

学習院大学大学院経営学研究科
博士学位論文

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 -

学習院大学
大学院経営学研究科
(Graduate School of Management, Gakushuin University)

杉岡 直人

指導教官：内野崇教授

目 次

第1章 問題意識と本研究の目的	1
1.1 研究の背景と問題意識	1
1.1.1 日本のトップマネジメントは“弱体化”？	1
1.1.2 なぜトップ交代に着目するのか - 二つの異なるトップ観	3
1.2 研究の目的と論文の概要	7
1.2.1 研究の目的	7
1.2.2 本論文の概要と構成	7
第2章 トップ交代に関する既存研究のレビューと課題設定	9
2.1 既存研究のレビュー	9
2.1.1 トップ交代に関する内外の既存研究	9
2.1.2 既存研究レビューから見えてくるもの	30
2.2 研究課題の設定	32
第3章 研究のアプローチ	41
3.1 分析アプローチ	41
3.1.1 分析の全体像	41
3.1.2 分析の手法	42
3.1.3 分析の対象サンプル	44
3.2 分析の対象期間	46
第4章 日本企業のトップ交代の実態—定性分析	51
4.1 分析の内容	51
4.1.1 「私の履歴書」のケースについて	51
4.1.2 検証の対象と方法	53
4.2 分析の結果	55
4.2.1 「私の履歴書」からの事例分析の結果	55
4.2.2 第4章の結果まとめ	64
第5章 日本企業のトップ交代の実態—定量分析	71
5.1 分析の内容	71
5.1.1 トップ交代データについて	71
5.1.2 検証の対象と方法	75
5.2 分析の結果	81
5.2.1 トップ交代データ分析の結果	81
5.2.2 第5章の結果まとめ	90

第6章	トップ交代におけるファミリー・プレゼンスの影響	97
6.1	分析の内容	98
6.1.1	ファミリー企業ライフサイクルについて	98
6.1.2	ファミリー企業ライフサイクルとトップ交代データ	102
6.1.3	検証の対象と方法	107
6.2	分析の結果	109
6.2.1	ファミリープレゼンス影響分析の結果	109
6.2.2	第6章の結果まとめ	120
第7章	日本企業の経営の継承と変革－質問票調査より	123
7.1	分析の内容	124
7.1.1	経営力アンケート調査データについて	124
7.1.2	検証の対象と方法	129
7.2	分析の結果	132
7.2.1	経営力アンケート調査データの分析結果	132
7.2.2	第7章の結果まとめ	150
第8章	ディスカッションと結論	153
8.1	研究結果のまとめと考察	153
8.2	研究の結論	160
第9章	インプリケーションと今後の課題	163
9.1	結論からの示唆	163
9.1.1	理論面に関するインプリケーション	163
9.1.2	実践面に関するインプリケーション	167
9.2	本研究の貢献	172
9.3	本研究の限界と今後の課題	173
謝辞		175
参考文献		177
図表リスト		187
付録		189

第1章 問題意識と本研究の目的

1.1 研究の背景と問題意識

1.1.1 日本のトップマネジメントは“弱体化”？

2012 年末の政権交代を契機に日本経済には明るい兆しが目立つようになっている。「脱デフレ」を合言葉にした大胆な金融緩和と積極的な財政運営方針の下で、まずは超円高の是正や株式市況の回復が先行して進み、日本経済全般の将来への期待もかなり改善してきた。今後は、設備投資増加や賃金上昇等の実態経済指標の改善の基調が定着するかどうか、経済界や社会全体が固唾を呑んで見守っているところである。

この経済面での期待感の回復の途上でキーワードとして頻繁に登場する、「取り戻す」、「挽回する」等の言葉が異口同音に後悔の眼差しを向けるのが、所謂「失われた 20 年」の長きに亘る経済不振である¹。

「失われた 20 年」の原因構造については、バブル経済崩壊前後の金融政策等のマクロ的な政策失敗やグローバル経済における環境変化が挙げられるのと合わせて、ミクロ段階での日本企業の経営力の問題を指摘する声が多い。

中でも、日本企業のトップマネジメントの弱体化は多くの論者が声高に指摘しており、上記のミクロ問題の一角を占めているようだ。いくつかの代表的なコメントを示すと以下の通りである。

- 90 年代に入るところから、日本の経営者は時代が要請するだけの量と質のトップリーダーシップを、総体として供給していない。(伊丹、2007)
- “成長ボケ”してしまった経営者は、80 年代後半以降に先見性のない経営を横並びに披露して、バブルとその崩壊以降の低迷の大きな要因となった。(森川英正、1996)
- 日本企業における慢性的低収益性を引き起こしているのは“戦略不全”であり、“強靱な頭脳と幅広い経験と長期の在任”を併せ持つ“戦略を司る経営者”の不在がその原因である。(三品、2004)
- 日本の大手電機各社は、コングロマリット経営による分権化の為に全社トップマネジメント・レベルでの投資決定に問題があり、DRAM や液晶パネルの分野で劣勢に陥った。(佐藤、2003)

¹ 「失われた 20 年」の呼称と、その原因構造についての一般的理解については、深尾（2012）等を参考にした。

- (日産自動車のカルロス・ゴーン社長主導による) 再建前は、各部門が責任のなすり合いをしており、グローバル企業としての統一性のある中核的な戦略が欠如しているという状況で、強いリーダーシップを持ったトップの登場無しでは破綻への途を辿っていたらう。(D. マギー、2003)
- 創業家出身のオーナー経営者は、市場から人気を集めているし、会社の存続と成長に懸ける覚悟がある。任期がせいぜい6年迄のサラリーマン経営者とは違う。(日経ヴェリタス、2012年5月27日号)
- “経済一流、政治は三流”というけれど、実は企業の競争力は一流のオペレーションの力でなんとかしのいできている。トップの経営力は良くて二流で、どうも現場レベルを超えた大きなスケールの競争では外国企業に負けているのではないか。(2000年代半ばのいくつかの経済誌)

以上のコメントを集約してみると、近年の日本企業においては、環境の激変に対して要請されるような戦略性、リーダーシップや企業家精神を持ったトップマネジメントが不足していること、その理由として短い任期で交代するサラリーマン社長が量産され大多数を占めるようになってきていること、そして、この日本企業のトップマネジメント機能の劣化が「失われた20年」と呼ばれる経営不振のひとつの要因になっていること、といった意見が大勢を占めるようである。

確かに、ひとつの対比として同時代の米国企業の経営者を思い浮かべると、1990年代に注目されたGEのジャック・ウェルチは、強烈なリーダーシップで企業革新を引っ張るトップダウン型の経営者として名を馳せ、アップルのスティーブ・ジョブズは、ベンチャー的な環境から新規製品コンセプトに基くビッグビジネスを創り出し続ける創造性で引っ張るリーダーとして有名である。それ以外にも名の上がるトップ経営者も含めて米国においてお手本とされたようなカリスマ達を考えると、彼らに比肩し得るように“目立つ”トップ経営者は、この時代の日本企業において相対的に少ないと考えられる。

日産自動車の改革を主導して実績を上げたカルロス・ゴーンのインパクトが目立つことも、日本企業におけるそういった状況を示しているように受け取れる。

ひと昔前の、松下幸之助、本田宗一郎等の名前とその存在感を思い起してみると、現状のトップマネジメントの相対的不足感や機能劣化が感じられるということなのかも知れない。

現下の日本経済の今後に向けた課題を考えると、経済全体の再成長軌道への復帰の為に、ミクロレベルでの企業経営の奮起がどうしても不可欠と思われる。その意味で、上記のトップマネジメントの問題がアキレス腱のひとつになり得るとの懸念は、その真偽のほどを含めて極めて重要な問題と考えざるを得ないのである。

1.1.2 なぜトップ交代に着目するのか - 二つの異なるトップ観

前項では、近年の日本企業のトップマネジメント機能の弱体化への懸念についての様々な主張を見た。それぞれに重要なポイントを指摘しているようにも思われるが、一部のコメントの根底にはトップマネジメント職務におけるヒーロー待望論が根強いように筆者には感じられる。同時代の米国企業のカリスマ経営者に見られるように、個人の資質や能力で大規模な企業の方向性に“違い”を創り出し、経営成果においてもステークホルダーの期待を大きく上回るサプライズをもたらすようなトップ経営者のモデルである。

しかし、英雄がある日突然に救世主のように現われて「一発逆転ホームランを打つ」というスタイルが、トップ経営者の目指すべき唯一のロールモデルなのであるか。

筆者は、「トップマネジメントの機能」というテーマについて何人かの日本企業の現役トップ経営者およびその経験者と議論をさせて頂いたが、その中から以下の方々コメントが強く記憶に残っている。

- 社長になるまであまり真面目に考えたこともなかった当社の伝統を、今はズッシリと重く感じている。次にバトンタッチするまでに何を為すべきかを常に考えている。例えば、3代前のトップが設定したミッションに、過去2代のトップはそれぞれの強みを生かして取り組んでものにしてきた。現在の私にはネタはあまり残されてなく、過去からの経緯の中で私自身が考え出していくしかない。(大手素材メーカー 社長)
- ゴーイング・コンサーンという響きは安定的であり好きではない。企業の生・成長・衰退・死のライフサイクルの中で、社長にとっては“運命”としての改革期や継承期があるものだ。但し、社長指名におけるその時々テーマに対してのミスキャストは時として悲劇を生むことになるけどね。(大手石油会社 元社長)

この二人は大手日本企業のサラリーマン社長としての経験を共に持っているが、社長個人の任期を超えた“使命”の存在と、その達成の為に代々の社長の間で確認され、受け渡しされる役割分担に対する責任感のことを共通して述べているのだと思われる。言い換えると、トップ経営者には時を経て実現すべきテーマやそれを可能とする組織の育成を代々受け継ぎながら大きく成果を出していくモデルもあり得る、ということに言及しているように思われる。

そして、そこには、目立たないかも知れないが企業経営の成功に無くてはならない貴重な貢献を果たしているトップの姿が見つかることがあるのではないか、ということを示唆しているように筆者には感じられるのである。

二人のトップ経験者が語った考え方は、日本企業の経営システムやトップマネジメントを定式化した学説にも伝統的に存在するものである²。そして、それは前述の米国的なトップマネジメントのロールモデルの考え方、即ちトップ個人が“違い”を創り出すようなモデルの考え方とは方向性が大きく異なるものである。

つまり、そこには「新しい要素を持ち込んで世界を変える」やり方と、「受け継いだものをしっかりと伸ばす」やり方のどちらで勝負するのかという、トップマネジメントの機能・役割に関する二つの異なる考え方が存在するように思われるのである。

当研究が「トップ交代」に注目して、それを対象とした分析を行おうとする理由はまさにここにある。即ち、上記のトップマネジメントの機能・役割に関する二つの考え方の差異が最も端的に現れるのが、トップ交代、つまり企業の最高経営責任者が現職トップから後継トップに入れ替わる時なのである。少し説明してみよう。

上記の前者の考え方によるところである。企業はトップが変わらない限り何も変わらない。トップは、企業の顔であり、象徴であり、組織を牽引するものでもある。企業は、トップの大きな権限と裁量性の下で、命令一下その方向性を変える。

こういった前提に立つならば、企業経営を考える際にトップ交代に着目するのはひとつの極めて重要な意味を持つ。トップ交代は企業の業績を動かす主たる説明要因になるのである。環境変化が激しいビジネス環境の中で、トップ交代によってダイナミックな変革力を有する優れた新トップを選任し、そのトップに大きな権限と裁量権を与えて企業を取り巻く変動に対応していくことが、企業の生き残りにとっての最重要事項と見做される訳である。

この考え方に立脚して日本企業のトップ交代を見ると、確かにそこでの変革の起こり方はマイルドなもので、トップ個人の資質・能力の違いも際立たず、そのインパクトも目立ちにくい傾向が浮かび上がるのかも知れない。内外のしがらみと組織慣性の中で身動きが取れない日本企業のトップの姿は、弱体化したものとして見えるし、企業経営の観点からは大いに問題ありということになるのであろう。

しかし、後者の考え方に立つとどうであろうか。この企業経営に関して前者とは対照的な考え方は、一言でいうならば、トップ経営者の機能・役割をより限定した形で定義しようとするものである。トップの主たる機能・役割を組織内の能力の育成や蓄積、そしてそれらの継承やメンテナンスの調整役と位置付ける視点である。

² 加護野等 (1983)、アベグレン (2004) 等では、経営システムやトップマネジメントの継続性を、日本企業の特徴として強調している。

こういう視点の下では、トップ交代について全く別な意味付けがなされることになる。そこでは、組織能力の蓄積・継承の体現者としてのトップの役割が重視され、トップ交代の意味を、変革というよりはむしろ継承のメカニズムと見なす考え方が重要になる。そして、この継承による継続性の中でビジネス環境に対峙しつつ組織の能力をフルに発揮することが、企業の成功にとっての最重要事項となるのである。

この第二の考え方の下では、企業業績とトップ個人との関係は第一の考え方で考える程に直接的ではなくなり、その関係性は時系列の広がりや組織との関連の中で複雑になる。

この考え方に基いて日本企業のトップ交代を見ると、前述の目立たない、突出したものもない、弱体化したものというトップ観とは全く違う、継続性を重視し、ひたすら誠実に組織やその長期的方針を引継ぎ、個人の任期を超えて機能を発揮するトップ像が現出することにならないだろうか。

今日の企業経営やビジネスの本質に迫る為には、経営トップの存在とその役割を抜きに考えることは不可能である。また、激変する環境の中での企業の対応を考える際には、時系列の上でのトップマネジメントのあり方を追究することが必要である。

二つのトップマネジメント観の違いが体現されるトップ交代の意味するものを研究することは、企業経営のダイナミズムを考える上で決定的に大切であり、戦略的な重要性を有すると考えられるのである。

二つのトップマネジメント観に基く各々のトップ交代の方式について、前者を従来のやり方を刷新しつつトップ個人の任期中に成果を上げようとする“変革型トップ交代”モデル、後者を長期的な経営テーマをバトンリレーのように受け渡ししつつ果実を育てていく“継承型トップ交代”モデルと呼ぶことにしよう。この両者は、まさにトップマネジメント機能についての対照的な考え方を探究する為にカギとなる分析対象であると言えよう。

第2章の既存研究のレビューの中で詳しく述べるが、Richard Vancilの著書“Passing the Baton”(1987)は、「リレー・プロセス」や「競馬プロセス」という先任経営者と後継経営者の間の移行プロセスを理論的に類型化したことでこの分野で最もよく参照される文献である³。

そこではトップ交代における重要な要素として、経営の継続と変化のどちらがより重視されているのかという論点が強調されている。即ち、ここでも「継承と変革」の2つのモデルがトップ交代についての両極端の考え方を示すことが述べられているのである。

³ Finkelstein, Hambrick and Cannella(2009)参照。

前項で見てきたような、近年の日本企業のトップマネジメント機能の劣化が問題視されている状況において、トップマネジメントの機能・役割をトップ交代という事象に注目して考察してみると一体何が見えてくるのであろうか。

日本企業は近年の経営環境の激変の中で「継承と変革」のどちらに重きを置いてトップマネジメントの機能を位置付けているのだろうか。そして、そのトップ交代パターンに導かれた組織内プロセスや経営成果を見た時に、日本企業のトップに対する評価は、多くの論調に見られるような、“目立たない”、“地味な”印象や、“違い”を生み出せない個人の資質・能力への疑問視とは違った景色に見えることはないのだろうか。

本研究は、以上のような問題意識を持ってスタートしたい。

1.2 研究の目的と論文の概要

1.2.1 研究の目的

前節で述べた問題意識に基づいて、本研究の目的としては以下の3点を設定することにした。

- ① 現代の日本企業におけるトップ交代の意味と役割を考察すること。具体的には、近年の日本企業のトップマネジメントの機能・役割が、長期的な時間の拡がりの中での継承的な機能に主たる価値をおくものなのか、または急進的な変化による成果を希求する変革的な機能に主眼をおいたものかについて、トップ経営者の交代の分析を通じて実証的に解明し、理解すること。
- ② 上記の日本企業のトップ交代の特徴の持つ効果について考察すること。具体的には、近年の日本企業によって主に選択されたトップ交代パターンがもたらす組織プロセスや企業業績へのインパクトを解明・理解することにより、「失われた20年」の期間における日本企業のパフォーマンスに対するトップマネジメントの影響についての判断材料を提供すること。
- ③ そして、それらの結果に基づいて、トップマネジメントの機能について従来注目されることの少なかった理論的な視点を新たに設定して提唱すること。

1.2.2 本論文の概要と構成

これら3点の目的を念頭に、本研究においては日本企業のトップマネジメント交代や「経営の継承と変革」に対する多面的な分析アプローチを採用し、次章以降の各章でそれらを系統的に展開していくことにしたい。分析の対象期間は近年の「失われた20年」とし、日本企業の実態についての比較的新しい知見を得ることを目指していく。

本論文の構成は以下の通りである。

まず、第2章において、本研究の中心的研究対照とするトップ交代について内外の既存研究のレビューを行って、関連する学説の変遷を確認する。特に、どのような経路を辿って、現在の日本企業のトップマネジメントやトップ交代に関する主要な見方が定着するに至ったのかを、時代を遡って跡付けていく。そして、既存研究の現状の理解に基づいて、本研究の目的に照らして検証すべき課題を設定し、後段の実証分析に繋げていく。

第3章では、設定された課題に対する多面的な分析アプローチを説明する。後続の4つの章において、定性分析と定量分析の組み合わせによって試みる検証の全体像を示す。そして、対象期間として設定した「失われた20年」が本研究に対して持つ意味合いについて確認する。

第4章は、予備的検証として日本経済新聞の「私の履歴書」からの情報を分析して、「失われた20年」にトップ交代時期が到来した日本の代表的企業7社のトップ経営者に関する定性ケース分析の結果を紹介する。

第5章では、「失われた20年」の期間における日本の代表的5業界の企業群の「トップ交代データ」を対象とした定量データ分析の結果を紹介し、この時期の日本企業のトップ交代パターンの一般的な特徴についての検討を行う。

第6章では、近年特に大規模企業セグメントについての研究が注目されている同族企業におけるトップ交代について、第5章と同じ企業群データを使用した分析の結果を紹介し、日本企業においてファミリー・プレゼンスがトップ交代に与える影響について検討する。

第7章では、第5章や第6章とは別系統の分析対象データである日本生産性本部による「経営力アンケート」の回答データを使用して、「失われた20年」の日本企業のトップ交代や経営の継承と変革に関する企業の自己認識についての分析結果を紹介していく。特に、前段の二つの章では扱わなかった組織属性やプロセスとトップ交代の関係、それを通じての企業業績への影響についても検討する。

第8章では、以上の実証分析の結果に基いた考察を行った上で本研究の結論を纏め、第9章では、結論から示唆されるインプリケーションを検討した後に、本研究の貢献と限界そして今後の課題について言及する。

第2章 トップ交代に関する既存研究のレビューと課題設定

本章では、本研究の研究対象であるトップ交代に関する研究領域を中心に既存研究のレビューを行う。先行する学説の現在の到達点を確認した上で、前章で述べた問題意識を掘り下げていく為の研究課題を設定する。

まず、2.1においてはトップ交代に関連する内外の既存研究を見ていくことにする。このテーマについては、日本企業におけるトップ交代と、欧米企業の中でも特に米国企業におけるそれとの対比が伝統的に論じられてきている。また、時代の変遷の中で学説の論調にも変化が見られるようである。

この論調変化のタイミングと日米対比に基いて、先行する研究蓄積を、①対象が1980年代以前の企業 vs. 1990年代以降の企業、②日本企業 vs. 米国企業、という2軸の枠組で4つに分類した上で、最新の動向を加えて整理を行い、そこから得られる示唆を抽出する。

2.2では、トップ交代に関する既存研究におけるこれらの様々な議論を参考にして、本研究において検討されるべき研究課題を設定していく。

2.1 既存研究のレビュー

2.1.1 トップ交代に関する内外の既存研究

(1) 1980年代以前の日本企業に関する研究 - 日本のトップ交代モデル

日米比較で示された日本企業のトップ交代の特徴

本研究の参考となる先行研究で、比較的早期にトップ交代について言及しているのが、「日米企業の経営比較」(加護野、野中、榊原、奥村、1983)である。

同書は、日本企業の経営方式の特徴を、従来の「日本的経営論」とは一線を画した「一般的な理論」の枠組みに則って分析して、より信頼性の高い理論的・実践的な示唆を得ることを目的とした意欲作である。具体的には、環境適応理論(コンティンジェンシー理論)の研究蓄積に基いて、日米それぞれ1,000社を対象とした質問票調査データと、少数の代表的企業のインテンシブな比較分析を通じて、両国企業の企業経営の比較を実証的に行っている。そして、その検討の中で、米日企業モデルの違いに基づくトップの役割モデルやトップ交代パターンについても言及している。

同書では、まず質問票調査の結果から導き出された米日の環境適応モードの違いから議論を始める。

米国企業では、一般的な傾向として、投下資本収益率や株価における短期的成果を目標として、権限を企業組織の上層部に集中させて公式化や標準化を多用する「機械的適応モード」が主流であるとして、その結果「プロダクト志向戦略」や「ビューロクラティックな組織ダイナミズム」がより適合すると結論付ける。

それに対して、日本企業においては、成長目標をより重視することから、短期効率よりも経営資源の長期的な蓄積により多くの力を注ぎ、権限を組織内に分散させる「有機的適応モード」が一般的であるとして、「オペレーション志向戦略」や「グループ内の人々の相互作用をベースとした組織ダイナミズム」がよりフィットすると結論付ける。

そして、この二つの環境適応モードに包摂されるものとして、米日企業のトップマネジメントの役割モデルを以下のように規定する。

- 機械的組織観の下での米国企業においては、トップマネジメントの役割モデルは、分業階層の頂点に立ってもっとも活躍する組織のエリートとして、率先垂範してダイナミックな戦略を策定し、その実行の基本デザインを設計することとされる。つまりは、“ヒーロー的で目立つ存在”ということであろう。
- 有機的組織観に基づく日本企業では、トップの役割モデルは、組織の方向を示したり、問題を投げかけてバリエーションを発生させたり、ミドルを結節点として自律的な集団や個人から出てくる意思決定の選択肢に錦の御旗を与えて組織の意思決定として合法化するような、オルガナイザーとしての機能とされる。言い換えると、有機的に相互作用する組織のひとつの役割としてあまり“目立たない存在”となるのだろう。

同書では、以上のような米日企業における組織の環境適応やトップマネジメントの役割の類型化に基いて、各々のモデルに適合する“トップ交代の理念型”についても言及している。これは、特に株主との関係性から導かれる米日トップの「地位の安定性の差」に基いたトップ交代の意味合いの違いから説き起こされており、「業績主義 vs 継続性」という対比の下で以下のように定式化されている。

- 米国企業に求められるのは何より短期的な成果であり（「業績主義」）、そこではトップの革新イニシアティブは、自律的な適応力に欠ける機械的組織の機能を補完するものとして捉えられており、トップ交代は事業・組織の変革を実現する有力な機会として位置付けられている。
- 日本企業のトップの機能特性は安定性・継続性に裏付けられた長期的な組織内部資源の蓄積と現場主義の政策展開である。その為、トップ間の継承（トップ個人を超えた戦略、資源蓄積活動、“DNA”の受け渡し）が相対的により大きな使命となっている。

纏めると、同書の検討の結果として導き出された一般的な特徴として、米国企業のトップ交代の基本は「変革」であり、日本企業のそれは「継承」ということになる。

この米日企業における“変革型トップ交代”と“継承型トップ交代”という2つの類型は、第1章で問題意識を述べた際に考えた「経営の継承と変革」というトップマネジメントの機能・役割に関する2つの考え方と軌を一にするものと言えるだろう。

本研究を進めていく上での問題は、30年前に書かれた「日米企業の経営比較」の結論として述べられたこれらのトップ交代に関する類型化が、随分と時を経て近年の日本企業についてどの程度当てはまるのかという点である。この点に関する慎重な検討を、次章以降の分析の中で行っていくことにしたい。

ほぼ同時期に上記の日米企業の比較研究の参加者によって書かれた「日本のトップマネジメント」(奥村, 1982)にも、日本企業のトップ経営者やトップ交代の特徴についての記述が見つかる。

同書では、「日米企業の経営比較」で類型化されたのと同様に、日本企業の有機的組織の上に立つ経営者という視点から、日本のトップの特徴についての考察を進めている。

この視点に基いた組織資本の蓄積や継続性という観点から、「組織慣性力」という概念を日本企業の特徴として紹介している。この慣性力は、企業の創業者が打ち立てた理念・戦略・組織の総体から生み出されるもので、後継のトップリーダーは普段はせいぜいその維持・強化を行う役割とされる。この辺りはまさに、前述の“継承型トップ交代”の理念型のイメージだと思われる。

但し、同書では、この慣性力の持つ落とし穴として、トップリーダーが交代するにつれ、新しいトップが次第にその慣性力に組織の運命を委ねるようになると望ましくない硬直化を生む、というリスクを指摘している。そして、こういう硬直化を避ける為に自ら主体的に“変革”のリーダーシップを取ることこそが、真のトップ・リーダーシップなのかも知れないと述べている。別の表現では、リーダーの交代によって組織は別のリーダーシップ・スキルを備えたトップによって新しい事態に対処することが可能となると述べており、こちらはややもすれば前述の“変革型トップ交代”と間違い易いものかも知れない。

少し注意すべきなのは、同書ではこの“変革”においてのトップの課題として、一方では変革の方向についてのシグナルを送って有機的組織のエネルギーと関心を集中させつつ、もう一方で組織固有の日常的安定性をも維持することと述べている点である。これは、変革イニシアチブをトップダウンで決定して機械的組織を通じて上意下達していくという米国型のトップダウンによる“変革”とは違う姿を示していると思われる。つまり、どちらかという“継承型トップ交代”のやり方をベースとした“変革”の起こし方(組織資本の蓄積に対して変革の方向性のシグナルを送って漸進的な変化を起こす)が、日本企業のトップ交代の特徴として示されている訳である。

このように日米企業のトップ交代の理念型のちょうど中間に当たるような形態によって“変革”を進める方法は、「継続的改革」とでも呼べるもので、今後の実証分析で“継承型トップ交代”が該当するのか“変革型トップ交代”がそうなのかについて判断する上で重要な追加的な概念定義を与えているものと思われる。

社長のポスト化

「戦後日本のトップマネジメント」(伊丹、1995)では、これまでに見てきた先行研究と同様に、欧米の企業と比較して日本企業の有機的組織のミドルの果たしている機能はより大きいという見方を示す。そして、むしろ優秀なミドルをもっていればこそ、トップのあり方次第で企業の業績や将来は大きく左右される（とくに、大きく飛躍する際には）という観点から、第二次世界大戦後の日本企業のトップマネジメントの役割の検討を行っている。

具体的には、戦後日本の代表的企業 100 社のトップマネジメント像を 1955 年、1973 年、1991 年の 3 時点で計測し、特に社長任期や就退任年齢を分析することによって、1990 年代に至る迄の日本の社長の特徴の変化を論じている。この 3 つの年で区切られる 2 つの期間は、各々「高度成長期」、「円高進展期」にほぼ該当しており、その後に本研究の対象期間である「失われた 20 年」が位置しているという点でも興味深い分析となっている。

当論文の分析によって捉えられた、この 2 つの期間の日本企業のトップマネジメントの特徴は以下の通りである。

- 第一期(1955-73)：早い役員登用、高齢化していく社長就任年齢、安定した（またはやや長期化した）社長在任年数、長い役員経験での社長登用
- 第二期(1973-91)：遅い役員登用、相変わらず高齢の社長就任年齢、しかし短期化する社長の任期、短い役員経験での社長登用

これらの 2 つの期間のトップの特徴の比較に基いて、当論文は第二期、つまり 1970 年代から 1980 年代後半にかけて日本企業のトップマネジメントに潜在的に蓄積されてきた問題点について以下のように推論している

まずは、長年の高度成長を経てきた日本企業において、役員ポストが相対的に不足する“人事停滞”が起こり、役員に就く平均年齢が上昇していること、従って社長に就任する際の役員としての経験期間が短期化していることが統計的に示される。これは、第一期の高度成長期のトップマネジメントと比較して、トップ就任前に全社レベルでの経営に関与する経験が不足していることを意味しており、結果として経営者としての知見や視野が狭くなる恐れがあるのではないかとされる。

次に、上記の“人事停滞”にやはり影響されたと思われる社長任期の短期化の為に、トップが短期的視野に陥っているリスクが懸念されている。

第三に、社長在任期間や社長就任年齢や退任年齢についてのばらつき（標準偏差）の傾向的減少から、企業間でトップマネジメント職についての形式的な横並び傾向（他社のマネ）が強まって、結果としてトップの企業家的な要素が減って、組織の管理者的になってきているのではないか（社長の“ポスト化”）という推論が示されている。

当論文は、第1章で紹介した伊丹（2007）による“日本企業のトップの弱体化”についての問題意識の背景となった材料のひとつであろうと思われる。そこで述べられた、社長の“ポスト化”や“サラリーマン化”によって引き起こされる企業家精神の喪失に対する不安は、前述の奥村（1982）の「慣性力への追随による経営の硬直化」への危惧と同様のものであると言えよう。

本研究との関連で言うと、短いトップ任期の傾向は後述するように「失われた20年」を経て現在まで若干強まっていることが確認されている。「日米企業経営比較」（1983）から導出された理念型にあるような継続的なトップマネジメント方針の引継ぎ・継承の仕方によって、伊丹（1995）が主張するような問題点が解消され得るのか、次章以降の分析で検討していくことが求められよう。

(2) 1980年代以前の米国企業に関する研究 - “古き良きアメリカ”

米国にもあった継承の伝統

ハーバード・ビジネススクールの教授であった Richard Vancil は、その著書である「Passing the Baton」(邦題「後継経営者の条件」、1987)の中で、米国の代表的企業 20 社の 29 名のトップ経営者との座談会やインタビューに基いて、トップマネジメントの交代プロセスについての分析を展開している。

同書における研究参加各社に対するケーススタディの中では、企業内部で CEO を育成するのが健全とされる米国企業の伝統についての言及があったり、社内の中堅社員(次世代経営者)の期待をつぶさないような後継者候補選びと交代タイミングを図りつつ、一方で自らのレームダック化を避けるべく腐心する現職 CEO の姿を丹念に描写したり、といった興味深い分析が展開されている。そこに活写されている代表的な米国企業におけるトップ交代の姿は、前述の米日企業の類型化された理念型に照らすと、どちらかと言うと日本的なトップ交代に近いイメージのものが多い印象である。

同書のストーリーの軸にあるのが、「リレー方式(戦略・ヴィジョンの“バトン渡し”、新任 CEO と会長の引継ぎの為の“併走”を伴う)」と「競馬方式(“Horse Racing”、競争による後継者選抜)」という 2 つのトップ交代方式の対比である。前者の代表例としては、カミンズ・エンジン、コーニング、ダウケミカル等の企業のトップ交代ケースが挙げられており、後者については、GE、タイム等の事例が説明されている。

Vancil は、米国企業に関するケーススタディのひとつとして 1981 年にジャック・ウェルチが新 CEO に就任した GE のプロセスを分析する中で、レグ・ジョーンズ前任 CEO が採用した候補者を一定期間激しく競わせる後継者決定における「競馬プロセス」に対して、慎重な言い回しの中ではあるがネガティブな評価を与えている⁴。理由としては、激しい社内競争の後で、組織内に心理的ダメージが残ること、経営にどうしても断絶が出来ること等を挙げている。

逆に、リレー方式は高く評価しており、殆どの状況でリレープロセスが適切だと考えられると述べている。理由としては、経営に断絶が出来ないこと、一定期間の猶予を与えられた後継者とのコミュニケーション・共同作業の中で“大事なもの”のバトンリレーが確実に出来ること、お試し期間を取って後継候補の最後の適正チェックが出来ること等が挙げられている。ここで言う“大事なもの”とは、長期的なビジョンや企業文化を指すものと思われる。

Vancil はトップ交代のテーマは「継続と変革のバランス」と述べているが、全体のトーンとしては、前任 CEO の指導的役割の下での継承的な方法論に対して、より大きな価値を見出しているようだ。

⁴ Finkelstein, Hambrick and Cannella(2009)参照。

この Vancil 的なトップ交代の姿は、前述の米国企業の類型化された“変革型トップ交代”とはかなり異なるもののように思われる⁵。あくまで限られた数のケーススタディの中の対象企業の話ではあるが、少なくとも 1980 年代半ばまでは、“継承型トップ交代”に近い伝統的な方法を持つ米国企業が存在したということになる。

但し、本書の巻末で彼が予言しているように、その後の米国で敵対的 M&A の嵐が起こり、社外取締役や投資家主導のトップ交代が急激に増加したことや、ジャック・ウェルチ流の前任者を否定する「非連続的変革」による経営が脚光を浴びたことを考えると、彼が描いた 1980 年代半ばまでのトップ交代は、“古き良き時代”の米国企業の姿を表しているのかも知れない。

一方で、Vancil 的世界と「日米企業の経営比較」(1983)で類型化された日本企業の伝統的なトップ交代モデルとの細かい対比で言うと、主に継承を重視するという点は類似していると言えるが、①CEO 主導の交代プロセスとは言っても当時から協力者としての社外取締役が明示的に役割を果たしていること、②日本企業のように有機的組織との繋がりを基礎として、組織内部資源の継続性を重視してトップポジションを継承するという側面はあまり明確ではなく、やはり機械的組織に乗った Upper Echelon の中での話であると思われること、の 2 点には注意する必要がある。

本書と似通ったトーンで優良米国企業の特徴を紹介した、Collins & Porras の「Built to Last」(邦題「ビジョナリー・カンパニー」、1994)において分析・紹介される 18 社は、その選択基準からして継続性を重視する企業ばかりだが (3M、HP、J&J、ウォルトディズニ -、ソニー等)、トップ交代についても社内登用の CEO が代々の基本理念を大事に維持していく姿が強調されている⁶。

以上で見てきた先行研究の中で述べられている“古き良き時代”の米国企業は、その後 1990 年代に入って大きく姿を変えていったようである。次頁以降では、その変化を捉えた研究についてのレビューを進めていこう。

⁵ Vancil(1987)の中、トップ交代においてトップ後継者の負った戦略的使命に対する成果の分析から、規制緩和のような難易度最上位の変革課題に対しては、社外から採用した経営者よりも、いまの事業に精通してそれを将来性のある事業に変化させることのできる社内から登用した経営者が優位なことが述べられている。これは、後述する「非連続的変革」に対置するものとしての「継続的改革」を進め易い体制やプロセスを意味しているものと考えられる。

⁶ 第 8 章では、あのジャック・ウェルチでさえも、GE の伝統を受け継ぐ生え抜き経営者として紹介されている。

(3) 1990年代以降の米国企業に関する研究 - “Imperial CEO”の凋落

Board Activismの台頭とCEO受難の時代

Vancil 以降の米国企業のトップ交代の姿をフォローする上で、経営コンサルティング・ファームのBooz & Companyが1990年代以降の全世界の企業のCEO交代を統計的に分析している「CEO Succession Study」は大変示唆に富むデータや情報を提供しており、欧米のジャーナル論文でも度々参照されているようだ。

2002年以降に年1回発行されているこの分析レポートは、各年の全世界の時価総額上位2500社のトップ経営者の動向について調査している(1990年代については、1995年、1998年のデータ。2000年以降は毎年)。該当の地域(北米、欧州、日本、その他アジア)で世界上位2500社に入った企業群について、ある年のトップ退任者の数をその年の地域企業数で割って“トップ交代率”を算出したり、退任者の平均在任年数を計算したりしている。日本についても単独地域として統計数値が出ており、伊丹(1995)の統計数値と繋げて見れば、日本企業のトップ交代の動向把握についても利用することが可能である。

各年の同レポートからの統計値を纏め直すと、以下の通りとなる。

- トップ交代率の推移は下記の表2-1の通りである。北米については、1990年代から2000年代にかけてトップ交代頻度が急激に高くなった。2000年代後半に向けても上昇基調のようである。日本については、それよりは緩やかながら交代率が継続的に上昇している。同レポートでは、「北米企業(米国企業が殆ど)が急速に、短期任期でトップが頻繁に交代する日本企業のパターンに近づいている」と結論付けている。

表2-1. 北米・日本のトップ交代率推移

	1995,1998年平均	2000~2004年平均	2005~2009年平均
北米	10.6%	13.1%	14.7%
日本	13.8%	14.1%	15.7%

* 「CEO Succession Study」の各年レポートのデータを基に計算

** トップ交代率は、各年のトップ退任者数を地域企業数で割って算出

- 但し、米日でトップの交代理由については大きな差が継続して存在しているようである。同レポートの分類で、業績不振が理由と認められるトップ交代(含、解任)が交代全体に占める割合は1995~2007年の平均(10年分)で、北米:27%、日本:12%

となっており、米国企業が日本企業の2.3倍大きい傾向を示している。明示的な統計値は示されていないが、解任（dismissal）に限ると当期間の対象日本企業には殆ど例がない一方、北米（米国）企業にはある程度数が存在することが述べられている。

- 退任するCEOの平均任期は、北米企業が10.8年(95,98年)から8.9年(2000~2004年)と短縮化の傾向を示しているのに対して、日本企業は7.3年(95,98年)から7.3年(2000~2004年)と変化が無い。伊丹(1995)では、1990年代初頭のトップ在任年数が「安定しており、在任の短期化が限界に達しつつある」との分析を示していたが、このBooz and Companyのデータでも、日本企業のトップ任期が2000年代前半までは長期間に亘り安定的であったことが分かる。但し、上記のトップ交代率の推移から見ると、2000年代後半にはトップ任期の更なる短期化が起きたことが推測できる。
- 上記の統計数値の推移からは、交代率や任期の相対的な変化の大きさという点で、日本企業のトップに比べ米国企業のトップに対し、1990年代から2000年代にかけてより急激なステータスの変動が襲ったことが示されているようだ。

以上見てきた統計数値と合わせて、Booz & Companyが発表する「CEO Succession Study」の2000年代前半の数年のタイトルを並べてみると、この間に米国企業のCEOの地位がどのような状態であったかが、“時代の気分”と共に良く表わされていると思われる。

- 2001年「Why CEO Fall?」（何故CEOは没落したのか）：この年の分析では、欧米地域に特徴的な傾向として“CEO受難の時代”が始まったとされており、その要因として、“shareholders activism”と“changes in corporate governance”が挙げられている。
- 2002年「Deliver or Depart」（結果を残すか、職を辞するか）：同レポートでは、業績に基づくトップ交代（解任）の増加基調を、20世紀の“managerial capitalism”に替わって、21世紀は“aggressive shareholder capitalism”がビジネスの主たる動因となったことの帰結とする。そして、取締役会にとっては、トップの選任と業績向上にいかん注力するか（focusing on how to improve CEO selection and performance）が課題であると述べている。
- 2004年「The World's Most Prominent Temp Workers」（世界一重要な短期労働者）：この年のレポートは、短任期のトップの時代は定着しつつあるとの認識の下で、取締役会による「一時期は権勢を謳歌したトップ」に対する攻勢（boards are humbling once-imperial CEOs）についての分析を展開している。

これらのタイトルからは、この時期の米国企業のトップの地位・ステータスが、いかに急激に悪化したのかを窺い知ることができる。

確かに、1990年代には”Imperial CEO”という言葉も使われたくらい CEO に権力が集中した時期があったようである。GE のジャック・ウェルチの成功モデルもあり、就任時に CEO と会長を兼任するスタイルが急に増加したと述べられており、これは「リレー方式」をロールモデルとしていた Vancil の時代と比べても明らかに新任 CEO の地位が高まった形態であったと思われる。この傾向が 2000 年代には逆転して、最近では CEO と会長職の分離にまた戻りつつあると同レポートでは分析されている（北米地域の分析対象企業について、新任 CEO の会長職兼任率は 2001 年に 52% に達したのに対して、2009 年には 16.5% まで下落しているようである。ちなみに、日本企業に関する同率は、同期間 10% 前後で安定的である）。

もちろん、これらの変化の背景には、2001 年のエンロン事件の影響もあることは間違いないと思われる。同レポートに示された 1990 年代以降のトップ交代に関する定量・定性両面からの分析の結果では、トップ経営者へのより厳格な監視を求める株主主権の高まりとコーポレート・ガバナンスの強化の中で、取締役会からパフォーマンスを強く要求され、常に解任のリスクにさらされる米国企業の CEO の姿が浮かび上がる。

そこには、Vancil(1987)や「ビジョナリーカンパニー」(1994)に描かれていたような継続性を重視するトップ交代の姿は影が薄く、就任後直ぐに株主によって短期的な業績向上を迫られて“変革”を焦る新任トップのイメージが色濃いように思われる。

株主主権ベースの理論の隆盛

前段で見てきたこの時代の米国企業におけるトップの地位の変化の中で、学術面では、トップ個人やトップ・マネジメント・チーム(TMT)のデモグラフィの研究を主体とした Upper Echelon Perspective (UEP) に研究例が増加した⁷。

UEP は、企業上層部 (upper echelon) において行われる戦略の選択 (strategic choice) が、経済学や戦略論が想定する最適経済性を実現するような選択 (techno-economic) ではなく、むしろ行動理論の前提である行為者の限定された合理性 (bounded rationality) に従う不完全なものである、という命題から議論をスタートする。そして、トップ経営者が意思決定の場に持ち込む独自の認知基盤 (cognitive base) や価値観 (values) によって、バイアスがかかった不完全な視野や解釈の癖 (limited field of vision, selective perception) が生まれ、その為に、環境から同一のインプット情報を受け取っても、個々のトップによって別個の戦略選択を行うことになるとする。この戦略選択のプロセスにおいて、年齢や職務経歴等のデモグラフィックな特性 (upper echelon characteristics) は認知基盤や価値観に決定的な影響を与えるものであり、トップのデモグラフィック情報は戦略選択の意思決定さらにはそれを通じての組織成果 (organizational performance) を左右するとい

⁷ Pfeffer(1983)、Hambrick and Mason(1984)等。

うのが、この理論体系の中核を為すロジックである。

この理論フレームワーク自体は極めて論理的で、本研究のテーマである“継承型トップ交代”対“変革型トップ交代”という対立軸に照らしても中立的なものだと思われる。但し、実際にUEP的アプローチで行われた実証研究をレビューすると、単一の任期におけるトップやTMTの属性 (characteristics) が「いかに“違い”を生み出すか」という視点からの分析が大勢を占めるようである⁸。

UEP的理論体系の集大成のTextbookである「Strategic Leadership」(Finkelstein, Hambrick and Cannella, 2009)の中では、トップマネジメント研究の分野における重要な研究目的のひとつとして、「取締役会が新任トップ候補を評価して、CEOを選任するプロセスをサポートすること」を明確に示している。そこでは、革新的な戦略策定を通じて“違い”を生み出すトップの特徴や彼を取り巻くTMTの属性 (characteristics) の理解を深めることにより、“適格者”をトップ経営者に選抜して、経営成果のドラスティックな改善を実現させようという方向性が主流となっているようである。

同書のトップ交代に関するパートの記述においても、「非適格トップの解任への注目 (CEO dismissals have been the explicit or implicit focus of most research on executive departure.)」や、「トップ交代による変革の重視 (We organize our discussions --- into the broad kinds of changes that a succession might engender.)」等の表現に見られるように、“変革型トップ交代”についての検討が中心課題となっており、トップ個人を超えた経営システムを論じるような継続性や“継承型トップ交代”の議論は殆ど見られない⁹。同文献の筆者達も認めているように、上記の研究への「傾注」(focus)の背景となっているのは、近年の米国における株主主権の高まり (investors preference, board activism) であり、エージェンシー理論的な株主利益の為に働くトップ経営者像の重視であると考えられる。

同書において中核的な概念として紹介されており、UEP的理論の方向性を体現するコンセプトが、トップ個人の戦略意思決定に際しての自由度を示す“Managerial Discretion” (経営者の自由裁量度) の考え方である。

元々はFinkelstein and Hambrick (1990)で紹介されたこの概念は、トップ経営者がどの程度その戦略意思決定における自由裁量を許されるかによって、そのトップが“違い”を生み出す可能性が変わってくるとする。そして、その裁量が許される根拠 (sources) として、“Task Environment” (製品の差別化可能性、市場の成長性、法的規制等)、“Internal Organization” (“慣性要因” (企業の規模・年齢、文化)、資源の利用可能性、ガバナンスの強度等)、そして“Managerial Characteristics” (経営者の野心、伝統への忠誠心、権力のレベル等) の3つの要素を挙げている。

⁸ Hambrick, Cho and Chen (1996)、Boeker (1997)、Carpentier and Fredrickson (2001)、Eisenhardt and Schoonhoven(1990)等。

⁹ “継承型トップ交代”についての記述は、Vancil (1987)からの「リレー方式」の紹介が中心である。

この考え方に従えば、3つの要素を特定の環境について計測出来れば、そこでの **Managerial Discretion** の程度の推定が可能になり、「いかにトップが活躍出来る素地があるか（“違い”を創り出せる環境か）」についての推論が出来るようになる。実際、後継の研究では米国の産業別（70業界）のトップの自由裁量度の推定を行っている¹⁰。

本研究の観点からは、以上で見てきた UEP 的理論の中核に据えられた **Managerial Discretion** の解釈には十分な注意が必要となる。トップの裁量の根拠となる要因の説明に示されているように、伝統や文化といった“慣性要因” (**inertial forces**) は全て自由裁量の制約要因 (**constraint**) とされており、暗黙のうちには、どちらかというとな経営成果に対してネガティブな要素として捉えられているように見える。つまり、本研究で分析対象とする組織的な継承プロセスは、むしろトップの権限の自由な行使への制約と見做され、改革の阻害要因であり業績への負の要因とされてしまうようである。

このような見方でトップ交代の全てのケースを説明出来るものなのかどうか、後段の分析で注意深く見ていきたいと思う。

いずれにせよ、以上の既存研究レビューからは、“違い”を生み出すトップ経営者に重きを置くトップマネジメント論やトップ交代論が、1990年代以降の米国企業に関する学説の中心的な位置を占めたことが明らかになった。

次項においては、この潮流が日本企業に関する研究にいかに関与していったのかを検討してみたい。

¹⁰ Hambrick and Abrahamson(1995)

(4) 1990年代以降の日本企業に関する研究 - トップ弱体化批判

Upper Echelon 理論的な視点の適用

この時期の米国企業のトップマネジメントに関する研究の主流を為す Upper Echelon Perspective の分析視点を反映して、日本においても同様の考え方に基いたと思われる研究が盛んに行われた。

延岡・田中（2002）は、トップマネジメントの特性（「TM 特性」）が「意思決定の場の特性」と「トップの資質（characteristics）」の2つで構成されるとして、それらが「戦略的意思決定能力」に影響することによって企業業績を左右する、という UEP 的フレームワークをまず提示する。そして、このフレームワークに則って、「企業業績は本当に戦略的意思決定能力によって左右されているか」、「戦略的意思決定能力は TM 特性によって規定されているか」という二段階の検証を、200社を超える東証一部上場の製造企業に対する質問票調査に基いて行っている。

同論文は、不確実性の高い市場環境においては、「戦略的意思決定能力」が「オペレーション能力」に比較して決定的に重要であること、さらにその能力を支えるものとして、トップの資質や取締役会での議論の質が大切な役割を果たすことが実証されたと結論付けている。そして、トップ会議での議論が形式化していることや、トップチームの能力を充分活かさない組織上の問題点を挙げて、日本のトップマネジメントについての危惧を示している。網倉・岡田・内田（2005）も同様の質問票調査の結果から、「形骸化した会議」を日本企業の問題点として挙げている。

環境の不確実性が高まったと思われる 1990 年代以降の日本企業において、個人の資質と議論の質を兼ね備えた“違い”を創り出せるトップが不在であるという、第1章で述べたようなロジックに従ったトップマネジメントに対する危機説が、これらの分析結果からも導かれていることが分かる。

UEP 的な考え方に基いて、1990 年代の日本企業のトップ交代を直接に対象とした代表的な研究としては以下の2つが挙げられるだろう。

Sakano and Lewin(1999)は、日本企業の中で 1990 年度中にトップ交代が行われた 81 社と行われなかった 81 社のマッチング・ペアを作り、その 2 グループの戦略上の変化や組織変革の比較を通じて、トップ交代がそれらの変化に対して持つ影響について分析した。

その結果は、日本企業のトップ交代はドラスティックな戦略転換や組織変更には殆ど影響が無い、というものであった。そして、日本企業における変革の形としては、トップ交代とは関係無しに (regardless of CEO succession)、長期的な視点で進められる「漸進的变化 (evolutionary change)」が推察されるのみだと結論付けている。

そして、筆者達は、1990 年度中に就任した日本企業の新任トップ経営者 81 名は、事業ラインを削減するとか、大胆なリストラを行うといったラディカルな変革にしり込みしているか、実行の能力が無いかのどちらかであるとして、日本企業は対比し得る米国企業に比べて 10 年程度遅れていると結論付けて、批判の目を向けている（一応は、evolutionary change の効果が出るのに時間が掛かる可能性についても言及はしているが）。

ここでも、基本的な結果解釈では、“違い”を大きく生まないトップ交代や、過去からの慣性力に依存する経営者の問題点が指摘され、「トップ弱体化」の見方に繋がっているようである。久保(2010)における、日本の経営者は 3 期連続赤字でも 8%しか交代しないという分析結果に対する解釈も、同様の方向でなされている。

Sakano and Lewin(1999)が“問題点”として指摘した日本企業のトップ交代の特徴を、国際比較の中で明確に示したのが、Crossland and Hambrick(2007)である。

同論文では、前述した Managerial Discretion の考え方を、日米独 3 国のトップ交代の分析に適用している。

表2-2. 国別システムによる経営者への制約の比較

	社会的価値観	企業の所有構造	コーポレート・ガバナンス	経営者への制約
日本	経営者への制約：大 - 共同体的かつ不確実性を嫌う文化 - コンセンサス志向でリスク回避型の漸進的意思決定	経営者への制約：大 - グループ・系列所有が一般的 - 伝統的には株式持ち合い制度 - 内部所有によるリスク回避要請	経営者への制約：中 - 内部持ち分が比率大きく、もの申す株主が少ない。取締役会は形骸化。経営者の裁量の余地あり - 但し、グループ本部、銀行の介入あり	中/大
ドイツ	経営者への制約：中 - 中程度の個人主義・リスク回避 - 意思決定は個人レベルだが、関係者への事前相談の要請は強い	経営者への制約：大 - 持ち分の集中傾向 - 銀行の債権と株式の同時保有 - 一般的にはリスク回避型の漸進的意思決定の傾向	経営者への制約：大 - 労働代表の発言権強化の仕組みあり(監査委員会) - コンセンサス志向でステークホルダーへの根回しが重要	中/大
米国	経営者への制約：小 - 強い個人主義とリスク志向 - 経営者の独断の余地が比較的大きく、不確実性下の決断も多い	経営者への制約：小 - 株式持ち分の分散が一般的 - 経営者の自由度が比較的大きく、株主(投資家)もリスクに寛容	経営者への制約：小 - CEOの取締役会議長兼任の傾向は制約軽減化の要因 - 社外取締役のCEOによる選任はもう一つの軽減化のルート	小

