

# ホンダ・エフェクト論争の批判的検討

——理論と歴史の協働の一例として——

太田原 準

- I はじめに
- II ホンダ・エフェクト論争の問題点：「計画」モデルと「創発」モデルの危うさ
  - II.1 BCG レポートの目的と内容
  - II.2 パスカルによる BCG 批判
  - II.3 ボタンの掛け違い
  - II.4 論争の党派化と伝言ゲームの展開
- III ホンダ・エフェクト論争における代替的見解と拡張された論点
  - III.1 メイアによるホンダ・エフェクト論争とパスカル研究への批判
  - III.2 アンゾフによるミンツバーグ批判
  - III.3 ポストン・コンサルティング・グループ側からの反論
  - III.4 戦略的意図およびコアコンピタンスとの関係
- IV 検証されるべき論点と実証課題
  - IV.1 戦略の「意図」を巡る相違点
- V おわりに

## Abstract

The purpose of this paper is to critically review the controversy over Honda's success in the American motorcycle market from the perspective of business history and the identification of empirical issues. The controversy began with Richard Pascale's criticism of the Boston Consulting Group's report and was joined by prominent strategic management scholars, including Mintzberg and Ansoff. It was a heated debate over whether what brought Honda success was a well-planned and brilliant strategy or an emergent strategy learned through trial and error, referred to as the "Honda effect". This paper re-examines Honda effect debates continuing more than 30-year and makes the following statements. (1) The BCG report and Pascal's research do not fit together because they have different research objectives and different time periods, even though they both focus on the same case. (2) The difference in their views is emphasized as a "planning or learning" dualism, and findings that attempt to understand planning and learning integrally have not been influential. (3) Although inaccuracies in the empirical aspects of the cases used by BCG and Pascal have often been pointed out, no new fact-finding has been attempted. Therefore, business historians should update the case studies themselves using historical research, and theorists should draw new insights from the updated case. Since the Honda Effect controversy is deeply related to the basic ideas of strategic management theory, it is important to consider what we should have essentially learned from it after correcting the well-known stories.

## I はじめに

アメリカン・ホンダ・モーターが LIFE 誌の 1963 年 6 月 14 日号に掲載したスーパーカブの広告は、多くの人が一度はどこかで目にしたことのある有名な広告である。この広告意匠を含む同社の「ナイセスト・ピープル・キャンペーン」は、アメリカ人の二輪車に対する価値観を「ならず者の相棒」から、「善良な市民の日常の足」へと大きく作り替え変えることになったと一般的に理解されている。

この伝説的広告が象徴する本田技研工業（以下、ホンダと略）のアメリカ二輪車市場への参入は、大学や大学院における戦略マネジメント論やマーケティング論においても市場創造の典型的な成功事例として、定番の教科書教材となっている。しかしながらその背景に、ホンダの市場創造戦略の成功が「事前に合理的に計画されたもの」であったのか、「事後的な学習を伴う創発的なものであったのか」という二項対立的な論争が現在まで存続、展開していることは、あまり知られていない。

ホンダの北米二輪車市場の参入事例を戦略マネジメントの観点からどのように理解すべきかという問題は、「計画」を重視するデザインスクールやポジショニングスクール、「創発」を重視するラーニングスクールなどさまざまな学派を生み出したという点で生産的であり「ホンダ・エフェクト」と呼ばれてきた。戦略マネジメントにおいて事前の合理性を重視するアンゾフと創発を重視するミンツバーグ間の論争は中でも特に有名である。他方で論争が対象とする事例に関して新たな史的検証がほとんど行われてこなかったという点で、創造的誤解が伝言ゲームのごとく、通俗的な見解として独り歩きしている状況といってもよい。

ホンダ・エフェクトという用語を最初に用い、定義したのは、リチャード・パスカルの 1984 年の論文である (Pascale, 1984)。パスカルはホンダ・エフェクトを「ホンダの事例（同社による北米二輪車市場への参入事例、以下同様）から、組織が実験し、適応し、学習する過程を見落としてはいけないことを学ぶこと」であると定義した。それに対して本論文は、ホンダ・エフェクトの定義を「ホンダの事例から戦略マネジメント論が学べること」へと拡張すべきことを主張する<sup>1</sup>。すなわち、パスカルと同時期のホンダの歴史を対象としながらも、パスカルよりはるかに多くのことをホンダの事例から学べる可能性を指摘したいと考えている。

ところで、ホンダの北米市場の参入事例は、21 世紀に入ってもなお戦略マネジメン

1 実際にはホンダ・エフェクトの意味はすでに何度か変更されてきている。例えば、1991 年の「ホンダ・エフェクト再訪」というカリフォルニア・マネジメント・レビュー誌の特集においては、ホンダ・エフェクトとは、戦略マネジメント論においてデザインスクール、ポジショニングスクール、ラーニングスクールとよばれる様々な学派を生み出したことと定義されるようになった (Mintzberg, 1991)。

トの教科書の定番となっているが、もし本論文による問題点の指摘が妥当であり、今後、新たな実証研究によってホンダの事例が書き換えられ、そこから得られる知見や教訓が従来のそれとは大きく異なるものになるのであれば、これら教科書の言説も修正を迫られることになる。そこには、クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』において、破壊的技術が新しい市場を創造する事例として扱われたこと（Christensen, 1997；クリステンセン，2001）や、ユタ大学のバーニーによる『企業戦略論』において戦略という概念の定義そのものを決する事例として引用されたこと（Barney, 2002；バーニー，2003）等の大きな影響力のある文献も含まれる。あるいは、ホンダ・エフェクト論争の中心人物であるミンツバーグのベストセラーである『戦略サファリ』において、様々な学派の主張の違いを例証する事例としてホンダの事例を多用したこと（Mintzberg, et al. 2009；ミンツバーグ他，2013）や、日本におけるベストセラーである早稲田大学の入山章栄の『世界標準の経営学』においても世界のこうした傾向をそのまま踏襲して、ホンダの事例が引用されていること（入山，2019）に対しても例外ではない。

本論文では以下の順序で、ホンダ・エフェクト論争を検討していく。Ⅱ節では、ホンダ・エフェクト論争の問題点が、「計画」モデルと「創発」モデルの二元論的対立が実際には噛み合っていないばかりか、史実にも依拠していないことを指摘する。ホンダ・エフェクト論争はリチャード・パスカルによるボストン・コンサルティング・グループ（以下、BCG と略）の『イギリス二輪車産業のための戦略代替案』と題した報告書（以下、BCG レポートと略）への批判的考察から始まった。ここでパスカルが BCG レポートを自説に都合のよい切り取り方をしたにもかかわらず、次に続く論争の参加者たちがこの点を指摘しなかったことに問題があった。さらにパスカルの主張が計画と創発の二元論的な言説へと転換され、様々な論者たちが引用を繰り返すことによって、解釈が独り歩きしていくプロセスを明らかにする。

