

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 15 日現在

機関番号：35409

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530469

研究課題名(和文) 役員人事と戦略 戦後日本の低迷、暴走、独走企業の分析

研究課題名(英文) Executive appointment and strategy: analysis of declining, reckless, leading companies of postwar Japan

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) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、戦略およびその成果と関連づけて経営者の特性について分析し、経営者論をアカデミックに擁立することを目指したものである。多角化や国際化にともなう巨額の損失を出した創業経営者と操業経営者、製造業の経営者を分析対象とした。一連の研究から、本流を歩んだ本命経営者でさえも失敗することがあり、餉(金銭的報酬)も鞭(役員による監視)も経営者の暴走を止められない可能性が浮かび上がった。また、因果関係の解明は中途であるが、高利益成長企業のほうが社長の在任期間が長い傾向があることも明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The research is designed to build the foundation for top management theory in the context of strategy and performance. Analysis objects are presidents who made huge losses by diversification or globalization and presidents of manufacturing companies. We found that even an heavily-favored presidents with mainstream career could cause a catastrophe and neither carrot nor stick could prevent reckless strategies. It is revealed that tenure of presidents of high profit growth companies is longer than that of low profit growth companies and causal relation is under investigation.

研究分野：経営者論，経営戦略論

キーワード：社長 経営者 役員 役員人事 在任期間 職歴

1. 研究開始当初の背景

本研究は、「戦略論」に隣接する分野として「経営者論」をアカデミックに確立することを目的とするものである。書店の経営者関連の書棚で最も目立つのは創業経営者の伝記物語であるが、これは二つの問題を象徴している。一つは経営者論のジャーナリスティックな内容への傾斜であり、一つは創業経営者への偏重である。

欧米では日本よりも経営者の研究が盛んであり、創業経営者と専門経営者とを区別した研究や、大規模データを用いた研究も蓄積されている。実証研究の主流は、年齢、職歴、学歴などの履歴データを用い、それらと施策や業績との関係进行分析するものである。緩やかな傾向が確かめられた研究もあるが、有意な結果が出ない、あるいは矛盾する結果が出るなど、曖昧な状態に留まっている。年齢、職歴、学歴などを変数として用いるのが主流であるが、経営者の内実を捉える変数としては限界があるのだろう。

研究代表者と分担者は、『経営は十年にして成らず』(三品和広、2005年)において複数の企業の戦略と経営者の事例进行分析した。事例の一つであるキヤノンの御手洗毅初代社長や賀来龍三郎第3代社長は権限移譲の方針を掲げ、社長も他の役員も長く在任した。多角化、垂直統合、海外進出と矢継ぎ早に着手し飛躍を遂げたが、それを支えたのが長期にわたる分業体制であった。

そこで得た洞察の普遍性を検証するべく、研究代表者の学位論文(「経営者の自律性役員人事の分析」日野恵美子、2009)において大規模な役員人事データを用いた分析に臨んだ。高利益成長企業と低利益成長企業とを比較した結果、前者の社長のほうが、役員をより長期に登用する傾向があること、古参の役員や社長と同世代以上の役員に限定すると両者の差が顕著になることを発見した。

2. 研究の目的

背景に記したとおり、本研究は、「戦略論」に隣接する分野として「経営者論」をアカデミックに確立することを目的とする。経営者のみに焦点を当てるのではなく戦略や業績と結びつけた分析をすること、また、特定の経営者の伝記物語とは異なり、大規模データを用いた定量研究を重視する。

本研究と関連性の高い先行研究は日野(2009)であり、役員人事の分析に着手したものの、いくつかの課題を残した。最大の課題は対象企業の選択にあった。高利益成長企業と低利益成長企業とをそれぞれ一括りにしていた。戦略の担い手は経営者であり、戦略の成果は業績に表れるが、その因果関係は複雑であり、戦略が成果に表れるまえには時間がかかるという遅効性の問題もある。すべてを経営者に帰すことはできない。また、同程度の低業績でも、その要因は1種類ではない。

