



操業経営者の戦略暴走

日野, 恵美子
三品, 和広

(Citation)

国民経済雑誌, 208(6):33-47

(Issue Date)

2013-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008523>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008523>



操業経営者の戦略暴走

日 野 恵 美 子
三 品 和 広

国民経済雑誌 第 208 卷 第 6 号 抜刷

平 成 25 年 12 月

操業経営者の戦略暴走

日 野 恵 美 子
三 品 和 広

本稿は、戦略暴走した非創業経営者の履歴を掘り下げる。営業利益を上回る規模の特別損失を計上した『戦略暴走』（三品，2010a）の事例で主導的役割を果たした操業経営者は91人に上る。彼らをアウトサイダー度という観点から分析した。一般に、アウトサイダーという役員採用者を指すが、本稿では、役員採用者はもちろん、新卒採用者や中途採用者にもアウトサイダー度の濃淡があると見なした点に方法上の工夫がある。アウトサイダー度を測定するにあたっては、採用経緯の他に、新卒採用経営者の出身部門や勤務地、評判、役員採用経営者の出身組織に着目した。戦略暴走した操業経営者には「新卒採用、本流部門、本社勤務、本命候補」が少ない。戦後の日本企業の経営の担い手は、創業経営者から新卒採用の操業経営者へと移行してきたが、それが「新卒採用経営者は安心」という神話に基づいた選択であるならば、再考の余地があるだろう。

キーワード 操業経営者、戦略暴走、アウトサイダー度、スペクトラム、転地

1 は じ め に

日本の上場企業が低収益に喘ぐようになって久しい。1960年代には9%前後を維持していた製造業の平均売上高営業利益率は1970年代に入ると大幅に低下し、1970年代後半から1980年代にかけて5%前後を、1990年代には3、4%前後を推移するようになった¹⁾。製造業よりも低水準で推移した非製造業では、1960年代には4%を上回る年もあったものの、1970年代以降は一度も4%に達していない。

日本企業が低迷し始めた時期は、戦後派創業経営者の引退が進んだ時期と重なる。その典型例は井深大や盛田昭夫、本田宗一郎らであるが、一部の著名な創業経営者ばかりでなく、多くの創業経営者が続々と、しばしば子弟に会社を譲りながら引退していった（三品，2004；三品・日野，2011²⁾）。

三品・日野（2011）は、日本企業の収益力の低さと創業経営者の引退に関連があることを示唆している。もっとも、それはあくまで全体の傾向であり、創業経営者の引退後も高収益を維持した企業や収益力を伸ばした企業が存在するのも事実である。よって、低落の原因を

創業経営者特有のカリスマ性や求心力の欠如だけで説明することはできない。また、現実には長期に繁栄を続ける企業が存在することを踏まえると、「企業の寿命30年」説でも説明がつかない。

同じ「寿命」でも、「事業の寿命30年」説ならば現実とおおよそ合致する。金融系を除くサービス業と製造業の一部上場企業1013社の調査から、事業の平均寿命が約30年というのは的外れではないことがわかっている（三品，2007）。収益力を大きく左右するのは事業立地であり、その事業立地は時間の経過とともに劣化していくものである。³⁾事業に寿命があるとなれば1970年代以降の利益率の低落傾向にも納得がいく。焼け野原と化した戦後日本には多くの事業機会があった。そこで戦後派創業経営者が築いた事業の寿命が約30年だとすれば、1970年代から1980年代にかけて劣化が進むのは頷ける。また、そのような傾向に反して利益率を維持あるいは上昇させる企業があることも不思議ではなくなる。事業の寿命が尽きても、新たな収益源を確保できれば企業の寿命は尽きないからである。

創業経営者が選んだ事業立地が地盤沈下を起こしているのならば、新たな収益源となりうる事業を育てればよい。主力事業の入れ替え、すなわち転地をする、あるいは旧来の事業の剪定をしながら新規事業に投資し、事業ポートフォリオを組み替えるという選択もある。ただし、その主な担い手は創業経営者ではなく、一社員から登り詰めた操業経営者である。操業経営者が新たな高収益事業を築いた実例は存在する（三品編著，2005；三品，2010b；三品・三品ゼミ，2011）。そのような実例を吟味してみると、創業経営者か操業経営者かという外形的な区別ではなく、人選と経営者に与えられた時間に本質的な相違があることがわかる。本稿では前者、人選の問題を取り上げる。

創業経営者が去った、あるいは、去ろうとしている企業において、新たな事業の構築を誰に任せるべきか。これが本稿の第一の問いである。この問いへの本稿における暫定的な答えは、アウトサイダー度の高い人材に託すというものである。これは、いわゆる外部登用者とは異なる。詳しくは後述するが、たとえば同じ内部昇進者でも、傍流部門出身の経営者はアウトサイダー度が相対的に高いと見なす。「暫定的」と断っているのは、実証を試みていないためである。

