

自動車産業「100年に一度の大変革期」の中のトヨタにおけるリーダーシップ

楊 英賢 (国立嘉義大学)

小川 長 (尾道市立大学)

【要約】 楊・小川 (2023) は、世界の自動車トップメーカーであるトヨタを事例に取り上げ、事業経営の歴史の各場面において、同社が常に成長を実現し続けてきたその背景には、いつの時代においても同社では、大企業が陥りがちな「サクセストラップ」を逃れ、既存事業の「深化」活動のみならず、同時にイノベーションを起こすために新規事業の「探索」活動に取り組むという、「両利きの経営」が行われていたことを明らかにしている。

本稿では、楊・小川 (2023) で明らかにされた知見を踏まえた上で、同社の現会長である豊田章男が、2009年1月20日に社長に就任して以来2023年3月31日に退任するまでの、自動車業界が「100年に一度の大変革期」と呼ばれる激動の時期に取り組んできた様々な事業活動について、「両利きの経営」のフレームワークを用いて分析するとともに、それを支えてきた経営者のリーダーシップについて検証を行った。

その結果、豊田章男が取り組んできた様々な事業の背景には、やはり「深化」と「探索」の両利きの経営が実践されていたことが明らかになったとともに、それを実現に導いた章男のリーダーシップには、単に「仕事」、「責任」、「信頼」という特と性を超えて、リーダーとしての「覚悟」があったことが判明した。

キーワード：両利きの経営、「深化」と「探索」、リーダーシップ、リーダーの「覚悟」

1. はじめに

自動車産業は今、「100年に一度の大変革期」の真っ只中にある。この変革の最大の波と言えるのは、地球環境問題を受けた内燃機関からEV (Electronic Vehicle: 電気自動車) への流れである (片山、2022)。その他にも、AI (人工知能) やIoT、ビッグデータの利用等がもたらすデジタル革命や破壊的イノベーションによる、製品ライフサイクルの短縮化や市場競争の激化といったビジネス環境の急激な変化の中で、多くの企業は経営戦略やビジネスモデルの変革を迫られている。

かつて、日本の製造業の最盛期だった1960年代から80年代までの時代は、アナログ技術中心で、すり合わせ型のモノづくり中心の時代であった。例えば、当時、好調だったエレクトロニクス分野におけるイノベーションも、その多くは改良的イノベーションだったと言えよう。だが、21世紀に入ってからの破壊的イノベーションの大波の中で、日本の企業における既存の戦略や組織構造がおよそ通用しなくなったことは、この20年間の日本のエレクトロニクス産業の惨敗史を見れば明らかだと、富山 (2019) は指摘している。

しかし、このような大きな環境変化に見舞われている中でも、日本の自動車メーカーは健闘しており、特にトヨタが依然として世界競争力を保持していることは注目に値する。例えば、フォーチュン・グローバル 500 の資料を見ると、トヨタの 2021 年の純利益は 253.7 億ドルと 2008 年以降最高となっており、日本で最も良い実績を残した自動車企業である。この持続的な競争優位の源泉として、一般的に日本企業の経営論で言われる「現場の人間こそが現場の状況を最もよく知っている」という現場の重要性、つまり「現場力」が強調されることが多い。この「現場力」とは、企業の現場において、経営者や企画・管理部門の指示によるのではなく、現場の従業員自らが問題を発見し、解決していく能力のことであり、具体的には品質改善、生産性向上、不良品減少、QC（品質管理）、小集団活動、カイゼンなどを挙げることができる（野口、2012）。さらに、藤本（2002・2004）は「もの造りはトヨタに学ぶ」という観点に立って、トヨタの生産・開発システムを支える「もの造りの組織能力」を明らかにしているが、具体的には、仕掛品在庫を減らすかんばん方式、全員参加型の品質管理である TQC、現場の継続的改善運動、長期取引と多面的能力評価による購買管理、多能工育成型の人事管理、問題解決の前倒しによる迅速な製品開発などを挙げている。このように、トヨタ的なルーチン（組織能力）の総体における一貫したトータルシステムが、生産性や品質などにおいて日本の製造業に高い競争力をもたらしてきたことは、過去の研究成果において論理的にも実証的にも明らかにされている。

しかしながら、第四次産業革命の大波や、破壊的イノベーションが進行する中で、これまでの延長線上で、単に既存の組織能力・管理能力に頼った成熟事業の効率性・高品質などの向上のみに取り組んでいるメーカーは、次第に「サクセストラップ」に陥っていくものと考えられる。サクセストラップとは、企業が成功すればするほど、主に既存の組織能力だけを活用した「深化(exploitation)」に偏ってしまい、新しいイノベーションが起りにくくなっている状況のことである。例えば、入山（2019）では、写真フィルムの大手コダック、DVD レンタルの大手ブロックバスターなどは、このサクセストラップによって経営破綻したとされている。実際に、ここに来てイノベーションに悩んでいる多くの日本企業は、このサクセストラップに陥っているのではないかと考えられる。March（2003）は、短期的なバイアスによって老舗企業の多くは「深化」に専念しがちであり、既に知っていることの活用にかけては腕を上げそれによって短期的には優勢になるものの、それだけに頼るあまり、イノベーションによって新しい事業を開拓する「探索(exploration)」に目を向けない企業は、徐々に力を失い、変化に直面したときに破綻する可能性が高くなるとしている。

もし、サクセストラップが企業の直面する問題の根本原因だとすれば、どうすればこのジレンマを解決できるのだろうか。その有力な答えの一つは、「両利きの経営(ambidexterity)」にあると考えられる。「両利き」という言葉が、左右両手がどちらも利き手であるかのように自在に使えることを意味することから、両利きの経営とは、企業経営において既存の事業を深めていく「深化」と、新しい事業の開拓を目指す「探索」の

活動が、高い次元で両立している状態を指している。具体的には、深化では漸進型イノベーションと絶え間のない改善が重視され、探索では実験と行動を通じた学習が重視される。すなわち、両利きの経営は、深化と探索の活動を自在に、バランスよく高い次元で行うことを意味している（O'Reilly and Tushman、2016）。また、両利きの経営とは成熟企業が創造的破壊（disruption）の時代を生き抜くための組織経営論であるとも言える。それは、既存事業を深掘りしながら、新しい事業の柱を探索する経営手法であり、成熟企業が新興企業に駆逐されることを防ぐ道を示した経営理論なのである（加藤、O'Reilly、Schaefer、2020）。さらに、入山（2019）は、この両利きの経営を実現している企業ほど、パフォーマンスが高くなる傾向があることが多くの実証研究で示されていると指摘している。

