利潤というものは、貢献の度合いに応じた反対給付である」(上, p.206) という思想から、1971年、マブチモーターの経営理念が策定された。この経緯からみて、マブチモーターにとって経営理念が対外的なアピールのためのお飾りではないことがわかる。そうではなく、組織のアイデンティティとビジネスモデルそしてガバナンス問題に深く根ざした信条であると推察できる。

3 経営戦略の特徴

上述のような経緯でマブチモーターの経営理念が固まった。戦略は理念に従う。この理念からマブチモーターの次のような戦略が推進されていくのである。

3-1 小型直流モーターに特化

マブチモーターは「単品経営」で成長してきた企業である。本稿では紙幅の関係から触れることができなかったが、住友重機工業の多角化経営と

比較するとその特徴がうかがわれる。アンゾフ、チャンドラーにみるように多角化は企業成長のための古典的な戦略である。競争戦略論の外部分析やコア・コンピタンス論の「選択と集中」論も、結局、この古典的な成長戦略の延長線上にある。住友重機は、同じ機械に分類されるとはいえマブチモーターとは競争関係にない重機業界であり、ここでは古典的な多角化と「選択と集中」によって業績の回復がみられた(表3)。

3-2 製品の標準化

標準化は、ポーター賞受賞の際も高く評価され、多数の文献が指摘するマブチモーターの成功要因である。セットメーカーから受注生産するのが常識だったころのモーター製造は、利益率の低い、代替可能性の高い、多品種少量生産だった。マブチはモーターを少数モデルに標準化して大量生産を可能にした(楠木, 2001; 村田, 2016)。標準化生産は、顧客の細かいニーズに合わせてカスタマイズしないので、販管費・営業部門のコストを削減できる。実際、マブチモーター(連結ベース)の販売部門は2011年で全33,918人のうち0.6%を構成し、2015年は全24,419人中0.9%、2019年は全体が減ったこともあって22,061人中1.2%となっていて少数である。

標準化が可能にした大量生産は、フォード生産方式で知られているように製品単位の原価を削減することに競争優位(規模の経済)がある。徹底

表3 住友重機工業の事業構成の推移(億円)

事業/売上高	2011	2015	2019
機械コンポーネント (減・変速機)	932	1,026	1,305
精密機械 (プラスチック加工機械)	1,441	1,464	1,850
建設機械 (油圧ショベルおよび道路機械)	1,589	2,020	2,728
産業機械 (液晶ディスプレイ製造装置他)	807	758	870
船舶	581	261	329
環境・プラント (ボイラー、産業廃棄物処理装置、大気汚染防止装置)	801	1,055	1,490

出典：住友重機工業有価証券報告書各年版より作成。

して低コスト化を追求するマブチの組織文化の強みは危機のときにこそ発揮される。2011年、第1期省人化計画(2011-2013)をスタートさせ、第2期省人化計画(2014-2016)さらに生産技術戦略として第3期省人化計画(2017-2019)に継続された。生産部門の人数は生産の合理化の成果が見られ、常に減少傾向にあるがこの間、2011年の10.2%減、2014年の10.6%減、そして2019年は6.8%減少しており、人数にして32,290人から20,394人への生産合理化を実現した。こうした戦略をベースに、マブチモーターは高利益率ポジションを獲得し発展させたのである。

3-3 多用途化と組織プロセス

製品を低コストで生産できる能力はマブチに強い競争力をもたらした。しかし低コスト生産能力のみでマブチが長期間その競争力を維持し発展させてきたわけではない。複数の戦略的要因が重なって、競合他社には模倣困難な競争優位の源泉となった。

玩具から家電へ、家電から自動車電装機器へという「多用途化」(馬淵, 2000)が、マブチの「単品経営」を成功に導いている戦略である。「新しい市場の段階的な開拓」(楠木, 2001, p.23)は、組織能力のグレードアップすなわち段階的な製品開発を必要とするチャレンジの連続を意味した。表1のセグメント別販売額構成比の変化はそのままマブチのイノベーションの蓄積を示している。マブチモーターは、新市場を開拓する際はプロジェクトチームによる徹底した調査と検討によっ

て、自社資源を効率的に活用できる分野を選び抜く。

2000年頃、世界で約9億個生産される小型直流モーターの80~90%がマブチモーター製であり、その営業利益率は30%を超えていた。同じ頃からCD・DVDプレーヤーがデジタルの新型機器に代替され始めた。日本のセットメーカーは楽観的だったが、マブチモーターの海外駐在社員からは脅威論が聞かれた(村田, 2016)。マブチモーターが環境変化に対応するためのプロジェクトチームを設置したのは早くも2000年である。そのメンバーは取締役と部長であり、1年間あまりをかけて以下のような議論を徹底的に行った(村田, 2016, p.199)。

