

タイトル	<論文>社長-TMTメンバー間異質性の発生メカニズム： TMT構成の変化に関するケーススタディ
著者	佐藤，大輔
引用	北海学園大学経営論集，1(1)：91-158
発行日	2003-06-30

社長—TMT メンバー間異質性の発生メカニズム

— TMT 構成の変化に関するケーススタディ —

佐 藤 大 輔

要 約

これまでトップ・マネジメント・チーム (TMT) を対象とした研究が数多くおこなわれてきたが、それらは TMT 構成と何らかの従属変数との関係を、定量的な調査をつうじて考察している。このような研究は、TMT メンバー構成と特定の従属変数との、いわば静態的な関係に焦点をあてている。ここで、TMT 構成に関する変数には、一般的な特質を表すものと異質性に関するものがあるが、特に後者はトップ人事において意識的にはコントロールされにくいと考えられる。それゆえ、異質性と特定の従属変数との間になんらかの発見があったとしても、それが実際どのように有用なのかについては検討されてこなかった。ここで必要とされるのは、単なる静態的な関係の発見ではなく、それがどのようにして生じたのかという論点を含む、いわば動態的な視点である。そこで、本稿では、TMT における異質性が、どのようなメカニズムで生じるのかをケーススタディによって考察することにしたい。そこでは、どのような状況で TMT 構成が変化していったのかを詳細に分析し、異質性が発生する背後にどのような論理が潜んでいるのかを検討する。このような取り組みをつうじて、われわれは、TMT 研究において TMT 異質性に関する実践的インプリケーションを議論する可能性を示そうとしている。

1. はじめに

トップ・マネジメントの意思決定能力に焦点をあてた研究は、欧米を中心にこれまで数多くおこなわれてきた。それらの多くは、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・チーム (top management team; TMT) に焦点をあて、その特質がパフォーマンスなどに対してどのような影響を及ぼしているのかを議論している。Hambrick and Mason (1984) は、ドミナント・コアリションの特質を考察することで、戦略的選択やその結果としてのパフォーマンスを検討しようとする上位階層パースペクティブを提示した。これを契機に、TMT に関する数多くの定量的な研究がおこなわれるようになった。これら TMT 研究の多くは、組織デモグラフィ分析を応用して、TMT における規模や平均年齢、異質性¹⁾などの影響を検討してきた。われわれが、TMT を研究対象として調査をおこなう場合に最大の問題となるのが、それら調査対象への接近可能性である。実際に企業の取締役会などを対象として調査をおこなうことは非常に困難であり、そのような研究の実現可能性は低いといえることができる。このため、TMT を対象とする先行研究は、組織デモグラフィ分析を応用し、メンバーのデモグラフィック (人口統計学的) な特質 (規模や平均年齢、異質性など) を測定することで調査を実現させてき

たということができる²⁾。

このような一連の TMT 研究に関して、われわれは次のような問題点を指摘することができる。すなわち、日本企業を対象とした研究が少ないこと。議論が首尾一貫しておらず、多様な結論を導いていること。および、先行研究は定量的な調査によって多様な説明変数と被説明変数との関係を発見してきたが、それらの発見は必ずしも実践的な提案にはなっていないこと、である。

1つ目の問題点に関して、日本企業を対象とした TMT 研究は非常に少ないということができる。しかし、欧米における一連の TMT 研究の成果を日本企業に流用することは望ましくない。なぜならば、日本企業のトップ・マネジメント制度は欧米のそれとは大きく異なると考えられ、欧米の企業を対象としておこなわれた TMT 研究による議論を日本企業の TMT にあてはめることは困難であると考えられるからである。たとえば、日本企業のトップ・マネジメントには、実質的な取締役の任免を社長がおこない、意思決定において社長が特に重要な役割を担っていること、株主総会や取締役会が形骸化していること、などのような制度的な特徴がある。一方で、たとえばアメリカにおけるトップ・マネジメントは執行役員制度による政策立案とその執行についての明確な分離がおこなわれ、取締役会におけるいくつかの小委員会で政策の検討や提言がおこなわれ（加護野ほか、1983）、専門職としての外部取締役が存在しているなどの特徴がある。制度的な特徴は意思決定能力に密接に関連していると考えられる。それゆえ、異なった制度にもとづく TMT に関して、共通の論理でそれらの意思決定能力について議論すべきではない。このようなことから、日本企業を対象とした TMT 研究をおこなうことはそれ自体に意味があり、必要であるということができる。

2つ目に、従来の TMT 研究は一貫した

発見事実を導いていないということができる。たとえば、TMT 規模に関する議論では、それが小さいことの効果を支持する論理的（Pfeffer, 1983）、経験的（Chaganti, et al., 1985; Hambrick and D'Aveni, 1992）な議論がある一方で、それが小さいことの効果を指摘する論理的な研究（Judge and Zeithaml, 1992）や、中程度の大きさが良いことの経験的な結果を示す研究（Mueller and Barker, 1997）もある。このような矛盾に関しては、TMT 研究の分析枠組みそのものに問題がある可能性を指摘することができる。たとえば、先行研究における説明変数や被説明変数は非常に多様で、かつ TMT の括り方も多様である。その結果、共通の分析枠組みに従った研究が少ないだけでなく、同じ説明変数と被説明変数を用いた研究であっても、異なる結論を導いている可能性がある。それゆえ、先行研究が用いてきた分析枠組みを見直す必要があるかもしれない。

とりわけ、TMT に関する前提については、再検討が必要である。従来の TMT 研究の多くは、TMT でおこなわれる意思決定プロセスを議論の対象としてきた。それらの研究は、TMT における意思決定プロセスそのものを詳細に調査することが困難であるため、TMT における異質性やコンセンサス、コンフリクトなどの側面に焦点をあててきた。ここで、これらの研究が仮定する TMT とは、戦略的意思決定をおこなうマネージャー達によって構成される集団であるが、これらの研究では TMT メンバーたちのパワーの不平等性に関する配慮はおこなわれてこなかった。しかしながら、たとえば日本企業で、社長や専務などと他の取締役が、全く同じ立場で似通った役割を演じて、一定の方法による意思決定をおこなうとは考えにくい。特に社長は人事権を持ち、最終的な意思決定をおこなうなど、特に異なった役割を演じていると考えられる。つまり、TMT におけるメンバー関

係に関する先行研究の前提は、少なくとも日本企業に関しては適切ではないといえる。また、欧米の企業に関しても、社長（CEO）の役割は他の役員とは異なるものであると考えられる。そこで、TMT メンバー同士の横の関係を単純に捉えるのではなく、社長との縦の関係によってTMTを考察することが提案される。特に、社長—TMT メンバー間の異質性に焦点をあてることで、社長の役割の特殊性を考慮した議論をおこなうことができるだろう（佐藤，2002）。この社長—TMT メンバー間異質性は、TMT の意思決定能力と否定的な関係にあると想定され、それゆえ、組織パフォーマンスに対して否定的に働くと考えられる（図1）。

3つ目の問題点に関して、一連のTMT研究は、特定のTMT デモグラフィに関する特質と従属変数との間の関係を定量的に検討することで、一定の成果を得てきた（e.g. Bantel and Jackson, 1989; Michiel and Hambrick, 1992; Boeker, 1997）。しかしながら、このような先行研究では、説明変数と被説明変数との関係が、実践的にどのような意義を持つのかに関して、より具体的な提案はおこなわれてこなかった。先行研究の多くは、TMT のデモグラフィックな異質性（ないし同質性）に焦点をあて、それが何らかの被説明変数に対してどのような影響を及ぼすのかを検討している。ところが、この異質性が生み出されるメカニズムは検討されず、どうすれば有効なTMTを形作ることができるのかという議論はおこなわれてこなかったのである。デモグラフィックな異質性は、第三者によって測定されるTMT 特質に関する

インディケータにすぎず、実際に経営者がそれを直接にコントロールすることは難しいと考えられる。たとえば、同質的なTMT が望ましい場合に、年齢や経験に関して同質的かどうかを考慮しながら人事がおこなわれるとは考えにくい。実際には、メンバーとなる人物に関する人格や、社長との関係、その企業の置かれている状況に対するその人物の能力の有効性などが、TMT の人事に影響していると考えられる。したがって、どのような背景でTMT が形成されていくのかを詳しく考察しながら、有効なTMT を形成するための具体的な提案をおこなうことが重要である。それゆえ、定量的な調査によって何らかの変数間の関係を発見しようとするのではなく、ケーススタディにより、TMT のデモグラフィックな特質の変遷を考察する必要があるといえる。

以上のことから、本研究では日本企業を対象としたケーススタディによる分析を試みる。そこでは、佐藤（2002）によって提示された分析枠組みを応用する。研究対象として成功企業と失敗企業のペアを取り上げ、そのTMTにおける組織デモグラフィの変化を経時的に考察する。この時、特にTMT をとりまくさまざまな背景に注意を払い、そのような背景がTMT の変化にどのような影響を与えるのかに注目する。このような取り組みにより、定量的な調査をおこなう先行研究では言及されてこなかった、より実践的な提案をおこなうことができるだろう。



図1 社長—TMT メンバー間異質性に関する仮説

2. 分析の方法

本研究では、経時的なデータにもとづくケーススタディをとおして、TMT構成の変化に関する動態的な考察をおこなおうとしている。これにより、定量的な調査に偏ってきた先行研究とは異なる視点から分析をおこなうことができ、新たな発見を期待することができる。また、先行研究がTMT特質と組織パフォーマンスとの関係を議論の対象としてきたのに対して、われわれはTMT特質が生み出される背景から、それがパフォーマンスに影響を及ぼすまでの一連のメカニズムを議論の対象としている。このような取り組みにより、より実践的な提案をおこなうことができるようになるだろう。

このような研究をおこなうために、本研究では成功企業と失敗企業のペアード・サンプリングによるケーススタディがおこなわれる。両者の比較分析をとおして、成功・失敗企業のそれぞれで見られるTMT特質の推移や変化を考察する。そこでは、なぜそのような推移や変化が見られたのかについて、公刊資料などのデータにもとづいて議論をおこなう。このようにして見出された成功企業や失敗企業のTMTに関する特徴は、既に用意された仮説と関連づけられて議論され、最終的に組織パフォーマンスがもたらされるメカニズムに関して、成功企業と失敗企業との間でどのような違いがあるのかを検討する。

TMT特質を表す指標にはTMTの一般的な特質に関するもの（平均値や規模など）と、その異質性に関するもの（異質性や同質性）がある。このうち、われわれは異質性に関する特質に注目している。なぜならば、個人の成果に関しては、その個人の特質よりも個人が属しているグループの構成の方が重要だと考えられるからである（Kanter, 1977）。われわれは社長の重要性に焦点をあてるため、より具体的には社長とその他のメンバーとの

間の異質性に焦点をあてる。しかしながら、実際にTMT人事をつうじて社長がコントロールできるのは一般的な特質に関するレベルであり、異質性に関する特質をコントロールするとは考えにくい。それゆえ、本研究では一般的な特質に関する指標も考察の対象に加え、その推移や変化を、TMTをとりまく状況や異質性指標と関連づけながら議論をおこなう。ここで、TMTをとりまく状況がTMT人事を介してTMTの一般的な特質に影響を与え、それがTMT異質性にもなんらかの変化をもたらすというメカニズムを想定することができる。このような想定をもとに、われわれはケーススタディをつうじた比較分析をおこない、成功企業や失敗企業に関する何らかの発見を見出そうとしている。

本研究で用意される主な変数は表1および表2のように作成される³⁾。

3. イトーヨーカ堂とダイエーの比較ケーススタディ

3.1 成功と失敗

われわれは、成功企業と失敗企業との間の対照的な特徴を考察することによって、それらの間に見られる顕著な差異を抽出し、その原因を明らかにしようとしている。企業の成功と失敗が何であることを定義することは難しいが、少なくとも本研究で取り上げるイトーヨーカ堂とダイエーは、一般に成功と失敗の例として理解されやすいと考えられる。たとえば、これら両社の成功や失敗に関する一般的なストーリーは、これまでに数多く紹介されてきた（e.g. 森谷, 1993; 溝上, 1998; 佐久間, 1999）。本研究では、この両社に関する成功と失敗を定義づけるために、その根拠を売上高や利益の値から導き出すことにする。

イトーヨーカ堂とダイエーの両社は、本研究で取り扱われる1974年から1999年の売上

表1 一般的な特質に関する変数の作成方法

変 数	作 成 方 法
全 TMT 規 模 (人)	取締役の総数
役職 TMT 規 模 (人)	会長社長, 副社長, 専務, 常務, 相談役などの肩書きをもつ取締役の総数
平 均 年 齢 (才)	(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)
TMT 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}

表2 異質性に関する主な変数の作成方法

変 数	作 成 方 法
社長-TMT メンバー間 年齢異質性	社長以外の TMT メンバー数を n , 社長の年齢を t , および i 番目の TMT メンバーの年齢を x_i としたとき $H = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$
社長-TMT メンバー間 入社歴異質性	社長以外の TMT メンバー数を n , 社長の入社歴を t , および i 番目の TMT メンバーの入社歴を x_i としたとき $H = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$
社長-TMT メンバー間 取締役歴異質性	社長以外の TMT メンバー数を n , 社長の取締役歴を t , および i 番目の TMT メンバーの取締役歴を x_i としたとき $H = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$
社長-TMT メンバー間 非取締役歴異質性	社長以外の TMT メンバー数を n , 社長の非取締役歴を t , および i 番目の TMT メンバーの非取締役歴を x_i としたとき $H = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$
社長-TMT メンバー間 文理異質性	文系・理系・その他の3カテゴリーにおいて, 社長と異なるカテゴリーに属するメンバー比率
社長-TMT メンバー間 学問分野異質性	「人文・社会」「理・工・農・電」「済・営・商」「法・政」「その他」の5カテゴリーにおいて, 社長と異なるカテゴリーに属するメンバー比率

高平均値で, 1.5 倍程度ダイエーの方が高い値を示している。(表3) つまり, ダイエーの方がイトーヨーカ堂よりも1.5倍程度の売上高をもち, 企業としての規模が大きいことを示しているのである。しかし, 当期純利益で見た場合の両者の関係は逆転しており, 平均値で5倍程度の差でイトーヨーカ堂の方が高い。とくに, 1974年の時点では両者とも同程度の値だったものが, 1999年では40倍以上の差になっており, 1995年にはダイ

エーは赤字を示している(付録1.4)。つまり, ダイエーの企業としての規模はイトーヨーカ堂よりもかなり大きいものにも関わらず, 利益ではイトーヨーカ堂を大きく下回っているのである。値の推移を見ても, 1980年代以降のダイエーの下降傾向は顕著である(付録1.1, 1.2, 1.3, 1.4)。一方で, イトーヨーカ堂は順調に売上高をのばすとともに, 当期純利益でも安定した右上がりの傾向を見せている(付録1.4)。これらのことから,

表3 イトーヨーカ堂とダイエーの各業績指標の平均値（1974-1999）

（単位 千円）

平均値	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
イトーヨーカ堂	968,788	45,004	52,094	26,327
ダイエー	1,473,516	30,104	15,100	5,560

※小数点以下は切り捨て。

両社は明らかに対照的な業績の推移を示しており、イトーヨーカ堂を成功企業、ダイエーを失敗企業として扱うことは適当であると考えられる。

両社の差は、とくに1980年代において著しく拡大している。この時期から両社の成功と失敗が顕著になり始めたといえることができる。本研究ではとくに、この時期にどのようなイベントがあったのかに注意しながら、両社の成功と失敗について考察を加えたい。

3.2 両社におけるイベントの概要とトップ・マネジメント制度

ここでは、成功企業と失敗企業の両社に、対外的・対内的にどのようなイベントがあったのかを概観する。特に、両者の成功と失敗が顕著になり始めた1980年頃以降に、どのようなイベントがあったのかを確認しておく。また、これらと関連して、両社のトップ・マネジメント制度がどのようなものであったのかも確認する。このような準備によって、後に考察されるTMTメンバーの変遷と対比させながら議論をおこなうための基礎を形作ることをもくろんでいる。

3.2.1 イトーヨーカ堂

イトーヨーカ堂は、1958年に株式会社ヨーカ堂として設立され、1971年に株式会社イトーヨーカ堂となった。1973年には東証一部に上場し、現在のセブンイレブン・ジャパンの前身であるヨークセブンを設立させる。このように順調な展開をはかってきたイトーヨーカ堂は、1980年までに営業収益

（売上高）で5000億円を上回り、当期純利益で1000億円を越えるまでに成長した（付録1.4）。ところが、1979年にはイラン・イラク戦争が起これ、その拡大と第二次石油危機による原油価格の上昇により、日本はインフレーションと不況にみまわれた。また、1980年の全国的な冷夏や円高の進行により、流通業界は、消費の落ちこみが原因となる深刻な不況に陥った。イトーヨーカ堂も1982年には減益になり、業績不振に苦しむことになる。

このような中で、イトーヨーカ堂は1981年8月に本部が千代田区三番町から港区芝公園に移る2年ほど前から「三・三・三運動」として全社レベルで書類や社内スペースの有効利用に取り組む⁴⁾。この運動が引き金となり、イトーヨーカ堂の全社員に業務改善意欲が急速に広がることになる。本部が移転した1981年8月以降にも、業務改善運動は一段と盛り上がりを見せたようである。当時セブン・イレブンの社長であり、イトーヨーカ堂の常務として管理部門などを担当していた鈴木敏文氏は、業績の低迷を一過性のものとは考えず、営業体質や組織の構造的な問題に原因があるとし、その改善策として在庫の圧縮を主張した。この案は社内の反発を招いたが、結局成功に終わることとなった⁵⁾。これを発端として、鈴木氏をリーダーとする全社的な体質改善がおこなわれることになり、1982年には業務改善プロジェクトであるフォローアップ・ミーティングが設置された。このフォローアップ・ミーティングは1983年に業務改善委員会となり、1984年には関連会社を含むメンバーによって構成される業務改

革委員会（以下、業革委員会）となって本格的に稼働しはじめた。当初、この業革委員会では、単品管理の前提条件づくり、追求および実践などがすすめられ、1990年頃からはマーチャンダイジングの改革などさまざまなテーマの下に業務の改革がおこなわれてきた⁶⁾。

また、業革委員会は1982年の発足以来継続的に設置され続けており、そこでおこなわれる単品管理の追求やマーチャンダイジングの改革などが継続的な組織改革を実現し、イトーヨーカ堂の成功に貢献してきたといえる。この業革委員会が設置された1982年に、イトーヨーカ堂の当期純利益は、売上高で当時業界最大手のダイエーにほぼ並んでいる状態で、同じく業界第2位のジャスコともほぼ同程度だった。しかし、業革委員会の設置以降、イトーヨーカ堂の当期純利益は急激に上昇し、1982年以降1992年まで11期連続で増益となった。

イトーヨーカ堂のトップ・マネジメント制度には、企業としての経営方針の決定やグループ運営などの大きな内容を決める機関としての取締役会と、常務以上のメンバーで構成され大きな方針を決定するエグゼクティブ・コミティがある。そして、これらの意思決定機関以外にもイトーヨーカ堂には業務改革委員会などの機関が数多く存在している。

1980年夏に全国を覆った記録的な冷夏や、円高などが重なって、1980年代初めの日本は消費が大きく落ち込んだ時期だった。このような状況を反映して、流通業界は深刻な不況に見舞われた。この中で、イトーヨーカ堂も1982年には減益という業績不振に陥り、「一層の販売努力」や「経費節減」などの改善策を練っていた。鈴木氏はこのような状況において異論を唱え、業績不振の原因が構造的な欠陥にあるとし、思い切った在庫の圧縮を提案した。この提案には社内からの反対もあったが、当時社長の伊藤氏の仲介もあり、

鈴木氏がこれに取り組むことになった。その結果、在庫負担が減少し、商品の売れ行きが伸びるにいたった。これを契機に、イトーヨーカ堂は鈴木氏をリーダーとして全社的な体質改善に立ち上がったのである。1982年2月にイトーヨーカ堂は組織改革を断行し、業務改善プロジェクトを設置した。この業務改善プロジェクトは、営業本部の機構を抜本的に改革するもので、1983年に業務改善委員会となった。さらに、1984年には業務改革委員会（以下、業革委員会）に発展し、関連会社も参加するようになったのである。

業革委員会は、当初から鈴木氏らがリーダーシップをとり、営業担当の役員や総括マネジャー、販売地区責任者などをはじめとし、スタッフ部門の役員や部長クラスの幹部層がその構成員となっていた。また、その規模も当初の40名程度から100名を超えるまでに発展した。この業革委員会は毎週おこなわれているようである。

この業革委員会では、1980年代をとおして単品管理の前提条件づくりからその追求と実践までを扱い、その後もマーチャンダイジングの改革などを扱ってきた。そして、ここではリーダーの経営に対する考え方を部下に徹底的に理解、浸透させ、メンバーみずからがどのようにその業革を実践しているかを輪番制で報告する仕組みになっている。具体的には、毎回テーマが設定され、営業部門の責任者がこのテーマについての現状、問題点、その改善策を報告するのである。このようにして、業革委員会では鈴木氏と幹部従業員との間の直接的なコミュニケーションがおこなわれ、情報が共有されてきたということができる。鈴木氏にとって、この場は社内の意見や情報を獲得する機会であるということができるし、それ以外の幹部従業員にとっても、さまざまな情報を獲得する機会であるということができるだろう。

また、イトーヨーカ堂は業務改革委員会と

同様に、店長会議も毎週おこなっている。この店長会議では全店舗の店長が本部に集合し、業革委員会で議論されたテーマの概要が伝えられる。そこでは、前週のおおまかな動きなども説明され、質疑応答が繰り返される。さらに、たとえばPOSシステムの導入などの重要な決定がなされた場合に、情報システム部の担当者が全店長に説明をおこなうことなども、この店長会議でおこなわれる。店長会議には、業革委員会のリーダーである鈴木氏たちも参加し、業務改革の進展や考え方について語り、店長たちの質疑応答に答える。

さらに、これら以外にもイトーヨーカ堂は、統括マネジャー会議やオペレーション統括会議などをおこなっている。統括マネジャー会議は月に二度開かれ、各店舗の衣料、食品、生活雑貨の部門ごとの統括責任者が出席する。いわば、現場の部長クラスの情報連絡会議といえることができるだろう。また、オペレーション統括会議は月に一度開かれ、管理部門の責任者が出席する。これらの会議にも鈴木氏らが参加しているようである。

業革委員会は鈴木氏をリーダーとしておこなわれてきたが、そこに社長の伊藤氏は基本的に参加していない。伊藤氏は、鈴木氏が経営者としての頭角を現すにつれて信頼をおき、徐々に実質的な経営権を鈴木氏に譲っていったようである⁷⁾。したがって、実質的な社長の役割は1980年代から徐々に伊藤氏から鈴木氏に移っていったと考えることができる。

以上のように、イトーヨーカ堂ではかなり広範な組織メンバーを対象とした会議が積極的におこなわれている。このことは、社長がそれらの組織メンバーにコミュニケーションをとる機会をかなり多く持っていることを意味している。そこでは、情報の共有化を目的とする直接的なコミュニケーションが強調されている⁸⁾。これらのことから、イトーヨーカ堂では鈴木氏が広範な執行部門担当者などと数多くのコミュニケーションの機会を有し

ていたといえることができる。ただし、これらの会議において鈴木氏は協議による意思決定をおこなっていたわけではなかった。これらの会議は情報の共有化のために展開されたもので、実質的な意思決定の場になっているとは考えにくい。

また、コンビニエンスストア事業への参入に関しても、鈴木氏は自らそれを提案し、実現させていったようである⁹⁾。また既述のように、1980年代はじめの業務改善運動についてもその積極的な指導者は鈴木氏であった。これらのように、鈴木氏はさまざまな試みのリーダーとしてイトーヨーカ堂を牽引してきたといえることができる。

3.2.2 ダイエー

ダイエーは、1957年9月に大阪千林駅前に第一号店を出店し営業を開始した。翌年1958年には三宮店を出店し、大規模なチェーン化をとおしてエリア、規模および商品の拡大を目指した¹⁰⁾。その後1963年には九州（天神店）への進出を果たし、ナショナルチェーン化への道を歩んだ。その後、ダイエーは積極的な出店を繰り返すが、その中で多くのM & Aおよび業務提携を繰り返し、規模を拡大させていった。1964年には一徳スーパーを買収し、4店を獲得して東京への進出へを果たした。これは、ダイエーにとって初めてのM & Aとなり、その後1970年にサンコーと業務提携¹¹⁾、1971年にクラウンと資本提携、1972年にサニーと業務提携、1973年にサカエと資本提携し、1976年には丸栄商事と業務提携、さらに1978年には中合と資本提携、1980年に青楓チェーンストアと資本提携を結んだ。これらの業務提携やM & Aによって、ダイエーは1970年代をとおして全国展開をすすめ、1980年頃までにはナショナルチェーンを確立させていったといえることができる。また、新規店舗による出店も積極的におこなわれ、1973年には

札幌店の開店により北海道へ進出、1974年には厚木と福岡に流通センターをオープンさせるなどしている。

また、1980年代に入ってから積極的な拡大路線は継続された。ダイエーは、1981年に函館の百貨店棒二森屋と提携、既にダイエーグループとなっているサンコーとマルエツを合併させたほか、九州ダイエーと地元のスーパーチェーンであるユニードを合併させている。

このようなグループ規模の拡大の結果、1979年度決算では売上高1兆円を達成し、さらなる拡大をもくろんだ。社長の中内功氏は、売上高1兆円を超えた時点で、1985年にはダイエー本体で2兆円、グループ全体で4兆円の規模を達成することを宣言している。

しかしながら、1982年度のグループ連結決算は65億円の赤字を出し、翌1983年度には118億円の赤字が拡大する結果となってしまった。この原因として、当時PCB（プランタン、クラウン、ビッグエー）汚染と呼ばれた、グループ関連会社の業績不振と、本部中心型の営業体制の限界などが指摘されることが多い¹²⁾。ダイエーは1971年に第二次産業への進出をはかって音響機器メーカーのクラウンと資本提携、1980年にはフランスの百貨店オ・プランタン・エス・アーと提携し、百貨店形態への進出をはかっていた。さらに、1979年に第一号店を出店したビッグエーは、日本初のボックスストアで、100坪前後の売場でドライグロスリー中心の小売業をおこなうものだった。これらをはじめとし、ダイエーのグループ企業の多くが業績不振に陥っており、それらがグループ連結での赤字決算につながっていたといえることができる。

このような状況の中で、ダイエーは河島博氏を実質的なリーダーとするアドバイザリー・コミッティを設立し、後に「V革」とよばれるリストラクチャリングをおこなった。河島氏は、名古屋経済専門学校を卒業後日本

楽器（現在のヤマハ）に入社し、その後アメリカの現地法人ヤマハ・インターナショナルの社長として、ヤマハブランドをアメリカに普及させた手腕を買われて、1977年にヤマハの社長になった。しかし、1980年にヤマハ会長の川上源一郎氏との確執からヤマハを退職し、1981年に中内氏のスカウトによりダイエーに入社していた。この河島氏によるリストラクチャリングでは、PCB汚染をはじめとする不採算部門の切り離しと、中内氏を中心とする本部主導型の営業体制から、現場主導型の営業体制への変更などがおこなわれた。その結果、連結決算での赤字は3年間でとどまり、1986年度決算では黒字に転じ、1987年にはさらに黒字額を拡大させることになった。

このように、いわゆる「V革」の時期を経て、ダイエーは業績を回復させつつあったが、その間も拡大戦略という方向性は変わることはなかった。ダイエーは「V革」をおこなう一方で、1980年代前半からも継続的に拡大戦略をとっており、提携やM&Aを繰り返すことになる。「V革」時には、1983年にクラウンの株式をユニセフに売却することでクラウンから撤退、プランタンは営業権をグループ内で移管、ビッグエーは新ビッグエーに譲渡するという形で処理をした。これらの累損を相殺するために、ダイエーは1984年度と1985年度で合計330億円の特別損失を計上し、その手当のために千葉店や鹿児島店などを外部に売却するなどした。これら以外にも、整理の対象となったグループ内企業数は200社以上におよんだ。このような事業の整理をとおして、グループ連結決算は黒字に転じるようになったが、その一方で提携やM&Aが繰り返され、黒字転換以降にも拡大戦略を積極的に展開することになる。1982年にダイエーは、タイヨーと業務提携、清水屋とも提携するほか、ハワイのアラモアナショッピングセンターを取得している。1983

年には、クラウンから撤退する一方で、丸興と業務提携、酒田大沼と業務提携するなどしている。また、1986年にハワイにある海外一号店を閉鎖する一方で、翌1987年には今治デパートと愛媛いづみに資本参加し、同年に倒産したリッカーの再建支援の決定やオリエンタルホテルの株式取得などをおこなった。さらに、1988年には日本ドリーム観光への資本参加と南海ホークスの買収をおこない、1989年にはスーパーヒカリ屋へ資本参加をおこなうなど積極的な拡大戦略をすすめた。

また、1990年にダイエーは、不動産業の秀和から流通関連企業の株式を入手している。秀和は1989年から、忠実屋、いなげやなどの中堅スーパーや、松坂屋、伊勢丹など大手百貨店の株式を買い集めていた。秀和の社長である小林茂氏は「合従連衡による流通業界の再編を進める」と広言し、保有株式の時価総額は五千億円を上回っていた。しかしながら、1990年に入ってから株式の保有による金利がかさみ、12月にはダイエーと解決策への協力などを含む協定を結んでいる。この結果、ダイエーは忠実屋やマルエツの株式を担保として獲得することになる。1991年にはマルエツの株式を公開買い付けしたほか、忠実屋と業務提携を結ぶなどしている。

このような拡大戦略は、1990年代に入っても積極的にすすめられ、1991年には富山のタイヨーの全株式を取得、同年忠実屋と提携した。また、1992年にはリクルートを系列化して傘下におさめ、1994年にはグループ企業となっていた忠実屋、ユニードダイエー、ダイナハを吸収合併した。

これらのような拡大戦略をとるなかで、ダイエーの業績は低迷しつづけている。1980年代後半に一時的に回復したグループ連結決算では、1998年では営業損益がマイナス169億円、経常損益はマイナス258億円となり、1971年に株式上場して以来、初めての経常損益で赤字をだすことになった（付録1.2）。

また、ダイエー単体でも1995年に当期純利益がマイナス256億円になってから、低水準で推移するなどしている（付録1.4）。このような連結赤字の原因として、グループ関連会社の存在を指摘されることが多いようである¹³⁾。GMSとスーパーの形態をとる子会社32社の中で、1995年度の経常損益が黒字である関連会社は、プランタン銀座の9億4百万円、ビッグ・エーの1億7千5百万円など10社であるのに対して、赤字22社の当期損益は大きく、32社合計でマイナス102億円となっている。連結対象である関連会社101社のうち約半数の51社が、経常損益で赤字となっており、連結対象外の関連会社でも、百貨店、不動産業、ビルメンテナンス部門などで赤字の企業が多い。以上のことから、拡大戦略と、それによる関連会社の業績不振のなかで、ダイエーは業績を低下させていったということができる。

