

タイトル	トップ・マネジメント特質の影響に関する実証調査の方向性：日本企業を対象としたデモグラフィック分析応用の展望
著者	佐藤，大輔
引用	北海学園大学経営論集，6(2)：1-45
発行日	2008-09-30

トップ・マネジメント特質の影響に関する 実証調査の方向性

— 日本企業を対象としたデモグラフィック分析応用の展望 —

佐 藤 大 輔

1. はじめに

本稿では、日本企業におけるトップ・マネジメント特質が、組織のパフォーマンスや戦略に対してどのような影響をもたらすのかについて定量的な実証研究をおこなうために、その準備に関わる議論をおこなう。特に、先行研究の検討をつうじたデモグラフィックな指標の作成に取り組み、調査を実施するための用意をおこなう。本稿でおこなわれる議論にもとづいて、引き続き実際に実証調査・分析がおこなわれることが想定されている。

トップ・マネジメントの特質による影響を考察した実証研究では、いわゆる一連のTMT研究をはじめとした定量的な調査・研究が積極的におこなわれてきた (e.g. Bantel and Jackson, 1989; Wiresema and Bird, 1993)。これらの研究群は、業績などの組織パフォーマンスを従属変数に置くものと、戦略などのようなパフォーマンス以外の要因を従属変数に置くものがある。このうち、前者のように組織パフォーマンスを従属変数に置き、トップ・マネジメント特質（より具体的にはグループ異質性やメンバーの属性に関するデモグラフィックな特質）との関係を考察しようとする調査・研究においては、その両者の因果関係を明確に説明することが困難であることが多く、説得力のある仮説を組み立てることが難しい。それにもかかわらず、こ

のような実証研究が数多く蓄積されてきたのは、組織のドミナント・コアリションとしてのトップ・マネジメントが人々の組織パフォーマンスに対して持つ影響力が大きいことが一般に自明であること。および、調査対象としてアプローチが難しいトップ・マネジメントの人々やその意思決定プロセスを取り上げ、比較的入手しやすいデータを利用しながら研究を成立させることができるという大きなメリットがあること、などによるものだといえる。他方で、戦略などを従属変数におく後者の研究群は、パフォーマンスを従属変数に置くよりは説得力のある仮説づくりが可能だが、戦略などの従属変数として具体的にどのような指標を用いるのかについての共通認識がないだけでなく、共有された大きな命題も見あたらない。それゆえ、一連の研究によって一貫した議論がおこなわれ、その結果一定の結論が導かれているとは言い難い状況である。

どのようなトップ・マネジメントが、優れた意思決定をつうじて高いパフォーマンスを達成したり、優れた戦略的選択をおこなうのかは非常に興味深い。しかしながら、その調査は限られた情報からおこなわなければならないことが多く、先行研究の状況からも仮説作りや指標の作成を含むリサーチ・デザインには慎重な準備が必要であるということできる。特にトップ・マネジメント特質の測定方

法については多岐にわたる方法が先行研究で採用されており、実証調査をおこなう上で、これに関して説得力のある指標づくりが重要である。そこで本稿では、トップ・マネジメント特質による影響に関する実証研究の実施に向けて、先行研究が採用してきた分析方法を検討しながら、日本企業を対象とした実証研究をおこなうための準備に取り組むことにしたい。特に、日本企業のトップ・マネジメントは、先行研究が対象としてきた欧米の企業とは異なる制度や特徴を持っており、これに適切な指標づくりは実証研究をおこなう上で最も重要な準備であるといえる（cf. 佐藤, 2002；佐藤, 2008）。

以上のように、本稿では独立変数としてのトップ・マネジメント特質に関わる議論と具体的な指標の作成を主におこない、さらに組織パフォーマンスや戦略等を従属変数とする際に考えられるコントロール変数、および調査対象企業の選択などについて言及することにした。

2. 独立変数としての トップ・マネジメント特質

2.1 カテゴリ別指標の作成

先行研究における TMT (Top Management Team) の定義にはいくつかのものが見られるが、本研究では取締役以上の役員をトップ・マネジメントのメンバーとし、彼らをいくつかのカテゴリに分類して考察をおこなう。このようにトップ・マネジメントを複数のカテゴリに分類することに関して、Murray (1989) も 2 種類のトップ・マネジメント¹⁾を定義し、2つのカテゴリによる考察をおこなっている。彼は、全ての役員を含む包括的グループ、および、取締役会長 (chairman of the board)、取締役副会長 (vice chairman)、CEO、COO、社長 (president)、上級副社長 (senior vice presi-

dent)、執行副社長 (executive vice president) の肩書きをもつ役員だけを含む排他的グループのカテゴリを作成している。

日本企業のトップ・マネジメントにはヒエラルキー構造があり、その上下間にはパワーの差があると考えられる (佐藤, 2008)。それゆえ、より上位のメンバーと下位のメンバーとの間では、意思決定に対する影響力が異なる可能性がある。また、取締役以上の役員が全て参加する取締役会が形骸化している問題が指摘されることもしばしばあるが、よりコアなメンバーによって構成される経営会議や常務会などの組織と取締役会では、異なった役割が割り当てられている可能性もある。このようなことから、本研究ではより上位のコアなメンバーによって構成されるカテゴリと、より広範なメンバーによって構成されるカテゴリを区別して複数のカテゴリを用意し、それらに対して検討を加えることにしたい。

本研究では TMT における社長を中心としたメンバー関係に注目しているため、戦略的選択に関して、社長と何らかの関係を有するメンバーを対象に考察をおこなう必要がある。日本企業を対象とした先行研究は常務以上を対象とすることが多い (e.g. 上田, 1990；Wiresema and Bird, 1993) が、実際にはより下位のメンバーとも関係を有するかもしれない。このことから、有価証券報告書などの公刊資料から情報を入手できる、取締役以上のメンバーを対象とするカテゴリを全トップ・マネジメントとする。次に、これらの中でも、常務や専務、顧問、相談役等のように何らかの役職の肩書きを持つメンバーのみを含むカテゴリを常務コアとする。全トップ・マネジメントのメンバーに比べて、ヒエラルキーのより上位に位置する常務コアのメンバーは、社長とより密接な関係にあると考えられるし、戦略的な意思決定にかかわる可能性や機会も高いと考えられる。

しかしながら、多くの企業ではこれらのような役職を持つメンバーが多いこともしばしば見受けられ、必ずしもそのようなメンバー全てが十分に社長とのコミュニケーションをとり、戦略的意思決定に参加しているかには疑問が残る。特に、最も重要な案件に関しては、よりコアなメンバーとのみ検討を重ねている可能性も考えられる。そこで、本研究では常務コアの中でも専務以上のより上位のメンバーを専務コアのトップ・マネジメントとして括り、さらに、代表権を持つ代表取締役のみを含むカテゴリを代表取締役コアのトップ・マネジメントとして考察をおこなう²⁾。

また、トップ・マネジメントでおこなわれる意思決定には、戦略的なものからより日常的な執行に関するものまで多様である可能性がある。特に、トップ・マネジメントでも、より下位のメンバーは部門担当を持っているなど、執行に関連する意思決定にかかわる可能性が高い。それゆえ、より下位に位置する(役職の肩書きを持たない)取締役や常務のみのカテゴリや、取締役と常務の両者のみを含むカテゴリも興味深く、これら3つのカテゴリを考察の対象に加えることにしたい。

トップ・マネジメントに関するガバナンスは、企業ごとにローカルなルールにもとづいておこなわれている可能性がある。それゆえ、必ずしも全ての企業で特定のカテゴリが同様の役割を演じているとは限らない。クロス・セクショナルなデータにもとづく定量分析では、このようなサンプル(企業)の不均一性は望ましくない。しかしながら、特定のカテゴリに考察対象を限定しなければ、定量的な調査そのものをおこなうことができない。このような中で、多元的なカテゴリを用意することは、トップ・マネジメント内のヒエラルキーに配慮するという意味で、現実的な考察を可能にしてくれる。すなわち、複数の詳細なカテゴリライズによって、従来の研究よりは現実的なカテゴリライズが含まれる可能性が高

まると考えられるのである。このような取り組みによって、戦略的選択にかかわるメンバーが不特定であることに完全に対処できるわけではないが、このような限界を認識した上でも、定量分析をつうじて明らかにされる発見事実は興味深いと考えられ、本研究の取り組みには一定の意義があると考えている。

ところで、トップ・マネジメントにおいて決定される戦略的な意思決定は、幹部を中心として構成されるプロジェクト・チームによっておこなわれることがある(佐藤, 2008)。そのようなグループには、社長があまりかかわっていない可能性も考えられる。例えば、より日常的な意思決定や執行に関する意思決定は、より下位のメンバーを中心におこなわれる可能性があり、社長がそれらにかかわりをもつ機会が少ないことがあるかもしれない。このようなことから、社長を除くメンバーによって構成されるカテゴリも作成し、合計7つのカテゴリについて考察をおこなうことにしたい。

【表1】 本研究で用いられるトップ・マネジメントのカテゴリ

カテゴリ	カテゴリに含まれるメンバー
全トップ・マネジメント	全ての取締役
常務コア	常務以上の肩書きを持つ全ての取締役(常務, 専務, 相談役, 顧問, 副社長, 会長など)
専務コア	専務以上の肩書きを持つ全ての取締役(専務, 副社長, 会長など)
代表取締役コア	代表取締役の肩書きを持つ全ての取締役
取締役のみカテゴリ	役職の肩書きを持たない取締役のみ
常務のみカテゴリ	常務の肩書きをもつ取締役のみ
取締役・常務のみカテゴリ	取締役および常務の肩書きをもつ取締役のみ

2.2 異質性指標

2.2.1 単体異質性指標

本研究では、特に社長とその他のメンバーとの間の異質性に注目している。これまで、チームとしてのトップ・マネジメントの特質を捉えようとしてきた一連のTMT研究は、トップ・マネジメントのメンバー全体のチーム異質性を変動係数や標準偏差などによって測定してきた。しかしながら、社長を中心とした異質性については、従来の研究によって用いられてきたこのような異質性指標を用いることはできない。それゆえ、本研究ではトップ・マネジメント全体のチーム異質性を表すCV異質性（変動係数）とは異なる、社長－メンバー間異質性を表すTD異質性を作成することにする。

異質性指標の作成に用いられるメトリックなデータとしては、年数に関するものと所有株式数に関するものがある。先行研究の多くは、そのチーム異質性指標として変動係数や標準偏差を利用してきた。本研究においても、トップ・マネジメント全体のメンバーの多様性を考察する際に用いるCV異質性指標として変動係数を利用する。他方で、個人レベルの異質性に焦点を当てたいいくつかの研究は（e.g. O'Reilly, et al., 1989; Wiersema and Bird, 1993）、個人レベルの異質性指標としてユークリッド平方距離を用いている。これは、特定のメンバーに対して他のメンバーが属性値に関してどの程度距離が離れているのかをグループ全体で表すものである。ここで、Wagner, et al. (1984) は、ユークリッド距離尺度の変形を用いて、社長に焦点を当てた指標を作成している。この指標を参考に、社長個人のユークリッド距離TDを測定し、社長と周りのメンバーとの異質性指標とすることができる。すなわち、社長と周りのメンバーとの異質性TDは、社長以外のメンバー数を n 、社長の属性値を t としたとき次のように表される。

$$TD = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$$

この指標によれば、社長と他メンバーとの間の属性値に関する距離を各カテゴリにおいて測定することができる。本研究では社長に焦点をあてた個人レベルのTD異質性指標として、この指標を用いることにする。

また、異質性指標の作成に用いられるノンメトリックなデータに関しては、いくつかのカテゴリへの分類によるTD異質性指標を作成して用いる。カテゴリ分類による異質性指標には、グループレベルではBlau型指標を用いるものが多く、本研究でも同指標を用いることにする。Blau型指標は、カテゴリ（例えば大学ランキングにおける各ランク）が1から n まであり、第 i 番目の人数割合を P_i とした場合、次のように表される（Blau, 1977）。

$$BI = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

この値は、異質性が高ければ限りなく1に近づき、全く同質である場合にはその値は0になる。

他方で、個人レベルでのカテゴリ分類による異質性を検討したものはほとんど見あたらない。例えば、上司と部下の関係性（異質性）と魅力性や役割の曖昧性との関係を考察したTsui and O'Reilly (1989) は、性別や人種の分類に関してダミー変数（1ないし2の数値へコーディング）を用いているが、この方法によって分類されるのは2種類のカテゴリに限られている。そこで、本研究では単純に社長と異なるカテゴリに属するメンバーの比率（対社長異質比率）を異質性指標とし、社長 c と同じカテゴリ比率を C としたときの $1-C$ で表される指標を用いることにする。