Ⅲ節ではホンダ・エフェクト論争において目立たず教科書的な意味で影響力を持たないにも関わらず、バランスある見識と評価できるような言説を取りあげる。メイア、アンゾフ、そして BCG レポートの執筆者の一人であるグールドによるパスカルやミンツバーグの主張への批判的論評や反論を検討することによって、ホンダ・エフェクト論争の二元論的対立が根深い原因を持っていることを示唆しながら、戦略的意図やコアコンピタンスといった新しい観点を生んできたことを明らかにする。Ⅳ節では、ホンダ・エフェクト論争の批判的検討から浮かびあがってくる本来検証されるべき論点や実証されるべき課題は何かについて整理し、今後求められる経営史からの実証研究へとつなげていきたい。

## Ⅱ ホンダ・エフェクト論争の問題点： 「計画」モデルと「創発」モデルの危うさ

### Ⅱ.1 BCG レポートの目的と内容

1975年に刊行されたオリジナルのBCGレポートは本編と資料編から構成されており、前者が約120ページ、後者が約250ページと大部である。ホンダ・エフェクト論争の最初の問題点は、パスカル以降の論争の参加者が、入手の難しいBCGレポートの原典を参照することなく二次引用が繰り返された結果、オリジナルの記述と大きく乖離した点である。その良く知られた典型は、BCGレポートでは、ホンダとイギリス企業との米国市場における競争が分析されていたにもかかわらず、それをホンダがアメリカ企業であるハーレー・ダビッドソンを駆逐する「破壊的イノベーション」として記述したクリステンセンである(Christensen, 1997)。

BCGレポートは、「イギリス二輪車産業」の北米市場における失敗要因と代替的戦略案をイギリス政府に提示するという目的のために書かれたものである。その内容は、日本企業が販売、流通、生産、部品調達で優れたコスト優位を生み出す方法に対して、イギリス企業が相対的に不利な状況にあること、日本企業と競争するための実行可能な戦略の選択肢は何かについて論じたものである。ハーレー・ダビッドソンに関しては、市場のプレイヤーとして触れられることはあっても分析されている箇所はない。

表1は、BCGレポートにおける日本とイギリスの二輪車産業の競争力の比較を要約したものである。BCGレポートの両産業に関する分析は、販売・流通、生産、設計、購買・部品、生産性指標を包括する点で体系的であり、産業研究としてそれ自体興味深い内容である。しかしながら、次に述べるホンダ・エフェクト論争との関連において、あらかじめ確認しておくべきポイントは下記の3点である。

- ① BCGのレポートの目的は、あくまでイギリス二輪車産業の生き残りのための戦略提言であり、日本企業の分析は、日本企業の競争力の強いセグメントを特定化し、イギリス企業が競争を避けるべき市場を明らかにするために付随的に行われている。
- ② 日本企業に対しては、バリューチェーンにまたがる定性的分析をおこない、かつ経験曲線の推定という定量的方法によって、イギリス企業に対する技術とコストの優位性を分析している。
- ③ BCGのレポートは、1959年にホンダがアメリカの二輪車市場に参入後、1975年までどのように競争したのかについて記述しているが、なぜ北米市場に参入したのかという経緯については言及するものではない。

表1 BCG（1975）による日英二輪車産業の比較（要約）

	日本企業	イギリス企業
販売・流通	広告宣伝費でスケールメリットを追わず、1台当たり広告費を小規模メーカー並みに支出し、絶対額でリードして市場シェアを強固に守る（ホンダ810万ドル/1972年）。	売上の2%を広告宣伝費に支出しているが、英国企業全体で130万ドル/1972年に過ぎず、1台当たりの支出額で日本勢に大きく劣る。
生産	蓄積された生産経験が、設計と製造のコスト削減のための技術的、組織的革新をもたらす。生産量の成長によって生産性を高めるための資本集約的かつ最新の設備を適用する。	合併、買収、工場閉鎖、人員削減計画、企業内紛争によって、コストを長期にわたって削減する機会が限られている。新技術や最新の大量生産設備の導入を正当化できる生産量も成長も見込めない。
設計	製品設計が生産とマーケティングに対するサービス。厳しいコストと商業的評価を受け、最新の市場や設備に適合。研究開発要員は800人から1300人。	コストよりも純粋に設計工学的な考察に重点。現代の製造技術による生産に適さない。研究開発要員は約100人。
購買・部品	二輪車メーカーの購買力とサプライヤーのコスト競争力によって価格が決まる。ホンダとスズキは、自動車と二輪車の共同購入によってサプライヤーの投資とサービスを引き出している。	少量仕入れのため、大量仕入れを必要とする最低コスト方式を採用できない。自動車メーカーに比べてマイナーな客であるため、サプライヤーは二輪車のためのサービスや近代投資をしつけない。
資本装備額	5000ポンド/人	1300ポンド/人
付加価値額	18000ポンド/人(1975年、ホンダ)	4200ポンド/人(1975年)
人件費	イギリスより高く、急速に上昇中。コスト優位は生産性の高さであり人件費の安さではない。	日本より安く、コスト劣位は生産性の低さであり、人件費の高さではない。

出典：BCG(1975) p.xii-xivから筆者作成

## II.2 パスカルによる BCG 批判

パスカルは1984年にカリフォルニア・マネジメント・レビュー誌に発表した論文において、BCG レポート内容のうち、日本企業の経験曲線効果を生かした低コストポジションにおける強みに着目している。そして、BCG はホンダの成功要因として次のような見解を提示していると述べた。すなわち、ホンダが経験曲線効果を生かして低コスト地位を確立し、その優位性を生かすことでアメリカ市場へ参入し成功したというものである（Pascale, 1984, pp.48-50）。経験曲線効果とは、企業内に蓄積された生産経験が、設計と製造に技術的、組織的革新をもたらすこと、とりわけ生産性を高めるための資本集約的かつ最新の製造技術を反映した生産設備を運用することによって、大きな製品コストの削減を可能とするものと定義されている（BCG, 1975, pp.xii）。

パスカルのホンダに関する論文が良くも悪くも現在まで影響力をもつ理由は、彼がホンダの北米事業の担当者に対しておこなったヒアリング内容のためである。すなわち、アメリカン・ホンダ・モーターの初代支配人である川島喜八郎ら、当事者6名から聞き取った内容は次のようなものであった。

北米進出当初、川島らは250ccと305ccの機種を売ろうとしており、50ccのスーパーカブは全く不向きと考え、動かそうとしなかった。しかしながら、スーパーカブで現地駐在員がロサンゼルス市内を社用で走り回っていると、それを見たシアーズ・ロー

