

片山 郁夫

---

小型モーター革命と標準化戦略

—マブチモーターにみるパーパス経営の原点—

2022/04/08

---

No. **246**

Ikuo Katayama

---

Small Motor Revolution  
and Standardization Strategy:  
The Starting Point of the Purpose Management  
in Mabuchi Motor

April 8, 2022

---

No. **246**

小型モーター革命と標準化戦略  
 -マブチモーターにみるパーパス経営の原点-

片山 郁夫

(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター客員研究員)



馬淵健一

1922（大正11）年～2005（平成17）年

出所：『マブチモーターの半世紀 下巻』 328頁



馬淵隆一

1932（昭和7）年～現在に至る

馬淵健一・隆一の略年譜

1922(大正11)年	健一	馬淵栄・清江の長男として生まれる(香川県高松市)
1928(昭和3)年	健一	栗林小学校入学
	健一	高松高等小学校高等進学
	健一	高松実務学校(実業学校)進学
1932(昭和7)年	隆一	五男として生まれる
1943(昭和18)年	健一	小倉北方七二部隊入隊
1944(昭和19)年	健一	ケガで胸膜炎を患い軍役免除
1945(昭和20)年	隆一	高松工芸高校併設中学機械科進学
1946(昭和21)年	健一	関西理科研究所設立(高松市)
1947(昭和22)年	健一	馬蹄型マグネットモーター発明
1948(昭和23)年	隆一	高松工芸高校機械科進学(中退)
1954(昭和29)年	健一・隆一	東京科学工業(株)設立(東京都葛飾区)
1955(昭和30)年	健一・隆一	日本科工(株)設立(東京都葛飾区)
1957(昭和32)年	健一・隆一	馬淵商事(株)設立(東京都中央区)
1958(昭和33)年	健一・隆一	馬淵工業(株)設立(東京科学工業と日本科工を解散統合)
1959(昭和34)年	健一・隆一	東京科学(株)に商号変更
1965(昭和40)年	健一・隆一	千葉県松戸市に工場、独身寮建設
1971(昭和46)年	健一・隆一	マブチモーター(株)に商号変更
1984(昭和59)年	健一・隆一	千葉県松戸に本社移転。店頭公開→1986年東証2部→1988年東証1部
1985(昭和60)年	健一・隆一	馬淵健一会長就任、馬淵隆一社長就任
2003(平成15)年	隆一	馬淵隆一会長就任
2005(平成17)年	健一	馬淵健一心不全で逝去、享年82歳

出所：『マブチモーターの半世紀 上巻・下巻』、ディスクロージャー資料から筆者作成。

はじめに

21 世紀に入り、テクノロジーは大きく進化し、われわれのライフスタイル・ビジネススタイルは激変している。パソコン、スマートフォン、タブレット端末などのモバイル端末とそのインフラであるインターネットの高度化は、「いつでも、どこでも、だれとでも」つながることを可能とし、SNS や Web・リモートによるコミュニケーションはあらゆるレベルで浸透している。今後も DX（デジタルトランスフォーメーション）の進展が様々な分野の化学変化を誘発し、新たに生まれるイノベーションが人々の行動様式に変革をもたらすだろう。

実はこのようなモバイル社会は決して突然到来したわけではない。当初は玩具に、その後は家電製品、音響・映像機器、精密機器、自動車電装機器などにその駆動を支える小さな技術・製品が存在した。それが本稿で注目する小型直流モーターである。

本稿では、戦後創業した小型直流モーター専門メーカーであるマブチモーターの発展および創業者である馬淵健一と実弟馬淵隆一の企業家活動に迫るとともに、昨今非常に注目されている企業のパーパス経営を考察する。

## 1. マブチモーターの概要

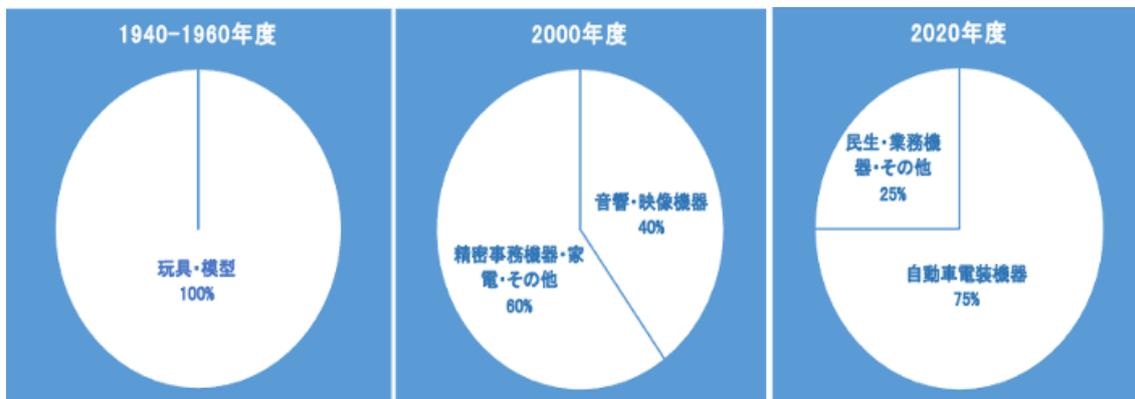
馬淵健一は、1946（昭和 21）年、父が経営する小さなブリキ工場からモーター事業をスタートし、その後、実弟隆一とともに 1954（昭和 29）年に東京科学工業株式会社を設立し、マブチモーターを小型直流モーターの世界トップメーカーへと発展させた。昨年度の連結売上高は 1,164 億円、連結経常利益は 126 億円、従業員は 21,000 名となっている。生産工場は全て海外にあり、売上の 90%が海外というグローバル企業である。

モーターは、磁石と電線によって電気エネルギーを機械エネルギーに、つまり、電力を回転動力に変換する装置である。磁石によって生じる磁界を横切る電線に電流を流すことで、いわゆる『フレミングの左手の法則』<sup>1</sup>で示される方向に力が働くことになる。

図表 1 は、マブチモーターが創業以来どのような用途のモーターを製造・販売してきたかの推移を表している。

創業から 20 年ほどは玩具・模型用モーターの扱いが圧倒的で、2000（平成 12）年度になると音響・映像機器用が 40%を占めるようになっている。そして 2020（令和 2）年度には自動車電装機器用が 75%（直近は 73%）を占めるように用途分野が大きく変遷している。同社では、決して同じ用途分野に拘り留まるのではなく、経営環境の変化に対応すべく用途分野を転換してきたことがわかる。

