慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本における社長と後継社長の関係についての考察
Sub Title	
Author	金原, 正洋(Kanehara, Masahiro) 齋藤, 卓爾(Saitō, Takuji)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2022
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2022年度経営学 第3964号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002022-3964

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2022　年度）

論文題名

日本における社長と後継社長の関係についての考察

主　査	齋藤 卓爾 准教授
副　査	村上 裕太郎 准教授
副　査	林 洋一郎 教授
副　査	

氏　名	金原 正洋

論 文 要 旨

所属ゼミ	齋藤卓爾研究会	氏名	金原　正洋

（論文題名）

日本における社長と後継社長の関係についての考察

（内容の要旨）

社長の意思決定が企業業績の重要な決定要因になるが、リスクテイクをして企業や日本をこれから引っ張っていける人材というのはどのような人材なのだろうか。傍流社長が低迷している日本の救世主になりうるのではないか。

外部から招聘したプロ経営者や傍流から抜擢された社長が日本ではもてはやされるが、彼らは本当にリスクテイクできているのだろうか。前任社長と後任社長の出身部署を比べることによって、後任された社長との関係が近いのか遠いのかを把握することで、いわゆる傍流と呼ばれるような社長について実態を把握し、前任と後任の関係性について論じた研究とする。

本論文を通し、社長のどれくらい近くの関係の人が後任として就任しているのか、どのような時に遠い関係の人が選ばれるのか、遠い関係の人は近い関係の人より良い業績を出せるのか、遠い関係の人は近い関係の人よりリスクテイクできているか、以上４点を明らかにした。以下それぞれの結論をまとめる。

近い人：経歴が被った人という視点で見ると約 4 人に 3 人は自分の経歴と同じ経歴の後任を選んでいるということが分かった。「遠い人」は業績悪化時に就任し、「近い人」は業績が伸びている時に就任しているように思われる。特に売上の減少率が大きいほど、遠い人が社長就任すると有意に言えることが出来た。「近い人」の就任タイミングに関しては有意な結果が得られなかった。就任期間中の各業績指標の平均を比べると「近い人」の営業利益成長率がマイナスなのに対し、「遠い人」はプラスとなっている。しかし、統計的に有意でないし、差はとくに見られなかった。「遠い人」の方がしがらみなどがなくより大胆に意思決定できるかと想定していたが、むしろ「近い人」の方が ROA のばらつきは大きくリスクテイクしているように考えられる。「遠い人」は就任時点で業績が良くないので、業績が良い時に就任する「近い人」よりもリスクを取りにくく、逆にリスクを取らないで手堅く業績を回復させようとするのではないだろうか。