旧来の事業に見切りをつけ、新規事業に注力するという大胆な試みを誰かに託すというのは、不安を生むものである。その企業の中枢部に精通しているとは言い難いアウトサイダー度の高い人材に任せるとなると、なおさらかもしれない。では、逆に、アウトサイダー度の非常に低い人材、保守本流を歩んできた本命人材であれば安心して任せられるのであろうか。これが第二の問いであり、本稿の主たる問いである。

2 選ぶべき操業経営者

2.1 転地の成功例

転地に成功した操業経営者として、セーレンの川田達男を例に取り上げる。⁴⁾セーレンは、福井市に本社を置く1889年創業の会社で、100年近くにわたり繊維メーカーから生地を預かって染色加工をして加工賃を受け取るという事業を営んでいた。賃加工の業者であったセーレンを繊維製品のメーカーに転身させたのが川田である。

川田は、1962年に明治大学経営学部を卒業し、セーレンに入社した。幹部候補生の一人であった。「地場の名門」の実態が「元請けに言われるがまま、注文をこなすだけの下請け」であることに気付いた川田は、入社早々に会社を痛烈に批判するようになる。他の幹部候補生が順当に本社配属になるなか、異端児の川田だけが山間部の工場に配属された。1975年には新規取引先を開拓する「営業開発」に異動になったが、いわゆる「窓際族」の扱いである。川田はそれに構わず取引先を開拓し、1976年には社内外の反対を押し切って自動車用シートの出荷にこぎつけ、これがヒット商品となった。この功績により課長に昇進し、わずか3年後の1979年には製品営業部長に就く。1980年代に安い海外製品に押されて本業が経営不振に陥るなかで、川田の自動車用シートだけは大きく伸びていた。そのような実績を上げた川田が47歳、最年少の役員であった時に、創業家出身の社長が川田を後継者に抜擢したのであった。その後、自動車内装材の事業は、全社の売上高の4割以上、営業利益の6割以上を稼ぐ主力事業に育っている。

2.2 操業経営者のアウトサイダー度

操業経営者を分類するにあたっては、「内部昇進／外部登用」、「新卒採用／中途採用／役員採用」といった入社のタイミングによる区分がしばしば用いられ、英語ではインサイダー、アウトサイダーなどと表現されるが、同じ内部昇進者のなかでも（あるいは、同じ新卒採用のなかでも、同じインサイダーのなかでも）、自社の中核にどれほど近い人材であるかには差異がある。そうした差異を捉えるために、操業経営者をアウトサイダー度のスペクトラム上に位置づけることを提案したい。

たとえば新卒入社の川田は、内部昇進者（あるいは新卒採用者、インサイダー）に迷いなく分類されるだろう。だが、同じ内部昇進者でも、川田とは異なり当該企業の本流を歩む人たちも多くいる。本稿では、川田のような傍流から抜擢された人材をアウトサイダー度の高い人材、本流を歩んだ人たちをアウトサイダー度の低い人材として区別する。また、川田は工場に勤務していたため、その点においても本社勤務の人たちに比べてアウトサイダー度が高かったと言えよう。米国の例になるが、ゼネラル・エレクトリック（以下、GE）のジャッ

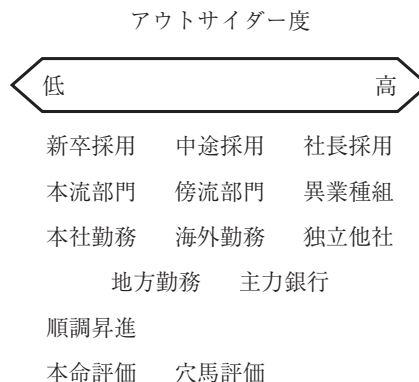
ク・ウェルチも旧来の事業に見切りをつけたアウトサイダー度の高い内部昇進者の典型例である。⁵⁾

もちろん、自社の中枢との距離という点では、入社タイミングも有力な指標の一つである。新卒採用、中途採用、役員採用、社長採用の順にアウトサイダー度が高くなっていく。また、昇進の時期や当人に対する評価からも、自社の中枢との距離を読み取ることができるだろう。

外部登用者としては、IBMのCEOを務めたルイス・ガースナーが、転地を成し遂げたアウトサイダー度の高い人材の典型例である。⁶⁾ ガースナーはハーバード・ビジネス・スクールでMBAを取得し、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社した。その後、アメリカン・エクスプレス社長、RJRナビスコの会長兼CEOを経て、CEOとしてIBMに移った。異なる業種で資本関係のない企業からの移動である。アメリカン・エクスプレスはIBMの顧客であったため無縁の会社ではないものの、親会社や主力銀行、監督官公庁などと比べれば遠い関係である。他社で既に経営職を経験しており、プロの経営者としてIBMに招かれたのである。