トップ・マネジメント制度に関しては、1980年頃までダイエーでは取締役会以外のトップ・マネジメント組織は設置されていなかったようである。このような中で、中内氏は会議などの場で、他のメンバーとコミュニケーションをとることが少なかったとされている。このことは、取締役である高木邦夫氏による次のような言葉からも明らかである。

「とにかく、それまでは会議というのは社長が一人でしゃべり、他の全員はそれを拝聴し、社長の指示どおり実行するというのが決り切ったパターンでしたからね。もっと正確に言えば、ダイエーでは重要な案件は会議の場ではなく、社長がそれぞれの担当責任者を呼んで『お前これやれ』『これをこう変えよ』と直接指示する。それですべてコトがすすめられてきたのですよ。」（高木邦夫氏へのインタビューより¹⁴⁾）

このように、当初中内氏は重要な意思決定を独断的におこない、他の TMT メンバーとのコミュニケーションをとることが少なかったと考えられる。その後、1983 年から 3 期連続でグループ連結赤字に陥った際、ダイエーは赤字部門の整理と、本部主導型の営業体制から現場主導型の営業体制への変更などをおこなうことによって、業績の回復に取り組んだ。そこでは、外部からスカウトされてきた河島博氏を中心とするメンバーによって、経営のリストラクチャリングがすすめられ、1983 年から 1985 年にかけて、この取り組みの第一段階である、構造改善第一次三カ年計画が実施された。構造改善第一次三カ年計画では、グループマネジメントの強化、ダイエー単体での収益力の向上、および関連各社の構造改善・営業改善を骨子とする取り組みがおこなわれた。そして、その具体的な施策の一つとして「三一四一五作戦」が実施されたのである¹⁵⁾。この「三一四一五作戦」は店頭で眠っている商品を活性化させようとするもので、在庫を 30%、ロスを 40%、売価変更を 50%減少させるという目標を提示していた。このようなリストラクチャリングを推進するうえで、「三一四一五作戦」が軌道に乗り始めた 1983 年 11 月に、河島氏は中内氏抜きの戦略策定機関であるアドバイザリー・コミッティをスタートさせる。この機関は、中内氏のカリスマ的な存在によって受け身になっている幹部らが、中内氏抜きで自由に論議できる環境をつくろうとして、河島氏によって設置されたものである¹⁶⁾。このアドバイザリー・コミッティは、後に実行委員会、拡大実行委員会となり、河島氏を中心としたメンバーで経営のリストラクチャリングを推進していった。そして、この機関がダイエーにとっての初めての実質的なトップ組織であるということができよう。このアドバイザリー・コミッティはダイエー内部出身の生え抜きの若手社員を抜擢し、そこでの論

議を活かしてリストラクチャリングをさらに推進させようとするものだった。そこでは、「三一四一五作戦」をさらに推進すべく、大型店に支配人制を導入し、地域事業本部への思い切った権限の委譲など、現場主導型の営業体制への移行が積極的にすすめられていった。

構造改善第一次三カ年計画の次には構造改善第二次三カ年計画がすすめられ、ここでは連結黒字の定着化、利益体質の確立、および四セクター事業基盤の確立がテーマとして提示された。そして、そこでは「三一四一五作戦」につづく具体的な施策である「V 革」が実施されたのである。この「V 革」は、V 字型に業績を回復させ、グループ企業としての体質強化をはかるために、在庫、ロス、および売価変更をさらに減少させていくとともに、交差比率を向上させようとするものだった。このような「V 革」による取り組みの結果、3 期連続で進んでいた売上高の低下は食い止められることになる¹⁷⁾。そして、1986 年にはこの「V 革」を担ってきたアドバイザリー・コミッティは解散し、代わって経営戦略会議が設置された。この経営戦略会議は、中内功氏を議長、河島氏を副議長、中内潤氏を委員長として、かつてのアドバイザリー・コミッティのメンバーを中心とする 8 名のジュニアボードによって構成され、月に四回開かれた。この経営戦略会議では、グループ全体の戦略策定と戦略決定がおこなわれ、社長の中内功氏がメンバーとして再び参加することになった。また、この経営戦略会議の下には SBU (strategic business unit, 戦略経営単位) 長総会や、経営会議などの各種の会議体が連なっていた。

1987 年からは構造改善第三次三カ年計画がすすめられ、その後、経営戦略会議はダイエーのトップ組織として、1991 年にグループ経営政策会議 (7 名) に発展した。そして 1993 年には、16 名の取締役が新たに設けら

れたグループ経営政策会議の理事会に参加した。この理事会に加わるために、5名の役職TMTメンバーをはじめとして、数多くの中心メンバーが取締役を退任した。しかしながら、このグループ経営政策会議も1995年の阪神大震災以来開かれなくなったようである。その結果、結局ダイエーにおけるトップ・マネジメント組織は、取締役会のみとなった。

3.3 一般的なTMT特質の推移

次に、われわれは両社のTMTにおける一般的な特質の推移を確認する。ここでもまた、両社の成功と失敗が顕著になった1980年ごろ以降に注目がなされる。TMTメンバーの変遷は、当該企業のイベントと密接な関係を持っていると考えられる。それゆえ、既に確認してきたイベントの概要(3.2)を意識しながら、TMTメンバーの変遷をより詳細なイベントとともに確認する。このような作業をとおして、なぜデモグラフィ指標の推移がそのようになったのか、という原因にも注意を払うことをもくろんでいる。

既に議論してきたように(1.)、われわれはTMTにおいて他のメンバーとは異なる役割を演じている社長に焦点を当て、その社長と他のメンバーとの関係に注目している。したがって、メンバーの特質の平均値などを表す一般的な変数の推移は、本来の論点に直接関係してはいない。しかしながら、社長とその他のメンバーとの関係を考察するにあたり、その関係の変遷を考察するためには、そのメンバーたちがどのように替わっていったのかを確認しておく必要がある。それゆえ、ここでは一般的なTMT特質の推移(付録2～5)を参考にしながら、メンバーの変遷を考察することにしたい。

3.3.1 イトーヨーカ堂

1980年代前半頃まで、イトーヨーカ堂のトップ・マネジメントは数多くの外部経験者

によって構成されていた。1980年当時のトップ・マネジメントで、外部経験がなかったのは社長の伊藤雅俊氏を除いて、常務の森田兵三氏、取締役の星操氏、同じく榊川洋栄氏の3名のみだった。この3名は大学卒業後すぐにイトーヨーカ堂の前身である合資会社羊華堂、ないしヨーカ堂に入社している。

翌1981年には、3名が取締役を退任、新たに5名が取締役となった。取締役を退任したのは専務の山田啓吾氏(元鐘淵紡績など)、常務の大川与四郎氏(元三紫など)、および関口寛快氏(元梅屋)である。一方で、新たに元日本債券信用銀行常務の平田秀章氏が常務に、安田達彦氏(元大同毛織など)、田口哲雄氏(元三井信託銀行)、高柳敏郎氏(元大洋漁業)、および工藤尋央氏(元東京インテリヤなど)らが取締役になった。退任した3名と新任の5名全てが外部経験のある取締役であるため、外部経験比率にはほぼ変化がなく(付録2.6, 3.6)、全TMT規模が若干上昇した(付録2.1)。この全TMT規模の値は翌年以降も高い値を維持している。

1980年代に入ってから、流通業界は冷夏による消費不振や円高などの要件により経営の悪化を招いていた(3.2.1)。継続的な消費不振や大型店の出店規制強化など、厳しい環境を乗り切るため、イトーヨーカ堂は1982年2月に営業力の強化に重点をおいた機構改革をおこなう。ここでは、単品管理の徹底など、営業力の強化を推進する業務改善プロジェクトがおこなわれ(3.2.1)、それを担う業務改善委員会は、社長の伊藤氏を除く経営幹部によって構成された。この業務改善委員会のリーダーには、セブンイレブン・ジャパン社長でもある常務の鈴木敏文氏が起用され、常務の森田氏とともに運営の中心となった¹⁸⁾。また、同年トップ・マネジメントでは、六本部制から営業本部、業務本部、総務本部、開発本部の四本部制への変更や営業本部の新設、オペレーションサポート部を新設など大

規模な改革がおこなわれた。このような中、1982年に取締役を退任した者はなく、5月には新たに藤林美津雄氏(元中山鉦山)、遠藤明憲氏(元東京吉川商店)、中村正夫氏、および小林功氏(元ニチイなど)の4名が取締役となった。このうち、中村氏は大卒後すぐにイトーヨーカ堂に入社しており、残りの3名が外部経験者であった。新たに4名が取締役が増え、退任社がいなかったことにより、全TMT規模が拡大した(付録2.1)。また、同年常務の田村氏が、1981年に関連会社であるデニーズ・ジャパンの社長となり、常務から取締役になったため、役職TMT規模が若干縮小している(付録3.1)。しかし、同年の機構改革による取締役構成への大きな影響は見られなかった。

1982年に始まった業務改善プロジェクトの一環として、イトーヨーカ堂では店舗などのOA化を急速に進めるなど、積極的な業務改善を試みた。ホストコンピュータの設置により、そこに売上高、在庫量、粗利益率、人事情報などの経営情報が入力され、各部門がプログラム言語を使ってディスプレイで検索できるようになった。また、本部と各地に分散している店舗、事業所を結ぶ情報伝送システムも構築され、1982年6月には全店にファクシミリが導入された。このようなOA化によって、商品発注、売上高などの経営情報が店舗と本部の間で瞬時に伝わるようになり、短時間で全社員のコンセンサス作りが進められる体制が形作られた¹⁹⁾。これらをはじめとする業務改善によって、業務改善プロジェクトが開始された翌年の1983年2月には最高益を記録、同年8月の中間決算では経常利益128億円(前年同期比51.3%増)の好成績をあげるなど、イトーヨーカ堂の経営は改善しつつあった。また、同年にはダイエーなどに続く百貨店事業への本格的参入をはたすため、春日部へのヨークマツザカヤの出店決定をおこなうなど、新規事業分野への

積極的な展開も見られた。このような中、同年に取締役を退任したのは片桐義一氏(元富士ゼロックス)、和知満夫氏の2名で、このうち和知氏は内部出身者だった。一方で、同年5月には2名の新取締役が新たに加わった。すなわち、2月にサービス総括マネジャー兼カウンタービジネス部総括マネジャーになっていた岩瀬功氏(元日本エヌ・シー・アール)、および勤労厚生部総括マネジャーとなった井出勇夫氏(元東海電極製造)の2名である。さらに、5月の人事では新たに3名が取締役から常務に昇格し、財務室長で総務本部長兼システム室長の山本卓司氏、人事室長で業務本部長の舛川洋栄氏、および経営政策室長兼業務開発室長の佐藤信武氏が新たに常務となった。これらの結果、役職TMT規模が拡大するなどの変化を確認ことができる(付録3.1)。しかし、これらの人事からは同年のイベントとの直接の関連を見出すことはできない。

1984年には、イトーヨーカ堂は積極的な新規事業への進出を見せ、米国企業と業務提携して発足したオッシュマンズ・ジャパンや、百貨店事業のロビンソン・ジャパンを設立するなどした。また、POSシステムの本格的な導入を決定するなど、業務改革にも積極的な姿勢を見せている。さらに、同年には売上高が1兆円台に到達する見込み²⁰⁾になり、業績も好調となった。また、同年2月にはオッシュマンズジャパン・プロジェクトチームなどを軸に、専門店、スポーツレジャーなど新規分野の強化を狙う大幅な人事異動がおこなわれた²¹⁾。これと同時に、販売事業部の五ゾーンから七ゾーン体制への変更や、人事政策プロジェクトといった各種プロジェクトの立ち上げなど、積極的な機構改革もおこなわれた。このような中で、同年に退任した取締役はなく、新たに物流事業部長の太平国彦氏のみが取締役となった。また、衣料事業部長の小原芳春氏(元東レ)が取締役から常務

に昇格した²²⁾。ここでも、さまざまなイベントに対応して人事・機構改革がおこなわれているが、人そのものの大幅な入れ替えはおこなわれなかったといえることができる。

1985年にも、引き続き業務改善プロジェクトが積極的に展開され、同年11月には前年に導入を決定していたPOSシステムが全店に配置され稼働するなどした。また、自己資本比率が50%を超える²³⁾など、業績面でも好調な状態を継続した。このような中で、5名の取締役が退任し、新たに2名が取締役となった。退任したのは、常務で総務本部長の山本卓司氏（元蝶理）、取締役相談役の長岡喜法氏（元太田興業）、取締役相談役で元東横食品工業専務の山本春樹氏、取締役相談役で元日本債券信用銀行常務の平田秀章氏、および取締役の安田達彦氏（元大同毛織）らである。一方で、新たに経営開発部長の逸見敏江氏とオペレーションサポート部長の埴昭彦氏が取締役となった。これらの人事の結果、全TMTの外部経験者比率が減少し（付録2.6）、内部出身者が若干増加した。

その後、イトーヨーカ堂のTMTでは著しいメンバーの入れ替わりはなかったようだが、1988年には若干のTMT構成の変更が見られた。同年、イトーヨーカ堂ではヨークマツヤとの提携を解消するなどしている。イトーヨーカ堂のTMTでは5名の取締役が退任し、新たに取締役となった者はいなかった。退任したのは、ステップス常務を兼任していた伊藤昭氏（元いづみや）、ヨークマート社長を兼任していた星操氏、ヨークマツザカヤの取締役支配人を兼任していた藤林美津雄氏（元中島鉱山）、オッシュマンズ・ジャパン専務を兼任していた岩瀬功氏（元日本エヌ・シー・アール）、および中原禮人氏（元蝶理）である。このうち4名が関連会社との兼任をしていることから、兼任先に専任となった可能性が高い。また、退任した5名は全て取締役に、常務以上のメンバーに退任者

はいなかった。このような人事により、イトーヨーカ堂のTMTでは全TMT規模が縮小（付録2.1）した他、退任者に外部経験者が多かったために、全TMTの外部経験者比率が低下する（付録2.6）などした。

また、翌1989年にも若干のTMT人事がおこなわれ、岩瀬眞義氏（元鈴木洋酒店）が退任したほか、新たに4名が取締役となった。新たに取締役となったうち、伊藤裕久氏（元東京急行電鉄）は社長である伊藤雅俊氏の実子である。伊藤裕久氏の他にも、齋藤力丸氏、八百清氏（元木村デザイン事務所）、谷村直治氏（元子供服製造卸業チャーム）が新たに取締役となった。このような人事によって、メンバーの若返りがはかられ、全TMTの平均年齢（付録2.2）や平均取締役歴（付録2.4）が下降するなどした。

3.3.2 ダイエー

ダイエーは創業以来、ほとんどが外部出身の役員によって構成されるトップ・マネジメントによって経営をおこなってきた。ダイエーは1957年のダイエー第一号店、1958年の三宮店をはじめとしてチェーン・ストア化をすすめていった。このように急成長をとげていくダイエーにとって経営を担う即戦力は必須だったが、創業間もないダイエーにとって、そのような人材を内部出身者から見つけだすことは困難だった。そのため、外部からの経験者をスカウトして経営を任せていったものと考えられる。たとえば、初代の社長室長となる野村昌平氏や、後に副社長となる深坂晨氏は、中内氏の直接のスカウトによってダイエーに入社したようである。

野村昌平氏は、1955年に三越に入社、後に岡田茂社長のもとで秘書課長を務めた。野村氏は岡田氏の経営手腕に尊敬の念を抱き、岡田氏の前任である松田伊三雄社長が急逝した時には、岡田氏擁立に動いたとされる。しかし、岡田氏の社長就任後、岡田氏が経営の

独裁体制を固めるなかで、野村氏は岡田氏に対して非協力的になっていった。その後、1974年に、知人である雑誌編集長に中内氏を紹介されて三越を退社することになる。そして、中内氏から経済的な援助を受けて半年間の猶予をもらい、1975年にダイエーに入社した。同年、ダイエーは秘書室を改組してかなり強い権限を持つ社長室を設置したが、その初代社長室長として野村氏が抜擢された²⁴⁾。

また、深坂氏は中堅商社の江商に入社後、主に紙パルプ部門部門を担当していた。しかし、事業の拡大による経営難に江商が陥り、兼松との合併による再建計画が進む中で、深坂氏は江商を退社したのである。その後、日本加工製紙に入社後二年間勤めたあと、1969年にダイエーに入社する。そのころ、ダイエーは1968年に首都圏レインボー作戦を発表するなど、積極的な拡大戦略をとっていた。そのため、中内氏はグループ事業拡大のための優秀なベテランを探していたのである。とくに、企業買収にたけ、新しい事業を興すことのできる人物を必要としていたとされている²⁵⁾。このことは、次のような言葉からも鑑みることができる。

「事業を大きく伸ばしていくには、流通産業で育った人間だけでは限界がある。プロの人間が必要だった。新しい事業をはじめするには、メーカーに投資をして育成したり、企業同士を結びつけたり、そうした経験と実績を豊富にもった商社の人はどうしても必要だった。その点、深坂さんならやってくれるだろうと思った²⁶⁾。」

このようにして採用された深坂氏は、1970年に取締役となり、さまざまな関連事業への拡大に大きな役割を果たしたとされている。また、彼は人事を担当し、労働組合との信頼関係の構築のためにも尽力した²⁷⁾。

このような外部経験者のスカウトをとおして経営幹部の人事をおこなってきたダイエーでは、1979年に至るまで、中内氏以外の取締役は全て外部経験者によって構成されていた。しかし、ダイエーは1963年1月には西宮市に流通センターなどをあわせもつ本部社屋を完成させ、ナショナルチェーンストアをめざす体制を完了させていた。これと同時に、中内氏は千億円企業ビジョンを発表し、同年3月には全国チェーン展開の第一歩として天神店を出店して、フクオカダイエーを設立した。また同年には、このような展開に必要な人材を確保するために、大学卒業者の定期採用をはじめ、大卒一期生として18名が入社した。そして、1980年代に入るとそのような内部出身者が取締役に加わり始める。1980年には、専務取締役に商品統括本部長本部長の渋谷一三氏（元ミナト化学、日邦自動車工業など）や、常務取締役に不動産事業本部長の田中武氏（元兵庫菱和自動車）、同じく常務取締役に消費者サービス室長の吉敷慎一氏（元日本ゴム）、さらに取締役にダイエーローソン(株)社長の中田安彦氏（元第一銀行、岡田屋など）、取締役に西部地区本部長の宗兼浩氏（元日本酪農協同）ら外部経験のある5名の取締役が退任し、新たに7名が取締役にになった。新任の7名のうち、消費者サービス室長の馬場禎子氏（元ダイヤモンド社）、中央地区本部長の松岡康雄氏（元丸大）を除く5名が外部経験のない内部出身者だった。その中には、1963年に大卒一期生として入社した人事統括室長の鈴木達郎氏や、大卒二期生として入社した不動産事業本部長の末武重朗氏、物的流通本部長の隠田毅氏、外食事業本部長の小崎孝哉氏、西部地区本部長の南太行氏らが含まれていた。以上のように、1980年は外部出身の取締役に内部出身の取締役にの登用への変更と、それによる若返りがおこなわれたといえることができる。この結果、全TMTにおける外部経験者の数と比率は、こ

れ以降急激に低下し始めることになる（付録2.4）。また、このような大幅な取締役の入れ替えによって全TMTにおける平均年齢も低下し（付録2.2）、若返りがはかられている。

1981年にも、引き続き大幅な取締役の入れ替えがおこなわれた。常務で商品統括部長の橋本耕蔵氏（元白洋貿易など）、同じく常務で商品統括本部統括副本部長の服部一氏（元三信貿易）、取締役の丹波秀一氏（元高島屋飯田）、河野宏作氏（元中島工業所）、東部地区本部長の重森義登氏（元津崎洋服店など）、大型店運営本部長の寺田正明氏（元三越）、そして1980年に取締役となった西部地区本部長の南泰行氏ら7名が退社した。このうち、大卒二期生の南氏を除く6名が外部経験のある取締役だった。退任した7名のうち、南氏と重森氏はダイエーの関連会社へ派遣されるための退職である。1981年にダイエーは数多くの企業との提携や合併をおこなっている。1月に高島屋と提携し、8月には大量の株式を取得して提携を迫っていた十字屋をダイエーグループ入りさせ、9月には九州ダイエーとユニードが合併して新ユニードが誕生した。また、11月には棒二森屋と資本提携し、12月にはオーケーと資本提携して系列のセイフーの経営を委任した。さらに同年には、ダイエー子会社のサンコーと関東のスーパーチェーンであるマルエツが合併し、新マルエツが誕生している。このような中で、取締役を退任した南氏はユニードへ出向し、重森氏はマルエツへ専務として出向することになった。一方で、1976年から子会社のサンコーに出向していた大川栄二氏が専務としてダイエーに戻るなど、新たに4名が取締役となる。このうち、大川氏を含む3名に外部経験があり、大卒三期生で開発推進室提携開発担当兼営業統括本部提携開発担当の藤本敬三氏のみに外部経験がなかった。以上のように、1981年はM & Aによって獲得した企業

へ役員を派遣することによる取締役の入れ替えがおこなわれた。これらのような人事の結果、全TMTの外部経験取締役数が減少することになる（付録2.7）が、外部からの出戻りなども含まれるため前年度ほどの大きな変数の変化はみられなかった。ただし、1980年と1981年の2年間で、大幅な取締役の入れ替えがおこなわれた結果、全TMTレベルのTMT交代率も高くなっている（付録2.8）。

1981年頃まで、ダイエーは規模の拡大による売上高の上昇と、それによる規模の経済性を活かした安売りという戦略的な方向性をもっていた。そのため、プライベートブランドであるセービング商品の充実や「価格凍結運動」の拡充²⁸⁾、既存店の活性化²⁹⁾などをおこなってきた。しかし、1981年におこなわれた積極的なM & Aや提携などのように、これまでの拡大戦略によって大きくなったグループ企業をまとめる必要に迫られていたといえることができる。1981年にも、取締役に関連企業との連携を図るためにコーポレートコミュニケーション室が設立され、それを担当する取締役が3名おかれた。また、1982年1月にダイエー、ユニード、マルエツなどが参加する「オレンジ合衆国」の設立宣言をおこない、グループ連携の強化をはかった。しかしながら、2月期のグループ連結決算でダイエーグループの経常利益は65億円の赤字となり、3月にはさらに人事・機構改革がおこなわれることになった。この人事・機構改革では、営業統括本部から商品事業統括本部を分離独立、その下にソフトライン、フーズライン、ハードラインの三事業本部を新設し、さらに各地域事業本部の地域開発部を開発推進室に移管するなど、グループ総合力の結集をねらった。また、5月には急拡大したグループの総合力強化のために、事業部ごとの責任の明確化をねらったCEO制、副会長制、および副社長制の導入をおこなった。そ

ここでは、社長の中内氏が会長（商品事業統括本部長）を兼務するほか、副社長の加古豊彦氏や森口八郎氏らが副会長に、専務の入江義雄氏らが副社長になるなど、役職をもつ取締役が大幅に増大された。その結果、15名について役職が変更、そのうち新たに5名が取締役から常務へ昇格して加わり、役職 TMT 規模は 1981 年の 11 名から 17 名へと増加した（付録 3.1）。また、役職のある取締役の拡充によって比較的若い取締役が常務へ昇格した結果、役職 TMT における平均取締役歴が一時的に低下するなどした（付録 3.4）。同年に取締役を退任したのは、営業統括本部 K マート担当の播野美和氏（元蜂メリヤス）のみで、新たに取締役に就任したのは 2 名だった。この 2 名のうち、河島博氏は、元日本楽器製造社長で、同社の生産工程の効率化による業績向上や、米国での現地生産の決断などから、業界内でも国際派経営者として手腕を認められていた。しかし、同社の会長である川上源一氏と経営路線や後継者問題で対立し、社長在任期間三年半で辞任することになる³⁰⁾。ダイエーでは副社長、商品事業統括本部長などとしてレジャー部門の強化や商品の企画、開発を担当した。これらの人事の結果、役職 TMT 規模の変化など、役職 TMT での変数の変化を認めることができるが、全 TMT では大きな変更はなかったといえる。

1981 年から 1982 年にかけておこなわれた、関連企業の連携強化といったグループ戦略の展開にも関わらず、1983 年にもダイエーは 2 月期のグループ連結決算で 118 億円の赤字を出し、昨年に続いて赤字を増大させてしまう。また、同様にダイエー本体でも、前年の 98 億円から 62 億円へと大幅に当期純利益を減少させている（付録 1.4）。ダイエーは本体のスーパー業務によって拡大戦略を支えてきたが、全 162 店舗のうち約 70%に当たる 113 店舗が前年実績を下回っている。これは、昭和 40 年代後半に集中して大量に出店され

たダイエーの中核といわれてきた店舗が、店舗の老朽化や立地条件の変化などによって急速に営業力を落とし、ダイエー本体の不振につながって、前年実績割れをおこしたためであるとされている³¹⁾。このように、ダイエー本体の営業力を立て直すために、1983 年にはさらに大幅な機構改革を実施することになる。ここでは、河島氏を中心としたメンバーによる構造改善第一次三カ年計画がおこなわれ、中内氏を除くメンバーによって構成されるアドバイザリー・コミッティがその中心的役割を果たした。これらの結果、これまで中内氏の拡大戦略によって増大してきた関連企業や事業が整理され、それまでの中央集権的で本部主導型の販売体制から地域主導で現場主導型の販売体制へと経営方針の全面転換がおこなわれた。まず、3 月には 7 つの地域事業本をそれぞれ一つの独立した会社とみ立てて、商品仕入れや店舗運営などの権限を各地域本部に大幅に委譲するなど、本部、地区、課などを削減して組織を簡素化し、本部人員の削減をはかった。また、新たに取締役として就任するものはいなかった。一方で、グループ建て直しのために社外へ出向した 4 名を含んで 7 名が取締役を退任した³²⁾。このうち、副社長の大川栄二氏（元三井物産など）は 2 月に業務提携した丸興に会長として出向し、常務で商品事業統括本部兼ソフトライン事業本部長の長岡隆之氏（元三越）はオ・プランタンの副社長として出向、常務で顧客サービス推進事業本部長の木谷二平氏（元大日本紡績）はダイエーリース社長に、さらに常務で業務室長の三浦正博氏（元大日本紡績）はクラウン副社長に出向することになった³³⁾。このような人事の結果、より上位の取締役が関連会社に派遣されたことによって役職 TMT の規模が急激に減少し（付録 3.1）、同様に全 TMT 規模も減少している（付録 2.1）。また、退任した 7 名全てが外部経験のある取締役であったため、全 TMT におけ

る外部経験者比率が減少した（付録2.6）。これらのように、1982年には中内氏によってグループの総力を結集しようとするグループ戦略が展開されたが、1983年にはダイエー本体の営業力低下をうけて、河島氏を中心としたメンバーによる構造改善第一次三カ年計画がおこなわれ、グループ企業の整理・縮小や、ダイエー本体の営業力回復がはかられた。ここでは、中内氏による方向性とは異なった形で河島氏が企業のリストラクチャリングをおこない、それによる戦略の変更を受けてトップ・マネジメントの人事も変更されたといえることができるだろう。このようなトップ・マネジメント人事の結果、1982年におこなわれた人事は一時的なものとなり、1983年からは新たな方向でトップ・マネジメントの構成が変化することになった。

1984年には、1983年から開始された構造改善第一次三カ年計画を受けて、営業改善、経営革新をよりきめ細かくおこなうための体制づくりがおこなわれた。そのため、1982年に導入された副会長制などの制度を廃止し、最高顧問制をしくことで経営全般から社長を補佐する仕組みが形作られた。同年に取締役を退任したのは副社長の牧原孝雄氏（元神果神戸青果）のみで、新たに5名が取締役に就任した。このうち、外食第一事業本部長兼外食第二事業本部長の日高一雄氏（元三菱商事）を除く4名が内部出身者である。また、営業企画本部長になった奥谷誠一氏は大卒2期生で、近畿事業本部長となる平山徹氏は大卒3期生、営業企画本部副本部長となった中内潤氏は、社長の中内功氏の長男である。さらに、奥谷氏、平山氏、中内氏とフーズライン事業本部長となった川一男氏ら4名は、1983年に始まった構造改善第一次三カ年計画や、その具体的施策としての「三一四一五作戦」などにおいて中心的役割を果たしたアドバイザー・コミッティのメンバーである³⁴⁾。アドバイザー・コミッティでは、河

島氏によって内部出身の若手幹部が抜擢され、積極的な議論を通じた意思決定がおこなわれた。つまり、これらの人事は業績の回復を狙うリストラクチャリングの一環としておこなわれたといえる。このような人事の結果、全TMTでの外部経験者比率は引き続き減少し（付録2.6）、全TMT規模が拡大する（付録2.1）などした。

1985年には、1984年に導入された最高顧問制度によって最高顧問となった加古豊彦氏（元川崎製鉄）と森口八郎氏（元通産省など）³⁵⁾の2名が退任した。また、副社長の越智琢一氏（元神果神戸青果）は1981年に提携してグループ入りした十字屋の社長となり、それに専念するために取締役役に降格している。また、かつてダイエーの取締役で、第一ホテルの専務となっていた深坂晨氏が副会長として復帰している。これらの人事の結果、役職TMT規模が減少するなどした（付録3.1）。

1983年以降3期にわたってグループ連結決算で赤字に陥っていたダイエーは、いわゆる「V革」によって1985年には黒字に転じ、1986年にはそれらの改革を推進してきたアドバイザー・コミッティが解散、代わりに経営戦略会議が開設された。同年、トップ・マネジメントでは、専務で財務経理室長の吉川渉氏（元大日本紡績）、財務経理室副室長の荒木進氏（元羽幌炭鉱鉄道）、および1985年に十字屋社長となった越智琢一氏の3名が退任した。このうち吉川氏は1984年に丸興の監査役に、荒木氏は1985年にダイエー投資顧問社長に、越智氏は1985年に十字屋の社長となっていた。この人事は、これらの役職を兼任する取締役を関連会社の経営再建に専念させるものであると考えることができる。また、同年に新たに6名が取締役となっている。このうち2名は外部経験者で、専務となった池田徳三氏（元通産省など）は1985年に退任した森口氏（元通産省など）の代わりに行政との橋渡しとして渉外担当に、薩摩

嘉弘氏(元高島屋)は百貨店事業の経営再建のためにデパートメントストア事業担当になった。一方で内部出身の4名のうち、業務企画室長となった高木邦夫氏はアドバイザー・コミッティのメンバーであり、国際事業室長(1986年1月開設)となった佐々木孝良氏の登用はグループの国際化に対応したものだと考えられる。

また、役職TMTでは初めて内部出身者が登用された。1985年まで、役職TMTは中内氏を除いて全て外部経験者のみによって構成されていた。しかし、1986年には内部出身の取締役3名が役職TMTに加わることになる。この3名は、1980年に取締役となっていた鈴木達郎氏、同じく1981年に取締役となった藤本敬三氏、1984年に取締役となった中内潤氏である。彼らは、アドバイザー・コミッティのメンバーとして、既にダイエーの再建に取り組んできていたメンバーである。