目次

１．はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

1-1. 問題意識・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

1-2. 傍流社長とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

２．先行研究と傍流社長の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

2-1. 内部昇進社長と外部招聘社長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

2-2. 日本の社長後継・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

2-3. 傍流社長の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8

2-4. 本研究における社長の分類・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9

３．研究の目的と意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

3-1. 研究の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

3-2. 研究の意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

４．本論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

4-1. 分析対象の範囲及びデータ収集方法・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

4-2. 社長のどれくらい遠くの関係の人が後任として就任しているのか・・・・15

4-3. 仮説・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

4-3-1. 「遠い人」が就任するタイミングは業績の悪い時 ・・・・・・・・・17

4-3-2. 「近い人」が就任するタイミングは業績の良い時・・・・・・・・・・19

4-3-3.　「遠い人」は「近い人」より良い業績を出せる・・・・・・・・・・・20

4-3-4.　「遠い人」は「近い人」よりリスクテイクできる・・・・・・・・・・22

5．結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23

6．参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25

7．謝辞・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28

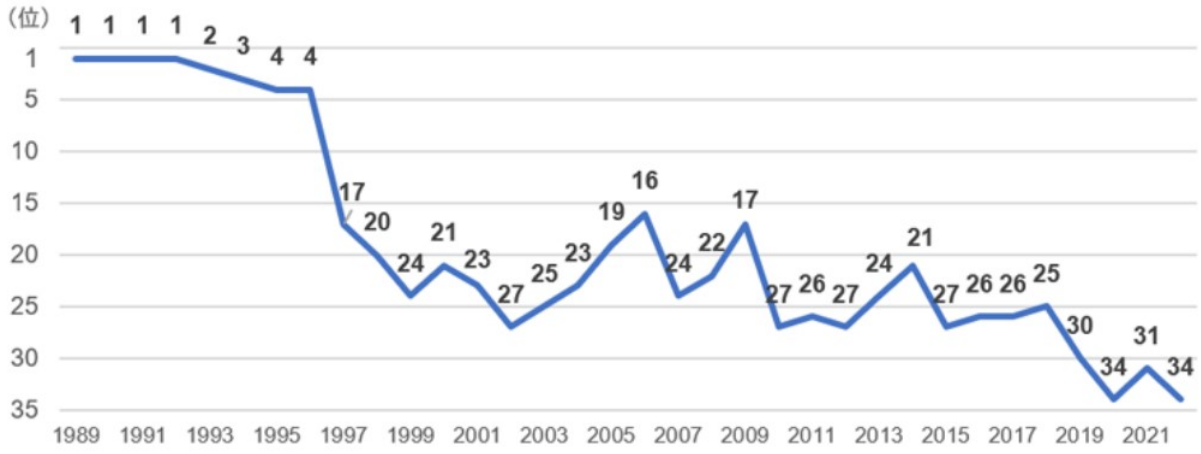
１．　はじめに

1-1 問題意識

「傍流社長」という言葉を新聞や雑誌の記事でよく見かける。異例の抜擢で改革を期待されるというような記事だ。例えばソニーの平井一夫社長（2012 年 6 月～2018 年 3 月）である。エレキのソニーと言われる中で音楽事業から社長となりテレビ事業を量から質への転換を図る、PC 事業の売却など、エレキ事業の改革を行った。会社の業績も平井社長の就任後後右肩上がりとなり、傍流だったことがもてはやされ記事になったりしている。通常の人事でないことから着目されやすくネット記事でもたびたび様々な社長が傍流出身と紹介されている。

なぜ傍流社長は世間の目を引くのだろうか。日本の低迷する状況を変革できる素養があると期待され就任しているように思われる。「世界競争力年鑑」の日本の総合順位の推移を図１－１に示す。バブル期には世界で１位の競争力を有していた日本だが、2022 年度版においては 34 位となっている。「失われた 30 年」とも言われるが、経営者がリスクテイクをためらい投資を行わずコスト削減に重きを置いてきた結果が表れているのではないだろうか。

【図１－１】IMD「世界競争力年鑑」日本の総合順位の推移



（出所：IMD「世界競争力年鑑」各年版より三菱総合研究所作成）

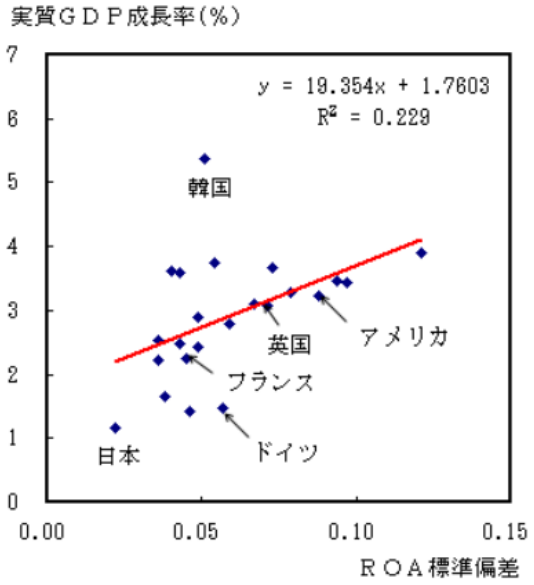
「リスクテイクをためらう」というが、リスクテイクとは具体的に何を指しているのか。

・M&A
・研究開発投資
・新規事業開発
・設備投資

上記のようなものが一般的にリスクテイクしていると捉えられるものだが、将来どれだけの収益を得られるか確実に予測することが難しいものがあげられる。成功もあれば失敗も有りうるので、その結果は分散すると考えられる。保有資産をどれだけ効率的に使っているかを示す総資産利益率 ROA のばらつき（標準偏差）をリスクテイク度合いと考えることができる。ROA が年によって大きく変動する企業が結果的にみて、よりリスクを取っていると考えられる。

内閣府の経済白書においても、リスクを取っている企業ほど収益率が高く、そして企業がリスクを取っている国ほど実質 GDP 成長率が高いということが述べられており、日本企業はリスクテイク（ROA のばらつき）、成長率いずれも低水準であることが示されている。

【図１－２】ROA 標準偏差と実質 GDP 成長率の関係



（出所：内閣府）

社長の意思決定が企業業績の重要な決定要因になるが、リスクテイクをして企業や日本をこれから引っ張っていける人材というのはどのような人材なのだろうか。

傍流社長が低迷している日本の救世主になりうるのではないか。一方で、傍流を選べば会社の状況を好転できるわけでは当然ないので、リスクテイクしているかという点に特に焦点を当てたい。

1-2 傍流社長とは

2000 年から 2022 年の日本経済新聞で傍流社長として言及のあった社長は 29 名いた。

傍流の定義は非常に曖昧で、

・売上高の小さいセグメント出身

・代々営業から社長になっているところに研究職出身がなる

・子会社に一度出向していた

・年齢が前任より 10 歳若いなど

様々であるし、自分から「私は傍流出身で…」と言っている場合が多い。

【図表１－３】「傍流」と言及のあった社長（2000～2022

ソニー	平井	シャープ	高橋	三菱ケミ	小林
伊藤忠	岡藤	バンダイ	田口	帝人	大八木
川崎重	橋本	オムロン	山田	アシックス	尾山
IHI	井出	内田洋行	大久保	日本板硝子	出原
三菱重	泉沢	旭化成	浅野	サッポロ	村上
東急	野本	日立	志賀	三菱重	佃
大林	蓮輪	キリン	磯崎	三井金属	槙原
東芝	西室	日本航空	植木	島津製作所	矢嶋
旭硝子	島村	NEC	西垣	沖電気	篠塚
キリン	荒蒔	三菱ケミ	鎌原		