出所: Crossland & Hambrick (2007)

上記の表 2 - 2 は、Crossland and Hambrick(2007)に示された経営者の自由裁量 (Managerial Discretion) に対しての国毎の制度や文化 (National System、国別システム) が与え得る制約 (constraint) についての比較表である。彼らは、マクロな国家レベルの要因で Managerial Discretion に影響するシステムを、社会的価値観 (national values)、企業の所有構造 (firm ownership structure)、コーポレート・ガバナンス (board governance) の 3 点に絞って各国別に比較し、この制約の大小を推定した。

そして、個人が独自性を追求することに寛容で（社会的価値観）、株式持分の分散により一部の有力株主による締め付けが少なく（所有構造）、Imperial CEOが権勢を集めている（ガバナンス）という米国企業においては、システムからの制約が最も小さく、従って経営者の裁量（Managerial Discretion）が最も大きいとする。この認識に基いた「米国企業トップの行動の自由度が最も高い」という仮説に対する検証を後の定量分析パートで行っている。

同論文では、共同体文化の下でコンセンサスを要求され（社会的価値観）、株式持ち合いによる締め付けがあり（所有構造）、グループ本社やメインバンクによる経営介入を受ける（ガバナンス）という日本企業のトップは、社会やステークホルダーからの制約が相当大きくて、ドイツ企業のトップと並んで自由裁量の程度がかなり低いと見做されている。

表2-3. 要因別影響力の日独米3カ国比較（単位：%，1988-2002年）

	総資産利益率			売上高利益率			売上高成長率			株価純資産倍率		
	日	独	米	日	独	米	日	独	米	日	独	米
年度	10.00	1.40	3.60	6.30	1.40	3.00	37.60	24.90	5.40	20.30	0.08	4.10
業界	5.90	9.00	11.80	5.80	2.20	14.80	0.10	0.00	0.30	0.60	8.20	18.00
企業	11.20	23.80	19.10	15.10	17.70	23.30	0.20	7.10	11.20	13.60	41.30	26.90
トップ	4.60	9.40	13.40	6.20	11.10	14.00	0.00	0.20	6.20	7.50	18.10	18.10
残差	68.20	56.40	52.10	66.60	67.60	44.90	62.10	67.80	76.90	57.90	31.60	32.90

出所：Crossland and Hambrick(2007)

表2-3は、同論文で行われた分散分解分析（Variance Components Analysis）の結果の一部を示したものである。この分析は、総資産利益率、売上高利益率、売上高成長率、株価純資産倍率の4つの業績指標の分散に対して、年度、業界、企業、トップの4つのカテゴリ変数が、各々の程度の説明力を持つかを統計的に算出したものであり、本研究においても後段の第5章、第6章での分析に使われる手法である¹¹。

表2-2におけるトップ経営者のManagerial Discretionの比較から導かれた、「トップによって説明される業績指標の分散は、日独の企業よりも米国企業において大きい」という仮説は、同表のトップ要因欄を見るとほぼ全指標について支持されていることが分かる。

一方、表2-3の結果にも見られるように、同論文の分析では、全ての業績指標につい

¹¹ 分散分解分析の手法の詳細な説明は、後段の第5章で説明する。

での日本企業のトップ要因の説明力が最小であった。

この結果から筆者達は、米国企業のトップ（もしくはトップ交代）の業績へのインパクトは、プラスにせよマイナスにせよ、かなり大きいものに対して、日本企業のそれはかなり小さいという示唆を得たと結論付けている。

以上で見てきた UEP 的分析の日本企業への適用の結果は、どれもが「“違い”を生まない日本企業のトップ交代」を示す結果となっているようだ。

但し、注意しておきたいのは、「日本企業のトップ交代においてドラスティックな変革は起きにくい」のがかなり一般的に認められる傾向だとしても、それが必ずしも全てのケースで「日本企業のパフォーマンスの悪さ」に繋がるとは限らないということである。

Sakano and Lewin(1999)にあったように、日本企業の特徴が「漸進的変化 (evolutionary change)」であったとしても、これが長期的により良いパフォーマンスに繋がる可能性は、上記の分析結果でも完全に消し去ってはいない。

Crossland and Hambrick(2007)の結果について、日本特有の制度的制約 (constraint) から日本のトップは改革をすべき時に実行出来ないという、株主主権型/エージェンシー的な理論に基いてトップの単任期パフォーマンスを厳しく査定する解釈もあり得れば、前述の「日米企業の経営比較」で定式化されたように、トップ交代の目的が日本企業においてはそもそも違うものであり、評価の仕方も違うという考え方も成り立つ可能性がある。

この辺りについて、本研究の後段での実証分析において追究していきたいと思う。

なお、Crossland and Hambrick(2007)で適用された分散分解分析 (Variance Components Analysis) の結果においては、トップ要因の説明力の高い米国企業の場合が“変革型トップ交代”の傾向を表し、逆にトップ要因の説明力の低い日本企業の場合が“継承型トップ交代”の傾向を表すと解釈することが出来る。近年の日本企業のトップ交代の実態を検討する本研究において、活用出来る可能性の大きい分析手法であると言えよう。

日本企業のガバナンス構造の変化

1990年代以降の日本企業においては、企業統治の面での大きな変化の時期が訪れた。特に1990年代後半以後には、企業法制の変更や規制緩和といった制度面での改革が相次ぎ、例えば1997年にソニーが日本企業として執行役員制を初めて導入し、業務執行と監督の機能を分ける米国流の制度への転換として話題になった。

宮島(2011)は、この時期の日本の企業統治の進化を分析して、その実態と今後に向けての課題を纏めている。

同論文では、最初に、従来からの日本の伝統的な企業統治と組織の体制（メインバンク制、株式相互持ち合い、インサイダー中心の取締役会、従業員重視の経営）に対してこの時期起こった変化についての分析を行っている。

下記の表2-4は、同論文で紹介された数値からの抜粋で、日本企業のコーポレートガバナンスに関する関連指標の変化を時系列で纏めたものである。

表2-4. 日本企業のコーポレートガバナンス関連指標の推移

	1986	1991	1997	2002	2006	2008
株式保有・債権関係						
- 機関投資家保有比率	6.79	10.03	11.76	14.00	24.57	23.25
- 外国人保有比率	5.28	5.21	7.62	7.34	15.01	12.24
- 株式持ち合い比率	14.27	14.53	13.48	10.81	8.37	8.54
- メインバンク融資比率	23.60	24.60	25.90	N.A.	31.00	31.10
- メインバンク株式保有比率	4.37	4.23	4.10	N.A.	3.10	3.10
企業統治制度関係						
- 取締役人数	17.27	18.82	16.8	11.95	9.53	9.07
- 執行役員制採用数	-	-	1	425	910	957
- 委員会設置会社数	-	-	-	32	52	50
- 社外取締役比率	N.A.	11.80	11.30	14.00	16.30	N.A.
- 銀行派遣役員比率	4.4	3.6	3.9	4.6	0.6	0.7
グループ経営体制関係						
- 連結子会社数	N.A.	19.8	29.2	33.8	35.9	N.A.
- 連単倍率	N.A.	1.26	1.31	1.4	1.48	N.A.
- 持ち株会社採用数	-	-	-	14	87	128

* 宮島(2011)の表1(p-8)より抜粋。東証一部上場企業(非金融、有効データ)の平均値。単位は、比率：％、絶対数：社、人。年度末。

同表の数値の解釈に、他の関連情報も合わせて、同論文では1990年代以降の日本企業の企業統治の状況変化を以下のように纏めている。

- メインバンク制の弱体化は、1980年代から金融市場の規制緩和を受けて徐々に進んでいたが、その動きを決定付けたのは1997年の銀行危機（長銀、日債銀の国有化等）であった。但し、表2-4のメインバンク融資比率は2000年代後半にむしろ増加しており、同論文はその原因として一部に起こったモラルハザードを指摘している。
- 銀行・事業法人間の相互持ち合い関係の解消が進んだ（BIS規制強化も一因として）。
- （海外）機関投資家の日本企業株式所有が増加した（特に外国人保有比率は2000年代後半に二桁に）。
- 執行役員制の導入や委員会設置会社が増加し、銀行派遣以外の社外取締役の比率も増えて、取締役会の改革が進んだ。
- 連結グループ経営や持株会社制の採用が増えて、企業経営の分権化が進んだ。

同論文では、以上見てきたようなコーポレートガバナンス関連の諸制度の変化の下で、1990年代後半以降の日本企業の経営にも様々な面で変化が生じたが、その変化の様相は必ずしも同質的ではなく、結果として経営システムに多様化が生じたと結論付けている。

具体的には、金融・所有構造と組織アーキテクチャ（組織体制）の2分野で、伝統的・日本的で“関係志向的”な慣行と、革新的・米国/アングロサクソンの“市場志向的”な慣行が混在するようになったとした上で、変化に対して部分的にせよ敏感に反応して「ハイブリッド」なシステムに移行した企業と、やはり伝統的な日本的システムに留まるものに分かれたとしている。同分析で示された日本企業の類型は以下の3つである（カッコ内は所属企業の代表例や産業例）¹²。

- ハイブリッドのタイプ1企業：市場志向的金融構造（外国人の持株や社債発行が進んでいる）と関係志向的組織アーキテクチャ（長期雇用、企業内組合等の日本的雇用慣行の維持）の並存した企業（トヨタ、キャノン、花王、日立、ドコモ等）
- ハイブリッドのタイプ2企業：関係志向的金融構造（銀行借り入れの割合が大きい）と市場志向的組織アーキテクチャ（成果主義賃金の導入率や労働力の流動性が高い）の並存した企業（IT系、小売業、オーナー系、新興市場系の企業）
- 伝統的日本企業：関係志向的金融構造と関係志向的組織アーキテクチャの企業（建設業、化学業界、電機業界、輸送機器業界の企業）

本研究との関係からすると、宮島（2011）によって分析された1990年代後半以降の日本企業の企業統治面での変化は、当然のことながら研究の対象とする「失われた20年」（1990年代および2000年代）の日本企業のトップ経営者の交代にも少なからず影響する可能性が予想出来る。

特に、企業規模が大きく、社歴が長く、輸出比率及びR&D比率の高い日本のリーディング企業が多く含まれるというハイブリッドのタイプ1企業のグループにおいては、従来の“継承型トップ交代”に変わって“変革型トップ交代”の採用が増える可能性も指摘することができる。

この辺りに関しては、後段の実証分析の中で慎重に検討を進めていきたい。

¹² 同分析では、各種指標を使ったクラスター分析により6つの日本企業のクラスターを特定し、さらにそれらを3つにまとめ直している。

(5) 近年の研究に現われた新しい見方 - “継続性” の価値の再評価

日本型企业モデルの再評価

ここまで、1980年代以前および1990年代以降の日米の企業を対象としたトップ交代に関する既存研究の変遷を、4グループに分けて概観してきた。ひと言で言うと、1990年代以降の米国企業を中心とした株主主権的な考え方の強まりを受けて、研究の方向性も“違い”を創り出せる経営者を重視するトップ交代に焦点を当てるようになってきた、というのが筆者の解釈である。この流れの中で、伝統的に日本企業に親和性があるとされてきた“継承型トップ交代”は、どうも影が薄いように見える。

しかし、日本における研究では最近、特に経済学の研究者の間から日本型企业モデルを再評価するような考え方が出てきている。これらは、株主主権・エージェンシー理論によって日本企業を捉えようとしても、どうも違和感を感じずにはおれないという文脈の上での議論である。

「会社はこれからどうなるのか」(岩井、2003)においては、エージェンシー理論の風潮に逆らって、アメリカ型の株主主権論はグローバル標準には必ずしもなりえないという考え方についての論証を試みている。具体的には、株式会社に関する法理論の構造の検討から、株主主権論に繋がる法人名目説が必ずしも唯一無二の会社のあり方の説明ではなく、法人実在説に基く日本企業的な“ヒトとしての会社”もそれと同列に並べられる可能な形態であることを、論理的に立証しようとする。

そして、株式持ち合い等を通じて日本企業において成立していた“ヒトとしての会社”が、ホールドアップ問題の解消を通じて従業員による“組織特殊的人的資産”への投資の安全性を確保すること、それによって生まれるステークホルダー間の信頼性に基いて、企業の存続・成長を短期的な収益性に優先する目的として目指す経営も、資本主義のひとつの形態として成り立ち得ることを示している。

「株主主権を超えて」(広田、2012)は、経済学の主流を占めてきた「株主主権型モデル」に対して、企業の目的を株主のみならず様々なステークホルダーに利益と満足を生み出すことと定義する「ステークホルダー型モデル」の考え方を適用することによって現実の企業を取り巻く状況をより良く理解できるのではないかと、という問題意識から議論をスタートする。

中でも、現代の企業においては、株主が唯一の残余価値請求権者という見方は成り立ちにくくなっており、例えば従業員の仕事に対する満足度といったステークホルダーの非金銭的価値も取り入れた分析ツールが必要であると主張する。そして、そのツールとして近年の組織の経済学のアプローチ(契約理論に基く不完備契約、所有権アプローチ、関係的契約等)を使った分析を展開して、特定の条件の下では、株主主権型に対して日本企業

のモデルに近いステークホルダー型企業がより効率的な場合もあり得ることを立証する。

本書においても、岩井（2003）と同様にホールドアップ問題に対して株主権を抑制することの有効性を示したり、メインバンクによる低迷企業の支援の経済的合理性を立証したりと、株主権論の定説では不合理とされてきたことへの再評価を試みている。

これら2つの著作から本研究が受け取るべき示唆としては、学説的に主流を形成していた株主権論・エージェンシー理論的な議論に対して反論を試みて、グローバル・スタンダードと見做されて来た米国型企業モデルに並立し得るものとして、日本型企業モデルの存在意義を主張していることが、まず挙げられる。リーマン・ショック以降の金融資本主義への疑問視から出てきた“新しい資本主義モデル”の模索の議論が、30年前の「日米企業の経営比較」で定式化されていた“もうひとつの企業モデル（日本型モデル）”の再評価に繋がる展開となっている訳である。

そして、より具体的には、「法人実在説」や「ステークホルダー型モデル」が企業の長期的存続を最上位の目的として定義していることが、同じく企業の長期に亘る継続性を目的とする“継承型トップ交代”の存在意義の支持に繋がっていることを指摘しておきたい。

ファミリー企業の再評価

近年は、トップマネジメント研究との接点で、特に大規模ファミリービジネスの研究が内外で盛んである。

同族企業に関する研究は古くから存在するが、従来は創業後間もないようなベンチャー・ビジネスや、小規模な個人事業の研究例が多かったようだ。それが、近年は上場企業や大規模企業であるファミリー企業の分析が新たに注目を集めており、従来の研究成果とも相まって新しい示唆を生み出していると言われている¹³。

創業者から同族家族、そしてやがては非ファミリー員に経営実権が移行していくプロセスを明示的に対象とするようなファミリー企業の研究は、まさにトップ交代と継承・変革をその主要なテーマとしていると言えよう。

最近の実証研究においても、日本や米国といった先進国の代表的な企業の中に「予想外に大きな割合の」同族企業が含まれていることが確認されている¹⁴。本研究の分析においても、日本企業におけるファミリー・プレゼンスの要素は、忘れてはいけない重要な分析の対象となると思われる。

¹³ Finkelstein, Hambrick and Cannella(2009)参照。

¹⁴ Saito(2008)、Villalonga and Amit(2006)

Le Breton-Miller and Miller(2009)においては、同族企業において創業家の存在（ファミリー・プレゼンス）が生み出す影響についての学説を大きく下記の2つに整理している。

(1) エージェンシー理論系：基本的には、オーナー経営者とその他のステークホルダーとの利益相反を重視して、会社資産の私的流用、能力に劣るトップ経営者の就任、消極的投資姿勢等のネガティブな影響を推測する。

(2) スチュワードシップ理論系：基本的には、創業者や後継ファミリー・メンバーによる企業への献身的貢献を前提として、従業員への積極的教育投資、求心的文化の創造、積極的投資姿勢等のポジティブな影響を推論する。

上記の2つの理論類型に基いて設定された仮説に対する実証分析が数多く行われているが、日本企業についての研究においても¹⁵、また欧米企業についての研究においても¹⁶、上場企業を中心とした大企業セグメントにおいて、ファミリー・プレゼンスが業績に対してポジティブな影響を持つという結果が一般的なようである。

本研究との関連では、創業家のファミリー・プレゼンスが“継承型トップ交代”を促進する要因として影響を持つかが、大きな興味の対象のひとつである。

ファミリービジネスに関する先行研究の中では、前述の日本企業のトップ交代の類型においてトップ間で継承されるものとされた「組織内部資源」と同様の概念が理論的に検討されており¹⁷、それらはまさに創業ファミリーのステュワードシップ的な影響力によって継承・継続が促進されるとしている。

後段の実証分析においては、ファミリー・プレゼンスの“継承型トップ交代”への促進効果や業績への影響について検討を進めていきたい。

¹⁵ Saito(2008), 森川(2008), Asaba (2011)

¹⁶ Anderson and Reeb(2003), Villalonga and Amit(2006), Miller et al.(2007)

¹⁷ Arregle et al.(2007) の「Organizational Social Capital」や、Sirmon, D. and M.Hitt, (2003) における「Unique Resources」

2.1.2 既存研究レビューから見えてくるもの

トップ交代に関する先行研究の変遷を、①1980年代以前 vs. 1990年代以降、②日本企業 vs. 米国企業、という2軸の枠組で整理してみると、当たり前の話ではあるかも知れないが、各々の理論展開がその時代時代のその場所で要請されるものを反映していることがよく見えてくる。

1980年代以前の米国において Vancil(1987)が描いていたような継承的なトップ間の「バトン・リレー」が、1990年代後半からの”managerial capitalism”から”aggressive shareholder capitalism”への転換(Booz and Company, 2002)に影響される形で、“違い”を生み出すトップを標榜する Upper Echelon Perspective(UEP) 的なトップ交代論へと議論の中心を移していった。

一方、日本においては、元々は加護野等(1983)で分析され日本企業に特徴的とされた“継承型トップ交代”が、長引く経済不振の中で徐々に問題視されるようになってきて、理論面でも米国のエージェンシー理論やUEPの考え方に基く研究が多く行われるようになっていった。この理論の重心のシフトの中で、“変革を起こさない/起せない”日本企業のトップに対する批判的な論調が多くなってきているのは、ある意味自然な流れと考えられる訳だ。

但し、近年、特に2000年代に入ってから議論の中では、行き過ぎた金融資本主義への反省の風潮の中で、岩井(2003)等にあるように企業の継続性を重んじる日本型企业モデルを再評価する考え方が出てきている。

また、同じく近年のファミリー・ビジネス研究の隆盛は、特にスチュワードシップ理論のような、同族ファミリーによる経営資産の継承が創り出す企業の継続性を重視する理論(Arregle et al., 2007等)への関心を高めている。

これらのレビューを纏めてみて見えてくるのは、前章で考察したトップマネジメントの機能やトップ交代の意味・役割についての二つの考え方、つまり「経営の継承重視説」と「経営の変革重視説」が、日米の学説の変遷の中で時代によってその主従の位置付けの入れ替えを繰り返していることである。未だ普遍的な決定的理論は存在しないようである。

特に日本企業に関しての学説は、伝統的な継承モデルを再評価してその継続・維持を支持する考え方と、そこからの脱却と変革モデルへの転換を強く推奨する考え方が並立しており、状況は混沌としているように思われる。

トップ交代に関連した先行研究の現状の到達点から見て、第1章で設定した本研究の目的に対して、中立的かつ客観的な実証研究を行うことの必要性はさらに強調されたとと思われる。

即ち、近年の日本企業においてどのようなトップ交代パターンが実現するようになってきているか、そして選択されたトップ交代パターンはどのような経営システムや業績パフォーマンスに結びついているのか、の2点についての実態の追究である。

さらに、既存研究で日本企業についても重要性が指摘されていたファミリー企業におけるトップ交代の分析も、関連の深い研究対象として加えられるべきであろう。

次のステップでは、上記の3つの研究対象分野について、今後の実証研究で検討を加えていく研究課題を順に検討し、設定していくことにしよう。

2.2 研究課題の設定

以下では、前章で述べた本研究の目的に先行研究レビューからの学びを合わせて考察し、実証研究の対象とする研究課題を設定していくことにしたい。その為に、3つの研究対象分野について、具体的な課題を導き出していきたい。

日本企業のトップ交代パターンの変化

第1章の冒頭で紹介した日本企業のトップ批判のいくつかのコメントに通底する考え方として、“違い”を生み出すトップ経営者や“変革型トップ交代”への待望論があると思われるとした。

これは、前項で見てきた既存研究の中でも、米国の Upper Echelon Perspective 流の研究群の中心課題である“Do Top Executives Matter?”という疑問が問い質しているものと方向性が同じである (Finkelstein et al., 2009)。

この流れの中で、日本企業のトップマネジメントの機能不全や行動・プロセスの問題点を指摘するような研究例も蓄積されてきた (三品(2004)、延岡・田中(2002)等)。

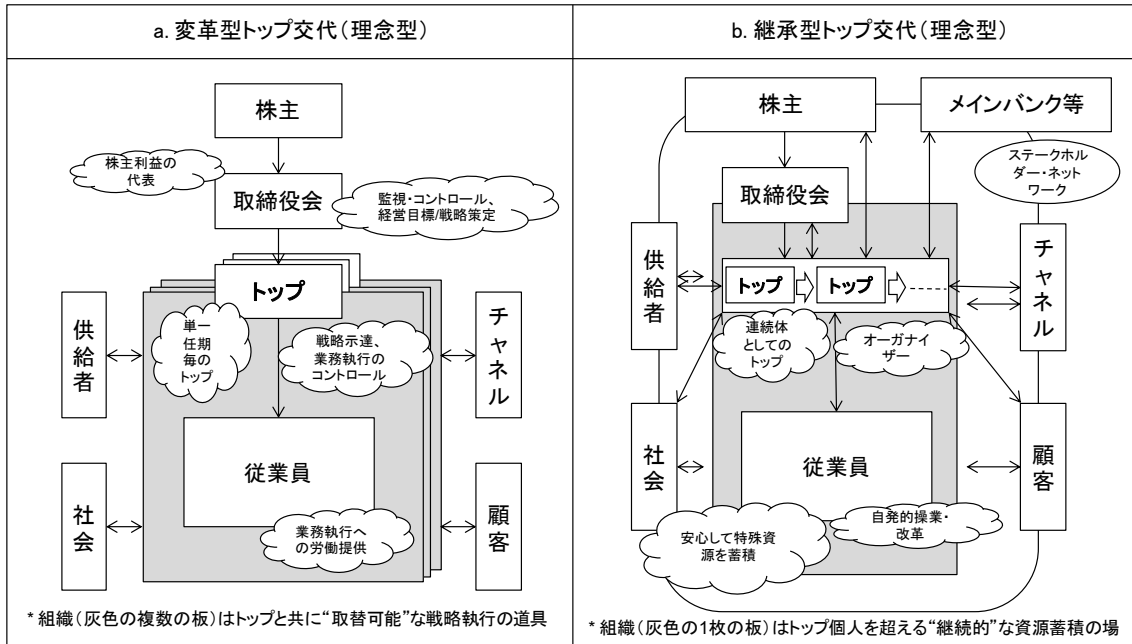
一方で、Vancil が“古き良き米国モデル”について評価したような“継承型”のトップ交代が、「日米企業の経営比較」(1983)で“米国型の理念型”に対置される“日本的なモデル”と位置付けられたこと、そしてその日本型モデルに含意されている組織に蓄積される経営資産の継続性を重視する考え方について再評価する流れがあること (岩井(2003)、広田(2012)) は、既述の通りである。

これらのトップ交代に関連する2つの考え方を、加護野等 (1983) の定式化を参考に、単純化・整理したのが、次ページの図2 - 1である。この図を使って、本研究において今後検討を試みる2つのトップ交代モデルについて、定義を明確にしておこう。

まずは、左側の図 (a) に描かれた“変革型トップ交代”(理念型) の定義である。それは、トップ交代によって戦略や組織体制に急激に大きな変化が起こり、新トップのリーダーシップの下で新規一新された企業組織が経営成果においても大きな変化をもたらすことを指している。企業組織は、トップの交代とともに“取り換え可能なもの”とされ、時々のトップの決定する戦略・施策の執行の道具という位置付けになる。

変革を要求し、指示・監視する存在として株主の意を受けた取締役会が位置付けられ、“shareholder capitalism” や “board activism” に支えられたエージェンシー理論的な関係が前提とされる。

図2-1. トップ交代の二つの理念型モデル



左側の“変革型トップ交代”の理念型の図において、トップと組織のセットが何枚も重ねて描かれた「単一任期毎のトップとその傘下の組織」を表しているのに対して、右側の図 (b) に描かれた“継承型トップ交代”の理念型の図においては、複数のトップに対して組織が一枚の板で描かれており、「何代かのトップが経営を継承しながら一つの組織と関わっていく姿」を表している。

“継承型トップ交代”の定義は、トップ個人を超える長期的使命を帯びた連続体としての何代かのトップが、その使命をバトンリレーする中で各々の役割分担に応じた機能を果たすようなトップ交代の姿を指している。企業組織は、継続性の安心感の下で特殊資源や経営資源の蓄積・育成が自発的に行われる場という位置付けになり、トップ経営者はその蓄積・育成の環境変化に対応した調整を主たる機能とする「オーガナイザー」的な役割を受け持つ。その調整の対象は、社内に留まらず、広く株主、メインバンク、取引先、顧客等を包摂するステークホルダー・ネットワークも含むことが想定される。

この“継承型”モデルのトップは、“変革型”トップに比べ、急激な戦略変更や組織変更を引き起こすことは少なく、長期的な方針や調整過程の一部分で役割を果たす“目立ちにくい”存在に徹する傾向がある。トップ交代における業績の変化も、“変革型”に比べて一般的によりマイルドなものになる傾向があることが想定出来る。

以上の2つの理念型モデルを前提として、本研究が取り組むべき課題として考えるべきなのは、近年の日本企業のトップ交代は果たしてどちらのモデルに重心を置いたものになっているかである。これについては、前節でレビューした2つの実証研究が「失われた20年」の期間についての知見を、部分的にはあるが提供してくれる。

1990年前後の日本企業について分析した Sakano and Lewin(1999)の結論は、日本企業のトップ交代は急進的な戦略転換や組織変更には殆ど影響が無い、というものであった。そして、日本企業における変革は、トップ交代とは関係無しに長期的な視点で進められる「漸進的变化 (evolutionary change)」が中心だとしていた。そして、日本企業は米国企業との対比において、「10年程度遅れている」とした。

また、Crossland and Hambrick(2007)における日米独三か国の企業の分散分解分析の結果による比較では、1988年 - 2002年のデータについて日本企業では各種業績指標の分散に対するトップ要因の影響力が三か国中最低の水準であった。

つまり、この2つの分析結果は、概ね1990年代を通して日本企業のトップ交代による業績変動は国際間で比較して小さいものであったことを示しており、分析結果の意味合いを反対方向に向けて解釈すれば、この時期の日本企業において“継承型トップ交代”のウェイトが高かった可能性が示唆されていたと言えよう。

当研究では国際間比較を行えるようなデータは扱わないので、改めて日本企業のトップ交代による“変革度”または“継承度”の国際ランク付けを行うことは出来ない。しかし、日本企業についての分析において、「失われた20年」の期間の中でトップ交代による業績変動の傾向に“変化”があったかどうかを分析することは重要な研究課題となる。その結果からは、元々は日本企業に多く見られた“継承型トップ交代”がどの程度“変革型トップ交代”にシフトしたか、又はしなかったかを検討することが可能になるからである。

実際、宮島(2011)では、1990年代後半以降のコーポレートガバナンス関連の諸制度の変化に基づいて、日本企業の経営システムが、伝統的な日本的システムに留まるものと、革新的・米国/アングロサクソンの“市場志向的”な慣行が混在した「ハイブリッド」なシステムに移行したものに分かれたことを実証的に示した。「失われた20年」の期間中に、日本企業のトップ交代パターンに大きな変化が生じた可能性もある訳だ。

また、同論文では、日本の経営システムが時とともに変化していくのに合わせて、上記の伝統的システムやハイブリッド・システムへの分化について、業界によってその方向性や程度に差が出たことを実証している。

更に、米国の UEP 理論においては、トップの戦略選択の自由裁量度、つまりトップ交代において“変革型”に導く要因であると解釈出来る **Managerial Discretion** に業界毎で差があることが示されていた (Hambrick and Abrahamson, 1995 等)。

トップ交代パターンにおいて業界間のバリエーションがどの程度存在するのかについて検討することも、ひとつの重要な研究対象として位置付けられるのである。

トップ交代パターンとパフォーマンスの関係

前述の日本企業のトップに対する批判のコメントは、当然その背後に日本企業のパフォーマンスへの不満が存在すると思われる。このパフォーマンスには行動力とか指導力といった幅広いものが含まれるのだろうが、上記の不満はそれらも合わせて、最終的には後段の分析で対象とするような企業の成長率や収益率といった財務上の業績パフォーマンスを指すものに帰着すると考えて良いだろう。

前節で見てきたように、現在のトップマネジメント論の主流の一角を占める Upper Echelon 理論には、“違い”を生み出すトップが“善”で、逆に業績に（もしくはその背景にあると想定される戦略立案に）大きな変化を導かないトップは不作為で環境適応に怠慢な存在である、という価値判断が直接的もしくは間接的に含まれているように見える（Finkelstein et al.,(2009)、Sakano and Lewin(1999)等）¹⁸。

延岡・田中（2002）の結論で、環境の不確実性が高まる中で必要となるトップマネジメントの“戦略的意思決定能力”が日本企業には不足していると結論付けているのは、様々な経済ショックが日本企業を襲う環境の激動を前にした日本企業の対応に対する不安感を表したものであろう。

但し、この“違い”を生み出す、もしくは戦略意思決定の明解なトップのモデルが、一般的に長期に亘り高い業績パフォーマンスに結び付くことを実証した研究は、未だ存在しないようである。

従って、「失われた 20 年」の期間の日本企業が、伝統的な“継承型トップ交代”に基いて環境激変にも上手く適応して良好な業績パフォーマンスを維持しているのか、または上記の諸説が主張するように不適合を起こして業績不振を招いているのかを客観的に検討することは、本研究にとって重要な課題として位置付けられる。

逆に、この期間の日本企業において“変革型トップ交代”が一般的になっていた場合には、急進的な経営方針・戦略・組織体制の刷新がより高い業績パフォーマンスへと導いているのか、もしくはその逆なのかを検討する必要がある。

ここで、この環境変動への適応については、既に述べてきたいくつかの用語についての概念上の定義を明確にしておく必要がある。それは、本章の既存研究のレビューの中で日本企業の特徴とされた「継続的改革」や「漸進的变化」の位置付けについてである。

¹⁸ Crossland and Hambrick(2007)では、業績の変動の大きさはプラス・マイナス両方向 (for good and for ill) にあり得るので、価値判断からは中立的であるという意味の注釈を付けている。

奥村（1982）で示唆されていたような、組織資本の蓄積に対して変革の方向性のシグナルを送って、個人の任期を超えてトップ経営者何代かに亘っての長期的な変化を起こしていくやり方、つまり「継続的改革」や、その帰結と考えられる「漸進的变化」（Sakano and Lewin, 1999）は、言葉としては“変革”と呼ぶことが出来る。しかし、そこで機能するトップ交代のパターンや経営システムは、内容からすると、“変革型トップ交代”に含意される急激且つ大幅な変革とはむしろ逆の“継承型”として区別されるべきものと言えよう。

つまり、「継続的改革」や「漸進的变化」の定義は、“継承型トップ交代”の下でトップ代々でバトンリレーされる“長期的変革のプランと実践”ということになる。

そして、これらは伝統的に日本企業に一般的であった“変革”の方式として位置付けることが出来そうである。

加護野等（1983）では、小規模・連続的変動の適応であれば“継承型トップ交代”を含む長期志向の調整で対応可能であるが、大規模・急激な変動への対応には“変革型トップ交代”に代表される短期的改革が有効であるとした。Sakano and Lewin(1999)も、日本企業の「漸進的变化」では1990年代以降の環境対応には時代遅れであると指摘している。

「失われた20年」の日本企業において仮に“継承型トップ交代”が維持されていたとして、それが「継続的改革」や「漸進的变化」を包含しつつ、この期間の環境変化に有効に対応し得るものだったのかどうかは、見方の分かれる大変興味深い課題と言える。

つまり、「失われた20年」の日本企業のトップ交代パターンがパフォーマンスにどのように影響するのかという疑問は、本研究において実証的に明らかにされるべき第二の重要な課題として位置付けるべきことが出来るのである。

ファミリー・プレゼンスのトップ交代への影響

近年盛んに行われているファミリー企業の分析の中では、創業家の企業における存在（ファミリー・プレゼンス）は、持株の形にせよ経営者への就任の形態にせよ、一般的に企業業績に対してポジティブな影響を与えるという実証結果が出ている。

但し、米日の結果比較でいうと、米国企業で創業者（ファウンダー）の時代のファミリー・プレゼンス効果が強調され、後継者世代ではむしろそれが逆方向に働くという実証分析がある一方で¹⁹、日本企業については後継者世代においても継続してプラスの効果が認められるという結果が一般的である²⁰。

このことは、日本企業においてファミリー・プレゼンスの継続による業績促進効果がより長期的に現われている可能性を示している。創業家の後継者が代々トップマネジメントのバトンリレーを継続する同族企業についてトップ交代の実態を分析することは、“継承型トップ交代”に対するファミリーによる促進効果を検討することを意味する訳である。

Arregle, et al.(2007)では、創業ファミリーが企業内の組織内部資源²¹の一種（organizational social capital）の蓄積に与える促進効果を強調しており、近年の日本企業においてこのファミリー・プレゼンス効果がどの程度存在するのかは、大変興味深い研究テーマのひとつである。

本研究では、日本の代表的な業界から大規模上場企業をサンプリングすることによって、日本企業の一般的傾向を体現し得る分析対象と位置付ける。このような大規模且つ成熟度の高い企業群においても同族企業がある程度の存在感を保持するというのが、最近の先進国の企業を対象とした実証研究の結果が共通して示す傾向である。

この大規模上場企業のセグメントにおいて、世代を超えたファミリー・プレゼンスがトップ交代パターンやその業績パフォーマンスに与える影響を検討することは、本研究のもうひとつの重要な課題として位置付けるべきものと言えそうだ。

¹⁹ Villalonga and Amit(2006)

²⁰ Saito(2008)、森川(2008)、Sugioka(2012)

²¹ 加護野等（1983）でも同様の概念が言及されている

本研究の研究課題

本研究の目的と既存研究のレビューに基くこれまでの検討を踏まえて、本研究では次章以降で、以下の3つの研究課題に対して実証分析を通じた検討を進めることとする。

既存研究からの学びとして、ファミリー企業とトップ交代の関係についての研究課題を加えることにしたい。

(研究課題1) 日本企業のトップ交代パターンの変化

「失われた20年」の激動の時期において、日本企業のトップマネジメント交代は従来と同様に“継承型トップ交代”を基本として行われているか。もしくは、この時期の日本企業においては環境変化への適応原理が大きく変えられて“変革型トップ交代”が基本となり、社長交代に合わせた大きな改革が行われているか。トップ交代パターンやその変化は、どの業界においても一律なものか。それとも、業界の実情に合わせてパターンに違いが見られるのか。

(研究課題2) 日本企業のトップ交代パターンとパフォーマンスの関係

「失われた20年」の激動の時期において、日本企業の基本的パターンである“継承型トップ交代”は引き続き高業績をもたらしているか。もしくは、この時期に進んだ経営改革が浸透した日本企業において“変革型トップ交代”が高業績へ導いているか。

(研究課題3) 日本企業のファミリー・プレゼンスのトップ交代への影響

創業家のファミリー・プレゼンスは、この時期の日本企業において“継承型トップ交代”の促進要因として機能しているか。もしくは、それらの間には特に関係は無いか。ファミリー・プレゼンスは、“継承型トップ交代”を促進することによって日本企業に高業績をもたらしているか。それとも、それらの間には特に関係は無いか。

これらの研究課題について実証的な検討を行った結果を踏まえて、トップマネジメントの機能に関する新たな視点への示唆についても、論文の最後で言及してみたい。

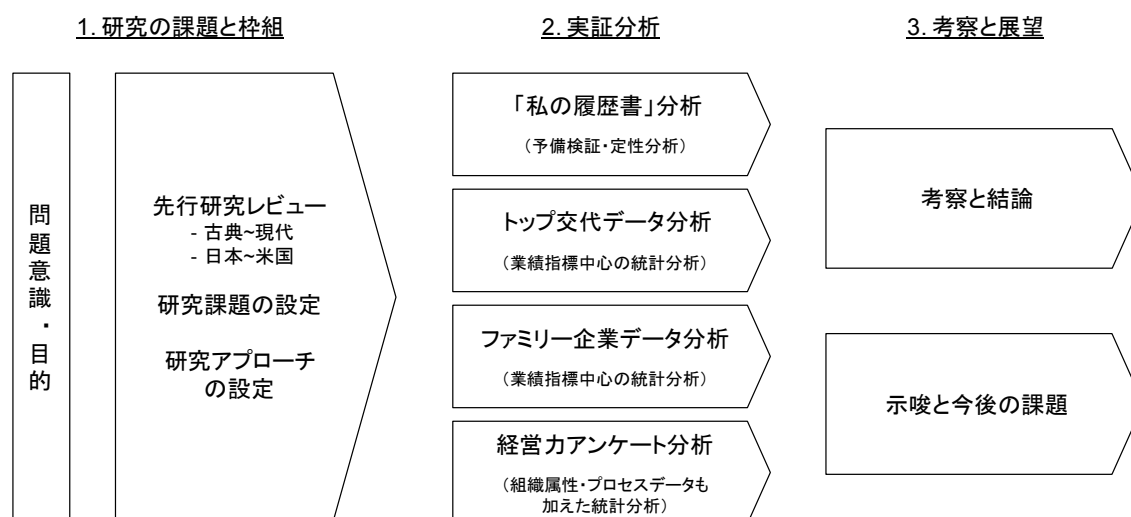
第3章 研究のアプローチ

3.1 分析アプローチ

3.1.1 分析の全体像

本研究では、前章で設定された研究課題に対して、以下の構成図に示す4つの実証分析を通じて検証を加えていくことにしたい。

図3-1. 研究の全体構成



近年の日本企業におけるトップ交代パターンの変化、トップ交代パターンとパフォーマンスの関係、およびファミリー・プレゼンスのトップ交代への影響という多岐に亘る研究課題を解明していく為には、多面的なアプローチによる検証結果を積み上げながら、ひとつひとつの結果からの示唆を最後に纏めて総合的に検討することが求められる。

特に、日本企業における「トップ交代」自体を扱った先行研究は第2章で見たように個々に断片的であり、本研究ではそれらの知見を繋ぎ合わせながらのアプローチ構成を組み立てていく必要がある。

以下では、分析の全体構成に含められた分析手法および分析対象データに対する工夫について、順に説明していくことにしよう。

3.1.2 分析の手法

本研究では、「失われた 20 年」の期間の日本企業を対象に、図 3 - 1 の 4 つの実証分析を実施していく。以下、個々の分析において適用される手法についての概略を説明しておこう。

(1) 「私の履歴書」分析

近年の日本企業のトップ交代の実態について、具体的にそこで作用するメカニズムの概観を質的に分析・把握しておくことは、後続の定量分析の結果解釈の為にも重要である。

本来は、前章で見た Vancil(1987)のケーススタディのようにトップ交代の詳細プロセスについて分析することが望ましいが、本研究ではその代替として、日本経済新聞の「私の履歴書」欄に登場する代表的日本企業の経営者が記述するトップ交代の実態に注目した。もちろん、厳密な観察調査とは異なる主観的記述の限界やサンプル数の少なさには留意する必要があるが、「失われた 20 年」の期間に日本企業で行われたトップ交代のプロセスとは一体どのようなものであったかについて、重要な示唆を提供してくれるデータ源になったと思われる。

少なくとも、後段の実証分析に対してトップ交代に関わる“継承”や“変革”の実際のイメージを提供する、「予備検証」としての役割は充分果たせたようだ。

(2) トップ交代データ分析

日本企業のトップ交代の実態を定量的に検証する上で、この分析パートにおけるアプローチの選択はとても重要なポイントである。

第2章の先行研究において見たように、Crossland and Hambrick(2007)では *Managerial Discretion* (経営者の自由裁量度) が大きい環境ではトップ経営者別の業績変動が相対的に大きくなる可能性が高いという前提の下で、各種業績指標の分散に対するトップ要因の説明力の大きさを計測する分散分解分析による推定の手法を適用した。

本研究においては、“継承型トップ交代”の下ではトップ経営者別の業績変動が相対的に小さくなる可能性が高いという考え方に基いて、同様に分散分解分析手法による推定を行うことにした。

この分析手法によって示される結果の解釈の仕方については、第5章において詳しく説明する。

(3) ファミリー企業データ分析

先行研究においては、近年の企業研究におけるファミリー企業に対する注目度の高まりについて触れた。また、そこでは企業におけるファミリーの存在が“継承型トップ交代”

を促進すると主張する理論の存在も見られた。

ファミリー企業データ分析は、上記のトップ交代データ分析の分析結果との間で相互の関連付けが可能となるように、同じ企業群サンプルを対象として実施する。

ファミリー企業分析においては、近年の日本企業におけるファミリーの存在感や影響の程度を指標化して計測する必要がある。第6章において詳述するが、ファミリー企業のライフサイクルを分析・理解した上での指標化を系統的に行うことが、このパートの最初の課題となる。

そして、ファミリーの存在（ファミリー・プレゼンス）の指標の影響を推定する為に、多重回帰分析や分散分解分析を適用していく。

(4) 経営力アンケート分析

冒頭に述べたように、本研究においては、日本企業のトップ交代パターンやそのパフォーマンスについての多様な角度からの検証が必要となるので、この分析パートでは上記の分析とは違う系統のデータを使用する。

日本生産性本部の質問票調査は、同じく「失われた20年」の日本企業を対象に「経営の継承と変革」を対象テーマのひとつとして行われた。この調査によって収集された経営力アンケート・データは、本研究の研究課題に対して別角度から光を当てるのにちょうど適した内容となっている。

特に、上記の二つの章の分析ではトップ交代と成長率・利益率といった業績指標との関係の分析を主に行うのに対して、アンケート調査からのデータには組織属性や組織プロセスというトップ交代と財務上の業績を繋ぐ影響経路を示す変数も含まれており、より広い視野からのアプローチを適用することが可能である。

具体的な分析手法としては、多数の設問の尺度評価に基いて、相関分析、因子分析、多重回帰分析を行うことによって、前段までの検証作業に対してより深い検証を重ねることが可能となる。

上記のように、本研究の分析は異なる性質のデータを別々の手法を適用しつつ検討を行うので、各分析パートでは使用データと分析手法の特徴を踏まえた仮説を各々設定して、その検証を行う形で分析を進めていくことにする。

3.1.3 分析の対象サンプル

これまで述べてきた分析アプローチによって、「失われた 20 年」の期間の日本企業におけるトップ交代の一般的な姿を検討していく為に、分析対象のサンプルを適切に設定する必要がある。近年の日本企業の経営体制、特にトップマネジメントの実態について、最近起こった変化も含めて代表させられるような、バランスの良い企業群の選択が求められる。

経営力アンケート・データに関しては、収集された企業グループについて、このバランスを事後的にチェックすることになるが、トップ交代データ分析とファミリー企業データ分析においては、その対象とする業界や企業の選択基準が重要となる²²。

下記の表 3 - 1 は、本研究の定量分析の設計を始めた 2010 年秋の時点の日経業種分類の中分類 36 業種と、各業種に当時含まれていた上場企業の社数を示している。

表3-1. 日経中分類の36業種の企業数(2010年11月時点、社)

業種	社数	業種	社数	業種	社数
水産	10	非鉄金属・金属製品	134	保険	10
鉱業	9	機械	243	その他金融業	214
建設	181	電気機器(#)	295	不動産	114
食品(#)	136	造船	6	鉄道・バス	28
繊維	53	自動車・部品(#)	81	陸運	36
パルプ・紙	23	その他輸送機器	13	海運	16
化学工業(#)	204	精密機械	50	空運	5
医薬品	53	その他製造業	123	倉庫・運輸関連	45
石油	11	商社	386	通信	38
ゴム	23	小売業(#)	264	電力	11
窯業	64	銀行	97	ガス	13
鉄鋼業	56	証券	22	サービス業	755

* 分析対象に選択された5業種には(#)が付けてある

「失われた 20 年」の期間の日本経済を代表する業種としては、自動車産業（含む、関連部品産業）と電気産業の 2 業種を選択するのは妥当であろう。この時期にグローバル競争の荒波に晒された両業種が、環境対応の一環としてどのようなトップ交代パターンに依存したのかは、日本企業にとってのひとつの典型的なモデルを提供することが期待出来る。

但し、それだけではサンプルの偏りが生まれる可能性があるため、それらに加えて素材系産業から化学産業を、そして内需型の業界から食品、小売業界を選択することにした。小売業界には、非製造業からの代表という意味も持たせた。

²² トップ交代データ分析とファミリー企業データ分析では、トップ経営者の交代のタイミングや創業ファミリーのプレゼンスの情報等を別途収集する必要があるため、適切なサンプリングによって対象データ数を 200 社程度に絞る方法を選択した。

表3 - 1の選択された各業界の社数を見較べると、自動車・部品の81社以外は全て100社以上の社数である。まずまずバランスの取れた業種構成で、且つ社数で見ても日本企業全体を代表させるのに存在感があつて適切と言えるサンプルを、この5業界が提供してくれると言えるであろう。

分析対象サンプルとしては、上記5業界のうちで大規模な企業を選択することにした。「失われた20年」の時期において、日本企業の経営スタイルに変化の兆しが生じたことは、既存研究のレビューでも見てきたことである。これらの変化が先行して現実のものとなるのは、各業界においても先進的なグループと想定出来る比較的大規模な企業においてであると思われる。

具体的には、各業界の規模上位50社ずつのサンプリングで合計250社の企業データを抽出して、データの欠損値等を考慮して最終的な分析対象データを決定することになっている。これらデータの基本統計等は、第5章、第6章の最初に掲載した。

3.2 分析の対象期間

(1) 「失われた20年」の位置付け

本研究の分析の対象期間は、繰り返し述べているように「失われた20年」、具体的には1990年度から2009年度の20年間とする。

これは、ひとつには定量分析を始めた時期の直近のデータを収集したという理由からでもあるが、この期間の日本経済の特殊な位置付けがその選択の背景にあるのも事実である。

その位置付けの最初のポイントは、この時期が以前の高度成長期から傾向的に続落してきた経済成長の底に位置することである。これまでの日本経済の歩みを、高度成長期（1956年-1973年）、円高進展期（1974年-1990年）、失われた20年期（1991年-2008年）の3つの時期に分けて考えると、個々の期間のGDP成長率の平均は各々9.3%、4.5%、1.0%であった（日本経済新聞2009年9月19日朝刊）。「失われた20年」の低成長期に、日本企業の経営が様々な形の変化を受け入れようとする姿勢に転じたとしても決して不思議なことではなく、従来は伝統的に守られてきた日本企業の慣行も大きく姿を変えた可能性もあり得ると言えそうだ。

実際、先行研究に見られたように、日本企業においては1997年を境にガバナンス改革が進み（メインバンク制後退、外人株主増加、企業法制変更等）、日本的経営からの転換を図る企業が出る環境が整ったと言われている。

そして、第1章の冒頭で述べたようにこの時期の日本企業のトップマネジメントの機能に対して、多くの疑問の目が向けられるようになったのである。

つまり、この時期の日本企業のトップ交代の実態を検討することは、歴史的な転換点の可能性という意味合いから言っても価値あることと思われる。

次に、「失われた20年」には日本経済が数年毎に大きなショックに見舞われ、企業の環境対応の巧拙が結果に現われ易い時期であったことが挙げられる。具体的には、1991-1993年のバブル崩壊不況、1997-1998年のアジア金融危機、2001年のITバブル崩壊、2008年のリーマンショックの4つの大きな経済危機が「失われた20年」の期間の日本企業を襲っている。

この20年間の企業の業績パフォーマンスを見る際に、企業は何らかの環境変化への対応を施すことなしには、この激動の時期に高業績を残すことは出来なかったと考えられる。“継承型トップ交代”と“変革型トップ交代”の対比において、先行研究で見た“継承型”の特徴の「継続的改革」や「漸進的变化」が環境変化に対して通用したのか、それとも“変革型”のドラスティックな改革が必要とされたのか、これらの疑問を検証していくのに、この期間は適していると考えられる。

(2) 「失われた 20 年」の変動の大きさ

後段で実証研究を行っていくのに先立って、「失われた 20 年」の間に対象 5 業界が受けた経済ショックのタイミングとその大きさの程度を概観して、この期間の位置付けについて確認しておこう。第 5 章以降で使用する 5 業界の企業グループのデータから、売上高と利益率の情報を抽出して業界別の推移を見ていくことにする。

図3-2. 売上高の推移(業界平均 1社当たり)

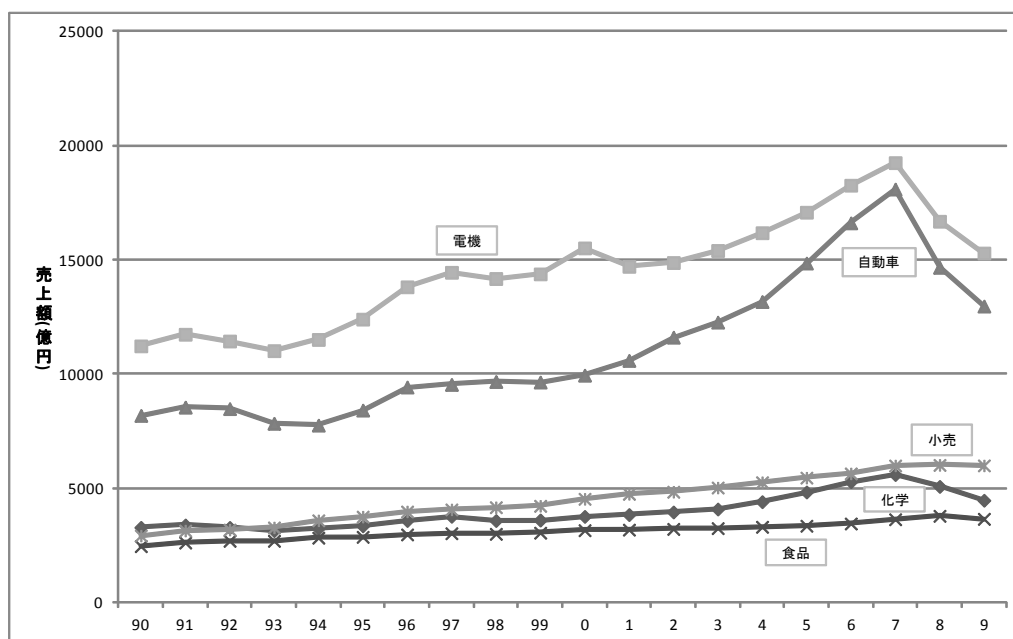


図 3 - 2 では、業界毎の 1 社当たり売上高の 1990 年度から 2009 年度までの 20 年間における推移をグラフ化して示している。注目すべきポイントは以下の通り。