実際に、日本の自動車産業の中で、依然として世界競争力を持ち続けているトヨタでさえこのサクセストラップ克服の課題を常に抱えている。特に、自動車産業が現在「100年に一度の大変革期」の真ただ中にあると言われていた中で、深化と探索のバランスに基づく「両利きの経営」の実践は、決して容易なものではないはずである。この点について入山（2019）は、O'Reilly and Tushmanによる『両利きの経営』という著作の最も大きな貢献は、「両利きになるための最大の課題は、リーダーシップにある」と二人の著者が大胆に結論づけていることだと指摘している。つまり、「両利きの経営」の実現のためには、これを実践できるリーダーシップが不可欠だということである。

そこで、本研究では楊・小川(2023)で明らかにされた知見を踏まえた上で、O'Reilly and Tushman (2016)によって提示された「両利きの経営」という新たな視点に立って、自動車産業において「100年に一度の大変革期」と言われるこの時期、2009年にトヨタのリーダーに就任した豊田章男社長が、どのように両利きの経営を実現しているか考察し、それによって両利きの経営を成功させるリーダーの行動とは何か、そこではリーダーシップの原則がどのように実践されてきたのかを明らかにしていきたいと考えている。

2. 既存の文献調査

2. 1 両利きの経営（ambidexterity）

2. 1. 1 両利きの経営とは

両利きの経営とは前述のように、企業経営において既存の事業を深めていく「深化」と、新しい事業の開拓をめざす「探索」の活動が高い次元で両立している状態を目指すことである。これを提唱したO'ReillyとTushmanは、「イノベーションのジレンマ」を克服するための真の鍵は両利きの経営にあると主張している。つまり、両利きの経営はイノベーションのジレンマを解決し、勝ち組となるためのロードマップだということである。この点について、著者の一人であるTushman教授がインタビューにおいて、「この本が数ある経営書の中でも、テクノロジーのイノベーションに焦点を当てていることが日本企業のリーダーに共感された要因の一つかもしれません。日本の多くの企業は技術主導型で、その

経営者や管理職は、技術をベースにイノベーションを創出したり、実践したりすることの重要性を深く理解しています。だからこそイノベーターのジレンマ¹を解決し、「両利きの経営」を実践する必要性を強く感じているのだと思います」と述べていると、佐藤(2021)は紹介している。

また、入山(2019)が、この両利きの経営ができている企業ほどイノベーションが起き、パフォーマンスが高くなる傾向は、多くの経営学の実証研究で示されていると述べていることは先にふれた通りである。

2. 1. 2 両利きの経営の範例

両利きの経営を体現している企業の例として、アマゾン²を挙げるができる。アマゾンは、これまで既存の組織能力と市場を深化しつつ、新しい組織能力や市場を開拓してきた企業であるが、それを支えているのは「顧客満足へのこだわり」、「低価格」、「長期展望の重視」といった一連の基本的な価値観である。アマゾンの元 CEO であるジェフ・ベゾスは、「長期志向になれば、顧客の利益と株主利益は一致する。短期的に見れば、必ずしもそうではないのだ。・・・発明には長期のアプローチが欠かせない。というのは、その途中で多くの失敗を経るからだ」と語っている。彼は、実際にリーダーシップを発揮して、この方針を貫き続けたのであるが、こうした両利きの経営を成立させるには、組織を調整するリーダーの手腕が欠かせないのである (O'Reilly and Tushman、2016)。

2. 2 イノベーションストリーム

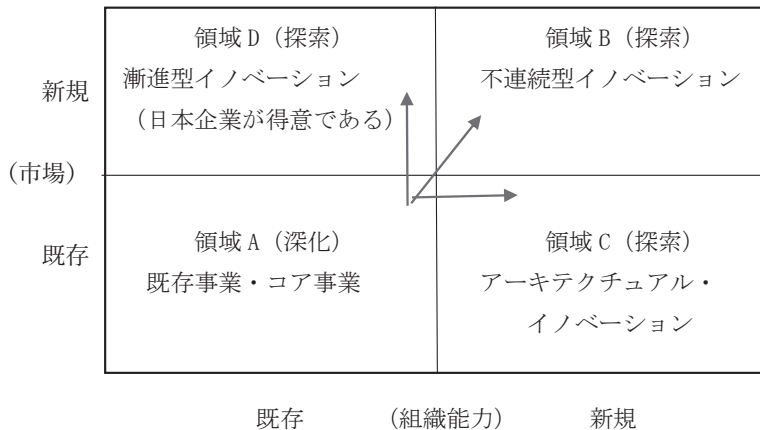
ここで、O'Reilly and Tushman (2016) において紹介されている、イノベーションの類型化のための「イノベーションストリーム」の概念を説明しておきたい。イノベーションを起こす場合、新しい技術やビジネスモデルなどの新しい組織能力を身に付ける必要がある場合と、顧客インサイトがないケースにおける新しい市場・顧客の組み合わせに対応する場合とが考えられる。これを「市場（既存市場と新規市場）」と「組織能力（既存組織能力と新規組織能力）」の二軸のマトリクスで図示すると（【図 1】）、企業が競争可能なカテゴリーを四つに区分できる（図 1 の領域 A、B、C、D）。その上で、マトリクス上に、企業におけるイノベーションの概念を、三つの方向性で表すことができる。それは既存事業を深化する活動（領域 A）とは別の、次のような新規事業を探索するイノベーションの方向性である。

それらは、既存の組織能力によって新しい市場を目指す「漸進型イノベーション」（領域 D）、新しい組織能力による既存市場での「アーキテクチャル・イノベーション」（領域 C）、新しい組織能力による新しい市場での「不連続型イノベーション」（領域 B）の、

¹ 優良企業が、既存顧客のニーズを満たすためのイノベーションだけに注力した結果、破壊的な技術を持つ新興企業に負けてしまうこと。

三つのイノベーションの方向性、すなわちイノベーションストリームである。O'Reilly and Tushman (2016) は、このイノベーションストリームのフレームワークによって、自社が目指したい方向性や潜在的な競合他社の可能性を探ることができるとし、企業にとって一般に最も難しいイノベーションは、「新しい組織能力で、新しい市場を目指すケース」（領域 B）だと指摘している。

【図 1】 イノベーションストリーム（出所：O'Reilly and Tushman、2016）



2. 3 リーダーシップ

2. 3. 1 リーダーシップとは

まず、経営学の巨人と呼ばれたピーター・ドラッカーの言葉をもとに、企業組織におけるリーダーシップに関する三つの定義を整理しておきたい。ドラッカーは、リーダーシップに必要な第一の要素は「仕事」だと言う。つまり、リーダーシップとは生まれながらの「資質」や「カリスマ性」などではなく、仕事において「組織の方向性を示す指導力、優先順位を決める判断力、基準を定める決断力」を発揮できる人が、「リーダーシップのある人」だと述べている (Peter Drucker, 1965)。

さらに、リーダーシップに必要な第二の要素として、「責任」を挙げている。つまり、ドラッカーはリーダーシップとは「地位」や「特権」ではなく、責任だというのである。リーダーが責任を持つことによって「部下を激励し、前進させ、自らの誇りとする」状態が実現して部下が自由に活動できるようになり、組織はより良い方向へと進んでいくことが可能になるとしている (Peter Drucker, 2000)。