図1は操業経営者のアウトサイダー度の概念図である。スペクトラムの左端には「新卒で採用され、保守本流を順調に歩み、次期社長と見込まれた人材」、アウトサイダー度が皆無のいわば「ピュアブレッドインサイダー」が位置し、スペクトラムの右端には「異業種で、資本関係も人的関係もない組織から、社長として移籍してきた人材」が位置する。表現の制約上、大きく三列に分けた形になってはいるが、操業経営者を三つに区分しようという意図はまったくない。たとえば、「新卒採用、本流部門、工場勤務で人並みに昇進、やや高めの評価」ということであれば左端より少し右に位置にすると想定するなど、複数の指標を組み合わせ、操業経営者のアウトサイダー度の差異を捉えることができる。もちろん、ここに挙げた以外にも有益な指標がありうるだろう。

図1 操業経営者のアウトサイダー度のスペクトラム



2.3 アウトサイダー度と施策

本稿の仮説の一つは、「アウトサイダー度の高い操業経営者のほうが、低い操業経営者よりも転地や事業ポートフォリオの組み替えに適している」というものである。我々が本当に知りたいのは、転地や事業ポートフォリオの組み替えを成し遂げる適性であるが、適性は直接測定することができないため、その代理変数としてアウトサイダー度⁷⁾に注目している。なぜアウトサイダー度の高い人材が望ましいと考えるのか、出身部門を例に説明する。

アウトサイダー度の概念図には、「本流部門」と「傍流部門」を挙げているが、本稿の調査では、出身部門を「コーポレート」、「中核事業」、「傍流事業」、「新規事業」の四つに分類している。コーポレートに分類するのはいわゆる本社スタッフである。トップに近い企業中核に属し、その多くはエリートであり、アウトサイダー度の低い人たちであると見てよからう。中核事業に属する人たちも、当該企業の屋台骨を支えてきたアウトサイダー度の低い人材である。これに対し、傍流事業に属する人たちは、アウトサイダー度が高いと想像できる。新規事業の位置づけは個々の例によって異なるだろうが、中核事業よりはアウトサイダー度が高いのが一般的ではなかろうか。

Don't fall in love with businesses とジャック・ウェルチは言う。特定の事業に執着しては、適正な経営資源の配分や、大胆な事業ポートフォリオの組み替え——事業の縮小や撤退を含む——、転地は困難である。全社に対して責任を負う立場にあってもなお、自分を育ててくれた事業への愛着から自由でいることは困難である。その事業が中核事業であれば、自分たちが会社を支えてきたのだという自負があるためなおさらであろう。

もっとも、精神面の弊害は一部に過ぎない。事業に関する知識や理解が適正な判断を阻害しうる。こちらがより深刻である。当該事業における実績が評価されて昇進した経営者の大半は、その事業に関する豊かな知識を有し、その事業を最も深く理解している人の一人である。ゆえに、当該事業の改善すべき点を十分に認識しており、改善策を出すことができる。改善できるというのは厄介なことである。今より良くなるという確信があれば、その事業をたたむという結論にはなかなか辿り着かないものである。その事業が寿命を迎えていても、現実から目を逸らすことを許してしまいがちになる。この先の数十年間の収益源となる事業を育てるために投資しないで、低収益の事業を延命するために投資をしてしまつては、収益力の長期低落傾向から脱することはできない。中核に最も近く、まさに本流を歩んでいるコーポレート出身者も、旧来の姿を肯定しがちになることは想像に難くない。

これに対して、傍流事業の出身者は、本流の人たちとは異なる視点で周辺から自社を見てきた人たちである。現状維持することへの執着も薄ければ、中核事業を延命する術も持たず、中核事業の事業立地が劣化している現実を受け入れやすいであろう。同じことが新規事業の出身者にも当てはまる。新規事業の出身者はさらに、自ら事業を育てた経験、少なくともそ

れを間近で見てきた経験がある。日本企業は戦後の最初の四半世紀、転地の必要に迫られることがなく、次の四半世紀も転地を試みずに延命を図ってきたため、転地の手本は限られている。身近に事業創造の手本があったというのは貴重な経験と言ってよからう。

出身部門の場合と類似の理由で、新卒採用者よりも中途採用者、それよりも役員採用者、さらには社長採用者のほうが転地や事業ポートフォリオの組み替えに向いていると考える。同業者に比べて異業種の出身者のほうが向いているとも考える。このように検討していくと、「アウトサイダー度の高い操業経営者のほうが、低い操業経営者よりも転地や事業ポートフォリオの組み替えに適している」という仮説に行き着くのである。実証するには膨大な時間と費用を要するため、本稿では仮説の域を出ないが、エースを投入しても日本企業が窮地から抜け出せない現状を鑑みると、あながち的外れではないのではなかろうか。

