



# 日本企業におけるトップ・マネジメントの異質性によるパフォーマンスおよび戦略への影響

佐藤, 大輔

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2007-03-25

(Date of Publication)

2012-11-09

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲3852

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003852>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



日本企業におけるトップ・マネジメントの異質性  
によるパフォーマンスおよび戦略への影響

氏 名 佐 藤 大 輔

## 目次

序文 .....	5
第1章 トップ・マネジメント研究の分析視角 .....	13
1.1 トップ・マネジメント研究 .....	13
1.1.1 トップ・マネジメントへの注目 .....	13
1.1.2 異質性の重要性 .....	16
1.2 パフォーマンスに対する影響 .....	21
1.2.1 分析モデル .....	21
1.2.2 先行研究の成果－異質性以外の要因による影響 .....	27
1.2.3 先行研究の成果－異質性による影響 .....	29
1.2.4 先行研究の成果－プロセス要因の影響 .....	30
1.3 その他の要因への影響 .....	33
1.4 TMT研究の問題点と社長の重要性 .....	35
1.5 トップ・マネジメントにおけるメンバー間の関係 .....	39
1.5.1 社長の重要性 .....	39
1.5.2 社長－メンバー間関係への注目 .....	42
1.6 経営者へのインタビュー調査 .....	44
1.6.1 インタビューの実施 .....	44
1.6.2 戦略的意思決定にかかわる人々 .....	46
1.6.3 トップ人事に対する経営者の意向の影響 .....	52
1.7 本研究におけるトップ・マネジメント像 .....	55
第2章 実証調査にむけて .....	57
2.1 分析の方法 .....	57
2.1.1 定量分析による考察 .....	57

2.1.2 ケース・スタディによる考察 .....	58
2.2 調査対象 .....	59
2.2.1 定量分析による考察 .....	59
2.2.2 ケース・スタディによる考察 .....	65
2.3 カテゴリ別指標の作成 .....	70
2.4 異質性指標 .....	73
2.4.1 単体異質性指標 .....	73
2.4.2 合成異質性指標 .....	76
2.5 コントロール変数 .....	82
2.5.1 CV異質性 .....	83
2.5.2 異質性以外のトップ・マネジメント特質 .....	84
2.5.3 その他のコントロール変数 .....	87
2.6 従属変数 .....	89
2.6.1 パフォーマンス指標 .....	89
2.6.2 戦略指標 .....	92
2.7 データの収集 .....	95
2.8 主に考察される変数 .....	96
第3章 パフォーマンスへの影響に関する定量的な考察 .....	98
3.1 非創業者・非同族経営者サンプルに関する考察 .....	98
3.2.1 全トップ・マネジメント .....	99
3.2.2 常務コア .....	100
3.2.3 専務コア .....	102
3.2.4 まとめと追加的な考察 .....	104
3.3 同族経営者サンプルの分析 .....	110
3.3.1 全トップ・マネジメント .....	110

3.3.2	常務コア .....	111
3.3.3	専務コア .....	113
3.3.4	まとめと追加的な考察 .....	115
3.4	発見事実のまとめ .....	120
第4章	トップ・マネジメント特質の変化に関するケース・スタディ .....	121
4.1	動的な考察としてのケース・スタディ .....	121
4.2	イトーヨーカ堂とダイエーの比較ケース・スタディ .....	122
4.2.1	両社におけるイベントの概要とトップ・マネジメント組織 .....	122
4.2.2	絶対的なトップ・マネジメント特質の推移 .....	132
4.2.3	社長－メンバー間異質性への影響 .....	151
4.2.4	まとめ .....	159
4.3	トヨタと日産の比較ケース・スタディ .....	160
4.3.1	両社におけるイベントの概要とトップ・マネジメント組織 .....	160
4.3.2	絶対的なトップ・マネジメント特質の推移 .....	170
4.3.3	社長－メンバー間異質性への影響 .....	181
4.3.4	まとめ .....	185
4.4	小括 .....	187
第5章	戦略への影響に関する定量的な考察 .....	189
5.1	分析方法 .....	189
5.1.1	独立変数およびコントロール変数 .....	189
5.2	非創業者・非同族経営者サンプルに対する分析結果 .....	190
5.2.1	5年間戦略変動 .....	190
5.2.2	広告強度 .....	191
5.2.3	R&D強度 .....	193
5.2.4	諸非生産費 .....	195

5.2.5	在庫レベル .....	196
5.2.6	財務レバレッジ .....	198
5.3	同族経営者サンプルに対する分析結果 .....	202
5.3.1	5年間戦略変動 .....	202
5.3.2	広告強度 .....	203
5.3.3	R&D強度 .....	205
5.3.4	諸非生産費 .....	207
5.3.5	在庫レベル .....	210
5.3.6	財務レバレッジ .....	212
5.4	発見事実のまとめ .....	214
第6章	結論 .....	216
6.1	議論のまとめと結論 .....	216
6.1.1	パフォーマンスに対する影響 .....	216
6.1.2	戦略に対する影響 .....	218
6.2	課題と展望 .....	220
6.2.1	定量的なアプローチに対する批判 .....	220
6.2.2	より具体的な課題 .....	222
注	.....	224
注1	データ処理の詳細について .....	224

## 序文

### 社長－メンバー間異質性への注目

本研究は、日本企業のトップ・マネジメントを対象に、社長とその周りの人々との関係に関する異質性がパフォーマンスや戦略に対してどのような影響を持っているのかを明らかにしようとしている。これまで、欧米の企業を対象とした実証研究を中心に、トップ・マネジメントの異質性やそれ以外の特質（たとえば人数規模や平均年齢など）が、どのような影響力を持つのかについて数多くの研究がおこなわれてきた。しかしながら、社長とその周りの組織（ないしトップ・マネジメント）メンバーとの間の関係に注目し、その異質性がどのような影響力を持つのかについて議論したものはほとんど見られなかった。

このような社長－メンバー間異質性による影響力には、複数の側面があるといえることができる。特に、トップ・マネジメント全体の異質性について検討する場合と異なり、社長に注目することにより異なる意味を持つことになるのである。まず、社長－メンバー間異質性は、社長を中心として意思決定がおこなわれる際のコンフリクトの発生に影響を与える可能性がある。社長と周りのメンバーが、異なった世界観にもとづいた意見の提示や議論をおこなえば、意志決定プロセスにおいてコンフリクトが生じやすくなると考えられる。逆説的に、同質的であればコンセンサスが得やすく、社長の意図が重視されたスムーズな意思決定プロセスになることも考えられる。意思決定プロセスにおけるコンフリクトやコ

ンセンサスが、戦略的な意思決定やパフォーマンスにどのような影響を与えるかは、さらに環境要因等の影響を受ける可能性がある。それゆえ、一概にその是非を結論づけることは難しいかもしれないが、社長－メンバー間異質性が意思決定プロセスと強い関連を持っていることは明らかだといえることができる。

次に、社長－メンバー間異質性は意思決定プロセスへの影響だけでなく、そこに投入される情報の多様性にも関連すると考えられる。社長を中心にして意思決定がおこなわれる際に、その社長とは異なる異質な世界観によって提供される周りのメンバーの意見や情報などは多様になると考えられる。一方で、同質的なメンバーによってもたらされる情報には目新しいものが少ないかも知れない。情報の多様性によるパフォーマンス等への影響についても、環境要因等によって異なる可能性があるが、少なくともこのような情報の多様性は、企業の戦略的な意思決定や最終的なパフォーマンスに対して何らかの影響を及ぼすと考えられる。

さらに、社長－メンバー間異質性は、ガバナンスに関する影響力を持つかも知れない。特に、社長の暴走を抑制するためのトップ・マネジメントにおける牽制機能に関して、このような異質性が影響を及ぼす可能性がある。このような影響の論理にはいくつかのものを考えることができるが、例えば、社長と周りのメンバーが同質的（異質性が低い状態）であれば、社長と周りのメンバーとのコミュニケーション頻度が高まると考えられる。それゆえ、社長に対する牽制機能が十分に働くようになるということができるかもしれない。一方で、異質的な場合においても、社長に対して批判的な意見がトップ・マネジメントにもたらされやすくなることで、社長に対する牽制機能が働くようになることを考えることができる。

このように、社長－メンバー間異質性の影響は多様で、少なくとも複数の側面から企業の戦略的な意思決定や、その結果としてのパフォーマンスに影響を及ぼす可能性があるといえることができる。

ところで、このような社長－メンバー間異質性を検討することにより、本研究は先行研



究に対する一定の意義を有することになる。社長は他のメンバーに比べて非常に強いパワーを持つなどトップ・マネジメントの中でも独特の特質や役割を持っている。そのため、先行研究がおこなってきたようなトップ・マネジメント全体を捉える異質性による考察だけでは、十分にその影響力を検討することができない可能性がある。また、特に日本企業のトップ・マネジメントには専務や常務といったヒエラルキー構造が見られるなど複雑な特徴を持っている。しかしながら、先行研究の多くは全てのメンバーを平等に扱ったチームとしてトップ・マネジメントを捉えることが多く、これまでこのような特徴には配慮がなされてこなかった。欧米の企業を対象とした調査では、チームとしてトップ・マネジメントが活動していることに関する否定的な指摘（Hambrick, 1994）もおこなわれている。これらの問題点に対して、本研究では社長と周りのメンバーとの間の関係に注目した異質性を考察することにより新たな視点と成果を提供しようとしている。

#### **パフォーマンスおよび戦略への影響に関する実証研究**

本研究は、Hambrick and Mason(1984)によって提唱された上位階層パースペクティブにもとづき、デモグラフィック（人口統計学的）なトップ・マネジメントの特質としての社長－メンバー間異質性がパフォーマンスや戦略などどのような関係を持っているのかを明らかにしようとしている。既述のように、トップ・マネジメント特質がパフォーマンスや戦略にどのような影響を及ぼすのか、という視点にもとづく実証研究は、欧米の企業を対象としたものに一定の蓄積がある。他方で、日本企業を対象とした同様の研究は、これまで数えるほどしかおこなわれてこなかった。トップ・マネジメントを含む日本企業の組織は、欧米の企業とは異なった特徴を持つと考えられる。例えば、取締役会の形骸化や実質的な意思決定機関としての常務会等の存在は、日本企業に特徴的である。そして、このような特徴はトップ・マネジメントにおける意思決定に少なからず影響を及ぼすと考えられる。それゆえ、トップ・マネジメント特質とパフォーマンスや戦略との関係が、日本企業においてどのようにみられるのかは非常に興味深いといえるだろう。

上位階層パースペクティブにおいて指摘されたように、トップ・マネジメントのデモグ

ラフィに注目することによる利点の1つに、入手可能な公刊資料（デモグラフィックデータ）の多さがある。トップ・マネジメントを対象とした実証研究をおこなおうとする場合に、（リサーチ・サイトへの接近可能性が低いために）その研究の成立可能性自体の難しさが障壁となる場合がある。しかしながら、日本企業に関しては有価証券報告書等の利用可能な数多くの公刊資料があり、これらを利用することでトップ・マネジメントを対象とした調査を実現することができる。それゆえ、本研究でもこのようなメリットを活かし、デモグラフィックなデータを用いた実証研究おこないたいと考えている。

本研究における実証調査では、公刊資料から抽出された二次的なデータにもとづいて、社長－メンバー間異質性をはじめとするトップ・マネジメント特質とパフォーマンスや戦略との間の関係が考察される。パフォーマンスとの関係については、より具体的な業績指標（売上高利益率およびROA）に対して、社長－メンバー間異質性がどのような影響力を持っているのかを明らかにする。このような目的の下に、5業種87社10年分のデータを使った定量的な分析と、成功企業と失敗企業に関する2ペア4社30年間のデータにもとづく比較ケース・スタディをおこなう。前者については静態的な分析を、後者については動態的な分析をおこなうことが目的である。一方で、戦略との関係については、特に戦略変化に焦点をあて、それに対する社長－メンバー間異質性の影響力について、定量的な実証分析をおこなう。このような取り組みによって、本研究では社長－メンバー間異質性と特定の戦略変化との詳しい因果関係を明らかにしようとしている。

本研究でおこなわれる調査には、分析に至るまでの段階で非常に多量の資料の収集とデータの分析が必要とされた。有価証券報告書等の資料からは、トップ・マネジメントのメンバーや当該企業の財務状況に関する特定の情報が抽出され、数十にわたる変数が対象企業87社のそれぞれについて作成されている。また、本研究ではより詳細な分析をおこなうために、トップ・マネジメントを7つのレベル（全トップ・マネジメント、常務コア、専務コア、代表取締役コア、取締役のみカテゴリ、常務のみカテゴリ、取締役・常務のみカテゴリ）のカテゴリで捉えており、このカテゴリそれぞれについても変数が用意されて

いる。さらに、本研究では探索的な考察をつうじて一定の発見事実を見出そうとしているため、議論の背後では予備的な分析のためのさらに多くの変数が作成・検討されている。付け加えうるに、ケース・スタディによる分析では、さらに対象企業4社に関するトップ人事や重要な戦略的決定、イベント等に関する情報が30年分にわたって多様な情報源から収集され、これらに対する綿密な分析もおこなわれている。

このような取り組みを実現させることには非常に多くのコストがかかるが、有価証券報告書等の公刊資料から得られる豊富な二次データは非常に魅力的な情報源であり、これらを徹底的に活用した分析をおこなうことには十分な意義があると考えている。もちろん、公刊資料から得られる二次データにもとづくデモグラフィックな要因が、パフォーマンスや戦略に対する影響要因としてどの程度説得力を持つのかについては一定の反論があるかもしれない。しかしながら、限られた情報源や調査機械しか存在しないトップ・マネジメントを対象とした研究を実現させる方法について、そもそもこれ以外の代替的なものを考えること自体が難しい。それゆえ、このような取り組みをつうじて、何らかの発見を目的に探索的な考察をおこなうことには十分な魅力があるといえるだろう。

## 章構成と概要

第1章では、先行研究の詳細な検討をつうじて、本研究における分析モデルを提示し、デモグラフィ分析をおこなうことの理論的な根拠を示す。トップ・マネジメントに関する研究の流れは、Thompson(1967)によるドミナント・コアリションの重要性の指摘を受けて、トップ・マネジメント・チーム(TMT)研究として多様な実証研究が蓄積されてきたが、このような研究では主に2種類の変数が扱われてきた。すなわち、トップ・マネジメントの絶対的な特質を捉えようとするものと、相対的な特質を捉えようとするものである。特に、相対的な特質として異質性変数に焦点をあてた研究は数多くおこなわれてきた。これらの研究は、チームとしてのTMTに焦点をあて、主にチームとしておこなわれる意思決定プロセスに関する要因(コンセンサスやコンフリクトなど)に注目している。つまり、これらの研究にはトップ・マネジメントのメンバー全てが平等なパワーを持った主体であ

るという暗黙の前提があるのである。しかしながら、少なくとも日本企業を対象とした調査をおこなう場合、全てのメンバーが平等に意思決定に参加するという前提にもとづくチーム概念を用いることには違和感がある。そこで、本研究では社長を中心としたトップ・マネジメント概念を導入すること。および、トップ・マネジメント内におけるヒエラルキーを意識したカテゴリ別の分析をおこなうことなどをつうじて、独自の分析モデルを構築する。また、このような仮説がどの程度妥当性を持つものなのかを検証するために、経営者へのインタビュー調査をおこなう。

第2章では、実証調査をおこなうための準備がおこなわれる。特に第3章と第5章でおこなわれる定量的な分析に先だって、どのようなトップ・マネジメント特質に関する変数が用いられるのか、および、どのような方法が用いられるのかに言及する。調査対象企業として、調査対象期間である1984年から1993年の10年間を通して東証一部に上場し、1984年の時点で売上高1000億円以上の規模を有している5業種87社を考察の対象とする。これらの企業に関する1984年から10年間のデータが収集され、それをもとに変数が作成される<sup>1</sup>。

本研究における実証調査の目的は、利用可能な二次データをできる限り活用して、探索的な考察によって何らかの発見事実を導き出すことにある。日本企業のトップ・マネジメントに関する情報は有価証券報告書を始めとする公開資料から数多く得ることができるにもかかわらず、それらを十分に活用した実証調査がおこなわれてきたとは言い難い。そこで、本研究ではこれらのデータを最大限に活用した調査をおこなうことによって、一定の発見事実を導き出すことを目論んでいる。二次資料によって獲得できる情報には偏りがあ

---

<sup>1</sup> ちなみに、財務データに関しては1980年から1997年、役員データに関しては1983年から1993年の間からそれぞれの数値が収集されている。1994年から1996年までの3年間のデータは、1993年度のTMT特質と関連づけられるパフォーマンス指標（TMTによるパフォーマンスへの影響には一定の時間がかかると想定されるため、3年後までの業績指標を用いる）のためだけに用いられる。また同時に、パフォーマンスや戦略によるTMT構成への影響を検討するため、1980年から1983年までの財務データも収集され、1981～1984年までのパフォーマンス指標が作成される。役員データの1983年分は1984年のTMT交代率を算出するためだけにのみ収集されている。

り、その内容も限定的である場合が少なくない。しかしながら、大規模な調査をつうじて何らかの発見事実を導き出すことは可能であると考えられるし、そもそも研究の成立可能性が低くなりがちなトップ・マネジメントを対象とした調査を実現できることは非常に大きなメリットであるといえることができる。

第3章では、トップ・マネジメントにおける社長－メンバー間異質性が、実際にパフォーマンスに対してどのような関係を有しているのかを重回帰分析をつうじて検討する。多くの先行研究でパフォーマンスを従属変数においた定量的な取り組みがおこなわれてきたが、パフォーマンスに対する影響要因として、特定の時期のトップ・マネジメント特質がどの程度説得力を持っているのかについては一定の懸念がある。企業の業績などへは、不特定多数の影響要因があると考えられるだけでなく、より長期的な戦略の結果が反映されることも考えられる。つまり、特定の年度のパフォーマンスに対して特定の年度のトップ・マネジメント特質を完全に結びつけることは難しいかもしれない。しかしながら、トップ・マネジメントの特質がパフォーマンスとどのような関係を持っている可能性があるのかを検討することには、十分な魅力がある。そこで、本研究では一定の限界を持つ分析モデルであることを認識しながらも、特に顕著な影響関係を発見することを目論んで実証分析をおこなうことにしたい。

第4章では、第3章での議論をもとに、さらにパフォーマンスの高い企業がどのようなトップ・マネジメント特質を持っているのかについて、より幅広い視点から動的な分析をおこなう。定量的な分析をつうじて静的にトップ・マネジメント特質（社長－メンバー間異質性）がどのような影響を持つのかを議論することに加えて、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメント特質が、どのような推移や変化を見せるのかは非常に興味深い。そこで、このような疑問に取り組むために、成功企業と失敗企業のペアード・サンプリングによる比較ケース・スタディをおこなう。より具体的にはダイエーとイトーヨーカ堂、およびトヨタと日産の2組みのペアーが選択され、それぞれの企業のトップ・マネジメントがどのようなプロセスで変遷していったのかを、企業がおこなったイベントなど

との照らし合わせをつうじて考察していく。このような取り組みをおこなうために、有価証券報告書などの他、公刊されている著作、雑誌記事、新聞記事などを收拾し、それら膨大なデータをデモグラフィックなトップ・マネジメント特質の変遷と照らし合わせて、綿密に分析していくという方法がとられた。また、ここでは社長－メンバー間異質性のみならず、より幅広い変数の推移に注目し、それらの動態がパフォーマンスとどのような関係を持っているのかについて検討することにしたい。

第5章では、戦略変化を従属変数とした重回帰分析がおこなわれる。パフォーマンスとの関係と同様に、より直接的な戦略的意思決定に社長－メンバー間異質性がどのような影響をもたらすのかは興味深いといえるだろう。基本的な分析方法は第3章と共通しており、同様の分析がおこなわれる。ここで、本研究におけるデータセットの特性から、時系列データを用いることによる方法論的な問題が懸念される。すなわち、1つの企業のトップ・マネジメントに関するデータを多年度分プールして用いるために、系列相関が発生する可能性がある。実際に、戦略を従属変数においた重回帰分析では、部分的に系列相関が生じていると判断されるケースがあった。このような場合の対処方法として、本研究では通常最小二乗法（OLS）による重回帰分析ではなく、GLS（一般化最小二乗法）による重回帰分析をおこなった。

第6章では、結論としてこれまでの実証分析の結果をまとめ、特に顕著な発見事実について検討を加える、また、本研究における取り組みをつうじて明らかになった課題や問題点に触れ、今後の展望についても言及する。

## 第1章 トップ・マネジメント研究の分析視角

### 1.1 トップ・マネジメント研究

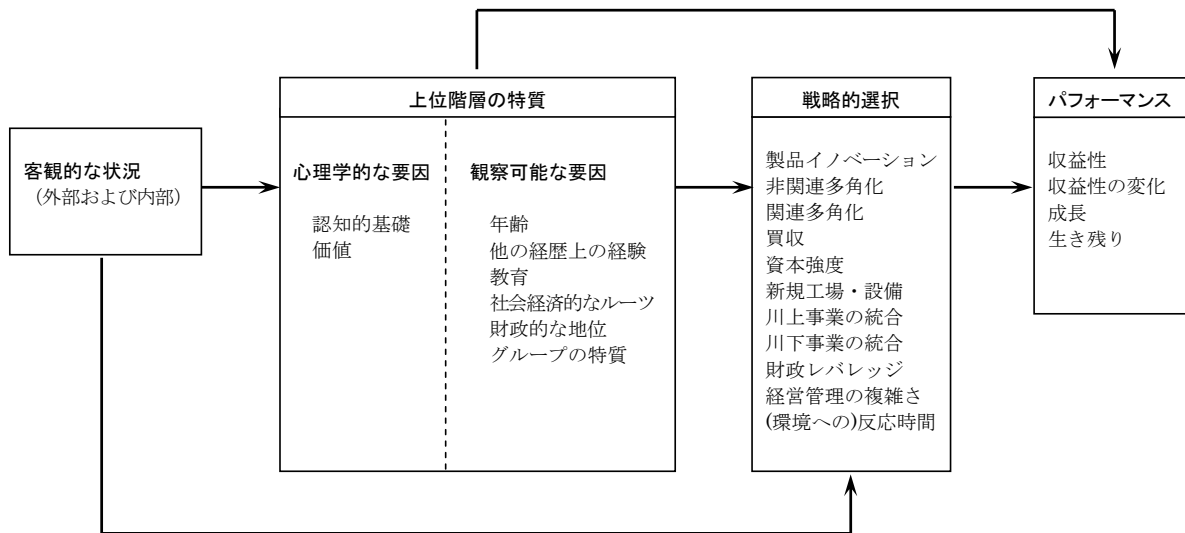
#### 1.1.1 トップ・マネジメントへの注目

企業の成功や失敗、あるいは組織のパフォーマンスは何によって影響をうけるのだろうか。組織のコンティンジェンシー理論は、組織の有効性は変化する環境に依存しており、環境に適応した組織が優れたパフォーマンスを達成するとた（e.g. Lawrence and Lorsch, 1967）。つまり、コンティンジェンシー理論は、環境のように組織に対して制約を課す要因に焦点を当て、それが組織のパフォーマンスなどのアウトプットに影響を与えていることを指摘したのである。他方で、コンティンジェンシー理論に関連するいくつかの研究は、何らかの主体による組織のパフォーマンスへの恣意的な影響にも注目している。Thompson（1967）は、組織の実権を握る主体として、ドミナント・コアリション（dominant coalition）の重要性を指摘し、組織目標が彼らによるコアリション行動をつうじて設定されることを主張した。同様に、Child（1972）もパワーを持つ人々による選択への注意が十分に払われてこなかったことを指摘し、組織への制約のみに注目するコンティンジェンシー理論に対する部分的な修正として、ドミナント・コアリションにおける政治的プロセスへの注目

を促した。彼は、ドミナント・コアリションの人々による戦略的選択 (strategic choice) が技術や組織を決定し、最終的に組織の有効性へ影響を及ぼすというモデルを提供している。このような戦略的選択論をはじめとするドミナント・コアリションの重要性を指摘する研究群は、環境決定論的なコンティンジェンシー理論に対して、特定の人々による意図的な決定がパフォーマンスに対する影響力を持つ可能性を指摘したのである。

ドミナント・コアリションは、組織の中でパワーを持ち、戦略的選択をおこなう人々を指す概念であるということができるが、それと似通った企業組織におけるより一般的な概念として、組織のトップ・マネジメントを挙げることができる。実際に、ドミナント・コアリションに関する議論を受けて、トップ・マネジメントに焦点を当てた研究が数多くおこなわれてきた。このような中で、Hambrick and Mason (1984) は、全ての潜在的な環境などの状況が上位階層 (upper echelons) の特質を介して戦略的選択やパフォーマンスに影響を及ぼすという、上位階層パースペクティブ (upper echelons perspective) を提示している。ここで議論されている上位階層は、戦略的選択をおこなうドミナント・コアリションの人々を意味しており、その特質とは上位階層のメンバー達の特徴である。上位階層パースペクティブは、ドミナント・コアリションから、より具体的なトップ・マネジメント (上位階層) の特質に視点を移すことで、トップ・マネジメント研究に関する実証可能性を広げたということができる。





Hambrick and Mason (1984) p.198 を一部修正

【図 1 - 1】組織の上位階層パースペクティブ

また、Hambrick and Mason (1984) は、このような実証研究における具体的なトップ・マネジメント特質の測定方法について、そのデモグラフィ要因（人口統計学的なメンバーの特質）への注目を促している。このようなデモグラフィ要因に注目した実証研究をおこなうことによる最大のメリットは、直接に調査することが困難であることが多いトップ・マネジメントを対象とした研究を実現できる点にある。つまり、直接には調査しにくいトップ・マネジメントについて、デモグラフィックな側面からその特質を捉えることで、研究の成立自体が可能になるのである。Hambrick and Mason (1984) は、純粋な心理学的指標に比べてデモグラフィックな指標には雑音が含まれる可能性があるが、一方でそれが

なんらかの重大な発見をおこなうことになれば、上位階層に関する理論がより説得力あるものになることに言及している。事実、これ以降にデモグラフィ要因に注目したトップ・マネジメント特質の影響に関する実証研究が数多くおこなわれるようになり、それらの成果はトップ・マネジメント特質が一定の影響を持つことに十分な説得力を持たせているということができる。

他方で、トップ・マネジメント特質における心理学的な要因に直接的に注目した実証研究も数多くおこなわれてきた。これらの研究群は、グループ・ダイナミクスに関する議論を、トップ・マネジメントを対象とした実証研究に応用しているということができる。これに関して、企業の目標への手段に関するトップ・マネジメントのコンセンサスが、パフォーマンスに積極的に関係することを指摘した Bourgeois (1980) は、トップ・マネジメント・チーム (top management team; TMT) と呼ばれる概念を用いてトップ・マネジメントを捉えている。彼は、このTMT概念をつうじてトップ・マネジメントをチームとして捉える視点を提供している。つまり、チームとしてトップ・マネジメントを捉えることで、それまでに蓄積のあったグループ・ダイナミクスの議論の1つとしてTMT研究をおこなう方向性を示したということができる。このようなTMT研究の多くは、トップ・マネジメントのコンセンサス、コンフリクト、凝集性や社会的統合度などのような意思決定プロセスに関する要因（プロセス要因）に注目し、それが意思決定やパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかを検討している (e.g. Bourgeois, 1980; 1985)。

### 1.1.2 異質性の重要性

いわゆる一連のTMT研究では、これまで多様なデモグラフィ変数が作成され、その影響が考察されてきた (表1-1)。ここで、デモグラフィ変数には、トップ・マネジメントにおけるメンバーの絶対的な特質を表すものと、同じく相対的な特質を表すものがある。絶対的な特質を表すものには、人数規模などのような絶対数の合計値や、平均に関する指

標がある。一方で、相対的な特質を表すものには、比率の他に値のばらつきを表す異質性に関するものがある。

【表1-1】 先行研究におけるトップ・マネジメント特質の論点

	デモグラフィ要因 (人口統計学的な要因)
絶対的な特質	規模 (人数規模等)・ 平均値 (平均年齢等)
相対的な特質	比率 (外部経験者比率等)・ 異質性 (年齢異質性等)

異質性に関する変数は、それ以外の変数とは必ずしも明確に区別されないまま、単一の実証研究の中で同時に扱われることも多かった。Hambrick and Mason (1984) においても、トップ・マネジメント特質の影響に関するいくつかの命題について、年齢や職歴などの特質と異質性に関する特質の両方が混在して提示されている。同様に、これに続く一連の実証研究でも、異質性に関する変数とそれ以外の変数は、いわゆるTMT特質として同時に考察されることが多かった。しかしながら、異質性はそれ以外の要因とは異なり、意思決定への影響に関して多様な意味を持つために、特に重要であるといえることができる。まず、メンバーの異質性の高さは、意思決定に影響を与えるメンバーの世界観や認知的基礎、さらには意思決定プロセスに持ち込まれる情報の種類に関する多様性に関連している。戦略的選択や意思決定プロセスには、メンバーの訓練や背景を含む経験が発展して形成される認知的基礎 (cognitive base) が反映していると考えられる。このような認知的基礎のばらつきは、意思決定プロセスに少なからず影響を与えると考えられる。また、単純に立場

の異なるメンバーが多様に揃っていることは、彼らをつうじて意思決定プロセスに投入される情報のばらつきに影響を及ぼすと考えられる。これらのようにメンバーが異質であること自体が、トップ・マネジメントにおける意思決定プロセスに影響を及ぼす可能性が高い。

次に、異質性はコンセンサスやコンフリクト、凝集性等のプロセス要因と密接な関係を持っている。例えば、異質性が高いことによってチーム内にコンフリクトが生じやすくなると考えられる。逆説的に、異質性が低いことによってコンセンサスが得やすくなったり、凝集性が高まる影響も考えられる。先行研究には、コンフリクトやコンセンサスなどのようなプロセス要因を直接測定したものもあるが (e.g. Bourgeois, 1980)、異質性はこのようなプロセス要因を介在して意思決定に影響を及ぼす可能性もある。この意味で、異質性は意思決定に対する間接的な影響力も持っているといえるかもしれない。

さらに、異質性は意思決定プロセスに対する影響力だけでなく、トップ・マネジメントのガバナンスに関する影響力を持つかもしれない。例えば、社長個人レベルの異質性（社長とその他のメンバー全体との異質性）は、社長と他のメンバーのパワーの差を意味すると考えられる。取締役会は、制度的には取締役の業務監査や社長を含む代表取締役の任免を担うが、年齢や入社歴、持ち株数が極端に高く、パワーの強い社長に対して、トップ・マネジメントにおける意思決定プロセスで十分に社長への牽制機能が働かないことは想像に難くない。このような取締役会では、社長の暴走をひきとめることができずに、適切な意思決定をおこなうことができない状況に陥るかもしれない。このように、異質性は制度的なガバナンスに対して補完的な機能を担う可能性があるのである。

以上のように、異質性には多様な意味があり、さまざまな側面で影響力を持っている可能性がある。この意味で、異質性はそれ以外の変数に比べて特に重要な意味を持っており、非常に興味深い。

【表 1 - 2】 先行研究によるデモグラフィ変数

種別	異質性に関する変数	異質性以外の変数
規模に関する変数	—	● 規模 (Eisenhardt and Schoonhoven, 1990)
年齢に関する変数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年齢異質性 (e.g. Bantel and Jackson, 1989)</li> <li>● 年齢類似性 (e.g. Wagner, et al., 1984)</li> </ul>	● 平均年齢
社内での経験年数に関する変数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 入社歴異質性 (e.g. Bantel and Jackson, 1989, O'Reilly, et al., 1989)</li> <li>● 取締役歴異質性・在職歴異質性 (e.g. Wiersema and Bird, 1993; Keck and Tushman, 1993; Murray, 1989)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平均入社歴 (e.g. Michel and Hambrick, 1992)</li> <li>● 平均取締役歴 (e.g. Wiersema and Bird, 1993; Keck and Tushman, 1993; Murray, 1989)</li> </ul>
外部経験に関する変数	—	● 外部取締役比率 (e.g. Sigh and Harianto, 1989)
学歴に関する変数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 文理異質性 (e.g. Bantel and Jackson, 1989; 上田, 1990)</li> <li>● 教育異質性 (同上)</li> <li>● 大学名声異質性 (e.g. Wiersema and Bird, 1993)</li> </ul>	● 有名大学出身比率 (Wiersema and Bantel, 1993)
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職能類似性 (e.g. Michel and Hambrick, 1992)</li> <li>● 職能異質性 (e.g. Murray, 1989)</li> <li>● 基幹職能異質性 (e.g. Michlel and Hambrick, 1992)</li> <li>● 持株異質性 (e.g. 上田, 1990)</li> </ul>	● 基幹職能専門性 (e.g. Michel and Hambrick, 1992)

ところで、異質性指標にはグループレベルのものと個人レベルのものがある。このうちグループレベルの異質性に関する指標には、メンバー同士の属性に関する距離を測定し、全てのメンバー同士の距離の平均値（標準偏差や変動係数）を用いて作成されていることが多い。つまり、異質性変数は、個々のメンバーが他のメンバーに対して相対的にどのよ

うな状態にあるかについての全体的な平均値を表しているということができる。このグループレベルの異質性に関する変数は、絶対的な特質を捉えるものとは全く異なる前提を持っており、それらを検討する際には、調査対象となるトップ・マネジメントの状況に関する慎重な確認が必要である。トップ・マネジメントにおけるメンバー間の距離の平均値（標準偏差や変動係数）を用いて作成されることが多いこの異質性変数は、全てのメンバーがトップ・マネジメントの意思決定に対して平等に影響を及ぼすことを前提としている。換言すれば、トップ・マネジメントはメンバー全員の平等な参加を前提とするチームであることが想定されているのである。それゆえ、相対的な特質としてのチーム異質性に注目する研究群は、絶対的な特質としてのグループ特質に注目するものに比べて、より厳密な前提の下に議論をおこなっているということができる。

しかしながら、日本企業のトップ・マネジメントにおけるガバナンスの状況が、このように厳密な前提を満たすことは限定的かもしれない。なぜならば、取締役などの役員に専務や常務などの役職階層が存在することが多いように、トップ・マネジメント組織には一般にパワーに関するヒエラルキーが存在していると考えられるからである<sup>2</sup>。このような状況で、特定のメンバーがより上位のメンバーを全く気にせず、平等な立場で意思決定に参加することはやはり難しいと考えられる。また、トップ・マネジメントにおいて、全員参加の合議をつうじた戦略的な意思決定が常におこなわれているとは限らない。例えば、特に機密の保持が重視されるような戦略的な案件について、一部の役員で実質的な意思決定がおこなわれてしまうことは容易に想像できる。さらに、戦略的な意思決定ではなく、執行の段階でおこなわれるより日常的な意思決定ですら、同様のことがいえるかもしれない。例えば、トップ・マネジメントにおいて役員を含むプロジェクト・チームをつうじて、特定の案件に関する執行がおこなわれる場合にも、常に研究者が外部から予測するようなメンバーが全て参加したチームとして活動しているとは限らないのである。

---

<sup>2</sup> 詳しくは後述する。

## 1.2 パフォーマンスに対する影響

これまでの議論から明らかなように、トップ・マネジメント特質に関する論点は、研究によってさまざまなものがあるということが出来る。他方で、そのトップ・マネジメント特質が影響を与える対象についても、多様な変数が用いられてきた。ここではまず、パフォーマンスへの影響に焦点を当てる研究群に注目し、どのような議論がおこなわれてきたのかについてまとめることにしたい。

### 1.2.1 分析モデル

トップ・マネジメントの特質によるパフォーマンスへの影響を議論しようとする研究は、それを意思決定の合理性の問題として捉えているということが出来る。つまり、トップ・マネジメントがより適切な意思決定ができているかどうかという点に関するインディケータとしてパフォーマンスを捉えていると考えられるのである。それゆえ、トップ・マネジメントの特質がいかに合理的な意思決定をおこなうかという論理にもとづいて、その影響が説明されることが多い。

このようなトップ・マネジメント特質の影響を説明する論理には、大きく2つのものがある。すなわち、トップ・マネジメント特質の直接的な影響に注目する議論と、プロセス変数を介した影響に注目する議論である。前者は、デモグラフィの特質が、なんらかの被独立変数に直接影響するという論理を用いており、後者は、デモグラフィの特質が、プロセス変数への影響を経て、間接的に影響を及ぼすという論理を用いている。これに関して **Smith, et al. (1994)** は、さまざまな被独立変数の中でも、特にパフォーマンスに対する影響に関して、先行研究によって用いられてきた多様な分析モデルを整理している。ここで、彼はトップ・マネジメントのデモグラフィ要因による直接的なパフォーマンスへの影響を考察する分析モデルをデモグラフィモデル。トップ・マネジメントの意思決定プロセ

スに関するプロセス要因によるパフォーマンスへの影響を考察する分析モデルをプロセスモデル。および、トップ・マネジメントのデモグラフィックな特質が、プロセス変数への影響を介してパフォーマンスに影響を及ぼす関係を考察する分析モデルを介在モデルと呼んでいる（図1-2、1-3、1-4）。

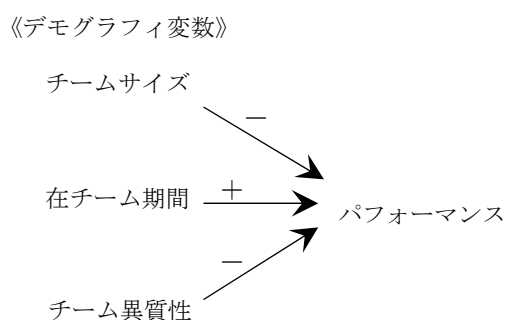
デモグラフィモデルによる議論では、デモグラフィは何らかのプロセス要因を介さずに直接パフォーマンスに影響を与えるとされる。例えば、デモグラフィ要因の1つである異質性の影響に関して、いくつかの研究が論理的な説明を与えている。Pfeffer（1983）は、組織デモグラフィの影響を受ける要因として、組織コントロール、コホートの独自性やそれらの間のコンフリクト、およびパワー分布などをあげている。彼は、このうち組織コントロールに関して、メンバーが同質な場合、背景の類似性、共有の経験、共有された観点が共通の言語と相互理解の基礎を与えられるために、インフォーマルコントロールが効果的であるとしている。逆に、メンバーが異質な場合には、CEOと個々のトップ・マネジメントのメンバーとの間で目標や情報に不確実性があり、態度や行動を予測しにくいために、官僚制的なコントロールが効果的であるとしている。官僚制的なコントロールは、競争環境において組織を変化にあまり反応しなくしてしまう（Burns and Stalker, 1961）。それゆえ、とりわけ変化の早い環境で、迅速に反応できない組織は、結果的にそのパフォーマンスを下げると考えられる。つまり、官僚制的なコントロールをもたらす異質なチームは、パフォーマンスに対して否定的に働くと考えられるのである。

また Smith, et al（1994）は、官僚制的な組織コントロールは、時間やエネルギーを、職務の達成よりもグループの維持に向かわせるようにチームの能力を制限してしまうとしている。その規則や規制はCEOの管理責任を増し、CEOが監視に時間を費やすほど、彼はリーダーシップに時間を捧げられなくなる。それゆえ、異質なチームを監視するための規則や規制が必要となり、そのためのコストを増大させ、パフォーマンスに悪影響を与えてしまうのである。

これらの議論から明らかなように、異質性によるパフォーマンスへの直接的な影響に関



しては、それが低いこと、すなわちTMTが同質的であることがパフォーマンスに積極的に働くと考えられてきたといえることができる<sup>3</sup>。



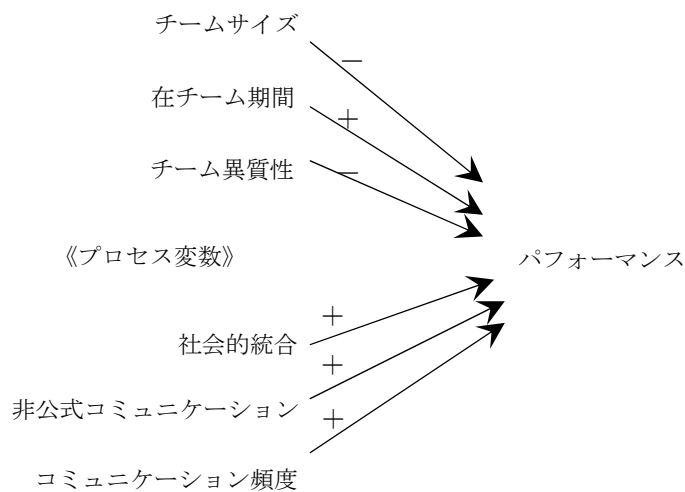
Smith et al.(1994)

【図1-2】デモグラフィモデル

デモグラフィ要因と同様に、先行研究におけるパフォーマンスに対する独立変数として、プロセス要因が重要な概念として用いられてきた。プロセス変数は、コンセンサスや社会的統合などのような、意思決定プロセスに含まれる影響要因である。このようなプロセス変数に注目する先行研究には、単にプロセス要因がパフォーマンスに影響を及ぼすモデル（プロセスモデル）にもとづくものと、デモグラフィ要因が意思決定プロセスを介してパフォーマンスに影響するモデル（介在モデル）にもとづくものがある（Smith, et al., 1994）。プロセスモデルでは、デモグラフィ要因とプロセス要因がパフォーマンスに影響を及ぼす

<sup>3</sup> 特にデモグラフィに関する議論を展開しているわけではないが、条件適合的な議論を提供している研究もある。Filley, et al (1976) は、ルーチン問題の解決には同質的なグループが最も望ましく、目新しい問題の解決には異質的なグループが最も望ましいとしている。ここで、異質的なグループは、意見や知識、背景の違いから代替案の徹底的な公表を可能にするために、目新しい問題に適しているとされる。彼らの議論は、意思決定の場において扱われる問題の質によって、異質性や同質性の効果が異なることを示している。

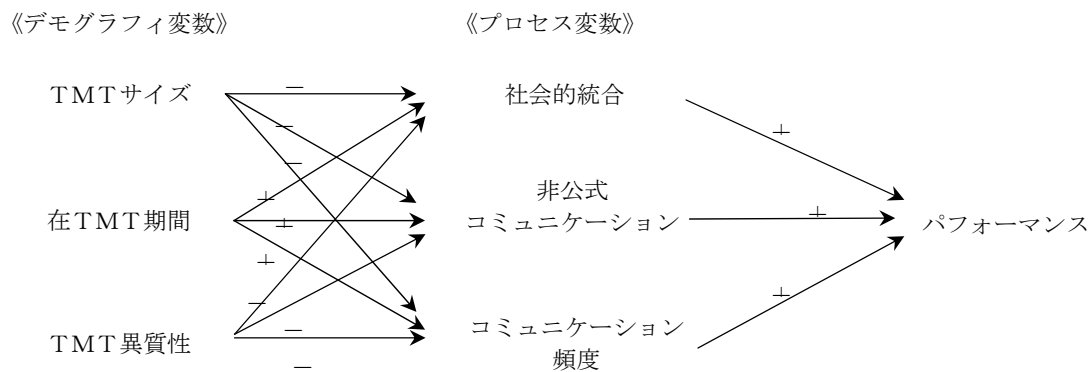
と考えられるが、デモグラフィ要因によるパフォーマンスへの直接的な影響は想定されない。他方で、介入モデルによる議論では、デモグラフィ要因は意思決定プロセスに影響を及ぼし、さらにそのプロセス要因がパフォーマンスに影響する。ここで、デモグラフィによるパフォーマンスへの直接的な影響は存在せず、全ての影響はプロセス要因を介してなされるとされる<sup>4</sup>。



Smith et al.(1994)

【図1-3】プロセスモデル

<sup>4</sup> しかし、Smith, et al. (1994) はデモグラフィによるパフォーマンスへの直接的な関係も存在することを指摘している。



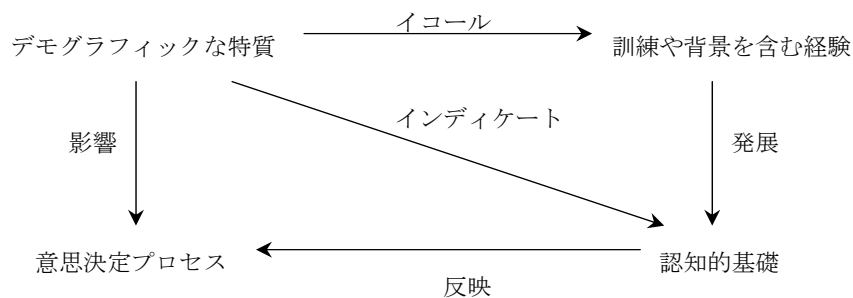
Smith et al.(1994)

【図1-4】 介入モデル

デモグラフィ要因とプロセス要因との関係に関する論理は、いくつかの先行研究によって提供されてきた (Hambrick and Mason, 1984; Finkelstein and Hambrick, 1990)。戦略的選択や意思決定プロセスには、メンバーの認知的基礎 (cognitive base) が反映すると考えられる。戦略的選択において、(1) 認知的基礎はマネジャーの視野や注意が及ぶ環境エリアを制限し、(2) マネジャーは彼らの視野にある刺激の幾分かにはしか注意を払わないために選択的な認知が行われ、(3) 加工される情報は認知的基礎のレンズによってフィルターを通される (Finkelstein and Hambrick, 1990)。つまり、認知的基礎は、戦略的選択や意思決定プロセスに持ち込まれる情報を、制限したり加工したりするといった影響を及ぼしていると考えられる。

この認知的基礎は、訓練や背景を含む経験が発展して形成され、その経験はデモグラフィックな特徴と一致するだろう。つまり、デモグラフィックな特質は、意思決定の場におけるメンバーの認知的基礎をインディケートしているといえる (図5)。それゆ

え、デモグラフィックな特質は、戦略的選択や意思決定プロセスに影響を及ぼすと考えられるのである。



Finkelstein and Hambrick (1990) から作成

【図 1 - 5】 デモグラフィック要因とプロセス要因の関係

より具体的に、例えば社会的統合に関する議論をおこなった Wagner, et al. (1984) は、年齢や年数に関するデモグラフィック要因と社会的統合との関連を説明している。すなわち、同時期に組織に入った人は、互いに（組織内での）コミュニケーション関係がほとんどなく、それゆえ互いに興味を持っていると考えられる。したがって、同時期に入った人はお互いにコミュニケーションしがちである。コミュニケーションの頻度が高まると、組織や組織をどうすべきかということについての認知や信念が類似してくる。このようにして類似性が高まることにより、信念や価値を共有する人とより接近し、一体感を持つようになるので、グループは社会的に統合され、凝集性が高まる。このようなことから、年齢パターンや入社時期の分布は、メンバー間の類似性やコミュニケーション頻度、すなわち、統合の

程度や凝集性の程度を予測することになる。それゆえ、年齢や（入社などの）年数にかかわるデモグラフィックな異質性は、社会的統合を介してパフォーマンスに影響を及ぼすと考えられるのである。

### 1.2.2 先行研究の成果－異質性以外の要因による影響

異質性以外のトップ・マネジメント特質がパフォーマンスに対して及ぼす影響について、数多くの先行研究が議論をおこなってきた。ここでは、いくつかの代表的な要因に焦点をあて、それらがパフォーマンスに対してどのような影響を及ぼすとされてきたのかについて、先行研究の議論をまとめることにしたい。

#### ● 人数規模

人数規模に関する先行研究の議論では、多様な結論が導かれてきた。Chaganti, et al. (1985) は失敗企業がより小さい取締役会をもっていたことを指摘しているし、Hambrick and D'Aveni (1992) もまた、倒産企業がより小さなTMTをもっていたことを指摘している。Judge and Zeithaml (1992) は大きな取締役会が戦略変化を始めるのがゆっくりで、しかもあまり始めることができないかもしれないことを指摘し、取締役会の大きさのマイナス面を強調している。しかし、一方でPfeffer (1983) は、より大きな取締役会をもつことが問題解決のための資源へのより大きなアクセスを与えてくれるかもしれないとし、取締役会の大きさが、大きな成果につながる可能性を指摘している。さらに、Mueller and Barker (1997) は好転企業が中程度の取締役会規模をもっていることを指摘しているなど、TMTの規模に関する見解はかなり多様であるといえることができる。

#### ● 平均年齢

トップ・マネジメント特質と革新との関係に注目したBantel and Jackson (1989) は、より若い経営者たちは次の3つの理由から意思決定に対してより優れた認知資源 (cognitive resource) をもたらすとしている。すなわち、1. いくつかの認知能力が年齢

とともに消滅してしまうこと。2. 他より年上の経営者たちよりも最近に教育を受けており、技術的な知識が優れていること。3. リスクテイキング (risk taking) をより好む態度をとること、である。彼らはパフォーマンスに対する実証調査にもとづく見解について言及していないが、平均年齢が低いことのパフォーマンスへの積極的な影響を示唆しているといえる。すなわち、より優れた認知資源がもたらされれば、より優れた意思決定が可能になり、企業の成功に積極的に影響すると考えられる。

#### ● 外部者比率

いくつかの先行研究では、企業のパフォーマンスに対する外部者の積極的な影響を指摘している (e.g. Hambrick and D'Aveni, 1992; Daily and Dalton, 1994; Mueller and Barker, 1997)。例えば、取締役会におけるアウトサイダーの積極的な効果について、Mueller and Barker (1997) は、資源依存理論とエージェンシー理論の両論の視点から説明をおこなっている。資源依存理論の視点から見た場合、企業の衰退を阻止する外部資源へのリンクをアウトサイダーが提供してくれるため、企業のパフォーマンスが改善されると考えられる。一方、エージェンシー理論の視点から見た場合、アウトサイダーが経営での自己奉仕活動 (self-serving behavior) や便宜主義的な活動を制限してくれるため、企業のパフォーマンス改善に貢献すると考えられる。また、先行研究では、倒産に向けて企業が衰退するとき、より高いレベルの内部コントロール (insider control) が存在し、それに対してアウトサイダーが価値をもつことを認めている。例えば、Hambrick and D'Aveni (1992) は、倒産への数年間では取締役会にアウトサイダーがより少なかったことを指摘している。

ところで、これらの先行研究はいずれもアウトサイダーの積極的な影響を指摘するものだが、日本企業を対象とする場合には問題もある。先行研究でアウトサイダーとされるメンバーは、主に専門取締役として経営の客観性をもたらすことを期待されたものであることが多い。しかし、日本企業では、このような意味でのアウトサイダーがトップに存在することは非常にまれである。それゆえ、いわゆるアウトサイダーとしての外部取締役と、

日本企業を対象としている場合の外部経験取締役を区別して考察する必要がある。

### 1.2.3 先行研究の成果－異質性による影響

既述のように (1.3.1)、デモグラフィモデルにおいては、異質性はパフォーマンスに対して負の影響を与えると考えられる。同様に、介在モデルでも異質性のパフォーマンスへの影響はネガティブなものであると想像される。しかしながら、必ずしも実証研究で常にこのような結論が導かれてきたわけではないようである。たとえば、Norburn and Birley (1988) は、経験してきた職能数や教育歴が多様な TMT が産業にかかわらずパフォーマンスに積極的に関係していることを指摘している。また、破産企業と存続企業の間における TMT 特質の差を考察した Hambrick and D'Aveni (1992) は、破産企業に極端な同質性や異質性が見られることを発見している。

また、いくつかの研究はモデレータの重要性に触れている。例えば、日本企業を対象とした調査をおこなった上田 (1990) は、精密機器と不動産の分野で年齢異質性と経済成長が正の関係、倉庫の分野で負の関係にあることを指摘し、産業ごとの要因の影響が重要である可能性を指摘している。また、Simons (1995) は論争の有無による条件適合的な議論を展開している。彼は、TMT の不同意 (dissensus) やデモグラフィックな異質性がパフォーマンスに与える影響は、グループ内における論争 (debate) の有無によって変わるとした。ここでは、TMT の不同意のパフォーマンスに対する影響は、論争がある場合には積極的に働くが、それがない場合には否定的に働くと考えられる。これらの取り組みは、パフォーマンスへの影響に関して、産業分野や論争の有無というようなモデレータの存在によって異質性の影響力が異なる可能性があることを指摘しているのである。