- マブチモーターの存在意義の再確認
- マブチモーターが変えてはいけないことの再確認
- 成長性が期待できて付加価値が認められる分野の探索・産業調査

このプロジェクトの成功によってマブチモーターは危機を脱し、AV機器から自動車への転換を果たした(村田, 2016)。村田が指摘したとおり、このプロジェクトの意義は決定的であろう。かつてのシャープでは「緊プロ(緊急プロジェクト)」が存在したが、マブチのプロジェクトはシャープよりも腰を据えた骨太の戦略チームであると推測される。

表4 住友重機工業の実績(億円)と組織

事業/売上高	2011	2015	2019
売上高	6,241	7,008	8,645
営業利益	471	506	568
当期純利益	279	243	457
ROIC (%)	7.4	7.6	7.3
総資産	6,269	7,829	9,952
純資産	2,693	3,651	4,650
自己資本比率 (%)	42.6	48.1	46.7
従業員数(人)	17,025	18,061	22,543

出典：住友重機工業有価証券報告書、統合報告書2020より作成。

2011年から数年間、マブチモーターの業績がV字回復したのは、2000年頃からのプロジェクトチームによる戦略策定つまり組織能力の成果であると言える。その活動と成果を具体的に同社の発表資料から確認すると以下のとおりである。

- 2002年、売上高1,164億円（内、音響・映像機器の販売額502億円、自動車電装機器296億円）の時点でパワーユニットモーター事業部を新設し、製品企画・原価企画（SG）プロジェクトを発足させ、国際分業体制推進統括（KBS）委員会を発足させた。
- 2008年、売上高926億円（内、音響・映像機器213億円、自動車電装機器428億円）の時点では、戦略製品のパワーユニットモーターの業績が16.4%向上した。そして2009年、翌年度からの新戦略を策定し「新たな成長軸の確立と経営環境に即したコスト適正化」と「自社保有技術の見極めと技術の飛躍角度の最適化」を重点活動とした。2010年代の業績向上は、それ以前に積み上げられたこうした戦略策定の結果である。
- 表2に見られるように、東日本大震災による大きな景気変動があった2011年の業績（売上高788億円、営業利益30億円、当期純損失4億円、営業利益率3.9%、ROE - 0.3%）から2015年には急速な回復（売上高1,431億円、営業利益229億円、当期純利益185億円、営業利益率16.0%、ROE8.0%）を達成している。

これは「存在意義の再確認」をベースにして高付加価値分野を探索した組織能力によるマブチのビジョナリー戦略の成果であろう。

3-4 中国、アジアでの海外直接生産

マブチモーターは1964年設立の香港マブチに始まり、1990年代になるとすべてを海外生産にした。今日では当然視される海外直接投資による生産移転を、マブチは先駆けて行なった。

3-5 一極集中の営業体制と直接販売

セットメーカーごとにカスタマイズしないので、営業部隊のコストを減らし、販管費を削るこ

とができる。その分を製品の「もっともっと安く」（大屋，2001）という低価格化にまわすことで競争力を高める。

以上のような戦略がマブチの成功を支えた。マブチモーターの評価として「筋のいいストーリー」つまり効果的な戦略による成功（楠木，2010）という表現や「逆境に強いニッチ企業」（村田，2016）と称されている。また、ポーター賞の審査基準は、(1) 他社と違うユニークな競争優位、(2) 維持可能な競争優位、(3) 優れた収益性（投下資本利益率 ROIC、営業利益率 ROS など）の3つであり、この観点から評価されてきた。このような既存の評価に加えて、マブチモーターの「憲法」や価値観を戦略的意図として重視する必要がある。

IV 結論

最後に本稿の観点からマブチモーターを評価して終わることにしたい。住友重機工業についての考察は別の機会に譲る^{iv}。本稿は、2010年代のマブチモーターの企業業績（CFP）がどのような要因で急速に回復したのかを明らかにした。実務的にはCFPに帰結する変数は多いだけでなく複雑に因果関連が錯綜しているはずである。研究者はそれぞれの視点から関心のある変数を選び出して因果連関を説明しようとする。その説明が合理的であれば、他社はそのケースの戦略を模倣しようとするか、模倣困難な場合は少なくとも参考にできるだろう。マブチモーターについては既に著名な研究があるが、われわれは本文中でそれらに言及した。本稿独自の結論は、表5にあるように主要理論との比較からマブチモーターの2010年代の業績を説明したことである。