バック<sup>2</sup>のバイヤーから電話がかかり、需要があることに気がついた。宣伝広告に対しては、カリフォルニア大学ロサンゼルス校の学生であるナイススト・ピープル・キャンペーンも当初は社内では反対案があったが、実施してみると大きな反響を呼んだ。つまり、ホンダは偶然の連鎖によって未開拓の小型二輪市場セグメントをターゲットとする戦略を採用し、成功した、というものである。

パスカルは、BCG が提示する経験曲線効果を生かした市場参入戦略を「ミクロ経済モデル」あるいは「合理的な戦略」とよんだ。それに対して自らが聞き取ったストーリーを「誤算モデル」とよび、両者は説明の論理として対極にあるとした。さらに、欧米のコンサルティング・ファーム、学者、経営者は現実を過度に単純化し、一貫性や目的合理性を重視する傾向があると批判した。パスカルはヒアリング結果から得られたホンダのストーリーを、組織が実験し、適応し、学習する過程を見落としてはならず、多面的な視点で戦略や組織の変化に取り組むことが求められると一般化し、これを「ホンダ・エフェクト」と呼んだ。

パスカル論文の含意、すなわち「ホンダ・エフェクト」それ自体は一見して何の問題もないように見える。それどころか、その後の戦略マネジメント論の学說的展開を知るものとしては、むしろ正当であると評価できるだろう。しかしながら問題視するべきは、「この組織が実験し、適応し、学習する過程を見落としてはならず、多面的視点で戦略や組織の変化に取り組むこと」にあるのではなく、そのような一般化が「ホンダ」の事例に結び付き、BCG レポートと「対立」するものとして語られ続けることにある。なぜそれが問題なのか、下記で順を追って説明していこう。

### II.3 ボタンの掛け違い

パスカルの論文は、あたかも BCG レポートに対して対立的、あるいは対照的な見解を示しているように見えるが、すでにみたようにオリジナルの BCG レポートの全体を読みなおし、パスカル論文と対比させると、両研究はかみ合っていないことが分かる。ボタンを掛け違っていると表現しても良い。

表2は両研究の研究目的、研究手法、対象時期、研究内容をそれぞれ対比させたものである。第一に、研究の目的として BCG はイギリス二輪車産業の失敗要因と代替的戦略案の提示を目的としているのに対し、パスカルはアメリカ二輪車市場におけるホンダの成功要因を明らかにしようとしている。第二に、BCG は1959年から1974年までの製品価格と生産量の推移から経験曲線を推定しているのに対し、パスカルは1960年前後のホンダの当事者へのヒアリングのみをおこなっている。第三に、パスカルはBCGの推定した経験曲線を、それがBCGによって算出される時期からあたかも10年以上

2 当時のアメリカ最大の小売りチェーンストアのシアーズローバック社。

表2 BCG レポートとパスカル論文との対比

	バーストン・コンサルティング・グループ (1975)	リチャード・パスカル (1984)
研究目的	アメリカ二輪車市場におけるイギリス二輪車産業の失敗要因と代替的戦略案の提示	アメリカ二輪車市場におけるホンダの参入と成功要因の本当の要因の提示
研究手法	経験曲線効果の推定	当事者へのヒアリング
対象時期	1960年代後半～1970年代前半	1950年代後半～1960年代前半
主な内容・主張	<ul style="list-style-type: none"> <li>・二輪車産業は成長、数量、投資の違いが競争相手の相対的な費用ポジションに影響を与える典型的な事例。</li> <li>・日本が販売・流通、生産、部品調達で優れたコストを生み出す方法において、イギリスは相対的に不利な状況にある。</li> <li>・イギリスが日本と競争するためには、すでに撤退した小型二輪車は手遅れである。</li> <li>・最も現実的な戦略は、大型車（750-1000cc）においてエンジンと車体を共通化したファミリー機種を新設計し、日本車に対し10-15%のプレミアム価格をつけ、2000万ポンドを超える生産設備への投資をおこなって年間4万台程度を中量生産するオプションである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当初は250ccと305ccの機種を売ろうとしており、50ccのスーパーカブは全く不向きと考え、動かそうとしなかった。</li> <li>・スーパーカブでロサンゼルス走り回っているとシアーズのバイヤーから電話がかかり、需要があることに気がついた。</li> <li>・UCLAの学生案であるナイスストピーブルキャンペーンも当初は社内では反対案があったが大きな反響を呼んだ。</li> <li>・ホンダは偶然の連鎖によって未開拓の市場セグメントをターゲットとする戦略を採用した。</li> <li>・欧米のコンサル、学者、経営者は現実を過度に単純化し、一貫性や目的合理性を重視する傾向がある。</li> <li>・組織が実験し、適応し、学習する過程を見落としてはならない。</li> <li>・多面的な視点で戦略や組織構造に取り組むことが持続的な変化をもたらす。</li> </ul>

出典：BCG(1975) ,Pascale(1984)から筆者作成

も前に存在した戦略ツールであるかのように扱い、ホンダがアメリカ進出計画を立案するための根拠として位置づけている。最後に、BCG は実務的提言を結論としているのに対して、パスカルは学説の提示を結論としている。

このように両者を対比させることによって、双方の研究がいずれの点においてもずれていることは明らかであろう。その主な原因はパスカルの BCG レポートに対する切り取り方にある。当時、すでに BCG レポートの要約は、卓越した市場戦略のケースとしてハーバードその他の著名なビジネススクールでのテキストとされていた（Mintzberg, 1991, p.464）。パスカルは自身がホンダのアメリカ進出を担った当事者へのヒアリングした内容によって、BCG を先行研究として批判し、自説を際立たせようとするのは研究の手法として当然である。さらに後に論争の参加者によって指摘されるように、当時パスカルが推し進めていた「日本的経営」研究における主張（Pascale, 1978）を、ホンダの事例によって補強的に例示しようという意図があったと考えることは妥当かもしれない（Runde and Rond, 2010, p.444）。しかしながら、このようなボタンの掛け違いが生じたとしても、それは一般的に研究上のレトリックとして許される範囲であるといえなくもない。後発の研究は先発の研究を批判的に検証することで発展していくことは言うまでもないからである。

しかしながら問題視すべきは、次に見るように、パスカルの論文で「ミクロ経済モデル」と「誤謬モデル」とよばれていた二つの説明モデルが、ミンツバーグ等がかねてより展開していた「計画」VS「創発」という戦略マネジメント論を二分する論争に結び付けられたことである。なぜなら、ホンダが事実として何をしたのかについての検証はされることなく、計画と創発のどちらが戦略マネジメント論の言説として正しいかという勝敗区分的論争そのものが目的となってしまうている。言い換えるならば、史実と乖離したホンダの事例がもっぱら論争の材料に利用され、事例の正当性や信憑性についての検証作業は行われないままになっているからである。