2.2.2 合成異質性指標

単体指標としての各異質性指標の影響を考察することは、その数の多さから非常に煩雑

【表2】 異質性に関する変数（単体指標）

データの型	変数	指標
メトリックなデータ	メンバー全体の多様性 $\begin{cases} \text{社長含む} \\ \text{社長除く} \end{cases}$ ※コントロール変数	CV 異質性指標（変動係数）
	社長－メンバー間異質性 ※独立変数	TD 異質性指標 $TD = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$
ノンメトリックなデータ	メンバー全体の多様性 $\begin{cases} \text{社長含む} \\ \text{社長除く} \end{cases}$ ※コントロール変数	Blau 型指標 $BI = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$ ※ P_i は第 i 番目の人数割合
	社長と異なるカテゴリに 属するメンバーの比率 ※独立変数	対社長異質比率（ $1-C$ ） ※ C は社長と同じカテゴリのメンバー比率

な分析作業が必要となる。このような作業上のコストを削減できるという意味で、総合指標としての合成異質性指標を用いた分析を用いることには一定の意義があると考えられる。特に、本研究で用意される異質性指標の数は非常に多いため、このような合成指標の利用には大きなメリットがあると考えられる。そこで、本研究では合成異質性指標を作成し、それによる分析をおこなうことにする。

具体的な合成指標について、Murray (1989) は、年齢分散、平均入社歴、入社歴分散、平均 TMG (top management group³⁾) 歴、TMG 歴分散、職業多様性

(Blau 型指標)、職業多様性 (shanon 型指標⁴⁾)、教育多様性 (Blau 型指標)、教育多様性 (shanon 型指標) の 9 つの指標を主成分分析によって総合化している。

このような方法を参考に、本研究でも各カテゴリ別に主成分分析をおこない、その成分得点を異質性に関する合成指標として分析に用いることにする。社長－メンバー間異質性に関する合成指標に関して、年齢 TD、入社歴 TD、取締役歴 TD、非取締役歴 TD、常務歴 TD、非常務歴 TD、専務歴 TD、非専務歴 TD⁵⁾、株式所有 TD、社長との文理異質者比率、社長との学問分野異質者比率、お

【表3】 Murray (1989) によるトップ・マネジメント・グループ異質性の構成要素

年齢分散	→	+	異質性
平均入社歴	→	-	
入社歴分散	→	+	
平均 TMG 歴	→	-	
TMG 歴分散	→	+	
職業多様性 (Blau 型指標)	→	+	
職業多様性 (Shanon 型指標)	→	+	
教育多様性 (Blau 型指標)	→	+	
教育多様性 (Shanon 型指標)	→	+	

Murray (1989) p.134

【表4】 全トップ・マネジメントにおける TD 異質性主成分
(非創業者・非同族経営者サンプル)

主成分 (TD)		1	2	3
成分行列	固有値	2.482	1.794	1.227
	寄与率 (%)	23.278	22.939	22.562
	累積寄与率 (%)	23.278	46.217	68.779
	年齢 TD	-.092	.686	.487
	入社歴 TD	.148	-.017	.856
	取締役歴 TD	-.007	.761	.258
	非取締役歴 TD	-.105	.240	.780
	株式所有 TD	-.491	.598	.070
	社長との文理異質者比率	.896	-.058	-.123
	社長との学問分野異質者比率	.863	.059	.159
	社長と異なる大学出身者比率	.179	.603	-.339

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

よび社長と異なる大学出身者比率を合成の対象とした。

便宜上、全てのカテゴリごとの分析結果に言及することは冗長であるので、本研究における主な分析対象の中から、代表的なもののみについて言及しておくことにしたい（本研究のために用意された全てのサンプルおよびカテゴリの結果については付録11を参照）。

まず、非創業者・非同族経営者サンプルの全トップ・マネジメントについて、TD主成分として固有値が1以上の主成分は3つ抽出された。第1主成分は、特に社長との文理異質者比率および社長との学問分野異質者比率の値が大きい。このことから、第1主成分を「学問分野系 TD 異質性」と呼ぶことができるだろう。また、第2主成分では、年齢 TD および取締役 TD の値が特に高く、株式所有 TD および社長と異なる大学出身者比率などの値も高い。これらの変数全てを網羅した意味を見出すことは難しいが、特に値の高い年齢 TD と取締役 TD から、「役員経験年数系 TD 異質性」としておくことにする。第3主成分については、特に入社歴 TD および非取締役歴 TD の値が高い。非取締役歴が取締役になるまでの部門での経験を示すことから、この主成分を「部門経験年数系

TD 異質性」とする。

次に、同族経営者サンプルにおける全トップ・マネジメントの分析結果については、4つの主成分が抽出された。第1主成分は、社長との文理異質者比率および社長との学問分野異質者比率の値が高いことから「学問分野系 TD 異質性」とすることにしたい。第2主成分は、特に取締役歴 TD と株式所有 TD の値が高い。両者は年数系のものと数量系のものであるために一概にまとめることは困難だといえるが、どちらも役員としての存在に関するものといえることができる。このことから、この主成分を「マネジャーシップ TD 異質性」とすることができるだろう。第3主成分は、年齢 TD および入社歴 TD の値が高くなっている。入社歴は社内での経験年数を表しており、このことから第3主成分を「内部経験年数系異質性」とすることにしたい。最後に、第4主成分は特に社長と異なる大学出身者比率の値が高く、これを「出身大学系 TD 異質性」とする。

これらのような主成分分析を各サンプルにおける各カテゴリについておこなった。この結果、最終的に表9および表10に示されるような合成 TD 指標が作成された（本研究で主に用いられるもののみについて表記）。

【表5】 全トップ・マネジメントにおける TD 異質性主成分
(同族経営者サンプル)

主成分 (TD)		1	2	3	4
	固有値	2.327	1.570	1.172	1.014
	寄与率 (%)	25.280	18.150	17.423	15.177
	累積寄与率 (%)	25.280	43.430	60.853	76.030
成分行列	年齢 TD	-.052	-.357	.780	.210
	入社歴 TD	-.070	.123	.872	-.244
	取締役歴 TD	.030	.869	-.060	-.084
	非取締役歴 TD	-.665	.154	-.012	.077
	株式所有 TD	.001	.694	-.077	.492
	社長との文理異質者比率	.856	.206	-.067	.232
	社長との学問分野異質者比率	.912	.064	-.096	.040
	社長と異なる大学出身者比率	.085	.032	-.036	.894

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

【表6】 非創業者・非同族経営者サンプル主成分分析
(合成 TD 指標)

カテゴリ	主成分	ラベル (呼称)	特に顕著な値を示していた単体指標 (成分得点の大きい順)
全トップ・ マネジメント	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率／社長との分類異質者比率
	第2主成分	役員経験年数系	取締役歴 TD／年齢 TD／社長と異なる大学出身者比率／株式所有 TD
	第3主成分	部門経験年数系	入社歴 TD・非取締役歴 TD
常務コア	第1主成分	部門経験年数系	非常務歴 TD／非取締役歴 TD／入社歴 TD
	第2主成分	役員経験年数系	常務歴 TD／取締役歴 TD／年齢 TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率／社長との学問分野異質者比率
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率
専務コア	第1主成分	部門経験年数系	非常務歴 TD／非取締役歴 TD／専務歴 TD／入社歴 TD
	第2主成分	役員経験年数系	常務歴 TD／専務歴 TD／取締役歴 TD／年齢 TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率／社長との学問分野異質者比率
取締役のみ カテゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率／社長との学問分野異質者比率
	第2主成分	役員経験年数系	取締役歴 TD／年齢 TD
	第3主成分	部門経験年数系	入社歴 TD／非取締役歴 TD
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率／株式所有 TD
常務のみカ テゴリ	第1主成分	役員経験年数系	取締役歴 TD／常務歴 TD／年齢 TD
	第2主成分	部門経験年数系	非取締役歴 TD／非常務歴 TD／入社歴 TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率／社長との学問分野異質者比率
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率
取締役・常 務のみカテ ゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率／社長との学問分野異質者比率
	第2主成分	役員経験年数系	取締役歴 TD／年齢 TD
	第3主成分	部門経験年数系	入社歴 TD／非取締役歴 TD
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率

【表7】 非創業者・非同族経営者サンプル主成分分析
(合成 TD 指標)

カテゴリ	主成分	ラベル (呼称)	特に顕著な値を示していた単体指標 (成分得点の大きい順)
全トップ・ マネジメント	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率／社長との文理異質者比率
	第2主成分	マネジャーシップ	取締役歴 TD／株式所有 TD
	第3主成分	内部経験年数系	入社歴 TD／年齢 TD
	第4主成分	出身大学系	社長と異なる大学出身者比率
常務コア	第1主成分	マネジャーシップ	取締役歴 TD／常務歴 TD／株式所有 TD
	第2主成分	部門経験年数系	非常務歴 TD／非取締役歴 TD
	第3主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率／社長との学問分野異質者比率
	第4主成分	社内経験年数系	入社歴 TD／年齢 TD
専務コア	第1主成分	役員経験年数系	専務歴 TD／取締役歴 TD
	第2主成分	部門経験年数系	非常務歴 TD／非取締役歴 TD／非専務歴 TD
	第3主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率／社長との文理異質者比率
	第4主成分	内部経験年数系	年齢 TD／入社歴 TD
取締役のみ カテゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率／社長との文理異質者比率
	第2主成分	マネジャーシップ	株式所有 TD／取締役歴 TD
	第3主成分	内部経験年数系	入社歴 TD／年齢 TD
常務のみカ テゴリ	第1主成分	マネジャーシップ	取締役歴 TD／常務歴 TD／株式所有 TD
	第2主成分	学問分野系	社長との文理異質者比率／社長との学問分野異質者比率
	第3主成分	部門経験年数系	非取締役歴 TD／非常務歴 TD
	第4主成分	内部経験年数系	入社歴 TD／年齢 TD
取締役・常 務のみカテ ゴリ	第1主成分	学問分野系	社長との学問分野異質者比率／社長との文理異質者比率
	第2主成分	マネジャーシップ	株式所有 TD／取締役歴 TD
	第3主成分	内部経験年数系	入社歴 TD／年齢 TD

3. コントロール変数

トップ・マネジメントの異質性がパフォーマンスに対して一定の影響力を有していることは想像に難くないが、それ以外の多様な要因もまた、同様に影響力を有していると考えられる。それゆえ、考えられうる多様なコントロール変数を慎重に準備しておく必要がある。本研究では、CV 異質性、異質性以外の一般的なトップ・マネジメントの特質に関する変数、および社長に関する変数、景気指標、会社規模がコントロール変数として用意される。

3.1 CV 異質性

本研究は、独立変数として社長－メンバー間異質性に注目した考察をおこなうが、これと似通った CV 異質性がパフォーマンスに対して一定の影響力を持つことは十分考えられる。そこで、コントロール変数としてのトップ・マネジメント特質に関する CV 異質性として、社長を含むトップ・マネジメント全体の CV 異質性、および社長を除くトップ・マネジメント全体の CV 異質性を用意する。TD 異質性に関して合成指標が作成されたのと同様に、CV 異質性に関して合成指標を用意し、分析に用いる（全ての合成 CV 指標については付録 11 を参照）。合成に用いられ

【表 8】 チーム異質性指標

CV 異質性指標
● 年齢 CV ● 入社歴 CV ● 取締役歴 CV ● 非取締役歴 CV ● 常務歴 CV ● 非常務歴 CV ● 専務歴 CV ● 非専務歴 CV ● 株式所有 CV ● 文理異質性 (Blau 型指標) ● 学問分野異質性 (Blau 型指標)

※それぞれについて社長を含むものと除くものの2種類が作成される。

るための単体指標は表 11 のようである。

この CV 合成指標は、TD 異質性の場合と同様に、主成分分析によって作成されている。

3.2 異質性以外のトップ・マネジメント特質

トップ・マネジメントの特質には、異質性に関するもの以外にも多様なものがある。これらの一般的なトップ・マネジメント特質に関する変数は、数多くの先行研究においても考察対象とされてきた。本研究はトップ・マネジメントにおける社長－メンバー間異質性に注目しているが、このようなトップ・マネジメントの特質もまた重要な影響を及ぼしている可能性がある。それゆえ、コントロール変数としてこれらの変数を用意し、分析に投入することにする。