これらの人事は、グループ関連会社の経営再建のための退任と外部からの人材の起用、および役員の若返りと生え抜き社員の起用がねらい³⁶⁾であったようである。このような人事の結果、全TMT規模が拡大し(付録2.1)、外部経験者比率(付録2.6)が減少した。また、特に役職TMTでは平均取締役歴が低下するなどした(付録3.4)。

1987年には、副会長で二水会・オレンジ合衆国担当兼渉外・広報担当の戸田隆氏(元大日本紡績)、常務取締役で監査室長の長岡芳雄氏(元三井製糖)、および最高顧問の入江義雄氏(元白洋貿易)の3名が退任した。長岡氏はこのあと監査役になっている。一方で、新しく取締役となったのは広報室長となる田辺壽氏(元三越)の1名で、彼は関連会社のオ・プランタンや中合などの社長を歴任してきた。これらの人事によって、外部経験者比率が減少し(付録2.6, 3.6)、役職TMT規模が減少する(付録3.1)などした

が、全体的には大きな変化は見られなかったといえる。

これまでで、ダイエーは「V革」などをおしたりストラクチャリングをはかり、経営の再建をおこなってきた。そして、1986年にはグループ連結決算で黒字に転じ、アドバイザー・コミッティの解散と経営戦略会議などが開設された。アドバイザー・コミッティは社長である中内氏を除くメンバーによって構成されており、河島氏を中心に運営されてきた。しかし、経営戦略会議には中内氏が復帰して河島氏は副議長となり、再び経営の中心は中内氏に戻ったようである。

「役割が終わった……、そう理解していただいて結構です。あの時期(82~84)は、いわば非常事態で、それこそ火事場のバカ力が必要だった。しかし、いまや企業として平常飛行、水平飛行に戻ったわけで……、それに人材も育ったし、グループ・マネジメントのシステムもできて、新たな進撃の絵を描くのは社長の仕事で、それを補佐するのは後継者である専務の役割……。」(河島氏へのインタビューより³⁷⁾)

また、1987年には構造改善第三次三カ年計画が開始され、そこでは連結黒字の拡大、四セクター構想など新たな方向性が示されている。四セクター構想は、ダイエーが総合生活文化情報提案企業集団を目指すために、本業のリテイル事業を中心に、サービス、ファイナンス、ディベロッパーの各事業分野に区分けして、それぞれの専門分野で利益を追求しようとするものである。そして、この中枢機関として経営戦略会議があり、そこでグループ全体の総合的な方針が決定される。また、1987年からの5カ年計画で営業から人事管理に至る総合的な情報ネットワーク構築に乗り出すなど積極的な姿勢をみることができる。これらのように、グループ連結赤字を

契機とする経営再建策は一段落し、リッカーの再建支援を決定（1987年）するなど再び拡大戦略をとる傾向も見られる。このような中で、1988年には新たに4名の外部経験者が取締役となった。専務となった田口和巳氏は大蔵省などでの経験があり、税制改革担当や大蔵省・銀行などとの折衝役として登用された。また、檜山副社長の角本章氏は、四セクター構想実現のため、ソフトラインを担当するソフトライン商品本部長として登用された。野村コンピュータシステムなどでの経験がある高月敏晴氏は、イトーヨーカ堂に遅れをとっている情報システムの整備のためにシステム開発推進本部長として登用された。元ヤクルト本社取締役の廣瀬正弘氏は、ヤクルトで無店舗販売を担当しており、ダイエーにおける無店舗販売部門の指揮のため、ダイレクトマーケティング事業本部長として登用された。さらに、フランチャイズ担当として大卒三期生の大高弘氏が、FC・提携店推進本部長に就いた。一方で、退任した取締役は奥谷誠一氏の1名である。これらのように、新たな戦略的方向性にもとづいて、適切な人材を獲得するために外部経験者を登用したといえることができるだろう。これらの人事の結果、全TMT規模が拡大する（付録2.1）とともに、外部経験者数（付録2.6, 3.6）が増大した。

1988年に引き続き、1989年にもグループ企業の経営再建の取り組みがおこなわれる。1月には人事・機構改革で、グループ運営強化の一環として、役員の兼務を減らし、各事業部門の責任体制を明確にした。そのなかで、取締役が担当する役職には地域を担当するリージョン担当と、グループ全体の経営を担当するグループ担当などがおかれ、グループ経営とダイエー本体の経営が分離された。同年に新しく取締役になったのは、4名の内部出身者と4名の外部経験者の計8名である。ADS³⁸⁾事業担当には元西友常務の豊島俊逸

氏が登用され、同年5月には棒二森屋の取締役となるなど百貨店業務の強化のためにスカウトされたことがうかがえる。また、ホテル担当には元第一ホテル常務の作古貞義氏がスカウトされ、ホテル事業の経営を担当した。他に、秘書室長には小樽雅章氏（元暮らしの手帖社）がつき、越智琢一氏が十字屋社長を退任して最高顧問としてダイエーに復帰した。このように、外部経験者のスペシャリストを専門担当分野に配置する人事がおこなわれた、ということができる。一方で、内部出身者の4名は全て大卒定期採用による人材で、うち3名はグループ事業に関連する役職についている。大卒二期生の長岡惟行氏はグループロジスティックス担当兼システム推進本部長に、大卒三期生の佐々木博茂氏はグループ商品開発担当に、大卒五期生の大原保雄氏はグループ営業企画担当兼営業企画本部長（1月）およびFC本部長（5月）となり、大卒七期生の蓮見敏夫氏だけがグループ担当なしの計画管理本部長となっている。また、他にグループ事業を担当したのは内部出身者の高木邦夫氏、清家弘直氏、末武重郎氏、鈴木達郎氏らと、元檜山で常務の角本章氏である。グループ担当の8名のうち7名が大卒定期採用による内部出身者でしめられている。これらのことから、グループ全体の経営を担当する担当には内部出身者を配置する人事がおこなわれたということができる。このように、同年の人事からは各部門の専門的な経営にはスカウトによるスペシャリストをあて、グループ全体を取り仕切る担当には内部出身者をあてるという方向性を確認することができる。

1990年の人事では、とくに大きな変化は見られない。同年に取締役を退任した者はなかった。新たな変更としては、1980年にダイエーに入社、翌年にダイエー関連会社のビクトリア・ステーション・ジャパン代表取締役に就任していた藤井次郎氏（元日興証券）が取締役に就任したことのみにあつた。彼は、

1986年にダイエーのレストラン事業本部長になっていたが、1988年に解任されてピクトリア・ステーション・ジャパンの社長専任になっていた。

1991年には、4名の取締役が退任し、新たに2名の取締役が加わった。退任した4名のうち、小崎孝哉氏と平山徹氏は内部出身者で、日高一雄氏（元三菱商事）と豊島俊逸氏（元西武百貨店など）は外部出身者である。平山氏は1987年からグループ関連会社であるユニードの社長となり、1990年度には同社を八期ぶりに復配へと導いた。平山氏はダイエーの取締役を退任し、同じくグループ関連会社の十字屋の社長になる予定だったが辞退し、退社している。また、この年に北海道ダイエー専務から新たにダイエー取締役となった亀山博光氏が平山氏に代わってユニードの社長となっている。日高氏は、ビッグボーイ・ジャパンやキャプテンクックの社長を歴任した後、ダイエーのファーストフーズ事業本部長とともにウェンコ・ジャパンの社長を兼任していたが、1988年にファーストフーズ事業本部長を退任している。豊島氏は、1989年に取締役入りしているが、2年で退職している。

新たに取締役となったのは、亀山氏の他に高橋八太郎氏（元埼玉県県税事務所など）で、彼はダイエーの関連会社であるマルエツの社長である。マルエツは1981年にダイエーと合併しているが、その後も社長は高橋氏が務めるなど一定の独立性は保っていたようである。たとえば1987年に、当時会長であった高橋八太郎氏は、ダイエー出身である渋谷一三社長を副会長とし、再び社長を兼務している。しかし、1980年代終わりには、不動産会社の秀和による流通関連企業の株式買い集めに関連して、マルエツとダイエーの関連はより強くなる。秀和の社長である小林茂氏は、中堅スーパーの「合従連衡構想」を掲げ、忠実屋やマルエツなどの流通関連企業の株を買

い集めた。しかしながら、最終的には資金難に陥り、ダイエーによる金融支援を受けることになる。その結果、1991年にはダイエー秀和からマルエツ株を獲得し、ダイエーのマルエツに対する持ち株比率が大幅に高まることになる。このような経緯の後、1991年にマルエツ社長である高橋氏はダイエーの取締役になっている。また、常務から取締役となった角本章氏（元檜山株式会社・副社長）は、1988年に取締役になった翌年に常務取締役となっていた。しかし、平山氏が十字屋の社長就任を辞退したために、代わりとして十字屋社長となっている。以上の結果、ダイエーのTMTでは役職TMT規模や、役職TMTにおける外部経験者比率が上昇するなどした（付録3.1, 3.6）。

1992年には、池田徳三氏（元通産省など）と越智琢一氏（元神果神戸青果株式会社）の2名が退職し、井上正氏（元通産省）と谷島茂之社長（元西武百貨店など）の2名が新たに取締役になっている。井上氏は入社後と同時に専務となっている。また、谷島氏は1991年5月に忠実屋の社長となっていたが、秀和への金融支援の担保として忠実屋の株式がダイエーに譲渡され、同年12月に忠実屋はダイエーと資本および業務提携に関して基本合意している。このような結果、同年には役職TMTにおける平均年齢が下降する（付録3.2）など、若干の推移の傾向が見られた。

1991年から1992年にかけては、ダイエーのTMTにおけるデモグラフィックな推移に関して急激な変化は見られなかったが、1993年には大幅な人事の変更がおこなわれる。同年、鈴木達郎氏、藤本敬三氏、作古貞義氏（元第一ホテル）、田邊壽氏（元三越）、深坂晨氏（元江商株式会社）、松岡康雄氏（元株式会社丸大）、隠田毅氏、佐々木孝良氏、薩摩嘉弘氏（元高島屋）、馬場禎子氏（元ダイヤモンド社）、小樽雅章氏（元暮らしの手帖

社), 蓮見敏男氏, 角本章氏 (元檜山株式会社), 小浜裕正氏, 高月敏晴氏 (元日本電信電話公社), 亀山博光氏の16名が取締役を退任している³⁹⁾。退職者のうち, 外部経験者は9名で内部出身者が7名だった。角本氏は, グループ関連会社の十字屋社長だったが, 業績回復を達成できず一期二年で隠田氏と交代となり, ダイエーの取締役も退職している。一方で, 隠田氏は社長就任と同時にダイエーの取締役にになっている。これらの退任者は, 同年5月に設置されたグループ経営政策会議理事会のメンバーとなっている。グループ経営政策会議は, 1991年に7名のメンバーによって構成された組織で, 経営戦略会議に引き続いて設置されている。これを発展させたものがグループ経営政策会議理事会で, グループ全体の戦略策定期間として設置された。他方で, 新たに取締役にとなったのは, 玉置富貴雄氏, 若尾鉄志郎氏, 藤原謙次氏, 岩谷堯氏の4名で, 全て内部出身者で40歳代である。また, 新たに役職TMTメンバーとなった者はいなかった。

これらのような人事の結果, 全TMTおよび役職TMTの規模(付録2.1, 3.1)や外部経験者比率(付録2.6, 3.6)は急激に減少し, 全TMTの平均年齢が下がるなどした(付録2.2)。

1994年にダイエーはグループ関連会社であった忠実屋, ユニードダイエー, ダイナハの3社と合併をおこなった。これにともなうて, いくつかのトップ・マネジメント人事がおこなわれている。取締役に退任した者は, この年にはいなかった。他方で, 新たに取締役にとなったのは, 亀山博光氏, 遠藤孝氏 (元長崎屋など), 友納宏氏 (元株式会社洲上など), 洲上和敏氏 (元洲上など), 茂木達四郎氏 (元忠実屋など), 林克巳氏 (元忠実屋など), 松本太郎氏 (元忠実屋など), 堀場勝英氏の8名である。亀山氏は1994年にグループ経営政策会議理事となって取締役に退任し

ていたが, 1年で取締役に復帰している。遠藤氏は合併した忠実屋の専務からダイエー入社とともに常務となっている。茂木氏, 林氏, 松本氏の3名も忠実屋の取締役である。また, 友納氏, 洲上氏はユニードダイエー出身者である。堀場氏はダイエー内部出身者であるが, ユニード取締役や忠実屋取締役に歴任してきた。また, 3名のメンバーが取締役内で移動している。藤井次郎氏と佐々木博茂氏は常務から取締役にとなり, 藤井氏はその後マルエツ社長およびグループ経営政策会議理事となるなどしている。逆に, 谷島茂之氏は取締役から副社長へ昇格している。このように, この年のトップ・マネジメント人事は, 4社合併の影響による新任取締役に増加に特徴づけることができる。この結果, 1993年に下降したTMTにおける規模は逆に拡大(付録2.1, 3.1)し, 外部経験者数(付録2.6, 3.6)も増加している。また, 全TMTにおける平均取締役(付録2.4)が低下し, 平均非取締役歴(付録2.5)も低下している。

以上のように, 1993年と1994年には大きくTMTメンバーの変更がおこなわれている。これらと深い関連を持っているのが, 1993年のグループ経営政策会議と1994年の4社合併であるということができる。

3.4 比較分析

3.4.1 デモグラフィック指標の推移

次に, 両社のTMTにおける一般的な特質と, 社長とその他のメンバーとの関係に関するデモグラフィック指標⁴⁰⁾の変遷を確認する。ここでも, 両社の成功と失敗が顕著になり始めた1980年ごろ以降に焦点をあて, その時期にどのようなTMTデモグラフィックの変化が起こっていたのかを考察する。ここではまず変数の推移を概観することで特徴的な推移の傾向を確認し, 特に顕著な変化を抽出する。そして次項で, そのような変化がどのような背景で起こったのかを明らかにし,

変化が生じる論理を検討する。

年齢異質性(付録6.1, 7.1)に関しては、当初はイトーヨーカ堂の方が高い水準で推移していたが、全TMTで1980年に、役職TMTで1986年にダイエーが逆転して以降、継続的にダイエーの値は上昇し続けている。ダイエーの値は、たとえば全TMTで1984年や1993年、役職TMTで1986年などに急激に上昇することがあり、1980年代以降イトーヨーカ堂よりも明らかに高い水準で推移している。他方で、イトーヨーカ堂は全TMTで1988年頃まで、役職TMTで1990年頃まではほぼ横ばいの推移で、1993年の社長交代を機に、両TMTで急激にその値を下げている。これ以降、イトーヨーカ堂とダイエーの差はさらに拡大したまま推移している。つまり、年齢異質性に関しては、継続的な横ばいの推移と社長の交代による値の低下に特徴づけられるイトーヨーカ堂に対して、ダイエーは継続的な上昇によってイトーヨーカ堂との差を拡大させていったことができる。

入社歴異質性(付録6.2, 7.2)についても、1980年代をとおして両社の差は拡大していったということが出来る。イトーヨーカ堂の値は1981年(役職TMTでは1991年でも)にいったん上昇するが、その後はほぼ横ばいの推移である。一方で、ダイエーの値は継続的に上昇しており、1988年や1994年などで急激な変化を確認することができる。入社歴異質性に関しても、横ばいの推移をみせるイトーヨーカ堂に対してダイエーの値が上昇することによって、両社の差が継続的に拡大し続けているということが出来る。

取締役歴異質性(付録6.3, 7.3)や非取締役歴異質性(付録6.4, 7.4)に関しては、似通った傾向を確認することができる。イトーヨーカ堂に関しては、1993年の社長交代による急激な下降と、緩やかな上昇という傾向を見いだすことができる。一方で、ダイ

エーに関しては、継続的な上昇を認めることができる。特に取締役歴異質性に関して、両社の差は拡大する傾向にあり、その傾向は役職TMTでより顕著である(付録7.3)。これらの指標の推移も、継続的な横ばいの推移と社長の交代による値の低下に特徴づけられるイトーヨーカ堂に対して、ダイエーは継続的な上昇によってイトーヨーカ堂との差を拡大させていったとまとめることができる。

以上のように、年齢や年数に関する社長と他メンバーとの異質性指標は、ダイエーが継続的に上昇する一方でイトーヨーカ堂が横ばいの推移をすることによって、概してダイエーは継続的により高い値を維持し、両社の差は拡大してきているということが出来る。

次に、それ以外の異質性指標については、文理異質性(付録6.5, 7.5)に関してダイエーの方が高い値を維持していることを確認できる。継続的にイトーヨーカ堂は横ばいないし下降傾向にあり、一方でダイエーは横ばいないし上昇傾向にあるということが出来る。このような結果、全TMTでは1992年にイトーヨーカ堂が下降して以来ダイエーの方が高い状態がしばらく続き、役職TMTでは1983年のイトーヨーカ堂の急激な下降と1984年のダイエーの急激な上昇によって両社が逆転し、それ以来ダイエーの方が高い状態が続いているということが出来る。

学問分野異質性(付録6.6, 7.6)については、一貫した発見は難しいということが出来る。全TMTでは1980年代以降ほぼ同レベルでの推移を両社ともがみせている。また、役職TMTでは、イトーヨーカ堂の方が高い水準で推移している。特に、役職TMTではダイエーで異質性が全くない(全く同質的である)時期が見られ、それによってイトーヨーカ堂の方が相対的に高い状態が続いているということが出来る。

外部経験異質性(付録6.7, 7.7)についても、一貫した傾向を見いだすことは難しい

が、概してイトーヨーカ堂の方が高い値を示す時期が長いことを指摘できる。特に全TMTでは1980年代以降、両社とも下降傾向の中で、イトーヨーカ堂の方が相対的に高い状態が続いている。また、役職TMTでも1993年の社長交代の時期に急激に下降するまで、イトーヨーカ堂の方がかなり高い水準で推移している。役職TMTでは、ダイエーはむしろ横ばい傾向で、イトーヨーカ堂が下降傾向を示しているといえる。

業種経験異質性（付録6.8, 7.8）では、全TMTと役職TMTで全く異なる傾向を確認することができる。全TMTでは、両社の差はほぼなく、1980年代をとおして両社とも同じような横ばいの推移を示している（付録6.8）。一方で、役職TMTに関しては、1970年代から1990年代まで一貫してダイエーの方がかなり高い値で推移しており、かつ、両社ともほぼ横ばいの推移であるといえる（付録7.8）。

以上のように、本研究で用意された社長と他メンバーの異質性指標のうち多くで、1980年代以降概してダイエーの値が高い状態になっていることを確認できる。特に年齢や年数に関する異質性はダイエーの上昇と高い値での推移を確認することができた。また、役職TMTにおける文理異質性や、同じく役職TMTにおける業種経験異質性でも、ダイエーで高い値の水準であることが確認できた。一方で、逆の発見もなされた。外部経験異質性や、役職TMTにおける学問分野異質性では、イトーヨーカ堂の方がむしろ高い水準で推移していた。次項では、このような発見事実にもとづき、それらの推移の背景にどのような人事やイベントがあったのかを考察する。

3.4.2 値の変化とその背景

次に、前項で確認されたような値の変化が、どのような背景の中から生じてきたのかを考

察する。このような取り組みによって、われわれは値の変化が生じる論理を見出そうとしている。

社長とその他のメンバーとの間における全TMTの年齢異質性（付録6.1）は、1970年代をとおしてイトーヨーカ堂のほうが高い値で推移していたが、1980年ごろを境にダイエーが逆転し、より高い値で推移している。とくに、ダイエーは1980年と1984年、及び1993年に急上昇し、イトーヨーカ堂との差を広げ続けている。また、役職TMT（付録7.1）でも1986年にダイエーが急上昇してイトーヨーカ堂を逆転して以来、イトーヨーカ堂を上回る状態が続いている。一方で、イトーヨーカ堂もゆるやかな上昇傾向にあるが、1993年の社長交代を機にその値を急激に低下させている。

ダイエーでは1980年に、外部出身の取締役役から内部出身の取締役役へと、取締役役に登用する人材が変更されはじめ、同時に役員の若返りがはかられた。これは、1963年から開始された大学新卒者の採用の結果、内部出身の人材が育成されてきたことによるものである（3.3.2）。また、1984年には1983年から開始された構造改善第一次三カ年計画を受けて、最高顧問制の導入などによりトップ・マネジメント制度の変更がおこなわれた。この中で、新たに取締役にになった5名のうち4名は、構造改善第一次三カ年計画で中心的な役割を演じたアドバイザリー・コミッティのメンバーである。彼らは、その中心人物である河島氏によって抜擢された内部出身の若手幹部だった（3.3.2）。また、役職TMTでも1986年から内部出身者が採用されるようになる。1985年までは、中内氏を除いて全ての役職TMTメンバーは外部経験者であったが、1986年に初めて3名の内部出身者がメンバーに加わる（3.3.2）。これらのTMT人事の結果、ダイエーの平均年齢（付録2.2, 3.2）は、1980年と1984年に急激に下降し

ている。そしてこれにより、社長との年齢格差が広がり、年齢異質性が上昇したと考えられる。

また、1993年にダイエーの年齢異質性はさらに上昇していることを確認することができる。この値の上昇は、社長交代によって値を急激に下げているイトーヨーカ堂と対照的で、これ以来両社の差はかなり広がっている。ダイエーでは同年、急激に拡大しつつあるグループ全体の戦略策定機関としてグループ経営政策会議理事会を発足させている。そして、ダイエーの16名の取締役が退任してこのメンバーとなっている。この結果、数多くのTMTメンバーの退職により、TMT規模や外部経験者比率などが急激に下降している(付録2.1, 3.1, 2.6, 3.6)。そして、平均年齢は役職TMTではほぼ横ばい、全TMTではむしろ下降している(付録2.2, 3.2)。平均年齢は、メンバーの交代がなければ1歳ずつ上昇していくと考えられるが、横ばいないし下降の傾向は社長である中内氏との年齢ギャップが上昇するように作用すると考えられる。実際に、ダイエーにおける社長と他メンバーとの間の年齢異質性は特に全TMTで上昇している(付録6.1)。

これらのことから、ダイエーでは新卒採用の内部出身者の育成に伴う若手抜擢や、業績不振に対する改善計画においておこなわれた河島氏による若手幹部抜擢、及びグループ拡大にともなうグループ経営政策会議理事会という新たな組織の設置などの影響によって、外部経験者比率や平均年齢の推移に変化がもたらされ、その結果として年齢異質性が断続的に上昇していたといえることができる。また、イトーヨーカ堂での社長交代による年齢異質性の急激な低下(逆にダイエーで社長が交代しないことによる、その値の継続的な上昇)も指摘することができる。

一方で、イトーヨーカ堂では1989年に年齢異質性が急激に上昇している。同年、イ

トーヨーカ堂のTMTでは4名の新たなメンバーが加わったことによるメンバーの若返りがはかられた。その中で新たにメンバーとなった伊藤裕久氏(元東京急行電鉄)は社長である伊藤雅俊氏の実子であり、36歳でメンバーとなっている。特に伊藤氏の年齢が若かったことが影響して、イトーヨーカ堂の全TMTにおける平均年齢は急激に下降した(付録2.2)結果、社長との年齢格差が上昇したものと考えられる。

次に、社長とその他のメンバーとの間における経験年数に関する異質性(付録6.2, 6.3, 6.4, 7.2, 7.3, 7.4)に関しては、入社歴異質性に関してダイエーで1988年や1994年などに急激に上昇していることがわかる。両社の値は、1980年代以降差が広がりつつあり、イトーヨーカ堂が横ばいなのに対してダイエーは急激な右上がり、対照的な推移を見せている。社長が継続して在職する限り、そのほかのメンバーが入れ替わるにつれて社長と他メンバーの入社歴異質性は右上がりになると考えられる。また、相対的な入社期間が短い外部経験者を取締役として採用することによっても、この値は上昇すると考えられる。ダイエーでは、1987年に開始された構造改善第三次三カ年計画が開始され、それにもとづく新たな方向性のために外部からの経験者を取締役に採用している(3.3.2)。これによって1988年頃に外部経験者の数や比率が上昇し(付録2.6, 2.7)、平均入社歴が低下した結果(付録2.3, 3.3)、社長と他メンバーとの入社歴異質性が上昇したと考えることができる。しかし、イトーヨーカ堂でも外部経験者数はダイエーに比べてそれほど少なくはなく(付録2.6, 3.6)、外部経験者比率に関してはむしろダイエーよりも高い値で推移している(付録2.7, 3.7)。このことは、イトーヨーカ堂における平均入社歴や平均取締役歴の長さに関係があると考えられる(付録2.3, 2.4, 3.3,

3.4)。

イトーヨーカ堂の外部経験者の多くは、入社してからしばらくした後に取締役になることが多い。たとえば、1989年にイトーヨーカ堂で新たに取締役になった者のうち、外部経験者は伊藤裕久氏⁴¹⁾（元東京急行電鉄）、八百清氏（元木村デザイン事務所）および谷村直治氏（元子供服製造卸業東京チャーム）の3名である。彼らはそれぞれ5年（伊藤氏）、21年（八百氏）、19年（谷村氏）のイトーヨーカ堂での社内経験を既に積んでおり、その後の取締役昇格である。他方で、1988年にダイエーの取締役となった田口和巳氏（元日本たばこ産業・常務取締役）、角本章氏（元檜山株式会社・副社長）、高月敏晴氏（元野村コンピュータシステム・取締役）、廣瀬正弘氏（元ヤクルト本社・取締役）の4名は、全て入社後まもなく取締役になっている。また、この4名は全て前任企業で取締役などの経験を積んでおり（イトーヨーカ堂の3名は全て取締役以上の経験はない）、トップ・マネジメントにおける即戦力としてダイエーに入社していると考えられる。特に、田口氏は入社と同時に専務取締役になっている。

このようなことから、即戦力として社外から直接取締役になることの多いダイエーのTMT人事は平均入社歴を低下させ（付録2.3, 3.3）、その結果、社長とその他のメンバーとの入社歴異質性を高めるように働いていたといえる（付録6.2, 7.2）。社長以外のメンバーの平均入社歴が低下すれば、相対的に社長との格差は広がると考えられる。このことは、取締役歴異質性（付録6.3, 7.3）に関しても同様に考えることができる。特に役職TMTにおいて、1986年以降、両社の差は対照的に広がっている。ダイエーで値が継続的に上昇しているにもかかわらず、イトーヨーカ堂ではむしろしばらく下降しているのである。ダイエーでは、1986年に6名が新たに取締役となったが、外部経

験者はそのうち2名で、池田徳三氏（元通産省など）と薩摩嘉弘氏（元高島屋）である。しかしながら、池田氏は入社後まもなく専務取締役になるなど、社内での経験を積まない状態で取締役に採用されているために、内部出身の取締役（この年には新たに4名）が増加し、外部経験者比率（付録2.6, 3.6）が下がっているにもかかわらず平均入社歴（付録2.3, 3.3）はほぼ変化せず、平均取締役歴（付録2.4, 3.4）は急激に下降している。このような影響の結果、ダイエーにおける取締役歴異質性は上昇したと考えられる。

ダイエーにおいては、1994年にも入社歴異質性や取締役歴異質性が上昇している（付録6.2, 6.3, 7.2, 7.3）。継続的に資本提携やM & Aを繰り返してきたダイエーは、グループ関連企業となっていた忠実屋、ユニードダイエー、ダイナハの3社と1994年に合併をおこなった。これにより、1993年にグループ経営政策会議理事会の設置にともなって縮小していたダイエーのTMTに、合併企業の取締役が新たに加わることになる（3.3.2）。同年、新たに取締役となった8名のうち、2名がユニードダイエー出身者、4名が忠実屋出身者であり、合計6名が合併先からの取締役となっている。彼らは、すでに関連企業において取締役などの役職に就いており、ダイエーとの合併によりすぐにTMTメンバーとなっている。この結果、平均入社歴や平均取締役歴が低下し（付録2.3, 2.4, 3.3, 3.4）、相対的に社長とのギャップが拡大して入社歴異質性や取締役歴異質性が上昇したと考えられる。

また、取締役歴異質性（付録6.3, 7.3）と非取締役歴異質性（付録6.4, 7.4）に関しては、とくにイトーヨーカ堂の社長交代による変化が顕著である。1993年に、イトーヨーカ堂では伊藤雅俊氏から鈴木敏文氏へと社長交代がおわれたが、より若い鈴木氏が社長になることによって、これらの異質性が低

下したと考えることができる。特に伊藤氏は創業者社長であり、かなり長い入社歴や取締役歴を持っていたが、彼が交代することによって急激に他メンバーとの異質性が低下したと考えられる。

これらのことから、年数に関する異質性については、即戦力として外部経験取締役を採用することの多いダイエーにおいて、社長と他メンバーとの入社歴異質性が拡大しがちであること。拡大戦略の結果おこなわれた合併による、関連企業の取締役の流入によってダイエーの入社歴異質性や取締役歴異質性が上昇したこと。および、取締役歴異質性や非取締役歴異質性について、社長の交代によってイトーヨーカ堂がその値を低下させていたのに対して、ダイエーでは社長が継続して在職し続けたことによってその値が上昇し続けたことを指摘することができる。特にダイエーでは、スカウト人事や合併によって、いきなり取締役になるメンバーが多かった。また、これらの異質性の変化は、平均年齢や平均取締役歴などの一般的な特質に関する変数の推移に変化がもたらされた結果、引き起こされていた。

3.5 まとめ

本章で扱われたイトーヨーカ堂とダイエーのケースに関しては、まず一般的な発見として、概してダイエーの方が高い水準で1980年代以降その異質性が推移していることを確認することができた。特に、年齢や年数に関する異質性ではダイエーの値が明らかに高くなっていることが確認された。

ダイエーにおける社長とその他のメンバーとの年齢異質性は、いくつかの偶発的な要因によって断続的に上昇していた。たとえば、1984年の上昇は、アドバイザリー・コミッティの解散によって、そのメンバーが取締役となったことによるものであると考えられる(3.4.2)。アドバイザリー・コミッティのメ

ンバーは1980年代におこなわれた、いわゆる「V革」を担ったメンバーで、外部からスカウトされた河島博氏によって若手の内部出身者が登用された。このように、社長である中内氏による通常の人事ではなく、業績の低下とそれへの取り組みの一環として新たなメンバーが加わることによって、平均年齢や外部経験者比率の推移に変化がもたらされ、その結果年齢異質性が上昇したといえる。また、1993年にもダイエーの年齢異質性は上昇しているが、この時にもダイエーはグループ経営政策会議理事会の発足にともない、より上位のメンバーを含む16名の取締役を退任させている。これは、TMTにおける中心的なメンバーを、グループ全体の戦略策定のためにTMTから除いてしまったといえる。しかしながら、このグループ経営政策会議理事会は後に開かれなくなるばかりか(3.2.2)、この人事自体が中内氏の実子である中内潤氏のためのものであると指摘されることが少なくない⁴²⁾。このような人事によって、TMT規模が急激に縮小しただけでなく、外部経験者比率や平均年齢が下降し、結果として年齢異質性が上昇したのである。

