HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	経営者と全社経営戦略
Author(s)	石井, 耕
Citation	經濟學研究, 47(4), 228-239
Issue Date	1998-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32103
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(4)_P228-239.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 47−4
北海道大学 1998.3

＜研究ノート＞

経営者と全社経営戦略

石 井 耕

1．"改訂"日本企業の社長選任

(1)はじめに

1985年から1996年という12年間は，日本企業にとって，激動の時期であった。経済環境の変化は，プラザ合意にはじまる円高，資産価格の高騰によるバブル経済とその崩壊，3年連続ゼロ成長という戦後最大の不況とたいへんめまぐるしかった。さらには，自民党の下野，東西冷戦の終結と地域紛争の勃発，貿易摩擦・構造協議，地球環境問題の深刻化，財政構造の悪化などと企業を巡る国際的・政治的環境は大きく変動した。

日本企業は，こうした環境の変化に適応して，あるいは先取りして，積極的に経営戦略を立案し，実施することが求められていた。選択された経営戦略は，企業によって異なる。それは産業・規模の枠を超え，個々の企業の経営者の選択による。また，全ての企業の経営戦略が正しく立案されたとは限らず，正しく立案されたとしても，正しく実施されたとは限らない。従って企業の経営成果には大きな格差が生じている。

本研究は，この，いわば「激動の」12年間を対象期間として，日本企業の経営戦略の立案と実施を担った経営者に焦点をあてる。日本企業として，ここで対象とするのは，非金融・上場の上位200社（1990年の総資産額による。96年末現在は合併などにより，196社である。石井（1996）参照）の大企業である。こうした日本企業の経営者がどのように選任され，どのように経営したか，が本研究の関心の的である。

はじめに，12年間を4年ごとに区切った三期それぞれにおける社長選任の全体についてのデータを分析する。1985−1988年（以下85−88と記す），1989−1992年（89−92），1993−1996年（93−96）である。89−92は前著（石井 1996）で対象にした時期である。

社長選任のデータ分析の考え方は，前著を踏襲しているが，あらためて簡述する。データの出所は，有価証券報告書などの公表資料である。分析された項目は，対象となる新社長の年齢，学歴（卒年），入社年，前職（外部出身者等の場合），取締役選任年齢，各職位（常務・専務・副社長・社長・会長等）選任年齢・在任期間等である。ただし，全対象者についての全項目が入手可能ではなく，一部の項目はデータが不明のままである。（なお，85−88は，交代数，出身，社長選任年齢のデータだけ分析した。）

前著は実名を出さなかったが，データは上述のとおり全て公表資料によっているので，本研究では実名を出して分析する。

日本企業の社長選任についての分析方法はこのように基本的には前著と同じだが，今回の分析の最大の特徴は，対象期間を4年間から12年間に拡大したことにある。「改訂」とした理由である。結論としては，対象期間を拡大しても，分析結果には大きな変化は見られなかった。前著で4年間を対象にして見い出したファインディングスは，12年間でも同様に観察されたのである。日本企業の社長選任の構造が堅固なものであることが，示された。言い換えれば，「慣例化」（ルーティン）しているのである。

特に，内部昇進社長の比率が，三期間とも75－80％を占めていることが，観察のもっとも重要な点であると考えられる。四分の三以上の大企業で，長期内部昇進競争の結果として，社長が選任されているのである。

ここで観察される長期内部昇進競争の結果としての社長選任のあり方（詳しくは前著（石井1996）参照）の是非については，「善し」「悪し」含めて，さまざまな議論がありうる。しかし，日本を代表する大企業の，しかも経営の中枢となる社長選任のあり方は，事実として，日本企業分析の前提として踏まえなければならないことは，確かである。日本企業の経営にかんする研究は，長期内部昇進競争と社長選任を，その一要素として分析対象から外すわけにはいかないのである。