3 避けるべき操業経営者

転地や事業ポートフォリオの組み替えといった企業の根幹にかかわる施策をアウトサイダー度の高い人物に任せて大丈夫なのだろうか。自社を熟知したアウトサイダー度の低い人材に任せるべきではなかろうか。そうした疑問が生じるかもしれないが、事例を眺めてみると、ピュアブレッドインサイダーと呼べる人たちでも暴走しており、「アウトサイダー度が低い経営者であれば安心」という単純な話ではなさそうである。そこで、「アウトサイダー度が低い操業経営者にも暴走の危険性がある」という仮説を検証すべく、実際に戦略暴走した経営者のアウトサイダー度を分析することにした。本節の調査の対象である「戦略暴走」した経営者は、必ずしも転地や事業ポートフォリオの組み替えを試みて失敗したわけではない。それでも彼らを調査対象とするのには、転地や事業ポートフォリオの組み替えの失敗者リストがないという消極的理由もあるが、それだけではない。転地に限定せず暴走した経営者に広く着目することに積極的な意義がある。なぜなら、仮に転地や事業ポートフォリオの組み替えでは暴走しなくても他の面で暴走する可能性があれば、不安は解消されないし、損失を招きうることに変わりないからである。また、新たな収益源の獲得を目指していたという点においては、暴走事例の施策の大半が転地や事業ポートフォリオの組み替えと共通している。

3.1 調査対象と情報源

『戦略暴走』（三品，2010a）に挙げた179の暴走事例において主導的役割を果たした経営者が調査対象の候補である。同書は、1960年度から2005年度までの決算のうち営業利益1年分を超える特別損失を計上した決算を抽出し、その損失が多角化または国際化の失敗に由来する事例を取り上げている。複数の事例に登場する経営者の重複を除くと168人になる。

168人の経営者の内訳は、操業経営者が91人、非操業経営者が77人である。91人の操業経⁸⁾

営者のうち、59人が新卒採用経営者、3人が中途採用経営者、29人が役員採用経営者である。本稿では30歳未満で入社した場合を新卒採用、役員として当該企業に招かれた場合を役員採用とし、いずれでもない場合を中途採用としている。新卒採用を30歳未満に設定しているのは、20代のうちに入社であれば、職業人生の基盤が当該企業で築かれると考えられるためである。本稿の関心は操業経営者にあるが、中途採用経営者は人数が少ないため除外し、新卒採用経営者と役員採用経営者のみをアウトサイダー度の分析対象とする。

調査に用いた主な情報源は、有価証券報告書、『人事興信録』（人事興信所）、『日本会社史総覧』（東洋経済新報社）、日本経済新聞、日経産業新聞である。加えて『財界家系譜大観』（現代名士家系譜刊行会）と『日本の経営者』（時評社）、各社の社史や公式ホームページも利用した。

3.2 新卒採用経営者のアウトサイダー度

新卒採用経営者59人のアウトサイダー度を、「出身部門」、「配置」、「評判」の三つの指標を用いて分析する。ありうるいくつかの指標のうち、「出身部門」を選択したのは、事業の取捨選択に関する判断への影響が大きいと考えられるため、また、経営者が主流にどれほど近いかを表現する際に出身部門、特に出身事業に頻繁に言及されるためである。後述する分類の原則からわかるように、「出身部門」の調査で自ずと「配置」が判明する。この二つの指標で足りない部分を補うために、「評判」を併用することが望ましいと考えた。その理由は「評判」の項に記している。

三つの指標それぞれについて、分類の原則を示している。基本的には原則に従って機械的に分類を進めたが、企業や経営者、時期によって事業内容や事業区分、情報量などに大きな違いがあり、すべてを機械的に分類することは不適切である。本稿は「アウトサイダー度が低い操業経営者にも暴走の危険性がある」ことを示そうとしているため、アウトサイダー度が低い方向に偏るのは避けねばならず、迷う余地の大きい場合はアウトサイダー度が高めの分類とするか、判断を保留した。それでも恣意性が皆無であるとは言えず、これは本稿の限界の一つである。

3.2.1 出身部門

前節で説明した「コーポレート」、「中核事業」、「傍流事業」、「新規事業」の四つの出身部門に分類する。入社から社長就任までの間に複数の部門を経験するのが一般的であるだろうが、ここでは役員就任直前の職によって判定する。また、その部門が「中核事業」、「傍流事業」、「新規事業」のいずれに該当するかを判定するにあたっては、当該経営者が役員に就任する時期に関する情報を用いた。

理想を言えば、入社から社長就任までのすべての職歴を収集し、各部門に属していた年数や当時の年齢、職名などを考慮して判断するのが望ましいのだろうが、59人分のそのようなデータを入手するのは困難もしくは不可能である。また、仮に入手できたとしても、判断が難しくなり、主観の混ざり込む余地が大きくなりかねない。よって、アウトサイダー度による経営者分類の第一弾である本稿では、役員就任直前の職に着目することにした。ただし、役員就任まで1年未満の間に就いた職は役員就任を前提としたものであると見なし、基本的には対象外とし、その前の職を分析対象とした。役員就任直前の職にのみ着目することの問題点には、最終節でも言及する。

職名に事業名が含まれる場合は、以下の分類に従う。¹⁰⁾

- ・当該部門の売上高が最大であれば、「中核事業」とする。¹¹⁾
- ・当該部門が、有価証券報告書や新聞記事などで事業を並べる際、先頭に配置されているか、「主力」や「本流」などのように表されていれば、「中核事業」とする。¹²⁾
- ・上記の二点のいずれにも該当しなければ、「傍流事業」か「新規事業」のいずれかとする。「当該部門の売上高が最大の部門の半分以下である」と「当該企業が当該事業に着手してから経過年数が15年を超えている」の両方を満たせば、「傍流事業」とする。それ以外の場合は、各種の情報を総合して判断する。