（出所：日本経済新聞より筆者作成）

傍流社長という言葉は曖昧であることが分かったが、次章では先行研究の中から傍流社長というものを位置づけしていく。

２．先行研究と傍流社長の位置づけ

2-1 内部昇進社長と外部招聘社長

谷川（2016）によると、東証一部上場企業 1832 社の代表者のうち、1107 社の社長が新卒入社した者で、その割合は 60%を占める。さらに中途入社からの内部昇進の割合を加えると 70%を占める。アメリカの時価総額上位 200 社における内部昇進経営者の割合が 22.5%であるのに対し大きな差がある。また日本における外部招聘経営者は 0.83%と極端に少ない現状を示している。

Harris and Helfat（1997）によるとアメリカにおいても企業内部の後継者は、取締役会が既に情報を持っているため、外部からの招聘者よりも情報の非対称性が少ないため優勢であると述べている。Cappelliand and Hamori（2005）は、キャリア全体を１つの企業で過ごすエグゼクティブの割合が 1990 年の 53%から 2001 年の 45%に減少したと示している。アメリカにおいては内部からよりも外部から経営者を招聘することが日本よりも非常に多くなっている。

また、長谷川（2020）によると外部招聘社長のメリットは、

・しがらみや同質性が強く硬直化した企業組織に異質性を取り込める
・異なるビジネスネットワークを通じて、新たな経営資源を獲得できる
・過去に業績を上げた実積を持っている

という点をあげている。

現社長と後任社長の関係性や近さ・遠さ関して研究を行っているものはあまりない。しかし、関係の遠いものとして外部経営者の招聘に関しては、宮島（1998）は、企業パフォーマンスが低い時に外部から社長を招聘する相関を示した。業績が良くない時に今までのしがらみなく改革を実行することなど期待されるのだろう。これは、傍流社長に求められているものと同じなのではないだろうか。

2-2 日本の社長後継

出世コースや持ち回りなど、例えば毎回社長が東大出身であるとか、毎回営業を経験してきた人であるとか、能力の差はあっても前提条件としてある程度タイプが決まっているというような研究はあまりない。代わりに日本企業の特徴として小池、猪木（2002）は、部長職までは遅い昇進をしていくが上位管理職以降は短期のトーナメント制で選抜が行われるとしている。

三品（2004）は着任して３年を経過していないサラリーマン社長が 1990 年以降目

立つようになったことを指摘し、サラリーマン社長のポスト化が日本企業の特徴であると述べている。ポスト化しているということは定期で社長が交代しており安定を求めるため、似たような出自の社長を前任者は選ぶようになるとも考えられる。そのポスト化で前任に倣ったような意思決定をし、世の中の流れからおいていかれそうになった時に傍流社長などが選ばれるのではないだろうか。

日本経済新聞（2005）の人事研究「切り札は傍流経営者」という記事では傍流社長の２つの強みを指摘している。１つは既存ビジネスモデルに対するしがらみが少ないので、思い切った決断が可能。２つ目は客観的に会社を眺められる機会があったため不合理な部分を見いだせた点だ。

2-3 傍流社長の位置づけ

様々な記事から傍流社長の特徴をまとめると下記のようになる。外部招聘のメリットと内部昇進のメリットを上手く日本企業の文化に合わせて良いとこ取りしているように一般的に言われている。内部昇進の本流社長は、社内の反発はないが、自社のしがらみを打破できず、さらに社内について精通してしまっているので客観的に自社をみることが出来ない。外部招聘社長はしがらみを打破でき、客観的に自社をみることは出来るが、社内からの反発を受け改革をうまく断行出来ない可能性がある。それらに対し傍流社長はそれらのいいところを取って社内出身であるので社内の反発も起こりにくく、傍流から会社を見ていたので客観的に自社をみてしがらみを打破することができると考えられる。

【図表２－１】傍流社長のメリット

	内部昇進社長		外部招聘社長
	本流社長	傍流社長	
しがらみを打破できる	×	△or○	○
客観的に自社をみる	×	○	○
社内の反発がない	○	○	×

（出所：筆者作成）

今までの事項をまとめると、社長の種類として①内部昇進社長、②外部招聘社長、③傍流社長、の３つがある。日本においてもアメリカのように変化していくという意味においては、外部からの招聘者がそこまで増えていないのは、傍流社長たちがその代替として用いられていると考えられないだろうか。

【図表２－２】日本における傍流社長

アメリカ	外部招聘社長	内部昇進社長
日本	傍流社長	内部昇進社長

（出所：筆者作成）

外部から招聘したプロ経営者や傍流から抜擢された社長が日本ではもてはやされるが、彼らは本当にリスクテイクできているのだろうか。

本論文では、傍流に近しくなるようそのような社長を定義し、どのようなタイミングでその社長は現れ、実際に実積を出せているのか、またリスクテイクできているのかということを検証したい。

2-4　本研究における社長の分類

傍流に近しくなるよう、そのような社長を定義する。
傍流とは本流の流れとは違う者が来るという観点から、前任者と出身部署が同じであるかということに着目する。

しかし前任者と毎回同じ出身部署が毎回出るわけではないし、持ち回りで各部署から社長を輩出する場合も考慮し、

前任者または前々任者と同じ部署であった場合を「近い人」(エリートコース・本流)、前任者と前々任者と違う部署出身であった場合を「遠い人」（傍流）

と呼ぶこととする。

３．研究の目的と意義

3-1 研究の目的

本研究の目的は、前任社長と後任社長の出身部署を比べることによって、後任された社長との関係が近いのか遠いのかを把握することで、いわゆる傍流と呼ばれるような社長について実態を把握し、

