

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 16 日現在

機関番号：35409

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380557

研究課題名(和文) 転地と経営者 アウトサイダー度のスペクトラム

研究課題名(英文) Change of business location and outsider degree of top management

研究代表者

日野 恵美子 (HINO, Emiko)

福山大学・経済学部・准教授

研究者番号：40550059

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 900,000円

研究成果の概要(和文)：企業が長期に繁栄するには、事業立地(誰に何を売るか)を時に大きく変えることが重要である。これを転地と呼び、本研究では、転地を主導した経営者の特徴を抽出した。転地を遂げた経営者には創業経営者や同族経営者が多く、また、操業経営者も含めて、在任期間が非常に長いことが確かめられた。経営者が当該企業の本流にどれほど近いのかを捉えるためにアウトサイダー度も調査したが、予想に反して、アウトサイダー度が高いと言えそうな経営者は例外的であった。

研究成果の概要(英文)：It is sometimes necessary for companies to change their business locations to attain long-term prosperity. The purpose of this research is extract the characteristics of the managers who actually changed the business locations. Many of them were founders or the founder family members. Most of the managers, including those who were not founder family members, held the position of the president for a very long time. Outsider degree measures the distance of the managers from the mainstream of each company. Contrary to expectation, high degree outsider was a small minority.

研究分野：経営者 経営戦略

キーワード：経営者 転地 事業立地 職歴

1. 研究開始当初の背景

日本の製造業企業の平均営業利益率は1960年代以降、長期にわたり低下を続けた。非製造業は製造業よりさらに低水準で推移した。時間の経過とともに企業が衰退に向かうさまについて「企業の寿命30年」説が唱えられたこともあるが、平均ではなく個々の企業に着目すると半世紀や1世紀を超えてなお繁栄している例もあり、「企業の寿命30年」説では説明がつかない。

同じ「寿命」でも「事業の寿命30年」説ならば現実とおよそ合致する。先行研究において、事業の平均寿命が約30年であることが分かっている。戦後に新たに築かれた事業の多くが30年程度で寿命を迎えたのだとすると、1960年代から1990年代にかけて利益率が低落することには納得がいく。また、その間に新たな収益源となる事業を構築できた企業であれば全体の傾向に反して繁栄を続けることも不思議ではない。

事業の寿命を超えて企業が繁栄を続けるには新たな収益源となる事業を構築する必要があるが、それを誰に任せればよいのだろうか。本稿の研究課題名の一部を用いるならば、「転地」を誰に任せればよいのだろうかという問いになる。この問いの答えを明らかにすることが本研究の動機である。なお、転地とは事業立地（誰に何を売るか）を変えることである。

転地の成功例として福井県に本社を置くセーレンを挙げることができる。繊維メーカーから預かった生地を染色加工する事業を営んでいた同社は、繊維製品のメーカーに転身し高収益企業となった。これを主導した川田達男氏は、一時、「窓際族」の扱いを受けていた人物である。この川田氏や米国ゼネラル・エレクトリック社のジャック・ウェルチ氏、米国IBM社のルイス・ガースナー氏が企業を大きく変革した事例を他の事例と比較するなかで、企業の中核から遠い人材のほうが転地を主導する適性があるのではないかという仮説が浮かび上がった。ウェルチ氏は長く非本流部門を歩んだ経営者で、ガースナー氏は他社から経営者として招かれた外部登用経営者である。

2. 研究の目的

本研究は、「戦略論」に隣接する分野としての「経営者論」の発展を目指したものである。日本企業には転地を実現できる人材が必要であるが、経営者の履歴データを利用した従来の研究は、そうした人材に必要な特性や経験を抽出するのに適していない。転地の適性のある経営者の特徴を捉えるために、アウトサイダー度という概念を取り入れ、その測定方法を確立することを目指す。

一般に、アウトサイダー度という生え抜きではない外部登用経営者を指すが、同じ生え抜き人材でも自社の中核からの距離に差異がある。この差異を捉えるのがアウトサイダ

ー度という概念である。「背景」の欄に挙げた川田氏やウェルチ氏は生え抜き経営者であり、「インサイダー/アウトサイダー」の二分では「インサイダー」とされるが、傍流事業や新規事業の出身であるため「アウトサイダー度の高い」人材であると見なす。

外か内かで二分するのではなく、同じ生え抜き人材（以降は新卒採用経営者と記す）でも、「本流部門の本社勤務、順調に昇進し、経営者になることを誰もが予想していた」というような人材はアウトサイダー度が非常に低く、「傍流部門で地方工場勤務、左遷経験もあって経営者候補とは見られていなかった」というような人材はアウトサイダー度が非常に高いといったように、複数の側面から、自社の中核との距離を捉えたい。このアウトサイダー度という概念や他の変数を用いて転地の適性のある経営者の特徴を抽出することが本研究の目的である。

3. 研究の方法

(1) 転地を遂げた経営者

有価証券報告書や新聞記事、社史といった資料から転地を成し遂げた経営者に関するデータを収集し、他の経営者群と比較する。それによって転地を遂げた経営者の特徴を抽出しようと試みた。

対象とした経営者は、研究分担者の先行研究において高利益成長かつ転地を遂げたと判定された企業の転地の立役者である。比較対象とする経営者群は、研究代表者および研究分担者の先行研究から「戦略暴走した創業経営者」、「戦略暴走した操業経営者」、「高利益成長企業の経営者」、「低利益成長企業の経営者」である。なお、「操業経営者」は一般的な表現を用いれば「サラリーマン経営者」である。

本研究でもっとも重視した変数はアウトサイダー度であるが、本研究で明らかにしたいのは転地を誰に任せればよいのかという問いの答えである。アウトサイダー度だけを調査しても問いに答えることにはならない。転地という観点から重要だと考えられる他の指標も調査項目とした。