● 人数規模

人数規模は、各カテゴリにおけるメンバーの総数を測定する。

● 経験年数に関する変数

経験年数に関する変数には、平均入社歴、平均取締役歴、平均非取締役歴、平均常務歴、平均非常務歴、平均専務歴、平均非専務歴がある。入社歴は社内での経験の長さを表し、

【表 9】 トップ・マネジメント特質に関する一般的な変数

異質性以外の特質
● 人数規模 ● 平均年齢 ● 平均入社歴 ● 平均取締役歴 ● 平均非取締役歴 ● 平均常務歴 ● 平均非常務歴 ● 平均専務歴 ● 平均非専務歴 ● 平均取締役就任年齢 ● 平均常務就任年齢 ● 平均専務就任年齢 ● 外部経験者比率 ● 有名大学出身者比率 ● 部門担当者比率 ● 交代率 ● 退職率 (前年で退職した人数比率) ● 昇格・新任率 (当年進入した人数比率)

取締役歴や常務歴、専務歴は役員としての経験の長さを表している。また、非取締役歴や非常務歴、非専務歴はそれぞれの立場になるまでの下位部門での経験の長さを表している。

● 役職就任年齢に関する変数

役職就任年齢に関する変数として平均取締役就任年齢、平均常務就任年齢、および平均専務就任年齢を作成する。これらは、各メンバーが当該の役職になった時点での年齢の平均値を表しており、値が低ければ役員としての昇進が早いことを意味している。

● 学位・学歴関連変数

学位・学歴に関する変数として、有名大学出身者比率を作成する。

● 交代率・退職率および昇格・新任率

いくつかの先行研究は TMT の退職率に焦点を当て、主に従属変数としての TMT 退職率に対してどのような影響要因があるのかを議論してきた (e.g. Wagner, et al., 1984; O'Reilly, et al., 1989; Wiersema and

【表 10】 異質性以外の特質に関する主な変数の作成方法

変数	作成方法
平均年齢（歳）	（各メンバーの合計年齢／TMTメンバー数）の平均値
平均入社歴（年）	（当該年度—各メンバーの入社年度）の平均値
平均取締役歴（年）	（当該年度—各メンバーの取締役になった年度）の平均値
平均非取締役歴（年）	（取締役になった年度—各メンバーの入社年度）の平均値
外部経験者数（人）	大学等の学校の卒業以来、当該企業以外での経験がある者の総数
外部経験者比率	（外部経験者数／TMTメンバー数）
交代率	{（前年度で退職したメンバー数＋当該年度に新しく入ったメンバー数）／当該年度のTMTメンバー総数}

Bird, 1993)。これに加えて、本研究では新たにトップ・マネジメントに加わった新入メンバーに関して、昇格・新任率に関する変数を作成する。

また、このような退職率や昇格・新任率に加えて、本研究ではどの程度トップ・マネジメントのメンバーが入れ替わったのかという交代率を変数として作成する。これは、{（前年度で退職したメンバー数＋当該年度に新しく入ったメンバー数）／前年度＋当該年度の人数規模}によって測定される。

●外部経験者比率

本研究では、グループ企業内での戦略的な人事による異動を外部経験の対象と考えない。それゆえ、関連会社（親会社、連結・非連結子会社）を外部経験の対象から省いている。また、グループ内関連会社（親会社を介しての同グループ内企業を含む）も同様に、外部経験の対象から省いている。

【表 11】 社長個人の属性に関する変数

●社長入社歴
●社長取締役歴
●社長非取締役歴
●社長取締役のみ歴
●社長常務歴
●社長非常務歴
●社長常務のみ歴
●社長専務歴
●社長非専務歴
●社長専務のみ歴
●社長になるまで入社歴

●社長個人に関する変数

グループレベルでの特質と並んで、社長個人の特質による影響も大きい可能性がある。本研究では社長の影響力を考慮し、社長とその他のメンバーとの関係に注目しているが、社長そのものの個人的な特質がパフォーマンスに対して強い影響力を持つかも知れない。そこで、本研究ではコントロール変数の1つとしてこのような社長個人に関する変数を用意することにする。より具体的には、入社歴などの経験年数に関する11変数が作成される。

3.3 その他のコントロール変数

●景気指標

トップ・マネジメントの特質以外にもパフォーマンスに対して重大な影響を及ぼす可能性がある要因がいくつか考えられる。特に、環境要因は重要な影響を及ぼす可能性があり、先行研究でも環境要因はコントロール変数として利用されてきた。このような環境要因に関する変数の作成方法にはいくつかの候補があげられる。

例えば、トップ・マネジメントの異質性とパフォーマンスの関係に対する環境による影響を考察したMurray（1989）は、環境における競争と変化の状況の指標化に取り組んでいる。彼は、環境における変化をWall Street JournalとNew York Timesの索引

の数から変化量のインディケータを得て指標化している。より具体的には、Wall Street Journal に関しては、焦点となっている年度の間に当該産業のセクションに掲載された記事の数を測定する方法がとられている。また、New York Times に関しては記事の掲載形式が異なるために別の測定方法がとられた。すなわち、当該年度の年間をつうじて、それぞれの産業のために割かれた記事スペースの量（センチメートル単位）が測定された。彼は、このような異例な測定方法をとることに関して、企業に対してその戦略の根本的な再評価を促すような変化を強調したかったためであるとしている。つまり、メジャーな新聞の記事になれば、重要な変化として捉えられ、そのような記事の内容の変化は企業の戦略策定者にとって重大な影響を及ぼすと考えられる。

また、より一般的な環境要因として景気動向に関する指標を候補として考えることができる。本研究では、マクロ経済データとして公開されているなど比較的容易に情報を収集しやすいという点から、この景気動向に関する指標を採用することとする。具体的には、全業種を対象とした経常利益および当期利益の平均値、失業率がコントロール変数として分析に投入される。経常利益と当期利益の平均値については財務省財務総合政策研究所による法人企業統計調査の公開データ⁶⁾を利用し、失業率については総務省統計局による労働力調査の公開データ⁷⁾を利用する。

●産業ダミー

本研究では5業種を対象とした考察をおこなうが、これらの業界には製造業とサービス業が含まれているなど、対照的な特徴を持った業種もある。このように異なる特徴を持った業種間では、業種に独特の要因によって異なる影響が及ぼされる可能性がある。そこで、産業ダミー変数をコントロール変数として用

意する。

4. 調査対象の選択

実証調査の対象企業については、当該業種の企業数情報収集が容易な程度に多く、業種ごとの産業規模も著しく異ならないこと。および、業種間の違いにも焦点を当てるために、その業種を取り巻く環境ができるだけ異なるようにすること、などに配慮して、製造業4業種（電気機器、鉄鋼、化学、食品）と小売を対象業種として選んだ。この5業種には、加工基礎材ないし中間材を製造する業種（鉄鋼、化学）と完成品の組み立てを主におこなう業種（電気機器）、重化学工業（鉄鋼、化学）と軽工業（食品）、および、第二次産業（電気機器、鉄鋼、化学、食品）と第三次産業（小売）が含まれている。なお、業種の分類に関しては、日本標準産業分類⁸⁾に準じ、具体的に企業がどの業種に属するかはEDINET⁹⁾に掲載されている分類を参考にした¹⁰⁾。また、便宜上一部の企業に関して筆者が取捨選択をおこなった¹¹⁾。分類の基準となる日本標準産業分類は、厳密には事業所がおこなう事業を分類するためのものであり、製品を分類するためのものではない（製品の分類に関しては日本標準商品分類がある）。しかしながら、本研究ではあくまで事業の多角化に関する考察をおこなおうとしていること、および、サービス業など商品でないものを扱う事業も考察の対象に加えることができることなどから、日本標準産業分類による事業の区別をおこなった。このような取り組みには、製品別の資料を事業別に読み替える作業が加わってしまうが、より厳密な事業レベルでの分類が可能になるメリットもある¹²⁾。また、有価証券報告書に掲載されている製品部門は、各企業による恣意的な分類にもとづいているため、必ずしも日本標準産業分類の分類に合致するとは限らない。これに関して、

本研究では特定の製品部門に若干の例外的な製品が含まれる場合には、当該製品部門における最も主要な製品に対して分類をおこなった。しかし、主要な製品が複数の分類にまたがってしまうような場合には便宜上複数の分類番号を付し、均等に売上高を割る方法をとった。このような方法は最善とはいえないが、代表的な単一の製品分類に当てはめてしまうよりは現実的であると考えた。また、かなり多くの種類の製品を含むことが多い「その他」に関しては、適切な分類を付すことがほぼ不可能なため、集計から省いた。

調査対象期間については、特定の年度における偶発的な要因の影響を避けるため、複数年にわたってデータを収集するのが望ましいと考えられる。いくつかの研究は長期間にわたって2年ごとにデータを取得する方法をとっている。例えば、Murray (1989) は1967年から1981年までの15年間を対象に2年ごと8期間のデータを収集し、上田 (1990) も同様に、オイルショック後の昭和50年度から昭和62年度までの12年間を対象に2年ごと7期間にデータを収集している。本研究では、1997年の会社法改正を受けて持株会社が解禁されたことにより有価証券報告書の記載方法に大幅な変更（例えば、実質的なトップ・マネジメントは持株会社に属す一方で、業績指標は各子会社で表記されるケースなど）が見られるため、この時期を避け、且つ一定の期間継続的にデータを収集できる時期として1984年から1996年の13年間を調査対象期間として選択した。ただし、パフォーマンスへの影響に関するタイムラグを想定するため、特定のトップ・マネジメントの特質に関する t 年度のデータに対して、 $t+1$ および $t+3$ 年度のパフォーマンスに関するデータを関連づけることにする。それゆえ、実際の考察に用いられるのは1984年から1993年までの10年間となる。

ところで、重回帰分析において横断的な

データを蓄積して用いることによる方法論的な問題として、最小二乗法 (OLS) の利用がある。同じ企業のデータが複数回含まれてしまうことによって、系列相関が生じて各データの独立性が失われ、OLSの利用が不適切になる可能性がある。そのため、本研究では、Durbin-Watson 検定による系列相関の有無の検証¹³⁾を分析と同時にこない、それぞれのケースで系列相関の有無を確認しながら作業をすすめた。系列相関が認められた場合には、Prais-Winsten 変換による一般化最小二乗法 (GLS) にもとづいた重回帰分析をおこなうことで対処した。ちなみに、トップ・マネジメントのデモグラフィを扱った先行研究でも、系列相関に関する問題に対処するために同様の GLS が採用された例がある (e.g. Finkelstein and Hambrick, 1990)。

また、本研究では対象となる企業の単独情報をもとに各変数を作成している。現代企業のほとんどが多くの関連会社を抱え、グループとして統括的に事業をおこなっていることから、実質的な企業の業績や戦略的な意思決定に関する変数は、連結情報をもとに作成すべきかもしれない。しかしながら、本研究は次のような理由から、単独情報をもとに変数を作成している。すなわち、有価証券報告書などの二次的データを扱うという情報源の制約から、関連会社の売上高ベースでのグループ内比率や詳細な担当事業が不明であること¹⁴⁾。本研究の対象となる企業はグループ企業の親会社にあたり¹⁵⁾、グループ内でも最も主要な事業を担当していると想定されるため、最重要な戦略的意思決定を考察できること。さらに、グループの親会社であることから、その実質的な戦略的意思決定を当該企業の役員がおこなっていることはほぼ間違いないこと¹⁶⁾、などである。

トップ・マネジメント構成に関するメンバーの情報などは1984年から10年間の毎年

【表 12】 調査対象企業

電気機器 (22 社)	鉄鋼 (14 社)	化学 (19 社)	食品 (15 社)	大規模小売 (17 社)
松下電器産業 日立製作所 東芝 三菱電機 日本電気 ソニー 富士通 三洋電機 シャープ ビクター 富士電機 TDK 沖電気 パイオニア アルプス オムロン カシオ マクセル 京セラ 明電舎 クラリオン 日東電工	新日本製鐵 NKK 住友金属工業 神戸製鋼 川崎製鉄 日新製鋼 大同特殊鋼 日立金属 日本製鋼所 東京製鐵 愛知製鋼 淀川製鋼所 中山製鋼所 東洋鋼鈑	昭和電工 住友化学 三菱化学 東ソー トクヤマ 信越化学工業 日本触媒 三菱瓦斯化学 ダイセル化学工業 住友ベークライト 積水化学工業 日本ゼオン 三菱樹脂 三井化学 帝人 東レ 三菱レイヨン クラレ 旭化成	雪印乳業 森永乳業 明治乳業 日本ハム プリマハム 伊藤ハム 日本製粉 日清製粉 昭和産業 森永製菓 明治製菓 江崎グリコ 不二屋 山崎製パン 日清製油	ダイエー イトーヨーカドー 西友 ジャスコ 三越 ニチイ 高島屋 大丸 ユニー 松阪屋 丸井 長崎屋 伊勢丹 東急百貨店 阪急百貨店 イズミヤ そごう