●競争戦略論

競争戦略論の定式化から言えば、マブチモーターの競争優位はコスト・リーダーシップ戦略がもたらしたものである。原則としてその定式化は正しいものの、マブチの標準化や「多用途化」戦略を実態に即して、新用途に立ち向かうたびに繰り返される研究開発における差別化戦略と新市場の選定をめぐる腰の据わった（シャープの「緊プロ」との相対的な比較）プロジェクトチームによ

表5 マブチモーターの競争優位

経営戦略論	理論的定式化	実際の競争優位の源泉
競争戦略論	コスト・リーダーシップ	1950年代まだ玩具用部品メーカーだったころから一貫して低価格化を実行して競争力を維持。標準化と海外展開はそのための手段である。ただし、玩具用から家電用、自動車電装機器用へと「多用途化」を進める節目に製品開発に挑み競争を差別化することに成功してきた。ポーター流の定式化には収まらない、差別化によるコスト・リーダーシップ戦略と呼ぶのがよりの確であろう。
資源ベース論	競争優位をもたらす模倣困難な内部資源	最重要な資源は経営者のリーダーシップであろう。製品を開発し、小型直流モーターという限定的な事業ドメインを決定し、価格政策でも信念を貫いた。また組織の危機に直面した際には経営理念を策定し、組織文化を形成した。そのビジョンは行動指針に具体化されて製品開発、海外人事政策から本社建物の設計にも一貫して実行されている。
クリステンセン	バリューに依るリソースとプロセス	企業の価値観は「企業の目的・存在意義」の定義に最もよく表明される。マブチモーターはHPを想起させるような定義で「利益の極大化追求」を否定して社会的な意義を提唱している。その価値観から社会全体に役立つイノベーションをもたらす、資源とプロセスは価値観に整合的である。顧客、株主、コミュニティなど社会全体の信頼を得る要因となっている。

出典：鈴木作成。

る戦略策定などをみると、低コスト化が主要因であるが、それを実現するための多くの組織能力は、教科書的な例で言うフォード生産方式の低コスト化と同列に論じることができないというのが本稿の結論である。マブチの場合は差別化を前提としたコスト・リーダーシップ戦略とでも呼ぶべきであろうか。そういう定式化は古典的とも言えるポーターの戦略論の枠組み（3つの基本戦略）を壊すことになるかもしれないが、実際に、他社に先駆けた研究開発による差別化がマブチモーターの低コスト戦略の大前提なのである。

もうひとつ重要な論点を本ケースは提起した。ポーターは、業務効率化（operational effectiveness）への企業努力について戦略的トレードオフとの関係から高く評価しない。マブチのケースは、低コスト化をはかる組織全体での業務効率化がいかに持続的な競争優位をもたらすかの事例となっている。日本企業には戦略がないというポーターの議論は、この点に関しては日本企業の組織能力を過小評価していると言わざるを得ない。ダイナミック・ケイパビリティ論ではこの議論はオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの概念として継続されていることも注意しておきたい。

●資源ベース論

次に、内部分析、資源ベース論からの定式化を検討しよう。この視点から見るとマブチモーター

の競争優位は模倣困難な内部資源の発見とアップグレードにあると定式化される。とりわけ、経営者のリーダーシップやイノベーションを促進する組織文化は重要な要因である。近年のダイナミック・ケイパビリティ論が指摘しているのは、環境が大きく変わる現代では、経営者が機会とリスクを他社に先駆けて「感知（sensing）」したり、自社の資源を新しい環境にあわせて適合する「再配置（reconfiguration）」がいかに困難であるかという点である（Teece, Pisano, Shuen, 1997; Teece, 2007）。また広義の資源ベース論から指摘されているのは、企業が大規模になると所与の目標に対して資源を合理的に管理する「マネジメント」層が組織を動かすようになり、目標を策定する「リーダー」層が不在になるという点である。社会人大学院のMBAでリーダーシップ教育が盛んになっているのは、この文脈でリーダー不在が問題視されているためであろう。とりわけ日本企業では、ミドルマネジメントが組織の担い手として大きな役割を果たしてきた伝統がある。リーダーシップは組織の不可欠な能力であること、経営理念（ビジョン）の策定と実行においてその能力の差が明らかになる。

マブチモーターは「国際社会への貢献とその継続的拡大」というビジョンを確立した。この言葉自体は、2021年の今日では当たり前の言葉である。しかし本稿で述べたように、このビジョンは

1971年に策定されており、先駆けて国際化したマブチが、組織内部の危機的な経験をもとにリーダーが絞り出した理念である。今日のわれわれが見ている「国際社会」と同社ビジョンが伝えようとしている「国際社会」は概念を異にする。この理念から4つの経営基軸（行動指針）が生まれた。マブチモーター『統合報告書2019』2019年12月期より引用する。