#### 1.2.4 先行研究の成果ープロセス要因の影響

プロセス要因による影響はさまざまに議論されてきたが、それらの結果は必ずしも一貫していないようである。そこで、先行研究によるプロセス要因に関する議論がどのような問題点を孕んでいるかを明らかにするために、これらの議論で用いられる論理を検討する。ここでは、プロセス変数に関する議論をコンセンサスや同意、社会的統合や凝集性などの変数による分類にもとづいて議論を整理することにした。

##### コンセンサスなど

コンセンサスとは、集団意志決定に関するすべての当事者の同意を意味し (Dess and Origer, 1987)、Holder (1976) は、それが「論点の賛成や反対に関する議論や主張がおこなわれ、(大多数ではなく) すべてのマネジャーが同意した場合に起こる」(p.307) としている。このコンセンサスに関する研究には、パフォーマンスに対する積極的な影響を主張するものと、否定的な影響を主張するものの両方がある。

コンセンサスや同意の積極的な影響に関する議論のいくつかは、それらが執行 (implementation) を容易にする効果に注目している。すなわち、何らかの同意に達するプロセスが、望まれた目標を達成するための手段としての、戦略や組織に対する意思決定者たちの間でコミットメントを育成し、パフォーマンスが高められると考えられる (Hrebiniak and Snow, 1982)。また、より具体的な実証研究の結果として Dess (1987) は、激しい競争圧力や、その結果生ずる低い産業収益性が、組織の資源を圧迫し、目的や手段に関するコンセンサスの必要性を増すために、このような環境下では、コンセンサスがパフォーマンスに積極的に影響していることを明らかにした。

一方で、パフォーマンスに対する否定的な影響に関する議論として Bourgeois (1985) は、戦略的な目標に関するコンセンサスが高い場合には、現実の環境不確実性を避けようとして環境認知を誤ることが多く、コンセンサスが経済的なパフォーマンスと否定的な関係にあることを指摘している。



このような矛盾する結果に対して、Priem（1990）は、環境の安定性や動態性によってパフォーマンスに対するコンセンサスの影響が変わることを指摘し、条件適合的な議論をおこなっている。彼は、安定的な環境ではTMTコンセンサスの高さがパフォーマンスの高さにつながり、動態的な環境ではその低さがパフォーマンスの高さにつながるとしている。例えば、メンバー交代期間が短く異質的な（コンセンサスの程度が低い）チームのメンバーは、環境の複雑性に注意を払うために必要なスキルをチームに与えられられる。それゆえ、複雑性の高い環境において、そのようなチームは、そこで生じる戦略の形成や執行に関する問題を解決するためのスキルや新しい視点がより多く与えられるだろう。その結果、異質性の高いチームは不安定な環境においてより生産的であると考えられる。一方で、メンバー交代期間が長く同質的な（コンセンサスの程度が高い）チームのメンバーは、その同質性によってチーム維持機能（社会化、凝集性など）が促されるので、安定的な環境においてのほうがより生産的であるといえる。

以上のように、コンセンサスに関する一連の議論は、さまざまな結論を導いているということができる。これに関して、このような研究においては、何に関してのコンセンサスを考慮に入れることが重要な意味を持つといえるかもしれない。例えば、目標や手段、環境などに注目する場合（e.g. Priem, 1990）にも、単にそれらをコンセンサスとしてまとめるだけでなく、それぞれのコンセンサスがどのような影響を持つのかに関する論理的な議論が必要である。「もし企業の目的や戦略が全く特異なものであるなら、一般的な変数のリストからTMTの同意の程度に関して評価しようとすることは矛盾している」（West and Schwenk, 1996, p. 575）といえるだろう。それゆえ、特に複数の企業にわたって横断的な調査にもとづく議論をおこなう際には、慎重な研究の組み立てが必要であると考えられる。

#### **社会的統合など**

社会的統合とは、個人がグループ内の他人と心理的につながっている程度を表し、グループへの魅力や他メンバーとの満足度など、メンバー間の相互作用を反映する多面的な現象をいう（O'Reilly, et al., 1989）。先行研究では、この社会的統合の1つとして凝集性が扱

われてきた (e.g. Stagner, 1969; Wagner, et al., 1984)。特に、チームの有効性に焦点を当てた凝集性に関する議論は、Whitney and Smith (1989) によって提供されている。彼は、実際のTMTではないが、学生に対してプロダクト・マネジャーないし戦略プランナーの役割を仮定した実験をおこない、凝集性による態度の極性化への影響を考察している。その結果、凝集性は戦略計画に対する態度の極性化をより大きくし、それゆえ、戦略計画を成功裡に執行することが妨げられる事実を明らかにした。

一方で、Smith, et al. (1994) は、グループシンクのような否定的な議論もあるが、結論として、社会的統合の程度の高さが、特に迅速に行動すべき環境において、パフォーマンスに積極的な影響を及ぼすことが予測される、としている。組織において、職務志向の行動は、能率に関して利益をもたらす、グループ維持の行動は能率に関してコストをもたらすと考えられる。グループ維持行動は職務志向行動の前提条件だが、チームがグループ維持のための内部の問題を解決できない限り、チームは能率的に執行をおこなうことができない。このような問題の解決のためには、貴重な時間や資源が浪費され、意思決定を先延ばしにすることになる。それゆえ、チームの内部機能のスムーズさを測る尺度である社会的統合は、パフォーマンスに積極的に働くと考えられる。

Murray (1989) は、凝集性やコンフリクトの影響は、場合によって異なることを主張している。まず、彼は派閥 (clans) やグループ同質性に注目して、それらの効果について言及している。同質的なグループは、暗黙のうちにメンバーをコントロールすることができるという利点を持っていると考えられる。そのメンバーたちは凝集的になりやすく、それはより強い調和を生み出す。このような凝集的なグループのメンバーは、組織目標を達成しやすいと考えられる。また、彼はコンフリクトによる否定的な効果についても言及している。組織の規範や価値がよく適応している場合、異なった価値を持つ外部者を組織に導入することは、組織の能率を減じてしまう。つまり、新規参加者は、異なった、組織に適応していない価値を持ち込むために、コンフリクトのレベルを上げてしまう。このコンフリクトを減少させることは時間の浪費となり、それゆえグループの職務パフォーマンスの

能率を減じてしまうのである。これらの議論は、凝集性が高く、コンフリクトが少ないという、社会的に統合されたグループの積極的な側面を説明している。

一方で、彼はコンフリクトに関する積極的な面にも言及している。コンフリクトは、それを解決することで、環境への適応に関する、新しくよりよい問題の解決方法をグループにもたらすと考えられる。それゆえ、技術や視点の多様性はグループの適応性を増す。つまり、適応がふさわしい場合において、高いレベルのコンフリクトは、結果的にグループにより良い認識をもたらすのである。

以上のように、社会的統合の積極的な側面を強調する議論は、プロセスのスムーズさの効果を強調し、否定的な側面を強調する議論は、プロセスにおける視点の多様性の効果を強調している。そして、これらの研究による結果は必ずしも首尾一貫しておらず、矛盾したままであるということができる。

### 1.3 その他の要因への影響

パフォーマンスの他にも、戦略や退職率など多様な要因が従属変数として扱われてきた。ここでは、これらのうちいくつかの代表的な研究に言及しておくことにしたい。

#### ● 戦略に関する変数

戦略に関連する従属変数としては、Bantel and Jackson (1989) がトップ・マネジメント特質の革新に対する影響に注目している。彼らは、平均年齢や平均入社歴と革新が負の関係にあり、一方で教育異質性（学問領域を17種に分類しBlau型指標によって変数を作成）や年齢異質性が革新と正の関係にあることを発見している。

また、Finkelstein and Hambrick (1990) は、長期に在職している（平均在職歴の長い）経営チームにおいて、永続的な戦略がとられがちであることや、その戦略や成果が産業の標準により近づくことを明らかにしている。この結果は、当該企業に入ってから経験年

数の長さが革新を困難にし、継続的な意思決定を取りがちにさせる影響を持つ可能性を示している。

さらに、Michel and Hambrick (1992) は、職能類似性（9つの職能に分類してそれらの類似性を測定）や基幹職能比率（製造などの基幹職能に就くメンバーの割合）などの独立変数による多角化戦略への影響を検討している。彼らは、入社歴異質性や平均年齢、平均入社歴などの高いTMTが、相互に関連性の高い分野への多角化戦略をとりがちであることを指摘している。

#### ● 退職率

付け加えるに、いくつかの研究は退職率を従属変数とする実証調査をおこなってきた。例えば、O'Reilly, et al. (1989) は入社歴異質性が社会的統合を介して退職率に影響することに言及し、Wagner, et al. (1984) は入社歴異質性と退職率が正に関係していることを発見している。同様に、日本企業を対象とした Wiersema and Bird (1993) も、平均年齢や年齢異質性などがTMT退職率に対してもつ影響力に注目している。彼らは、平均年齢が高いと退職率は低く、年齢異質性や大学名声異質性（大学を10ランクに分類して指標を作成）が高いと退職率が高くなることを明らかにしている。

#### ● その他

これらの他にも、年数や職能などに関する独立変数<sup>5</sup>を因子分析によって作成した Murray (1989) は、抽出された年数関係異質性因子が長期的な成果予測に積極的に影響していることを明らかにしている。このように、非常に多様な従属変数への影響が数多くの実証研究によって検討されてきたといえることができる。これらの先行研究にはリサーチ・クwestionに関する共通性が少なく、多様な独立変数と従属変数に関する実証研究が、

---

<sup>5</sup> ちなみに、彼はいくつかのカテゴリへの分類により、学問分野や職能に関する異質性指標を作成している。学問分野に関しては、大学学位を7つのカテゴリ（一般教養の学部、科学・技術・ビジネスの学部、法科の学部・院、MBA[経営学修士]、他の修士号、経営者養成コース修了、博士）に分類し、TMTメンバーをいずれかの学位カテゴリか、そうでなければゼロにコーディングしている。また、職能に関しては、8つの職業カテゴリ（法務、財務・会計、総務、マーケティング・広報、技術、R&D、生産・工作、雑務）にメンバーを分類している。

ある意味無秩序に蓄積されてきたということができるかもしれない。

#### 1.4 TMT研究の問題点と社長の重要性

一連のTMT研究は、一定の成果をもたらした一方で、論理的、経験的に異なる結論を導く矛盾もはらんでいた。例えば、人数規模に関する議論では、それが小さいことの効果を支持する経験的(Chaganti, et al., 1985; Hambrick and D'Aveni, 1992)、論理的 (Pfeffer, 1973) な議論がある一方で、それが小さいことの効果を指摘する論理的な研究 (Judge and Zeithaml, 1992) や、中程度の大きさが良いことの経験的な結果を示す研究 (Mueller and Barker, 1997) もある。このような状況は、異質性に関する議論でも同様である。異質性によるパフォーマンスへの (デモグラフィモデルによる) 直接的な影響は否定的なものであると考えられるが、プロセス変数に関する議論では、コンセンサスや社会的統合による影響について積極的な説明と否定的な説明の両者が存在している。また、異質性はコンフリクトなどと密接な関係にあると考えられるが、介在モデルによれば、異質性がパフォーマンスに積極的に影響する可能性もある (Murray, 1989)。

これらのような議論の混乱に関して、いくつかの先行研究は、環境による条件適合的な議論によって問題を解決しようとしてきた。例えば、Priem (1990) は、環境の安定性や動態性によってパフォーマンスに対するコンセンサスの影響が変わることを指摘している。また、Haleblian and Finkelstein (1993) も、大きな人数規模とあまり支配的でないCEOの存在が、安定した環境よりも不安定な環境下において有利であることを指摘している。このような条件適合的な議論は、他にもいくつかの先行研究でおこなわれてきた (e.g. Murray, 1989; Keck, 1997) <sup>6</sup>。これらの研究は、環境の条件によってTMT特質の影響が

---

<sup>6</sup> しかしながら、複数の産業分野を対象とした上田 (1990) では、必ずしもそのような結論を得ることができないなど、条件適合的な議論が十分な説得力を有しているとはいえない。

異なることを議論しており、環境が矛盾した結論を導く原因としてあげられている。

しかしながら、このような第三の要因の見落とし以前に、TMT研究は根本的な問題を孕んでいる可能性がある。先行研究において、TMTによる何らかの従属変数への影響に関する論理は、一般的なグループ・ダイナミクスの議論を流用していることが多い。例えば、介在モデルにもとづいたトップ・マネジメント特質分析をおこなってきた一連の先行研究は、社会心理学的な概念（e.g. コンフリクトやコンセンサス、凝集性）のインディケータとしてデモグラフィ変数を作成し、意思決定の結果やパフォーマンスとの関連を考察してきた。このような研究におけるTMTの定義は一般的なワークグループと同様であり、その議論はチームとして各メンバーが平等に意思決定に参加するという仮定にもとづいている。そこでは、特にトップ・マネジメントにおけるチームであることの特殊性に配慮した議論はおこなわれてこなかったのである。しかしながら、例えばトップ・マネジメントの人々による意思決定に関する重要な論点として、意思決定における政治的なプロセスをあげることができる。Child（1972）は、組織でパワーをもつドミナント・コアリション（dominant coalition）の人々がおこなう、環境の評価から戦略的行動（strategic action）の決定までを戦略的選択（strategic choice）と呼んだ。そして、それまでの組織理論におけるモデルが、組織の多様性の源泉に関して、組織での制約に注意を促してきていることを指摘している。彼は、組織の多様性の直接的な源泉である政治的なプロセスが見失われてきたことを批判したのである。このような提案を受けて Pfeffer（1983）や Hambrick and Mason（1984）などに始まる数多くの実証研究がドミナント・コアリションの具体形であるTMTに注目し始めたといえることができる。しかしながら、このような一連のTMT研究では、TMTがどのような人たちによって構成される、どのようなものなのかという具体的な定義はおこなわれてこなかった。先行研究では、TMTというチームとしてトップ・マネジメントを捉えようとしたため、パワーの不平等性やそれによる政治的なプロセスのようなトップ・マネジメントの特殊性に配慮することができなかつたのである。例えば、いくつかの先行研究はTMTを副社長以上の肩書きを持つもの（e.g. Wagner, et al., 1984;

Chaganti and Sambharya, 1987; Hambrick and D'Aveni, 1992; Michlel and Hambrick, 1992) や執行役員 (e.g. Norburn and Birley, 1988; Finkelstein and Hambrick, 1990) としたり、CEOに識別 (e.g. Bourgeois, 1980; Bantel and Jackson, 1989; Frederickson and Iaquinto, 1989) させたりしている。また、日本企業を対象としたものとしては、上田 (1990) が常務取締役以上の肩書きを持つものとしているほか、Wiersema and Bird (1993) は常務会メンバーをTMTとしている。これらの研究は、TMTの括り方が一貫していないだけでなく、彼らがどのような関係を有している人々なのかにも言及していない。先行研究は、このように曖昧に定義されたTMTがどのような特質を持っているのかについて分析をおこない、その結果として多様な結論を導いてきたのである。

以上のような先行研究における問題点として次の2つを指摘することができる。1つはチーム前提の妥当性であり、もう1つはトップ・マネジメントにおけるメンバーの不平等性に関するものである。

チームという前提に関して、Hambrick (1994) は、チームというメタファーに関する詳細な吟味がおこなわれてきておらず、TMTがチームとしての特質ほとんど持たない可能性を指摘している。彼は、ある企業のマーケティング担当副社長にチームについて尋ねた時の、次のような返答を引用している。

「チームですか？『チーム』ってどのように定義されるんですか？私がチームとって思い浮かぶのは、相互作用、つまりギブアンドテイクの関係であったり、同じ目的をもっていることであったりするんです。私の会社では、私たちは心強いプレイヤーの集まりであっても、チームとは違うんです。実際、私たちはお互いをチームだと見なすことはめったにないですからね。特に私たちは同じ視点を持つことはまずないんです。全く反対の目標に向かって仕事をしているとは言いませんが、自己中心的な行動は往々にして起こりますね。この状況の、いったいどこにチームがあるといえますか？」(Hambrick, 1994, p. 172)

トップ・マネジメントのメンバーによるこのような返答から想像されるように、トップ・マネジメントにおいて、実際にはチームとしての横の関係がほとんど存在していない可能性すら指摘することができる。少なくとも戦略的意思決定の場において、チームとして協働がおこなわれる可能性が少ない可能性がある。むしろ、社長を中心とした緩やかなつながりをもったグループとしてトップ・マネジメントを捉える方が説得力を持っているといえるかもしれない。このようなことから、本研究ではチームとしての概念であるTMTという表現とは別に、単なるグループとして特に既定の意図を持たない「トップ・マネジメント」の表現を区別して用いることにする。

また、メンバーの不平等性について、一連のTMT研究はその不平等性や政治的プロセスに対して十分な注意を払ってこなかったといえることができる。例えば、TMT特質を測定する場合に、それぞれのメンバーは全く平等に扱われ、集団としてのTMT全体の特質のみが考察されたのである。つまり、一連のTMT研究は単に人を括るだけのTMT定義をおこなってきたため、メンバー同士のパワーの違いによる影響に言及することもなかったのである。しかしながら、組織メンバーにはパワーの不平等性があり、全てのメンバーの行動は同じ重みではないといえる (Child, 1972)。例えば日本企業のトップ・マネジメントにはヒエラルキーが存在していると考えられ、彼らの影響力を全く平等に扱うことは適切ではない。特に、社長は他のメンバーとは明らかに異なった役割を演じ、強いパワーを有していると考えられるのである。それゆえ、このようなTMTにおけるパワー関係などを考慮した、より適切なトップ・マネジメントの定義が必要であるといえることができる。そこで次では、このトップ・マネジメントの定義についてより詳細な議論をおこなうことにしたい。



## 1.5 トップ・マネジメントにおけるメンバー間の関係

### 1.5.1 社長の重要性

これまで、多くの先行研究が個人ではなく組織成員全体をみることの重要性を指摘してきた。いくつかの先行研究は、単独の社長やリーダーよりもTMTの方が組織革新や組織の環境適応、組織成果などに対して説得力を持っていることを指摘してきた（e.g. Hage, 1973; Hambrick and Mason, 1984; Tushman, et al., 1985; Hambrick, 1987）<sup>7</sup>。また、TMTを対象とした実証研究においても、TMTが企業のさまざまな要因に対して影響力を持っていることが明らかにされてきている（e.g. Bantel and Jackson, 1989; Murray, 1989; Finkelstein and Hambrick, 1990; Eisenhardt and Schoonhoven, 1990<sup>8</sup>; 上田, 1990）。例えば、CEOとTMTの戦略的な意思決定プロセスへの影響を考察した Papadakis and Barwise（2002）は、CEOとTMTの両者が戦略的な意思決定プロセスに影響を及ぼすが、TMTの影響の方がより強いことを明らかにしている。彼は、それぞれが影響を及ぼす戦略的意思決定の側面が異なることを指摘しているが、TMTの進取の気性（aggressiveness）が最も重要な要因であるとしているのである。

このように、企業のおこなう意思決定に対して、複数のメンバーを抱えるTMTが少なくとも重大な影響力を持っているということには十分な説得力がある。しかしながら、他方で、社長やCEOなどによる個人の影響力もこれまで指摘されてきた。社長が便宜（日和見）主義で、詳細な目的もマスタープランも持っていないことを主張した Wrapp（1967）は、社長が下位のマネジメントコンセンサスを得ようとするとなしに、目標を決定して

---

<sup>7</sup> Hage and Dewar（1973）は保険・社会サービス機関（Health and Social service agency）でのトップチームは社長（Executive Director）単独よりもよりよい組織革新の予言者であるとしている。また、Tushman, et al.（1985）は、ミニコンピュータ企業において、CEO単独の変化よりもトップチーム全体の変化が伴った方が、主要な組織変化や環境適応が成功しがちであることを指摘した。

<sup>8</sup> Eisenhardt and schoonhoven（1990）は、半導体企業の創立時のTMTを対象として、トップ・マネジメント特質構造が成長率に関連していることを発見している。

しまうことを指摘している。また、目標を達成する社長が論理的な漸進主義（logical incrementalism）をとることに言及した Quinn（1977, 1978）も、ドミナント・コアリションが多かれ少なかれ社長が望んだ方向に後押しされることを指摘している。さらに、Kisfalvi and Pitcher（2003）は、パワフルなCEOによる（彼の性格にもとづく）感情的な反抗が、異質性から意思決定プロセス、パフォーマンスへという、当然視されてきた連鎖を妨げてしまうかもしれないとしている。彼は、CEOの感情的な反抗によって、想定されている意思決定プロセスが全く意味のないものになってしまうほど、CEOの影響力が強いことを指摘しているのである。

同様に、マネジャーの行動を詳細に考察した Mintzberg(1973)<sup>9</sup>は、組織のおこなう重要な決定にはすべて、実質的にマネジャーが深くかかわっているとした上で、その理由を次のように挙げている。すなわち、(1)マネジャーは、公式権限を具現化している者として、自分の組織を新たな重要な行動に方向付けることを許される唯一の人間であり、(2)神経中枢として、最新の知識と組織の価値観を重要な意思決定にもっとも確実に反映させることができるし、(3)戦略的意思決定は、一人の人間がひっくるめてコントロールするのがもっともスムーズに運ぶ（Mintzberg, 1973; 和訳 p.127）からである。これらのことから、社長という個人がドミナント・コアリションの意思決定に強い影響力を有していることが明らかである。

これらのような2つの視点に関して、先行研究は、社長などが多くの企業で最も強い影響力を有していることを認めながらも、集団としてのチームへの注目を促してきたことができる（Bourgeois, 1980; Hambrick, 1981）。つまり、先行研究は社長などの影響力を否定するのではなく、ドミナント・コアリションやその具体形としてのTMTの影響力を単に強調しているにすぎない。しかしながら、TMTなどのチームと社長などの個人は無関係ではないし、社長はTMTに含まれる個人である。先行研究はこの社長とTMTの関係に注意を払うことなく、単に集団としてのTMTのみに焦点をあててきたということ

---

<sup>9</sup> Mintzberg(1973)の議論の対象はマネジャー一般であるが、その具体例の1つとして社長を含んでいる。

ができる。

実際のトップ・マネジメントでは、社長は明らかに他のTMTメンバーとは異なる役割を演じているといえる。このような事実は一般に認識されていると考えられるが、次の2つの議論は、さらにこのような説明に説得力を持たせてくれる。1つは、先行研究による社長の役割に関する議論である。多くの先行研究が、経営者の役割が特殊かつ重要であることを示してきている (e.g. Drucker, 1966)。例えば Mintzberg (1973) は、マネジャーの役割を10に分類し、それらが統合化されたインプット・アウトプット・システムであるとしている。彼は、10の役割を対人関係の役割、情報関係の役割、意思決定の役割の3つに分類した上で、権限と地位が対人関係を構築し、それがインプット(情報)をもたらし、さらにアウトプット(情報と意思決定)を生むとしている。このような役割は明らかにその他の組織メンバーのそれとは異なるものとして言及されており、意思決定における社長の役割が他のメンバーとは異なる特殊なものであることが示されている。

2つ目は、日本企業のトップ・マネジメントを対象とした調査に関するものである。経済同友会(1996)は、経営者に対するアンケート調査の中で、経営に関する意思決定機関について言及している。この調査では、「会長、社長の人事」「取締役の評価、関係会社のトップの指名」「企業運営上のテーマ<sup>10</sup>」の3分野に関して14項目の質問をしている。そして、調査の結果、「企業運営上のテーマ」に関しては、現状の決定者は社長である(50.8~68.9%)ことが明らかにされている。また、その決定者が誰の影響を受けているかという質問には、常務会等経営トップ層の会議(24.0~35.5%)があげられている。このことは、戦略的な決定を含むトップ層の意思決定は、多くの場合社長がおこない、その社長に対して常務会などの経営トップ層の会議が強く影響しているといえることができる。つまり、意思決定の責任は社長が持っており、その決定に対する影響力をトップ・マネジメントのメンバー達が有しているという関係を見いだすことができるのである。このことは、トップ・マネジメントにおいて、メンバー全員の平等な参加によって意思決定がおこなわれている

---

<sup>10</sup> 「企業運営上のテーマ」に関する質問(7項目)には、戦略的な決定に関するものも含まれている。

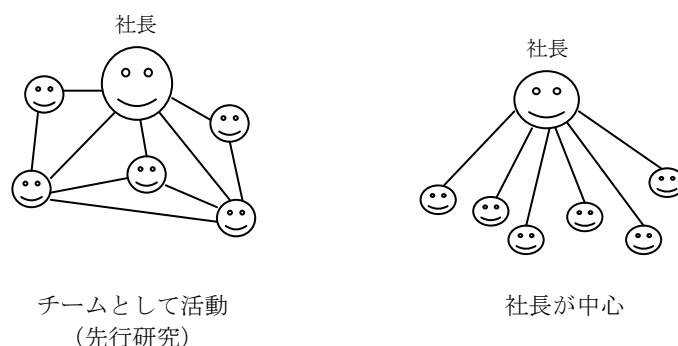
のでは決してないことを示している。日本企業では社長や専務、常務などのように、トップ・マネジメントにおいてもヒエラルキーが存在している。このような中で、特に社長はトップ・マネジメントのリーダーとして、他のメンバーとは異なった役割を演じているとすることができる。

### 1.5.2 社長－メンバー間関係への注目

これまでの議論から、社長などの経営者は他の周りのトップ・マネジメントのメンバーとは異なった役割を演じており、社長個人への注目が必要であることは明らかである。しかしながら、社長個人の特質をチームから切り離して単独で議論するべきではなく、むしろ社長と他のトップ・マネジメント・メンバーとの関連が重要であるということができる。例えば Henderson and Fredrickson(2001)は、トップ・マネジメントにおける協調性のより強い必要性と、(それを促進する) CEOと他のトップとの報酬のギャップが低い状態が組み合わされたときに、企業のパフォーマンスが高くなることを指摘している。トップ・マネジメントにおけるCEOと他のメンバーとの協調性が、パフォーマンスに貢献する可能性があるのである。

トップ・マネジメントの中で、社長が単独で完結した意思決定をおこなうことは考えにくい。例えば、個人の成果には、個人の特質そのものというよりは、その個人が属しているグループの構成比率こそが影響を及ぼす(Kanter, 1977)と考えることができる。社長個人の活動の成果には、周りのメンバーとの相対的な位置づけがより強い影響を及ぼすかもしれない。そもそもグループ内で個人が何かをするときに、単独で完結して活動を行うことがまれであることは容易に想像できる。トップ・マネジメントの中では、社長も周りの役員らと相互に関係しながら、意思決定を含むさまざまな活動をおこなっていると考えられる。それゆえ、どのようなグループや集団、チームにおいて(どのような周りのメンバーに囲まれて)社長が意思決定をおこなっているのか、という視点が重要である。

Pfeffer (1983) は、グループ内の他メンバーの特質との関連におけるその人の特質に注目し、グループの構成を考察する必要があることを指摘した。その個人をとりまく人々との関係から分離して個人の特質を強調する研究は、意思決定に重大な影響を及ぼすと考えられる社長と、その意思決定に間接的な影響を及ぼすであろう周りのメンバーとの重要な関係には注意を払っていない。既述のように、先行研究の多くは後者の視点にもとづいて、異質性などに関するデモグラフィ分析をおこなってきた (e.g. Bantel and Jackson, 1989; Wiersema and Bird, 1993)。それゆえ、特に社長の役割に注目しながら、集団としてのTMTの重要性に注目する取り組みが必要である。より具体的には、個人としての社長の特質が、その他のメンバーに対して相対的にどのような特質を持っているのかという視点にもとづいて、社長の特質を捉える必要があるのである。本研究では、このような方法により、社長の重要性に注目しながらトップ・マネジメントを対象とした考察をおこなう。



【図1-6】社長とTMTメンバーとの関係イメージ

以上の議論から、トップ・マネジメントにおける意思決定プロセスに関して、社長が果たす役割は重要、且つ他のメンバーとは特に異なっていること。そして、他メンバーと分

離して社長個人の特質を捉えるのではなく、他メンバーとの関係における社長の特質に注目すべきであること、が指摘された。これらのことから、チーム内におけるメンバー同士の横のつながりに関する変数というよりは、社長と他のメンバー間という縦のつながりによる変数に焦点を当てる必要があるといえる（図1-6）。

ここで、社長と他のメンバー間の異質性のような個人レベルの異質性は、個人の属性変量の単なる合計を表す絶対的な特質以上の影響力を持っていると考えられる。男性に対して少数派である女性が象徴的（token）な状況におかれがちで、そのために圧力がかかりやすいことに言及した Kanter（1977）は、このようなグループの構成比率の重要性を指摘している。彼女は、個人の成果に対する影響に関しては、「女性」（という属性）などのような絶対的な個人の特質そのものより、その個人が属しているグループの構成比率における、当該メンバーの相対的な特質こそが重要であるとしている。このように、単に個人の特質を切り離して測定した絶対的な変量だけでなく、グループの構成に対する個人の相対的な特質に関する変量もまた、成果に対して重要な影響力を持つ要因である可能性がある。また、Pfeffer（1983）も同様に、デモグラフィックな分布が個人メンバーによる反応の集合とは性質が異なる理論的・経験的なリアリティを持っており、グループプロセスに対する重要な影響力を持つことを指摘している。

## 1.6 経営者へのインタビュー調査

### 1.6.1 インタビューの実施

既述のように、われわれは、社長が他のTMTメンバーに比べて特に重要な役割を演じており、チームとしてトップ・マネジメントが活動する機会が少ない可能性。および、社長とその周りのメンバーが意思決定プロセスにおいて重要である可能性を指摘してきた。

本研究ではこのような前提にもとづいて変数の作成をおこない、社長－メンバー間異質性の影響に関する仮説について実証研究をおこなおうとしている。

しかしながら、このような仮説は、先行研究による議論などをもとにして論理的に導かれたものにすぎない。否定的に見れば、本研究で導かれた仮説が、実際のトップ・マネジメントにおいて全く見当違いのものである可能性は払拭できない。そのため、定量的な実証調査をおこなう前に、実際のトップ・マネジメントにおいて、社長とその周りのメンバーとの関係が現実的にどのようなものなのかについて考察し、本研究で提示された仮説がある程度妥当なものであることを確認しておく必要がある。そこで、トップ・マネジメント内における社長の役割や周りのメンバーとの関係について、経営者に対するインタビュー調査をおこなった。

インタビューイは、東証一部に上場している流通業に属する経営者2名を対象とした<sup>11</sup>。インタビューイの詳細は次のようである（表1－3）。

【表1－3】インタビューイ

名前	企業（グループ）の概要	備考
似鳥 昭雄 氏 (株式会社ニトリ 代表取締役社長)	株式会社ニトリ（流通業） 資本金 126 億 48 百万円 売上高 1294 億 46 百万円 従業員数 5622 名（うち社員数 1788 名）	創業者
横山 清 氏 (株式会社アークス 代表取締役社長)	株式会社アークス（流通業） 資本金 100 億円 売上高 2045 億 97 百万円（グループ） 従業員数 2,229 名（グループ）	創業者

<sup>11</sup> インタビュー調査では、大変多忙中であるにもかかわらず、お二人の経営者が快くインタビューに応じてくださった。また、インタビューの実現には関係者の方々にも大変お世話になった。記して感謝したい。この調査から得られたいくつかの示唆は、本研究における議論の中で非常に重要なものとなっている。

インタビューは両者について1時間程度でおこなわれ、内容はレコーダーによって録音された。この音声データを文字データに変換して分析に用いた。インタビューは、だれがどのようにして戦略的意思決定をおこなっているのか、および、戦略的意思決定にかかわるメンバーはどのようにして選ばれているのか、に特に焦点をあてておこなわれた。

### 1.6.2 戦略的意思決定にかかわる人々

最初の問いは、だれがどのようにして戦略的意思決定をおこなっているのか、というものである。社長が中心となっておこなうのか、社長のみが単独で決めてしまうのか、合議的な方法によってトップ・マネジメント全体で決められるのか、などが焦点となる。このことは、戦略的意思決定をおこなうドミナント・コアリジョンとしてのトップ・マネジメントがチーム的な要素を持つのか、それとも単なるグループとして緩いつながりをもつだけの集まりなのか、という問いに関連している。また同様に、どの程度の範囲の人々が戦略的意思決定にかかわるのかにも関連している。

アークスの横山氏は、リスクの程度などのような意思決定内容の違いによって、それにかかわるメンバーやプロセスが異なることを指摘している。

戦略的というのは（中略）金額の多寡ではなくて、リスクの高いものの、まあ、決定事項ということだと思っんですね。リスクの高いものについては、合議制がいい場合と、一人で決定する方がいいこともある。最終的には社長がリスクが高いものほど決めていくという要素が高いですね。というのは、多数決はほとんどだめなんですよ。リスクの高いものはね。（中略）いわゆるリスクの高い案件というのはどっちかというと、この秘密性の高いのも多いから、ぎりぎりのところまでね、どこまでおろすかというのはね。（中略）まあ、最終的には社長が決めていくというケ



ースが多いですね。(横山氏)

横山氏はここで、よりリスクの高い戦略的な意思決定ほど経営者一人が中心となって実質的におこなっていることを示唆している。しかし同時に、全く一人で決定をおこなうのではなく、複数のメンバーとのコミュニケーションをつうじて相談をおこなうことにも言及している。

そら、もう、一人でなんか決められませんよ。少なくとも、最低複数ですよ。会社の序列でいけば、ラルズでいけば副社長ってのがいますよね。アークスでいけば、会長の福原ってのがいますけど。まあ、だいたい、その辺まで煮詰めて、手順としては下におろして、ボトムアップの場合もあるし、トップダウンの場合もありますけども。こら、ねえ、社長はオールマイティではありませんから、まあ、時によっていろいろ、これだと思ったものをおろしてやると。反対とか賛成とか、別に新しい付加価値というか、デメリットも含めて戻ってきますからね。知らなかった情報が入ってくるとかね。まあ、M&A案件であれば、結局手元にある資料と、別のアングラ情報みたいな、意外とひっついてまわることがあるわけですよ。まあ、そういうことで、もう一回ロンダリングして、意思決定をするというようなことですよ。(横山氏)

このように、社長が選んだ一部のメンバーとの間で十分な検討がおこなわれ、その後、決定機関などの場でさらにより多くのメンバーの意見を聞くという形をとることが多いようである。以上のような文脈は、ニトリの似鳥氏に対するインタビューからも確認できた。似鳥氏は戦略的な意思決定に関して、基本的には自分一人の影響力が強いことを強調しながら、特定の担当者とともに意思決定をおこなうことが多いことに言及している。

(上場のタイミングであったりとか、海外に第一歩を踏み出されるような意思決定、今までになかったようなことをされる場合にも同じように、そういう常務会で実質的に議論されて、相談されてという形になるのでしょうか。)

(会社の売上規模が) 500億くらいまでは、全て一人でやったなあ。役員も、その担当役員との打ち合わせで。(似鳥氏)

---

正直、決定とかそういうのは私の判断でいきますよ。投資の大きいのかね。あと、仕組みとかシステムとか、全社的な仕組みとかシステムはお金かかるじゃないですか。そういうことですね。あとほとんど、私一人の決定・・・と担当者の決定です。

(トップ・マネジメントで意思決定をするときに、常務会とか会議で実質的に決めているんだという前提で議論がされることが多いんですけども・・・。)

そういうのは、もう大きい物件、全社的な仕組み・システムとかいう場合だけです。

(じゃあ、もう、かなり少ない割合になるわけですね。)

数でいうと、10分の1もないんじゃないか。だけど、1つ1つは大きいよね。あと、90何%は担当者と私の決定ですね。でないと、処理できないから。

(ということは、議論というか、そういう場で議論という関係よりも、社長とその担当の方との関係の中で決められる方が重要であると。)

そうそう。(似鳥氏)

---

(組織図を見ながら) そうそう、これがトップの直轄なんです。この人たちと私は打ち合わせをしていくわけですね。

(ここから、1つの大きな戦略的な案件があがってくるということもあると。) もちろんあります。(似鳥氏)

これらの発言から、基本的に社長が中心となって特定の担当者と戦略的な意思決定をおこなっていることが明らかである。しかし他方で、部分的には常務会も戦略的な意思決定をおこなう可能性があることも示唆されている。この点については、横山氏が意思決定の内容によって、それにかかわるメンバーが異なることを指摘しているのと同様である。(ただし、横山氏がリスクの高い案件に関してより社長中心の意思決定になりがちであると説明しているのに対して、似鳥氏はより大きな案件になるほど常務会で決めるとしている。)

概して、ほとんどの意思決定に関する検討が一部のメンバーとの間でおこなわれており、意思決定機関などの場での全体的な意見が最終的な決定に及ぼす影響はそれほど大きくはないかもしれない。

例えば、M&A案件についてみてもですね、一番真っ先に相談するのは、営業サイドでいけば副社長がまあ営業本部長兼ねてますからね。ラルズの場合ですよ。まあ、そっから入るわけですけども。営業サイドで行けば、そのサイドで情報が漏れた場合には、案件が全く成立しないことがあるんで。逆に、財務の専門家だけで、とことんまでもってって、最終的に意思決定する段階で、いっきに役員会で発表して、イエスかノーか決めるという。(横山氏)

---

(今回、この物流センターを拡充されますね。そういうような決定というのは、常務会で決定するという形で・・・。)

私がまず考えて、それを投げかけて、ですね。トップが考えなきゃだめです、なんでも。下からあがってこないから。そういう計画は。全て、30年も10年先の

計画も私からスタートするんですよ。それを投げかけて、それをやるためにどうするかっちゅうことです。

(それで、人選をおこなって、プロジェクト・チームでやりなさい、ということなんですネ。)

社長がね、経営戦略と経営戦術っていうのがあってね、戦略っていうのは社長1人が考えることなんです。これはもう、10年計画とかね、ほとんど変わらないと。経営戦略っていうのは3年か5年で変えていくちゅうね。時代の流れとともにね。これは、トップと一握りの常務クラスとかね、役員との・・・で変えていくわけですよ。(中略) だから、売上はほとんど社長の戦略で決まっちゃうんですよ。(似鳥氏)

このように、社長が戦略的意思決定を行う際には、相談という形で社長の周りのごく一部のメンバーが決定により強い影響を及ぼす可能性があること。および、それ以外の決定機関のメンバーによる意見も反映される可能性があること、が分かる。しかしながら、多くの場合で意思決定に強い影響力を持つのは、社長が個別にコミュニケーションをとる一部のメンバーであることが多いようである。このことは、常務会のような機関における合議をつうじて実質的な戦略的意思決定がおこなわれているのではなく、むしろ意思決定の内容ごとに特定のメンバーとの関係の中で意思決定をおこなっていることの方が多い可能性を十分に示している。このことは、特定のチームのメンバーが常に意思決定に影響を及ぼす可能性が低いことを示唆している。

全体をつうじて明らかなことは、意思決定機関において合議のような形で検討がおこなわれる機会はあるが、その影響力は弱そうであるということ。特に、リスクの高い戦略的意思決定など、社長を中心としたごく少数の一部のメンバーによる影響力が強い可能性があること。そして、戦略的意思決定に関して強い影響力を持つメンバーは、意思決定の内容によって社長が判断するため、その内容ごとに変化すること、などである。これらのことから、すでにわれわれが指摘してきたように、戦略的意思決定がおこなわれる際に、全

体のメンバー同士の関係が意思決定に影響を与えるようなケースは少ないと考えることができる。ここではむしろ、社長と周りのメンバーとの間の関係が戦略的意思決定に影響を与える可能性が高いということが再確認されたのである。

ところで、戦略的な程度が比較的低い、執行レベルでのより日常的な意思決定についても、トップ・マネジメントにおいておこなわれている可能性がある。一般に、部門担当を持つ取締役が多くトップ・マネジメントに所属しているケースや、執行役員制度をトップ・マネジメントに導入しているケースもある。これに関して、似鳥氏は次のような言及をおこなっている。

(大きな案件・・・上場とか大きな案件について、この方達と社長の関係というのは・・・。)

上場の案件？上場しよう？いや、それはプロジェクトで進めていくよ。そんなのたいしたことなくて。プロジェクトで・・・作ったり、終わったら消したり、解散したり。常に縮小拡大が。

(中略)

(こういうプロジェクトで、かなり大きな案件に関しても、決めていくわけですね。)

そうそう。

(ここには、常に社長も参加されているような状況・・・。)

いや、私は参加していません。

(中略)

このKさんっていうのは常務で。で、Mさんが担当役員、執行役員なんですよ。Suさんは専務なんですよ。Siっていうのは常務なんです。だから、常務を中心として。Siさんは2つ持っているわけですね、賃金と・・・こういう情報ね。

(似鳥氏)

ここで、似鳥氏はいったん決定された上場の案件について、その執行がプロジェクトの

ような組織でおこなわれ、かなりの意思決定権限を与えていること。および、それが社長を除くトップ・マネジメントのメンバーで構成されることなどに言及している。このことから、戦略的な意思決定と執行レベルでの意思決定は、トップ・マネジメントにおいて混在しているということができるとも考えられる。

### 1.6.3 トップ人事に対する経営者の意向の影響

次にわれわれが焦点を当てるのは、どのようにしてトップ人事がおこなわれるのかという点である。基本的に、トップ人事をつうじた幹部や役員などの選択は社長がおこなうと考えられるが、その際に社長は何を基準に特定の人物をトップ・マネジメントのメンバーに迎え入れるのだろうか。このことは、社長が自分との相性から役員などを選ぶ可能性はあるのか、それとも、何らかの客観的な基準でトップ・マネジメントのメンバーを選んでいるのか。換言すれば、周りのメンバーとの同質性や異質性を社長自らコントロールする可能性があるのか、という問いに関連している。

インタビューの中でアークスの横山氏は、トップや幹部の人事には、自らの主観があまり反映されないことに言及している。

今までのところは、トップに近い人事ほど社長が決める方が多いですけれども。総じて幹部の決め方は、周辺の状況でだんだん、まあその人気投票みたいなもので。

(中略)

(例えば、経営会議とか取締役会のような場があったとして、その中での横の関係とといいますか、これを意識して、この人を選ぼうとか、そうじゃなくしようとかお考えになるっていうことは……) さらもちろんありますよ。

(まあ、全体の雰囲気というか、そういう。)

一番典型的なのは、まあ入社歴でしょ。なんだかんだいって、日本の場合入社歴が。

(横山氏)

このように、周囲の状況で認識されている人物を、組織への影響に配慮しながら選択していることが分かる。同様に、まれに飛び級人事がおこなわれる際も、自らの恣意的な要素が排除されていることが強調されている。

だけど、結構うちも、あれだよ、それこそサプライズ人事というかね。どうみても、これとこれは劣っているとね、この案件についてはこいつはもう飛び抜けていいよと、みたいなのがいるんだよね。やっぱりこれは引き抜いて。だからまあ、今Nっていうのはゼネラルマネジャー、まあ執行役員やってますけど。(中略) やっぱりもうそら、営業センスっていうか、飛び抜けていいし。やっぱ問題の理解っていうかね、現場における理解度ってのは非常に高いし。ばらついたデータを自分の意思でまとめる能力持ってるわけで。これなんかまあね、序列からいったら、あれはもう店長になるべきでないというようなことを囂々たる非難があったけれども。もうこれは見事にクリアして、どんどん伸びてきてるわけね。こういう事例っていうのは結構あるわけで。ただ、まあ、ね、私もなんか、もう社長のそばにくっついて、太鼓持ちになったら出世できるみたいなこと、絶対あれですから。なんか懇親の時はあれですけど、個人的な接触は一切してませんから。(横山氏)

これらのことは、経営者個人の主観が潜在的にトップ人事に全く影響しないことの証拠とはいえない。しかしながら、少なくとも経営者は恣意的な好みを人事に反映しないように努めていることは明らかである。また、基本的には年功や個人の能力のような要因が人事の基準となっており、メンバー同士の横の関係に配慮して人事をおこなうようなことは少ないようである。

(全然違いタイプの人、性別だったり、いまおっしゃった入社歴であったり、また外部経験があるとかないとか、まあそういうこと、何か経験上の違いみたいなことを、あえてばらばらにしたり、同質的に似通わせたりという配慮をお考えになるということはあるんでしょうか。)

まあ、そこまで緻密にはやってません。まあね、研究案件とかはねえ、別ですけど。われわれはものを仕入れて売ると。それを構成するシステムをね、まあいかに円滑に回すかということですから、付随しているんなものが出てくるということにして。まあしかし、確かに相性とかはありますよね。けども、あいつとあいつ合わないから、決定的に問題が起きるから組み合わせを変えるということはあるんじゃないなあ。(横山氏)

以上のように、経営者はできるだけ恣意的な好みを省き、客観的な基準を強調してトップ人事をおこなうことが多いこと。および、グループ内のメンバー関係に配慮することはあまり考えないようであることが分かった。このような点については、似鳥氏に対するインタビューにおいても同様の意見が得られている。

(だれを選ぶかというたとえ話で、やはり、近い人間であったりとか、人間関係的に相性があるとか、そういうことは……。部下とか、周辺にいる役員の方とか……。)

そういうね、相性とかで考えたら、偏っちゃうね。結局、社長に同意するような人ばかりになっちゃうじゃないですか。これじゃあだめだと。合う合わないは別にしてね、会社の将来に対してできるかと。合わない人でも、仕事のそういうね、特徴があると、できるという人であれば、どんどん登用していくっちゃうことですね。そうしないと、これだけは無理ですわ。

(やはり、個人個人を見られて、選ばれているのであって、グループで相性があうとか、自分との相性がどうだとか……。)

全くない。相性とか入れちゃうと、結局能力足りなくても、実績のあるとか、そ



ういう人で相性悪かったら除外して・・・みんな茶坊主になっちゃいますね。

(逆に、多様な人間を集めるということもお考えになると。)

むしろ、反対意見の人を多く・・・半分以上はしないとだめですね。(似鳥氏)

## 1.7 本研究におけるトップ・マネジメント像

これまでの議論と考察から、トップ・マネジメントにおいて社長の役割は他のメンバーとは大きく異なること。および、意思決定の場における社長以外のメンバー同士のつながりが希薄である一方で、社長とそれぞれのメンバーとの関係は比較的濃密（ないしコミュニケーション頻度が高い）である可能性が高いということを指摘することができる。このような場合、横の関係に注目してメンバーの特質を平等に捉えようとする変数は戦略的意思決定への影響要因としては重要性がかなり低いということができる。それゆえ、メンバーの特質を平等にとらえた変数ではなく、社長と周りのメンバーとの間の関係に注目し、その関係を捉えた変数に焦点をあてる取り組みがある程度妥当なものであるといえるだろう。付け加えるに、特定のチームが協働や集団意思決定をつうじて活動するような機会が少ないことも指摘された。

最後に、これまでの議論から、トップ・マネジメントのだれを意思決定に影響を及ぼす可能性のあるメンバーとするのかというカテゴライズに関する示唆を得ることができる。これまで議論してきたように、トップ・マネジメントに関する議論においては、社長を中心としたメンバー関係に注目する必要がある。それゆえ、戦略的選択に関して社長と何らかの関係を有するメンバーを調査対象として括ることが望ましい。日本企業を対象とした先行研究では、例えば常務以上を対象とするもの（e.g. 上田, 1990）が多いが、実際にはより下位のメンバーとも関係を有するかもしれない。また、逆により狭い範囲のメンバーとのみ戦略的な案件を検討しているのかもしれない。したがって、取締役以上のメンバーを

対象として、ヒエラルキーにもとづいたいくつかのカテゴリを作成して幅広くその影響力を検討する必要があるといえる。

## 第2章 実証調査にむけて

### 2.1 分析の方法

#### 2.1.1 定量分析による考察

トップ・マネジメント特質とパフォーマンスの間における因果関係を考察しようとする取り組みは、これまでも数多くおこなわれてきた。しかしながら、特定の時点におけるクロス・セクショナルなデータにもとづいて定量的な分析をおこなう場合、トップ・マネジメントとパフォーマンスの関係に関する因果の方向性を決定づけることが困難な可能性がある（上田, 1990）。なぜならば、まずトップ・マネジメントがパフォーマンスに対して影響力を持つだけでなく、パフォーマンスもまたトップ・マネジメント構成の変化に影響を与える可能性があるからである。例えば、業績悪化によって経営者が交代するような事例は枚挙にいとまがない。また、両者の因果関係について、他要因の影響を排除しきれないことも考えられる。企業のパフォーマンスに対する影響要因には、トップ・マネジメント特質による影響以外にも多様な環境要因などがあると考えられ、トップ・マネジメント特質のみの影響力がどの程度大きいのかという疑問が残る。さらに、トップ・マネジメント特質によるパフォーマンスへの影響がある程度あるとしても、それが即時に顕在化してく

るものなのか、より長期的な時間を経て顕在化してくるものなのかは一概ではないと考えられる。例えば、ある特定の要因は即時にパフォーマンスへの影響があるが、別の要因はより長期的に影響力を及ぼすというケースがあるかもしれない。トップ・マネジメントの意思決定によるパフォーマンスへの影響は、短期的な施策によって決定づけられるというよりは、むしろ長期的な取り組みの集大成として徐々に顕在化してくるとする指摘もおこなわれている。三品ほか（2005）は、ケース・スタディによる考察から、一貫性のある経営をつうじて長期的に高いパフォーマンスが実現されるという論理を示している。これらのようなことから、両者の直接的な因果関係を検討しようとする取り組みには限界があることを指摘することができる。

しかしながら、トップ・マネジメントの人々がおこなう重要な意思決定がパフォーマンスに影響を与えることは明らかであり、その影響がどのようなものなのかを検討することには十分な魅力と重要性があるといえる。そこで、本研究では慎重なリサーチ・デザインをつうじた定量的な実証研究をおこなうことにしたい。いくつかの慎重な配慮をした上でも、このような取り組みには一定の限界がある点は否定できないが、それでもなお、そのような考察から導き出される発見事実には重要な価値があるといえることができる。

### 2.1.2 ケース・スタディによる考察

また、本研究では、ケース・スタディによる考察もおこなう。定量的な調査では因果関係に関する若干の問題点が指摘されたが、ケース・スタディによる考察ではこのような問題を回避することができる。また、ケース・スタディには定量的な調査では難しい動的な分析が可能になるという利点もある。特に長期的なデータにもとづく考察をおこなうことによって、どのようにトップ・マネジメントの異質性やその他の特質が変化し、さらにそれらがパフォーマンスにどのように関連している可能性があるのかを検討することができる。

より具体的に、ケース・スタディによる分析では、トップ・マネジメント特質に関する記述統計を中心としたデータや、公刊資料などから得られるトップ人事や企業のイベントなどに関する情報などにもとづいて、実際のトップ・マネジメントの構成の変化がどのようなイベント等と関連しているかを詳細に考察していく。成功企業と失敗企業のペアード・サンプリングによる比較ケース・スタディをつうじて、4社の30年にわたる分析をおこなうことにする。このような方法による分析には、より長期的な期間を対象とした調査が必要になるだけでなく、役員的人事や当該企業でおこなわれたさまざまなイベントというような、企業内部に関する詳細な情報を非常に多様な資料から抽出する作業が必要になる。それゆえ、膨大な時間的・労力的コストが必要とされるが、このような取り組みによって得られる発見事実には、それに見合う十分な魅力がある。