のデータを収集し、変数の作成に用いる¹⁷⁾。
本研究では、調査対象期間である 1984 年から 1993 年の 10 年間を通して東証一部に上場し、1984 年の時点で売上高 1000 億円以上の規模を有している 5 業種 87 社を対象に考察をおこなう（表 12）。

ところで、本研究の対象となる企業群は、専門経営者によって経営されている経営者企業（Chandler, 1977）であることが想定されている。研究対象として大企業が選択されているため、対象企業のうち多くのものがこの形態をとっていると考えられるが、一部にそうでない企業も含まれていると考えられる。これに関して Chandler（1990）は、企業のガバナンスの形態に関して、企業者企業や家族企業、金融支配企業などの存在を指摘している。彼は、階層的経営組織において創業者が所有し経営をおこなう一方で、専門経営者も存在する形態を企業者企業とし、創業者の

家族が所有し経営をおこなうものを家族企業、銀行等の金融機関が所有し経営をおこなうものを金融支配企業としている。このうち、特に企業者企業と家族企業は現代の日本企業にも多い形態であると考えられる。

このようなガバナンスの形態は、トップ・マネジメントの意思決定に重大な影響を及ぼす可能性がある。例えば、雇われている立場の専門経営者が、創業者に対して批判的な意見を十分に述べることができるかどうかは疑問である。このようなことは、本研究が議論の対象とするトップ・マネジメントの意思決定に決定的な影響を及ぼしてしまう。それゆえ、サンプルに対して若干の配慮が必要であると考えられる。これについて、本研究では対象とされる 87 社のうち、創業者が社長として存在する創業者サンプル、創業家出身の者が社長として存在する同族経営者サンプル、およびトップ・マネジメントに創業者および

その同族者が全く存在しない最も限定的なサンプルの3つのサブサンプルを用意する¹⁸⁾ (サブサンプルへの分類に関する詳細は付録1を参照)。創業者社長の存在する企業は企業者企業、同族経営者（創業家出身社長）の存在する企業は家族企業、および創業者およびその同族者が全く存在しない企業は経営者企業に対応している。ただし、実証調査におけるデータ処理の便宜上、本研究では株式会社等による所有の有無の確認は省き、経歴上の創業者とその家族を確認する方法でこれらの企業を分類する¹⁹⁾。創業者およびその同族者がトップ・マネジメントに存在しない企業については、創業者や同族者が社長としてだけでなく、役員としても存在しない状況を意味している²⁰⁾。

付け加えるに、企業によっては、外部からの役員派遣を受けてトップ・マネジメントのコアなメンバーが構成されていることがある。このような場合、その派遣元の意向を強くうけた意思決定がおこなわれる可能性があるなど、それ以外の企業との正確な比較が適切におこなうことが難しくなるかもしれない。そこで、全てのサブサンプルに関して、複数年度にわたって継続的に特定の企業での経験を持つ役員が、役職のあるメンバーとしてトップ・マネジメントに複数名含まれる15社（鉄鋼6社、化学3社、食品3社、小売3社）を非独立系として省くことにする。このような処理の結果、最終的にサブサンプルに含まれる企業は72社となる。

5. 実証調査に関わる計画と課題

5.1 実証調査に向けた計画

本稿での議論をつうじて、数多くの変数について予備的な分析と考察が繰り返された。このような準備をうけて、実際の調査段階では社長－メンバー間異質性異質性（合成TD指標）とパフォーマンス（売上高利益率〔当

期利益〕・ROA〔当期利益〕）および戦略変化（5年間戦略変動〔合成指標〕および広告強度・R&D強度、諸非生産費・在庫レベル・財務レバレッジ）との関係について、重回帰分析をつうじた考察を次におこなう。また、対象となるカテゴリについても、主に全トップ・マネジメント、常務コアおよび専務コアを中心とした考察をおこなってきたが、それ以外のカテゴリについても必要に応じて実証調査において触れることにしたい。さらに、本稿ではフルサンプルのデータから3つのサブサンプルを抽出して、それぞれのサンプルごとに変数を作成した。議論を簡潔にするため、本研究ではこのサブサンプルに特に注目して分析をおこなうことにしたい。ただし、創業者サンプルについては、本稿で用意された87社10年分のデータからは十分なサンプル数を確保することができなかった。それゆえ、本研究では非創業者・非同族経営者サンプルおよび同族経営者サンプルについて考察をおこなうことにする。創業者社長を抱える企業サンプルの考察自体は非常に興味深い、特に非創業者・非同族経営者サンプルと対照的な考察が可能であるという意味で、両サンプルによる分析には十分な意義があると考えている。

5.2 定量的なアプローチに関わる課題

いわゆる一連のTMT研究は、組織デモグラフィを利用した定量的な分析方法によって、一定の成果をあげてきた。しかしながら、一部の研究間では、矛盾した結論が導かれるなど、混乱を生じている。これに対して、いくつかの研究は条件適合的な議論によってこの問題を解決しようとしているし、本稿でもトップ・マネジメント定義に関する工夫によって、このような問題への対処を試みようとしている。

しかしながら、他方で、定量的な調査方法自体の限界を指摘する研究もある。例えば、

いくつかの研究は、意思決定プロセスに対する不十分な考察によって一連の議論における混乱が引き起こされている可能性を指摘している。Filley, et al. (1976) は、同質性と異質性の効果に関して、ルーチン問題の解決には同質的なグループが望ましいが、目新しい問題の解決には異質的なグループが望ましいとしている。彼は、意思決定プロセスにおいて扱われる問題の内容によって、望ましいグループの特質が異なることを指摘しているのである。また、Kisfalvi and Pitcher (2003) は、TMT において体系的な討議がおこなわれない状況では、異質性そのものはパフォーマンスに影響をおよぼさないことを指摘し、それが TMT 研究における混乱と矛盾の原因になっているとした。つまり、意思決定プロセスにおいて異質性だけを考察しても説得力のある結果は得られないというのである。これらの指摘は、意思決定プロセスの考察に関して、より詳細な（例えば定性的なアプローチによる）議論の必要性を訴えている。

また、他の研究では、組織デモグラフィを用いた TMT 研究にそもそも限界があることが指摘されている。例えば、Priem, et al. (1999) は、トップ・マネジメント特質の多様性や類似性を、TMT の異質性として操作化することの先験的な正当化がなされていないために、組織デモグラフィによって TMT 異質性などの特質を捉えようとする研究には限界があることを指摘している。つまり、トップ・マネジメント特質は、そもそも TMT の異質性を反映した独立変数として不十分である可能性が指摘されているのである。それゆえ、TMT におけるパワーや価値観 (psychographics)、判断などの構成概念をとおして、直接的に異質性を測定する必要があると考えられる。つまり、組織デモグラフィが TMT の異質性を十分に反映していない原因として、それが意思決定プロセスにおける重要な他の影響要因を組み込んでいな

いという問題が指摘されているのである。

Priem, et al. (1999) の指摘は、異質性と組織デモグラフィの関連性についての問題点を指摘しているが、他方で Pfeffer (1983) は、介在モデルが前提とする組織デモグラフィとプロセス変数との関連に否定的な議論もおこなっている。すなわち彼は、全ての潜在的なプロセス変数を測定することが不可能であることから、デモグラフィのパフォーマンスに対する直接的な影響のみに注目すべきであると主張しているのである。これらの研究は、一連の TMT 研究による結果の矛盾に関して、それらの研究が前提とする組織デモグラフィを用いた分析方法に関する問題点を指摘しているということができる。

また、介在モデルを用いた研究のいくつかは、その分析において因果関係が重要であることを主張している。例えば、コンセンサスを取り上げる場合において、そこでは何に関するコンセンサスなのか重要であるといえる (West and Schwenk, 1996)。また O'Reilly, et al. (1989) は、革新やパフォーマンスなどのような、より重要な成果へのデモグラフィの影響が言及される場合に、それがなぜどのように起こったかという因果関係が重要になってきていることに言及している。つまり、特定のデモグラフィ変数がどのような論理にしたがって、パフォーマンスに関連づけられるのが重要なのである。

TMT 研究における矛盾や混乱に対して、単に何らかの独立変数と従属変数の関係を発見するだけの方法では、根本的な問題解決を導くことはできない。それゆえ、意思決定プロセスの詳細な考察や、因果関係による説明にもとづいた考察をおこなう必要性が主張されているのである。そして、このような因果関係に関する考察をおこなうためには、定性的な調査を含む詳細な分析が必要であるということが出来るかもしれない。

本稿を含む今回の実証研究の実施において

は、これらの問題点を認識した上で活用可能な有用なデータをできるだけ慎重な方法によって分析することに努める。その上で、日本企業のトップ・マネジメントの影響力に関して、一定の説得力を持つ新たな発見事実を導くことを目標とすることにしたい。このような取り組みをつうじて、少なくとも調査対象としてあまり扱われてこなかった日本企業のトップ・マネジメントを対象とした実証調査を実現することができるという意味で、本研究には十分な意義があると考えている。

注 データ処理の詳細について

トップ・マネジメント関連変数の作成段階におけるデータ処理では、主な情報源となる有価証券報告書等の記載方法に若干の差異があり、このようなイレギュラー要因に関しては、次のように対処している。

主な情報源は有価証券報告書の「役員状況」であるが、学歴や部門担当など一部情報が掲載されていない場合、会社年鑑等の他の情報源を補完的に用いた。ただし、一部の情報はどの公刊資料にも掲載されていないことがあり、そのような場合には欠損データとした。

合併がおこなわれている場合は、前身となる各企業への入社年、取締役就任年等を用い、合併前の企業名は外部経験として扱わない。

本研究では、一般に社長から副社長、専務、常務等の序列を前提としているが、このような序列とは異なる表記をしている企業に関しては、有価証券報告書に掲載されている順序を参考に他企業とできるだけ同じ条件になるように努めた。例えば、三菱電機において社長よりも前に代表取締役のみの肩書きで掲載されている場合があるが、このような場合は単なる取締役としては扱わず、代表取締役という肩書きで社長に準じる地位として処理した。

非常勤の取締役役が掲載されている場合（例えば不二屋）、常勤の取締役役と同様に扱った。

入社歴や取締役歴などの処理において、一度退社したり降格するなどの理由で当該の地位から離れた場合には、離れていた時間を差し引いて、離れる前に在任していた年数を足した値を用いた。

参考文献

- Bantel, Karen A and S. E. Jackson. (1989), "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?" *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Chandler, Alfred Dupont. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳。(1979)『経営者の時代』。東洋経済。)
- Chandler, Alfred Dupont. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press (安部悦生ほか訳。(1993)『スケールアンドスコープ』。有斐閣。)
- Filley, Alan C, Robert J. House and Steven Kerr. (1976), *Managerial process and organizational behavior*. 2nd ed. by Glenview Ill, Scott, Foresman.
- Hambrick, Donald. C. and P. A. Mason. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Murray, Alan I. (1989), "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- O'Reilly, Charles A. III., David F. Caldwell and William P. Barnett. (1989), "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover." *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Pfeffer, Jeffrey. (1983), "Organizational Demography." *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- Priem, Richard L., Douglas W. Lyon and Gregory G. Dess. (1999), "Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research." *Journal of Manage-*