図表1 マブチモーター モーター分野別売上ウエイト推移

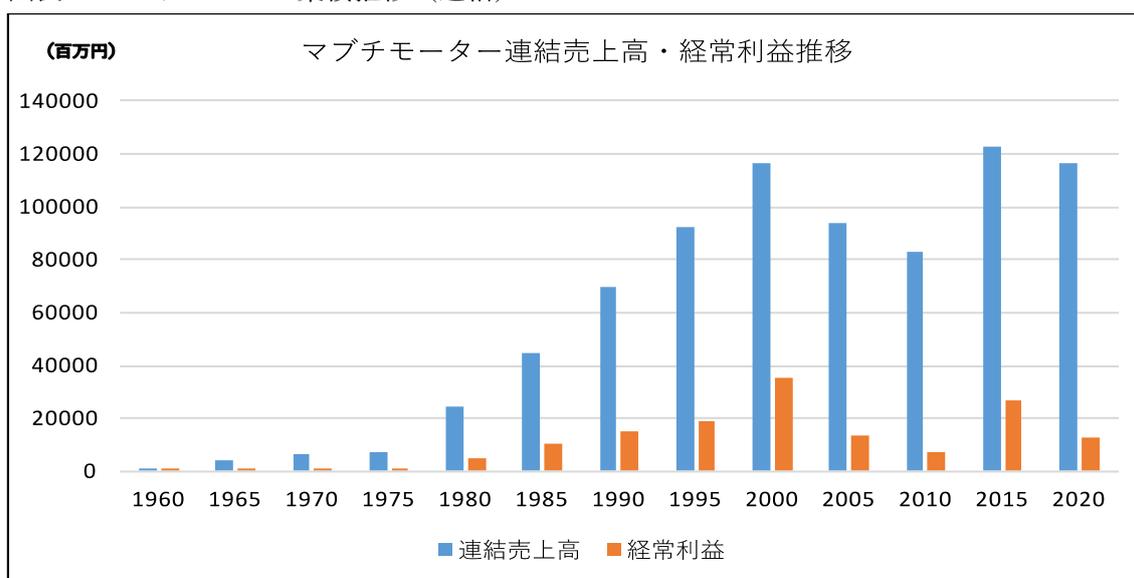


出所：『マブチモーターの半世紀 上巻・下巻』、ディスクロージャー資料をもとに筆者作成。

マブチモーターは理科教材用のモーター製造販売事業から始まった。事業の原点を大切にしようという証として今でも子供用工作玩具のサイトを運営している。1960～1970年代の子供たちは、マブチの模型用モーター（模型自動車等）、模型用水中モーター（模型の船底に装着）を使って、夏休みや冬休みの課題として工作することが多かった。現在、教育・模型用モーター分野の事業ウエイトは極小化しているが、マブチモーターが創業以来の事業分野をいまだに大切にしていることが感じ取れる。

業績推移は図表2の通り、戦後の成長企業同様にめざましい成長軌道をたどっている。1990年後半には、売上1,000億円を超え、その後、変動を経て、現在1,164億円となっている。

図表2 マブチモーター業績推移（連結）



出所：『マブチモーターの半世紀 上巻・下巻』、ディスクロージャー資料から筆者作成。

## 2. 創業者の生い立ち

### (1) 馬淵健一・隆一

1922（大正11）年、馬淵健一は香川県高松市で馬淵栄・清江の長男（六男四女・10人兄弟姉妹）として生まれる。父親の栄はカンテラ（手提げ石油ランプ）、虫かご、噴霧器、誘蛾灯などを量産する従業員50人を擁するブリキ工場の経営者だった。栄は進取の気性に富み、自宅は洋風で、庭には池や温室を作り、12月には大きなクリスマスツリーを飾った。また、大阪出張の際には仕事のアイデアを得るために真鍮の蝸台、シャンデリア、ペン皿などを買い求めたという。<sup>2</sup>

健一は幼少の頃から、動く玩具（おもちゃ）を好んだが、すぐに解体してしまった。当然、両親は咎めたが、解体する理由は玩具の動く仕組みを知りたいという探究心によるものであり、小学校入学時にはほとんどの玩具の動く仕組みを理解していた。<sup>3</sup>

その後も、精力的に玩具や模型を制作したが、その中には発明といえる模型もあった。音が鳴る竹製機関銃、ボールを発射できる迫撃砲、さらに、手回し式洗濯機は母の家事での手のアカギレを心配し何とかしたいという思いで作った。この洗濯機は大きな缶の底にスクリーンをつけてそれをハンドルで回す仕組みで、同級生は後年電気洗濯機を目にした時、かつて健一が制作していたものとそっくりだと驚いた。<sup>4</sup>

さらに、模型の船・機関車・ヒコーキ、精米機を製作した。模型船では燃料にガソリンを使って火災事故を起こし、大ヤケドを負ったうえに両親から厳しく怒られた。この経験はモーター事業を創業した後も安全性を重視する経営思想の原点になったと思われる。

模型ヒコーキでは大人のマニアの大会に出場して優勝するほど高性能のヒコーキづくりに才能を発揮した。その当時、模型ヒコーキに直流モーターを搭載して飛ばすことができないかと思案していたというエピソードが残っている。

健一の進路については、実利主義の父の意向で実務学校に進み、簿記・物理を熱心に勉強するとともに、柔道にも励み講道館四段まで昇段した。小学校の担任教員は普通の中学に進学するのだろうと考えていたが、父親の方針を知り説得することを断念した。<sup>5</sup>

1943（昭和18）年、健一は小倉北方七二部隊の野戦重砲輓馬（ばんば）隊に入隊し、厳しい訓練と適性試験の結果、観測兵の任にあたった。ところが満州従軍の際、厩（うまや）当番（馬の世話係り）をしているときに馬に蹴られて大けがを負い、急性胸膜炎をわずらい、入院した挙句に軍人としては使えないと軍役免除となり、帰郷するに至った。当時の同年兵は全員サイパンで玉砕したとされることから、健一はまさに苗字にもある馬の縁で生を得たことになる。<sup>6</sup>

弟の隆一は1932（昭和7）年に五男として生まれた。長男の健一とはちょうど10歳違いで、幼少期から木材や金属を加工することに長けていたという。

進学は父栄の意向なのか中学は高松工芸高校併設中学の機械科、高校もいったんは同校の機械科に進学した。ところが、その頃父の栄が工場の経営悪化を踏まえ、家族を養ってい

くために農業に転じたため、自主退学し農業に従事している。<sup>7</sup>

## (2) 馬淵兄弟が両親から受けた影響

戦後はすでに日本伝統の家の制度は民法上もなくなっていたが、まだ家父長制度は日本社会に色濃く残っていた。父の栄は典型的な家父長タイプの人物であり、学歴ではなく仕事の技能・実務を重んじ、仕事には真剣に厳しく、研究熱心なアイデアマンだった一方、家庭人としては大酒飲みで子供たちにはゲンコツをふるうスパルタ教育を行なった。

健一・隆一兄弟はともに父の教育スタイルを嫌悪したが、仕事に真摯に向き合う姿や経営者としての堅実経営から多くを学んでいる。本格的に事業を起こした後も、寸暇を惜しんで仕事に励み次々に新型モーターを開発してきたのはまさに父の影響であろう。<sup>8</sup>

母の清江は仕事に厳しく家庭では気難しい夫を支えた。10人の兄弟姉妹にとっては父のスパルタ教育から守ってくれる優しい母親だった。また、母の言葉は社史の中でも多数記述されている。「嘘は泥棒の始まり」「使ったものは必ず元に戻す」など一般的なものが多いが、その中で「健一や、おカネはおアシともいって、財布のヒモをゆるめると逃げ出してしまうものだよ。余分に入ったら、そのまま半分を勉強と体力づくりに使うことだよ」<sup>9</sup>という言葉は健一・隆一の心に刻まれ、のちの事業経営で初期の一時期を除いて堅実に無借金経営を続けたという経営哲学につながっていると見られる。

## 3. モーター事業の創業

### (1) 戦後の焼け跡からのスタート

健一が兵役免除となり帰郷すると、父の栄は家業となった農業に専念するように言ったが、健一は反発し、知人のベアリング工場で勤務した。この工場は500人が働く大型の軍需工場で製品の検品工程などはその後のモーター事業においても大いに参考になった。