## 2.2 調査対象

### 2.2.1 定量分析による考察

対象企業については、当該業種の企業数情報収集が容易な程度に多く、業種ごとの産業規模も著しく異ならないこと。および、業種間の違いにも焦点を当てるために、その業種を取り巻く環境ができるだけ異なるようにすること、などに配慮して、製造業4業種（電気機器、鉄鋼、化学、食品）と小売を対象業種として選んだ。この5業種には、加工基礎材ないし中間材を製造する業種（鉄鋼、化学）と完成品の組み立てを主におこなう業種（電気機器）、重化学工業（鉄鋼、化学）と軽工業（食品）、および、第二次産業（電気機器、鉄鋼、化学、食品）と第三次産業（小売）が含まれている。なお、業種の分類に関しては、日本標準産業分類<sup>12</sup>に準じ、具体的に企業がどの業種に属するかは EDINET<sup>13</sup>に掲載され

---

<sup>12</sup> 2005年の分類基準（平成14年3月改訂、平成14年10月から適用）を用いている。また、大

ている分類を参考にした<sup>14</sup>。また、便宜上一部の企業に関して筆者が取捨選択をおこなった<sup>15</sup>。分類の基準となる日本標準産業分類は、厳密には事業所がおこなう事業を分類するためのものであり、製品を分類するためのものではない（製品の分類に関しては日本標準商品分類がある）。しかしながら、本研究ではあくまで事業の多角化に関する考察をおこなおうとしていること、および、サービス業など商品でないものを扱う事業も考察の対象に加えることができることなどから、日本標準産業分類による事業の区別をおこなった。このような取り組みには、製品別の資料を事業別に読み替える作業が加わってしまうが、より厳密な事業レベルでの分類が可能になるメリットもある<sup>16</sup>。また、有価証券報告書に掲載されている製品部門は、各企業による恣意的な分類にもとづいているため、必ずしも日本標準産業分類の分類に合致するとは限らない。これに関して、本研究では特定の製品部門に若干の例外的な製品が含まれる場合には、当該製品部門における最も主要な製品に対して分類をおこなった。しかし、主要な製品が複数の分類にまたがってしまうような場合には便宜上複数の分類番号を付し、均等に売上高を割る方法をとった。このような方法は最善とはいえないが、代表的な単一の製品分類に当てはめてしまうよりは現実的であると

---

規模小売は便宜上、本文では小売と表現している。

<sup>13</sup> EDINET (electronic disclosure for investors' network) は、金融庁がインターネットをつうじて公開している「証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム」である。URLは <http://info.edinet.go.jp/>。

<sup>14</sup>電気機器は電気機械器具製造業（中分類）に含まれる企業全てを対象としている。鉄鋼も同様に、鉄鋼業（中分類）に含まれる企業全てを対象としている。化学は化学工業（中分類）の無機工業薬品製造業、有機工業薬品製造業、化学繊維製造業（以上、小分類）に含まれる企業を対象としている。食品は食料品製造業（中分類）の肉製品乳製品製造業、製粉業、製糖業、飲料製造業、食用油製造業（以上、小分類）に含まれる企業を対象としている。

<sup>15</sup> 本研究で対象となる各業種の小分類レベルでの企業の取捨選択は、各業種の標本数が極端に大きく異なるならないよう一定の企業選択をおこなっている。その際、主要なカテゴリに属するものが優先的に採用されている（例えば、「その他」という語句が含まれる小分類カテゴリを省くなど）。

<sup>16</sup> 例えば、製鉄業で高炉による製鉄で銑鉄を製造し、そのまま転炉で製鋼、その後の圧延加工までを一貫しておこなって圧板を製造している場合、日本評順商品分類では製品の分類は圧延鋼材となる。しかし、日本標準産業分類による分類では、製鋼をおこなう圧延業と製鋼をおこなわない圧延業（他から受け入れた鋼塊から圧延加工する場合など）は区別され、この点に関しては有価証券報告書の「事業の内容」などから情報を補足することで対応できる。この意味で、日本標準産業分類による分類は、より事業レベルでの詳細な分類が可能であると考えられる。

考えた。また、かなり多くの種類の製品を含むことが多い「その他」に関しては、適切な分類を付すことがほぼ不可能なため、集計から省いた。

調査対象期間については、特定の年度における偶発的な要因の影響を避けるため、複数年にわたってデータを収集するのが望ましいと考えられる。いくつかの研究は長期間にわたって2年ごとにデータを取得する方法をとっている。例えば、Murray(1989)は1967年から1981年までの15年間を対象に2年ごと8期間のデータを収集し、上田(1990)も同様に、オイルショック後の昭和50年度から昭和62年度までの12年間を対象に2年ごと7期間にデータを収集している。本研究では、1997年の会社法改正を受けて持株会社が解禁されたことにより有価証券報告書の記載方法に大幅な変更（例えば、実質的なトップ・マネジメントは持株会社に属す一方で、業績指標は各子会社で表記されるケースなど）が見られるため、この時期を避け、且つ一定の期間継続的にデータを収集できる時期として1984年から1996年の13年間を調査対象期間として選択した。ただし、パフォーマンスへの影響に関するタイムラグを想定するため、特定のトップ・マネジメントの特質に関する $t$ 年度のデータに対して、 $t+1$ および $t+3$ 年度のパフォーマンスに関するデータを関連づけることにする。それゆえ、実際の考察に用いられるのは1984年から1993年までの10年間となる。

ところで、重回帰分析において横断的なデータを蓄積して用いることによる方法論的な問題として、最小二乗法（OLS）の利用がある。同じ企業のデータが複数回含まれてしまうことによって、系列相関が生じて各データの独立性が失われ、OLSの利用が不適切になる可能性がある。そのため、本研究では、Durbin-Watson 検定による系列相関の有無の検証<sup>17</sup>を分析と同時に起こない、それぞれのケースで系列相関の有無を確認しながら作業をすすめた。系列相関が認められた場合には、Prais-Winsten 変換による一般化最小二乗法（GLS）にもとづいた重回帰分析をおこなうことで対処した。ちなみに、トップ・

---

<sup>17</sup> 一般に Durbin-Watson 比が2前後であれば系列相関は生じていないと判断することができるが、本研究では簡便な方法として1～3の間に Durbin-Watson 比が入っていれば系列相関が生じていないものとして判断した。

マネジメントのデモグラフィを扱った先行研究でも、系列相関に関する問題に対処するために同様のGLSが採用された例がある(e.g. Finkelstein and Hambrick,1990)。

また、本研究では対象となる企業の単独情報をもとに各変数を作成した。現代企業のほとんどが多くの子会社を抱え、グループとして統括的に事業をおこなっていることから、実質的な企業の業績や戦略的な意思決定に関する変数は、連結情報をもとに作成すべきかもしれない。しかしながら、本研究は次のような理由から、単独情報をもとに変数を作成している。すなわち、有価証券報告書などの二次的データを扱うという情報源の制約から、関連会社の売上高ベースでのグループ内比率や詳細な担当事業が不明であること<sup>18</sup>。本研究の対象となる企業はグループ企業の親会社にあたり<sup>19</sup>、グループ内でも最も主要な事業を担当していると想定されるため、最重要な戦略的意思決定を考察できるといえること。さらに、グループの親会社であることから、その実質的な戦略的意思決定を当該企業の役員がおこなっていることはほぼ間違いないこと<sup>20</sup>、などである。

トップ・マネジメント構成に関するメンバーの情報などは1984年から10年間の毎年のデータを収集し、変数の作成に用いる<sup>21</sup>。本研究では、調査対象期間である1984年から1993年の10年間を通して東証一部に上場し、1984年の時点で売上高100億円以上の規模を有している5業種87社を対象に考察をおこなう(表2-1)。

---

<sup>18</sup> 資本金ベースでの情報は獲得できるが、それでは十分にグループ内での比率を計測できないと考えた。また、連結情報などから得られる各関連企業の担当事業では、日本標準産業分類の小分類レベルでの区別がほぼ不可能である。

<sup>19</sup> 関連会社および子会社として実質的な従属関係にある(ないし実質的にそのような状態であると考えられる)企業は、戦略的な意思決定などが親会社などの意向を強く受ける可能性があるため対象企業から省いた。

<sup>20</sup> 本研究の対象となる期間は1996年以前であり、持株会社が解禁される前の情報である。

<sup>21</sup> ちなみに、財務データに関しては1980年から1997年、役員データに関しては1983年から1993年の間からそれぞれの数値が収集されている。1994年から1996年までの3年間のデータは、1993年度のTMT特質と関連づけられるパフォーマンス指標(トップ・マネジメントによるパフォーマンスへの影響には一定の時間がかかると想定されるため、3年後までの業績指標を用いる)のためだけに用いられる。また同時に、パフォーマンスや戦略によるTMT構成への影響を検討するため、1980年から1983年までの財務データも収集され、1981~1984年までのパフォーマンス指標が作成される。役員データの1983年分は1984年の交代率を算出するためにのみ収集されている。



【表 2 - 1】 調査対象企業

電気機器 (22社)	鉄鋼 (14社)	化学 (19社)	食品 (15社)	大規模小売 (17社)
松下電器産業 日立製作所 東芝 三菱電機 日本電気 ソニー 富士通 三洋電機 シャープ ビクター 富士電機 TDK 沖電気 パイオニア アルプス オムロン カシオ マクセル 京セラ 明電舎 クラリオン 日東電工	新日本製鐵 NKK 住友金属工業 神戸製鋼 川崎製鉄 日新製鋼 大同特殊鋼 日立金属 日本製鋼所 東京製鐵 愛知製鋼 淀川製鋼所 中山製鋼所 東洋鋼鉄	昭和電工 住友化学 三菱化学 東ソー トクヤマ 信越化学工業 日本触媒 三菱瓦斯化学 ダイセル化学工業 住友ベークライト 積水化学工業 日本ゼオン 三菱樹脂 三井化学 帝人 東レ 三菱レイヨン クラレ 旭化成	雪印乳業 森永乳業 明治乳業 日本ハム プリマハム 伊藤ハム 日本製粉 日清製粉 昭和産業 森永製菓 明治製菓 江崎グリコ 不二屋 山崎製パン 日清製油	ダイエー イトーヨーカドー 西友 ジャスコ 三越 ニチイ 高島屋 大丸 ユニー 松阪屋 丸井 長崎屋 伊勢丹 東急百貨店 阪急百貨店 イズミヤ そごう

ところで、本研究の対象となる企業群は、専門経営者によって経営されている経営者企業 (Chandler, 1977) であることが想定されている。研究対象として大企業が選択されているため、対象企業のうち多くのもがこの形態をとっていると考えられるが、一部にそうでない企業も含まれていると考えられる。これに関して Chandler (1990) は、企業のガバナンスの形態に関して、企業者企業や家族企業、金融支配企業などの存在を指摘している。彼は、階層的経営組織において創業者が所有し経営をおこなう一方で、専門経営者も存在する形態を企業者企業とし、創業者の家族が所有し経営をおこなうものを家族企業、

銀行等の金融機関が所有し経営をおこなうものを金融支配企業としている。このうち、特に企業者企業と家族企業は現代の日本企業にも多い形態であると考えられる。

このようなガバナンスの形態は、トップ・マネジメントの意思決定に重大な影響を及ぼす可能性がある。例えば、雇われている立場の専門経営者が、創業者に対して批判的な意見を十分に述べることができるかどうかは疑問である。このようなことは、本研究が議論の対象とするトップ・マネジメントの意思決定に決定的な影響を及ぼしてしまう。それゆえ、サンプルに対して若干の配慮が必要であると考えられる。これについて、本研究では対象とされる87社のうち、創業者が社長として存在する創業者サンプル、創業家出身の者が社長として存在する同族経営者サンプル、およびトップ・マネジメントに創業者およびその同族者が全く存在しない最も限定的なサンプルの3つのサブサンプルを用意する<sup>22</sup>（サブサンプルへの分類に関する詳細は付録10を参照）。創業者社長の存在する企業は企業者企業、同族経営者（創業家出身社長）の存在する企業は家族企業、および創業者およびその同族者が全く存在しない企業は経営者企業に対応している。ただし、実証調査におけるデータ処理の便宜上、本研究では株式等による所有の有無の確認は省き、経歴上の創業者とその家族を確認する方法でこれらの企業を分類する<sup>23</sup>。創業者およびその同族者がトップ・マネジメントに存在しない企業については、創業者や同族者が社長としてだけでなく、役員としても存在しない状況を意味している<sup>24</sup>。

付け加えうるに、企業によっては、外部からの役員派遣を受けてトップ・マネジメントのコアなメンバーが構成されていることがある。このような場合、その派遣元の意向を強くうけた意思決定がおこなわれる可能性があるなど、それ以外の企業との正確な比較が適切におこなうことが難しくなるかもしれない。そこで、全てのサブサンプルに関して、複

---

<sup>22</sup> 1つの企業でいくつかの分類に属する場合があるため、1企業のデータを年代ごとに分割して分析する。

<sup>23</sup> それゆえ、本研究での分類は厳密な意味での経営者企業、企業者企業、家族企業には当たらないと考えられるため、これらの表現を用いていない。

<sup>24</sup> つまり、全てのサンプルから創業者社長と同族経営者の存在する企業を除いた上で、引退した創業者や同族経営者で会長などとしてトップ・マネジメントに残存している場合や、社長にはなっていないが役員として同族がトップ・マネジメントに存在している場合もサンプルから省かれる。

数年度にわたって継続的に特定の企業での経験を持つ役員が、役職のあるメンバーとしてトップ・マネジメントに複数名含まれる15社（鉄鋼6社、化学3社、食品3社、小売3社）を非独立系として省くことにする。このような処理の結果、最終的にサブサンプルに含まれる企業は72社となる。

## 2.2.2 ケース・スタディによる考察

ケース・スタディによる考察では、明らかに成功と失敗であると考えられる同業種の対照的な2社を対象にした比較分析をおこない、そのトップ・マネジメント特質の動態的な変化などについて違いを見出そうとしている。企業の成功と失敗が何であるかを定義することは難しいが、少なくとも本研究で取り上げるイトーヨーカ堂とダイエー、およびトヨタと日産に関しては、一般に成功と失敗の例として理解されやすいと考えられる。例えば、これら両社の成功や失敗に関する一般的なストーリーは、これまでに数多く紹介されてきた（e.g. 森谷, 1993; 溝上, 1998; 佐久間, 1999; 野々垣, 1998）。本研究では、このような各社に関する成功と失敗を定義づけるために、その論拠を業績指標から導き出すことにする。

### イトーヨーカ堂とダイエー

イトーヨーカ堂とダイエーの両社は、本研究で取り扱われる1974年から1999年の売上高平均値で、1.5倍程度ダイエーの方が高い値を示している（表2-2）。つまり、ダイエーの方がイトーヨーカ堂よりも1.5倍程度の売上高をもち、企業としての規模が大きいことを示している。しかしながら、当期純利益で見た場合の両者の関係は逆転しており、平均値で5倍程度の差でイトーヨーカ堂の方が高い。とくに、1974年の時点では両者とも同程度の値だったものが、1999年には40倍以上の差になっており、1995年にはダイエーは赤字を示している（付録1.4）。つまり、ダイエーの企業としての規模はイトーヨーカ堂よりもかなり大きいにもかかわらず、利益ではイトーヨーカ堂を大

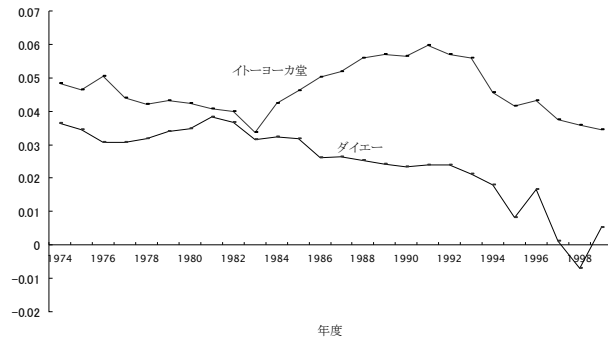
大きく下回っているのである。値の推移を見ても、1980年代以降のダイエーの下降傾向は顕著である（付録 1.1、1.2、1.3、1.4）。一方で、イトーヨーカ堂は順調に売上高をのばすとともに、当期純利益でも安定した右上がりの傾向を見せている（付録 1.4）。これらのことは売上高利益率からも明らかである。各売上高利益率は、当初からダイエーよりもイトーヨーカ堂の方が高い水準で推移しており、特に1980年代以降に両社の差は顕著に開き始めている（図 2-1、2-2、2-3）。これらのことから、両社は明らかに対照的な業績の推移を示しており、イトーヨーカ堂を成功企業、ダイエーを失敗企業として扱うことが適当であることに問題はないといえることができる。

両社の差は、特に1980年代において著しく拡大している。この時期から両社の成功と失敗が顕著になり始めたといえることができる。本研究では、特にこの時期にどのようなイベントがあったのかに注意しながら、両社の成功と失敗について考察を加えていくことにする。

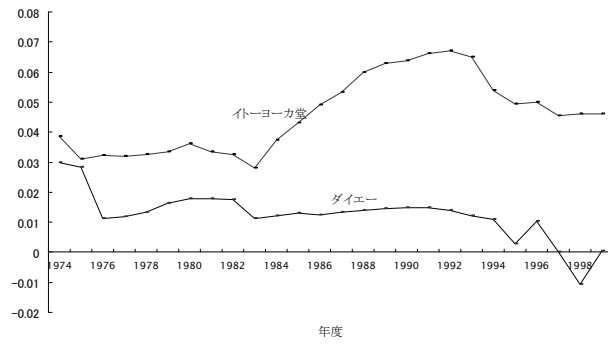
【表 2-2】 イトーヨーカ堂とダイエーの各業績指標の平均値（1974-1999）

平均値	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
イトーヨーカ堂	968788	45004	52094	26327
ダイエー	1473516	30104	15100	5560

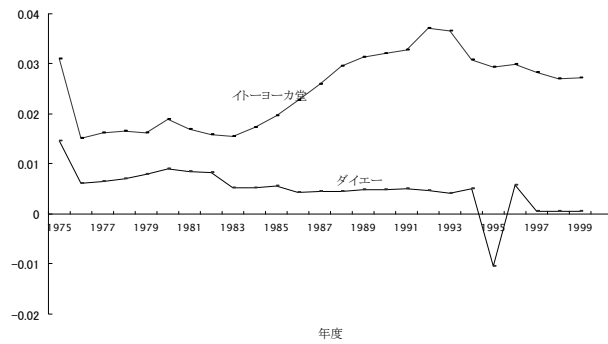
（単位 千円）  
※小数点以下は切り捨て



【図 2 - 1】 売上高営業利益率



【図 2 - 2】 売上高経常利益率



【図 2 - 3】 売上高当期利益率

トヨタと日産の両者に関しても、成功と失敗の例として一般に認識されやすいと考えられる。まず、本研究における考察対象期間である1968年から1999年の売上高平均値で、トヨタの方が2倍程度高い値を示している。1968年では両者の売上高はほぼ同等だったが、トヨタが順調に売上高を伸ばしてきたのに対して、日産は特に後半に横ばい傾向が目立つ(付録1.5)。また、当期純利益で見た場合、平均値は約4倍程度トヨタの方が高い(表2-3)。さらに、1968年の時点では、売上高がほぼ同等なのにもかかわらず、トヨタの方がかなり高い値を示しているが、後半ではその傾向はさらに顕著である。とくに日産は1990年代に入ってから赤字が目立ち、下降傾向である。一方のトヨタは下降傾向を認めることもできるが、1991年以降の不況中であって、ほぼ横ばいと見ることができる。つまり、トヨタは不況中であって下降傾向も見せるが、売上高と当期純利益を順調に伸ばしてきた(付録1.5、1.8)。一方で、日産はトヨタよりも当期純利益が当初から少なく、近年では不況のあおりをうけ下降傾向が著しいと見ることができるのである。同様に、売上高利益率で見た場合でも、ほとんどの場合でトヨタは日産よりも高い水準で推移している(図2-4、図2-5、図2-6)。これらのことから、トヨタを成功企業、日産を失敗企業として扱うことは適当であると考えられる。

両社の成功と失敗は、とくに1980年代をとおして顕著になってきたということができる。トヨタが1980年代に急激に売上高を伸ばす一方で、日産はほぼ横ばいの売上高推移となっている(付録1.5)。このような差を生み出す原因はいったいどのようなものなのだろうか。本研究では、イトーヨーカ堂とダイエーのペアと同様に、トヨタと日産の両社が成功と失敗に転じていく1980年代前後にどのようなイベントがあったのかに注目しながら、両社のトップ・マネジメントを考察することにする<sup>25</sup>。

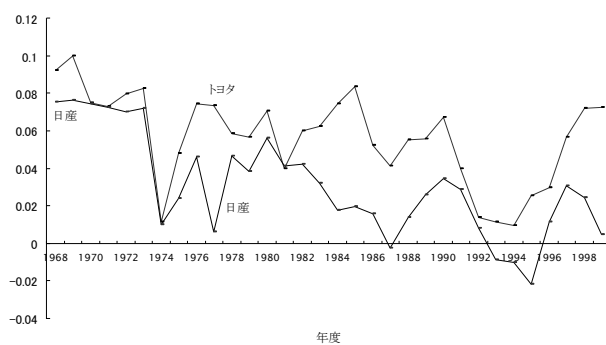
---

<sup>25</sup>トヨタでは1950年以来1982年に合併するまでトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の2社に分離していた。本研究でトヨタに関して用いられるデモグラフィックな変数は、1982年以前はトヨタ自動車工業のものを用いている。日産にはこのようなことがなかったために、両社を比較する場合には、1983年以降のデータを用いる必要がある。本研究では、1982年以前のトヨタ自動車工業のデータは比較分析の際には用いられないが、補足的なデータとして表記することにする(付録4、5、8、9)。

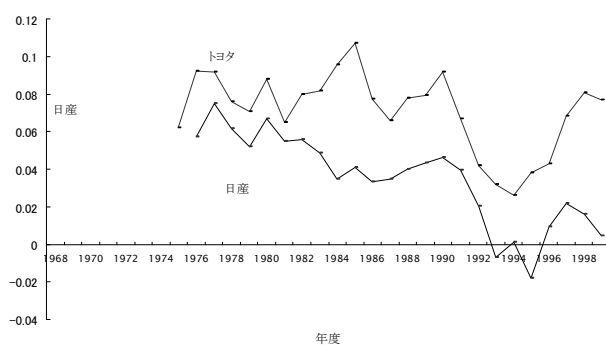
【表 2 - 3】 トヨタと日産の各業績指標の平均値 (1968-1998)

平均値	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
トヨタ	4650182	227355	392460	165861
日産	2597647	54189	105704	45114

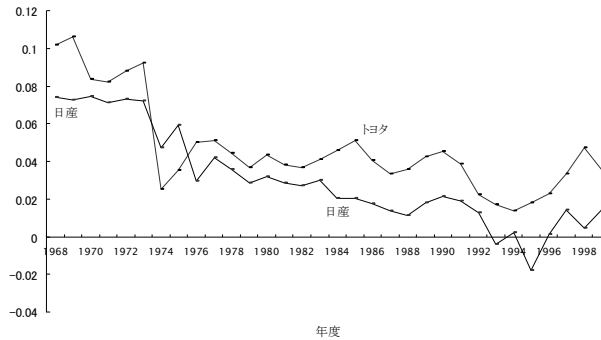
(単位 千円)  
※小数点以下は切り捨て



【図 2 - 4】 売上高営業利益率



【図 2 - 5】 売上高経常利益率



【図 2 - 6】 売上高当期利益率

### 2.3 カテゴリ別指標の作成

先行研究におけるTMTの定義にはいくつかのものが見られるが、本研究では取締役以上の役員をトップ・マネジメントのメンバーとし、彼らをいくつかのカテゴリに分類して考察をおこなう。このようにトップ・マネジメントを複数のカテゴリに分類することに関して、Murray(1989)も2種類のトップ・マネジメント<sup>26</sup>を定義し、2つのカテゴリによる考察をおこなっている。彼は、全ての役員を含む包括的グループ、および、取締役会長(chairman of the board)、取締役副会長(vice chairman)、CEO、COO、社長(president)、上級副社長(senior vice president)、執行副社長(executive vice president)の肩書きをもつ役員だけを含む排他的グループのカテゴリを作成している。

既述のように、日本企業のトップ・マネジメントにはヒエラルキー構造があり、その上下間にはパワーの差があると考えられる。それゆえ、より上位のメンバーと下位のメンバーの間では、意思決定に対する影響力が異なる可能性がある。また、取締役以上の役員が全て参加する取締役会が形骸化している問題が指摘されることもしばしばあるが、より

<sup>26</sup> Murray(1989)では、TMGという表現が用いられている。



コアなメンバーによって構成される経営会議や常務会などの組織と取締役会では、異なる役割が割り当てられている可能性もある。このようなことから、本研究ではより上位のコアなメンバーによって構成されるカテゴリと、より広範なメンバーによって構成されるカテゴリを区別して複数のカテゴリを用意し、それらに対して検討を加えることにしたい。

本研究ではTMTにおける社長を中心としたメンバー関係に注目しているため、戦略的選択に関して、社長と何らかの関係を有するメンバーを対象に考察をおこなう必要がある。日本企業を対象とした先行研究は常務以上を対象とすることが多い（e.g. 上田, 1990; Wiresema and Bird, 1993）が、実際にはより下位のメンバーとも関係を有するかもしれない。このことから、有価証券報告書などの公刊資料から情報を入手できる、取締役以上のメンバーを対象とするカテゴリを全トップ・マネジメントとする。次に、これらの中でも、常務や専務、顧問、相談役等のように何らかの役職の肩書きを持つメンバーのみを含むカテゴリを常務コアとする。全トップ・マネジメントのメンバーに比べて、ヒエラルキーのより上位に位置する常務コアのメンバーは、社長とより密接な関係にあると考えられるし、戦略的な意思決定にかかわる可能性や機会も高いと考えられる。

しかしながら、多くの企業ではこれらのような役職を持つメンバーが多いことしばしば見受けられ、必ずしもそのようなメンバー全てが十分に社長とのコミュニケーションをとり、戦略的意思決定に参加しているかには疑問が残る。特に、最も重要な案件に関しては、よりコアなメンバーとのみ検討を重ねている可能性も考えられる。そこで、本研究では常務コアの中でも専務以上のより上位のメンバーを専務コアのトップ・マネジメントとして括り、さらに、代表権を持つ代表取締役のみを含むカテゴリを代表取締役コアのトップ・マネジメントとして考察をおこなう<sup>27</sup>。

また、トップ・マネジメントでおこなわれる意思決定には、戦略的なものからより日常

---

<sup>27</sup>多くの場合で、専務コアに属するメンバーの中からさらに代表取締役が選ばれているようであるが、しばしば常務や肩書きのない取締役も代表取締役になっている場合がある。それゆえ、基本的には専務コアよりも代表取締役コアの方がより小規模で上位のメンバーから構成されることが多いが、必ずしも専務以上のみのメンバーで代表取締役コアが形成されているわけではない。

的な執行に関するものまで多様である可能性がある。特に、トップ・マネジメントでも、より下位のメンバーは部門担当を持っているなど、執行に関連する意思決定にかかわる可能性が高い。それゆえ、より下位に位置する（役職の肩書きを持たない）取締役や常務のみのカテゴリや、取締役と常務の両者のみを含むカテゴリも興味深く、これら3つのカテゴリを考察の対象に加えることにしたい。

トップ・マネジメントに関するガバナンスは、企業ごとにローカルなルールにもとづいておこなわれている可能性がある。それゆえ、必ずしも全ての企業で特定のカテゴリが同様の役割を演じているとは限らない。クロス・セクショナルなデータにもとづく定量分析では、このようなサンプル（企業）の不均一性は望ましくない。しかしながら、特定のカテゴリに考察対象を限定しなければ、定量的な調査そのものをおこなうことができない。このような中で、多元的なカテゴリを用意することは、トップ・マネジメント内のヒエラルキーに配慮するという意味で、現実的な考察を可能にしてくれる。すなわち、複数の詳細なカテゴリライズによって、従来の研究よりは現実的なカテゴリライズが含まれる可能性が高まると考えられるのである。このような取り組みによって、戦略的選択にかかわるメンバーが不特定であることに完全に対処できるわけではないが、このような限界を認識した上でも、定量分析をつうじて明らかにされる発見事実は興味深いと考えられ、本研究の取り組みには一定の意義があると考えている。

ところで、ニトリのトップ・マネジメントにおいて、決定された戦略的な意思決定は、幹部を中心として構成されるプロジェクト・チームによっておこなわれているケースがあった（1.7.2）。そのようなグループには、社長があまりかかわっていない可能性がある。例えば、より日常的な意思決定や執行に関する意思決定は、より下位のメンバーを中心におこなわれる可能性があり、社長がそれらにかかわりをもつ機会が少ないことがあるかもしれない。このようなことから、社長を除くメンバーによって構成されるカテゴリも作成し、合計7つのカテゴリについて考察をおこなうことにしたい。

【表 2-4】本研究で用いられるトップ・マネジメントのカテゴリ

カテゴリ	カテゴリに含まれるメンバー
全トップ・マネジメント	全ての取締役
常務コア	常務以上の肩書きを持つ全ての取締役 (常務、専務、相談役、顧問、副社長、会長など)
専務コア	専務以上の肩書きを持つ全ての取締役 (専務、副社長、会長など)
代表取締役コア	代表取締役の肩書きを持つ全ての取締役
取締役のみカテゴリ	役職の肩書きを持たない取締役のみ
常務のみカテゴリ	常務の肩書きをもつ取締役のみ
取締役・常務のみカテゴリ	取締役および常務の肩書きをもつ取締役のみ

## 2.4 異質性指標

### 2.4.1 単体異質性指標

本研究では、特に社長とその他のメンバーとの間の異質性に注目している。これまで、チームとしてのトップ・マネジメントの特質を捉えようとしてきた一連のTMT研究は、トップ・マネジメントのメンバー全体のチーム異質性を変動係数や標準偏差などによって測定してきた。しかしながら、社長を中心とした異質性については、従来の研究によって用いられてきたこのような異質性指標を用いることはできない。それゆえ、本研究ではト

トップ・マネジメント全体のチーム異質性を表すCV異質性（変動係数）とは異なる、社長－メンバー間異質性を表すTD異質性を作成することにする。

異質性指標の作成に用いられるメトリックなデータとしては、年数に関するものと所有株式数に関するものがある。先行研究の多くは、そのチーム異質性指標として変動係数や標準偏差を利用してきた。本研究においても、トップ・マネジメント全体のメンバーの多様性を考察する際に用いるCV異質性指標として変動係数を利用する。他方で、個人レベルの異質性に焦点を当てたいいくつかの研究は（e.g. O'Reilly, et al., 1989; Wiersema and Bird, 1993）、個人レベルの異質性指標としてユークリッド平方距離を用いている。これは、特定のメンバーに対して他のメンバーが属性値に関してどの程度距離が離れているのかをグループ全体で表すものである。ここで、Wagner, et al.(1984)は、ユークリッド距離尺度の変形を用いて、社長に焦点を当てた指標を作成している。この指標を参考に、社長個人のユークリッド距離TDを測定し、社長と周りのメンバーとの異質性指標とすることができる。すなわち、社長と周りのメンバーとの異質性TDは、社長以外のメンバー数を  $n$ 、社長の属性値を  $t$  としたとき次のように表される。

$$TD = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$$

この指標によれば、社長と他メンバーとの間の属性値に関する距離を各カテゴリにおいて測定することができる。本研究では社長に焦点をあてた個人レベルのTD異質性指標として、この指標を用いることにする。

また、異質性指標の作成に用いられるノンメトリックなデータに関しては、いくつかのカテゴリへの分類によるTD異質性指標を作成して用いる。カテゴリ分類による異質性指標には、グループレベルでは Blau 型指標を用いるものが多く、本研究でも同指標を用い

ることとする。Blau型指標は、カテゴリ（例えば大学ランキングにおける各ランク）が1からnまであり、第i番目の人数割合を $P_i$ とした場合、次のように表される(Blau, 1977)。

$$BI = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

この値は、異質性が高ければ限りなく1に近づき、全く同質的である場合にはその値は0になる。

他方で、個人レベルでのカテゴリ分類による異質性を検討したものはほとんど見あたらない。例えば、上司と部下の関係性（異質性）と魅力性や役割の曖昧性との関係を考察した Tsui and O'Reilly(1989)は、性別や人種の分類に関してダミー変数（1ないし2の数値へコーディング）を用いているが、この方法によって分類されるのは2種類のカテゴリに限られている。そこで、本研究では単純に社長と異なるカテゴリに属するメンバーの比率（対社長異質比率）を異質性指標とし、社長cと同じカテゴリ比率をCとしたときの $1-C$ で表される指標を用いることとする。

【表 2-5】異質性に関する変数（単体指標）

データの型	変数	指標
メトリック なデータ	メンバー全体の多様性 $\left\{ \begin{array}{l} \text{社長含む} \\ \text{社長除く} \end{array} \right.$ ※コントロール変数	C V 異質性指標（変動係数）
	社長－メンバー間異質性 ※独立変数	T D 異質性指標 $TD = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$
ノンメトリック なデータ	メンバー全体の多様性 $\left\{ \begin{array}{l} \text{社長含む} \\ \text{社長除く} \end{array} \right.$ ※コントロール変数	Blau 型指標 $BI = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$ ※ $P_i$ は第 $i$ 番目の人数割合
	社長と異なるカテゴリに 属するメンバーの比率 ※独立変数	対社長異質比率(1-C) ※C は社長と同じカテゴリのメンバー比率

#### 2.4.2 合成異質性指標

単体指標としての各異質性指標の影響を考察することは、その数の多さから非常に煩雑な分析作業が必要となる。このような作業上のコストを削減できるという意味で、総合指標としての合成異質性指標を用いた分析を用いることには一定の意義があると考えられる。特に、本研究で用意される異質性指標の数は非常に多いため、このような合成指標の利用

には大きなメリットがあると考えられる。そこで、本研究では合成異質性指標を作成し、それによる分析をおこなうことにする。

具体的な合成指標について、Murray(1989)は、年齢分散、平均入社歴、入社歴分散、平均TMG (top management group<sup>28</sup>) 歴、TMG歴分散、職業多様性 (Blau 型指標)、職業多様性 (Shanon 型指標<sup>29</sup>)、教育多様性 (Blau 型指標)、教育多様性 (Shanon 型指標) の9つの指標を主成分分析によって総合化している。

【表2-6】Murray(1989)によるトップ・マネジメント・グループ異質性の構成要素

年齢分散	+	→	異質性
平均入社歴	-	→	
入社歴分散	+	→	
平均TMG歴	-	→	
TMG歴分散	+	→	
職業多様性 (Blau 型指標)	+	→	
職業多様性 (Shanon 型指標)	+	→	
教育多様性 (Blau 型指標)	+	→	
教育多様性 (Shanon 型指標)	+	→	

Murray(1989) p. 134

このような方法を参考に、本研究でも各カテゴリ別に主成分分析をおこない、その成分得点を異質性に関する合成指標として分析に用いることにする。社長－メンバー間異質性に関する合成指標に関して、年齢TD、入社歴TD、取締役歴TD、非取締役歴TD、常務歴TD、非常務歴TD、専務歴TD、非専務歴TD<sup>30</sup>、株式所有TD、社長との文理異

<sup>28</sup> TMGはHambrick (1994) によって提案された表現で、他にもHambrick and Mason (1984) によるUE (upper echelons) などの表現がある。これらは全て組織のドミナント・コアリションを指す概念であると考えられる。

<sup>29</sup> Shanon(1949)による指標で、第i番目の人数割合をPiとした場合、 $1 \cdot \log(1/p_i)$ で表される。

<sup>30</sup> 常務歴TD、非常務歴TD、専務歴TD、非専務歴TDの4つについては、常務以上ないし専務以上

質者比率、社長との学問分野異質者比率、および社長と異なる大学出身者比率を合成の対象とした。

便宜上、全てのカテゴリごとの分析結果に言及することは冗長であるので、本研究における主な分析対象の中から、代表的なもののみについて言及しておくことにしたい（本研究のために用意された全てのサンプルおよびカテゴリの結果については付録 11 を参照）。

まず、非創業者・非同族経営者サンプルの全トップ・マネジメントについて、TD主成分として固有値が1以上の主成分は3つ抽出された。第1主成分は、特に社長との文理異質者比率および社長との学問分野異質者比率の値が大きい。このことから、第1主成分を「学問分野系TD異質性」と呼ぶことができるだろう。また、第2主成分では、年齢TDおよび取締役TDの値が特に高く、株式所有TDおよび社長と異なる大学出身者比率などの値も高い。これらの変数全てを網羅した意味を見出すことは難しいが、特に値の高い年齢TDと取締役TDから、「役員経験年数系TD異質性」としておくことにする。第3主成分については、特に入社歴TDおよび非取締役歴TDの値が高い。非取締役歴が取締役になるまでの部門での経験を示すことから、この主成分を「部門経験年数系TD異質性」とする。

---

のメンバーのみによって構成されるカテゴリにおいてのみ合成の対象となる。



【表 2-7】全トップ・マネジメントにおけるTD異質性主成分  
(非創業者・非同族経営者サンプル)

主成分 (TD)	1	2	3
固有値	2.482	1.794	1.227
寄与率 (%)	23.278	22.939	22.562
累積寄与率 (%)	23.278	46.217	68.779
成分			
年齢TD	-.092	.686	.487
入社歴TD	.148	-.017	.856
取締役歴TD	-.007	.761	.258
非取締役歴TD	-.105	.240	.780
行列			
株式所有TD	-.491	.598	.070
社長との文理異質者比率	.896	-.058	-.123
社長との学問分野異質者比率	.863	.059	.159
社長と異なる大学出身者比率	.179	.603	-.339

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

次に、同族経営者サンプルにおける全トップ・マネジメントの分析結果については、4つの主成分が抽出された。第1主成分は、社長との文理異質者比率および社長との学問分野異質者比率の値が高いことから「学問分野系TD異質性」とすることにしたい。第2主成分は、特に取締役歴TDと株式所有TDの値が高い。両者は年数系のものと数量系のものであるために一概にまとめることは困難だといえるが、どちらも役員としての存在に関するものといえることができる。このことから、この主成分を「マネジャーシップTD異質性」とすることができるだろう。第3主成分は、年齢TDおよび入社歴TDの値が高くなっている。入社歴は社内での経験年数を表しており、このことから第3主成分を「内部経験年数系異質性」とすることにしたい。最後に、第4主成分は特に社長と異なる大学出身者比率の値が高く、これを「出身大学系TD異質性」とする。

【表 2-8】全トップ・マネジメントにおけるTD異質性主成分  
(同族経営者サンプル)

主成分 (TD)	1	2	3	4
固有値	2.327	1.570	1.172	1.014
寄与率 (%)	25.280	18.150	17.423	15.177
累積寄与率 (%)	25.280	43.430	60.853	76.030
成分				
年齢TD	-.052	-.357	.780	.210
入社歴TD	-.070	.123	.872	-.244
取締役歴TD	.030	.869	-.060	-.084
非取締役歴TD	-.665	.154	-.012	.077
行列				
株式所有TD	.001	.694	-.077	.492
社長との文理異質者比率	.856	.206	-.067	.232
社長との学問分野異質者比率	.912	.064	-.096	.040
社長と異なる大学出身者比率	.085	.032	-.036	.894

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

これらのような主成分分析を各サンプルにおける各カテゴリについておこなった。この結果、最終的に表 2-9 および表 2-10 に示されるような合成TD指標が作成された(本研究で主に用いられるもののみについて表記)。

【表 2 - 9】非創業者・非同族経営者サンプル主成分分析  
(合成TD指標)

カテゴリ	主成分	ラベル (呼称)	特に顕著な値を示していた単体指標 (成分得点の大きい順)
全トップ・ マネジメント	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率/社長との分類質者比率
	第2主成分	役員経験年数系	取締役歴TD/年齢TD/社長と異なる大学出身者比率/ 株式所有TD
	第3主成分	部門経験年数系	入社歴TD・非取締役歴TD
常務コア	第1主成分	部門経験年数系	非常務歴TD/非取締役歴TD/入社歴TD
	第2主成分	役員経験年数系	常務歴TD/取締役歴TD/年齢TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率/社長との学問分野異質者比率
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率
専務コア	第1主成分	部門経験年数系	非常務歴TD/非取締役歴/非専務歴TD/入社歴TD
	第2主成分	役員経験年数系	常務歴TD/専務歴TD/取締役歴TD/年齢TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率/社長との学問分野異質者比率
取締役のみ カテゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率/社長との学問分野異質者比率
	第2主成分	役員経験年数系	取締役歴TD/年齢TD
	第3主成分	部門経験年数系	入社歴TD/非取締役歴TD
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率/株式所有TD
常務のみ カテゴリ	第1主成分	役員経験年数系	取締役歴TD/常務歴TD/年齢TD
	第2主成分	部門経験年数系	非取締役歴TD/非常務歴TD/入社歴TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率/社長との学問分野異質者比率
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率
取締役・常務 のみカテゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率/社長との学問分野異質者比率
	第2主成分	役員経験年数系	取締役歴TD/年齢TD
	第3主成分	部門経験年数系	入社歴TD/非取締役歴TD
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率

【表 2-10】 非創業者・非同族経営者サンプル主成分分析  
(合成TD指標)

カテゴリ	主成分	ラベル (呼称)	特に顕著な値を示していた単体指標 (成分得点の大きい順)
全トップ・ マネジメント	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率/社長との文理異質者比率
	第2主成分	マネジャーシップ	取締役歴TD/株式所有TD
	第3主成分	内部経験年数系	入社歴TD/年齢TD
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率
常務コア	第1主成分	マネジャーシップ	取締役歴TD/常務歴TD/株式所有TD
	第2主成分	部門経験年数系	非常務歴TD/非取締役歴TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率/社長との学問分野異質者比率
	第4主成分	社内経験年数系	入社歴TD/年齢TD
専務コア	第1主成分	役員経験年数系	専務歴TD/取締役歴TD
	第2主成分	部門経験年数系	非常務歴TD/非取締役歴TD/非専務歴TD
	第3主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率/社長との文理異質者比率
	第4主成分	内部経験年数系	年齢TD/入社歴TD
取締役のみ カテゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率/社長との文理異質者比率
	第2主成分	マネジャーシップ	株式所有TD/取締役歴TD
	第3主成分	内部経験年数	入社歴TD/年齢TD
常務のみ カテゴリ	第1主成分	マネジャーシップ	取締役歴TD/常務歴TD/株式所有TD
	第2主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率/社長との学問分野異質者比率
	第3主成分	部門経験年数系	非取締役歴TD/非常務歴TD
	第4主成分	内部経験年数系	入社歴TD/年齢TD
取締役・常務 のみカテゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率/社長との文理異質者比率
	第2主成分	マネジャーシップ	株式所有TD/取締役歴TD
	第3主成分	内部経験年数系	入社歴TD/年齢TD

## 2.5 コントロール変数

トップ・マネジメントの異質性がパフォーマンスに対して一定の影響力を有していることは想像に難くないが、それ以外の多様な要因もまた、同様に影響力を有していると考えられる。それゆえ、考えられうる多様なコントロール変数を慎重に準備しておく必要がある。

る。本研究では、CV異質性、異質性以外の一般的なトップ・マネジメントの特質に関する変数、および社長に関する変数、景気指標、会社規模がコントロール変数として用意される。

### 2.5.1 CV異質性

本研究は、独立変数として社長－メンバー間異質性に注目した考察をおこなうが、これと似通ったCV異質性がパフォーマンスに対して一定の影響を持つことは十分考えられる。そこで、コントロール変数としてのトップ・マネジメント特質に関するCV異質性として、社長を含むトップ・マネジメント全体のCV異質性、および社長を除くトップ・マネジメント全体のCV異質性を用意する。TD異質性に関して合成指標が作成されたのと同様に、CV異質性についても合成指標を用意し、分析に用いる（全ての合成CV指標については付録11を参照）。合成に用いられるための単体指標は表2-11のようである。

【表2-11】チーム異質性指標

CV異質性指標
● 年齢CV
● 入社歴CV
● 取締役歴CV
● 非取締役歴CV
● 常務歴CV
● 非常務歴CV
● 専務歴CV
● 非専務歴CV
● 株式所有CV
● 文理異質性（Blau型指標）
● 学問分野異質性（Blau型指標）

※それぞれについて社長を含むものと除くものの2種類が作成される。

このCV合成指標は、TD異質性の場合と同様に、主成分分析によって作成されている。

## 2.5.2 異質性以外のトップ・マネジメント特質

トップ・マネジメントの特質には、異質性に関するもの以外にも多様なものがある。これらの一般的なトップ・マネジメント特質に関する変数は、数多くの先行研究においても考察対象とされてきた。本研究はトップ・マネジメントにおける社長－メンバー間異質性に注目しているが、このようなトップ・マネジメントの特質もまた重要な影響を及ぼしている可能性がある。それゆえ、コントロール変数としてこれらの変数を用意し、分析に投入することにする。

【表2-12】 トップ・マネジメント特質に関する一般的な変数

異質性以外の特質
● 人数規模
● 平均年齢
● 平均入社歴
● 平均取締役歴
● 平均非取締役歴
● 平均常務歴
● 平均非常務歴
● 平均専務歴
● 平均非専務歴
● 平均取締役就任年齢
● 平均常務就任年齢
● 平均専務就任年齢
● 外部経験者比率
● 有名大学出身者比率
● 部門担当者比率
● 交代率
● 退職率（前年で退職した人数比率）
● 昇格・新任率（当年進入した人数比率）

- **人数規模**

人数規模は、各カテゴリにおけるメンバーの総数を測定する。

- **経験年数に関する変数**

経験年数に関する変数には、平均入社歴、平均取締役歴、平均非取締役歴、平均常務歴、平均非常務歴、平均専務歴、平均非専務歴がある。入社歴は社内での経験の長さを表し、取締役歴や常務歴、専務歴は役員としての経験の長さを表している。また、非取締役歴や非常務歴、非専務歴はそれぞれの立場になるまでの下位部門での経験の長さを表している。

- **役職就任年齢に関する変数**

役職就任年齢に関する変数として平均取締役就任年齢、平均常務就任年齢、および平均専務就任年齢を作成する。これらは、各メンバーが当該の役職になった時点での年齢の平均値を表しており、値が低ければ役員としての昇進が早いことを意味している。

- **学位・学歴関連変数**

学位・学歴に関する変数として、有名大学出身者比率を作成する。

- **交代率・退職率および昇格・新任率**

いくつかの先行研究はTMTの退職率に焦点を当て、主に従属変数としてのTMT退職率に対してどのような影響要因があるのかを議論してきた (e.g. Wagner, et al., 1984; O'Reilly, et al., 1989; Wiersema and Bird, 1993)。これに加えて、本研究では新たにトップ・マネジメントに加わった新入メンバーに関して、昇格・新任率に関する変数を作成する。

また、このような退職率や昇格・新任率に加えて、本研究ではどの程度トップ・マネジメントのメンバーが入れ替わったのかという交代率を変数として作成する。これは、{(前年度で退職したメンバー数+当該年度に新しく入ったメンバー数) / 前年度+当該年度の人数規模}によって測定される。

- **外部経験者比率**

本研究では、グループ企業内での戦略的な人事による異動を外部経験の対象と考えない。

それゆえ、関連会社（親会社、連結・非連結子会社）を外部経験の対象から省いている。また、グループ内関連会社（親会社を介しての同グループ内企業を含む）も同様に、外部経験の対象から省いている。

【表 2 - 1 3】異質性以外の特質に関する主な変数の作成方法

変数	作成方法
平均年齢（才）	(各メンバーの合計年齢 / TMTメンバー数) の平均値
平均入社歴（年）	(当該年度—各メンバーの入社年度) の平均値
平均取締役歴(年)	(当該年度—各メンバーの取締役になった年度) の平均値
平均非取締役歴（年）	(取締役になった年度—各メンバーの入社年度) の平均値
外部経験者数（人）	大学等の学校の卒業以来、当該企業以外での経験がある者の総数
外部経験者比率	(外部経験者数 / TMTメンバー数)
交代率	{ (前年度で退職したメンバー数 + 当該年度に新しく入ったメンバー数) / 当該年度のTMTメンバー総数 }

#### ● 社長個人に関する変数

グループレベルでの特質と並んで、社長個人の特質による影響も大きい可能性がある。本研究では社長の影響力を考慮し、社長とその他のメンバーとの関係に注目しているが、社長そのものの個人的な特質がパフォーマンスに対して強い影響力を持つかも知れない。そこで、本研究ではコントロール変数の1つとしてこのような社長個人に関する変数を用意することにする。より具体的には、入社歴などの経験年数に関する11変数が作成される。



【表 2 - 1 4】 社長個人の属性に関する変数

- 
- 社長入社歴
  - 社長取締役歴
  - 社長非取締役歴
  - 社長取締役のみ歴
  - 社長常務歴
  - 社長非常務歴
  - 社長常務のみ歴
  - 社長専務歴
  - 社長非専務歴
  - 社長専務のみ歴
  - 社長になるまで入社歴
- 

### 2.5.3 その他のコントロール変数

#### ● 景気指標

トップ・マネジメントの特質以外にもパフォーマンスに対して重大な影響を及ぼす可能性がある要因がいくつか考えられる。特に、環境要因は重要な影響を及ぼす可能性があり、先行研究でも環境要因はコントロール変数として利用されてきた。このような環境要因に関する変数の作成方法にはいくつかの候補があげられる。

例えば、トップ・マネジメントの異質性とパフォーマンスの関係に対する環境による影響を考察した Murray(1989)は、環境における競争と変化の状況の指標化に取り組んでいる。彼は、環境における変化を Wall Street Journal と New York Times の索引の数から変化量のインディケータを得て指標化している。より具体的には、Wall Street Journal に関しては、焦点となっている年度の間当該産業のセクションに掲載された記事の数を測定する方法がとられている。また、New York Times に関しては記事の掲載形式が異なるために別の測定方法がとられた。すなわち、当該年度の年間をつうじて、それぞれの産

業のために割かれた記事スペースの量（センチメートル単位）が測定された。彼は、このような異例な測定方法をとることにに関して、企業に対してその戦略の根本的な再評価を促すような変化を強調したかったためであるとしている。つまり、メジャーな新聞の記事になれば、重要な変化として捉えられ、そのような記事の内容の変化は企業の戦略策定者にとって重大な影響を及ぼすと考えられる。

また、より一般的な環境要因として景気動向に関する指標を候補として考えることができる。本研究では、マクロ経済データとして公開されているなど比較的容易に情報を収集しやすいという点から、この景気動向に関する指標を採用することとする。具体的には、全業種を対象とした経常利益および当期利益の平均値、失業率がコントロール変数として分析に投入される。経常利益と当期利益の平均値については財務省財務総合政策研究所による法人企業統計調査の公開データ<sup>31</sup>を利用し、失業率については総務省統計局による労働力調査の公開データ<sup>32</sup>を利用する。

#### ● 産業ダミー

本研究では5業種を対象とした考察をおこなうが、これらの業界には製造業とサービス業が含まれているなど、対照的な特徴を持った業種もある。このように異なる特徴を持つ業種間では、業種に独特の要因によって異なる影響が及ぼされる可能性がある。そこで、産業ダミー変数をコントロール変数として用意する。

---

<sup>31</sup> 調査の結果に関する時系列データはウェブサイト (<http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/soken.htm>) において公開されている。

<sup>32</sup> 調査の結果に関する時系列データはウェブサイト (<http://www.stat.go.jp/index.htm>) において公開されている。

## 2.6 従属変数

### 2.6.1 パフォーマンス指標

パフォーマンス指標には多様なものがあり、トップ・マネジメントを対象とした実証研究においてもさまざまな指標が利用されてきた。本研究は、パフォーマンスを業績指標から測定し、それとトップ・マネジメント特質との関係を考察しようとしているが、このような業績指標にも数多くのものである。例えば、多くの研究はROIなどに代表される単体指標を用いているが、いくつかの指標を合成した総合指標を用いるものもある。ここでは、この単体指標と総合指標について検討を加え、本研究で用いられるパフォーマンス指標としての業績指標について議論をおこなう。