- ment, 25(6): 935-953.
- 佐藤大輔. (2002), 「日本企業における TMT 構成と組織パフォーマンスの関係」, 『北海学園大学経済論集』, 50 (3).
- 佐藤大輔. (2008), 「トップ・マネジメント研究の分析視角」, 『開発論集』, 80.
- 上田 泰. (1990), 「TMT の認知分散効果の分析可能性——「上位階層発見事実」による検討の是非——」, 『明大商学論集』, 73 : 55-142.
- Tsui, Anne S. and Charles A. O'Reilly III. (1989), "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads." *Academy of Management Journal*, 32(2): 402-423.
- Wagner, W. Gary, Jeffrey Pfeffer and Charles A. O'Reilly III. (1984), "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups." *Administrative Science Quarterly*, 29: 74-92.
- West Jr., Clifford T and Charles R. Schwenk. (1996), "Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings." *Strategic Management Journal*, 17: 571-576.
- Wiersema, Margarethe F. and Karen A. Bantel. (1993), "Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of The Environment." *Strategic Management Journal*, 14: 485-504.
- 4) Shanon (1949) による指標で, 第 i 番目の人数割合を P_i とした場合, $1 - \log (1/p_i)$ で表される。
- 5) 常務歴 TD, 非常務歴 TD, 専務歴 TD, 非専務歴 TD の 4 つについては, 常務以上ないし専務以上のメンバーのみによって構成されるカテゴリにおいてのみ合成の対象となる。
- 6) 調査の結果に関する時系列データはウェブサイト (<http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/soken.htm>) において公開されている。
- 7) 調査の結果に関する時系列データはウェブサイト (<http://www.stat.go.jp/index.htm>) において公開されている。
- 8) 2005 年の分類基準 (平成 14 年 3 月改訂, 平成 14 年 10 月から適用) を用いている。また, 大規模小売は便宜上, 本文では小売と表現している。
- 9) EDINET (electronic disclosure for investors' network) は, 金融庁がインターネットをつうじて公開している「証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム」である。URL は <http://info.edinet.go.jp/>。
- 10) 電気機器は電気機械器具製造業 (中分類) に含まれる企業全てを対象としている。鉄鋼も同様に, 鉄鋼業 (中分類) に含まれる企業全てを対象としている。化学は化学工業 (中分類) の無機工業薬品製造業, 有機工業薬品製造業, 化学繊維製造業 (以上, 小分類) に含まれる企業を対象としている。食品は食料品製造業 (中分類) の肉製品乳製品製造業, 製粉業, 製糖業, 飲料製造業, 食用油製造業 (以上, 小分類) に含まれる企業を対象としている。
- 11) 本研究で対象となる各業種の小分類レベルでの企業の取捨選択は, 各業種の標本数が極端に大きく異ならないよう一定の企業選択をおこなっている。その際, 主要なカテゴリに属するものが優先的に採用されている (例えば, 「その他」という語句が含まれる小分類カテゴリを省くなど)。
- 12) 例えば, 製鉄業で高炉による製鉄で鉄を製造し, そのまま転炉で製鋼, その後の圧延加工までを一貫しておこなって圧板を製造している場合, 日本評順商品分類では製品の分類は圧延鋼材となる。しかし, 日本標準産業分類による分類では, 製鋼をおこなう圧延業と製鋼をおこなわない圧延業 (他から受け入れた鋼塊から圧延加工する場合など) は区別され, この点に関しては有価証券報告書の「事業の内容」などから情報を補足することで対応できる。この意味で, 日本標準産業分類による分類は, より事業レベルでの詳細な分類が可能であると考えられる。

注

- 1) Murray (1989) では, TMG という表現が用いられている。
- 2) 多くの場合で, 専務コアに属するメンバーの中からさらに代表取締役が選ばれているようであるが, しばしば常務や肩書きのない取締役も代表取締役になっている場合がある。それゆえ, 基本的には専務コアよりも代表取締役コアの方がより小規模で上位のメンバーから構成されることが多いが, 必ずしも専務以上のみのメンバーで代表取締役コアが形成されているわけではない。
- 3) TMG は Hambrick (1994) によって提案された表現で, 他にも Hambrick and Mason (1984) による UE (upper echelons) などの表現がある。これらは全て組織のドミナント・コアリションを指す概念であると考えられる。

- 13) 一般に Durbin-Watson 比が2前後であれば系列相関は生じていないと判断することができるが、本研究では簡便な方法として1～3の間に Durbin-Watson 比が入っていれば系列相関が生じていないものとして判断した。
- 14) 資本金ベースでの情報は獲得できるが、それでは十分にグループ内での比率を計測できないと考えた。また、連結情報などから得られる各関連企業の担当事業では、日本標準産業分類の小分類レベルでの区別がほぼ不可能である。
- 15) 関連会社および子会社として実質的な従属関係にある（ないし実質的にそのような状態であると考えられる）企業は、戦略的な意思決定などが親会社などの意向を強く受ける可能性があるため対象企業から省いた。
- 16) 本研究の対象となる期間は1996年以前であり、持株会社が解禁される前の情報である。
- 17) ちなみに、財務データに関しては1980年から1997年、役員データに関しては1983年から1993年の間からそれぞれの数値が収集されている。1994年から1996年までの3年間のデータは、1993年度のTMT特質と関連づけられるパフォーマンス指標（トップ・マネジメントによるパフォーマンスへの影響には一定の時間がかかる想定されるため、3年後までの業績指標を用いる）のためのみに用いられる。また同時に、パフォーマンスや戦略によるTMT構成への影響を検討するため、1980年から1983年までの財務データも収集され、1981～1984年までのパフォーマンス指標が作成される。役員データの1983年分は1984年の交代率を算出するためにのみ収集されている。
- 18) 1つの企業でいくつかの分類に属する場合があるため、1企業のデータを年代ごとに分割して分析する。
- 19) それゆえ、本研究での分類は厳密な意味での経営者企業、企業者企業、家族企業には当たらないと考えられるため、これらの表現を用いていない。
- 20) つまり、全てのサンプルから創業者社長と同族経営者の存在する企業を除いた上で、引退した創業者や同族経営者で会長などとしてトップ・マネジメントに残存している場合や、社長にはなっていないが役員として同族がトップ・マネジメントに存在している場合もサンプルから省かれる。

付録1 サブサンプル分類

1.1 サブサンプル分け基準（電気機器）

電気機器 (22社)	創業者社長	同族経営者 (創業家出身社長)	非創業者・非同族経営者	
			創業者・同族が残存・存在	その他
松下電器産業	-1961 松下幸之助	1961-1977 松下正治	1977-松下正治	
日立製作所	(小平浪平)			○
東芝				○
三菱電機				○
日本電気	(岩垂邦彦)			○
ソニー	-1982 盛田昭夫・井深大		1982-盛田昭夫	
富士通				○
三洋電機	-1968 井植歳男	1968-井植祐郎・井植薫・井植敏		
シャープ	-1970 早川徳次			1970-
ビクター				○
富士電機				○
TDK	(齋藤憲三)			○
沖電気	(沖牙太郎)			○
パイオニア	-1971 松本望	1982-松本誠也	1971-1982 松本望	
アルプス	-1988 片岡勝太郎	1988-片岡政隆		
オムロン	-1979 立石一真	1979-立石孝雄・立石義雄		
カシオ	-1988 樫尾忠男	1988-樫尾和雄		
マクセル				○
京セラ	-1985 稲盛和夫		1985-稲盛和夫	
明電舎	(重宗芳水)			○
クラリオン	瀧澤左内		○	
日東電工				○

1.2 サブサンプル分け基準（鉄鋼）

鉄鋼 (14社)	創業者社長	同族経営者 (創業家出身社長)	非創業者・非同族経営者	
			創業者・同族が残存・存在	その他
新日鉄				○
神戸製鋼				○
淀川製鋼				○
愛知製鋼				○
*トヨタ自動車				○
住金				○
川崎製鉄				○
*川崎重工				○
大同特殊鋼				○
*新日本製鐵				○
中山鋼				○
*新日本製鐵				○
東京製鐵				○
東洋鋼板				○
日新製鋼				○
*新日本製鐵				○
日本製鋼所				○
日立金属				○
*日立製作所				○
日本鋼管				○

1.3 サブサンプル分け基準（化学）

化学 (19社)	創業者社長	同族経営者 (創業家出身社長)	非創業者・非同族経営者	
			創業者・同族が残存・存在	その他
クラレ	(大原孫三郎)			○
ダイセル				○
徳山曹達				○
旭化成	(野口遵)			○
三井石油化学 *三井鉱山				○
三菱レイヨン				○
三菱化学				○
三菱瓦斯				○
三菱樹脂				○
住友ベークライト				○
住友化学				○
昭和電工	(森森和)			○
信越化学工業				○
積水化学				○
帝人				○
東ソー *日本興業銀行	(岩瀬徳三郎)			○
東レ				○
日本ゼオン *日本軽金属・ 横浜護膜製造				○
日本触媒	(八谷泰造)			○

1.4 サブサンプル分け基準（食品）

食品 (15社)	創業者社長	同族経営者 (創業家出身社長)	非創業者・非同族経営者	
			創業者・同族が残存・存在	その他
グリコ	-1973 江崎利一	1982-江崎勝久	1973-1982 大久保武夫	
ブリマハム *伊藤忠、 米オスカー・マイヤー	-1976 竹岸政則		1976-1979 竹岸政博	1980-
伊藤ハム	(伊藤傳三)	○伊藤伝三・伊藤研一		
山崎パン	-1976 飯島藤十郎	1976-飯島一郎・ 飯島延浩		
昭和産業				○
森永製菓 *森永乳業など	(森永太郎)	-1978 森永太平	1979-森永剛太	
森永乳業 *森永製菓など				○
雪印				○
日清製粉	(正田貞一郎)	-1973 正田英三郎・ 1986-正田修	1973-1986 正田英三郎、正田修	
日清製油				○
日本ハム	○大社義規			
日本製粉				○
不二家	(藤井林右衛門)	○藤井誠司・藤井総四郎・ 藤井和郎・藤井俊一		
明治製菓	(相馬半治)			○
明治乳業				○

1.5 サブサンプル分け基準（小売）

小売 (17社)	創業者社長	同族経営者 (創業家出身社長)	非創業者・非同族経営者	
			創業者・同族が残存・存在	その他
三越				○
イズミヤ	(和田源三郎)	○		
イトーヨーカ堂		○		
ジャスコ	-1984 岡田卓也		1984-岡田卓也	
そごう				○
ダイエー	○中内功			
ニチイ	-1982 西端行雄			1982-
ユニー	1976-1990 西川俊男		1990-西川俊男	
伊勢丹	(初代小菅丹治)	○小菅丹治・小菅国安		
丸井	-1972 青井忠治	1972-青井忠雄		
高島屋	飯田新七	○飯田新一		
阪急 *阪急電鉄	(小林一三)			○
松坂屋	(伊藤蘭丸祐道)			○
西友 *西武百貨店		1963-1973・ 1975-1987 堤清二	1987-堤清二	
大丸	(下村彦右衛門正啓)	1984-下村正太郎	1965-1984 下村正太郎	
長崎屋	-1988 岩田孝八	1988-1992 岩田文明	1992-岩田文明	
東急 *東急電鉄				○

付録2 主成分分析の結果

2.1 フルサンプル主成分分析結果

2.1.1 全トップ・マネジメント

TD 異質性に関する主成分

主成分（TD）		1	2	3
固有値		2.355	1.651	1.249
寄与率（%）		23.250	21.670	20.762
累積寄与率（%）		23.250	44.921	65.683
成分 行列	年齢TD	-.173	.496	.438
	入社歴TD	.076	.892	-.056
	取締役歴TD	-.059	.230	.770
	非取締役歴TD	-.123	.792	.130
	株式所有TD	-.168	.024	.730
	社長との文理異質者比率	.945	-.088	-.016
	社長との学問分野異質者比率	.923	-.029	-.031
	社長と異なる大学出身者比率	.184	-.038	.568

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長含む）異質性に関する主成分

主成分（社長含むCV）		1	2	3
固有値		2.352	1.383	1.194
寄与率（%）		24.689	24.042	21.679
累積寄与率（%）		24.689	48.731	70.410
成分 行列	年齢CV	-.179	.679	.205
	入社歴CV	-.030	.174	.804
	取締役歴CV	.123	.821	-.178
	非取締役歴CV	-.045	-.002	.811
	株式所有CV	-.240	.682	.365
	文理異質性（Blau型指標）	.886	-.226	-.083
	学問分野異質性（Blau型指標）	.914	.034	-.014

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3
固有値		2.352	1.383	1.194
寄与率（%）		24.689	24.042	21.679
累積寄与率（%）		24.689	48.731	70.410
成分 行列	年齢CV	-.179	.679	.205
	入社歴CV	-.030	.174	.804
	取締役歴CV	.123	.821	-.178
	非取締役歴CV	-.045	-.002	.811
	株式所有CV	-.240	.682	.365
	文理異質性（Blau型指標）	.886	-.226	-.083
	学問分野異質性（Blau型指標）	.914	.034	-.014

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.1.2 常務コア

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3
固有値		3.039	2.066	1.630
寄与率 (%)		24.908	23.577	18.873
累積寄与率 (%)		24.908	48.485	67.358
成分 行列	年齢TD	.227	.586	-.254
	入社歴TD	.804	.053	.058
	取締役歴TD	.079	.916	-.017
	非取締役歴TD	.943	.060	-.027
	常務歴TD	.013	.864	-.094
	非常務歴TD	.944	.121	-.104
	株式所有TD	.070	.510	-.136
	社長との文理異質者比率	-.007	-.073	.950
	社長との学問分野異質者比率	-.022	-.092	.922
	社長と異なる大学出身者比率	-.025	.366	.162