第三の要素は「信頼」である。リーダーに関する唯一の定義は、付き従う者 (フォロワー) がいるということである。ここで言うフォロワーとは、「信頼をもって、付き従う者」を指している。つまり、ドラッカーは「部下から信頼を集めるのがリーダーシップであり、部下からの信頼を集める人間こそリーダーである」と言うのである (Peter Drucker, 1992)。

2. 3. 2 リーダーシップ理論の変遷

次に、中村(2021)を参照しながら、主要なリーダーシップ理論の変遷について説明しておきたい。

まず、1940年代まで中心的に唱えられていた特性理論は、リーダーといわれる人物に共通する個人的な資質や特性に注目したアプローチである。つまり、優れたリーダーとはどのような人物か、リーダーとリーダーでない人は何が違うのかなどを明らかにした上で、適切なリーダーを選び出し、集団のパフォーマンス向上を狙うという考え方である。次に、この特性理論が優れた人物の資質に着目するのに対して、行動にフォーカスを当てたアプローチとして、1940年代～1960年代に唱えられたのが行動理論である。それは、有益なリーダーシップ行動と、そうでない行動は何がどう違うのか、リーダーのどのような行動が、フォロワーの成果達成を導くのか等を明らかにしようとするものであった。

続いて、1960年代には条件適合理論が登場する。それは、個人の特性や行動だけでなく、集団が置かれた状況や条件に注目したアプローチであり、どのような条件下で、どのようなリーダーシップ行動が有効なのかという、条件と行動のマッチングを示すものである。さらに1980年代に入ると、多くの企業が変革に取り組む時代背景の中で、変革を押し進めるリーダーシップへの要請と研究が進んだ。それによって生まれたのが変革型リーダーシップであり、リーダーにはビジョン(方向性)の設定、人心の統合、動機づけと啓発が求められるとされた。

以上、リーダーシップ理論の大まかな変遷をまとめたが、これらからわかることは、リーダーシップにおいて、最も優れた絶対的な解が存在するわけではないということである。すなわち、どのようなリーダーシップが適切であるのかは、その企業の特性と企業が置かれている状況に依存するということである。

2. 4 両利きの経営を実現するためのリーダーシップ

組織の観点に立つと、「深化」がマネジメントの問題であるのに対し、「探索」は基本的にリーダーシップの問題だと考えられる。そこで、両利きの経営におけるリーダーシップの重要性に鑑み、それを実践する上での五つのポイントを示しておきたい。

2. 4. 1 両利きの経営のリーダーに求められる三つの行動

組織とリーダーが、既存の資産や組織能力を活用しながら、同時に既存資産を再構成し、脅威と機会に適応するための新しい組織能力を開発するために、リーダーにはどのような行動が必要なのであろうか。既存事業が新規事業を脅かす時、すなわち、深化に伴う慣性の力が新規プロジェクトを圧倒しがちな傾向が強い環境で、この慣性の力に打ち勝つために、両利きの経営におけるリーダーが実行しなくてはならない行動には、次の三つがあるとされている。第一に、新しい探索事業が新規の競合に対して競争優位に立つために活用

できる、既存事業の資産や組織能力を突き止めること。第二に、深化事業から生じる慣性が新しいスタートアップの勢いを削がないように、経営陣が支援し監督すること。第三に、新しいベンチャーを正式に切り離し、成熟事業からの邪魔や支援なしに成功に向けて必要な人材、構造、文化を調整できるようにすることである (O'Reilly and Tushman, 2016)。

2. 4. 2 両利きの経営の成功と失敗に関わるリーダーシップの原則

では、両利きの経営を成功させるリーダーシップとは、どのようなリーダーシップなのだろうか。リーダーは、どのようなリーダーシップを持つことで企業を両利きの組織へと導いていけるのだろうか。

O'Reilly and Tushman (2016) は、リーダーにとって両利きの経営を導くことは難題であるが、時間をかけてその方法を学ぶことはできると述べている。彼らが示すリーダーシップの原則は、次の通りである。第一に、心に訴えかける戦略的抱負を示し、幹部チームを巻き込むこと。第二に、探索と深化との緊張関係をどこに持たせるかを明確に選定すること。第三に、幹部チーム間の対立に向き合い、その葛藤から学び、事業間のバランスを図ること。第四に、「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践すること。第五に、探索事業や深化事業に関する議論や意志決定の実践に時間を割くことである。O'Reilly らは、卓越したリーダーは、以上の五つの原則を相互に関係させながら用いていると指摘している。

3. 研究方法

3. 1 事例研究

本研究は、「100年に一度の大変革期」の渦中におけるトヨタの事例を取り上げ、両利きの経営の理論に基づくイノベーションストリームのアプローチを応用することによって、2009年に社長に就任した豊田章男が、どのように両利きの経営を変えられるのか（変えてきたのか）、どのように振舞えば、トヨタを変えられるのか（変えてきたのか）を明らかにすることを目的としている。

なお、データは、主にトヨタの統合報告書、または企業情報に関する公式ホームページで提供されている資料を始め、学術誌、新聞、公表論文などから収集し、それらの内容を整理して分析していく。

3. 2 分析の枠組み

今回の分析の枠組みは、時間軸と活動軸から成っている。まず、分析時期は2009年に豊田章男が社長に就任してから2023年の退任までの期間であり、それは自動車産業「100年に一度の大変革期」における「未来のモビリティ社会に向けたチャレンジ段階」と呼ぶことができる。一方、活動軸としては、主にトヨタに関する研究開発、製造、販売、アフ

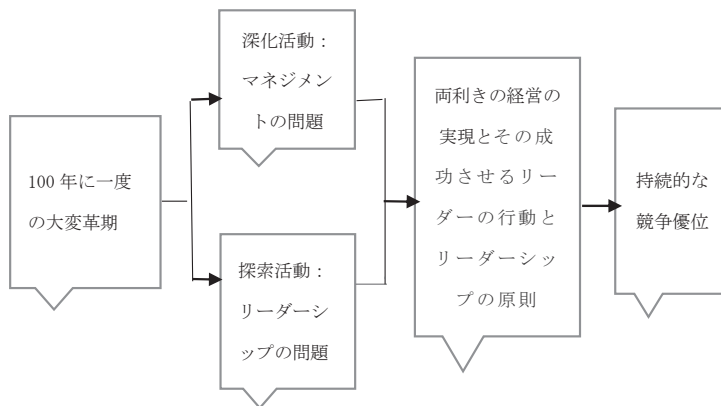
ターサービスなど、いわゆる価値連鎖（バリュー・チェーン）における重要な事業活動や組織改革を取り上げる。

