

令和 6 年 4 月 22 日現在

機関番号：14401

研究種目：若手研究

研究期間：2020～2023

課題番号：20K13553

研究課題名（和文）日本企業における経営者交代の影響に関する再検討：意思決定への影響と責任に注目して

研究課題名（英文）Reexamination of the consequences of managerial turnover in Japanese firms: From the perspective of their influence on and responsibility for decision-making

研究代表者

渡辺 周 (Watanabe, Shu)

大阪大学・大学院経済学研究科・准教授

研究者番号：90754408

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、経営者交代と事業再構築に関して、理論的・実証的に検討することであった。事業再構築として、戦略変更の側面や、新市場への参入と既存事業からの撤退の側面、事業再構築に伴う減損損失の計上など多様な側面に注目して研究を行った。そこからは主に以下3点の研究結果が生まれた。第1に、経営者が事業再構築などを与える影響をコーポレート・ガバナンスの観点から理論的な検討を行った。第2に、上記のうち、新市場への参入について実証的に検討を行った。第3に、事業再構築（新規事業立ち上げと、既存製品カテゴリーからの撤退）に関して、質問票調査のデータを用いた分析も行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の主たる貢献は、経営者が事業の再構築に与える影響を理論的・実証的に明らかにしたことである。理論的な検討では、社外取締役と経営者、企業の意味決定に関連した広範な研究の整理・統合を行った。ここでは、エージェンシー理論にもとづく標準的な企業統治論や、新制度派組織論、アッパー・エシュロンズ・パースペクティブの既存研究を丹念に読み解き、それぞれの前提を明らかにした上で、社外取締役と経営者が相互作用し、企業の意味決定に影響を与える過程に関する新たな分析視角を提供した。実証的には、事業の再構築として、新市場への参入と、新規事業立ち上げと既存製品カテゴリーからの撤退に関して、その要因を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study was to examine the relationship between managerial turnover and business restructuring, both theoretically and empirically. The study focused on various aspects of business restructuring, such as strategic change, entry into new markets and withdrawal from existing businesses, and the impairment losses associated with business restructuring. The following three main research findings emerged from the study. First, the impact of management on business restructuring was theoretically examined from the perspective of corporate governance. Second, among the above, entry into new markets was empirically examined. Third, business restructuring (launching new businesses and withdrawing from existing product categories) was also analysed using data from a questionnaire survey.

研究分野：経営学

キーワード：経営戦略論 経営組織論 経営者 事業の再構築 経営者交代 撤退

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

企業が存続するためには、環境の変化に応じて、事業の見直しを行う必要がある。その事業の見直しを行う契機として既存研究で注目されてきたのは、経営者交代である。経営者が交代した際に、企業は戦略を転換したり、減損損失を計上したりするなど、事業の見直しを行うことが議論され、欧米の研究では実証されてきた。

しかし日本企業を対象にした実証研究では、必ずしも明確な影響が観察されてきたわけではない。特に 1990 年代のデータを用いた研究では、減損損失の計上にも(首藤, 2010)、戦略変更にも(Sakano & Lewin, 1999)、経営者交代の有意な影響は見られなかったとされている。こうした結果を元に、日本企業では、事業の継続性が働きやすいという主張もなされてきた。

しかしながら、既存研究には残された疑問も存在する。それは「経営者」の交代として、社長の交代のみに注目していることである。法律上、経営の意思決定を行うと定められているのは、社長個人ではなく、取締役会である。もしくは、その取締役会に変わり、実質的な審議は常務会でなされていると旧来は言われていた。さらには、近年、批判がなされているように、社長は交代後も、会長、さらに顧問や相談役などとして会社に残り影響力を行使していることが多いと言われている。

そこで本研究では、経営者交代と事業再構築に関して、理論的・実証的に再検討を行うこととした。

2. 研究の目的

本研究の目的は、経営者交代と事業再構築に関して、理論的・実証的に再検討を行うことにある。より具体的には、事業再構築として、戦略変更の側面や、新市場への参入と既存事業からの撤退の側面、事業再構築に伴う減損損失の計上など多様な側面に注目して研究を行う。また経営者としても、社長だけに注目するのではなく、会長や常務会構成員、取締役、執行役員、さらには、それらの間の相互作用の影響を明らかにすることも本研究の小目的の一つである。