- 「失われた 20 年」の間に日本経済を襲ったショックは大まかに言って、バブル崩壊不況 (91-93 年度)、アジア金融危機 (97-98 年度)、IT バブル崩壊 (01 年度)、リーマンショック (08 年度) の 4 回であることは前述の通りである。電機、自動車、化学といったグローバル競争に早くから巻き込まれた業界に属する研究対象サンプル企業群ではこれらショックがほぼ忠実に売上高に反映されているのに対して、小売、食品の内需型産業の企業群はそれ程の影響は受けていない。
- 特に前者の 3 業種は、リーマンショックとそれ以降襲った超円高の影響をもろに受けて、2008 年度、2009 年度に売上高を大きく落としている。
- その特殊な 2 年を除くと、各業界毎にアップダウンはありつつも右肩上がりの成長を

記録している。1990年度対比の2007年度の比率を見ると、自動車産業や小売業界で2倍超、化学および電機産業で約1.7倍、食品で約1.5倍の規模に成長している。

- 纏めると、この期間内では2000年代末のリーマンショック直後の売上高の変動が最もインパクトが大きいと思われる。

図3-3. 売上高利益率の推移(業界平均 1社当たり)

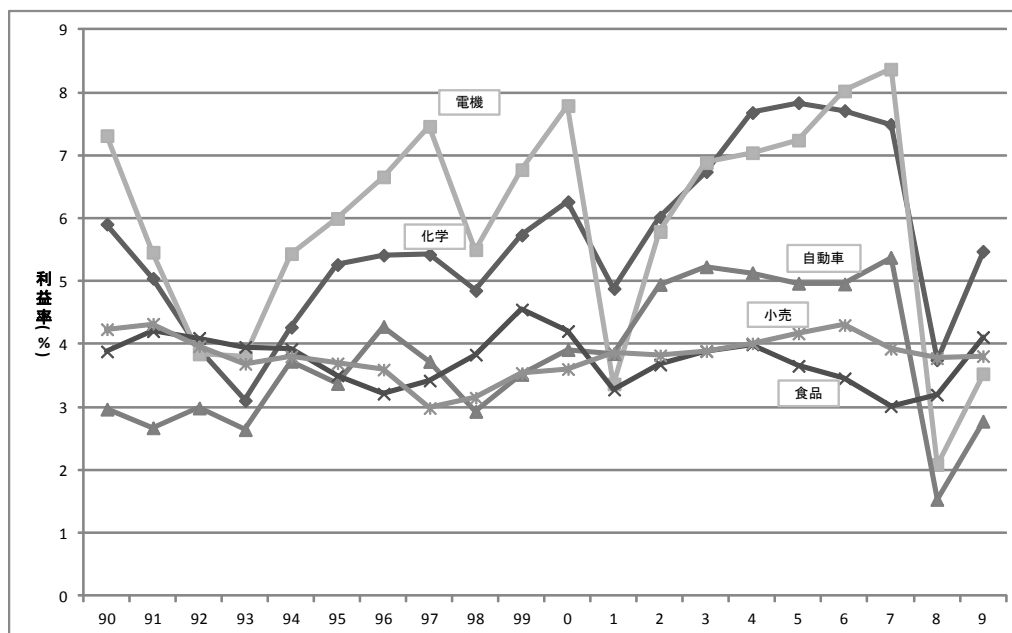


図3-3は売上高営業利益率について、5つの業界毎の平均利益率の20年間についての推移を表している。

- 「失われた20年」の後半10年に大きな変動が偏っていた売上高に対して、利益率の変動は1990年代も合わせて全期間に大きな振幅が見られる。
- このサンプル企業群については、「失われた」という言葉から単純に連想されるような利益率の傾向的下落は見られず、ただ変動が激しく起きた時代という印象が強い。
- 特に、化学、電機、自動車のグローバル3業種の企業群は4回のショックの都度、利益率が落ち込む谷間の図式を描いている。
- それに対して、内需型の小売業界、食品産業の企業群は、20年間を通して若干の変動は見せているが相対的には安定的で、変動のタイミングも必ずしも4大ショックには一致していない。

- 纏めると、利益率の変動はグローバル3業種が主に引っ張って、20年間の全期間を通して振れ幅が大きいようだ。

以上、日本企業の成長と収益性の両面で見ると、確かに「失われた20年」は激動の時代であったことが確認出来た。

それでは、本章で見てきた本研究のアプローチ、研究対象、そして「失われた20年」の特徴に関する理解の下で、次章以降では研究課題に対する検証を実際に進めていくことにしよう。

第4章 日本企業のトップ交代の実態—定性分析

本章からの4つの章では、第2章第2節で設定した研究課題に対する実証分析を行っていくこととする。

まず、第4章では「失われた20年」の期間における日本企業のトップ交代の定性分析として、「私の履歴書」からの事例研究を行う。第2章の先行研究のVancil(1987)で行われたケーススタディに近いイメージで、トップマネジメントの交代のプロセスの具体的な実態を、トップ経験者の本人達の叙述から捉えていくことを目的とする。

但し、これらは限られた事例からの定性情報であり、あくまで次章以降の定量分析によるより一般的な検証に先立っての、“予備的検証”という位置付けに留めることにしたい。

4.1 分析の内容

4.1.1 「私の履歴書」のケースについて

前述の通り、Vancil(1987)では米国企業20社に関するケーススタディを著者自身のインタビューを中心に実施することにより、当時の米国における企業トップの交代の代表的なパターンについて詳細な理論的考察を行っている。

本研究の実証分析を行うに当たって、それに近い具体的な事例の検討を、大量データによる定量分析を行うのに先立って実施して、トップ交代のプロセスの実態についての理解を深めておくことが有用である。

その為に、二次情報ではあるが、日本経済新聞朝刊に一人につき1ヶ月間連載される「私の履歴書」から企業のトップ経営者の事例を取り上げ、その中で語られる彼ら自身が関わったトップ交代についての記述を分析することによって、日本企業のトップ交代についての検討を行うことにした。この事例研究の収集対象とした期間(2011年4月から2012年12月)における「私の履歴書」に掲載された人物の一覧は、次ページの表4-1に示されている。

これらの21名の人物のうち、本研究の対象となる「日本企業のトップ経営者の経験者」に該当するのは7名であった²³。この7名は全員、「失われた20年」の期間内に社長交代を経験している。

²³ 寺澤芳男氏は米国野村やMIGAのトップを経験しているが、「日本企業のトップ」という範疇からは外れるので対象外とした。その他の方は、企業のトップ経営者の経験は無い。

この7名のケースは、掲載時期以外に何も条件を付けての選択は行っていない。但し、元々「私の履歴書」に載ること自体が、「有名企業で成功した経営者」に偏っていることは否めない事実であろう。また、記述内容もあくまで主観的な振返りであり、やや身びいきになる点もあると思われる。一方で、トップ交代に限定しても生々しい実態が語られているところが多々あることは、本研究の目的に照らして有意義なポイントである。

以下では、様々な制約があることには十分に留意しつつ、上記の手続きの限りでは無作為に抽出されたこの7名のトップ経験者の「履歴書」の記述から得られた情報を基に、分析を行っていくことにする。

表4-1. 「私の履歴書」連載対象一覧(2011/4-2012/12)

年月	連載対象人物	年月	連載対象人物
2011年1月	-	2012年1月	トニー・ブレア(元英首相)
2011年2月	-	2012年2月	佐久間良子(女優)
2011年3月	-	2012年3月	樋口武男(大和ハウス工業会長)#
2011年4月	ジョージ・W・ブッシュ(前米大統領)	2012年4月	蜷川幸雄(演出家)
2011年5月	瀬戸雄三(アサヒビール元会長)#	2012年5月	桂三枝(落語家)
2011年6月	山下洋輔(ジャズピアニスト)	2012年6月	米沢富美子(慶応大学名誉教授)
2011年7月	小田島雄志(東京大学名誉教授)	2012年7月	茂木友三郎(キッコーマン名誉会長)#
2011年8月	小泉淳作(日本画家)	2012年8月	君原健二(五輪マラソン銀メダリスト)
2011年9月	室伏稔(元伊藤忠商事会長)#	2012年9月	今井敬(新日本製鉄名誉会長)#
2011年10月	前田勝之助(東レ名誉会長)#	2012年10月	根岸英一(有機化学者)
2011年11月	寺澤芳男(元米国野村証券会長)	2012年11月	立石義雄(オムロン名誉会長)#
2011年12月	九代目・松本幸四郎(歌舞伎俳優)	2012年12月	森喜朗(元首相)

* #印付きの7名が本章の分析対象。カッコ内は掲載時の肩書。

上記の7社の属性上の分布を見ておくと、以下の通りである。

- ・ 上場企業：7社、非上場企業：0社
- ・ 製造業：5社、非製造業：2社
- ・ 同族企業：3社²⁴、非同族企業：4社

²⁴本章における同族企業の定義は、研究対象の経営者が同族ファミリーの出身であるか、または対象経営者のトップ在任中に同族ファミリー企業出身者が代表取締役会長であった企業とする。

4.1.2 検証の対象と方法

検証仮説

本章では、第2章で設定した研究課題のうち、「日本企業のトップ交代パターンの変化」および「ファミリー・プレゼンスのトップ交代パターンに与える影響」の2つについて検討を加えていく。第4章は、あくまで後続の定量分析による検証の予備検証という位置付けではあるが、以下の2つの検証仮説を対象に分析を行う。

(検証仮説4.1) 日本企業は「失われた20年」の期間中、“継承型トップ交代”の基本パターンを変化なく維持して経営を行っている。

(検証仮説4.2) 日本企業の「失われた20年」におけるファミリー・プレゼンスは、“継承型トップ交代”を促進する傾向を持っている。

これらの検証仮説について、以下で少し解説してみよう。

第2章の先行研究レビューでは、近年の日本企業について「トップの交代において、あまり業績に変化が起こりにくい」特徴が実証されてきたことを紹介した²⁵。そして、これは、組織に長期的・継続的に蓄積され、トップ個人の任期を超えた存在とされる経営資源・能力を引き継ぐことをベースに行われる日本的な“継承型トップ交代”の理念型²⁶が、未だに日本企業において健在だからなのではという仮定を置いて、前述の研究課題を設定した。

検証仮説4.1においては、「失われた20年」の期間中に起きた本章の対象ケースの中でトップ交代が、この“継承型トップ交代”の理念型の要素を大きく変えずに維持しているのかどうかについて検討していく。

また、本章の対象ケースの中には、同族企業がいくつか含まれるので（掲載当時。具体的には、大和ハウス工業、キッコーマン、オムロンの3社）、検証仮説4.2を設定して、同族ファミリーの存在がトップ交代に与える影響についての検証も行っていく。

²⁵ Sakano and Lewin(1999)、Crossland and Hambrick(2007)等。

²⁶ 加護野等(1983)。

検証の方法

「私の履歴書」に述べられる内容は、対象者本人の出自から始まって私生活上のエピソードに至るまで多岐に亘っている。その中から、本人が当事者として関わったトップ交代の事例について、その経緯や形態等についての情報を抽出して、上記のトップ交代パターン等についての検証仮説の検討への材料としていく。

トップ経営者一人については、原則として、①前任者からの交代と②後任者への交代の2回のトップ交代があることになるので、個々の交代について情報を纏めていくことにする。

本章の分析結果を得る上での考え方の枠組みを構築する上では、第1章で紹介した筆者が日本企業のトップ経験者から聴取したインタビュー・コメントが参考になる。内容の一部を再掲すると以下の通りである。

- 「3代前のトップが設定したミッションに、過去2代のトップはそれぞれに取り組んでものにしてきた。」(大手素材メーカー 社長)
- 「企業の生・成長・衰退・死のライフサイクルの中で、社長にとっては“運命”としての変革期や継承期がある。」(大手石油元売 前会長)

いずれのコメントも、トップにとっての“個人任期を超える長期的課題”の存在について語られたものであることは、前述の通りである。本章の分析との関連で注目したいのは、前者のコメントの中に、「長期的ミッション」を立案するトップと、そのミッションを実行するトップの2通りの役割が描かれている点である。後者の「企業のライフサイクル」を通じた役割分担についても、個々の役割についてある時点で予測して、“配役”も含めたシナリオを考える前任者トップの存在があり得るかも知れない。

この代々のトップ間での役割分担についての考え方は、Vancil(1987)における1980年代以前の米国企業のトップ交代に関するケースにも度々登場している。第2章の先行研究レビューで、「リレー式トップ交代」(“継承型トップ交代”に近い概念)における経営方針等の引継ぎプロセスについて述べた箇所、前任者による様々な方向性や考え方(“大事なものの”)の受け渡しがなされることを紹介している。

本章のケース分析では、上記の役割分担を、“Planner”(発案者)になるトップと“Implementer”(実行者)になるトップという2役に分類して、個々のトップ交代において分析対象のトップ経営者がどういう役回りを演じたのかを区分していきたい。

この枠組みの下での“変革型トップ交代”においては、新任トップは“Planner”兼“Implementer”として急激な改革を進める姿として捉えられることになるだろう。

但し、現実のトップ交代においては、前述の理念型にあるような、明確に“継承型”か“変革型”かに白黒付く形で区別出来る訳ではないので、各々の交代について“継承的な点”と“変革的な点”を抽出していくこととする。

4.2 分析の結果

前節で設定した2つの検証仮説について、当節では7名の「私の履歴書」からのトップ経営者の事例に基く分析の結果を見ていこう。

4.2.1 「私の履歴書」からの事例分析の結果

以下では、7名のトップ経営者の各々について、“前任者からの交代”、“後任者への交代”、および当該ケースの“トップ交代についての評価”に的を絞って纏めていき、最後に全体を総合する形で分析結果を述べていこう。

(1) アサヒビール 瀬戸雄三氏（在任6年半弱、92/9 - 99/1）

1) 前任者からの交代

- ・ 戦後直後のビール業界トップ企業の地位から転落して、一時はシェア10%割れとなり「潰れかけ」と呼ばれた当社は、1970年代から4代に亘り住友銀行出身の社長を受け入れ続けた。瀬戸氏は、久々にプロパー出身でトップに選任された。
- ・ 前任2代の村井、樋口両氏の「社員の意識改革からスーパードライによる攻勢」へと続く一連の改革の後を受けて、1992年7月に両氏から後任を託される。上記の変革における村井、樋口両氏の役割分担について、瀬戸氏は「銀行出身者の（登板の）順番が違っていたらアサヒの今はない」と述懐している。
- ・ 瀬戸氏自らは、「ドライブブランドを磨き抜く」という使命感の下で、出身母体の営業部門や開発部門を鼓舞し続け、1998年に国内年間ビール売上1位の座を奪還することに成功する。

2) 後任者への交代

- ・ 「売上トップ奪還を果たしたら身を引こう」との方針の下、1999年1月に福地茂雄氏を次期社長として自ら指名する。福地氏は、瀬戸氏と同じプロパー出身の営業畑上がりの人材である。
- ・ 会長の座には、2002年1月まで留まり、社長と相談しながら研究所の改革等の社内プロジェクトに取り組んだ。
- ・ トップ交代については、「社長業は駅伝と同じだ。必死で走り順位を上げて、バトンを渡す」という言葉を残している。

3) 当ケースのトップ交代に関する評価

以上の瀬戸氏の事例について、前段で述べた分析結果の解釈の枠組みを考慮しながら、その評価を考えてみよう。

まず、瀬戸氏自らが述べていることだが、彼は村井・樋口以来の「長期転落傾向に対する逆転構想」（意識改革、スーパードライ革命等）の成果を実現することの使命を強く意識していたようである。その意味で、**Planner**としての住友銀行出身コンビによる改革シナリオを受け継ぎ、プロパー出身、営業出身の特徴を活かして実行面で活躍した典型的な **Implementer** であったと考えられる。

彼自身、一時期は銀行からのトップ経営者派遣に反対するグループの頭目として担がれたりしたと述べているが、5代ぶりのプロパー出身のトップ就任に社内のモチベーションが盛り上がった、自らの社長昇格直後の社内の雰囲気についても言及している。

改革路線の“継承”と合わせて、この辺りの役割分担も含めてトップ何代かに亘って実行施策を繰り返していき、長期的なシナリオが、住銀コンビによる当初プランに描かれていたのであろうと思われる。

(2) 伊藤忠商事 室伏稔氏（在任 8 年弱、90/6 - 98/4）

1) 前任者からの交代

- 入社以来、石炭、船舶、自動車等の花形部門やニューヨーク駐在、GM-いすゞ提携の仲介等、重要な仕事を任されてきた。（「トップになるための準備・訓練をさせてもらっていた」）
- 特に、瀬島龍三氏の薫陶を受けて業務部畑（企画本流）の経験もして、戦後の当社の基本方針である「国際化・総合化・非繊維化」を継承して推進する立場にあった。
- 前任者の米倉功氏から 1990 年 4 月に「今度やってもらうから頼むぞ」と後任依頼を受けてのトップ登場となった。

2) 後任者への交代

- 就任直後にバブルが崩壊し、以後「空前の危機」への対応に専念することになる。
- CI 変更やディビジョンカンパニー制の導入等の社内改革に注力するが、特金・ファントラ・不動産投資等の損失が次々に明らかになり、様々な経営改善策にも拘らず 1997 年度には「20 年ぶりの赤字決算」に陥る。
- 「経営改善策が動き出し、今後の目処が付いた」と判断した 1998 年 2 月に、丹羽宇一郎氏に後任を託し、兼任していた会長職に専任することを自ら決定する。

- 丹羽氏は、旧業務部/経営企画ラインの後輩で、彼の主導の下での変革プランの立案・実行によって、「伊藤忠の再生に繋がっていった」。

3) 当ケースのトップ交代に関する評価

室伏氏については、自ら称しているように、「本命後継者」として瀬島氏以来の「国際化・総合化・非繊維化」の大方針を継承したトップであったようである（Implementer）。

但し、トップに就任した途端にバブル崩壊という激震に見舞われ、特に当社がバブル時代に手を染めていた金融取引の損失による痛手への対応に、大きなエネルギーを取られたのは想像に難くない。

自ら述べているように、丹羽氏への交代時点で「完全に負の遺産を消すことは出来ず」、その後は丹羽氏のリーダーシップによる大胆な社内改革によって、ようやく同社は立ち直りのきっかけをつかむことになる。

纏めると、“継承型トップ交代”によって登場した室伏氏は、想定外の環境変化の中で自らの思惑通りの経営を展開することは叶わず、室伏氏が後継を決定したとは述べているが、“変革型トップ交代”の要素の強い丹羽氏への禅譲を余儀なくされたように見える。

(3) 東レ 前田勝之助氏（在任 10 年プラス 2 年、①87/6 - 97/6、②02/6 - 04/6（CEO 会長））

1) 前任者からの交代

- 1970 年代の日米繊維摩擦や 2 度の石油危機を経て、合成繊維業界全体や東レ社内が「脱繊維」に傾く中で、その方針にひとり反対の方向性で社内を説得して回った。
- 1980 年代に愛媛工場長、生産担当の役員を歴任する中で、コスト構造分析に基く合理化、東南アジア繊維拠点の立て直しの 2 点で繊維事業は立て直せると、当時の藤吉会長、伊藤社長を説得し、この戦略を認めさせた。
- 1987 年 3 月に、伊藤昌壽社長から「次の社長をやってくれ」と 14 人抜きで社長就任を依頼され、一旦は断るも、最終的には社内の事業変革機運を維持する為に承諾する。交代後は、自らの主唱した上記戦略の実行を加速させ、大きな実績を上げた。
- 一旦は平井克彦氏に社長を譲って、自らは財界活動に注力していたが、同時多発テロや IT バブル崩壊をきっかけに 2002 年 3 月期に創業初の営業赤字を記録するに至り、2 回目のトップ就任に至る。「取締役会、組合、榊原次期社長の総意を受けて」、2002 年 6 月に「短期限り」の約束の下で CEO 会長として第一線に復帰した。

2) 後任者への交代

- 1回目の交代は、「権腐十年」のモットーの下、社長就任後10年の1997年6月に平井克彦氏にCEO兼社長職を譲った。技術重視に偏りがちだった自らの時代の経営から、営業系の平井社長への交代でバランスを少し変えて、営業部隊の意識改革や流通機構改革を進めようという前田氏の意向からだった。
- 2回目の交代は、平井社長の下での業績悪化から急遽トップ復帰した後に、2年間で「前倒しの業績回復」を成し遂げ、2006年6月にCEOを榊原社長に譲り、会長および取締役も退いた。

3) 当ケースのトップ交代に関する評価

前田氏自身の記述によると、繊維事業の国際スケールでの立て直しや、さらには不採算の炭素繊維の開発継続等の当社にとって重要度の高い“変革”的戦略の方向性について、社長に就任するかなり以前の1980年前後から自らが社内の議論をリードしていたという。

つまり、社長就任は上記の自らの方針の具体化や実行を加速化させるもので、前任者の経営との間は継続性や“継承”が確保されているということになる。

これは、後継者に対するバトンリレー時にも言えることで（継続性確保の為に2回目のトップ就任の場合も含めて）、“中興の祖”と呼ばれるPlanner型トップのひとつの典型的なパターンを体現していると言えそうである。

(4) 大和ハウス工業 樋口武男氏（在任3年、01/4 - 04/4）

1) 前任者からの交代

- 樋口氏は、中途入社後の比較的早い時期から、当社の創業者の石橋信夫氏から直接の薫陶を受け、次世代の経営者候補として鍛えられてきた人材のようだ。
- 創業者のアイデアである「建築の工業化」の現場での推進者として、工場生産の建築部材を多用した建築を実践する支店長、建築事業部長、特建事業部長等を歴任した。
- その後、経営者修行の意味合いも兼ねて、バブル崩壊によって痛手を被った子会社の大和団地の社長に1993年6月に就任し、「債務超過寸前の会社」の再建に専念する。
- 同社の再建が軌道に乗り出した時期に、石橋オーナーから「対等合併しよう。帰って社長やってくれ」との依頼を受け、2001年4月に前任者の東郷武社長から大和ハウス工業の社長の座を譲り受ける。

2) 後任者への交代

- 石橋信夫オーナーから生前に、「おれが死んだら同じようにしてくれ」と指示を受けており、オーナーが無くなった翌年の2004年4月に会長兼CEOに就任した。
- 後任社長には、村上健治氏を就任させた。しかし、リーマン・ショックによる業績低迷により、樋口氏は会長兼CEOに留まったままで、社長を大野直竹氏に交代させた。つまり、石橋創業者の下の社長交代と同じような体制になって今日に至っている。

3) 当ケースのトップ交代に関する評価

樋口氏のケースは、Plannerたる創業オーナー（石橋氏）の成長へ向けた施策の忠実なImplementerとして、様々な困難に打ち勝ちつつ成果を上げて、最終的には会長兼CEOの地位の後継者として長期政権を任されたというストーリーであろう。

石橋会長兼CEO体制下での何人かの社長は、基本的に長期方針・戦略の“継承”に努めつつ、自らの役割としてその時点で与えられたミッションを履行するのに専念していたのだと思われる。その中でオーナーの気に入る実績や資質を示した樋口氏が、後継のCEOの座を射止めたということであろう。

会長兼CEOに就任した2004年以降についての樋口氏の述懐には、Implementerのポジションから新たにPlannerを任されたことによる様々なプレッシャーや苦勞が示されている。例えば、福祉・健康分野、エネルギー関連事業、農業等の新規事業分野への取り組みの努力のエピソードがそれに当たるであろう。

(5) キックコーマン 茂木友三郎氏（在任9年強、95/2 - 04/6）

1) 前任者からの交代

- 茂木氏は、入社以来海外事業畑の担当として、当時社長だった父の啓三郎氏の懸案でもあった米国生産を調査企画段階から推進、1973年の米国現地生産に漕ぎ着ける。
- その後も、主に海外事業担当の役員として、北米および欧州・豪州・アジア各地域へのマーケティングに注力し、業容拡大に成功する。2012年3月期の当社海外売上比率は45%、営業利益比率は69%ということで、「あのとき米国生産の決断無しでは、いまのキックコーマンは存在せず」と自己評価するに至っている。
- 1994年末に、同じく創業八家出身の前任者である中野孝三郎社長から、「来年の株主総会後に次の社長になってくれ」と依頼を受け、1995年2月に中野社長の急逝を受け、トップに就任する。

- 就任後は、既定の海外事業拡大方針を引き続き推進するとともに、それまでは管掌外であった国内営業分野において、自社製品の売り先の業界でもあり進出がタブー視されてきた「つゆ・たれ」事業において、社内の反対を押し切って新製品を発売する。「国際化と並んで事業多角化が当社の生き残りの重要施策」、との自らの従来からの信念に基いて、新分野を成功に導いた。

2) 後任者への交代

- 1995年にトップに就いて以降は、社内のガバナンス制度改革を進めている。「社長になって5年後、まず執行役員制度を導入した。さらに取締役の数を減らし、社外取締役制度を採り入れた。また社長以下の役員を選任する指名委員会と役員報酬を決める報酬委員会を置いた」と述べている。
- このガバナンス制度に則って、2004年に指名委員会の推薦の下、牛久崇司氏が後任社長（COO）に、自らは会長 CEO に就任した。その後、2011年に取締役名誉会長取締役会議長の職に就いている。

3) 当ケースのトップ交代に関する評価

茂木氏は、入社当初からの米国留学も含めて、当社の長年の大目標であった国際化、中でも米国への工場進出を創業家のホープとして任されて、それを成功させることによって社内での地位を築いてきたようである。

実父や同族出身の歴代前任社長の時代に海外事業への重点シフトを継続的に進めていくプロセスが、実際の担当者の視点から具体的に語られており、“継承型”の経営の一事例として貴重な参考例と言えよう。彼は、国際化戦略においては **Implementer** として機能したのであろう。

但し、社長就任後の国内事業の多角化強化（「つゆ・たれ」事業）やガバナンス制度改革は、従来から温めてきた持論をトップの権限の下で、**Planner** として“変革的”に実現していったものと思われる。

特に、指名委員会制度の下での経営者選任等の変革は、従来の創業八家持ち回りの慣例を断ち切る可能性がある点で、大胆な **Planner** 機能発揮であると言えよう。

(6) 新日本製鉄 今井敬氏 (在任5年、93/4 - 98/4)

1) 前任者からの交代

- 今井氏は、前身の富士製鉄入社以来、原料購買畑でキャリアを積み、部長時代にはブラジル等海外原料調達交渉で手腕を発揮する。
- 役員となり、原価構造分析を通じて「固定費の負担が重過ぎる」との確信を得て、社内委員会等での議論を主導する。「日本の戦後鉄鋼史のなかで最大の危機」となった1985年のプラザ合意による円高に対して、「斎藤英四郎さん、武田豊さんと歴代社長には固定費削減の発想があまりなかった」という従来の考え方から脱却して、高炉休止や雇用調整等の施策を委員会を通じて決定した。
- バブル崩壊後の1993年4月に、斎藤裕社長から「次をやるように」と要請を受け、トップに就任する。それまでの固定費削減活動で、「設備や現場の合理化は既に充分」と判断し、「経営ソフトのリストラ」と称して、ホワイトカラーの4割削減や事業部制・損益管理制度の改革等に注力する。
- 結果として、93、94年は連結経常赤字を計上するが、95年には黒字転換を果たした。「会社全体にコスト意識を徹底させた」と述べている。

2) 後任者への交代

- 社長就任後5年が経過し、一定の成果を上げたが「まだやることがあるな」と思っていた1998年初頭に、斎藤会長から「そろそろ会長を辞めたい」と言われるのと時期を合わせて、豊田章一郎経団連会長から次期会長就任を依頼され応諾する。
- 1998年4月に、元々後任と「決めていた」千速晃氏に社長職を譲り、自らは会長に就いた後、5月に経団連会長に就任する。
- その後は、社外の諸活動（経団連会長としての金融危機対応、新生銀行の社外取締役等）に忙殺され、社業からは距離を置いたようだ。

3) 当ケースのトップ交代に関する評価

今井氏は、原料担当出身者として「コスト意識の徹底」をモットーに改革・リストラのスペシャリスト (Planner 兼 Implementer) として実績を上げつつキャリアを歩み、バブル崩壊不況の中で満を持して社長に就任した。

購買担当の部長や役員を歴任する中で、従来の“稲山哲学”以降歴代トップに脈々と伝わってきた「鉄は国家なり」の大家意識から脱却して、「普通の企業経営」への転換の方向性を社内に根付かせた上で、トップ就任後は、その延長線上でバブル崩壊以降の赤字経営から黒字への業績回復を成し遂げたと思われる。

トップ就任前から“変革”の方針を社内で浸透させ、トップとしてその実行を“継承”して加速させるという、“中興の祖”のひとつの典型的なパターンを示しているケースと言えよう。

(7) オムロン 立石義雄氏（在任 16 年、87/6 - 03/6）

1) 前任者からの交代

- 立石義雄氏は、創業者である一真氏の三男として生まれた。入社後は、主流の制御機器事業ではなく、社会システム系事業（自動改札機や銀行用 ATM）や海外事業の担当を経験する。
- また、経営改革委員会等の社内プロジェクトのリーダーも何度か経験する。全て、父の経営者教育の一環であったとの感触を持っているようである。
- 1987年に、初代社長の父一真氏から「おまえ、社長をやらんか」との要請を受ける。二代目社長の長兄孝雄氏まで技術者出身トップが続いたのに対して、自身は文系出身で営業畑である為に一旦は就任を逡巡するが、最後は父に説得され社長職を受諾する。会長になった孝雄氏との間に、「経営方針の食い違いはなかった」と述べている。
- トップ就任後は、それまで手掛けていた社員の意識改革に拍車を掛けるとともに、1990年に長期ビジョン「ゴールデン・ナインティーズ」を策定し、従来からの事業の多角的展開を進める計画を盛り込む。
- さらに、1990年には、「会社は創業家のものではない。会社を支え、育てる社員たちのものなのだ。企業は社会の公器でもある」との考え方の下、社名を立石電機からオムロンに変更した。

2) 後任者への交代

- トップ就任後、16年間に亘って在任し、その間に「世界5極の拠点戦略」等の成長路線を推進するが、ITバブルの崩壊を受けて2001年度に赤字決算に陥る。

- この事態に対して、「辞任を発表したうえで、社長の職にとどまり、改革を断行してから正式に身を引く異例の身の処し方」をやり遂げて、2002年度決算を黒字化した後に、2003年6月に創業家以外の作田久男氏に社長を譲る。この過程では、「オムロンはもう立石家のものではない」との信念の下、信頼する何人かの経営者に相談し、候補者だった自らの弟達も外して作田氏を選んだ。
- その後、会長として「グループの求心力を創業家から企業理念」に転換する創業DNAの普及運動とコーポレート・ガバナンスの強化に注力する。
- ガバナンス強化の一環として設定した社長指名諮問委員会の答申を受けて、2011年に山田義仁氏が作田氏の後任社長に就任、自らは名誉会長に退いた。

3) 当ケースのトップ交代に関する評価

立石氏のケースは、創業家の3代目の社長として指名され、当初は創業のPlannerである父一真氏の意向を受けて、多角化（社会システム事業の一本立ち）や国際化という方針を遂行するImplementerとしての側面が強く出ていたようだ。

その後、長期政権を維持していく中で、特に創業ファミリーの殻を破って会社を成長させたいとの思いから、後継者の選任や社内制度の整備を自らPlannerとして周りを動かす立場に移っていったように思われる。

「継承者として、守るべきは守り、変えるべきは変える」という言葉の中に、創業家の後継者、および社会の公器たる企業組織の経営者としての2つの立場の中で、“継承”と“変革”の最適バランスをどう実現するかに苦労した彼の気持ちが現われているように思われる。

4.2.2 第4章の結果まとめ

本章では、日本企業のトップ交代の実態についての定性分析として、7名のトップ経営者の「私の履歴書」からの情報を検討した。これらの分析結果の要点は、次ページの表4-2に纏められている。(同表では、「継承のポイント」および「変革のポイント」は各々、左半分の「前任者から当人へ」と右半分の「当人から後任者へ」に分けて記載されており、それらを合わせて判断した「全体評価」が一番下の行に書かれている)

以下では、予備検証としてのこれら分析の結果を総合しつつ、そこから得られる示唆についても検討してみよう。

仮説検証の結果

はじめに、4.1.2で設定した検証仮説に対する検証結果をまとめておこう。

(検証仮説4.1) 日本企業は「失われた20年」の期間中、“継承型トップ交代”の基本パターンを変化なく維持して経営を行っている。

- 7つの事例について検証仮説4.1は概ね支持された。
- 表4-2の「継承のポイント」の欄に見られるように、7社の前任者から対象経営者へのトップ交代の全てにおいて、社長個人の任期を超えた“大方針・大戦略・企業ビジョン”について“継承”が行われている様子が覗える。このことは、後任者への交代においてもほぼ同様で、“変革”的な要素が覗えるのは伊藤忠商事の室伏氏から丹羽氏への交代のみである。
- 新しいトップの選任は、ほぼ全てのケースで前任者のトップが決定しているという記述になっている。例外の可能性があるのは、指名委員会によって対象経営者の後任を選択したという2件のケース(キッコーマン、オムロン)のみである。
- 継承の形態としては、表4-2の「全体評価」の欄にあるように、先行するPlannerの大方針をImplementerとして実行し成果を上げていくパターン5社と、自らがトップ就任よりも以前から構想したプランを代々の社長の下で推進させつつ、自分がトップに就任した時点でそれを加速させるパターン2社(上記以外、つまり東レ前田氏と新日本製鉄今井氏)に概ね分かれるように見える。
- 後者については、第2章の奥村(1982)に関連して述べた「継続的改革」やSakano and Lewin(1999)が指摘した「漸進的変化(evolutionary change)」にイメージが近いと思われる。

(検証仮説 4.2) 日本企業の「失われた 20 年」におけるファミリー・プレゼンスは、“継承型トップ交代”を促進する傾向を持っている。

- 3つの同族企業の事例について、検証仮説 4.2 は概ね支持された。
- 大和ハウス、キッコーマン、オムロンの 3 社について、検証仮説 4.1 で確認したような社長個人を超えた大方針の“継承”が見られた。
- 特に、大和ハウス、オムロンにおいては、創業者による後継トップの指名や彼らに対する方針の徹底の様子が語られており、それらは非同族企業のケースに見られる“継承”の形態よりも、より強制的な要素の強いものを感じられる。その強制力を支えるパワーは、やはり創業一族特有のものと言え、ファミリー・プレゼンスはトップ交代における“継承”の促進要因として機能しているように見える。
- 一方で、キッコーマン、オムロンの 2 社について、分析対象のトップが自らの意思によるガバナンス改革に基いて非同族経営に舵を切ったように述べていることは注目に値しよう。オムロン立石氏の「グループの求心力を創業家から企業理念に」という言葉は、従来“継承”の手段がファミリー・プレゼンスに頼られてきたのを、今後は理念によるものに転換していきたいという決意を表していると思われる。

表4-2. 「私の履歴書」分析のまとめ

社名	項目	前任者	分析対象のトップ	後任者
1.アサヒビール	氏名(任期)	樋口廣太郎	瀬戸雄三(92/9~99/1, 6年半)	福地茂雄
	継承のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・住銀出身4代以来取り組んできた長期低落逆転構想 ・村井社長以降の社内改革運動 ・直近は、樋口社長以来のスーパードライによるシェア奪還 		<ul style="list-style-type: none"> ・プロパー/営業畑社長の連続で社員のモチベーションを高めて拡販推進
	変革のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・5代ぶりのプロパー社長として登場(銀行支配のムード一掃) 		<ul style="list-style-type: none"> ・基本は現状継続
	全体評価	<ul style="list-style-type: none"> ・村井・樋口(Planner)の「大改革」のImplementerとして成果を上げた。久々の生え抜き/営業畑として社内のモチベーションを高めたが、この辺りの大改革シナリオは住銀コンビの書いたシナリオと思われる 		
2.伊藤忠商事	氏名(任期)	米倉功	室伏稔(90/6~98/4, 8年弱)	丹羽宇一郎
	継承のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・瀬島龍三氏以来の「国際化・総合化・非繊維化」の推進 ・但し、社長就任直後にバブル崩壊。我慢の経営を強いられる 		<ul style="list-style-type: none"> ・バブル崩壊による赤字決算の危機意識
	変革のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・基本は現状継続 ・92年にCIで新しい「Itochu」ロゴ 		<ul style="list-style-type: none"> ・丹羽新社長の指揮の下、新たな再生計画を立案・実行
	全体評価	<ul style="list-style-type: none"> ・瀬島(Planner)以来の伝統的長期戦略のImplementerとして登場 ・想定外のバブルショックで躓き、社内変革のPlanner/Implementerとなった丹羽に後を託した 		
3.東レ	氏名(任期)	伊藤昌寿、平井克彦	前田勝之助(87/6~97/6, 10年) プラス(02/6~04/6, 2年)	平井克彦、榊原定征
	継承のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・生産本部や経営企画室の担当役員として自ら主導してきた下記の「変革プラン」を引き続き自分の手で推進 		<ul style="list-style-type: none"> ・コスト構造改革、国際化は会長として継続推進
	変革のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・社長就任前から、経営陣に根強い「脱繊維化」路線に真っ向から反対、コスト構造改革、国際化を主導 		<ul style="list-style-type: none"> ・自らは専門外の営業意識改革と流通機構改革を平井に託す ・赤字決算で平井が退任後にCEOに復帰、2年で業績回復
	全体評価	<ul style="list-style-type: none"> ・社長就任の随分以前から自らPlanner兼Implementerとして手掛けてきた「大変革」(コスト構造改革、東南アジア繊維事業立て直し)を、実績を上げるにより周囲に認めさせて、トップ就任後も強力に継続推進。「中興の祖」の典型 		
4.大和ハウス工業	氏名(任期)	東郷武	樋口武男(01/4~04/4, 3年)	村上健治
	継承のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・石橋オーナーの秘蔵っ子として育てられ、子会社再建を含む成長シナリオを共有した 		<ul style="list-style-type: none"> ・従来の成長シナリオを継続
	変革のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・基本は現状継続 		<ul style="list-style-type: none"> ・創業者の会長兼CEO職を引き継ぎ、新規事業を構想
	全体評価	<ul style="list-style-type: none"> ・創業オーナー(Planner)の成長戦略の忠実且つ優秀なるImplementerとして認められ、後継者として長期政権を託される。現状は、次の成長戦略を模索して自らがPlannerとなることを志向している 		
5.キッコーマン	氏名(任期)	中野孝三郎	茂木友三郎(95/2~04/6, 9年, 創業家出身)	牛久崇司
	継承のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・父の啓三郎社長時代からの懸案であった米国生産を海外事業担当として推進。自らの社長就任後も欧州、中国と拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ・国際化等の従来路線の継続
	変革のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら門外漢であった国内営業改革を仕掛け、「社長になつたらやろう」と決めていた多角化分野(つゆ・たれ)に進出 		<ul style="list-style-type: none"> ・基本は現状継続
	全体評価	<ul style="list-style-type: none"> ・創業家のホープとして、長期的大目標の国際化(米国進出+α)をImplementerとして、多角化(つゆ・たれ)をPlanner兼Implementerとして強力に推進。継承をベースとした改革者として、従来の同族世襲のプロセスを変革した 		
6.新日本製鉄	氏名(任期)	斎藤裕	今井敬(93/4~98/4, 5年)	千速晃
	継承のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・85年以降のプラザ合意円高時に原料担当役員として主導した 固定費削減・合理化路線を社長になっても継続 		<ul style="list-style-type: none"> ・コスト競争力強化路線を国際スケールで継続
	変革のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・「斎藤・武田に固定費削減の発想無し」に対して、高炉休止・雇用調整等を主導。社長就任後も経営ソフトのリストラに着手 		<ul style="list-style-type: none"> ・基本は現状継続
	全体評価	<ul style="list-style-type: none"> ・「改革・リストラ」のスペシャリスト(Planner兼Implementer)として実績を積み、バブル崩壊不況の中1993年4月に満を持して社長就任、5年の任期中に業績回復基調に乗せた ・稲山哲学(「鉄は国家なり」)の大家意識から、「普通の企業経営」への転換を成し遂げた「中興の祖」タイプ 		
7.オムロン	氏名(任期)	立石孝雄	立石義雄(87/6~03/6, 16年, 創業家出身)	作田久男
	継承のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・父の一真社長時代からの方針であった多角化や国際化を担当として推進、社長就任後もその路線で社業拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ・会長として、作田、山田の後継2社長の人選にあたっては、「DNA継承、ガバナンス透明性」の2点を明確に実施
	変革のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・父から要請された「大企業病克服」を、社長就任後も様々な形で仕掛ける 		<ul style="list-style-type: none"> ・「グループの求心力を創業家から企業理念に」置き換えて、ファミリー企業から脱皮した
	全体評価	<ul style="list-style-type: none"> ・創業家3代目社長として登場し、Plannerたる父の意向を受けて、Implementerとして事業改革、大企業病克服を手掛ける ・最後は、社名変更、ファミリー企業脱却を自らの判断で推進した(Planner兼Implementer)。 		

結果からの示唆

以上で見てきた検証結果は、限られた数の事例からの情報に基くものであり、あくまで予備的な分析の位置付けには過ぎないのだが、今後の実証分析や本研究全体の結論に対してのいくつかの重要な示唆を与えているように思われる。

最初に、殆ど全てのケースで社長個人の任期を超えた大方針・大戦略についての“継承”が行われている点である。これは、第2章で類型化した日本企業の“継承型トップ交代”の理念型において、トップ個人の任期よりも長い期間に亘って経営が継承され、組織に経営資産が蓄積されていく結果として、事業上の差別化が創り出される、というモデルにイメージが近いのだろうと思われる。

そして、加護野等（1983）に述べられているように、この長期志向のモデルに準拠した調整過程は「漸進的」であり、戦略等の効果実現も「徐々に起こる」ことが想定される。

次ページから2ページに亘って掲載された表4-3は、次章以降で分析に使われる「トップ交代データ」の中で、本章の分析対象に登場した3社（アサヒビール、キッコーマン、オムロン）と、それらとの比較の為に載せた日産自動車のデータから作られている。

この4社の「失われた20年」の個々の年度における売上高と売上高営業利益率が、食品業界（アサヒビール、キッコーマン）、電機業界（オムロン）、および自動車業界（日産自動車）の各々約50社のグループの中で何番目にランクされるかを割り出し、各社の歴代トップの任期中の平均ランクは何位になるかを計算して示したものである。

アサヒビールの場合は、売上高ランクは20年を通してずっと2位だが（1位は麒麟ホールディングス）、利益率ランクは樋口社長の任期最終年度に急上昇し、瀬戸社長の就任以降はずっと一桁で推移している。これは、瀬戸氏が前述の改革路線やスーパードライ旋風を **Implementer** として着実に成果に結びつけた成果だと言えよう。大事なのは、**Planner** としての村井・樋口両社長の発案から時間差を置いて成果が開花しているところである。

キッコーマンは、国際化や多角化といった長期戦略が何代かの社長が交代していく中で徐々に成果を出し、売上・利益率の順位を少しずつ上げているのであろう。

オムロンのケースは、立石氏と作田氏の社長任期のランク平均を見ると、変化の少ない安定的なトップ交代が行われているように見える。

対照的なのは、対比ケースとして最後に示した日産自動車のケースである。売上規模の順位はやはり大きくは変動しないが、利益率の順位は塙社長からゴーン社長に交代した年度に一気に20位ランクを上げて、その後も一桁順位を暫く維持している。こういう非連続的な業績変化が、まさに“変革型トップ交代”が想定している効果であろう。同じ変革でも、アサヒビールで効果が現われるのに時間が掛かっているのと、好対照をなしている。

長期的方針を代々引き継いでいく“継承型トップ交代”における「業績変動が大きくなる傾向」は、次章以降の分析のひとつの重要な焦点となる。

表4-3. トップ任期中の業界業績ランク(その1)

年度	アサヒビール 社長	売上高ランク	任期中平均	利益率ランク	任期中平均
1990	樋口廣太郎	2	2.00	25	21.67
1991	樋口廣太郎	2		27	
1992	樋口廣太郎	2		13	
1993	瀬戸雄三	2	2.00	7	5.83
1994	瀬戸雄三	2		7	
1995	瀬戸雄三	2		6	
1996	瀬戸雄三	2		3	
1997	瀬戸雄三	2		4	
1998	瀬戸雄三	2		8	
1999	福地茂雄	2	2.00	11	10.00
2000	福地茂雄	2		12	
2001	福地茂雄	2		7	
2002	池田弘一	2	2.00	12	8.00
2003	池田弘一	2		11	
2004	池田弘一	2		4	
2005	池田弘一	2		5	
2006	荻田伍	2	2.00	5	6.25
2007	荻田伍	2		6	
2008	荻田伍	2		4	
2009	荻田伍	2		10	

年度	キッコーマン 社長	売上高ランク	任期中平均	利益率ランク	任期中平均
1990	中野孝三郎	17	17.00	24	15.80
1991	中野孝三郎	16		18	
1992	中野孝三郎	16		15	
1993	中野孝三郎	18		11	
1994	中野孝三郎	18		11	
1995	茂木友三郎	18	15.00	11	13.44
1996	茂木友三郎	18		10	
1997	茂木友三郎	17		13	
1998	茂木友三郎	17		15	
1999	茂木友三郎	17		16	
2000	茂木友三郎	12		19	
2001	茂木友三郎	12		14	
2002	茂木友三郎	12		11	
2003	茂木友三郎	12	12		
2004	牛久崇司	12	12.00	12	9.75
2005	牛久崇司	12		12	
2006	牛久崇司	12		7	
2007	牛久崇司	12		8	
2008	染谷光男	12	15.00	7	5.50
2009	染谷光男	18		4	

表4-3. トップ任期中の業界業績ランク(その2)

年度	オムロン 社長	売上高ランク	任期中平均	利益率ランク	任期中平均
1990	立石義雄	18	18.54	10	16.54
1991	立石義雄	18		15	
1992	立石義雄	18		13	
1993	立石義雄	17		14	
1994	立石義雄	18		11	
1995	立石義雄	18		11	
1996	立石義雄	18		14	
1997	立石義雄	18		17	
1998	立石義雄	19		31	
1999	立石義雄	19		19	
2000	立石義雄	20		13	
2001	立石義雄	20		32	
2002	立石義雄	20		15	
2003	作田久男	20	19.43	9	15.86
2004	作田久男	21		9	
2005	作田久男	21		10	
2006	作田久男	19		16	
2007	作田久男	19		18	
2008	作田久男	17		25	
2009	作田久男	19		24	

年度	日産自動車 社長	売上高ランク	任期中平均	利益率ランク	任期中平均
1990	久米豊(85/6~)	2	2.00	30	28.50
1991	久米豊(85/6~)	2		27	
1992	辻義文	2	2.00	43	44.00
1993	辻義文	2		45	
1994	辻義文	2		45	
1995	辻義文	2		43	
1996	埴義一	2	2.25	31	34.25
1997	埴義一	2		36	
1998	埴義一	2		32	
1999	埴義一	3		38	
2000	カルロス・ゴーン	3	3.00	18	11.60
2001	カルロス・ゴーン	3		5	
2002	カルロス・ゴーン	3		4	
2003	カルロス・ゴーン	3		3	
2004	カルロス・ゴーン	3		5	
2005	カルロス・ゴーン	3		6	
2006	カルロス・ゴーン	3		11	
2007	カルロス・ゴーン	3		11	
2008	カルロス・ゴーン	3		38	
2009	カルロス・ゴーン	3		15	

第二点として、大戦略や大改革を仕掛けるような“中興の祖”的なトップについては、社長就任のずっと以前から中堅マネジャーもしくは役員として自らの信念を全社方針に反映させていて、トップになってそれを仕上げる、もしくは加速するというケースが起り得ることが挙げられる。そして、“中興の祖”的なトップが就任する場合のトップ交代は、従来方針を継続する訳だから“継承型”ということになる。この“継承型”のパターンで、仮に改革案が実行に移されたとしても、前述のアサヒビールと日産自動車の対比で見たように、効果は徐々に現われる形になるのだろう。ただ、「必要に応じて継承の中に変革シナリオを織り交せて長期的に効果を出す」というトップ交代パターンの存在が確認されたことは重要だと思われる。

本章における“中興の祖”的なトップのケース（東レ前田氏、新日本製鉄今井氏）において、いずれも当時の経営陣の多数派（ドミナント・コアリション）の方向性と異なる意見をミドルマネジメントの時代から社内で徐々に浸透させ、最終的にその“変革的”な方針に基く実績を背景にトップに就任していることは、この「継承型による変革」の踏む典型的なプロセスを示しているのだと思われる²⁷。

次章以降の分析に対して、継承の課程の中での「継続的改革」や「漸進的変化 (evolutionary change)」に導かれる業績向上も可能であること、そしてその効果の実現スピードがステークホルダー一般にとって満足の行くものになる可能性もあることを示唆しているものと思われる。

²⁷ 内野（2006）では、既存の支配体制（ドミナント・コアリション）が維持している認識の枠組みが、それと現実世界との非整合をレビューすることを通じて、徐々に正当性を修正していくことにより変革を引き起こす組織のダイナミズムに言及している。そして、特にエスタブリッシュされた大企業において、緩やかに変革が進展する傾向が顕著であると指摘している。

第5章 日本企業のトップ交代の実態—定量分析

前章の「私の履歴書」に題材を取ったケース分析では、日本の代表的企業におけるトップ交代についての具体的なイメージが得られた。但し、それらはいくまで限定的な事例についての定性的な理解に過ぎないので、本章ではより一般的なサンプルを対象とした定量分析によって日本企業のトップ交代の実態の姿に迫っていくこととしたい。

5.1 分析の内容

5.1.1 トップ交代データについて

日本の代表的5業種

3.1.3で述べたように、本研究の対象である「失われた20年」の時期における日本経済を代表する企業群として化学・電機・自動車・食品・小売の5業界の大手企業を選定する。