#### ● 単体指標

先行研究の多くで、単体のパフォーマンス指標としてROI、ROA、売上高成長率などが利用されてきた。これらの指標は、多くの場合、それ単独で用いられるというよりは、複数のもものが同時に扱われることが多いようである。トップ・マネジメント特質とパフォーマンスの関係を考察したNorburn and Birley(1988)は、データ源となる資料で利用できる指標が4つ（売上高、雇用者数、売上高成長率、雇用成長率）だったという理由から、規模（売上高）、モーメンタム（売上高成長率、雇用成長率）、生産性（雇用に対する売上高）の4つをパフォーマンス指標として用いている。また、TMTに関するデモグラフィ変数と（意思決定）プロセス変数による、パフォーマンスへの影響を総合的に検討したSmith, et al.(1994)は、パフォーマンス指標として先行研究で代表的に用いられてきたという理由から、ROIと売上高成長率の2つを用いている。

本研究では、パフォーマンス指標として、売上高利益率（当期純利益および経常利益）、ROA（当期純利益および経常利益）、および増益率と増収率を用意する。売上高利益率とROAは、売上高および総資産に対する利益率を表しており、組織の能率を表現する代表

的な指標であるといえる。また、モーメンタム指標としての増益率と増収率は、企業の成長率に関する代表的な指標であるといえることができる。

【表 2-15】 単体パフォーマンス指標

パフォーマンス指標	計算方法
売上高利益率（当期利益）	当期利益／売上高
売上高利益率（経常利益）	経常利益／売上高
ROA（総資産当期利益率）	当期利益／総資産
ROA（総資産経常利益率）	経常利益／総資産
増益率（当期利益）	当該年度の当期利益／前年度の当期利益
増益率（経常利益）	当該年度の経常利益／前年度の経常利益
増収率	当該年度の売上高／前年度の売上高

当期利益には特別損益などの偶発的な影響がおよぶ可能性があり、このような要因の影響を考察から省くために、本研究では経常利益に関する売上高利益率やROAも検討に加えている。特別損益などの影響を省くために用いることのできる利益指標には経常利益の他に営業利益もある。しかしながら、営業利益が純粋に本業の一年間の利益を示しているのに対し、経常利益は企業が本業を含めて普段おこなっている継続的な活動から得られる利益を示していること。および、既述のように、本研究では特定年度のパフォーマンス指標が、長期的なトップ・マネジメント特質の影響を含む多様な要因の影響を受けていると考えていることなどから、経常利益の方がより適切であると判断した。

ところで、ROAのような指標には一定の限界があることも認識しておく必要がある。プロセス要因としてのコンセンサスによるパフォーマンスへの影響を考察した Hrebiniak and Snow(1982)は、組織の能力の違いや、長期借入金で財務的な操作に使われる傾向があることなどの理由で、パフォーマンス指標としてのROAが誤りを招いてしまう可能性があるとしている。つまり、固定資産について多様な減価償却方法がとられうることなどが

ら、ROAのような指標には恣意的な操作が加えられる可能性を完全に否定できない。それゆえ、このような指標による組織横断的な比較が難しい可能性があるのである<sup>33</sup>。しかしながら、本研究ではROAが数多くの先行研究で用いられてきており、それらの研究成果との比較が可能になること。および、総資産に対する利益率という指標が、トップ・マネジメント特質が組織の能率に対して持つ影響を考察する上で非常に魅力的であること、などの理由から、パフォーマンス指標の1つとして用いることにしたい。ちなみに、具体的なデータの収集に関しては、1984から1993までの各企業の財務データ（貸借対照表、損益計算書他）を有価証券報告書、日経会社年鑑等から収集し、各指標へ加工した。

#### ● 総合指標

パフォーマンスに関する総合指標（合成尺度）は数多くの先行研究によって利用されてきた。総合指標は、分析作業に関してかなり儉約的であり、多面的な指標の方が単体指標より現実に即した分析を可能にするだけでなく、特定の要因による影響を極小化することができるという理由から、単体指標に対してメリットを有しているといえる。このような総合指標として、先行研究ではいくつかのものが提案されてきている。

Finkelstein and Hambrick(1990)は、パフォーマンスに関して、当該企業と産業平均との差に注目している。彼らはROE、ROA、および自己資本の市場価額／帳簿価額の3つの指標を合成（サンプルとなっている企業のみを対象に平均値を求め、産業ごとに得点を標準化して当該企業との絶対的な差を求め-1をかける）し、総合パフォーマンス一致尺度（どれだけ産業平均と当該企業のパフォーマンスが一致しているか）を作成している。

また、日本企業を対象としている上田(1990)は、最も一般的であると考えられる9つの指標（資産総利益率、資産営業利益率、資産経常利益率、自己資本売上総利益率、自己資本営業利益率、自己資本経常利益率、売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率）に対して因子分析をおこない、その因子得点をパフォーマンス指標としている。

Murray(1989)も同様に、短期パフォーマンス指標として売上高利益率、総資本利益率、

---

<sup>33</sup>同様に、ROEに関しても、借入金の多い企業の値が低い企業に比べて高くなる傾向にあるため、組織横断的な比較分析には向かないかもしれない。

総資産利益率、純資産利益率の4つ、長期パフォーマンス指標としては、これに対利益株価（株価／利益）と対額面価値額株価（時価株価／額面価値）の2つを付け足したものに対して主成分分析をおこないパフォーマンス指標としている。

しかしながら、これらのような総合指標に関しては、ほとんどの研究で単体指標が用いられていることなどから、本研究では総合指標は用いず、単体指標による分析のみをおこなうことにする。

## 2.6.2 戦略指標

従属変数である戦略については、より具体的に戦略変化に焦点が当てられる。ここで、企業の戦略変化を考察する際に、具体的に何をもって戦略とし、それを操作化するかという問題がある。戦略の概念は幅広く、また先行研究によって一概に利用されてきた指標があるわけではない。いくつかの研究が企業の行動、戦略に対するトップ・マネジメント特質の影響を議論しているが（e.g. Boeker, 1997; Hambrick, Cho, and Chen, 1996; Finkelstein and Hambrick, 1990）、これらの研究が企業の行動や戦略を操作化する方法は多様である。例えば Hambrick, Cho, and Chen, (1996) は、競争的行動（能動的行動; action と反応; response）を内容分析的な手法によって操作化をおこなっている。しかしながら、本研究は公刊資料によって得られる二次データの活用を目論んでおり、定量的なデータから作成できる戦略変数を採用する必要があるため、このような操作化を応用することは難しい。

そこで、本研究では、公刊資料から得られる定量的な二次データからの作成が可能であるという理由から、まず戦略的変動性に関する合成指標を採用することにしたい。戦略的変動変数は複数の指標（新規工場・設備、諸非生産費、在庫レベル、財務レバレッジ）を総合化した合成指標で、戦略変動という幅広い概念を単体指標によって考察しようとする際の欠点も補ってくれるメリットがある。付け加えうるに、合成指標としての戦略的変動

変数のために用意される各単体指標は、より詳細な個別変化数として利用することもできる。本研究ではこれらの変数に焦点をあて、トップ・マネジメント特質による企業の戦略変化への影響を考察することにしたい。

本研究では、2つの視点から戦略変化に関する変数が用意されることになる。すなわち、変化そのものがあつたかどうかを検討するための総合変数（合成指標）と、特定の戦略変数にどのような影響があるのかを検討するための単体変数（単体指標）である。総合変数としては、戦略変動性に関する5年間戦略変動が用意される。一方で、単体変数では、これらの総合変数にも用いられる4つの指標を含む6つの単体戦略変化指標が用意される。

【表2-16】戦略に関する変数

---

<b>合成指標</b>
● 5年間戦略変動（総合変数）
<b>単体指標</b>
● 広告強度（単体戦略変化率3年・5年）
● R&D（単体戦略変化率3年・5年）
● 新規工場・設備（単体戦略変化率3年・5年）
● 諸非生産費（単体戦略変化率3年・5年）
● 在庫レベル（単体戦略変化率3年・5年）
● 財務レバレッジ（単体戦略変化率3年・5年）

---

● **戦略的変動性指標**

単体の指標でそれぞれの項目を考察するよりも、かなり儉約的な分析が可能であるということから、合成指標による総合的な変数を利用することには大きなメリットがある。このことから、本研究では主に Finkelstein and Hambrick(1990)に依拠しながら、戦略的変動に関する総合変数を作成する。

彼らは a) トップ・マネジャーによって潜在的に操作可能であり、 b) 企業のパフォーマンス

スに重要な影響を持ち、c)戦略的な輪郭の、重要だが一側面にすぎない点に焦点を当てているという意味で補完的であり、d)データ収集がしやすく、同産業内他企業との間で比較的信頼性のある比較可能性を持っている、などの理由から次の6つの指標を総合化した戦略的継続性変数を作成している。すなわち、1)広告強度（広告費／売上高）、2)R&D強度（R&D費／売上高）、3)新規工場・設備（新規分の工場・設備／総設備）、4)諸非生産費（販売費及び一般管理費／売上高）、5)在庫レベル（在庫<sup>34</sup>／売上高）、6)レバレッジ；借入資本利用（負債／純資産額）である。これらの指標に対して、当該年度の各指標の値を  $t$ 、対象となる年数を  $n$  とした場合に、企業の5年間 ( $t-1$  から  $t+3$ ) の変動  $\sum (t_i - T)^2 / n - 1$ （ただし、 $n$  は常に5年なので  $n - 1$  は常に4になる）を求め、それを標準化する（ $\text{mean}=0$ ,  $\text{S.D.}=1$ ）。そして、6つの戦略次元それぞれで得られたこれらの数値を合計して総合尺度を作成する。ちなみに、彼らは継続性のコンセプトの方向性に合わせるため（継続性を経時的な戦略変動の欠乏としてみるため）に、それぞれの単体戦略次元で得られた数値に-1を掛けて総合尺度を作成している。

本研究では、このような方法にもとづきながら、5年間の間にどれだけの変動があったのかという戦略的変動性変数を作成する<sup>35</sup>。トップ・マネジメントによる意思決定が戦略に及ぼす影響が顕在化するのに若干のタイムラグが存在する可能性を想定して、戦略的変動性は（Finkelstein and Hambrick(1990)と同様に） $t$ 年度のトップ・マネジメント特質に対して  $t-1$ 年度から  $t+3$ 年度までの戦略指標の変動を標準化したものを合計して算出する。ただし、有価証券報告書などによって十分な情報を獲得できないという理由から、本研究では広告強度とR&D強度を除く4つの戦略指標（表2-17）を対象とする。

<sup>34</sup>在庫は具体的には財務諸表における棚卸資産（商品又は製品、半製品、仕掛品、原材料、貯蔵品）を指す。

<sup>35</sup> なお、本研究では戦略変化に焦点を当てているため、継続性ではなく変動性にコンセプトを合わせた（-1を掛けない）戦略的変動性変数と戦略的変化変数を用意する。



【表2-17】戦略合成指標に組み込まれる単体指標

指標	算出方法
1)新規工場・設備	有形固定資産増加額／総有形固定資産額
2)諸非生産費	販売費及び一般管理費／売上高
3)在庫レベル	棚卸資産／売上高
4)財務レバレッジ	負債／自己資本

## 2.7 データの収集

有価証券報告書、会社年鑑、ダイヤモンド会社職員録、および役員四季報から、各企業の役員の経歴（生年、入社年、取締役就任年、経験してきた職種・職務、外部経験の有無、出身大学・学問分野）、業績指標（売上高、利益、資産などの会計情報）、企業の活動に関する情報（設備投資費、重要な契約件数、関連会社数、事業内容の部門別割合、従業員数）、およびその他変数作成に必要な取締役数や関連会社に関する情報等の情報を獲得した。

本研究では、役員に関するデータ、および戦略やパフォーマンスに関する膨大なデータが収集されている。これらのデータは対象企業87社について10年にわたるデータを蓄積して用いる。このように膨大なデータを扱うために、変数を作成する過程で計算作業を省略するためのマクロプログラムを作成した。より具体的には、役員に関する情報を処理してトップ・マネジメント関連変数を作成する際に、各変数に関する計算式をプログラム化し、データを投入することで変数が自動的に生成されるようにした。プログラムに投入されるデータは、生年や入社年、部門担当、持株数、外部経験などの他に、社長や専務などのような役職、代表取締役であるかどうか、取締役・常務・専務・社長就任年などである。

【表 2 - 1 8】 収集された役員 の属性データ

● 役職 (社長・専務・常務等)	● 専務就任年
● 担当部門	● 社長就任年
● 名前	● 持ち株数
● 生年	● 最終学歴 (大学名等)
● 入社年	● 最終学歴 (学部・学科名等)
● 取締役就任年	● 外部経験 (前所属企業名等)
● 常務就任年	

## 2.8 主に考察される変数

以上のように、本研究では多岐にわたる変数が数多く用意されている。一通りの変数について予備的な分析と考察が繰り返されたが、最終的に本研究では社長－メンバー間異質性異質性 (合成TD指標) とパフォーマンス (売上高利益率 [当期利益]・ROA [当期利益]) および戦略変化 (5年間戦略変動 [合成指標] および広告強度・R&D強度、諸非生産費・在庫レベル・財務レバレッジ) との関係について、重回帰分析をつうじた考察をおこなうことにしたい。また、対象となるカテゴリについても、主に全トップ・マネジメント、常務コアおよび専務コアを中心とした考察がおこなわれ、それ以外のカテゴリについては必要に応じて言及することにした。さらに、本研究ではフルサンプルのデータから3つのサブサンプルを抽出して、それぞれのサンプルごとに変数を作成している。議論を簡潔にするため、本研究ではこのサブサンプルについてのみ言及することにする。ただし、創業者サンプルについては、本研究で用意された87社10年分のデータからは十分なサンプル数を確保することができなかった。それゆえ、本研究では非創業者・非同族経営者サンプルおよび同族経営者サンプルについて考察をおこなうことにしたい。創業者社長を抱える企業サンプルの考察自体は非常に興味深い、特に非創業者・非同族経営者サン

ルと対照的な考察が可能であるという意味で、両サンプルによる分析には十分な意義があると考えている。

## 第3章 パフォーマンスへの影響に関する定量的な考察

### 3.1 非創業者・非同族経営者サンプルに関する考察

この章では、各社10年分の情報を蓄積したデータにもとづき、パフォーマンスを従属変数においた重回帰分析をおこなう。分析は非創業者・非同族経営者サンプルおよび同族経営者サンプルを対象におこない、主に全トップ・マネジメント、常務コア、専務コアの3カテゴリの分析結果に焦点をあてる。付け加えるに、取締役・常務のみカテゴリ、取締役のみカテゴリ、および常務のみカテゴリの3カテゴリの考察も追加的におこなわれる。

まず、ここでは非創業者・非同族経営者サンプルを対象とした考察をおこなう。このサンプルは創業者やその同族出身の経営者を有している企業を省いているので、いわば専門経営者による経営がおこなわれている企業のみを抽出したサンプルとなっている。このような企業のトップ・マネジメントにおいて、社長とその周りのメンバーとの異質性がパフォーマンスに対してどのような影響力を有しているのかを検討していく。

### 3.2.1 全トップ・マネジメント

全トップ・マネジメントでは、売上高利益率（1年後・3年後）およびROA（1年後）との間でTD異質性の影響関係を確認することができる。特に、TD合成指標3（部門経験年数系）がいずれも負の関係で有意になっている。このことは、部門経験年数に関する社長とメンバーとの異質性が低い（同質的である）ことが、より高いパフォーマンスと関係していることを意味している。ちなみに、売上高利益率に関しては鉄鋼、小売、食品の業種ダミーが有意になっており、ROAに関しては小売と化学の業種ダミーが有意になっている。他方で、売上高利益率（3年後）ではTD合成指標2（役員経験年数系）が正の関係で有意になっている。

【表3-1】

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（売上高利益率1年後）	
企業平均当期利益	.301 ( .000 )***
平均非取締役役歴	-.239 ( .000 )***
TD合成指標3	-.195 ( .001 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.135 ( .002 )***
人数規模	-.214 ( .000 )***
業種ダミー（小売）	-.301 ( .004 )***
社長専務歴	.163 ( .000 )***
業種ダミー（食品）	-.153 ( .003 )***
有名大学出身比率	-.137 ( .005 )***
昇格・新任率	.101 ( .007 )**
$\bar{R}^2$	.352
F	25.971 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表3-2】

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（売上高利益率3年後）	
TD合成指標2	.214 ( .001 )***
平均非取締役役歴	-.196 ( .000 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.200 ( .003 )***
TD合成指標3	-.126 ( .001 )***
人数規模	-.201 ( .000 )***
業種ダミー（小売）	-.168 ( .004 )***
業種ダミー（食品）	-.119 ( .003 )***
失業率	.084 ( .003 )**
$\bar{R}^2$	.263
F	21.423 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3 - 3】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\* : p&lt;0.01

全トップ・マネジメント (ROA 1年後)	
業種ダミー (化学)	.529 ( .002 )***
企業平均当期利益	.341 ( .000 )***
平均非取締役歴	-.143 ( .000 )***
失業率	.153 ( .005 )***
人数規模	-.134 ( .000 )***
業種ダミー (小売)	-.172 ( .005 )***
CV (社長除く) 合成指標 2	.150 ( .001 )***
社長専務歴	.127 ( .000 )***
TD合成指標 3	-.105 ( .001 )***
$\bar{R}^2$	.505
F	53.213 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 4】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\* : p&lt;0.01

全トップ・マネジメント (ROA 3年後)	
業種ダミー (化学)	.404 ( .002 )***
失業率	.438 ( .005 )***
企業平均当期利益	.225 ( .000 )***
人数規模	-.122 ( .000 )***
CV (社長除く) 合成指標 2	.287 ( .001 )***
業種ダミー (小売)	-.261 ( .005 )***
CV合成指標 3	-.119 ( .001 )***
社長専務のみ歴	.100 ( .000 )***
部門担当者比率	.104 ( .008 )**
$\bar{R}^2$	.442
F	41.462 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

### 3.2.2 常務コア

常務コアにおいても、部門経験年数系TD異質性に関して全トップ・マネジメントと似通った結果を得ることができた。売上高利益率(1年後)およびROA(1年後)において、TD合成指標1(部門経験年数系)がいずれも負の関係で有意になっていたのである。また、ここでも売上高利益率に関して小売、鉄鋼、食品の業種ダミーが有意になっており、ROAに関しては化学と小売の業種ダミーが有意になっている。これらのことから、より幅広いメンバーを含む全トップ・マネジメントや中位以上のメンバーによって構成される常務コアにおいて、概して部門経験年数系TD異質性が低く同質的な方が、パフォーマンス指標が高くなる傾向にあったといえることができる。

また、常務コアでは売上高利益率（3年後）についてTD合成指標4（出身大学系）、およびROA（1年後）についてTD合成指標3（学問分野系）が正の関係で有意になっており、これらに関しては異質な方がより高いパフォーマンスに関連していたといえる。

【表3-5】

【表3-6】

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

常務コア（売上高利益率1年後）	
企業平均経常利益	.297 ( .000 )***
業種ダミー（小売）	-.394 ( .004 )***
TD合成指標1	-.241 ( .001 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.110 ( .002 )***
有名大学出身比率	-.102 ( .005 )*
昇格・新任率	.163 ( .005 )***
部門担当者比率	.104 ( .004 )**
平均常務歴	.188 ( .000 )***
業種ダミー（食品）	-.143 ( .003 )***
人数規模	-.166 ( .000 )***
CV（社長除く）合成指標1	.316 ( .001 )***
CV合成指標3	-.106 ( .001 )**
社長専務歴	.120 ( .000 )***
平均年齢	-.099 ( .000 )**
$\bar{R}^2$	.376
F	20.734 ***

常務コア（売上高利益率3年後）	
平均非取締役歴	-.198 ( .000 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.202 ( .002 )***
TD合成指標4	.083 ( .001 )*
失業率	.306 ( .005 )***
企業平均経常利益	1.169 ( .000 )***
企業平均当期利益	-.982 ( .000 )***
昇格・新任率	.153 ( .005 )***
平均常務歴	.408 ( .000 )***
業種ダミー（小売）	-.273 ( .004 )***
部門担当者比率	.150 ( .004 )***
平均年齢	-.114 ( .001 )**
$\bar{R}^2$	.327
F	21.302 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3 - 7】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア (ROA 1年後)	
業種ダミー (化学)	.567 ( .002 )***
企業平均当期利益	.337 ( .000 )***
失業率	.165 ( .005 )***
TD合成指標 1	-.195 ( .001 )***
社長専務歴	.096 ( .000 )**
業種ダミー (小売)	-.175 ( .005 )***
人数規模	-.121 ( .000 )***
CV (社長除く) 合成指標 2	.091 ( .001 )***
CV (社長除く) 合成指標 3	-.270 ( .002 )***
TD合成指標 3	.154 ( .002 )***
CV (社長除く) 合成指標 1	.266 ( .002 )***
$\bar{R}^2$	.512
F	44.899   ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 8】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア (ROA 3年後)	
業種ダミー (化学)	.449 ( .002 )***
失業率	.496 ( .005 )***
外部経験者比率	.105 ( .008 )**
企業平均経常利益	.274 ( .000 )***
平均常務歴	.261 ( .001 )***
業種ダミー (小売)	-.207 ( .005 )***
昇格・新任率	.116 ( .006 )***
CV合成指標 3	-.117 ( .001 )***
部門担当者比率	.103 ( .005 )***
$\bar{R}^2$	.448
F	42.450   ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

### 3.2.3 専務コア

専務コアについては、全トップ・マネジメントや常務コアほど多くの結果で有意な関係を発見することはできなかった。唯一TD異質性に関する指標が回帰式に含まれていたのは売上高利益率(1年後)についてで、TD合成指標2(役員経験年数系)が負の関係を示していた。しかしながら、この係数自体は非常に小さく、また全トップ・マネジメントにおいて類似の役員経験年数系TD異質性が正の関係で有意になっていたこととも矛盾している。概して、より上位のメンバーによって構成されている専務コアに関しては、TD異質性に関する特に顕著な傾向を発見することはできなかったといえる。



【表 3 - 9】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア (売上高利益率 1 年後)	
企業平均当期利益	.318 ( .000 )***
平均常務就任年齢	-.248 ( .000 )***
業種ダミー (小売)	-.249 ( .004 )***
平均非取締役歴	-.406 ( .000 )***
部門担当者比率	.170 ( .003 )***
CV (社長除く) 合成指標 3	-.243 ( .001 )***
業種ダミー (鉄鋼)	.111 ( .002 )***
TD 合成指標 2	-.090 ( .001 )**
$\bar{R}^2$	.357
F	32.651 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 10】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア (売上高利益率 3 年後)	
平均非取締役歴	-.513 ( .000 )***
業種ダミー (鉄鋼)	.164 ( .002 )***
業種ダミー (小売)	-.186 ( .004 )***
CV (社長除く) 合成指標 3	-.122 ( .002 )*
部門担当者比率	.180 ( .004 )***
失業率	.192 ( .004 )***
CV 合成指標 4	-.163 ( .001 )***
平均入社歴	.240 ( .000 )**
企業平均当期利益	.110 ( .000 )**
$\bar{R}^2$	.284
F	19.111 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 11】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア (ROA 1 年後)	
業種ダミー (化学)	.522 ( .002 )***
企業平均当期利益	.392 ( .000 )***
平均取締役就任年齢	-.097 ( .000 )*
失業率	.224 ( .005 )***
平均非専務歴	-.219 ( .000 )***
CV 合成指標 1	-.107 ( .002 )*
業種ダミー (小売)	-.145 ( .005 )***
部門担当者比率	.123 ( .004 )***
平均取締役歴	.159 ( .000 )***
$\bar{R}^2$	.510
F	53.816 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 12】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア (ROA 3 年後)	
業種ダミー (化学)	.399 ( .002 )***
失業率	.478 ( .005 )***
平均専務就任年齢	-.173 ( .000 )***
企業平均当期利益	.272 ( .000 )***
平均取締役歴	.189 ( .000 )***
業種ダミー (小売)	-.140 ( .005 )***
部門担当者比率	.122 ( .004 )***
$\bar{R}^2$	.419
F	48.125 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

### 3.2.4 まとめと追加的な考察

以上の3カテゴリに関する考察から、概してTD異質性の影響は正および負の関係が混在しているものの一定の傾向を見出すことができた。特に、より下位のメンバーや中位のメンバーを含む全トップ・マネジメントおよび常務コアにおいて、部門経験年数に関する社長とメンバーとの異質性が低い方がパフォーマンスは高くなる傾向にあった。他方で、より上位のメンバーによって構成されている専務コアでは特に顕著な傾向を見つけることはできなかった。

では、より下位ないし中位のメンバーのみに焦点を当てた場合、何らかの傾向を見出すことはできるだろうか。まず、全トップ・マネジメントから専務コアのメンバーを除いた、取締役・常務のみカテゴリを対象とした分析結果を検討することにしたい。ここでは、売上高利益率（1年後・3年後）についてTD合成指標4（出身大学系）が正の関係、およびTD合成指標3（部門経験年数系）が負の関係で有意になっている。また、業種ダミーとして鉄鋼などが回帰式に組み込まれている。部門経験年数系TD異質性については、全トップ・マネジメントおよび常務コアの分析結果において得られたものと同様である。また、出身大学についても常務コアにおいて得られた結果と共通しているということが出来る。

【表 3-13】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

取締役・常務のみカテゴリ (売上高利益率 1 年後)	
T D 合成指標 4	.233 ( .001 ) ***
平均入社歴	-.360 ( .000 ) ***
業種ダミー (鉄鋼)	.137 ( .002 ) ***
T D 合成指標 3	-.199 ( .001 ) ***
人数規模	-.136 ( .000 ) ***
C V (社長除く) 合成指標 2	-.314 ( .001 ) ***
C V 合成指標 2	.317 ( .001 ) ***
企業平均経常利益	.318 ( .000 ) ***
$\bar{R}^2$	.368
F	34.385 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3-14】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

取締役・常務のみカテゴリ (売上高利益率 3 年後)	
T D 合成指標 4	.157 ( .001 ) ***
人数規模	-.250 ( .000 ) ***
業種ダミー (鉄鋼)	.199 ( .003 ) ***
平均年齢	-.144 ( .000 ) ***
平均非取締役歴	-.166 ( .000 ) ***
T D 合成指標 3	-.126 ( .001 ) ***
業種ダミー (小売)	-.135 ( .004 ) ***
社長常務歴	.135 ( .000 ) ***
業種ダミー (食品)	-.093 ( .003 ) **
$\bar{R}^2$	.281
F	20.897 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3-15】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

取締役・常務のみカテゴリ (ROA 1 年後)	
業種ダミー (化学)	.546 ( .002 ) ***
企業平均当期利益	.346 ( .000 ) ***
人数規模	-.175 ( .000 ) ***
失業率	.143 ( .005 ) ***
平均非取締役歴	-.292 ( .001 ) ***
C V 合成指標 1	-.201 ( .002 ) ***
業種ダミー (小売)	-.128 ( .005 ) ***
社長専務歴	.116 ( .000 ) ***
$\bar{R}^2$	.492
F	56.634 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3-16】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

取締役・常務のみカテゴリ (ROA 3 年後)	
業種ダミー (化学)	.476 ( .002 ) ***
失業率	.454 ( .005 ) ***
企業平均経常利益	.254 ( .000 ) ***
人数規模	-.230 ( .000 ) ***
業種ダミー (小売)	-.161 ( .005 ) ***
C V 合成指標 3	-.104 ( .001 ) ***
業種ダミー (鉄鋼)	.103 ( .003 ) ***
C V (社長除く) 合成指標 2	.156 ( .001 ) ***
社長専務のみ歴	.106 ( .000 ) ***
平均年齢	-.094 ( .001 ) **
$\bar{R}^2$	.443
F	37.603 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

さらに詳細に考察してみると、取締役のみカテゴリにおいては、売上高利益率（1年後・3年後）についてTD合成指標3（部門経験年数系）が正の関係で有意になっていることが分かる。また、ROA（1年後）についてTD合成指標2（役員経験年数系）が負の関係で有意になっていることも確認できる。さらに売上高利益率（1年後）では、TD合成指標1（学問分野系）が負の関係で有意になっている。これらの結果は、全トップ・マネジメントの分析で得られたものと全く異なるもので、逆の傾向を示している。主成分分析がカテゴリごとにおこなわれているため、完全にこれらの異質性指標が同じ意味を持っているとはいいい切れないが、概してかなり似通った単体指標の傾向によって定義づけられている。それゆえ、このような逆の結果が得られたことは非常に興味深い。

【表3-17】

【表3-18】

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

取締役のみカテゴリ（売上高利益率1年後）		
TD合成指標3	.253 ( .001 )	***
企業平均当期利益	.339 ( .000 )	***
平均非取締役歴	-.361 ( .000 )	***
TD合成指標2	-.242 ( .001 )	***
CV（社長除く）合成指標3	-.281 ( .001 )	***
交代率	.201 ( .004 )	***
社長常務歴	.264 ( .000 )	***
業種ダミー（小売）	-.131 ( .004 )	***
業種ダミー（食品）	-.087 ( .002 )	**
TD合成指標1	-.101 ( .001 )	**
$\bar{R}^2$	.392	
F	30.544	***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

取締役のみカテゴリ（売上高利益率3年後）		
平均取締役就任年齢	-.180 ( .000 )	***
人数規模	-.190 ( .000 )	***
業種ダミー（鉄鋼）	.213 ( .002 )	***
TD合成指標3	.203 ( .001 )	***
失業率	.103 ( .003 )	**
$\bar{R}^2$	.232	
F	28.796	***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3 - 1 9】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01		
取締役のみカテゴリ (ROA 1 年後)		
業種ダミー (化学)	.550 ( .002 )	***
企業平均当期利益	.359 ( .000 )	***
人数規模	-.115 ( .000 )	***
平均取締役就任年齢	-.069 ( .001 )	*
失業率	.158 ( .005 )	***
平均非取締役歴	-.168 ( .000 )	***
社長専務歴	.124 ( .000 )	***
業種ダミー (小売)	-.100 ( .005 )	***
TD合成指標 2	-.096 ( .001 )	**
$\bar{R}^2$	.485	
F	49.209	***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 2 0】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01		
取締役のみカテゴリ (ROA 3 年後)		
業種ダミー (化学)	.423 ( .002 )	***
失業率	.441 ( .005 )	***
企業平均当期利益	.252 ( .000 )	***
平均取締役就任年齢	-.143 ( .001 )	***
人数規模	-.126 ( .000 )	***
CV合成指標 3	.124 ( .001 )	***
業種ダミー (小売)	-.077 ( .005 )	**
$\bar{R}^2$	.407	
F	46.075	***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

これらのことは、常務のみカテゴリにおける結果とも関連していると考えられる。常務のみカテゴリの結果では、売上高利益率 (1 年後・3 年後) および ROA (3 年後) について、TD合成指標 2 (部門経験年数) が負の関係で有意になっている。取締役のみカテゴリでの分析結果において同様の指標が正の関係を示していたことから推測できるように、このことは特に常務であるメンバーが部門経験年数に関して社長と同質的であることが、パフォーマンスに積極的に影響している可能性を示唆している。つまり、部門経験年数系 TD異質性に関しては、トップ・マネジメント全体では同質的だが、特に中位の常務であるメンバーが顕著に同質的であることがパフォーマンスに積極的に関連していたのである。他方で、より下位のメンバーについては対照的に、より異質的であることがパフォーマンスと積極的に関係もしていた。

付け加えるに、常務のみカテゴリにおいては、売上高利益率 (1 年後) について TD

合成指標 3（学問分野系）が負の関係で有意になっており、売上高利益率（1年後・3年後）についてTD合成指標 4（出身大学系）が正の関係で有意になっている。出身大学系TD異質性については、常務コアの結果と同様であるが、学問分野系TD異質性については取締役のみカテゴリの傾向と類似しているが、常務コアにおける結果とは矛盾している。ただし、これらの変数についてはそれほど多く見られたわけではない。

【表 3 - 2 1】

【表 3 - 2 2】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

常務のみカテゴリ（売上高利益率 1 年後）	
平均非取締役歴	-0.285 ( .000 ) ***
企業平均当期利益	.294 ( .000 ) ***
TD合成指標 4	.236 ( .001 ) ***
業種ダミー（鉄鋼）	.096 ( .002 ) **
CV合成指標 2	.192 ( .001 ) ***
TD合成指標 3	-.129 ( .001 ) **
業種ダミー（小売）	-.134 ( .004 ) ***
CV（社長除く）合成指標 3	-.104 ( .001 ) **
業種ダミー（食品）	-.107 ( .003 ) ***
昇格・新任率	.268 ( .004 ) ***
交代率	-.215 ( .006 ) ***
人数規模	-.108 ( .000 ) **
TD合成指標 2	-.098 ( .001 ) **
$\bar{R}^2$	.345
F	19.072 ***

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

常務のみカテゴリ（売上高利益率 3 年後）	
平均常務歴	.528 ( .001 ) ***
業種ダミー（小売）	-.217 ( .004 ) ***
昇格・新任率	.239 ( .003 ) ***
平均年齢	-.111 ( .000 ) ***
業種ダミー（食品）	-.097 ( .003 ) **
TD合成指標 4	.129 ( .001 ) ***
外部経験者比率	.108 ( .006 ) ***
業種ダミー（鉄鋼）	.156 ( .002 ) ***
社長常務歴	-.155 ( .000 ) ***
失業率	.117 ( .003 ) ***
部門担当者比率	.099 ( .004 ) **
$\bar{R}^2$	.367
F	24.565 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3 - 2 3】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01		
常務のみカテゴリ (ROA 1年後)		
業種ダミー (化学)	.581 ( .002 )	***
企業平均当期利益	.347 ( .000 )	***
失業率	.137 ( .005 )	***
社長非専務歴	-.126 ( .000 )	***
昇格・新任率	.213 ( .005 )	***
TD合成指標 2	-.202 ( .002 )	***
CV (社長除く) 合成指標 1	.154 ( .001 )	***
人数規模	-.185 ( .000 )	***
社長専務歴	.190 ( .000 )	***
平均年齢	-.115 ( .000 )	***
交代率	-.167 ( .008 )	***
CV (社長除く) 合成指標 2	-.230 ( .002 )	***
CV 合成指標 3	.175 ( .003 )	**
$\bar{R}^2$	.526	
F	39.231	***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 2 4】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01		
常務のみカテゴリ (ROA 3年後)		
業種ダミー (化学)	.475 ( .002 )	***
失業率	.447 ( .005 )	***
平均常務歴	.375 ( .001 )	***
企業平均当期利益	.246 ( .000 )	***
昇格・新任率	.189 ( .003 )	***
外部経験者比率	.162 ( .007 )	***
業種ダミー (小売)	-.124 ( .005 )	***
TD合成指標 2	-.138 ( .001 )	***
社長取締役のみ歴	-.110 ( .001 )	***
$\bar{R}^2$	.504	
F	51.653	***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

以上のように、非創業者・非同族経営者サンプルについては、概してより下位のメンバーについて一定の発見事実を見出すことができたといえる。特に取締役のみカテゴリでは役員経験年数系TD異質性が低いこと、および常務のみカテゴリでは部門経験年数系TD異質性が低いことがパフォーマンスと積極的な関係を有していた。概して、TD異質性の影響は正・負が混在していたが、中位および下位のカテゴリでは、それが低く同質的であることがパフォーマンスに積極的に関係しているケースが目立ったといえることができるだろう。

### 3.3 同族経営者サンプルの分析

次に、ここでは同族経営者サンプルを対象に考察をおこなう。非創業者・非同族経営者サンプルとは異なり、同族出身の経営者には強い求心力があることが想像される。このような社長と周りのメンバーとのどのような関係が、パフォーマンスに積極的に影響する可能性があるのかを検討することにしたい。

#### 3.3.1 全トップ・マネジメント

全トップ・マネジメントにおいては、TD異質性に関して有意な関係を含む結果を得ることはできなかった。いずれのパフォーマンス指標に関しても、CV異質性で有意な関係は見られるものの、TD異質性には有意な関係を見ることができなかった。このことは、非創業者・非同族経営者サンプルにおける全トップ・マネジメントについて、比較的多くTD異質性が有意な結果を示していたのと対照的であるといえることができる。

【表3-25】

	*: p<0.1	**： p<0.05	***: p<0.01
全トップ・マネジメント (売上高利益率1年後)			
平均非取締役歴			-.310 ( .000 )***
CV合成指標3			-.289 ( .001 )***
企業平均当期利益			.292 ( .000 )***
社長専務歴			.540 ( .000 )***
業種ダミー (小売)			-.292 ( .002 )***
社長取締役歴			-.349 ( .000 )***
$\bar{R}^2$	.385		
F	16.981		***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表3-26】

	*: p<0.1	**： p<0.05	***: p<0.01
全トップ・マネジメント (売上高利益率3年後)			
平均非取締役歴			-.362 ( .000 )***
CV合成指標3			-.216 ( .001 )***
社長常務のみ歴			-.243 ( .000 )***
失業率			.203 ( .004 )***
CV (社長除く) 合成指標2			-.146 ( .001 )**
$\bar{R}^2$	.243		
F	10.803		***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS (ステップワイズ法) による分析結果



【表 3 - 2 7】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

全トップ・マネジメント（ROA 1年後）	
外部経験者比率	.299 ( .005 )***
社長専務歴	.451 ( .000 )***
社長専務のみ歴	-.340 ( .000 )***
CV合成指標 1	.315 ( .001 )***
業種ダミー（電気機器）	-.255 ( .003 )***
企業平均当期利益	.290 ( .000 )***
失業率	.187 ( .005 )**
$\bar{R}^2$	.496
F	22.488 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3 - 2 8】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

全トップ・マネジメント（ROA 3年後）	
CV（社長除く）合成指標 3	.202 ( .020 )**
CV（社長除く）合成指標 2	-.161 ( .020 )**
R <sup>2</sup>	.055
F	5.413 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

### 3.3.2 常務コア

一方で、常務コアに関する分析結果では、売上高利益率に関しては特に有意な関係を持つものは見られなかったものの、ROAについてはいくつかの有意な関係を確認することができた。ROA（1年後）についてはTD合成指標2（部門経験年数系）が負の関係、およびTD合成指標3（学問分野系）が正の関係で有意になっていた。また、業種ダミー（食品）も有意な関係を示していた。また、ROA（3年後）については、決定係数が非常に低いものの、唯一TD合成指標1（マネジャーシップ）だけが正の関係で有意になっていた。ただし、常務コアの結果のみから、何らかの一貫した異質性の影響力を見出すことは困難かもしれない。

【表 3 - 2 9】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

常務コア (売上高利益率 1 年後)	
平均取締役就任年齢	-.248 ( .000 )*
有名大学出身比率	.254 ( .004 )***
企業平均当期利益	.281 ( .000 )***
C V 合成指標 1	-.476 ( .001 )***
部門担当者比率	-.202 ( .003 )***
社長常務のみ歴	-.193 ( .000 )***
平均非取締役歴	-.480 ( .000 )***
C V 合成指標 2	-.132 ( .001 )**
$\bar{R}^2$	.488
F	19.117 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 3 0】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

常務コア (売上高利益率 3 年後)	
平均取締役就任年齢	-.387 ( .000 )***
部門担当者比率	-.141 ( .005 )*
社長常務のみ歴	-.185 ( .000 )***
有名大学出身比率	.177 ( .005 )**
C V (社長除く) 合成指標 2	-.177 ( .001 )**
失業率	.158 ( .004 )**
社長取締役のみ歴	-.144 ( .000 )**
$\bar{R}^2$	.323
F	11.343 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 3 1】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

常務コア (ROA 1 年後)	
社長になるまで入社歴	-.957 ( .000 )***
社長入社歴	.594 ( .000 )***
T D 合成指標 2	-.372 ( .001 )***
業種ダミー (食品)	.283 ( .002 )***
企業平均当期利益	.298 ( .000 )***
T D 合成指標 3	.171 ( .001 )***
失業率	.187 ( .004 )***
$\bar{R}^2$	.510
F	23.584 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 3 2】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

常務コア (ROA 3 年後)	
T D 合成指標 1	.177 (.021 )***
$R^2$	.025
F	4.903 **

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

### 3.3.3 専務コア

専務コアについては、まず売上高利益率（1年後）に関して、TD合成指標1（マネジャーシップ）およびTD合成指標2（部門経験年数系）がいずれも正の関係で有意な結果を示していた。また、売上高利益率（3年後）に関しては、TD合成指標3（学問分野系）が正の関係を示していた。ちなみに、ここでは業種ダミー（食品）も有意な結果を示している。さらに、ROA（1年後）については、TD合成指標1（マネジャーシップ）およびTD合成指標3（学問分野系）がいずれも正の関係で有意になっていた。マネジャーシップおよび学問分野系の異質性については、売上高利益率とROAの両方で正の有意な結果を得ることができている。また、部門経験も含めて、ここで有意な結果を示しているTD異質性に関しては、いずれも正の関係となっていた。これらのことから、特にマネジャーシップや学問分野系のものを中心として、異質性が高いことがパフォーマンスに積極的な影響を及ぼす可能性があると考えられる。このことは中・下位のメンバーを含む全トップ・マネジメントや常務コアにおいて顕著な傾向を見出すことができなかつたことと対照的であるといえる。

【表 3-33】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

専務コア（売上高利益率1年後）	
平均常務就任年齢	9.709 ( .004 )***
企業平均当期利益	.248 ( .000 )***
社長専務歴	.390 ( .000 )***
有名大学出身比率	.225 ( .003 )***
平均年齢	-6.500 ( .004 )***
平均常務歴	8.499 ( .004 )***
人数規模	-.536 ( .000 )***
CV合成指標3	.223 ( .001 )***
TD合成指標1	.427 ( .001 )***
CV（社長除く）合成指標3	-.548 ( .002 )***
平均非取締役歴	-.699 ( .000 )***
社長非取締役歴	.393 ( .000 )***
TD合成指標2	.262 ( .001 )***
$\bar{R}^2$	.582
F	16.943   ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3-34】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

専務コア（売上高利益率3年後）	
CV（社長除く）合成指標3	-.651 ( .001 )***
平均非専務歴	-.713 ( .000 )***
失業率	.202 ( .003 )***
業種ダミー（食品）	.143 ( .002 )*
TD合成指標3	.250 ( .001 )***
部門担当者比率	-.171 ( .004 )**
$\bar{R}^2$	.389
F	16.815   ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3-35】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

専務コア（ROA1年後）	
CV（社長除く）合成指標1	.500 ( .003 )***
平均年齢	-1.286 ( .001 )**
企業平均当期利益	.311 ( .000 )*
CV合成指標2	-.547 ( .002 )***
平均専務就任年齢	1.500 ( .001 )***
平均専務歴	.915 ( .001 )***
社長専務のみ歴	-.377 ( .000 )***
社長専務歴	.629 ( .000 )***
TD合成指標1	.348 ( .002 )***
社長非取締役歴	.221 ( .000 )***

TD合成指標3	.205 ( .001 )***
失業率	.185 ( .005 )***
$\bar{R}^2$	.500
F	13.415 ***

※数値はβ値、( )内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

### 3.3.4 まとめと追加的な考察

以上のように、同族経営者サンプルにおいては、特に専務コアにおいて顕著な結果を得ることができた。概して専務コアでは異質性が高い方がパフォーマンスに積極的に関係していた。また、専務コアで正の関係で有意になっていたマネジャーシップおよび学問分野系の異質性については、常務コアでも正の関係で有意になっていた。これらのことから、同族経営者サンプルについては、中・上位のメンバーを含むカテゴリにおいて異質性が積極的な効果を持つ可能性があるということを指摘することができる。

では、より下位のメンバーのみのカテゴリでは何らかの傾向は見出すことはできないのだろうか。まず、取締役・常務のみカテゴリの分析結果からは、特に顕著な関係を示すTD異質性を発見することはできなかった。ROA (3年後) についてTD合成指標 (マネジャーシップ) が正の関係を示しているが、この回帰式の決定係数は非常に低い値になっている。

【表 3 - 3 6】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

取締役・常務のみカテゴリ (売上高利益率 1 年後)	
社長専務歴	.490 ( .000 ) ***
企業平均当期利益	.287 ( .000 ) ***
C V 合成指標 3	-.223 ( .001 ) ***
業種ダミー (食品)	.157 ( .002 ) **
部門担当者比率	-.238 ( .005 ) ***
平均年齢	-.210 ( .000 ) ***
C V (社長除く) 合成指標 2	.174 ( .001 ) **
$\bar{R}^2$	.378
F	14.085 ***

※数値は  $\beta$  値、() 内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 3 7】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

取締役・常務のみカテゴリ (売上高利益率 3 年後)	
平均非取締役歴	-.464 ( .000 ) ***
C V 合成指標 2	-.331 ( .001 ) ***
社長常務のみ歴	-.214 ( .000 ) ***
失業率	.205 ( .004 ) ***
$\bar{R}^2$	.230
F	12.255 ***

※数値は  $\beta$  値、() 内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 3 8】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

取締役・常務のみカテゴリ (ROA 1 年後)	
外部経験者比率	.254 ( .005 ) ***
業種ダミー (電気機器)	-.229 ( .003 ) ***
C V 合成指標 1	.236 ( .001 ) ***
社長になるまで入社歴	-.617 ( .000 ) ***
社長入社歴	.579 ( .000 ) ***
企業平均当期利益	.290 ( .000 ) ***
C V 合成指標 3	-.270 ( .001 ) ***
失業率	.153 ( .005 ) **
$\bar{R}^2$	.503
F	20.130 ***

※数値は  $\beta$  値、() 内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 3 9】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

取締役・常務のみカテゴリ (ROA 3 年後)	
T D 合成指標 2	.194 ( .021 ) **
$\bar{R}^2$	.031
F	5.877 **

※数値は  $\beta$  値、() 内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

取締役のみカテゴリについては、いくつかの有意な結果を示すTD異質性を発見することができた。しかしながら、TD合成指標1（学問分野系）については、ROA（1年後）と売上高利益率（3年後）で正負逆の結果を示すなど信頼性に欠けるといわざるをえない。ただし、TD合成指標3（マネジャーシップ）についてはROA（1年後・3年後）で一貫して正の関係を示していた。

【表3-40】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

取締役のみカテゴリ（売上高利益率1年後）	
社長専務歴	.537 ( .000 ) ***
人数規模	-.241 ( .000 ) ***
企業平均当期利益	.248 ( .000 ) ***
平均入社歴	-.245 ( .000 ) ***
業種ダミー（食品）	.148 ( .002 ) **
社長取締役歴	-.230 ( .000 ) **
CV（社長除く）合成指標2	.139 ( .001 ) **
$\bar{R}^2$	.390
F	14.794 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表3-41】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

取締役のみカテゴリ（売上高利益率3年後）	
失業率	.229 ( .003 ) ***
社長専務歴	.961 ( .000 ) ***
CV合成指標1	-.508 ( .001 ) ***
社長取締役歴	-.782 ( .000 ) ***
業種ダミー（食品）	.301 ( .002 ) ***
社長になるまで入社歴	.525 ( .000 ) ***
平均入社歴	-.704 ( .000 ) ***
TD合成指標1	-.176 ( .001 ) **
$\bar{R}^2$	.346
F	10.975 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 3 - 4 2】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01		
取締役のみカテゴリ (ROA 1年後)		
業種ダミー (電気機器)	-.246 ( .003 )	***
企業平均当期利益	.208 ( .000 )	***
社長専務歴	.463 ( .000 )	***
社長専務のみ歴	-.314 ( .000 )	***
外部経験者比率	.299 ( .005 )	***
退職率	.160 ( .006 )	***
CV合成指標 3	-.460 ( .001 )	***
TD合成指標 1	.294 ( .001 )	***
TD合成指標 2	.307 ( .002 )	***
$\bar{R}^2$	.543	
F	20.954	***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 4 3】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01	
取締役のみカテゴリ (ROA 3年後)	
TD合成指標 2	.182 ( .021 ) **
$\bar{R}^2$	.027
F	5.116 **

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

さらに、常務コアの分析結果についても、いくつかの有意な関係をもつTD異質性を発見することができた。ROA (1年後) については、TD合成指標 3 (部門経験年数系) が、売上高利益率 (3年後) についてはTD合成指標 2 (学問分野系) が、いずれも負の関係で有意になっていた。このことから、常務コアにおいては、若干ではあるが同質的であることの積極的な効果の側面を見ることができた。他方で、TD合成指標 1 (役員経験年数系) については売上高利益率 (1年後) とROA (1年後) で正負逆の結果を示しており、これに関しては信頼性に欠ける結果となってしまう。



【表 3 - 4 4】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務のみカテゴリ (売上高利益率 1 年後)	
社長専務歴	.640 ( .000 ) ***
部門担当者比率	-.277 ( .004 ) ***
企業平均当期利益	.259 ( .000 ) ***
平均取締役就任年齢	-.385 ( .000 ) ***
業種ダミー (小売)	-.254 ( .002 ) ***
T D 合成指標 1	-.375 ( .001 ) ***
人数規模	.194 ( .000 ) **
$\bar{R}^2$	.491
F	19.894 ***

※数値は  $\beta$  値、 ( ) 内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 4 5】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務のみカテゴリ (売上高利益率 3 年後)	
平均取締役就任年齢	-.258 ( .000 ) **
社長常務のみ歴	-.413 ( .000 ) ***
業種ダミー (小売)	-.354 ( .003 ) ***
C V 合成指標 1	-.404 ( .002 ) ***
平均非取締役歴	-.360 ( .000 ) ***
T D 合成指標 2	-.198 ( .001 ) **
失業率	.152 ( .004 ) **
$\bar{R}^2$	.363
F	12.144 ***

※数値は  $\beta$  値、 ( ) 内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 3 - 4 6】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務のみカテゴリ (ROA 1 年後)	
社長になるまで入社歴	-.757 ( .000 ) ***
T D 合成指標 3	-.604 ( .001 ) ***
業種ダミー (食品)	.311 ( .002 ) ***
企業平均当期利益	.173 ( .000 ) ***
C V (社長除く) 合成指標 1	-.335 ( .001 ) ***
業種ダミー (電気機器)	.131 ( .003 ) *
C V (社長除く) 合成指標 2	.177 ( .001 ) ***
T D 合成指標 1	.308 ( .001 ) ***
$\bar{R}^2$	.583
F	24.949 ***

※数値は  $\beta$  値、 ( ) 内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

以上の考察をつうじて、概して中・下位のメンバーによって構成されているカテゴリでは、顕著な結果を得ることはできなかつた。特に、いくつかのTD異質性に関しては、正負の関係が混在して有意になっているものも見受けられた。他方で、若干ではあるがより下位の取締役のみカテゴリでパフォーマンスに対する異質性の積極的な影響関係、中位の常務のみカテゴリで同質性の積極的な影響関係を見ることができた。しかしながら、これらは、専務コアなどで見られたように顕著なものではなく、部分的なものであるということもできる。

### 3.4 発見事実のまとめ

ここまでの考察をつうじて、非創業者・非同族経営者サンプルおよび同族経営者サンプルを対象に、カテゴリごとにTD異質性がパフォーマンスどのような関係を持っているのかを検討してきた。分析の結果から、概して非創業者・非同族経営者サンプルでは、特に中・下位カテゴリ（特に常務のみカテゴリ）で同質的であることの積極的な影響を見出すことができた。また、同族経営者サンプルでは、特に上位カテゴリにおいてTD異質性がパフォーマンスに対して積極的な関係を示していた。これらのように、本研究の分析結果からは、社長の特性（非創業者・非同族経営者ないし同族経営者）によってトップ・マネジメントにおける社長－メンバー間異質性の影響が異なる可能性を指摘することができる。