職名に事業名が含まれない場合は、以下の分類に従う。

- ・職名が職能から始まる場合は、一部の例外を除いて「コーポレート」とする。例外とするのは、営業や販売など基本的には既存事業と結びついている職である。特定の事業を冠していないため、単一事業が支配的な地位を占めるものと仮定し、「中核事業」とする。¹³⁾
- ・職名が工場名から始まる場合は、主要製品を特定し、職名に事業名が含まれる場合の分類基準に従う。
- ・職名が国内の地名や地域名から始まる場合は、「中核事業」とする。具体的には、「大阪支社長」や「名古屋支店長」といった職を指す。主に営業や販売の拠点であり、特定の事業を冠しない限りは、中核事業の製品やサービスも取り扱っていると想定している。
- ・国内に出向している場合は、出向先の企業の主要製品や機能を特定し、職名による分類基準に準じる。
- ・国外に出向している場合は、出向先の社名が特定の事業名を含んでいれば職名に事業名が含まれる場合の分類基準に従い、含んでいなければ「中核事業」とする。

59人のうち5人については、出身部門を特定できていない。¹⁴⁾残る54人のうち、13人がコーポレート、34人が中核事業、5人が傍流事業の出身で、新規事業の出身者と確定できた人はおらず、2人については判断を保留した。出身部門を特定できていない経営者のうちの1人と保留のうちの1人は、新規事業に携わった可能性が高いが、コーポレート部門や中核事業

部門と兼務していた可能性がある。仮にこの2人のアウトサイダー度が高かったとしても、新卒採用経営者の大半が、コーポレートあるいは中核事業の出身者で、出身部門という観点からはアウトサイダー度の低い人材であるということになる。

3.2.2 配置

同じ事業に携わっていても、実際に出勤する場所は本社であったり工場であったり様々である。ここでは「本社」と「本社以外」とを区別する。部門が「コーポレート」や「中核事業」でなくとも配置が本社である場合には、自社の中枢に近く、そうでない場合に比べてアウトサイダー度が低いと推測される。

「本社以外」に分類されるのは、支社や支店、営業所、店舗、工場が職名に含まれる場合¹⁵⁾や、出向している場合である。

出身部門が特定できなかった5人のうち4人は、配置も特定できていない。残る55人のうち、コーポレート出身者13人の他に20人が本社配置で、本社以外の配置は22人であった。配置という観点からは過半がアウトサイダー度の低い人材であるということになる。

3.2.3 評判

出身部門や配置は表面的な特徴であり、同じ配属であれば全員が同じ分類になる。また、既述のように、役員就任直前の職にのみ着目するのは当該の経営者を捉えるにあたって十分とは言えない。それに対し、社長候補としての評判には、当人の実績や内面的な特徴、前任者との関係なども反映されていること、入社からその時点までのあらゆる側面が織り込まれていることが期待できる。情報源は、日本経済新聞と日経産業新聞である。評判、しかも新聞記事に基づくとなると、信頼性に疑問がわくかもしれない。さらに、分類の原則を示してはいるものの、他の二つの指標と比べて機械的な分類に不向きであり、著者の解釈にも左右されかねない。このように、信頼性に限界があるのは否定できないが、固有の利点があるため、本稿ではこれを併用する。

「本命」、「順当」、「意外」の三つに分類する。

・本命 特に有力な社長候補と評価されていたと推測される場合。典型的な表現は、「本命」、「有力（視）」、「プリンス」、「次期社長含み」、「次期社長の呼び声が高かった」、「早くから社長候補と目されてきた」などである。

・順当 順当ないしは自然な選択であったと推測される場合。「順当」という表現の他に、「ナンバー2」、前任者と「二人三脚」、前任者の「補佐」といった表現、序列どおりであることや順番どおりであることを示唆する表現、今後の方針と当該経営者の経験とが合致することを示唆する肯定的な表現などが、判断材料である。当該経営者が複数の社長候補者のう

ちの一人であり、他の候補者との差異が確かめられない場合も「順当」とする。

・意外 意外な結果と受け止められたと推測される場合。いわゆる抜擢人事の例もあれば、前任者や他の有力候補者の引責に伴う人事、その他の異常事態の例もある。当該経営者が複数の候補者のうちの一人ではあったが、より有力な他の候補者がいた場合も「意外」とする。

59人のうち、22人を「本命」、20人を「順当」、11人を「意外」に分類した。残る6人については十分な情報を入手できていない。¹⁶⁾「本命」と「順当」を形式上は区別しているが、「順当」には、情報量が多ければ「本命」に分類されていた可能性のある経営者も含まれており、本稿における「本命」と「順当」との間には本質的な違いがあるとは断言し難い。いずれにせよ、「本命」も「順当」もその当時の中核に最も近い人材であったという点は共通している。両者を足した42人、すなわち約8割はアウトサイダー度の低い人材であったと見てよからう。また、11人を「意外」としたが、アウトサイダー度が非常に高いと言い切れそうな例はわずかである。