戦略と業績の詳細な分析に基づき分析対象を再考することが最優先すべき事項であった。副題を「戦後日本の低迷、暴走、独創企業の分析」としたゆえんである。

次に重視すべきは経営者に関する変数で、従来のような履歴に関する変数は不可欠ではあるものの、十分ではない。経営者の内実を把握するためにより適切な変数を構築することを目指した。なかでも役員人事が有力な変数であると想定した。

3. 研究の方法

(1) 分析対象

戦略と業績の詳細な分析に基づき、分析対象の企業や経営者を確定する。

「低利益成長企業」といった括りでは粗いということを研究の目的の項に記し、副題で「低迷」、「暴走」、「独走」の3分類を示しているが、研究着手後に、たとえば「暴走」の一括りでは依然粗いということが判明した。そこで、「暴走」は、「国際化・多角化・不動産」と「財テク」に2分し、さらに「国際化・多角化・不動産」は創業経営者と非創業経営者とに2分して調査を進めた。

「国際化・多角化・不動産」により暴走した企業については『戦略暴走』(三品和広、2010)の成果を活用し、「財テク」については同書と類似の手続きを経た。単年度分の営業利益を上回る特別損失を計上した事業年度を特定し、主に当該事業年度の有価証券報告書を用いて、財テクによって単年度分の生業利益を上回る損失を出した事例を特定し、その財テク案件に着手した時期の社長を特定した。

創業経営者に限定した調査を実施したのは、帰属問題を緩和できること、インセンティブに関する議論ができることなどの利点があるためである。

「暴走」を細分化した一方で「低迷」という分類は取り上げないこととし、「独走」としては転地を成し遂げた企業と経営者を対象とすることにした。これは『戦略不全の因果』(三品和広、2007)の成果を活用した。

また、本研究の契機となった複数の先行研究が示すとおり、戦略や業績との関連で経営者について論じるにあたっては、在任期間の長さが非常に重要であり、製造業を対象とした在任期間の分析も実施した。

(2) データ

対象社長および役員について、以下のデータを収集した。

社長の在任期間、社長の生年月、社長の出自(創業または非創業)、社長の職歴(入社年度、社長の取締役就任年、社長の出身部門、他社や他機関での職歴)、社長の出身部門が売上高に占める割合、社長の就任前の評判、社長の株式所有、取締役の生年月、取締役の職歴(入社年度など当該企業に関与し始めた年、取締役就任年、外部組織への所属など)

有価証券報告書が主な情報源であり、新聞記事や社史などを併用した。

4. 研究成果

(1) 創業経営者の戦略暴走

三品(2010)の179の戦略暴走事例のうち、18事例が創業経営者によるものである。役員体制と株式所有を分析した。役員は、古参取締役と外部取締役に焦点を当て、株式所有は、当人による所有以外に、親族や資産管理会社を含めた場合、関連組織を含めた場合の3段階を設定した。

18事例のうち8事例で、創業期からの古参取締役がいたことが判明した。特に、多角化や国際化よりも、不動産の例に偏っていることが興味深い。多角化や国際化ならば「良かれと思ってやったが盲点があった」ということもあるが、不動産には安易な判断を匂わせる例が多く、不動産への暴走ならば止める人がいれば避けられそうなものであるが、事実は逆の傾向を示している。もっとも、時代背景を振り返ると、違和感が和らぐ。179事例のうち不動産の事例が58あるが、1980年代後半に急増し、その10年後には一例もないという偏りがある。不動産の事例は「リゾート」、「ゴルフ」、「収入を見込んだ不動産開発事業」の三つに集約されるが、いずれもバンドワゴン現象が起きていたのだろう。世間の風潮が追い風となると、古参の役員がいたところで、経営者を止めることができないばかりか、後押しさえしていたのかもしれない。また、外部取締役についても、暴走の歯止めにはなっていたと推測する事実は得られていない。