なお，分析手法についても，さまざまな議論がありうる。本研究は，公表資料にもとづく記述・事例分析に位置づけられる。経営者に関する分析は，この他に，聞き取り調査(インタビュー)が考えられる。筆者は，これまで多くのインタビューを行ってきたが，その場合，守秘事項が多くなる。本研究では，インタビュー結果は用いておらず，公表資料によることとした。（経営戦略研究の分析手法については，塩次(1996)参照。）

(2)社長交代数

対象企業は，前述した1990年の非金融・上場の総資産額上位200社の企業である。93－96には，このうち4社が分析対象から除外されている。対象企業同士の合併が3社すなわち三菱化学（三菱化成，三菱油化），王子製紙（新王子製紙，本州製紙），日本製紙（十条製紙，山陽国策パルプ）である。また，イトマンは対象外の住金物産に吸収された（さらにその後，三井化学の合併，日本セメントと秩父小野田セメントの合併の発表などがあった)。

93－96では，期間中社長が二回交代した企業は昭和シェル石油，三菱自工，キャノン，日新製鋼の4社であり，これらでは最新事例のみ分析対象とした。

85－88と89－92の両期間の交代数は同じ105社（52.5％）である。これに対し，93－96では，196社中119社で，新社長が選任された。比率は60.7％と前二期間よりもかなり高い。

(3)性別・国籍・学歴

12年間を通じて，対象者は全員男性である。

93－96に外国人が1人選任されている。マツダのウォレス社長であり，株主のフォード（株式所有比率33％）によって選任された。日本の大企業では，株主が外資の場合であっても，これまで日本人が選任されてきたので，この選任は大きな驚きをもって迎えられた（もう少し規模の小さい上場企業では，ネミック・ラムダなどの例がある)。今後，企業活動がグローバル化していけば，本社の役員あるいは社長に外国人が登場してくる可能性は高くなる。

社長に選任されたものの学歴は，ほとんどが大卒である。だが，「学校歴」は多様である。筆者は，長期内部昇進競争において，昇進を決める要因としての「学校歴」はほとんど意味を持たず，社長選任における学校間格差を詳細に分析する価値はないと考えている。改めて言うが，大卒という学歴の均質性が重要である。

(4)新社長の出身

新社長の出身は次の四特性に区分できる。内部昇進出身，同族出身，企業集団の親会社出身，その他出身（主に官庁，金融機関）である。同族とは，大株主であることを必要条件としない。過去にその同族が大株主であっても，現在は僅かな持ち株で社長に選任されることもある。ここでは「過去の経営者の同族」と定義する。

表1－1　社長交代数

85－88	105社	200社中（52.5％）
89－92	105社	200社中（52.5％）
93－96	119社	196社中（60.7％）

表１－２　学歴

89－92	高卒１人　他は大卒以上 うち旧制経専・工専卒３人　外国の大学卒１人　院卒４人
93－96	全員大卒以上 うち旧制工専卒１人　外国の大学卒２人 院卒７人

表１－３　新社長の出身

	85－88	89－92	93－96
合計	105人(100%)	105人(100%)	119人(100%)
内部昇進	79人(75.2%)	84人(80%)	95人(79.8%)
同族	14人(13.3%)	8人(7.6%)	12人(10.1%)
親会社	4人(3.8%)	7人(6.7%)	7人(5.9%)
その他	8人(7.6%)	6人(5.7%)	5人(4.2%)

表１－４　新社長の選任年齢（85－88）

全体　　平均60歳　　標準偏差5.5歳　　対象105人
内部昇進　平均61.1歳　　標準偏差3.7歳　　対象 79人
　50－58歳15人　　59－62歳36人　　63歳以上28人
同族　　平均52.1歳　　標準偏差9.0歳　　対象 14人
　30歳代１人，40歳代５人，50－58歳５人，59－62歳１人，
　63歳以上２人
親会社　　平均62.3歳　　標準偏差1.9歳　　対象　　４人
　59－62歳３人，63歳以上１人
その他　　平均62歳　　標準偏差　　対象　　８人
　59－62歳６人，63歳以上２人