この枠組みにおいて、未来のモビリティ社会に向けたトヨタのチャレンジ段階での重要な事業活動や組織改革に関する分析結果を、イノベーションストリームのフレームワークを用いて解明することにより、トヨタの戦略の方向性を明らかにしていきたい。つまり、既存事業を深化する活動（領域 A）の他に、トヨタの新規事業を探索する三つの活動領域（領域 B、C、D）におけるイノベーションの可能性を検討した上で、それに基づいてトヨタにおける今後のイノベーションの方向性を探っていききたいと考えている。

3. 3 研究フレームワーク

本研究のフレームワークは【図 2】のように表すことができる。この研究フレームワークの流れに従って、自動車産業「100年に一度の大変革期」におけるトヨタの価値連鎖の重要な事業活動や組織改革を分析し、それによってイノベーションストリームを解明しながら、特に、2009年に社長に就任した豊田章男が行ってきた両利きの経営の取組みを明らかにしながら、両利きの経営の成功をもたらすリーダーの行動と、それを支えるリーダーシップの原則について分析していく。

【図 2】 研究フレームワーク



(筆者作成)

4. 自動車産業「100年に一度の大変革期」におけるトヨタの事例研究

4. 1 両利きの経営の実現の考察

ここからは、「100年に一度の大変革期」において、トヨタの未来のモビリティ社会に向けたチャレンジ段階における価値連鎖に注目し、その価値連鎖の中における事業活動や組織改革を取り上げて分析していきたい。

最初に、豊田章男の社長就任直後のトヨタの危機と対策について検討する。リーマン・ショックによる赤字転落、その後のリコール問題・公聴会、さらに東日本大震災などによ

って、トヨタは100年に一度と言われるほどの大きな危機に見舞われたが、章男はこれらの危機の一つずつ対処し克服してきた。例えば、徹底的な原価低減を行い、GMとの合弁会社NUMMIを設立し、F1レースから撤退して経営を縮小し、廉価の良品・顧客志向という原点帰帰に取り組むなど、次々に経営の見直しや改革を行っていった（阿部、2022）。それにより、2012年からトヨタ自動車の業績は再び回復し、過去最高となる自動車の世界販売台数約974万台を達成して、2年ぶりに世界販売台数1位を奪還した。その時、章男は「この危機があったからこそ、私もトヨタも今日まで生き抜くことができたのではないかと思います」と述べている。

次に、「MIRAI」発売（2014年）に関する水素エンジン車の研究開発について触れておきたい。世界の自動車メーカーがEV（電気自動車）に雪崩れを打ってシフトする中で、章男は「敵は炭素であり、内燃機関ではない」として、まだ海のものとも山のものともわからなかった水素エンジンの開発に注力した。これは、他の自動車メーカーとは明らかに異なるアプローチだったが、その狙いは内燃機関を活用し、走行中にCO₂をほとんど排出しない水素エンジンを実現することで、カーボンニュートラルの方法の選択肢を広げることにあつた。実は、この章男の水素エンジンへのこだわりの裏には、単にクルマだけではなく、カーボンニュートラルに向けた水素社会の実現というビッグビジョンが秘められていたのである。こうして、水素を使って走行するクルマFCV（Fuel Cell Vehicle、燃料電池自動車）の「MIRAI」が誕生する。FCVは、ゼロエミッションでありながら短い燃料充填時間で長い航続距離が可能な「究極のエコカー」であり、2014年に販売を開始した初代モデルは、世界に先駆け量産を開始した革新的なFCVであつた（片山、2022）。だが、燃料電池車も合成燃料も価値ある有望な技術だとは言え、論理的に考えてEVより先に普及させるにはかなりの力業が必要だと言われている（深尾、2022）。しかし、2020年に発売された新型MIRAIは、将来の水素社会の実現に向けた新たな出発点となるクルマであることは間違いないと考えられる。

第三に、2015年に発表された「トヨタ環境チャレンジ2050」を取り上げたい。これは、持続可能な社会の実現に貢献するための新たなチャレンジとして発表されたものであり、そこには気候変動、水不足、資源枯渇、生物多様性の劣化といった地球環境の問題に対処するため、クルマの持つマイナス要因を限りなくゼロに近づけるとともに、社会にプラスをもたらすことを目指した「もっといいクルマ」、「もっといいモノづくり」、「いい町・いい社会」の3領域における6つのチャレンジが掲げられている。例えば、「もっといいクルマ」に関するチャレンジ1として、「新車CO₂ゼロチャレンジ」（2050年には、グローバルで新車の平均走行時のCO₂排出量を2010年比で90%削減する）、チャレンジ2として、「ライフサイクルCO₂ゼロチャレンジ」（ライフサイクル視点で、材料・部品・モノづくりを含めたトータルでのCO₂の排出をゼロにする）などが挙げられている。

第四に、新しい設計開発思想「Toyota New Global Architecture (TNGA)」の導入について説明しておきたい。2015年に、トヨタは「もっといいクルマづくり」を実現するための、全社を挙げたグローバルなクルマづくりの構造改革への取り組みとして、新しい設計開発思想である「TNGA」を導入した。TNGAは、企画から調達・生産まで一貫して連携することを核に、基本性能・商品力を向上させた「素のいいクルマ」を基本に、全体最適を考えた「賢い共用化」を織り込み、サプライヤーや生産現場と連携した「賢いものづくり」を推進する取り組みのことである。この取り組みによって、開発リソースを削減し、さらなる品質・商品力向上に原資を再投資することで、「もっといいクルマ」をよりタイムリーに顧客に届ける好循環を加速させるとしている。そして、このTNGAの導入によって、トヨタは開発費投資を従来比20%減で進めるとともに、車両開発の効率化と商品力の強化により、世界標準部品の採用を可能とするグローバル標準化への対応を実現しているのである(中西、2015、阿部、2022)。

第五に、「人工知能技術」の研究・開発強化に向けて2016年に設立された新会社、「TRI (TOYOTA RESEARCH INSTITUTE)」を取り上げたい。TRIは米国シリコンバレーに設立され、5年間で約10億ドルが投入されている。人工知能技術は、これからの産業技術の基盤を担い、新たな産業を創出すると期待される重要な技術である。トヨタは、TRIを今後の技術イノベーションの拠点と位置付けており、人工知能技術に関する研究・開発を加速させる。TRI設立についての記者会見において章男は、「技術革新が進めば進むほど、私たちは自らの製品を進化させることができます。しかし、私たちがイノベーションを追求するのは「技術的に可能だから」ではなく、「目指すべきものがあるからです」と語っている。そして、です。人工知能技術とビッグデータを結びつけることによって、自動車以外の新しい産業を創出することも可能となり、モビリティの枠を超えて、人々の生活や社会をより豊かにするために、この技術を役立たせたいとしている。さらに、「私たちは、人工知能のような新しい技術を取り入れることによって、今日はもちろん、明日も、次の100年も、もっと安全で、もっと楽しい、希望に満ちた社会をつくってまいります」とも語っている。