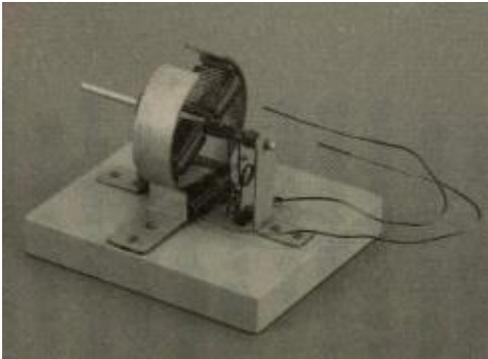
また、終戦後の一時期、健一は青年運動に傾倒している。これはいわゆる政治活動ではなく、敗戦を踏まえ日本復興のためには科学・技術によって立つしかないと確信し、駅・街頭で科学教育の必要性を訴えたのである。

### (2) スクールモーターの開発とモーター事業創業

その後、健一は一念発起し数名の仲間と学校教材、モーターで動く模型の制作・販売をスタートした。焼け跡から集めた廃材：木屑、鉄屑、銅線などを材料にモーター付の木片製模型トラックを製作し、理科教材スクールモーターとして香川県下の小学校で販売したのである。

1946(昭和21)年には関西理科学研究所を設立し、スクールモーターは大ヒットになった。ところが、当時の健一は発明家としてはともかく事業経営に関しては全くの素人で、製造業として非常に重要な特許取得を失念していた。そのため、大阪の大手業者がベビーモーターという名称で模造品を大々的に販売する事態になり、経営危機に陥ったのである。

図表3 スクールモーター（復刻）

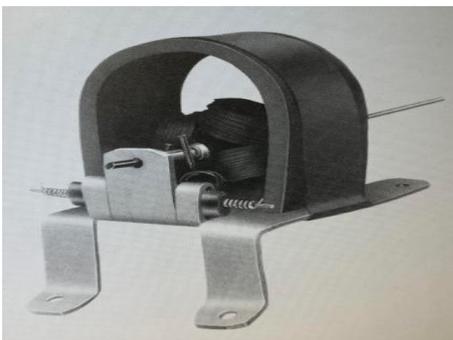


出所：『マブチモーターの半世紀 上巻』

自ら引き起こした失態に失意に暮れる健一だったが、模型トラックをより長く、速く走らせるという強い決意で試行錯誤を繰り返し、画期的な新型モーターを作り上げた。モーターでは磁場を作るためにコイルを巻くのが常識とされていたが、健一はこの常識にとらわれることなく磁石を使用したのである。これは本人がのちにコロンブスの卵だったと語るようにまさしく発想の転換だった。<sup>10</sup>

こうして1947（昭和22）年、世界初のマグネットモーターが発明され、さらに材料、形状を研究した結果、クロム鋼で馬蹄型（馬の馬蹄）マグネットモーターが完成した。大阪の模型問屋はマグネットモーターを見てすぐに「これはいける」と高評価したという。というのも、従来のスクールモーターと比べるとその性能は6～10倍の高性能だったのである。こうしてマグネットモーターは月間販売個数1,000～2,000個の大成功を収めた。

図表4 馬蹄型マグネットモーター



出所：『マブチモーターの半世紀 上巻』

しかし、この成功はあくまでも地方の町工場としての成功にすぎなかった。健一は一切満足せず、「世界中の子供たちが楽しめるように玩具用モーターを広めたい」との夢を持った

のである。<sup>11</sup> そして、事業を本格化するに際して、事業経営のパートナーとして弱冠 18 歳の隆一を指名した。機械好きで勤勉な隆一にはモーター事業に適性があると判断したのである。

さらに、市販のゼンマイ式やフリクション式<sup>12</sup> の自動車玩具に取り付けられる新型モーターとして、「丸型 No.1」を開発し、大手問屋にアプローチをかけた。当時の玩具業界では問屋が商品・デザインなどあらゆる権限を握っていた。そのうえ、製造工場は金型の铸造コストを負担する必要があるため、問屋からの前渡金をその資金に充てざる得ないという実態もあった。

健一も玩具業界の実権を握る問屋にアプローチするために東京に上京し、小型モーター（丸型 No.1）の採用を働きかけた。そして、1 年がかりで大手問屋野村トイから専属モーター契約を獲得することができた。

### （3）わが国玩具産業の状況

ここで、馬淵健一・隆一が小型モーター事業で奮闘していたわが国玩具産業の当時の状況について見ておきたい。

明治初期にゼンマイ仕掛け玩具に刺激を受け日本でもゼンマイ仕掛け玩具の製造が始まり、「両国（ドイツと日本）は近年互いに競争相手である」とドイツ誌『シュピーゲル』に掲載されるほど発展していった。<sup>13</sup> 第二次大戦によって、当然生産はストップし玩具業界は壊滅的な被害を受けたが、戦後、GHQ が玩具を生活必需品 11 品目の 1 つに指定したことがきっかけとなり、玩具生産が復活し、急成長していく。当時、米軍では日本の玩具は高く評価されていたが、これは、食料輸入の見返り物資の位置づけでもあった。<sup>14</sup> そして、1961（昭和 36）年には、日本の玩具はアメリカに次ぐ第二位の生産額、輸出額になるほどまで成長していくのである。

### （4）東京進出と東京科学工業設立（マブチモーターの前身）

野村トイとの取引が順調に拡大する中で、野村トイから健一に関連会社の技術指導（玩具のモーター取付作業等）の要請があった。健一はこれを好機ととらえ事業の東京移転を決断する。決断の背景には、高松工場の生産設備の限界に加え、モーター製造に関わる材料・部品の調達には都市部が有利であり、輸出先情報（特に米国）のほとんどが東京に集中していたことなどがあった。

健一は単身上京し、家族・従業員は後から合流することになり、弟の隆一は高松工場での生産に全力をあげた。ところが、3 ヶ月後に出張で上京した隆一は、移転準備に邁進する兄の姿に感化されそのまま高松に戻ることなく合流してしまった。

1954（昭和 29）年には、「安くて品質の安定したモーターをつくる」という強い思いから東京科学工業株式会社を設立する。役員構成は馬淵健一・隆一兄弟に加えて野村トイの役員が就任した。設立資金はモーターの特許権を担保にして野村トイから調達し、工場は野

村トイの間借りとした。

さらに、順調に事業が発展する最中の翌 1955（昭和 30）年、健一は日本科工株式会社を設立する。モーター事業をさらに発展させるには野村トイとの専属契約がむしろハードルになることが考えられ、同社との距離を置くことが必要と考えたからである。当然、野村トイは健一らの動きを警戒したが、所有する株式の買取価格に納得し売却に応じた。<sup>15</sup> これによって、2社は統合され、1971（昭和 46）年には現社名であるマブチモーター株式会社に商号変更を行っている。

#### 4. マブチモーターの成長・発展

本章ではマブチモーターの成長の軌跡を標準化という独自の経営戦略とともに見ていきたい。

##### （1）模型レーシングカー分野への進出

1950 年代の法人化以降もマブチモーターは確かな成長軌道に乗っていた。1960（昭和 35）年当時、米国では模型レーシングカーがブームとなっており、マブチモーターの米国代理店アーウィン・ポークはマブチモーターに模型レーシングカー用モーターの開発をオファーしてきた。模型レーシングカー用モーターには、従来手掛けてきた玩具用と比較するとかなりの高スペックが求められる。マブチモーターは、大幅な改良・改善を行い、ライバル会社である米国のピットマンを上回るモーターを続々と市場に投入し（図表 5）、米国の模型レーシングカー業界を席卷したのである。<sup>16</sup>