## 第4章 トップ・マネジメント特質の変化に関するケース・スタディ

### 4.1 動的な考察としてのケース・スタディ

前章では、社長－メンバー間異質性というトップ・マネジメントの特質が、パフォーマンスに対してどのような影響を及ぼす可能性があるのかが検討された。このような取り組みは、いわば静態的な分析であり、ある特定の時期におけるトップ・マネジメント特質の状態とパフォーマンスの関係を見ている。しかしながら、実際のトップ・マネジメントはトップ人事をつうじて常に変化するものであり、その変化にも優れた企業とそうでない企業との間に特徴的な差があるかもしれない。そこで、この章では、パフォーマンスの高い企業におけるトップ・マネジメントの動的な特徴を、成功企業と失敗企業のペアード・サンプリングによるケース・スタディをつうじて考察することにしたい。両者の比較分析をつうじて、それぞれで見られるトップ・マネジメント特質の推移や変化を考察し、なぜそのような推移や変化が見られたのかについて、公刊資料などのデータにもとづいた議論をおこなう。このような取り組みにより、優れた企業のトップ・マネジメントの動的な特徴を捉えるだけでなく、それがどのようにして生じているのかも明らかにしていきたい。

これまでの議論から明らかなように、われわれはトップ・マネジメントの絶対的な特質（人数規模や平均年齢等）のみならず、相対的な特質（社長－メンバー間異質性など）に

も注目している。しかしながら、実際にトップ人事を介して社長が関与できるのは絶対的な特質までであり、相対的な特質を想定したトップ人事をおこなうとは考えにくい。それゆえ、本研究では絶対的な特質に関する指標を考察した上で、その推移や変化がさらに相対的な特質にどのように影響を及ぼしているのかも考察することにする。

## 4.2 イトーヨーカ堂とダイエーの比較ケース・スタディ

### 4.2.1 両社におけるイベントの概要とトップ・マネジメント組織

ここでは、成功企業と失敗企業の両社に、対外的・対内的にどのようなイベントがあったのかを概観する。特に、両者の成功と失敗が顕著になり始めた1980年頃以降に、どのようなイベントがあったのかを確認しておく。また、これらと関連して、両社のトップ・マネジメント組織における制度的な特徴も確認する。このような準備によって、後に考察されるTMTメンバーの変遷と対比させながら議論をおこなうための基礎を形作ることをもくろんでいる。

#### イトーヨーカ堂

イトーヨーカ堂は、1958年に株式会社ヨーカ堂として設立され、1971年に株式会社イトーヨーカ堂となった。1973年には東証一部に上場し、現在のセブンイレブン・ジャパンの前身であるヨークセブンを設立させる。このように順調な展開をはかってきたイトーヨーカ堂は、1980年までに営業収益（売上高）で5000億円を上回り、当期純利益で1000億円を越えるまでに成長した（付録1.4）。ところが、1979年にはイラン・イラク戦争が起こり、その拡大と第二次石油危機による原油価格の上昇により、日本はインフレーションと不況にみまわれた。また、1980年の全国的な冷夏や円高の進

行により、流通業界は、消費の落ちこみが原因となる深刻な不況に陥った。イトーヨーカ堂も1982年には減益になり、業績不振に苦しむことになる。

このような中で、イトーヨーカ堂は1981年8月に本部が千代田区三番町から港区芝公園に移る2年ほど前から「三・三・三運動」として全社レベルで書類や社内スペースの有効利用に取り組む<sup>36</sup>。この運動が引き金となり、イトーヨーカ堂の全社員に業務改善意欲が急速に広がることになる。本部が移転した1981年8月以降にも、業務改善運動は一段と盛り上がりを見せたようである。当時セブン・イレブンの社長であり、イトーヨーカ堂の常務として管理部門などを担当していた鈴木敏文氏は、業績の低迷を一過性のものとは考えず、営業体質や組織の構造的な問題に原因があるとし、その改善策として在庫の圧縮を主張した。この案は社内の反発を招いたが、結局成功に終わることとなった<sup>37</sup>。これを発端として、鈴木氏をリーダーとする全社的な体質改善がおこなわれることになり、1982年には業務改善プロジェクトであるフォローアップ・ミーティングが設置された。このフォローアップ・ミーティングは1983年に業務改善委員会となり、1984年には関連会社を含むメンバーによって構成される業務改革委員会（以下、業革委員会）となって本格的に稼働しはじめた。当初、この業革委員会では、単品管理の前提条件づくり、追求および実践などがすすめられ、1990年頃からはマーチャンダイジングの改革などさまざまなテーマの下に業務の改革がおこなわれてきた<sup>38</sup>。

また、業革委員会は1982年の発足以来継続的に設置され続けており、そこでおこなわれる単品管理の追求やマーチャンダイジングの改革などが継続的な組織改革を実現し、イトーヨーカ堂の成功に貢献してきたといえる。この業革委員会が設置された1982年に、イトーヨーカ堂の当期純利益は、売上高で当時業界最大手のダイエーにほぼ並んでいる状態で、同じく業界第2位のジャスコともほぼ同程度だった。しかし、業革委員会の設置以降、イトーヨーカ堂の当期純利益は急激に上昇し、1982年以降1992年まで1

---

<sup>36</sup> 日経産業新聞1983年10月21日付。

<sup>37</sup> 野村（1997）。

<sup>38</sup> 森下（1995）。

1期連続で増益となった。

イトーヨーカ堂のトップ・マネジメント制度には、企業としての経営方針の決定やグループ運営などの大きな内容を決める機関としての取締役会と、常務以上のメンバーで構成され大きな方針を決定するエグゼクティブ・コミッティがある。そして、これらの意思決定機関以外にもイトーヨーカ堂には業務改革委員会などの機関が数多く存在している。

1980年夏に全国を覆った記録的な冷夏や、円高などが重なって、1980年代初めの日本は消費が大きく落ち込んだ時期だった。このような状況を反映して、流通業界は深刻な不況に見舞われた。この中で、イトーヨーカ堂も1982年には減益という業績不振に陥り、「一層の販売努力」や「経費節減」などの改善策を練っていた。鈴木氏はこのような状況において異論を唱え、業績不振の原因が構造的な欠陥にあるとし、思い切った在庫の圧縮を提案した。この提案には社内からの反対もあったが、当時社長の伊藤氏の仲介もあり、鈴木氏がこれに取り組むことになった。その結果、在庫負担が減少し、商品の売れ行きが伸びるにいたった。これを契機に、イトーヨーカ堂は鈴木氏をリーダーとして全社的な体質改善に立ち上がったのである。1982年2月にイトーヨーカ堂は組織改革を断行し、業務改善プロジェクトを設置した。この業務改善プロジェクトは、営業本部の機構を抜本的に改革するもので、1983年に業務改善委員会となった。さらに、1984年には業務改革委員会（以下、業革委員会）に発展し、関連会社も参加するようになったのである。

業革委員会は、当初から鈴木氏らがリーダーシップをとり、営業担当の役員や総括マネジャー、販売地区責任者などをはじめとし、スタッフ部門の役員や部長クラスの幹部層がその構成員となっていた。また、その規模も当初の40名程度から100名を越えるまでに発展した。この業革委員会は毎週おこなわれているようである。

この業革委員会では、1980年代をとおして単品管理の前提条件づくりからその追求と実践までを扱い、その後もマーチャンダイジングの改革などを扱ってきた。そして、そこではリーダーの経営に対する考え方を部下に徹底的に理解、浸透させ、メンバーみずか

らがどのようにその業革を実践しているかを輪番制で報告する仕組みになっている。具体的には、毎回テーマが設定され、営業部門の責任者がこのテーマについての現状、問題点、その改善策を報告するのである。このようにして、業革委員会では鈴木氏と幹部従業員との間の直接的なコミュニケーションがおこなわれ、情報が共有されてきたということができる。鈴木氏にとって、この場は社内の意見や情報を獲得する機会であるということができし、それ以外の幹部従業員にとっても、さまざまな情報を獲得する機会であるということができるだろう。

また、イトーヨーカ堂は業務改革委員会と同様に、店長会議も毎週おこなっている。この店長会議では全店舗の店長が本部に集合し、業革委員会で議論されたテーマの概要が伝えられる。そこでは、前週のおおまかな動きなども説明され、質疑応答が繰り返される。さらに、例えばPOSシステムの導入などの重要な決定がなされた場合に、情報システム部の担当者が全店長に説明をおこなうことなども、この店長会議でおこなわれる。店長会議には、業革委員会のリーダーである鈴木氏たちも参加し、業務改革の進展や考え方について語り、店長たちの質疑応答に答える。

さらに、これら以外にもイトーヨーカ堂は、統括マネジャー会議やオペレーション統括会議などをおこなっている。統括マネジャー会議は月に二度開かれ、各店舗の衣料、食品、生活雑貨の部門ごとの統括責任者が出席する。いわば、現場の部長クラスの情報連絡会議ということができるだろう。また、オペレーション統括会議は月に一度開かれ、管理部門の責任者が出席する。これらの会議にも鈴木氏らが参加しているようである。

業革委員会は鈴木氏をリーダーとしておこなわれてきたが、そこに社長の伊藤氏は基本的に参加していない。伊藤氏は、鈴木氏が経営者としての頭角を現すにつれて信頼をおき、徐々に実質的な経営権を鈴木氏に譲っていったようである<sup>39</sup>。したがって、実質的な社長の役割は1980年代から徐々に伊藤氏から鈴木氏に移っていったと考えることができる。

以上のように、イトーヨーカ堂ではかなり広範な組織メンバーを対象とした会議が積極

---

<sup>39</sup> 信原（1995）では伊藤氏が鈴木氏に信頼をおいていく様子が描かれている。

的におこなわれている。このことは、社長がそれらの組織メンバーにコミュニケーションをとる機会をかなり多く持っていることを意味している。そこでは、情報の共有化を目的とする直接的なコミュニケーションが強調されている<sup>40</sup>。これらのことから、イトーヨーカ堂では鈴木氏が広範な執行部門担当者などと数多くのコミュニケーションの機会を有していたとすることができる。ただし、これらの会議において鈴木氏は協議による意思決定をおこなっていたわけではなかった。これらの会議は情報の共有化のために展開されたもので、実質的な意思決定の場になっているとは考えにくい。

また、コンビニエンスストア事業への参入に関しても、鈴木氏は自らそれを提案し、実現させていったようである<sup>41</sup>。また既述のように、1980年代はじめの業務改善運動についてもその積極的な指導者は鈴木氏であった。これらのように、鈴木氏はさまざまな試みのリーダーとしてイトーヨーカ堂を牽引してきたとすることができる。

## ダイエー

ダイエーは、1957年9月に大阪千林駅前に第一号店を出店し営業を開始した。翌年1958年には三宮店を出店し、大規模なチェーン化をとおしてエリア、規模および商品の拡大を目指した<sup>42</sup>。その後1963年には九州（天神店）への進出を果たし、ナショナルチェーン化への道を歩んだ。その後、ダイエーは積極的な出店を繰り返すが、その中で多くのM&Aおよび業務提携を繰り返し、規模を拡大させていった。1964年には一徳スーパーを買収し、4店を獲得して東京への進出へを果たした。これは、ダイエーにとって初めてのM&Aとなり、その後1970年にサンコーと業務提携<sup>43</sup>、1971年にクラウンと資本提携、1972年にサニーと業務提携、1973年にサカエと資本提携し、1976年には丸栄商事と業務提携、さらに1978年には中合と資本提携、1980年に青楓チェーンストアと資本提携を結んだ。これらの業務提携やM&Aによって、ダイエー

---

<sup>40</sup> 日経流通新聞1995年2月14日付。

<sup>41</sup> 緒方（1999）P.199。

<sup>42</sup> ダイエー社史『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』1992年 による。

<sup>43</sup> 後に資本参加。



ーは1970年代をとおして全国展開をすすめ、1980年頃までにはナショナルチェーンを確立させていったといえる。また、新規店舗による出店も積極的におこなわれ、1973年には札幌店の開店により北海道へ進出、1974年には厚木と福岡に流通センターをオープンさせるなどしている。

また、1980年代に入ってから積極的な拡大路線は継続された。ダイエーは、1981年に函館の百貨店棒二森屋と提携、既にダイエーグループとなっているサンコーとマルエツを合併させたほか、九州ダイエーと地元のスーパーチェーンであるユニードを合併させている。

このようなグループ規模の拡大の結果、1979年度決算では売上高1兆円を達成し、さらなる拡大をもくろんだ。社長の中内功氏は、売上高1兆円を超えた時点で、1985年にはダイエー本体で2兆円、グループ全体で4兆円の規模を達成することを宣言している。

しかしながら、1982年度のグループ連結決算は65億円の赤字を出し、翌1983年度には118億円の赤字が拡大する結果となってしまった。この原因として、当時PCB（プランタン、クラウン、ビッグエー）汚染と呼ばれた、グループ関連会社の業績不振と、本部中心型の営業体制の限界などが指摘されることが多い<sup>44</sup>。ダイエーは1971年に第二次産業への進出をはかって音響機器メーカーのクラウンと資本提携、1980年にはフランスの百貨店オ・プランタン・エス・アーと提携し、百貨店形態への進出をはかっていた。さらに、1979年に第一号店を出店したビッグエーは、日本初のボックスストアで、100坪前後の売場でドライグロサリー中心の小売業をおこなうものだった。これらをはじめとし、ダイエーのグループ企業の多くが業績不振に陥っており、それらがグループ連結での赤字決算につながっていたといえる。

このような状況の中で、ダイエーは河島博氏を実質的なリーダーとするアドバイザー・コミッティを設立し、後に「V革」とよばれるリストラクチャリングをおこなった。

---

<sup>44</sup> e.g. 田原 (1987)、丸山 (1987)。

河島氏は、名古屋経済専門学校を卒業後日本楽器（現在のヤマハ）に入社し、その後アメリカの現地法人ヤマハ・インターナショナルの社長として、ヤマハブランドをアメリカに普及させた手腕を買われて、1977年にヤマハの社長になった。しかし、1980年にヤマハ会長の川上源一郎氏との確執からヤマハを退職し、1981年に中内氏のスカウトによりダイエーに入社していた。この河島氏によるリストラクチャリングでは、PCB汚染をはじめとする不採算部門の切り離しと、中内氏を中心とする本部主導型の営業体制から、現場主導型の営業体制への変更などがおこなわれた。その結果、連結決算での赤字は3年間でとどまり、1986年度決算では黒字に転じ、1987年にはさらに黒字額を拡大させることになった。

このように、いわゆる「V革」の時期を経て、ダイエーは業績を回復させつつあったが、その間も拡大戦略という方向性は変わることはなかった。ダイエーは「V革」をおこなう一方で、1980年代前半からも継続的に拡大戦略をとっており、提携やM&Aを繰り返すことになる。「V革」時には、1983年にクラウンの株式をユニセフに売却することでクラウンから撤退、プランタンは営業権をグループ内で移管、ビッグエーは新ビッグエーに譲渡するという形で処理をした。これらの累損を相殺するために、ダイエーは1984年度と1985年度で合計330億円の特別損失を計上し、その手当のために千葉店や鹿児島店などを外部に売却するなどした。これら以外にも、整理の対象となったグループ内企業の数も200社以上におよんだ。このような事業の整理をとおして、グループ連結決算は黒字に転じることになったが、その一方で提携やM&Aが繰り返され、黒字転換以降にも拡大戦略を積極的に展開することになる。1982年にダイエーは、タイヨーと業務提携、清水屋とも提携するほか、ハワイのアラモアナショッピングセンターを取得している。1983年には、クラウンから撤退する一方で、丸興と業務提携、酒田大沼と業務提携するなどしている。また、1986年にハワイにある海外一号店を閉鎖する一方で、翌1987年には今治デパートと愛媛いづみに資本参加し、同年に倒産したリッカーの再建支援の決定やオリエンタルホテルの株式取得などをおこなった。さらに、1988年には

日本ドリーム観光への資本参加と南海ホークスの買収をおこない、1989年にはスーパーヒカリ屋へ資本参加をおこなうなど積極的な拡大戦略をすすめた。

また、1990年にダイエーは、不動産業の秀和から流通関連企業の株式を入手している。秀和は1989年から、忠実屋、いなげやなどの中堅スーパーや、松坂屋、伊勢丹など大手百貨店の株式を買い集めていた。秀和の社長である小林茂氏は「合従連衡による流通業界の再編を進める」と広言し、保有株式の時価総額は五千億円を上回っていた。しかしながら、1990年に入ってから株式の保有による金利がかさみ、12月にはダイエーと解決策への協力などを含む協定を結んでいる。この結果、ダイエーは忠実屋やマルエツの株式を担保として獲得することになる。1991年にはマルエツの株式を公開買い付けしたほか、忠実屋と業務提携を結ぶなどしている。

このような拡大戦略は、1990年代に入っても積極的にすすめられ、1991年には富山のタイヨーの全株式を取得、同年忠実屋と提携した。また、1992年にはリクルートを系列化して傘下におさめ、1994年にはグループ企業となっていた忠実屋、ユニードダイエー、ダイナハを吸収合併した。

これらのような拡大戦略をとるなかで、ダイエーの業績は低迷しつづけている。1980年代後半に一時的に回復したグループ連結決算では、1998年では営業損益がマイナス169億円、経常損益はマイナス258億円となり、1971年に株式上場して以来、初めての経常損益で赤字をだすことになった（付録1.2）。また、ダイエー単体でも1995年に当期純利益がマイナス256億円になってから、低水準で推移するなどしている（付録1.4）。このような連結赤字の原因として、グループ関連会社の存在を指摘されることが多いようである<sup>45</sup>。GMSとスーパーの形態をとる子会社32社の中で、1995年度の経常損益が黒字である関連会社は、プランタン銀座の9億4百万円、ビッグ・エーの1億7千5百万円など10社であるのに対して、赤字22社の当期損益は大きく、32社合計でマイナス102億円となっている。連結対象である関連会社101社のうち約半数の5

---

<sup>45</sup> 佐野（1998） p. 20。

1社が、経常損益で赤字となっており、連結対象外の関連会社でも、百貨店、不動産業、ビルメンテナンス部門などで赤字の企業が多い。以上のことから、拡大戦略と、それによる関連会社の業績不振のなかで、ダイエーは業績を低下させていったということができる。

トップ・マネジメント制度に関しては、1980年頃までダイエーでは取締役会以外のトップ・マネジメント組織は設置されていなかったようである。このような中で、中内氏は会議などの場で、他のメンバーとコミュニケーションをとることが少なかったとされている。このことは、取締役である高木邦夫氏による次のような言葉からも明らかである。

「とにかく、それまでは会議というのは社長が一人でしゃべり、他の全員はそれを拝聴し、社長の指示どおり実行するというのが決り切ったパターンでしたからね。もっと正確に言えば、ダイエーでは重要な案件は会議の場ではなく、社長がそれぞれの担当責任者を呼んで『お前これやれ』『これをこう変えよ』と直接指示する。それですべてコトがすすめられてきたのですよ。」（高木邦夫氏へのインタビューより<sup>46</sup>）

このように、当初中内氏は重要な意思決定を独断的におこない、他のTMTメンバーとのコミュニケーションをとることが少なかったと考えられる。その後、1983年から3期連続でグループ連結赤字に陥った際、ダイエーは赤字部門の整理と、本部主導型の営業体制から現場主導型の営業体制への変更などをおこなうことによって、業績の回復に取り組んだ。そこでは、外部からスカウトされてきた河島博氏を中心とするメンバーによって、経営のリストラクチャリングがすすめられ、1983年から1985年にかけて、この取り組みの第一段階である、構造改善第一次三カ年計画が実施された。構造改善第一次三カ年計画では、グループマネジメントの強化、ダイエー単体での収益力の向上、および関連各社の構造改善・営業改善を骨子とする取り組みがおこなわれた。そして、その具体的な

---

<sup>46</sup> 田原（1987） p. 131。

施策の一つとして「三ー四ー五作戦」が実施されたのである<sup>47</sup>。この「三ー四ー五作戦」は店頭で眠っている商品を活性化させようとするもので、在庫を30%、ロスを40%、売価変更を50%減少させるという目標を提示していた。このようなリストラクチャリングを推進するうえで、「三ー四ー五作戦」が軌道に乗り始めた1983年11月に、河島氏は中内氏抜きの戦略策定機関であるアドバイザリー・コミッティをスタートさせる。この機関は、中内氏のカリスマ的な存在によって受け身になっている幹部らが、中内氏抜きで自由に論議できる環境をつくろうとして、河島氏によって設置されたものである<sup>48</sup>。このアドバイザリー・コミッティは、後に実行委員会、拡大実行委員会となり、河島氏を中心としたメンバーで経営のリストラクチャリングを推進していった。そして、この機関がダイエーにとっての初めての実質的なトップ組織であるということができるだろう。このアドバイザリー・コミッティはダイエー内部出身の生え抜きの若手社員を抜擢し、そこでの論議を活かしてリストラクチャリングをさらに推進させようとするものだった。そこでは、「三ー四ー五作戦」をさらに推進すべく、大型店に支配人制を導入し、地域事業本部への思い切った権限の委譲など、現場主導型の営業体制への移行が積極的にすすめられていった。

構造改善第一次三カ年計画の次には構造改善第二次三カ年計画がすすめられ、ここでは連結黒字の定着化、利益体質の確立、および四セクター事業基盤の確立がテーマとして提示された。そして、そこでは「三ー四ー五作戦」につづく具体的な施策である「V革」が実施されたのである。この「V革」は、V字型に業績を回復させ、グループ企業としての体質強化をはかるために、在庫、ロス、および売価変更をさらに減少させていくとともに、交差比率を向上させようとするものだった。このような「V革」による取り組みの結果、3期連続で進んでいた売上高の低下は食い止められることになる<sup>49</sup>。そして、1986年にはこの「V革」を担ってきたアドバイザリー・コミッティは解散し、代わって経営戦略

---

<sup>47</sup> 丸山（1987）。

<sup>48</sup> 田原（1987）。

<sup>49</sup> 丸山（1987） p. 59。

会議が設置された。この経営戦略会議は、中内功氏を議長、河島氏を副議長、中内潤氏を委員長として、かつてのアドバイザー・コミッティのメンバーを中心とする8名のジュニアボードによって構成され、月に四回開かれた。この経営戦略会議では、グループ全体の戦略策定と戦略決定がおこなわれ、社長の中内功氏がメンバーとして再び参加することになった。また、この経営戦略会議の下にはSBU（strategic business unit; 戦略経営単位）長総会や、経営会議などの各種の会議体が連なっていた。

1987年からは構造改善第三次三カ年計画がすすめられ、その後、経営戦略会議はダイエーのトップ組織として、1991年にグループ経営政策会議（7名）に発展した。そして1993年には、16名の取締役が新たに設けられたグループ経営政策会議の理事会に参加した。この理事会に加わるために、5名の常務コアメンバーをはじめとして、数多くの中心メンバーが取締役を退任した。しかしながら、このグループ経営政策会議も1995年の阪神大震災以来開かれなくなったようである。その結果、結局ダイエーにおけるトップ・マネジメント組織は、取締役会のみとなった。

#### 4.2.2 絶対的なトップ・マネジメント特質の推移

次に、両社のTMTにおける絶対的な特質の推移を確認する。ここでもまた、両社の成功と失敗が顕著になった1980年ごろ以降に注目がなされる。TMTメンバーの変遷は、当該企業のイベントと密接な関係を持っていると考えられる。それゆえ、既に確認してきたイベントの概要を意識しながら、TMTメンバーの変遷をより詳細なイベントとともに確認する。このような作業をとおして、なぜデモグラフィ指標の推移がそのようになったのか、という原因にも注意を払うことをもくろんでいる。

既に議論してきたように、われわれはTMTにおいて他のメンバーとは異なる役割を演じている社長に焦点を当て、その社長と他のメンバーとの関係に注目している。したがって、メンバーの特質の平均値などを表す一般的な変数の推移は、本来の論点に直接関係し

てはない。しかしながら、社長とその他のメンバーとの関係を考察するにあたり、その関係の変遷を考察するためには、そのメンバーたちがどのように替わっていったのかを確認しておく必要がある。それゆえ、ここでは一般的なTMT特質の推移（付録2～5）を参考にしながら、メンバーの変遷を考察することにしたい。

### イトーヨーカ堂

1980年代前半頃まで、イトーヨーカ堂のトップ・マネジメントは数多くの外部経験者によって構成されていた。1980年当時のトップ・マネジメントで、外部経験がなかったのは社長の伊藤雅俊氏を除いて、常務の森田兵三氏、取締役の星操氏、同じく榊川洋栄氏の3名のみだった。この3名は大学卒業後すぐにイトーヨーカ堂の前身である合資会社羊華堂、ないしヨーカ堂に入社している。

翌1981年には、3名が取締役を退任、新たに5名が取締役となった。取締役を退任したのは専務の山田啓吾氏（元鐘淵紡績など）、常務の大川与四郎氏（元三紫など）、および関口寛快氏（元梅屋）である。一方で、新たに元日本債券信用銀行常務の平田秀章氏が常務に、安田達彦氏（元大同毛織など）、田口哲雄氏（元三井信託銀行）、高柳敏郎氏（元大洋漁業）、および工藤尋央氏（元東京インテリヤなど）らが取締役になった。退任した3名と新任の5名全てが外部経験のある取締役であるため、外部経験者比率にはほぼ変化がなく（付録2.7、3.7）、全トップ・マネジメントの人数規模が若干上昇した（付録2.1）。この全トップ・マネジメントの人数の値は翌年以降も高い値を維持している。

1980年代に入ってから、流通業界は冷夏による消費不振や円高などの要件により経営の悪化を招いていた（4.2.1）。継続的な消費不振や大型店の出店規制強化など、厳しい環境を乗り切るため、イトーヨーカ堂は1982年2月に営業力の強化に重点をおいた機構改革をおこなう。ここでは、単品管理の徹底など、営業力の強化を推進する業務改善プロジェクトがおこなわれ（4.2.1）、それを担う業務改善委員会は、社長の伊藤氏を除く経営幹部によって構成された。この業務改善委員会のリーダーには、セブンーイレブン・ジ

ヤパン社長でもある常務の鈴木敏文氏が起用され、常務の森田氏とともに運営の中心となった<sup>50</sup>。また、同年トップ・マネジメントでは、六本部制から営業本部、業務本部、総務本部、開発本部の四本部制への変更や営業本部の新設、オペレーションサポート部を新設など大規模な改革がおこなわれた。このような中、1982年に取締役を退任した者はなく、5月には新たに藤林美津雄氏（元中山鉦山）、遠藤明憲氏（元東京吉川商店）、中村正夫氏、および小林功氏（元ニチイなど）の4名が取締役となった。このうち、中村氏は大卒後すぐにイトーヨーカ堂に入社しており、残りの3名が外部経験者であった。新たに4名の取締役が増え、退任者がいなかったことにより、全トップ・マネジメントの人数が拡大した（付録2.1）。また、同年常務の田村氏が、1981年に関連会社であるデニーズ・ジャパンの社長となり、常務から取締役になったため、常務コア規模が若干縮小している（付録3.1）。しかし、同年の機構改革による取締役構成への大きな影響は見られなかった。

1982年に始まった業務改善プロジェクトの一環として、イトーヨーカ堂では店舗などのOA化を急速に進めるなど、積極的な業務改善を試みた。ホストコンピューターの設置により、そこに売上高、在庫量、粗利益率、人事情報などの経営情報が入力され、各部門がプログラム言語を使ってディスプレイで検索できるようになった。また、本部と各地に分散している店舗、事業所を結ぶ情報伝送システムも構築され、1982年6月には全店にファクシミリが導入された。このようなOA化によって、商品発注、売上高などの経営情報が店舗と本部の間で瞬時に伝わるようになり、短時間で全社員のコンセンサス作りが進められる体制が形作られた<sup>51</sup>。これらをはじめとする業務改善によって、業務改善プロジェクトが開始された翌年の1983年2月には最高益を記録、同年8月の中間決算では経常利益128億円（前年同期比51.3%増）の好成績をあげるなど、イトーヨーカ堂の経営は改善しつつあった。また、同年にはダイエーなどに続く百貨店事業への本格的参入をはたすため、春日部へのヨークマツザカヤの出店決定をおこなうなど、新規事業分野への積極的な展開も見られた。このような中、同年に取締役を退任したのは片桐義一氏

---

<sup>50</sup> 小倉（1994）pp.26-27。

<sup>51</sup> 日経産業新聞1983年10月21日付。



(元富士ゼロックス)、和知満夫氏の2名で、このうち和知氏は内部出身者だった。一方で、同年5月には2名の取締役が新たに加わった。すなわち、2月にサービス総括マネジャー兼カウンタービジネス部総括マネジャーになっていた岩瀬功氏(元日本エヌ・シー・アール)、および勤労厚生部総括マネジャーとなった井出勇夫氏(元東海電極製造)の2名である。さらに、5月の人事では新たに3名が取締役から常務に昇格し、財務室長で総務本部長兼システム室長の山本卓司氏、人事室長で業務本部長の舛川洋栄氏、および経営政策室長兼業務開発室長の佐藤信武氏が新たに常務となった。これらの結果、常務コア規模が拡大するなどの変化を確認ことができる(付録3.1)。しかし、これらの人事からは同年のイベントとの直接の関連を見出すことはできない。

1984年には、イトーヨーカ堂は積極的な新規事業への進出を見せ、米国企業と業務提携して発足したオッシュマンズ・ジャパンや、百貨店事業のロビンソン・ジャパンを設立するなどした。また、POSシステムの本格的な導入を決定するなど、業務改革にも積極的な姿勢を見せている。さらに、同年には売上高が1兆円台に到達する見込み<sup>52</sup>になり、業績も好調となった。また、同年2月にはオッシュマンズジャパン・プロジェクト・チームなどを軸に、専門店、スポーツレジャーなど新規分野の強化を狙う大幅な人事異動がおこなわれた<sup>53</sup>。これと同時に、販売事業部の五ゾーンから七ゾーン体制への変更や、人事政策プロジェクトといった各種プロジェクトの立ち上げなど、積極的な機構改革もおこなわれた。このような中で、同年に退任した取締役はなく、新たに物流事業部長の太平国彦氏のみが取締役となった。また、衣料事業部長の小原芳春氏(元東レ)が取締役から常務に昇格した<sup>54</sup>。ここでも、さまざまなイベントに対応して人事・機構改革がおこなわれているが、人そのものの大幅な入れ替えはおこなわれなかったといえることができる。

1985年にも、引き続き業務改善プロジェクトが積極的に展開され、同年11月には

---

<sup>52</sup> 日本経済新聞1984年10月18日付。

<sup>53</sup> 日経産業新聞1984年1月25日付。

<sup>54</sup> イトーヨーカ堂で、有価証券報告書の役員の略歴欄に担当部門が記載されるようになるのは1984年2月期のものからであるため、それ以降の情報に関して担当部門を明記することにする。

前年に導入を決定していたPOSシステムが全店に配置され稼働するなどした。また、自己資本比率が50%を越える<sup>55</sup>など、業績面でも好調な状態を継続した。このような中で、5名の取締役が退任し、新たに2名が取締役となった。退任したのは、常務で総務本部長の山本卓司氏（元蝶理）、取締役相談役の長岡喜法氏（元太田興業）、取締役相談役で元東横食品工業専務の山本春樹氏、取締役相談役で元日本債券信用銀行常務の平田秀章氏、および取締役の安田達彦氏（元大同毛織）らである。一方で、新たに経営開発部長の逸見敏江氏とオペレーションサポート部長の埴昭彦氏が取締役となった。これらの人事の結果、全トップ・マネジメントの外部経験者比率が減少し（付録2.7）、内部出身者が若干増加した。

その後、イトーヨーカ堂のTMTでは著しいメンバーの入れ替わりはなかったようだが、1988年には若干のTMT構成の変更が見られた。同年、イトーヨーカ堂ではヨークマツヤとの提携を解消するなどしている。イトーヨーカ堂のTMTでは5名の取締役が退任し、新たに取締役となった者はいなかった。退任したのは、ステップス常務を兼任していた伊藤昭氏（元いづみや）、ヨークマート社長を兼任していた星操氏、ヨークマツザカヤの取締役支配人を兼任していた藤林美津雄氏（元中島鉱山）、オッシュマンズ・ジャパン専務を兼任していた岩瀬功氏（元日本エヌ・シー・アール）、および中原禮人氏（元蝶理）である。このうち4名が関連会社との兼任をしていることから、兼任先に専任となった可能性が高い。また、退任した5名は全て取締役で、常務以上のメンバーに退任者はいなかった。このような人事により、イトーヨーカ堂のTMTでは全トップ・マネジメントの人数規模が縮小（付録2.1）した他、退任者に外部経験者が多かったために、全トップ・マネジメントの外部経験者比率が低下する（付録2.7）などした。

また、翌1989年にも若干のトップ人事がおこなわれ、岩瀬眞義氏（元鈴木洋酒店）が退任したほか、新たに4名が取締役となった。新たに取締役となったうち、伊藤裕久氏（元東京急行電鉄）は社長である伊藤雅俊氏の実子である。伊藤裕久氏の他にも、齋藤力

---

<sup>55</sup> 日本経済新聞1985年4月5日付。

丸氏、八百清氏（元木村デザイン事務所）、谷村直治氏（元子供服製造卸業チャーム）が新たに取締役となった。このような人事によって、メンバーの若返りがはかられ、全トップ・マネジメントの平均年齢（付録 2.2）や平均取締役歴（付録 2.4）が下降するなどした。

## ダイエー

ダイエーは創業以来、ほとんどが外部出身の役員によって構成されるトップ・マネジメントによって経営をおこなってきた。ダイエーは1957年のダイエー第一号店、1958年の三宮店をはじめとしてチェーン・ストア化をすすめていった。このように急成長をとげていくダイエーにとって経営を担う即戦力は必須だったが、創業間もないダイエーにとって、そのような人材を内部出身者から見つけだすことは困難だった。そのため、外部からの経験者をスカウトして経営を任せていったものと考えられる。例えば、初代の社長室長となる野村昌平氏や、後に副社長となる深坂農氏は、中内氏の直接のスカウトによってダイエーに入社したようである。

野村昌平氏は、1955年に三越に入社、後に岡田茂社長のもとで秘書課長を務めた。野村氏は岡田氏の経営手腕に尊敬の念を抱き、岡田氏の前任である松田伊三雄社長が急逝した時には、岡田氏擁立に動いたとされる。しかし、岡田氏の社長就任後、岡田氏が経営の独裁体制を固めるなかで、野村氏は岡田氏に対して非協力的になっていった。その後、1974年に、知人である雑誌編集長に中内氏を紹介されて三越を退社する。中内氏から経済的な援助を受けて半年間の猶予をもらい、1975年にダイエーに入社した。同年、ダイエーは秘書室を改組してかなり強い権限を持つ社長室を設置したが、その初代社長室長として野村氏が抜擢された<sup>56</sup>。

また、深坂氏は中堅商社の江商に入社後、主に紙パルプ部門部門を担当していた。しかし、事業の拡大による経営難に江商が陥り、兼松との合併による再建計画が進む中で、深坂氏は江商を退社したのである。その後、日本加工製紙に入社後二年間勤めたあと、19

---

<sup>56</sup> 大塚（1996） pp. 37-45。

69年にダイエーに入社する。そのころ、ダイエーは1968年に首都圏レインボー作戦を発表するなど、積極的な拡大戦略をとっていた。そのため、中内氏はグループ事業拡大のための優秀なベテランを探していたのである。とくに、企業買収にたけ、新しい事業を興すことのできる人物を必要としていたとされている<sup>57</sup>。このことは、次のような言葉からも鑑みることができる。

「事業を大きく伸ばしていくには、流通産業で育った人間だけでは限界がある。プロの人間が必要だった。新しい事業をはじめするには、メーカーに投資をして育成したり、企業同士を結びつけたり、そうした経験と実績を豊富にもった商社の人はどうしても必要だった。その点、深坂さんならやってくれるだろうと思った<sup>58</sup>。」

このようにして採用された深坂氏は、1970年に取締役となり、さまざまな関連事業への拡大に大きな役割を果たしたとされている。また、彼は人事を担当し、労働組合との信頼関係の構築のためにも尽力した<sup>59</sup>。

このような外部経験者のスカウトをとおして経営幹部の人事をおこなってきたダイエーでは、1979年に至るまで、中内氏以外の取締役は全て外部経験者によって構成されていた。しかし、ダイエーは1963年1月には西宮市に流通センターなどをあわせもつ本部社屋を完成させ、ナショナルチェーンストアをめざす体制を完了させていた。これと同時に、中内氏は千億円企業ビジョンを発表し、同年3月には全国チェーン展開の第一歩として天神店を出店して、フクオカダイエーを設立した。また同年には、このような展開に必要な人材を確保するために、大学卒業者の定期採用をはじめ、大卒一期生として18名が入社した。そして、1980年代に入るとそのような内部出身者が取締役に加わり始める。1980年には、専務取締役に商品統括本部長本部長の渋谷一三氏（元ミナト化学、

---

<sup>57</sup> 大塚（1996） p. 56。

<sup>58</sup> 大塚（1996） p. 56。

<sup>59</sup> 大塚（1996） pp. 52-70。

日邦自動車工業など)や、常務取締役で不動産事業本部長の田中武氏(元兵庫菱和自動車)、同じく常務取締役で消費者サービス室長の吉敷慎一氏(元日本ゴム)、さらに取締役にダイエーローソン(株)社長の中田安彦氏(元第一銀行、岡田屋など)、取締役に西部地区本部長の宗兼浩氏(元日本酪農協同)ら外部経験のある5名の取締役が退任し、新たに7名が取締役にになった。新任の7名のうち、消費者サービス室長の馬場禎子氏(元ダイヤモンド社)、中央地区本部長の松岡康雄氏(元丸大)を除く5名が外部経験のない内部出身者だった。その中には、1963年に大卒一期生として入社した人事統括室長の鈴木達郎氏や、大卒二期生として入社した不動産事業本部長の末武重朗氏、物的流通本部長の隠田毅氏、外食事業本部長の小崎孝哉氏、西部地区本部長の南泰行氏らが含まれていた。以上のように、1980年は外部出身の取締役に内部出身の取締役にの登用への変更と、それによる若返りがおこなわれたといえることができる。この結果、全トップ・マネジメントにおける外部経験者の数と比率は、これ以降急激に低下し始めることになる(付録2.6、2.7)。また、このような大幅な取締役の入れ替えによって全トップ・マネジメントにおける平均年齢も低下し(付録2.2)、若返りがはかられている。

1981年も、引き続き大幅な取締役の入れ替えがおこなわれた。常務で商品統括部長の橋本耕蔵氏(元白洋貿易など)、同じく常務で商品統括本部統括副本部長の服部一氏(元三信貿易)、取締役に丹波秀一氏(元高島屋飯田)、河野宏作氏(元中島工業所)、東部地区本部長の重森義登氏(元津崎洋服店など)、大型店運営本部長の寺田正明氏(元三越)、そして1980年に取締役にとなった西部地区本部長の南泰行氏ら7名が退社した。このうち、大卒二期生の南氏を除く6名が外部経験のある取締役だった。退任した7名のうち、南氏と重森氏はダイエーの関連会社へ派遣されるための退職である。1981年にダイエーは数多くの企業との提携や合併をおこなっている。1月に高島屋と提携し、8月には大量の株式を取得して提携を迫っていた十字屋をダイエーグループ入りさせ、9月には九州ダイエーとユニードが合併して新ユニードが誕生した。また、11月には棒二森屋と資本提携し、12月にはオーケーと資本提携して系列のセイフーの経営を委任した。さらに同年に

は、ダイエー子会社のサンコーと関東のスーパーチェーンであるマルエツが合併し、新マルエツが誕生している。このような中で、取締役を退任した南氏はユニードへ出向し、重森氏はマルエツへ専務として出向することになった。一方で、1976年から子会社のサンコーに出向していた大川栄二氏が専務としてダイエーに戻るなど、新たに4名が取締役となる。このうち、大川氏を含む3名に外部経験があり、大卒三期生で開発推進室提携開発担当兼営業統括本部提携開発担当の藤本敬三氏のみ外部経験がなかった。以上のように、1981年はM&Aによって獲得した企業へ役員を派遣することによる取締役の入れ替えがおこなわれた。これらのような人事の結果、全トップ・マネジメントの外部経験取締役数が減少することになる（付録 2.7）が、外部からの出戻りなども含まれるため前年度ほどの大きな変数の変化はみられなかった。ただし、1980年と1981年の2年間で、大幅な取締役の入れ替えがおこなわれた結果、全トップ・マネジメントのトップ・マネジメント交代率も高くなっている（付録 2.8）。

1981年頃まで、ダイエーは規模の拡大による売上高の上昇と、それによる規模の経済性を活かした安売りという戦略的な方向性をもっていた。そのため、プライベートブランドであるセービング商品の充実や「価格凍結運動」の拡充<sup>60</sup>、既存店の活性化<sup>61</sup>などをおこなってきた。しかし、1981年におこなわれた積極的なM&Aや提携などのように、これまでの拡大戦略によって大きくなったグループ企業をまとめる必要に迫られていたとすることができる。1981年にも、取締役に関連企業との連携を図るためにコーポレートコミュニケーション室が設立され、それを担当する取締役が3名おかれた。また、1982年1月にダイエー、ユニード、マルエツなどが参加する「オレンジ合衆国」の設立宣言をおこない、グループ連携の強化をはかった。しかしながら、2月期のグループ連結決算でダイエーグループの経常利益は65億円の赤字となり、3月にはさらに人事・機構改革がおこなわれることになった。この人事・機構改革では、営業統括本部から商品事業統括本部を分離独立、その下にソフトライン、フーズライン、ハードラインの三事業本部を

<sup>60</sup> 1981年度2月期ダイエー有価証券報告書「3. 営業の状況」。

<sup>61</sup> 1982年度2月期ダイエー有価証券報告書「3. 営業の状況」。

新設し、さらに各地域事業本部の地域開発部を開発推進室に移管するなど、グループ総合力の結集をねらった。また、5月には急拡大したグループの総合力強化のために、事業部ごとの責任の明確化をねらったCEO制、副会長制、および副社長制の導入をおこなった。そこでは、社長の中内氏が会長（商品事業統括本部長）を兼務するほか、副社長の加古豊彦氏や森口八郎氏らが副会長に、専務の入江義雄氏らが副社長になるなど、役職をもつ取締役が大幅に増大された。その結果、15名について役職が変更、そのうち新たに5名が取締役から常務へ昇格して加わり、常務コア規模は1981年の11名から17名へと増加した（付録3.1）。また、役職のある取締役の拡充によって比較的若い取締役が常務へ昇格した結果、常務コアにおける平均取締役歴が一時的に低下するなどした（付録3.4）。同年に取締役を退任したのは、営業統括本部Kマート担当の播野美和氏（元蜂メリヤス）のみで、新たに取締役に就任したのは2名だった。この2名のうち、河島博氏は、元日本楽器製造社長で、同社の生産工程の効率化による業績向上や、米国での現地生産の決断などから、業界内でも国際派経営者として手腕を認められていた。しかし、同社の会長である川上源一氏と経営路線や後継者問題で対立し、社長在任期間三年半で辞任することになる<sup>62</sup>。ダイエーでは副社長、商品事業統括本部長などとしてレジヤ部門の強化や商品の企画、開発を担当した。これらの人事の結果、常務コア規模の変化など、常務コアでの変数の変化を認めることができるが、全トップ・マネジメントでは大きな変更はなかったといえる。

1981年から1982年にかけておこなわれた、関連企業の連携強化といったグループ戦略の展開にもかかわらず、1983年にもダイエーは2月期のグループ連結決算で118億円の赤字を出し、昨年に続いて赤字を増大させてしまう。また、同様にダイエー本体でも、前年の98億円から62億円へと大幅に当期純利益を減少させている（付録1.4）。ダイエーは本体のスーパー業務によって拡大戦略を支えてきたが、全162店舗のうち約70%に当たる113店舗が前年実績を下回っている。これは、昭和40年代後半に集中

---

<sup>62</sup> 日本経済新聞1982年4月23日付。

して大量に出店されたダイエーの中核といわれてきた店舗が、店舗の老朽化や立地条件の変化などによって急速に営業力を落とし、ダイエー本体の不振につながって、前年実績割れをおこしたためであるとされている<sup>63</sup>。このように、ダイエー本体の営業力を立て直すために、1983年にはさらに大幅な機構改革を実施することになる。ここでは、河島氏を中心としたメンバーによる構造改善第一次三カ年計画がおこなわれ、中内氏を除くメンバーによって構成されるアドバイザー・コミッティがその中心的役割を果たした。これらの結果、これまで中内氏の拡大戦略によって増大してきた関連企業や事業が整理され、それまでの中央集権的で本部主導型の販売体制から地域主導で現場主導型の販売体制へと経営方針の全面転換がおこなわれた。まず、3月には7つの地域事業本をそれぞれ一つの独立した会社とみだてて、商品仕入れや店舗運営などの権限を各地域本部に大幅に委譲するなど、本部、地区、課などを削減して組織を簡素化し、本部人員の削減をはかった。また、新たに取締役として就任するものはいなかった。一方で、グループ建て直しのために社外へ出向した4名を含んで7名が取締役を退任した<sup>64</sup>。このうち、副社長の大川栄二氏（元三井物産など）は2月に業務提携した丸興に会長として出向し、常務で商品事業統括本部兼ソフトライン事業本部長の長岡隆之氏（元三越）はオ・プランタンの副社長として出向、常務で顧客サービス推進事業本部長の木谷二平氏（元大日本紡績）はダイエーリース社長に、さらに常務で業務室長の三浦正博氏（元大日本紡績）はクラウン副社長に出向することになった<sup>65</sup>。このような人事の結果、より上位の取締役が関連会社に派遣されたことによって常務コアの規模が急激に減少し（付録 3.1）、同様に全トップ・マネジメントの人数規模も減少している（付録 2.1）。また、退任した7名全てが外部経験のある取締役であったため、全トップ・マネジメントにおける外部経験者比率が減少した（付録 2.6）。

---

<sup>63</sup> 日本経済新聞1983年8月1日付。

<sup>64</sup> このうち、専務でスペシャルティストア事業本部長の内山昭七郎氏（元江商）とコーポレートコミュニケーション推進室副室長の柴崎菊雄氏（元エッソ石油）らは退任、常務で業務サービス事業本部長の丹波秀一氏（元高島屋飯田）は監査役となった。

<sup>65</sup> 三浦氏はクラウンに出向するが、同年7月に河島氏を中心とするリストラクチャリングによるグループ企業の整理の一環としてクラウンから撤退したのを受けて、8月には退任している。



これらのように、1982年には中内氏によってグループの総力を結集しようとするグループ戦略が展開されたが、1983年にはダイエー本体の営業力低下をうけて、河島氏を中心としたメンバーによる構造改善第一次三カ年計画がおこなわれ、グループ企業の整理・縮小や、ダイエー本体の営業力回復がはかられた。ここでは、中内氏による方向性とは異なった形で河島氏が企業のリストラクチャリングをおこない、それによる戦略の変更を受けてトップ・マネジメントの人事も変更されたということができよう。このようなトップ・マネジメント人事の結果、1982年におこなわれた人事は一時的なものとなり、1983年からは新たな方向でトップ・マネジメントの構成が変化することになった。

1984年には、1983年から開始された構造改善第一次三カ年計画を受けて、営業改善、経営革新をよりきめ細かくおこなうための体制づくりがおこなわれた。そのため、1982年に導入された副会長制などの制度を廃止し、最高顧問制をしくことで経営全般から社長を補佐する仕組みが形作られた。同年に取締役を退任したのは副社長の牧原孝雄氏（元神果神戸青果）のみで、新たに5名が取締役に就任した。このうち、外食第一事業本部長兼外食第二事業本部長の日高一雄氏（元三菱商事）を除く4名が内部出身者である。また、営業企画本部長になった奥谷誠一氏は大卒2期生で、近畿事業本部長となる平山敬氏は大卒3期生、営業企画本部副本部長となった中内潤氏は、社長の中内功氏の長男である。さらに、奥谷氏、平山氏、中内氏とフーズライン事業本部長となった川一男氏の4名は、1983年に始まった構造改善第一次三カ年計画や、その具体的施策としての「三一四一五作戦」などにおいて中心的役割を果たしたアドバイザー・コミッティのメンバーである<sup>66</sup>。アドバイザー・コミッティでは、河島氏によって内部出身の若手幹部が抜擢され、積極的な議論を通じた意思決定がおこなわれた。つまり、これらの人事は業績の回復を狙うリストラクチャリングの一環としておこなわれたといえる。このような人事の結果、全トップ・マネジメントでの外部経験者比率は引き続き減少し（付録2.7）、全トップ・

---

<sup>66</sup> アドバイザリー・コミッティはこの4名以外に、リーダー役の河島氏、1980年に取締役となった大卒一期生の鈴木氏、1981年に取締役となった大卒三期生の藤本氏、1986年に取締役となる高木邦夫氏、および楠井義元ら9名によって構成されていた（田原、1987）。

マネジメントの人数規模が拡大する（付録 2.1）などした。

1985年には、1984年に導入された最高顧問制度によって最高顧問となった加古豊彦氏（元川崎製鉄）と森口八郎氏（元通産省など）<sup>67</sup>の2名が退任した。また、副社長の越智琢一氏（元神果神戸青果）は1981年に提携してグループ入りした十字屋の社長となり、それに専念するために取締役而降格している。また、かつてダイエーの取締役で、第一ホテルの専務となっていた深坂農氏が副会長として復帰している。これらの人事の結果、常務コア規模が減少するなどした（付録 3.1）。

1983年以降3期にわたってグループ連結決算で赤字に陥っていたダイエーは、いわゆる「V革」によって1985年には黒字に転じ、1986年にはそれらの改革を推進してきたアドバイザリー・コミッティが解散、代わりに経営戦略会議が開設された。同年、トップ・マネジメントでは、専務で財務経理室長の吉川渉氏（元大日本紡績）、財務経理室副室長の荒木進氏（元羽幌炭鉱鉄道）、および1985年に十字屋社長となった越智琢一氏の3名が退任した。このうち吉川氏は1984年に丸興の監査役に、荒木氏は1985年にダイエー投資顧問社長に、越智氏は1985年に十字屋の社長となっていた。この人事は、これらの役職を兼任する取締役を関連会社の経営再建に専念させるものであると考えることができる。また、同年に新たに6名が取締役となっている。このうち2名は外部経験者で、専務となった池田徳三氏（元通産省など）は1985年に退任した森口氏（元通産省など）の代わりに行政との橋渡しとして渉外担当に、薩摩嘉弘氏（元高島屋）は百貨店事業の経営再建のためにデパートメントストア事業担当になった。一方で内部出身の4名のうち、業務企画室長となった高木邦夫氏はアドバイザリー・コミッティのメンバーであり、国際事業室長（1986年1月開設）となった佐々木孝良氏の登用はグループの国際化に対応したものだと考えられる。

また、常務コアでは初めて内部出身者が登用された。1985年まで、常務コアは中内氏を除いて全て外部経験者のみによって構成されていた。しかし、1986年には内部出

---

<sup>67</sup> 退任後、森口氏は通産省中小企業事業団理事長に就任した。

身の取締役3名が常務コアに加わることになる。この3名は、1980年に取締役となっていた鈴木達郎氏、同じく1981年に取締役となった藤本敬三氏、1984年に取締役となった中内潤氏である。彼らは、アドバイザリー・コミッティのメンバーとして、既にダイエーの再建に取り組んできていたメンバーである。

これらの人事は、グループ関連会社の経営再建のための退任と外部からの人材の起用、および役員若返りと生え抜き社員の起用がねらい<sup>68</sup>であったようである。このような人事の結果、全トップ・マネジメントの人数が拡大し（付録2.1）、外部経験者比率（付録2.7）が減少した。また、特に常務コアでは平均取締役歴が低下するなどした（付録3.4）。

1987年には、副会長で二水会・オレンジ合衆国担当兼渉外・広報担当の戸田隆氏（元大日本紡績）、常務取締役で監査室長の長岡芳雄氏（元三井製糖）、および最高顧問の入江義雄氏（元白洋貿易）の3名が退任した。長岡氏はこのあと監査役になっている。一方で、新しく取締役となったのは広報室長となる田辺壽氏（元三越）の1名で、彼は関連会社のオ・プランタンや中合などの社長を歴任してきた。これらの人事によって、外部経験者比率が減少し（付録2.7、3.7）、常務コア規模が減少する（付録3.1）などしたが、全体的には大きな変化は見られなかったといえる。