また、イトーヨーカ堂でも1989年に年齢異質性の急激な上昇がみられる。これは、社長である伊藤雅俊氏の実子である伊藤裕久氏が36歳で取締役となり、平均年齢が下がったことによるものである。しかし、イトーヨーカ堂において、このような要因によって値が急激に上昇することはこれ以外には見受けられない。むしろ、1993年の社長交代によって年齢異質性は急激に低下しているといえる。

このように、ダイエーのTMTにおける年齢異質性の上昇は、偶発的な要因によって平均年齢などに影響が与えられた結果として引き起こされたといえる。つまり、ダイエーでは偶発的な要因がTMT構成の

急激な変化を引き起こし、一般的な特質に関する変数の推移に影響を与えられた結果、異質性が上昇していたのである。他方で、イトーヨーカ堂にはこのような事実は見受けられず、年齢異質性と同様に、むしろ社長の交代によって同質的になっている。社長が人事をおこなう際に、彼は同質的な人物を TMT メンバーに採用する可能性がある (Westphal and Zajac, 1995)。しかし、社長が継続的に在職し、他のメンバーがより若い人物に交代していく限り、年齢異質性は少しずつ上昇していくと考えられる。このような中で、ダイエーはいくつかの偶発的な要因によって断続的にその値を上昇させ、一方でイトーヨーカ堂は社長交代により、その値を下げていたのである。

年数に関する異質性指標に関しても、ダイエーでは即戦力として社外から直接取締役になる者が多かったために、平均入社歴に影響が及ぼされた結果、入社歴異質性や取締役歴異質性が高くなりがちだった。また、合併によって合併先の企業から取締役が加わることにしても、同様のことが引き起こされていた。特にダイエーの TMT 人事では、社長による通常の人事というよりは、合併という偶発的な要因によって特殊な人事がおこなわれた点を指摘することができる。他方で、イトーヨーカ堂では内部経験を積んだ後に取締役に登用されることが多かった。

これらのように、イトーヨーカ堂とダイエーのケースからは、成功企業というよりむしろ、失敗企業において顕著な特徴を発見することができた。すなわち、ダイエーではい

くつかの要因によって、大規模な TMT 人事がおこなわれ、TMT 構成に急激な変更が加えられていた。その結果、平均年齢や平均入社歴の推移に影響が及ぼされ、TMT における社長と他のメンバーとの異質性が高くなる傾向にあったのである。他方で、イトーヨーカ堂では、このような事実が発見されにくかっただけでなく、社長交代によって異質性はむしろ低下していた。

4. トヨタと日産の比較ケーススタディ

4.1 成功と失敗

本研究では成功企業と失敗企業の2つ目のペアとして、トヨタと日産のケースを扱う。これら両社も成功と失敗の例として一般に認識されやすいと考えられるが、本研究では、イトーヨーカ堂とダイエーのペア同様、売上高や利潤の値から、それぞれの企業の業績における成功と失敗の明確な定義付けをおこなうことにする。両社は本研究で取り扱われる1968年から1999年の売上高平均値で、2倍近くトヨタの方が高い値を示している。1968年では両者の売上高はほぼ同等だったが、トヨタが順調に売上高を伸ばしてきたのに対して、日産はとくに近年横ばい傾向が目立つ（付録1.5）。また、当期純利益で見た場合、平均値は約4倍程度トヨタの方が高い（表4）。さらに、1968年の時点では、売上高がほぼ同等なのにも関わらず、トヨタの方がかなり高い値を示しているが、近年ではその傾向はさらに顕著である。とくに日産は

表4 トヨタと日産の各業績指標の平均値（1968-1998）

（単位 千円）

平均値	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
トヨタ	4,650,182	227,355	392,460	165,861
日産	2,597,647	54,189	105,704	45,114

※小数点以下は切り捨て。

1990年代に入ってから赤字が目立ち、下降傾向である。一方のトヨタは下降傾向を認めることもできるが、1991年以降の不況中であって、ほぼ横ばいと見ることができる。つまり、トヨタは不況中であって下降傾向も見せるが、売上高と当期純利益を順調に伸ばしてきた(付録1.5, 1.8)。一方で、日産はトヨタよりも当期純利益が当初から少なく、近年では不況のあおりをうけ下降傾向が著しいと見ることができるのである。これらのことから、トヨタを成功企業、日産を失敗企業として扱うことは適当であると考えられる。

両社の成功と失敗は、とくに1980年代をとおして顕著になってきたということができる。トヨタが1980年代に急激に売上高を伸ばす一方で、日産はほぼ横ばいの売上高推移となっている(付録1.5)。このような差を生み出す原因はいったいどのようなものなのだろうか。本研究では、イトーヨーカ堂とダイエーのペアと同様に、トヨタと日産の両社が成功と失敗に転じていく1980年代前後にどのようなイベントがあったのかに注目しながら、両社のトップ・マネジメントを考察することにする⁴³⁾。

4.2 両社におけるイベントの概要トップ・マネジメント制度

ここでは、成功企業と失敗企業の両社に、対外的・対内的にどのようなイベントがあったのかを概観しておく。特に、両者の成功と失敗が顕著になり始めた1980年代以降に、どのようなイベントがあったのかを確認しておく。また、これらと関連して、両社のトップ・マネジメント制度がどのようなものであったのかも確認する。このような準備によって、後に考察されるTMTメンバーの変遷と対比させながら議論をおこなうための基礎を形作ることをもくろんでいる。

4.2.1 トヨタ⁴⁴⁾

トヨタは1937年に豊田自動織機製作所自動車部が独立して設立され、初代社長には豊田利三郎氏が就き、豊田喜一郎氏が副社長となった。これ以降、何人もの豊田家出身者が社長や取締役などの要職を務めている。豊田喜一郎氏はそのなかでも、その後にトヨタが発展する基礎を作りだしたといえる。彼は、量産効果に頼らないで生産性を向上させるという明確なビジョンを持っており、その具体的な方策を「ジャスト・イン・タイム」という言葉を用いて表現している⁴⁵⁾。この「ジャスト・イン・タイム」を具現化したものが、いわゆるカンバン方式などのような生産システムである。このようなトヨタの生産システムは後に大野耐一氏によって具体的なものとして確立されることになるが、これがトヨタの成功因として指摘されることが多い。ところが、太平洋戦争後、日本は物資の不足による急激なインフレに見舞われ、GHQの経済顧問として来日していたドッジ公使はいわゆるドッジ・ラインを発表して、金融および財政の引き締めをはかる。その後、日本経済は一転して急激なデフレの状況となるが、このなかでトヨタは困難な資金繰りを強いられ、社長である豊田喜一郎氏は1949年、日本銀行名古屋支店に救済を要請することになる。この結果、帝国銀行と東海銀行の二行による協調融資団が生まれ、約2億円の融資がおこなわれた。しかしながら、この協調融資にもかかわらず、1950年の決算においてトヨタは赤字となってしまう。これに対するさらなる融資にあたって、販売会社を分離独立させること、過剰と見なされる人員は必ず整理すること、などの条件が提示された。そして、この結果、1950年にトヨタ自動車販売が設立され、トヨタ自動車工業と分離することになる。トヨタは1949年の労働組合との間の覚書で交わされた、給料を遅配せずに支払うという約束を守ることができなくなり、

それが発端となって2ヶ月にわたる労働争議が起こってしまう。このような中で、喜一郎氏はこの責任をとる形で辞任することになった⁴⁶⁾。この喜一郎氏の辞任を受けて希望退職者が続出し、労働組合が会社再建案を受諾する覚書に調印し、労働争議は決着することになる。

このような倒産の危機と労働争議の中で、喜一郎氏の後継として、豊田自動織機製作所出身の石田退三氏が経営の再建役として社長に就任する。石田氏は、膨張していた部と工場の数を削減し、経営調査室の機能を拡大強化するなどの施策をとることになる。また、この経営調査室の責任者として豊田家出身の豊田英二氏が就任し、経営体制の立て直しがはかられた。英二氏はその後石田氏の後継として1967年に社長に就任する。彼は、豊田喜一郎氏から石田氏の社長時代にかけての教訓を生かし、トヨタにおける成功の地盤を確立したとされる。彼は生産台数の増加にも関わらず従業員規模を抑制し⁴⁷⁾、そのようなコストダウンによって獲得した利益を借入金の返済に充てた。その結果、1978年には借入金のない、いわゆる無借金企業となり、強い財務体質を形作ることに成功している。

1970年代に入ると、日本の自動車産業は2度のオイルショックや排気規制、燃費規制法などの問題を経験することになる。中東戦争の勃発を契機として、1973年には第一次オイルショックが発生し、石油製品の値上がりなどにより急激なインフレが生じ、物価は軒並み上昇した。トヨタや日産なども車両価格の引き上げを実施せざるを得ず、石油の高騰や物価上昇による先行き不安と重なって、自動車の販売は大幅に低落した。1974年には自動車取得税や車両重量税が増税され、販売数はさらに下降することになる。また、アメリカで1971年に成立したマスキー法（1975施行）と呼ばれる大気清浄化法は、空気の汚染を防止するために自動車からの有害

排気物質を1970年の10分の1にするというもので、自動車メーカーは排気規制をクリアするための技術的問題に取り組まざるを得なくなった。このようなアメリカの状況を受けて、日本でも1971年に発足した環境庁が、マスキー法に準じた数値の規制を目標にする方針で、環境問題への取り組みを始めた。その結果、1975年には排気規制が開始され、1976年と1978年には窒素酸化物の規制がさらに強められることになった。このような排気規制問題に関して、トヨタは1971年に東富士研究所を設立し、排気対策の研究開発機関や設備を整備した。また、オイルショックを契機として、アメリカでは1975年に企業別平均燃費規制法（CAFE）が制定され、コストや燃費のよい経済性に優れた自動車が求められるようになった。

このような問題を経験しながらも、1970年代をとおして日本の自動車産業は急激な成長を果たした。その結果、1980年には日本の自動車生産は1100万台に達し、800万台のアメリカを抜いて世界最大の自動車生産国となった。このような中で、トヨタはGMの475万台に続く329万台を生産し、世界第2位の自動車メーカーとなっている。

1970年代をとおして日本の自動車メーカーが成長する一方で、アメリカのビッグスリーは生産を減少させ、工場の閉鎖やレイオフが進行した。このような中で、アメリカと日本における貿易摩擦問題が顕在化し始め、アメリカでは日本車を締め出そうとする運動が活発になった。1980年にはカーター大統領と大平首相との首脳会談の際に、日米の自動車に関する貿易摩擦の解消案のひとつとして、日米両国のメーカーによる共同生産構想を示唆された。これを受けて、トヨタは1980年からフォードとの共同生産の提携交渉を始める。しかしながら、フォードとの交渉は結局失敗に終わり、1982年からトヨタはGMとの交渉に入る。その結果、1983年

にトヨタと GM は小型乗用車を合併で生産することに合意するに至った。この合併会社は NUMMI (new united motor manufacturing inc.) とされ、1984 年にアメリカ連邦取引委員会と司法省によって正式に認可された。NUMMI の社長として豊田達郎氏が就任し、トヨタのカンバン方式などが導入され、一定の成功を収めることができた。このような NUMMI の成功を受けて、トヨタは 1988 年にはケンタッキー州に単独工場として TMMU (toyota motor manufacturing U.S. A. inc) を設立する。TMMU の社長として張富士夫氏が派遣され、トヨタは単独でアメリカへの本格的な進出を果たした。また、この他にも 1980 年代には積極的な国際展開がみられた。1983 年には海外の投資家にトヨタの実態を PR する目的で初めてロサンゼルスとニューヨークで企業説明会を開催した他、同年国際経済調査研究所を設立、社内では海外要員の大量養成に取り組むなどしている⁴⁸⁾。また、1987 年には欧州テクニカルセンターを設立、1989 年には米国レクサス店を設立するなどしている。このような国際化をつうじた拡大戦略の結果、1985 年には輸出累計 2000 万台を達成している。さらに、トヨタは国際化のみならず、国内でも積極的な拡大戦略をとっている。1984 年に士別試験場を設立、1986 年に貞宝工場操業開始、1987 年に春日井事業所操業開始、1989 年に広瀬工場および栃木事業所の操業開始など、数多くの施設が設立された。このような国内での拡大戦略の結果、1986 年には国内生産累計 5000 万台を達成、1988 年には年間国内販売 200 万台を達成するなどしている。

1982 年、トヨタは「世界小型車戦争に対応するため、組織、人員を効率よく活用する(豊田英二氏)」⁴⁹⁾として、分離されていたトヨタ自動車販売とトヨタ自動車工業の合併を実現させる。この合併時にはトップ・マネジメントにおいても大幅な若返りや輸出担当者

の採用がおこなわれ、多くの取締役が退任した。また、合併と同時に豊田章一郎氏が社長に就任している。彼はトヨタの国際化をすすめる一方で、CS (customer satisfaction) にも力を入れ、CS 向上委員会の結成やその委員長への就任など積極的に CS の向上に努めた。1989 年 1 月の社長方針の発表では、彼は CS の推進を最大課題として明示し、同年に CS 業務が全社的に展開されることになる。このような取り組みをとおして、トヨタ 1980 年代に国内シェア第 2 位の日産との格差を広げる。以上のように、トヨタは 1980 年代を通して、合併や国際化をつうじた拡大戦略をとってきたといえることができる。

そして、1992 年には豊田章一郎に続き、後任として実弟の豊田達郎氏が社長となる。豊田達郎氏は GM との合併会社である NUMMI の初代社長も務めていたため、トヨタの国際化に際して適任とされた。しかし、1995 年には高血圧病で倒れ、病状回復が好ましくなかったために退任することになる。その後、奥田碩氏が社長となり、彼は統廃合などによる部の削減と分社化の推進や、意思決定の迅速化のためのプロジェクトチーム制度の導入、新人事制度の導入などバブル崩壊後の停滞ムードを一新する施策をおこなった。また、彼は国内シェア 40% の達成を掲げるなど、積極的な経営も展開している。奥田氏の後任にも豊田家以外からの抜擢により、張富士男氏が 1999 年に社長として就任し、豊田家と血縁関係のない社長が二代続くことになった。しかしながら、全体的に見れば、トヨタでは伝統的にトップ・マネジメントにおける社長などの要職に豊田氏一族が就任することが多いといえることができるだろう。

トップ・マネジメント制度に関しては、トヨタにはいくつかのトップ・マネジメント組織が存在している。1982 年のトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併以降について、トヨタのトップ・マネジメントにおける意思

決定機関には、取締役会、専務会、および常務会がある⁵⁰⁾。また、トヨタは典型的な縦割り組織であることが指摘されることが多い⁵¹⁾が、トップ・マネジメントにおける横断的な組織として機能会議が存在している。機能会議には、原価、商品企画、販売、生産、渉外などいくつかのものがあ、関係するメンバーが月一回程度重要問題を討議する。この機能会議には会長や社長が出席することもあり、重要な権限が与えられているようである。

合併以前のトヨタ自動車工業では、社長の豊田英二が会長の花井正八氏とともにリーダーシップをとってきたとされ、縦割りの中央集権的なトップ・マネジメント制度となっていたといえる⁵²⁾。このような状況のなかで、合併後トヨタはトップ・マネジメント制度について、本社スタッフ・ライン、購買・社外調達、国内販売などの六部門制を敷き、また、3人の副社長による副社長制を敷くことにより、分権的な組織への取り組みをおこなった。工販合併以来、トヨタでは1980年代をとおして会長に豊田英二氏、社長に豊田章一郎氏が就く体制が続いた。当初、トヨタグループ全体を豊田英二氏が担当し、トヨタ自動車については豊田章一郎氏が全般的に担当するとされた⁵³⁾。しかしながら、しばらくの間は、経営の主導権は豊田英二氏が握っていたようである。特に、トップ・マネジメントにおける人事に関しては豊田英二氏が実質的な権利を握っていたとされている⁵⁴⁾。

4.2.2 日産⁵⁵⁾

日産自動車は、1936年に日産コンツェルンの総帥である鮎川義介氏がダット自動車製造を買収し、小型乗用車「ダットサン」の量産を始めたことによって設立された。同年9月には、自動車製造事業法に基づく許可会社として、日本における自動車産業発展の核として位置づけられたといえることができる。その後、太平洋戦争後に日本はインフレとドッ

ジ・ライン後の急激なデフレに見舞われることになり、日産も労働組合との対立を強めることになる。このような中で、日本興業銀行広島支店長である川又克二氏が常務として日産に転じるようになった。川又氏は人員削減計画の発表など強硬姿勢で労働組合と対立し、1953年には第二労働組合を設立するなどによって争議を終結させる。川又氏は1957年に社長となり、以後1973年まで日産のトップに立ち続けることになる。彼は約26年間にわたり社長を務めたあと、会長として84年まで日産のトップ・マネジメントに関わる。この間に、川又氏は1966年プリンス自動車工業との合併や、1968年富士重工業との提携をおこなうなど日産のシェア拡大につとめた。また、1960年の米国日産の設立や1961年のメキシコ日産の設立、また1962年に完成した追浜工場や、1965年に完成し当時最先端の省力化工場として日産の主力工場となった座間工場の建設など、積極的に拡大路線をとっていった。さらに、川又社長時代には、1959年から64ヶ月にわたって国内の小型情報社販売の首位を守った「ブルーバード」が発売されるなど、経営も好調な面を見せていた。その後、1974年⁵⁶⁾からは岩越忠恕氏が社長になり、1977年には石原俊氏が社長となった。

1970年代に入ると、自動車産業を取り巻く環境では、2度のオイルショックや排気規制などの変化が生じる。オイルショックによって低下した販売台数の影響を受けて、日産では1974年に購買部門を中心として「資材・部品調達推進チーム」を設置し、供給見通しに関する情報の収集や代替え材料の使用を検討させるなど対応策を講じた。このプロジェクトチームは、部品の共用などコストの削減にも取り組んでいる。また、オイルショックの影響によって、アメリカ政府は燃費規制を実施し、燃費の良い車両が社会的に求められるようになった。このような燃費規

制と同時に 1970 年代には排気規制が積極的に進められた。1971 年にはアメリカでマスキー法（大気清浄化法）が成立し、日本でも 1973 年に排気規制が実施され、1975 年、1976 年、および 1978 年にその内容が強化された。日産をはじめとする日本企業は、三元触媒方式と呼ばれる方法を採用するなど排気規制への対応をいち早くおこない、このような取り組みを通して国際的な技術競争力をつけることになる。

排気規制や燃費規制への早い対応などによって、アメリカにおける日本車の販売台数は急激に増加し、1980 年にはアメリカを抜いて生産台数で世界 1 位となっている。アメリカのメーカーは小型車への対応が遅れ、工場閉鎖、レイオフが相次ぎ社会問題となっていた。これを受けて、アメリカとの間で貿易摩擦が生じ、1980 年には通産省がアメリカ輸出のガイドラインを設定して、貿易摩擦の緩和のために自主規制の方針を打ち出した。

このように、日本車の輸入に対して保護主義のムードが高まり、輸入規制、現地生産が要請されるようになる⁵⁷⁾。このような中で、1970 年代後半から日産は積極的な海外進出と現地生産に乗り出している。日産では、1978 年に海外事業準備室を設置、同年工場建設のための調査団をアメリカ派遣している。また、海外戦略や計画を推進する輸出計画部が 1979 年に設置されている。このような取り組みを受けて、1980 年には米国日産自動車製造会社（NMMC; nissan motor manufacturing Corp. U.S.A）がテネシー州に設立されている。さらに、日産は欧州への進出も積極的におこない、現地生産への取り組みを続けた。1980 年代に入ると、スペインの商用車・農機具メーカーであるモートル・イベリカ社の株式を取得、1982 年には過半数の株式を取得し子会社化した。ここでは、ヨーロッパ全土に輸出する予定で 4 輪駆動車と他用途車の生産を開始した。また、1980

年にドイツのフォルクスワーゲン車と乗用車生産で協力することに合意、1981 年には「サンタナ」の生産協力の契約が結ばれた。1984 年には、日産の座間工場で「サンタナ」の生産が開始されている。さらに、同じく 1980 年に、経営難に陥ったイタリアのアルファロメオ社から再建への協力要請があったことを受けて、同社との合併会社であるアルファロメオ・日産自動車を設立している。ナポリ市に新工場が建設され、1983 年から本格的な生産に入った。一方で、1984 年にはイギリス・日産自動車製造が設立され、イギリスにも生産工場が設けられた。これらのように、石原氏が社長を務める間に、日産は積極的に海外の生産拠点を拡大した。

ところが、1980 年代に入ってから日産の国内生産台数は減少の一途をたどり、国内シェア第 1 位のトヨタとの差を拡大させていくことになる。1980 年代前半には、石原氏と日産グループの労働組合である自動車労連会長の塩路一郎氏との対立が表面化し、再び日産は労働組合との抗争状態に陥っていく。塩路氏は 1953 年の第二組合の発足時に活躍し、その後も川又氏と親密な関係を結び日産における絶対的な権力を固めている。石原氏の後には、久米豊氏が 1985 年から 1992 年まで社長を務めた。久米氏は、日産の官僚的社風を変えるべく社内のセクショナリズムをなくしたり、商品企画室を充実させて 3 つの商品本部を新設し技術開発体制を整備するなど、積極的な改革をおこなった。1987 年には、日産宇宙開発部が関わった H-1 ロケット「きく 5 号」の打ち上げが成功するなど他分野への進出も見られた。また、販売でも「シルビア」や「シーマ」などの話題車を相次いで登場させ、好調な売れ行きをみせた。しかしながら、1990 年頃をピークに国内の自動車市場は縮小し始め、需要の低下を受けてこれらの売れ行きも一時的なものとなってしま

1992年には辻義文氏が新たに社長に就任し、改革に乗り出す。彼は、1994年のいわき工場完成と生産開始の一方で、リストラクチャリングの一環として1995年座間工場を閉鎖するなど、業績の回復に努めた。しかしながら、1993年3月の決算では当期純利益で約200億円の赤字を出し、結局辻氏は4年で社長を退任することになる。1996年からは塙義一氏が新たに社長に就任し、引き続き日産のリストラクチャリングをすすめる。塙氏は、日産改革5本の柱を発表し積極的な再建策をおこなったが、独力での再建は難しく、1999年3月にルノーとの資本提携に至る。

日産のトップ・マネジメント制度としては、1977年に就任した石原俊氏が社長を務めた時期に、常務会に加えて専務以上のメンバーによって構成される経営会議、常務会なども含めた事務局として社長室（後に技術企画室と統合して企画室になる）が設置されている。常務会と専務会による体制は1980年代から1990年代をとおして継続されたが、1997年には両者とも廃止され、代わりに取締役と監査役の全員からなる経営戦略会議が設置された。

日産では社長が交代する際に会長となり、後継の社長が退任するまで会長に就くことが多い。たとえば、1957年から1973年まで社長を務めた川又克二氏は、1974年から岩越忠恕氏と社長を交代してから会長としてTMTに残り、1977年に石原俊氏が社長となってからも会長職を続けている。岩越氏は社長退任後1980年まで副会長としてTMTに残っている。1985年に社長が石原氏から久米豊氏に交代してからは石原氏が会長となり、さらに1992年に辻義文氏が社長となってからは久米氏が会長となっている。同様に、1996年に塙義一氏が社長となってからは辻氏が会長となっている。このように、日産では社長が退任した後も会長としてTMTに残ることが多い。

また、日産のトップ・マネジメント人事では、多くの場合序列にしたがった昇進がおこなわれることが多い。そして、日産の取締役などを退任した後には関連会社の社長や取締役などとして派遣されることが多いといえることができる。

4.3 一般的なTMT特質の推移

次に、われわれは両社のTMTにおける一般的な特質の推移を確認する。ここでもまた、両社の成功と失敗が顕著になった1980年ごろ以降に注目がなされる。TMTメンバーの変遷は、当該企業のイベントと密接な関係を持っていると考えられる。それゆえ、既に確認してきたイベントの概要を意識しながら、TMTメンバーの変遷をより詳細なイベントとともに確認する。このような作業をとおして、なぜデモグラフィ指標の推移がそのようになったのか、という原因にも注意を払うことをもくろんでいる。

4.3.1 トヨタ

トヨタのトップ・マネジメントでは、1970年代から1980年代にかけて、乱高下しながらも全TMT規模と役職TMT規模は拡大している（付録4.1, 5.1）。これは、売上高の上昇（付録1.5）からも明らかのように、企業規模の拡大にともなうトップ・マネジメントの拡大であると考えられる。また、1982年にトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の2社が合併したことにより、全TMT規模と役職TMT規模が急激に拡大している。トヨタは戦後のドッジ・ラインによる財政緊縮のなかで資金繰りに窮する事態に陥り、1949年に東海銀行と帝国銀行の二行による協調融資団による救済を受けた。その際にすすめられた再建策のなかで、トヨタはトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の二社に分割されることになった。その後、豊田喜一郎氏にトヨタ自動車販売を任された社長の

神谷正太郎氏は、積極的な販売網の構築をすすめ、トヨタ発展の一翼を担うことになる。彼は独立心が高く、合併に消極的であったとされている⁵⁸⁾。

しかし、トヨタ自動車工業出身の豊田章一郎氏がトヨタ自動車販売社長に就任したことや、神谷氏の死去などをうけて両社の合併が現実的となった。トヨタは1970年代後半に「グローバル10」構想を発表し、世界市場におけるシェア10%を1990年代に目指す意向を明らかにしている。また、1982年にはトヨタはGMとの合併企業に向けた話し合いを開始しており、海外進出への取り組みが本格化していた。このような拡大戦略と国際化の取り組みの中で、1982年7月みに新たにトヨタ自動車が誕生することになる。この合併と同時に、組織改革やトップ・マネジメント構成の大幅な変更もおこなわれた。組織改革としては、総務、人事、秘書広報など両社で重複する組織を一本化するほか、物流組織を一本化して販売物流、部品物流、および輸出物流の三部を新設するなどがおこなわれた⁵⁹⁾。また、トップ・マネジメント構成に関しては、合併がトヨタ自動車工業の主導の下ですすめられた結果、トヨタ自動車工業の社長であった豊田英二氏は退任して会長に、代わって新たにトヨタ自動車販売社長の豊田章一郎氏がトヨタ自動車の社長となった。同時に、この人事では副会長が新設され、トヨタ自動車工業の副社長である山本重信氏が就任した。また、トヨタ自動車販売会長の花井正八氏は取締役相談役に、トヨタ自動車販売会長の加藤誠之氏は監査役にそれぞれ就任し、経営の第一線から退くことになった。さらに、両社の合併によって取締役の数が膨大となるため、多くの取締役が退任している。両社それぞれの取締役約10名が退任し、特に国内に関連する担当者が多く退任し、輸出担当者が多く残ったようである⁶⁰⁾。役職TMTレベルでは、米国トヨタ自動車販売の社長を務

めた牧野功氏、米国トヨタ自動車販売取締役およびトヨタテクニカルセンターU.S.A. 社長などを経験している松本清氏など8名（役職TMT規模22名）が海外経験のあるメンバーである。これは海外進出に向けた人事であると考えることができる。

これらの人事をとおして、全TMT規模は48名となり、役職TMT規模も22名になった。また、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の両社で合計10名以上の取締役が退任し、大幅なメンバーの入れ替えと若返りがおこなわれ、平均年齢は低い水準となっている（付録4.2, 5.2）。また、新たなメンバーが加わったことにより、平均取締役も日産に比べて低くなっている（付録4.4, 5.4）。

1983年には若干の取締役の移動のみがおこなわれ、新たに退任および就任した取締役はいない。専務の牧野功氏は東京トヨペット取締役就任にともない、取締役になった。このような人事から、デモグラフィック指標に大きな変化は見られなかった。

1984年には、1982年のトップ・マネジメント人事に続き、豊田章一郎氏の二期目に臨む体制が整えられた。その際、副社長の森田正俊氏、専務の青木茂氏、常務の守屋茂氏、藤田俊郎氏、藤巻愿正氏、天野益夫氏らをはじめとする10名以上が退任した。これらの取締役が関連会社に派遣されるなどする一方で、専務の松本清氏と楠兼敬氏が昇格して副社長となり、第五技術部長で1955年入社の大橋正昭氏をはじめとして10名が新任取締役に becoming など、若手幹部も起用された。この結果、役職TMT規模が大幅に縮小し（付録5.1）、全TMTの平均年齢（付録4.2）はさらに低下している。

1985年にも、若干の人事がおこなわれている。副会長の山本重信氏が退任し、新たに栗原昭平氏（元通商産業審議官）が顧問から総合企画室長で常務となっている。また、田

村秀世氏は取締役から専務取締役となり、専務の天野益夫氏は愛知製鋼の社長就任とともに取締役に、常務の田中幸夫氏も豊田自動織機製作所の専務就任にともない取締役になっている。これらの人事は比較的小規模なもので、大きな指標の変化も見られない。このうち、役職 TMT の平均年齢（付録 5.2）は 3 年連続で上昇となり、相対的に高い状態になっている。

1986 年には、副社長の小野博康氏および神尾秀雄氏、専務の田村秀世氏および高橋達氏、常務の安藤隆敏氏ら役職 TMT メンバー 5 名や、取締役の天野益夫氏、東郷行康氏、田中幸夫氏、豊住釜氏、大須賀孝行氏ら 5 名の合計 10 名が退任している。このうち、豊住氏は、次期社長含みとしてトヨタ系列のダイハツ工業へ専務として就任している。また、新たに取締役として和田昭広氏、辻繁治氏、中村克郎氏、新宮威一氏、鈴木隆充氏、井上輝一氏、横井明氏、平井秀俊氏、栗岡完爾氏、高坂宏氏の 10 名が就任した。さらに、取締役から専務や常務などの役職 TMT メンバーへは、専務となった豊田達郎氏を始めとして 8 名が新たに就任している。このような人事の結果、平均年齢が下降（付録 4.2, 5.2）するなどしてメンバーの若返りが図られたが、それ以外の指標で急激な変化は見られなかった。

1987 年には、大きな人事はおこなわれていない。常務の野上啓二氏が退任したほか、新たに取締役として加藤健一氏と堀籠登喜雄氏の 2 名が就任している。野上氏は退任後トヨタ通商の専務となり、1988 年には副社長となっている。このような小規模な変更の結果、特に顕著なデモグラフィック指標の変化は見られなかった。

1988 年には大規模な人事がおこなわれている。役職 TMT では、副会長の辻源太郎氏、副社長の松本清氏と楠兼敬氏、専務の荒島保氏、片山昇氏、常務の伴章二氏、沼澤明

男氏、尾藤三郎氏、塚田健雄氏ら 9 名が退任した。辻氏は退任後、トヨタ財団の評議員となり、松本氏も同じくトヨタ財団の理事となっている。また取締役では、谷口光之氏、櫻井淳一氏、榊原淳氏、平井秀俊氏ら 4 名が退任し、合計で 13 名が退任した。一方で新たに取締役となったのは塩見正直氏、千輪博氏、池永英夫氏、小西正己氏、張富士夫氏、池淵浩介氏、改田護氏、酒井新児氏、加藤伸一氏、藤田勝基氏、蛇川忠暉氏、好川純一氏ら 12 名である。また、関谷節郎氏を始めとして 11 名が取締役から専務や常務などの役職 TMT のメンバーとなっている。このような人事の結果、全 TMT 規模には大きな変化は見られなかったが、役職 TMT 規模が拡大した（付録 4.1, 5.1）ほか、平均年齢がかなり低い水準となっている（付録 4.2, 5.2）。