図表 5 模型レーシングカー用モーター比較

	ピットマン	マブチ
回転	2.6～3万	3万以上
重量	46g	29g
価格	29ドル	1.5ドル

出所：『マブチモーターの半世紀 上巻』 229-231 頁から筆者作成。

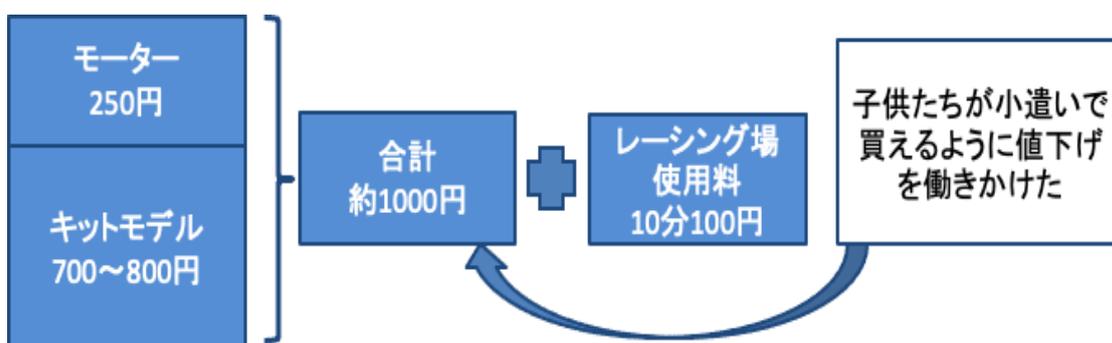
1964（昭和 39）年、健一は、模型レーシングカーの日本上陸に備え、自社工場の屋上にレーシング場を設置し、翌 1965（昭和 40）年、レーシング場経営者や関連業界に呼びかけ全日本モデルカー・レーシング協会を設立した。こうして模型レーシングカーは、日本でも本格的にブームになり、最盛期には、全国に 200 か所以上のレーシング場が設けられた。模型メーカーの大半でマブチモーター採用されていった。<sup>17</sup>

さらに、提供のテレビ番組「モータープレイランド」で工作と模型レーシングカー作りを紹介したところ、5万通のファンレターが届くほどの人気を博した。

その中の 1 通、14 歳の少年の手紙「僕のうちは貧しいので月 150 円を貯金するのが精一杯です。ようやく 1,000 円貯まりましたが、レーシング場で遊ぶにはもっと貯めないといけ

ないので（それまで）レーシングカーが流行っていますように！」<sup>18</sup> に胸を打たれた隆一は、関連メーカーに子供たちのために皆で値下げの努力をしようと働きかけた。まさに、マブチモーターの真骨頂というべきエピソードである（図表6）。

図表6 模型レーシングカー1セットに要する費用（1965（昭和40）年当時）



出所：『マブチモーターの半世紀 上巻』 236 頁から筆者作成。

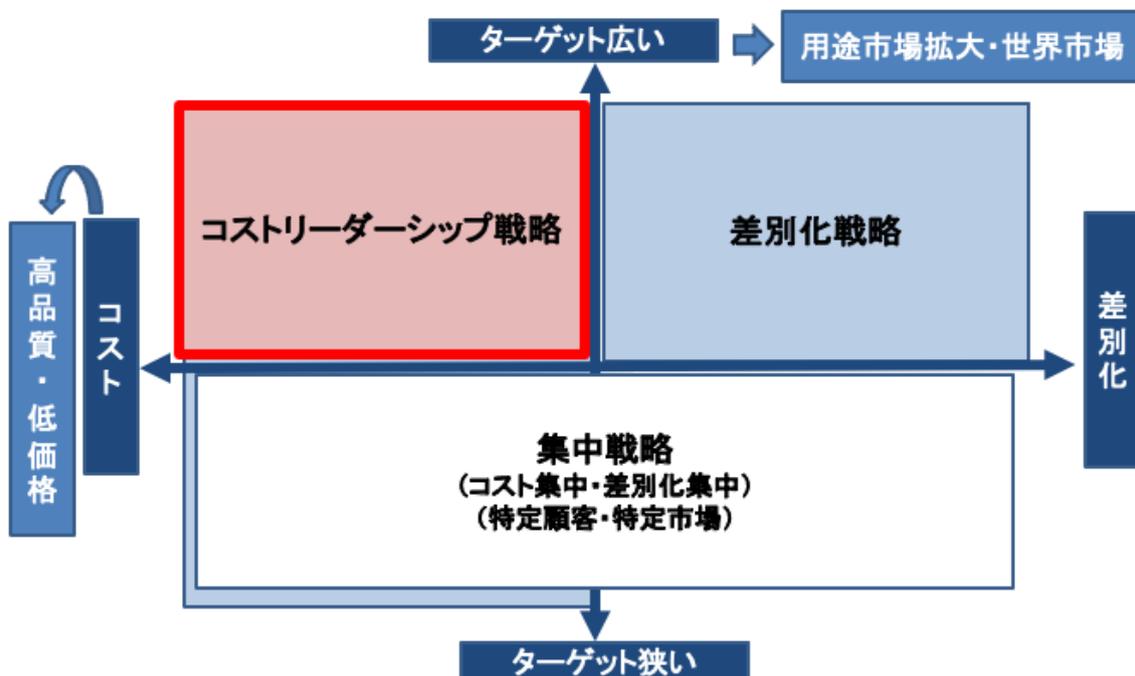
## （2）マブチモーターの企業経営の根幹：標準化戦略とコストリーダーシップ戦略

急速に成長するマブチモーターにも、大きな経営課題が存在していた。それは、モーター需要の繁閑によるワークロードの極端な変動問題だった。玩具のモーター需要は、米国のクリスマス商戦が中心になるため工場では6～12月が繁忙期になる。連日の残業を強いられ、納期もタイトになり、その結果として不良品も発生しやすくなる。それにともないクレームが発生し、その対応に追われる。逆に他の時期はワークロードが激減し、雇用維持自体が困難になる。業界では、下請けで調整したり、雇用削減で対応する企業が多かった。

これに対してマブチモーターは、市場開拓による課題解消にチャレンジした。つまり、玩具市場に加えて、新たに実用モーター市場に進出することで生産の平準化を図ろうとしたのである。これが高品質・低価格のモーターで競争優位を築くというマブチモーターのコストリーダーシップ戦略である。

図表7はマブチモーターの戦略をポーターの3つの基本戦略に当てはめたものである。マブチモーターは、コストについては低価格だけではなく、高品質を目指し、ターゲットは用途市場の拡大、海外市場の拡大と広くとらえた。海外市場を当初から意識できたのは、玩具および玩具用モーターの市場が米国など海外市場だったことが奏功したといえよう。

図表7 マブチモーターのコストリーダーシップ戦略



出所：M・E・ポーター『競争の戦略』を参考に筆者作成。

そして、マブチモーターの代名詞が、標準化戦略である。これは先に挙げた実用モーター市場への進出同様に、もともとモーター需要の繁閑問題への対策として展開されたが、コストリーダーシップ戦略をさらに強化する意味合いもあった。

モーター業界では、製造メーカーが求める仕様のモーターを製造・納品する、つまり、カスタムメイド（注文生産）が常識になっていた。これをできるだけスタンダード（標準品）にすれば（これには製造メーカーの理解・協力が不可欠であるが）、マブチモーターが目指す量産化による低価格、かつ高品質なモーター製造が実現できるのである。