## II.4 論争の党派化と伝言ゲームの展開

「計画」VS「創発」という論争の党派化と事例の単純化あるいは誤謬の再生産という文脈の展開に最も責任を負っているのはヘンリー・ミンツバーグだと思われる。1996年にミンツバーグによって企画され、カリフォルニア・マネジメント・レビュー誌に掲載された「ホンダ・エフェクト再訪」という特集記事においてそのことが端的に伺われる。この特集は、パスカルの1984年の論文を巻頭論文として再録し、BCGレポートの執筆者の一人であるマイケル・グールドのあたかも反省文のような寄稿を掲載したうえで、最後にルメルトが論争を総括する構成となっている。巻頭と合間にミンツバーグによる趣旨説明やコメントが挿入されている。

冒頭でミンツバーグは、「パスカルによるホンダの研究は、経営に関する文献の中で最も影響力のあるものの一つである。ホンダの経営者たちの戦略は、後から見れば見事なものであったかもしれないが、市場から正しい処方箋を突き付けられるまでは、考えられる限りのあらゆる失敗を繰り返していた」とパスカル論文を持ち上げている(Mintzberg, 1996a, p.78)。他方で、グールドに対しては「BCGの報告書は、ホンダがどのように戦略を展開したのかについての推論に誤りがある。その報告書を読むとオフィスに閉じこもって巧妙な競争分析をおこなうべきだとの含意がある・・・、ホンダの人たちは、合理的になりすぎることを避けた。東京にいればなんとかなると思うのではなく、学ぶ覚悟でアメリカにやってきたのだ」と論難している(Mintzberg, 1996b, p.96)。明らかにミンツバーグは、パスカルが正しく、BCG(グールド)が誤っているとの評価を下している。それだけでなく、「ホンダがあらゆる限りの失敗を繰り返した」であるといった事実に関係に関わるような断定や、BCGが「オフィスに閉じこもって巧妙な競争分析をおこなうべきことを含意している」といった個人的印象を誇張ともいえるような表現を伴って述べている。転写ミスが始まりである。それにしても、なぜそれほどまでして「計画」VS「創発」という二項対立的な構図と勝敗区分をおこなっているのか。



1990年前後のミンツバーグの議論を参照すれば、この特集が奇妙な展開であることが分かる。なぜならミンツバーグ自身は「創発」側に立ちながらも、次のように述べているからである。「一人の頭脳では理解できないほど不安定で複雑な環境では、二つの方法のどちらにおいても、二項対立は崩される必要がある。もし必要な情報を一つの脳で理解できても、環境が予測不可能な場合は予測できない、あるいはもっと一般的には予想外の変化で理解するのに時間がかかる。その場合、「戦略形成者」は自分で「実装」しなければならないかもしれない。換言するならば、考えることと行動することは、密接に関連しながら、並行して進めなければならない」（Mintzberg, 1990, p.186）。明らかにミンツバーグは、計画も創発も実務家にとって両方必要であると主張している。

それにも関わらず、その後の教科書的記述においては1996年の特集で示された二項対立的記述が支配的となってしまう。例えば、クリステンセンはベストセラーとなった著書『イノベーションのジレンマ』において、「破壊的イノベーション」が既存の業界構造をいかに大きく変化させるかを例示するため、破壊する側としてホンダの事例を用いた。すなわち「ホンダが欧米のオートバイ市場を攻撃し支配したことは、明確な戦略的思考と、積極的で首尾一貫した実行力の見事な例として語られている」としたうえで、「ホンダの歴史はすべての経営者がいつかそのように噂されたいと夢見るような輝かしい戦略と卓越した事業運営の話であるように思われる。しかし、事業を運営した当時の社員が語るように、ホンダの業績の現実はまったく違っていた」（クリステンセン, 2001, pp.205-206）。クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」がベストセラーとなったことで、パスカル側が真実であり、BCGが誤っているという勝敗区分的な取り上げ方が広く定着したといえる。

ミンツバーグ自身による戦略マネジメント論の教科書である『戦略サファリ』は、この流れの駄目押しを行っている。そこでは戦略マネジメント論を「スクール」に分けて詳説し、そこにおいて「計画派」は「ポジショニングスクール」「デザインスクール」と名を変えながら拡大し、それに対して「創発派」は「ラーニングスクール」と呼ばれるようになる。そしてパスカル研究が高く評価され、BCGレポートやマイケル・ゲールドがこき下ろされる展開は弱まるどころか、さらに強められている。

パスカルによるBCGレポートの切り取り方で問題なのは、ホンダの北米市場参入の「結果」であるはずの「経験曲線効果」を、ホンダの北米市場参入を促した「原因」として引用している点にある。すなわち結果を原因とすり替えるという誤りを犯している。ミンツバーグの教科書はその誤りをそのまま踏襲した典型である。すなわち「この注意深く考え抜かれた計画的戦略」は「経験曲線、高い市場占有率、そして特に国内生産量の規模の経済を活用して低コストにつとめ、さらに中産階級の消費者に小型のオートバイを販売するという新しいセグメントから参入してアメリカ市場を攻撃した」と書

かれている (ミンツバーグ他, 2013, p.239)。

さらに悪いことに、この誤りが真摯に考察されたといってもよい定性的方法論についての論考によってお墨付きを与えられてしまう。ケンブリッジ大学のルンデとロンドは、オーガニゼーション・スタディーズ誌における研究方法論の論文において BCG とパスカルを教材として取り上げ、因果関係を論証する一般的方法に照らして、どちらの論文がより妥当であるかを論じ、次のような判定を下している。「経験曲線は、ホンダの米国での成功に寄与した因果関係とは考えられない。なぜならこの曲線は、ホンダが成功を収めたかなり後に研究者によって作られた統計的な人工物であり、その成功の因果関係の歴史においていかなる役割も果たすこともあり得なかったからである」(Runde & Rond, 2010, p.448)。この判定は妥当であり、パスカルの恣意的な BCG 論文の引用の仕方についての正当な批判となっている。しかしながら次の判定はいただけない。「スーパーカブがアメリカのバイヤーにとって魅力的であることが分かったのは、ホンダが意図的にやったことではなく、たまたまスーパーカブが好意的に受け止められていることに気づいたからである。つまり、スーパーカブの需要を作るという計画的な戦略とではなく、潜在的な需要があることを偶然に知ったことと因果関係がある」(Runde & Rond, 2010, p.450)。