第六に、2020年に発表された、未来の街「ウーブン・シティ (Woven City)」の建設について説明しておきたい。2017年、自動車業界にCASE革命が到来したと言われている。CASEとは、クルマにおけるコネクティッド (Connected)、自動化 (Autonomous)、シェアリング (Shared)、電動化 (Electric) の頭文字をとったものであり、CASE革命とは、クルマがIoTの枠組みの中に組み込まれることによって、クルマを取り巻く世界がガラリと変わる大変革を意味している。これに絡んで、2018年に章男は「私はトヨタを、クルマ会社を超え、人々のさまざまな移動を助ける会社、モビリティカンパニーへと変革することを決意しました」と述べている。さらに、その決意から2年後、トヨタの東富士工場の跡地に、「ウーブン・シティ」というモビリティカンパニーになるための未来の実験都市をつくり、そこは人々が実際に住んで、働いて、遊んで、そんな生活を送りながら、

実証に参加する街であると表明している（阿部、2022）。ウーブン・シティの建設は、短期的な利益ではなく、長期的な視点で投資を行う事業であり、地球が直面する環境問題や社会的課題の解決策を提供し、価値ある商品やサービスを提供して人々を幸せにするための実証実験の場だとしている。章男は、このウーブン・シティの価値をグローバルに提供することができれば、人々の幸せを「量産」できると考えているのである（片山、2022）。

第七に、カーボンニュートラル実現に向けた取り組み「EV宣言」を取り上げたい。トヨタは2021年12月14日に、電気自動車（BEV：Battery Electric Vehicle）戦略に関する説明会を開いている。その発表会では、2030年のBEV年間販売台数の目標を200万台から350万台に上方修正したこと、レクサスを同年までに欧州、北米、中国でBEV100%とし、2035年にはグローバルで100%を目指すことなどが発表された。もともと世界的にカーボンニュートラルの掛け声が高まる中で、HV（Hybrid Vehicle、ハイブリッド車）やFCVを含めた「全方位戦略」を掲げ続けてきたトヨタに対し、「EVに消極的だ」という批判の声が内外から日増しに高まっていた。実は、世界のEVへの潮流はトヨタが予想した以上に早かったということが、トヨタの「EV宣言」の背景にあった一つの理由だったと言える。しかし、もう一つの理由は「機が熟した」ということであり、技術やコストを含め、商品としてのEVのレベルが高まったということ、すなわち、トヨタのEVが熟成したからだとも言える（片山、2022）。

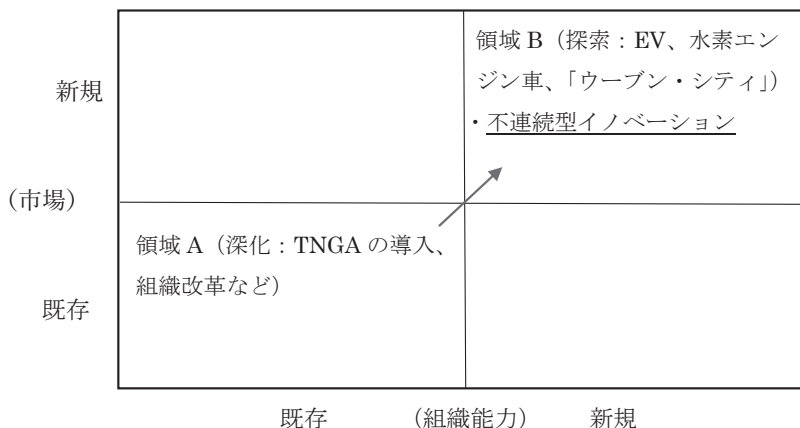
最後に、「もっといいクルマをつくろうよ」という章男の執念についてもおきたい。創業家三代目となる章男について、彼の掲げた「もっといいクルマをつくろうよ」という言葉を抜きにしては語ることはできない。なぜなら、この言葉がトヨタのクルマづくりを変えたと言えるからである。これについて、章男は「自分たちはクルマ屋だ。『もっといいクルマ』をつくって、お客さまに喜んでもらおう。町工場から世界規模の自動車メーカーに成長しても、それを忘れてはならない」と社員たちに語り掛けている。極限すれば、トヨタのクルマが売れる理由は、章男自身が身を先頭に立って「もっといいクルマをつくろう」と訴え、それを忠実かつ愚直に実践してきたからに他ならないと言っても過言ではないだろう。しかも、その理由は「クルマが好きだから」ということであり、好きを極めて、楽しみながら働くということが章男の真骨頂なのである。「もっといいクルマをつくろう」は、トヨタ流の不易流行を表明しているということもできる。つまり、それは変わらない本質の中にも、新しい変化を取り入れようとする姿勢のことであり、この言葉と姿勢があればこそ、社員たちもそれに向けてベクトルを合わせることができるといふことなのである（片山、2022）。

以上のように、トヨタは自動車産業「100年に一度の大変革期」において、未来のモビリティ社会に向けたチャレンジ段階として、いくつもの重要な事業活動や組織改革を行ってきたことが分かる。これらの活動は、次のような「深化」活動と「探索」の活動に区分することができよう。まず、成熟した自動車事業の「深化」活動として、章男が就任直後に行った組織改革や、新しい設計開発思想である「TNGA」の導入などを挙げることがで

きるが、それらの背景には、トヨタの持つ組織能力を徹底的に活用するという考え方があったものと言える。それに対して、EVや水素エンジン車「MIRAI」の開発、未来の街「ウーブン・シティ」の設立などは、新規事業の探索活動（領域 B）としてカテゴリズできよう。これらは、新しい組織能力によって新しい市場を切り拓くことが要求される事業であり、この分野のイノベーションは主として「不連続型イノベーション」を志向していると言える（【図 3】）。このカテゴリーのイノベーションは企業にとって一般に、最も難しい探索とされる領域であるが、自動車産業「100年に一度の大変革期」の渦中にあるトヨタにとっては、未来のモビリティ社会を視野に入れた大きな挑戦なのである。

こうしてトヨタは、これまでで成功してきた分野での知の深化だけに傾斜することなく、それと同時に、常に探索活動に挑戦することによってイノベーションを起こし、「サクセストラップ」を克服してきたと言える。すなわち、この時期のトヨタは、既存のエンジン車については、「カイゼン」に代表される持続的イノベーション活動によって、TNGA 導入による車両開発の効率化、商品力の強化、徹底的な品質向上などの「既存事業の深化」を推し進めると同時に、EVや水素エンジン車の開発、未来の街「ウーブン・シティ」の設立などに象徴される、モビリティカンパニーへの変革という「新しい事業機会の探索」を積極的に推し進めてきたのである。こうしてトヨタは、「深化」と「探索」という活動を高い次元でバランスさせた「両利きの経営」を実現してきたと言える。これを組織の観点から見れば、既存エンジン車の事業における徹底的な TPS の追求や、TNGA 導入などの「深化活動」が、主に管理部門の実行力に関するマネジメントの問題であったのに対して、EVや水素エンジン車の開発などの「探索活動」は、主に社長の章男をトップとしたリーダー陣の、意思決定や戦略の判断に関するリーダーシップの問題だったと言えるのである。