具体的には、定量分析を開始した2010年時点における日経中分類36業種中の上記5業種を分析対象の産業群として選んだ上で、2009年度末時点の売上高規模で各上位50社ずつを抽出する。データの対象期間は、1990年度から2009年度までの20年間とする。

この間の各社の何代かに亘るトップ交代の実態を全て同じ条件の下で統計的に分析する為に、2009年度時点で業界売上トップ50社に名を連ねるが20年間ずっと継続的にはデータベース上に存在していない企業、即ち会社設立や上場・公開時期がこの期間中に到来しており20年分通しての財務情報が使用出来ない企業はサンプル群から除去した。その結果、各業界毎の社数は50社に満たない数字となった²⁸。

トップ交代データの構成

本章において分析の中心となるのは分散分解分析である。これは、企業業績に対して年度、所属産業、企業、経営者等のカテゴリーが持つ相対的な影響力を業績変数の分散分解（variance decomposition）を通じて推定する方法であり²⁹、その結果を解釈することによりトップ交代が“継承型”か“変革型”かについての推論が可能になる。

²⁸ 対象データの社数は化学46社、電機44社、自動車45社、食品42社、小売33社の全210社となった。

²⁹ 第2章参照。適用方法の詳細は次項で説明する。

従って、分析使用データとしては、各対象企業の年度毎の売上高、売上高営業利益率に対して年度、業種、企業名、トップ名の4つのカテゴリー変数を並べた上で、それを20年分連ねたデータセットを構築する^{30 31}。

トップには当該年度の企業経営を主にリードした形となる代表取締役1名を特定する（例、決算期が3月期の企業で社長交代時期が6月末の場合はその後9カ月をトップとしてカバーする新社長名、11月末の場合はそれ以前の8カ月を経営してきた前任社長名）。代表取締役が複数存在する場合は（会長、社長、副社長等）原則として社長名を採用、CEO会長等の名称が使用される場合はその都度“業務執行の最高責任者”を判断してトップを特定する。

前述の Booz and Company が分析したように、対象の日本企業の社長の任期がこの時期も平均的に7年前後で推移していたとするならば、20年間の期間には各企業で大体3回のトップ交代が行われ、4人前後のトップが登場していることになる³²。

分析対象とする業績指標

本章で分析対象とする業績指標としては、年度毎の売上高成長率（Annual Growth Rate of Sales, AGR）と売上高営業利益率（Return on Sales, ROS）の2つを使用する。前者は売上規模の成長に向けた投資や各種施策への取り組みの結果として実現されるものであるのに対して、後者は収益性の向上の為の付加価値向上戦略や効率性改善努力の結果を表すものである。トップマネジメントの交代によってこれら2種類の業績指標の変動がどのように影響を受けるかが、これから行われる実証分析の主たるターゲットとなる。

なお、本章の後半の分析では、5業界の全210社の企業群を、業績指標が高業績か低業績かによってグループ分けする分析も行われる。業績指標の業界間差がある程度大きい場合には、成長率や利益率の絶対値でグループ分けしてしまうと、各グループに入る企業群の所属産業が偏って、結果に歪みが生じる恐れがある。そのような偏りを避ける為に、以下の分析では、5つの産業毎に業績指標の業界順位を使用したランク付けや区分を行うことにする。

³⁰ 財務指標に関するデータは日経フィナンシャル・クエストからの情報を、トップの交代時期や任期に関しては有価証券報告書データベースの情報をを使用した。

³¹ 決算期の違い（3月期、12月期等）や20年間の途中での決算期変更に対しては、常にその年度に該当する財務数値が1年分（12か月分）計上されるように調整を行って、特に1年毎の売上高の伸び率を計算する際に不整合が生じないようにした。

³² 対象の210社中の18社において、分析期間の20年間に亘って1人のトップがずっと在任していた。これらの企業のデータは、以下の分析に加えられており、結果としてトップ要因による業績の分散を抑える方向に作用していると思われる。これらは厳密には交代と言えないので、章末の補論で該当データを除外した分析を掲載しているが、結果は特に全体のストーリーを変えるようなものではなかった。

基本統計

以上説明してきたトップ交代データの基本統計サマリーは表 5-1 に示す通りである。この時点で指摘できる 210 社全体および各産業についての特徴を以下で説明しておこう。

表5-1 トップ交代分析データの基本統計サマリー

		全社	化学	電機	自動車	食品	小売
社数		210	46	44	45	42	33
社長	- 人数	763	183	158	184	137	101
	- 1社平均	3.63	3.98	3.59	4.09	3.26	3.06
売上規模 (09年度、 億円)	- 平均	8,642	4,478	15,296	12,974	3,665	6,003
	- 標準偏差	18,896	4,523	22,235	31,761	4,265	8,753
	- 最大	189,510	21,817	89,685	189,510	22,785	50,544
	- 最小	662	901	1,686	723	662	2,065
売上高 成長率 (19年間、 %)	- 平均	3.43	1.71	2.85	3.50	2.47	7.83
	- 標準偏差	11.83	8.98	12.20	15.49	7.81	12.57
	- 最大	211.89	73.57	79.95	211.89	64.71	106.14
	- 最小	-46.71	-32.44	-43.93	-46.71	-30.77	-23.36
売上高 利益率 (20年間、 %)	- 平均	4.63	5.64	5.92	3.78	3.76	3.81
	- 標準偏差	4.10	3.21	6.33	2.92	2.53	3.61
	- 最大	40.47	20.86	40.47	13.63	11.81	26.48
	- 最小	-18.03	-3.06	-9.76	-9.65	-18.03	-4.88

* 売上高成長率データは欠損値があった2社を除外した為、自動車44社、小売32社が対象

- トップ交代データに登場する社長の人数は全体で 763 名に上った。これは 1 社当たり 20 年間で 3.6 人になり、前段で推定した 4 人前後と大差は無いことになる。産業別に 1 社当たり社長数を見てみると、化学業界や自動車業界で平均が 4 人近辺に位置するのに対して、小売や食品では 3 人近辺と水準の違いがある。
- 売上規模については分析対象サンプルを選ぶ際に基準とした 2009 年度の売上高について基本統計値を算出した。この時代の日本経済を牽引した自動車産業および電機産業の対象企業には、やはり相対的に大規模な企業が集まった。但し、自動車産業には標準偏差の大きさに表されるように、売上が 19 兆円に迫るトヨタ自動車から 700 億円の三桜工業までが含まれており、最大の規模の散らばりを示した。
- 売上高成長率は、年度毎の売上高の伸び率を前年の売上高との比較で計算したものである。平均値で見ると、小売業が一番高い伸び率で自動車にそれが次ぐ数値を示している。この指標では、企業や事業の単位での買収・売却の影響が売上規模に大きく現われる為、全件約 4000 件のデータの中では極めて少数ではあるがいくつかの M&A 該当

ケースにつき異常に大きな増加率・減少率が出た（表中の最大値・最小値の欄）³³。本研究では、トップや企業の成長に対する方針や施策・投資の積極性の差異をこの指標によって観察するとの方針の下（つまり M&A もそういった施策の一環とみなして）、特に M&A 由来の数値についての調整は行わずに後段の分析に使用している。

- 研究対象全サンプルの 20 年間を通しての売上高営業利益率の平均値は 4.63%であった。業界別に見ると、平均値が 5%台後半の化学、電機産業と、3%台後半の自動車、食品、小売業界の 2 グループにはっきりと分かれた。標準偏差を見ると、特に電機産業の散らばりが大きく出ている。

³³ 表中で最大の売上高成長率を記録しているのは、自動車業界で 2006 年 4 月に（株）ヒラタと（株）本郷が合併して出来た存続会社の（株）エイチワン。売上高は、486 億円(2005 年度)から 1515 億円(2006 年度)と約 3 倍（売上高成長率 211.9%）になっている。

5.1.2 検証の対象と方法

検証仮説

トップ交代データを使った検証作業においては、第2章で設定した研究課題のうち、「日本企業のトップ交代パターンの変化」および「トップ交代パターンとパフォーマンスの関係」の2点を検討していく。具体的には、以下の3つの検証仮説を対象とする。

(検証仮説5.1) 日本企業は「失われた20年」の期間中、トップ交代による業績の分散への説明力が小さい傾向を変わらずに維持している。

(検証仮説5.2) 日本企業のトップ交代による業績の分散への説明力が小さく安定する傾向は、各産業に共通のものである。

(検証仮説5.3) 日本企業は「失われた20年」の期間中、トップ交代による業績の分散への説明力が小さい程、より良いパフォーマンスを上げている。

これらの検証仮説について少し解説しておこう。

本章の検証仮説の全ては、第2章において言及した「“継承型トップ交代”の下では、分散分解分析によって推定されるトップ要因の業績変動への影響力は小さい」という前提に立脚している³⁴。

検証仮説5.1では、日本企業の伝統的な“継承型トップ交代”が継続したことを前提に、トップ交代による業績変動が小規模で変わらず維持されていることを想定している。

実際、既存の実証研究の結果に示されたように、1990年代までの日本企業のトップ交代に当たっては、“違い”を生み出すトップが現われる頻度が少なく、結果としてトップ要因による業績の振れ幅は小規模であることが定説となっている³⁵。

但し、「失われた20年」の期間においては、米国企業の例に示されたようなトップ交代の機会を捉えた自由裁量に基く変革が、日本企業においても従来よりも多く採用され、上記の業績変動が期間中に大きく増加した可能性も否定はできない。これも先行研究で確認したことであるが、この時代の日本では制度面でも“変革型トップ交代”を促進するよ

³⁴ 同じく分散分解分析によって「トップの自由裁量度(Managerial Discretion)」の日米独3カ国の違いを検討しようとした Crossland and Hambrick(2007)においては、本研究とは逆にトップ交代における業績変動の「大きいこと」を推計しようとした。従って、手法は同様だが、検証仮説は“The variance in firm performance attributable to CEOs will be greater in U.S. firms than in German and Japanese firms.”となった。本章の検証仮説は、この仮説設定の仕方を参考にしている。

³⁵ Sakano and Lewin(1999)、Crossland and Hambrick(2007)

うな制度変更が進められたのである³⁶。

「失われた20年」の間には、大小様々なショックが日本経済を襲った。ショックの受け止め方には各産業・企業によって違いが現われる可能性がある。このショックの受け止め方の違いは、業界別の自由裁量度（Managerial Discretion）にも影響を与えつつ、トップ交代のパターンに違いを生じさせるかも知れない。検証仮説5.2では、トップ交代時の業績変動パターンの安定性が各業界に共通であることを仮定したが、実際には上記の要因を反映した産業毎の違いが明確に現れる可能性もある。そして、その結果は、今後の日本企業のトップ交代パターンの変化の方向性を予想する材料になるかも知れないのである。

検証仮説5.3では、トップ交代時の業績変動パターンと業績水準の関係を検討していく。これは、どのようなトップ交代のパターンが業績上の比較優位を持ちうるのかについての検証作業である。分析を行うに際してには、対象企業サンプルを業績上位セグメントと下位セグメントに分けて、各々で一般的となるパターンを見ていくことになる。

仮説では、優良な経営資源の継承を上手く行ってトップ交代時の業績推移を安定させている企業が、業績上位セグメントにより多く分布することを想定しているが、逆に変革を上手くやり遂げてトップ交代による業績変動が大きい企業が、上位セグメントを席卷する可能性もある。

³⁶ 宮島（2011）参照。

検証の方法

(1) 分散分解分析

本章での検証作業では、業績変数のカテゴリー要因による分散分解（variance components analysis; VCA）を適用する。

カテゴリー要因による分散分解分析を通じてトップ影響力の実証的研究を行った嚆矢としては、Liebersohn and O'Connor(1972)が挙げられる。年度、産業、企業、経営者の4段階で分散分解を行うことにより、各要因の業績変数（売上高、利益額、利益率）に与える影響の内訳を算定する同論文の手法は、その後、Weiner and Mahoney(1981), Thomas(1988), Bertrand and Schoar(2003), Crossland and Hambrick(2007)等の後継研究で踏襲されてきている。

その手法を踏襲しつつ新たな技術的な問題点を指摘し改善するという、一連の分散分解分析を活用した「トップ経営者の業績影響力」の研究の出発点となった重要な研究業績とされる。(Finkelstein, Hambrick and Cannella,2007)

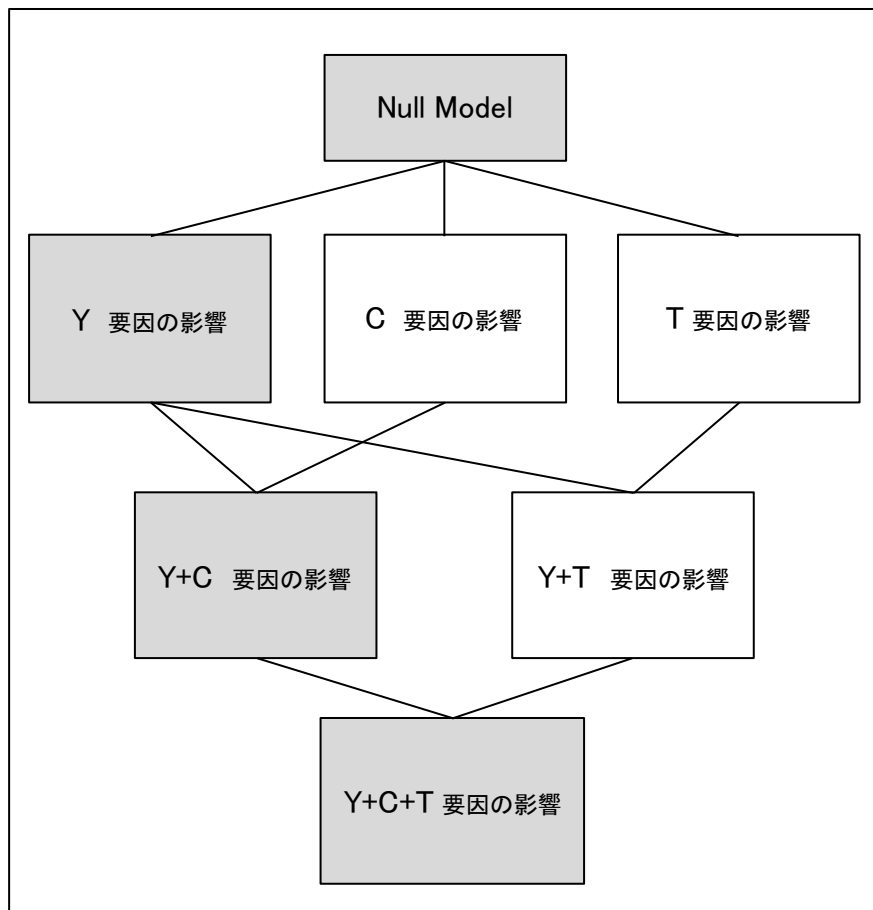
また、産業、企業名等の非量的なカテゴリー要因による分散分解手法による研究には、トップ影響力を対象とした分析以外にも、多角化企業における産業、本社、個別事業部門等との業績に対する影響力比較を行った研究群が存在する。Schmalensee(1985), Rumelt(1991), McGahan and Porter(1997, 2002)等が、この系統の代表的な研究業績と言われている。

その中のMcGahan and Porter(2002)では、分散分解やANOVAに関わる統計分析手法の類型についての比較を行いつつ、後継の研究において、どのように分析の設定を組み立てるのか、そして具体的にどの手法を用いるのが適しているかについての検討を展開している。

本研究では同論文での検討を参考にして、そこで採用されている分析手法と同様に、年度、産業、企業、経営者等のダミー変数を段階的に加えていく段階的回帰分析を行い、各回帰モデル間の追加説明力（R²乗変化量）を算出して、業績変数に対するカテゴリー要因の影響力を推定する手法を採用した。

この手法について、次ページ以降の図5 - 1および図5 - 2で説明していくことにしよう。

図5-1. カテゴリー要因による段階的回帰分析



* Y: 年度、C: 企業、T: トップ
 McGahan and Porter (2002) に準拠して作成

まず、図 5-1 に示したのはカテゴリー要因の多重回帰分析への段階的な(ステップワイズ)投入のイメージである³⁷。そこでは、業績変数に対するカテゴリー要因が、年度 (Y)、企業 (C)、トップ (T) の3段階であったと仮定して、Null Model に始まって、次に年度要因 (Y) の投入、さらにそれに加えて企業要因の投入 (Y+C)、そして最後にトップ要因の追加投入 (Y+C+T) を、それぞれのダミー変数で行うステップを表している。

³⁷ 図 5-1 および図 5-2 は、McGahan and Porter(2002)で説明に使われている同様の図を本研究の状況に置き換えて作成したものである。

最終的には、図 5-2 の下段に示したような Full Model まで多重回帰を進めていく。そして、その過程の各段階で算出された R2 乗（決定係数）の差を算出することによって各カテゴリ要因の業績変数に対する追加説明力（Increment to Explanatory Power）を求める（図 5-2 の上段）。

図5-2. 追加説明力(R2変化量)の算定

			例示		
モデル	R2	Adj. R2	要因	追加説明力 (R2変化量)	追加説明力 (Adj. R2変化量)
Y	14.2%	12.5%	Y	14.2%	12.5%
Y+C	60.1%	57.1%	C	45.9% (= 60.1 - 14.2)	44.6% (= 57.1 - 12.5)
Y+C+T	81.3%	76.1%	T	21.2% (= 81.3 - 60.1)	19% (= 76.1 - 57.1)
			残差	18.7% (= 100-81.3)	23.9% (= 100 - 76.1)

Full Model : $r_{y,c} = \mu + \alpha_y + t\beta_c + uY_t + \varepsilon_{y,c,t}$

* $r_{y,c}$: 年度 y , 企業 c に帰属する売上高営業利益率
 α_y, β_c, Y_t : 各々年度 y , 企業 c , トップ t に適用したダミー変数

* McGahan and Porter (2002) に準拠して作成

(2) 分散分解の分析結果が示唆するトップ交代と業績の関係

本章の検証仮説との関係で述べると、分散分解の分析結果で特に注目すべきなのは、業績指標の分散に対してトップ要因がどの程度強く説明力を有するのからである（T 要因）。

分析結果でトップ要因の説明力が相対的に強く出た場合には、業績に対してトップが違いをもたらしており、“変革型トップ交代”のウェイトが高い可能性があるという解釈になる。但し、当手法の結果だけからでは、影響がプラス・マイナスのどちらの方向かは特定出来ないで、トップ交代による変革の成功で業績が上向いたとは必ずしも言えない。

トップ要因の追加説明力が相対的に弱く出た場合は、トップ間の業績の違いは少なく、戦略や経営資産が受け継がれる“継承型トップ交代”がより一般的に行われている可能性が示唆されるという見方になる。

以上見てきた、分散分解の結果が示すトップ交代と業績の関係を図にすると下記の2つの図になる。

図5-3. 変革型トップ交代と業績の関係(理念型)

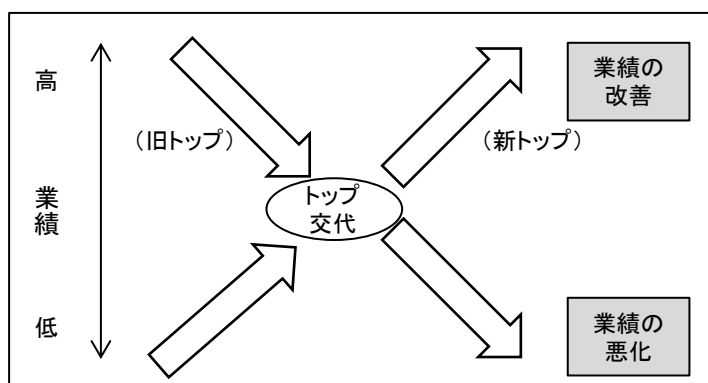
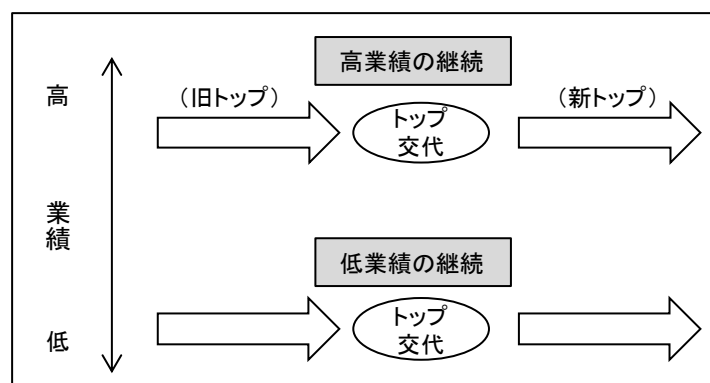


図5-4. 継承型トップ交代と業績の関係(理念型)



理念型として一般的に表現された、業績変動が起き易くダイナミックな“変革型トップ交代”の姿(図5-3)と、第4章のケーススタディで見たような「継続的改革」、「漸進的変革」はあるにせよ、業績変動は緩やかで静的な“継承型”トップ交代の姿(図5-4)である。

検証仮説5.3に対してトップ交代パターンと業績パフォーマンスの関係を検討する際には、業績上位・下位の企業群で各々2つのパターンのどちらがより強く現われるのかを検討していく。

5.2 分析の結果

前節で設定した3つの検証仮説に対して、以下ではトップ交代データに関する分析を中心にその結果を見ていくことにしよう。

5.2.1 トップ交代データ分析の結果

1. トップ交代パターンの変化

最初に、検証仮説5.1に関連した分析の結果を見ていこう。トップ交代率および分散分解分析の対象期間の前後半の結果を比較することでトップ交代パターンの時系列の上での変化を検討する。

(1) トップ交代率

表5-2では、第2章の既存研究レビューで紹介したBooz & Companyの「CEO Succession Study」で分析されていたトップ交代率を同様の方法で算出した（年度のトップ交代件数をセグメント母数で割る、つまり1年当たりのトップ交代企業の割合を計算）。内訳として、業界別の交代率と、全期間を前後半に分けた各々の交代率も計算している。

表5-2. トップ交代率（1年当たりの率の期間平均）

	全期間 1991～2009 (19年間)	前半 1991～1999 (9年間)	後半 2000～2009 (10年間)
化学(46社)	15.7%(137件)	15.2%(63件)	16.1%(74件)
電機(44社)	13.6%(114件)	13.6%(54件)	13.6%(60件)
自動車(45社)	16.3%(139件)	13.6%(55件)	18.7%(84件)
食品(42社)	11.9%(95件)	10.1%(38件)	13.6%(57件)
小売(33社)	10.8%(68件)	9.1%(27件)	12.4%(41件)
全社計(210社)	13.9%(553件)	12.5%(237件)	15.0%(316件)

分析結果から特記すべき事項は以下の通りである。

- 当研究の対象サンプル全体の全期間平均の交代率は13.9%である。その水準や、対象期間の前半から後半に向けて若干交代率が上昇している傾向が、Booz & Companyが

日本企業について算出した数値とほぼ整合している³⁸。つまり、90年代から2000年代にかけて、日本企業の社長交代は交代頻度が若干上昇しており、従来の定期任期で交代する慣習から実態が少し変化してきている可能性を窺うことができる。

- 業界別に見ると、平均交代率が元々相対的に低かった食品産業、小売業において、自動車産業とともに、対象期間の後半（2000年代）に向けて交代率が比較的大きく上昇していることが特徴的である。

(2) 売上伸び率・利益率の分散分解 - トップ交代による業績変動パターンの変化

次に、分散分解分析を通じたトップ交代による業績変動の分析結果を見ていくことにしよう。まずはサンプル全社（210社）を対象に、年度、業界、企業、トップ経営者の4つのカテゴリー要因をダミー変数として分散分解分析を実行した結果からである。

表5-3. 全社ベースの分散分解分析結果

要因	売上伸率分散への要因別追加説明力 (208社、%)			利益率分散への要因別追加説明力 (210社、%)		
	全19年 (91~99)	前半9年 (91~99)	後半9年 (00~08)	全20年 (90~99)	前半10年 (90~99)	後半10年 (00~09)
年度	9.9	5.2	7.6	4.0	1.5	5.0
業界	5.3	9.7	5.1	5.9	6.2	6.7
企業	13.2	20.9	17.1	57.7	69.3	63.2
トップ	14.6	10.5	14.8	11.2	4.9	5.7
残差	57.0	53.7	55.5	21.2	18.1	19.4

表5-3には、売上伸び率と利益率の分析結果について、共に全期間（各19年、20年）を対象とした結果を一番左の列に置き、その後期間の前後半に分けて分析した結果を載せている³⁹。

³⁸ 同研究の日本企業のトップ交代率は、13.8%(95,98)、14.1%(2000~2004)、15.7%(2005~2009)であった。

³⁹ 売上伸び率データについては、データの欠損値の為に208社ベースとなっている。また、同率は20年間分の売上高データを使って個々の年度間の伸び率を計算したので全部で19年分となっている為、前後半比較では同じ長さの期間を比べる為に、9年ずつのデータを使って分析を行った。

これらの分散分解の分析結果から読み取れるポイントは以下の通りである。

- 全期間における売上伸び率と売上高利益率の分析結果について比較してみると、最初に残差の大きさの違いに目が止まる。成長投資や M&A への姿勢の差に起因すると思われる売上成長率の変動については、トップ要因までの 4 要因を含めた Full Model でも説明力は相対的に低く、適用された 4 カテゴリー以外に大きな影響を及ぼすファクターが存在することが推測できる。
- 付加価値向上、生産性改善等の収益力向上施策の差が現われると考えられる利益率の変動については、相対的にモデル全体の説明力は高い。
- 上記の説明力の差は、その大半が企業要因によって担われているように見える。全期間ベースの売上伸び率と利益率の各々について、トップ要因の影響は 14.6%対 11.2%と大差はないが、企業要因は 13.2%対 57.7%と利益率側にかなり大きく出ている。この期間においては、企業間の収益性の差異は全般的に大きい傾向を示したことになる。
- 売上伸び率に関する分散分解について前後半の比較を見ると、1990年代から2000年代に向けて業界要因、企業要因の影響が弱まって、逆にトップ要因が強まっている傾向が見てとれる。これは、一般的傾向として、企業成長に違いを生むトップ交代が増えたことを示唆している可能性が指摘できる。
- 売上高利益率に関する分散分解について前後半の比較を見ると、やはり企業要因が弱まって、トップ要因が強まる傾向を示している。収益性に違いを生むトップ交代が一般的に増えたことを示唆している可能性がある。
- 纏めると、分散分解の分析結果からは、期間中における両業績指標の分散に対してトップ要因の説明力の上昇が示された。また、売上伸び率の分散に対する適用されたモデルのカテゴリー変数全体の説明力の弱さと利益率の分散に対する企業要因の説明力の高さが特徴として現われている。

2. 業界別の共通性/差異

次のステップでは、業界別に実行した分散分解の分析結果について見てみよう。

(1) 業界別の売上伸び率の分散分解

表5-4には、通期（19年）の売上伸び率に対する5業界別の分析結果を示し、表5-5には全後半9年毎の分析結果が示されている⁴⁰。

表5-4. 業界別の売上伸率の分散分解分析結果（通期：19年）

要因	売上伸率分散への要因別追加説明力 (%)				
	化学 (46社)	電機 (44社)	自動車 (44社)	食品 (42社)	小売 (32社)
年度	36.6	35.2	25.5	8.1	9.0
企業	5.4	6.2	4.2	11.1	41.9
トップ	8.6	6.7	15.2	10.7	10.2
残差	49.4	51.9	55.1	70.1	38.9

表5-5. 期間前後半別の業界別売上伸率の分散分解分析結果

要因	売上伸率分散への要因別追加説明力 (%)									
	化学(46社)		電機(44社)		自動車(44社)		食品(42社)		小売(32社)	
	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)
年度	23.2	36.9	25.0	35.5	12.0	24.8	8.8	2.1	4.2	7.9
企業	9.0	11.2	12.0	9.7	9.0	10.5	25.1	20.8	58.4	36.3
トップ	12.4	6.7	10.7	4.8	15.5	13.2	7.3	8.6	1.7	16.9
残差	55.4	45.2	52.3	50.0	63.5	51.5	58.9	68.5	35.7	38.8

* 前半：1991-1999年度(9年間)、後半：2000-2008年度(9年間)

⁴⁰ 売上高伸び率データについては、データの欠損値の為に自動車、小売が各1社分削除となっている。

分析結果の主要なポイントは以下の通りである。

- 売上伸び率の分散に対しては、小売業界のみが企業要因の説明力が強くなっている。この業界において、成長施策（含む M&A）に対するスタンスの差が企業間で大きいことを示唆している可能性がある。
- 上記の企業要因の差を反映して、カテゴリー要因全てを含んだ **Full Model** の説明力の間でも業界別のばらつきがかなり大きい。但し、全般的には残差が大きく、売上伸び率に対するカテゴリー要因群の説明力は弱い。
- 通期のトップ要因については、最大の自動車（15.2%）と最小の電機（6.7%）の開きが大きく、説明力にはある程度のバラツキが見られる。
- トップ要因の説明力の前後半 9 年毎の比較では、化学、電機、自動車の 3 産業では後半にかけて説明力が減少しているのに対して、食品、小売の 2 業種ではその逆の動きになっている。特に、小売において増加幅が大きい。
- 表 5 - 3 の全社ベース（208 社）では、前半から後半にかけてトップ要因の説明力が増加する結果が出ていたが、業種別ではバラバラの動きである。全社の動きは小売の急増に引っ張られている可能性がある。
- 米国についての先行研究ではあるが、業界別の **Managerial Discretion**（トップ経営者の自由裁量度）が、電機・自動車業界で相対的に高く、化学・小売・食品業界で相対的に低いという推計を行っている⁴¹。もし、この米国型の類型が「失われた 20 年」の日本企業に浸透したと仮定するならば、食品や小売業界よりも電機や自動車業界でトップ要因の説明力が増えるはずだが、実態はそれ程システマティックに説明出来る動きではないようだ。
- 売上伸び率についての業界別分散分解の結果を纏めると、本研究が注目するトップ要因の説明力で業界毎にばらつきがあり、期間内の変化のパターンもバラバラに見える。全社ベースで見られた傾向とは違って、一般的に成長性に違いを生むトップ交代が増えたことを示唆しているとは言えないようだ。

⁴¹ Hambrick and Abrahamson(1995)

(2) 業界別の利益率の分散分解

続いて、利益率の業界別分散分解分析結果を見ていこう。表5-6には、通期（20年）の利益率に対する5業界別の分析結果を、表5-7には全後半10年毎の分析結果を示している。

表5-6. 業界別の利益率の分散分解分析結果(通期:20年)

要因	利益率分散への要因別追加説明力(%)				
	化学 (46社)	電機 (44社)	自動車 (45社)	食品 (42社)	小売 (33社)
年度	17.0	7.5	12.7	2.4	0.8
企業	42.8	65.9	41.7	65.6	78.1
トップ	20.7	7.0	22.9	13.0	6.7
残差	19.5	19.6	22.7	19.0	14.4

表5-7. 期間前後半別の業界別利益率の分散分解分析結果

要因	利益率分散への要因別追加説明力(%)									
	化学(46社)		電機(44社)		自動車(45社)		食品(42社)		小売(33社)	
	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)	(前半)	(後半)
年度	9.1	14.4	4.3	9.8	4.0	13.9	2.3	2.3	1.3	0.3
企業	66.6	55.5	72.8	68.6	57.0	56.4	82.0	68.7	90.4	89.4
トップ	6.7	10.3	3.1	3.9	18.0	9.4	4.9	7.8	2.0	3.8
残差	17.7	19.8	19.7	17.7	20.9	20.2	10.8	21.2	6.3	6.6

* 前半:1990-1999年度(10年間)、後半:2000-2009年度(10年間)

上記2表に示された結果の主要なポイントは以下の通りである。

- 利益率の分散に対しては、企業要因の説明力が大きいという全社ベース（210社）の分析の結果が各業界に共通して存在している。電機、食品、小売の3業界について、その傾向が特に強いようだ。

- 全般的に利益率に対する残差は各業界共通に低く、カテゴリー要因全体による説明力の高さを表している。
- 通期のトップ要因については、化学、自動車の2業界で相対的に強い追加説明力が出ているが、他はそうでもなく大きくバラツキが見られる。
- トップ要因の説明力の前後半10年毎を比べると、自動車を除いた4業界で後半にかけて説明力が増加している。トップ交代率が後半10年にかけて最も急な増加を示していた自動車業界で利益率分散への説明力が急減しているのが特徴的である。
- 前段で述べた米国型 **Managerial Discretion** に当てはめてみても、整合的な説明にはならないようである。
- 纏めると、利益率対象の分散分解分析の結果においては、業界毎の結果にかなりの個別差が見られ、トップ交代パターンの変化について一般的な傾向が存在しているとは言えそうにない。

3. トップ交代パターンとパフォーマンスの関係

本章では、トップ交代パターンを反映すると想定したトップ要因による業績の分散への説明力と、業績パフォーマンス水準の関係について、検証仮説5.3を設定した。その検討の為に、研究対象サンプルの企業群の中で、どのようなトップ要因による業績変動パターンが高業績セグメントにおいて現れるのかを見ていくことにしたい。具体的には、全社210社を業績上位/中位/下位の70社毎の3グループに分割して、これまで行ってきたのと同様の分散分解分析（Variance Components Analysis）を各グループに対して実行する。そして、その結果に基づいて、トップ交代による業績変動と業績パフォーマンスの良否との関係について考察するのである。

なお、以上の設定で分散分解分析を行うに際しては、検証モデルの組み立てそのものについて注意しておくべきポイントが存在する。以下、それらについて説明する。

- 売上伸び率や利益率の絶対値で高業績・低業績のグループ分けをしてしまうと、各グループの企業の所属産業に偏りが出る。「一般的傾向としての、業績が優良な企業とそうでない企業のトップ交代による利益率変動の特徴」を検討することを目的とする本分析では、各業界毎に優良企業・非優良企業を区分して、上記偏りを調整する必要がある。その為、以下の分析では5つの業界毎に売上伸び率、利益率各々の業界順位によって高業績・低業績への仕訳を行った上で、5業界分を統合して全社ベースのグループ分けを行う。
- 上記の高業績・低業績への仕訳は、各社の売上伸び率と利益率の対象期間20年間の平均の業界順位によって行う。前述した“高業績の継続”と“低業績の継続”への2極分化のような場合ならば高業績・低業績の2つのグループ分けで事足りると思われる。但し、期間中にトップ交代に即して業界順位がめまぐるしく入れ替わるようなケースが多発するダイナミックな状況が生じる場合に、2分割スタイルでは業績の上昇・下降を共に含んだ企業グループの位置付けを上手く捉えることが出来ない。従って、以下では210社を70社ずつの上位/中位/下位の3つにグループ化して、仮に上記のような状況においても、「ダイナミックな変動の中でも平均して業績が上位に留まる企業群」、「上昇・下降が相殺し合って平均業績が中庸となる企業群」、「ダイナミックな変動の中でも平均して業績が下位に張り付いたままの企業群」についてその特徴が比較できるようにする。
- 分散分解分析を行う回帰式においては、上記グループ分けを行う業績変数についてコントロールを行う。具体的には、各社の期間当初の3年間の売上伸び率平均と利益率平均をコントロール変数として各々の回帰式に加える。

以上のような調整を加えた業績上中下位グループ別の分散分解分析の結果は、下記の表5-8の通りである。年度、業界、企業、トップの4つのカテゴリー変数に加えて、20年間の当初3年間の業績指標の平均値をコントロール変数（CT）として回帰モデルに投入した結果が示してある。

表5-8. 業績上中下位グループ別の分散分解分析結果

	売上伸率分散への要因別追加説明力(%)			利益率分散への要因別追加説明力(%)		
	売上伸率 上位70社	売上伸率 中位68社	売上伸率 下位70社	利益率 上位70社	利益率 中位70社	利益率 下位70社
CT	16.1	2.0	0.1	32.5	3.4	8.4
年度	9.8	16.8	9.1	4.6	12.3	8.4
業界	5.3	3.5	0.2	3.2	10.9	13.5
企業	3.6	2.0	3.7	23.7	7.9	11.6
トップ	14.4	14.9	15.9	11.6	24.9	25.9
残差	50.9	60.8	70.9	24.4	40.6	40.6

*CT:コントロール変数(20年間の当初3年間の売上伸率、利益率平均)
売上伸び率データについては欠損値の為2社分を削除

分析結果の要点について、以下説明していこう。

- コントロール変数による説明力では、上位70社のグループが圧倒的に大きくなっている。これは、中位や下位のグループと比べて上位グループの売上伸率と利益率が安定的であることを反映している（個々の企業において20年間の最初の3年間の平均値がその後の利益率とも連動性が高いということ）。
- 逆に中位・下位では、業績変数の上昇・下降の変動が相対的にダイナミックであり、コントロール変数との連動性が低いことを表している。
- 利益率においては、上位70社グループの企業要因は他グループよりもかなり大きい説明力を示している。
- トップ交代パターンとの関連で重要なトップ要因による業績の分散に対する説明力であるが、両業績変数共に上位グループが最小で、中位、下位の順にそれが大きくなる結果を示している。利益率については、上位グループの説明力の相対的な小ささが際立っているが、売上伸び率については僅かな差異を示しているのみである。
- 纏めると、業績水準についてコントロールをした後で、業績パフォーマンス（売上伸び率、利益率）の上位グループでは、トップ交代による業績変動の小さいパターンを示すことが分かった。

5.2.2 第5章の結果まとめ

本章では、5業界210社のトップ交代データを使用して、日本企業のトップ交代についての定量分析を行ってきた。以下では、分析結果を総合するとともに、そこから得られる示唆についてもまとめてみよう。

仮説検証の結果

まずは、5.1.2で設定した検証仮説に対する検証結果をまとめておこう。

(検証仮説5.1) 日本企業は「失われた20年」の期間中、トップ交代による業績の分散への説明力が小さい傾向を変わらずに維持している。

- 検証仮説5.1は、成長性（売上伸び率）、収益性（利益率）について共に強くは支持されなかった。
- 「失われた20年」の前半から後半にかけて、トップ交代率は全般的に増加を見せており、トップ任期の安定性が崩れてきている。
- 売上伸び率、利益率共に分散に対するトップ要因の影響力が若干強まっており、トップ交代による業績変動の程度が全業界ベースでは上昇している。

(検証仮説5.2) 日本企業のトップ交代による業績の分散への説明力が小さく安定する傾向は、各産業に共通のものである。

- 検証仮説5.2は、成長性（売上伸び率）、収益性（利益率）について共に強くは支持されなかった。
- 両指標の分散に対するトップ要因の影響力は業界別に強弱の特徴にばらつきが見られる結果となった。
- 具体的には、売上伸び率の変動に対するトップ要因の影響力では自動車業界が他の業界に対して強く、利益率の変動では、化学業界と自動車業界の影響力が他業界より強く出た。
- 業界別のトップ要因の業績変動への影響力についての期間前後半の変化を見ると、両業績指標共に増減のプラス・マイナスの方向性がばらばらで、検証仮説5.1の結果で見たトップ交代による業績変動度の上昇は必ずしも全ての業界に共通の一般的な傾向と言えないことが示された。

(検証仮説 5.3) 日本企業は「失われた 20 年」の期間中、トップ交代による業績の分散への説明力が小さい程、より良いパフォーマンスを上げている。

- 検証仮説 5.3 は、成長性（売上伸び率）、収益性（利益率）について共に支持された。
- 全般的な傾向として、売上伸び率、利益率の平均値がより高いグループでトップ交代による業績の変動が小さいパターンが現われた。
- 一方で、利益率がより低いグループでは、トップ交代による利益率変動が大きくなるパターンが一般に示された。

結果からの示唆

検証仮説に想定した日本企業の姿は、検証の結果、トップ交代パターンの変化については時系列および業界別に若干のバリエーションを示したが、トップ交代パターンと業績（成長率、収益率）の関係については概ね妥当することが分かった。

1990 年代から 2000 年代にかけてのトップ交代率の上昇（即ち、定期交代ルールを崩してのトップ任期の短縮化）、および一部業界における業績変動に対するトップ要因の説明力の増加は、トップ交代によって企業業績に違いを生む意図の強まりがこの時期の日本企業においても少しずつだが現われてきたことを示している可能性がある。

但し、トップ要因の影響力の増減が業界によってまちまちであることは、未だこの動きが一般的なものとして定着はしていないことを示しているようだ。その意味で、失われた 20 年の期間中に“継承型トップ交代”から“変革型トップ交代”へのシフトが一般的に進んだと解釈するのは、未だ早計であると思われる。

トップ交代パターンと業績の関係についての結果は、本研究においてかなり重要な意味を持つものである。両業績指標において、そして特に利益率においてより強く、“継承型トップ交代”によってより高い業績がもたらされている可能性があることが示唆されているのである。

つまり、前段の結果と合わせると、「失われた 20 年」の期間における日本企業は、平均的な姿として伝統的な“継承型トップ交代”からは大きくは外れずに成長性・収益性の両面での業績推移を安定させてきた。そして安定的業績推移を生み出すような継続性・連続性を重視する経営が、より高い業績水準と繋がってきた可能性が示されたことになる。

一方で、中位・下位のグループの分析結果からは、このグループで安定・継続的な“低業績の継続”が一般的に現われているということは無く、トップ交代が違いを生む変革的なトップ交代がより頻繁に起きて業績が変動したことが示唆されていると言えよう。

以上を纏めると、本章の分析からは、日本企業において“継承型トップ交代”がまだまだ勝ちパターンとして力強く息づいている姿が示唆されているように思われる。但し、一部では“変革型トップ交代”への転換も起こっている兆しが覗えるようである。

本研究の更なる課題は、上記の日本企業のトップ交代における業績面での安定・継続性、もしくは“継承”を支える要因にはどのようなものがあるのかを探ることである。

次章では、その有力候補のひとつと言えるファミリー・プレゼンスの効果について、この章で分析したのと同じ企業サンプルを対象として検討を進めることにしたい。

(第5章補論 20年間単一トップの企業の影響について)

第5章で分析したトップ交代データの中には、対象期間の20年の間ずっと一人のトップが在任し続けた企業が18社存在した。産業別の内訳は、化学1社、電機5社、自動車3社、食品4社、小売5社である。

これらの企業では、トップ交代による業績変動はゼロということになり、ある意味では究極の“継承型トップ交代”とも言えるのだが、厳密には期間中にトップ交代が起きなかった例外として扱えるだろう。

そこで、本章の分析結果について当該18社を除外して分析結果を求め直したのが次ページ以降の3つの表である。

表5-9は表5-3、表5-10は表5-4と5-6、そして表5-11は表5-8との対比に注目して見ていくことになる。

各々、20年間単一トップ企業の18社を含んだ時の結果と比べると、トップ要因の追加説明力が若干増加してはいるが、全体の解釈が変わるような大きな変化はどのケースにも現われてはいない。この程度の社数であれば、分析結果にそれほど大きな歪みを与えるようなインパクトは持たないようだ。

但し、表5-11に示した売上伸び率の上中下位グループ別の分散分解分析の結果では、売上伸び率上位グループの業績の分散へのトップ要因の説明力は、3グループ中の最小とはなっていない。

一方で、利益率上位グループにおいては、トップ交代による利益率の変動が最小となるパターンが明確に現れている。

表5-9. 全社ベースの分散分解分析結果
(除く、20年間単一トップの18社)

要因	売上伸率分散への要因別追加説明力 (190社、%)			利益率分散への要因別追加説明力 (192社、%)		
	全19年 (91~99)	前半9年 (91~99)	後半9年 (00~08)	全20年 (90~99)	前半10年 (90~99)	後半10年 (00~09)
年度	10.2	5.3	7.9	4.2	1.6	5.2
業界	3.8	7.0	4.3	5.7	5.6	7.0
企業	12.5	20.6	16.2	57.5	70.9	63.3
トップ	15.7	11.4	15.7	13.2	5.8	6.7
残差	57.8	55.6	55.9	19.4	16.1	17.8

表5-10. 業界別の分散分解分析結果
(除く、20年間単一トップの18社)

要因	売上伸率分散への要因別追加説明力 (%)					利益率分散への要因別追加説明力 (%)				
	化学 (45社)	電機 (39社)	自動車 (41社)	食品 (38社)	小売 (27社)	化学 (45社)	電機 (39社)	自動車 (42社)	食品 (38社)	小売 (28社)
年度	36.2	37.1	24.7	7.6	9.4	17.0	7.9	11.8	2.4	0.9
企業	5.4	4.7	4.2	11.4	41.4	42.5	66.6	41.8	64.1	79
トップ	8.7	8.2	15.6	11.6	11.7	20.9	8.8	24.8	14.2	7.3
残差	49.7	49.9	55.5	69.4	37.5	19.6	16.7	21.6	19.3	12.8

表5-11. 業績上中下位グループ別の分散分解分析結果
(除く、20年間単一トップの18社)

	売上伸率分散への要因別追加説明力(%)			利益率分散への要因別追加説明力(%)		
	売上伸率 上位60社	売上伸率 中位65社	売上伸率 下位65社	利益率 上位61社	利益率 中位63社	利益率 下位68社
CT	15.1	1.9	0.3	37.1	3.6	4.2
年度	10.5	17.6	8.6	4.7	13.1	8.4
業界	4.2	3.2	0.2	2.1	10.7	9.7
企業	3.6	2.0	3.5	21.1	7.8	10.5
トップ	16.3	15.1	16.3	14.5	26.9	26.3
残差	50.3	60.2	71.2	20.5	37.9	40.9

*CT:コントロール変数(20年間の当初3年間の売上伸率、利益率平均)
売上伸び率データについては欠損値の為2社分を削除

第6章 トップ交代におけるファミリー・プレゼンスの影響

2009年1月、トヨタ自動車は14年ぶりに創業家出身の豊田章男氏が社長に昇格する人事を発表した⁴²。1995年以来3代連続で創業家以外からトップが誕生してきたが、2008年度決算が戦後初の赤字決算になることが確実視される中で、急遽“大政奉還”が決まった。報道によると、「これまでにない緊急事態」（渡辺社長）の中で、創業家の「旗」によりグループ全体の求心力を高めて業績改善を急ぐのが同社のねらいだとされている。

連結売上高で日本最大の規模を誇り、設立後73年（2009年時点）と年輪を重ねて社内の経営体制や組織管理制度の近代化が進み、グローバル市場からも常に注目を集めるような存在である同社においても、創業家の威光は未だに期待されているような大きな力を発揮するものなのであろうか？

第2章の既存研究レビューで見てきたように、近年の企業研究の中ではファミリー企業に関する実証分析が盛んだが、その焦点は設立後間もない小規模企業やベンチャー企業というよりも、むしろ大規模で企業年齢の高い同族企業に合わされている（Finkelstein, Hambrick and Cannella, 2009）。つまり、トヨタ自動車のような巨大企業について創業ファミリーの存在（ファミリー・プレゼンス）の影響がどのように働いているのかが注目を浴びているのである⁴³。

本研究では、日本企業のトップマネジメント交代の実態について検討する為に、第5章において日本経済を代表する5業界の大規模企業（210社）をサンプルに選択して分析を行った。本章においても、前章と同じ210社について、個々の企業のファミリー・プレゼンスの強さの指標を付加したデータ分析を行うこととする。これは取りも直さず、大規模ファミリー企業研究の蓄積された成果を活かして参考にしつつ、トップ交代について創業家の果たす役割の検討を行うことを意味する。

それでは、本章における分析の設定から説明していこう。

⁴² 日本経済新聞 2009年1月21日

⁴³ 前掲の Villalonga and Amit(2006)でも、フォードやコーニングといった米国企業における創業家トップの復活について論じている。但し、これらの企業のように創業家の株式持分が上位クラスの場合と、トヨタのように持分がわずか2%程度というケースとでは、各々違った影響メカニズムを考えることが必要だと思われる。

6.1 分析の内容

6.1.1 ファミリー企業ライフサイクルについて

トップ交代におけるファミリー・プレゼンスの考え方

Arregle et al.(2007)においては、ファミリー企業内で共通の価値観や規範がいかに形成されるのかについてのメカニズムを検討し、それが上手くいく時に「Organizational Social Capital(OSC)」として企業の機能に好影響を与えることが説明されている。そして、そのメカニズムを支える要素(drivers)として、創業家の世代を超えての地位の安定性(stability)や、ファミリー内外での価値共有化へのコミュニケーション、経営陣の機会的行動を抑制する縛り(closure)等があげられている。彼らは論文の結論部分において、ファミリー企業のソーシャル・キャピタルはかなり強固なものであるが(most enduring and powerful forms of social capital)、その影響メカニズムを一般化して他のタイプの(非ファミリーの)企業へ適用することが可能かも知れない、と述べている。

実際には、第2章のファミリー・ビジネスに関する先行研究で見た各種実証研究の中で、内外の企業における同族企業の「スチュワードシップ効果」の存在が確認されてきている。特に、本研究の対象のようなその国の経済を代表する大規模・成熟化した企業のセグメントにおいても、ポジティブなファミリー効果が実現しているとの実証結果が出ている。つまり、創業者(ファウンダー)から代替わりして何度かトップ交代が行われて企業年齢が高くなった会社においても、ファミリー・プレゼンスが効果的な経営を通じた高業績をもたらす可能性があるということである。

一方で、Arregle et al.(2007)が結論部分で指摘したように、非ファミリー企業においても何らかのメカニズムで組織のソーシャル・キャピタル(OSC)を形成・維持することにより、類似のポジティブな効果が生み出されているかも知れない。

第5章の実証分析では、対象である「失われた20年」の期間の日本企業について、トップ交代に関する業績変動の分析結果から、1)継承型のトップ交代が若干減少する傾向にあること、2)しかし、依然として継承型のトップ交代が一般に高い収益性に導く傾向があること、が示唆された。この継承型トップ交代の持つ意味は、ファミリー企業において特徴的な要素である創業家の創り出す安定性や行動の縛り、そしてその結果としての組織のソーシャル・キャピタル(OSC)の形成・蓄積と、かなりの部分で共通するものを持っていると思われる。

そこで本章では、第5章の分析結果に対して、上記のようなファミリー・プレゼンスの影響がどのように作用しているのかを検討する為の分析の仕組を考えてみたい。

「トップ交代データ」に対してファミリー企業効果を付加した分析を行う為には、同データに対する追加情報として、20年間に亘る期間中のファミリー・プレゼンスの強さ、及び、その時系列を通じた推移（株式持分や経営ポジションの継承の程度）を表す指標を設定し計測する必要がある。以下ではその考え方について説明していこう。

ファミリー企業ライフサイクル

ファミリー企業の特徴を指標化する為には、最初に確認しておきたい重要な事実がある。「どのようなファミリー企業でもそのライフサイクルの中では必ず、非ファミリー企業に転換していく非可逆的な道程の中のどこかの地点に位置している」という事実である。