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		3.349	2.003	1.642
寄与率 (%)		32.644	23.501	21.570
累積寄与率 (%)		32.644	56.145	77.715
成分 行列	年齢CV	.301	.460	-.420
	入社歴CV	.918	.072	.028
	取締役歴CV	.059	.929	.005
	非取締役歴CV	.957	.027	-.149
	常務歴CV	-.210	.818	.225
	非常務歴CV	.969	.027	-.134
	株式所有CV	.313	.598	-.332
	文理異質性(Blau 型指標)	-.066	-.036	.894
	学問分野異質性(Blau 型指標)	-.044	.067	.874

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		3.349	2.003	1.642
寄与率 (%)		32.644	23.501	21.570
累積寄与率 (%)		32.644	56.145	77.715
成分 行列	年齢CV	.301	.460	-.420
	入社歴CV	.918	.072	.028
	取締役歴CV	.059	.929	.005
	非取締役歴CV	.957	.027	-.149
	常務歴CV	-.210	.818	.225
	非常務歴CV	.969	.027	-.134
	株式所有CV	.313	.598	-.332
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.066	-.036	.894
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.044	.067	.874

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.1.3 専務コア

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3
固有値		3.871	2.752	1.849
寄与率 (%)		28.776	26.041	15.788
累積寄与率 (%)		28.776	54.817	70.605
成分 行列	年齢TD	.178	.646	-.149
	入社歴TD	.821	.013	.103
	取締役歴TD	.152	.865	.080
	非取締役歴TD	.936	.034	.045
	常務歴TD	.055	.915	.034
	非常務歴TD	.971	.079	-.006
	専務歴TD	.034	.902	-.013
	非専務歴TD	.935	.138	-.067
	株式所有TD	.075	.408	-.157
	社長との文理異質者比率	.043	-.025	.958
	社長との学問分野異質者比率	.041	-.076	.951
	社長と異なる大学出身者比率	-.135	.331	.033

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3	4
固有値		3.935	2.670	1.626	1.004
寄与率 (%)		31.512	20.476	16.330	15.647
累積寄与率 (%)		31.512	51.987	68.317	83.964
成分 行列	年齢CV	.168	.038	-.106	.781
	入社歴CV	.905	.149	.088	-.010
	取締役歴CV	.185	.737	.132	.491
	非取締役歴CV	.896	-.041	-.086	.232
	常務歴CV	-.036	.886	.147	.342
	非常務歴CV	.941	-.024	-.013	.167
	専務歴CV	-.025	.910	.046	-.132
	非専務歴CV	.932	-.012	-.020	.149
	株式所有CV	.159	.212	.069	.794
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.017	.059	.934	-.002
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.001	.149	.922	-.021

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3
固有値		3.673	2.103	1.727
寄与率（%）		30.844	19.305	18.058
累積寄与率（%）		30.844	50.149	68.208
成分 行列	年齢CV	.643	.301	-.015
	入社歴CV	-.191	.899	.017
	取締役歴CV	.326	.563	.409
	非取締役歴CV	.173	.814	-.253
	常務歴CV	.903	.069	.048
	非常務歴CV	.811	-.012	-.221
	専務歴CV	.909	.004	-.014
	非専務歴CV	-.451	.081	.345
	株式所有CV	.540	.478	.180
	文理異質性（Blau型指標）	-.026	-.067	.868
	学問分野異質性（Blau型指標）	-.109	-.003	.894

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.1.4 代取コア

TD 異質性に関する主成分

主成分（TD）		1	2	3	4
固有値		3.914	2.821	1.701	1.132
寄与率（%）		28.561	24.573	16.029	10.569
累積寄与率（%）		28.561	53.134	69.164	79.733
成分 行列	年齢TD	.180	.603	-.208	.289
	入社歴TD	.806	.106	.056	.119
	取締役歴TD	.179	.837	-.086	.288
	非取締役歴TD	.899	.083	.115	-.172
	常務歴TD	.048	.964	.002	-.062
	非常務歴TD	.969	.076	.065	.007
	専務歴TD	.021	.937	.015	-.015
	非専務歴TD	.958	.098	.047	.041
	株式所有TD	.085	.042	-.106	.851
	社長との文理異質者比率	.121	-.064	.946	.067
	社長との学問分野異質者比率	.116	-.099	.947	.011
	社長と異なる大学出身者比率	-.103	.163	.216	.569

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長含む）異質性に関する主成分

主成分（社長含むCV）		1	2	3	4
固有値		4.451	2.240	1.664	1.015
寄与率（%）		31.973	23.159	16.448	13.602
累積寄与率（%）		31.973	55.132	71.580	85.182
成分 行列	年齢CV	.335	.026	-.109	.683
	入社歴CV	.874	.263	.101	-.016
	取締役歴CV	.265	.830	.089	.341
	非取締役歴CV	.873	-.012	.044	.302
	常務歴CV	.057	.943	.097	.210
	非常務歴CV	.941	.050	.071	.223
	専務歴CV	.025	.911	.022	-.127
	非専務歴CV	.945	.073	.061	.143
	株式所有CV	.103	.206	.126	.829
	文理異質性（Blau型指標）	.080	.014	.937	.052
	学問分野異質性（Blau型指標）	.087	.135	.930	-.022

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3	4
固有値		4.451	2.240	1.664	1.015
寄与率（%）		31.973	23.159	16.448	13.602
累積寄与率（%）		31.973	55.132	71.580	85.182
成分 行列	年齢CV	.335	.026	-.109	.683
	入社歴CV	.874	.263	.101	-.016
	取締役歴CV	.265	.830	.089	.341
	非取締役歴CV	.873	-.012	.044	.302
	常務歴CV	.057	.943	.097	.210
	非常務歴CV	.941	.050	.071	.223
	専務歴CV	.025	.911	.022	-.127
	非専務歴CV	.945	.073	.061	.143
	株式所有CV	.103	.206	.126	.829
	文理異質性（Blau型指標）	.080	.014	.937	.052
	学問分野異質性（Blau型指標）	.087	.135	.930	-.022

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.1.5 取締役のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		2.237	1.672	1.200	1.076
寄与率 (%)		23.182	19.952	19.784	14.387
累積寄与率 (%)		23.182	43.134	62.917	77.304
成分 行列	年齢TD	.003	.552	.507	-.382
	入社歴TD	.021	.896	-.026	-.010
	取締役歴TD	.039	.174	.842	-.001
	非取締役歴TD	-.244	.662	.139	.445
	株式所有TD	-.144	-.106	.759	.260
	社長との文理異質者比率	.941	-.080	-.070	.079
	社長との学問分野異質者比率	.938	-.013	-.011	-.024
	社長と異なる大学出身者比率	.085	.051	.126	.856

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		2.704	1.426	1.097
寄与率 (%)		33.662	25.291	15.714
累積寄与率 (%)		33.662	58.954	74.668
成分 行列	年齢CV	.613	-.102	.212
	入社歴CV	.896	-.045	-.145
	取締役歴CV	-.096	.118	.900
	非取締役歴CV	.932	-.106	-.190
	株式所有CV	.514	-.291	.429
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.186	.898	-.001
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.040	.918	.066

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		2.784	1.519	1.096
寄与率 (%)		30.787	24.333	22.007
累積寄与率 (%)		30.787	55.120	77.127
成分 行列	年齢CV	.435	-.132	.646
	入社歴CV	.943	-.063	.102
	取締役歴CV	-.100	.008	.855
	非取締役歴CV	.948	-.095	.159
	株式所有CV	.388	-.065	.579
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.136	.902	-.141
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.021	.925	.026

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.1.6 常務のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		3.066	1.925	1.642	1.030
寄与率 (%)		23.463	22.495	18.818	11.855
累積寄与率 (%)		23.463	45.957	64.775	76.631
成分 行列	年齢TD	.173	.704	-.098	-.125
	入社歴TD	.756	.142	.071	-.062
	取締役歴TD	.046	.904	-.015	.232
	非取締役歴TD	.926	.025	-.078	.137
	常務歴TD	.034	.877	-.089	.129
	非常務歴TD	.929	.073	-.164	.123
	株式所有TD	.010	.347	-.149	.575
	社長との文理異質者比率	-.048	-.115	.956	-.012
	社長との学問分野異質者比率	-.071	-.069	.942	-.057
	社長と異なる大学出身者比率	.122	-.052	.049	.853

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		3.357	1.925	1.536
寄与率 (%)		33.568	21.447	20.741
累積寄与率 (%)		33.568	55.015	75.755
成分 行列	年齢CV	.521	.117	-.390
	入社歴CV	.812	.141	.396
	取締役歴CV	.235	.791	-.366
	非取締役歴CV	.924	.007	.263
	常務歴CV	-.190	.727	-.383
	非常務歴CV	.915	-.035	.286
	株式所有CV	.567	.404	-.212
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.401	.516	.644
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.399	.552	.578

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		3.474	1.805	1.392
寄与率 (%)		33.410	20.682	20.034
累積寄与率 (%)		33.410	54.093	74.126
成分 行列	年齢CV	.209	.635	-.235
	入社歴CV	.965	.178	.032
	取締役歴CV	.326	.704	.121
	非取締役歴CV	.959	.177	-.030
	常務歴CV	-.160	.588	.309
	非常務歴CV	.974	.138	.008
	株式所有CV	.172	.726	-.110
	文理異質性 (Blau 型指標)	.026	-.070	.907
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.018	.047	.895

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.1.7 取締役・常務のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		2.302	1.683	1.174	1.052
寄与率 (%)		22.992	20.839	19.717	14.092
累積寄与率 (%)		22.992	43.831	63.548	77.640
成分 行列	年齢TD	-.015	.657	.407	-.338
	入社歴TD	.056	.070	.888	-.076
	取締役歴TD	.004	.855	.118	.060
	非取締役歴TD	-.206	.118	.761	.325
	株式所有TD	-.165	.684	-.103	.370
	社長との文理異質者比率	.937	-.100	-.068	.109
	社長との学問分野異質者比率	.937	-.012	-.026	-.027
	社長と異なる大学出身者比率	.097	.089	.115	.865

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		2.731	1.511	1.146
寄与率 (%)		31.726	25.481	19.767
累積寄与率 (%)		31.726	57.207	76.974
成分 行列	年齢CV	.424	-.135	.546
	入社歴CV	.938	-.009	.062
	取締役歴CV	-.103	.065	.897
	非取締役歴CV	.966	-.100	.056
	株式所有CV	.451	-.321	.497
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.121	.896	-.154
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.020	.919	.050

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		2.690	1.574	1.239
寄与率 (%)		29.988	24.512	24.122
累積寄与率 (%)		29.988	54.500	78.622
成分 行列	年齢CV	.317	.744	-.117
	入社歴CV	.949	.114	-.018
	取締役歴CV	-.145	.844	-.013
	非取締役歴CV	.956	.140	-.080
	株式所有CV	.392	.613	-.069
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.099	-.202	.896
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.001	.046	.927

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.2 非創業者・非同族経営者主成分分析結果

2.2.1 全トップ・マネジメント

CV（社長含む）異質性に関する主成分

主成分（社長含むCV）		1	2	3
固有値		2.408	1.763	1.198
寄与率（%）		28.870	25.779	22.043
累積寄与率（%）		28.870	54.649	76.692
成分 行列	年齢CV	.461	.749	.002
	入社歴CV	.789	-.267	.465
	取締役歴CV	-.338	.585	.065
	非取締役歴CV	.899	-.096	.381
	株式所有CV	.208	.812	.061
	文理異質性（Blau型指標）	-.622	-.187	.633
	学問分野異質性（Blau型指標）	-.470	.290	.654

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3
固有値		2.408	1.763	1.198
寄与率（%）		28.870	25.779	22.043
累積寄与率（%）		28.870	54.649	76.692
成分 行列	年齢CV	.461	.749	.002
	入社歴CV	.789	-.267	.465
	取締役歴CV	-.338	.585	.065
	非取締役歴CV	.899	-.096	.381
	株式所有CV	.208	.812	.061
	文理異質性（Blau型指標）	-.622	-.187	.633
	学問分野異質性（Blau型指標）	-.470	.290	.654