【図 3】 未来のモビリティ社会に向けたチャレンジ段階のイノベーションストリーム



(筆者作成)

4. 2 両利きの経営のリーダーに求められる行動の考察

次に、前節で行った、トヨタの未来のモビリティ社会に向けたチャレンジ段階におけるイノベーションストリームの分析結果に基づき、豊田章男社長にフォーカスを当てて両利きの経営のリーダーに求められる行動について考察する。

まず、第一の行動として、自社の既存事業の資産や組織能力を分析し把握していることを挙げたい。これがなければ、新しい探索事業により競合に対して競争優位に立つことは難しい。例えば、章男が2021年に、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みである「EV宣言」を発表した際、トヨタが30車種、350万台という具体的で前向きな数字を示すことができたのは、電池の開発、生産、調達に自信があったからだと言える。そして、その背景にはトヨタが初代「プリウス」以来20年以上にわたって愚直に蓄えてきた、電池開発の経験値があったのである。

一方、2014年から取り組み始めた水素エンジン車の研究開発については、過去にマツダ、BMWが水素エンジン車を開発し市販したものの、いずれも成功しなかったように、実際には乗り越えるべき技術的な高い壁がある。しかし、トヨタは敢えてそれにチャレンジしようとしているのである。こうした章男の水素エンジンへのこだわりの裏には、単にクルマだけではなく、カーボンニュートラルに向けた水素社会の実現というビッグビジョンが秘められている（片山、2022）。また、こうした一見無謀に見える水素エンジン車の開発の探索事業の背景には、競合に対して競争優位に立てるような、既存自動車事業の資産や技術を十分に活用することができるという確信があるものと考えられる。

次に、第二の行動として、深化事業から生じる惰性が新しい事業のスタートアップの勢いを削がないように、経営陣が支援し、監督している点に触れたい。トヨタのEVについては、2012年テスラと共同開発したEV「RAV4 EV」がNUMMIで生産を開始したことに始まるが、当時は市場にインパクトを与えるまでには至らなかった。しかし、トヨタはそれでEVを諦めたわけではなく、社長直轄のEV事業企画室を設置して事業構想を練ってきた。いわゆる社内ベンチャーである。特に電池の領域では、トヨタは長年にわたり内製で電池の研究開発と生産を続けており、今後も電池の新規投資に2兆円投入する予定だと表明している。章男は「EV宣言」の記者会見において、記者の質問に次のように答えている。「われわれはこれからも全メニューに、真剣に取り組んでいきます。そして、市場やお客さまの動向がわかったら素早く追隨していく。これこそが会社の競争力を上げることに繋がりますし、何よりもわれわれが生き残る一番の方法でも考えています」。

一方、水素エンジン車の研究開発について、世界の自動車メーカーが雪崩れを打ってEVにシフトする中で、「今は、技術の選択肢を広げることが大事」であり「敵は炭素であり、内燃機関ではない」として、「日本の取り組みに、新しい道筋が見えてくる。日本には日本の道筋があるのではないかと」章男は述べている。つまり、その背景には、ガソリンの代わりに水素を使用する水素エンジンについて、内燃機関を残したままでカーボンニュ-

トヨタを目指すことができることへの信念と、そのために、これまで培ってきたトヨタのエンジン技術を活用できるという自負がある。

いずれにしても、トヨタの既存のエンジン車の深化事業から生じる惰性が、新規事業である EV や水素エンジン車を圧倒しないように、章男社長らトヨタのリーダーたちが、先頭に立って新しい事業への意思決定や、事業に必要な資源の確保を応援していることは明らかである。

最後に、第三の行動として、新しいベンチャーを既存の成熟事業から正式に切り離し、邪魔を排することで、成功に向けて必要な人材、構造、文化を既存の事業部門からの「支援」なしに調整できるようにしている点を挙げておきたい。2016年に、人工知能技術の研究・開発強化のため米国シリコンバレーに設立された新会社「TRI」は、当初5年間で約10億ドルを投入して優秀な研究者を集めるとともに、マサチューセッツ工科大学やスタンフォード大学に設立した研究センターとの連携を進めるなど、ソフトウェアに関する研究体制を強化している。また、2018年には東京に TRI-AD (Toyota Research Institute - Advanced Development) が、トヨタのソフト開発の拠点として誕生しているが、特筆すべきはその組織文化である。トヨタは、これまで自動車開発、生産、販売のために最適な組織文化を築き上げてきたが、それは典型的な「モノづくり」文化であったと言える。それに対して、TRI-AD は多様で自由にアイデアを出し合い、柔軟かつ活発に議論する IT 企業の文化を持つ組織となっている。こうした背景から、TRI-AD はトヨタ本体から切り離され、グローバルな人材市場からトップクラスの人材を採用するため社内公用語を英語とし、新しい仕事の進め方や社内ルールの刷新が掲げられている。

さらに、2021年には TRI-AD の組織再編によって、「ウーブン・プラネット・ホールディングス株式会社 (Woven Planet Holdings)」が設立され、その下に自動車運転技術の開発などを担う「ウーブン・コア株式会社 (Woven Core)」と、ウーブン・シティなどの新たな価値の創造を担う「ウーブン・アルファ株式会社 (Woven Alpha)」の二つ事業会社が設けられた。これは、すべての仕事を一つの組織の中で進めることの混乱を避け、「全体最適」と「個別最適」の両立を意図したものである。すなわち、「ウーブン・プラネット・ホールディングス」が「全体最適」を担う組織として、中長期的な事業戦略を立案する役割を担う一方、「ウーブン・コア」および「ウーブン・アルファ」は、それぞれのミッションの達成に向けて「個別最適」を追求する体制となっている。なお、ウーブン・シティ事業は短期的な利益を追求するのではなく、長期的な視点で投資する事業だとされており、地球が直面する環境問題や社会的課題の解決策を提供し、価値ある商品やサービスの創造によって、人々を幸せにするための実証実験の場だと位置付けられている。このウーブン・シティの価値をグローバルに提供することができれば、人々の幸せを「量産」できると、章男は真剣に考えているのである (片山、2022)。

このように見ると、例えば、既存エンジン車の事業における徹底的な TPS の追求や「TNGA」の導入などといった深化活動は、主に管理部門の実行力に関するマネジメント

の問題である一方、EVや水素エンジン車の開発などの探索活動は、主に社長を中心としたリーダー陣の意思決定や戦略の判断に関するリーダーシップの問題であると言えることができる。つまり、トヨタの経営陣は、一方で、既存の組織能力を活用しながら脅威と機会に適応する新しい組織能力を開発するとともに、他方で、既存事業における深化に伴う慣性の力に打ち勝つため、先に掲げた、両利きの経営のリーダーに求められる三つの行動をとっていたということがわかる。