表6-1. ファミリー企業ライフサイクル(典型的なモデル)

	I. 創業期	II. 成長期	III. 成熟期
1) オーナーシップ	・創業家の独占	・株式上場後、追加発行の継続 ・ファミリー持分の希薄化・減少	・持分の分散化の進展 ・ファミリーの少数株主化
2) トップマネジメント	・創業者の社長 ・家族メンバーの役員	・創業者/後継者のトップポジションの保持 ・家族メンバーの役員	・非ファミリーメンバーのトップ就任 ・家族メンバーは役員に残る場合も
3) 事業展開	・初期の成功(起業直後のドロップアウト回避)	・株式上場後、事業拡大/多角化の継続 ・ステークホルダーの求める成長・利益の確保	・成功の継続と業界内における上位ポジションの獲得
4) 組織運営	・小規模で集約的な経営管理	・組織規模の継続的な拡大 ・経営管理機能の多角化・分散化	・高度に多角化され複雑化した組織体制と経営管理システムの形成
5) エージェンシー関係	・創業家メンバーによる直接的会社資産収奪の可能性	・多数派ファミリー株主による少数株主の権利侵害の可能性	・“バリー&ミーンズ型ファミリー企業”における創業家トップと外部株主の利害対立の可能性
6) スチュワードシップ貢献	・創業者・家族メンバーによる従業員への直接的個人指導・コーチング	・創業家トップから中間管理職を通じた間接的指導・コーチング	・ファミリー・プレゼンスの間接的効果(価値観共有のシンボル効果、求心力等)

表6-1は、その転換の道程をいくつかの要素について段階毎に分けて考察してみたものである。創業者による起業から始まって、それに続く創業者やその後継者のトップに先導された成長、事業規模拡大に伴う株式の公開、事業の複雑化・多角化および組織の成熟化、そして持分の希薄化に伴う非ファミリーの専門経営者へのトップ経営者ポジションの禪譲というのが、個々の要素の下地となるおおまかなトランジションのプロセスである。

全てのファミリー企業は、このプロセスの各要素（表6-1では6つに纏められている）の個々について、表の右方向に向けて進んでいくことになる。原則として後戻りすることはない。但し、全ての要素が必ずしもペースを揃えて、創業期から成熟期に向けて整然と変わって行く訳ではない。例えば、トヨタ自動車の事例のように、大規模で複雑化した事業を抱える企業であり、創業家の持分は既に分散して少数になり、大部分の要素が成熟期に達していたとしても、トップに創業家メンバーが選任されることも起り得るのである。

このファミリー企業ライフサイクルの表の上で、既存研究レビューの中でファミリー企業の事業成果にとって各々マイナス・プラスの逆の方向で影響するとされていたエージェンシー効果とスチュワードシップ効果の2つが各段階でどのように現れるのかについて、他の要素との関係にも目を配りながら見ていくことにしよう。

まずはエージェンシー効果である。この効果は当然、オーナーシップ（株式持分）の各段階と密接に関係して現われることになる。

創業期で会社の支配権が未だ創業者やファミリーメンバーの手に独占的に委ねられている時期においては、エージェンシー問題の初期的な形態である、創業家が企業の事業資産や現金を私的に流用するリスクが潜在的に存在する。

ただ、企業の成長に合わせて、中でも株式の公開や上場をきっかけにエージェンシー効果の内容も大きく姿を変える。特に、上場審査等のスクリーニングを経験したファミリー企業では、少なくとも整備された市場制度を持つ国においては一定のガバナンスの仕組が求められる結果として、単純な利己的な収奪や、明確に能力が不適格な同族メンバーのトップマネジメントへの就任は起こりにくくなる⁴⁴。むしろ、この成長期において典型的なエージェンシー問題となるのは、マジョリティを握るファミリー株主と少数株主との利害対立という合法的な範囲の中でのコンフリクトである（Le Breton-Miller and Miller, 2009）。

さらに、成熟期に至り、創業家が持分の上で少数株主化したファミリー企業においてファミリー出身のトップが就任した場合には、非ファミリーの大企業と同様に、“バーリ&ミーンズ型”のプリンシパル-エージェント間のコンフリクトが生じる可能性がある。

これら成長期以降のエージェンシー・コンフリクトについても、各ライフサイクル・

44 上場ファミリー企業で経営陣による不祥事が起こる可能性は、少なくとも非ファミリー企業と同等なレベルのはずである。近年、大同製紙の創業家メンバーによる会社資産の私的流用が「上場同族企業の典型的スキャンダル」として騒がれたが、ほぼ同じ時期に非ファミリー企業オリンパスのトップマネジメントによる損失隠し等の不正問題が話題となった。（日本経済新聞 2011年11月25日付、12月7日付等）

ステージにおける事業展開や組織運営にネガティブな影響を与える可能性が指摘できる。

次に、スチュワードシップ効果について見てみよう。この効果は、主にトップマネジメント・ポジションへの創業家の在任や、組織運営形態の推移と関係が深いと思われる。

創業期の小規模でスパン・オブ・コントロールが狭いファミリー企業においては、創業オーナーが少数メンバーの社員に対する直接の指導やコーチングを効果的に行い、仕事のやり方や価値観を細かく伝達することが出来る(“flat, organic, cohesive organizations and superior investment in people” which lead to “superior growth and financial returns”, Le Breton-Miller and Miller, 2009)。

しかし、成長期に入り事業展開が多角化・複雑化し始め、それに合わせて組織が大規模化・分散化し出すと、創業家による直接的なコミュニケーションは難しくなり、それは企業組織内に構築された中間管理職のネットワークを介した間接的なものになっていく。もうひとつの“間接化”は世代交代によって引き起こされる。創業家出身の後継者トップを通じたスチュワードシップ効果は、初代トップのそれと比べると弱いものになるというのが過去の実証分析で明らかになった一般的な傾向である。

そして、成熟期に入って必ずしも上位株主やトップ経営者の地位は保持しなくなった創業家によるスチュワードシップ貢献は、さらに違った形のものとなる。創業家の後継者達の企業や社員に対する態度が、創業期や成長初期の“古き良き時代”の記憶を呼び覚ますような規律に満ちて尊敬に値するものであった場合に、それはひとつのシンボルとして社員やステークホルダーによるその企業への忠誠心を再び強めたり、社内の能力構築への自己投資を促進することの要因となる可能性がある。創業トップの表情や声は既に思い出の世界に遠のいていたとしても、Arregle et al.(2007)の唱えた組織のソーシャル・キャピタル(OSC)のファミリー・プレゼンスによる再強化が企業業績の向上へ導く力となる可能性もある訳だ。

本章の分析の実施に当たって、対象の日本企業の各々がこの期間にファミリー企業ライフサイクル上のどのような変遷を辿ったかという点と、その企業のトップマネジメント交代がどのようなパターンで行われたかということの間には強い関係があると思われる。

ファミリー・プレゼンスそのものが経営資産の継承の強力な促進要因となる可能性がある一方で、それが維持・継続される場合には、継承型のトップ交代が現われる可能性が高くなる。一方、途中でファミリー・プレゼンスが弱まったり、途切れたりした場合や、元々ファミリー効果が全く存在しない非ファミリー企業だった場合は、トップ交代によって業績に違いが現われる変革型トップ交代が姿を表す確率を高める要因となる可能性がある。

この関係性を念頭に置きつつ、以下ではファミリー企業ライフサイクルの各要素の中でデータによる計測の比較的容易な1)オーナーシップ(株式持分)、2)経営ポジションの2項目による指標化を行って、今後の分析に使用する方法について説明していこう。

6.1.2 ファミリー企業ライフサイクルとトップ交代データ

ファミリー企業ライフサイクルの指標化 - 株式持分と経営ポジションの二軸

分析対象の日本企業 210 社について、各社のファミリー企業ライフサイクル上の進展度を表す指標として、株式持分プレゼンス、経営ポジション・プレゼンス、統合ファミリー・プレゼンスの3つを設定して今後の分析を行っていく。これら指標によって対象企業を区分した結果は表6-2に示す通りである。以下、各々について説明していこう。

表6-2ファミリー・プレゼンスによる対象企業の分布
(株式持分& 経営ポジション 2 軸)

	株式持分プレゼンス								計
	1. 33% 全期間 (SH1)	2. 33% 2/3 の期間 (SH2)	3. 10% 全期間 (SH3)	4. 10% 2/3 の期間 (SH4)	5. 10% 1/3 の期間 (SH5)	6. Top 全期間 (SH6)	7. Top 2/3 の期間 (SH7)	8. その他	
1 トップ・ポジシ 全期間 (TM1)	6	2	14	4	2	12	1	9	50
2 トップ・ポジシ 2/3 の期間 (TM2)	0	0	2	2	1	3	1	6	15
3 トップ・ポジシ 1/3 の期間 (TM3)	2	0	1	0	3	4	2	9	21
4 トップ・ポジシ 1年以上の期間 (TM4)	0	0	1	0	0	1	3	5	10
5 取締役 2/3 の期間 (TM5)	0	0	1	0	0	0	0	5	6
6 取締役 1/3 の期間 (TM6)	0	0	0	0	0	0	0	2	2
7 その他	0	0	0	1	1	5	0	99	106
計	8	2	19	7	7	25	7	135	210

FDr :Family-driven Firms Fre :Family-related Firms NF :Non-family Firms

ガッコ内は該当するカテゴリ S H株式持分 T M経営ポジション

(1) 株式持分プレゼンス

企業内の戦略等の意思決定への関与・発言権、さらにはトップマネジメントの指名権等に影響を与えるオーナーシップ（株式持分）の割合について、いくつかの境界を設定してファミリー・プレゼンスの程度の強弱を区別する。

本研究の対象企業は、全てが上場企業であり、また各業界の売上規模上位 50 社に入る大規模な企業である為、創業時の 100%ファミリー・オーナーシップの状態からは、かなり

創業家以外の者へ出資割合の移管が進んだものが大部分を占めるとされる。従って、最上位の持分境界を、議決拒否権を保持し得る出資割合である“1/3 (33.33…%)”に置き、以下“10%”、そして有価証券報告書に記載のある“上位株主 10 位以内”と、段階的に境界線を下げていくことにする^{45 46}。

さらに、この株式持分プレゼンスの強さの 20 年間という時系列を通しての推移を捉える必要があるため、時間上の境界として、“全期間 (20 年間を通して)”、“2/3 以上の期間 (14 年以上)”、“1/3 以上の期間 (7 年以上)”、“1 年以上”を設定し、上記の持分の境界と組み合わせる。

この境界区分の組み合わせによって出来上がる株式持分プレゼンスのカテゴリーを、表 6 - 2 の表頭にあるように、「強さ x 持続度」の順に SH1、SH2・・・、SH7 と表記することにしよう⁴⁷。

(2) 経営ポジション・プレゼンス

株式持分プレゼンスと同様の手順で、企業の経営ポジション (Top Management Team, TMT) への創業家のプレゼンスについても指標化を行い、カテゴリーを設定する。経営者としての地位 (ポジション) については、トップ・ポジションと取締役の 2 つを考える。

トップ・ポジションは代表取締役に創業家メンバーが在任したケース (社長もしくは会長、極めて少数だが専務も含む) を示すこととする。代表取締役相談役は除外する。

これに時間上の境界を組み合わせることで出来上がる経営ポジション・プレゼンスのカテゴリーは、表 6 - 2 の表側にあるように、「強さ x 持続度」の順に TM1、TM2・・・、TM6 と表記することにする⁴⁸。

(3) 統合ファミリー・プレゼンス

株式持分、経営ポジションの 2 つについて、上記のように段階的な細かい区分を設けた為に、表 6 - 2 の個々のグリッドに現れるファミリー・プレゼンス 2 軸による企業セグメ

⁴⁵ 株式持分に関する情報は各年度の有価証券報告書から取得した。複数の創業家メンバーによる持分やファミリー所有の団体・組織による持分は全て合計して、ファミリー全体の持分としてファミリー・プレゼンスの区分に使用した。

⁴⁶ 既存研究におけるファミリー企業と非ファミリー企業を区分する株式持分の境界線は実に様々である。(例えば、“5%”: Villalonga and Amit(2006), Miller et al.(2007), “any holding”: Anderson and Reeb(2003), “largest shareholder”: Saito(2008), “top 10 shareholder”: Asaba (2011) といった具合。)

⁴⁷ ある企業が 2 つのカテゴリーに同時に属する場合には、上位のカテゴリーに所属させるルールとする。例えば、あるファミリー企業が持分 33%超を 2/3 以上の期間続けて、且つ全期間 10%超だったとすると、この企業はより上位である SH2 (33%+ : 2/3 以上の期間) の方に分類される。

⁴⁸ 株式持分プレゼンスと同様に、ある企業が 2 つのカテゴリーに同時に属する場合には、上位のカテゴリーに所属させるルールとする。

ントは相対的に少数の企業の集まりとなった。今後の分析、特に分散分解分析ではもう少しまとまった企業数を持つファミリー・プレゼンスカテゴリーが求められる為、2つのプレゼンス指標を組み合わせてより大括りにした統合カテゴリーを設定して、全体を3グループに区分した。

最初の統合カテゴリーは、株式持分が“10%+: 全期間 (SH3)”以上、且つ経営ポジションが“トップ・ポジション: 全期間 (TM1)”の企業とした。このカテゴリーに帰属する企業は、かなり強いファミリー・プレゼンスとそれに付随したコントロール・パワーを、創業家メンバー間で“継承”して持つことが想定されるので、“ファミリー主導企業カテゴリー (Family-driven Firms, FDr)”と呼ぶことにする。

FDr 企業群および非ファミリー企業の企業群の2セグメントを除いた企業グループは、ファミリー企業ライフサイクルの上で既にファミリー・プレゼンスの最高レベルからの衰退が始まっており、様々な要素上の非ファミリー企業への転換が進行しつつある同族企業のセグメントと考えられる。このグループは“ファミリー関連企業カテゴリー (Family-related Firms, FRe)”と名付けることにしよう。

株式持分、経営ポジションが共に“その他”と最も弱いカテゴリーは“非ファミリー企業カテゴリー (Non-family Firms, NF)”と呼ぶことにする⁴⁹。

本章の分析対象の5業界210社の日本企業の上記ファミリー・プレゼンス指標による分類の結果は表6-2に示されている。

210社のうちの29社(13.8%)は“10%超のオーナーシップを20年間の全期間保持(またはそれ以上)”の株式持分プレゼンスを示している。“全期間で上位株主10位以内(またはそれ以上)”となると68社(32.4%)になる。

このサンプル企業グループは、抽出法からして、大規模且つ成熟化した企業のセグメントを選択しているはずだが、その中においても創業ファミリーは、それなりに強い株式持分プレゼンスを有していることになる。

一方で、経営ポジションの方を見ると50社(23.8%)において創業家が20年の期間中ずっとトップ・ポジションを維持している⁵⁰。創業家トップが20年の間に最低1年でも在任した企業数となると96社(45.7%)を数える。ファミリーはサンプル企業グループの経営ポジションにおいても、それなりに強いプレゼンスを示している。

統合ファミリー・プレゼンスによる区分では、FDr企業は57社、FRe企業は54社、NF企業は99社という分布になった。

⁴⁹厳密に言うと、このNF企業群の中には、20年間の期間の初期において若干の同族色を有したものが含まれている可能性もあるが、それらの影響はごくわずかだと思われるのでこの区分を適用する。

⁵⁰このTM1カテゴリーに属する50社のうちの2社は、トップ・ポジションが一旦は非ファミリー・メンバーに移ったが短期間のうちに(7年間以内)再び創業家の手に戻った企業である。トヨタ自動車のように“シンボリック”な復活ではなく、実質的に強い経営権が維持されたケースとしてこの扱いとした。念の為にこの2社を外した後段の分析も行ったが、結果はほぼ同様のものではなかった。

基本統計

統合ファミリー・プレゼンスによって3つのカテゴリーに区分したトップ交代データの基本統計サマリーは、表6-3に示す通りである。

表6-3. 統合ファミリー・プレゼンス別の基本統計サマリー

		企業年齢 (2009年度)	従業員数 (2009年度)	売上規模 (2009年度)	売上高成長率 (19年間平均)	売上高利益率 (20年間平均)
FDr企業 (57社)	- 平均	65.5	22,840	5,025	5.07	5.50
	- 標準偏差	17.3	42,026	8,171	6.77	4.22
	- 最大	103.0	249,344	50,544	33.25	28.91
	- 最小	27.0	610	662	-1.68	1.34
Fre企業 (54社)	- 平均	77.2	39,952	11,089	2.76	3.95
	- 標準偏差	25.6	79,121	28,190	2.78	3.07
	- 最大	179.0	423,045	189,510	11.40	19.55
	- 最小	41.0	807	766	-3.91	-1.70
NF企業 (99社)	- 平均	80.1	29,736	9,390	2.84	4.51
	- 標準偏差	22.0	57,177	16,447	2.92	2.56
	- 最大	134.0	399,308	89,685	13.83	15.17
	- 最小	28.0	727	785	-2.96	-0.16
Total (210社)	- 平均	75.4	30,491	8,642	3.43	4.63
	- 標準偏差	22.7	60,576	18,850	4.52	3.27
	- 最大	179.0	423,045	189,510	33.25	28.91
	- 最小	27.0	610	662	-3.91	-1.70

* 売上高成長率データからは、欠損値があった為、Fre企業1社、NF企業1社を除外

** 売上規模の単位は億円、売上高成長率と売上高利益率の単位は%

*** 売上高成長率、売上高利益率の210社ベースの統計値は通期平均を基に算出している為、平均以外は表5-1とは異なる数値となる

後段の回帰分析でコントロール変数として使われる企業年齢や、従業員数、売上規模に関する統計値と、業績指標として扱われる売上高成長率および売上高利益率の通期平均値についての統計値が算出されている。この表から指摘できる各カテゴリーの特徴について以下に述べておこう。

- まずは企業年齢についてである。2009年度末の時点で210社の平均年齢が75歳であったということは、平均的な設立が1934年前後であったということで、このサンプルの企業の多くはある程度の成熟化が進んでいる企業であることが分かる。
- その中で、ファミリー主導企業(FDr)は平均値よりも10歳程度若く、65歳超と決して産業界への新参者とは言えないが、ライフサイクルから考えて創業家の影響がより色濃く出る年代にあるように思われる。
- 規模の指標(従業員数、売上高)で見ても、他の2セグメントに比べてFDr企業は平均値が小さい。企業年齢の違いからも、未だ成長曲線の傾きが比較的大きいステージにいるのかも知れない。

- 実際、売上高成長率の通期平均では、**FDr** 企業は他の 2 セグメントと比べて圧倒的に伸び率が高い。ファミリー関連企業 (**FRe**) と非ファミリー企業 (**NF**) の間の成長率の違いは殆ど読み取れない。
- 利益率の通期平均では、やはり **FDr** 企業のパフォーマンスがずば抜けて高く、次いで **NF** 企業、**FRe** 企業の順となっている。
- これらのパフォーマンス差について、後段の回帰分析で詳しく見ていくことにしたい。

6.1.3 検証の対象と方法

検証仮説

本章でこれまで見てきた「失われた20年」における日本企業210社のファミリー・プレゼンスの状況は、これらの分析対象企業が全般的に大規模で成熟した企業群であるにも関わらず、ある程度の強さで創業ファミリーの存在感が認められるものであった。この理解の下で、今後の検討の対象とする検証仮説を以下の2つに設定することにしよう。

(検証仮説6.1)「失われた20年」の日本企業において、ファミリー・プレゼンスの継承は業績水準に対してポジティブな影響を与えている。

(検証仮説6.2)「失われた20年」の日本企業において、ファミリー・プレゼンスはトップ交代による業績の分散への説明力を小さく維持する傾向を持つ。

これらの検証仮説について少し解説しておこう。

日本企業を対象にした既存研究の中で、Saito(2008)と森川(2008)は共にファミリー企業が非ファミリー企業に収益率や時価総額伸率で優位性を持つことを実証した。両者共に上場企業についての分析を行っており、本研究の210社のサンプルと共通の属性を持った企業が含まれた対象についての結論であると思われる。

ファミリー企業ライフサイクルに基づく本研究のファミリー・プレゼンス指標群は、時系列を組み入れたことで、それらプレゼンスの継承や継続が段階的に変化する状況を表す構成になっている。

まず、仮説6.1によって、ファミリー・プレゼンスの継承が業績パフォーマンスに与える効果について検証を行う。検証に使われるファミリー・プレゼンスの指標は株式持分プレゼンス、経営ポジション・プレゼンス、統合ファミリー・プレゼンスの3種類である。

次に、仮説6.2によって、ファミリー・プレゼンスが業績変動に与える効果を検討することにより、それが“継承型トップ交代”の促進要因になるのかどうかについての示唆を求めていく。

第5章の分析において示された、日本企業に多いと思われる継承型トップ交代は、同族企業において現われる傾向がより強く出るのか、非ファミリー企業においてはどうか、といった重要な疑問に対する答えを探っていく。

検証の方法

(1) OLS 回帰分析

ファミリー・プレゼンスの継続の業績水準への影響についての仮説(6.1)の検証には、OLS 多重回帰分析を適用する。

サンプル企業 210 社の 1 社毎に、「失われた 20 年」全期間のファミリー・プレゼンスの状態を三種類の指標によって表したデータを付け加える。

説明変数には、これらファミリー・プレゼンス指標をダミー変数化したものを使用する。被説明変数としては、売上高伸び率と売上高利益率の通期平均(19年/20年)を使用する。業界ダミー、企業年齢(2009年)、企業規模(2009年度売上)の3つをコントロール変数として回帰式に加える。

これらによる多重回帰分析の結果を解釈することによって、仮説6.1の検証を行っていく。

さらに、以上のベース分析に対する追加分析として業績指標の期間を3分割した回帰分析を行う。表6-2で見たように、ファミリー・プレゼンス指標には1/3や2/3の分割された期間を反映させている。そこで、業績について20年の1/3ずつの期間の平均値を被説明変数とする回帰分析の結果も加えて検討していく(追加分析の結果とその意味については合わせて後述する)。

(2) 分散分解分析

ファミリー・プレゼンスとトップ交代による業績変動パターンとの関係についての仮説(6.2)を検討する為に、第5章でも実施した分散分解分析を本章でも適用する。

この分析には相互比較するカテゴリーにある程度の企業数の存在が必要なので、統合ファミリー・プレゼンスの FDr 企業、FRe 企業、NF 企業の3セグメントについて分析を行って検証を進めていく。

ファミリー・プレゼンスが強く継続する企業の場合に、トップ交代による業績変動が大きくなりにくい傾向を示すことを仮定するので、これを前章で行ったように分散分解のトップ要因の追加説明力の“弱さ”によって捉えようという考え方である。3セグメントの分析結果を相互比較して、仮説6.2の検証を進めていく。

6.2 分析の結果

前節において、業績水準およびトップ交代による業績変動に対するファミリープレゼンスの影響について設定した2つの検証仮説に対する分析の結果を、以下では順を追って見ていくことにしよう。

6.2.1 ファミリープレゼンス影響分析の結果

1. ファミリー・プレゼンスの継承のパフォーマンスへの影響

(1) 売上伸び率（通期）についての回帰分析の結果

次ページの表6-4には、売上伸び率を被説明変数とし、各種ファミリー・プレゼンス指標を説明変数とするOLS多重回帰分析の結果が示されている。同表の中の4つの列のうち、右側3つの列は期間を3分割した分析の結果を表しているが、それらは後段の追加分析のパートで検討することにして、まずは一番左側の列にある通期（19年）についての分析結果を以下で見よう⁵¹。

- 一番左の列には、縦に4つのモデルが並んでいる。一番下（4番目）のモデルは、コントロール変数のみを説明変数に並べたものである。その結果は、企業年齢コントロール変数と業界コントロール変数が強く有意な影響を示した。売上規模コントロール変数は非有意であった。企業年齢の係数がマイナス符合を示したのは、このサンプルでは設立後の年齢が若い企業の方がより高い売上成長率であったことを表している。
- 一番上に結果の示されたモデルは、株式持分プレゼンス（SH1、SH2、・・・）によるモデルである。唯一、SH1（全期間で持分33%超）のみが正で非常に強く有意な売上伸び率への影響を示している。つまり、議決拒否権を持つくらいに多くの株式持分を20年間に亘って継承し保有し続けたファミリー企業だけが、売上成長についての優位性を持ったということである（該当企業数は8社）。
- このモデルについてのもう一つの重要な結果は、その他の株式持分プレゼンス（SH2以下）の影響は、係数の符合こそプラスだが（除、SH7）全てが非有意であるということだ。これは、SH1所属企業以外で創業家が何らかの持分を持つ企業67社（210社 - 135社（その他） - 8社（SH1））は、その他に分類される企業135社（持分が皆無または微少）と、規模の成長に向けた取り組みやその効果において何ら差が無いことを示している。つまり、非常に強い株式持分プレゼンスの20年間を通しての継承のみが、企業の成長性に対する優位な効果を示している訳である。

⁵¹ 第5章と同様に、売上伸び率はある会社に関する20年度分の売上高データの隣り合う2つの年度間の伸び率をまず算出し、その後それらの平均値を計算する為、通期データは19年分になる。

表6-4. OLS回帰分析結果(売上伸率, 208社)

	売上伸率(19年平均)		売上伸率(91~96平均)		売上伸率(97~03平均)		売上伸率(04~09平均)	
	B	t	B	t	B	t	B	t
Intercept (株式持分)	8.605 ***	7.243	11.611 ***	8.037	9.388 ***	5.526	4.687 ***	3.220
SH1	5.619 ***	3.866	6.682 ***	3.780	6.198 ***	2.982	3.881 **	2.179
SH2	3.104	1.173	4.476	1.391	3.088	0.816	1.751	0.540
SH3	1.116	1.147	1.283	1.084	1.558	1.120	0.435	0.365
SH4	1.993	1.379	1.382	0.786	0.232	0.112	4.660 ***	2.631
SH5	1.524	1.034	2.278	1.270	2.710	1.286	-0.614	-0.340
SH6	0.062	1.076	-0.524	-0.522	-0.831	-0.705	1.691 *	1.673
SH7 (コントロール)	-1.552	-1.054	-4.220 **	-2.357	0.338	0.161	-1.090 *	-1.686
企業年齢(2009)	-0.038 ***	-3.035	-0.034 **	-2.293	-0.050 ***	-2.852	-0.026 *	-1.686
売上高(2009)	1.6E-7 *	1.146	2.9E-7 *	1.715	1.3E-7	0.643	6.6E-8	0.384
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	208		208		208		208	
Adj. R2	0.362		0.439		0.276		0.109	
Intercept (TMT在任)	10.139 ***	8.929	12.997 ***	9.223	11.147 ***	6.884	6.104 ***	4.384
TM1	1.247 *	1.750	1.529 *	1.730	1.363	1.342	0.828	0.948
TM2	-1.280	-1.214	-1.505	-1.150	-1.034	-0.688	-1.342	-1.038
TM3	-0.774	-0.826	-0.294	-0.252	-0.747	-0.558	-1.287	-1.119
TM4	0.152	0.122	-0.125	-0.081	-0.133	0.075	0.451	0.296
TM5	-3.040 *	-1.875	-3.368	-1.674	-2.831	-1.225	-2.956	-1.487
TM6 (コントロール)	-3.569	-1.339	-4.401	-1.330	-3.726	-0.980	-2.555	-0.782
企業年齢(2009)	-0.039 ***	-3.133	-0.037 **	-2.351	-0.051 ***	-2.860	-0.028 *	-1.831
売上高(2009)	1.5E-7	1.027	2.6E-7	1.494	1.4E-7	0.696	3.4E-8	0.196
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	208		208		208		208	
Adj. R2	0.345		0.400		0.260		0.083	
Intercept (FPコード)	9.788 ***	8.553	12.801 ***	9.064	11.104 ***	6.843	5.242 ***	3.729
FDr	1.374 *	1.948	1.608 *	1.847	1.183	1.182	1.364	1.574
FRe (コントロール)	-0.977	-1.439	-1.337	-1.596	-1.311	-1.362	-0.227	-0.272
企業年齢(2009)	-0.042 ***	-3.417	-0.040 ***	-2.655	-0.053 ***	-3.083	-0.030 **	-1.988
売上高(2009)	1.6E-7	1.132	3.0E-7 *	1.702	1.5E-7	0.748	3.5E-8	0.201
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	208		208		208		208	
Adj. R2	0.348		0.409		0.272		0.084	
Intercept (コントロール)	10.634 ***	10.790	13.749 ***	11.300	11.734 ***	8.494	6.235 ***	5.239
企業年齢(2009)	-0.048 ***	-3.905	-0.048 ***	-3.148	-0.060 ***	-3.469	-0.034 **	-2.323
売上高(2009)	1.1E-7	0.778	2.4E-7	1.342	1.0E-7	0.507	3.2E-8	-0.019
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	208		208		208		208	
Adj. R2	0.320		0.383		0.279		0.076	

注: *, **, *** は有意確率の各々, 10%, 5%, 1% の水準を示す。売上伸率の分析からは、欠損値があった為、2社を除外。

- 二番目のモデルは、経営ポジション・プレゼンス (TM1、TM2、・・・) によるモデルである。TM1 (全期間でトップ・ポジション) の係数が弱くだが正に有意で、TM5 (2/3 以上の期間で取締役) の係数が負に弱く有意という結果になっている。TM1 には 50 社が属しており、そのうち 6 社は上記の SH1 と重なっているため、TM1 に関する結果は SH1 企業の売上成長への影響力に引っ張られていることが考えられる。
- 上から三番目のモデルは、統合ファミリー・プレゼンスによるものである。結果を見ると、FDr (Family-driven) 企業の係数のみが正に弱く有意になった。つまり、FDr 企業が成長率で NF (Non-family) 企業を若干凌駕するが、FRc (Family-related) 企業は何ら差を見せない (符合はマイナス)、ということを表している。FDr 企業 57 社に SH1 企業 8 社は全て含まれるので、その影響が出ているものと考えられる。

これらの分析結果には、以下のことが示唆されていると思われる。

まずは、成長に対して最も影響の強いファミリー・プレゼンスの種類はオーナーシップ (株式持分) だということである。しかも、かなり大きなオーナーシップ割合 (33%超) が全期間に亘って継承された場合にのみ、この強い影響が現われている (同じく 33%超だが、20 年間の最後の 7 年間でその地位を失った SH2 は非有意)。

株式持分についてこのような条件が整った場合にのみ、成長に向けた施策 (設備投資や M&A) についての迅速な意思決定とその実行が可能になるということかも知れない⁵²。

SH1 企業 8 社のうち 6 社が、期間内に成長率の高かった小売業 (表 5 - 1) の同族企業であったことも、この文脈に符合していると言えよう。

但し、次に指摘しなくてはならないのは、ファミリー企業ライフサイクルにおいて同族企業がかなり大きな株式オーナーシップを継続して保持する時期を過ぎると (つまり、SH1 を外れると)、この強い影響力が急に弱まってしまう点である。つまり、同族企業はかなり強いファミリー・プレゼンスを継承して守り続けることでしか、成長力についてのポジティブな効果は発揮出来ないということのようである。ここでのファミリー効果実現のハードルは、かなり高いと言えよう。

SH1 の要件を満たす企業が 210 社中わずか 8 社しか見つからないのは、本研究のサンプルが大規模化且つ成熟化 (つまり高齢化) した企業に偏っていることが影響していると思われる。そのことは翻って、大企業セグメントにおけるオーナーシップによるファミリー効果 (成長施策促進) が、そのハードルの高さ故にかなり限定的であることを示しているのかも知れない。

⁵² 第 2 章の既存研究から、エージェンシー理論でのオーナー・マネジャー間コンフリクトの解消、または Asaba(2011)における創業家の設備投資への傾注傾向、によってこの結果を説明出来る可能性がある。

(2) 利益率（通期）についての回帰分析の結果

続いて、次ページの表6 - 5には、利益率を被説明変数とした各種ファミリー・プレゼンス指標によるOLS多重回帰分析の結果が、表6 - 4と同様の形式で示されている。同じく右側3つの列の期間3分割分析は追加分析パートで見るとして、一番左の列の通期（20年）の分析結果から見ていこう。

- 一番下のコントロール変数のみによるモデルの結果を見ると、売上伸び率の場合と同様に企業年齢と業界コントロール変数が強く有意な影響を示し、売上規模は非有意であった。若い企業の方がより収益性が高い傾向があることを示している。
- 一番上のモデルでは、全ての株式持分指標（SH1、SH2、・・・SH7）の係数が非有意であった。これは、売上成長に対してSH1のみとはいえオーナーシップ要因が非常に強い影響力（1%水準で有意）を示していた前段の分析とは対照的な結果になった。株式持分は、どのような形でも利益率には影響しないということである。
- 上から二番目のモデルでは、TM1（全期間でトップ・ポジション）の係数が正で非常に強く有意となったが、TM2以下の経営ポジション・プレゼンス指標は揃って非有意であった。このことは、サンプル企業の中でトップ経営者、つまり代表取締役の地位を20年の期間中にずっと継続的に維持した同族企業のみが、優れた収益性を確保するメカニズムを持ちえたことを示唆している（該当企業数は50社）。
- 三番目のモデルにおいては、FDr企業の係数が正で非常に強く有意であった。FRe企業は非有意であった。これは、FDr企業57社のうち50社がTM1企業なので、その影響を強く受けているものと推察される。

この利益率に関する多重回帰分析の結果から、以下のことが示唆されていると言えよう。

まず、収益性に対して最大の影響力を持つファミリー・プレゼンスの要素はトップマネジメントの地位の連続的な継承であるということである。創業家出身のトップによる経営が持続した場合に、差別化された利益創造へのメカニズムが企業の中に形成・維持されることを示しているのかも知れない。

但し、第二のポイントとして、売上伸び率に対するオーナーシップの関係と同様に、20年の期間内のどこかのタイミングにおいて創業家がトップマネジメントの地位から結局は外れてしまうような企業は、この期間において相対的に高い利益率を上げることが出来なかったということが指摘できる。つまり、ここでも代表取締役（殆どの場合は社長）という最高位の経営ポジションをずっと守ることでしかポジティブなファミリー効果は発揮出来ない訳で、これもかなり高いハードルであると言える。

表6-5. OLS回帰分析結果 (利益率, 210社)

	利益率(20年平均)		利益率(90~96平均)		利益率(97~03平均)		利益率(04~09平均)	
	B	t	B	t	B	t	B	t
Intercept (株式持分)	5.166 ***	5.141	5.601 ***	5.651	5.100 ***	4.394	4.737 ***	3.945
SH1	1.829	1.486	0.550	0.453	2.840 **	1.997	2.143	1.457
SH2	-0.048	-0.022	-0.459	-0.207	0.272	0.105	0.056	0.021
SH3	0.487	0.590	0.349	0.429	0.471	0.493	0.667	0.676
SH4	-1.384	-1.126	-1.267	-1.045	-1.659	-1.169	-1.201	-0.818
SH5	2.051	1.637	0.738	0.614	3.586 **	2.479	1.767	1.181
SH6	0.152	0.217	0.449	0.649	0.041	0.051	-0.065	-0.077
SH7	-0.428	-0.343	-0.196	-0.159	-0.060	-0.418	-0.497	-0.333
(コントロール)								
企業年齢(2009)	-0.030 ***	-2.908	-0.030 ***	-2.949	-0.039 ***	-3.205	-0.021 *	-1.660
売上高(2009)	-4.9E-8	-0.417	-7.0E-8	-0.596	-1.0E-8	-0.076	-7.1E-8	-0.504
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	210		210		210		210	
Adj. R2	0.116		0.067		0.136		0.090	
Intercept (TMT在任)	4.711 ***	5.028	5.010 ***	5.442	4.925 ***	4.479	4.113 ***	3.723
TM1	1.593 ***	2.704	1.004 *	1.735	1.774 **	2.565	2.071 ***	2.981
TM2	0.064	0.073	-0.155	-0.180	1.127	1.096	-0.921	-0.892
TM3	0.668	0.877	0.925	1.236	0.473	0.529	0.597	0.664
TM4	-0.052	-0.500	-1.018	-1.002	-0.398	-0.328	-0.070	-0.058
TM5	0.354	0.263	-0.152	-0.115	0.936	0.593	0.265	0.167
TM6	-0.434	-0.196	-0.438	-0.201	-0.367	-0.141	-0.051	-0.194
(コントロール)								
企業年齢(2009)	-0.028 ***	-2.693	-0.026 **	-2.512	-0.040 ***	-3.261	-0.017	-1.382
売上高(2009)	-4.3E-8	-0.359	-7.8E-8	-0.668	1.0E-8	0.072	-6.3E-8	-0.450
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	210		210		210		210	
Adj. R2	0.130		0.089		0.122		0.128	
Intercept (FPコード)	4.534 ***	4.836	4.904 ***	5.304	4.688 ***	4.255	3.924 ***	3.536
FDr	1.692 ***	2.928	1.193 **	2.093	1.863 ***	2.742	2.076 ***	3.035
FR _e	0.262	0.474	0.102	0.187	0.626	0.963	0.024	0.037
(コントロール)								
企業年齢(2009)	-0.028 ***	-2.829	-0.027 ***	-2.760	-0.039 ***	-3.310	-0.017	-1.449
売上高(2009)	-2.6E-8	-0.220	-5.1E-8	-0.446	6.7E-9	0.049	-3.3E-8	-0.244
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	210		210		210		210	
Adj. R2	0.148		0.102		0.138		0.140	
Intercept (コントロール)	5.869 ***	7.247	5.829 ***	7.377	6.222 ***	6.568	5.503 ***	5.716
企業年齢(2009)	-0.033 ***	-3.312	-0.031 ***	-3.155	-0.044 ***	-3.715	-0.024 **	-2.000
売上高(2009)	-6.4E-8	-0.549	-7.9E-8	-0.694	-3.2E-8	-0.231	-8.5E-8	-0.610
業界	yes		yes		yes		yes	
Obs.	210		210		210		210	
Adj. R2	0.117		0.088		0.114		0.100	

注: *, **, *** は有意確率の各々, 10%, 5%, 1% の水準を示す。

TM1に該当する同族企業が210社のサンプル中50社(23.8%)も現われたことは、日本企業のひとつの特徴を表しているのかも知れない。日本の大規模・成熟企業のセグメントにおいて、創業ファミリーはオーナーシップ(株式所有)を通じた影響力(成長投資等の意思決定)は社数の割合から見ると早めに失ってしまっているが、社長の地位の維持を通じた影響力(収益性向上メカニズム創出)は比較的しぶとく持ち続ける傾向がある、という傾向があるのではないだろうか。

TM1企業50社の業界別社数を示すと、化学1社(大日精化工業)、電機13社(カシオ計算機、スタンレー電気、村田製作所等)、自動車9社(エフ・シー・シー、スズキ、日本精機等)、食品12社(永谷園、日清食品、山崎製パン等)、小売15社(コメリ、平和堂、丸井グループ等)となる。同族企業自体が少数派である化学業界は当然少ないとして、他の4業界には各々それなりの数の「20年間に亘って同族が代々トップ・ポジションを継承」の企業が存在することが分かる。

この50社が、第5章の利益率上中下位3つの70社グループのどのグループに属していたのかの内訳を示すと、上位24社、中位18社、下位8社となる。やはり、利益率上位に向けての偏りがあることが分かるが、下位グループに分類される企業もある程度の数で存在することも事実である。

ここまで、ファミリー・プレゼンスの業績水準への影響についてのベースとなる分析の結果をレビューしてきた。様々なことが明らかになったが、さらに理解を進める為に、以下では期間3分割による追加的分析の結果について説明していこう。

(3) 追加的回帰分析の結果：期間3分割

ここまで見てきた回帰分析では、被説明変数に通期の業績指標を使用してきた。ところが、その結果を単純に解釈するだけでは、以下の2点でやや正確性に欠ける恐れがある。

第一に、時系列上での段階的効果を細かく把握できない点である。例えば、TM2企業(2/3以上の期間でトップ・ポジション)の利益率の推移において、期間中の当初の時期にはTM1企業(全期間でトップ・ポジション)と同様に創業家トップの貢献で高い収益性を示していたのだが、最後の1/3の期間中にファミリー以外の経営者にトップを譲るタイミングで急激に業績を落としてしまい、結果として通期平均の利益率が他のセグメントと大差無いものになってしまった、ということが起こる可能性もある。“期間の1/3”や“期間の2/3”という時間的な区切りで定義しているカテゴリーには、全てこの単純化のリスクが付いて回ると考えられる。

第二に、「因果関係の逆転」のリスクが存在する点である⁵³。これまでの結果解釈は、「ファミリー・プレゼンスが継承され持続した企業は業績が良い/悪い」というロジックで考えてきているが、その因果の方向を逆転させると、「成長性に陰りが出てきたのでファミリーの持株を手放した」とか「収益力を落としたので経営者を同族出身者から外部者に変えた」という解釈が成り立つ可能性もある。

以上2点の課題に対応した検証を行う為に、ファミリー・プレゼンスの時間的な区切りに応じて、業績指標を“期間の1/3”ずつに分割して算出し、それを対象とした回帰分析を別途実施した。以下その結果を見ていくことにしよう。

(3-1) 売上伸び率についての期間3分割分析の結果

表6-4の右側3つの列に、期間を3分割(91~96年、97~03年、04~09年)した売上伸び率を被説明変数とした回帰分析結果を示している。結果の要点は以下の通りである。

- 上から一番目のモデルを3期間分まとめて見ると、全体的に通期の結果と似通っていることが分かる。SH1(全期間で持分33%超)の係数が一貫して正で強く有意となっている(最初の2期は1%水準、最後の1期は5%水準)。SH2以下は大体において全ての期間で非有意である。SH4(2/3以上の期間で持分10%超)では係数が最後の期(04~09年)に正で強く有意となり、「オーナーシップ比率が境界値より下回った期に成長率が上がった」ことを示す結果になったが、これはもちろん検証仮説の想定とは逆の傾向である。他にもいくつか弱く有意になった株式持分プレゼンスのカテゴリーがあったが、全てが誤差の範囲と考えられる。
- 二番目と三番目のモデルでは、各々TM1(全期間でトップ・ポジション)とFD_r(ファミリー主導)のカテゴリーが1期目(91年~96年)のみ10%水準で正に有意とな

⁵³ Saito(2008)を参照。

ったが、後に続く2つの期には非有意であった。

- これについて、TM1 企業や FDr 企業に各々含まれる SH1 企業の影響であると解釈出来ることは前述の通りである。SH1 企業の t-値が3分割の3期間を通してどう変化するのも合わせて見ると、SH1 企業自体の影響力も期を追うごとに弱まっていく傾向にあるように見える。

以上の結果から、追加的な検討課題の2つについてはどう考えられるだろうか。

まず、第一の課題について注目すべきなのは、SH2 企業に関する結果である。SH2 は、“2/3 以上の期間”において株式を“33%超”保有している企業であり、即ちその期間の限りでは、SH1 企業と同等の株式持分プレゼンスを有していたことになる。これは、SH1 企業の多くが殆ど全ての期間で“ぎりぎり 1/3 超”の持分であったことからそう言える。

ところが、追加的回帰分析の結果を見ると、SH2 企業は“33%超”を保有していた1期目(91年~96年)および2期目(97年~03年)においても、より高い成長率は示していないことが分かる。つまり、この20年間の期間を通して株式の33%超保有を継続して維持できなかったようなファミリー企業においては、それが可能だったSH1企業に見られた成長への強い影響力が“当初から無かった”ということになる。

このことは、時系列の中での段階的な影響力の減少が、成長力については当てはまらないことを意味している。

やや不思議に思われるのは、時計の針を7年逆行させればSH2企業は当時のSH1企業であったということである。つまり、株式オーナーシップそれ自体の効果だけではない影響メカニズムが存在するということが示唆されるのである。

おそらく、「失われた20年」の経済変動の特性と、その中で強いファミリー・プレゼンスを“継続的”に継承出来ることの持つ意味の解釈がカギなのではないだろうか。

前述のように、SH1 企業8社のうち6社が小売業に所属することから、この業界におけるM&A等の成長投資機会と、議決権の多数を継続して保持するファミリーのみが持ち得た拡大意欲と迅速な意思決定力が相まって、この結果に繋がったと言えるのではないだろうか。

第二の課題であるが、これもSH1とSH2の各企業群についての回帰分析の結果を比較すると、「因果関係の逆転」には該当しないことが分かる。SH2企業は、成長率が落ちてきたからファミリーがオーナーシップを手放して、“3期目”に株式持分を33%以下に落としたのではなく、“持分を全期間に亘って連続的に継承出来る体質”ではなかった為に、最初から成長率が高くなかったということが考えられよう。

(3-2) 利益率についての期間3分割分析の結果

前段と同様の形で、表6-5の右側3つの列で、期間3分割(90~96年、97~03年、04~09年)の利益率を非説明変数とした回帰分析結果を見ていくことにしよう。結果の要点は以下の通りである。

- 一番目のモデルでは、株式持分プレゼンスは2期目にのみSH1とSH5で5%水準で正に有意という結果となった。SH1についてはTM1との関連で考えられるし、SH5についてはこれまでの文脈の中で誤差の範囲と考えて良いだろう。
- 二番目のモデルでは、やはりTM1(全期間でトップ・ポジション)のみが有意な経営ポジション・プレゼンスのカテゴリーとなった。三番目のモデルで、FDrのみが有意となったのも、ベース分析同様にTM1の影響と考えられる。
- TM1企業のt値が3期間を通じてどう変化するかを見ると、売上伸び率の期間3分割分析の時のSH1企業のそれとは違って、TM1指標の影響力は期を追うごとに強まっていく。

ここでも、2つの検討課題について考えてみよう。

第一の課題は、TM2企業(2/3以上の期間でトップ・ポジション)とTM3企業(1/3以上の期間でトップ・ポジション)について見てみれば分かる。各々、トップ経営者の地位を保持していた“1期目と2期目”、“1期目”においても、利益率についての優位性は全く示していない。時系列の中での“段階的な”影響力の減少は、収益性についても全く該当しないようである。

ここでも、トップマネジメント・ポジションの継承効果というだけではなくて、強いファミリー・プレゼンスの継続性と経済環境とのマッチングという条件が、TM1企業を高収益性に導いている可能性のあることが考えられる。

前述のように、TM1企業がSH1企業に比べてより企業数が多く(各50社と8社)、また化学以外の4つの業界に満遍なく分布していることを考えると、この収益性に関するメカニズムの方がより一般的だと言えるかも知れない。

さらに、その傾向が、20年間の連続的なトップ・ポジション継承の期間のむしろ後半期に強まってくることも特徴であると言えるだろう。

第二の課題の「因果関係の逆転」は、前段と同様のロジックによって、成立しないと言えるようだ。利益が落ちたから同族トップが辞任するのではなくて、この期間において“トップの地位をずっと連続的に継承出来る体質”を持った企業のみが優れた収益性を保持出来たと考えられる。同族メンバー間の途切れない“継承型トップ交代”のみが、高い収益性を導き出すということのようだ。

2. ファミリー・プレゼンスのトップ交代パターンへの影響

ここまでに、OLS 回帰分析を通じて、ファミリー・プレゼンスの連続的な継承が業績の水準に与える効果についての検討を行ってきた。ここからは、統合ファミリー・プレゼンスのカテゴリー毎に業績指標の分散分解分析を実施して、ファミリー・プレゼンスとトップ交代パターンとの関係について考えていくことにしよう。

分散分解分析の手法については、第5章の第1節2項で説明した方法を本章においても適用する。

表6-6. ファミリー・プレゼンス別の分散分解分析結果

要因	売上伸率分散への要因別追加説明力 (208社、%)			利益率分散への要因別追加説明力 (210社、%)		
	FDr企業 (57社)	FRe企業 (53社)	NF企業 (98社)	FDr企業 (57社)	FRe企業 (54社)	NF企業 (99社)
年度	6.0	7.3	17.0	1.8	3.1	8.1
業界	16.7	2.7	2.0	13.2	11.6	11.8
企業	22.3	5.1	5.8	60.4	50.1	39.7
トップ	8.1	16.4	17.8	5.9	10.1	18.2
残差	46.9	68.5	57.4	18.7	25.1	22.2

* 売上伸率の分析からは、欠損値があった為に2社を除外。

表6-6は、本研究の分析対象の全社（210社）をFDr企業、FRe企業、NF企業の3グループに分割した上で、年度、業界、企業、トップ経営者の4つのカテゴリーをダミー変数として段階的回帰分析を実行し、要因別の追加説明力を算出した結果を示している。

第5章で見たように、企業要因の追加説明力が大きい場合には企業間の業績差が大きいことを示し、トップ要因の追加説明力が大きい場合にはトップ間のそれが大きいことを示す。つまり、あるセグメントについてトップ要因が大きい値を示す時は、トップ交代による業績変動が大きいことを表し、“違い”を生み出す新トップが登場するような“変革型トップ交代”の傾向が強いことを示唆する。また、トップ要因の説明力が小さい値の時は、トップ交代による業績変動が小さいことを表し、トップ交代前後の業績が安定的である“継承型トップ交代”の傾向が強いことを示唆している。

表6 - 6の分析結果から読み取れる点は以下の通りである。

- 売上高伸び率についての結果を見ると、全体的に残差が大きく出ており、段階的回帰分析の全カテゴリーでの説明力が弱いことが分かる。利益率についての結果は、全体的に残差が小さく、モデル自体の説明力がどれも比較的高いことが見て取れる。
- トップ要因の業績変数の分散に対する説明力を見ると、売上伸び率と利益率の双方で **FDr** 企業、**FRe** 企業、**NF** 企業の順番で値が小さいことが分かる。つまり、ファミリー・プレゼンスの強い順に、段階的にトップ交代時の業績の変動の程度が小さい傾向が示されているのである。
- **FDr** 企業は、その定義から 20 年間を通して強いファミリー・プレゼンス（株式持分、トップ・ポジション）を継承し続けた企業群である。そのグループにおいて、分散分析の結果として業績変動が 3 グループ内の最小値となり（成長性、収益性共）、“継承型トップ交代”の傾向が最も強いことを示唆している。
- **FRe** 企業は **FDr** 企業に次ぐ値となり、**NF** 企業との比較ではより強く“継承型トップ交代”の傾向を示唆する結果となったのである。

つまり、上記の結果からは、成長性、収益性の両面において、ファミリー・プレゼンスによる“継承型トップ交代”の促進効果が、プレゼンスの強さの程度によって段階的に存在する傾向があることが示唆されていると言えそうである。

6.2.2 第6章の結果まとめ

本章では、第5章の5業界210社のトップ交代データにファミリー・プレゼンスの情報を付加したデータセットを対象に定量分析を行ってきた。以下では、分析結果を集約しながら、トップ交代におけるファミリー・プレゼンスの影響についてまとめてみよう。