その背景には、これまでのエピソードにあった、子供が小遣いで購入できるモーター付玩具の提供があった。このモーターを低価格であるだけでなく、高品質にすることで、他企業に対する高い参入障壁にもなる。顧客や製造メーカーの支持を得て、市場が拡大していけば、めぐりめぐってマブチモーターに利益をもたらすという経営思想があったのである。

それでは、いくつかの事例を見ていきたい。

#### ① シェーバー用モーター（事例）

まずは、シェーバー業界のトップブランドのブラウンのケースである。ブラウンでは、ドイツ国内製の単価 1,400 円のコアレスモーター（ローターにコアがない、スムーズな回転をし、振動を小さくできるモーター）を採用していた。コアレスモーターのコストダウンにより価格競争力を高めたいと、マブチモーターにオファーがあったのである。

これに対して、マブチモーターは経営戦略である標準化戦略に支障を来たすため、自社で扱っていないコアレスモーターに設備投資をすることはできないが、ブラシ付きモーターでブラウンの要求する性能・サイズを実現することを提案する。

ブラウンはスペックについては了解したが、単価については 1,000 円程度で譲れないと返答した。マブチモーターはブラウンの要求を全てクリアし、しかも価格はなんと 100 円台を提示したのである。ブラウンはマブチモーターの提示内容に驚き、全ての製品のモーターを同社に変更したのである。<sup>19</sup>

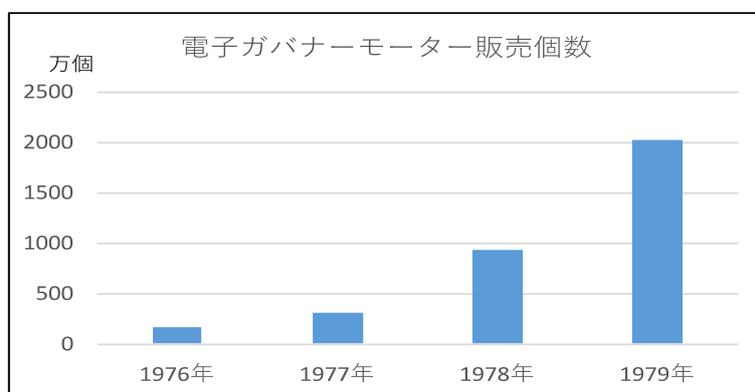
## ② 音響機器用モーターへの進出

順調に成長軌道に乗っていたマブチモーターも第1次オイルショックで主力の玩具・家電用モーターが不振に陥り、初の2期連続売上減に陥った。経営陣は、玩具・家電分野中心の事業展開に危機感を募らせ、新たな分野として音響機器分野への参入を決断した。音響機器市場が将来有望であるということと、既存のモーター技術を応用すれば対応可能であるという二点が新市場参入の理由だったが、ことはそう簡単なことではなかった。音響機器は回転速度を自律的に調整する仕組みであるガバナーモーターが必要であること、そして顧客を開拓するには何よりも玩具・家電用モーターの製造メーカーという従来のイメージからの脱却が必要だった。

まずは、営業努力で大手家電メーカーのシャープとの取引に成功した。これはマブチモーターの新市場でのイメージアップに効果的だった。

さらに、決定的な効果を生んだのがタナシン電機との取引である。同社は多数の製造メーカーに OEM 供給するメーカーで、マブチモーターの標準化戦略がコスト・性能など多くのメリットがあることを理解しただけでなく、音響機器用モーターの標準スペック構築とともに協議・検討した。このようにして生まれた標準モーターの実績は、他メーカーの信頼を獲得につながり、音響機器分野への参入成功をもたらした。<sup>20</sup>

図表 8 マブチモーターの電子ガバナーモーター販売個数推移



出所：『マブチモーターの半世紀 上巻』 323 頁から筆者作成。

### ③ カメラ用モーターでの成功と失敗

1995（平成 7）年時点ではマブチモーターは 35 ミリカメラ用モーターで成功していた。ところが 1996（平成 8）年からの APS カメラによるコンパクト化競争では苦戦を強いられる。

APS カメラは、APS（アドバンスド・フォト・システム）フィルムと呼ばれる従来のフィルムよりひと回り小さいカートリッジ式のフィルムをワンタッチでセットする。フィルムとともにカメラ本体のコンパクト化も進み、カメラメーカーは細部の設計にまでこだわり、モーターにも自社への特殊仕様モーターを要求した。

これに対して、マブチモーターは当然、標準化戦略に則り、標準化モーターを提案、その単価は 80 円と安価なものだった。一方、三洋精密ではカメラメーカーが求める仕様のモーターを単価 120 円で提供すると応じた。その結局、マブチモーター製モーターは不採用となり、大きなシェアダウンを被ることになった。<sup>21</sup>

この時の失敗からの教訓は以下のとおりである。

APS カメラはもちろん、その後のデジタルカメラ、ビデオカメラなどはいずれも小型であっても高価格な商品である。カメラ本体が高価格、例えば、7 万円だとすると、商品価格全体におけるモーターのわずかな価格差（本事例では 40 円）はカメラメーカーにとっては微差に過ぎず、むしろ要求スペックに忠実なモーターが確実に提供されることが重要だったのである。<sup>22</sup>

図表 9 カメラモーターシェア（1995・1999 年）  
（％）

	マブチ	三洋精密	その他
1995年	75	10	15
1999年	55	37	8

出所：一橋大学イノベーション研究センター編（2001）「ビジネスケースマブチモーター」『一橋ビジネスビュー』2001 年秋号 20 頁から筆者作成。

### ④ 自動車電装用モーターへの本格進出

2001（平成 13）年時点でマブチモーターは小型 DC モーターにおいて世界シェア 6 割という突出した存在に成長していた。ところが、当時の同社の売上げの 4 割を占める音響・映像機器分野には明らかな変革の波が押し寄せようとしていた。それは記録媒体の転換である。従来主流とされた CD、DVD などから半導体メモリーに記録媒体の移行が進み、音響・映像機器市場は大幅に縮小していくことが明白になったのである。

図表 10 自動車電装機器分野における標準化戦略の変化

従来		新規(本格)参入	
電装機器分野	標準化	電装機器分野	標準化(修正)
◆小型電装用モーター ・ドアロック ・ミラー など  ※ミラー用はトップシェア	◆民生・業務機器、自動車電装機器などを1つの製品で対応することを理想とする	◆中型電装用モーター ・パワーウインドウ ・パワーシート ・パーキングブレーキ など  ※パーキングブレーキ用はトップシェア	◆従来の標準化の限界 ↓ ◆用途別標準化 ◆各用途ごとに1、2種類の標準モデル  ※一定の市場規模を見込める用途に参入