これまでで、ダイエーは「V革」などをおとしたリストラクチャリングをはかり、経営の再建をおこなってきた。そして、1986年にはグループ連結決算で黒字に転じ、アドバイザリー・コミッティの解散と経営戦略会議などが開設された。アドバイザリー・コミッティは社長である中内氏を除くメンバーによって構成されており、河島氏を中心に運営されてきた。しかし、経営戦略会議には中内氏が復帰して河島氏は副議長となり、再び経営の中心は中内氏に戻ったようである。

「役割が終わった…、そう理解していただいて結構です。あの時期（82～84）は、いわば非常事態で、それこそ火事場のバカ力が必要だった。しかし、いまや企業とし

---

<sup>68</sup> 日経産業新聞1986年4月25日付。

て平常飛行、水平飛行に戻ったわけで…、それに人材も育ったし、グループ・マネジメントのシステムもできて、新たな進撃の絵を描くのは社長の仕事で、それを補佐するのは後継者である専務の役割…。」(河島氏へのインタビューより<sup>69</sup>)

また、1987年には構造改善第三次三カ年計画が開始され、そこでは連結黒字の拡大、四セクター構想など新たな方向性が示されている。四セクター構想は、ダイエーが総合生活文化情報提案企業集団を目指すために、本業のリテイル事業を中心に、サービス、ファイナンス、ディベロッパーの各事業分野に区分けして、それぞれの専門分野で利益を追求しようとするものである。そして、この中枢機関として経営戦略会議があり、そこでグループ全体の総合的な方針が決定される。また、1987年からの5カ年計画で営業から人事管理に至る総合的な情報ネットワーク構築に乗り出すなど積極的な姿勢をみることができる。これらのように、グループ連結赤字を契機とする経営再建策は一段落し、リッカーの再建支援を決定(1987年)するなど再び拡大戦略をとる傾向も見られる。このような中で、1988年には新たに4名の外部経験者が取締役となった。専務となった田口和巳氏は大蔵省などでの経験があり、税制改革担当や大蔵省・銀行などとの折衝役として登用された。また、樫山副社長の角本章氏は、四セクター構想実現のため、ソフトラインを担当するソフトライン商品本部長として登用された。野村コンピュータシステムなどでの経験がある高月敏晴氏は、イトーヨーカ堂に遅れをとっている情報システムの整備のためにシステム開発推進本部長として登用された。元ヤクルト本社取締役の廣瀬正弘氏は、ヤクルトで無店舗販売を担当しており、ダイエーにおける無店舗販売部門の指揮のため、ダイレクトマーケティング事業本部長として登用された。さらに、フランチャイズ担当として大卒三期生の大高弘氏が、FC・提携店推進本部長に就いた。一方で、退任した取締役は奥谷誠一氏の1名である。これらのように、新たな戦略的方向性にもとづいて、適切な人材を獲得するために外部経験者を登用したということができよう。これらの人事の

---

<sup>69</sup> 田原(1987)。

結果、全トップ・マネジメントの人数が拡大する（付録 2.1）とともに、外部経験者数（付録 2.6、3.6）が増大した。

1988年に引き続き、1989年にもグループ企業の経営再建の取り組みがおこなわれる。1月には人事・機構改革で、グループ運営強化の一環として、役員の兼務を減らし、各事業部門の責任体制を明確にした。そのなかで、取締役が担当する役職には地域を担当するリージョン担当と、グループ全体の経営を担当するグループ担当などがおかれ、グループ経営とダイエー本体の経営が分離された。同年に新しく取締役になったのは、4名の内部出身者と4名の外部経験者の計8名である。ADS<sup>70</sup>事業担当には元西友常務の豊島俊逸氏が登用され、同年5月には棒二森屋の取締役となるなど百貨店業務の強化のためにスカウトされたことがうかがえる。また、ホテル担当には元第一ホテル常務の作古貞義氏がスカウトされ、ホテル事業の経営を担当した。他に、秘書室長には小樽雅章氏（元暮らしの手帖社）がつき、越智琢一氏が十字屋社長を退任して最高顧問としてダイエーに復帰した。このように、外部経験者のスペシャリストを専門担当分野に配置する人事がおこなわれた、ということが出来る。一方で、内部出身者の4名は全て大卒定期採用による人材で、うち3名はグループ事業に関連する役職についている。大卒二期生の長岡惟行氏はグループロジスティックス担当兼システム推進本部長に、大卒三期生の佐々木博茂氏はグループ商品開発担当に、大卒五期生の大原保雄氏はグループ営業企画担当兼営業企画本部長（1月）およびFC本部長（5月）となり、大卒七期生の蓮見敏夫氏だけがグループ担当なしの計画管理本部長となっている。また、他にグループ事業を担当したのは内部出身者の高木邦夫氏、清家弘直氏、末武重郎氏、鈴木達郎氏らと、元檜山で常務の角本章氏である。グループ担当の8名のうち7名が大卒定期採用による内部出身者でしめられている。これらのことから、グループ全体の経営を担当する担当には内部出身者を配置する人事がおこなわれたということが出来る。このように、同年の人事からは各部門の専門的な経営にはスカウトによるスペシャリストをあて、グループ全体を取り仕切る担当には内部出身

---

<sup>70</sup> 「アドバンスド・デパートメントストアーズ・オブ・ジャパン」の略である。

者をあてるという方向性を確認することができる。

1990年の人事では、とくに大きな変化は見られない。同年に取締役を退任した者はなかった。新たな変更としては、1980年にダイエーに入社、翌年にダイエー関連会社のビクトリア・ステーション・ジャパン代表取締役に就任していた藤井次郎氏（元日興証券）が取締役に就任したことのみである。彼は、1986年にダイエーのレストラン事業本部長になっていたが、1988年に解任されてビクトリア・ステーション・ジャパンの社長専任になっていた。

1991年には、4名の取締役が退任し、新たに2名の取締役が加わった。退任した4名のうち、小崎孝哉氏と平山徹氏は内部出身者で、日高一雄氏（元三菱商事）と豊島俊逸氏（元西武百貨店など）は外部出身者である。平山氏は1987年からグループ関連会社であるユニードの社長となり、1990年度には同社を八期ぶりに復配へと導いた。平山氏はダイエーの取締役を退任し、同じくグループ関連会社の十字屋の社長になる予定だったが辞退し、退社している。また、この年に北海道ダイエー専務から新たにダイエー取締役となった亀山博光氏が平山氏に代わってユニードの社長となっている。日高氏は、ビッグボーイ・ジャパンやキャプテンクックの社長を歴任した後、ダイエーのファーストフーズ事業本部長とともにウェンコ・ジャパンの社長を兼任していたが、1988年にファーストフーズ事業本部長を退任している。豊島氏は、1989年に取締役入りしているが、2年で退職している。

新たに取締役となったのは、亀山氏の他に高橋八太郎氏（元埼玉県県税事務所など）で、彼はダイエーの関連会社であるマルエツの社長である。マルエツは1981年にダイエーと合併しているが、その後も社長は高橋氏が務めるなど一定の独立性は保っていたようである。例えば1987年に、当時会長であった高橋八太郎氏は、ダイエー出身である渋谷一三社長を副会長とし、再び社長を兼務している。しかし、1980年代終わりには、不動産会社の秀和による流通関連企業の株式買い集めに関連して、マルエツとダイエーの関連はより強くなる。秀和の社長である小林茂氏は、中堅スーパーの「合従連衡構想」を掲

げ、忠実屋やマルエツなどの流通関連企業の株を買い集めた。しかしながら、最終的には資金難に陥り、ダイエーによる金融支援を受けることになる。その結果、1991年にはダイエー秀和からマルエツ株を獲得し、ダイエーのマルエツに対する持ち株比率が大幅に高まることになる(4.2.2)。このような経緯の後、1991年にマルエツ社長である高橋氏はダイエーの取締役になっている。また、常務から取締役となった角本章氏(元檜山株式会社・副社長)は、1988年に取締役になった翌年に常務取締役となっていた。しかし、平山氏が十字屋の社長就任を辞退したために、代わりとして十字屋社長となっている。以上の結果、ダイエーのトップ・マネジメントでは常務コアの人数規模や、常務コアにおける外部経験者比率が上昇するなどした(付録3.1、3.7)。

1992年には、池田徳三氏(元通産省など)と越智琢一氏(元神果神戸青果株式会社)の2名が退職し、井上正氏(元通産省)と谷島茂之社長(元西武百貨店など)の2名が新たに取締役になっている。井上氏は入社後と同時に専務となっている。また、谷島氏は1991年5月に忠実屋の社長となっていたが、秀和への金融支援の担保として忠実屋の株式がダイエーに譲渡され、同年12月に忠実屋はダイエーと資本および業務提携に関して基本合意している。このような結果、同年には常務コアにおける平均年齢が下降する(付録3.2)など、若干の推移の傾向が見られた。

1991年から1992年にかけては、ダイエーのトップ・マネジメントにおけるデモグラフィックな推移に関して急激な変化は見られなかったが、1993年には大幅な人事の変更がおこなわれる。同年、鈴木達郎氏、藤本敬三氏、作古貞義氏(元第一ホテル)、田邊壽氏(元三越)、深坂晨氏(元江商株式会社)、松岡康雄氏(元株式会社丸大)、隠田毅氏、佐々木孝良氏、薩摩嘉弘氏(元高島屋)、馬場禎子氏(元ダイヤモンド社)、小樽雅章氏(元暮しの手帖社)、蓮見敏男氏、角本章氏(元檜山株式会社)、小浜裕正氏、高月敏晴氏(元日本電信電話公社)、亀山博光氏の16名が取締役を退任している<sup>71</sup>。退職者のうち、外部

---

<sup>71</sup>日経産業新聞(1993年4月21日付)などによれば、グループ経営政策会議理事会のメンバーとなるために退職する取締役は16名とされているが、本研究で用いた有価証券報告書によるデータからは13名の取締役退任が確認された。

経験者は9名で内部出身者が7名だった。角本氏は、グループ関連会社の十字屋社長だったが、業績回復を達成できず一期二年で隠田氏と交代となり、ダイエーの取締役も退職している。一方で、隠田氏は社長就任と同時にダイエーの取締役にになっている。これらの退任者は、同年5月に設置されたグループ経営政策会議理事会のメンバーとなっている。グループ経営政策会議は、1991年に7名のメンバーによって構成された組織で、経営戦略会議に引き続いて設置されている。これを発展させたものがグループ経営政策会議理事会で、グループ全体の戦略策定期間として設置された。他方で、新たに取締役にとなったのは、玉置富貴雄氏、若尾鉄志郎氏、藤原謙次氏、岩谷堯氏の4名で、全て内部出身者で40歳代である。また、新たに常務コアメンバーとなった者はいなかった。

これらのような人事の結果、全トップ・マネジメントおよび常務コアの規模（付録 2.1、3.1）や外部経験者比率（付録 2.7、3.7）は急激に減少し、全トップ・マネジメントの平均年齢が下がるなどした（付録 2.2）。

1994年にダイエーはグループ関連会社であった忠実屋、ユニードダイエー、ダイナハの3社と合併をおこなった。これにともなって、いくつかのトップ・マネジメント人事がおこなわれている。取締役を退任した者は、この年にはいなかった。他方で、新たに取締役にとなったのは、亀山博光氏、遠藤孝氏（元長崎屋など）、友納宏氏（元株式会社渕上など）、渕上和敏氏（元渕上など）、茂木達四郎氏（元忠実屋など）、林克巳氏（元忠実屋など）、松本太郎氏（元忠実屋など）、堀場勝英氏の8名である。亀山氏は1994年にグループ経営政策会議理事となって取締役に退任していたが、1年で取締役に復帰している。遠藤氏は合併した忠実屋の専務からダイエー入社とともに常務となっている。茂木氏、林氏、松本氏の3名も忠実屋の取締役である。また、友納氏、渕上氏はユニードダイエー出身者である。堀場氏はダイエー内部出身者であるが、ユニード取締役や忠実屋取締役に歴任してきた。また、3名のメンバーが取締役に移動している。藤井次郎氏と佐々木博茂氏は常務から取締役にとなり、藤井氏はその後マルエツ社長およびグループ経営政策会議理事となるなどしている。逆に、谷島茂之氏は取締役に副社長へ昇格している。この



ように、この年のトップ・マネジメント人事は、4社合併の影響による新任取締役の増加に特徴づけることができる。この結果、1993年に下降したトップ・マネジメントにおける規模は逆に拡大（付録2.1、3.1）し、外部経験者数（付録2.6、3.6）も増加している。また、全トップ・マネジメントにおける平均取締役歴（付録2.4）が低下し、平均非取締役歴（付録2.5）も低下している。

以上のように、1993年と1994年には大きくメンバーの変更がおこなわれている。これらと深い関連を持っているのが、1993年のグループ経営政策会議と1994年の4社合併であるということができる。

#### 4.2.3 社長－メンバー間異質性への影響

##### デモグラフィ指標の推移

次に、両社のトップ・マネジメントにおける絶対的な特質と、社長とその他のメンバーとの関係に関するデモグラフィ指標<sup>72</sup>の変遷を確認する。ここでも、両社の成功と失敗が顕著になり始めた1980年ごろ以降に焦点をあて、その時期に指標がどのように変化していたのかを考察する。ここではまず変数の推移を概観することで特徴的な推移の傾向を確認し、特に顕著な変化を抽出する。そして次項で、そのような変化がどのような背景で起こったのかを明らかにし、変化が生じる論理を検討する。

年齢異質性（付録6.1、7.1）に関しては、当初はイトーヨーカ堂の方が高い水準で推移していたが、全トップ・マネジメントで1980年に、常務コアで1986年にダイエーが逆転して以降、継続的にダイエーの値は上昇し続けている。ダイエーの値は、例えば全トップ・マネジメントで1984年や1993年、常務コアで1986年などに急激に上昇することがあり、1980年代以降イトーヨーカ堂よりも明らかに高い水準で推移している。他方で、イトーヨーカ堂は全トップ・マネジメントで1988年頃まで、常務コア

---

<sup>72</sup> この節では、社長とその他のメンバーの関係に関する特定の異質性に関して、便宜上、単に異質性の名称のみで記述をおこなう。

で1990年頃まではほぼ横ばいの推移で、1993年の社長交代を機に、両レベルのトップ・マネジメントで急激にその値を下げている。これ以降、イトーヨーカ堂とダイエーの差はさらに拡大したまま推移している。つまり、年齢異質性に関しては、継続的な横ばいの推移と社長の交代による値の低下に特徴づけられるイトーヨーカ堂に対して、ダイエーは継続的な上昇によってイトーヨーカ堂との差を拡大させていったということができる。

入社歴異質性（付録 6.2、7.2）に関しても、1980年代をとおして両社の差は拡大していったということができる。イトーヨーカ堂の値は1981年（常務コアでは1991年でも）にいったん上昇するが、その後はほぼ横ばいの推移である。一方で、ダイエーの値は継続的に上昇しており、1988年や1994年などで急激な変化を確認することができる。入社歴異質性に関しても、横ばいの推移をみせるイトーヨーカ堂に対してダイエーの値が上昇することによって、両社の差が継続的に拡大し続けているということができる。

取締役歴異質性（付録 6.3、7.3）や非取締役歴異質性（付録 6.4、7.4）に関しては、似通った傾向を確認することができる。イトーヨーカ堂に関しては、1993年の社長交代による急激な下降と、緩やかな上昇という傾向を見いだすことができる。一方で、ダイエーに関しては、継続的な上昇を認めることができる。特に取締役歴異質性に関して、両社の差は拡大する傾向にあり、その傾向は常務コアでより顕著である（付録 7.3）。これらの指標の推移も、継続的な横ばいの推移と社長の交代による値の低下に特徴づけられるイトーヨーカ堂に対して、ダイエーは継続的な上昇によってイトーヨーカ堂との差を拡大させていったとまとめることができる。

以上のように、年齢や年数に関する社長と他メンバーとの異質性指標は、ダイエーが継続的に上昇する一方でイトーヨーカ堂が横ばいの推移をすることによって、概してダイエーは継続的に高い値を維持し、両社の差は拡大してきているということができる。

次に、それ以外の異質性指標については、文理異質性（付録 6.5、7.5）に関してダイエーの方が高い値を維持していることを確認できる。継続的にイトーヨーカ堂は横ばい

し下降傾向にあり、一方でダイエーは横ばいないし上昇傾向にあるとすることができる。このような結果、全トップ・マネジメントでは1992年にイトーヨーカ堂が下降して以来ダイエーの方が高い状態がしばらく続き、常務コアでは1983年のイトーヨーカ堂の急激な下降と1984年のダイエーの急激な上昇によって両社が逆転し、それ以来ダイエーの方が高い状態が続いているとすることができる。

学問分野異質性（付録 6.6、7.6）については、一貫した発見は難しいとすることができる。全トップ・マネジメントでは1980年代以降ほぼ同レベルでの推移を両社ともがみせている。また、常務コアでは、イトーヨーカ堂の方が高い水準で推移している。特に、常務コアではダイエーで異質性が全くない（全く同質的である）時期が見られ、それによってイトーヨーカ堂の方が相対的に高い状態が続いているとすることができる。

外部経験異質性（付録 6.7、7.7）についても、一貫した傾向を見いだすことは難しいが、概してイトーヨーカ堂の方が高い値を示す時期が長いことを指摘できる。特に全トップ・マネジメントでは1980年代以降、両社とも下降傾向の中で、イトーヨーカ堂の方が相対的に高い状態が続いている。また、常務コアでも1993年の社長交代の時期に急激に下降するまで、イトーヨーカ堂の方がかなり高い水準で推移している。常務コアでは、ダイエーはむしろ横ばい傾向で、イトーヨーカ堂が下降傾向を示しているといえる。

業種経験異質性（付録 6.8、7.8）では、全トップ・マネジメントと常務コアで全く異なる傾向を確認することができる。全トップ・マネジメントでは、両社の差はほぼなく、1980年代をとおして両社とも同じような横ばいの推移を示している（付録 6.8）。一方で、常務コアに関しては、1970年代から1990年代まで一貫してダイエーの方がかなり高い値で推移しており、かつ、両社ともほぼ横ばいの推移であるといえる（付録 7.8）。

以上のように、本研究で用意された社長と他メンバーの異質性指標のうち多くで、1980年代以降概してダイエーの値が高い状態になっていることを確認できる。特に年齢や年数に関する異質性はダイエーの上昇と高い値での推移を確認することができた。また、

常務コアにおける文理異質性や、同じく常務コアにおける業種経験異質性でも、ダイエーで高い値の水準であることが確認できた。一方で、逆の発見もなされた。外部経験異質性や、常務コアにおける学問分野異質性では、イトーヨーカ堂の方がむしろ高い水準で推移していた。次項では、このような発見事実にもとづき、それらの推移の背景にどのような人事やイベントがあったのかを考察する。

### 値の変化とその背景

次に、前項で確認されたような値の変化が、どのような背景の中から生じてきたのかを考察する。このような取り組みによって、われわれは値の変化が生じる論理を見出そうとしている。

社長とその他のメンバーとの間における全トップ・マネジメントの年齢異質性（付録 6.1）は、1970年代をとおしてイトーヨーカ堂のほうが高い値で推移していたが、1980年ごろを境にダイエーが逆転し、より高い値で推移している。とくに、ダイエーは1980年と1984年、及び1993年に急上昇し、イトーヨーカ堂との差を広げ続けている。また、常務コア（付録 7.1）でも1986年にダイエーが急上昇してイトーヨーカ堂を逆転して以来、イトーヨーカ堂を上回る状態が続いている。一方で、イトーヨーカ堂もゆるやかな上昇傾向にあるが、1993年の社長交代を機にその値を急激に低下させている。

ダイエーでは1980年に、外部出身の取締役から内部出身の取締役へと、取締役に登用する人材が変更されはじめ、同時に役員が若返りがはかられた。これは、1963年から開始された大学新卒者の採用の結果、内部出身の人材が育成されてきたことによるものである（4.3.2）。また、1984年には1983年から開始された構造改善第一次三カ年計画を受けて、最高顧問制の導入などによりトップ・マネジメント制度の変更がおこなわれた。この中で、新たに取締役にになった5名のうち4名は、構造改善第一次三カ年計画で中心的な役割を演じたアドバイザー・コミッティのメンバーである。彼らは、その中心

人物である河島氏によって抜擢された内部出身の若手幹部だった(4.3.2)。また、常務コアでも1986年から内部出身者が採用されるようになる。1985年までは、中内氏を除いて全ての常務コアメンバーは外部経験者であったが、1986年に初めて3名の内部出身者がメンバーに加わる(4.3.2)。これらのトップ人事の結果、ダイエーの平均年齢(付録2.2、3.2)は、1980年と1984年に急激に下降している。そしてこれにより、社長との年齢格差が広がり、年齢異質性が上昇したと考えられる。

また、1993年にダイエーの年齢異質性はさらに上昇していることを確認することができる。この値の上昇は、社長交代によって値を急激に下げているイトーヨーカ堂と対照的で、これ以来両社の差はかなり広がっている。ダイエーでは同年、急激に拡大しつつあるグループ全体の戦略策定機関としてグループ経営政策会議理事会を発足させている。そして、ダイエーの16名の取締役が退任してこのメンバーとなっている。この結果、数多くのメンバーの退職により、人数規模や外部経験者比率などが急激に下降している(付録2.1、3.1、2.7、3.7)。そして、平均年齢は常務コアではほぼ横ばい、全トップ・マネジメントではむしろ下降している(付録2.2、3.2)。平均年齢は、メンバーの交代がなければ1歳ずつ上昇していくと考えられるが、横ばいなし下降の傾向は社長である中内氏との年齢ギャップが上昇するように作用すると考えられる。実際に、ダイエーにおける社長と他メンバーとの間の年齢異質性は特に全トップ・マネジメントで上昇している(付録6.1)。

これらのことから、ダイエーでは新卒採用の内部出身者の育成に伴う若手の抜擢や、業績不振に対する改善計画においておこなわれた河島氏による若手幹部の抜擢、及びグループ拡大にともなうグループ経営政策会議理事会という新たな組織の設置などの影響によって、外部経験者比率や平均年齢の推移に変化がもたらされ、その結果として年齢異質性が断続的に上昇していたということができる。また、イトーヨーカ堂での社長交代による年齢異質性の急激な低下(逆にダイエーで社長が交代しないことによる、その値の継続的な上昇)も指摘することができる。

一方で、イトーヨーカ堂では1989年に年齢異質性が急激に上昇している。同年、イ

イトーヨーカ堂のトップ・マネジメントでは4名の新たなメンバーが加わったことによるメンバーの若返りがはかられた。その中で新たにメンバーとなった伊藤裕久氏（元東京急行電鉄）は社長である伊藤雅俊氏の実子であり、36歳でメンバーとなっている。特に伊藤氏の年齢が若かったことが影響して、イトーヨーカ堂の全トップ・マネジメントにおける平均年齢は急激に下降した（付録 2.2）結果、社長との年齢格差が上昇したものと考えられる。

次に、社長とその他のメンバーとの間における経験年数に関する異質性（付録 6.2、6.3、6.4、7.2、7.3、7.4）に関しては、入社歴異質性に関してダイエーで1988年や1994年などに急激に上昇していることがわかる。両社の値は、1980年代以降差が広がりつつあり、イトーヨーカ堂が横ばいなのに対してダイエーは急激な右上がり、対照的な推移を見せている。社長が継続して在職する限り、そのほかのメンバーが入れ替わるにつれて社長と他メンバーの入社歴異質性は右上がりになると考えられる。また、相対的な入社期間が短い外部経験者を取締役として採用することによっても、この値は上昇すると考えられる。ダイエーでは、1987年に開始された構造改善第三次三カ年計画が開始され、それにもとづく新たな方向性のために外部からの経験者を取締役に採用している（4.3.2）。これによって1988年頃に外部経験者の数や比率が上昇し（付録 2.6、2.7）、平均入社歴が低下した結果（付録 2.3、3.3）、社長と他メンバーとの入社歴異質性が上昇したと考えることができる。しかし、イトーヨーカ堂でも外部経験者数はダイエーに比べてそれほど少なくはなく（付録 2.6、3.6）、外部経験者比率に関してはむしろダイエーよりも高い値で推移している（付録 2.7、3.7）。このことは、イトーヨーカ堂における平均入社歴や平均取締役歴の長さに関係があると考えられる（付録 2.3、2.4、3.3、3.4）。

イトーヨーカ堂の外部経験者の多くは、入社してからしばらくした後に取締役になることが多い。例えば、1989年にイトーヨーカ堂で新たに取締役になった者のうち、外部経験者は伊藤裕久氏<sup>73</sup>（元東京急行電鉄）、八百清氏（元木村デザイン事務所）および谷村

---

<sup>73</sup> 伊藤裕久氏は、イトーヨーカ堂社長伊藤雅俊氏の実子である。

直治氏（元子供服製造卸業東京チャーム）の3名である。彼らはそれぞれ5年（伊藤氏）、21年（八百氏）、19年（谷村氏）のイトーヨーカ堂での社内経験を既に積んでおり、その後の取締役昇格である。他方で、1988年にダイエーの取締役となった田口和巳氏（元日本たばこ産業・常務取締役）、角本章氏（元檜山株式会社・副社長）、高月敏晴氏（元野村コンピュータシステム・取締役）、廣瀬正弘氏（元ヤクルト本社・取締役）の4名は、全て入社後まもなく取締役になっている。また、この4名は全て前任企業で取締役などの経験を積んでおり（イトーヨーカ堂の3名は全て取締役以上の経験はない）、トップ・マネジメントにおける即戦力としてダイエーに入社していると考えられる。特に、田口氏は入社と同時に専務取締役にになっている。

このようなことから、即戦力として社外から直接取締役になることの多いダイエーのトップ人事は平均入社歴を低下させ（付録 2.3、3.3）、その結果、社長とその他のメンバーとの入社歴異質性を高めるように働いていたということが出来る（付録 6.2、7.2）。社長以外のメンバーの平均入社歴が低下すれば、相対的に社長との格差は広がると考えられる。このことは、取締役歴異質性（付録 6.3、7.3）に関しても同様に考えることができる。特に常務コアにおいて、1986年以降、両社の差は対照的に広がっている。ダイエーで値が継続的に上昇しているにもかかわらず、イトーヨーカ堂ではむしろしばらく下降しているのである。ダイエーでは、1986年に6名が新たに取締役にとなったが、外部経験者はそのうち2名で、池田徳三氏（元通産省など）と薩摩嘉弘氏（元高島屋）である。しかしながら、池田氏は入社後まもなく専務取締役になるなど、社内での経験を積まない状態で取締役に採用されているために、内部出身の取締役（この年には新たに4名）が増加し、外部経験者比率（付録 2.7、3.7）が下がっているにもかかわらず平均入社歴（付録 2.3、3.3）はほぼ変化せず、平均取締役歴（付録 2.4、3.4）は急激に下降している。このような影響の結果、ダイエーにおける取締役歴異質性は上昇したと考えられる。

ダイエーにおいては、1994年にも入社歴異質性や取締役歴異質性が上昇している（付録 6.2、6.3、7.2、7.3）。継続的に資本提携やM&Aを繰り返してきたダイエーは、グ

ループ関連企業となっていた忠実屋、ユニードダイエー、ダイナハの3社と1994年に合併をおこなった。これにより、1993年にグループ経営政策会議理事会の設置にもなって縮小していたダイエーのトップ・マネジメントに、合併企業の取締役が新たに加わることになる(4.3.2)。同年、新たに取締役となった8名のうち、2名がユニードダイエー出身者、4名が忠実屋出身者であり、合計6名が合併先からの取締役となっている。彼らは、すでに関連企業において取締役などの役職に就いており、ダイエーとの合併によりすぐにトップ・マネジメントのメンバーとなっている。この結果、平均入社歴や平均取締役歴が低下し(付録2.3、2.4、3.3、3.4)、相対的に社長とのギャップが拡大して入社歴異質性や取締役歴異質性が上昇したと考えられる。

また、取締役歴異質性(付録6.3、7.3)と非取締役歴異質性(付録6.4、7.4)に関しては、とくにイトーヨーカ堂の社長交代による変化が顕著である。1993年に、イトーヨーカ堂では伊藤雅俊氏から鈴木敏文氏へと社長交代がおわれたが、より若い鈴木氏が社長になることによって、これらの異質性が低下したと考えることができる。特に伊藤氏は創業者社長であり、かなり長い入社歴や取締役歴を持っていたが、彼が交代することによって急激に他メンバーとの異質性が低下したと考えられる。

これらのことから、年数に関する異質性については、即戦力として外部経験取締役を採用することの多いダイエーにおいて、社長と他メンバーとの入社歴異質性が拡大しがちであること。拡大戦略の結果おこなわれた合併による、関連企業の取締役の流入によってダイエーの入社歴異質性や取締役歴異質性が上昇したこと。および、取締役歴異質性や非取締役歴異質性について、社長の交代によってイトーヨーカ堂がその値を低下させていたのに対して、ダイエーでは社長が継続して在職し続けたことによってその値が上昇し続けたことを指摘することができる。特にダイエーでは、スカウト人事や合併によって、いきなり取締役になるメンバーが多かった。また、これらの異質性の変化は、平均年齢や平均取締役歴などの絶対的な特質に関する変数の推移に変化がもたらされた結果、引き起こされていた。



#### 4.2.4 まとめ

ダイエーでは、いくつかの偶発的な要因によって断続的に平均年齢などが変化し、その結果、社長とその他のメンバーとの異質性も上昇していた。における社長とその他のメンバーとの年齢異質性は、いくつかの偶発的な要因によって断続的に上昇していた。例えば、1984年の上昇は、アドバイザー・コミッティの解散によって、そのメンバーが取締役となったことによるものであると考えられる(4.4.2)。アドバイザー・コミッティのメンバーは1980年代におこなわれた、いわゆる「V革」を担ったメンバーで、外部からスカウトされた河島博氏によって若手の内部出身者が登用された。このように、社長である中内氏による通常の人事ではなく、業績の低下とそれへの取り組みの一環として新たなメンバーが加わることによって、平均年齢や外部経験者比率の推移に変化がもたらされ、その結果年齢異質性が上昇したといえることができる。また、1993年にもダイエーの年齢異質性は上昇しているが、この時にもダイエーはグループ経営政策会議理事会の発足にともない、より上位のメンバーを含む16名の取締役を退任させている。これは、トップ・マネジメントにおける中心的なメンバーを、グループ全体の戦略策定のためにトップ・マネジメントから除いてしまったといえることができる。しかしながら、このグループ経営政策会議理事会は後に開かれなくなるばかりか(4.2.2)、この人事自体が中内氏の実子である中内潤氏のためのものであると指摘されることが少なくない<sup>74</sup>。このような人事によって、人数規模が急激に縮小しただけでなく、外部経験者比率や平均年齢が下降し、結果として年齢異質性が上昇したのである。

また、イトーヨーカ堂でも1989年に急激な指標の変化がみられる。これは、社長である伊藤雅俊氏の実子である伊藤裕久氏が36歳で取締役となり、平均年齢が下がったことによるものであると考えられる。しかし、イトーヨーカ堂において、このような要因に

---

<sup>74</sup> 日本経済新聞1992年6月22日付、佐野(1998)など。

よって値が急激に上昇することはこれ以外にはあまり見受けられなかった。

このように、ダイエーでは偶発的な要因によって平均年齢などに影響が与えられ、その結果として年齢異質性の上昇も引き起こされたといえることができる。つまり、ダイエーでは偶発的な要因がトップ・マネジメント構成の急激な変化を引き起こし、絶対的な特質に関する変数の推移に影響が与えられた結果、異質性も上昇したのである。他方で、イトーヨーカ堂にはこのような事実は見受けられなかった。

年数に関する変数に関しても、ダイエーでは即戦力として社外から直接取締役になる者が多いために、平均入社歴が急激に変化し、影響が及ぼされた結果、入社歴異質性や取締役歴異質性も高くなるなどしがちだった。また、合併によって合併先の企業から取締役が加わることによっても、同様のことが引き起こされていた。特にダイエーのトップ人事では、社長による通常の人事というよりは、合併という偶発的な要因によって特殊な人事がおこなわれた点を指摘することができる。他方で、イトーヨーカ堂では内部経験を積んだ後に取締役に登用されることが多かった。

これらのように、イトーヨーカ堂とダイエーのケースからは、成功企業というよりむしろ、失敗企業において顕著な特徴を発見することができた。すなわち、ダイエーではいくつかの要因によって、大規模なトップ人事がおこなわれ、トップ・マネジメント構成に急激な変更が加えられていた。その結果、平均年齢や平均入社歴の推移に影響が及ぼされ、トップ・マネジメントにおける社長と他のメンバーとの異質性も変化しがちだったのである。他方で、イトーヨーカ堂ではこのような事実は発見されにくかった。

### 4.3 トヨタと日産の比較ケース・スタディ

#### 4.3.1 両社におけるイベントの概要とトップ・マネジメント組織

ここでは、成功企業と失敗企業の両社に、対外的・対内的にどのようなイベントがあったのかを概観しておく。特に、両者の成功と失敗が顕著になり始めた1980年代以降に、どのようなイベントがあったのかを確認しておく。また、これらと関連して、両社のトップ・マネジメント制度がどのようなものであったのかも確認する。このような準備によって、後に考察されるメンバーの変遷と対比させながら議論をおこなうための基礎を形作ることをもくろんでいる。

### トヨタ<sup>75</sup>

トヨタは1937年に豊田自動織機製作所自動車部が独立して設立され、初代社長には豊田利三郎氏が就き、豊田喜一郎氏が副社長となった。これ以降、何人もの豊田家出身者が社長や取締役などの要職を務めている。豊田喜一郎氏はそのなかでも、その後にトヨタが発展する基礎を作りだしたといえる。彼は、量産効果に頼らないで生産性を向上させるという明確なビジョンを持っており、その具体的な方策を「ジャスト・イン・タイム」という言葉を用いて表現している<sup>76</sup>。この「ジャスト・イン・タイム」を具現化したものが、いわゆるカンバン方式などのような生産システムである。このようなトヨタの生産システムは後に大野耐一氏によって具体的なものとして確立されることになるが、これがトヨタの成功要因として指摘されることが多い。ところが、太平洋戦争後、日本は物資の不足による急激なインフレに見舞われ、GHQの経済顧問として来日していたドッジ公使はいわゆるドッジ・ラインを発表して、金融および財政の引き締めをはかる。その後、日本経済は一転して急激なデフレの状況となるが、このなかでトヨタは困難な資金繰りを強いられ、社長である豊田喜一郎氏は1949年、日本銀行名古屋支店に救済を要請することになる。この結果、帝国銀行と東海銀行の二行による協調融資団が生まれ、約2億円の融資がおこなわれた。しかしながら、この協調融資にもかかわらず、1950年の

---

<sup>75</sup> ここでは、西田（1990）、金田（1997）、野々垣（1998）、佃（1999）、桂木（1999）などをもとに記述をおこなった。

<sup>76</sup> 藤本（1997） pp. 65-67。

決算においてトヨタは赤字となってしまふ。これに対するさらなる融資にあたって、販売会社を分離独立させること、過剰と見なされる人員は必ず整理すること、などの条件が提示された。そして、この結果、1950年にトヨタ自動車販売が設立され、トヨタ自動車工業と分離することになる。トヨタは1949年の労働組合との間の覚書で交わされた、給料を遅配せずに支払うという約束を守ることができなくなり、それが発端となって2ヶ月にわたる労働争議が起こってしまう。このような中で、喜一郎氏はこの責任をとる形で辞任することになった<sup>77</sup>。この喜一郎氏の辞任を受けて希望退職者が続出し、労働組合が会社再建案を受諾する覚書に調印し、労働争議は決着することになる。

このような倒産の危機と労働争議の中で、喜一郎氏の後継として、豊田自動織機製作所出身の石田退三氏が経営の再建役として社長に就任する。石田氏は、膨張していた部と工場の数削減し、経営調査室の機能を拡大強化するなどの施策をとることになる。また、この経営調査室の責任者として豊田家出身の豊田英二氏が就任し、経営体制の立て直しがはかられた。英二氏はその後石田氏の後継として1967年に社長に就任する。彼は、豊田喜一郎氏から石田氏の社長時代にかけての教訓を生かし、トヨタにおける成功の地盤を確立したとされる。彼は生産台数の増加にもかかわらず従業員規模を抑制し<sup>78</sup>、そのようなコストダウンによって獲得した利益を借入金の返済に充てた。その結果、1978年には借入金のない、いわゆる無借金企業となり、強い財務体質を形作ることに成功している。

1970年代に入ると、日本の自動車産業は2度のオイルショックや排気規制、燃費規制法などの問題を経験することになる。中東戦争の勃発を契機として、1973年には第一次オイルショックが発生し、石油製品の値上がりなどにより急激なインフレが生じ、物価は軒並み上昇した。トヨタや日産なども車両価格の引き上げを実施せざるを得ず、石油の高騰や物価上昇による先行き不安と重なって、自動車の販売は大幅に低落した。1974年には自動車取得税や車両重量税が増税され、販売数はさらに下降することになる。また、アメリカで1971年に成立したマスキー法（1975年施行）と呼ばれる大気清浄

---

<sup>77</sup> 日本経済新聞社（2000）pp. 19-20。

<sup>78</sup> 藤本（1997）pp. 53-55。

化法は、空気の汚染を防止するために自動車からの有害排気物質を1970年の10分の1にするというもので、自動車メーカーは排気規制をクリアするための技術的問題に取り組まざるを得なくなった。このようなアメリカの状況を受けて、日本でも1971年に発足した環境庁が、マスキー法に準じた数値の規制を目標にする方針で、環境問題への取り組みを始めた。その結果、1975年には排気規制が開始され、1976年と1978年には窒素酸化物の規制がさらに強められることになった。このような排気規制問題に関して、トヨタは1971年に東富士研究所を設立し、排気対策の研究開発機関や設備を整備した。また、オイルショックを契機として、アメリカでは1975年に企業別平均燃費規制法（CAFE）が制定され、コストや燃費のよい経済性に優れた自動車が求められるようになった。

このような問題を経験しながらも、1970年代をとおして日本の自動車産業は急激な成長を果たした。その結果、1980年には日本の自動車生産は1100万台に達し、800万台のアメリカを抜いて世界最大の自動車生産国となった。このような中で、トヨタはGMの475万台に続く329万台を生産し、世界第2位の自動車メーカーとなっている。

1970年代をとおして日本の自動車メーカーが成長する一方で、アメリカのビッグスリーは生産を減少させ、工場の閉鎖やレイオフが進行した。このような中で、アメリカと日本における貿易摩擦問題が顕在化し始め、アメリカでは日本車を締め出そうとする運動が活発になった。1980年にはカーター大統領と大平首相との首脳会談の際に、日米の自動車に関する貿易摩擦の解消案のひとつとして、日米両国のメーカーによる共同生産構想を示唆された。これを受けて、トヨタは1980年からフォードとの共同生産の提携交渉を始める。しかしながら、フォードとの交渉は結局失敗に終わり、1982年からトヨタはGMとの交渉に入る。その結果、1983年にトヨタとGMは小型乗用車を合弁で生産することに合意するに至った。この合弁会社はNUMMI（new united motor manufacturing inc.）とされ、1984年にアメリカ連邦取引委員会と司法省によって正

式に認可された。NUMMIの社長として豊田達郎氏が就任し、トヨタのカンバン方式などが導入され、一定の成功を収めることができた。このようなNUMMIの成功を受けて、トヨタは1988年にはケンタッキー州に単独工場としてTMMU (toyota motor manufacturing U.S.A. inc) を設立する。TMMUの社長として張富士夫氏が派遣され、トヨタは単独でアメリカへの本格的な進出を果たした。また、この他にも1980年代には積極的な国際展開がみられた。1983年には海外の投資家にトヨタの実態をPRする目的で初めてロサンゼルスとニューヨークで企業説明会を開催した他、同年国際経済調査研究所を設立、社内では海外要員の大量養成に取り組むなどしている<sup>79</sup>。また、1987年には欧州テクニカルセンターを設立、1989年には米国レクサス店を設立するなどしている。このような国際化をつうじた拡大戦略の結果、1985年には輸出累計2000万台を達成している。さらに、トヨタは国際化のみならず、国内でも積極的な拡大戦略をとっている。1984年に土別試験場を設立、1986年に貞宝工場操業開始、1987年に春日井事業所操業開始、1989年に広瀬工場および栃木事業所の操業開始など、数多くの施設が設立された。このような国内での拡大戦略の結果、1986年には国内生産累計5000万台を達成、1988年には年間国内販売200万台を達成するなどしている。

1982年、トヨタは「世界小型車戦争に対応するため、組織、人員を効率よく活用する(豊田英二氏)」<sup>80</sup>として、分離されていたトヨタ自動車販売とトヨタ自動車工業の合併を実現させる。この合併時にはトップ・マネジメントにおいても大幅な若返りや輸出担当者の採用がおこなわれ、多くの取締役が退任した。また、合併と同時に豊田章一郎氏が社長に就任している。彼はトヨタの国際化をすすめる一方で、CS (customer satisfaction) にも力を入れ、CS向上委員会の結成やその委員長への就任など積極的にCSの向上に努めた。1989年1月の社長方針の発表では、彼はCSの推進を最大課題として明示し、同年にCS業務が全社的に展開されることになる。このような取り組みをとおして、トヨ

---

<sup>79</sup> 日経産業新聞1983年11月29日付。

<sup>80</sup> 日本経済新聞1982年6月29日付。

トヨタは1980年代に国内シェア第2位の日産との格差を広げる。以上のように、トヨタは1980年代を通して、合併や国際化をつうじた拡大戦略をとってきたことができる。

そして、1992年には豊田章一郎に続き、後任として実弟の豊田達郎氏が社長となる。豊田達郎氏はGMとの合併会社であるNUMMIの初代社長も務めていたため、トヨタの国際化に際して適任とされた。しかし、1995年には高血圧病で倒れ、病状回復が好ましくなかったために退任することになる。その後、奥田碩氏が社長となり、彼は統廃合などによる部の削減と分社化の推進や、意思決定の迅速化のためのプロジェクト・チーム制度の導入、新人事制度の導入などバブル崩壊後の停滞ムードを一新する施策をおこなった。また、彼は国内シェア40%の達成を掲げるなど、積極的な経営も展開している。奥田氏の後任にも豊田家以外からの抜擢により、張富士男氏が1999年に社長として就任し、豊田家と血縁関係のない社長が二代続くことになった。しかしながら、全体的に見れば、トヨタでは伝統的にトップ・マネジメントにおける社長などの要職に豊田氏一族が就任することが多いといえることができるだろう。

トップ・マネジメント制度に関しては、トヨタにはいくつかのトップ・マネジメント組織が存在している。1982年のトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併以降について、トヨタのトップ・マネジメントにおける意思決定機関には、取締役会、専務会、および常務会がある<sup>81</sup>。また、トヨタは典型的な縦割り組織であることが指摘されることが多い<sup>82</sup>が、トップ・マネジメントにおける横断的な組織として機能会議が存在している。機能会議には、原価、商品企画、販売、生産、渉外などいくつかのものがあり、関係するメンバーが月一回程度重要問題を討議する。この機能会議には会長や社長が出席することもあり、重要な権限が与えられているようである。

合併以前のトヨタ自動車工業では、社長の豊田英二氏が会長の花井正八氏とともにリーダーシップをとってきたとされ、縦割りの中央集権的なトップ・マネジメント制度となっ

---

<sup>81</sup> 日本経済新聞1984年6月18日付。

<sup>82</sup> 日経産業新聞1982年8月25日付。

ていたといえる<sup>83</sup>。このような状況のなかで、合併後トヨタはトップ・マネジメント制度について、本社スタッフ・ライン、購買・社外調達、国内販売などの六部門制を敷き、また、3人の副社長による副社長制を敷くことにより、分権的な組織への取り組みをおこなった。工販合併以来、トヨタでは1980年代をとおして会長に豊田英二氏、社長に豊田章一郎氏が就く体制が続いた。当初、トヨタグループ全体を豊田英二氏が担当し、トヨタ自動車については豊田章一郎氏が全般的に担当するとされた<sup>84</sup>。しかしながら、しばらくの間は、経営の主導権は豊田英二氏が握っていたようである。特に、トップ・マネジメントにおける人事に関しては豊田英二氏が実質的な権利を握っていたとされている<sup>85</sup>。

## 日産<sup>86</sup>

日産自動車は、1936年に日産コンツェルンの総帥である鮎川義介氏がダット自動車製造を買収し、小型乗用車「ダットサン」の量産を始めたことによって設立された。同年9月には、自動車製造事業法にもとづく許可会社として、日本における自動車産業発展の核として位置づけられたとすることができる。その後、太平洋戦争後に日本はインフレとドッジ・ライン後の急激なデフレに見舞われることになり、日産も労働組合との対立を強めることになる。このような中で、日本興業銀行広島支店長である川又克二氏が常務として日産に転じるようになった。川又氏は人員削減計画の発表など強硬姿勢で労働組合と対立し、1953年には第二労働組合を設立するなどによって争議を終結させる。川又氏は1957年に社長となり、以後1973年まで日産のトップに立ち続けることになる。彼は約26年間にわたり社長を務めたあと、会長として84年まで日産のトップ・マネジメントにかかわる。この間に、川又氏は1966年プリンス自動車工業との合併や、1968年富士重工業との提携をおこなうなど日産のシェア拡大につとめた。また、1960年

<sup>83</sup> 日経産業新聞1982年6月29日付、および日経産業新聞1982年8月25日付。

<sup>84</sup> 日経産業新聞1982年6月29日付

<sup>85</sup> 日経産業新聞1990年4月24日付。

<sup>86</sup> ここでは、碓(1987)、柴田(1988)、石山(1989)、佃(1999)、上杉(1999)、日本経済新聞社(2000)、上杉(2001)などをもとに記述をおこなった。



の米国日産の設立や1961年のメキシコ日産の設立、また1962年に完成した追浜工場や、1965年に完成し当時最先端の省力化工場として日産の主力工場となった座間工場の建設など、積極的に拡大路線をとっていった。さらに、川又社長時代には、1959年から64ヶ月にわたって国内の小型情報社販売の首位を守った「ブルーバード」が発売されるなど、経営も好調な面を見せていた。その後、1974年<sup>87</sup>からは岩越忠恕氏が社長になり、1977年には石原俊氏が社長となった。

1970年代に入ると、自動車産業を取り巻く環境では、2度のオイルショックや排気規制などの変化が生じる。オイルショックによって低下した販売台数の影響を受けて、日産では1974年に購買部門を中心として「資材・部品調達推進チーム」を設置し、供給見通しに関する情報の収集や代替え材料の使用を検討させるなど対応策を講じた。このプロジェクト・チームは、部品の共用などコストの削減にも取り組んでいる。また、オイルショックの影響によって、アメリカ政府は燃費規制を実施し、燃費の良い車両が社会的に求められるようになった。このような燃費規制と同時に1970年代には排気規制が積極的に進められた。1971年にはアメリカでマスキー法（大気清浄化法）が成立し、日本でも1973年に排気規制が実施され、1975年、1976年、および1978年にその内容が強化された。日産をはじめとする日本企業は、三元触媒方式と呼ばれる方法を採用するなど排気規制への対応をいち早くおこない、このような取り組みを通して国際的な技術競争力をつけることになる。

排気規制や燃費規制への早い対応などによって、アメリカにおける日本車の販売台数は急激に増加し、1980年にはアメリカを抜いて生産台数で世界1位となっている。アメリカのメーカーは小型車への対応が遅れ、工場閉鎖、レイオフが相次ぎ社会問題となっていた。これを受けて、アメリカとの間で貿易摩擦が生じ、1980年には通産省がアメリカ輸出のガイドラインを設定して、貿易摩擦の緩和のために自主規制の方針を打ち出した。

---

<sup>87</sup> 実際に岩越氏が社長となるのは1973年である。しかし、有価証券報告書では1974年から岩越氏が社長として記載されている。このため、本研究では混乱をさけるために、便宜上岩越氏の社長就任を1974年として扱い、データのずれを統一させることにする。

このように、日本車の輸入に対して保護主義のムードが高まり、輸入規制、現地生産が要請されるようになる<sup>88</sup>。このような中で、1970年代後半から日産は積極的な海外進出と現地生産に乗り出している。日産では、1978年に海外事業準備室を設置、同年工場建設のための調査団をアメリカ派遣している。また、海外戦略や計画を推進する輸出計画部が1979年に設置されている。このような取り組みを受けて、1980年には米国日産自動車製造会社（NMMC； nissan motor manufacturing Corp. U.S.A）がテネシー州に設立されている。さらに、日産は欧州への進出も積極的におこない、現地生産への取り組みを続けた。1980年代に入ると、スペインの商用車・農機具メーカーであるモトル・イベリカ社の株式を取得、1982年には過半数の株式を取得し子会社化した。ここでは、ヨーロッパ全土に輸出する予定で4輪駆動車と他用途車の生産を開始した。また、1980年にはドイツのフォルクスワーゲン車と乗用車生産で協力することに合意、1981年には「サンタナ」の生産協力の契約が結ばれた。1984年には、日産の座間工場です「サンタナ」の生産が開始されている。さらに、同じく1980年に、経営難に陥ったイタリアのアルファロメオ社から再建への協力要請があったことを受けて、同社との合弁会社であるアルファロメオ・日産自動車を設立している。ナポリ市に新工場が建設され、1983年から本格的な生産に入った。一方で、1984年にはイギリス・日産自動車製造が設立され、イギリスにも生産工場が設けられた。これらのように、石原氏が社長を務める間に、日産は積極的に海外の生産拠点を拡大した。

ところが、1980年代に入ってから日産の国内生産台数は減少の一途をたどり、国内シェア第1位のトヨタとの差を拡大させていくことになる。1980年代前半には、石原氏と日産グループの労働組合である自動車労連会長の塩路一郎氏との対立が表面化し、再び日産は労働組合との抗争状態に陥っていく。塩路氏は1953年の第二組合の発足時に活躍し、その後も川又氏と親密な関係を結び日産における絶対的な権力を固めている。石原氏の後には、久米豊氏が1985年から1992年まで社長を務めた。久米氏は、日産

---

<sup>88</sup> 日産ウェブサイト <http://www.nissan.co.jp/>

の官僚的社風を変えるべく社内のセクショナリズムをなくしたり、商品企画室を充実させて3つの商品本部を新設し技術開発体制を整備するなど、積極的な改革をおこなった。1987年には、日産宇宙開発部がかかわったH-1ロケット「きく5号」の打ち上げが成功するなど他分野への進出も見られた。また、販売でも「シルビア」や「シーマ」などの話題車を相次いで登場させ、好調な売れ行きをみせた。しかしながら、1990年頃をピークに国内の自動車市場は縮小し始め、需要の低下を受けてこれらの売れ行きも一時的なものとなってしまふ。

1992年には辻義文氏が新たに社長に就任し、改革に乗り出す。彼は、1994年のいわき工場完成と生産開始の一方で、リストラクチャリングの一環として1995年座間工場を閉鎖するなど、業績の回復に努めた。しかしながら、1993年3月の決算では当期純利益で約200億円の赤字を出し、結局辻氏は4年で社長を退任することになる。1996年からは塙義一氏が新たに社長に就任し、引き続き日産のリストラクチャリングをすすめる。塙氏は、日産改革5本の柱を発表し積極的な再建策をおこなったが、独力での再建は難しく、1999年3月にルノーとの資本提携に至る。