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.2.2 常務コア

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		3.435	2.161	1.685	1.013
寄与率 (%)		26.474	25.100	19.942	11.434
累積寄与率 (%)		26.474	51.574	71.516	82.950
成分 行列	年齢TD	.235	.727	-.299	.220
	入社歴TD	.858	.056	.086	-.114
	取締役歴TD	.087	.954	.066	.025
	非取締役歴TD	.952	.128	-.020	.028
	常務歴TD	.055	.963	-.073	.019
	非常務歴TD	.945	.137	-.114	.035
	株式所有TD	.169	.302	-.536	.457
	社長との文理異質者比率	-.036	-.092	.903	.069
	社長との学問分野異質者比率	.070	.009	.875	.017
	社長と異なる大学出身者比率	-.100	.065	.075	.930

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		3.239	2.018	1.652
寄与率 (%)		31.994	22.439	22.342
累積寄与率 (%)		31.994	54.433	76.775
成分 行列	年齢CV	.240	.589	-.579
	入社歴CV	.938	-.067	.105
	取締役歴CV	-.103	.863	.314
	非取締役歴CV	.964	-.001	-.178
	常務歴CV	-.216	.704	.382
	非常務歴CV	.968	.016	-.202
	株式所有CV	.107	.639	-.292
	文理異質性(Blau 型指標)	-.088	.030	.855
	学問分野異質性(Blau 型指標)	-.026	.130	.729

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		3.239	2.018	1.652
寄与率 (%)		31.994	22.439	22.342
累積寄与率 (%)		31.994	54.433	76.775
成分 行列	年齢CV	.240	.589	-.579
	入社歴CV	.938	-.067	.105
	取締役歴CV	-.103	.863	.314
	非取締役歴CV	.964	-.001	-.178
	常務歴CV	-.216	.704	.382
	非常務歴CV	.968	.016	-.202
	株式所有CV	.107	.639	-.292
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.088	.030	.855
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.026	.130	.729

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.2.3 専務コア

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3
固有値		4.431	2.793	1.770
寄与率 (%)		29.940	29.496	15.511
累積寄与率 (%)		29.940	59.437	74.948
成分 行列	年齢TD	.186	.778	-.188
	入社歴TD	.858	-.006	.075
	取締役歴TD	.141	.896	.192
	非取締役歴TD	.944	.185	.079
	常務歴TD	.089	.938	.075
	非常務歴TD	.962	.167	.044
	専務歴TD	.069	.935	-.044
	非専務歴TD	.936	.178	-.014
	株式所有TD	.059	.445	-.276
	社長との文理異質者比率	.038	-.026	.937
	社長との学問分野異質者比率	.116	-.036	.902
	社長と異なる大学出身者比率	-.281	.290	-.015

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3	4
固有値		3.605	2.806	1.597	1.281
寄与率 (%)		30.650	22.902	16.464	14.427
累積寄与率 (%)		30.650	53.553	70.017	84.444
成分 行列	年齢CV	.183	.120	-.189	.821
	入社歴CV	.894	.130	.123	-.149
	取締役歴CV	.075	.848	.214	.302
	非取締役歴CV	.889	-.066	-.024	.215
	常務歴CV	-.054	.945	.156	.198
	非常務歴CV	.926	-.022	.069	.145
	専務歴CV	.013	.912	-.017	-.136
	非専務歴CV	.935	.001	.009	.063
	株式所有CV	.014	.096	.193	.819
	文理異質性 (Blau 型指標)	.045	.095	.917	.032
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.079	.146	.898	-.007

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3
固有値		4.066	2.145	1.556
寄与率（%）		35.879	19.922	14.807
累積寄与率（%）		35.879	55.801	70.608
成分 行列	年齢CV	.779	-.070	.061
	入社歴CV	-.114	.159	.923
	取締役歴CV	.429	.578	.177
	非取締役歴CV	.284	-.200	.847
	常務歴CV	.888	.118	-.008
	非常務歴CV	.830	-.242	.045
	専務歴CV	.889	-.021	.013
	非専務歴CV	-.601	.527	-.010
	株式所有CV	.653	.153	.135
	文理異質性（Blau型指標）	-.042	.840	-.042
	学問分野異質性（Blau型指標）	-.083	.842	-.045

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.2.4 代取コア

TD 異質性に関する主成分

主成分（TD）		1	2	3	4
固有値		4.158	3.038	1.710	1.029
寄与率（%）		28.854	28.019	16.179	9.740
累積寄与率（%）		28.854	56.873	73.052	82.792
成分 行列	年齢TD	.103	.793	-.057	-.038
	入社歴TD	.815	.006	.068	.029
	取締役歴TD	.121	.927	-.044	.036
	非取締役歴TD	.939	.163	.092	-.079
	常務歴TD	.072	.961	-.055	.075
	非常務歴TD	.959	.130	.091	-.105
	専務歴TD	.103	.910	-.047	.160
	非専務歴TD	.961	.131	.029	-.048
	株式所有TD	-.056	.222	-.257	.742
	社長との文理異質者比率	.080	-.084	.941	.043
	社長との学問分野異質者比率	.135	-.058	.942	-.010
	社長と異なる大学出身者比率	-.077	-.038	.266	.750

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長含む）異質性に関する主成分

主成分（社長含むCV）		1	2	3	4
固有値		4.164	2.371	1.637	1.403
寄与率（%）		31.713	24.835	16.314	14.193
累積寄与率（%）		31.713	56.548	72.862	87.055
成分 行列	年齢CV	.120	.124	-.128	.851
	入社歴CV	.862	.289	.129	-.112
	取締役歴CV	.193	.898	.109	.212
	非取締役歴CV	.904	-.024	.058	.205
	常務歴CV	.071	.967	.093	.149
	非常務歴CV	.961	.047	.041	.128
	専務歴CV	.048	.924	.016	-.068
	非専務歴CV	.963	.095	.030	.013
	株式所有CV	.032	.073	.219	.831
	文理異質性（Blau型指標）	.030	.026	.932	.037
	学問分野異質性（Blau型指標）	.134	.141	.905	.044

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3	4
固有値		4.164	2.371	1.637	1.403
寄与率（%）		31.713	24.835	16.314	14.193
累積寄与率（%）		31.713	56.548	72.862	87.055
成分 行列	年齢CV	.120	.124	-.128	.851
	入社歴CV	.862	.289	.129	-.112
	取締役歴CV	.193	.898	.109	.212
	非取締役歴CV	.904	-.024	.058	.205
	常務歴CV	.071	.967	.093	.149
	非常務歴CV	.961	.047	.041	.128
	専務歴CV	.048	.924	.016	-.068
	非専務歴CV	.963	.095	.030	.013
	株式所有CV	.032	.073	.219	.831
	文理異質性（Blau型指標）	.030	.026	.932	.037
	学問分野異質性（Blau型指標）	.134	.141	.905	.044

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.2.5 取締役のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		2.282	1.784	1.172	1.143
寄与率 (%)		22.826	22.310	18.998	15.620
累積寄与率 (%)		22.826	45.136	64.134	79.754
成分 行列	年齢TD	.032	.815	.353	-.172
	入社歴TD	.091	.077	.899	-.117
	取締役歴TD	.027	.922	.015	.121
	非取締役歴TD	-.199	.197	.749	.338
	株式所有TD	-.358	.432	-.067	.609
	社長との文理異質者比率	.916	-.088	-.101	.022
	社長との学問分野異質者比率	.888	.117	.049	-.014
	社長と異なる大学出身者比率	.143	-.132	.094	.840

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		2.826	1.356	1.092
寄与率 (%)		30.578	23.240	21.521
累積寄与率 (%)		30.578	53.818	75.339
成分 行列	年齢CV	.413	-.120	.684
	入社歴CV	.869	-.218	.145
	取締役歴CV	-.593	.034	.425
	非取締役歴CV	.899	-.228	.246
	株式所有CV	-.039	-.020	.857
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.171	.847	-.186
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.158	.891	.081

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		2.786	1.394	1.125
寄与率 (%)		30.457	23.367	21.950
累積寄与率 (%)		30.457	53.824	75.774
成分 行列	年齢CV	.447	-.214	.628
	入社歴CV	.959	-.138	.053
	取締役歴CV	-.113	.013	.743
	非取締役歴CV	.962	-.156	.143
	株式所有CV	.195	.022	.739
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.118	.889	-.122
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.152	.869	.068

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.2.6 常務のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		3.431	1.981	1.762	1.035
寄与率 (%)		26.173	24.073	20.545	11.300
累積寄与率 (%)		26.173	50.246	70.791	82.091
成分 行列	年齢TD	.823	.129	-.062	-.080
	入社歴TD	.058	.800	.205	-.191
	取締役歴TD	.940	.052	.002	.060
	非取締役歴TD	.098	.938	-.151	.135
	常務歴TD	.937	.052	-.160	.095
	非常務歴TD	.114	.906	-.241	.160
	株式所有TD	.372	.192	-.437	.361
	社長との文理異質者比率	-.120	-.082	.929	.013
	社長との学問分野異質者比率	-.012	.000	.921	-.033
	社長と異なる大学出身者比率	.003	.023	-.008	.948

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		3.215	2.090	1.656
寄与率 (%)		31.467	23.264	22.620
累積寄与率 (%)		31.467	54.731	77.351
成分 行列	年齢CV	.233	.489	-.490
	入社歴CV	.923	.019	.109
	取締役歴CV	-.063	.883	.171
	非取締役歴CV	.958	-.029	-.201
	常務歴CV	-.258	.746	.241
	非常務歴CV	.946	-.025	-.229
	株式所有CV	.177	.710	-.262
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.095	.021	.898
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.049	.113	.853

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		3.105	1.911	1.354
寄与率 (%)		32.771	20.438	17.559
累積寄与率 (%)		32.771	53.210	70.768
成分 行列	年齢CV	.101	-.166	.492
	入社歴CV	.978	.024	.116
	取締役歴CV	.152	.212	.761
	非取締役歴CV	.977	-.084	.091
	常務歴CV	-.135	.267	.603
	非常務歴CV	.986	-.058	.091
	株式所有CV	.119	-.143	.605
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.030	.921	-.011
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.041	.903	.023

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.2.7 取締役・常務のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		2.405	1.783	1.162	1.112
寄与率 (%)		23.597	22.763	19.228	15.180
累積寄与率 (%)		23.597	46.360	65.588	80.768
成分 行列	年齢TD	.014	.868	.280	-.109
	入社歴TD	.116	.092	.887	-.128
	取締役歴TD	-.025	.927	.030	.123
	非取締役歴TD	-.186	.189	.808	.256
	株式所有TD	-.501	.367	.047	.538
	社長との文理異質者比率	.901	-.103	-.101	.077
	社長との学問分野異質者比率	.870	.123	.071	.010
	社長と異なる大学出身者比率	.138	-.061	.039	.900

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		2.580	1.546	1.173
寄与率 (%)		29.913	23.429	22.359
累積寄与率 (%)		29.913	53.342	75.701
成分 行列	年齢CV	.396	.651	-.175
	入社歴CV	.953	-.021	-.101
	取締役歴CV	-.234	.682	.121
	非取締役歴CV	.965	.076	-.181
	株式所有CV	.092	.819	-.072
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.146	-.229	.855
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.116	.147	.860

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		2.572	1.527	1.275
寄与率 (%)		29.124	25.439	22.205
累積寄与率 (%)		29.124	54.563	76.768
成分 行列	年齢CV	.314	.697	-.181
	入社歴CV	.977	.052	-.079
	取締役歴CV	-.095	.755	.002
	非取締役歴CV	.972	.120	-.150
	株式所有CV	.094	.785	.023
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.081	-.262	.857
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.131	.150	.871

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.3 同族経営者主成分分析結果

2.3.1 全トップ・マネジメント

CV（社長含む）異質性に関する主成分

主成分（社長含むCV）		1	2	3
固有値		1.977	1.504	1.180
寄与率（%）		27.396	19.733	19.461
累積寄与率（%）		27.396	47.128	66.590
成分 行列	年齢CV	-.001	.866	-.052
	入社歴CV	.285	.350	.662
	取締役役歴CV	-.047	.632	.409
	非取締役役歴CV	.042	.059	.136
	株式所有CV	-.228	-.287	.844
	文理異質性（Blau型指標）	.940	-.121	.150
	学問分野異質性（Blau型指標）	.947	.098	-.020

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3
固有値		1.977	1.504	1.180
寄与率（%）		27.396	19.733	19.461
累積寄与率（%）		27.396	47.128	66.590
成分 行列	年齢CV	-.001	.866	-.052
	入社歴CV	.285	.350	.662
	取締役役歴CV	-.047	.632	.409
	非取締役役歴CV	.042	.059	.136
	株式所有CV	-.228	-.287	.844
	文理異質性（Blau型指標）	.940	-.121	.150
	学問分野異質性（Blau型指標）	.947	.098	-.020