・社長のどれくらい遠くもしくは近くの関係の人が後任として就任しているのか
・どのような時に遠い関係の人、近い関係の人が選ばれるのか
・遠い関係の人は近い関係の人より良い業績を出せるのか
・遠い関係の人は近い関係の人よりリスクテイクできているか

ということを明らかにすることである。

3-2 研究の意義

Ⅰ．学術的意義

日本国内において前任と後任の関係性について論じた実証研究はあまりない。本研究成果は、傍流というものを違う定義で捉え直し、その実態を把握したという点で、社長の選考の研究に追加的示唆を与えるもので、新規性があると考える。
また有価証券報告書に記載された部長時のキャリアをその人の専門と捉えデータベースを作成して分析をしているという点にも新規性がある。

Ⅱ．実務的意義

日本においてはいわゆる傍流出身の社長というものがもてはやされているが、実際のところそれが有効なのかどうか。どういう状況において現れているのか研究しているものはあまりない。これを少しでも形にし、その実態を明らかにすることができたのならば、日本企業の今後の社長選択、育成の示唆となると考える。

４．本論

4-1 分析対象の範囲及びデータ収集方法

Ⅰ．研究対象の範囲

①対象期間

2005 年度から 2021 年度までの 17 年間

②対象企業

2022 年において日経 225 に選定されている銘柄

③対象企業年度

上記対象期間、対象企業を累計した 3634 年度

④対象とする経営者

上記期間、企業で社長を務めた 768 人

【表４－１】対象企業の業種別一覧

業種	会社数	社長人数
ガラス･土石製品	9	31
ゴム製品	2	8
サービス業	11	19
その他金融業	4	10
その他製品	5	15
パルプ･紙	3	8
医薬品	12	22
卸売業	8	26
化学	21	62
海運業	3	12
機械	19	60
金属製品	1	5
銀行業	12	36
空運業	2	3
建設業	10	31
鉱業	3	3

小売業	6	17
証券、商品先物取引業	3	9
情報・通信業	12	25
食料品	13	43
水産・農林業	1	5
精密機器	6	16
石油・石炭製品	4	9
繊維製品	3	8
倉庫・運輸関連	1	4
鉄鋼	6	17
電気・ガス業	6	23
電気機器	35	102
非鉄金属	10	31
不動産業	5	15
保険業	10	15
輸送用機器	15	46
陸運業	11	32
計	**272**	**768**

Ⅱ．データの収集方法

データベース提供サービス eol で有価証券報告書の「役員の状況」から社長の経歴を抽出した。各種財務データは日経 NEEDS から取得した。

Ⅲ．部長経歴の分類と前任・前々任者との経歴の被りの分類

事業部門

〇営業・支店長

〇事業

〇マーケティング

〇国際・海外事業

〇生産・購買・物流

〇研究開発・技術

コーポレート部門

〇人事・労務

〇財務・経理

○情報システム
○経営企画
○法務・知財
○広報・IR
○総務・秘書

以上の 13 のまとまりに分類した。執行役員等でも担当などではなく部長と表記しているものは専門性があると考えカウントした。また部長を複数経験している場合はそれぞれカウントしている。

次に前任者と前々任者の経歴の被りであるが、上記の 13 に分けた部署の中で前任者または前々任者と同じ経歴があれば「近い人」とカウントし、前任者と前々任者に同じ経歴がなければ「遠い人」とカウントする。各企業の 1 人目は前任者が把握できないため対象とはならない。

近い人の例

【表４－２】近い人の例

年度	会社名	役員・執行役氏名	遠い(在任	近い(在任	事業部門	コーポレ	営業・支	統括・管	事業	マーケテ	国際・海	生産・購	研究開発	人事・労	財務・経	情報シス	総合・経	法務・知	広報・IR	総務・秘
2005	積水ハウス	和田　勇	0	0	1		1													
2006	積水ハウス	和田　勇	0	0	1		1													
2007	積水ハウス	和田　勇	0	0	1		1													
2008	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2009	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2010	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2011	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2012	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2013	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2014	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2015	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2016	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2017	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2018	積水ハウス	仲井　嘉浩	1	0		1									1		1			
2019	積水ハウス	仲井　嘉浩	1	0		1									1		1			
2020	積水ハウス	仲井　嘉浩	1	0		1									1		1			

【表４－３】有価証券報告書の経歴１

代表取締役社長		和　田　　勇	昭和16年４月29日生	昭和40年４月 昭和62年４月 昭和63年３月 平成２年４月 平成６年４月 平成８年４月 平成10年４月	当社入社 当社中部第一営業部長就任 当社中部第一営業部長 兼中部第二営業部長就任 当社取締役就任 当社常務取締役就任 当社専務取締役就任 当社代表取締役社長就任、現在に至る。	(注)２	２６１