BCG レポートを何度読んでもそのようなことは書かれてない。すでに述べたように、BCG レポートは、1959 年にホンダがアメリカの二輪車市場に参入後、1975 年までどのように競争したのかについて主に調査分析しており、1959 年に市場に参入する経緯については一切言及していない。ルンデとロンドの評価が、一般的な因果的説明の方法論を適用して BCG レポートを批判したとしても、ホンダの北米市場の結果であった経験曲線効果を、ホンダの北米市場の参入の原因として読み替えたパスカル論文の批判にはなっても、BCG レポートそのものの批判にはなり得ないのである。ホンダの北米市場参入後に事後的に分析された概念 (経験曲線) を、北米市場参入を引き起こした原因として用いたのはパスカルであり BCG ではない。

以上みたように、戦略マネジメント論の学説形成上にみられる奇妙な展開は、もしかすると政治学においてキューバ危機がなぜ生じたのかを巡って展開された論争のような、ある種の制度的かつ政治的な利害背景が作用しているかもしれない (Allison, 1977)。例えばビジネススクールにおけるカリキュラム体系や制度設計の利害といった問題である。しかしながら、それは社会学的な興味深い研究テーマではあるかもしれないが、史的検証の必要性を議論する本稿にとってこれ以上深入りすべきではないと思われる。むしろ次に見ていくように、これまで検討した論争のメインストリームの陰に隠れた、教科書では紹介されない論者の見識や新たに提出された論点がどのようなものであったのかに目配りする方が、本稿にとっては有益であろう。

### Ⅲ ホンダ・エフェクト論争における代替的見解と拡張された論点

#### Ⅲ.1 メイアによるホンダ・エフェクト論争とパスカル研究への批判

以上、ホンダ・エフェクト論争の問題点について指摘してきたが、これまでパスカルやミンツバーグの主張に対して疑問を呈したり、建設的に批判する論者が皆無であったわけではない。戦略マネジメント論の教科書において取り上げられることはないにしても、注意深く論争の展開をレビューすれば、傾聴に値する見識が少なからず提示されてきたことが分かる。以下では、これらの議論を検討することでホンダ・エフェクト論争の問題点についてさらに検討したい。

ロンドン大学のメイアは、1999年にジャーナル・オブ・マネジメント・スタディ誌において、ホンダ・エフェクト論争を下記のように批判的に考察している（Mair, 1999, pp.25-41）

- （1）欧米の戦略思想家は、ホンダから学ぶためのより適切で生産性の高いパラダイムを開発する機会を逃している。
- （2）論争に関わる全ての戦略思想家に共通するのは、ホンダの成功について還元主義的に一つの極を選択する傾向である。
- （3）ホンダの重要な戦略的能力は、計画か学習かというホンダ・エフェクト論争が生み出した二項対立的経営概念の統合にあると思われる。
- （4）二項対立的哲学に制約されていない可能性を認める理論的観点から、ホンダにおける戦略マネジメントを調査することが今後求められる。

メイアの指摘は、ホンダ・エフェクト論争の論点を建設的に拡張している点で重要である。彼は、だれもが奇妙に感じるような二項対立への固執を批判しているだけではない。メイアは自らもホンダについての調査と事例研究をおこなってきた（Mair, 1999）。そのうえで、自らが観察し考察してきたホンダの特徴に照らして、二項対立にとらわれているホンダ・エフェクト論争からは、ホンダから学ぶための生産性の高いパラダイムは出てこないと喝破した。ホンダの戦略的思考の重要な特徴は、一見矛盾するような二項対立の統一にあるという仮説と、そうした二項対立に制約されない理論的観点から、実証研究を行うべきであるというオルタナティブな作業課題を明示している。

メイアがパスカル論文に対して具体的に実証不足を指摘する内容は、二輪車産業史を知る者であれば誰でも妥当であることが分かるものである。また、もしホンダのアメリカ二輪車市場の参入事例をアップデートするために研究し直すならば、そのポイントはどこにあるかを、下記のように4点を明確に指摘するものである（Mair, 1999, p.39）。

- (1) パスカルは、日本国内においてホンダが小型二輪車の市場をすでに開拓していたことを調査していない。
- (2) 米国が極めて特殊な市場ではなく、日本に似ていた可能性があり、パスカルが考えていたほど、革新は必要なかった可能性がある。
- (3) パスカルは、ホンダの米国進出を同社の国際戦略全体に位置づけることに失敗している。
- (4) パスカルのいうセレンディピティは、ホンダの米国参入戦略の極めて特殊で断片的な一面に限定される。

### Ⅲ.2 アンゾフによるミンツバーグ批判

「計画」か「創発」かを巡るアンゾフとミンツバーグとの間の論争は有名で、学説史のスチュアート・クレイナーに「醜い口論」と書かれたほどである（クレイナー，2000, p.169）。しかしながら、アンゾフのミンツバーグへの批判論文を丁寧に読むと、冷静かつ妥当で、メイア同様に新しい研究の展開へとつなげる建設的な批判であることが分かる。アンゾフの主張は下記のように3点にまとめられる（Anzoff, 1991）。

- (1) 合理的モデルは、成功する可能性が最も高い行動を選択することによって時間を節約したり戦略的ミスを減らしたり、コストを削減することができる（Anzoff, 1991, p.457）
- (2) ミンツバーグの主張は、方法的弱さ（単一事例に基づく一般化）、および事実根拠（アンゾフが見聞する多くの事実）との矛盾という2つの問題がある。（Anzoff, 1991, pp.450-451, p.460）
- (3) ミンツバーグの創発戦略は、戦略形成の文脈（複数の前提条件）を特定するならば、記述的にも実践的にも実証可能な妥当性があり、戦略マネジメントに対する洞察に満ちた重要な貢献となるが、自身の主張を適切な文脈に位置づけていない（Anzoff, 1991, pp.458-459）

アンゾフが平均値的事象を観察可能な事実と捉えているのに対し、ミンツバーグは外れ値的事象を一般化しようとしている。ミンツバーグは創発戦略の正当性を裏付けるには、パスカル論文という「一つのサンプル」があれば十分だと再反論している（Mintzberg, 1991a, p.464）。しかしながら、外れ値を示す一つのサンプルは、理論に対する反証にはなっても、そのみに依拠して理論化をおこなったり、一般化したりすることはできない。ミンツバーグに方法論上の問題があるのは明らかである。

対照的にアンゾフが、文脈を特定するならミンツバーグの創発戦略は洞察に満ちたものになると、ミンツバーグの研究を条件付きで評価していることは正しい。メイアもまた、ミンツバーグは相関関係を因果関係として解釈するという基本的な誤りを犯してい