1. より良い製品をより安く供給することにより、豊かな社会と人々の快適な生活の実現に寄与する
2. 広く諸外国において雇用機会の提供と技術移転を行い、それらの国の経済発展と国際的な経済格差の平準化に貢献する
3. 人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる
4. 地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う

このようなビジョンを組織活動全体に一貫することで、徹底したコスト管理による安価で高品質な製品作りがうまれている。利潤極大化ではなく社会への貢献の反対給付としての「適正な利潤」というポリシーが、競争力のある組織能力をつくりだしている。ここにビジョナリー・リーダーシップ戦略の論理が見いだされる。このビジョンに基づく行動は財務戦略にもあらわれており、マブチは自己資本比率90%前後を維持しながら、ROEは8%前後を保っている。米国流に財務レバレッジを強めさえすれば、マブチのROEは簡単に米国企業並みの二桁になるはずだが、それはビジョンに反するのである。指数を上げることよりも自社のビジョンを一貫して守る、そして業績を上げる。この姿勢は、2019年から始まった統合報告書にあるように、SDGsへの対応に結びついている。「本業を通じた社会への貢献こそ経営の真の目的である」（統合報告書2019の大越博雄CEO）という姿勢を、マブチモーターは50年以上貫いてきた。同社のCSP（企業の社会的業績）の数値はCFP（財務業績）にともなっていくことが予想される。

ある時点（2011年）からある時点（2019年）

までのCFPの変化は、それ以前の競争状況によって規定される。その時点でのCFPはそれ以前に企業の環境がどのように変化したのか、それに対して企業はどのように組織能力を蓄積し、何年間も戦略的に一貫した活動を積み重ねた結果、CFPの数値がもたらされる。したがってその期間までの準備期間を考察することが重要なのである。CSPはより直接的に企業のビジョンが繁栄されるが、CSPだけのために（社会貢献だけのために）活動する企業は存在しない。CSPとCFPとの連関が問われるゆえんである。

注

i 本稿は佐々木宏、スコット・デイヴィス、鈴木秀一の共同研究の成果の一部である。われわれが共同研究の一環として、2019年に、マブチモーター株式会社を訪問調査した際に貴重な時間を割いてくださった幹部社員の方々、およびそのアレンジの労をとっていただいた幹部社員の方に記して感謝いたしたい。住友重機工業については本稿ではほとんど触れることができなかったが、貴重なご意見をくださった関係者の方々に記してお礼申し上げたい。本稿の文責は「I 実証研究レビュー」を佐々木が、その他を鈴木が、CSPの理論考察をデイヴィスが担当した。全体の構想については全員で討議して決めた「化学反応」の結果である。なおマブチモーターの事例研究の部分にも三人の定期的な討議（2020年はオンライン）の成果が反映されているが、記述上のミスがあれば、その責任は鈴木にあることをお断りしておきたい。本研究は立教大学経営学部共同研究プロジェクトの一部（2019年度、2020年度）であり資金支援を受けた。

ii ビジネス・エコシステムと経営戦略・組織の考察については、鈴木秀一・スコット・デイヴィス・佐々木宏（2019）、Suzuki, Davis, Sasaki（2020）を参照されたい。

iii この点を詳細に検討した重要な貢献はBarney（1991）がある。

iv 住友重機の事例研究を別の機会にした理由は、重機械工業という産業の大きさ重さのためである。この業界は戦後日本の土台をつくった産業であり、住友重機はその代表的な企業である。歴史は古く1888年操業であり、多数のM&Aを経て複数の産業に多角化し、組織も複雑な事業部制構造をなし、幾多の危機を乗り越えて存続している。このような企業を戦略と組織から整理して、組織の転換点でどのような組織能力が奏功したのかを明らかにするための余裕がなかったからである。2008年ドイツの事業に進出した際に同社のCSPは上昇したと推測されるが、

その決定はどのようにしてなされたのか、社長が比較的定期的に交代していたが、その際の戦略的継続性はどの程度維持されたのか、環境変化に対するプロアクティブな「感知」と対策はどのようになされたのか、あるいは財務戦略とメインバンクとの関係などの問題がまだ分析できていない。重工業、工作機械などに関してコンパクトにまとめた文献としては沢井実 (2015)『(産業経営史シリーズ6) 機械工業』日本経営史研究所を、また最近の動向を知るための好著としては林隆一 (2021)『工作機械・ロボット産業のエコシステム』晃洋書房を参照されたい。