日産のトップ・マネジメント制度としては、1977年に就任した石原俊氏が社長を務めた時期に、常務会に加えて専務以上のメンバーによって構成される経営会議、常務会なども含めた事務局として社長室（後に技術企画室と統合して企画室になる）が設置されている。常務会と専務会による体制は1980年代から1990年代をとおして継続されたが、1997年には両者とも廃止され、代わりに取締役と監査役の全員からなる経営戦略会議が設置された。

日産では社長が交代する際に会長となり、後継の社長が退任するまで会長に就くことが多い。例えば、1957年から1973年まで社長を務めた川又克二氏は、1974年から岩越忠恕氏と社長を交代してからも会長としてトップ・マネジメントに残り、1977年に石原俊氏が社長となってからも会長職を続けている。岩越氏は社長退任後1980年まで副会長としてトップ・マネジメントに残っている。1985年に社長が石原氏から久

米豊氏に交代してからは石原氏が会長となり、さらに1992年に辻義文氏が社長となつてからは久米氏が会長となっている。同様に、1996年に埴義一氏が社長となつてからは辻氏が会長となっている。このように、日産では社長が退任した後も会長としてトップ・マネジメントに残ることが多い。

また、日産のトップ・マネジメント人事では、多くの場合序列にしたがった昇進がおこなわれることが多い。そして、日産の取締役などを退任した後には関連会社の社長や取締役などとして派遣されることが多いといえることができる。

#### 4.3.2 絶対的なトップ・マネジメント特質の推移

次に、われわれは両社のトップ・マネジメントにおける絶対的な特質の推移を確認する。ここでもまた、両社の成功と失敗が顕著になった1980年ごろ以降に注目がなされる。メンバーの変遷は、当該企業のイベントと密接な関係を持っていると考えられる。それゆえ、既に確認してきたイベントの概要を意識しながら、メンバーの変遷をより詳細なイベントとともに確認する。このような作業をとおして、なぜデモグラフィ指標の変化が起こったのか、という原因も明らかにすることをもくろんでいる。

#### トヨタ

トヨタのトップ・マネジメントでは、1970年代から1980年代にかけて、乱高下しながらも全トップ・マネジメントの人数と常務コア規模は拡大している(付録4.1, 5.1)。これは、売上高の上昇(付録1.5)からも明らかなように、企業規模の拡大にともなうトップ・マネジメントの拡大であると考えられる。また、1982年にトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の2社が合併したことにより、全トップ・マネジメントの人数と常務コアの人数規模が急激に拡大している。トヨタは戦後のドッジ・ラインによる財政緊縮のなかで資金繰りに窮する事態に陥り、1949年に東海銀行と帝国銀行の二行によ

る協調融資団による救済を受けた。その際にすすめられた再建策のなかで、トヨタはトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の二社に分割されることになった。その後、豊田喜一郎氏にトヨタ自動車販売を任された社長の神谷正太郎氏は、積極的な販売網の構築をすすめ、トヨタ発展の一翼を担うことになる。彼は独立心が高く、合併に消極的であったとされている<sup>89</sup>。

しかし、トヨタ自動車工業出身の豊田章一郎氏がトヨタ自動車販売社長に就任したことや、神谷氏の死去などをうけて両社の合併が現実的となった。トヨタは1970年代後半に「グローバル10」構想を発表し、世界市場におけるシェア10%を1990年代に目指す意向を明らかにしている。また、1982年にはトヨタはGMとの合併企業に向けた話し合いを開始しており、海外進出への取り組みが本格化していた。このような拡大戦略と国際化の取り組みの中で、1982年7月みに新たにトヨタ自動車が生産することになる。この合併と同時に、組織改革やトップ・マネジメント構成の大幅な変更もおこなわれた。組織改革としては、総務、人事、秘書広報など両社で重複する組織を一本化するほか、物流組織を一本化して販売物流、部品物流、および輸出物流の三部を新設するなどがおこなわれた<sup>90</sup>。また、トップ・マネジメント構成に関しては、合併がトヨタ自動車工業の主導の下ですすめられた結果、トヨタ自動車工業の社長であった豊田英二氏は退任して会長に、代わって新たにトヨタ自動車販売社長の豊田章一郎氏がトヨタ自動車の社長となった。同時に、この人事では副会長が新設され、トヨタ自動車工業の副社長である山本重信氏が就任した。また、トヨタ自動車販売会長の花井正八氏は取締役相談役に、トヨタ自動車販売会長の加藤誠之氏は監査役にそれぞれ就任し、経営の第一線から退くことになった。さらに、両社の合併によって取締役の数が膨大となるため、多くの取締役が退任している。両社それぞれの取締役約10名が退任し、特に国内に関連する担当者が多く退任し、輸出担当者が多く残ったようである<sup>91</sup>。常務コアレベルでは、米国トヨタ自動車販売の社長を

---

<sup>89</sup> 佃 (1999) p. 44。

<sup>90</sup> 日経産業新聞1982年6月29日付。

<sup>91</sup> 日経産業新聞1982年4月20日付。



1986年には、副社長の小野博康氏および神尾秀雄氏、専務の田村秀世氏および高橋達氏、常務の安藤隆敏氏ら常務コアメンバー5名や、取締役の天野益夫氏、東郷行康氏、田中幸夫氏、豊住峯氏、大須賀孝行氏ら5名の合計10名が退任している。このうち、豊住氏は、次期社長含みとしてトヨタ系列のダイハツ工業へ専務として就任している。また、新たに取締役として和田昭広氏、辻繁治氏、中村克郎氏、新宮威一氏、鈴木隆充氏、井上輝一氏、横井明氏、平井秀俊氏、栗岡完爾氏、高坂宏氏の10名が就任した。さらに、取締役から専務や常務などの常務コアメンバーへは、専務となった豊田達郎氏を始めとして8名が新たに就任している。このような人事の結果、平均年齢が下降（付録4.2、5.2）するなどしてメンバーの若返りが図られたが、それ以外の指標で急激な変化は見られなかった。

1987年には、大きな人事はおこなわれていない。常務の野上啓二氏が退任したほか、新たに取締役として加藤健一氏と堀籠登喜雄氏の2名が就任している。野上氏は退任後トヨタ通商の専務となり、1988年には副社長となっている。このような小規模な変更の結果、特に顕著なデモグラフィ指標の変化は見られなかった。

1988年には大規模な人事がおこなわれている。常務コアでは、副会長の辻源太郎氏、副社長の松本清氏と楠兼敬氏、専務の荒島保氏、片山昇氏、常務の伴章二氏、沼澤明男氏、尾藤三郎氏、塚田健雄氏ら9名が退任した。辻氏は退任後、トヨタ財団の評議員となり、松本氏も同じくトヨタ財団の理事となっている。また取締役では、谷口光之氏、櫻井淳一氏、榎原淳氏、平井秀俊氏ら4名が退任し、合計で13名が退任した。一方で新たに取締役となったのは塩見正直氏、千輪博氏、池永英夫氏、小西正己氏、張富士夫氏、池淵浩介氏、改田護氏、酒井新児氏、加藤伸一氏、藤田勝基氏、蛇川忠暉氏、好川純一氏ら12名である。また、関谷節郎氏を始めとして11名が取締役から専務や常務などの常務コアのメンバーとなっている。このような人事の結果、全トップ・マネジメントの人数には大きな変化は見られなかったが、常務コア規模が拡大した（付録4.1、5.1）ほか、平均年齢がかなり低い水準となっている（付録4.2、5.2）

1989年にはトップ人事は全くおこなわれず、常務コアおよび全トップ・マネジメントレベルでメンバーの移動は全くなかった。しかし翌1990年には、大幅なメンバーの入れ替えがおこなわれている。副社長の大島彊氏が急逝したことにより退任となったほか、専務の木村清氏、金子三也氏、関谷節郎氏、揚妻文夫氏、および常務の長谷川宏氏ら常務コアのメンバー6名が退任している。また、取締役としては、鈴木隆充氏および高坂宏氏の2名が退任している。一方で、新たに取締役となったのは、松島康夫氏、清水哲太氏、平野幸久氏、内川晋氏、井上恵太氏、上坂凱勇氏、北野幹雄氏、大須賀洋郷氏、花岡正紀氏の9名である。これらの人事の結果、若干の若返りが確認できるが（付録 4.2、5.2）、それ以外の大きな指標について変化は見られない。

以上のようなトヨタのトップ・マネジメント特質の推移は、次のようにまとめることができるだろう。1980年代を通してトヨタのトップ・マネジメント特質に特に大きな変化は見受けられなかった。1982年のトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併以来、トヨタの特質は、それぞれの指標は上下動を繰り返しながら安定した推移を見せているといえることができる。トヨタは、およそ2年ごとのメンバーの入れ替えによって定期的な若返りをはかっているが、それ以外の要因によって急激に指標が変化している事実は見受けられなかった。例えば、全トップ・マネジメントの人数は1982年の合併以来微増傾向で、常務コアは1982年の後、1984年に縮小されるなどして増減を繰り返しながら結果として微増傾向になっている。また、平均年齢に関しても、全トップ・マネジメントでは2年ごとのメンバーの入れ替わりによって上下動はあるが、全体的に若干下降している。常務コアでは1982年の合併以来1985年まで上昇傾向にあったが、その後のメンバー入れ替えによって1988年には低い水準に戻っている。

## 日産

日産では、1957年に川又克二氏が社長となって以来、1980年代にかけて積極的な拡大路線がとられた。このなかで海外進出もトヨタに先駆けて積極的におこなわれた。



1958年には乗用車の対米輸出を開始した後、1960年には米国日産を設立、翌1961年にはメキシコ日産を設立している。また、国内でも1962年に追浜工場、1965年に座間工場、1971年には栃木工場を完成させ、1966年にはプリンス自動車工業と合併を果たしている(4.3.1)。このような拡大戦略は、1974年に社長が岩越忠恕氏となっても継続され、1977年に九州工場が完成するなどした。

1970年代において、日産では1974年に川又氏から岩越氏に社長が交代し、さらに1977年には石原氏へと交代がおこなわれている。これに対して、メンバーの交代に関しては、全トップ・マネジメントレベルで1974年、1975年、および1977年に大幅なトップ人事がおこなわれている(付録4.8)。また、常務コアでは1974年と1977年に大幅な変更がおこなわれている(付録5.8)。

1974年に社長が岩越氏に交代する際に、大規模なトップ人事もおこなわれている。社長の川又氏が会長になったほか、取締役の石田登穂氏と島本裕二氏の2名が退任し、常務の天瀬金蔵が取締役となっている。一方で取締役として、財津正彦氏、大竹英次氏、原田元雄氏、久米豊氏、河合勇氏の5名が新たに就任している。退任した2名および新たに取締役に就任した5名は全て内部出身者で、その結果全トップ・マネジメントの外部経験者比率が若干下降している(付録4.6)。また、本田文彦氏をはじめとする6名が新たに取締役から常務へと昇格している。これにより、常務コア規模が上昇し(付録5.1)、平均年齢が若干下降している(付録5.2)。退任者の2名が比較的若い取締役であったことや、常務コアでは退任者がいなかったために、この年の人事では年齢の大幅な若返りはおこなわれなかった。他方で、常務に6名が昇格し、新たに取締役に5名が就任したことにより、人数規模が上昇している点が特徴的である。また、退任者が少なく、新たな取締役への就任や常務への昇格が目立つために、大規模な入れ替えにはなっておらず、年功序列による一般的な繰り上げ昇進の側面が強い可能性を指摘することができる。

1974年の大規模なトップ人事の後、1977年にも大幅なメンバーの交代がおこなわれている。同年には社長が岩越氏から石原氏へと交代し、それに伴い8名が退任、あら

たに10名の取締役が就任している。会長の川又氏はそのまま会長として残留し、社長であった岩越氏は五十嵐正氏に代わって副会長になっている。常務コアでは五十嵐氏以外に専務の朔春洋氏、太田寿吉氏、常務の矢鍋建一氏など4名が退任、取締役としては広田豊氏をはじめとした4名が退任している。他方で、あらたに取締役となったのは中村弘道氏をはじめとする10名で、取締役から常務へは横山能久氏をはじめとする7名が昇格している。この年のトップ人事では、退任者が多く出ているために、大幅なメンバーの入れ替えとなっているが、前年の常務の多くが専務となり、この年の常務はすべて取締役からの繰り上がりで、かつ新たに就任したメンバーは全て取締役となっているなど、序列の中での繰り上がり人事の側面が特徴的である。このような人事の結果、人数規模が拡大し（付録 4.1、5.1）、平均年齢が下降した（付録 4.2、5.2）。また、平均取締役歴も下降しており（付録 4.4、5.4）、メンバーの大幅な若返りがはかられたことがわかる。また、外部経験者数や外部経験者比率（付録 4.6、4.7、5.6、5.7）も急激に下降しており、内部出身者の登用が増加していることが伺える。これらの傾向は、特に常務コアにおいて顕著で、より社長に近い上位のメンバーが大幅に入れ替わったことを表している。この年の人事は、繰り上がり人事的な傾向が強く見られるが、1974年とは異なり退任者も多く、大幅な入れ替えとなっている。そして、この傾向は特に社長に近い上位のメンバーでみられた。

以上のように、1970年代のトップ人事は社長の交代を機におこなわれ、それは繰り上がり人事的な要素が強かったといえることができる。このような人事をとおして、人数規模（付録 4.1、5.1）は拡大し続け、平均年齢（付録 4.2、5.2）も継続的に上昇した。また、内部出身の取締役が登用されるようになるにつれて、外部経験者数と外部経験者比率は低下（付録 4.6、4.7、5.6、5.7）し、平均入社歴（付録 4.3、5.3）も上昇した。さらに、それまで上昇傾向にあった平均取締役歴（付録 4.4、5.4）は1977年を機に急激に下降しはじめ、取締役としての経験年数が少なくなる傾向に変わったといえることができる。

1980年代に入ってから、石原社長時代を中心に日産は積極的な拡大戦略と海外進出をはかることになる。日産は1980年代後半には伸び悩むものの、1970年代から

1980年代にかけて売上高を急激に伸ばしている（付録1.5）。とくに1977年に社長に就任した石原俊氏は積極的な海外戦略を展開した。社長に就任した3年後の1980年7月には米国日産製造を設立、同年12月にはアルファロメオ社との合弁企業であるアルファロメオ日産を設立している。また、翌1981年にはフォルクスワーゲン社と協力関係を締結、1984年には英国日産製造を設立した。このように、海外への積極的な展開をとおして日産は企業規模を拡大していったといえることができる（4.3.1）。このような中で、日産は1980年代には大規模なトップ人事を断続的におこなう（付録4.8、5.8）。1985年には社長が石原氏から辻義文氏へと交代し、同時に大幅なトップ人事がおこなわれた。この年以外にも、1989年に特に大規模なトップ人事がおこなわれており、それに準じる規模で1987年や1983年にも比較的大規模なトップ人事がおこなわれている。

1980年代に、日産は積極的な拡大戦略や海外進出をはかるが、売上高の格差は広がりつつあり（付録1.5）、国内シェアの格差も拡大し始めていた。このような状況下で、1983年に日産は新たなトップ人事をおこなう。このトップ人事は「トヨタ自動車への巻き返しをねらった弱点補強人事と言っていい。トヨタに大きく水を開けられ、国内販売をテコ入れするために、石原社長の腹心である横山能久副社長を国内販売の最高責任者に起用したほか、英国進出プロジェクトなどを担当する川合勇常務を専務に昇格させて国内販売を担当させることになった。また設計開発部門のエースとして期待されている園田善三常務を専務に昇格させて、高橋宏開発担当副社長の後任に充てるなど、国内販売、開発に重点を置いた布陣となっている<sup>92</sup>」。この年のトップ人事では、副社長の大熊政崇氏、高橋宏氏、専務の田中次郎氏、大竹英次氏、常務の原田元雄氏、間島博氏、浦川浩氏ら常務コアメンバー7名が退任したほか、取締役でも中川清治氏、大喜多法義氏の2名が退任しており、合計で9名のメンバーが退任している。副社長の大熊政崇氏と高橋宏氏はそれぞれ関連会社の役員に就任し、日産には顧問として残っている。また、国内販売の最高責任者

---

<sup>92</sup> 日経産業新聞1983年5月28日付。

であった専務の大竹英次氏は、東京日産自動車販売の取締役会長に転出している。また、高橋副社長とともに開発部門を担当してきていた専務の田中次郎氏は、日産ディーゼル工業副社長に就任し、その経営立て直しを担当する。さらに、労務担当役員として自動車労連とのパイプ役を果たしてきたとされる常務の浦川浩氏は日産車体社長になっている。このように、関連会社の経営体質改善のために多くの退任者が派遣されたといえる。他方で、この年新たにメンバーに加わったのは、太田昇氏、田村泰三氏、松浦崇氏、丸茂長幸氏、土屋利昭氏、田中實氏、青木秀朗氏の7名で、全て取締役となっている。また、久米豊氏が専務から副社長に昇格したほか、佐藤正典氏ら5名が取締役から常務へ昇格となっている。以上のような人事により、トップ・マネジメントにおいて大幅なメンバーの入れ替えがおこなわれ、平均年齢や平均入社歴、平均取締役歴などが若干下降するなど、メンバー若返りがはかられたといえる。しかしながら、関連会社への派遣や序列にしたがった昇進など、日産におけるトップ人事としては通常の変更であったといえる。

日産の全トップ・マネジメントにおける平均年齢は1984年頃まで一貫して上昇し続けてきており、1984年には61歳を越えていた（付録4.2）。このような中で、長期間にわたって権力を集中して持っていた会長の川又氏はすでに80歳と高齢に達しており、体調も思わしくないことから相談役に退くことになった<sup>93</sup>。これを契機に1985年にはトップ・マネジメントの大幅な変更がおこなわれ、会長である川又克二氏は相談役に退いた以外にも、社長の石原俊氏が会長に、久米豊氏が新たに社長になるなど新しいトップ・マネジメント体制がしかれることになった。また、河合勇氏ら専務4名と佐藤俊次氏ら常務4名が系列企業などに転出し、取締役の小沢四郎氏ら3名も退任している。これら合計13名が退任する一方で、渋谷裕弘氏などをはじめとする15名が新たに取締役にになっている。また、植村聰氏、嶋谷米太郎氏、伊藤明氏、森本清文氏ら4名が取締役から新たに常務となっている。このような人事の結果、平均年齢が急激に下降し（付録4.2、5.2）、

---

<sup>93</sup> 日本経済新聞1985年3月30日付。

特に全トップ・マネジメントレベルでこの傾向が顕著である。また、平均取締役歴も急激に下降している（付録 4.4、5.4）。特に、それまで上昇傾向にあった平均入社歴が下降し始めている（付録 4.3、5.3）。これらのような大規模なメンバーの入れ替えにより、平均年齢は59歳台にまで低下し、これ以降社長の久米氏は積極的に若返り策をはかることになる。

しかしながら、1980年代には日産の売上高は国内シェアの低下などによって伸び悩み、当期純利益では1988年にかけて減少していくことになる（付録 1.5、1.8）。このような業績低下への対策として1987年には大規模な人事機構改革がおこなわれる。1987年1月に、国内販売と商品開発力の強化を柱とした大幅な組織改正と人事異動が実施され、業績回復をめざすための新体制が整えられた。ここでは、国内営業に地域別販売体制が導入され、それぞれの地域に担当取締役が据えられるなど地域特性に応じた営業活動を展開することになった。また、商品開発室と販売企画室を統合して商品グループ別に3つの商品本部を設置したほか、海外部門に関しても米州と米州以外の2つに分けていたものを4つの海外本部に編成し、各地域に密着した体制を敷くなどの組織改革をおこなった。このような改革の結果、全管理職の54%である1230名が異動となり、日産史上最大の異動規模となった<sup>94</sup>。このような改革のなかで、大規模なトップ人事もおこなわれた。同年1月、専務の荒川哲男氏と佐藤哲郎氏が副社長に昇格し、副社長五人体制で役員分担を徹底する体制が整えられた。同年内には、さらに副社長の仲島章一氏が退任し、代わりに遠藤卓朗氏が新たに副社長となっている。他に副会長の金尾嘉一氏らが退任するなど、常務コアでは7名が退任した。また、取締役では金子静氏をはじめとする6名が退任し、全トップ・マネジメントで合計13名のメンバーが退任している。一方で、新たに常務となり常務コアのメンバーとなったのは宮森幸雄氏をはじめとする7名で、その中には富士銀行から直接常務となった鈴木禎二氏が含まれている。新たにトップ・マネジメントに加わったのは、鈴木氏を除いて7名で、彼らは全て取締役となっている。このような人

---

<sup>94</sup> 日本経済新聞1986年12月26日付。

事の結果、トップ・マネジメント構成は急激な変化を見せている。新たなメンバーになる人数が5名少なかったことによって全トップ・マネジメントの人数が減少し（付録 4.1）、メンバーの若返りがおこなわれた結果、平均年齢（付録 4.2、5.2）や平均取締役歴（付録 4.4、5.4）も下降している。

さらに1989年には若返りを目的として、副社長や専務の入れ替え、関連会社のトップ交代、若手の取締役登用を柱とする大規模な人事がおこなわれた。1988年に日産は国内シェアを8年ぶりに上昇に転じさせるなど好調な経営状態となったため、久米氏を中心とするトップ・マネジメント体制の充実をはかって、さらに積極的な経営をおこなうことを目的としたものであると考えられる。このなかで、副社長、専務などのポストの削減とそれに代わる若手取締役の増加がはかられ、平均年齢は全トップ・マネジメント、常務コアの両方で急激に減少した（付録 4.2、5.2）。このような若返り人事の後、1990年代に入ってから日産の平均年齢はトヨタよりも低い状態を継続することになる。同年、常務コアから退任したのは副社長の園田善三氏、細川泰嗣氏、佐藤哲朗氏をはじめとする8名で、取締役としても車谷省三氏、田村欣一氏、土屋利昭氏ら6名が退任している。園田氏は日産の顧問となり、細川氏は監査役に、佐藤氏は東京日産自動車販売会長となっている。また、専務の上村聡氏は日産車体の社長に、常務の宮森幸雄はカルソニックの社長に就任している。さらに、取締役の車谷氏は東京測範、田村氏は関東精器、土屋氏は愛知機械工業にそれぞれ派遣されている。新たに取締役に就任したのは雨宮昭一氏や有賀博氏などをはじめとする18名で、雨宮氏はメキシコ日産の社長から、有賀氏は日産モトールイベリカの社長からのメンバー入りであり、海外生産拠点社長が役員に登用されているのが目立つ。

このような人事の結果、トップ・マネジメント構成は大きく変化している。人数規模は特に常務コアレベルで拡大している（付録 4.1、5.1）。また、大規模な若返り人事によって、平均年齢（付録 4.2、5.2）、平均入社歴（付録 4.3、5.3）、および平均取締役歴（付録 4.4、5.4）は、全トップ・マネジメントレベルと常務コアレベルの両方で急激に下降している。

以上のように、1980年代後半には久米氏への社長交代を機に断続的に大規模なTMT構成の変化を確認することができた。1990年代では、1992年に新たに社長として辻義文氏が就任する。

以上のように、いくつかの変数の推移と特徴をまとめた結果、日産のトップ・マネジメントに関して次の2つような指摘をおこなうことができるだろう。第1に、1985年に川又氏が退任するまで大規模なトップ・マネジメント人事の変更がおこなわれることはなく、人数規模や平均年齢などのデモグラフィ変数の推移はそれまで継続的な傾向を見せていたこと。第2に、川又氏が退任した1985年以降には、一転して取締役の若返りを中心とする大幅なトップ・マネジメントの変更がおこなわれるようになったこと、である。権力を集中して持っていたとされる川又氏は1973年に岩越氏に社長の座を譲っているが、その後も会長として影響力を発揮し続けた。例えば、彼は会長に就任した後に新設された、専務以上の取締役で構成される日産の実質的な最高意志決定機関である経営会議にも参加している<sup>95</sup>。また、彼は取締役会でも議長を務めるなどその影響力は多大なものであったといえることができる。このような川又氏の退任が契機となって、大規模なトップ人事が急激におこなわれるようになった可能性を指摘することができる。1985年に久米氏に社長が交代して以来は、断続的に大幅なメンバーの入れ替えがおこなわれ、特に若返りを中心としてトップ人事がおこなわれるようになる。その結果、平均年齢は急激に下降し始め、社長交代以前の1984年に61歳を超えていた全トップ・マネジメントの平均年齢は、1989年には57歳以下にまで下降し、トヨタとほぼ同じ水準になっている(付録4.2)。

#### 4.3.3 社長－メンバー間異質性への影響

##### デモグラフィ指標の推移

---

<sup>95</sup> 石山 (1989) p. 79。

次に、両社のトップ・マネジメントにおける絶対的な特質と、社長とその他のメンバーとの関係に関するデモグラフィ指標<sup>96</sup>の変遷を確認する。ここでも、両社の成功と失敗が顕著になり始めた1980年ごろ以降に焦点をあて、その時期にどのようなデモグラフィの変化が起こっていたのかを考察する。ここでは、まず変数の推移を概観することで特徴的な推移の傾向を確認し、特に顕著な変化を抽出する。そして次項で、そのような変化がどのような背景で起こったのかを明らかにし、変化が生じる論理を検討する。

年齢異質性（付録 8.1、9.1）に関しては、両社とも断続的な上下動を繰り返している。特に値が急下降している部分は、社長交代による値の低下であると考えられる。社長が交代することによって社長の年齢が若返り、相対的に他のメンバーの年齢との格差は縮小するだろう。トヨタでは、1983年に豊田章一郎氏、1992年に豊田達郎氏、1996年には奥田碩氏へと社長が交代している。また、日産では、1974年に岩越忠恕氏、1977年に石原俊氏、1985年に久米豊氏、1992年に辻義文氏、1996年には塙義一氏へと社長が交代している。このような社長交代によって異質性が急激に低下していることを明確に確認することができる。

このような年齢異質性に関して、相対的に日産の方が高い値での推移をみせており、また値の上下動が急激である。日産では、定期的に社長が交代したことによって値が断続的に下降しているが、社長交代後の値の上昇が特に急激である。そのため、定期的な社長交代にもかかわらず、日産の値は全体的にトヨタよりも高くなっている。

入社歴異質性（付録 8.2、9.2）に関しては、トヨタの値が全トップ・マネジメントレベルで1994年以降、常務コアレベルで1996年以降に急激に上昇しているが、1980年代ごろまでは日産の値が高い状態が継続している。また、年齢異質性と同様に、日産の値の推移は社長の交代にともなって下降し、その後急激に上昇することによって上下動を断続的に繰り返しているといえることができる。

取締役歴異質性と非取締役歴異質性（付録 8.3、8.4、9.3、9.4）に関しては、取締役歴

---

<sup>96</sup> この節では、社長とその他のメンバーの関係に関する特定の異質性に関して、便宜上、単に異質性の名称のみで記述をおこなう。



異質性に関してトヨタが高い水準で推移している。非取締役歴異質性に関しては、1992年にトヨタと日産の値が逆転している。特に、これらの値はトヨタの方が1992年までかなり高い水準にあり、社長交代によって急激に下降している。これは、1991年まで社長であった豊田章一郎氏の取締役歴が全くなかったことによるものである。彼は創業者一族の出身で、名古屋帝国大学卒業後、トヨタへの入社と同時に取締役となっている。

文理異質性および学問分野異質性（付録 8.5、8.6、9.5、9.6）に関しては、トヨタのデータが1988年以降に限られるため、1980年代をとおした傾向を考察することができない。1990年代の推移に関しては、日産の方が高い水準で推移しているということができる。また、日産は1985年の社長交代時に急激にその値が下降しているにもかかわらず、1987年および1989年に急激に上昇し、激しく上下動をしていることが確認できる。特に1989年の上昇によって、トヨタの値を大幅に超える上昇を見せている。

以上のように、トヨタと日産の社長と他のメンバーとの間の異質性に関しては、概して日産の値が高い場合が多かったということができるが、そうでないものもあった。また、日産の値は社長交代によって下降し同質的になっているが、その後急激に上昇することで激しい上下動を見せている場合が特に1980年代では多かったということができる。

### 値の変化とその背景

社長とその他のメンバーとの間における年齢異質性（付録 8.1、9.1）は、両社とも上下動が激しいが、特に1980年代以降は日産の値が高い状態が続いている。また、両社で社長が交代することによって急激に値が下降している。トヨタは1982年の合併によって、1983年に異質性の低い水準にあり、日産も1985年に久米豊氏に社長が交代したことによって、その値が急激に下降している。定期的に社長以外のメンバーが入れ替わっていくことによって社長が留任し続ける限り、異質性は上昇していくと考えられるが、特に日産の値はトヨタに比べて急激に上昇する傾向にある。1992年と1996年には両社で同時に社長が交代し、年齢異質性の値も下降しているが、その後の値の上昇は日産

の方が急激である。社長の交代する回数は両社とも同じ回数であるにもかかわらず、その後の値の上昇率が日産で高いために、年齢異質性は日産で高い傾向にあるといえることができる。

日産における値の上昇は、特に1987年と1989年で高い。日産では1987年に、業績低下への対策として大規模な人事機構改革がおこなわれた。これにともない、トップ人事もおこなわれ、平均年齢（付録4.2、5.2）が急激に下降している。このように社長以外のメンバーの平均年齢が低下することによって、相対的に社長との年齢格差が拡大し、年齢異質性が上昇したと考えられる。同様に、1989年にも日産では若返りなどを目的とする大規模なトップ人事がおこなわれている。この際にも平均年齢が急激に下降し、その結果、年齢異質性も低下したと考えられる。日産のトップ・マネジメントでは、1980年代前半までは平均年齢が上昇し続けていた。しかし、社長に久米氏が就任して以来、積極的に大規模な組織改革やトップ人事がおこなわれた。その結果、メンバーの若返りからはかれ、1980年代後半には平均年齢は急激な下降傾向となる。つまり、急激なトップ・マネジメント構成の変更によって平均年齢の推移に大きな変化をもたらされ、相対的に社長と他のメンバーとの年齢格差は拡大してしまったといえることができる。これに対して、トヨタでも若返りを目的としたトップ人事はおこなわれていたが、その変化は日産に比べて緩やかなものであったといえることができる。

入社歴異質性（付録8.2、9.2）は、継続的に日産の方が高い水準で推移している。日産で社長が交代する際に値が下降してはいるが、トヨタよりも高い水準である。トヨタでは1982年から豊田章一郎氏、1992年から豊田英次氏と創業家出身の社長がつづいている。このような創業家出身のメンバーは比較的若い時期から昇進する傾向にある。他方で、1980年代における日産のトップ・マネジメントは平均年齢が高く、社長の年齢も高い。例えば、1982年に社長となった豊田章一郎氏は当時57歳で入社歴が30年、同年日産の社長であった石原俊氏は70歳で45年の入社歴だった。1985年に日産の社長は石原氏から久米豊氏へ交代するが、久米氏は交代時には64歳に達しており入社歴

も39年と、豊田章一郎氏の60歳で入社歴33年に比べても高い値である。これに対して、平均年齢や平均入社歴も日産の方が高い水準で、相対的にトヨタは低かったが、結果として年齢異質性や入社歴異質性は日産の方が高かった。つまり、日産では高いメンバーの平均年齢に対して、さらに社長の年齢や入社歴が高いことによって、年齢異質性が高くなっていったということができる。しかしながら、日産で久米氏が社長へ就任した後には積極的なトップ人事改革がおこなわれ、断続的なメンバーの若返りがおこなわれた(4.3.2)。その結果、日産のトップ・マネジメントにおける平均年齢や平均入社歴は急激に下降し始める。特に1989年の人事では急激な若返りがおこなわれ、平均年齢や平均入社歴がトヨタよりも低い水準にまで下降している(付録4.2、4.3、5.2、5.3)。その後、1992年にトヨタと日産の両社で同時に社長の交代がおこなわれる。トヨタの社長となった豊田達郎氏は当時63歳で39年の入社歴、日産の社長となった辻義文氏は64歳で38年の入社歴であった。この時点でトヨタと日産の社長はほぼ同じ年齢と入社歴の水準となる。しかしながら、1980年代後半に急激な若返りをおこなった日産のトップ・マネジメントでは、特に入社歴が極端に低下しており、結局入社歴異質性は日産の方が高い値となっている。つまり、日産では1980年代前半まで社長の年齢が極端に高く入社歴が長いことによって、平均入社歴が高いにもかかわらず入社歴異質性はトヨタよりも高い水準にあった。そして、1990年代に入ってから社長交代により日産の社長は若返ったが、1980年代後半におこなわれた積極的なトップ人事によって平均入社歴が急激に低下しており、結果として日産の入社歴異質性はトヨタよりも高いままとなってしまったのである。これらのことから、日産で急激なトップ・マネジメント構成の変更がおこなわれた結果、平均入社歴の推移に変化が生じ、その影響を受けて社長と他のメンバーの間で異質性が上昇するというメカニズムを確認することができる。

#### 4.3.4 まとめ

以上の考察から、トヨタと日産のケースからも、特に年齢や入社歴に関する特質について対照的な事実を発見することができた。両者のトップ・マネジメント特質は、社長交代によってその値が変化しがちであったが、特に日産で社長交代後の変化が急激であった。

日産では、社長が久米氏に替わった1985年以来、積極的な組織改革および人事異動がおこなわれた。例えば、1986年には商品企画室を新設、国内販売に地域担当部、販売業務部に販売技術室と店舗開発室を設置、さらに輸出と海外生産を一体化し、米州地域とその他の地域に分けて役員が担当するなどの組織改革がおこなわれた。これに伴い、1015名の部課長級の人事異動が実施され、同時に米国日産社長の荒川哲男氏が日産本社の専務となるなどし、日産における史上最大規模の人事となったのである。さらに、1987年にも大規模な人事異動がおこなわれ、トップ・マネジメントにおいてもメンバーの昇格などがおこなわれている。このような積極的な組織改革および人事異動にともなって、1980年代後半からの久米社長時代の日産におけるトップ・マネジメント構成は、急激に変化している。特に平均年齢は急激に下降する傾向にあり（付録 4.2、5.2）、平均取締役歴も断続的な下降傾向を見せ（付録 4.4、5.4）、さらに平均入社歴はそれまで上昇傾向にあったが横ばいないし下降傾向に変わっている（付録 4.3、5.3）。そして、これらのように変数の推移が変化することによって、社長と他のメンバーとの間の異質性にも影響が及ぼされ、その値を変化させるように働いたということができる。他方で、トヨタではトップ・マネジメント構成の変化は相対的に緩やかで、異質性の変化も緩やかである。つまり、日産ではトヨタよりも急激なトップ・マネジメント構成の変更がおこなわれ、その結果、一般的なトップ・マネジメント特質（平均年齢、平均入社歴）に関する変数の推移が変化し、構成に関する変数（年齢異質性、入社歴異質性）も変化していたということができる。

#### 4.4 小括

本研究でわれわれは、2つのペアーに対して比較ケース・スタディをおこない、絶対的・相対的な特質がどのようにして変化するかを考察してきた。その結果、それぞれのペアーでは、失敗企業に関して共通の特徴を見出すことができた。すなわち、失敗企業において、いくつかの要因による影響を受けて大規模なトップ人事がおこなわれ、トップ・マネジメント構成が急激に変化しがちであったのである。その結果、一般的なトップ・マネジメント特質の推移に変化がもたらされ、それが社長とその他のメンバーとの間の異質性を上昇させる、というメカニズムが働いていたのである。

このことは、換言すれば、ダイエーや日産においてトップ人事が何らかの要因による影響を受けやすかったということができる。つまり、偶発的な要因に対処するためや、積極的な改革をすすめるために、ダイエーや日産では大規模なトップ人事がおこなわれがちだった。トップ・マネジメント交代率がダイエーや日産で高いこと（付録 2.8、3.8、4.8、5.8）が、このことを裏付けている<sup>97</sup>。その結果、トップ・マネジメント構成が急激に変化してトップ・マネジメントの絶対的な特質の推移に変化をもたらし、結果として社長と他のメンバーとの異質性にも影響していた。このように、2つの比較ケース・スタディをつうじて、失敗企業にけるトップ・マネジメント構成の急激な変更が、トップ・マネジメント特質を大幅に変化させていたことが確認された。

より詳細に言及すれば、これらの事実は年齢や年数に関する特質に関して特に顕著に見受けられた。例えば、ダイエーでは外部経験のある取締役が採用される場合に、即戦力として外部から直接取締役などになることが多かった。これによって平均入社歴の推移に影響が及ぼされた結果として、入社歴異質性や取締役歴異質性も変化しがちだった。また、

---

<sup>97</sup> 例えば、全トップ・マネジメントにおけるTMT交代率平均値はイトーヨーカ堂で0.08、ダイエーで0.15、常務コアにおいてイトーヨーカ堂は0.11でダイエーは0.16である。また、1983年以降で全トップ・マネジメントにおけるTMT交代率はトヨタで0.13、日産で0.15、常務コアにおいてトヨタで0.19、日産で0.21である。

日産では社長の久米豊氏による積極的な若返り人事によって平均年齢が急激に下降し、その結果、社長とメンバーとの年齢格差が拡大して年齢異質性が高くなるが多かった。

また、われわれは社長に関する発見も得ることができた。例えば、日産では社長交代後に急激なトップ・マネジメント構成の変更がおこなわれるなどして、年齢や年数に関する特質が急激に変化していた。つまり、社長交代によってトップ人事に関する方針が変わってしまったことにより、トップ・マネジメント特質が変化していたのである。

最後に、われわれは、より上位のメンバーだけでなく、社長と関係を有する可能性のあるより下位のメンバーを対象とした考察もおこなうために、全トップ・マネジメントと常務コアの両者からの分析をおこなった。その結果、両レベルではほぼ同じ傾向が確認された。つまり、より下位のメンバーを含むトップ・マネジメント（全トップ・マネジメント）でも、より上位のメンバーによって構成されるトップ・マネジメント（常務コア）と同様の特徴が確認されたのである。

以上のような議論をとおして、われわれは次のように結論をまとめることができる。すなわち、失敗企業では大規模なトップ人事がおこなわれがちで、それによるトップ・マネジメント構成の急激な変化が生じやすかった。そして、このようなトップ・マネジメント構成の急激な変化は、メンバーの絶対的な特質に関する変数の推移に影響を与えていた。これによって、社長とその他のメンバーとの間の異質性も変化しがちで、特に年齢や年数に関する異質性にはこの傾向が顕著だった。

## 第5章 戦略への影響に関する定量的な考察

### 5.1 分析方法

#### 5.1.1 独立変数およびコントロール変数

既にこれまでの実証分析において、トップ・マネジメントの特質に関する変数が作成されてきた。ここでの分析においてもこれらの変数を利用し、トップ・マネジメントの異質性が戦略に対してどのような影響力を持のかについて考察をおこなうことにしたい。考察の対象となるのは5業種87社で、1984年から1993年までの10年間について、非創業者・同族経営者サンプルおよび同族経営者サンプルを対象に分析をおこなう。これらのサンプルの社長－メンバー間異質性に関する独立変数と戦略変化に関する従属変数に関して重回帰分析をおこなった。

独立変数としては、既に用意されている社長－メンバー間異質性に関する単体指標および合成指標が用いられる。既述のように、合成指標は主成分分析によってカテゴリごとに作成されている。

コントロール変数としては、トップ・マネジメント特質に関する変数およびパフォーマンスに関する変数を用意する。トップ・マネジメント特質に関する変数には、人数規模や

平均年齢、外部経験者比率などの他に、社長を含むトップ・マネジメント全体のCV異質性、および社長を除くトップ・マネジメント全体のCV異質性が含まれる。また、CV系異質性に関しては、合成指標も用意される。

一方で、戦略の変化はパフォーマンスの影響を受ける可能性がある。例えば、業績が上昇すれば設備投資などを増加させる可能性がある。このような影響を考慮し、パフォーマンスに関する指標をコントロール変数に加えることにする。より具体的な変数については、売上高利益率（当期純利益・経常利益）やROA（当期純利益・経常利益）に加えて、モーメンタム指標として増益率と増収率を用いる。

## 5.2 非創業者・非同族経営者サンプルに対する分析結果

### 5.2.1 5年間戦略変動

5年間戦略変動についての分析結果からは、顕著な傾向を見出すことができなかった。全トップ・マネジメントでは、TD合成指標1（学問分野系）が負の関係、およびTD合成指標2（役員経験年数系）が正の関係で有意な結果を示していた。また、常務コアにおいては、TD合成指標3（学問分野系）が負の関係で有意な結果となっていた。これらの結果においては、正負の関係が混在しており、決定係数自体も非常に低くなっている。また、専務コアについては、何らかの有意な結果を得ることができなかった。それゆえ、これらの分析結果から何らかの発見を見出すことは難しいかも知れない。



【表 5 - 1】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（5年間戦略変動）	
平均入社歴	.429 ( .085 )***
外部経験者比率	.119 ( 1.48 )*
社長取締役のみ歴	-.133 ( .075 )**
社長非専務歴	.153 ( .021 )*
増収率	.097 ( .360 )**
業種ダミー（小売）	-.105 ( .918 )*
T D 合成指標 1	-.271 ( .154 )***
T D 合成指標 2	.272 ( .237 )***
C V（社長除く）合成指標 1	.256 ( .363 )**
$\bar{R}^2$	.074

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 2】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

常務コア（5年間戦略変動）	
平均取締役歴	-.380 ( .147 )*
外部経験者比率	.180 ( 1.09 )***
増収率	.109 ( .365 )**
T D 合成指標 3	-.170 ( .170 )**
$\bar{R}^2$	.068

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

## 5.2.2 広告強度

広告強度に関しては、全トップ・マネジメントにおいてT D 合成指標 1（学問分野系）が正の関係、T D 合成指標 3（部門経験年数系）が負の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいても、T D 合成指標 1（部門経験年数系）が負の関係で有意になっていた。専務コアにおいては特に何らかの有意な関係を確認することはできなかった。これらのことから、特に中・下位のメンバーを含むカテゴリにおいて、部門経験年数に関するT D 異質性が広告強度にネガティブに影響する可能性を指摘することができる。逆説的にいえば、社長と周りのメンバーとの部門経験年数に関する同質性が高いことが、広告費の比率を引き上げる効果をもっているといえるかもしれない。

【表 5 - 3】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（広告強度当年）	
人数規模	.184 ( .000 )***
平均年齢	.161 ( .000 )*
平均取締役歴	-.169 ( .000 )*
外部経験者比率	.143 ( .004 )**
有名大学出身者比率	-.323 ( .002 )***
社長取締役のみ歴	.119 ( .000 )**
社長専務歴	.155 ( .000 )*
社長専務のみ歴	-.127 ( .000 )***
売上高利益率（当期利益）	.250 ( .018 )***
ROA（当期利益）	-.256 ( .015 )***
失業率	-.182 ( .001 )***
業種ダミー（食品）	.111 ( .002 )**
業種ダミー（鉄鋼）	-.159 ( .002 )***
業種ダミー（小売）	.148 ( .003 )***
TD合成指標 1	.097 ( .000 )*
TD合成指標 3	-.219 ( .001 )***
$\bar{R}^2$	.283

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 4】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（広告強度1年後）	
人数規模	.098 ( .000 )*
平均年齢	.162 ( .000 )*
平均取締役歴	-.293 ( .000 )***
外部経験者比率	.224 ( .004 )***
有名大学出身者比率	-.393 ( .002 )***
部門担当者比率	-.130 ( .002 )***
社長専務歴	.251 ( .000 )***
売上高利益率（当期利益）	.131 ( .018 )*
ROA（当期利益）	-.145 ( .015 )*
業種ダミー（鉄鋼）	-.137 ( .002 )**
業種ダミー（小売）	.117 ( .003 )**
TD合成指標 1	.108 ( .000 )*
TD合成指標 3	-.235 ( .001 )***
$\bar{R}^2$	.235

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 5】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア（広告強度当年）	
有名大学出身者比率	-2.01 ( .002 )***
社長専務のみ歴	-1.19 ( .000 )***
売上高利益率（当期利益）	.297 ( .018 )***
ROA（当期利益）	-.291 ( .016 )***
失業率	-.186 ( .001 )***
業種ダミー（食品）	.115 ( .002 )**
業種ダミー（鉄鋼）	-.153 ( .002 )***
業種ダミー（小売）	.181 ( .003 )***
TD合成指標 1	-.179 ( .001 )***
$\bar{R}^2$	.233

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果  
 ※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 6】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア（広告強度 1 年後）	
平均入社歴	-5.710 ( .005 )*
平均常務歴	3.338 ( .005 )*
平均非常務歴	5.866 ( .005 )*
外部経験者比率	.135 ( .003 )**
有名大学出身者比率	-.191 ( .002 )***
売上高利益率（当期利益）	.172 ( .019 )**
ROA（当期利益）	-.192 ( .016 )**
業種ダミー（食品）	.086 ( .003 )*
業種ダミー（鉄鋼）	-.119 ( .003 )**
業種ダミー（小売）	.150 ( .003 )***
TD合成指標 1	-.170 ( .001 )**
$\bar{R}^2$	.145

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果  
 ※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

### 5.2.3 R & D 強度

R & D 強度については、全トップ・マネジメントにおいてTD合成指標 2（役員経験年数系）が負の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいてはTD合成指標 3（学問分野系）およびTD合成指標 4（出身大学系）が負の関係で有意になっていた。専務コアについては、TD異質性に関して特に顕著な関係を見出すことはできなかった。これらの結果では、特に共通した特徴をもつTD異質性が有意になることはなかったが、いずれの指標も負の関係になっていた。このことから、概して社長と周りのメンバーとの関係が同質的であることが、R & Dに力を入れることに積極的な効果を持つといえるかも知れない。

【表 5 - 7】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

全トップ・マネジメント (R&D 1年後)	
業種ダミー (鉄鋼)	-0.366 ( .005 )***
社長非取締役歴	.255 ( .000 )***
TD合成指標 2	-.191 ( .003 )***
失業率	-.162 ( .008 )**
$\bar{R}^2$	.266
F	18.217 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 5 - 8】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

常務コア (R&D 当年)	
企業平均当期利益	-.181 ( .000 )***
失業率	-.173 ( .004 )***
業種ダミー (鉄鋼)	-.175 ( .005 )***
TD合成指標 3	-.145 ( .001 )**
$\bar{R}^2$	.047

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 9】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

常務コア (R&D 1年後)	
業種ダミー (鉄鋼)	-.431 ( .005 )***
社長非取締役歴	.263 ( .000 )***
TD合成指標 4	-.240 ( .002 )***
失業率	-.179 ( .008 )***
$\bar{R}^2$	.289
F	20.265 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差

※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 5 - 1 0】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア (R & D 1 年後)	
業種ダミー (鉄鋼)	-.426 (.005)***
社長非取締役歴	.309 (.000)***
人数規模	.220 (.001)***
失業率	-.170 (.008)***
交代率	.145 (.011)**
平均非常務歴	-.161 (.000)**
$\bar{R}^2$	

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

#### 5.2.4 諸非生産費

諸非生産費については、分析結果から特に顕著な関係を見出すことはできなかった。全トップ・マネジメントにおいては、いずれの変数に関しても有意な関係を確認することができなかった。常務コアおよび専務コアでは、TD合成指標3 (いずれも学問分野系) について有意な結果が示されているが、それらは正負逆の関係になっている。これらのことから、ここでの分析結果から何らかの示唆を導き出すことは難しいといえる。

【表 5 - 1 1】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア (諸非生産費当年)	
平均年齢	.254 ( .002)***
有名大学出身者比率	-.128 ( .012)***
交代率	1.075 ( .093)*
昇格・新任率	-.515 ( .035)*
社長常務のみ歴	-.147 ( .001)***
社長専務のみ歴	-.154 ( .000)***
増収率	-.111 ( .006)***
売上高利益率 (当期利益)	.273 ( .117)***
ROA (当期利益)	-.221 ( .101)***
企業平均当期利益	-.149 ( .000)***
失業率	-.179 ( .008)***
業種ダミー (鉄鋼)	-.271 ( .024)***
TD合成指標 3	-.163 ( .003)***
CV (社長除く) 合成指標 2	-.167 ( .003)**
CV (社長除く) 合成指標 3	.126 ( .003)**
$\bar{R}^2$	.316

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 1 2】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

専務コア (諸非生産費 1 年後)	
平均常務歴	.532 ( .004)*
社長常務のみ歴	-.087 ( .001)*
社長専務のみ歴	-.223 ( .000)***
売上高利益率 (当期利益)	.315 ( .116)***
ROA (当期利益)	-.288 ( .099)***
企業平均当期利益	-.182 ( .000)***
失業率	-.221 ( .008)***
業種ダミー (鉄鋼)	-.260 ( .024)***
TD合成指標 3	.116 ( .003)*
$\bar{R}^2$	.319

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

## 5.2.5 在庫レベル

在庫レベルについては、全トップ・マネジメントにおいてTD合成指標 3 (部門経験年数系) およびTD合成指標 1 (学問分野系) が正の関係、およびTD合成指標 2 (役員経験年数系) が負の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいてもTD合成指標 1 (部門経験年数系) およびTD合成指標 3 (学問分野系) が正の関係で有意になっていた他、TD合成指標 4 (出身大学系) が負の関係を示していた。いずれのレベルのカテゴリでも

正負の関係が混在しているが、学問分野系および部門経験年数系のTD異質性が共通して正の関係で有意になっている。この点に注目すれば、特に中・下位のカテゴリにおいて、異質的であることが在庫レベルを引き上げる影響力を持っている可能性を指摘することができる。逆說的に言えば、社長と周りのメンバーが同質的であることが、在庫レベルを引き下げる効果を持っているといえるかもしれない。ちなみに、専務コアについて何らかの顕著な関係を有する変数を確認することはできなかった。

【表5-13】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01	
全トップ・マネジメント (在庫レベル当年)	
人数規模	.116 (.001)**
平均取締役歴	.216 (.003)**
有名大学出身者比率	.130 (.022)**
社長非取締役歴	.181 (.001)***
増収率	-.331 (.009)***
売上高利益率 (当期利益)	.144 (.162)**
ROA (当期利益)	-.121 (.137)*
業種ダミー (鉄鋼)	.205 (.020)***
業種ダミー (小売)	-.127 (.025)**
業種ダミー (電気機器)	.090 (.018)*
TD合成指標3	.198 (.005)***
$\bar{R}^2$	.326

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※Prais-Winsten法によるGLS分析結果  
 ※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-14】

*: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01	
全トップ・マネジメント (在庫レベル1年後)	
人数規模	.146 (.001)**
外部経験者比率	.141 (.039)**
交代率	3.746 (.415)***
退職率	-1.992 (.246)**
昇格・新任者比率	-1.964 (.170)***
増収率	.084 (.010)**
業種ダミー (鉄鋼)	.250 (.018)***
業種ダミー (小売)	-.098 (.024)*
業種ダミー (電気機器)	.091 (.017)*
TD合成指標1	.206 (.004)***
TD合成指標2	-.207 (.006)**
$\bar{R}^2$	.274

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※Prais-Winsten法によるGLS分析結果  
 ※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-15】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア（在庫レベル当年）	
人数規模	.165 ( .001 )***
有名大学出身者比率	.145 ( .016 )***
社長非取締役歴	.159 ( .001 )**
増収率	-.318 ( .009 )***
売上高利益率（当期利益）	.140 ( .160 )**
ROA（当期利益）	-.124 ( .137 )*
業種ダミー（鉄鋼）	.221 ( .019 )***
業種ダミー（小売）	-.106 ( .023 )**
業種ダミー（電気）	.106 ( .017 )**
TD合成指標1	.140 ( .005 )**
CV（社長除く）合成指標1	-.208 ( .009 )**
$\bar{R}^2$	.350

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-16】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア（在庫レベル1年後）	
人数規模	.114 ( .001 )*
外部経験者比率	.110 ( .028 )*
増収率	.096 ( .010 )**
業種ダミー（鉄鋼）	.309 ( .017 )***
業種ダミー（電気）	.133 ( .015 )**
TD合成指標3	.150 ( .004 )**
TD合成指標4	-.110 ( .004 )**
CV（社長除く）合成指標1	-.259 ( .009 )**
$\bar{R}^2$	.285