仮説検証の結果

まずは、6.1.3で設定した検証仮説の検証結果をまとめてみよう。

(検証仮説6.1)「失われた20年」の日本企業において、ファミリー・プレゼンスの継承は業績水準に対してポジティブな影響を与えている。

- ・ 成長性、収益性の両面で検証仮説6.1は支持された。
- ・ 但し、この仮説が支持されるファミリー・プレゼンスの範囲は、成長率の場合はかなり大きな株式持分プレゼンス（33%超）が全期間に亘って創業家メンバーによって継承され続けた場合のみ、利益率の場合はトップ・ポジションが創業家メンバーによって全期間継承され続けた場合のみ、という相当に限られたものとなった。

(検証仮説6.2)「失われた20年」の日本企業において、ファミリー・プレゼンスはトップ交代による業績の分散への説明力を小さくする傾向を持つ。

- ・ 成長性、収益性の両面で検証仮説6.2は支持された。
- ・ ファミリー・プレゼンスが、トップ交代における業績の変動を小さく抑える要因であることが示された。
- ・ この傾向は、ファミリー・プレゼンスの強さによって段階的に変化する傾向があることも分かった。非常に強いファミリー・プレゼンスの継承の場合に（FDr企業）、それよりもプレゼンスの後退した同族企業の場合（FRe企業）よりも、業績の変動が小さい傾向が明確に現れた。

結果からの示唆

検証仮説では、「失われた 20 年」の日本企業におけるファミリー・プレゼンスが、トップ交代時の業績水準や業績変動の安定性に対してポジティブな影響を与えることを想定した。検証の結果として、これらのポジティブな影響が存在することが確認された。つまり、日本経済を代表する業界の大規模・成熟企業のセグメントにおいて、創業ファミリーの継続的な存在が、業績パフォーマンスの水準や“継承型トップ交代”の傾向を強く引っ張るものであることが示唆されたことになる。

そこでは、ファミリー企業ライフサイクルを通じて検討したスチュワードシップ効果としての、創業ファミリーによる組織能力育成や企業業績に対する貢献の存在が考えられる。

しかし、検証の仮定で細かく見てきたように、実際にパフォーマンスに影響力を発揮するファミリー・プレゼンスの内容は、かなり高いレベルでのプレゼンスの途切れない継承という相当に限定されたものであった。中でも、経営トップのポジションのファミリーによる期間内の独占的な保持がより高い収益性に結びつく傾向が検証されたことは、同じ創業家の出身者同士のトップ交代において優良な経営資産がより有効に継承されることによって、高収益を生むメカニズムが継続することを示唆するものと考えられる。

そして、この継承によるスチュワードシップ効果は、その条件としてのファミリー・プレゼンスの強さから見ても、価値観やシンボルといった間接的なものというよりも、経営力やリーダーシップ等のより具体的なものを介して発揮されるように思われる。

分散分解の分析結果も合わせて見ると、トップ間の業績変動を小さく抑える継承型のトップ交代を行いそれにより高い業績を生み出すという、第5章において示唆された日本型のトップ交代の成功イメージは、大規模・成熟企業の間にも根強く存在するファミリー企業の存在によって強力に支えられていることが示されている訳である。

つまり、日本企業における経営の継承や“継承型トップ交代”にとって、創業ファミリーのプレゼンスによる促進効果がかなり重要なものであることが示唆されているのである。

以上、第5章、第6章の2つの章では、主に分散分解分析を活用しながら、日本企業のトップ交代パターンやファミリー・プレゼンスの効果についての検証を進めてきた。

この検証には、さらに別の角度からもアプローチすることが望ましいと思われる。次章では、別系統の分析、即ち質問票調査からの「失われた 20 年」の日本企業に関するデータに基いて、“継承型”および“変革型”のトップ交代に関連した検証を継続していくことにしよう。

(第6章補論 20年間単一トップの企業の影響について)

第5章の補論で検討した、対象期間の20年の間ずっと一人のトップが在任し続けた企業18社のデータは、本章においてもここまで、210社のデータに含まれたまま分析されてきた。前述したように、これらは究極の“継承型トップ交代”と位置付ける見方もあるのだが、本章でも念の為に、分散分解分析においてそれらをデータから除外した分析結果を示しておこう。

表6-7は、分析対象企業全社から20年間単一トップ企業の18社を除外した売上伸び率についての190社、利益率についての192社に対して、FDr企業/FRe企業/NF企業の3グループ別に分散分解分析を行った結果を示している。表6-6との対比で見ると、若干の数値の変化はあるが、トップ要因の業績変数の分散への説明力が、FDr企業、FRe企業、NF企業の順番で小さいという同様の結果となっている。ファミリー・プレゼンスによる“継承型トップ交代”への促進効果が段階的に存在することを、同様に示唆しているようだ。

表6-7. ファミリー・プレゼンス別の分散分解分析結果
(除く、20年間単一トップの18社)

要因	売上伸び率分散への要因別追加説明力 (190社、%)			利益率分散への要因別追加説明力 (192社、%)		
	FDr企業 (41社)	FRe企業 (51社)	NF企業 (98社)	FDr企業 (41社)	FRe企業 (52社)	NF企業 (99社)
年度	5.7	7.7	17.0	1.4	4.1	8.1
業界	13.4	2.7	2.0	15.8	10.6	11.8
企業	24.4	3.8	5.8	61.3	42.8	39.7
トップ	10.3	16.8	17.8	7.0	16.3	18.2
残差	46.2	69.0	57.4	14.5	26.2	22.2

* 売上伸び率の分析からは、欠損値があった為に2社を除外。

第7章 日本企業の経営の継承と変革－質問票調査より

第5章と第6章においては、「失われた20年」の期間の日本の代表的5業界210社のデータを対象に、日本企業のトップマネジメント交代の実態とそれに対するファミリー・プレゼンスの影響についての実証的な検討を行った。

「失われた20年」の日本企業についての分析結果からの示唆としては、トップ交代にあたっての業績変動が期間中に若干上昇して“変革型トップ交代”が増加した兆候があること、しかし業界別に見るとその増加は一般的な動きとは判断できないこと、一方で安定的な業績変動（成長性、収益性）をもたらす“継承型トップ交代”が相対的に高い業績に結びついたこと、対象サンプルである大規模・成熟化企業セグメントにおいて同族企業における強いファミリー・プレゼンスの継続の下で“継承型トップ交代”が促進され、高業績に導かれること、等の傾向を確認した。そして、この結果から、日本企業における“継承型トップ交代”の優位性（頻度およびパフォーマンス水準）や、それに対するファミリー・プレゼンスのポジティブな影響が示唆される可能性に言及した。

本章では、実証分析の角度を変えて、上記のトップマネジメント交代における経営の“継承”やその対極の“変革”について、日本企業自体はどのように自覚しているのかについて検討を進めていきたい。

具体的には、「失われた20年」の期間において日本企業の中で経営や事業に携わってきた人々が、自らの会社の経営の実態を伝統的な日本的経営を継続的に維持しているものと捉えているのか、またはこの期間中にその必要性を説く声が高まってきた米国型（アングロサクソン式）の変革や内部規律にウェイトを置く経営に転換してきたと認識しているのか、そして、その中でトップマネジメント交代はどのような役割を果たしていると考えているのか、という問いに対する答えを探していきたい⁵⁴。また、その分析の中では、トップ交代がどういう経路を辿って業績パフォーマンスに影響しているのかも探っていこう。

そして、その分析結果を前章までの実証分析の結果と照らし合わせながら、本研究の結論へと結びつけていくことを目指すことにしようと思う。

この方向性の下で、以下では「経営力アンケート調査」からのデータを活用した分析の内容とその結果を見ていくことにしよう。

⁵⁴ 第2章の2.2参照。

7.1 分析の内容

7.1.1 経営力アンケート調査データについて

アンケート調査の実施内容

「経営力の安定と革新についてのアンケート調査」は、公共財団法人日本生産性本部経営アカデミーの調査活動の一環として行われた⁵⁵。2012年10月から12月にかけて526社に宛てて回答依頼書と質問票が発送され、同本部の会員企業を含む108社の日本企業から回答済みのアンケート用紙が回収された（回答率20.5%）。分析・整理の後に、2013年5月に調査レポートが発行された。

後段で質問項目の詳細については説明するが、当調査は近年の日本企業の経営力の現状や推移について、トップマネジメント、組織、事業、制度等の分野に分けて質問を行ったものである。第5章、第6章で使用されたような外部に公表されている企業属性データや財務データとは違って、日本企業が自らの経営の状況についてどのように自己評価を下しているのかに関する回答の大数データが収集されている。本研究の研究課題である「トップ交代における継承と変革」についても訊ねている部分があり、対象時期も同じ「失われた20年」に設定されていることから、これらの回答データは本研究に対して十分な貢献が期待出来る内容を持っている。

調査回答企業の属性

質問票への回答にあたっては、回答企業の記名による管理表と回答表が合わせて回収されたが、回答データについての分析結果の記述・公表にあたっては、当調査への参加の事実も含めて個社の名称等に関する「守秘義務」が約束されている。当研究においても当然そのガイドラインの下でのデータの慎重な取り扱いが求められる。その制限の下で、回答企業108社について取り纏めた属性の分布は次ページの表7-1の通りである。

以下、主要なポイントについて説明していこう。

- アンケート調査への回答依頼にあたっては、「日本企業である」という以外の条件は特に設けずに広範な参加を募ったが、結果として2012年末時点の日経中分類の36業種中の24業種という広い範囲の企業からのデータが集まった。
- 前章までの定量分析の対象であった5業界210社の企業との重複を見ると、化学でアンケート回答企業12社中の5社、電機で13社中6社、自動車で5社中5社、食品で3社中2社、小売で8社中3社が同一の企業であった。これら5業界では、合計して

⁵⁵ 当調査は、学習院大学内野崇教授指導の下で組織マネジメントコースの追加調査として行われ、筆者も調査・分析に参加させて頂いた。お許しを頂いて、調査データの一部を本研究に使用させて頂いている。

半数以上の 21 社がこれまでの章における分析と同様の業界 50 位以内の規模の企業（2009 年度末時点）ということである。

- 他の業界を見ても、銀行、保険、情報・通信、鉄道・バス等の業界では、業界内で最上位の大規模企業からの回答が含まれており、108 社全体でも大企業サイド寄りのサンプルであることが見て取れる。
- 全体の約 4 割が非上場企業であるが、そのうち約半数は大規模な同族企業であるか、企業グループに含まれる比較的大きな非上場子会社である。
- 製造業・非製造業はほぼ半々の比率となっている。設問との関連で業界毎に海外志向・国内中心という事業上の区分を設けたが、かなりの部分で「製造業の企業は海外志向、非製造業の企業は国内志向」となった。
- ファミリー企業については、2009 年度末時点でトップ・ポジション（代表取締役）に同族メンバーが在任しているか、株式持分がファミリー合計で 1/3 超あるか、の基準で区分した。その結果、35 社がファミリー企業に分類された。但し、この中の約半数が非上場で且つ“中堅以下中小企業セグメント”の企業が占め、この部分は第 6 章で対象とした“大規模かつ成熟化した同族企業”とは異なる企業像となっている。

表7-1. 調査回答企業の属性分布(社数)

上場	66	製造	53	ファミリー	35
非上場	42	非製造	55	非ファミリー	73
業界別				海外志向	52
医薬品	3	銀行	5	国内中心	56
化学	12	他金融	3		
ゴム製品	1	保険	2		
窯業	2	情報・通信	7		
鉄鋼	1	サービス	8		
非鉄・金属	3	電力・ガス	1		
機械	8	石油・石炭	2		
電機	13	鉄道・バス	2		
精密	1	陸運	1		
自動車	5	建設	10		
水産	1	小売	8		
食品	3	商社	6		

サンプル企業の属性について纏めると、多くの業種に亘って分布し非製造業も半数含まれ、非ファミリーの中小規模企業も少数存在するが、概ね前章までの分析対象企業と同様の“大企業寄りの日本企業のグループ”であると言えそうである。

回答データの内容

当アンケート調査では、前章までの分析データと同じく「失われた20年」(1990 - 2009年度)を設問の対象期間とし、日本に本社を置く企業に限定して回答を収集している。

使用された質問票は巻末の付録1に、5スケールの評定尺度設問に対する回答の単純集計表は付録2に記載されている。

本研究の分析では、調査収集データに含まれる評定尺度設問への回答のうち、経営力の支援要因候補である組織属性やプロセスに関する項目(全19項目)と、経営力による成果に関する項目(中間成果項目7項目、最終成果項目6項目)を使用する。

表7-2. 経営力要因・調査項目

組織属性・プロセス項目			
A 経営 ト ッ プ 関 連	3.社長交替・経営トップ体制の変更にあって、経営理念及び経営戦略の基本は整合性を持って継承されていた	C 事 業 運 営	25.この20年の間に貴社の事業戦略は大きく姿を変えてきた
	4.社長交替・経営トップ体制の変更にあって、経営理念及び経営戦略の一部には革新が見られた		26.この20年の間に貴社の事業戦略においてM&Aの占める役割は大きくなってきた
	7.貴社のこの20年の歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承しようと努める人が多かった		27.この20年の間に貴社の事業戦略において技術戦略の占める役割は大きくなってきた
	8.貴社のこの20年の経営レベルでの意思決定は、トップダウンで決められる傾向が強かった		28.この20年の間に貴社の事業戦略において海外市場の占める役割は大きくなってきた
	9.貴社のこの20年の歴代トップマネジメントチーム(TMT、即ち役員陣)は明確な役割分担の下で行動していた	D 制 度 管 理	30.この20年の間(1990-2009)に貴社のコーポレートガバナンス制度は強化されてきた
10.貴社のこの20年の歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす度合いが強かった	32.この20年の間に貴社の人事制度は実力主義の側面が強くなってきた		
B 組 織 運 営 ・ 本 社 機 能	14.この20年の間に貴社の組織レイヤー(トップから現場への組織階層の数)は簡略化されてきた	E 活 力 組 織 の	36.この20年の間(1990-2009)、貴社の社内は風通しが良く情報・意見が自由に行きかう風土が保持されていた
	15.この20年の間に貴社のミドル(中間管理職)は経営に積極的に参画してきた		37.この20年の間、貴社の社内では伝統的な社風・文化を大切に守り継承する意識が保たれてきた
	16.貴社のこの20年の組織運営において、トップ・本社の指導力よりも権限移譲に基づく「現場力」が業績に貢献してきた		
	17.貴社のこの20年の組織運営において、短期的・迅速に成果を求めるより、長期的・着実に組織能力を育成する方針が取られてきた		
	18.この20年の間に貴社の本社組織のスリム化が進んだ		

* 番号は質問票の質問番号

表7-2は、「失われた20年」の期間における企業の経営力(経営に関連した組織や成員の能力)について、それを支援している可能性のある組織の属性や組織内部のプロセスにおける現状や推移を5つの分野に亘って質問した19項目を示している。

個々の分野の質問は下記のような内容を含んでいる。

A. 経営トップの体制

- 質問3および質問4は、トップマネジメントの交代にあたっての経営理念や経営戦略の「基本の継承」と「一部の革新」の程度について訊ねており、各々“継承型トップ交代”と“変革型トップ交代”に該当するものと言える。“継承型”に内容が近い項目として、質問7では「社長によるヴィジョンや文化の継承の努力」の程度について訊いている。
- 経営トップに関連したその他の質問項目では、「トップダウンによる意思決定」（質問8）、「トップマネジメントチーム内の明確な役割分担」（質問9）、および「社長による社員とのコミュニケーション」（質問10）の程度についての回答を求めている。「トップダウンによる意思決定」は、先行研究の中で米国型トップマネジメント・モデルの特徴のひとつと位置付けられたものであり、“変革型トップ交代”との親和性が高いものと想定される。

B. 組織運営・本社機能

- この分野では、「失われた20年」の期間に進展した可能性のある“変革的”な経営の要因として、「組織階層の簡略化」（質問14）と「本社組織のスリム化」（質問18）の程度をまず訊ねている。
- 一方で、従来から日本的な経営の特徴とされてきた「ミドルの経営参加」（質問15）、「権限委譲に基づく現場力の貢献」（質問16）、「短期的成果より長期的組織能力育成の重視」（質問17）についても質問している。

C. 事業運営

- 「事業戦略の変更」（質問25）の程度を質問した上で、個別戦略分野である「M&A戦略」（質問26）、「技術戦略」（質問27）、「海外戦略」（質問28）のこの期間におけるウェイトの高まりの程度について訊いている。

D. 経営管理制度

- 制度面でこの時期に変化が大きかった可能性のある「コーポレートガバナンス制度」（質問30）と「実力主義人事制度」（質問32）についての回答を求めている。

E. 組織の活力

- 組織に活力を生む可能性のある要因として、「風通しの良い風土」（質問36）と「伝統的社風・文化を継承する意識」（質問37）の強さについて訊ねている。質問37の逆転指標で「社風・文化を刷新する意識」についても調査していることになる。

表7-3には、経営力の効果として生み出され得る経営成果について質問した13項目を示している。

表7-3. 経営力成果・調査項目

中間成果項目	最終成果項目
13.貴社のこの20年(1990-2009)の組織体制は情報伝達もスムーズに行われて効率的に運営されてきた	質的 成 果
19.この20年の間に貴社の本社組織はあるべき機能を貴社の経営において果たしてきた	
23.貴社のこの20年(1990-2009)の事業運営上の体制(含む、事業部制)は有効に機能してきた	
34.この20年の間に貴社の予算制度等の事業計画プロセスは充分効果的に機能してきた	
38.この20年の間に貴社の組織活力はより高まってきた	財 務 成 果
40.この20年の間(1990-2009)に貴社は環境変化や世間の動きにうまく対応して会社を運営してきた	
43.2010年度以降2020年度くらいまでは、貴社は現行の体制ややり方を踏襲していけば日本や世界の経済の中で生き残っていける	
	48.貴社の業界内(自らが属していると定義する企業群で結構です)における競争力は2009年度末において強固なものであった
	49.貴社の業界内における競争力はこの20年の間(1990-2009)に優位性を増してきた
	52.この20年の間(1990-2009)、貴社は競合各社から強い競争相手としてマークされてきた
	53.この20年の間、貴社は市場や投資家から有望な投資対象として評価されてきた
	50.貴社の業界内における売上高規模の順位は、1990年度から2009年度にかけてどのように変化しましたか(UpStayDown)
	51.貴社の業界内における利益規模の順位は、1990年度から2009年度にかけてどのように変化しましたか(UpStayDown)

* 番号は質問票の質問番号

- 表7-2で説明した組織属性やプロセスの影響により成果として生み出される可能性のあるものを、最終成果とそれに至る過程に位置する中間成果に区分している。
- 中間成果項目は、「情報伝達のスムーズな効率的組織運営」(質問13)、「本社組織のあるべき機能の発揮」(質問19)、「事業運営体制の有効な機能」(質問23)、「予算制度の有効な機能」(質問34)、「組織活力の高まり」(質問38)、「環境変化への上手い対応」(質問40)、「現行のやり方の踏襲で将来の10年の生き残りが可能」(質問43)の7問で、その程度についての回答を求めている。
- 最終成果項目は、「競争力の水準や向上」(質問48、49)、「競合各社からの評価」(質問52)、および「市場・投資家からの評価」(質問53)の“質的成果”と、「業界内の売上規模順位の変化」(質問50)および「同じく利益規模順位の変化」(質問51)の“財務成果”の合計6問で、その程度について訊ねている。

本章の分析では、表7-2の5分野のうちの一つである経営トップに関する評定尺度項目が、その他の組織属性・プロセス項目および中間成果・最終成果項目に対して示す相互関係を、様々な角度から検討していくことになる。

7.1.2 検証の対象と方法

検証仮説

経営力アンケート調査データを使った検証作業では、第2章において設定した研究課題の3項目、即ち、「日本企業のトップ交代パターンの変化」、「トップ交代パターンとパフォーマンスの関係」および「ファミリー・プレゼンスのトップ交代への影響」について、日本企業自らの自己認識によるアンケート回答結果に基づいて検討していく。具体的には、本章の分析は以下の3つの検証仮説を対象とする。

(検証仮説7.1) 「失われた20年」の日本企業は、“継承型トップ交代”を基本パターンとして変わらず維持して経営を行っている。

(検証仮説7.2) 「失われた20年」の日本企業は、“継承型トップ交代”によってより良いパフォーマンスを上げている。

(検証仮説7.3) 「失われた20年」の日本企業におけるファミリー・プレゼンスは、“継承型トップ交代”を促進する傾向を持っている。

これらの検証仮説について少し解説しておこう。

検証仮説7.1は、「日本企業の伝統的な継承型トップ交代」がこの期間において変化せず継続したことを前提に、それを基本パターンとした経営による実態を想定している。但し、前述のように、この期間には日本企業において“変革型トップ交代”の採用が大きく進んだ可能性もある。この仮説検証によって、日本企業によって自らのトップ交代の実態や基本パターンがどのように認識されているのかを探っていく。

検証仮説7.2は、第5章の分析で示唆が得られた、“継承型トップ交代”による相対的に高いパフォーマンスの実現を仮定している。質問票の設問には経営成果についての項目が複数存在するので、それらをトップ関連の評価項目と対応させて検証結果を確認することになる。アンケート回答による自己評価という限定付きではあるが、トップ交代のパターンと質的成果や財務業績との関係を検討する。

検証仮説7.3は、第6章の分析で示唆を得たファミリー企業における“継承型トップ交代”の促進効果を仮定している。アンケート回答企業108社に35社含まれた“同族企業”がトップ交代パターンや経営成果との関係でどのような特徴を持つのかを調べることによって検証を行っていく。

検証の方法

質問票の組織属性・プロセス項目の中には、“継承型”と“変革型”のトップ交代自体について直接に訊ねた項目も含まれる（質問3と4）。

付録2の単純集計にあるように、質問項目3「社長交代にあたって理念・戦略の基本を継承」の評定尺度による回答の平均値は4.01（5点スケール）であり、対象企業の一般的な認識では“継承型トップ交代”の傾向はかなり高いように見える。但し、質問項目4「社長交代にあたって理念・戦略の一部を変革」の平均値も3.98と同様に高い数値であり、“変革型トップ交代”が一部浸透したと考える企業の割合も十分に大きいと思われる。

つまり、検証仮説7.1の「トップ交代の基本パターンの変化」の判定は、これら回答から単純に下せるものではなく、検証仮説7.2や7.3と共に、他の組織属性・プロセス項目や経営成果項目との相関分析、因子分析および回帰分析を通じて、回答傾向の全体観の中で判断されるべきものと考えられる⁵⁶。

そこで、以下では3つの検証仮説を様々な分析を通じて検討していく方法を採用する。

(1) トップ関連項目の相関分析

組織属性・プロセス項目の中には、経営トップ関連の項目が6項目ある。これら6項目内部の相関について示したのが表7-4である。この相関表の内容の要点を示すと、以下の通りである。

表7-4. トップ関連項目間の相関

		A経営トップ関連					
		質問項目3.	質問項目4.	質問項目7.	質問項目8.	質問項目9.	質問項目10.
A 経 営 ト ッ プ 関 連	3. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の基本を継承	1.000	-	-	-	-	-
	4. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の一部に革新	0.072 (0.459)	1.000	-	-	-	-
	7. 歴代社長は、企業ヴィジョンや社内文化・伝統を重んじて継承	0.502*** (0.000)	0.206** (0.033)	1.000	-	-	-
	8. 経営レベルでの意思決定は、トップダウン	-0.041 (0.674)	0.031 (0.746)	0.067 (0.488)	1.000	-	-
	9. 歴代TMTは明確な役割分担の下で行動	0.317*** (0.001)	0.093 (0.340)	0.191** (0.048)	0.000 (1.000)	1.000	-
	10. 歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす	0.200** (0.038)	0.164 (0.089)	0.188 (0.051)	0.132 (0.174)	0.210** (0.030)	1.000

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。N数は108社。

⁵⁶ 質問項目4.2「貴社の経営は“継続の経営”よりも“変革の経営”が当てはまる」についての回答平均値も3.43と肯定寄りになっている。これも、全体的な解釈は多面的な分析の結果に拠るべきであろう。

- 質問項目3と4は、訊ね方の内容を反映して（「基本を継承」と「一部に革新」）、完全に逆相関という訳ではないが、当然ながら相関関係は殆ど無い。
- 質問項目3は、質問7の「社長がビジョンや文化の継承に努力」および質問9「トップマネジメントチーム内で明確な役割分担」と強い相関、質問10「社長は社員とのコミュニケーションに注力」とある程度の相関を示している。
- 質問項目4は、質問7「社長がビジョンや文化の継承に努力」とある程度の相関を示した以外は相関関係は殆ど無い。
- 質問項目8の「トップダウンによる意思決定」は他のトップ関連項目とは相関が無い。

この相関表に示された項目相互の関係も勘案して、相関分析にあたってはこれら6つのトップ関連項目を、“継承型トップ項目”（質問項目3、7、9、10）と“変革型トップ項目”（質問項目4、8）に分けて見て、それらと他の組織属性・プロセス項目および成果項目との相関係数を評価・検討する際に対比することにしよう⁵⁷。

(2) 組織属性・プロセス項目の因子分析

質問票の組織属性・プロセス項目の評定尺度の得点で因子分析を行うことにより、回答全体から浮かび上がる潜在因子を抽出して、それが本研究のテーマである「トップマネジメント交代による経営の継承と変革」に与え得る示唆について検討してみる。因子の尺度得点によるOLS回帰分析で成果項目との関係を検討することも視野に入れておきたい。

(3) ファミリー企業の分析

本章の分析対象企業の中の35社の“同族企業”がトップ交代パターンや経営成果においてどのような特性を持つのかを、OLS回帰分析を適用しつつ検討していく。分析結果を見るにあたっては、本章の同族企業の持つ特性（半数は中堅以下の中小企業）が持ち得る影響も想定しつつ、慎重に解釈を行っていく。

⁵⁷ 質問項目4は定義的に、質問項目8は前述の米国型モデルの定義からの類推で、“変革型項目”とする。

7.2 分析の結果

前節で設定した3つの検証仮説に対して、以下では経営力アンケート調査データを活用した分析による検証結果を見ていこう。

7.2.1 経営力アンケート調査データの分析結果

1. トップ関連項目の相関分析

(1) 対 組織運営項目

表7-5は、6つのトップ関連項目と5つの組織運営・本社機能関連項目の間の相関係数を示している。前述のように、トップ関連項目は継承型項目（4つ）と変革型項目（2つ）に区分されている。この表から読み取れるポイントは下記の通り。

表7-5. トップ関連項目と組織運営項目の相関

		B 組織運営・本社機能					
		14. 組織レイヤーは簡略化	15. ミドルは経営に積極的に参画	16. トップ・本社よりも「現場力」が業績貢献	17. 短期的成果より、長期的能力育成	18. 本社組織のスリム化が進行	
A 経営 トップ 関連	継承型 項目	3. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の基本を継承	-0.027 (0.784)	0.181 (0.061)	0.095 (0.328)	0.074 (0.448)	-0.083 (0.391)
		7. 歴代社長は、企業ヴィジョンや社内文化・伝統を重んじて継承	-0.131 (0.176)	0.192** (0.047)	0.015 (0.878)	0.184 (0.057)	-0.057 (0.559)
		9. 歴代TMTは明確な役割分担の下で行動	0.161 (0.096)	0.326*** (0.001)	0.077 (0.425)	0.149 (0.124)	0.045 (0.644)
		10. 歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす	-0.025 (0.801)	0.267*** (0.005)	0.134 (0.168)	0.327*** (0.001)	-0.002 (0.987)
	変革型 項目	4. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の一部に革新	0.129 (0.184)	0.111 (0.252)	0.041 (0.672)	0.044 (0.651)	0.100 (0.304)
		8. 経営レベルでの意思決定は、トップダウン	-0.127 (0.190)	-0.200** (0.038)	-0.172 (0.076)	-0.096 (0.324)	-0.089 (0.357)

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。N数は108社。

- 継承型トップ要因の各項目と「ミドルが経営参画」(質問15)が有意な正の相関を示している。具体的には、「ミドルが経営参画」に対して、「TMTは明確な役割分担」(質問9)および「社長が対社員コミュニケーションに努力」(質問10)が非常に強く有意な順相関を、「社長がヴィジョン・伝統を尊重し継承」(質問7)がある程度強い順相関を、そして「トップ交代で理念・戦略の基本を継承」(質問3)が弱いながらも有意な正の相関(10%水準)を示している。一方で、変革型項目の「トップダウンの意思決定」(質問8)は、「ミドルが経営参画」(質問15)とネガティブに有意な相関関係である。

- 「社長が対社員コミュニケーションに努力」（質問10）と「短期的成果より長期的組織能力育成」（質問17）が非常に強く有意な順相関を示している。
- 経営トップ関連項目の中で、「現場力による業績貢献」（質問16）や、変革的要因と見做した「組織階層の簡略化」（質問14）や「本社組織のスリム化」（質問18）との間に有意な相関を示すものは無い。

つまり、継承型トップ項目が、「ミドルの経営参画」や「長期的育成志向」といった日本の経営モデルの特性との正の相関関係を保持する傾向が明らかになった。

(2) 対 事業運営項目

表7-6は、6つのトップ関連項目と4つの事業運営関連項目の間の相関係数を示している。この表から読み取れるポイントは下記の通り。

表7-6. トップ関連項目と事業運営項目の相関

		C 事業運営				
		25. 事業戦略は大きく変化	26. M&Aの占める役割が拡大	27. 技術戦略の占める役割が拡大	28. 海外市場の占める役割が拡大	
A 経営 トップ 関連	継承型 項目	3. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の基本を継承	-0.100 (0.303)	0.129 (0.185)	-0.087 (0.371)	0.062 (0.525)
		7. 歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承	0.187 (0.052)	0.172 (0.075)	-0.063 (0.514)	0.102 (0.292)
		9. 歴代TMTは明確な役割分担の下で行動	0.076 (0.436)	-0.040 (0.681)	0.154 (0.111)	0.147 (0.128)
		10. 歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす	0.174 (0.072)	0.228** (0.018)	0.299*** (0.002)	0.151 (0.119)
	変革型 項目	4. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の一部に革新	0.222** (0.021)	0.118 (0.223)	-0.041 (0.675)	0.015 (0.878)
		8. 経営レベルでの意思決定は、トップダウン	0.010 (0.914)	-0.116 (0.232)	-0.170 (0.079)	-0.207** (0.032)

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。N数は108社。

- 「社長交代にあたって理念・戦略の一部に革新」（質問4）は「事業戦略は大きく変化」（質問25）とある程度強く有意な順相関を示し、変革型のトップ交代で戦略が大きく変わることを示唆している。
- 但し、戦略の各論ということになると、継承型トップ項目に区分された「社長が対社員コミュニケーションに努力」（質問10）が、「M&A 戦略の拡大」（質問26）や「技術戦略の拡大」（質問27）と強く有意な順相関関係にあることが分かった。
- 「トップダウンの意思決定」（質問8）と「海外市場の役割拡大」（質問28）のネガティブな相関関係は、海外志向の対極として国内志向の企業と分類されたグループに、おそらくはトップダウン傾向が強いと予想される同族企業の一部が分布していること

に影響されている可能性がある。

纏めると、トップ交代時の変革を自覚している企業は戦略変更のイメージを強く持っているが、一方で3つの戦略の各論分野での具体的イメージは希薄なことが示唆されているようだ。逆に、社長 - 社員間の情報交換が盛んな企業では、M&A や技術といった分野で戦略が強化されているようだ。

(3) 対 経営管理制度項目

表7 - 7は、6つのトップ関連項目と2つの経営管理制度関連項目の間の相関係数を示している。この表からのポイントは下記の通り。

表7-7. トップ関連項目と経営管理制度項目の相関

		D 経営管理制度		
		30. コーポレートガバナンス制度強化	32. 実力主義人事制度が拡大	
A 経営 トップ 関連	継承型 項目	3. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の基本を継承	0.071 (0.466)	0.123 (0.206)
		7. 歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承	0.096 (0.324)	0.165 (0.087)
		9. 歴代TMTは明確な役割分担の下で行動	0.242** (0.012)	0.183 (0.058)
		10. 歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす	0.268*** (0.005)	0.199** (0.039)
	変革型 項目	4. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の一部に革新	0.138 (0.154)	0.279*** (0.003)
		8. 経営レベルでの意思決定は、トップダウン	-0.157 (0.104)	-0.052 (0.590)

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。N数は108社。

- 継承型トップ項目のうち、「TMT は明確な役割分担」(質問9)と「社長が対社員コミュニケーションに努力」(質問10)が、「失われた20年」の期間の日本企業の間で胎動が見られたと言われる「コーポレートガバナンス制度の強化」(質問30)と強く有意な順相関関係を持っている。
- 一方で、「社長交代にあたっての理念・戦略の一部革新」(質問4)は、「実力主義人事制度の拡大」(質問32)との間で非常に強く有意な正の相関を示している。
- この質問項目32に関しては、「社長が対社員コミュニケーションに努力」(質問10)もある程度強く有意な順相関関係を持つ。

つまり、「変革型トップ交代」は「失われた 20 年」の時代に変化を遂げたと思われる 2つの経営管理制度のうち、実力主義人事制度の強化とのみ強い連動性を持つこと、及び、社長による社内コミュニケーション努力は両方の制度の拡充と強くポジティブに関係することが示されている。これらの制度変革において、トップダウンというよりも組織内のコミュニケーションを重視して、納得性に基く「継続的改革」や「漸進的変化」が志向されていることを示しているのかも知れない。

(4) 対 組織活力項目

表7-8は、6つのトップ関連項目と2つの組織活力関連項目の間の相関係数を示している。この表から読み取れるポイントは下記の通り。

表7-8. トップ関連項目と組織活力項目の相関

			E 組織活力	
			36. 風通し良い風土を保持	37. 伝統的な社風・文化を守る意識を保持
A 経営 トップ 関連	継 承 型 項 目	3. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の基本を継承	0.186 (0.053)	0.325*** (0.001)
		7. 歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承	0.347*** (0.000)	0.441*** (0.000)
		9. 歴代TMTは明確な役割分担の下で行動	0.193** (0.045)	0.185 (0.055)
		10. 歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす	0.347*** (0.000)	0.299*** (0.002)
	変 革 型 項 目	4. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の一部に革新	0.239** (0.013)	0.139 (0.152)
		8. 経営レベルでの意思決定は、トップダウン	-0.157 (0.106)	-0.048 (0.624)

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。N数は108社。

- 継承型トップ関連項目の4つは、10%水準まで含めれば全ての項目で、「風通しの良い風土」(質問36)と「伝統的な社風・文化を継承する意識」(質問37)の両方と有意な順相関関係を示している。
- 一方で、変革型トップ関連項目の中では、「社長交代にあたっての理念・戦略の一部革新」(質問4)のみが「風通しの良い風土」(質問36)と5%水準で有意な順相関関係を保持している。情報は、継承・変革両サイドで重視されている。

纏めれば、継承型トップ関連項目の方が全般的に組織活力に繋がるような要素との連動性をより広く持っていると言えそうだ。

(5) 対 中間成果項目

表7-9および表7-10は、6つのトップ関連項目と7つの中間成果項目の間の相関係数を示している。個々の表の下に、各々から見て取れるポイントを列挙している。

表7-9. トップ関連項目と中間成果項目の相関(その1)

		中間成果項目(その1)				
		13. 情報伝達がスムーズで効率的運営	19. 本社はあるべき機能を果たす	23. 事業運営体制(含、事業部制)が有効	34. 予算制度・事業計画プロセスが有効	
A 経営 トップ 関連	継承型 項目	3. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の基本を継承	0.315*** (0.001)	0.057 (0.558)	0.226** (0.021)	0.151 (0.124)
		7. 歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承	0.362*** (0.000)	0.204** (0.035)	0.193** (0.048)	0.247** (0.011)
		9. 歴代TMTは明確な役割分担の下で行動	0.290*** (0.002)	0.127 (0.191)	0.237** (0.015)	0.097 (0.327)
		10. 歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす	0.311*** (0.001)	0.153 (0.116)	0.341*** (0.000)	0.311*** (0.001)
	変革型 項目	4. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の一部に革新	0.199** (0.021)	0.182 (0.060)	0.105 (0.288)	0.319*** (0.001)
		8. 経営レベルでの意思決定は、トップダウン	-0.053 (0.590)	-0.183 (0.059)	-0.005 (0.957)	-0.239** (0.014)

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。
N数は105社~107社。

- 「情報伝達のスムーズな効率的組織運営」(質問13)は、継承型トップ項目4項目全て、および「社長交代にあたっての理念・戦略の一部革新」(質問4)との間で強く有意な順相関関係を保持している。
- 「本社組織のあるべき機能の発揮」(質問19)は、唯一「社長がビジョン・伝統を尊重し継承」(質問7)とのみある程度強く有意な順相関関係を示している。
- 「事業運営体制(含、事業部制)の有効な機能」(質問23)は、継承型トップ項目の全4項目とのみ強く有意な順相関関係を示している。
- 「予算制度の有効な機能」(質問34)は、「社長がビジョン・伝統を尊重し継承」(質問7)、「社長が対社員コミュニケーションに努力」(質問10)、および「社長交代にあたっての理念・戦略の一部革新」(質問4)の3項目との間で、強く有意な順相関を示している。一方で、「トップダウンの意思決定」(質問8)との間では、ある程度強く有意な逆相関関係となっている。

つまり、「組織体制や制度がスムーズに上手く動いている」という中間成果に対しては、継承型のトップ項目は大部分が連動性を示していると言えよう。一方、情報伝達や予算制度といった項目に限っては、「トップ交代時の理念・戦略の一部変革」が強い連動性を示している。全体的には、継承型トップ項目の方が存在感が強いように見える。

表7-10. トップ関連項目と中間成果項目の相関(その2)

		中間成果項目(その2)			
		38. 組織活力が より高まってきた	40. 環境変化や世間の動きに うまく対応	43. 現行のやり方・体制で 2020年度くらいまで生き残れる	
A 経営 トップ 関連	継 承 型 項 目	3. 社長交替にあたって、経営理念・ 経営戦略の基本を継承	0.204** (0.037)	0.194** (0.045)	0.135 (0.166)
		7. 歴代社長は、企業ビジョン や社内文化・伝統を重んじて継承	0.269*** (0.005)	0.371*** (0.000)	0.303*** (0.002)
		9. 歴代TMTは明確な役割分担 の下で行動	0.244** (0.012)	0.148 (0.127)	0.066 (0.503)
		10. 歴代社長は、社員とのコミュ ニケーションに意を尽くす	0.319*** (0.001)	0.433*** (0.000)	0.221** (0.022)
	変 革 型 項 目	4. 社長交替にあたって、経営理念 ・経営戦略の一部に革新	0.309*** (0.001)	0.200** (0.039)	0.101 (0.299)
		8. 経営レベルでの意思決定は、 トップダウン	-0.138 (0.161)	0.182 (0.061)	-0.172 (0.076)

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。
N数は105社~107社。

- 「組織活力の高まり」(質問38)や「環境変化への上手い対応」(質問40)に対しては、継承型トップ項目4項目全て(質問40については3項目)、および「社長交代にあたっての理念・戦略の一部革新」(質問4)が、強く有意な順相関関係を示している。
- 「現行のやり方の踏襲で将来の10年の生き残りが可能」(質問43)については、意味的に継承型トップ項目との連動性が高いことが想定されるが、実際に「社長がビジョン・伝統を尊重し継承」(質問7)、「社長が対社員コミュニケーションに努力」(質問10)との間で強く有意な順相関関係を保持している。
- 「トップダウンの意思決定」(質問8)は、表7-9と合わせた中間成果項目7項目に対して、正の相関関係を一切持っていない。

纏めると、組織活力や環境変化への対応に関しては、継承型トップ項目と並んで「トップ交代時の理念・戦略の一部変革」も強い連動性を示しているようである。

(6) 対 最終成果項目

最後に、表7-11は、6つのトップ関連項目と6つの最終成果項目の間の相関係数を示している。この表から読み取れるポイントは下記の通り。

表7-11. トップ関連項目と最終成果項目の相関

			最終成果項目					
			質的成果				財務成果	
			48. 2009年度末の競争力強い	49. 20年間で競争優位性UP	52. 競合各社からマークされる	53. 市場・投資家から評価される	50. 売上額の業界順位Up	51. 利益額の業界順位Up
A 経営 トップ 関連	継 承 型 項 目	3. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の基本を継承	0.295*** (0.002)	0.334*** (0.000)	0.160 (0.100)	0.155 (0.117)	0.255*** (0.009)	0.273*** (0.005)
		7. 歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承	0.280*** (0.003)	0.419*** (0.000)	0.211** (0.029)	0.144 (0.146)	0.318*** (0.001)	0.348*** (0.000)
		9. 歴代TMTは明確な役割分担の下で行動	0.290*** (0.002)	0.158 (0.104)	0.316*** (0.001)	0.148 (0.133)	-0.036 (0.716)	0.043 (0.669)
		10. 歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす	0.374*** (0.000)	0.289*** (0.116)	0.197** (0.042)	0.237** (0.015)	0.240** (0.014)	0.208** (0.035)
	変 革 型 項 目	4. 社長交替にあたって、経営理念・経営戦略の一部に革新	0.132 (0.174)	0.150 (0.124)	0.184 (0.058)	0.137 (0.167)	0.108 (0.274)	0.107 (0.281)
		8. 経営レベルでの意思決定は、トップダウン	0.064 (0.512)	0.133 (0.172)	-0.082 (0.402)	-0.144 (0.144)	0.067 (0.499)	-0.015 (0.878)

* 番号は質問票の質問番号。各欄の上段はピアソンの相関係数、下段(カッコ内)は有意確率(両側)。***は1%水準、**は5%水準で有意。N数は103社~107社。

- 質的成果のうち、「競争力の水準や向上」(質問48、49)に関しては、継承型トップ項目4項目全て(質問49については3項目)が強く有意な順相関関係を示している。変革型項目は、全てに有意な相関関係は見られない。
- 「競合各社からの評価」(質問52)においては、継承型トップ項目のうち、「社長交代にあたっての理念・戦略の基本の継承」(質問3)のみはギリギリで非有意となったが、残り3項目は強く有意な順相関関係を示している。また、変革型トップ項目の「社長交代にあたっての理念・戦略の一部革新」(質問4)は、10%水準で有意な順相関となっている。
- 「市場・投資家からの評価」(質問53)に関しては、唯一「社長が対社員コミュニケーションに努力」(質問10)のみがある程度強く有意な正の相関を示している。
- 財務成果の、「業界内の売上規模順位の変化」(質問50)および「同じく利益規模順位の変化」(質問51)の2つに関しては、継承型トップ項目のうちの「トップマネジメントチーム内の明確な役割分担」(質問9)を除いた3項目が強く有意な正の相関を示している。変革型項目は、全てに有意な相関関係は見られない。

つまり、最終成果項目については、質的成果と財務成果の両面で継承型トップ要因がほぼ“独り勝ち”状態でポジティブな影響力を発揮していることになる。

そして、継承型トップ項目の優位の下ではあるが、中間成果項目においてある程度のポジティブな影響を示していた「社長交代にあたっての一部革新」が、最終成果項目になると殆どその影響が現われなくなっている。

特に、質的成果の「20年間の競争優位向上」と「期間末の強い競争力」、および財務成果の「売上順位向上」と「利益順位向上」の全てにおいて、「継承型のトップ交代」に該当する項目（質問3）が非常に強く有意な相関関係を示しているのに対して、「変革型のトップ交代」に該当する項目（質問4）が全く相関を示さない結果は、「失われた20年」の期間における「継承型トップ交代のパフォーマンス優位」を示唆するものと考えられる。

本研究ではパス解析による詳細な各項目間の因果関係の推定は行わないが、以上の相関分析の結果からは、トップ交代パターンから組織属性やプロセスを経由して、競争優位および財務成果に繋がる影響経路の内容を類推することが出来そうだ。

このアンケート結果の全体的な関係性を纏めて把握する為に、次ステップでは因子分析の結果を見ていくことにしたい。

2. 組織属性・プロセス項目の因子分析

(1) 因子分析

アンケート回答データの中の、経営力の支援要因候補である組織属性・プロセス要因（全19項目、含むトップ関連6項目）に関する探索的因子分析の結果を見ていこう。

まず、全項目の平均値・標準偏差を見て、得点分布を確認した⁵⁸。いくつかの項目で評定尺度の得点に偏りが見られたが、いずれの項目も本章の検討課題のトップ交代の影響・効果を見ていく上で重要な内容が含まれていると判断し、全ての項目を以降の分析の対象とした。

次に、主因子法による因子分析を上記19項目に対して実施した。固有値の変化（18.10, 10.14, 8.32, 7.83・・・）と因子の解釈可能性を勘案して、2因子構造が妥当と判断した。

2因子を仮定して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い、単純構造を求めた結果、表7-12に示す因子パターンを持つ10因子によるモデルが抽出された。

表7-12. 因子パターン行列

質問番号	因子	
	1	2
30	.734	-.032
28	.657	-.074
32	.584	.025
26	.403	.089
27	.388	-.034
7	-.006	.712
37	-.007	.674
3	-.020	.517
36	.190	.467
17	-.112	.428

* 番号は質問票の質問番号

** 主因子法・プロマックス回転3回で収束

*** 因子間相関:0.275

**** クロンバックの α 因子1:0.657, 因子2:0.692

2因子間の相関は0.275とまずまず低く、回転前の累積負荷量平方和(全分散の説明割合)は33.15%と比較的低めであった。

⁵⁸ 付録2参照。

抽出された各因子を構成する設問項目は表7-13に記載されている。

因子1の5項目は、組織属性・プロセス要因のカテゴリーのうち、経営管理制度項目（質問30と32）および事業運営項目中の各論戦略項目（質問28、26および27）で構成されており、「戦略・規律」因子と命名された。また、因子2の5項目は、トップ関連項目の中で継承型項目に分類された2項目（質問7と3）、組織活力項目の2項目（質問37と36）、および組織運営項目の1項目（質問17）で構成され、「継承・調和」因子と名付けられた。

表7-13. 抽出された因子の構成

因子 (呼称)	構成設問グループ
因子1 (戦略・規律)	30. この20年の間(1990-2009)に貴社のコーポレートガバナンス制度は強化されてきた。
	28. この20年の間に貴社の事業戦略において海外市場の占める役割は大きくなってきた。
	32. この20年の間に貴社の人事制度は実力主義の側面が強くなってきた。
	26. この20年の間に貴社の事業戦略においてM&Aの占める役割は大きくなってきた。
	27. この20年の間に貴社の事業戦略において技術戦略の占める役割は大きくなってきた。
因子 (呼称)	構成設問グループ
因子2 (継承・調和)	7. 貴社のこの20年の歴代社長は、企業ヴィジョンや社内文化・伝統を重んじて継承しようと努める方が多かった。
	37. この20年の間、貴社の社内では伝統的な社風・文化を大切に守り継承する意識が保たれてきた。
	3. 社長交替・経営トップ体制の変更にあって、経営理念及び経営戦略の基本は整合性を持って継承されていた。
	36. この20年の間(1990-2009)、貴社の社内は風通しが良く情報・意見が自由に行きかう風土が保持されていた。
	17. 貴社のこの20年の組織運営において、短期的・迅速に成果を求めるより、長期的・着実に組織能力を育成する方針が取られてきた。

* 番号は質問票の質問番号

** 設問コラムの色の濃さは各設問と因子との相関の強さの程度(因子負荷量)を表す。

因子2には、前段の相関分析で継承型トップ関連項目と連動性が大きかった項目が集まったが、もうひとつの因子に変革型が集約された訳ではない。「実力主義人事制度の拡大」（質問32）は「社長交代にあたっての理念・戦略の一部革新」（質問4）と非常に強い連動性を示したが、一方でこの項目は継承型トップ関連項目のいくつかとも正の相関を示していた。また、「戦略各論項目」はむしろ継承型トップ関連項目との連動性が強い項目で

あった。

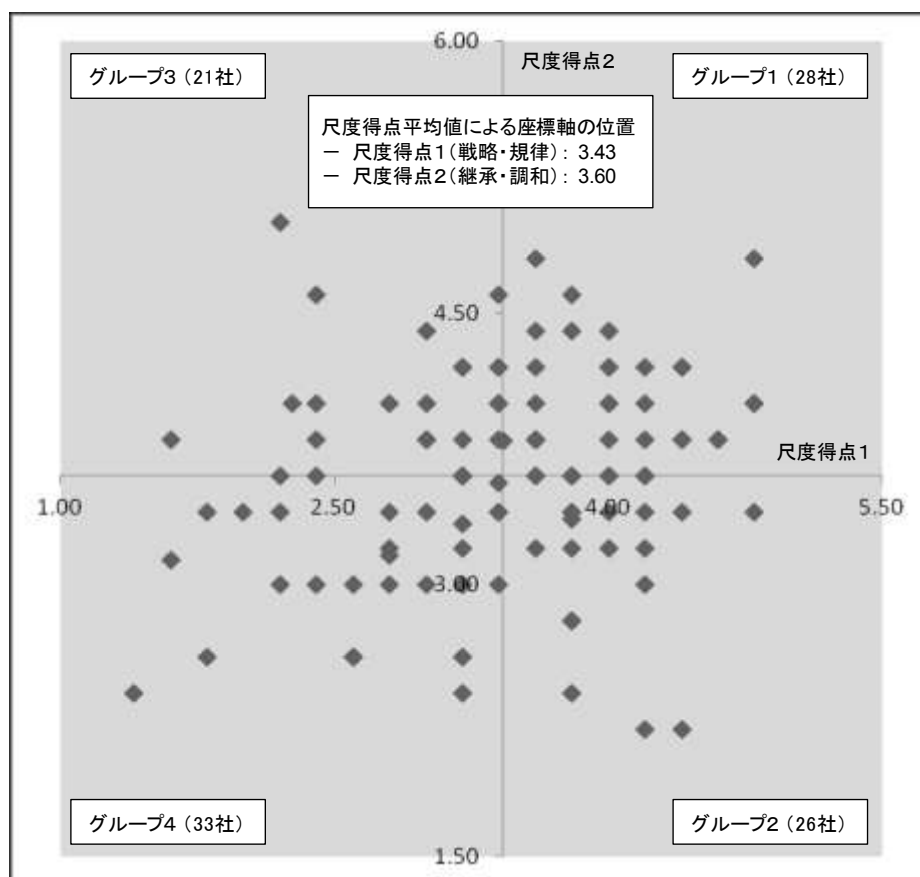
因子1については、因子2の「継承に基く組織内の長期的調和メカニズム」に対置されるものとしての「戦略各論および規律の為の制度の変更・強化」として、その示唆を解釈するのが正しいと思われる。

内的整合性を検討する為に α 係数を算出したところ、戦略・規律因子で0.657、継承・調和因子で0.692と、やや低めだが許容範囲の数値であった。

(2) 抽出因子の尺度得点によるプロット図

図7-1は、2因子の下位尺度得点で2軸を定め、各々の平均値を原点においた108社の分布を示している。

図7-1. 各因子の下位尺度得点によるプロット図(108社)