3. 研究の方法

本研究では、上記の目的を達成するために、理論的研究と実証的な研究の両方のアプローチを採用した。さらに実証的な研究においては、その研究の小目的に応じて、アヴェイラブルデ

ータを用いた定量研究と、質問票調査により得られたデータを用いた定量研究の双方を実施した。これらそれぞれの研究で用いた個々の手法の詳細については、以下の研究成果の中で記述する。

4．研究成果

本研究課題による研究成果は、主に以下の3点に整理出来る。

第1に、経営者が事業再構築などに与える影響に関して、コーポレート・ガバナンスの観点から理論的な検討を行った。この研究では、社外取締役に関する議論に、どのような視点が不足しており、それをどのように補うべきかを理論的に検討した。

そこではまず、社外取締役は、企業統治の中心的な仕組みだと考えられていること、しかし、社外取締役が業績に与える影響を分析した既存研究では、正の影響を観察した研究もあれば、有意な影響は見られなかったとする研究、さらには負の影響を観察した研究も存在することを確認した。それゆえ、正の影響を予測する企業統治の標準的な議論（エージェンシー理論）や、社外取締役は脱連結されているので有意な影響を持ち得ないとする脱連結の議論（新制度派組織論）だけでは、社外取締役の影響を解明する上で不十分だという主張を展開した。

それではどのような視点が不足しているのか。本研究では、新制度派組織論とアップパー・エシュロンズ・パースペクティブと呼ばれる研究のレビューにもとづき、社外取締役の影響を明らかにするには、社外取締役そのものだけでなく、内部の経営陣にも注意を払う必要があることを明らかにした。すなわち、社外取締役による監視・評価を受けることで、内部の経営陣は、規律付けられ、より望ましい方向へ努力投入量を増やすだけでなく、環境の認知やそれにかかわる情報処理の仕方が変化してしまう、というのが本研究が導き出した主張である。

以上のことを明らかにした本研究には、主に以下2つの貢献があると考えられる。

第1に、社外取締役と経営者、企業的意思決定に関連した広範な研究を整理・統合しようと試みていることである。具体的には、エージェンシー理論にもとづく標準的な企業統治論や、新制度派組織論、アップパー・エシュロンズ・パースペクティブの既存研究を丹念に読み解き、それぞれの前提を明らかにした上で、社外取締役と経営者の影響に関する新たな分析視角を提供した。

第2に、単に分析視角を提供するのみならず、それと経営組織論の様々な研究とを接合することで、事業の再構築に関するより具体的な実証仮説・命題を提示していることである。具体的には、対脅威萎縮や撤退について、本研究の視座を採用すると、標準的な企業統治論の予測

とは真逆の仮説が成り立ちうることや、社外取締役による監視により、経営者の制御焦点が変化し、企業のリスクテイク（イノベーションや企業家活動）に影響し得ることを議論した。

以上の研究成果は、『日本経営学会誌』に査読付論文として公表している。

第 2 の研究成果は、事業再構築のうち新市場への参入について実証的に検討を行ったものである。この研究成果は、2021 年度に Strategic Management Society の 41st Annual Conference にて発表を行い、そこで得たフィードバックをもとに、大幅に修正の上、2022 年度に Strategic Management Society の 42nd Annual Conference で再度発表を行っている。現在は、これを元にフルペーパーとしてまとめあげており、国際査読付学術誌へ投稿する直前の段階にある。

第 3 に、事業再構築（新規事業立ち上げと、既存製品カテゴリーからの撤退）に関して、質問票調査のデータを用いた分析も行った。特に本分析では、そのそれぞれにおいて調整にかかる時間の割合を被説明変数として、どのような組織要因が影響を与えるのかを検討した。

分析にあたっては、組織の 重さ 調査のデータを利用した。組織の 重さ 調査とは、日本のいわゆる大手企業に対して、2003 年度から隔年で 7 回に渡って行ってきた質問票調査である。本論文によれば、その協力企業は延べ 107 社、回答者数は 5000 名を超える大規模なものである。

この調査における中核的な概念である組織の 重さ とは、戦略の実行や組織内の調整活動を阻害する組織劣化の程度のことを指す。本研究でも、この組織の 重さ が重たいほど、組織の成果は低く、また組織内の調整に過度な時間がかかっていることが確認された。