ると指摘している（Mair, 1999, p.37）。

ミンツバーグは、アンゾフが属するとされる「デザインスクール」が時代に適応できていないと批判している（Mintzberg, 1990, p.171）。これに対してアンゾフは律儀にもミンツバーグの主張を反証するための実証研究をおこなっている。すなわち、アンゾフとサリバンは、環境の不確実性の高さと組織パフォーマンスの高さについて、6つの異なる環境で検証をおこなった。その結果、環境と整合している組織の成功のレベルは、成功していない組織より実質的に高かったこと、ミンツバーグの創発戦略モデルが有効な環境として、戦略的变化が漸進的で、変化のスピードが組織の対応スピードよりも遅い環境において、パフォーマンスを最適化しようとする場合においてのみ有効であることを示した。そのうえで、ミンツバーグの創発戦略が有効である範囲は、同時期の先進国企業の20%であると論じた（Anzoff & Sulliban, 1990）。これにより、ミンツバーグのいうところの、不確実性の高まる時代に対して計画を重視するデザインスクールや他の学派が適応できないという主張は事実無根であるとした（Anzoff, 1991, p.459）。これに対し、ミンツバーグはアンゾフとサリバンの論文が学術誌において審査中であるためコメントできないとしたままである（Anzoff, 1991, p.464）。

### Ⅲ.3 ポストン・コンサルティング・グループ側からの反論

マイケル・グールドはBCGレポートの執筆者の一人であるが、ミンツバーグによって論争に引っ張り出された。彼は実務家らしい配慮をもってミンツバークからの論難に対して、ストラテジック・マネジメント・ジャーナル誌において次のようなコメントを残している（Goold, 1992, p.169）。

- （1）ミンツバーグがこれまで軽視されてきた戦略マネジメントの側面を浮き彫りにしたことは事実であるが、彼の極論と偏見が計画と創発の統合に向けた前進の邪魔をする。
- （2）BCGのレポートはイギリスの危機に瀕した産業のために依頼されたものであり、商業的に実行可能な代替案を特定するのがその目的であった。求められた視点は「今、なにをすべきか」という経営的なものであり、「なぜこのような状況が生まれたのか」という歴史的なものではない。
- （3）BCGのホンダの分析は、ランダムな実験から始めるよりも、計画性と他社からの学習の両方を利用して、試すべき戦略を選択することができるという含意をもつ。計画か創発かという両見解に対立はなく、むしろ協働可能である。

グールドの見解は真っ当である。彼は、従来軽視されてきた戦略マネジメントの創発

的性格をミンツバーグが強調することの意義を認めながらも、「極論」や「偏見」が、建設的な議論を生まないと指摘している。次に、すでに上記で「ボタンの掛け違い」として指摘したように、グールドも BCG の報告書の目的が産業の生き残りのための実務的なアジェンダづくりであり、パスカルの問題意識に呼応する歴史的な関心に基づくものではないとして、改めて弁明している。第三に、BCG レポートをあえて「計画」と「創発」という視点から捉えなおすとするならば、BCG レポートは、ホンダの成功を計画と学習の双方を組み合わせた戦略マネジメントの有効性を含意するもの、との解釈を示している。

ミンツバーグが、このようなグールドの見解を、戦略マネジメント論の教科書で紹介することもなく、「BCG が助言したイギリス二輪車産業はその後、さらに凋落した」(ミンツバーグその他, 1999, p.215) と論点をずらしながら批判を続けていることはやはり奇妙に映る。メイアは、ミンツバーグがグールドの和平提案を否定し、学習が理論分析よりも重要な役割を果たすと主張し続ける理由の背景は根深いものがあると主張する。すなわち、少なくとも戦略産業（コンサルティング業界やビジネススクール業界）とその顧客との関係を考察する必要だけでなく、西洋社会に浸透している本質的な二元論的哲学が影響している可能性を指摘している。

### Ⅲ. 4 戦略的意図およびコアコンピタンスとの関係

ハメルとプラハラードはホンダ・エフェクト論争に間接的に関わっている。彼らは主著である“Competing for the Future”（邦訳名：コアコンピタンス経営）において、「戦略的意図」および「コアコンピタンス」という鍵概念を主張し、その例示として、ホンダの事例を各所で多用している（Hamel and Praharad, 1994）。彼らのホンダ理解は、上述したルンデとロンド、メイア、この後に言及するルメルトといった論者によって、BCG およびパスカルとは異なる第三の見方として取り上げられているため、目を配っておく必要がある。

ハメルとプラハラードが主張する戦略的意図とは、企業が自社の現状の資源や能力を超える意図を長期的に追及して、新たな資源や強みを獲得したり生み出したりすることと定義される（Hamel and Praharad, 1994, p.184）。彼らの見方によると、ホンダの北米進出は同社の「戦略的意図」と強く関わっていると主張している。ホンダの北米進出は、実現可能性の如何に関わらず、ホンダの長期的なビジョンにおいて「戦略的に意図されたもの」として理解している点において、「誤算モデル」を主張するパスカルの言説と対照的である。

他方でハメルとプラハラードは BCG レポートに対しても批判的である。彼らは、ホンダが経験曲線効果による低コストポジションによってアメリカ二輪車市場で成功した

と BCG レポートが主張している点に対して、ホンダが市場創造のために経験曲線を使っている事実はないと批判している（Hamel and Plaharad, 1994, p.180）。

ハメルとプラハラードのもう一つ概念である「コアコンピタンス」とは企業の競争優位の源泉となる経営資源であり、他社が容易に模倣できないものと定義される（Hamel and Plaharad, 1994, p.273）。彼らはホンダが長期にわたって競争優位を維持している理由を、燃焼エンジニアリングに関する優れた理解を多方面の製品ラインに応用したことに求めており、これをコアコンピタンスであると主張した（Hamel and Plaharad, 1994, p.219）。確かに、良く知られているように、1958 年のスーパーカブの 50cc エンジンから 1963 年の F1 グランプリに参戦するためのレーシングエンジンに至るまで、4～5 年程度の期間で優れた内燃機関を次々に生み出してきた事実<sup>3</sup>に照らすと説得的な主張に思える。

ハメルとプラハラードの戦略的意図やコアコンピタンスに関する議論は、メイヤによって、アカデミズムからみると実証的根拠が弱いと批判されている（Mair, 1999, p.37）。実際に彼らがコアコンピタンスの典型と位置付けるホンダのエンジン燃焼に関する優れた理解とは、MIT の C. F. テイラーによる吸気速度係数として知られているものであり、それを経験的に確認し応用したものであるとホンダ社内では理解されている（八木静夫, 2001, pp.92-93）。

もしそうであるならば、ハメルとプラハラードのいうところの燃焼エンジニアリングに関するホンダの要素技術は、コアコンピタンスとは見なせないかもしれない。むしろホンダのコアコンピタンスは、先発企業や競合企業に先駆けて、吸気速度係数や吸気慣性効果を市販車に適用し、小型車から大型車までの広い製品ラインにおいて実現した点にあるとの理解も成り立つ。すなわち、ホンダのコアコンピタンスは知財的なものというよりは、製品設計、工程設計、および生産技術にまたがる組織能力的な経営資源、すなわち、ケイパビリティであるとの理解である。