4つの象限の各々に、ある程度の数の企業が満遍なく分布しており、特に特定の軸に沿っての企業の偏りは見て取ることは出来ない。

4象限の各企業グループ毎の所属企業の属性の割合を示したのが、下記の表7-14である。

表7-14. 因子尺度得点分布の4グループ別の企業属性割合

	グループ1 (28社) [戦略・規律+継承・調和]	グループ2 (26社) [戦略・規律のみ]	グループ3 (21社) [継承・調和のみ]	グループ4 (33社) [共に平均以下]	回答企業全社 (108社)
上場企業	22社(78.6%)	20社(76.9%)	9社(42.9%)	15社(45.5%)	66社(61.1%)
製造企業	13社(46.4%)	18社(69.2%)	10社(47.6%)	12社(36.4%)	53社(49.1%)
海外志向企業	14社(50.0%)	20社(76.9%)	9社(42.9%)	9社(27.3%)	52社(48.1%)
同族企業	7社(25.0%)	4社(15.4%)	14社(66.7%)	10社(30.3%)	35社(32.4%)

* []の中は尺度得点が平均超の項目

** ()の中の%は各グループ内の内訳

- グループ1は、「戦略・規律」因子と「継承・調和」因子の尺度得点が共に各々の平均値を上回る企業グループである。属性からの特徴としては、上場企業の割合が全社平均（61.1%）よりもかなり高いことがあげられよう。
- グループ2は、「戦略・規律」の得点が平均超のグループである。こちらも、上場企業比率が高く、製造企業や海外志向企業比率も高い。また、同族比率が低いのも特徴である。
- グループ3は、逆に「継承・調和」のみの得点が平均超のグループで、特徴は同族企業比率が際立って高く、上場企業の比率が低いことである。
- グループ4は、両因子の尺度得点が平均以下のグループで、上場企業比率が低く、製造企業や海外志向企業比率も低い。

全体的な傾向としては、同族企業が継承・調和因子のみが突出したグループで相対的に多いことが、ファミリー・プレゼンスと継承要因や調和要因との連動性を示唆しているように思われる。

また、上場企業は市場や投資家の期待に応えるべく、戦略要因や規律要因への注力を強めるということかも知れない⁵⁹。

これらは、後段の回帰分析の中で、より厳密に関係性を検討していくことにしたい。

⁵⁹ 宮島（2011）のハイブリッドのタイプ1企業に近いイメージだと思われる。

(3) 因子尺度得点による回帰分析

表7-15は、これまでの因子分析によって求められた2つの因子の下位尺度得点が、アンケート回答の中の最終成果項目の6項目に対して、どのように影響しているかを検討する為に行ったOLS多重回帰分析の結果を示したものである。使用可能な変数のうち、上場企業ダミーを企業規模のコントロール変数として、製造業ダミーを業種別特性のコントロール変数として、各々投入している。

表7-15. 最終成果項目に対する重回帰分析結果(2因子を含むモデル)

	質的成果								財務成果			
	48.2009年度末の競争力強い		49.20年間で競争優位性Up		52.競合各社からマークされる		53.市場・投資家から評価される		50.売上の業界順位Up		51.利益の業界順位Up	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
(定数)		-0.061		-0.134		0.551		-0.383		1.838		0.671
因子尺度1(戦略・規律)	0.274***	2.889	0.197**	2.035	0.234**	2.341	0.237**	2.452	-0.017	-0.152	0.190*	1.793
因子尺度2(継承・調和)	0.427***	4.958	0.443***	5.034	0.342***	3.728	0.222**	2.497	0.252**	2.493	0.269***	2.785
上場企業ダミー	-0.164*	-1.751	-0.099	-1.028	-0.022	-0.225	0.289***	3.013	0.000	1.393	-0.220**	-2.077
製造業ダミー	0.054	0.613	-0.004	-0.049	0.050	0.531	0.063	0.699	0.041	0.041	0.045	0.449
調整済R2乗	0.271		0.238		0.169		0.246		0.023		0.106	
F値(有意確率)	10.859 (0.000)		9.297 (0.000)		6.407 (0.000)		9.423 (0.000)		1.616 (0.176)		4.024 (0.005)	

・番号は質問票の質問番号。N数は103社~107社

・コントロール変数として上場ダミー(主に企業規模をコントロール)と製造業ダミー(業種別特性をコントロール)を回帰モデルに組入

・因子尺度得点1・2間の相関係数は各モデルについて20%前後の水準で、回帰モデルにおいて深刻な多重共線性の問題は生じず

・標準化係数(β)の表記で、***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準(両側)で回帰係数が有意であることを示す

結果から読み取れるポイントは以下の通りである。

- ・ 上場企業ダミーの係数は、「2009年度末の競争力の水準」(質問48)および「業界内の利益規模順位のUp」(質問51)に対してマイナス方向に有意となった。上場や大規模という属性が、一部の業績評価項目に対してネガティブな影響を与えているということだろう。また、同ダミーは「市場・投資家からの評価」(質問53)に対しては、正に非常に強く有意であり、上場企業の市場・投資家に対する対応姿勢が反映されたものと思われる。
- ・ 製造業ダミーは、全ての最終成果項目に対して非有意であり、製造・非製造の業種別では業績上の特段の差別性は無いことを示している。
- ・ 質的成果の4項目全てに対して、因子尺度1(戦略・規律)と因子尺度2(継承・調和)は共に5%水準以上の強い正の有意な影響を示している。「競争力の水準や向上」

(質問48、49)と「競合各社からの評価」(質問52)の3項目に関しては、標準回帰係数(β)の大きさや有意水準の比較から、因子尺度2(継承・調和)の影響の方がより強いと言えそうだが、2因子の間の差はそれ程大きくは無い。

- それに対して、財務成果の2項目については、因子尺度2(継承・調和)の方が因子尺度1(戦略・規律)よりもより強い正の影響を持つと言えそうである。「業界内の売上規模順位の変化」(質問50)については、因子尺度2(継承・調和)の係数が5%水準で正に有意であるのに対して、因子尺度1(戦略・規律)のそれは非有意である。また、「業界内の利益規模順位の変化」(質問51)について、因子尺度2(継承・調和)の係数が1%水準で正に有意であるのに対して、因子尺度1(戦略・規律)のそれは10%水準である。標準回帰係数(β)の大きさも、因子尺度2(継承・調和)の方がかなり大きい。
- 2つの因子の交互作用を、上記6つの最終成果変数に対して回帰式に含めてみたが、結果はいずれも非有意であった。両因子の相互作用は存在しないようである⁶⁰。

つまり、2つの因子の最終成果に対する影響を纏めてみると、質的成果へのポジティブな影響ということでは両者はほぼ互角だが、財務成果の2項目まで影響が強く及ぶのは「継承・調和」因子のみということになる。

この「継承・調和」因子は、上記の通り“継承型トップ交代”に関連した項目が下位尺度として構成している。従って、この回帰分析の結果は、前段の相関分析での結果に続いて、“継承型トップ交代”のパフォーマンス優位性を示唆するものと言えるだろう。

⁶⁰ 交互作用効果の回帰式への反映については、竹内(2009)の手法を参考にした。

3. ファミリー企業の分析

アンケート回答企業の中に 35 社（全体の 32.4%）の同族企業が含まれることは前述の通りであるが、それら同族企業の属性の内訳を示すと以下の通りである。

- ・ 上場企業：15 社、製造業：20 社、海外志向企業：18 社
- ・ 特に、全サンプル中でも企業規模の小さい非上場企業が同族企業に集中している。第 6 章で検討した“ファミリー企業ライフサイクル”も考慮して、“大規模・成熟”ファミリー企業とその他を区別する為、同族企業中の上場企業 15 社と業界トップランクの規模の非上場 2 社を合わせた 17 社を“大規模同族企業”、その他 18 社を“小規模同族企業”とした。

(1) トップ交代パターンへの影響の検討

表 7 - 16 は、社長交代に関連した質問項目 3 と 4 の得点を被説明変数に、同族企業関連のダミー変数を説明変数とした OLS 重回帰分析の結果を示したものである。これまでの重回帰モデルと同様に、上場企業ダミーと製造業ダミーをコントロール変数としてモデルに含めている⁶¹。

表7-16. トップ交代パターンに対する重回帰分析結果(同族ダミーを含むモデル)

	3. 社長交代にあたって、 理念・戦略の基本を継承				4. 社長交代にあたって、 理念・戦略の一部を革新			
	β	t	β	t	β	t	β	t
(定数)		23.335		21.566		29.010		26.003
同族ダミー	0.282***	2.831	-	-	-0.136	-1.329	-	-
大規模同族ダミー	-	-	0.280***	2.852	-	-	-0.131	-1.290
小規模同族ダミー	-	-	0.140	1.209	-	-	-0.073	-0.617
上場企業ダミー	0.180*	1.746	0.117	0.971	-0.004	-0.041	0.022	0.173
製造業ダミー	-0.116	-1.152	-0.112	-1.117	-0.083	-0.807	-0.085	-0.817
調整済R2乗	0.053		0.053		0.000		-0.008	
F値(有意確率)	2.993 (0.034)		2.499(0.047)		0.993 (0.399)		0.779 (0.542)	

・番号は質問票の質問番号、N数は108社。

・コントロール変数として上場ダミー(主に企業規模をコントロール)と製造業ダミー(業種別特性をコントロール)を回帰モデルに組入

・標準化係数(β)の表記で、***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準(両側)で回帰係数が有意であることを示す

⁶¹ 全ての回帰モデルの説明変数の VIF は 2 未満であり、重大な多重共線性は生じていないと考えられる。

表7-16の結果を要約すると以下の通り。

- 「社長交代にあたって理念・戦略の基本を継承」(質問3)についての一番目のモデルでは、同族ダミーの係数が正に非常に強く有意となった。また、上場企業ダミーが弱くだが正に有意となった。
- 質問3に関する二番目のモデルでは、大規模同族ダミーの係数が正に非常に強く有意となった。小規模同族ダミーのそれは、非有意であった。
- 「社長交代にあたって理念・戦略の一部を変革」(質問3)についての2つのモデルでは、いずれの説明変数も非有意であった。

つまり、ファミリー企業であること、それも上場企業を含む“大規模同族企業”であることが、“継承型トップ交代”の促進要因であることが、第6章に続いて示されたということになる。本章の分析の“大規模同族企業”は、35社のファミリー企業の中でも、第6章で分析した“大規模・成熟”ファミリー企業群に、より近い属性を持つものと考えられる。

(2) 最終成果への影響の検討

次に、ファミリー企業の最終成果項目に対する影響を見ていくことにしよう。表7-17は、6つの最終成果項目を被説明変数に、同族企業関連のダミー変数を説明変数としたOLS重回帰分析の結果を示したものである。

表7-17. 最終成果項目に対する重回帰分析結果(同族ダミーを含むモデル)

	質的成果								財務成果			
	48.2009年度末の競争力強い		49.20年間で競争優位性Up		52.競合各社からマークされる		53.市場・投資家から評価される		50.売上の業界順位Up		51.利益の業界順位Up	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
(定数)		18.602		17.334		17.323		11.040		14.039		14.980
同族ダミー	0.150	1.459	0.159	1.543	0.269***	2.679	0.097	1.006	0.180*	1.737	0.005	0.046
上場企業ダミー	-0.017	-0.160	0.022	0.204	0.143	1.379	0.404***	4.036	0.047	0.435	-0.146	-1.341
製造業ダミー	0.013	0.130	-0.057	-0.554	-0.018	-0.183	0.045	0.468	-0.023	-0.220	0.035	0.324
調整済R2乗	-0.004		-0.004		0.044		0.140		0.000		-0.010	
F値(有意確率)	0.872 (0.458)		0.864 (0.463)		2.619 (0.055)		6.588 (0.000)		1.013 (0.390)		0.664 (0.576)	

・番号は質問票の質問番号。N数は103社~107社

・コントロール変数として上場ダミー(主に企業規模をコントロール)と製造業ダミー(業種別特性をコントロール)を回帰モデルに組入

・標準化係数(β)の表記で、***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準(両側)で回帰係数が有意であることを示す

表7-17の結果のポイントについては、以下の通りである。

- ・ 「競合各社からの評価」(質問52)について、同族ダミーの係数が正に非常に強く有意となった。
- ・ また、財務成果の「業界内の売上規模順位の変化」(質問50)に対して、同族ダミーは弱くだが正に有意となった。
- ・ 同じく財務成果の「利益規模順位の変化」(質問51)については、全ての説明変数が非有意であった。

全く同じ形式の表7-18は、説明変数に大規模・小規模同族ダミーを使ったものである⁶²。

表7-18. 最終成果項目に対する重回帰分析結果(大小同族ダミーを含むモデル)

	質的成果								財務成果			
	48.2009年度末の競争力強い		49.20年間で競争優位性Up		52.競合各社からマークされる		53.市場・投資家から評価される		50.売上の業界順位Up		51.利益の業界順位Up	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
(定数)		16.705		15.229		15.661		9.444		12.528		13.582
大規模同族ダミー	0.118	1.156	0.067	0.656	0.216**	2.167	0.012	0.131	0.109	1.058	0.004	0.034
小規模同族ダミー	0.119	0.984	0.208*	1.729	0.205*	1.755	0.169	1.503	0.188	1.558	0.004	0.034
上場企業ダミー	-0.018	-0.141	0.083	0.658	0.137	1.118	0.472***	4.031	0.081	0.640	-0.146	-1.146
製造業ダミー	0.014	0.130	-0.060	-0.581	-0.018	-0.178	0.045	0.462	-0.026	-0.247	0.035	0.322
調整済R2乗	-0.013		-0.005		0.035		0.142		-0.007		-0.020	
F値(有意確率)	0.648(0.630)		0.861(0.490)		1.948(0.108)		5.264(0.001)		0.822(0.514)		0.493(0.741)	

・番号は質問票の質問番号。N数は103社~107社

・コントロール変数として上場ダミー(主に企業規模をコントロール)と製造業ダミー(業種別特性をコントロール)を回帰モデルに組入

・標準化係数(β)の表記で、***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準(両側)で回帰係数が有意であることを示す

- ・ 「競合各社からの評価」(質問52)について、大規模同族ダミーの係数は5%水準で、小規模同族ダミーのそれは10%水準でそれぞれ正に有意となった。
- ・ 小規模同族ダミーは、「20年間で競争優位性Up」(質問49)についても弱くだが有意となった。
- ・ 2つの財務成果も含めて、その他の最終成果項目全てに対して、両同族ダミーは非有意であった。

⁶² 表7-17および表7-18に含まれる全ての回帰モデルの説明変数のVIFは2未満であり、重大な多重共線性は生じていないと考えられる。

経営の最終成果に対するファミリー企業の影響は、一部の項目について現われる限定的なものであった。

特に、第6章の分析において、かなり限られた条件の下（強い継承、つまり創業ファミリーによる非常に高い株式持分やトップ・ポジションの期間中の継続的保持）ではあったが強く現われた財務成果（売上伸び率と利益率）に対する影響は、本章における指標の捉え方が若干異なるとはいえ、殆ど結果に現われることは無かったことになる。

7.2.2 第7章の結果まとめ

本章では、「経営力アンケート調査」からのデータを使用して、前章までの分析とは別の角度から、日本企業のトップ交代に関連した検討を行ってきた。以下では、これらの分析・検討の結果を纏めて、さらにそこから得られる示唆にも触れておきたい。

仮説検証の結果

まずは、7.1.2で設定した検証仮説に対する検証結果をまとめてみることにしよう。

(検証仮説7.1)「失われた20年」の日本企業は、“継承型トップ交代”を基本パターンとして変わらず維持して経営を行っている。

- 一部には“変革型トップ交代”の存在感もあるが、検証仮説7.1は概ね支持された。
- 質問項目3「社長交代にあたって理念・戦略の基本を継承」の回答平均値は4.01(5点スケール)であり、質問項目4「社長交代にあたって理念・戦略の一部を変革」の平均値も3.98も同様に高い数値であった。この単純な比較だけからでは、判定は難しいと言える。
- 相関分析で、継承型トップ関連項目と変革型トップ関連項目の他の組織属性・プロセス項目や中間成果項目・最終成果項目との相関関係を比較すると、相対的に継承型トップ関連項目の方が存在感が大きい。
- 因子分析では、継承型トップ関連項目の2項目は第二因子の構成下位尺度となり、「継承・調和」因子を形成した。変革型トップ関連項目はいずれも因子には含まれず、ここでも存在感が小さい。

纏めると、日本企業の自己認識によると、“継承型トップ交代”やその影響が、組織属性、組織内プロセスや経営成果の様々な局面に現われ、“変革型トップ交代”よりも大きな存在感を得ていると考えられる。

(検証仮説7.2)「失われた20年」の日本企業は、“継承型トップ交代”によってより良いパフォーマンスを上げている。

- 検証仮説7.2は強く支持された。
- 相関分析によって、継承型トップ関連項目と変革型トップ関連項目の最終成果項目との相関関係を比較すると、継承型項目が全般的に強い順相関を示すのに対して、変革型項目は殆ど相関関係が無い。
- 特に、2つの財務成果(売上面、利益面)で、「社長交代にあたって理念・戦略の基本

を継承」(質問3)が非常に強い順相関なのに対して、「社長交代にあたって理念・戦略の一部を変革」(質問4)は殆ど相関が無い。

- また、因子分析に基づく回帰分析の結果の中で、「継承・調和」因子の尺度得点は、もうひとつの因子(「戦略・規律」)に比べて、かなり大きな正の影響を示している。

つまり、日本企業の自己認識では、売上、利益の両面および質的な成果において、“継承型トップ交代”がより良いパフォーマンスに結びついていると考えられる。

(検証仮説7.3)「失われた20年」の日本企業におけるファミリー・プレゼンスは、“継承型トップ交代”を促進する傾向を持っている。

- 検証仮説7.3は支持された。
- 本章のファミリー企業分析のトップ交代パターンに対する回帰分析の結果で、比較的大規模な同族企業が、「社長交代にあたって理念・戦略の基本を継承」(質問3)に対して、非常に強い正の影響を有していることが示されている。
- 但し、本章におけるファミリー・プレゼンスのパフォーマンスに与える影響は、ポジティブなものではあるが一部の成果指標に現れるのに留まった。

結果からの示唆

前段の仮説検証の結果からは、「失われた20年」の日本企業では、“継承型トップ交代”を基本パターンとして、売上・利益両面でより高い水準のパフォーマンスを上げるのが、自らの一般的な姿として認識されていることが分かった。また、同族企業におけるファミリー・プレゼンスがこれらの“継承型トップ交代”の採用を促進していることが示唆された。

トップ関連項目の相関分析の結果からは、継承型トップ関連項目が「ミドルの経営参加」や「組織活力の高まり、組織体制・制度のスムーズな機能」といった項目との連動性をより強く持って、組織内における大きな存在感を示す様子が明らかとなった。特に、事業戦略の各論項目やコーポレートガバナンスや実力主義人事制度等の項目と一部継承型トップ関連項目との順相関を見るに、第4章のケーススタディで検討したような「継続的改革」や「漸進的変化」のメカニズムが、これらの変革的な分野においても実現されていることを示唆しているように思われる。

これらアンケート調査のデータから抽出された日本企業の自己評価の結果は、第5章、第6章のより客観的なデータの分析の結論やその示唆と、殆どの面で整合していると言えそうだ。

但し、一点だけ違いが出たのは、第6章で“継承型トップ交代”パターンの採用のみならず、財務パフォーマンス（売上伸び率、利益率）の促進要因ともされたファミリー企業において、本章の回答企業群では必ずしも全ての面で有意にならなかった点、特に利益面でより良いパフォーマンスが生じなかった点である。

この理由としては、第6章の分析で高パフォーマンスを見せた“限定された”ファミリー企業群と、本章の同族企業の属性が異なっている可能性があげられよう。ファミリー・プレゼンスの程度によって、同族企業の業績への影響力にも違いが生じるということだろう。

一方で、仮説7.2の検証で明確になったように、“継承型トップ交代”の基本パターンを維持する企業は業績全般、特に利益面においても高パフォーマンスを示している。

これらの結果を差し引きすると、本章の実証分析では非ファミリー企業の中で“継承型トップ交代”パターンと共により良い財務成果を上げている企業群が、上記の仮説7.2の検証結果を牽引している可能性があるということになると思われる。

第8章 ディスカッションと結論

8.1 研究結果のまとめと考察

前章までの4つの章において、本研究の研究課題に対する実証的な検討を行った。

具体的には、既存研究のレビューを踏まえて設定した日本企業のトップ交代に関連した3つの研究課題に対して、第4章では予備的検証として「私の履歴書」からのケース分析を、第5章ではトップ交代データによる定量分析を、第6章ではそのデータにファミリー・プレゼンスのデータを付加した分析を、そして第7章では経営力アンケートからのデータを活用した分析を行うことにより、検討を進めてきた。

上記の各章においては、使用データと分析手法の性質を踏まえた仮説を各々設定して、その検証を行う形で分析を進めた。

以下では、4つの章の実証分析で個々に示された結果を、最初に立ち戻って3つの研究課題毎に纏めながら考察を行い、本研究の結論へと導いていきたい。

(1) 日本企業のトップ交代パターンの変化（課題1）についての考察

この研究課題は、「失われた20年」の激動の時期において、日本企業のトップマネジメント交代は従来と同様に“継承型トップ交代”を基本として維持されているかどうかについて検討する為に設定された。

関連の実証分析は上記の通りに多岐に及ぶので、考察に入る前に当該課題に対応する分析結果の要点を列挙しておきたい。

- 「失われた20年」の日本企業のトップには、トップ個人の任期を超えた方針・戦略・企業ビジョンを代々意識的に継承する例が多く見られた（限定された数のケース分析の結果）。その連続性の中では、個々のトップは上記方針等の発案者（Planner）に必ずしもならず、執行者（Implementer）に徹する場合が存在した。（第4章）
- この期間内の日本企業のトップ交代率は、一般的に上昇する傾向を示した。（第5章）
- この期間内の日本企業の業績の分散に対するトップ交代による説明力（成長性、収益

性共)は、一般的に上昇する傾向を示した。(第5章)

- この期間内の日本企業のトップ交代率、および業績の分散に対するトップ交代による説明力(成長性、収益性共)は、業界によって違いを示した。特に、分散分解分析の結果の期間前半から後半にかけての増減は、業界によってプラスとマイナスに分かれて、ばらばらの方向性を示した。(第5章)
- 質問票調査データの分析からは、この期間の日本企業の“継承型トップ交代”関連尺度項目は、“変革型トップ交代”関連尺度項目に比べて、より広い範囲の組織属性・プロセス尺度項目や中間成果項目・最終成果項目とポジティブな相関を持った。(第7章)
- 上記尺度項目の因子分析の結果、「継承・調和」因子が「戦略・規律」因子と並んで抽出された。“変革型トップ交代”関連尺度項目は因子を構成出来なかった。(第7章)

日本企業のトップ交代率が1990年代から2000年代に向けて上昇する傾向は、先行研究に示された任期が固定化して「ポスト化」したトップ交代の姿からの逸脱が、この時期に起こった可能性を示しているようにも見える。

これは、同じく1990年代から2000年代に向けて、日本企業の業績の分散に対するトップ交代による説明力が売上高伸び率と利益率の双方で若干上昇したことと整合している。

これらの分析結果からは、度重なる経済ショックによる業績悪化に対して、トップ交代による経営刷新を活かした状況の挽回を意図する“変革型トップ交代”の採用が増えたことが考えられる。先行研究にあった1990年代後半からのコーポレートガバナンス諸制度等の経営システム改革の流れにも符合した動きと言えそうだ。

但し、上記のトップ要因の業績分散説明力の変化を業界別に見ると、全業界を合算した結果とは違う方向性が見えてきた。特に成長に関するトップ要因の説明力の増減で、期間の前半から後半にかけて減少を見せる業界の方が多く出た(化学、電機、自動車)。

その意味するところを検討したが、必ずしもグローバル化が先行した業界において説明力の増加が先に起きたり、トップの戦略自由裁量度の業界序列によって説明力の強さが決まったりというシステムティックな動きではないようである。特に法則性の無い各業界の個別のコンテキストが影響していると判断する他ないようである。

つまり、“変革型トップ交代”の採用の増加を示唆するトップ要因の業績分散説明力の上昇は、必ずしも日本企業に一般的で業界横断的な動きとは言えないようだ。

経営力アンケートの結果からは、この時代の日本企業における“継承型トップ交代”と“変革型トップ交代”の相対的な存在感の強弱についての間接的な判断材料が提供されていると言えそうだ。

トップ交代やトップマネジメントの行動に関する質問票上の尺度を、“継承型交代”関連と“変革型交代”関連に分けて行った相関分析において、“継承型交代”が組織属性や組織内部プロセスの項目や中間成果項目・最終成果項目との相関関係でより強い存在感を示した。

また、同じく質問票上の尺度を使った因子分析において、抽出された一因子に“継承型トップ交代”の尺度そのものや“継承型”関連項目が主要な構成要素となったのに対し、“変革型トップ交代”尺度や“変革型”関連項目が除外されたことから、この存在感や影響力の違いが裏付けられている。

全体的な傾向としては、この時代の日本企業において“継承型トップ交代”が組織内でより強くその存在をアピールしていると言えそうだ。

以上、この研究課題に対する結論を纏めると、「失われた 20 年」の日本企業においては“継承型トップ交代”から“変革型トップ交代”へのシフトが一部に進んだ可能性が認められる。但し、そのシフトの結果、“変革型トップ交代”が一般的なパターンになったり、シフトが起こった企業の組織全体が“変革型”の新しい経営スタイルに馴染んで内部のプロセスがそれと整合的に機能するような存在感が出たりという段階までは、遠く至っていないというのが現状だと思われる。

日本企業の“継承型トップ交代パターン”は、この激変の時代においても未だ脈々として健在であると言えそうである。

(2) 日本企業のトップ交代パターンとパフォーマンスの関係（課題2）についての考察

この研究課題は、「失われた 20 年」の激動の時期において、日本企業の基本的パターンである“継承型トップ交代”は変わらずに高業績の原動力となっているのか、あるいはそれに替わって、この時期に経営改革を進展させてそれが浸透した日本企業において“変革型トップ交代”が高業績に結びついていくのかについて検討することを意図している。

まずは、関連する分析結果の要点を列挙しておこう。

- 日本企業のトップ個人の任期を超えた方針・戦略の中には、“中興の祖”的なトップが、“変革的”なテーマについて自らの社長就任前から社内を説得して企業の長期的テーマに位置付け、その実行を加速する為にトップに就任するケースが見られた（限定された数のケース分析の結果）。個々のケースにおいて、その変革の成功や業績改善への言及が明確になされている。但し、記述に見られるスピード感からは、これらの“社内のミドルマネジャー発の変革”はその効果が徐々に出てくる「継続的改革」や「漸進的変化」のパターンに当てはまるように見える。（第4章）
- 「失われた 20 年」の日本企業の業績の分散に対するトップ交代による説明力は、平均業績の上位企業グループについては一般的に小さい傾向を示した（売上伸び率、利益率共。但し、売上伸び率については、20年間単一トップ企業を外した分析においてはこの傾向が示されなかった）。（第5章）
- 質問票調査データの分析からは、“継承型トップ交代”に関する尺度は、業界内売上順位と業界内利益順位の双方の尺度に対して、強い正の相関関係を示した。（第7章）
- 一方で、“変革型トップ交代”に関する尺度は、業界内売上順位と業界内利益順位の双方の尺度に対して、全く相関関係を示さなかった。（第7章）
- 因子分析の結果、因子の「継承・調和」因子は、もうひとつの因子である「戦略・規律」因子と比較して、業界内売上順位と業界内利益順位の双方の尺度に対して、より強く有意な正の影響を示した。（第7章）

この課題に対するいくつかの分析結果は、比較的明確に整合性を示している。「失われた 20 年」の期間の日本企業においては、“継承型トップ交代”が“変革型トップ交代”に対して、より良い業績パフォーマンスを示す傾向が強いようだ。

分散分解分析によって明らかにされた業績の分散に対するトップ要因の影響力は、期間平均業績の上位企業グループで相対的に小さく、下位企業グループで大きい傾向を示した。

つまり、この結果においては、トップ交代による業績変動の理念型としての「ダイナミックな変動パターン」と「安定的な変動パターン」の2つのどちらか一方が業績上位グル

ープと下位グループで共通して現われるということではなく、その混合した組合せが現われるという形になった。この混合の組み合わせが、「ダイナミックな上位と安定的な下位」ではなくて、「安定的な上位とダイナミックな下位」に分かれた点が重要だ。

おそらくは経営の不作為を意味する可能性の強い業績変動の「安定的な下位」企業グループと、改革を通じた上昇への志向が強いと思われる「ダイナミックな上位」企業グループの組み合わせが実現する可能性もあった訳だが、そういう形にはなっていない。実際には、優良な経営資産の継承を通じて業績を安定させたと考えられる「安定的な上位」企業グループと、業績の悪化と改革への努力の繰り返しの結果と思われる「ダイナミックな下位」企業グループが実現したということである。“継承型トップ交代”による高パフォーマンス維持のメカニズムの存在が推論される結果と言えそうだ。

経営力アンケート・データの分析の結果はより直接的である。こちらは売上と利益の両面について、その業界内の順位向上と“継承型トップ交代”とのポジティブな関係が、“変革型トップ交代”とのそれに比べて、圧倒的に強く存在する結果となっている。

そして、この結果は因子による回帰分析において「継承・調和」因子が業績面でより大きくポジティブな影響力を示したことも整合している。

日本企業で経営に携わる人々の自己認識では、“継承型トップ交代”の業績に対する有効性が強く認識されているということだろう。

環境変動の激しい「失われた 20 年」の期間に、“継承型トップ交代”パターンを維持している企業群がより良いパフォーマンスを上げることについては、率直に疑問が生じる場合もあり得るだろう。先行研究では、小規模・連続的変動への適応であれば日本企業の慣れ親しんだ長期志向の調整で対応できるが、大規模・急激な変動への対応には、トップ経営者の首をすげ変えることを含む短期的改革が必要だとしている。

この時代に、環境変化の荒波を乗り越えて収益性上位グループに名を連ね、且つ“継承型トップ交代”を変わらずに維持している企業群では、「私の履歴書」のケーススタディで事例が見つかったような「継続的改革」や「漸進的変化」を、目先の利く”Planner”が、将来予想される経済ショックに予防的に対抗できるように前以て設計して、後継の”Implementer”がタイムリーに実現していったということではないだろうか。

以上を纏めると、「失われた 20 年」の日本企業においては、従来と変わらずに“継承型トップ交代”が高業績（成長性、収益性共）に導いたと思われる。一方で、業績が下位の企業においては、“変革型トップ交代”が一般的な姿となった。

(3) 日本企業のファミリー・プレゼンスのトップ交代への影響（課題3）についての考察

この研究課題は、「失われた 20 年」の時期の日本企業におけるファミリー・プレゼンス（創業家の存在）が“継承型トップ交代”の促進要因として機能しているかどうか、そして、それは“継承型”パターンの促進によって日本企業に高業績をもたらしているか、についての検討の為に設定された。

関連する実証分析の結果を順に挙げておこう。

- 「失われた 20 年」の日本企業には、創業オーナーによる半ば強制的な方針や戦略の継承が行われるケースが見つかった（限定された数のケース分析の結果）。その組織内パワーの源泉として、ファミリー・プレゼンスには“継承型トップ交代”の促進効果があると考えられる。（第4章）
- この時期の日本企業においては、トップ交代や持株におけるかなり強いファミリー・プレゼンスの連続した継承の下でのみ、業績パフォーマンスに対するポジティブな影響が生まれている。創業家のメンバーが交代でトップ経営者としてのプレゼンスを 20 年間ずっと維持し続ける場合には収益性に対する正で強く有意な影響が現われ、持株プレゼンスについて 33%超の持分を 20 年間ずっと保持した場合には成長性に対して正で強く有意な影響が現われた。上記よりも弱いプレゼンスの下では、収益性・成長性の双方共に有意な影響は一切生じなかった。（第6章）
- この時期の日本企業においては、ファミリー・プレゼンスの継承の下で業績の分散に対するトップ交代による説明力が小さくなる傾向を示した（成長性、収益性共）。この傾向は、ファミリー・プレゼンスの強さによって段階的に変化することも示された。（第6章）
- 経営力アンケート分析の同族企業、中でも大規模な同族企業は、“継承型トップ交代”尺度に対して非常に強く有意な正の影響を示した。“変革型トップ交代”尺度に対しては全く非有意であった。（第7章）
- 経営力アンケート分析の同族企業は、一部の質的最終成果（競合からマークされる）について非常に強く有意な正の影響を示した。また、業界内売上順位の尺度に対して弱くだが有意な正の影響を示した。業界内利益順位の尺度やその他の質的最終成果項目に対しては全く非有意であった。（第7章）

分散分解分析によって示された、強いファミリー・プレゼンスの継承の下で業績の分散に対するトップ要因による説明力が小さくなる傾向は、ファミリー・プレゼンスによる“継承型トップ交代”の促進効果を表していると言えるだろう。そして、この傾向はファミリー・プレゼンスが一段階弱まった同族企業グループにおいても、非同族企業に

対してはより強く存在している。

また、経営力アンケート・データの回帰分析で、同族企業、中でも大規模同族企業が“継承型トップ交代”により大きな影響を示していることも、この促進効果の検証に対する強いサポートである。

具体的な“促進”の形は、「私の履歴書」のケースにあった有無を言わせぬ創業者からの後継トップに対する指示・命令が、その典型的なパターンを表しているのではないだろうか。これら事例の“半強制的”な継承スタイルは、一部先行研究で想定されていた価値観とか文化的なものを通じたスチュワードシップ効果の継承に比べると、より直接的なものだと思われる。

実際、本研究の結果におけるファミリー・プレゼンスによる継承促進効果は、トップ地位の継続維持と高い持株比率の保持という、かなり大きな組織内パワーに結びつきそうな場合においてのみ強く現われている。

トップ交代データに関する多重回帰分析からは、このかなり限定されたファミリー・プレゼンスの継続的継承の下でのみ業績パフォーマンスへのプラスの影響が生じることが明らかになった。

アンケート調査データの回帰分析の結果においては、同族企業の業績へのポジティブな影響は存在はするがそれ程強くはなかった。その理由としては、この調査の同族企業群に含まれる企業の中では、同じ同族企業でもトップ交代データの同族企業とはファミリー・プレゼンスの強さに違いがあるものが混在していることが影響している可能性が考えられる。

以上を纏めると、この時期の日本企業において、ファミリー・プレゼンスは確かに“継承型トップ交代”を促進する効果を持ち、この“継承型トップ交代”を通じてより高い業績パフォーマンスがもたらされたと考えられる。

8.2 研究の結論

「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できた。

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のではないだろうか。

「“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の「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、業績下位の企業グループにおけ

る業績変動の相対的な激しさは、「予防的な改革」という環境激変期における「経営の継承」の成功条件を満たせなかった企業が残した業績の下落の跡を、部分的に反映しているものと思われる。

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トや、「継続的改革」における **Planner/Implementer** の役割分担を、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。

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永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したと言えよう。

第9章 インプリケーションと今後の課題

9.1 結論からの示唆

本研究においては、日本企業のトップマネジメントの機能・役割の特徴が、「失われた20年」の環境の激変を経ても、伝統的な継承型のシステムからそう大きくは変化していないことを実証した。また、企業の環境適応の結果としての業績パフォーマンスにおいても、“継承型トップ交代”による経営が優位性を持つことを実証的に確認した。さらに、同族企業のファミリー・プレゼンスのトップ交代に対する強い影響が存在することについても明らかにすることが出来た。

以上の結論は、いくつかの理論的な議論および実践的な応用について、新たに注意を喚起するような示唆を与えてくれるのではないだろうか。以下では理論面に関する3点、実践面に関する2点のインプリケーションについて言及しておきたい。

9.1.1 理論面に関するインプリケーション

(1) トップ交代をどう捉えるべきか

本研究は、トップ交代について、トップマネジメントの機能・役割に関する二つの異なる考え方の差異が最も端的に現れるイベントとして注目して、その実態や効果に関する実証分析を進めてきた。

即ち、近年の日本企業のトップ交代が、急進的な変化による成果を希求する“変革型トップ交代”、即ち変化ないしは不連続を作り出す仕組み・メカニズムを志向するものなのか、または長期的な時間の拡がりの中での“継承型トップ交代”、即ち継続性ないしは連続性を作り出す仕組み・メカニズムに重きを置いたものになっているのか、という視点による分析である。

これは、近年の経営に関する議論や理論展開が、ややもすれば前者に偏って、後者の機能・役割への考察が欠けているのではないかという問題意識からスタートしたものであった。

実証分析の結果が示唆するものは、“変革型トップ交代”にのみ注目した視点では企業の実態を解明するのに不十分であり現実の一面しか捉えられない恐れがある、というものであったと思われる。

第5章のトップ交代データによる分析や、第7章の経営力アンケート・データによる分析に明らかに示されたように、“継承型トップ交代”の存在やそのポジティブな効果に注目する視点にも意義および重要性が認められることが明確になった。

トップ交代を「継承と変革」の両面から検討する視点は、企業の経営の実態を中立的・客観的に捉える上で、今までにない有効な切り口を提供する可能性を示したと思われる。そして、それは後述するように、とりわけ日本企業の企業経営の本質を解明する上で極めて重要な意味を持つと言えよう。

日本企業の戦略・組織や制度等の今後の展開についての議論においても、この幅広い視点と偏らない判断の下で、実態の正確な理解に基いた検討が行われることが必要だと思われる。

(2) トップの貢献をどう評価すべきか

本研究は元々、「日本企業のトップマネジメントは本当に弱体化しているのか」という疑問からスタートした。そして、実証分析の結果、「失われた20年」の期間を通じて“継承型トップ交代”に基いた継続性重視の経営を維持してきた日本のトップ経営者は平均的に健闘しているのではないか、という一般的な評価を導き出した。

この結果は、トップ経営者の企業経営に対する貢献について考える上で、重要な示唆を含むものと思われる。つまり、変革ないしは“違い”を生み出すことだけが経営者の貢献ではなく、優れた業績を生み続ける企業・組織を継続的に育てて、維持することもトップの大切な役割であるという考え方である。そこでは、日本企業のケーススタディで見たように、Planner - Implementerの役割分担にあるような個々の使命に対してどれだけの確に貢献するのかという点が、評価の重要なポイントとなるだろう。

いや、むしろ市場にショックやサプライズは頻繁に与えはするが業績の変動の激しい経営よりも、安定した高業績を継続的に維持する経営の方が、ワンランク上質な機能を果たしているのではないかと考えられる。特に、経済変動の乱気流に巻き込まれずに上手く対応して巡航速度で上空高く飛行を続けるトップの方が、急降下のリスクを救うべく“逆転ホームラン”を打つトップよりも、企業のステークホルダー全体に取っての貢献は大きいのではないかとと思われるのである。

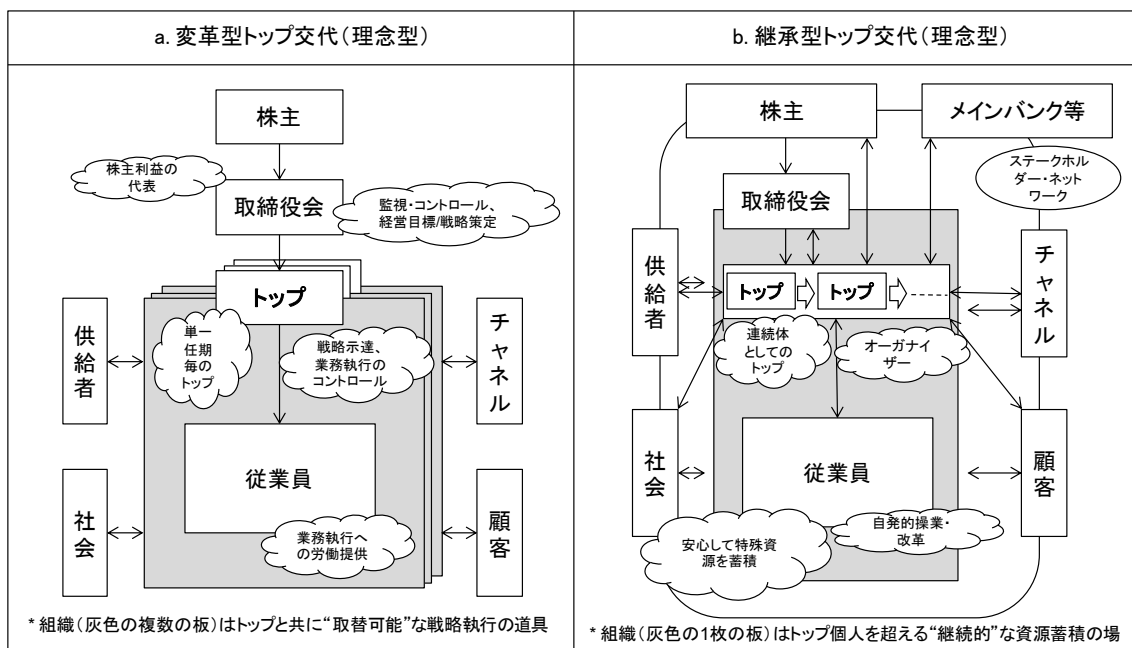
本研究で確認されたファミリー企業の創業家出身トップの貢献についても、株価や時価総額といった表面的な指標の奥にある、継続性や安定性に対する影響のメカニズムから論ずることが、正しいアプローチなのだと思う。

(3) 企業ないし企業経営をどう考えるべきか

ここまで、トップ交代をどう捉えるべきか、そしてトップ経営者の貢献をどう評価するべきかについて考えてきた。

それでは、そこから示唆される企業ないしは企業経営に関する考え方とは、どのようなものになるのであろうか。下記の図9-1は、第2章に掲載したトップ交代の二つの理想型モデルの図(図2-1)を再掲したものである。

図9-1. トップ交代の二つの理想型モデル(再掲)



図の a. の“変革型トップ交代モデル”の下での企業組織観は、トップの命令一下に動く「機械的組織」であり、戦略の執行の手段としての役割を強調したものであった。

そこにおける企業に対する考え方は、法人名目説の支持する「モノとしての会社」にイメージに近いものである⁶³。企業は「モノ」として、極端に言えば売買出来るものとしての側面が強調され、その所有主である株主の主権や、エージェンシー理論的な企業の捉え方に合致する存在として位置付けられる。

この考え方の下での組織は、まさに労働資源等、取替可能な企業活動に対するインプット材料の塊として捉えられることになる。そして、その組織においては株主価値の極大化を目的に、短期的な経営成果・利益を効率的に追求する経営が推進されることになる。

⁶³ 岩井 (2003) 参照。

一方、図の b.の“継承型トップ交代モデル”によって経営される企業組織の考え方は、多様なステークホルダーとの長期的・継続的な関係性の中で存在する「有機的組織」であり、組織成員の自発的な経営資源の蓄積の場としての役割が重視されるものであった。

そこでイメージされる企業観は、法人実在説の唱える「ヒトとしての会社」に近い。企業は「ヒト」としての存在意義や自律性を有しており、その存続や持続性自体にステークホルダーが価値を見出すものとされる。

この考え方における組織とは、その存続の継続性に対する信頼感に基いて、関係者、中でも特に従業員が、その企業に固有の技術やノウハウの開発に対して安心して自律的な自己投資を行って特殊資源の蓄積を促進する場とされる。そこでは、トップマネジメントの立場からも、長期的な視点に基いた組織の継続的成長とその為の利益獲得を目指す経営が展開される傾向が強い。

2008年のリーマン・ショック以降、株式市場においても短期主義の企業経営を求めるような投資家の態度を問題視する動きが出てきている⁶⁴。

前述の岩井（2003）では、法人実在説に基く日本企業的な「ヒトとしての会社」が、企業の継続性や組織特殊資源の蓄積を重視する特徴から、人的資源の創意工夫に価値の源泉を求める“ポスト産業資本主義”において、上手くすれば主導権を握れると予言している。広田（2012）においても同様の主張が繰り返され、日本企業的なステークホルダー型経営モデルにおいて、仮にROEが低くてもむしろ安定性や継続性による非金銭的価値の提供に基いてステークホルダー総体の価値を相対的に大きく生み出すことで、ネットワークを通じた知識や価値をより高い水準で創り出す企業モデルになる可能性に言及している。

つまり、21世紀のこれからの企業経営のコアとして、知的価値創造やイノベーションに重点を置く人的資源の着実な蓄積と活用がカギになるとすると、長期的且つ継承型の視点に立つ企業観とそれに付随するトップ観は、単に日本企業に関する議論を超えて普遍的な意味と重要性を持つものとして位置付けることが出来るのではないだろうか。

⁶⁴ 英国のエコノミストによる「ケイ・レビュー」では、株式市場は投資家に換金の場を提供しているだけで、資金を企業の長期投資に供給する本来の役割を果たしていないと、否定的な評価を与えている。（日本経済新聞、2013年9月10日）

9.1.2 実践面に関するインプリケーション

(1) トップ経営者の評価基準

更に、これまで見てきた議論や分析からの示唆を踏まえると、トップ経営者の評価基準についてもう少し細かい考察が可能になると思われる。

最初に、本研究の前提であったトップマネジメントに関する二つの考え方、つまり「経営の変革システム」と「経営の継承システム」によってトップの評価基準が全く違うものになることが、考察の出発点であることを確認しておきたい。

先行研究において米国企業の理念型として定式化された「経営の変革システム」は、本来がトップ交代によって業績を向上させることがその目的であるから、成長や利益といった業績の短期的な上昇や、市場に対する“サプライズ”の供与に伴う株価のジャンプがトップ経営者の評価指標として相応しいものとなる。従って、株主主権論に基くエージェンシー理論や、トップマネジメント理論の中心である Upper Echelon Perspective 理論は、主にこれらの財務的指標の短期的な動きを、トップの優劣を測る物差しとして適用することが可能としている。まさに、「Deliver or Depart」という言葉の表す世界である。⁶⁵

それに対して、先行研究で日本企業の理念型とされ、本研究でも「失われた 20 年」の日本企業において変わらず維持されたことが実証された「経営の継承システム」におけるトップの評価は、トップ個人の任期を超えた時系列の拡がりや組織との関連の中で判断されるべきものとなり、その基準は株主等の企業組織の外部者からは単純には理解しにくいものとなる。前章の本研究の結論において、「日本企業のトップは平均的に健闘しているのではないか」と述べたのも、「失われた 20 年」の環境激変の中で財務的業績が安定的に高かった“継承型トップ交代”の企業においては、「代々の経営者が自らの役割分担をきちんと果たして環境変化に対応した結果、業績に好影響が及んだのだろう」という“外部者の眼”からの推論を行ったのに他ならない。

特に、ケース分析でもその実態を見た Planner - Implementer 間での長期的戦略の受け渡しの中では、その効果が「漸進的」にしか現われない場合が多い。その成果を生むのに誰の貢献がどの程度に大きいのかを判別するには、社内ではしか共有されていない情報に精通し、且つ公正で中立的な“評価の眼”が必要になる。

⁶⁵ Booz and Company(2002)参照。

上記の「経営の変革システム」におけるトップ貢献の外部からの分かり易さと、「経営の継承システム」におけるその見えにくさは、往々にしてトップ個人を評価する目的の為に「変革システム」的な考え方の採用を後押しする方向に作用するようだ。しかし、外部者の理解可能性を主たる論拠として企業や経営に対する見方が決まってくるとしたら、それはやや本末転倒の恐れがあると言えよう。

コーポレート・ガバナンスの議論においても、この点についての慎重な配慮が必要である。企業の不正防止や外部知見の活用等の観点で、社外取締役や外部監査役の活用は有用であると思われるが、一方で日本企業に伝統的な継続性重視の経営を採用する会社においては、社内の共有情報や価値観に明るい評価者の視点も合わせ持つ経営監督の体制が、より強く求められるであろう。折角、長期的に蓄積されてきた組織能力等の経営資産が、短期的な外部視点に押されて簡単に壊されてしまうようなことになっては、本来の日本企業の強みが元も子も無くなってしまふ恐れがある訳だ。

それでは、「経営の継承システム」の下でのトップ経営者の評価基準はどのように組み立てていけば良いのであろうか。本研究における検討の範囲では、未だ理論化に向けての提案が出来る段階まで達してはいないが、これまでの分析や議論の中から若干のヒントは挙げられるのではないだろうか。

一言で言うと、それは一般社員の人事評価における「プロセス評価」のようなものであろう。長期的な経営方針や戦略・ヴィジョンの継承の中で、個々のトップがその時々の状況で求められた役割分担に対して、どの程度の行動を起こすことができたかが、「継承型システム」におけるトップの評価の物差しになる⁶⁶。

ここで言う役割分担とは、前述のトップ経営者のコメントにあった「企業の生・成長・衰退・死のライフサイクルの中で、社長にとっては“運命”としての改革期や継承期」において個々に求められる行動パターンを指しているのであろうし、「私の履歴書」のケース分析から抽出した“Planner-Implementer”の分担の中での期待役割の遂行を意味するであろう。

継承型のシステムによって高業績や「良い会社」を継続する為には、環境変化に対応して、前以て予防的な「継続的改革」や「漸進的变化」を仕掛ける必要もあるだろう。また、極端な業績不振に陥ったような場合には、トップの首をすげ変える等の「変革システム」的な解決策を止む無く採用することになるかもしれない。

⁶⁶ 加護野（2014）では、経営チームの“良い経営”の評価基準として、「成果（利益）」、「プロセス」、「経営チームと組織の質」を挙げている。“変革型トップ交代”と対比する構図の中での“継承型トップ交代”の下でのトップの評価には、「プロセス」が相対的に強く意識されて然るべきであると思われる。

これらの様々な場面に応じてのトップ経営者の行動について、その状況へのフィットと行動の優劣を判断するような「プロセス評価」は、単純な財務成果の評価に比べて難易度の高いものではあるが、「経営の継承システム」を維持して機能させる為にはどうしても必要となるものである。

実務的な実態としては、このトップ経営者に対する「プロセス評価」的な物差しは、少なくとも一部の日本企業では既に充分考慮されているものかも知れない。自らの任期には赤字決算を繰り返しながらも **Planner** として将来に向けての布石を着実に打った経営者をその行為自体によってしっかりと評価するような風習は、日本企業の長期的な視点に支えられた特徴的なものとして伝統的に存在するようである。

但し、それは場合によっては恣意的と受け取られ、暗黙の了解の範疇に属する不明確なものと軽視されてしまうリスクを伴うものであろう。

中立的・客観的な分析から、「経営の継承システム」の下でのトップマネジメントをひとつの合理的な機能・役割と位置付けるのであれば、上記の「プロセス評価」的方法をより公式に定式化されたものに“昇格”させる必要があるだろう。その為には、この継承型経営システムのメカニズムについてのより具体的な研究や理論化が必要だと思われる。