4. 3 両利きの経営の成功と失敗に関わるリーダーシップの原則の考察

次に、前述した O'Reilly and Tushman (2016) で提示されている、両利きの経営を成功させるリーダーシップの五つの原則に照らして、トヨタにおけるリーダーシップについて検討してみたい。

まず、第一原則の「心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込むこと」についてだが、自動車産業の100年に一度の大変革期と言われる中で、かつてのトヨタが織機メーカーから自動車メーカーへと転換を果たしたように、今、トヨタは自動車メーカーからモビリティカンパニーへ生まれ変わろうとしている。創業以来、「豊田綱領」はトヨタの経営の「核」として今日まで貫かれて、今もトヨタのDNAであることは間違いない。しかし、その一方で章男は、「トヨタは『みんなの幸せ』のために存在する」、「もっといいクルマをつくらうよ」という二つの方針を掲げ、トヨタのクルマづくりの変革に取り組んでいる。これは、まさに探索事業と既存事業をともに追求する両利きの組織を志向するリーダーの第一原則である、コンテキストをもたらす戦略的抱負の提示だと言えよう。この戦略的な抱負は幹部や社員の心に訴えかけるものであり、社員が探索のイノベーションを脅威ではなく、機会だと捉えることに大きく影響していると言える。

次に、第二原則の「探索と深化との緊張関係をどこに持たせるかを明確に選定すること」と、第三原則の「幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図ること」について、併せて検討してみたい。ここまで繰り返して述べてきたことであるが、自動車産業は今「100年に一度の大変革期」の真ただ中にある。この変革の最大の波は、地球環境問題を受けた内燃機関からEVへという流れである(片山、2022)。こうした流れに応じて、トヨタはEVシフト戦略を採るとともに国内生産300万台を掲げてきたのであるが、それは一方で、ガソリン車の生産が過剰となる問題を孕んでいる。つまり、これまでトヨタの競争力の源泉であった内燃機関を主軸とした技術、サプライヤーの系列構造、販売店の直販体制が、今や「過去の遺産」となりつつあるとも考えられるのであるが、これは弱みが強みへ、強みが弱みへと大きく変化しているということである(浅島、2020)。こうした環境変化の中で、トヨタでは既存のガソリン車の「深化活動」と新規のEV開発の「探索活動」との間に、部門間または幹部間の対立関係や緊張関係の生起が懸念されていた。これに対して、章男は豊田綱領に基づくトヨタフィロソフィーを掲げ、その「フ

イロソフィー」を実現するため「TPS（トヨタ生産方式）」、「幸せを量産する」、「もっといいクルマをつくろう」というビジョンを示し、こうした葛藤をうまく調整することで、深化と探索を同時に行うことの戦略的なメリットを引き出す取り組みを実践し、深化と探索の相互バランスを図ったのである。

続いて、第四原則の「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践することについて検討する。両利きの経営を目指す章男は、既存のエンジン車の事業に関しては利益と規律を求める一方、新規のEVや水素エンジン車の事業においては実験を推進している。しかし、既存、新規双方の事業を同時に進めていくということは反面、両者のカニバリゼーション²を生起させる可能性を孕んでいる。

前述のように、CASE革命の中で章男は、2018年、トヨタの従来ビジネスモデルからの脱却について「私はトヨタを、クルマ会社を超え、人々のさまざまな移動を助ける会社、モビリティカンパニーへと変革することを決意しました」と宣言し（阿部、2022）、2021年のカーボンニュートラル実現に向けた「EV宣言」においては、2030年のBEV年間販売台数を200万台から350万台に上方修正することに加え、レクサスを同年までに欧州、北米、中国においてBEV100%とした上で、2035年にはグローバルで100%を目指すことを表明している。しかし、その一方で章男の水素エンジンへのこだわりは強く、その底には単にクルマだけではなく、カーボンニュートラルに向けた水素社会の実現というビッグビジョンにも取り組んでいるのである（片山、2022）。このようにトヨタでは、章男のリーダーシップのもと、時間軸や優先順位（利益の最適化、市場シェアの拡大、社会の貢献など）における矛盾を受け入れた上で、探索と深化というベクトルを異にする戦略が実行されている。そして、ビジョンや全社的な戦略的抱負を共有することによって、異なる組織文化を持つ2つのユニットの両立が見事に実現されているのである。

最後に、第五原則の「探索事業や深化事業についての議論や意志決定の実践に時間を割くこと」について検討したい。トヨタは、章男の社長就任以後、2009年の既存エンジン車の事業における徹底的なTPSの追求や、2015年の基本性能・商品力を向上させる新しい設計開発思想「TNGA」の導入などの深化活動に積極的に取り組む一方、新規事業の探索活動にも精力的に取り組んできた。具体的には、経営環境の変化に対応した水素エンジン車「MIRAI」の発売（2014年）、地球環境の問題に対する「トヨタ環境チャレンジ2050」の発表（2015年）、人工知能技術の研究・開発強化に向けた「TRI」の設立（2016年）、ソフト開発の拠点としての「TRI-AD」の設立（2018年）と、その「TRI-AD」の組織を再編した未来の街「ウーブン・シティ」の建設発表（2020年）、さらに、2021年12月の「EV宣言」などの探索活動が活発に行われ、事業化が順調に進んでいるのである。この

² 市場内での共食いの状態のこと。

ようにトヨタでは既存事業においても、また新規事業においてもビジネスモデルについて時間を掛けた議論に基づいた意思決定がなされ、それぞれ適切な形で評価と改善が進められている。

5. おわりに

最後に、これまでの考察の結果から得られた結論と、リーダーシップ理論に関するインプリケーションをまとめて記しておきたい。

第一に、自動車産業「100年に一度の大変革期」の中で、トヨタでは「両利きの経営」が実現されていたということである。つまり、トヨタは無暗に知の深化に傾斜することなく、常にイノベーションを起こすことによって、「サクセストラップ」に陥ることを避けてきたのである。具体的には、「カイゼン」に代表される持続的イノベーションにより、エンジン車部門における「既存事業の深化」(TNGAの導入による車両開発の効率化、商品力の強化、徹底的な品質向上など)に取り組む一方で、EVや水素エンジン車の開発、未来の街「ウーブン・シティ」の設立などに象徴されるモビリティカンパニーへの変革という「新しい事業機会の探索」を積極的に推し進めてきた。こうしてトヨタは、「深化」と「探索」という活動のバランスを高い次元で取ることによって「両利きの経営」を実現してきたのである。

第二に、両利きの経営の成功のためには、経営陣に新規事業に対する競争優位の確認、必要な資源の確保、及び必要な人材の調整などの行動が求められる。トヨタにおいては、前述のように章男社長を中心とした経営陣によって、既存の組織能力を活用しながら脅威と機会に適応する新しい組織能力を開発するため、また、既存事業における深化に伴う慣性の力に打ち勝つために、両利きの経営のリーダーに求められる三つの行動が実践されていた。すなわち、トヨタの経営陣は既存の自動車事業の資産を十分に活用しながら新規事業における競争優位を確立すること、必要な資源を確保すること、および成功に向けて必要な人材を調整できることを、確実に実践していたのである。