3.2.4 三つの指標の組み合わせ

ここまで個別に見てきた三つの指標を同時に用いて新卒採用経営者のアウトサイダー度を捉え直してみたい(表1¹⁷⁾)。すべての指標について分類ができた経営者は49人で、一つか二つが未分類である経営者は8人、すべての指標について未分類である経営者は2人である。この2人は表の人数には含めていない。

表1 三つの指標による新卒採用経営者の分類

出身部門	コーポレート		中核事業		傍流事業		未分類			計
配置	本社	本社以外	本社	本社以外	本社	本社以外	本社	本社以外	未分類	
評判 本命	9	—	7	4	0	1	0	1	0	22
順当	2	—	7	6	2	0	1	0	2	20
意外	1	—	1	7	1	1	0	0	0	11
未分類	1	—	0	2	0	0	1	0	0	4
計	13	—	15	19	3	2	2	1	2	57

三つの指標のすべてにおいてアウトサイダー度が低いと判定された経営者(太枠の四つのセルの経営者)が25人いる。これは49人の約半数を占める。49人のうち、二つの指標でアウトサイダー度が低いと判定された経営者が14人、一つの指標でアウトサイダー度が低いと判定された経営者は9人、すべての指標でアウトサイダー度が高いと判定された経営者(白黒反転したセルの経営者)は1人である。未分類の指標が残った8人は、全員が少なくとも一つの指標でアウトサイダー度が低いと判明しているため、この8人の分類が可能であった

としても、すべての指標でアウトサイダー度が高いと判定される経営者が1人であることに変わりはない。

ここで、アウトサイダー度が低いと判定された指標の数を計上するということの意味を検討しておきたい。単純に数えていくというのは、どの指標もウェイトが同じであると暗に想定しているということである。しかし、ウェイトを同一にするのが最適であるとする根拠はないし、そもそもウェイトに関する議論さえしていない。これは今後の課題とすることとして、本稿では単純な加算をしている。

もっとも、三つの指標すべてにおいてアウトサイダー度が低いと判定された経営者が半数に上るということは事実であり、ウェイトを変えたところで、この結果は変わらない。

ところで、表1からは、「コーポレート出身」あるいは「中核事業出身かつ本社配置」の経営者のほぼ全員が、「本命」か「順当」に該当する人材であったことがわかる。「意外」な人選であったと判定した11人のうち7人が「中核事業出身かつ本社以外の配置」であったことと併せると、中枢への物理的な近さと評判の高さが、因果関係はわからないものの、連動しているかのようである。一般に、勤務地は出身部門ほどには注目されていないようであるが、アウトサイダー度を捉えるにあたっては重要な指標の一つであると言えるかもしれない。

3.3 役員採用経営者のアウトサイダー度

役員採用経営者29人のアウトサイダー度を「出身組織と当該企業との関係」という観点で分析する。当該企業に経営者を送り込むことのできる出身組織と、当該企業との縁がまったくない出身組織とでは、当該企業との距離が著しく異なっており、アウトサイダー度を捉えるにあたって外してはならない指標であると考えられる。

「親会社」、「関連会社」、「主力銀行」、「監督官公庁」、「特殊」、「その他」の五つに分類する。判定時期は、当該企業への移籍時である。¹⁸⁾

・親会社 「当該企業の株式のうち出身組織が所有する株式の割合が50%以上である」か「有価証券報告書や新聞記事などで出身組織が当該企業の親会社とされている」のいずれかの条件を満たす場合。

・関連会社 「当該企業の株式のうち出身組織が所有する株式の割合が20%以上50%未満である」か「有価証券報告書や新聞記事などで当該企業が出身組織の関連会社とされている」のいずれかの条件を満たす場合。¹⁹⁾

・主力銀行 「出身組織が銀行であり、当該企業の『株主のうち銀行のなかで最上位』、『長期借入金の最大の借入先』、『短期借入金の最大の借入先』の三つのうち二つ以上に該当する」か「新聞記事などで出身組織が当該企業の主力銀行とされている」のいずれかの条件を満たす場合。

- ・監督官公庁 当該経営者が関連する省庁や特殊法人の出身である場合。
- ・特殊 以上のいずれにも該当しないが、出身組織と当該企業との間にアウトサイダー度²⁰⁾が高いと言いきれない何らかの関係がある場合。
- ・その他 以上のいずれにも該当しない場合。

29人のうち、5人が「親会社」、8人が「関連会社」、6人が「主力銀行」、2人が「監督官公庁」、6人が「特殊」、2人が「その他」に該当する。この29人は、一般にアウトサイダーと呼ばれうる人たちではあるものの、その多くは、特別な関係にある組織の出身者で、アウトサイダー度は低いのである。アウトサイダー度が高い人材と言えそうなのはたった2人であり、「特殊」に該当する人たちにアウトサイダー度がやや高い人が含まれている可能性はあるが、それでも最大で6人しか増えない。