出所：ポーター賞オンライン・インタビュー（2021）『競争戦略のダイナミズム マブチモーター株式会社』をもとに筆者作成。

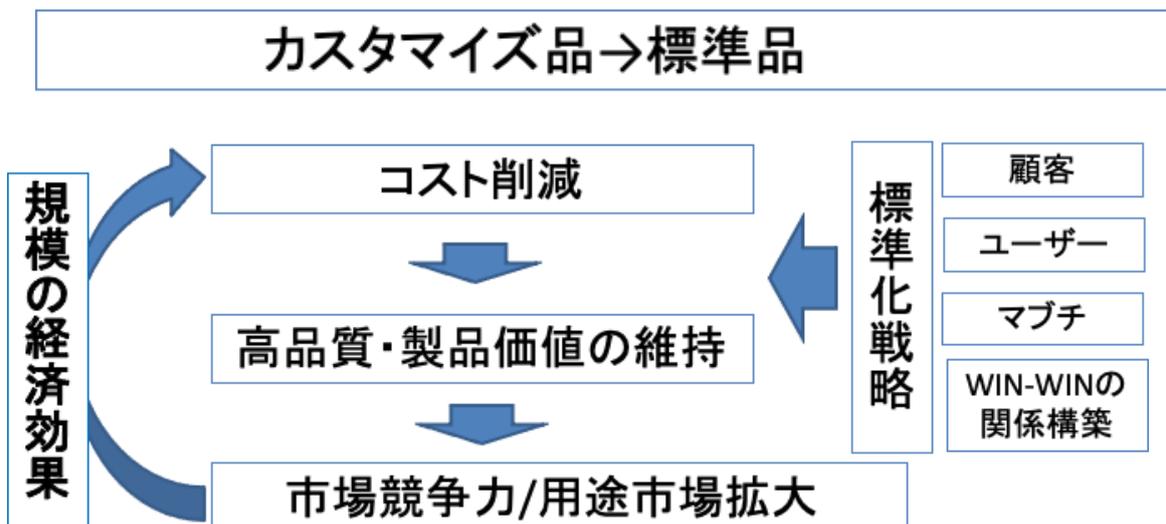
そこで同社ではわずかな扱いにすぎなかった自動車電装市場に本格的に参入することを決意した。従来はドアロック、ミラーなど小型電装用モーターだったが、本格参入ではパワーウインドウ、パワーシート、パーキングブレーキなど中型電装用モーターに広がっている。また、標準化にあたっては、従来は分野ごとに1つのモーターで対応することを目指したが、本格参入では、自動車電装機器の用途別に1、2種類のモーターを用意した。マブチモーターがこだわり続けた標準化の限界を認め、市場規模を見込める分野に集中しつつ、より柔軟な標準化に修正したのである。<sup>23</sup>

### （3）マブチモーターの標準化戦略

マブチモーターの標準化戦略は、馬淵健一・隆一兄弟の創業来のコンセプトである「高品質・低コスト」の達成のために、従来の業界ではカスタマイズ品が当たり前だったところをスタンダード（標準）品で対応する戦略である。

標準化戦略では、標準化によってコスト削減をはかり、高品質を両立することでマブチモーターのモーター製品の価値を維持する。これによって、市場競争力の高い差別化を実現するとともに、用途市場を拡大させ、規模の経済効果を生む。この独自のコストリーダーシップ戦略によって、顧客・ユーザー・マブチモーターは相互にWIN-WINの関係にあったといえよう（図表 11）。

図表 11 マブチモーターの標準化戦略



出所：ポーター賞オンライン・インタビュー（2021）『競争戦略のダイナミズム マブチモーター株式会社』4 頁、『マブチモーターの半世紀 上巻・下巻』、ディスクロージャー資料から筆者作成。

## 5. 企業経営とパーパス (Purpose)

以上を踏まえて、経営理念・経営哲学、そしてパーパス経営へと議論を進めていきたい。

図表 12 は企業経営とパーパスをめぐる大きな流れを俯瞰的に捉えたものである。かつて企業経営において、企業は株主を重視すべきか、その他のステークホルダーを重視すべきかという議論があった。

M.フリードマン<sup>24</sup> は企業は株主のために利潤追求すべきとし、2000 年代には欧米企業では株主重視の経営スタイルを実践し、多数の成功（とされる）事例が生まれた。

ところが徐々にこれとは一線を画する動きも出てくる。例えば、国連の責任投資原則による ESG (Environment Social Governance：環境・社会・ガバナンス) 投資の提唱である。リーマンショックの際には、企業の株主第一主義や短期的な成果主義に対する疑問が投げかけられた。

また、M.E.ポーター<sup>25</sup> と M.R.クラマー<sup>26</sup> は CSV (Creating Shared Value：共通価値の創造) という社会的価値と経済的価値の両立が重要であるとの概念を提唱し、P.コトラ<sup>27</sup> は、講演の中でマーケティングの 4P にパーパス (Purpose) を加えると発言した。その後は国連サミットでの SDGs の採択、コーポレートガバナンスコード原則、1970 年代からの地球環境・生物多様性、気候変動、脱炭素など国際社会・国際政治とも関わりながら連動している。

さらにここ数年の企業経営に関する議論では、国内外で企業の存在意義としてのパーパ

スにフォーカスされるようになってきている。わが国においても、2020（令和2）年度に、経済産業省関連の各種会議の提言で、ステークホルダーとの対話ではパーパス（存在意義）の明確化が必要であるという見解が示されたことは記憶に新しい。すでに国内企業においてもパーパスを積極的に自社の経営に取り入れようとする企業が増加しており、パーパスが企業経営のキーワードになった印象がある。

図表 12 企業経営をめぐる流れ（1980年～2020年）

1980年以前		企業により株主重視かステークホルダー重視かは様々
1990年代		資本主義における株主とステークホルダーのどちらがどのように重視されるべきかが議論
1997年	M・フリードマン	企業の唯一の社会的責任は利潤追求のための事業活動である、と主張
2000年代		欧米企業の成功事例とともに株主重視の経営スタイルが重視
2006年	国連責任投資原則(PRI)	投資判断の要素としてのESG(環境・社会・ガバナンス)を提唱
2008年		リーマンショックによる金融危機以降、株主第一主義、短期で成果を求める経営の弊害にも
2011年	M・E・ポーター、M・R・クラマー	CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)を提唱
2013年	F・コトラー	マーケティングの4P、Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(プロモーション)にPurpose(存在意義)を追加することを講演で発言
2015年	国連サミット	持続可能な開発目標(SDGs)採択
2015年	コーポレートガバナンスコード原則2-3	上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。
2018年	英国コーポレートガバナンス・コード改訂	従来の株主第一主義からの脱却を企図
2018-19年	米国大手資産運用会社 ブラックロックCEO	投資先企業へ長期的な成長のためにはパーパスに重点をおくべきとの書簡を送付(財務だけでなく社会的価値向上を要請)
2019年	C・メイヤー	コロンビア大学のコンファレンスで企業パーパスと株主価値について報告
2019年	米国経営者団体 ビジネスラウンドテーブル	「株主第一主義」から「ステークホルダー資本主義」への転換を表明(企業パーパスとしてステークホルダー重視の姿勢へ)
2020年	ダボス会議 (世界経済フォーラム)	「ステークホルダーがつくる持続可能で結束した世界」がテーマ。「企業は顧客、従業員、地域社会、そして株主などあらゆる利害関係者の役に立つ存在であるべき」との理念を強調。
2020年	事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～(経済産業省)	企業理念(Purpose)・価値基準 自社の企業理念や価値基準として、どのような事業を通じて価値創造や社会貢献を目指すのか、という考え方を明確化し、事業部門の現場も含め、共有・浸透を図る
2020年	サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会中間報告(経済産業省)	企業とステークホルダーの実質的な対話のための要素として、企業価値協創にむけた「パーパス」(創業の理念に適合した、将来に向けた企業のあるべき存在意義)の共有を提示
2020年	持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～(経済産業省)	企業理念、企業の存在意義(パーパス)の明確化 ・経営陣は企業理念や企業の存在意義を明確にすべき ・自社が何のために存在しているのか、社会における存在意義を問い直し再定義・明確化必要

出所：青嶋稔（2021）、林順一（2021）、みずほ銀行（2021）、経済産業省ホームページ他企業経営関連各種資料をもとに筆者作成。

図表 13 は、日本企業でパーパス経営を表明している企業の中からいくつか事例としてリストアップしたものである。多くの企業で、自社の経営理念と歴史に基づいて、目指すべき企業価値と自社の存在意義の再定義を行い、従業員をはじめステークホルダーへの浸透に