企業経営の長期的視点や継続性を重視する「これからの資本主義論」や、日本企業的な「ヒトとしての会社観」がその存在感を強めてくる中で、その方向性に極めて強い親和性を持つ“継承型トップ交代”の下でのトップ経営者を正しく評価する基準や枠組み・制度を構築することは、これからの時代の要請にも叶う重要な課題なのである。

(2) 日本的経営モデルの「有効期限」

本研究のひとつの大きな実証結果として、ファミリー・プレゼンスの継承促進効果があった。日本企業の重要な勝ちパターンが、“継承型トップ交代”に代表されるような継続的な組織能力の育成・維持であり、その大きなドライバーが同族ファミリーの存在と影響力であるとするならば、新規創業の質・量ともに不足がちと言われる日本経済において、ファミリー企業ライフサイクルに伴う「同族企業の寿命」、つまりは日本的経営モデルの「有効期限」が気になるのは前述した通りである。

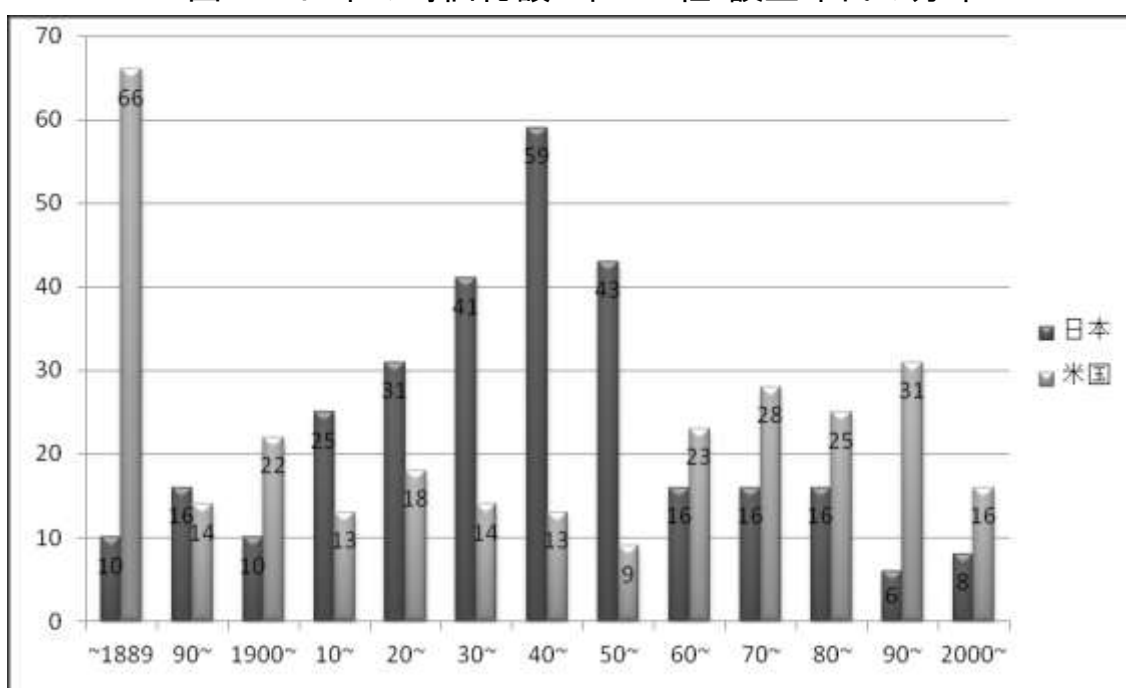
次ページの図9 - 2は、最近新聞に掲載された日米の時価総額上位 300 社の設立年代分布のグラフである⁶⁷。本研究で分析した 5 業界 210 社の平均年齢は 75 歳（2009 年時点）であったが、このグラフに掲載された企業価値の大きい日本企業を中心は 1940 年代設立の

⁶⁷ 日本経済新聞、2014 年 1 月 9 日

企業が分布のピークに位置するほぼ同じくらいの年齢の企業群である。

つまり、仮に日本企業の「賞味期限」のサイクルがグラフにあるように70歳代をピークに徐々に切れていく傾向にあって、また仮にそのサイクルが本研究で検討した“ファミリー企業ライフサイクル”によってかなりの部分を規定されていて、しかも近年新たに設立された有力企業の数が絶対的に少ないということになると、全体としての日本的経営の平均的な「有効期限」が近々訪れる可能性が高いという解釈に繋がる訳である。

図9-2. 日米の時価総額上位300社 設立年代の分布



出所: 日本経済新聞(トムソン・ロイターのデータを基に作成)

日本企業の「富士山型」の分布とは対照的に、米国の時価総額上位企業の分布は「ツインピークス」型だ。1960年代以降に設立された比較的若くて企業価値の大きい企業群と、逆に1890年以前創業の超高齢企業群が、二つの頂上を形成している。つまり、ベンチャー創業した直後に急成長を遂げて大手に名を連ねる企業群と、老舗ながら株式市場からの評価を大きく維持し続けている企業群の両者が、米国経済を牽引している構図になる。

記事の解説では、米国の老舗企業はより積極的に新陳代謝(事業の入れ替え、つまりM&A)を手掛けるから若くて勢いのある身体を保てるが、それが苦手な日本企業はより早く老化して衰退していくとしていた。

そういう側面も確かにあるかも知れないが、本研究の観点からすると、米国の老舗企業群に限っては「経営の継承システム」に何らかの強みがあって、「継続的改革」も含めた経営資産の継承に成功しながら、経済における大きな存在感を超長期に亘って維持し続けているようにも解釈出来る。

若い企業と高齢企業が各々の立場で経済価値を大きく生み続ける米国企業と比較すると、近未来の日本企業には「有効期限」の幅の狭さに関する不安が存在するように思われる。

これを払しょくする為の直接的な対策としては、創業がより数多く継続的に起こってくるような環境整備に本腰を入れて、ファミリー・プレゼンスによる企業社会のダイナミズムを生み続ける社会的基盤を再構築すること、つまりは起業・ベンチャーの促進が考えられる。本研究の結果からもその必要性が強く示唆されていると言えそうだ。

米国企業との対比から、日本的経営の「有効期限」の不安に対するもうひとつの対応を考えるならば、米国の老舗で時価総額上位企業に見られるような超長期に亘る「経営の継承システム」の日本企業における構築が挙げられるだろう。

その為には、ファミリー・プレゼンスに頼らない有効な経営の継続・継承の仕組みを非ファミリー企業において実現する方法の確立が必要になると思われる。

中でも、本研究のケース研究の成果にあったような、必要なタイミングに“中興の祖”が環境対応の為の長期プランを携えて、ミドルアップの社内改革から始めて継続的に成果を上げる企業経営の仕組みの構築が極めて有効であると思われる。長期的な連続体としての代々のトップマネジメントの中で、鋭敏な経営センスで将来志向の予防的変革や戦略を **Planner** として仕掛ける英明な“個人”は、“継承型トップ交代”においても時として求められる“切り札”と言える訳である。

9.2 本研究の貢献

本研究の貢献としては、以下の二点を挙げる事が出来るだろう。

第一に、従来は主流的な理論アプローチにおいて“違いをもたらすイベント”としての側面のみを強調して捉えられがちだったトップ交代の研究に対して、伝統的に日本企業にとって親和性の高い継承型のコンセプトも含めて考えることが出来る広がりを与えた。即ち、トップマネジメントの機能・役割として、(1) 長期的な時間の広がりの中での継承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変革的な機能に主眼をおく「経営の変革システム」の2つの両極端な理念型が存在するという視点を導入して、Vancil の言う「継続性と変化」の両面から中立的・客観的にトップ交代パターンやその効果についての実証分析を行う視点を構築し、実証研究に適用した。

従来注目されることの少なかった上記の視点の導入によって、主流の理論では正しく理解することが難しかった日本的トップ交代の効果や日本のトップ経営者の評価について、中立的且つ公平に判断していく為の判断の枠組みを提供した。

第二に、トップ交代の議論とファミリー企業分析を結びつける研究を展開した。

方法論的には、同族企業の宿命である時系列上の“寿命”、つまり“ファミリー企業ライフサイクル”の内容を検討した上で、その理解に基くファミリー・プレゼンスの推移についての指標化を行い実証分析に適用した(株式持分プレゼンス、経営ポジション・プレゼンス、および統合ファミリー・プレゼンス)。

実証分析の中では、大規模且つ成熟化が相対的に進んだ日本企業を代表する企業グループにおいても、ファミリー・プレゼンスがかなりの存在感を示すことを示した。

そして、上記指標を用いた実証研究からファミリー企業のトップ交代に対する促進効果や業績パフォーマンスへの影響が有意であるとする分析結果を得た。

特に、日本企業に一般的であるとした“継承型トップ交代”に対するファミリー・プレゼンスの影響の程度を確認出来たことは、今後このトップ交代パターンのメカニズムの解明を進める上で重要な材料を提供することに繋がると思われる。

9.3 本研究の限界と今後の課題

本研究の分析の過程で浮かび上がった研究の限界と今後の課題は以下の3点である。

まず、本研究においては、①「失われた20年」の5業界の大企業210社の社長交代およびファミリープレゼンスデータ、②同時期の大小取り混ぜた108社についての質問票調査データ、という2系統のデータに基く定量分析がその中心を成している。研究の結論に纏めたような日本企業のトップ交代の傾向をさらに一般化する為に、対象企業をより広く取ったデータセットでの実証や国際比較のデータ分析に結びつけることが望ましいと思われる。

第二点として、トップ交代の実態把握については、そこで働く様々な要因のメカニズムの解明の為に、ケース分析の質的な深堀等の追加的な努力が必要となるであろう。

本研究において主要な分析手法として採用した分散分解分析は、あくまで“継承型トップ交代”や“変革型トップ交代”の傾向が示唆される結果を生み出すに過ぎない。従って、該当する企業群において特定のトップ交代パターンがどのように実現しているのか、またそこにおける様々な要因の影響メカニズムはどのようなものであるのかを、経営力アンケート調査で一部行ったような組織プロセス変数への影響分析や、ケース分析による更なる深堀により、解明を進めることが求められる。

特に、代々の経営者が自らの役割分担を果たしつつ経営資産の蓄積を続けていく“継承型トップ交代”のプロセスのより詳細な理解は、前述の“継承型”経営の下でのトップ経営者の正しい評価基準を客観的に定着させる上で重要であると思われる。その際に、「Planner - Implementer」のような役割分担を把握する為の枠組みの概念化をより研ぎ澄ましていくことは必須の条件であろう。

また、ファミリー企業の継承促進のメカニズムや、非ファミリー企業の中の継承促進要因（文化要因等）についての理解についても更なる努力が必要である。近年盛んなファミリー・ビジネス研究の成果も参照しながら、今後の追加的な探究を進めることが必要になると考えられる。

最後に、本研究においては分析の立脚点を明確にする為に、二つのトップマネジメントに関する考え方やトップ交代のモデル、つまり継承型経営システムと変革型経営システムに対して、敢えて対比的且つ代替的な位置付けを与えて議論を進めていった。

しかし、実証結果にも現われていたように、この継承と変革は実際の企業の現場においては対比的な視点に加えて、むしろ相補的な視点で捉えていくことも可能である。

実際に、経営力アンケートの因子分析結果に基づくプロット図の分布で見たように、「継承・調和」と「戦略・規律」（意味的には、変革と見做すことが可能）の2つの特性を包含するハイブリッド型の経営モデルを体現する企業がかなりの数で存在する。

本研究の中で、「継続的改革」と位置付けられたものもその範疇かもしれない。

例えば、「真の変革は継承を通じて実現されていく」といった視点での理論展開は、戦略論と組織論を包摂するダイナミック・ケイパビリティ論⁶⁸の一翼を担う議論に繋がっていき得るし、現実の企業経営の存続・成長とそのダイナミズムを考察する上で、極めて重要な示唆を与えてくれるように思われる。

この方向での理論的な展開については、今後更なる追究が求められてこよう。

いずれにせよ、上記の注意点も踏まえて、本研究の発見事項が将来の日本企業において「適度な変革の組み入れや規律の維持を怠るような惰性に陥った“間違った継承”による経営」を容認するような誤った解釈に繋がらないように、「経営の継承と変革」モデルやトップ交代パターンの理論化の更なる精緻化への努力が強く求められるところである。

⁶⁸ Teece et al. (1997), Helfat et al.(2007) 等参照。

謝辞

博士論文を提出するに際し、これまでお世話になりました方々に御礼を申し上げます。

学習院大学経営学研究科において指導教授としてお導き頂きました内野崇先生には、組織論のゼミにおけるディスカッションでいつも大いに啓発され、本当に多くのものを学びました。本論文をまとめていく段階でも様々なご助言を賜り、深く感謝しております。

また、先生には経営力アンケートの実施への参加をお許し頂き、本論文への一部内容の活用もご快諾頂きました。当アンケート調査実施主体の日本生産性本部経営アカデミー様とも合わせまして、御礼申し上げます

早稲田大学ビジネススクールの浅羽茂教授には、学習院大学時代の経営戦略論や論文指導講座で色々と教えて頂きました。特に、イタリアで行われた **EIASM** のワークショップへの参加をお勧め頂いたお陰で、トップマネジメントとファミリー・ビジネスの接点から考える視点に気付くことが出来ました。学習院大学の竹内倫和教授には、組織心理学の論文講読を通じて、先端の分析手法を教えて頂きました。ジャーナル論文の厳格さ・緻密さを解説頂き、研究に必要な姿勢を学ぶことが出来ました。今回の論文審査をお願い致しましたこのお二人にも多大なる感謝の意を表します。

再び大学院での研究を始める際のお導きを頂きました東京大学の新宅純二郎先生、組織学会での発表の折にお世話になりました慶應大学の浅川和宏先生にも、色々とアドバイスを頂きました。心から御礼申し上げます。

また、前述のイタリア・ボッコーニ大学における学会で、私の論文発表に有益なるコメントを頂いた米コネチカット大学の **Zeki Simsek** 教授やトルコ・ガラタサライ大学の **Sibel Yamak** 教授にも謝意を表します。

トップマネジメントについての研究を進める中で、多くの現役および退任後のトップ経営者の方々にお話を伺いました。その内容は様々な形で本研究に活用させて頂いております。改めて御礼申し上げます。

学習院大学経営学研究科の大学院生の皆様とは、ゼミにおける討議を通じて様々な角度からのものの見方・考え方をいつも教えて頂きました。中でも、社会人としての大先輩である和田弘正様からは学問に取り組む姿勢を教えて頂きました。私の仕事に関係する方々からも折に触れご助力を頂きましたことにも感謝したいと思います。

最後に、勝手気ままに二足の草鞋を履いて、いつも忙しそうに家を出ていく夫・父親を暖かく見守ってくれた家族に対して、大いなる感謝の気持ちを捧げます。

2014年3月
杉岡直人

参考文献

- アベグレン, J.C. (2004) 『新・日本の経営』 日本経済新聞社。
- 網倉久永・岡田正大・内田恭彦 (2008) 「日本企業のトップマネジメント・チーム : デモグラフィック・コミュニケーション・意思決定」『上智経済論集』 53(1/2), 1-29 頁。
- Anderson, R. and Reeb, D. (2003). “Founding Family Ownership and Performance: Evidence from the S&P 500.” *Journal of Finance* 58: 1301-1328.
- Aoki, M. (2000). *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity: Competitiveness in Japan, the USA, and the Transitional Economics*. Oxford, Oxford University Press.
- 青木昌彦 (2008) 『比較制度分析序説 - 経済システムの進化と多元性』 講談社。
- 青木昌彦 (2011) 『コーポレーションの進化多様性 - 集合認知・ガバナンス・制度』 NTT 出版。
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D. and Very, P. (2007). “The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms.” *Journal of Management Studies* 44(1): 73-95.
- 浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』 日本評論社。
- Asaba, S. (2011). “Patient Investment of Family Firms in the Japanese Electric Machinery Industry.” *Working Paper, APJM Conference on Private & Family Business*.
- Asaba, S. and Kuninaga, E. (2007). “Family Ownership, Investment Behavior, and Firm Performance – Evidence from Japanese Electric Machinery Industry.” *Gakushuin University Economics Papers* 44-3: 181-201.
- Bertrand, M. and Schoar, A. (2003). “Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies.” *The Quarterly Journal of Economics* CXVIII(4): 1169-1208.
- Bertrand, M. and Schoar, A. (2006). “The Role of Family in Family Firms.” *Journal of Economic Perspectives* 20: 73-96.
- Boeker, W. (1992). “Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top.” *Administrative Science Quarterly* 27: 538-547.
- Boeker, W. (1997). “Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth.” *Academy of Management Journal* 40(1): 152-170.
- Booz and Company (Spiegel, E.). (2002) “Why CEOs Fall: The Causes and Consequences of Turnover at the Top.” *Strategy and Business* 28.
- Booz and Company (Lucier, C., Schuyt, R and Spiegel, E.). (2003) “CEO Succession 2002: Deliver or Depart.” *Strategy and Business* 31.

- Booz and Company (Lucier, C., Schuyt, R and Handa, J.). (2004) “CEO Succession 2003: The Perils of “Good” Governance.” *Strategy and Business* 35.
- Booz and Company (Lucier, C., Schuyt, R and Tse, E.). (2005) “CEO Succession 2004: The World’s Most Prominent Temp Workers.” *Strategy and Business* 39.
- Booz and Company (Lucier, C., Kocourek, P and Habel, R.). (2006) “CEO Succession 2005: The Crest of the Wave.” *Strategy and Business* 43.
- Booz and Company (Lucier, C., Wheeler, S and Habel, R.). (2007) “The Era of Inclusive Leader.” *Strategy and Business* 47.
- Booz and Company (Karlsson, P., Nielson, G.L. and Webster, J.C.). (2008) “CEO Succession 2007: The Performance Paradox.” *Strategy and Business* 51.
- Booz and Company (Karlsson, P. and Nielson, G.L.). (2009) “CEO Succession 2008: Stability in the Storm.” *Strategy and Business* 55.
- Booz and Company (Favaro, K., Karlsson, P. and Nielson, G.L.). (2010) “CEO Succession 2000-2009: A Decade of Convergence and Compression.” *Strategy and Business* 59.
- Carpentier, M.A. and Fredrickson, J.A. (2001). “Top Management Teams, Global Strategic Posture, and The Moderating Role of Uncertainty.” *Academy of Management Journal* 44(3): 533-545.
- Collins, J.C. (2001) *Good to Great*. Curtis Brown Ltd, New York. (山岡洋一訳 『ビジョナリーカンパニー 2 - 飛躍の法則』 日経 BP 社)
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994) *Built to Last*. Curtis Brown Ltd, New York. (山岡洋一訳 『ビジョナリーカンパニー - 時代を超える生存の法則』 日経 BP 出版センター)
- Crossland, C. and Hambrick, D.C. (2007). “How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries.” *Strategic Management Journal* 28: 767-789.
- Datta, D.K. and Rajagopalan, N. (1998). “Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events.” *Strategic Management Journal* 19(9): 833-852.
- Davis, J., Schoorman, R. and Donaldson, L. (1997). “Toward a Stewardship Theory of Management.” *Academy of Management Review* 22(1): 20-47.
- Denis, D.J., Denis, D.K. and Sarin, A. (1997). “Ownership Structure and Top Management Turnover.” *Journal of Financial Economics* 45: 193-221.
- ドーア,R. (2001) 『日本型資本主義と市場主義の衝突 - 日・独対アングロサクソン』 東洋経済新報社
- Eisenhardt, K. M. and Schoonhoven, C. B. (1990). “Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth and US Semi-Conductor Ventures, 1978-88.” *Administrative Science Quarterly* 35: 504-529.

- Fama, E. and Jensen, M. (1983). "Separation of Ownership and Control." *Journal of Law and Economics* 26: 301-325.
- Finkelstein, S. (1992). "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation." *Academy of Management Journal* 35: 505-538.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1990). "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion." *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. and Cannella, A.A. (2009). *Strategic Leadership – Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press, New York
- Forbes, D.P. and Milliken, F.J. (1999). "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups." *Academy of Management Review* 24(3): 489-505.
- 深尾京司 (2012) 『「失われた 20 年」と日本経済 - 構造的な原因と再生への原動力の解明』 日本経済新聞出版社。
- Hambrick, D. C. (1987). "The Top Management Team: Key to Strategic Success." *California Management Review* 30: 88-108.
- Hambrick, D. C. (1989). "Putting Top Managers Back Into the Strategy Picture." *Strategic Management Journal* 10: 5-15.
- Hambrick, D.C. and Abrahamson, E. (1995). "Assessing Managerial Discretion Across Industries: A Multimethod Approach." *Academy of Management Journal* 38(5): 1427-1441.
- Hambrick, D.C. and Cannella, A.C. (1993). "Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives." *Academy of Management Journal* 36: 733-762.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. and Chen, M.J. (1996). "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves." *Administrative Science Quarterly* 41: 659-684.
- Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984). "Upper Echelons: The Organization as A Reflection of Its Top Managers." *Academy of Management Review* 9(2): 193-206.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. and Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishers Limited, Oxford. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳 『ダイナミック・ケイパビリティ - 組織の戦略変化』 勁草書房)
- 広田真一 (2012) 『株主主権を超えて - ステークホルダー型企業の理論と実証』 東洋経済新報社。

- 伊丹敬之 (1995) 「戦後日本のトップマネジメント」 森川・米倉編『高度成長を超えて』
(日本経営史5) 岩波書店, 95-136 頁。
- 伊丹敬之 (2000) 『日本型コーポレートガバナンス - 従業員主権企業の論理と改革』 日本
経済新聞出版社。
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第3版)』 日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社。
- 伊丹敬之 (2007) 『よき経営者の姿』 日本経済新聞出版社。
- Iwai, K. (2001). "The Nature of the Business Corporation—Its Legal Structure and
Economic Functions." *Discussion Paper, Japanese Economic Association*.
- 岩井克人 (2003) 『会社はこれからどうなるのか』 平凡社。
- James, H. (1999). "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm."
International Journal of the Economics of Business 6: 41-55.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior,
Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3(4):
305-360.
- 加護野忠男 (2009) 『経営の精神 - 我々が捨ててしまったものは何か』 日本経済新聞出版
社。
- 加護野忠男 (2014) 『経営は誰のものか - 協働する株主による企業統治再生』 日本経済新
聞出版社。
- 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 - 戦略的適応
の理論』 日本経済新聞社。
- 金井壽宏 (1990) 「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析—定性的研究への一視角」
『組織科学』 24(1), 46-59 頁。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』 白桃書房。
- 菊池浩之 (2010) 『日本の15大同族企業』 平凡社。
- Kim, Y. (1996). "Long-term Firm Performance and Chief Executive Turnover : An
Empirical Study of the Dynamics." *Journal of Law, Economics, and Organization*
12(2): 480-496.
- Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. The Free Press, New York. (金井壽宏・
加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳 『J.P.コッター ビジネス・リーダー論』
ダイヤモンド社)
- Kotter, J. P. (1999). *What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press, Boston.
(黒田由貴子監訳 『リーダーシップ論 - いま何をすべきか』 ダイヤモンド社)
- 久保克行 (2010) 『コーポレート・ガバナンス—経営者の交代と報酬はどうあるべきか』
日本経済新聞出版社。

- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』 有斐閣。
- Lawrence, B. (1997). “The Black Box of Organizational Demography.” *Organization Science* 8: 1-22.
- Le Breton-Miller, I. and Miller, D. (2009). “Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 33: 1169-1191.
- Liebertson, S. and O’ Connor, J.F. (1972). “Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations.” *American Sociological Review* 37(April): 117-130.
- Magee, D. (2003). *How Carlos Ghosn Rescued Nissan*. HarperCollins Publishers, Inc. (福嶋俊造訳 『ターンアラウンドーゴーンは、いかにして日産を救ったのか?』 東洋経済新報社)
- McGahan, A.M. and Porter, M. (1997). “How Much Does Industry Matter, Really?” *Strategic Management Journal* 18: 15-30.
- McGahan, A.M. and Porter, M. (2002). “What Do We Know about Variance in Accounting Profitability?” *Management Science* 48-7: 834-851.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. and Cannella, A. (2007). “Are Family Firms Really Superior Performers?” *Journal of Corporate Finance* 13: 829-858.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers Inc., New York. (奥村哲史・須貝栄訳 『マネジャーの仕事』 白桃書房)
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehlers Publishers Inc., California. (池村千秋訳 『マネジャーの実像ー「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』 日経 BP 社)
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社。
- 三品和広 (2004) 「専門経営者の帝王学」 『一橋ビジネスレビュー』 52(2), 64-77 頁。
- 三品和広・日野恵美子 (2004) 「経営者の定量評価に向けて：時価総額倍率法」 『国民経済雑誌』 190(3): 73-87 頁。
- 三品和広、日野恵美子等 (2010) 「企業トップのバックグラウンド：日米台比較」、『国民経済雑誌』 201(3): 29-47 頁。
- 宮島英昭 (2011) 「日本の企業統治の進化をいかにとらえるか - 危機後の再設計に向けて」 宮島英昭編著『日本の企業統治ーその再設計と競争力の回復に向けて』 東洋経済新報社, 1-70 頁。
- 森川英正 (1996) 『トップマネジメントの経営史ー経営者企業と家族企業』 有斐閣。
- 森川正之 (2008) 「同族企業の生産性 - 日本企業のマイクロデータによる実証分析」 経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 08-J-029, 1-29 頁。
- 中内基博 (2004) 「トップ・マネジメント・チームの意思決定とパワーの関係性」 『産業経営』 35: 3-24 頁。

- 中内基博 (2005) 「社長および TMT のデモグラフィック特性と研究開発費支出の関係性」
『日本経営学会誌』15, 91-104 頁。
- 日経ヴェリタス 2012 年 5 月 27 日 「市場が惚れる社長 - 株価を上げたオーナーの流儀」
延岡健太郎・田中一弘 (2002) 「トップ・マネジメントの戦略的意思決定能力」 伊藤秀史
編著 『日本企業変革期の選択』 東洋経済新報社, 173-199 頁。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』
千倉書房。
- Norburn, D. and Birley, S. (1988). “The Top Management Team and Corporate
Performance.” *Strategic Management Journal* 9: 225-237.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉 - 日本的企業組織
の再点検』 日本経済新聞出版社。
- Ocasio, W. (1999) “Institutionalized Action and Corporate Governance: The Reliance on
Rules of CEO Succession.” *Administrative Science Quarterly* 44(2): 384-416.
- 小田切宏之 (1992) 『日本の企業戦略と組織 - 成長と競争のメカニズム』 東洋経済新報社
奥村昭博 (1982) 『日本のトップマネジメント - 変貌する戦略・組織・リーダーシップ』
ダイヤモンド社。
- Olcott, G. (2009) *Conflict and Change – Foreign Ownership and the Japanese Firm*.
Cambridge University Press. (平尾光司・宮本光晴・山内麻里訳 『外資が変える
日本的経営 - ハイブリッド経営の組織論』 日本経済新聞出版社)
- O'Reilly, C.A.III., Snyder, R.C. and Boothe, J. N. (1993). “Effects of Executive Team
Demography on Organizational Change.” *Organizational Change and Redesign* by
Huber, G.P. and Glick, W.H., Oxford University Press, New York.
- 小塩真司 (2004) 『SPSS と Amos による心理・調査データ解析 - 因子分析・共分散構造分
析まで (第2版)』 東京図書
- Parrino, R. (1997) “CEO Turnover and Outside Succession: A Cross-sectional Analysis.”
Journal of Financial Economics 46: 165-197.
- Pettigrew, A. (1992). “On Studying Managerial Elites.” *Strategic Management Journal*
13: 163-182.
- Pfeffer, J. (1983). “Organizational Demography.” *Research in Organizational Behavior*
(vol.5) by Cummings, L.L. & Staw, B. M., JAI Press, Greenwich, CT.
- Pitcher, P. and Smith, A.D. (2001). “Top Management Team Heterogeneity: Personality,
Power and Proxies.” *Organizational Science* 12(1): 1-18.
- Prowse, S. (1992). “The Structure of Corporate Ownership in Japan.” *Journal of Finance*
47: 1121-1140.
- Rumelt, R.P. (1991). “How Much Does Industry Matter?” *Strategic Management
Journal* 12: 167-185.

- 三枝匡・伊丹敬之 (2008) 『「日本の経営」を創る』 日本経済新聞出版社。
- Saito, T. (2008). “Family Firms and Firm Performance: Evidence from Japan.” *WIAS Discussion Paper No.2007-005*.
- Sakano, T. and Lewin, AY. (1999) “Impact of CEO Succession in Japanese Companies: A Coevolutionary Perspective.” *Organization Science* 10(5): 654-671.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1980). “Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations.” *Academy fo Management Journal* 23: 653-664.
- 佐藤大輔 (2003) 「社長－TMT メンバー間異質性の発生メカニズム：TMT 構成の変化に関するケーススタディ」 『北海学園大学経営論集』 1(1):, 91-158 頁。
- 佐藤文昭 (2006) 『日本の電機産業再編へのシナリオ - グローバル・トップワンへの道』 かんき出版。
- 佐藤郁哉 (2002) 『実践フィールドワーク入門』 有斐閣。
- Shen, W. and Cannella, A.A. (2002) “Power Dynamics within Top Management and Their Impacts on CEO dismissal followed by Inside Succession.” *Academy of Management Journal* 45: 1195-1208.
- Sirmon, D. and Hitt, M. (2003). “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 27: 339-358.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims Jr., H.P., O’Bannon, D.P. and Scully, J.D. (1994). “Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication.” *Administrative Science Quarterly* 39: 412-438.
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・大前慶和・今野喜文・許秀娟・周炫宗・横尾陽道 (2000a) 「『企業変革のマネジメント』に関するアンケート調査」 『三田商学研究』 42(6), 227-252 頁。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・大前慶和・今野喜文・許秀娟・山崎秀雄・山田敏之・周炫宗・横尾陽道 (2000b) 「『企業変革のマネジメント』に関するアンケート調査(2)」 『三田商学研究』 43(5), 193-224 頁。
- 杉岡直人 (1998) 『経営の断層 - 30 の危険信号にどう対処するか』 (共著) ダイヤモンド社。
- 杉岡直人 (2010) 「トップマネジメント・チーム研究の系譜と展望 - TMT の有効性の解明に向けて」 学習院大学経営学研究科 博士後期課程入学試験参考論文。
- 杉岡直人 (2011) 「日本企業におけるトップ影響力の実証的研究」 2011 年度組織学会研究発表大会論文。

- Sugioka, N. (2012) “Are Management Effectiveness and Stability Remotely and Indirectly Supported by Family Presence – Empirical Study on Japanese Large Public Companies.” *Workshop on Top Management Teams & Business Strategy Research*, The European Institute for Advanced Studies in Management.
- 杉岡直人 (2013) 「経営力の安定と革新についてのアンケート調査 - 分析結果レポート」 組織マネジメントコース、公益財団法人日本生産性本部経営アカデミー。
- 竹内倫和 (2009) 「新規学卒就職者の個人 - 環境適合が組織適応に及ぼす影響：個人 - 組織適合と個人 - 職業適合の観点から」 『産業・組織心理学研究』 22(2), 97-114 頁。
- 田中一弘・守島基博 (2004) 「戦後日本の経営者群像」 『一橋ビジネスレビュー』 52(2), 30-48 頁
- Teece, D.G., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 18: 509-533.
- Thomas, A.B. (1988). “Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?” *Administrative Science Quarterly* 33: 388-400.
- Tsui, A.S. and O'Reilly III., C.A. (1989). “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads.” *Academy of Management Journal* 32(2): 402-423.
- 内野崇 (2006) 『変革のマネジメントー組織と人をめぐる理論・政策・実践』 生産性出版。
- 内野崇 (2008) 「戦略論と組織論の融合をめざしてー試論：認知的アプローチ」 『成城大學経済研究』 (179), 27-46 頁。
- Vancil, R.F. (1987) *Passing the Baton*. Harvard Business School Press, Boston. (諸野幸雄・高梨直子訳 『後継経営者の条件 - 決定プロセスとその法則性』 中央経済社)
- Villalonga, B. and Amit, R. (2006) “How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?” *Journal of Financial Economics* 80: 385-417.
- Virany, B., Tushman, M.L. and Romanelli, E. (1992). “Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organizational Learning Approach.” *Organizational Science* 3: 72-91.
- Wageman, R. (1995). “Interdependence and Group Effectiveness.” *Administrative Science Quarterly* 40: 145-180.
- Wageman, R., Nunes, D.A., Burruss, J.A. and Hackman, J.R. (2008). *Senior Leadership Teams : What It Takes to Make Them Great*. Harvard Business School Publishing Corp., Boston. (ヘイグループ訳 『成功する経営リーダーチーム』 生産性出版)
- Weiner, N. and Mahoney, T.A. (1981). “A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences.” *Academy of Management Journal* 24(3): 453-470.

- Westphal, J.D. and Fredrickson, J.W. (2001). "Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy." *Strategic Management Journal* 22(12): 1113-1137.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods(Fourth Edition)* SAGE Publications, Inc., California.
- Zajac, E.J. and Westphal, J.D. (1996). "Who Shall Rule After a CEO Succession? The Likelihood and Direction of Changes in CEO Characteristics." *Administrative Science Quarterly* 41(3): 507-529.

図表リスト

(第2章)

- 図2 - 1. トップ交代の二つの理念型モデル
- 表2 - 1. 北米・日本のトップ交代率推移
- 表2 - 2. 国別システムによる経営者への制約の比較
- 表2 - 3. 要因別影響力の日米独3カ国比較
- 表2 - 4. 日本企業のコーポレートガバナンス関連指標の推移

(第3章)

- 図3 - 1. 研究の全体構成
- 図3 - 2. 売上高の推移(業界平均1社当たり)
- 図3 - 3. 売上高利益率の推移(業界平均1社当たり)
- 表3 - 1. 日経中分類の36業種の企業数(2010年11月時点)

(第4章)

- 表4 - 1. 「私の履歴書」連載対象一覧(2011/4-2012/12)
- 表4 - 2. 「私の履歴書」分析のまとめ
- 表4 - 3. トップ任期中の業界業績ランク

(第5章)

- 図5 - 1. カテゴリー要因による段階的回帰分析
- 図5 - 2. 追加説明力(R^2 変化量)の算定
- 図5 - 3. 変革型トップ交代と業績の関係(理念型)
- 図5 - 4. 継承型トップ交代と業績の関係(理念型)
- 表5 - 1. トップ交代分析データの基本統計サマリー
- 表5 - 2. トップ交代率(1年当たりの率の期間平均)
- 表5 - 3. 全社ベースの分散分解分析結果
- 表5 - 4. 業界別の売上伸率の分散分解分析結果(通期:19年)
- 表5 - 5. 期間前後半別の業界別売上伸率の分散分解分析結果
- 表5 - 6. 業界別の利益率の分散分解分析結果(通期:20年)
- 表5 - 7. 期間前後半別の業界別利益率の分散分解分析結果
- 表5 - 8. 業績上中下位グループ別の分散分解分析結果
- 表5 - 9. 全社ベースの分散分解分析結果(除く、20年間単一トップの18社)
- 表5 - 10. 業界別の分散分解分析結果(除く、20年間単一トップの18社)
- 表5 - 11. 業績上中下位グループ別の分散分解分析結果(除く、20年間単一トップの18社)

(第6章)

- 表6 - 1. ファミリー企業ライフサイクル (典型的なモデル)
- 表6 - 2. ファミリー・プレゼンスによる対象企業の分布
- 表6 - 3. 統合ファミリー・プレゼンス別の基本統計サマリー
- 表6 - 4. OLS 回帰分析結果 (売上伸率、208 社)
- 表6 - 5. OLS 回帰分析結果 (利益率、210 社)
- 表6 - 6. ファミリー・プレゼンス別の分散分解分析結果
- 表6 - 7. ファミリー・プレゼンス別の分散分解分析結果(除く、20年間単一トップの18社)

(第7章)

- 図7 - 1. 各因子の下位尺度得点によるプロット図 (108 社)
- 表7 - 1. 調査回答企業の属性分布
- 表7 - 2. 経営力要因・調査項目
- 表7 - 3. 経営力成果・調査項目
- 表7 - 4. トップ関連項目間の相関
- 表7 - 5. トップ関連項目と組織運営項目の相関
- 表7 - 6. トップ関連項目と事業運営項目の相関
- 表7 - 7. トップ関連項目と経営管理制度項目の相関
- 表7 - 8. トップ関連項目と組織活力項目の相関
- 表7 - 9. トップ関連項目と中間成果項目の相関 (その1)
- 表7 - 10. トップ関連項目と中間成果項目の相関 (その2)
- 表7 - 11. トップ関連項目と最終成果項目の相関
- 表7 - 12. 因子パターン行列
- 表7 - 13. 抽出された因子の構成
- 表7 - 14. 因子尺度得点分布の4グループ別の企業属性割合
- 表7 - 15. 最終成果項目に対する重回帰分析結果 (2因子を含むモデル)
- 表7 - 16. トップ交代パターンに対する重回帰分析結果 (同族ダミーを含むモデル)
- 表7 - 17. 最終成果項目に対する重回帰分析結果 (同族ダミーを含むモデル)
- 表7 - 18. 最終成果項目に対する重回帰分析結果 (大小同族ダミーを含むモデル)

(第9章)

- 図9 - 1. トップ交代の二つの理念型モデル (再掲)
- 図9 - 2. 日米の時価総額上位 300 社 設立年代の分布

付録1. 経営力アンケート質問票・質問内容一覧

「経営力の安定と革新についてのアンケート調査」

この度は、アンケート調査へのご協力を頂き、まことに有難うございます。

以下のアンケートは、掲題の「経営力の安定と革新」に関わる貴社のご状況について質問するために実施するものです。その結果が純粋な研究目的以外に使われることは決してありません。また、回答の内容が個社・個人名を特定する形で回答者以外の方に知らされることはありません。是非とも貴社・各位の率直なお考えをお聞かせ下さい。

ご回答にあたりましては、次ページ以降3ページ（全54問）の質問にお答え頂くことをお願いしております（黒のボールペンではっきり分かるようにお書きください）。

回答パターンは、i) 5スケール（強く該当する、まあまあ該当する、どちらとも言えない、ちょっと違う、全く違う）のうちの1つのきざみに○印をつける選択式回答（34問）、ii) カッコ内に短く記入するもの（19問）、iii) 枠内に簡潔に論述するもの（1問）、の3種類に分かれます（同封の「アンケート回答記入の手引き」やその中の「記入例」を適宜ご参照ください）。

何卒全問にご回答頂き、同封の返信用封筒にてご投函いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

I. 貴社の経営の過去20年間（1990年度 - 2009年度）の状況についておたずねします。

(A) 経営トップの体制

1. 1990-2009年の20年間で貴社の社長は合計何名在籍されましたか？その平均在勤年数（2009年度末まで）は何年ですか？
2. 上記の社長のうち社外から貴社の役員以上の地位に移籍されてきた方は何名いらっしゃいますか？その方々の社内在籍平均は何年ですか？
3. 社長交替・経営トップ体制の変更にあって、経営理念及び経営戦略の基本は整合性を持って継承されていた。（5スケール）
4. 社長交替・経営トップ体制の変更にあって、経営理念及び経営戦略の一部には革新が見られた。（5スケール）
5. 貴社のこの20年の歴代社長の社内(外)の職務履歴は類似したものであった。（5スケール）
6. 貴社のこの20年の歴代社長の学歴（理系・文系、出身大学）は類似したものであった。（5スケール）

7. 貴社のこの 20 年の歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承しようと努める方が多かった。(5 スケール)
8. 貴社のこの 20 年の経営レベルでの意思決定は、トップダウンで決められる傾向が強かった。(5 スケール)
9. 貴社のこの 20 年の歴代トップマネジメントチーム(TMT、即ち役員陣)は明確な役割分担の下で行動していた。(5 スケール)
10. 貴社のこの 20 年の歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす度合いが強かった。(5 スケール)
11. 貴社のこの 20 年の社長交替の際に、新トップの資格として重視されたものを短い言葉で表現してください。
12. 上記以外に、貴社の経営トップ体制の特徴と考えるポイントがあれば書いて下さい(例、創業家の存在等)。

(B) 組織運営・本社機能

13. 貴社のこの 20 年(1990-2009)の組織体制は情報伝達もスムーズに行われて効率的に運営されてきた。(5 スケール)
14. この 20 年の間に貴社の組織レイヤー(トップから現場への組織階層の数)は簡略化されてきた。(5 スケール)
15. この 20 年の間に貴社のミドル(中間管理職)は経営に積極的に参画してきた。(5 スケール)
16. 貴社のこの 20 年の組織運営において、トップ・本社の指導力よりも権限移譲に基づく「現場力」が業績に貢献してきた。(5 スケール)
17. 貴社のこの 20 年の組織運営において、短期的・迅速に成果を求めるより、長期的・着実に組織能力を育成する方針が取られてきた。(5 スケール)
18. この 20 年の間に貴社の本社組織のスリム化が進んだ。(5 スケール)
19. この 20 年の間に貴社の本社組織はあるべき機能を貴社の経営において果たしてきた。(5 スケール)
20. 上記以外に、貴社の組織体制の特徴と考えるポイントがあれば書いて下さい。

(C) 事業運営

21. 1990 年度末で貴社はいわゆる事業部制を採用していましたか? 事業ユニットの数はいくつでしたか?

22. 2009 年度末で貴社はいわゆる事業部制を採用していましたか？事業ユニットの数はいくつでしたか？
23. 貴社のこの 20 年(1990-2009)の事業運営上の体制（含む、事業部制）は有効に機能してきた。（5 スケール）
24. 貴社のこの 20 年の事業戦略策定の際に、検討の材料として重視されたものを短い言葉で表現してください。
25. この 20 年の間に貴社の事業戦略は大きく姿を変えてきた。（5 スケール）
26. この 20 年の間に貴社の事業戦略において M&A の占める役割は大きくなってきた。（5 スケール）
27. この 20 年の間に貴社の事業戦略において技術戦略の占める役割は大きくなってきた。（5 スケール）
28. この 20 年の間に貴社の事業戦略において海外市場の占める役割は大きくなってきた。（5 スケール）
29. 上記以外に、この 20 年の間の貴社の事業運営の特徴と考えるポイントがあれば書いて下さい。

(D) 経営管理制度

30. この 20 年の間(1990-2009)に貴社のコーポレートガバナンス制度は強化されてきた。（5 スケール）
31. 2009 年度末の貴社のコーポレートガバナンス制度の特徴を短い言葉で表現してください（社外取締役 X 名、等）。
32. この 20 年の間に貴社の人事制度は実力主義の側面が強くなってきた。（5 スケール）
33. 実力主義以外の面も含めて、2009 年度末の貴社の人事制度の特徴を短い言葉で表現してください。
34. この 20 年の間に貴社の予算制度等の事業計画プロセスは充分効果的に機能してきた。（5 スケール）
35. 2009 年度末の貴社の予算制度等の事業計画プロセスの特徴を短い言葉で表現してください。

(E) 組織の活力

36. この 20 年の間(1990-2009) 、貴社の社内は風通しが良く情報・意見が自由に行きかう風土が保持されていた。（5 スケール）

37. この 20 年の間、貴社の社内では伝統的な社風・文化を大切に守り継承する意識が保たれてきた。(5 スケール)
38. この 20 年の間に貴社の組織活力はより高まってきた。(5 スケール)
39. この 20 年の間の貴社の組織風土・文化の特徴と考えるポイントを書いて下さい。

(F) その他

40. この 20 年の間(1990-2009)に貴社は環境変化や世間の動きにうまく対応して会社を運営してきた。(5 スケール)
41. 上記 40.の結果についてはトップ経営陣の果たした役割は大きい。(5 スケール)
42. この 20 年の間に行われた貴社の経営を表すとしたら、「継続の経営」ではなくて「変革の経営」がしっかりと当てはまる。(5 スケール)
43. 2010 年度以降 2020 年度くらいまでは、貴社は現行の体制ややり方を踏襲していけば日本や世界の経済の中で生き残っていける。(5 スケール)
44. 2010 年代の 10 年間を通じて貴社が対処しなくてはならない最も重要な環境要因は何でしょうか？

II. あなた自身及び会社についておたずねします

45. あなたの今日現在の会社における役割について短い言葉で表現してください。
46. あなたの今日現在のトップ経営陣との仕事上での関わりについて短い言葉で表現してください。
47. 貴社の事業分野について簡略に記述ください。
48. 貴社の業界内（自らが属していると定義する企業群で結構です）における競争力は 2009 年度末において強固なものであった。(5 スケール)
49. 貴社の業界内における競争力はこの 20 年の間(1990-2009)に優位性を増してきた。(5 スケール)
50. 貴社の業界内における売上高規模の順位は、1990 年度から 2009 年度にかけてどのように変化しましたか？
51. 貴社の業界内における利益規模の順位は、1990 年度から 2009 年度にかけてどのように変化しましたか？
52. この 20 年の間(1990-2009) 、貴社は競合各社から強い競争相手としてマークされてきた。(5 スケール)
53. この 20 年の間、貴社は市場や投資家から有望な投資対象として評価されてきた。(5 スケール)

Ⅲ. 最後におたずねします

54. この 20 年(1990-2009)に貴社の中で起こった代表的な経営資産（理念、経営戦略、文化・風土等）の継続と革新には各々具体的にどのようなものがありましたか。その場面を思い出して、ポイントを簡潔に記述して下さい。（どのような状況において、誰が、何をしたのか、そして成果はどうだったか（成功 or 失敗）？）

付録 2. 経営力アンケート・5 スケール設問への回答の単純集計

(A)経営トップの体制

設問	平均値	標準偏差
Q3.上記の 社長交替・経営トップ体制の変更にあたって、経営理念及び経営戦略の基本は整合性を持って継承されていた。	4.01	0.87
Q4. 上記の社長交替・経営トップ体制の変更にあたって、経営理念及び経営戦略の一部には革新が見られた。	3.98	0.75
Q5. 貴社のこの20年の歴代社長の社内(外)の職務履歴は類似したものであった。	2.82	1.15
Q6. 貴社のこの20年の歴代社長の学歴(理系・文系、出身大学)は類似したものであった。	2.78	1.16
Q7. 貴社のこの20年の歴代社長は、企業ビジョンや社内文化・伝統を重んじて継承しようと努める方が多かった。	3.79	0.88
Q8. 貴社のこの20年の経営レベルでの意思決定は、トップダウンで決められる傾向が強かった。	4.00	0.79
Q9. 貴社のこの20年の歴代トップマネジメントチーム(TMT、即ち役員陣)は明確な役割分担の下で行動していた。	3.59	0.83
Q10. 貴社のこの20年の歴代社長は、社員とのコミュニケーションに意を尽くす度合いが強かった。	3.89	0.81

(B) 組織運営・本社機能

設問	平均値	標準偏差
Q13. 貴社のこの20年(1990-2009)の組織体制は情報伝達もスムーズに行われて効率的に運営されてきた。	3.47	0.79
Q14. この20年の間に貴社の組織レイヤー(トップから現場への組織階層の数)は簡略化されてきた。	3.32	0.94
Q15. この20年の間に貴社のミドル(中間管理職)は経営に積極的に参画してきた。	2.99	0.89
Q16. 貴社のこの20年の組織運営において、トップ・本社の指導力よりも権限移譲に基づく「現場力」が業績に貢献してきた。	3.25	0.76
Q17. 貴社のこの20年の組織運営において、短期的・迅速に成果を求めるより、長期的・着実に組織能力を育成する方針が取られてきた。	3.05	0.87
Q18. この20年の間に貴社の本社組織のスリム化が進んだ。	3.23	1.06
Q19. この20年の間に貴社の本社組織はあるべき機能を貴社の経営において果たしてきた。	3.49	0.75

(C) 事業運営

設問	平均値	標準偏差
Q23. 貴社のこの20年(1990-2009)の事業運営上の体制(含む、事業部制)は有効に機能してきた。	3.68	0.73
Q25. この20年の間に貴社の事業戦略は大きく姿を変えてきた。	3.57	1.14
Q26. この20年の間に貴社の事業戦略においてM&Aの占める役割は大きくなってきた。	2.77	1.44
Q27. この20年の間に貴社の事業戦略において技術戦略の占める役割は大きくなってきた。	3.32	1.03
Q28. この20年の間に貴社の事業戦略において海外市場の占める役割は大きくなってきた。	3.38	1.50

(D) 経営管理制度

設問	平均値	標準偏差
Q30. この20年の間(1990-2009)に貴社のコーポレートガバナンス制度は強化されてきた。	4.00	0.91
Q32. この20年の間に貴社の人事制度は実力主義の側面が強くなってきた。	3.65	0.91
Q34. この20年の間に貴社の予算制度等の事業計画プロセスは充分効果的に機能してきた。	3.50	0.93

(E) 組織の活力

設問	平均値	標準偏差
Q36. この20年の間(1990-2009)、貴社の社内は風通しが良く情報・意見が自由に行きかう風土が保持されていた。	3.50	0.84
Q37. この20年の間、貴社の社内では伝統的な社風・文化を大切に守り継承する意識が保たれてきた。	3.68	0.84
Q38. この20年の間に貴社の組織活力はより高まってきた。	3.59	0.73

(F) その他

設問	平均値	標準偏差
Q40. この20年の間(1990-2009)に貴社は環境変化や世間の動きにうまく対応して会社を運営してきた。	3.79	0.79
Q41. 上記40.の結果についてはトップ経営陣の果たした役割は大きい。	4.16	0.71
Q42. この20年の間に行われた貴社の経営を表すとしたら、「継続の経営」ではなくて「変革の経営」がしっかりと当てはまる。	3.43	1.01
Q43. 2010年度以降2020年度くらいまでは、貴社は現行の体制ややり方を踏襲していけば日本や世界の経済の中で生き残っていける。	2.28	1.17

II あなた自身及び会社についておたずねします

設問	平均値	標準偏差
Q48. 貴社の業界内(自らが属していると定義する企業群で結構です)における競争力は2009年度末において強固なものであった。	3.45	0.93
Q49. 貴社の業界内における競争力はこの20年の間(1990-2009)に優位性を増してきた。	3.39	0.99
Q50. 貴社の業界内における売上高規模の順位は、1990年度から2009年度にかけてどのように変化しましたか？ (上昇:3点、不変:2点、下降:1点)	2.14	0.76
Q51. 貴社の業界内における利益規模の順位は、1990年度から2009年度にかけてどのように変化しましたか？ (上昇:3点、不変:2点、下降:1点)	2.17	0.79
Q52. この20年の間(1990-2009)、貴社は競合各社から強い競争相手としてマークされてきた。	3.64	1.02
Q53. この20年の間、貴社は市場や投資家から有望な投資対象として評価されてきた。	3.04	1.15