

## 主論文の内容の要旨

学位申請者 氏名	杉岡 直人	ローマ字 氏名	Naoto Sugioka
-------------	-------	------------	---------------

### 論文題名

日本企業のトップマネジメント交代の意味と役割  
- 「失われた 20 年」における経営の継承と変革

### 内容の要旨

「失われた 20 年」の期間において、日本企業は断続的に何度も大きな経済変動に襲われてきた。その中で、日本経済も長らく続く低成長の時期を余儀なくされ、社会全体を覆う停滞感・閉塞感の中で、経済成長の中核的な推進役としての企業セクターにも様々な不満や疑問が寄せられるようになった。

中でも、日本企業のトップマネジメントには、内外の経済・市場の関係者や学会から厳しい評価が与えられてきた。

本研究では、それら日本のトップマネジメントへの批判とその裏付けになっていると思われる学説の変遷を客観的にレビューした上で、新しい視点を導入することにより、このトップマネジメント問題に対して違った角度から光を当てるべく研究に取り組んだ。

具体的には、トップマネジメントの機能・役割として、(1) 長期的な時間の拡がりの中での継続的な機能に主たる価値をおく「経営の継承システム」と、(2) 急進的な変化による成果を希求する改革的な機能に主眼をおく「経営の変革システム」の2つの理念型が存在するという観点から、近年の経済環境の激変が見られた「失われた 20 年」の期間における日本企業のトップ交代を対象として、どちらのシステムがより一般的に存在し、またより大きく経営力や業績パフォーマンスへの貢献を示したのかについての実証的な分析を設計して実行した。

分析内容としては、研究対象としての観測や計測の難しい上記課題に対して、多面的なアプローチを設定して探究を試みた。

具体的には、定性分析として日本経済新聞の「私の履歴書」から該当期間にトップ交代時期の到来した日本企業の経営者についてのケーススタディを行ったり、定量分析として日本の代表的5業界の企業について「トップ交代データ」および「ファミリー・プレゼンス・データ」の統計解析を行ったりした。統計分析としては、トップ交代と企業内部の属性やプロセスとの関係性を調べる為に、日本生産性本部が実施した「経営力アンケート」のデータを活用した分析も行った。

分析結果を要約すると、日本企業の多くは時代や市場に求められたアングロサクソン流の変革型の経営を部分的には取り入れようとしながらも、基本形としての“継承型トップ交代”や組織の継続性に支えられた日本的な経営の大枠を崩さずに維持して、相対的により良いパフォーマンスを上げてきたということになる。

この点で、長期的な経営シナリオに基く経営資産の蓄積・継承の連続の中で、自らに求められる役割を忠実に果たしてきたと思われる日本企業のトップは平均的に言って健闘している、という結論を下した。

「“違い”を生みだせない」、「短期的に変われない変わろうとしない」等の批判を浴びて問題視されてきた日本企業のトップ経営者は、この時期のグローバル競争やIT化の大きな波に対して、伝統的な継承型経営システムの下で「継続的改革」や「漸進的変化」で対抗して、結果としてより高い業績を上げることが出来たと考えられるのである。

但し、上記のような「継続的改革」を上手く行うことが出来なかった“継承型”経営志向の企業は、先行研究で確認したように「慣性力のワナ」に陥って環境変化に対応出来ずに衰退することになる。本研究の実証分析においても、一部の企業群にそのような失敗事例の痕跡を見て取ることが出来た。

調子を落とした企業については、当然のこととして一定のディシプリン・規律を導入する必要がある。そのような企業にこそ、“変革型トップ交代”も含めた改革経営のノウハウの導入が選択的に必要になると考えられる。

しかし、これはあくまで不振企業に限定された場合の話であって、全ての日本企業の経営の一般的なロールモデルを示している訳ではない。

日本企業にとって、まず自らの一般的な勝ちパターンとしての長期的視点に基く継承を重視した経営の長所を再認識した上で、今後ますます激しさを増すグローバル競争や技術競争において長続きする差別化能力を磨くことが重要であると思われる。その際に、組織内の経営資産蓄積のコーディネーションや、「継続的改革」における代々のトップ間の役割分担を(Planner/Implementer)、個人の任期を超えた長期的使命の下で遂行する“継承型”のトップマネジメントの存在が決定的に重要であると思われる。

本研究の結果からは、正しい“継承型”のトップマネジメントの効果的且つ持続的な実現の為に、トップ経営者の評価基準を企業内外の公正で中立的な視点に基くものにして、バランスを欠くことなく構築していく必要があることが示唆されていると思われる。

日本の代表的な企業群、特に大規模で成熟化が進んだ企業セグメントにおいても、ファミリー企業の割合は予想外に大きいものであった。

そして、“継承型トップ交代”の促進要因として、ファミリー・プレゼンスが強力的に作用していることが示された。これは、先行研究レビューに見られたような、近年の大企業における同族経営の効果への注目と整合するものである。

但し、実証結果が示すように、効果を生み出せるファミリー・プレゼンスの範囲は限られており、ファミリー企業ライフサイクルが意味する「有効期限」から考えてもこの効果は決して持続性が保証されたものではないことが分かる。

ファミリー効果以外の、長期的・継承的な日本企業の経営スタイルを促進する要素の解明とその応用が求められるところである。

トップマネジメントの機能・役割の二つの理念型を対比しながら実証分析を行っていく視点は、上記のように有効な理論的なフレームワークを提供して価値のある結果を導き出すことに貢献した。