3.4 戦略暴走とアウトサイダー度

本稿では戦略暴走した操業経営者のアウトサイダー度を論じており、戦略暴走しなかった操業経営者はまったく視野に入れていない。同程度のアウトサイダー度の操業経営者のうち何人が戦略暴走して、何人がしなかったのかはわからない。ゆえに、アウトサイダー度と戦略暴走のしやすさ（確率）の関係については何ら証明することができない。

このような制約や様々な問題点を踏まえた上で、戦略暴走した操業経営者には、アウトサイダー度の低い経営者が多いことを指摘しておきたい。操業経営者91人のうち59人が新卒採用経営者で、少なくとも四割強がアウトサイダー度が非常に低いと判定された。職歴の上でも評判に関しても本流中の本流、本命と思しき人たちである。彼らでさえ戦略暴走と呼べるような施策をとってしまったのである。この他に、アウトサイダー度が比較的低いと言える人たちが新卒採用経営者の四分の一ほどを占める。一方で、アウトサイダー度が非常に高いと言えそうな新卒採用経営者は1人だけで、比較的高いと言える例も少数に留まる。役員採用経営者の大半はアウトサイダー度が低く、29人のうち、アウトサイダー度が高いと言えそうなのはおそらく2人であり、多く見積もっても少数に収まる。

戦略暴走のしやすさはわからないものの、戦略暴走した操業経営者の多くがアウトサイダー度の低い経営者であったことは事実である。「アウトサイダー度が低い操業経営者にも暴走の危険性がある」という仮説を否定するのは難しく、「アウトサイダー度が高い＝危険、アウトサイダー度が低い＝安心」という単純な図式を思い描くのは危険である。

4 結論と課題

本稿では、「アウトサイダー度の高い操業経営者のほうが、低い操業経営者よりも転地や事業ポートフォリオの組み替えに適している」、「アウトサイダー度が低い操業経営者にも暴

走の危険性がある」という仮説を提示した。後者についてはデータを用いて検証を試みたが、やはり「アウトサイダー度が低い経営者であれば安心」とは言えそうにない。前者については少数の事例を挙げて仮説を提示したのみであるが、転地を成し遂げたアウトサイダー度の高い名経営者は現実に存在する。ウェルチやガースナーは、米国の伝統ある大企業を蘇らせた名経営者である。もし、日本企業において「アウトサイダー度が高いと危ない」という思い込みで名経営者になるポテンシャルのある人たちが登用されていないとすれば、実に惜しいことである。ウェルチやガースナーの例に対して、「アウトサイダー度が高い人材を登用できたのは米国だからだ」という反応があるかもしれないが、ウェルチもガースナーも、歴代の経営者と比べてアウトサイダー度の高い人材であり、ガースナーに至っては IBM 初の非生え抜き CEO である。日本企業と比べてアウトサイダー度の高い人材を登用することへのハードルが著しく低かったとは考えにくく、日本企業でもアウトサイダー度の高い人材の登用は可能なはずである。

本稿は、暴走した操業経営者のアウトサイダー度を分析することに主眼を置いているが、操業経営者を、グレーゾーンのあるアウトサイダー度のスペクトラム上に分布していると捉えること自体が新しい試みであり、アウトサイダー度という概念は、経営者分析の新たな道具となりうると考えている。しかし、既述のように本稿の調査には方法上の課題がある。役員就任直前の職にのみ着目することには、当該経営者の長い職歴の一部を切り取っているという点で問題がある。これは単なる杞憂ではなく、実際に調査してみると、役員就任直前に傍流から中核の事業に移った例も判明しており、実態を反映しきれていないのは事実である。事業の内容や多角化の程度が各社で異なる上に、事業区分の方針が異なるため、単純に見えるかもしれない「中核事業か否か」の判定さえも恣意性を免れられない。評判となるとなおさらである。また、そもそも、情報が不十分で分類ができなかった例もある。本稿は、「アウトサイダー度が低い操業経営者にも暴走の危険性がある」ことを示そうとしたため、判断に迷う場合はアウトサイダー度を高めに分類することによって方法上の弱点を補おうと努めたが、経営者のアウトサイダー度をよりの確に捉え、様々な分析に耐えうる分類方法とするには、さらなる工夫や改善が必要である。

注

本研究は JSPS 科研費 23530469 の助成を受けたものです。

- 1) 三品 (2004) に基づく。非製造業に関しても同様である。
- 2) 戦前派創業経営者には小平浪平や鮎川義介らがいる。創業は戦前でも戦後に事業基盤を固めた松下幸之助や御手洗穀、豊田喜一郎らは戦後派に分類してよかろう。
- 3) 事業立地とは、平易に表現するとすれば「誰を相手に何を売るか」である。
- 4) セーレンおよび川田に関する記述は、三品 (2010b) に拠る。