【表４－４】有価証券報告書の経歴２

代表取締役 社長 兼 ＣＯＯ		阿　部　俊　則	昭和26年10月27日生	昭和50年４月 平成15年２月 平成16年４月 平成17年２月 平成17年５月 平成18年２月 平成18年４月 平成19年５月 平成19年８月 平成20年４月	当社入社 当社東北営業本部長就任 当社執行役員就任 東京営業本部長委嘱 当社常務執行役員就任 首都圏本部長兼東京営業本部長委嘱 当社取締役就任 当社専務執行役員就任 首都圏担当 経営企画部長委嘱 首都圏・ストック事業担当 当社代表取締役社長兼ＣＯＯ就任、現在に至る。	（注）３	１９

近い人の例を示す。積水ハウスの阿部俊則社長は営業部長という項目で前任者の和田勇前社長と経歴の被りがある。この場合は前任者だったが、前々任者まで経歴の被りがないか確認をする。前任者の和田社長と同じ経歴の阿部社長が選ばれたということなので、阿部社長が「近い人」とカウントされる。

遠い人の例

【表４－５】遠い人の例

年度	会社名	役員・執行役氏名	遠い(在任	近い(在任	事業部門	コーポレ	営業・支	統括・管	事業	マーケテ	国際・海	生産・購	研究開発	人事・労	財務・経	情報シス	総合・経	法務・知	広報・IR	総務・秘
2005	積水ハウス	和田　勇	0	0	1		1													
2006	積水ハウス	和田　勇	0	0	1		1													
2007	積水ハウス	和田　勇	0	0	1		1													
2008	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2009	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2010	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2011	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2012	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2013	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2014	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2015	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2016	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2017	積水ハウス	阿部　俊則	0	1	1		1		1											
2018	積水ハウス	仲井　嘉浩	1	0		1									1		1			
2019	積水ハウス	仲井　嘉浩	1	0		1									1		1			
2020	積水ハウス	仲井　嘉浩	1	0		1									1		1			

遠い人の例を示す。積水ハウスの仲井嘉浩社長は、前任者、前々任者共に部長時代の経歴が被っていない。前任者、前々任者とは異なる経歴で社長となっていることから、仲井社長は「遠い人」とカウントされる。

4-2. 社長のどれくらい近くの関係の人が後任として就任しているのか

【表４－６】経歴の被り（単位：人）

遠い人	近い人	不明	対象外
107	291	98	272

対象外や不明を除いて考えると、398 人中 107 人が前任や前々任の社長と部長時の経歴が異なったことがわかる。傍流社長というと 20 年間で 30 人程しか探すことが出来なかったが、経歴の被りで自分の経歴との遠さを代替的表現することができた。近い人：経歴が被った人という視点で見ると約 4 人に 3 人は自分の経歴と同じ経歴の後任を選んでいるということが分かった。

【表４－７】出身部門の大枠（単位：人）

事業部部門	コーポレート部門
471	230

出身部門の大枠でみると事業部部門出身がコーポレート部門出身の約２倍いることがわかる。

【表４－８】出身部門（単位：人）

営業・支店長	事業	マーケ	国際・海外	生産・購買・物流	研究開発・技術	
128	230	23	58	78	57	
人事・労務	財務・経理	情報システム	経営企画	法務・知財	広報・IR	総務・秘書
44	46	5	185	4	9	35

13 に分けた分類でみると、事業部長、経営企画部長、営業部長・支店長の順で出身部門が多い。

4-3 仮説

ここからは以下の４つの仮説を検証していく。

仮説①：「遠い人」が就任するタイミングは業績の悪い時

仮説②：「近い人」が就任するタイミングは業績の伸びている時

仮説③「遠い人」は「近い人」より良い業績を出せる

仮説④：「 遠い人」は「近い人」よりリスクテイクできる

どのような時に遠い関係の人が選ばれるのか

【表４－９】遠い人の就任前後の会社の業績

Values	就任 1 期前	就任時
Average of ROA	5.51%	4.63%
Average of 営業利益率	6.77%	5.72%
Average of 売上高成長率	2.35%	0.22%
Average of 営業利益成長率	-0.11%	-0.29%
Average of ROA 成長率	-0.16%	-0.43%

【表４－１０】近い人の就任前後の会社の業績

Values	就任 1 期前	就任時
Average of ROA	4.26%	5.34%
Average of 営業利益率	4.37%	7.06%
Average of 売上高成長率	2.41%	2.89%
Average of 営業利益成長率	-0.09%	0.55%
Average of ROA 成長率	-0.25%	0.24%

就任時の各業績変化率を見てみると「遠い人」は業績悪化時に就任し、「近い人」は業績が伸びている時に就任しているように思われる。

4-3-1 仮説①：「遠い人」が就任するタイミングは業績の悪い時

「遠い人」が社長に就いたタイミングを被説明変数（社長が就任した年にダミー変数を付与）とし、説明変数に売上高成長率、営業利益成長率、ROA 成長率としたロジスティック回帰分析を行う。

コントロール変数として年度（2005 年度～2021 年度）、業種：（水産・農林業、鉱業、建設業、食料品、サービス業、卸売業、小売業、繊維製品、不動産業、化学、金属製品、情報・通信業、パルプ・紙）

【表４－１１】「遠い人」就任タイミング推計結果１

方程式中の変数

		B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp(B)
ステップ 1[a]	売上高成長率	-.019	.010	3.919	1	.048	.981
	営業利益成長率	3.347	3.967	.712	1	.399	28.431
	ROA成長率	-4.802	6.337	.574	1	.449	.008