だとすれば、ハメルとプラハラードのコアコンピタンスと BCG の経験曲線は、概念的により近いものとなる。BCG のいうところの経験曲線効果とは、生産経験の蓄積に基づく革新であり、蓄積された生産経験を技術進歩・学習・規模の利益に結び付けることだからである。ホンダは小型二輪車における革新を、中型・大型の二輪車の生産ラインにおいても適用し、全ての製品ラインにおいて低コストポジションを実現したと BCG は分析している。すなわち、ハメルとプラハラードは BCG を批判しているが、実のところケイパビリティについて類似した主張をおこなっている可能性がある。

3 ハメルとプラハラードは、コアコンピタンスを多方面に商業展開し、競争力のある事業を拡大していくことを「ストレッチ」および「レバレッジ」と呼んで、二輪車、汎用エンジン、四輪車と事業拡大したホンダの企業成長のプロセスによって例示している（Hamel and Plaharad, 1994, pp.50-51）。

IV 検証されるべき論点と問われるべき実証課題

IV.1 戦略の「意図」を巡る相違点

ルメルトは、1996年のカリフォルニア・マネジメント・レビュー誌におけるホンダ・エフェクトに関する特集において、BCG、パスカル、ハメルとプラハラードがそれぞれ提起するホンダの北米二輪車市場参入に関する3つの異なるストーリーを比較し、「それぞれが意図されたものか、あるいは因果関係として『意図』されたものであったのかについて、理解の仕方が異なる」と指摘した (Rumelt, 1996, pp.108-109)。加えて、ルメルトはそれぞれの研究における実証面での不十分さも指摘している。すなわち、パスカルのホンダについてのデータは同社のアメリカ進出当初のものでしかないし、BCGとハメル&プラハラードの示したデータはホンダの戦略が意図的であることを証明するのに十分でないと議論している (Rumelt, 1996, p.109)。

ルメルトは戦略の意図を巡る相違点や実証面での不十分さを克服するためには、表3に示されている6つのリサーチクエスチョンに答える実証研究が必要であると提起した。そして、今後、もし6つの質問に答えることができるような研究がおこなわれるならば、BCG、パスカル、ハメルとプラハラードが主張するそれぞれの戦略性 (意図性) と因果関係について説明可能となるという。表3に従って、ルメルトの提起する実証課題を検討していこう。

ルメルトの1つ目から3つ目の問いは、北米市場で企業目標を実現するためのロジックを事前に用意し、それを計画的に実行するための戦略を意図して準備していたのかに関わる。ルメルトが改めてこのような問いを発するのは先行研究の正しい批判である。

表3 ルメルトが示した検証すべき8つの課題

1	ホンダは日本での初期の製品成功を、意図的に大量生産、低コスト設備へとつなげたのか。
2	ホンダは米国市場への参入を「計画」していたのか。
3	ホンダは50ccバイクが"ゆるいレンガ" (筆者注：参入のしやすい市場の意味) と知っていて参入したのか。
4	ホンダは英国企業のセグメント撤退戦略を予期していたのか。
5	ホンダは、最終的に最低のコストで最高の品質を提供するための規模を確保するために、わざと損をしてシェアを拡大したのか。
6	ホンダは自分たちのコンピタンスがエンジン設計にあることを「理解」していたのか。
7	ホンダのコンピタンスはエンジン設計であることを「理解」し、この「コア・コンピタンス」を強化・構築する形で拡大・多様化したのか。
8	この"コア・コンピタンス"に基づいて拡大・多様化したのだろうか。

出典：Rumelt,1996,p.109



なぜなら、これら3つの問いはパスカルやミンツバーグが主張するところのBCGの見解に関わるからである。既に論じたようにBCG自体はそのようなことは論じていない。グールドがいうようにBCGはあくまでイギリスの経営者が今何をすべきかを明らかにしたのであって、当時の二輪車産業の状況に至る歴史的経緯について論じることを目的としていない。

ホンダがアメリカ進出に先立つ1950年代に日本市場で何をして成功したのか、日本における初期の成功とアメリカ市場における成功はどのような関係にあるのか、それは戦略的に計画されたものなのか、あるいはたまたま両市場において別々に成功したのかといった研究課題は、BCG、パスカル、ハメルとプラハラードのいずれもが十分に示してこなかった。実のところ、これらの問題に回答する日本語で発表された論文はいくつかあるのであるが（太田原，2000）、欧米の研究者には十分に知られていない。

4つ目の問いはルメルトの次のロジックによる。すなわち、アメリカ二輪車市場における欧米企業の先発の利益を覆すのは難しいにも関わらず、ホンダはそれを行った。そうだとすれば、それはイギリス企業が小型二輪車市場から撤退するという「ミス」を犯したためではないか。ホンダがもしイギリス企業がミスを犯すことを事前に知っていれば、それに付け込んでアメリカ市場に乗り込んだ可能性が考えられないかというものである。もちろんこれはルメルトによる「思考実験」である<sup>4</sup>。しかしながら、ここで注目すべきは、ルメルトがホンダを始めとする日本企業に対して、欧米企業を正しくも先発企業として位置づけている点である。撤退について事前に知り得たかどうかという点については「産業スパイ」的な視点であり興味深くはあるが、むしろ先発の利益をどう崩していったのかという視点が、問いとしてより有意義であろう。

5つ目の問いは、4つ目の問いに関連するルメルトの暗黙の仮説が示されているといえよう。すなわち、イギリス企業（およびアメリカ企業）がなぜ北米の二輪車市場において先発の利益を得られなかったかは、ホンダがダンピング<sup>5</sup>を行っていたからだという暗黙の仮説である。ダンピング疑惑は貿易を介するこの種の企業間競争において政治的にも学術的にも必ずといってよいほど出てくる論点である。さらに、ここでルメルトはホンダを日本市場における先発企業と位置付けているが、ホンダは国内市場においても後発企業であり、先発の利益を確実にするための戦略ではなく、むしろ先発者を凌駕するための戦略によって日本市場で短期間に台頭した企業である（太田原，2000）。したがって、5つ目の問いは1950年代の日本の二輪車市場に対するルメルトの誤解に基づくものであるといえよう。

4 ルメルト自身はイギリス二輪車企業の小型二輪車市場からの撤退については、チャンドラーが論じた「イギリス企業全般に見られる投資失敗」（Chandler, 1991）に属するものだと考えていると思われる（Rumelt, 1996, p.109）。