1989 年には TMT 人事は全くおこなわれず、役職 TMT および全 TMT レベルでメンバーの移動は全くなかった。しかし翌 1990 年には、大幅なメンバーの入れ替えがおこなわれている。副社長の大島彊氏が急逝したことにより退任となったほか、専務の木村清氏、金子三也氏、関谷節郎氏、揚妻文夫氏、および常務の長谷川宏氏ら役職 TMT のメンバー 6 名が退任している。また、取締役としては、鈴木隆充氏および高坂宏氏の 2 名が退任している。一方で、新たに取締役となったのは、松島康夫氏、清水哲太氏、平野幸久氏、内川晋氏、井上恵太氏、上坂凱勇氏、北野幹雄氏、大須賀洋郷氏、花岡正紀氏の 9 名である。これらの人事の結果、若干の若返りが確認できるが（付録 4.2, 5.2）、それ以外の大きな指標について変化は見られない。

以上のようなトヨタの TMT 特質の推移は、次のようにまとめることができるだろう。1980 年代を通してトヨタの TMT デモグラフィックに特に大きな変化は見受けられなかった。1982 年のトヨタ自動車工業とトヨタ自

動車販売の合併以来、トヨタのTMTデモグラフィは、それぞれの指標は上下動を繰り返しながら安定した推移を見せているといえる。トヨタは、およそ2年ごとのメンバーの入れ替えによって定期的な若返りをはかっているが、それ以外の要因によって急激に指標が変化している事実は見受けられなかった。たとえば、全TMT規模は1982年の合併以来微増傾向で、役職TMTは1982年の後、1984年に縮小されるなどして増減を繰り返しながら結果として微増傾向になっている。また、平均年齢に関しても、全TMTでは2年ごとのメンバーの入れ替わりによって上下動はあるが、全体的に若干下降している。役職TMTでは1982年の合併以来1985年まで上昇傾向にあったが、その後のメンバー入れ替えによって1988年には低い水準に戻っている。

4.3.2 日産

日産では、1957年に川又克二氏が社長となって以来、1980年代にかけて積極的な拡大路線がとられた。このなかで海外進出もトヨタに先駆けて積極的におこなわれた。1958年には乗用車の対米輸出を開始した後、1960年には米国日産を設立、翌1961年にはメキシコ日産を設立している。また、国内でも1962年に追浜工場、1965年に座間工場、1971年には栃木工場を完成させ、1966年にはプリンス自動車工業と合併を果たしている(4.2.2)。このような拡大戦略は、1974年に社長が岩越忠恕氏となっても継続され、1977年に九州工場が完成するなどした。

1970年代において、日産では1974年に川又氏から岩越氏に社長が交代し、さらに1977年には石原氏へと交代がおこなわれている。これに対して、TMTメンバーの交代に関しては、全TMTレベルで1974年、1975年、および1977年に大幅なTMT人事がおこなわれている(付録4.8)。また、役

職TMTでは1974年と1977年に大幅な変更がおこなわれている(付録5.8)。

1974年に社長が岩越氏に交代する際に、大規模なTMT人事もおこなわれている。社長の川又氏が会長になったほか、取締役の石田登穂氏と島本裕二氏の2名が退任し、常務の天瀬金蔵が取締役となっている。一方で取締役として、財津正彦氏、大竹英次氏、原田元雄氏、久米豊氏、河合勇氏の5名が新たに就任している。退任した2名および新たに取締役に就任した5名は全て内部出身者で、その結果全TMTの外部経験者比率が若干下降している(付録4.6)。また、本田文彦氏をはじめとする6名が新たに取締役に常務へと昇格している。これにより、役職TMT規模が上昇し(付録5.1)、平均年齢が若干下降している(付録5.2)。退任者の2名が比較的若い取締役にあったことや、役職TMTでは退任者がいなかったために、この年の人事では年齢の大幅な若返りはおこなわれなかった。他方で、常務に6名が昇格し、新たに取締役に5名が就任したことにより、TMT規模が上昇している点が特徴的である。また、退任者が少なく、新たな取締役に就任や常務への昇格が目立つために、大規模な入れ替えにはなっておらず、年功序列による一般的な繰り上げ昇進の側面が強い可能性を指摘することができる。

1974年の大規模なTMT人事の後、1977年にも大幅なメンバーの交代がおこなわれている。同年には社長が岩越氏から石原氏へと交代し、それに伴い8名が退任、あらたに10名の取締役に就任している。会長の川又氏はそのまま会長として残留し、社長であった岩越氏は五十嵐正氏に代わって副会長になっている。役職TMTでは五十嵐氏以外に専務の朔春洋氏、太田寿吉氏、常務の矢鍋建一氏など4名が退任、取締役に就任したのは広田豊氏をはじめとした4名が退任している。他方で、あらたに取締役に就任したのは中村弘道

氏をはじめとする10名で、取締役から常務へは横山能久氏をはじめとする7名が昇格している。この年のTMT人事では、退任者が多く出ているために、大幅なメンバーの入れ替えとなっているが、前年の常務の多くが専務となり、この年の常務はすべて取締役からの繰り上がりで、かつ新たに就任したメンバーは全て取締役となっているなど、序列の中での繰り上がり人事の側面が特徴的である。このような人事の結果、TMT規模が拡大し（付録4.1, 5.1）、平均年齢が下降した（付録4.2, 5.2）。また、平均取締役歴も下降しており（付録4.4, 5.4）、TMTメンバーの大幅な若返りがはかられたことがわかる。また、外部経験者数や外部経験者比率（付録4.6, 4.7, 5.6, 5.7）も急激に下降しており、内部出身者の登用が増加していることが伺える。これらの傾向は、特に役職TMTにおいて顕著で、より社長に近い上位のメンバーが大幅に入れ替わったことを表している。この年の人事は、繰り上がり人事的な傾向が強く見られるが、1974年とは異なり退任者も多く、大幅な入れ替えとなっている。そして、この傾向は特に社長に近い上位のメンバーでみられた。

以上のように、1970年代のTMT人事は社長の交代を機におこなわれ、それは繰り上がり人事的な要素が強かったといえる。このような人事をとおして、TMT規模（付録4.1, 5.1）は拡大し続け、平均年齢（付録4.2, 5.2）も継続的に上昇した。また、内部出身の取締役が登用されるようになるにつれて、外部経験者数と外部経験者比率は低下（付録4.6, 4.7, 5.6, 5.7）し、平均入社歴（付録4.3, 5.3）も上昇した。さらに、それまで上昇傾向にあった平均取締役歴（付録4.4, 5.4）は1977年を機に急激に下降しはじめ、取締役としての経験年数が少なくなる傾向に変わったといえる。

1980年代に入ってから、石原社長時代を中心に日産は積極的な拡大戦略と海外進出をはかることになる。日産は1980年代後半には伸び悩むものの、1970年代から1980年代にかけて売上高を急激に伸ばしている（付録1.5）。とくに1977年に社長に就任した石原俊氏は積極的な海外戦略を展開した。社長に就任した3年後の1980年7月には米国日産製造を設立、同年12月にはアルファロメオ社との合弁企業であるアルファロメオ日産を設立している。また、翌1981年にはフォルクスワーゲン社と協力関係を締結、1984年には英国日産製造を設立した。このように、海外への積極的な展開をとおして日産は企業規模を拡大していったといえる（4.2.2）。このような中で、日産は1980年代には大規模なTMT人事を断続的にこなす（付録4.8, 5.8）。1985年には社長が石原氏から辻義文氏へと交代し、同時に大幅なTMT人事がおこなわれた。この年以外にも、1989年に特に大規模なTMT人事がおこなわれており、それに準じる規模で1987年や1983年にも比較的大規模なTMT人事がおこなわれている。

1980年代に、日産は積極的な拡大戦略や海外進出をはかるが、売上高の格差は広がりつつあり（付録1.5）、国内シェアの格差も拡大し始めていた。このような状況下で、1983年に日産は新たなTMT人事をおこなう。このTMT人事は「トヨタ自動車への巻き返しをねらった弱点補強人事」と言っている。トヨタに大きく水を開けられ、国内販売をテコ入れするために、石原社長の腹心である横山能久副社長を国内販売の最高責任者に起用したほか、英国進出プロジェクトなどを担当する川合勇常務を専務に昇格させて国内販売を担当させることになった。また設計開発部門のエースとして期待されている園田善三常務を専務に昇格させて、高橋宏開発担当副社長の後任に充てるなど、国内販売、開発

に重点を置いた布陣となっている⁶¹⁾。この年の TMT 人事では、副社長の大熊政崇氏、高橋宏氏、専務の田中次郎氏、大竹英次氏、常務の原田元雄氏、間島博氏、浦川浩氏ら役職 TMT メンバー 7 名が退任したほか、取締役でも中川清治氏、大喜多法義氏の 2 名が退任しており、合計で 9 名のメンバーが退任している。副社長の大熊政崇氏と高橋宏氏はそれぞれ関連会社の役員に就任し、日産には顧問として残っている。また、国内販売の最高責任者であった専務の大竹英次氏は、東京日産自動車販売の取締役会長に転出している。また、高橋副社長とともに開発部門を担当してきていた専務の田中次郎氏は、日産ディーゼル工業副社長に就任し、その経営立て直しを担当する。さらに、労務担当役員として自動車労連とのパイプ役を果たしてきたとされる常務の浦川浩氏は日産車体社長になっている。このように、関連会社の経営体質改善のために多くの退任者が派遣されたということが出来る。他方で、この年新たにメンバーに加わったのは、太田昇氏、田村泰三氏、松浦崇氏、丸茂長幸氏、土屋利昭氏、田中實氏、青木秀朗氏の 7 名で、全て取締役となっている。また、久米豊氏が専務から副社長に昇格したほか、佐藤正典氏ら 5 名が取締役から常務へ昇格となっている。以上のような人事により、TMT において大幅なメンバーの入れ替えがおこなわれ、平均年齢や平均入社歴、平均取締役歴などが若干下降するなど、メンバー若返りがはかられたということが出来る。しかしながら、関連会社への派遣や序列にしたがった昇進など、日産における TMT 人事としては通常の変更であったということが出来る。

日産の全 TMT における平均年齢は 1984 年頃まで一貫して上昇し続けてきており、1984 年には 61 歳を越えていた(付録 4.2)。このような中で、長期間にわたって権力を集中して持っていた会長の川又氏はすでに 80

歳と高齢に達しており、体調も思わしくないことから相談役に退くことになった⁶²⁾。これを契機に 1985 年にはトップ・マネジメントの大幅な変更がおこなわれ、会長である川又克二氏は相談役に退いた以外にも、社長の石原俊氏が会長に、久米豊氏が新たに社長になるなど新しいトップ・マネジメント体制がしかれることになった。また、河合勇氏ら専務 4 名と佐藤俊次氏ら常務 4 名が系列企業などに転出し、取締役の小沢四郎氏ら 3 名らも退任している。これら合計 13 名が退任する一方で、渋谷裕弘氏などをはじめとする 15 名が新たに取締役にになっている。また、植村聰氏、嶋谷米太郎氏、伊藤明氏、森本清文氏ら 4 名が取締役から新たに常務となっている。このような人事の結果、平均年齢が急激に下降し(付録 4.2, 5.2)、特に全 TMT レベルでこの傾向が顕著である。また、平均取締役歴も急激に下降している(付録 4.4, 5.4)。特に、それまで上昇傾向にあった平均入社歴が下降し始めている(付録 4.3, 5.3)。これらのような大規模なメンバーの入れ替えにより、平均年齢は 59 歳台にまで低下し、これ以降社長の久米氏は積極的に若返り策をはかることになる。

しかしながら、1980 年代には日産の売上高は国内シェアの低下などによって伸び悩み、当期純利益では 1988 年にかけて減少していくことになる(付録 1.5, 1.8)。このような業績低下への対策として 1987 年には大規模な人事機構改革がおこなわれる。1987 年 1 月に、国内販売と商品開発力の強化を柱とした大幅な組織改正と人事異動が実施され、業績回復をめざすための新体制が整えられた。ここでは、国内営業に地域別販売体制が導入され、それぞれの地域に担当取締役が据えられるなど地域特性に応じた営業活動を展開することになった。また、商品開発室と販売企画室を統合して商品グループ別に 3 つの商品本部を設置したほか、海外部門に関しても米

州と米州以外の2つに分けていたものを4つの海外本部に編成し、各地域に密着した体制を敷くなどの組織改革をおこなった。このような改革の結果、全管理職の54%である1230名が異動となり、日産史上最大の異動規模となった⁶³⁾。このような改革のなかで、大規模なTMT人事もおこなわれた。同年1月、専務の荒川哲男氏と佐藤哲郎氏が副社長に昇格し、副社長五人体制で役員分担を徹底する体制が整えられた。同年内には、さらに副社長の仲島章一氏が退任し、代わりに遠藤卓朗氏が新たに副社長となっている。他に副会長の金尾嘉一氏らが退任するなど、役職TMTでは7名が退任した。また、取締役では金子静氏をはじめとする6名が退任し、全TMTで合計13名のメンバーが退任している。一方で、新たに常務となり役職TMTのメンバーとなったのは宮森幸雄氏をはじめとする7名で、その中には富士銀行から直接常務となった鈴木禎二氏が含まれている。新たにTMTに加わったのは、鈴木氏を除いて7名で、彼らは全て取締役となっている。このような人事の結果、TMT構成は急激な変化を見せている。新たなメンバーになる人数が5名少なかったことによって全TMT規模が減少し（付録4.1）、メンバーの若返りがおこなわれた結果、平均年齢（付録4.2, 5.2）や平均取締役歴（付録4.4, 5.4）も下降している。

さらに1989年には若返りを目的として、副社長や専務の入れ替え、関連会社のトップ交代、若手の取締役登用を柱とする大規模な人事がおこなわれた。1988年に日産は国内シェアを8年ぶりに上昇に転じさせるなど好調な経営状態となったため、久米氏を中心とするトップ・マネジメント体制の充実をはかって、さらに積極的な経営をおこなうことを目的としたものであると考えられる。このなかで、副社長、専務などのポストの削減とそれに代わる若手取締役の増加がはかられ、

平均年齢は全TMT、役職TMTの両方で急激に減少した（付録4.2, 5.2）。このような若返り人事の後、1990年代に入ってから日産の平均年齢はトヨタよりも低い状態を継続することになる。同年、役職TMTから退任したのは副社長の園田善三氏、細川泰嗣氏、佐藤哲郎氏をはじめとする8名で、取締役としても車谷省三氏、田村欣一氏、土屋利昭氏ら6名が退任している。園田氏は日産の顧問となり、細川氏は監査役に、佐藤氏は東京日産自動車販売会長となっている。また、専務の上村聡氏は日産車体の社長に、常務の宮森幸雄はカルソニックの社長に就任している。さらに、取締役の車谷氏は東京測範、田村氏は関東精器、土屋氏は愛知機械工業にそれぞれ派遣されている。新たに取締役に就任したのは雨宮昭一氏や有賀博氏などをはじめとする18名で、雨宮氏はメキシコ日産の社長から、有賀氏は日産モトールイベリカの社長からのメンバー入りであり、海外生産拠点社長が役員に登用されているのが目立つ。

このような人事の結果、TMT構成は大きく変化している。TMT規模は特に役職TMTレベルで拡大している（付録4.1, 5.1）。また、大規模な若返り人事によって、平均年齢（付録4.2, 5.2）、平均入社歴（付録4.3, 5.3）、および平均取締役歴（付録4.4, 5.4）は、全TMTレベルと役職TMTレベルの両方で急激に下降している。

以上のように、1980年代後半には久米氏への社長交代を機に断続的に大規模なTMT構成の変化を確認することができた。1990年代では、1992年に新たに社長として辻義文氏が就任する。

以上のように、いくつかの変数の推移と特徴をまとめた結果、日産のトップ・マネジメントに関して次の2つような指摘をおこなうことができるだろう。第1に、1985年に川又氏が退任するまで大規模なトップ・マネジメント人事の変更がおこなわれることはなく、

TMT 規模や平均年齢などのデモグラフィ変数の推移はそれまで継続的な傾向を見せていたこと。第2に、川又氏が退任した1985年以降には、一転して取締役の若返りを中心とする大幅なトップ・マネジメントの変更がおこなわれるようになったこと、である。権力を集中して持っていたとされる川又氏は1973年に岩越氏に社長の座を譲っているが、その後も会長として影響力を発揮し続けた。たとえば、彼は会長に就任した後に新設された、専務以上の取締役で構成される日産の実質的な最高意志決定機関である経営会議にも参加している⁶⁴⁾。また、彼は取締役会でも議長を務めるなどその影響力は多大なものであったといえることができる。このような川又氏の退任が契機となって、大規模なTMT人事が急激におこなわれるようになった可能性を指摘することができる。1985年に久米氏に社長が交代して以来は、断続的に大幅なメンバーの入れ替えがおこなわれ、特に若返りを中心としてTMT人事がおこなわれるようになる。その結果、平均年齢は急激に下降し始め、社長交代以前の1984年に61歳を超えていた全TMTの平均年齢は、1989年には57歳以下にまで下降し、トヨタとほぼ同じ水準になっている(付録4.2)。

4.4 比較分析

4.4.1 デモグラフィ指標の推移

次に、両社のTMTにおける一般的な特質と、社長とその他のメンバーとの関係に関するデモグラフィ指標⁶⁵⁾の変遷を確認する。ここでも、両社の成功と失敗が顕著になり始めた1980年ごろ以降に焦点をあて、その時期にどのようなTMTデモグラフィの変化が起こっていたのかを考察する。ここでは、まず変数の推移を概観することで特徴的な推移の傾向を確認し、特に顕著な変化を抽出する。そして次項で、そのような変化がどのような背景で起こったのかを明らかにし、

変化が生じる論理を検討する。

年齢異質性(付録8.1, 9.1)に関しては、両社とも断続的な上下動を繰り返している。特に値が急下降している部分は、社長交代による値の低下であると考えられる。社長が交代することによって社長の年齢が若返り、相対的に他のメンバーの年齢との格差は縮小するだろう。トヨタでは、1983年に豊田章一郎氏、1992年に豊田達郎氏、1996年には奥田碩氏へと社長が交代している。また、日産では、1974年に岩越忠恕氏、1977年に石原俊氏、1985年に久米豊氏、1992年に辻義文氏、1996年には塙義一氏へと社長が交代している。このような社長交代によって異質性が急激に低下していることを明確に確認することができる。

このような年齢異質性に関して、相対的に日産の方が高い値での推移をみせており、また値の上下動が急激である。日産では、定期的に社長が交代したことによって値が断続的に下降しているが、社長交代後の値の上昇が特に急激である。そのため、定期的な社長交代にもかかわらず、日産の値は全体的にトヨタよりも高くなっている。

入社歴異質性(付録8.2, 9.2)に関しては、トヨタの値が全TMTレベルで1994年以降、役職TMTレベルで1996年以降に急激に上昇しているが、1980年代ごろまでは日産の値が高い状態が継続している。また、年齢異質性と同様に、日産の値の推移は社長の交代にともなって下降し、その後急激に上昇することによって上下動を断続的に繰り返しているといえることができる。

取締役歴異質性と非取締役歴異質性(付録8.3, 8.4, 9.3, 9.4)に関しては、取締役歴異質性に関してトヨタが高い水準で推移している。非取締役歴異質性に関しては、1992年にトヨタと日産の値が逆転している。特に、これらの値はトヨタの方が1992年までかなり高い水準にあり、社長交代によって急激に

下降している。これは、1991年まで社長であった豊田章一郎氏の取締役歴が全くなかったことによるものである。彼は創業者一族の出身で、名古屋帝国大学卒業後、トヨタへの入社と同時に取締役となっている。

文理異質性および学問分野異質性（付録8.5, 8.6, 9.5, 9.6）に関しては、トヨタのデータが1988年以降に限られるため、1980年代をとおした傾向を考察することができない。1990年代の推移に関しては、日産の方が高い水準で推移しているといえる。また、日産は1985年の社長交代時に急激にその値が下降しているにもかかわらず、1987年および1989年に急激に上昇し、激しく上下動をしていることが確認できる。特に1989年の上昇によって、トヨタの値を大幅に超える上昇を見せている。

以上のように、トヨタと日産の社長と他のメンバーとの間の異質性に関しては、概して日産の値が高い場合が多かったといえることができるが、そうでないものもあった。また、日産の値は社長交代によって下降し同質的になっているが、その後急激に上昇することで激しい上下動を見せている場合が特に1980年代では多かったといえる。

4.4.2 値の変化とその背景

社長とその他のメンバーとの間における年齢異質性（付録8.1, 9.1）は、両社とも上下動が激しいが、特に1980年代以降は日産の値が高い状態が続いている。また、両社で社長が交代することによって急激に値が下降している。トヨタは1982年の合併によって、1983年に異質性の低い水準にあり、日産も1985年に久米豊氏に社長が交代したことによって、その値が急激に下降している。定期的に社長以外のメンバーが入れ替わっていくことによって社長が留任し続ける限り、異質性は上昇していくと考えられるが、特に日産の値はトヨタに比べて急激に上昇する傾向に

ある。1992年と1996年には両社で同時に社長が交代し、年齢異質性の値も下降しているが、その後の値の上昇は日産の方が急激である。社長の交代する回数は両社とも同じ回数であるにもかかわらず、その後の値の上昇率が日産で高いために、年齢異質性は日産で高い傾向にあるといえることができる。

日産における値の上昇は、特に1987年と1989年で高い。日産では1987年に、業績低下への対策として大規模な人事機構改革がおこなわれた。これにともない、TMT人事もおこなわれ、平均年齢（付録4.2, 5.2）が急激に下降している。このように社長以外のメンバーの平均年齢が低下することによって、相対的に社長との年齢格差が拡大し、年齢異質性が上昇したと考えられる。同様に、1989年にも日産では若返りなどを目的とする大規模なTMT人事がおこなわれている。この際にも平均年齢が急激に下降し、その結果、年齢異質性も低下したと考えられる。日産のTMTでは、1980年代前半までは平均年齢が上昇し続けていた。しかし、社長に久米氏が就任して以来、積極的に大規模な組織改革やTMT人事がおこなわれた。その結果、メンバーの若返りがはかられ、1980年代後半には平均年齢は急激な下降傾向となる。つまり、急激なTMT構成の変更によって平均年齢の推移に大きな変化がもたらされ、相対的に社長と他のメンバーとの年齢格差は拡大してしまったといえることができる。これに対して、トヨタでも若返りを目的としたTMT人事はおこなわれていたが、その変化は日産に比べて緩やかなものであったといえることができる。

入社歴異質性（付録8.2, 9.2）は、継続的に日産の方が高い水準で推移している。日産で社長が交代する際に値が下降してはいるが、トヨタよりも高い水準である。トヨタでは1982年から豊田章一郎氏、1992年から豊田英次氏と創業家出身の社長がつづいている。

このような創業家出身のメンバーは比較的若い時期から昇進する傾向にある。他方で、1980年代における日産のTMTは平均年齢が高く、社長の年齢も高い。たとえば、1982年に社長となった豊田章一郎氏は当時57歳で入社歴が30年、同年日産の社長であった石原俊氏は70歳で45年の入社歴だった。1985年に日産の社長は石原氏から久米豊氏へ交代するが、久米氏は交代時には64歳に達しており入社歴も39年と、豊田章一郎氏の60歳で入社歴33年に比べても高い値である。これに対して、平均年齢や平均入社歴も日産の方が高い水準で、相対的にトヨタは低かったが、結果として年齢異質性や入社歴異質性は日産の方が高かった。つまり、日産では高いメンバーの平均年齢に対して、さらに社長の年齢や入社歴が高いことによって、年齢異質性が高くなっていったことができる。しかしながら、日産で久米氏が社長へ就任した後は積極的なTMT人事改革がおこなわれ、断続的なメンバーの若返りがおこなわれた(4.3.2)。その結果、日産のTMTにおける平均年齢や平均入社歴は急激に下降し始める。特に1989年の人事では急激な若返りがおこなわれ、平均年齢や平均入社歴がトヨタよりも低い水準にまで下降している(付録4.2, 4.3, 5.2, 5.3)。その後、1992年にトヨタと日産の両社で同時に社長の交代がおこなわれる。トヨタの社長となった豊田達郎氏は当時63歳で39年の入社歴、日産の社長となった辻義文氏は64歳で38年の入社歴であった。この時点でトヨタと日産の社長はほぼ同じ年齢と入社歴の水準となる。しかしながら、1980年代後半に急激な若返りをおこなった日産のTMTでは、特に入社歴が極端に低下しており、結局入社歴異質性は日産の方が高い値となっている。つまり、日産では1980年代前半まで社長の年齢が極端に高く入社歴が長いことによって、平均入社歴が高いにもかかわらず入社歴異質性はトヨ

タよりも高い水準にあった。そして、1990年代に入ってから社長交代により日産の社長は若返ったが、1980年代後半におこなわれた積極的なTMT人事によって平均入社歴が急激に低下しており、結果として日産の入社歴異質性はトヨタよりも高いままとなってしまったのである。これらのことから、日産で急激なTMT構成の変更がおこなわれた結果、平均入社歴の推移に変化が生じ、その影響を受けて社長と他のメンバーの間で異質性が上昇するというメカニズムを確認することができる。

4.5 まとめ

以上の考察から、トヨタと日産のケースからも、特に年齢や入社歴に関する異質性について対照的な事実を発見することができた。トヨタと日産における社長と他のメンバーとの異質性に関しては、概して日産の値が高い場合が多かったといえることができる。そして、社長交代によってその値は両社とも上下しがちであったが、特に日産で社長交代後の上昇が急激であった。

日産では、社長が久米氏に替わった1985年以来、積極的な組織改革および人事異動がおこなわれた。たとえば、1986年には商品企画室を新設、国内販売に地域担当部、販売業務部に販売技術室と店舗開発室を設置、さらに輸出と海外生産を一体化し、米州地域とその他の地域に分けて役員が担当するなどの組織改革がおこなわれた。これに伴い、1015名の部課長級の人事異動が実施され、同時にTMTメンバーでも米国日産社長の荒川哲男氏が日産本社の専務となるなどし、日産における史上最大規模の人事となった。さらに1987年にも大規模な人事異動がおこなわれ、TMTにおいてもメンバーの昇格などがおこなわれている。このような積極的な組織改革および人事異動にともなって、1980年代後半からの久米社長時代の日産におけるTMT

構成は、急激に変化している。特に平均年齢は急激に下降する傾向にあり（付録4.2, 5.2）、平均取締役も断続的な下降傾向を見せ（付録4.4, 5.4）、さらに平均入社歴はそれまで上昇傾向にあったが横ばいないし下降傾向に変わっている（付録4.3, 5.3）。これらのように変数の推移が変化することによって、社長と他のメンバーとの間の異質性に影響が及ぼされ、その値を上昇させるように働いたということができる。他方で、トヨタではTMT構成の変化は相対的に緩やかで、異質性の上昇も緩やかである。つまり、日産ではトヨタよりも急激なTMT構成の変更がおこなわれ、その結果、一般的なTMT特質（平均年齢、平均入社歴）に関する変数の推移が変化し、構成に関する変数（年齢異質性、入社歴異質性）が上昇していたということができる。

5. 結 論

5.1 発見事実の整理と結論

本研究で、われわれは2つのペアに対して比較ケーススタディをおこない、社長と他のメンバーとの間の異質性がどのようにして上昇するのかを考察してきた。その結果、それぞれのペアでは、失敗企業に関して共通の特徴を見出すことができた。すなわち、失敗企業において、いくつかの要因による影響を受けて大規模なTMT人事がおこなわれ、TMT構成が急激に変化しがちであった。その結果、一般的なTMT特質の推移に変化がもたらされ、それが社長とその他のメン

バーとの間の異質性を上昇させる、というメカニズムが発見されたのである。

このことは、換言すれば、ダイエーや日産においてTMT人事が何らかの要因による影響を受けやすかったということができる。つまり、偶発的な要因に対処するためや、積極的な改革をすすめるために、ダイエーや日産では大規模なTMT人事がおこなわれがちだった。TMT交代率がダイエーや日産で高いこと（付録2.8, 3.8, 4.8, 5.8）が、このことを裏付けている⁶⁶⁾。その結果、TMT構成が急激に変化してTMTの一般的な特質の推移に変化をもたらし、結果として社長と他のメンバーとの異質性を引き上げがちだった。このように、2つの比較ケーススタディから、われわれはTMT構成の急激な変更が、社長と他のメンバーとの異質性を引き上げるというメカニズムを発見することができたのである。

より詳細に言及すれば、これらの事実は年齢や年数に関する異質性において発見された。たとえば、ダイエーでは外部経験のある取締役が採用される場合に、即戦力として外部から直接取締役などになることが多かった。これによって平均入社歴の推移に影響が及ぼされた結果、入社歴異質性や取締役歴異質性が高くなりがちだった。また、日産では社長の久米豊氏による積極的な若返り人事によって平均年齢が急激に下降し、その結果、社長とメンバーとの年齢格差が拡大して年齢異質性が高くなることが多かった。

また、われわれは社長に関する発見も得ることができた。イトーヨーカ堂とダイエーの

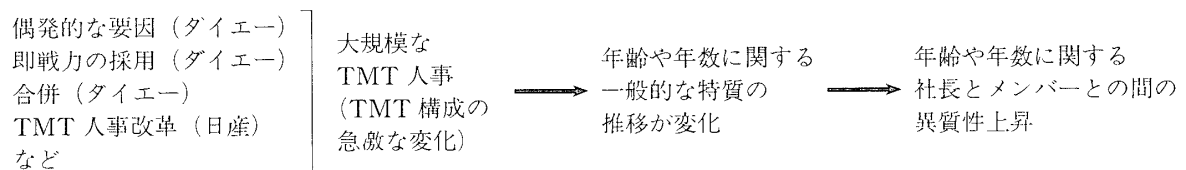


図2 本研究における発見事実

ケースでは、ダイエーで社長が交代しないことにより、社長との年齢や年数に関する異質性が上昇していた。年齢や入社歴などは、TMT メンバーが交代して若返ることによって、ほぼ横ばいで推移することが想定される。それに対して、社長が交代せずに社長の年齢や入社歴が上昇し続けることによって、他のメンバーとの格差は拡大し続けると考えられる。一方で、イトーヨーカ堂では社長の交代を機に社長が若返り、他のメンバーとの格差が大幅に縮小されていた。また、トヨタと日産のケースでは、両者とも社長が定期的に交代していた。しかしながら、日産では社長交代後に急激な TMT 構成の変更がおこなわれるなどして、社長と他のメンバーとの年齢や年数に関する格差が拡大していた。つまり、社長交代によって TMT 人事に関する方針に変更が加えられ、異質性が上昇していたのである。これらのように、社長が交代しないことによって異質性が上昇する可能性と、社長が交代したにもかかわらず、急激な人事方針の転換により異質性が上昇する可能性が提示されたのである。