その筆頭が在任期間である。転地の事例に関する先行研究から、転地には時間を要することが分かっている。2期4年や3期6年といった短期間では転地を成し遂げるのは困難であると考えられる。転地に着手するには、一定の期待任期があることが必要条件であると推測されるため、在任期間を調査項目の一つとした。また、転地を遂げた経営者に限らず、広く経営者を対象とした在任期間の分析にも取り組み、転地を遂げた経営者の在任期間と比較した。

この他に、株式所有と役員構成も調査項目とした。これらはいわば「飴と鞭」であり、経営者のやる気にかかわる項目である。役員構成に着目したのは、特定の事例において、転地の立役者を古参役員が支援していたこ

とが様々な文献から推測できたためである。

アウトサイダー度に関しては、具体的には「採用経緯」、「新卒採用経営者の出身部門、勤務地、評判」、「役員登用経営者の出身組織」を調査した。本研究の分析対象者に中途採用経営者はいなかった。採用経緯は、「創業経営者」、「同族経営者」、「新卒採用経営者」、「中途採用経営者」(本研究では該当者なし)、「役員登用経営者」に分類した。新卒採用経営者の出身部門は「コーポレート」、「中核事業」、「傍流事業」、「新規事業」に、配置は「本社」と「本社以外」に分類した。評判は、社長就任が「順当」であったか否かに分類した。

(2) 経営者の在任期間

1980年時点で三大証券取引所の一部または二部に上場しており、2000年時点で三大証券取引所の一部上場していた製造業の企業670社において、1960年から1999年までの間に在任したすべての社長が分析対象である。のべ3638人である。主な情報源は有価証券報告書である。

対象経営者全体の分析のほかに、高利益成長企業73社、低利益成長企業154社に絞った分析も行った。また、1業種当たりの該当会社が30社以上であった7業種については業種別の分析も行った。

対象企業全体ないしは特定の集団全体における在任期間の短期化傾向を明らかにしたうえで、個々の企業における短期化の進行過程も分析した。具体的には、各社の「対象社長のうち最古と最新の社長の在任期間の差」、「前任社長との在任期間の差」、「長任期社長の退陣」、「短任期社長の出現」に着目した。

在任期間の短期化傾向があるなかで、1990年代にも長任期の社長は輩出されている。1990年代に社長が交代したのは579社で、930人が社長に就任したが、そのうち103社の103人が長期に在任した。この103社について詳細に分析した。

4. 研究成果

(1) 転地を遂げた経営者

転地を遂げた経営者を同時代の大企業の経営者と比べると、創業経営者や同族経営者が多いことが分かった。先行研究では1965年時点で既に新卒採用経営者が主流になっていたことが示されているが、転地を遂げた経営者に占める新卒採用経営者の割合は低い。

もっとも、創業経営者や同族経営者のみならず、操業経営者も在任期間が非常に長く、本研究の対象経営者の大半が、同時代の経営者と比べて圧倒的に長く在任していた。株式所有は、先行研究において暴走を止めるという観点からは有効ではないことが示唆されていたが、本研究においても株式所有の重要性は認められなかった。本研究の対象事例においては古参役員が在任していた割合が高

い。

分析対象の操業経営者のうち、アウトサイダー度が高いと言えそうな経営者は例外的に少なかった。対象者の少なくとも一部の経営者は、既存の体制に迎合せずに自社を変革した優れた経営者であり、プリンスと呼ばれるような保守本流の人材とはイメージが異なるが、本研究の研究方法ではアウトサイダー度が低いと判定された。

出身部門や配置などが転地の適性に影響を及ぼすという仮定のもとでこれらを調査したが、あくまで代理変数であり、適性そのものを調査しているわけではない。職歴は経営者の能力や意思決定に確かに影響を及ぼすだろうが、どのような職歴を歩もうとも、転地を主導できる人材はいるだろう。一方で、適性を測定するためにより望ましい変数を検討する余地は残っている。また、対象経営者数を増やす必要もあるだろう。

(2) 経営者の在任期間

678社3638人の社長在任期間を分析し、先行研究と同様に、在任期間に短期化傾向があることが確かめられた。低利益成長企業ほどその傾向が顕著であった。

個々の企業における推移を分析することによって、在任期間は単調に短くなっていくのではなく、変動を伴いつつ短くなるものであることが分かった。短期在任社長の後任社長が長く在任することもしばしばある。もっとも、短期在任社長が連続して登板するほど後任社長も短期在任に終わる可能性が高く、短期在任がいったん定着してしまうとそれを脱却するのが難しいことも示唆された。

多くの企業で1980年代を境に長期在任社長が登場しにくくなっている。経営の難易度が上がる一方で、長期に舵取りを任せる体制になっていない、あるいは長期に舵取りを任せられる人材がないという問題がある。悪循環を脱却した例外事例を研究する必要があるだろう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2件)

日野 恵美子、転地を主導した経営者、福山大学経済学部ディスカッションペーパーシリーズ、査読無、2016-J-018、2017、pp. 1-8

日野 恵美子、社長在任期間のダイナミズム：戦後日本製造業670社3638人の実証研究、福山大学経済学部ディスカッションペーパーシリーズ、査読無、2016-J-015、2016、pp. 1-17

6 . 研究組織

(1)研究代表者

日野 恵美子 (HINO、 Emiko)

福山大学・経済学部・准教授

研究者番号：4 0 5 5 0 0 5 9

(2)研究分担者

三品 和広 (MISHINA、 Kazuhiro)

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号：4 0 2 8 3 1 5 5