本研究ではさらに、組織の 重さ と組織要因の関係を分析し、以下のことを再確認している。(1) 全社や事業部などの計画が組織内で良く参照されているほど、(2) 予算や計画から各人に具体的な目標が明確にブレイクダウンされているほど、(3) 予算や業績目標の達成と昇進・昇給が明確に結びついているほど、組織は軽い傾向が見られる。さらに、組織内で情報が公式のルートを経由して伝わっているほど、組織の 重さ は低い傾向が見られるが、それらの情報を公式のヒエラルキー以外を通じて把握していることは、組織の 重さ とは関係がない。

本研究の中で重要な知見の 1 つは、計画が個々人の業務に明確に落とし込まれ、また個々人の評価と明確に結びついているほど、組織の 重さ は軽く、調整にかかる労力も少ない傾向にあることを明らかにしたことが挙げられる。一般的な印象としては、計画というのは、各人の行動を制約するというイメージがあり、その結果として、計画に縛られることで調整にかか

る労力も増える，という考え方があるのではないかと思われる．しかし本研究では，個々人が計画に拘束され，計画が参照されているほど，組織の 重さ は低下し，調整にかかる労力も低いことが示されている．

これと同等に重要な知見として，ヒエラルキーを通じた情報の流れの重要性を示した点が挙げられる．現代のように不確実性の高い状況下では，インフォーマルな横方向のコミュニケーションを活性化するのが良い，という考え方が一般には広く流布している．しかし本研究では，そうした考えとは逆の結果，つまり，調整労力を減らす上で関係があるのは，非公式ではなく，公式なルートを通じて，戦略などの情報を把握することだということが示されている．

以上の通り，本研究では，組織の 重さ 調査のデータを利用し，同調査から得られた重要な知見の再確認を試みている．こうした知見の一部は既に報告されているものの，全 7 回の全ての調査を経た最終的な成果報告の一端として本稿は書かれており，それまでの知見を再整理した上で，追試を行ったという実証的な貢献がある．

この研究成果は，加藤俊彦・佐々木将人編著『「行為の経営学」の新展開：因果メカニズムの解明がひらく研究の可能性』白桃書房の第 5 章「組織の 重さ ：全 7 回の調査からの知見」として発表されている．

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 渡辺 周	4. 巻 54
2. 論文標題 エージェンシー理論におけるエージェンシーの偏：経営者の認知・情報処理に注目した企業統治論へ向けて	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 65-79
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 渡辺 周	4. 巻 -
2. 論文標題 組織の 重さ : 全7回の調査からの知見	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 「行為の経営学」の新展開：因果メカニズムの解明がひらく研究の可能性	6. 最初と最後の頁 91-112
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 渡辺 周	4. 巻 242
2. 論文標題 外部取締役が不良債権処理に与える影響の実証的再検討：金融論と企業統治論，組織論の融合を目指して	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 一橋大学経営管理研究科マネジメント・イノベーション研究センターワーキングペーパー	6. 最初と最後の頁 1-44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 渡辺 周	4. 巻 100
2. 論文標題 撤退の意思決定に関する理論的検討(1)：既存研究の概況と今後の研究の方向性	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 東京外国語大学論集	6. 最初と最後の頁 251-267
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件）

1. 発表者名 Matsumoto, Yoichi, Watanabe, Shu
2. 発表標題 Multimarket Contact in Semiconductor Firms with Different Business Models
3. 学会等名 SMS (Strategic Management Society) 42nd Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Yoichi Matsumoto, Shu Watanabe
2. 発表標題 Commitment and Mutual Forbearance: An Analysis of the Global Semiconductor Industry
3. 学会等名 SMS (Strategic Management Society) 41th Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 渡辺 周
2. 発表標題 撤退の意思決定に役員が与える影響：不良債権処理に関する組織論研究
3. 学会等名 Waseda Organizational and Financial Economics Seminar
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 加藤俊彦・佐々木将人（編著）渡辺 周ほか（著）	4. 発行年 2023年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 208
3. 書名 「行為の経営学」の新展開：因果メカニズムの解明がひらく研究の可能性	

〔産業財産権〕

〔その他〕

辞書・辞典の項目執筆：

渡辺周「キャッシュフロー」経営戦略学会編『キーワードからみる経営戦略ハンドブック』同文館出版，p. 70，2023年3月20日．

渡辺周「残存者利益」経営戦略学会編『キーワードからみる経営戦略ハンドブック』同文館出版，p. 79，2023年3月20日．

6．研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7．科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8．本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------