取組始めている。「自社は何のためにあるのか?」「自社のパーパスとはなにか?」「個人のパーパスはなにか?」など、実際に、パーパスを導入している企業の中には、パーパスをテーマとして経営トップ・経営幹部が従業員と直接対話をする場を繰り返し設けたり、具体的な取組み内容を各社のホームページやメディアを通じて開示したり、ブランディングやビジネスモデルにも転換しようとする多様な試みが行われている。<sup>28</sup>

図表 13 パーパス経営を導入する日本企業の事例

企業名	業種	パーパスの定義・内容
NEC	電気機器	NEC Wayは、「Purpose(存在意義)」、「Principles(行動原則)」、「Code of Values(行動基準)」、「Code of Conduct(行動規範)」で構成
SOMPO HD	保険	SOMPOのパーパス "安心・安全・健康のテーマパーク"により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現
SONY	電気機器	Purpose(存在意義)クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす
オリンパス	精密機器	経営理念を「Our Purpose 私たちの存在意義」と「Our Core Values 私たちのコアバリュー」に設定
キリンHD	食料品・飲料	「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」ことを目指す
昭和電工	化学品製造	マテリアルズとの経営統合後の長期ビジョンとして存在意義(パーパス)を「化学の力で社会を変える」
日産自動車	自動車	コーポレートパーパス 人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける
ビジョン	育児用品	Pigeon Way ビジョン・存在意義・基本となる価値観・行動原則 赤ちゃんをいつも真に見つめ続けこの世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします
富士通	電気機器	Purpose 私たちは、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていきます
三井住友トラストHD	信託銀行	パーパスを「信託の力で、新たな価値を創出し、お客さまや社会の豊かな未来を花開かせる」と定義
三菱UFJ FG	銀行	存在意義(パーパス)を新たに定義し、それを包含した「MUFG Way」(「経営ビジョン」から改称)を制定
ライオン	化学品製造	「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを起点として、商品やサービスだけでなく、啓発活動や情報の発信により2030年までに10億人の人たちの「健康な生活習慣づくり」に貢献

出所：各社ホームページをもとに筆者作成。

## 6. 馬淵健一・隆一の経営理念・経営哲学

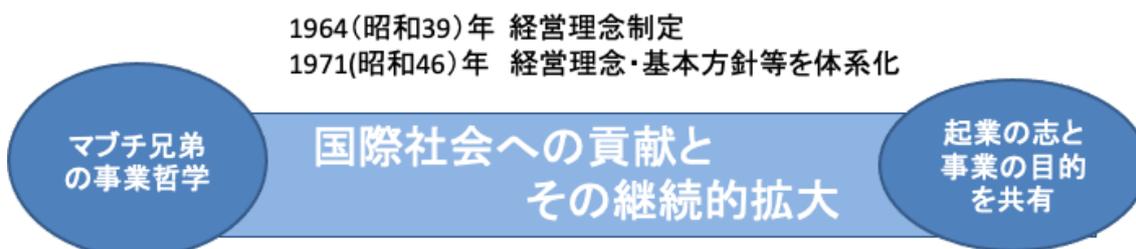
### (1) 経営理念を策定

マブチ兄弟・マブチモーターの経営理念・経営哲学を語る上では、ある事件に触れざるを得ない。東京科学工業が設立しまだ10年も経たない1963(昭和38)年にその不祥事は発覚した。馬淵健一・隆一の後から会社に合流した兄弟が流用した巨額の資金で別会社を設立して健一・隆一を排斥しようとしたのである。健一・隆一兄弟は、本件をいかに決着させるかで悩みに悩み、当該兄弟を含む主導な者たちを呼び、証拠を示したうえで、横領を認めさせ、会社との関係を断ち切ったのである。<sup>29</sup>

健一・隆一は会社の基本的な哲学、企業の志、事業の目的などを役員・職員らと共有できていなかったことを痛感し、これを明確にしていかなければ、今後マブチモーターは企業として存在できないと考えた。この考えのもとで生まれたのが「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念である。これは、創業時からの低価格のモーターで子供たちの夢を実現したいという思いであり、人々の暮らしや社会に貢献することであり、まさしく健一・

隆一が起業した意義・価値観・存在価値であると考えた。そして、会社はその活動で得た利潤は、より一層の貢献をするための原資である、としたのである。<sup>30</sup> この経営理念からは、今日的に言えば、企業自体のサステナビリティが重要であることはもちろん、企業としてサステナブルな社会の実現に貢献したいという強い思いが伝わってくる。

図表 14 マブチモーターの経営理念



出所：『マブチモーターの半世紀 上巻』 204-209 頁、『マブチモーターの半世紀 下巻』 350,353 頁から筆者作成。

この経営理念の背景にある経営思想は、経営者が自らを律する信条、経営判断の基準である。そして、経営理念通りの経営をしていけば会社は大丈夫だという考えが込められている。さらに、これはなかなか他の企業にはない思想であるが、この経営理念を心から理解し、実行することが、マブチモーターの社長の基本的な資格になるとしている。企業は利益重点主義では長続きしない、社会に対する貢献を続け、拡大していくことがマブチモーターの哲学でなければならないとしたのである。このような強い思いで策定された経営理念はマブチモーターの現在の事業活動にもしっかりと根づいている。

## (2) マブチモーターのパーパス経営

マブチモーターのパーパス経営の全体像を図表 15 にまとめた。整理するにあたっては、2021（令和 3）年 10 月 23 日の法政大学イノベーション・マネジメントセンターの公開講座で長谷川直哉教授が示された 4 つの観点を使用した。すなわち、パーパス・WHY：なぜ存在するのか、何を提供するのか、ビジョン・WHERE：どこを目指すのか、ミッション・WHAT：何を行うべきか、アクション・HOW：どのように実現するのか、の 4 点である。

まず、パーパスは経営理念である国際社会への貢献とその継続的拡大そのものが該当すると考える。経営理念がパーパスなのかどうかという点については多少の議論もあり、企業ごとにとらえる必要もあるが、マブチモーターの場合には、創業以来の事業哲学・志・事業の目的、自らの存在意義など企業の原点がここにあると考えられる。最近では、創業時に夢を描いて事業に取り組んできた創業者の思いをコンセプトメッセージとして「夢に力を - Actuating Your Dreams」と表現しており、経営理念と合わせてパーパスと位置付けた。

また、ビジョンとしてどこを目指すのかは現在の大越社長・CEO がメッセージとして発

信している「小型 DC モーター技術で人々の安全で快適な生活に貢献する」ということだろう。

さらに、ミッションは、本稿のタイトルでもある標準化戦略である。マブチモーターのストーリーシップ戦略は、この標準化戦略によって、顧客に、高品質でありながら、低コストで、安全かつ安定を実現することで成立している。ここでいう安定には、品質面の安定と供給面の安定という両面を含んでいる。

そして、アクションとしては、小型モーター専門メーカーとして蓄積してきた技術・ノウハウを時代に合わせて様々な分野に応用して発揮してきたことである。創業時の玩具・教育用モーターに始まり、現代に至るまで事業ウエイトは大きく変わってきているがマブチモーターが大切にしてきた企業としての意思が感じとれる。