さらに、われわれは、より上位のメンバーだけでなく、社長と関係を有する可能性のあるより下位のメンバーを対象とした考察もおこなうために、全 TMT レベルと役職 TMT レベルの両者からの分析をおこなった。その結果、両レベルではほぼ同じ傾向が確認された。つまり、より下位のメンバーを含む TMT (全 TMT) でも、より上位のメンバーによって構成される TMT (役職 TMT) と同様の特徴が確認されたのである。日本企業を対象とした先行研究は、TMT として常務会など上位のメンバーのみを対象として考察をおこなってきた(上田, 1990; Wiersema and Bird, 1993)。これに対して、本研究では、より下位のメンバーたちも上位のメンバーと同様な関係を社長と有している可能性のあることが示された。

以上のような議論をとおして、われわれは次のように結論をまとめることができる。すなわち、失敗企業では大規模な TMT 人事がおこなわれがちで、それによる TMT 構成の急激な変化が生じやすかった。そして、このような TMT 構成の急激な変化は、TMT メンバーの一般的な特質に関する変数の推移に影響を与えていた。これによって、社長とその他のメンバーとの間のデモグラフィックな格差が広がる傾向にあり、特に年齢や年数に関する異質性が高くなっていたのである。

5.2 今後の展望と課題

5.2.1 社長による人事をとおした同質化

これまでの議論を応用することで、われわれはさらに発展的な議論の方向性を示すことができる。既述のように、社長は TMT の中で中心的な役割を演じており、さまざまな意志決定の場で重要な立場にあると考えられる。そのような社長は、もう 1 つの重要な役割として TMT 人事をおこなっていると考えられる。日本企業において、実質的に取締役は社長や会長の意向に沿って選任されることが多い(寺本, 1997)。つまり、社長は自分の周りに配置する TMT メンバーを自ら選んでいると考えられるのである。このとき、社長はより自分に似通ったメンバーを主観的に選ぶかもしれない。先行研究では、類似性—魅力性パラダイムとして、態度やその他の次元における類似性がお互いの魅力を予言することが提案されてきた(Tsui and O'Reilly, 1989)。これにしがたえば、社長はより似通ったメンバーに魅力を感じ、自分の周りに配置する可能性がある。このような現象は、実際にたとえば日本企業における学閥にみることができる。ホワイトカラーの昇進に言及した橘木ほか(1995)は、会社役員への定量的な調査をおこない、愛校心に関する議論をおこなっている。彼は、調査の結果、役員た

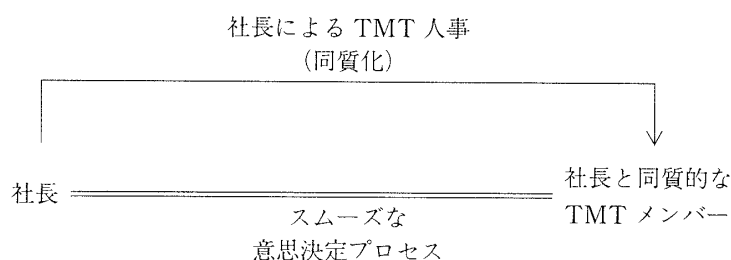


図3 社長の人事による TMT メンバーの同質化

ちの間で同大学出身の後輩に対して応援してやりたいと思う愛校心が強いことを明らかにし、名門校出身者で同大学出身の上司が多いことが昇進に有利になる可能性を指摘している。

また、Westphal and Zajac (1995) は、CEO による人事について言及をおこなっている。彼は、CEO が他の役員よりも在職期間が長かったり、多くの株式を所有していたりすることによってよりパワフルである場合に、デモグラフィックに似通った役員を任命するとしている。つまり、社長がパワフルであれば、社長が在職し続けるにつれて、TMT は同質的になっていくのである。

社長がより自分に似通ったメンバーを選んで、TMT を形成していく一方で、選ばれた TMT メンバーは社長との関係においてスムーズな意思決定を実現すると考えられる。佐藤 (2002) で議論されたように、社長と同質的なメンバーはいくつかの理由から、意思決定におけるスムーズさを高めるだろう。このような関係が形成された結果、TMT の意思決定能力が上昇し、組織パフォーマンスへの積極的な効果が得られると考えられる。このようにして、社長の人事を介した、社長とその他の TMT メンバーとの関係が形成され、最終的に高い組織パフォーマンスが実現されることができると考えることができる。

本研究で取り扱われたケースにおいて、このような社長による TMT 人事をとおした同質化のプロセスは、失敗企業では、大規模な TMT 人事によって妨げられていた。た

とえば、日産では積極的な若返り人事によって、いわば極端に TMT 構成が変化し、急激に社長と他のメンバーとの間の異質性が上昇していた。日産の TMT では 1970 年代をとおして平均年齢が急激に上昇している。特に、川又克二氏と岩越忠恕氏が社長であった 1977 年ごろまでの上昇が顕著である。その結果、日産の平均年齢はかなり高い水準となり、1985 年の時点では自動車業界で最高の約 63 歳であった⁶⁷⁾。また、社長の年齢も高く、1974 年に社長となった岩越氏は既に 68 歳で入社歴は 37 年だった。そのため、社長とその他のメンバーとの年齢異質性や入社歴異質性はトヨタよりも高い水準にあった。しかしながら、久米豊氏への社長交代後、日産では積極的な TMT 人事がおこなわれるようになる。社長の年齢に関しても、1977 年就任時に石原俊氏は 65 歳（トヨタ社長豊田英二氏は同年 64 歳）、1985 年就任時に久米氏は 64 歳（トヨタ社長豊田章一郎氏は同年 60 歳）などとトヨタとの差は急激に縮小する。しかしながら、久米氏は「組織活性化のために思い切ったトップの若返りが必要と考えて⁶⁸⁾」いたとされ、1980 年代後半から平均年齢も急下降する。このような TMT 構成の急激な変化のために、社長の年齢水準が低下したにもかかわらず、社長と TMT メンバーとの間の年齢異質性や入社歴異質性は急激に上昇することになる。その結果、日産の年齢異質性や入社歴異質性はトヨタよりも高い水準を維持している。このように、日産では積極的な TMT 人事をとおしたメン

バーの若返りをはかることによって平均年齢を下げたが、一方では社長との差が拡大してしまい、異質性が上昇してしまったのである。

社長が留任し、その他のメンバーが交代していくにつれて、年齢や入社歴に関する異質性は必然的に上昇していくと考えられる。成功企業では、失敗企業にあったような偶発的な要因や極端な人事改革がなかったことによって、社長による人事をとおして比較的同質的な(年齢や入社歴の近い)メンバーが採用されていたのかもしれない。他方で、失敗企業では、社長による通常のTMT人事は、大規模なTMT人事によって妨げられた可能性が強く、結果として社長とメンバーとの異質性を上昇させていたと考えられる。

このように、本研究では成功企業というよりはむしろ失敗企業において著しい特徴を見出すことができた。すなわち、失敗企業では社長によるTMT人事をとおしたメンバーの同質化が妨げられ、その結果、TMTにおける社長と他のメンバーとの間の異質性が高まっていったと考えられるのである。今後、このような論点に関するさらなる議論が必要であるということができる。

5.2.2 今後の課題

われわれは、先行研究の検討をとおして、社長と他のメンバーとの間の異質性がTMTの意思決定能力を低下させ、その結果、組織パフォーマンスを下げるという仮説(佐藤, 2002)の下で議論をおこなってきた。この仮説は、先行研究による異質性に関する論理を応用することで導き出されている。しかしながら、社長と他のメンバーとの間の異質性が実際にパフォーマンスを低下させるように働いているのかどうかについて、経験的な証拠が示されているわけではない。本研究でのわれわれの目的は、経時的なデータにもとづくケーススタディをとおして、TMTの構成に関する特質が組織パフォーマンスに与える影

響がどのようなメカニズムによってもたらされるのかを明らかにすることであった。それゆえ、本研究で用いられた仮説は、別の機会に改めて検討される必要があるだろう。

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.
- Boeker, Warren. (1997), "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth." *Academy of Management Journal*, 40(1): 152-170.
- Chaganti, R, V. Mahajan and S. Shama. (1985), "Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in Retailing Industry," *Journal of Management Studies*, 22: 400-417.
- 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.
- Hambrick, Donald C. and Richard A. D'aveni. (1992), "Top Team Deterioration as part of the Downward Spiral of Large Corporate. Bankruptcies." *Management Science*, 18(10): 1445-1466.
- 藤本隆宏 (1997), 『生産システムの進化論』, 有斐閣
- 碓 義朗 (1987), 『日産・意識大革命』, グイヤマモンド社
- 石山順也 (1989), 『巨大艦隊の転進 日産・快進撃へ』, 日本能率協会
- Judge, W. Q. and C. P. Zeithaml. (1992), "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process," *Academy of Management Journal*, 35: 766-794.
- 加護野忠男 (1995), 「企業のガバナンス」, 『組織科学』, 28: 57-65.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983), 『日米企業の経営比較』, 日本経済新聞社
- 金田秀治 (1997), 『企業を変える「不安定化理論」トヨタ式パラダイムシフト』, ぱる出版
- Kanter, Rosabeth M. (1977), *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. (高井葉子訳)

- (1995),『企業のなかの男と女:女性が増えれば職場が変わる』,生産性出版)
- 柱木洋二 (1999),『日本における自動車の世紀 トヨタと日産を中心に』,グランプリ出版
- Keck, Sara L and Michael L Tushman. (1993), "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure" *Academy of Management Journal*, 36(6). 1314-1344.
- 経済同友会 (1996),『企業白書』,経済同友会
- 丸山高行 (1987),『ダイエー解剖 中内功の21世紀ビジョンとは何か?』,ばる出版
- 溝上幸伸 (1998),『流通変革時代の戦略地図 ダイエー VS イトーヨーカ堂』,ばる出版
- 森下二次也 (1995),『流通組織の動態』,千倉書房
- 森谷信雄 (1993),『ダイエーの巨きなあそび (グループ戦略を追う)』,日刊工業新聞社
- Mueller, G. C and V. L. Barker. (1997), "Upper Echelons and Board Characteristics of Turnaround and Nonturnaround Declining Firms," *Journal of Business Research*, 39 119-134
- 日本経済新聞社 (2000),『起死回生 ドキュメント 日産改革』,日本経済新聞社
- 西田耕三 (1990),『トヨタの組織革新を考える 創造時代の組織と人事管理』,産能大学出版部
- 信原尚武 (1995),『鈴木敏文 逆説の経営』,文藝春秋
- 野村秀和 (1997),『日本のビッグ・ビジネス 23 イトーヨーカ堂・セブンイレブン』,大月書店
- 野々垣勇 (1998),『トヨタの理由』,三五館
- Norburn, David and Sue Birley. (1988), "The Top Management team and Corporate Performance" *Strategic Management Journal*, 9: 225-237
- 緒方知行 (1999),『二人の流通革命 中内功と鈴木敏文』,日経 BP 社
- 小倉正男 (1994),『イトーヨーカ堂グループの秘密 業務改革か企業・組織・システムを強くする』,こう書房
- 大塚英樹 (1996),『中内功 200 時間語り下ろし わが人生は未完なり』,講談社
- O'Reilly, Charles A. III, Richard C Snyder and Joan N. Boothe (1993), "Effects of Executive Team Demography on Organizational Change," *Organizational Change and Redesign* by Huber, George P and William H Glick, Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey (1983), "Organizational Demography" *Research in Organizational Behavior*, 5. 299-357
- 佐久間祐二 (1999),『ダイエー中内帝国の終焉』,エール出版社
- 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』,第 50 巻第 3 号 pp.113-136
- 佐野眞一 (1998),『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』,日経 BP 出版センター
- 生産性研究所 (1998),『日本型コーポレートガバナンス構築に向けてのトップマネジメント機能の課題・トップマネジメント機能の革新とコーポレートガバナンスに関する調査報告』,社会経済生産性本部
- 清水紀彦・阿部直彦, 神谷高保, 河原茂晴, 矢内裕幸 (2001),「日本企業のコーポレート・ガバナンス」,『一橋ビジネスレビュー』, spr: pp.6-24.
- 橘木俊詔, 連合総合生活開発研究所 (1995),『「昇進」の経済学 なにが「出世」を決めるのか』,東洋経済新報社
- 田原総一郎 (1987), *Voice* ビジネス特集, 秋季増刊号 127-154
- 寺本義也 (1997),『日本企業のコーポレートガバナンス』,生産性出版
- 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.
- 佃 義夫 (1999),『トヨタの野望, 日産の決断』,ダイヤモンド社
- Westphal, James D and Edward J. Zajac. (1995), "Who shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection" *Administrative Science Quarterly*, 40: 60-83
- Wiersema, Margarethe F and Allan Bird. (1993), "Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover" *Academy of Management Journal*, 36. 996-1025

注

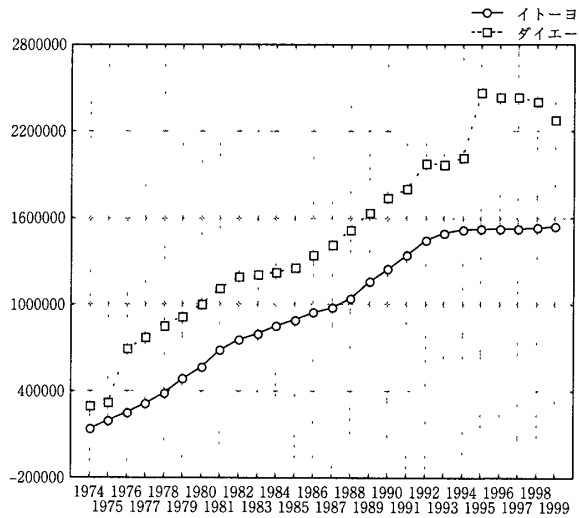
- 1) 多くの先行研究は, TMT の同質性というよりは異質性の効果に注目している (e g Keck and Tushman, 1993, Wiersema and Bird, 1993, 上田, 1996)。それゆえ, 本研究では同質性ではなく異質性という表現を用いることにする。
- 2) たとえば, 日本企業を対象とする場合には, 有

- 価証券報告書などからそれらの情報を得ることができるだろう。
- 3) 実際の値の推移は、付録 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 参照。
 - 4) 日経産業新聞 1983 年 10 月 21 日付
 - 5) 野村 (1997)
 - 6) 森下 (1995)
 - 7) 信原 (1995) では伊藤氏が鈴木氏に信頼をおいていく様子が描かれている。
 - 8) 日経流通新聞 1995 年 2 月 14 日付
 - 9) 緒方 (1999), p.199.
 - 10) ダイエー社史『For the CUSTOMERS ダイエーグループ 35 年の記録』1992 年による。
 - 11) 後に資本参加。
 - 12) e. g 田原 (1987), 丸山 (1987)
 - 13) 佐野 (1998), p.20.
 - 14) 田原 (1987), p 131.
 - 15) 丸山 (1987)
 - 16) 田原 (1987)
 - 17) 丸山 (1987), p.59.
 - 18) 小倉 (1994), pp.26-27.
 - 19) 日経産業新聞 1983 年 10 月 21 日付
 - 20) 日本経済新聞 1984 年 10 月 18 日付
 - 21) 日経産業新聞 1984 年 1 月 25 日付
 - 22) イトーヨーカ堂で、有価証券報告書の役員の略歴欄に担当部門が記載されるようになるのは 1984 年 2 月期のものからであるため、それ以降の情報に関して担当部門を明記することにする。
 - 23) 日本経済新聞 1985 年 4 月 5 日付
 - 24) 大塚 (1996), pp.37-45.
 - 25) 大塚 (1996), p.56.
 - 26) 大塚 (1996), p.56.
 - 27) 大塚 (1996), pp.52-70.
 - 28) 1981 年度 2 月期ダイエー有価証券報告書「3. 営業の状況」
 - 29) 1982 年度 2 月期ダイエー有価証券報告書「3. 営業の状況」
 - 30) 日本経済新聞 1982 年 4 月 23 日付
 - 31) 日本経済新聞 1983 年 8 月 1 日付
 - 32) このうち、専務でスペシャルティストア事業本部長の内山昭七郎氏 (元江商) とコーポレートコミュニケーション推進室副室長の柴崎菊雄氏 (元エッソ石油) らは退任、常務で業務サービス事業本部長の丹波秀一氏 (元高島屋飯田) は監査役となった。
 - 33) 三浦氏はクラウンに出向するが、同年 7 月に河島氏を中心とするリストラクチャリングによるグループ企業の整理の一環としてクラウンから撤退したのを受けて、8 月には退任している。
 - 34) アドバイザリー・コミッティはこの 4 名以外に、リーダー役の河島氏、1980 年に取締役となった大卒一期生の鈴木氏、1981 年に取締役となった大卒三期生の藤本氏、1986 年に取締役となる高木邦夫氏、および楠井義元ら 9 名によって構成されていた (田原, 1987)。
 - 35) 退任後、森口氏は通産省中小企業事業団理事長に就任した。
 - 36) 日経産業新聞 1986 年 4 月 25 日付
 - 37) 田原 (1987)
 - 38) 「アドバンスド・デパートメントストアーズ・オブ・ジャパン」の略である。
 - 39) 日経産業新聞 (1993 年 4 月 21 日付) などによれば、グループ経営政策会議理事会のメンバーとなるために退職する取締役は 16 名とされているが、本研究で用いた有価証券報告書によるデータからは 13 名の取締役退任が確認された。
 - 40) この節では、社長とその他のメンバーの関係に関する特定の異質性に関して、便宜上、単に異質性の名称のみで記述をおこなう。
 - 41) 伊藤裕久氏は、イトーヨーカ堂社長伊藤雅俊氏の実子である。
 - 42) 日本経済新聞 1992 年 6 月 22 日付, 佐野 (1998) など。
 - 43) トヨタでは 1950 年以來 1982 年に合併するまでトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の 2 社に分離していた。本研究でトヨタに関して用いられるデモグラフィックな変数は、1982 年以前はトヨタ自動車工業のものをを用いている。日産にはこのようなことがなかったために、両社を比較する場合には、1983 年以降のデータを用いる必要がある。本研究では、1982 年以前のトヨタ自動車工業のデータは比較分析の際には用いられないが、補足的なデータとして表記することにする (付録 4, 5, 8, 9)。
 - 44) ここでは、西田 (1990), 金田 (1997), 野々垣 (1998), 佃 (1999), 桂木 (1999) などをもとに記述をおこなった。
 - 45) 藤本 (1997), pp.65-67.
 - 46) 日本経済新聞社 (2000), pp.19-20.
 - 47) 藤本 (1997), pp.53-55.
 - 48) 日経産業新聞 1983 年 11 月 29 日付
 - 49) 日本経済新聞 1982 年 6 月 29 日付
 - 50) 日本経済新聞 1984 年 6 月 18 日付
 - 51) 日経産業新聞 1982 年 8 月 25 日付
 - 52) 日経産業新聞 1982 年 6 月 29 日付, および日経産業新聞 1982 年 8 月 25 日付
 - 53) 日経産業新聞 1982 年 6 月 29 日付
 - 54) 日経産業新聞 1990 年 4 月 24 日付

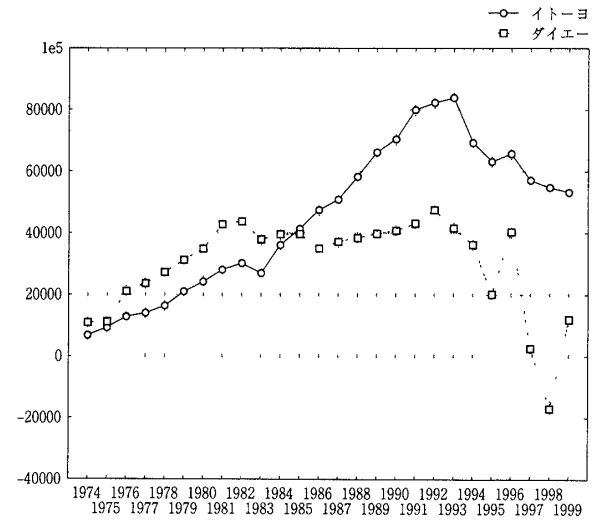
- 55) ここでは、碓 (1987)、柴田 (1988)、石山 (1989)、佃 (1999)、上杉 (1999)、日本経済新聞社 (2000)、上杉 (2001) などをもとに記述をおこなった。
- 56) 実際に岩越氏が社長となるのは 1973 年である。しかし、有価証券報告書では 1974 年から岩越氏が社長として記載されている。このため、本研究では混乱をさけるために、便宜上岩越氏の社長就任を 1974 年として扱い、データのずれを統一させることにする。
- 57) 日産ウェブサイト <http://www.nissan.co.jp/>
- 58) 佃 (1999)、p.44.
- 59) 日経産業新聞 1982 年 6 月 29 日付
- 60) 日経産業新聞 1982 年 4 月 20 日付
- 61) 日経産業新聞 1983 年 5 月 28 日付
- 62) 日本経済新聞 1985 年 3 月 30 日付
- 63) 日本経済新聞 1986 年 12 月 26 日付
- 64) 石山 (1989) p.79.
- 65) この節では、社長とその他のメンバーの關係に関する特定の異質性に関して、便宜上、単に異質性の名称のみで記述をおこなう。
- 66) たとえば、全 TMT における TMT 交代率平均値はイトーヨーカ堂で 0.08、ダイエーで 0.15、役職 TMT においてイトーヨーカ堂は 0.11 でダイエーは 0.16 である。また、1983 年以降で全 TMT における TMT 交代率はトヨタで 0.13、日産で 0.15、役職 TMT においてトヨタで 0.19、日産で 0.21 である。
- 67) 日経産業新聞 1985 年 1 月 1 日付
- 68) 日経産業新聞 1991 年 5 月 31 日付

付録1 各社の業績指標の推移

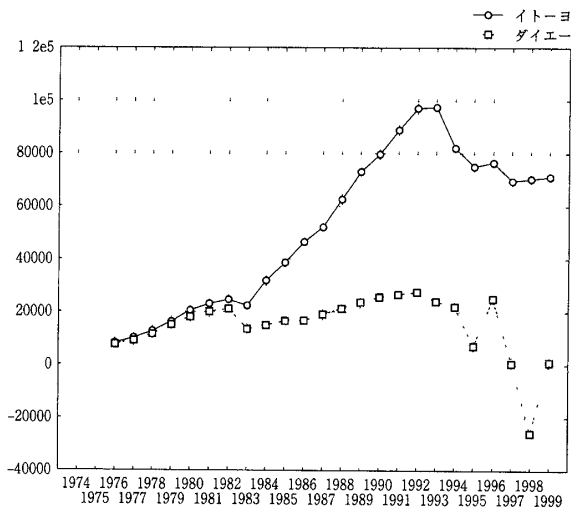
1.1 イトーヨーカ堂とダイエーの売上高推移
(単位 百万円)



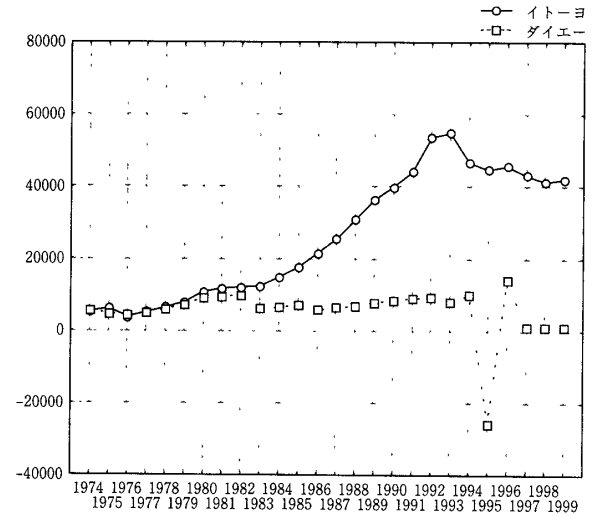
1.2 イトーヨーカ堂とダイエーの営業利益推移
(単位 百万円)



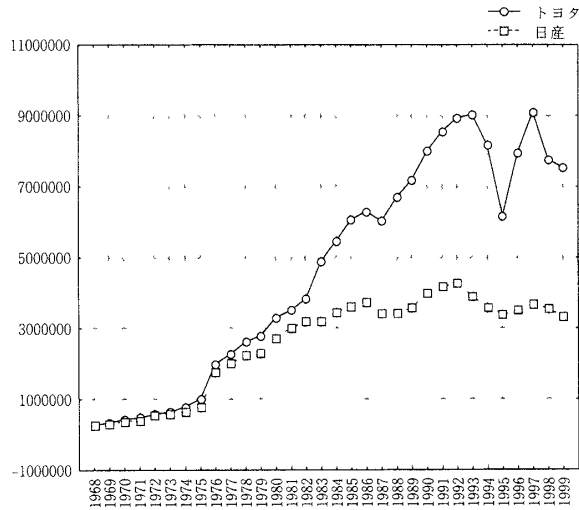
1.3 イトーヨーカ堂とダイエーの経常利益推移
(単位 百万円)



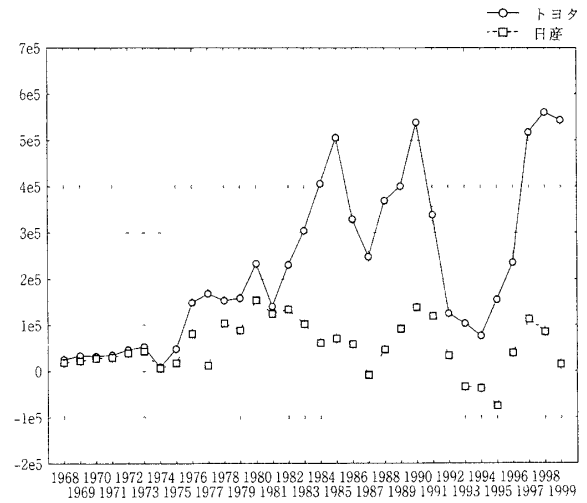
1.4 イトーヨーカ堂とダイエーの当期純利益推移
(単位 百万円)



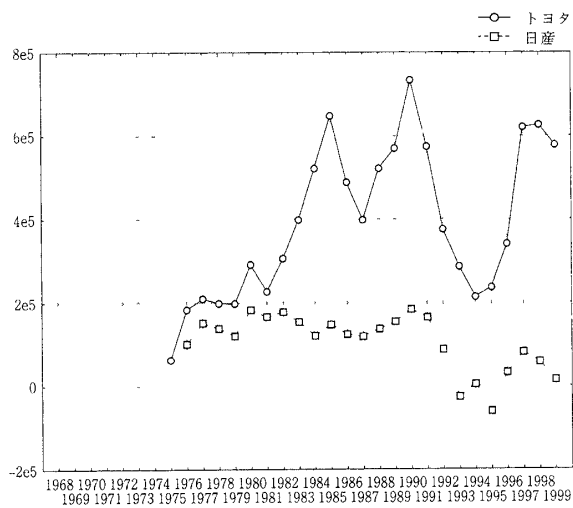
1.5 トヨタと日産の売上高推移
(単位 百万円)



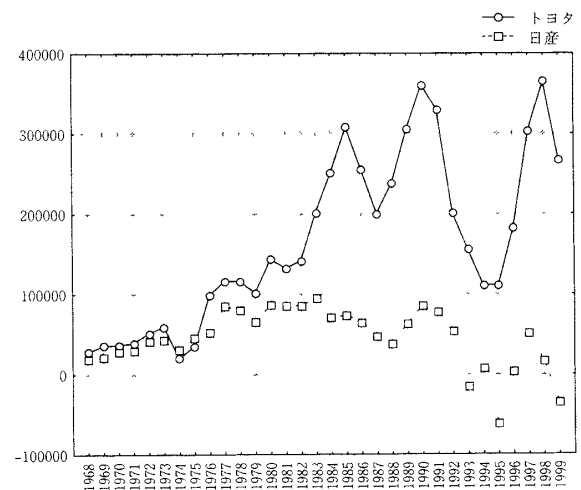
1.6 トヨタと日産の営業利益推移
(単位 百万円)



1.7 トヨタと日産の経常利益推移
(単位 百万円)

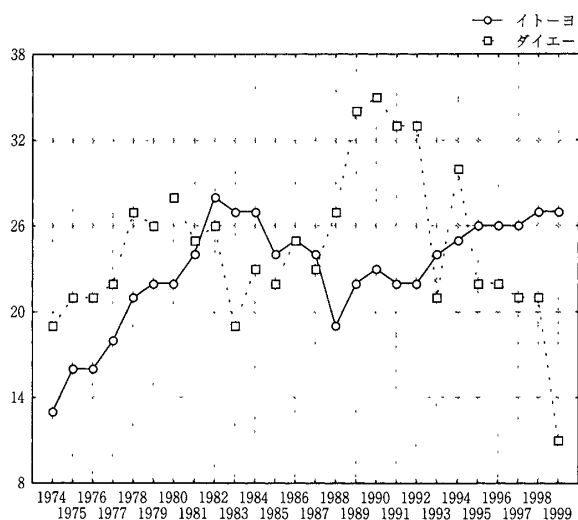


1.8 トヨタと日産の当期純利益推移
(単位 百万円)

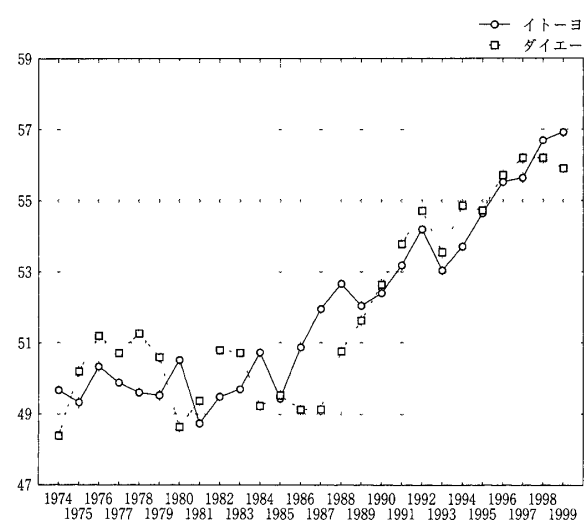


付録2 社長を除いたTMTメンバー特質 (イトーヨーカ堂とダイエー・全TMT)

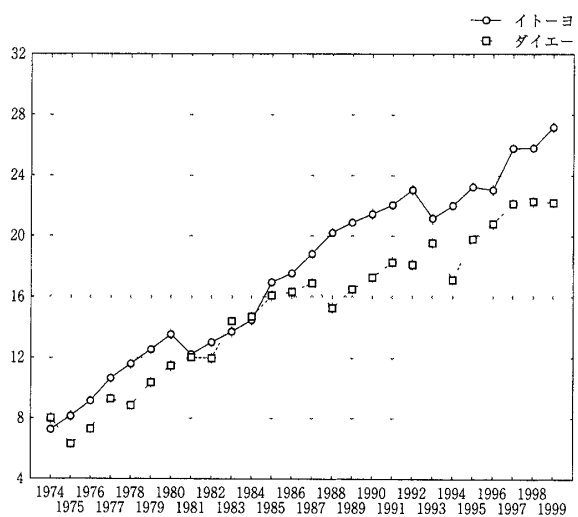
2.1 TMT 規模 (社長含む)