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.3.2 常務コア

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		2.573	2.116	1.590	1.112
寄与率 (%)		20.724	19.706	19.503	13.981
累積寄与率 (%)		20.724	40.430	59.933	73.914
成分 行列	年齢TD	-.327	.187	.003	.673
	入社歴TD	.004	-.025	-.058	.919
	取締役歴TD	.921	-.089	-.084	.018
	非取締役歴TD	-.013	.960	-.103	.088
	常務歴TD	.839	-.019	.007	-.274
	非常務歴TD	.019	.970	-.123	.045
	株式所有TD	.573	.178	.309	-.094
	社長との文理異質者比率	.065	-.071	.945	.023
	社長との学問分野異質者比率	-.135	-.167	.896	-.075
	社長と異なる大学出身者比率	.250	-.027	.350	-.016

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		3.135	2.008	1.740
寄与率 (%)		31.257	23.810	21.415
累積寄与率 (%)		31.257	55.067	76.482
成分 行列	年齢CV	.466	.256	.100
	入社歴CV	.845	.230	-.049
	取締役歴CV	.249	.886	-.161
	非取締役歴CV	.938	-.068	.044
	常務歴CV	.041	.809	.339
	非常務歴CV	.962	.024	-.046
	株式所有CV	.048	.758	-.259
	文理異質性(Blau 型指標)	.089	-.067	.898
	学問分野異質性(Blau 型指標)	-.050	-.033	.947

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		3.135	2.008	1.740
寄与率 (%)		31.257	23.810	21.415
累積寄与率 (%)		31.257	55.067	76.482
成分 行列	年齢CV	.466	.256	.100
	入社歴CV	.845	.230	-.049
	取締役歴CV	.249	.886	-.161
	非取締役歴CV	.938	-.068	.044
	常務歴CV	.041	.809	.339
	非常務歴CV	.962	.024	-.046
	株式所有CV	.048	.758	-.259
	文理異質性 (Blau 型指標)	.089	-.067	.898
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.050	-.033	.947

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.3.3 専務コア

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		3.259	2.668	1.889	1.434
寄与率 (%)		22.802	22.389	17.308	14.588
累積寄与率 (%)		22.802	45.191	62.499	77.087
成分 行列	年齢TD	.146	.088	-.157	.814
	入社歴TD	-.128	.225	.342	.808
	取締役歴TD	.676	-.225	.088	.492
	非取締役歴TD	-.121	.896	.000	.115
	常務歴TD	.873	.038	.014	.305
	非常務歴TD	.020	.977	.007	.063
	専務歴TD	.907	.063	.000	.132
	非専務歴TD	.226	.891	-.056	.052
	株式所有TD	.487	.005	.047	-.155
	社長との文理異質者比率	.143	-.039	.958	.024
	社長との学問分野異質者比率	.087	-.027	.964	.053
	社長と異なる大学出身者比率	.570	.142	.272	-.187

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		4.960	2.035	1.476
寄与率 (%)		31.218	28.354	17.435
累積寄与率 (%)		31.218	59.573	77.008
成分 行列	年齢CV	.541	.224	-.029
	入社歴CV	.753	.389	.118
	取締役歴CV	.308	.884	.053
	非取締役歴CV	.838	.106	.061
	常務歴CV	.239	.927	.039
	非常務歴CV	.932	.136	.055
	専務歴CV	.058	.733	.207
	非専務歴CV	.886	.125	.032
	株式所有CV	.234	.799	.166
	文理異質性 (Blau 型指標)	.080	.111	.963
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.026	.208	.946

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3	4
固有値		3.437	2.497	1.725	1.272
寄与率（%）		22.308	20.482	20.236	18.161
累積寄与率（%）		22.308	42.790	63.026	81.187
成分 行列	年齢CV	.536	.184	-.246	-.216
	入社歴CV	.724	-.350	-.209	-.447
	取締役歴CV	.836	-.211	-.216	.180
	非取締役歴CV	.596	.105	-.163	-.622
	常務歴CV	.570	.627	-.143	.381
	非常務歴CV	.186	.817	-.051	-.150
	専務歴CV	.393	.770	.050	.375
	非専務歴CV	.212	-.682	-.326	.452
	株式所有CV	.766	-.360	-.092	.299
	文理異質性（Blau型指標）	.450	-.089	.853	-.042
	学問分野異質性（Blau型指標）	.471	-.175	.824	.037

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.3.4 代取コア

TD 異質性に関する主成分

主成分（TD）		1	2	3	4
固有値		4.158	3.038	1.710	1.029
寄与率（%）		28.854	28.019	16.179	9.740
累積寄与率（%）		28.854	56.873	73.052	82.792
成分 行列	年齢TD	.103	.793	-.057	-.038
	入社歴TD	.815	.006	.068	.029
	取締役歴TD	.121	.927	-.044	.036
	非取締役歴TD	.939	.163	.092	-.079
	常務歴TD	.072	.961	-.055	.075
	非常務歴TD	.959	.130	.091	-.105
	専務歴TD	.103	.910	-.047	.160
	非専務歴TD	.961	.131	.029	-.048
	株式所有TD	-.056	.222	-.257	.742
	社長との文理異質者比率	.080	-.084	.941	.043
	社長との学問分野異質者比率	.135	-.058	.942	-.010
	社長と異なる大学出身者比率	-.077	-.038	.266	.750

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長含む）異質性に関する主成分

主成分（社長含むCV）		1	2	3	4
固有値		4.164	2.371	1.637	1.403
寄与率（%）		31.713	24.835	16.314	14.193
累積寄与率（%）		31.713	56.548	72.862	87.055
成分 行列	年齢CV	.120	.124	-.128	.851
	入社歴CV	.862	.289	.129	-.112
	取締役歴CV	.193	.898	.109	.212
	非取締役歴CV	.904	-.024	.058	.205
	常務歴CV	.071	.967	.093	.149
	非常務歴CV	.961	.047	.041	.128
	専務歴CV	.048	.924	.016	-.068
	非専務歴CV	.963	.095	.030	.013
	株式所有CV	.032	.073	.219	.831
	文理異質性（Blau型指標）	.030	.026	.932	.037
	学問分野異質性（Blau型指標）	.134	.141	.905	.044

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分（社長除くCV）		1	2	3	4
固有値		4.164	2.371	1.637	1.403
寄与率（%）		31.713	24.835	16.314	14.193
累積寄与率（%）		31.713	56.548	72.862	87.055
成分 行列	年齢CV	.120	.124	-.128	.851
	入社歴CV	.862	.289	.129	-.112
	取締役歴CV	.193	.898	.109	.212
	非取締役歴CV	.904	-.024	.058	.205
	常務歴CV	.071	.967	.093	.149
	非常務歴CV	.961	.047	.041	.128
	専務歴CV	.048	.924	.016	-.068
	非専務歴CV	.963	.095	.030	.013
	株式所有CV	.032	.073	.219	.831
	文理異質性（Blau型指標）	.030	.026	.932	.037
	学問分野異質性（Blau型指標）	.134	.141	.905	.044

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.3.5 取締役のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3
固有値		2.194	1.573	1.359
寄与率 (%)		23.889	21.399	18.784
累積寄与率 (%)		23.889	45.288	64.072
成分 行列	年齢TD	-.008	-.077	.783
	入社歴TD	-.095	-.015	.873
	取締役歴TD	.124	.741	.160
	非取締役歴TD	-.463	.540	-.057
	株式所有TD	.123	.805	-.113
	社長との文理異質者比率	.900	.152	-.138
	社長との学問分野異質者比率	.917	.124	-.024
	社長と異なる大学出身者比率	.085	.423	-.256

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		2.145	1.660	1.232
寄与率 (%)		26.980	26.554	18.411
累積寄与率 (%)		26.980	53.534	71.945
成分 行列	年齢CV	.585	-.116	-.085
	入社歴CV	.895	.089	.152
	取締役歴CV	.049	.019	.818
	非取締役歴CV	.849	.164	-.144
	株式所有CV	-.127	-.121	.749
	文理異質性 (Blau 型指標)	-.015	.953	-.081
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.077	.942	-.036

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		2.522	1.864	1.122
寄与率 (%)		26.650	26.628	25.412
累積寄与率 (%)		26.650	53.278	78.690
成分 行列	年齢CV	.194	.016	.778
	入社歴CV	.899	.090	.198
	取締役歴CV	-.066	-.196	.851
	非取締役歴CV	.929	.079	.069
	株式所有CV	.368	.228	.604
	文理異質性 (Blau 型指標)	.094	.933	-.163
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.088	.942	.120

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.3.6 常務のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3	4
固有値		2.336	2.257	1.809	1.174
寄与率 (%)		23.118	21.244	18.698	12.692
累積寄与率 (%)		23.118	44.362	63.059	75.751
成分 行列	年齢TD	-.440	.031	.078	.628
	入社歴TD	.091	-.367	-.029	.778
	取締役歴TD	.880	-.198	-.103	.119
	非取締役歴TD	-.073	.065	.958	-.116
	常務歴TD	.863	-.067	-.043	-.197
	非常務歴TD	.042	-.180	.940	.101
	株式所有TD	.685	.323	.171	.116
	社長との文理異質者比率	.065	.946	.005	-.036
	社長との学問分野異質者比率	-.084	.929	-.126	-.090
	社長と異なる大学出身者比率	.320	.212	-.073	.413

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長含む）異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3
固有値		2.904	2.177	1.553
寄与率 (%)		31.851	21.023	20.843
累積寄与率 (%)		31.851	52.874	73.717
成分 行列	年齢CV	.255	-.457	-.023
	入社歴CV	.887	-.080	.054
	取締役歴CV	.345	.777	-.043
	非取締役歴CV	.897	.129	-.041
	常務歴CV	-.180	.832	.032
	非常務歴CV	.943	-.077	-.118
	株式所有CV	.374	.594	.336
	文理異質性 (Blau 型指標)	.065	.052	.939
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	-.165	.050	.926

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV（社長除く）異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		3.739	1.846	1.434
寄与率 (%)		33.276	25.143	19.568
累積寄与率 (%)		33.276	58.419	77.987
成分 行列	年齢CV	.233	.712	.026
	入社歴CV	.961	.165	.121
	取締役歴CV	.374	.678	-.082
	非取締役歴CV	.943	.143	.182
	常務歴CV	-.010	.679	.080
	非常務歴CV	.963	.073	.148
	株式所有CV	-.032	.861	.086
	文理異質性 (Blau 型指標)	.215	-.070	.905
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.111	.188	.923

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

2.3.7 取締役・常務のみカテゴリ

TD 異質性に関する主成分

主成分 (TD)		1	2	3
固有値		2.128	1.534	1.365
寄与率 (%)		23.843	21.221	17.780
累積寄与率 (%)		23.843	45.064	62.844
成分 行列	年齢TD	.028	-.164	.782
	入社歴TD	-.098	.076	.858
	取締役歴TD	.036	.741	.148
	非取締役歴TD	-.489	.435	.041
	株式所有TD	.120	.819	-.095
	社長との文理異質者比率	.890	.240	-.093
	社長との学問分野異質者比率	.920	.111	.019
	社長と異なる大学出身者比率	.071	.431	-.181

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長含む) 異質性に関する主成分

主成分 (社長含むCV)		1	2	3	4
固有値		2.400	1.405	1.237	1.062
寄与率 (%)		25.973	24.205	19.057	17.975
累積寄与率 (%)		25.973	50.178	69.235	87.210
成分 行列	年齢CV	.000	.198	.272	.855
	入社歴CV	.167	.873	.191	.027
	取締役歴CV	-.015	-.064	.919	.138
	非取締役歴CV	.179	.878	-.209	.068
	株式所有CV	-.093	.208	.568	-.679
	文理異質性 (Blau 型指標)	.919	.255	-.103	-.123
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.951	.105	.044	.167

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。

CV (社長除く) 異質性に関する主成分

主成分 (社長除くCV)		1	2	3
固有値		2.794	1.701	1.036
寄与率 (%)		26.785	26.370	25.858
累積寄与率 (%)		26.785	53.156	79.013
成分 行列	年齢CV	.138	.050	.811
	入社歴CV	.852	.222	.138
	取締役歴CV	-.179	-.079	.863
	非取締役歴CV	.893	.152	-.072
	株式所有CV	.470	.226	.590
	文理異質性 (Blau 型指標)	.224	.926	-.098
	学問分野異質性 (Blau 型指標)	.171	.926	.161

※成分行列の値はバリマックス回転後のもの。