モデル係数のオムニバス検定

		カイ 2 乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	72.944	47	.009
	ブロック	72.944	47	.009
	モデル	72.944	47	.009

分類テーブル[a]

			予測		
			遠い(在任時)		
	観測		0	1	正解の割合
ステップ 1	遠い(在任時)	0	3525	0	100.0
		1	109	0	.0
	全体のパーセント				97.0

a. カットオフ値は .500 です

売上高成長率の有意確率が 0.048<0.05 なので、また β がマイナスなので、売上の減少率が大きいほど、遠い人が社長就任すると有意に言える。

これは業績が悪い時に外部から社長を招聘する時と同じ結果になっており、会社内部で今までの社長と異なる経歴を持っていることで業績改善を期待されて就任されていると考えられる。

【表４－１２】「遠い人」就任タイミング推計結

方程式中の変数

		B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp(B)
ステップ 1[a]	売上高成長率	-.019	.008	5.127	1	.024	.981

モデル係数のオムニバス検定

		カイ 2 乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	72.767	47	.009
	ブロック	72.767	47	.009
	モデル	72.767	47	.009

分類テーブル[a]

			予測		
			遠い(在任時)		
	観測		0	1	正解の割合
ステップ 1	遠い(在任時)	0	3525	0	100.0
		1	109	0	.0
	全体のパーセント				97.0

a. カットオフ値は .500 です

説明変数を売上高変化率のみでロジスティック回帰分析を行っても、5%有意を確認できた。

4-3-2 仮説②：近い人が就任するタイミングは業績の伸びている時か

「近い人」が社長に就いたタイミングを被説明変数（社長が就任した年にダミー変数を付与）とし、説明変数に売上高成長率、営業利益成長率、ROA 成長率としたロジスティック回帰分析を行う。コントロール変数として年度（2005 年度～2021 年度）、業種：（水産・農林業、鉱業、建設業、食料品、サービス業、卸売業、小売業、繊維製品、不動産業、化学、金属製品、情報・通信業、パルプ・紙）

【表４－１３】「近い人」就任タイミング推計結果

方程式中の変数

		B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp(B)
ステップ 1[a]	売上高成長率	-.016	.010	2.746	1	.097	.984
	営業利益成長率	-1.469	3.825	.148	1	.701	.230
	ROA成長率	7.031	6.622	1.127	1	.288	1130.601

モデル係数のオムニバス検定

		カイ 2 乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	147.238	47	<.001
	ブロック	147.238	47	<.001
	モデル	147.238	47	<.001

分類テーブル[a]

			予測		
			近い(在任時)		
	観測		0	1	正解の割合
ステップ 1	近い(在任時)	0	1714	11	99.4
		1	141	20	12.4
	全体のパーセント				91.9

a. カットオフ値は .500 です

「近い人」の分析に関しては有意な結果が得られなかった。

4-3-3　仮説③：「遠い人」は「近い人」より良い業績を出せる

【表４－１４】就任期間中各指標

	近い人就任期間			遠い人就任期間			合計		
	中央値	平均値	標準偏差	中央値	平均値	標準偏差	中央値	平均値	標準偏差
営業利益率	6.22%	7.22%	7.61%	5.49%	6.15%	5.27%	5.99%	6.93%	7.07%
ROA	4.82%	5.18%	4.06%	4.63%	4.97%	3.70%	4.74%	5.13%	3.97%
売上高研究開発比率	1.67%	2.60%	3.26%	2.30%	2.78%	3.09%	1.89%	2.65%	3.22%
売上高成長率	0.34%	1.57%	13.82%	0.05%	1.64%	11.81%	0.24%	1.59%	13.31%
営業利益成長率	0.00%	-0.13%	4.38%	0.00%	0.04%	3.36%	0.00%	-0.08%	4.13%
ROA 成長率	0.00%	-0.10%	2.77%	0.00%	-0.04%	2.49%	0.00%	-0.08%	2.70%
研究開発費差額	0.00%	0.01%	0.59%	0.00%	0.03%	0.69%	0.00%	0.02%	0.62%

就任期間中の各指標の平均を比べると「近い人」の営業利益成長率がマイナスなのに対し、「遠い人」はプラスとなっている。しかし、統計的に有意でないし、差はとくに見られない。

t 検定の実施

【表４－１５】ｔ検定実施結果

グループ統計量

	遠い(在任期間)	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
営業利益成長率	1	508	.00066277621	.03335691396	.00147997374
	0	1377	-.0014264182	.04363510399	.00117589636