表１－５　新社長の選任年齢（89－92）

全体　　平均60.4歳　　標準偏差4.7歳　　対象105人
内部昇進　平均60.8歳　　標準偏差3.2歳　　対象 84人
　50－58歳16人，59－62歳43人，63歳以上25人
同族　　平均51.6歳　　標準偏差8.5歳　　対象　8人
　40歳代４人，50－58歳２人，59－62歳１人，63歳以上１人
親会社　　平均63.4歳　　標準偏差2.3歳　　対象　7人
　59－62歳２人，63歳以上５人
その他　　平均63歳　　標準偏差6.2歳　　対象　6人
　50－58歳１人，59－62歳３人，63歳以上２人

表１－６　新社長の選任年齢（93－96）

全体　　平均60.3歳　　標準偏差4.7歳　　対象119人
内部昇進　平均61.3歳　　標準偏差2.7歳　　対象95人
　50－58歳10人，59－62歳56人，63歳以上29人
同族　　平均51.8歳　　標準偏差6.8歳　　対象12人
　40歳代４人，50－58歳５人，59－62歳３人
親会社　　平均59歳　　標準偏差5.1歳　　対象７人
　50－58歳３人，59－62歳２人，63歳以上２人
その他　　平均64歳　　標準偏差7.3歳　　対象５人
　50－58歳２人，63歳以上３人

四特性ごとの比率は，三つの期間において顕著な違いは見られない。内部昇進が75－80％と圧倒的に多く，次いで同族が10％前後である。親会社・その他は１ケタ台の比率である。改めて注意を喚起しておきたいのは，この比率は上位200社の大企業の比率である。上場企業であっても，より小規模の場合，同族・親会社・その他出身者の比率が高くなる。

(5)社長選任年齢

新社長の選任された時点における平均年齢は，表の通りであり，三期間とも大きな差はない。

93－96の内部昇進者の平均年齢61.3歳ということは，1932－1935年生まれで，1954－1957年に大学を卒業したのである。

非常に重要と考えられる点は，93－96で，親会社出身の社長の平均年齢が59歳と，内部昇進よりも若くなったことである（標本数が少ないので，決定的なことは言えないが，85－88，89－92では，四類型の中で最も高かったのとは，対照的である)。これは，マツダ・ウォレス社長や日本ビクター・守随社長（松下電器出身）のように，子会社の経営危機打開のために，親会社の若年の実力者が選任されはじめた表われと考えられる。子会社の経営者は，これまでのような「終着駅の椅子」のようなお飾りでは，もはや勤まらないということである。

三期間を通じて，40歳代で社長に選任されているのは，同族出身者だけである（30歳代も一人いる。85－88の飛島建設の飛島章元社長である)。同族の40歳代社長の評価は，85－88の事例では，飛島建設・佐藤工業など，89－92の事例では，フジタ・大昭和製紙など，全体に芳しくない。社長は，若ければよい，というものではなさそうである。

(6)新社長の社長選任までの同一企業勤続期間

89－92と93－96の二期間において大きな差は見られない。

なお，ほとんどの内部昇進の新社長は，大学卒業と同時に入社しているが，約10％の中途入社者もいる。93－96の事例では，ハザマ・松本社長（48年卒・49年入社)，三菱化学・三浦社長（55年卒・56年入社)，三井石油化学・幸田社長（50年卒・62年入社)，ブリヂストン・海崎社長（56年卒・62年入社)，東洋エンジニアリング・園田社長（58年卒・61年入社)，住友重機械・小沢社長（58年卒・59年入社)，マイカル・宇都宮社長（59年卒・63年入社)，住友不動産・高島社長（54年卒・住友石炭鉱業入社，71年転籍)，北陸電力・山田社長（53年卒・65年入社）などである。ほとんどが，20代の転職であるが，最終的に社長に選任されたということは，日本企業において，中途採用が必ずしもマイナスとはなっていないことを示している。さらには，鐘紡・石原社長のように，いったん家業を継いで退社し，数年後再入社した場合まである。約10％の内部昇進社長が，転職経験者であるということは，これまでの通説と大きく異なる。長期内部昇進競争は，「生え抜き」重視ではなく，中途であっても「実力」重視である。