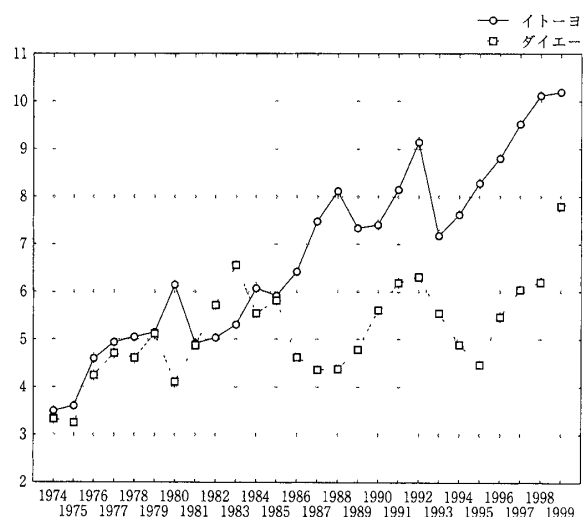
2.2 平均年齢



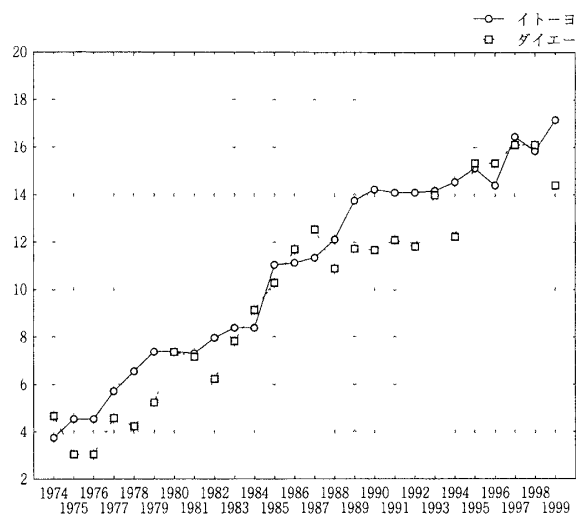
2.3 平均入社歴



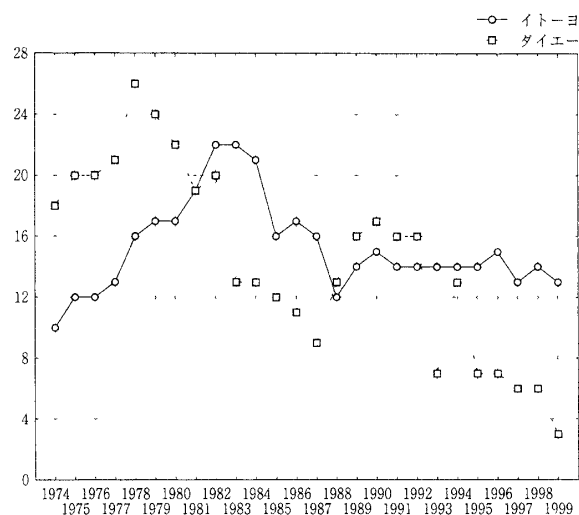
2.4 平均取締役歴



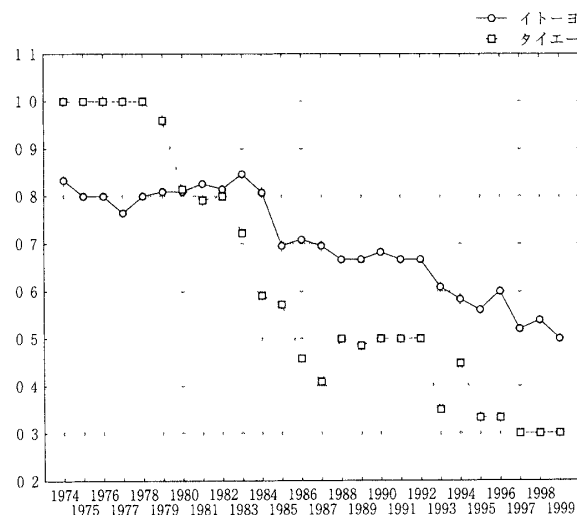
2.5 平均非取締役歴



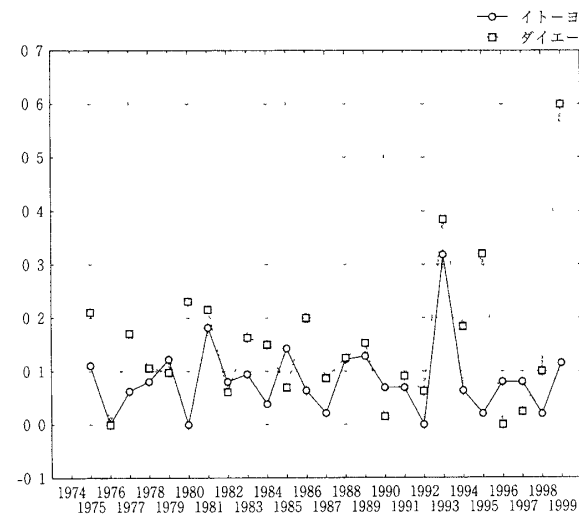
2.6 外部経験者数



2.7 外部経験者比率

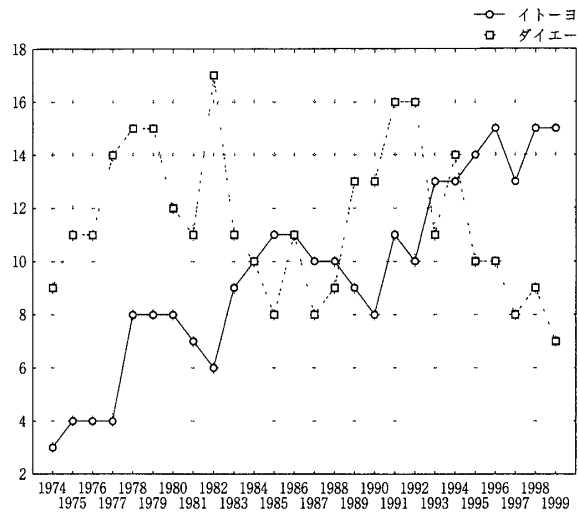


2.8 TMT 交代率

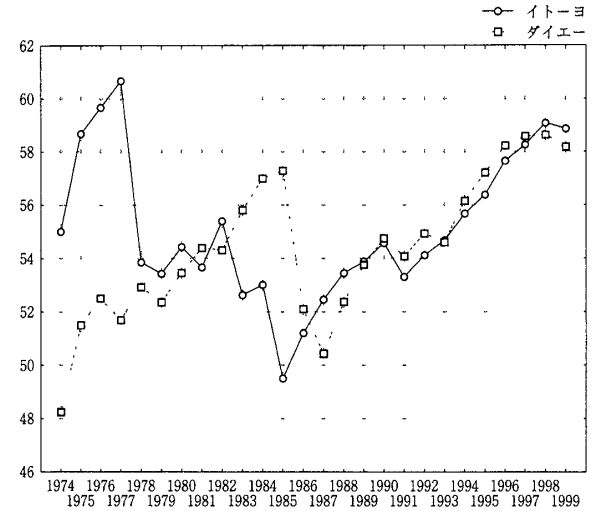


付録3 社長を除いたTMTメンバー特質 (イトーヨーカ堂とダイエー・役職TMT)

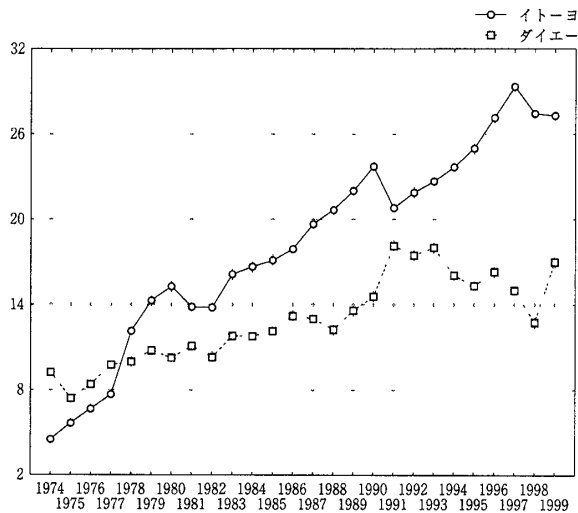
3.1 TMT 規模 (社長含む)