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

## 5.2.6 財務レバレッジ

財務レバレッジについては、分析の結果からいくつかの有意な関係を示す変数を確認することができた。まず、全トップ・マネジメントにおいて、TD合成指標1（学問分野系）およびTD合成指標3（部門経験年数系）が正の関係で、およびTD合成指標2（役員経験年数系）が負の関係で有意な結果を示していた。また、常務コアにおいては、TD合成指標1（部門経験年数系）およびTD合成指標2（役員経験年数系）が正の関係で有意な結果を示していた。ただし、TD合成指標3（学問分野系）については、正負の関係が混在して有意になっていた。



【表5-17】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

全トップ・マネジメント（財務レバレッジ当年）	
人数規模	.243 ( .015 )***
有名大学出身者比率	.107 ( .535 )**
社長専務のみ歴	.094 ( .008 )**
売上高利益率（当期利益）	-.131 ( 3.97 )*
企業平均当期利益	.217 ( .000 )***
失業率	.338 ( .278 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.098 ( .455 )**
業種ダミー（電気機器）	-.115 ( .425 )**
TD合成指標1	.146 ( .094 )***
TD合成指標2	-.157 ( .146 )*
TD合成指標3	.168 ( .113 )**
$\bar{R}^2$	.314

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-18】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

全トップ・マネジメント（財務レバレッジ1年後）	
人数規模	.211 ( .014 )***
平均入社歴	.219 ( .049 )*
有名大学出身者比率	.165 ( .505 )***
社長非取締役歴	-.121 ( .012 )*
社長専務のみ歴	.111 ( .007 )**
売上高利益率（当期利益）	-.225 ( 3.72 )***
企業平均当期利益	.197 ( .000 )***
失業率	.283 ( .261 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.127 ( .444 )**
TD合成指標1	.115 ( .089 )**
CV（社長除く）合成指標3	-.114 ( .093 )**
$\bar{R}^2$	.273

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-19】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\* : p&lt;0.01

常務コア (財務レバレッジ当年)	
人数規模	.273 (.021)***
外部経験者比率	-.107 (.659)*
社長専務歴	-.153 (.025)*
社長専務のみ歴	.077 (.008)*
増益率 (当期利益)	.078 (.008)*
売上高利益率 (当期利益)	-.129 (3.93)*
企業平均当期利益	.225 (.000)***
失業率	.330 (.270)***
業種ダミー (鉄鋼)	.102 (.452)**
業種ダミー (電気機器)	-.114 (.406)**
T D合成指標 1	.140 (.113)**
T D合成指標 2	.169 (.103)***
T D合成指標 3	-.135 (.087)***
$\bar{R}^2$	.326

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-20】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\* : p&lt;0.01

常務コア (財務レバレッジ1年後)	
人数規模	.253 (.020)***
外部経験者比率	-.124 (.617)**
有名大学出身者比率	.128 (.375)***
社長専務のみ歴	.090 (.007)**
売上高利益率 (当期利益)	-.223 (3.66)***
企業平均当期利益	.184 (.000)***
失業率	.264 (.252)***
業種ダミー (鉄鋼)	.134 (.439)**
T D合成指標 1	.157 (.105)**
T D合成指標 3	.131 (.096)**
$\bar{R}^2$	.295

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

さらに、専務コアにおいて、T D合成指標3 (学問分野系) が正の関係で有意になっていた。概して全てのレベルで学問分野系のT D異質性が正の関係で有意になる傾向にあり、特に中・下位のカテゴリにおいては部門経験系T D異質性が正の関係で有意になっているといえる。これらのことから、特にT D異質性が財務レバレッジに対して積極的な効果を持つ可能性を伺うことができる。財務レバレッジは積極的な負債の活用を意味することから、積極的な経営活動を示す指標の1つであるといえる。概して異質性が高いことが、このような積極的な経営活動に効果的な影響を与えている可能性があるのかもしれない。

【表5-21】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

専務コア（財務レバレッジ当年）	
人数規模	.183 ( .030 )***
平均非常務歴	1.204 ( .163 )**
平均専務歴	-.579 ( .115 )**
平均非専務歴	-.758 ( .115 )*
平均取締役就任年齢	.584 ( .141 )*
部門担当者比率	-.079 ( .271 )*
交代率	-.662 ( 1.46 )**
退職率	.418 ( .954 )*
社長非取締役歴	-.190 ( .012 )***
社長専務歴	-.124 ( .018 )*
社長専務のみ歴	.096 ( .008 )**
増益率（当期利益）	.119 ( .010 )**
売上高利益率（当期利益）	-.137 ( 3.96 )*
企業平均当期利益	.193 ( .000 )***
失業率	.287 ( .276 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.120 ( .454 )**
業種ダミー（電気機器）	-.115 ( .412 )**
CV合成指標1	.276 ( .246 )**
TD合成指標3	.144 ( .101 )**
$\bar{R}^2$	.329

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-22】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

専務コア（財務レバレッジ1年後）	
人数規模	.223 ( .028 )***
平均専務歴	-.607 ( .106 )**
平均取締役就任年齢	.849 ( .130 )***
部門担当者比率	-.102 ( .250 )**
社長非取締役歴	-.166 ( .011 )***
社長専務歴	-.135 ( .016 )**
社長専務のみ歴	.105 ( .007 )***
売上高利益率（当期利益）	-.185 ( 3.64 )**
企業平均当期利益	.149 ( .000 )***
失業率	.219 ( .255 )***
業種ダミー（鉄鋼）	.140 ( .437 )***
CV合成指標1	.412 ( .226 )***
TD合成指標3	.157 ( .093 )**
$\bar{R}^2$	.315

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

### 5.3 同族経営者サンプルに対する分析結果

#### 5.3.1 5年間戦略変動

次に、同族経営者サンプルを対象にした分析結果について検討を加えることにしたい。まず5年間戦略変動について、いくつかのTD異質性が有意な関係を示していたが、これらの結果について特に一貫した傾向を認めることはできなかった。全トップ・マネジメントについては、TD合成指標1（学問分野系）およびTD合成指標4（出身大学系）がいずれも正の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいては、TD合成指標2（部門経験年数）が負の関係で有意になっていた。特に、より下位のメンバーを含むカテゴリにおいて、TD異質性が戦略の変動について積極的な影響力を持つ可能性を指摘することができるが、常務コアなどとの共通点は確認することはできなかった。

【表5-23】

*: p<0.1    **: p<0.05    ***: p<0.01	
全トップ・マネジメント（5年間戦略変動）	
平均入社歴	-.362 ( .116 )**
外部経験者比率	-.299 ( 1.70 )**
社長専務のみ歴	-.316 ( .064 )**
増益率（当期利益）	-.134 ( .025 )*
TD合成指標1	.516 ( .522 )***
TD合成指標4	.244 ( .279 )**
CV（社長除く）合成指標1	-.645 ( .493 )***
CV（社長除く）合成指標3	-.263 ( .314 )**
$\bar{R}^2$	.154

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 2 4】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

常務コア（5年間戦略変動）	
平均取締役歴	-.553 ( .039 )*
交代率	-1.335 ( 1.75 )*
昇格・新任率	.691 ( .621 )*
業種ダミー（小売）	.309 ( .271 )***
T D合成指標 2	-.450 ( .158 )**
C V（社長除く）合成指標 1	.365 ( .132 )*
$\bar{R}^2$	.274

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

### 5.3.2 広告強度

広告強度については、中・下位のカテゴリにおいて一定の有意な関係を示すTD異質性を確認することができた。全トップ・マネジメントにおいては、TD合成指標3（内部経験年数系）、TD合成指標4（出身大学系）およびTD合成指標1（学問分野系）がいずれも正の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいても、TD合成指標4（内部経験年数）およびTD合成指標3（学問分野系）がいずれも正の関係で有意になっていた。これらのことから、特に内部経験や学問分野について、社長と周りのメンバーが異質であることが広告費の比率を増大させることに積極的な効果をもたらす可能性を指摘することができる。また、これらの傾向は全トップ・マネジメントおよび常務コアについて見ることもできたが、専務コアについては、何らかの有意な関係を持つ変数を確認することすらできなかった。

【表5-25】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（広告強度当年）	
平均年齢	.318 (.000)***
人数規模	-.223 (.000)***
TD合成指標3	.375 (.001)***
業種ダミー（電気機器）	-.839 (.002)***
社長専務のみ歴	.389 (.000)***
平均取締役就任年齢	.642 (.000)***
平均非取締役歴	-.553 (.000)***
有名大学出身比率	-.324 (.004)***
失業率	-.112 (.002)***
社長専務歴	-.115 (.000)**
TD合成指標4	.085 (.001)**
ROA（当期利益）	-.377 (.074)***
売上高利益率（当期利益）	.291 (.103)***
TD合成指標1	.303 (.001)***
CV合成指標2	-.155 (.001)***
昇格・新任率	.082 (.005)**
$\bar{R}^2$	.828
F	42.659 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-26】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（広告強度1年後）	
平均年齢	.672 (.000)***
人数規模	-.441 (.000)***
TD合成指標3	.337 (.001)***
業種ダミー（食品）	.740 (.003)***
業種ダミー（小売）	.642 (.002)***
社長専務のみ歴	.308 (.000)***
平均入社歴	-.689 (.000)***
失業率	-.209 (.002)***
外部経験者比率	-.331 (.004)***
社長非常務歴	.245 (.000)***
TD合成指標4	.146 (.001)***
CV合成指標2	-.156 (.001)**
$\bar{R}^2$	.773
F	39.494 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表 5 - 2 7】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア (広告強度当年)	
平均入社歴	-1.116 ( .001)***
人数規模	-1.206 ( .000)***
社長専務のみ歴	.630 ( .000)***
平均非取締役歴	.623 ( .000)***
業種ダミー (電気機器)	-.387 ( .003)***
TD合成指標 4	.241 ( .001)***
TD合成指標 3	.834 ( .001)***
CV (社長除く) 合成指標 3	-.430 ( .001)***
平均常務就任年齢	.838 ( .000)***
有名大学出身比率	-.323 ( .004)***
平均常務歴	.723 ( .001)***
外部経験者比率	-.389 ( .004)***
CV合成指標 1	-.414 ( .002)***
CV (社長除く) 合成指標 2	.169 ( .001)**
失業率	-.125 ( .003)***
昇格・新任率	.102 ( .004)**
$\bar{R}^2$	.779
F	31.119 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表 5 - 2 8】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア (広告強度1年後)	
人数規模	-.969 ( .000)***
社長専務のみ歴	.862 ( .000)***
平均取締役歴	-.655 ( .000)***
業種ダミー (電気機器)	-.385 ( .003)***
TD合成指標 4	.320 ( .001)***
TD合成指標 3	.559 ( .001)***
CV合成指標 3	-.250 ( .001)***
有名大学出身比率	-.256 ( .004)***
平気年齢	.213 ( .000)***
CV合成指標 1	-.223 ( .001)***
社長常務のみ歴	.139 ( .000)**
$\bar{R}^2$	.734
F	34.859 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

### 5.3.3 R & D強度

R & D強度については、概して顕著な傾向を見出すことはできなかった。3つのカテゴリにおいて有意な関係を示す変数は確認できたが、TD異質性に関するものが含まれたのは全トップ・マネジメントにおいてのみであった。全トップ・マネジメントにおいては、

TD合成指標1（学問分野系）が正の関係で有意になっていた。

【表5-29】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（R&D当年）	
TD合成指標1	.938 (.002)***
CV（社長除く）合成指標1	-.525 (.006)***
平均年齢	-.330 (.001)***
$\bar{R}^2$	.771
F	29.036 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-30】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（R&D 1年後）	
平均入社歴	-.587 (.001)***
人数規模	.433 (.000)***
$\bar{R}^2$	.518
F	16.057 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-31】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

常務コア（R&D当年）	
社長非取締役歴	1.657 (.001)***
社長常務歴	1.760 (.000)***
外部経験者比率	-.400 (.005)***
$\bar{R}^2$	.780
F	30.607 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-32】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

常務コア（R&D 1年後）	
人数規模	.823 (.001)***
企業平均当期利益	.411 (.000)***
有名大学出身比率	-.636 (.018)***
社長非常務歴	-.444 (.001)**
$\bar{R}^2$	.631
F	12.992 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-33】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

専務コア（R&D当年）	
社長になるまで入社歴	.580 (.000)***
有名大学出身比率	-.431 (.009)***
失業率	-.346 (.005)***
$\bar{R}^2$	.715
F	21.924 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-34】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

専務コア（R&D 1年後）	
CV（社長除く）合成指標4	.653 (.003)***
企業平均当期利益	.414 (.000)***
社長非取締役歴	.281 (.001)**
$\bar{R}^2$	.550
F	12.424 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
※OLS（ステップワイズ法）による分析結果



#### 5.3.4 諸非生産費

諸非生産費については、まず全トップ・マネジメントにおいてTD合成指標1（学問分野系）およびTD合成指標2（マネジャーシップ）がいずれも負の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいても、TD合成指標1（マネジャーシップ）が負の関係で有意になっていた他、TD合成指標4（内部経験年数系）が正の関係で有意になっていた。また、専務コアにおいてはTD合成指標2（部門経験年数系）が正の関係で有意になっていた。これらのことから、全体的には正負の関係が混在しているが、特に中・下位のカテゴリにおいて、マネジャーシップなどに関するTD異質性が諸非生産費に負の影響を与える可能性を指摘することができる。諸非生産費は、販売および管理等にかかわる費用の相対的な大きさを意味する。社長と周りのメンバーが同質的であることが、このような販売や管理に関する積極的な取り組みを促す効果を持つのかも知れない。

【表 5 - 3 5】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント (諸非生産費当年)	
人数規模	.186 ( .002 )*
外部経験者比率	.290 ( .052 )***
有名大学出身者比率	-.206 ( .059 )**
部門担当者比率	-.143 ( .041 )*
社長専務のみ歴	.404 ( .002 )***
売上高利益率 (当期利益)	.421 ( .827 )***
ROA (当期利益)	-.340 ( .655 )**
業種ダミー (小売)	-.255 ( .051 )***
業種ダミー (電気機器)	-.247 ( .057 )***
TD合成指標 1	-.290 ( .016 )**
TD合成指標 2	-.513 ( .017 )***
CV (社長除く) 合成指標 1	.336 ( .014 )***
CV (社長除く) 合成指標 2	-.230 ( .009 )**
CV (社長除く) 合成指標 3	.303 ( .009 )***
$\bar{R}^2$	.457

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 3 6】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント (諸非生産費 1 年後)	
社長入社歴	.332 ( .002 )**
社長常務のみ歴	-.151 ( .002 )*
社長専務のみ歴	.403 ( .002 )***
増収率	.126 ( .009 )*
売上高利益率 (当期利益)	.485 ( .748 )***
ROA (当期利益)	-.468 ( .591 )***
企業平均当期利益	-.152 ( .000 )*
業種ダミー (小売)	-.320 ( .049 )***
業種ダミー (電気機器)	-.280 ( .054 )***
TD合成指標 1	-.257 ( .015 )*
TD合成指標 2	-.585 ( .015 )***
CV (社長除く) 合成指標 1	.226 ( .013 )*
CV (社長除く) 合成指標 3	.262 ( .008 )***
$\bar{R}^2$	.523

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 3 7】

\*: p<0.1    \*\*: p<0.05    \*\*\*: p<0.01

常務コア (諸非生産費 1 年後)	
平均入社歴	1.963 ( .023 )*
外部経験者比率	.210 ( .040 )**
社長取締役歴	.473 ( .002 )**
社長専務のみ歴	.397 ( .002 )***
売上高利益率 (当期利益)	.494 ( .743 )***
ROA (当期利益)	-.427 ( .605 )***
業種ダミー (小売)	-.379 ( .048 )***
業種ダミー (電気機器)	-.254 ( .056 )***

CV合成指標 1	.277 ( .010)**
TD合成指標 1	-.449 ( .014)***
$\bar{R}^2$	.543

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-38】

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

専務コア (諸非生産費当年)	
平均年齢	-.540 ( .006)*
平均取締役歴	-2.822 ( .010)**
平均常務歴	3.785 ( .019)***
平均取締役就任年齢	-2.492 ( .012)***
平均常務就任年齢	4.132 ( .019)***
外部経験者比率	.242 ( .034)**
交代率	.629 ( .096)*
昇格・新任率	-.423 ( .024)*
社長常務のみ歴	-.277 ( .003)**
売上高利益率 (当期利益)	.252 ( .821)*
ROA (当期利益)	-.262 ( .641)*
企業平均当期利益	-.161 ( .000)**
失業率	-.184 ( .024)**
業種ダミー (小売)	-.185 ( .043)**
業種ダミー (電気機器)	-.312 ( .048)***
TD合成指標 2	.268 ( .016)*
$\bar{R}^2$	.504

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten法によるGLS分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

### 5.3.5 在庫レベル

在庫レベルについては、概してTD異質性の積極的な影響を見ることができた。まず、全トップ・マネジメントにおいては、TD合成指標1（学問分野系）およびTD合成指標2（マネジャーシップ）がいずれも正の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいては、TD合成指標4（内部経験年数系）が正の関係で有意になっていた。さらに、専務コアにおいては、TD合成指標3（学問分野系）が正の関係で有意になっていた。これらのように、各カテゴリにおいて異なる種類のTD異質性ではあるが、いずれも正の関係で有意になっていることが確認できた。このことは、概してトップ・マネジメント全体で、社長と周りのメンバーの関係が同質的であることが、在庫レベルを引き下げる効果を持つ可能性を示しているのかもしれない。

【表5-39】

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（在庫レベル当年）	
社長専務のみ歴	.346 (.000)***
外部経験者比率	-.168 (.010)***
TD合成指標1	.445 (.002)***
TD合成指標2	.857 (.005)***
社長取締役歴	-.760 (.001)***
業種ダミー（食品）	-.378 (.005)***
人数規模	-.195 (.001)***
失業率	-.128 (.008)**
増収率	-.114 (.007)**
$\bar{R}^2$	.602
F	26.728 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-40】

\*: p<0.1 \*\*: p<0.05 \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント（在庫レベル1年後）	
社長専務のみ歴	.236 (.000)***
業種ダミー（電気機器）	.434 (.006)***
外部経験者比率	-.471 (.014)***
平均非取締役歴	-.274 (.001)***
$\bar{R}^2$	.503
F	39.639 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-41】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア（在庫レベル当年）	
社長専務のみ歴	.307 ( .001 )***
業種ダミー（電気機器）	.250 ( .007 )***
外部経験者比率	-.465 ( .012 )***
平均非常務歴	-.361 ( .001 )***
失業率	-.197 ( .009 )***
TD合成指標4	.136 ( .002 )**
増収率	-.124 ( .008 )**
$\bar{R}^2$	.492
F	22.029   ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-42】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア（在庫レベル1年後）	
社長専務のみ歴	.254 ( .001 )***
業種ダミー（電気機器）	.380 ( .006 )***
外部経験者比率	-.418 ( .012 )***
平均非常務歴	-.248 ( .001 )***
$\bar{R}^2$	.489
F	37.303   ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差  
 ※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-43】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア（在庫レベル当年）	
社長専務のみ歴	.284 ( .000)***
業種ダミー（電気機器）	.433 ( .008)***
外部経験者比率	-.556 ( .009)***
平均非常務歴	-1.473 ( .001)***
TD合成指標3	.405 ( .003)***
失業率	-.164 ( .008)***
増収率	-.164 ( .007)***
社長非常務歴	.514 ( .001)***
人数規模	-.435 ( .001)***
平均非取締役歴	1.066 ( .001)***
社長非取締役歴	-.374 ( .001)**
有名大学出身比率	-.321 ( .013)***
部門担当者比率	-.227 ( .013)***
CV（社長除く）合成指標2	.216 ( .003)**
$\bar{R}^2$	.637
F	19.682 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

【表5-44】

\*: p&lt;0.1 \*\*: p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア（在庫レベル1年後）	
業種ダミー（電気機器）	.532 ( .007)***
外部経験者比率	-.458 ( .009)***
社長専務のみ歴	.237 ( .000)***
CV合成指標1	.140 ( .003)*
人数規模	-.291 ( .000)***
TD合成指標3	.169 ( .003)**
平均入社歴	-.170 ( .001)**
$\bar{R}^2$	.560
F	28.129 ***

※数値はβ値、（）内は標準誤差

※OLS（ステップワイズ法）による分析結果

### 5.3.6 財務レバレッジ

財務レバレッジについては、TD異質性に関するいくつかの有意な関係を確認することができたが、特に一貫した顕著な傾向を見出すことはできなかった。まず、全トップ・マネジメントにおいて、TD合成指標1（学問分野系）が正の関係で有意になっていた。また、常務コアにおいては、TD合成指標4（内部経験年数系）が正の関係で、TD合成指標1（マネジャーシップ）が負の関係で有意になっていた。専務コアについては、いくつかの変数が有意な関係を示していたが、TD異質性に関して特に顕著な結果を得ることはできなかった。これらの結果では、TD異質性による正負の関係が混在するなどしており、特

に何らかの傾向を見出すことは難しいかも知れない。

【表 5 - 4 5】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

全トップ・マネジメント (財務レバレッジ1年後)	
社長常務のみ歴	-0.187 ( .016 )*
売上高利益率 (当期利益)	-0.320 ( 6.93 )*
業種ダミー (食品)	-0.399 ( .341 )***
業種ダミー (電気機器)	-0.224 ( .406 )**
T D 合成指標 1	.331 ( .132 )*
C V 社長除く) 合成指標 1	-0.373 ( .119 )**
C V 社長除く) 合成指標 2	.251 ( .073 )*
$\bar{R}^2$	.169

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 4 6】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア (財務レバレッジ当年)	
平均取締役歴	-0.604 ( .031 )**
交代率	2.390 ( 1.29 )**
退職率	-1.534 ( .821 )***
昇格・新任率	-1.362 ( .458 )***
社長専務のみ歴	-0.209 ( .013 )*
ROA (当期利益)	-0.499 ( 4.19 )***
失業率	.174 ( .157 )**
業種ダミー (小売)	.298 ( .288 )***
T D 合成指標 4	.242 ( .069 )*
$\bar{R}^2$	.442

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表 5 - 4 7】

\*: p<0.1   \*\*: p<0.05   \*\*\*: p<0.01

常務コア (財務レバレッジ1年後)	
平均取締役歴	-0.553 ( .039 )*
交代率	-1.335 ( 1.75 )*
昇格・新任率	.691 ( .621 )*
業種ダミー (小売)	.309 ( .271 )***
T D 合成指標 1	-0.450 ( .158 )**
C V (社長除く) 合成指標 1	.365 ( .132 )*
$\bar{R}^2$	.274

※数値はβ値、()内は標準誤差

※Prais-Winsten 法による GLS 分析結果

※一定の有意性を示す変数のみを抽出して表記

【表5-48】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア (財務レバレッジ当年)	
売上高利益率 (当期利益)	-.220 ( 4.84 )***
業種ダミー (小売)	.455 ( .076 )***
社長非取締役歴	.204 ( .006 )***
CV合成指標3	-.384 ( .042 )***
ROA (当期利益)	-.219 ( 3.56 )***
平均入社歴	.648 ( .014 )***
増益率 (当期利益)	.129 ( .008 )***
企業平均当期利益	.118 ( .000 )***
平均年齢	-.448 ( .020 )***
人数規模	.162 ( .007 )***
CV合成指標1	.347 ( .072 )***
社長専務のみ歴	.147 ( .008 )***
平均専務就任年齢	.170 ( .011 )**
$\bar{R}^2$	.796
F	45.622 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

【表5-49】

\*: p&lt;0.1 \*\* : p&lt;0.05 \*\*\*: p&lt;0.01

専務コア (財務レバレッジ1年後)	
業種ダミー (小売)	.496 ( .083 )***
社長非取締役歴	.252 ( .007 )***
CV合成指標3	-.347 ( .043 )***
ROA (当期利益)	-.342 ( 2.39 )***
平均入社歴	.552 ( .012 )***
CV (社長除く) 合成指標3	.338 ( .056 )***
平均年齢	-.315 ( .015 )***
部門担当者比率	.207 ( .162 )***
増益率 (当期利益)	.116 ( .009 )***
有名大学出身比率	.131 ( .175 )**
$\bar{R}^2$	.754
F	46.686 ***

※数値はβ値、()内は標準誤差  
 ※OLS (ステップワイズ法) による分析結果

#### 5.4 発見事実のまとめ

これまでの考察をつうじて、非創業者・非同族経営者サンプルと同族経営者サンプルの両者について、それぞれのトップ・マネジメントにおけるTD異質性の戦略に対する影響を検討してきた。全体をつうじて、特に中・下位のカテゴリを対象とした分析結果において、比較的数多くTD異質性の影響を確認することができた。逆説的に、専務コアのようなより上位のカテゴリでは、顕著な傾向を見出すことができないこともあった。また、サンプル間の分析結果の差異もいくつか見られた。例えば、諸非生産費に関する分析結果では、特に同族経営者サンプルにおいて顕著な傾向を見ることができたが、財務レバレッジについては非創業者・同族経営者サンプルにおいて顕著な傾向を見出すことができた。こ



のように、社長の特性によって戦略に対するTD異質性の影響が異なる可能性も指摘することができる。

## 第6章 結論

### 6.1 議論のまとめと結論

#### 6.1.1 パフォーマンスに対する影響

本研究では、特に同族経営者サンプルにおいて、より上位のメンバーによって構成されるカテゴリで、パフォーマンスに対する社長－メンバー間異質性が積極的な影響を持つ可能性を指摘した。このような結論は、一般には意外なものであるといえるかもしれない。社長に対して異質なメンバーが身近な周りに多いことは、社長に対する牽制を効きにくくする可能性がある。特に同族経営者のように、オーナーシップにもとづく非常に強いパワーを持っていると考えられる社長に対しては、異なる世界観を持つメンバーが積極的にコミュニケーションをとりにくい可能性があり、特にこのようなことがいえるだろう。それゆえ、同質的で社長に対する牽制が効きやすい特性を持ったトップ・マネジメントの方が、一般にはパフォーマンスに対して望ましい影響を持つことが想像されるのである。

しかしながら、本研究の分析結果からは、もう1つの異なった解釈を考えることができる。すなわち、社長と周りのメンバーの間の異質性によって、むしろ社長によって牽制が効く可能性があるというものである。異質な世界観にもとづく多様な意見やコメントが、社長を中心におこなわれる意思決定プロセスにおいて、社長に対する牽制の効果を持つか

もしれない。異質であることがコミュニケーション頻度にネガティブな影響を及ぼして社長への牽制が効かなくなるのではなく、一定のコミュニケーション関係のもとで、異質な世界観が社長の暴走を抑制していると考えられることができる。このような解釈が正しければ、同族経営者は、強いパワーにもとづくリーダーシップを発揮しやすい一方で、暴走に走る危険性を周りの異質なメンバーの存在によって抑制していることになる。少なくとも、本研究の結果からは、このような解釈を可能にする異質性の積極的な効果を確認することができた。

付け加えるに、本研究ではケース・スタディをつうじたトップ・マネジメントの特質とパフォーマンスとの関係についても考察をおこなった。その結果、成功企業では安定的なトップ人事戦略がとられており、環境の変化等にトップ・マネジメント構成はあまり影響を受けていなかった。その結果、トップ・マネジメントの特質も安定的な推移を見せていた。一方で、失敗企業では、トップ・マネジメントの構成が偶発的な要因による影響を頻繁に受けて変化しており、それゆえトップ・マネジメント特質の変化も不安定だった。また、このことは絶対的な特質のみならず、相対的な特質に関しても同様であった。トップ・マネジメントのメンバー交代が安定的であれば、その特質による意思決定への影響も安定的になると考えられ、一貫した戦略をとりやすくなるかもしれない。逆説的に、失敗企業では、不安定なトップ・マネジメント特質の変化が顕著で、それがパフォーマンスに対してなんらかのネガティブな影響力を持っているのかもしれない。

本研究でおこなわれたケース・スタディによる発見事実は、論理的にトップ・マネジメントの特質がパフォーマンスとどのように関連しているのかを明らかにするものではない。しかしながら、特に失敗企業において顕著な特徴を発見できたことは、今後の研究に対する重要な示唆を与えるという意味で意義があると考えている。

## 6.1.2 戦略に対する影響

トップ・マネジメント特質とパフォーマンスの関係に関する実証分析では、本研究で提案された日本企業のトップ・マネジメント特質による影響を考察する上で大きく2つの改善点が実践されていた。すなわち、社長の重要性に注目する必要があると考えられることから、これまでの異質性変数に加えて、社長を中心とした異質性指標を検討に加えること。および、日本企業のトップ・マネジメントの規模は大きく、その中でヒエラルキーが存在していることが想定されるために、それぞれの階層ごとの各カテゴリに分けてトップ・マネジメント特質の影響力をより詳細に考察してみることに、である。

本研究の大きな目的の1つは、トップ・マネジメントの異質性と最終的なパフォーマンスとの関係を考察することであるが、既述のように、パフォーマンスとの因果関係を議論することには若干の問題もある。すなわち、パフォーマンスが異質性などのトップ・マネジメント特質以外にも多様な要因の影響を受ける可能性があること。および、トップ・マネジメント特質の影響を受けておこなわれる意思決定が、その内容によってパフォーマンスに影響を及ぼすまでに時間的なずれが生じる可能性が想定されることなどである。本研究は、このような問題点を認識しながらも、トップ・マネジメントの異質性がパフォーマンスに対して強い影響力を持つことを明らかにしようとしてきた。

しかしながら、本研究で提案された改善点を、トップ・マネジメントの特質とより密接な関係を有すると考えられる戦略を従属変数として考察することには一定の魅力がある。戦略的意思決定はドミナント・コアリションとしてのトップ・マネジメントの人々によっておこなわれるものであるため、両者にはより直接的な関係があると考えられる。また、トップ・マネジメントの異質性が、戦略に対してどのような影響力を持つ可能性があるのかは、それ自体非常に興味深い。これらのことから、次に戦略を従属変数とする分析モデルにもとづいた実証分析をおこなった。

その結果、複数の戦略変数について、いくつかの発見事実を得ることができた。5年間

戦略変動についてはいずれのカテゴリにおいても顕著な傾向を確認することができなかったものの、各単体指標に関する考察からは一定の発見があった。まず、広告強度については、非創業者・非同族経営者サンプルにおいて、概して中・下位のカテゴリで社長と周りのメンバーが同質的（特に部門経験年数系の異質性について）であることが広告強度に積極的な影響関係を持っていた。一方で、同族経営者サンプルにおいては、概して中・下位のカテゴリで社長と周りのメンバーが異質的（特に内部経験年数系および学問分野系の異質性について）であることが広告強度に積極的な影響をもっている可能性を指摘した。これらの結果は、社長の特性の違いによって対照的なものとなっている。

また、R&D強度については、非同族経営者サンプルにおいて、若干ではあるが概して中・下位のカテゴリで同質的（役員経験年数系および出身大学系の異質性について）であること積極的な影響関係を持っていた。つまり、同族経営者である社長に対して周りのメンバーが同室的な方がR&Dに積極的に取り組む可能性があることを指摘できる。一方で、非創業者・非同族経営者サンプルにおいては、特に顕著な傾向を見出すことはできなかった。

在庫レベルについては、両サンプルについて、概して同質的であることが在庫の縮小に積極的な効果を持つ可能性を指摘することができた。諸非生産費については、特に同族経営者サンプルにおいて、特に中・下位のカテゴリで同質的な方が販売や管理に関して積極的に取り組む可能性があることを指摘した。さらに、財務レバレッジについては、非創業者・非同族経営者サンプルにおいて、概して異質であることが財務レバレッジを高める可能性があることを指摘した。

これらの結果を、若干おおざっぱにまとめると、R&D強度、在庫レベルおよび諸非生産費については、概して社長と周りのメンバーが同質的であることが積極的な取り組みに向かわせる効果を持っている可能性を指摘することができる。一方で、財務レバレッジについては、異質的であることが積極的な取り組みに影響する可能性がある。また、広告強度、R&D強度、諸非生産費および財務レバレッジについては、両サンプルについて対照

的な結果が得られたか、どちらかのサンプルのみで顕著な傾向を見出すことができた。

以上のように、戦略に関する実証分析をつうじて、本研究では大きく2つの発見をおこなうことができた。すなわち、特定の戦略ごとに社長－メンバー間異質性の効果が異なる可能性があること。および、社長の特性によっても社長－メンバー間異質性の効果が異なる可能性があること、である。

## 6.2 課題と展望

### 6.2.1 定量的なアプローチに対する批判

既述のように、一連のTMT研究は組織デモグラフィを利用した定量的な分析方法によって一定の成果をあげてきた。しかしながら、一部の研究間では、矛盾した結論が導かれるなど、混乱を生じているということができる。これに対して、いくつかの研究は条件適合的な議論によってこの問題を解決しようとしているし、本研究でもトップ・マネジメント定義に関する工夫によって、このような問題を解決しようとしている。

しかしながら他方で、定量的な調査方法自体の限界を指摘する研究もある。例えば、いくつかの研究は、意思決定プロセスに対する不十分な考察によって一連の議論における混乱が引き起こされている可能性を指摘している。Filley, et al. (1976) は、同質性と異質性の効果に関して、ルーチン問題の解決には同質的なグループが望ましいが、目新しい問題の解決には異質的なグループが望ましいとしている。彼は、意思決定プロセスにおいて扱われる問題の内容によって、望ましいグループの特質が異なることを指摘しているのである。また、Kisfalvi and Pitcher (2003) は、TMTにおいて体系的な討議がおこなわれない状況では、異質性そのものはパフォーマンスに影響をおよぼさないことを指摘し、それがTMT研究における混乱と矛盾の原因になっているとした。つまり、意思決定プロ

セスにおいて異質性だけを考察しても説得力のある結果は得られないというのである。これらの指摘は、意思決定プロセスの考察に関して、より詳細な（例えば定性的なアプローチによる）議論の必要性を訴えている。

また、他の研究では、組織デモグラフィを用いたTMT研究にそもそも限界があることが指摘されている。例えば、Priem, et al. (1999) は、トップ・マネジメント特質の多様性や類似性を、TMTの異質性として操作化することの先験的な正当化がなされていないために、組織デモグラフィによってTMT異質性などの特質を捉えようとする研究には限界があることを指摘している。つまり、トップ・マネジメント特質は、そもそもTMTの異質性を反映した独立変数として不十分である可能性が指摘されているのである。それゆえ、TMTにおけるパワーや価値観 (psychographics)、判断などの構成概念をとおして、直接的に異質性を測定する必要があると考えられる。つまり、組織デモグラフィがTMTの異質性を十分に反映していない原因として、それが意思決定プロセスにおける重要な他の影響要因を組み込んでいないという問題が指摘されているのである。

Priem, et al. (1999) の指摘は、異質性と組織デモグラフィの関連性について問題を指摘しているが、他方で Pfeffer (1983) は、介在モデルが前提とする組織デモグラフィとプロセス変数との関連に否定的な議論をおこなっている。彼は、全ての潜在的なプロセス変数を測定することが不可能であることから、デモグラフィのパフォーマンスに対する直接的な影響のみに注目すべきであると主張しているのである。これらの研究は、一連のTMT研究による結果の矛盾に関して、それらの研究が前提とする組織デモグラフィを用いた分析方法に関する問題点を指摘しているということができる。

また、介在モデルを用いた研究のいくつかは、その分析において因果関係が重要であることを主張している。例えば、コンセンサスを取り上げる場合において、そこでは何に関するコンセンサスなのかが重要であるといえる (West and Schwenk, 1996)。また O'Reilly, et al. (1989) は、革新やパフォーマンスなどのような、より重要な成果へのデモグラフィの影響が言及される場合に、それがなぜどのように起こったかという因果関係が重要に

なってきたことに言及している。つまり、特定のデモグラフィ変数がどのような論理にしたがって、パフォーマンスに関連づけられるのかが重要なのである。

TMT研究における矛盾や混乱に対して、単に何らかの独立変数と従属変数の関係を見ただけの方法では、根本的な問題解決を導くことはできない。それゆえ、意思決定プロセスの詳細な考察や、因果関係による説明にもとづいた考察をおこなう必要性が主張されているのである。そして、このような因果関係に関する考察をおこなうためには、定性的な調査を含む詳細な分析が必要であるということができるかもしれない。

### 6.2.2 より具体的な課題

本研究では、定量的なアプローチが前述のような弱点を有していることを認識しながらも、研究の成立可能性など多くのメリットを持つことから、定量的な調査をおこなうことには十分な意義があると考えている。しかしながら、実証分析を進める中で、本研究でおこなわれた取り組みに関するいくつかの改善点も明らかになった。まず、本研究では10年分のサンプルデータを対象として調査をおこなったが、サンプル数の不十分さから創業者社長に関するサブサンプルについて十分な量を確保することができなかった。同族経営者に関するサブサンプルを用意できたことから、本研究での取り組みには一定の意義があると考えているが、より詳細な考察をおこなう上で、この創業者社長に関するサブサンプルを対象とした分析は興味深い。これについては、対象年度を広げることでさらに十分なサンプル数を確保することができるだろう。

また、本研究においてコントロール変数として扱われた、トップ・マネジメントの特質に関する多様な変数の影響は非常に興味深い。本研究では議論を簡潔にするために、定量的な分析では社長－メンバー間異質性のみについて分析と考察をおこなってきたが、多くの場合でこれらのトップ・マネジメント特質に関する変数もまた有意な関係を示していた。特に、社長個人に関する変数、および各カテゴリ全体の異質性（CV異質性）と一般的な



特質に関する変数などが、社長－メンバー間異質性とどのような組み合わせで有意になっているのかを分析することで、より詳細な考察が可能になると考えられる。

(付記)

本論文執筆過程においては、神戸大学経営学部金井壽宏教授をはじめ、金井研究室のみなさまから多くの助言とサポートをいただきました。また、博士論文審査委員として、加護野忠男教授と三品和広教授からは非常に有益なコメント数多くをいただきました。記して感謝いたします。もちろんありうべき誤謬は、全て筆者の責めに帰するものです。

## 注

### 注1 データ処理の詳細について

トップ・マネジメント関連変数の作成段階におけるデータ処理では、主な情報源となる有価証券報告書等の記載方法に若干の差異があり、このようなイレギュラー要因に関しては、次のように対処している。

主な情報源は有価証券報告書の「役員の状況」であるが、学歴や部門担当など一部情報が掲載されていない場合、会社年鑑等の他の情報源を補完的に用いた。ただし、一部の情報はどの公刊資料にも掲載されていないことがあり、そのような場合には欠損データとした。

合併がおこなわれている場合は、前身となる各企業への入社年、取締役就任年等を用い、合併前の企業名は外部経験として扱わない。

本研究では、一般に社長から副社長、専務、常務等の序列を前提としているが、このような序列とは異なる表記をしている企業に関しては、有価証券報告書に掲載されている順序を参考に他企業とできるだけ同じ条件になるように努めた。例えば、三菱電機において社長よりも前に代表取締役のみの肩書きで掲載されている場合があるが、このような場合は単なる取締役としては扱わず、代表取締役という肩書きで社長に準じる地位として処理した。

非常勤の取締役が掲載されている場合（例えば不二屋）、常勤の取締役と同様に扱った。

入社歴や取締役歴などの処理において、一度退社したり降格するなどの理由で当該の地位から離れた場合には、離れていた時間を差し引いて、離れる前に在任していた年数を足した値を用いた。

## 参考文献

- Bantel, Karen A and S. E. Jackson. (1989) , “Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?” *Strategic Management Journal*, 10: 107- 124.
- Boeker, Warren. (1997) , “Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth.” *Academy of Management Journal*, 40 (1) : 152-170.
- Bourgeois, L. J. □. (1980) , “Performance and Consensus.” *Strategic Management Journal*, 1: 227-248.
- Bourgeois, L. J. □. (1985) , “Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments.” *Academy of Management Journal*, 28 (3) : 548-573.
- Burns, T. and G.M. Stalker . (1961) , *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Chaganti, R. and R. Sambharya. (1987) , “Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management,” *Strategic Management Journal*, 8: 393-402.
- Chaganti, R, V. Mahajan and S. Shama. (1985) , “Corporate Board Size, Composition

- and Corporate Failures in Retailing Industry,” *Journal of Management Studies*, 22: 400-417.
- Chandler, Alfred Dupont. (1977) , *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳. (1979) 『経営者の時代』.東洋経済.)
- Chandler, Alfred Dupont. (1990) , *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press (安部悦生ほか訳. (1993) 『スケールアップとスコープ』. 有斐閣.)
- Child, John. (1972) , “Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice,” *Sociology*, 6: 2-22.
- Daily, C. M. and D. R. Dalton. (1994) , “Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure,” *Academy of Management Journal*, 37: 1603-1617.
- Dess, G. G. (1987) , “Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry,” *Strategic Management Journal*, 8: 259-278.
- Dess, G. G. and N. K. Origer (1987) , ”Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration ,“ *The Academy of Management Review*, Apr: 313-331.
- Eisenhardt, Kathleen M., Claudia Bird Schoonhoven. (1990) , “Organization Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U. S. Semiconductor Ventures, 1978-1988.” *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Filley, Alan C, Robert J. House and Steven Kerr. (1976) , *Managerial process and organizational behavior*. 2nd ed. by Glenview Ill, Scott, Foresman.

- Finkelstein, Sydney and Donald C. Hambrick. (1990) , “Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion.” *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Frederickson, J. W. and A. L. Iaquinto. (1989) , “Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes,” *Academy of Management Journal*, 32: 516-542.
- Hambrick, Donald C. (1981) , “Strategic Awareness within Top Management Teams.” *Strategic Management Journal*, 2: 263-279.
- Hambrick, Donald C. (1994) , “Top Management Groups: A conceptual Integration and Reconsideration of the “Team” Label.” *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213.
- Hambrick, Donald C. (1987) , “The Top Management Team: Key to Strategic Success.” *California Management Review*, 30 (1) : 88-108.
- Hambrick, Donald. C. and P. A. Mason. (1984) , “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers,” *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hambrick, Donald C, Cho, Theresa Seung, Chen, Ming-Jer. (1996) , ”The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves” *Administrative Science Quarterly*, 41:659-685
- Hambrick, Donald C. and Richard A. D’aveni. (1992) , “Top Team Deterioration as part of the Downward Spiral of Large Corporate. Bankruptcies.” *Management Science*, 18 (10) : 1445-1466.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Charles C. Snow. (1982) , “Top-Management Agreement and Organizational Performance.” *Human Relations*, 35 (12) : 1139-1158.
- 藤本隆宏. (1997) , 『生産システムの進化論』, 有斐閣.
- 碓義朗, (1987) , 『日産・意識大革命』, ダイヤモンド社.
- 石山順也. (1989) , 『巨大艦隊の転進 日産・快進撃へ』, 日本能率協会.

- Jacquemin, Alexis P., and Berry, Charles H. (1979) "Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth." *The Journal of Industrial Economics*, 27:359
- Judge, W. Q. and C. P. Zeithaml. (1992), "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process," *Academy of Management Journal*, 35: 766-794.
- 加護野忠男. (1995), 「企業のガバナンス」, 『組織科学』, 28: 57-65.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博. (1983), 『日米企業の経営比較』. 日本経済新聞社.
- 金田秀治. (1997), 『企業を変える「不安定化理論」 トヨタ式パラダイムシフト』, ぱる出版.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977), *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. (高井葉子訳. (1995), 『企業のなかの男と女：女性が増えれば職場が変わる』. 生産性出版.)
- 桂木洋二. (1999), 『日本における自動車の世紀：トヨタと日産を中心に』. グランプリ出版.
- Keck, Sara L. (1997), "Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context." *Organization Science*, 8 (2) : 143-156.
- Keck, Sara L. and Michael L. Tushman. (1993), "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure." *Academy of Management Journal*, 36 (6) : 1314-1344.
- 経済同友会. (1996), 『企業白書』, 経済同友会.
- Lawrence Paul R and Jay William Lorsch. (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Harvard University. (吉田博訳. (1977), 組織の条件適応理論：コンティンジェンシー・セオリー). 産業能率短

期大学出版部.)

丸山高行. (1987), 『ダイエー解剖 中内功の21世紀ビジョンとは何か?』, ぱる出版.

Michiel, John G. and Donald C. Humbrick. (1992), "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics." *Academy of Management Journal*, 35 (1) : 9-37.

Mintzberg, Henry. (1973), *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J. (奥村哲史・須貝栄訳. (1993), 『マネジャーの仕事』. 白桃書房.)

溝上幸伸. (1998), 『流通変革時代の戦略地図 ダイエーVSイトーヨーカ堂』, ぱる出版.

森下二次也. (1995), 『流通組織の動態』, 千倉書房.

森谷信雄. (1993), 『ダイエーの巨きなあそび (グループ戦略を追う)』, 日刊工業新聞社.

Mueller, G. C. and V. L. Barker. (1997), "Upper Echolons and Board Characteristics of Turnaround and Nonturnaround Declining Firms," *Journal of Business Research*, 39: 119-134.

Murray, Alan I. (1989), "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.

日本経済新聞社. (2000), 『起死回生 ドキュメント日産改革』, 日本経済新聞社.

西田耕三. (1990), 『トヨタの組織革新を考える 創造時代の組織と人事管理』, 産能大学出版部.

信原尚武. (1995), 『鈴木敏文 逆説の経営』, 文藝春秋.

野村秀和. (1997), 『日本のビッグ・ビジネス23 イトーヨーカ堂・セブン-イレブン』, 大月書店.

野々垣勇. (1998), 『トヨタの理由』, 三五館.

Norburn, David and Sue Birley. (1988), "The Top Management team and Corporate

- Performance.” *Strategic Management journal*, 9: 225-237.
- 緒方知行. (1999) , 『二人の流通革命：中内功と鈴木敏文』. 日経BP社.
- 小倉正男. (1994) , 『イトーヨーカ堂グループの秘密 業務改革が企業・組織・システムを強くする』, こう書房.
- 大塚英樹. (1996) , 『中内功200時間語り下ろし わが人生は未完なり』, 講談社.
- O'Reilly, Charles A. □., Richerd C. Snyder and Joan N. Boothe. (1993) ,”Effects of Executive Team Demography on Organizational Change,” *Organizational Change and Redesign* by Huber, George P. and William H. Glick, Oxford University Press.
- O'Reilly, Charles A. □., David F. Caldwell and William P. Barnett. (1989) , “Work Group Demography, Social Integration, and Turnover.” *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Pfeffer, Jeffrey. (1983) , “Organizational Demography.” *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- Pfeffer, Jeffrey. (1993) , “Size, Composition, and Function of Hospital boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage,” *Administrative Science Quarterly*, 18: 349-364.
- Priem, Richard L.. (1990) , “Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance.” *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.
- Priem, Richard L., Douglas W. Lyon and Gregory G. Dess. (1999) , “Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research.” *Journal of Management*, 25 (6) : 935-953.
- Quinn, James Brian. (1977) , “Strategic Goals: Process and Politics.” *Sloan Management Review*, Fall: 21-37.
- Quinn, James Brian. (1978) , “Strategic Change: “Logical Incrementalism”.” *Sloan*



*Management Review*, Fall: 7-21.

佐久間祐二. (1999) , 『ダイエー中内帝国の終焉』, エール出版社.

佐野眞一. (1998) , 『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』, 日経BP出版センター.

生産性研究所. (1998) , 『日本型コーポレートガバナンス構築に向けてのトップ・マネジメント機能の課題 : トップ・マネジメント機能の革新とコーポレートガバナンスに関する調査報告』. 社会経済生産性本部.

Shanley, Mark T. and Mary E. Correa. (1992) , “Agreement between Top Management Teams and Expectations for Post Acquisition Performance.” *Strategic Management Journal*, 13: 245-266.

清水紀彦・阿部直彦、神谷高保、河原茂晴、矢内裕幸. (2001) , 「日本企業のコーポレート・ガバナンス」, 『一橋ビジネスレビュー』, spr: pp. 6-24

Simons, Tony. (1995) , “Top Management Team Consensus, Heterogeneity, and Debate as Contingent Predictors of Company Performance: The Complimentarity of Group Structure and Process.” *Academy of Management Journal*, 62-66.

Singh, Harbir and Farid Harianto. (1989) , “Top Management Tenure, Corporate Ownership Structure and the Magnitude of Golden Parachutes.” *Strategic Management Journal*, 10: 143-156.

Smith, Ken G., Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon and Judith A. Scully. (1994) , “Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication.” *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.

Stagner Ross. (1969) , “Corporate Decision Making: An Empirical Study.” *Journal of Applied Psychology*, 53: 1-13.

橘木俊詔, 連合総合生活開発研究所. (1995) , 『「昇進」の経済学 : なにが「出世」を

- 決めるのか』，東洋経済新報社.
- 田原総一郎，（1987） *Voice* ビジネス特集，秋季増刊号：127-154.
- 寺本義也．（1997） ，『日本企業のコーポレートガバナンス』，生産性出版.
- Thompson, James D. （1967） , *Organization in Action*. McGraw-Hill. (高宮晋訳.  
（1987） , 『オーガニゼーション・イン・アクション』 , 同文館.)
- Tsui, Anne S. and Charles A. O'Reilly □. （1989） , “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads.” *Academy of Management Journal*, 32 (2) : 402-423.
- 佃義夫．（1999） ，『トヨタの野望、日産の決断』，ダイヤモンド社.
- Tushman, Mihael L., Beverly Virany and Elaine Romanelli. （1985） , “Executive Succession, Strategic Reorientations, and Organization Evolution. The Minicomputer Industry As a Case in Point.” *Technology In Society*, 7: 297-313.
- 上田泰．（1990） ，「TMTの認知分散効果の分析可能性－「上位階層発見事実」による検討の是非－」，『明大商学論業』，73: 55-142.
- 上田泰．（1996） ，『集団意思決定研究－集団の世界観相互異質性効果に対する実証可能性の検討－』，文眞堂.
- 上杉治郎．（1999） ，『日産よ、屈辱をバネに立ち上がれ』，エール出版社.
- 上杉治郎．（2001） ，『日産自動車の失敗と再生』．ベスト新書.
- Wagner, W. Gary, Jeffrey Pfeffer and Charles A. O'Reilly □. （1984） , “Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups.” *Administrative Science Quarterly*, 29: 74-92.
- West Jr., Clifford T and Charles R. Schwenk. （1996） , “Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings.” *Strategic Management Journal*, 17: 571-576.

- Westphal, James D. and Edward J. Zajac. (1995) , “Who shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection.” *Administrative Science Quarterly*, 40: 60-83.
- Wiersema, Margarethe F. and Allan Bird. (1993) , “Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover.” *Academy of Management Journal*, 36: 996-1025.
- Wiersema, Margarethe F. and Karen A. Bantel. (1993) , “Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of The Environment.” *Strategic Management Journal*, 14: 485-504.
- Wrapp, H. Edward. (1967) , “Good Managers Don't Make Policy Decisions.” *Harvard Business Review*, September-October: 91-98.

---

i 株式会社ニトリでは、2006年5月現在、社長以下に30人の直轄者と呼ばれる各部門担当幹部が据えられている。直轄者には常務や専務の他に執行役員やそれ以外の担当者も配置されているが、この直轄者が実質的なドミナント・コアリションの役割を果たしていると考えることができる。社長である似鳥氏は、この直轄者と直接的なコミュニケーションをとり、この直轄者から戦略的な意見が寄せられることもあるとしている。

(議論というか、そういう場(常務会)で議論という関係よりも、社長とその担当の方との関係の中で決められる方が重要である。)

そうそう。

(そういう人たちというのが、社長にとってどういう存在なのかというのを・・・)

直下に30人。

(中略)

(ここからトップに案件が上がってきて・・・)

そうそう、これがトップの直轄なんです。この人たちと私は打ち合わせをしてくわけですね。

(ここから、1つの大きな戦略的な案件があがってくるということもある。)

もちろんあります。(似鳥氏)