5 国内市場よりも海外市場で安く販売すること。

他方で6つ目の問いは、ルメルトがBCGでもパスカルでもない第三の見解として位置づけるハメルとプラハラードのコアコンピタンス概念に関わるものである。先にも論じたようにコアコンピタンスに関わる課題設定はやや注意を要する。ホンダのコアコンピタンスがエンジンの燃焼技術への深い理解であるという彼らの主張をそのまま受け入れてよいのだろうかという問題がある。

すでに述べたように、BCGは、設計技術と生産技術の双方における過去の知見と経験の蓄積を製品へ転換し、さらにそれを垂直的および水平的に展開する速度が1960年代から70年代における（パスカルの言う1950年代ではなく）ホンダの強みであることを詳細に分析している。ここから、少なくともコアコンピタンスを「エンジン設計」と狭く定義することは妥当とは思えない。

ルメルトは経営史の代表的な研究者である。彼がホンダ・エフェクト論争を総括する立場で、これらの実証課題に関するアジェンダを用意したことは示唆に富む。経営史はこれまでも経営学や組織論の理論や概念に影響し、また影響されてきた。経営史のひとつの重要な役割は、史実のアップデートが不足し、解釈のみが独り歩きしているような状況において、歴史的な方法に基づいて新しい論拠を提出することにある。その際、理論家の主張する概念や解釈にいたずらに捉われることなく、だからといって議論を無視することもなく、歴史研究のターゲットを絞る際の大まかな指針あるいは見通しとして、これら論争を生かしつつ、事実発見を重ねていくことが有益であろう。ホンダ・エフェクト論争の決着はそれからでよい。

## V おわりに

以上のように、ホンダ・エフェクト論争は、事例に関わる事実関係の問題点をそのままに解釈だけが独り歩きし、教科書的言説として定着した点に大きな問題を残すものであった。経営史家は史的検証作業によって事例記述そのものをアップデートし、理論家はアップデートされた事例から新たな知見を引き出すべきであるという自明ともいえる協働が望まれる。ホンダ・エフェクト論争が戦略マネジメント論の基本的な考え方に深く関わるがゆえに、誤った史実が正されたうえで、われわれがそこから本来何を学ぶべきであったのかを共に考えることは重要であるといえよう。

ルメルトがいうように、ホンダ・エフェクト論争は未だ終わっておらず、特に戦略の意図を巡る相違点や実証面での不十分さを克服するためにさらなる実証研究が必要である。ところが、ルンデとロイドの論文に見られるように、最近になっても論争はさらに解釈を重ねて敷衍され、問題点を上塗りしてしまっている。教科書の定番中の定番ともいえるホンダの北米二輪車市場への参入という事例を、改めて経営史の研究対象とし、

歴史的方法で取り組むべき理由はここにある。そうすれば、近い将来、そこで明らかに  
なった新事実から、本当に我々が学ぶべきことは何なのかについて、より生産的な論争  
が生まれることであろう。

#### 参考文献

- Ansoff, H. I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's 'the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'." *Strategic Management Journal* 12(6) : 449-461.
- Ansoff, H. and P. Sullivan (1990). 'Competitiveness through strategic response'. In Ralph Gilman (ed.), *Making Organizations More Competitive: Constantly Improving Everything Inside and Outside the Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Boston Consulting Group (1975). *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry: A Report*. Vol.532. London: Her Majesty's Stationery Office.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Goold, M. (1992). "Research Note and Communications," *Strategic Management Journal* 13, 169-170.
- Goold, M. (1996). *Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate*, *California Management Review* 38, 94-95
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hjorth D. & Reay T. (2022). "Organizational and Institutional Entrepreneurship: Introduction to the Special Issue", *Organization Studies* Vol.43(2), pp.159-177
- Kay, J. (2004). *Driving through the spin on Honda's big success*, *Financial Times*, 16 November 2004
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th edn.). Englewood Cliss, NJ: Prentice Hall.
- Mair, A. (1999), *Learning from Honda*, *Journal of Management Studies* 36: 25-44
- Mintzberg, H. (1990). *The design school: Reconsidering the basic premise of strategic management*, *Strategic Management Journal* 11: 171-195
- Mintzberg, H. (1991a). 'Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff'. *Strategic Management Journal*, 12, 464-466
- Mintzberg, H. (1991b) "The "Honda Effect" Revisited." *California Management Review* 38(4) : 78-79.
- Mintzberg, H. and QUINN, J. B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- Mintzberg, H. and QUINN, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (3rd. edn.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- Mintzberg, H. (1996a). "Learning 1, Planning 0," *California Management Review* 38(4) : 92-93
- Mintzberg, H. (1996b). Reply to Michel Goold, *California Management Review* 38(4) : 96-99
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (2009). *Strategy Safari, Second Edition*
- Otahara, J. (2001). "An Evolutionary Phase of Honda Motor: The Establishment and Success of American Honda Motor." *Japanese Year Book on Business History*, No.17, March.
- Pascale, R. T. (1978). "Zen and the art of management," *Harvard Business Review* (March-April) : 153-162
- Pascale, R. T. (1984). "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success." *California Management Review* 26(3) : 47-72.
- Pascale, R. T. and A. G. Athos (1986). *The Art of Japanese Management*, London: Penguin Books.
- Pascale, R. T. (1996). "The Honda Effect." *California Management Review* 38(4) : 80-91.
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May/June 1990), pp.79-91

- Rumelt, R. P. (1996). The Many Faces of Honda, *California Management Review* 38(4) : 103-111
- Runde J. and de Rond. (2010), Evaluating Causal Explanations of Specific Events, *Organization Studies*, 31 (04) : 431-450
- アリソン, G. T. (1971) (宮里政玄訳) 『決定の本質：キューバ・ミサイル危機の分析』 中央公論社
- 太田原準「日本二輪産業における構造変化と競争～1945～1965～」『経営史学』 34(4), pp.1-28
- クリステンセン, C. M. (2001) (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳) 『イノベーションのジレンマ増補改訂版』 翔泳社
- クレイナー, S. (2000) 『マネジメントの世紀 1901-2000』 (嶋口充輝監訳) 東洋経済新報社
- ゲイリー・ハメル&C. K. プラハラード (2001) 『コアコンピタンス経営』 日本経済新聞社
- シュンペーター, J. A. (2001) 「企業家精神の研究のためのプランへの論評」 シュンペーター 『資本主義は生きのびるか』 名古屋大学出版会
- ドラッカー, P. F. (上田惇生訳) 『イノベーションと企業家精神』 ダイアモンド社, 2007 年
- ミンツバーグ, H., アルストランド, B., ランベル, J. (1999) (齋藤嘉則監訳) 『戦略サファリ』 東洋経済新報社
- 八木静夫 (2001) 「成す事によって学べ」 『自動車技術を築いたリーディング・エンジニア』 自動車技術会