- 5) ウェルチは、博士課程修了後の1960年にGEに入社し、プラスチック部門で11年間を過ごした。GEのプラスチック事業は過去に高収益を誇った事業であるが、ウェルチの入社当時は萌芽期にあたり、ウェルチがゼネラルマネジャーになった後でも「会社はプラスチック部門を冷やかに見ていた」という(ウェルチ・バーン, 2001)。長く非本流部門を歩んだという意味において、ウェルチもアウトサイダー度の高い内部昇進者である。
- 6) ガースナーのもとでIBMは、メインフレーム(大型汎用コンピュータ)製造業からコンサルティング事業へと立地を替え、最高益を塗り替えた。
- 7) 後述する「コーポレート出身者」に該当する経営者の例として、三品編著(2005)で挙げたキヤノンの賀来龍三郎がいる。彼は創業者の御手洗穀と接する機会も多く、本流中の本流、社長候補として本命であり、アウトサイダー度の極めて低い人材であったが、現状に甘んじることなく若いうちからキヤノンの多角化を推進し、転地あるいは事業ポートフォリオの組み替えを成し遂げた。代理変数の限界がここにある。
- 8) 非操業経営者77人の内訳は、創業者(共同創業者を含む)が少なくとも16人、同族経営者(姻族、末裔などを含む)が少なくとも55人である。創業家の人物でなくとも、親子や兄弟、親戚が同じ会社の社長を務めた場合や実質的創業者とされる場合、その他にも純然たる操業経営者であると言い難い場合は、非操業経営者と判定している。本稿の主眼は操業経営者と創業経営者の峻別にはなく、暴走した操業経営者のアウトサイダー度の分析にあり、本来の関心の対象ではない経営者が調査対象に混ざり込むのを防ぐためである。
- 9) 「4月に入社し同年の6月に役員に就任」といった例は役員採用経営者と見なす。役員改選までの暫定的な措置に過ぎないと考えられるためである。
- 10) 形式上は独立した事業部のように見えても、社内の他の部門に供給するための部門は供給先の事業によって判定する。また、実質的に単一事業を営んでいると見なしうる企業では「中核事業」の出身とする。
- 11) 職名に含まれる事業名と売上高開示において用いられる事業区分が一致しないことや、職名に含まれる事業名が売上高開示において用いられる事業区分より小さいことがある。そのような場合には、各種情報源を用いて判断する。
- 12) 売上高が他事業に及ばなくとも先頭に据えられている事業を中核と判定することになる。これによって、かつての主力事業を捨てることになると期待される。出身事業の大小ではなく、自社の本流とのかかわりを捉えることが重要であるため、このような基準を用いている。
- 13) 「第一営業部」のように部門を表す数字が添えられている場合は、当該部門の担当事業が判明すれば「職名に事業名が含まれる場合」に従い、判明しなければ、「第一」であれば「中核事業出身」、「第二」以降は「不明」とする。
- 14) この5人とは別に、役員就任より前の職はわかっているが時期が不明の人物が2人いる。この2人については当該の職を用いて分類している。
- 15) 事業部のトップ機能が本社ではなく工場に配置されることもあるが稀であるため、事業出身者で職名に工場名や事業所名が含まれていない場合は、一律に「本社」として処理している。
- 16) 6人のうち4人は、日経産業新聞が創刊された1973年より前に社長に就任しており、その分、得られる情報が少ない。また、彼らが就任した時期は日本経済新聞のデータベース検索機能の対象期間外であり、他誌の検索機能や彼らの就任時期の日本経済新聞縮刷版の索引を活用しながら

日本経済新聞縮刷版の記事を探したが、漏れが生じている可能性がゼロとは言えない。4人のうち2人については社長就任に関する記事は得られたものの評判の判定ができる情報は得られず、2人については社長就任に関する記事を得られていない。残る2人についてはいずれの問題も生じていないが、それでも十分な情報が得られなかった。

- 17) 出身部門が「新規」の経営者は0人であったため、表1に該当する欄を用意していない。
- 18) 出身組織と当該企業の役員を兼務している場合には、出身組織を離れた時を判定時期とする。
- 19) 本稿では、出身組織が外国企業である一社を除いて、間接所有分は算出していない。よって、実際には親会社である出身組織が関連会社に分類される可能性がある。
- 20) 一方が他方の顧客であったとしても、それだけでは特殊とは見做さない。

参 考 文 献

- ウェルチ, ジャック・ジョン A. バーン (宮本喜一訳) (2001) 『ジャック・ウェルチ わが経営上・下』 日本経済新聞社.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社.
- 三品和広 (2007) 『戦略不全の因果』 東洋経済新報社.
- 三品和広 (2010a) 『戦略暴走』 東洋経済新報社.
- 三品和広 (2010b) 「1人の“窓際”社員が成し遂げた業態転換」 日経ビジネスオンライン2010年7月20日.
- 三品和広編著 (2005) 『経営は十年にして成らず』 東洋経済新報社.
- 三品和広・日野恵美子 (2011) 「日本企業の経営者 神話と実像」, 『日本労働研究雑誌』 No. 606, pp. 6-19.
- 三品和広・三品ゼミ (2011) 『総合スーパーの興亡』 東洋経済新報社.