第三に、トヨタの事例研究を通して、両利きの経営を成功させるリーダーシップの原則の効果が明らかになった。トヨタでは、このリーダーシップの原則が「トヨタは『みんなの幸せ』のために存在する」、「もっといいクルマをつくろうよ」という戦略的抱負を掲げて社員のベクトルを合わせ、エンジン車とEV事業における本来的な対立関係を調整し、ビジョンを共有して両事業での協働に取り組み、それぞれの事業において適切な評価と改善を進めていくというかたちで、章男社長のリーダーシップにおいて実現され、大きな成果をもたらしたのである。

第四に、章男社長のリーダーシップは、単に「仕事」、「責任」、「信頼」の特性だけではなく、重責を果たす「覚悟」に裏付けされていたことが明らかになった。ピーター・ドラッカーが指摘しているように、企業組織におけるリーダーシップは資質ではなく「仕事」であり、「責任」であり、「信頼」である。しかし、本研究の事例から章男はこ

これらのリーダーシップの特徴だけに止まらず、「覚悟」を有していたということがわかる。すなわち、彼は 2009 年の社長就任後、リーマン・ショック後の大赤字、大規模リコール問題などの 100 年に一度と言われるような大きな危機を克服するとともに、コロナウイルスやカーボンニュートラルがもたらす難題にも慎重かつ迅速に対応せざるを得なかった。しかも、競争相手は今や IT 企業やベンチャー企業にまで広がり、競争領域もハードウェアの設計や生産だけではなく、AI（人工知能）をはじめとするソフトウェアや、新たなビジネスモデルの構築に至るまで急速に拡大した。その中で章男は、トヨタという企業のみならず国内 550 万人の自動車産業が抱える雇用、そして日本経済を支えるため、立ち向かったと言っても過言ではないだろう。こうした姿勢は、かつてない危機を乗り越え重責を果たさなければならないという「覚悟」によってもたらされている。そして、そうした「覚悟」を持った彼の姿は、経営者やビジネスの現場に立つリーダーたちの指針となっているのである（片山、2022）。自動車産業「100 年に一度の大変革期」の中で、モビリティカンパニーへの変革を目指すトヨタをリードする原動力となったのは、まさに社長としての章男の「覚悟」だったのである。

最後に、本研究の結果は、リーダーシップ理論の変遷における変革型リーダーシップ理論（1980 年代～）に続く理論として、両利きの経営のリーダーシップ理論が有力であることを示している。本研究における豊田章男社長の事例は、リーダーシップのタイプで言えば、変革型リーダーシップ理論に一致している面が多い。ここでは、時代によって求められるリーダー像は変化するとされているが、章男社長も自らのリーダーシップを、周囲や環境に合わせて変化させてきたように見える（片山、2022）。しかし、もっと深く考察すると、彼の場合、環境の変化とともに変革を推し進めるリーダーであるのみならず、両利きの経営を成立させるため既存事業と新規事業の対立をうまく調整し、ビジョンを共有させて両事業の協働に取り組み、それぞれに適切な形で評価と改善を進めるリーダーであったことは明らかである。O'Reilly and Tushman (2016) には、両利きの経営を実践して成功している企業として、ネットフリックス、アマゾン、富士フイルムなどが取り上げられており、それぞれの企業ではリーダーシップの役割が不可欠だとされている。まさに、トヨタにおいても章男のリーダーシップが両利きの経営の成功をもたらしており、「両利きになるための最大の課題は、リーダーシップにある」（入山、2019）ことが明らかになったと言える。

言うまでもなく、これですべてが判明したということではなく、この理論についての継続的な研究は今後の課題としたい。

謝辞：本研究は、台湾行政院「国家科学及技术委員会」から、海外短期研究の助成を受けました。また、尾道市立大学との提携研究の諸先生から、有意義なコメントを頂きました。この場を借りて、感謝を申し上げます。

参考文献

- 浅島亮子 (2020) 「トヨタが「ガソリン車」工場を閉める日、中国 BYD との EV 計画が大始動、特集トヨタ「一強」の葛藤」ダイヤモンド・オンライン (2020.7.28) (<https://diamond.jp/articles/-/243862>)。
- 阿部修平 (2022) 『トヨタ「家元組織」革命』プレジデント社。
- 入山章栄 (2019) 「なぜ「両利きの経営」が何よりも重要か」『両利きの経営 - 「二兎を追う戦略」が未来を切り拓く』(渡部典子訳) 東洋経済新報社。
- 片山修 (2022) 『豊田章男の覚悟』朝日新聞出版。
- 加藤雅則、O'Reilly, C.A、Schaede, U.(2020) 『両利きの組織をつくる』英治出版。
- 佐藤智恵 (2021) 「ハーバードに集う一流リーダーが議論する「両利きの経営」の本質」ダイヤモンド・オンライン (2021.9.20) (<https://diamond.jp/articles/-/282129>)。
- 富山和彦 (2019) 「解説：イノベーション時代の経営に関する卓越した指南書」『両利きの経営 - 「二兎を追う戦略」が未来を切り拓く』(渡部典子訳) 東洋経済新報社。
- 中村直泰 (2021) 「リーダーシップ理論とは？変遷と近年注目されるリーダーシップの特性」グロービスキャリアノート (2021.9.29) (<https://mba.globis.ac.jp/careernote/1351.html>)。
- 日本経済新聞社編 (2002) 『やさしい経営学』日経 BP マーケティング。
- 野口悠紀雄 (2012) 『日本式モノづくりの敗戦』東洋経済新聞社。
- 深尾幸生 (2022) 『EV のリアルー先進地欧州が示す日本の近未来』日本経済新聞出版。
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 楊英賢・小川長 (2023) 「自動車メーカーにおける両利きの経営の実現」、『尾道市立大学経営情報論集』23-1。
- トヨタ公式企業サイト (https://global.toyota.jp/company/?padid=ag478_from_header)。
- March, James G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*. 2 (1): 71-87.
- March, James G. (2003). "UNDERSTANDING ORGANISATIONAL ADAPTATION". *Society and Economic*. 25 (1): 1-10.
- Peter Drucker (1965) 『現代の経営 (上・下)』ダイヤモンド社
- Peter Drucker (1992) 『未来企業—生き残る組織の条件』ダイヤモンド社
- Peter Drucker (2000) 『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか』ダイヤモンド社
- O'Reilly, C.A and Tushman, M.L (2016) 『LEAD AND DISRUPT: How to Solve the Innovation's Dilemma』 by the Board of Trustees of the Leland, Standard Junior University (渡部典子訳 『両利きの経営 - 「二兎を追う戦略」が未来を切り拓く』 東洋経済新報社 2019 年)