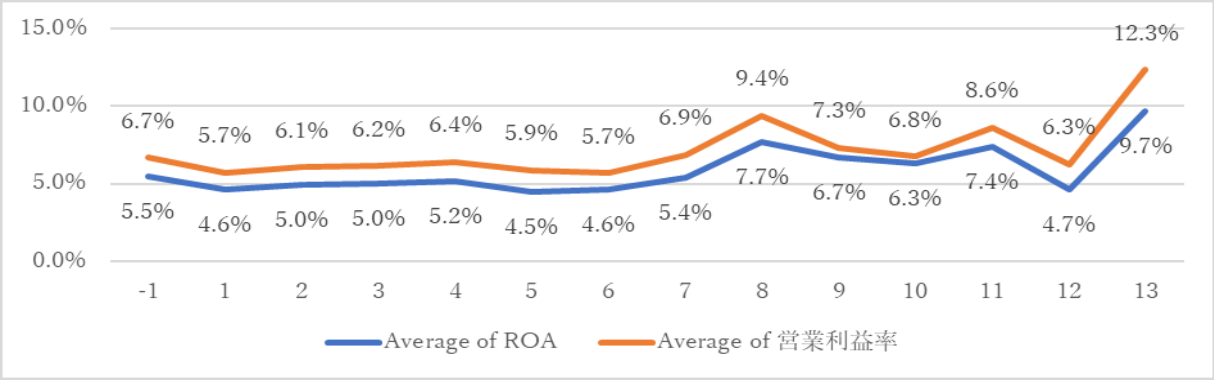
独立サンプルの検定

		等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定							
						有意確率				差の 95% 信頼区間	
		F 値	有意確率	t 値	自由度	片側 p 値	両側 p 値	平均値の差	差の標準誤差	下限	上限
営業利益成長率	等分散を仮定する	4.884	.027	.979	1883	.164	.328	.00208919442	.00213463033	-.0020972951	.00627568397
	等分散を仮定しない			1.105	1176.434	.135	.269	.00208919442	.00189025250	-.0016194479	.00579783677

営業利益変化率の平均の差には有意差は見られなかった。
「近い人」「遠い人」の就任期間中の業績に差があるとは言えなかった。

【表４－１６】「遠い人」就任期間中各指標

	就任期間													
Values	**-1**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
Average of ROA	5.51%	4.63%	4.99%	5.03%	5.18%	4.52%	4.63%	5.43%	7.68%	6.70%	6.30%	7.42%	4.67%	9.70%
Average of 営業利益率	6.77%	5.72%	6.10%	6.18%	6.43%	5.88%	5.71%	6.89%	9.39%	7.34%	6.78%	8.62%	6.27%	12.35%
Average of 売上高成長率	2.35%	0.22%	2.46%	2.01%	2.91%	0.65%	1.46%	4.22%	2.13%	1.53%	13.10%	-1.04%	-10.63%	11.96%
Average of 営業利益成長率	-0.11%	-0.29%	0.46%	-0.08%	-0.02%	-0.72%	0.47%	0.76%	1.23%	-0.76%	0.09%	1.29%	-2.36%	2.79%
Average of ROA 成長率	-0.16%	-0.43%	0.43%	-0.02%	-0.06%	-0.69%	0.00%	0.42%	0.63%	-1.15%	0.21%	1.26%	-2.76%	2.32%



「遠い人」の就任後の各指標を比べると就任時は成長率は低いがその後緩やかに上り傾向となっている。

仮説④：4-3-4. 「遠い人」は「近い人」よりリスクテイクできる

【表４－１７】遠い人の就任中の会社の業績の標準偏差

Values	1
StdDev of ROA	3.70%
StdDev of 営業利益率	5.27%

【表４－１８】近い人の就任中の会社の業績の標準偏差

Values	1
StdDev of ROA	4.06%
StdDev of 営業利益率	7.61%

「遠い人」の方がしがらみなどがなくより大胆に意思決定できるかと想定していたが、むしろ「近い人」の方が ROA のばらつきは大きくリスクテイクしているように考えられる。「遠い人」は就任時点で業績が良くないので、業績が良い時に就任あうる「近い人」よりもリスクを取りにくく、逆にリスクを取らないで手堅く業績を回復させようとするのではないだろうか。

t 検定の実施

【表４－１９】ｔ検定実施結果

グループ統計量

	遠い	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
STDV	1	106	1.3351%	1.37245%	0.13330%
	0	294	1.4938%	1.48271%	0.08647%

独立サンプルの検定

		等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定							
						有意確率				差の 95% 信頼区間	
		F 値	有意確率	t 値	自由度	片側 p 値	両側 p 値	平均値の差	差の標準誤差	下限	上限
STDV	等分散を仮定する	.691	.406	-.963	398	.168	.336	-0.15866%	0.16478%	-0.48260%	0.16528%
	等分散を仮定しない			-.999	199.314	.160	.319	-0.15866%	0.15890%	-0.47199%	0.15467%

ROA の標準偏差の平均の差に「遠い人」と「近い人」で有意差は見られなかった。

５．結論

本論文を通し、社長のどれくらい近くの関係の人が後任として就任しているのか、どのような時に遠い関係の人が選ばれるのか、遠い関係の人は近い関係の人より良い業績を出せるのか、遠い関係の人は近い関係の人よりリスクテイクできているか、以上４点を明らかにした。以下それぞれの結論をまとめる。