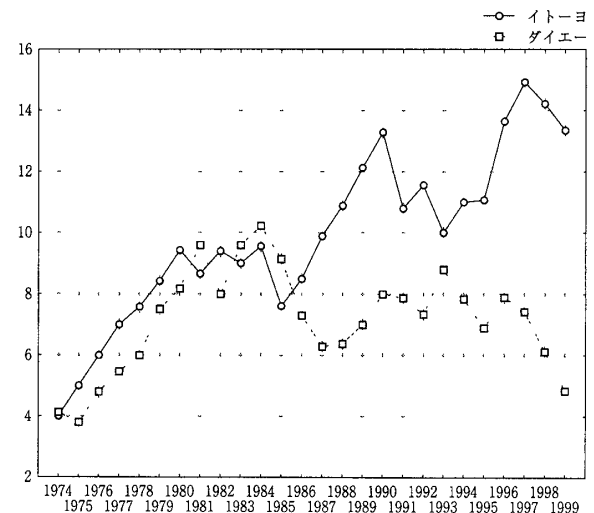
3.2 平均年齢



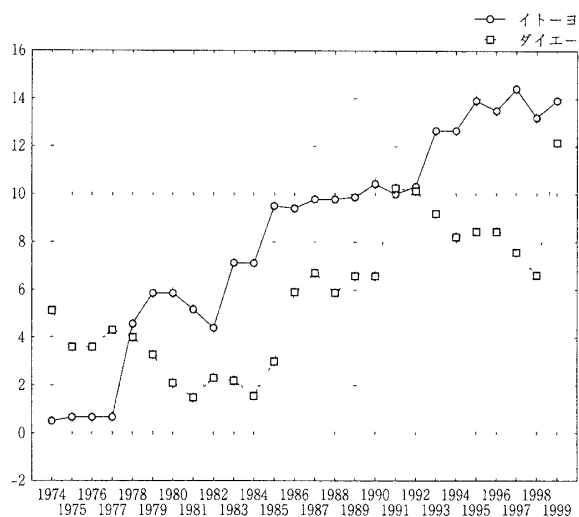
3.3 平均入社歴



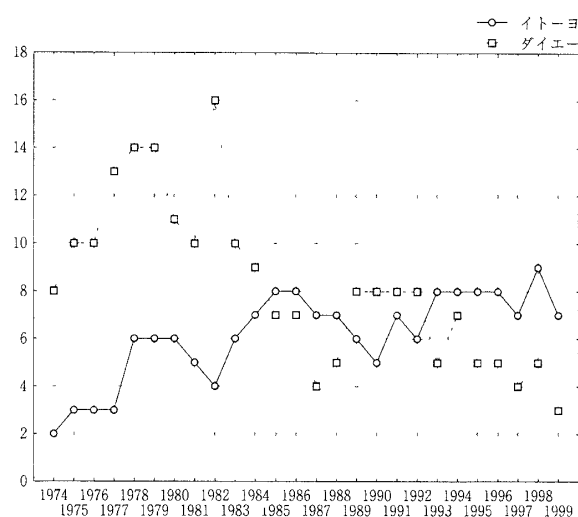
3.4 平均取締役歴



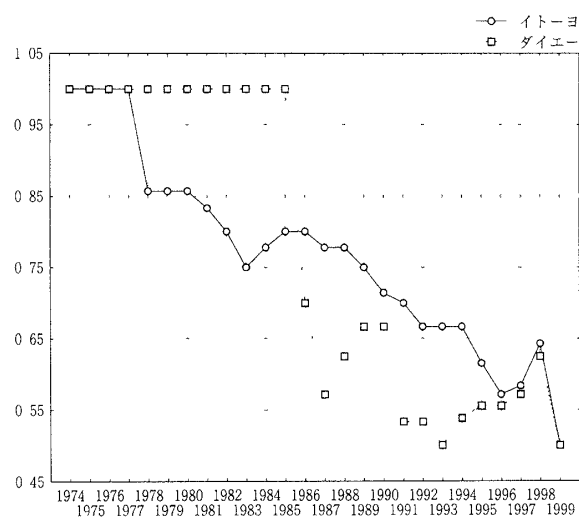
3 5 平均非取締役歴



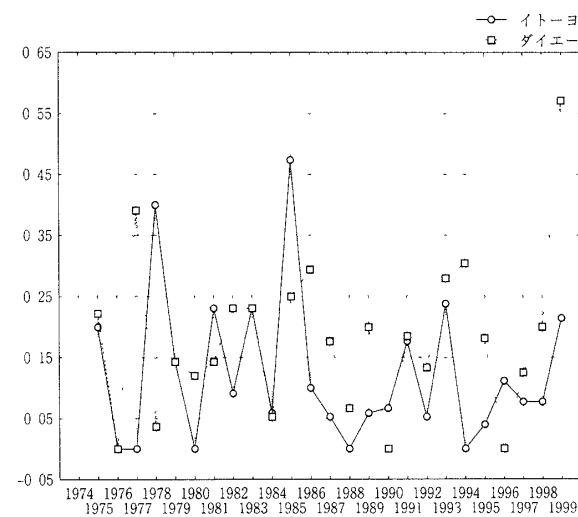
3 6 外部経験者数



3 7 外部経験者比率

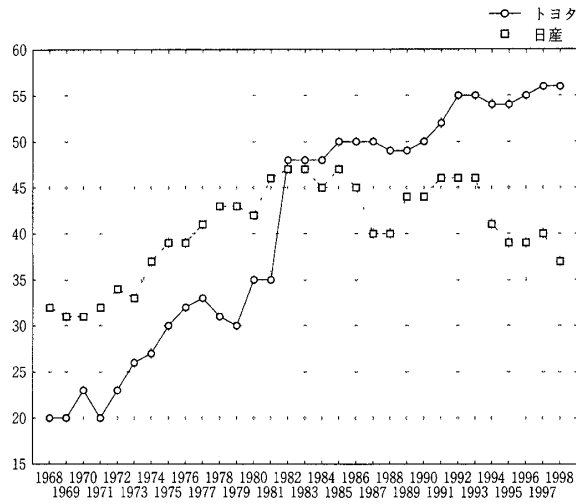


3 8 TMT 交代率

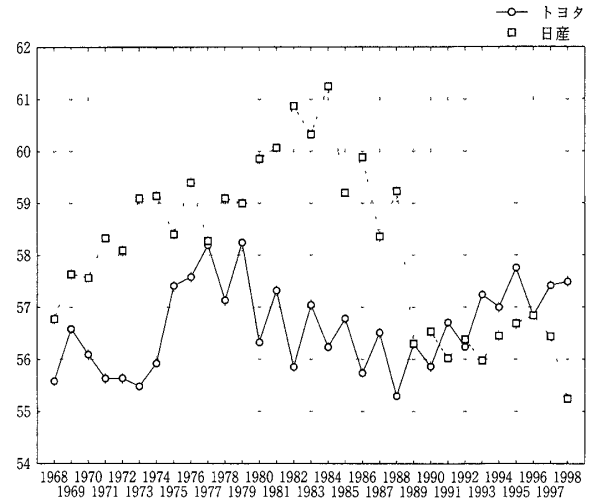


付録4 社長を除いたTMTメンバー特質（トヨタと日産・全TMT）

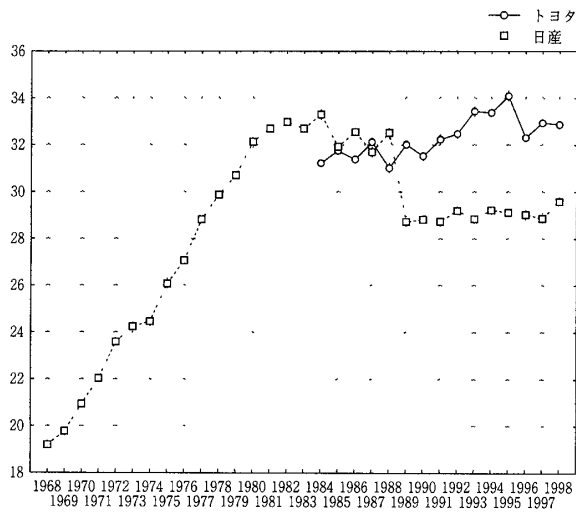
4.1 TMT 規模（社長含む）



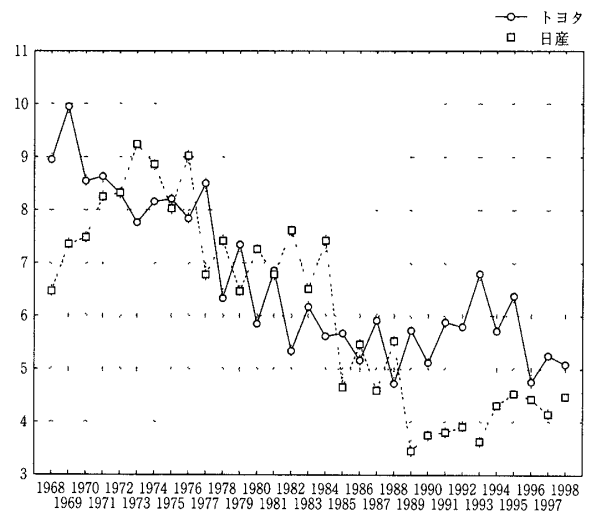
4.2 平均年齢



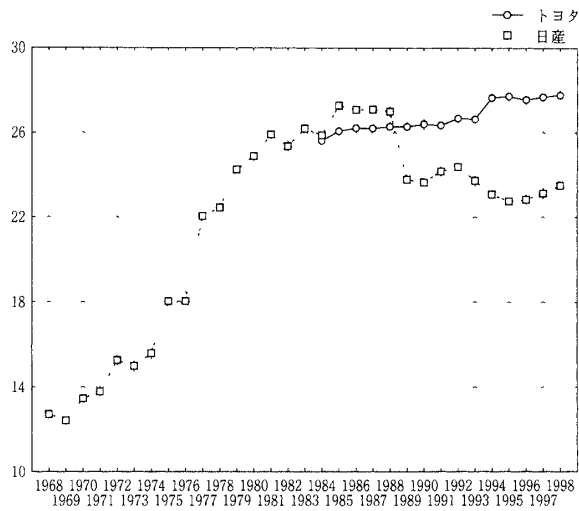
4.3 平均入社歴



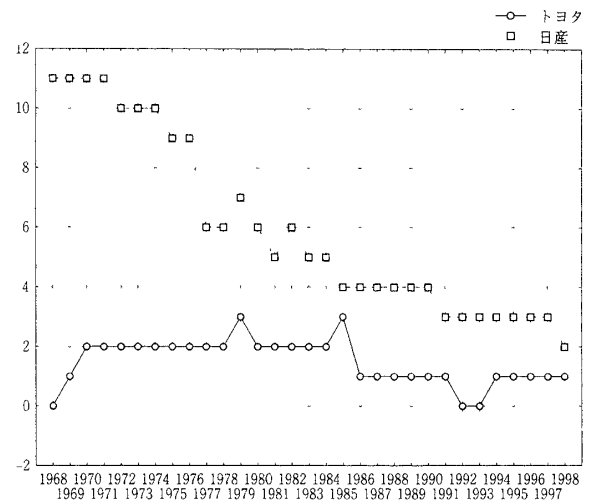
4.4 平均取締役歴



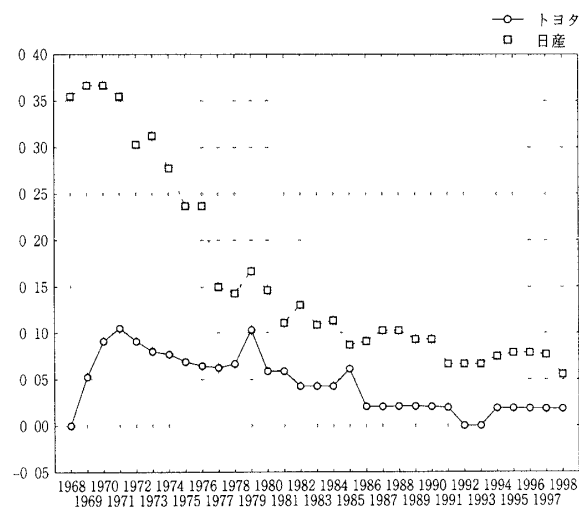
4.5 平均非取締役歴



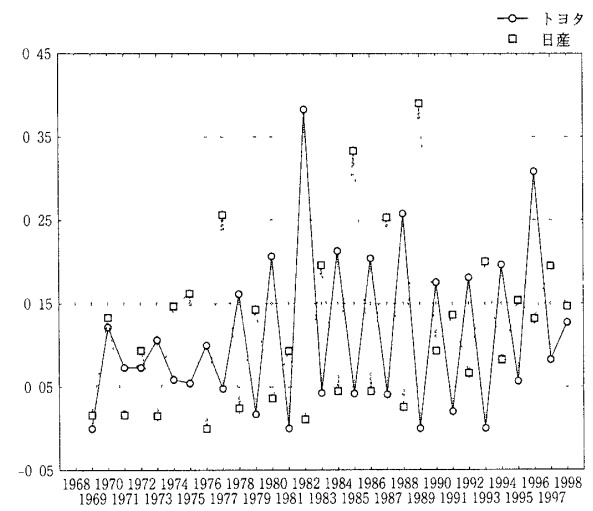
4.6 外部経験者数



4.7 外部経験者比率

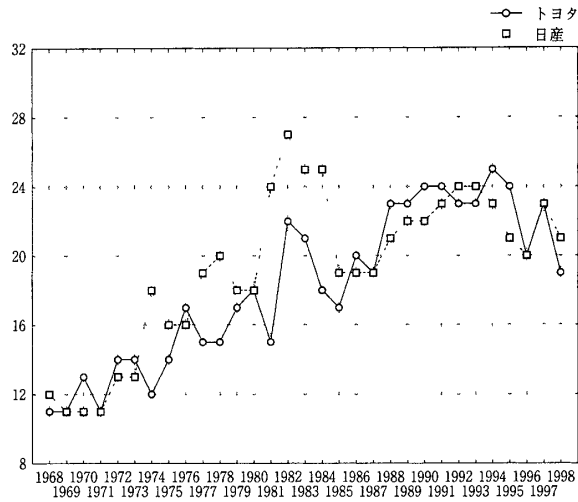


4.8 TMT 交代率

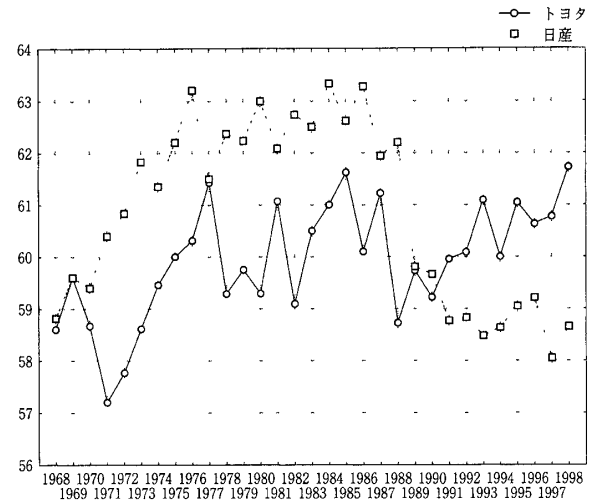


付録5 社長を除いたTMTメンバー特質（トヨタと日産・役職TMT）

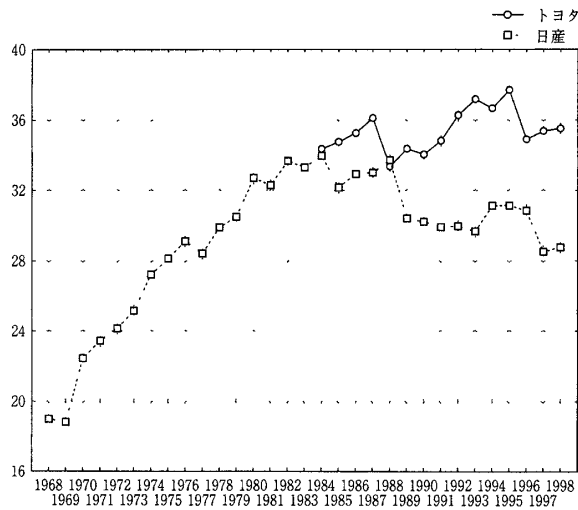
5.1 TMT 規模（社長含む）



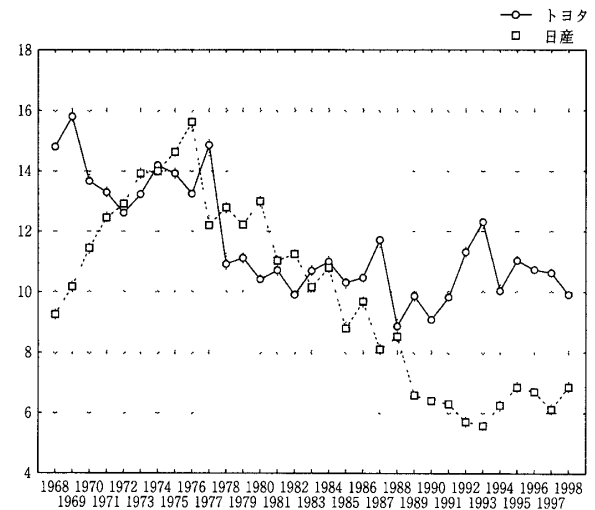
5.2 平均年齢



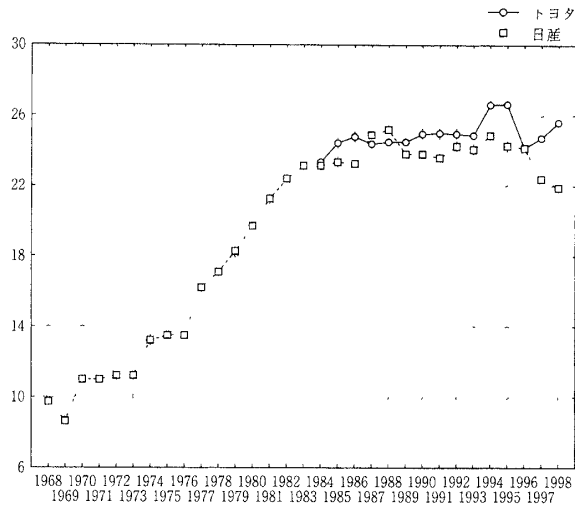
5.3 平均入社歴



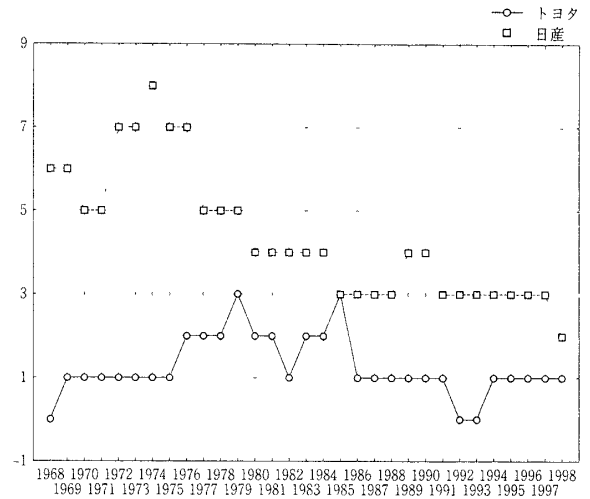
5.4 平均取締役歴



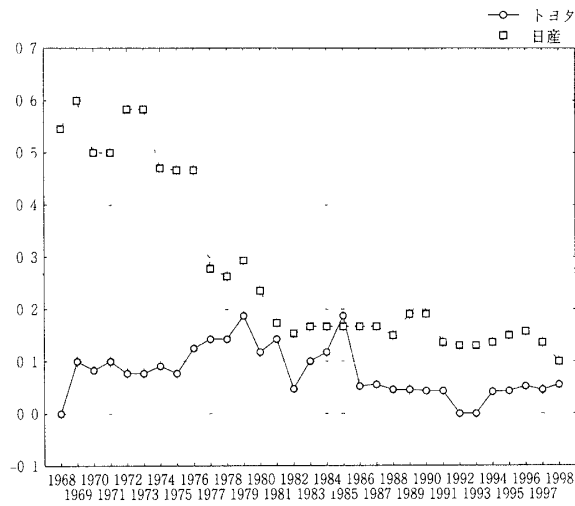
5 5 平均非取締役歴



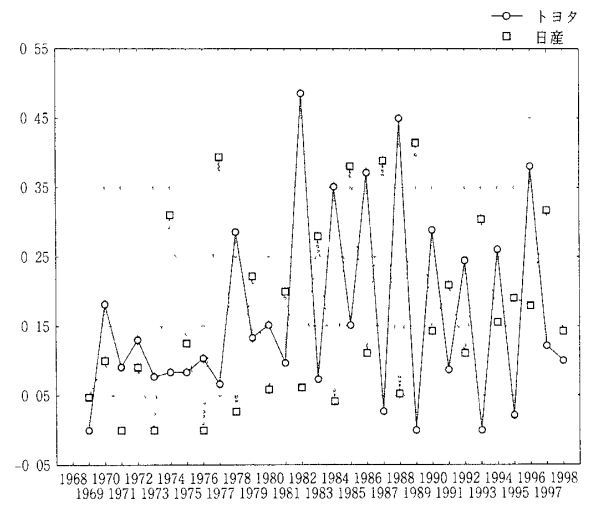
5 6 外部経験者数



5 7 外部経験者比率

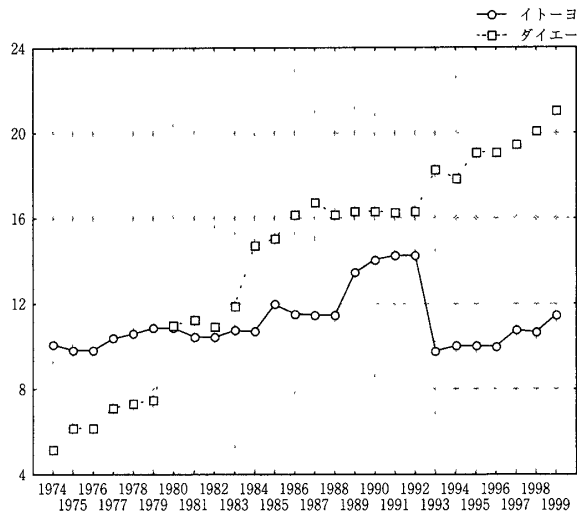


5 8 TMT 交代率

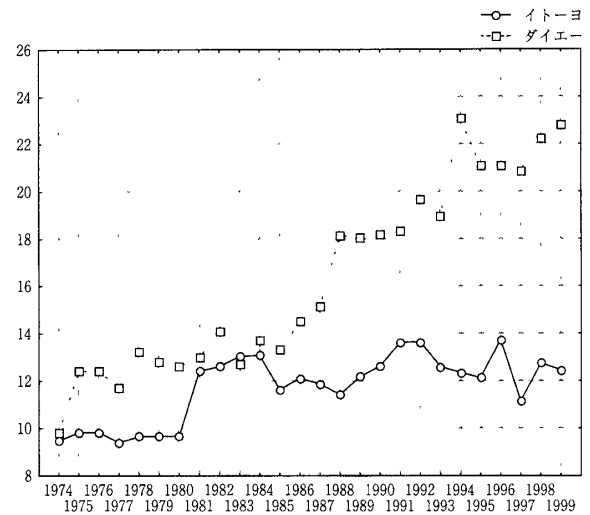


付録6 社長と他メンバー間異質性（イトーヨーカ堂とダイエー・全TMT）

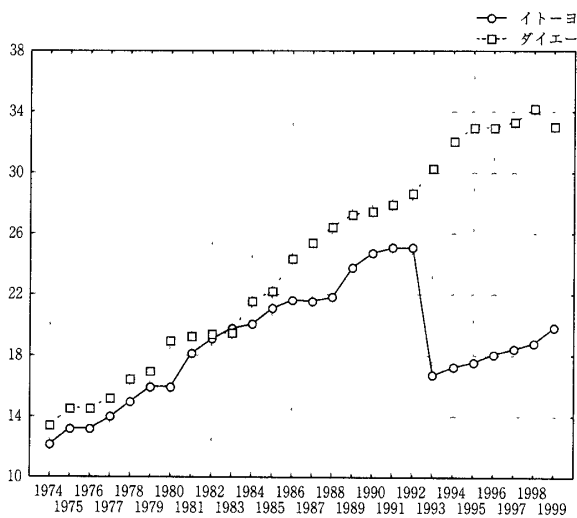
6.1 社長—メンバー間年齢異質性



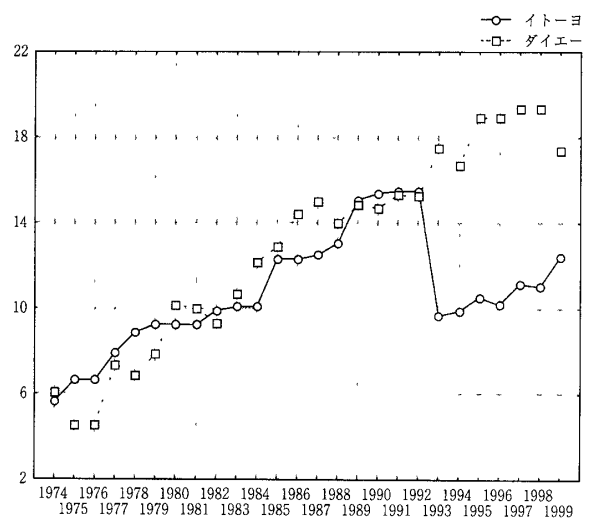
6.2 社長—メンバー間入社歴異質性



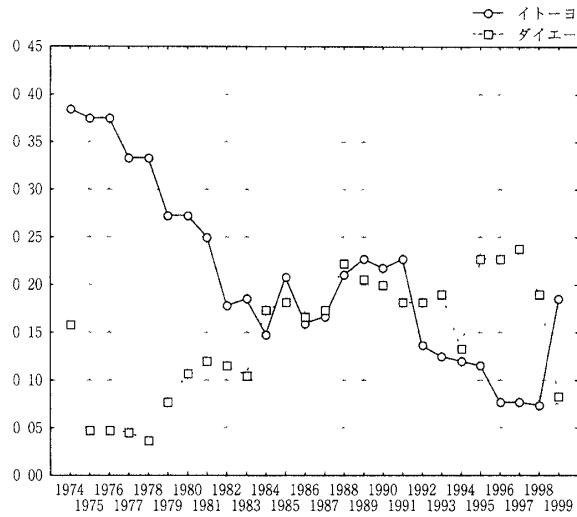
6.3 社長—メンバー間取締役歴異質性



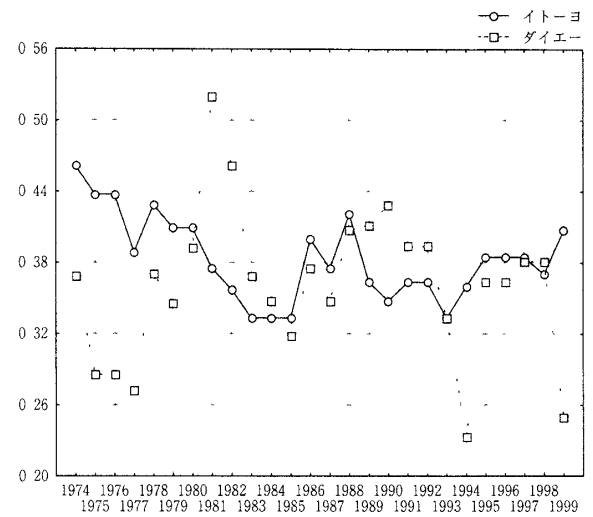
6.4 社長—メンバー間非取締役役歴異質性



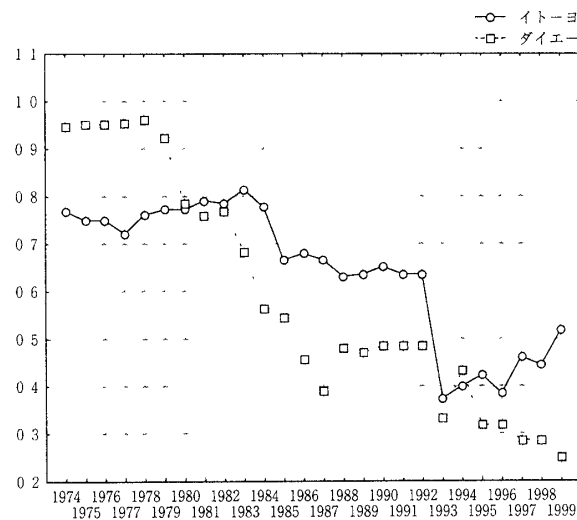
6.5 社長－メンバー間文理異質性



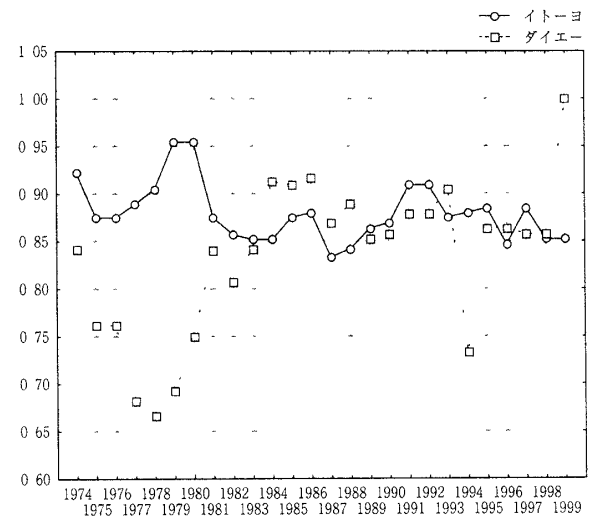
6.6 社長－メンバー間学問分野異質性



6.7 社長－メンバー間外部経験異質性

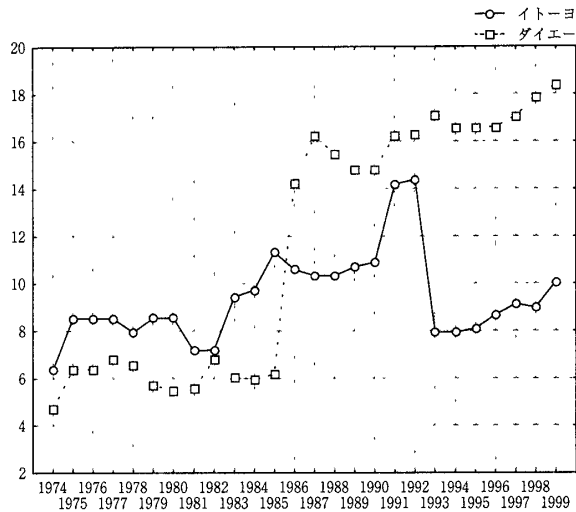


6.8 社長－メンバー間業種経験異質性

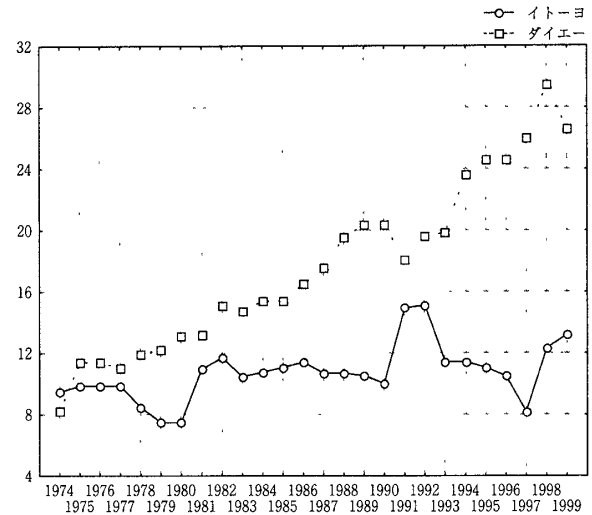


付録7 社長と他メンバー間異質性 (イトーヨーカ堂とダイエー・役職TMT)

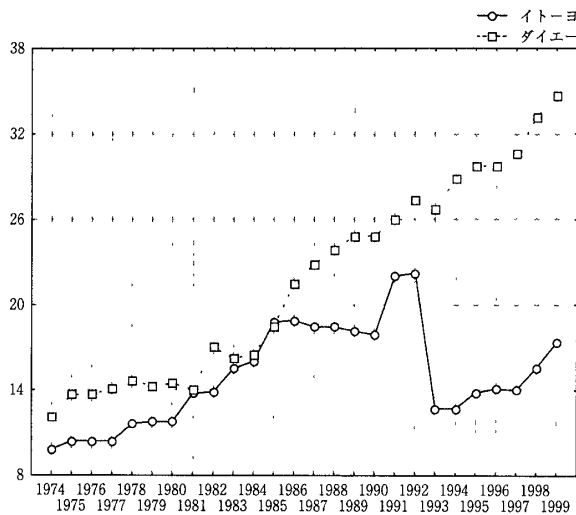
7.1 社長—メンバー間年齢異質性



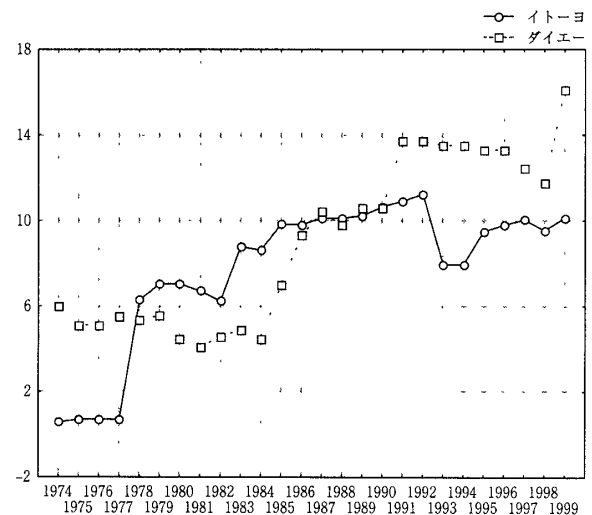
7.2 社長—メンバー間入社歴異質性



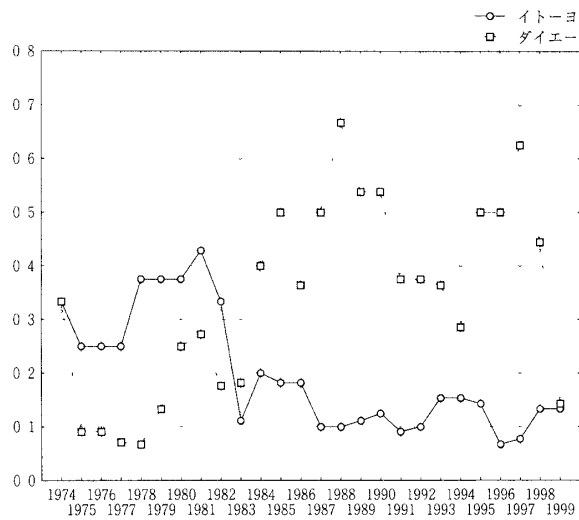
7.3 社長—メンバー間取締役歴異質性



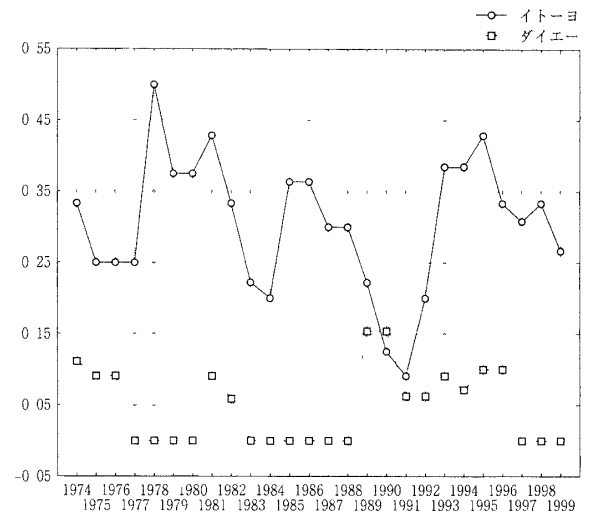
7.4 社長—メンバー間非取締役歴異質性



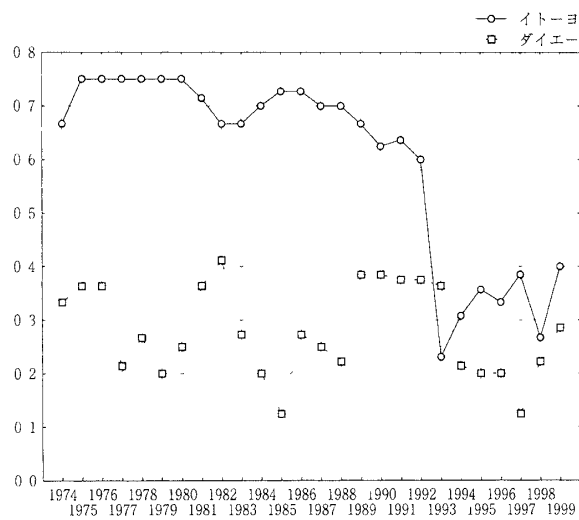
7.5 社長－メンバー間文理異質性



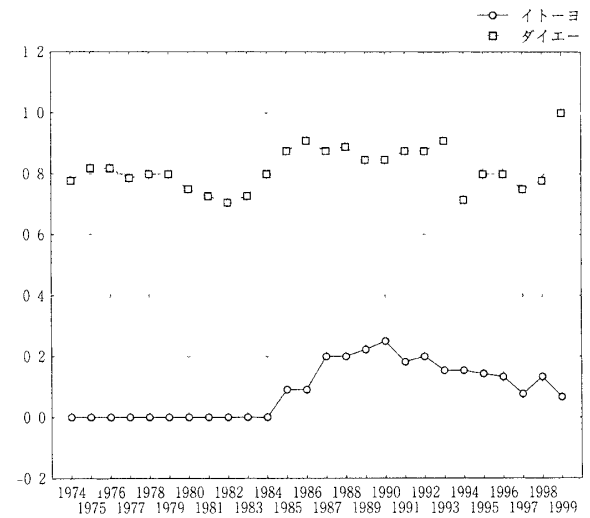
7.6 社長－メンバー間学問分野異質性



7.7 社長－メンバー間外部経験異質性

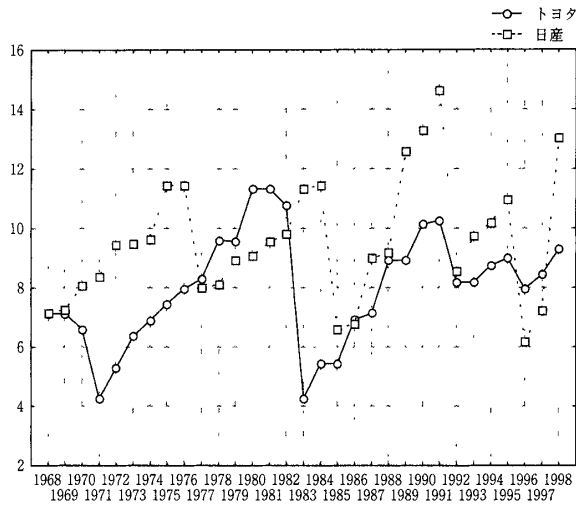


7.8 社長－メンバー間業種経験異質性

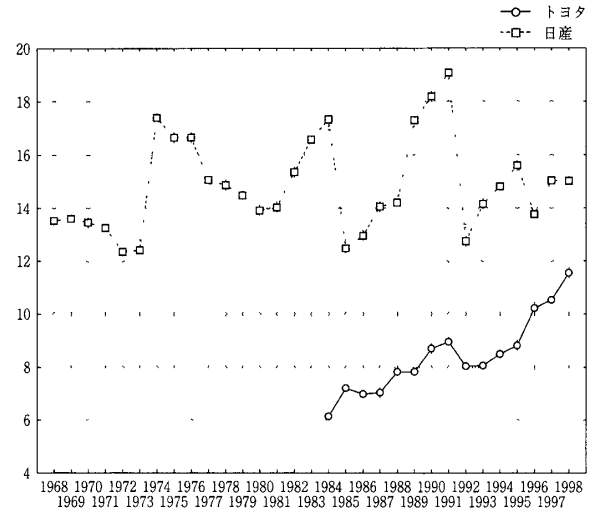


付録8 社長と他メンバー間異質性（トヨタと日産・全TMT）

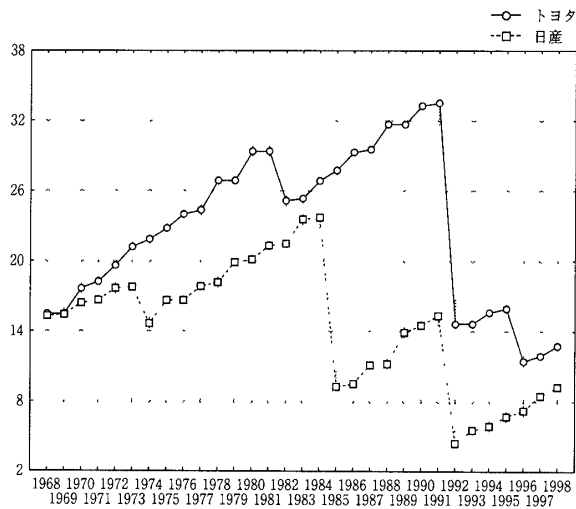
8.1 社長—メンバー間年齢異質性



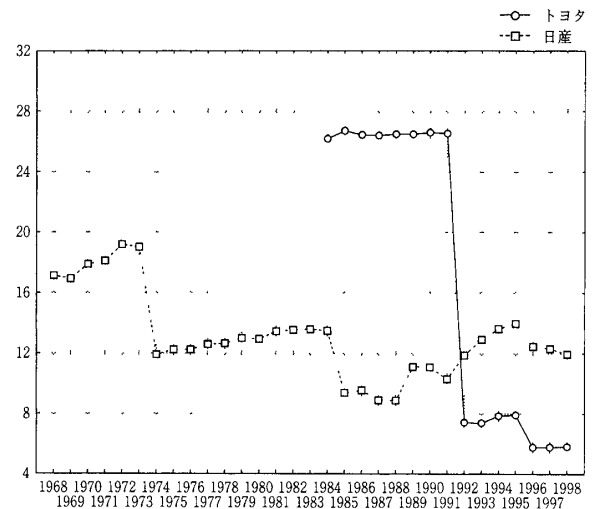
8.2 社長—メンバー間入社歴異質性



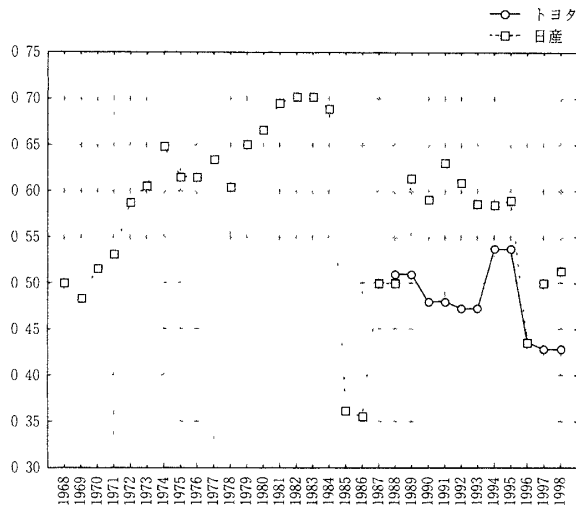
8.3 社長—メンバー間取締役歴異質性



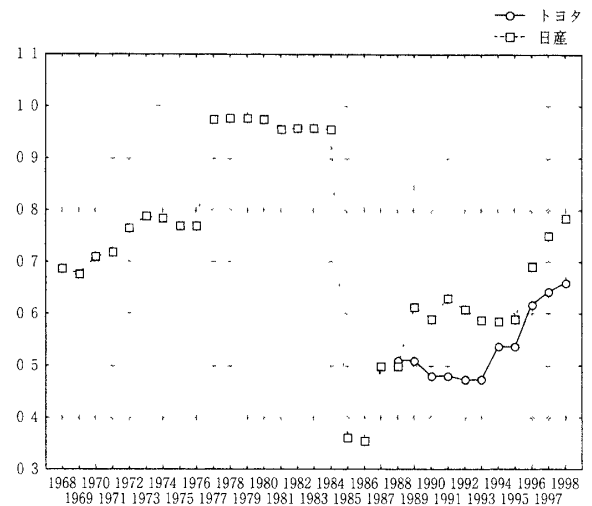
8.4 社長—メンバー間非取締役役歴異質性



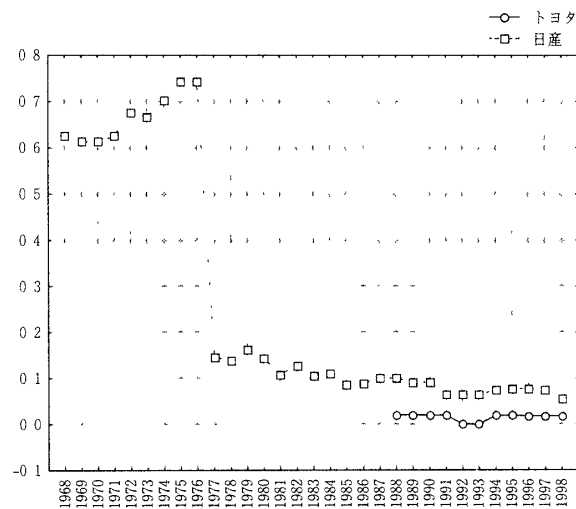
8.5 社長－メンバー間文理異質性



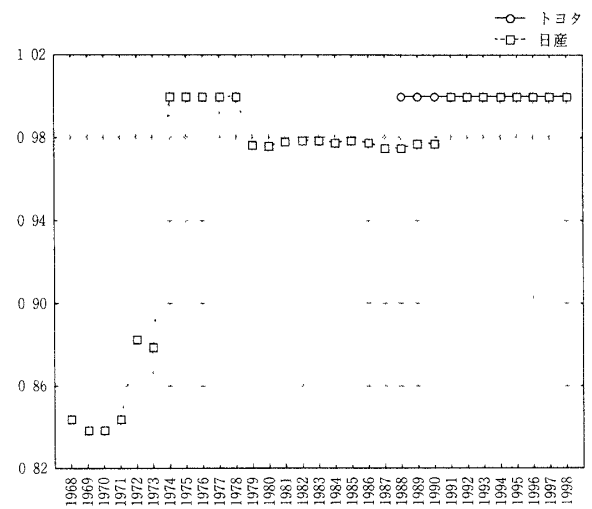
8.6 社長－メンバー間学問分野異質性



8.7 社長－メンバー間外部経験異質性

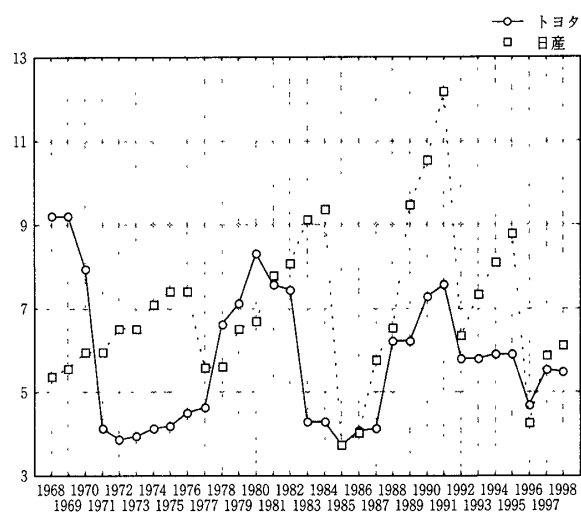


8.8 社長－メンバー間業種経験異質性

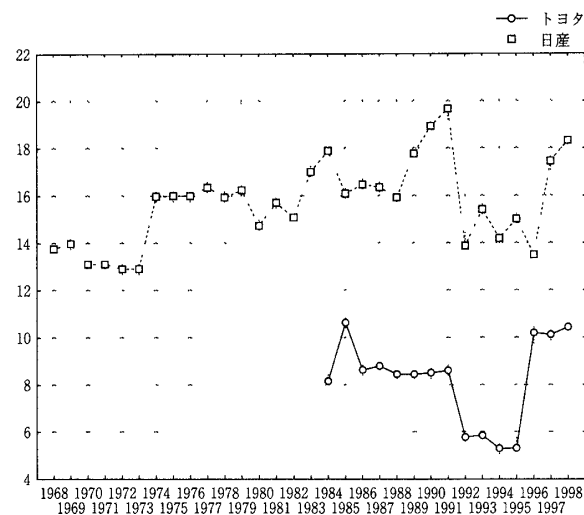


付録9 社長と他メンバー間異質性（トヨタと日産・役職TMT）

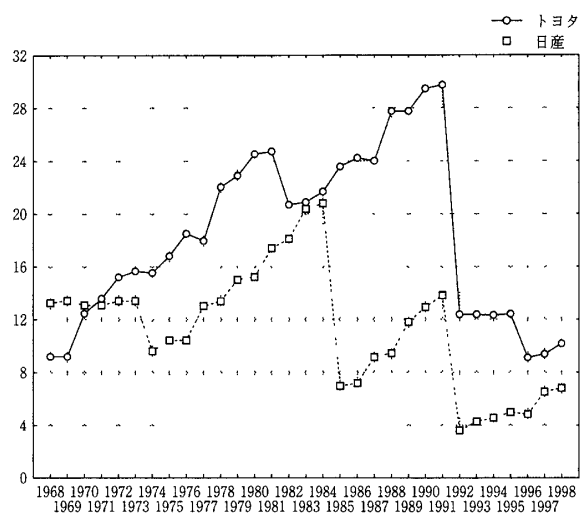
9.1 社長-メンバー間年齢異質性



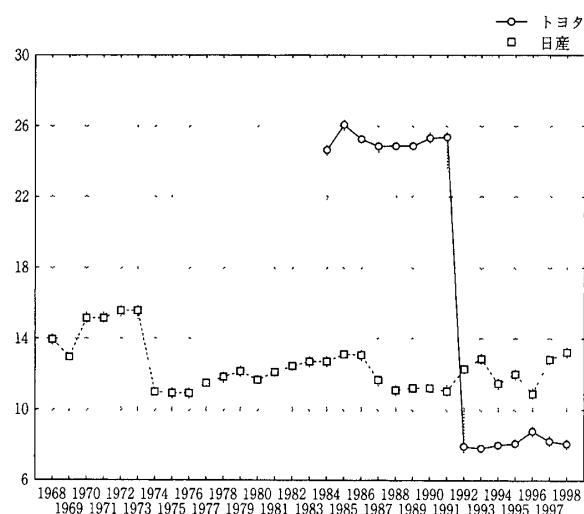
9.2 社長-メンバー間入社歴異質性



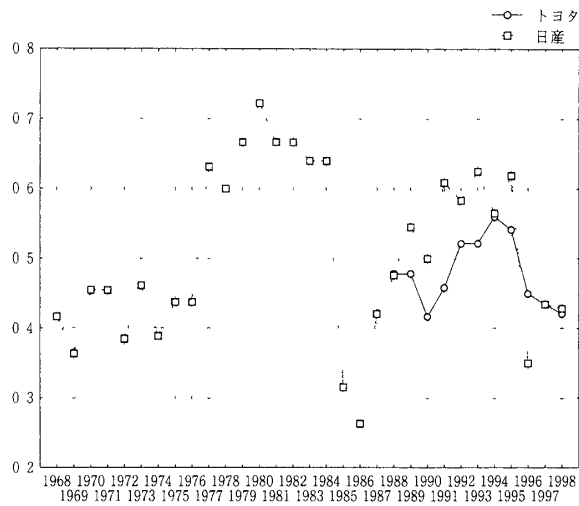
9.3 社長-メンバー間取締役歴異質性



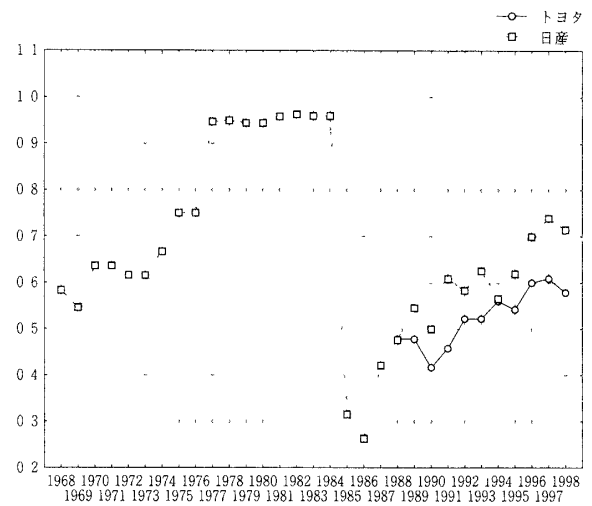
9.4 社長-メンバー間非取締役歴異質性



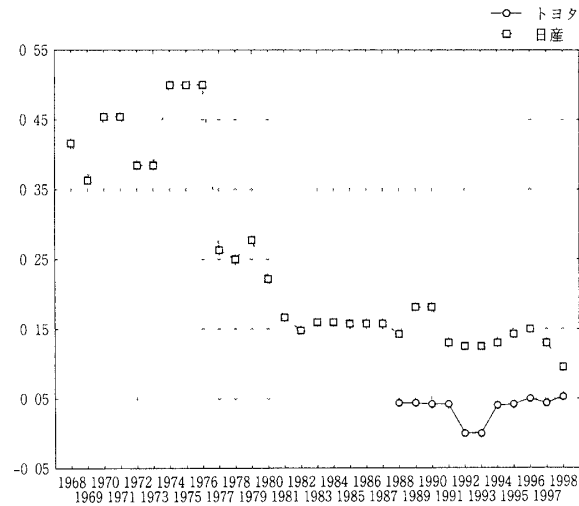
9 5 社長－メンバー間文理異質性



9 6 社長－メンバー間学問分野異質性



9 7 社長－メンバー間外部経験異質性



9 8 社長－メンバー間業種経験異質性