図表 15 マブチモーターのパーパス経営の全体像

パーパス Why	国際社会への貢献とその継続的拡大 コンセプトメッセージ 夢に力を一Actuating Your Dreams	事業哲学 起業の志と 事業の目的を 共有
ビジョン Where	(安全・低環境負荷の)小型DCモーターの技術により、 すべての人々の安全で快適な生活に貢献する	
ミッション What	標準化戦略により「高品質」「低コスト」「安全」「安定 (品質・供給)」したモーターを顧客に提供する	
アクション How	小型モーター専門メーカーとして蓄積した技術・ノウ ハウを様々な分野に応用しシナジー効果を発揮 ・玩具・模型 ・家電 ・事務機器 ・音響機器 ・自動車電装 ・移動体(移動支援ロボット)	

出所：『マブチモーターの半世紀 上巻・下巻』、マブチモーターホームページ、ディスコロージャー資料をもとに筆者作成。

現在、マブチモーターではパーパスというワードを使ってはいないものの、創業以来の創業者の思いが詰まった「経営理念」は社内のありとあらゆる機会・場面でごく自然に使われており全役職員に浸透しているという。また、ビジョンとした大越社長のメッセージは直近の統合報告書にも使われており、社内外への重要なメッセージとして発信に努めている。ちなみにアクションに記載した「移動体」というのは、移動支援ロボット、つまり、大型の工場や倉庫を部品や物資を乗せて搬送する自走式ロボットのことで近年マブチモーターが注

力している分野である。<sup>31</sup>

おわりに

本稿ではマブチモーターの発展と創業者である馬淵健一・隆一兄弟の企業家活動を通じてパーパス経営を考察した。ただ、企業におけるパーパス経営、パーパスマネジメントと呼ばれる活動は始まったばかりである。現時点ですでに素晴らしいパーパス経営を実践している企業も存在しているが、導入を表明している企業の中には、自社のブランド戦略の観点のみでパーパスという言葉を使っているのではないかと感じられるケースもあり、従業員を含むステークホルダー、経営組織・ガバナンス体制にまでパーパスが浸透しているのかは見てこない。もちろん、パーパスという新しいキーワードを使うことで浸透が促進されるという効果もあるだろうがそれは必ずしも本質ではない。

パーパス経営を掲げてパーパスを浸透させていく試みは引き続き大切なことである。しかし、より重要なのは、企業としての経営理念・経営哲学など歴史的背景を踏まえて、目指すべき企業価値・存在価値を確認したうえで、従業員をはじめステークホルダーへの浸透をはかるといふサイクルを回していくことではないだろうか。マブチモーターではパーパスという言葉自体は使われていないものの、経営理念をしっかりと根づかせた企業活動が行われておりパーパス経営を実践していると筆者は考えている。

現在、SDGs においては SDGs ウォッシュ、あるいはウォッシング<sup>32</sup> という言葉がある。これは企業が SDGs にしっかりと取り組んでいるかのように形式を整え PR しているがその実態がない（あるいは乏しい）ケースを表すものだ。企業が掲げるパーパス経営が、パーパスウォッシュ、ウォッシングなどと揶揄されないためには、企業経営者・従業員がともに自社・自身のパーパスとは何かということに真摯に向き合う本質的な取組みが不可欠となるだろう。

[注]

- <sup>1</sup> 磁場において電流が流れた導体には一定の力が働くというジョン・フレミングが考案した法則。通常、磁場=人差し指、電流=中指、力=親指でそれぞれの方向を表わす。
- <sup>2</sup> マブチモーター（2001a）30～31,36 頁。
- <sup>3</sup> 同前,32 頁。
- <sup>4</sup> 同前,41～42 頁。
- <sup>5</sup> 同前,34 頁。
- <sup>6</sup> 同前,53～58 頁。
- <sup>7</sup> 同前,65～69 頁。
- <sup>8</sup> 同前,34 頁。
- <sup>9</sup> 同前,125・166 頁。

- <sup>10</sup> 同前,84 頁。
- <sup>11</sup> 同前,95 頁。
- <sup>12</sup> 斎藤良輔 (1978) 212 頁：車輪をフリクション (friction=摩擦) することにより、はずみ車」(fiy-wheel=フライホイール) の慣性を利用して走らせる仕掛けの金属製の機械玩具。
- <sup>13</sup> 同前,242 頁。
- <sup>14</sup> 同前,182~184 頁。
- <sup>15</sup> マブチモーター (2001a) 135~136 頁。
- <sup>16</sup> 同前,228~234 頁。
- <sup>17</sup> 同前,234~235 頁。
- <sup>18</sup> 同前,235 頁。
- <sup>19</sup> 同前,304~307 頁。
- <sup>20</sup> 同前,311~322 頁。
- <sup>21</sup> 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 19-20 頁。
- <sup>22</sup> 同前,20 頁。
- <sup>23</sup> ポーター賞オンライン・インタビュー (2021) 1-6 頁。
- <sup>24</sup> 米国の経済学者。市場原理主義、金融資本主義を唱えた。1976 年、ノーベル経済学賞受賞。
- <sup>25</sup> 米国の経営学者。競争戦略論の第一人者でファイブ・フォース、バリューチェーンなどによる産業分析・企業分析を行なった。近年は M.R.クラマーとともに CSV によるアプローチを提唱している。
- <sup>26</sup> 米国の経営コンサルタント。M.E.ポーターと CSV によるアプローチを共同で発表。
- <sup>27</sup> 米国の経営学者。マーケティング論の第一人者として広く知られる。
- <sup>28</sup> 青嶋 (2021) 22~26 頁。みずほ銀行 (2021) 2~5 頁。
- <sup>29</sup> マブチモーター (2001a) 197~202 頁。
- <sup>30</sup> 同前,204~209 頁。
- <sup>31</sup> マブチモーターインタビュー (2021 年 11 月 8 日)：広報 IR 室田村氏
- <sup>32</sup> 実態をとまなわない環境保護活動を揶揄するグリーンウォッシュ、グリーンウォッシングという言葉から派生した。

[参考文献]

- 青嶋稔 (2021) 「経営理念からパーパス経営への進化」『知的資産創造 2021年7月号』
- ハーバード・ビジネス・スクール (2010) 『日本企業事例集』ダイヤモンド社
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 「ビジネスケースマブチモーター」『一橋ビジネスビュー 2001年秋号』
- 林順一 (2021) 「英国・米国における「会社の目的」に関する最近の議論とわが国への示唆」『日本経営倫理学会誌 2021年28巻』
- 経済産業省 (2020) 『事業再編実務指針』
- 経済産業省 (2020) 『サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会中間取りまとめ』
- 経済産業省 (2020) 『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書』
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての経営戦略』東洋経済新報社
- マブチモーター (2001) 『マブチモーターの半世紀 上巻』
- マブチモーター (2001) 『マブチモーターの半世紀 下巻』
- M.E.ポーター (1995) 『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社
- M.E.ポーター・M.R.クラマー (2011) 「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号』ダイヤモンド社
- 三山祥平・高野結衣 (2021) 「社会が求める企業のパーパス～パーパス・ドリブン経営の実戦に向けて」『Mizuho Industry Focus Vol.227』みずほ銀行産業調査部
- ポーター賞オンライン・インタビュー (2021) 『競争戦略のダイナミズム マブチモーター株式会社』
- 斎藤良輔 (1978) 『昭和玩具文化史』住宅新報社
- 柴田友厚・児玉充 (2012) 「部品メーカーの共通基盤化戦略—特注化と標準化のジレンマを超えて—」『Discussion Papers (Tohoku Management & Accounting Research Group) 2012-02』



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**(非売品)**  
**禁無断転載**