近い人：経歴が被った人という視点で見ると約 4 人に 3 人は自分の経歴と同じ経歴の後任えを選んでいるということが分かった。「遠い人」は業績悪化時に就任し、「近い人」は業績が伸びている時に就任しているように思われる。特に売上の減少率が大きいほど、遠い人が社長就任すると有意に言えることが出来た。「近い人」の就任タイミングに関しては有意な結果が得られなかった。就任期間中の各業績指標の平均を比べると「近い人」の営業利益成長率がマイナスなのに対し、「遠い人」はプラスとなっている。しかし、統計的に有意でないし、差はとくに見られなかった。「遠い人」の方がしがらみなどがなくより大胆に意思決定できるかと想定していたが、むしろ「近い人」の方が ROA のばらつきは大きくリスクテイクしているように考えられる。「遠い人」は就任時点で業績が良くないので、業績が良い時に就任あうる「近い人」よりもリスクを取りにくく、逆にリスクを取らないで手堅く業績を回復させようとするのではないだろうか。

先行研究では経営者の交代自体に対して焦点を当てるものが多いが本論文はどんな人からどんな人へという関係に着目している点が新しく、その実態の片鱗を明らかにすることできたので、それが日本企業の今後の社長選択、育成の示唆となり、社会への貢献とすることができたのではないか。

続いて本論文の限界を説明する。

本論文では部長時の経歴を有価証券報告書から収集したが、有価証券報告書に全ての経歴が書かれているわけではないので、その点で不完全である。また、13 の部署のまとまりに分類をしたが、その分類を変えることによっても結果が異なってしまうという点も不完全である。

本研究のこれからの課題としては、サンプル数を増やすことだろう。今回は手作業でのデータ収集だったため日経 225 の 225 社に限定してしまったが、それにより大企業ばかりとなり大企業の社長就任に限定されたものとなってしまったと思われる。

また、今回の研究では傍流社長の定義を部長時代の経歴の被りのみでそうであるかないかを判定してしまったが、実際には傍流具合というのは多次元的で連続的なものであるので、判断の軸をもっと増やしてその濃淡で傍流具合を表すことができれば、

さらに傍流というものを正確に捉えることができるだろう。

傍流社長を据えることが企業の危機感や変革を起こそうというメッセージとして用いられていることも考えられるので、業績の衰退以外に企業に何が起こったかというイベントを集計することから、前任者や取締役会のメッセージや何か変革を起こそうという意思を拾うこともできるかもしれない。

６．参考文献

[1]
三菱総合研究所　IMD「世界競争力年鑑 2022」からみる日本の競争力
https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20220927_2.html

[2]
内閣府　平成 20 年度　年次経済財政報告　第 1 節国際的に見た日本企業のリスクテイク https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je08/08f21030.html

[3]
日本経済新聞　切り札は「傍流」経営者――しがらみ少なく改革断行（人事研究）
2005/05/16　日本経済新聞　朝刊　23 ページ

[4]
宮島英昭　「戦後日本企業における状態依存ガバナンスの進化と変容―Logit モデルによる経営者交代分析からのアプローチ―」経済研究 Vol.49,No.2,Apr.1998

[5]
小池和男・猪木武徳　2002「ホワイトカラーの人材形成」　東洋経済新報社 21-26

[6]
三品和弘　「戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか」　東洋経済新報社　2004

[7]
三品和弘　「戦略不全の因果：1013 社の明暗はどこで分かれたのか」　東洋経済新報社　2007

[8]
Harris, D., & Helfat, C. E. (1997). Specificity of CEO humancapital and compensation. Strategic Management Journal, 18(11), 895–920.

[9]
Cappelli and Hamori(2005) The New Road to the Top, ResearchReport Jan05 GM/AOC/CZW/SM-KP Snug Pages 11-10-04

[10]
泉敦子、権赫旭（2015）「社長交代とパフォーマンス：日米比較分析」独立行政法人経済産業研究所、4-7

[11]
上原克仁 「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」日本労働研究雑誌 2007

[12]
前浦穂高 「大卒ホワイトカラーの昇進構造：行政組織と民間企業の比較分析」立教経済学研究 2008

[13]
石毛昭範 「日本における企業内昇進の実態に関する研究の展開―1990 年代までの研究を中心に―」経営経理研究第 116 号 2019 年 10 月 53-62

[14]
村瀬慶紀「日本企業における経営者の後継者育成 Succession Planning of Top Management in Japanese Companies」経営力創成研究第 9 号 2013 103-114

[15]
Patricia Klarner 「A Review of The CEO Succession Literature and a Future Research Program」
Academy of Management Perspectives 2017 Vol.31,No.2,83-108

[16]
西田慎太郎「成熟期の企業におけるリスクテイキングとの関係―多角化及び事業撤退の観点から―」危機管理研究第 30 号

[17]
太田裕貴「企業のライフサイクルがリスクテイクに及ぼす影響」静岡産業大学情報学部研究紀要 2020

[18]
中野誠他「会計上の保守主義が企業の投資水準・リスクテイク・株主価値に及ぼす影響」日本銀行金融研究所　金融研究　2015.1

７．謝辞

本論文の作成にあたり指導教官として厳しくも的確で温かいご指導を賜りました齋藤卓爾先生に厚く御礼申し上げます。論文のテーマ選定もなかなか定まりませんでしたが、最後まで本質を深く考えることをご指導いただき本当にありがとうございました。また、村上先生、林洋一郎先生、そして齋藤卓爾研究会の新井皓貴さん、矢嶋春佳さん、門田義弘さんにも有益なコメントを多数頂きました。お世話になった皆様に感謝申し上げます。