株式所有については、当人による所有だけを見ると、創業者ではあっても所有者ではなくなっている事例が大半である。しかし、資産管理会社などの所有分を加えると様変わりする。過半数が10%以上の株式を直接、間接に所有し、20%を超えることもある。インセンティブが不十分であるがゆえに暴走したと考えるには無理がある。

飴も鞭も経営者の暴走を止められない。これが、創業経営者の戦略暴走の調査が示唆するところである。対象者数が少なく、強い主張はできないが、監視制度の強化や報酬制度の工夫も、どれほどの効果があるのかという疑問が浮かぶ。

なお、企業のトップ層に関する従来の研究は、経営成果との対応関係を十分に確立できていないという限界があった。(1)の研究は、対象者数が少ないという限界はあるものの、戦略と経営成果、経営者との対応関係を明確にしたという点で、従来の企業トップ層の研究とは一線を画すと言える。

(2) 財テク暴走

上記(1)は対象者数が少なく、対象を創業経営者に限定している。操業経営者も対象とし、対象者数を増やした研究に取り組んで

いる。対象者は「財テク暴走の主導者」、「転地の主導者」、「国際化・多角化の主導者」の3種を想定し、財テク暴走については現時点で論文を執筆中で、転地についても着手している。

財テク暴走は30事例を超えており、(1)に比べて分析対象とする役員および用いる変数を増やした。主導者の出自を先行研究と比べると、外部登用者の比率が高い。アウトサイダーは暴走するのではないかと危惧されることがあるが、事業そのものについては理解が不十分であるため、財テクという方向に走ったという可能性が想起される。

(3) 操業経営者の戦略暴走(国際化・多角化、アウトサイダー度)

(3)と(4)は、経営者自身に関する分析である。(1)では、創業経営者の戦略暴走を止めるのは容易ではないことが示唆された。創業経営者となると非常に大きな影響力をもつからという説明も可能であるが、操業経営者でも、大きな影響力をもつ経営者もいる。また、独走(転地)に関する先行研究で、アウトサイダー度という概念が提示された。「アウトサイダーに任せると危ない」と危惧されることがあるが、一方で、インサイダー中のインサイダーでは現状維持をしがちで独走に結びつかないのではないかという懸念もある。

そこで戦略暴走した操業経営者のアウトサイダー度を分析したところ、「新卒採用、本流部門、本社勤務、本命候補」という人材が少なくなかった。そもそも、そうした人材が社長に選ばれやすいため、暴走のしやすさについては判断できないが、「新卒採用経営者は安心」という神話に基づいた選択は再考の余地があるだろう。

(4) 製造業の経営者在任期間

戦略と成果、経営者を結びつけるにあたって、最も重要な変数の一つが在任期間である。在任期間は高収益の十分条件とは言えないが、必要条件であると先行研究が示唆している。また、日野(2009)では、長任期の社長による役員人事を対象としており、在任期間と役員人事も不可分である。

先行研究は、特定の業種あるいは特定の時期に限定されていた。そこで製造業全体、40年間に拡張し、670社3638人の実証分析をし、論文を執筆した(現時点で投稿中)。先行研究と同様に、短期化が進んでいることを確認し、さらに、高利益成長企業のほうが在任期間が長い傾向にあること、短任期社長が続くほど長任期社長を輩出しにくくなることを発見した。

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、三品 和広、操業経営者の戦略暴走、神戸大学経済経営学会、国民経済雑誌、査読無、第208巻第6号、2013、33-47

三品 和広、日野 恵美子、創業経営者が戦略暴走するとき、神戸大学経済経営学会、国民経済雑誌、査読無、第205巻第2号、2012、23-33

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

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：40550059

(2) 研究分担者

三品 和広 (MISHINA, Kazuhiro)
神戸大学・経営学研究科・教授
研究者番号：40283155

(3) 連携研究者

()

研究者番号：