参考文献

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press. (三菱経済研究所訳 (1967)『経営戦略と組織』実業之日本社).
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2000)『イノベーションのジレンマ』翔泳社).
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, March-April 2000, 16-20.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution*, Boston: Harvard Business School Publishing. (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳 (2003)『イノベーションへの解』翔泳社).
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built To Last*, Harper Business. (山岡洋一訳 (1995)『ビジョナリー・カンパニー』日経BP社).
- Collis, D., & Montgomery, C. (2005). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Irwin.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business & Society*, 36 (1), 5-31.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1994a). Rethinking Strategic Planning, Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27 (3), 12-21.
- Mintzberg, H. (1994b). Rethinking Strategic Planning, Part II: New Roles for Planners. *Long Range Planning*, 27 (3), 22-30.
- Mintzberg, H. (1994c). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February 1994, 107-114.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- Packard, D. (1995). *The HP Way*, Harper Collins Publishers. (伊豆原弓訳 (1995)『HP ウェイ』日経BP社).
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 74 (6), 61-78.
- Quéré, B. P., Nouyrigat, G., & Baker, C. R. (2018). A Bi-Directional Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Ratings and Company Financial Performance in the European Context. *Journal of Business Ethics*, 148 (3), 527-544.
- Sasaki, H., Davis, S. T., & Suzuki, S. (2020). Visualization of Bi-directional Paths between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance of All Listed Companies in Japan. Paper presented at the Asia Pacific Conference on Information Management 2020 (APCIM2020), Taiwan.
- Sasaki, H., Suzuki, S., & Davis, S. T. (2021). An industry based analysis of CSP proceeding path and CFP proceeding path on the CSP-CFP matrix of all listed companies in Japan —An application of Sankey diagrams on 6,382 data points over 9 years —. Presented at the 2nd Vietnam-Japan International Business Conference (at Rikkyo University), Tokyo.
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological Economics*, 68 (1/2), 46-55.
- Suzuki, S., Davis, S. T., & Sasaki, H. (2020). Business Ecosystems. In Samuel Idowu, René Schmidpeter, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, Mara Del Baldo, Rute Abreu (Ed.). *Encyclopedia of Sustainable Management*, Springer.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance - Financial Performance Link. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 18 (4), 303-319.

- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. *Business & Society*, 55 (8), 1083-1121.
- Weisheng, L., Chau, K. W., Hongdi, W., & Wei, P. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002-2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195-206.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10, Summer (Special Issue: Strategic Leaders and Leadership), 17-32.
- Zhao, X., & Murrell, A. (2021). Does A Virtuous Circle Really Exist? Revisiting the Causal Linkage Between CSP and CFP. *Journal of Business Ethics*.
- 林 芳典 (2001) 『マブチモーターの半世紀』上・下, マブチモーター株式会社。
- 疋田文明 (2004) 「実力企業強さの秘密マブチモーター(株)」『商工ジャーナル』日本商工経済研究所, 30 (12), 48-51。
- 小阪玄太郎 (2009) 「標準化と技術進歩のサイクル：マブチモーターによる標準化戦略の再検討」『一橋研究』34 (2), 17-30。
- 楠木 建 (2001) 「ビジネスケース・マブチモーター：標準化戦略と持続的な競争優位」『一橋ビジネスレビュー』49 (2), 160-179。
- 楠木 建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 馬淵隆一 (2000) 「社長大学」1-4, 『日経ベンチャー』2000年9月-12月号。
- 村田朋博 (2016) 『電子部品・営業利益率20%のビジネスモデル』日本経済新聞出版社。
- 大西勝明 (1999) 「日本の国際分業の進展：マブチモーターの事例 (中国華南経済圏視察団報告)」『専修大学社会科学研究所月報』434, 44-48。
- 大藪恵美 (2002) 「第1回ポーター賞受賞企業から学ぶ」『一橋ビジネスレビュー』2002. 7. 22。
- 大屋奈緒子 (2001) 「ケーススタディ, マブチモーター：もっともっと安く!」『日経ビジネス』2001年11月5日号, pp.54-57。
- M. ポーター, HOYA ビジョンケアカンパニー (2002) 「ポーター教授の戦略論サブノート (2) HOYA, マブチモーターとの対話」『週刊東洋経済』(5772), 2002-7-2, 88-95。
- 鈴木秀一・細萱伸子・出見世信之・水村典弘 (2017) 『経営のルネサンス：グローバリズムからポストグローバリズムへ』文真堂。
- 鈴木秀一・スコット・デイヴィス・佐々木宏 (2019) 「ビジネス・エコシステム：組織論と経営戦略論からの射影」『日本情報経営学会誌』39 (2), 4-14。