(7)前任社長

前任社長の在任期間は，二期間とも４－６年，７－10年の比率があわせて75－80％と多くなっている。93－96に４年未満の比率がやや増えているのが，目立つ。

「権腐十年」という言葉もあるが，89－92，93－96の二期間ともこれを超える在任期間の社長が10％をこえている。93－96で，最も長い在任期間の前任者は，東武鉄道の根津嘉一郎前社長の52年である。多くは，創業者・同族だが，内部昇進社長でも，富士写真フィルムの大西社長の15年，ＮＥＣの関本社長の14年という長期の在任期間の事例もある。

(8)規制の影響

規制と社長選任の関係も三期間で大きな差はない。85－88では，同族出身者・その他出身者

表１－７　新社長の平均勤続期間

	89－92		93－96	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
全体	31.9年	11.8年	32.9年	11.9年
内部昇進	36.5年	4.7年	37.7年	4.1年
同族	27.8年	10.2年	23.9年	11.7年
親会社	1.7年	2.4年	1.7年	2.2年
その他	8.2年	5.4年	6.2年	6.9年

表１－８　前任社長在任期間

	89－92	93－96
全体	104人(100%)	119人(100%)
４年未満（２期未了）	6人（ 5.8%）	15人（ 12.6%）
４－６年（２－３期）	46人（ 44.2%）	56人（ 47.1%）
７－10年（４－５期）	38人（ 36.5%）	32人（ 26.9%）
10年超（５期超）	14人（ 13.5%）	16人（ 13.7%）

表１－９　規制の影響（85－88）

	同族	その他	親会社	内部昇進	合計
規制	7	4	0	23	34
非規制	7	4	4	56	71
独占的状態	0	0	0	2	2
合計	14	8	4	79	105

＊独占的状態（内数）のトップ企業は，旭硝子，ブリヂストン。公正取引委員会の「独占的状態に係わる監視対象事業分野」に基づく。
＊＊規制産業は，水産，建設，医薬品，不動産，通信，陸運，空運，電力・ガス（以下同じ）。

表１－10　規制の影響（89－92）

	同族	その他	親会社	内部昇進	合計
規制	5	4	2	22	33
非規制	3	2	5	62	72
独占的状態	2	0	0	6	8
合計	8	6	7	84	105

＊独占的状態（内数）のトップ企業は，味の素，キリン，花王，旭硝子，本田，ヤマハ，（以下同族）東洋製缶，トヨタ。公正取引委員会の「独占的状態に係わる監視対象事業分野」に基づく。

表１－11　規制の影響（93－96）

	同族	その他	親会社	内部昇進	合計
規制	5	4	1	26	36
非規制	7	1	6	69	83
独占的状態	0	0	0	5	5
合計	12	5	7	95	119

＊独占的状態のトップ企業は，味の素，キリン，ブリヂストン，富士写真フィルム，トヨタ。公正取引委員会の「独占的状態に係わる監視対象事業分野」に基づく。

表１－12　非交代企業（1985－96）

全体	11社	創業者５社	同族５社	内部昇進１社

＊定義から，「新」社長には創業者はいない。創業者が登場するのはこの表と前任社長だけである。

表１－13　内部昇進社長の取締役選任年齢

	89－92	93－96
45歳以下	13人(15%)	4人(4.2%)
46－50歳	17人(20%)	29人(30.5%)
以上計	30人(35%)	33人(34.7%)
51－55歳	46人(55%)	54人(56.8%)
56歳以上	8人(10%)	8人(8.4%)
以上計	54人(65%)	62人(65.2%)
全体	84人(100%)	95人(100%)

は，規制産業・非規制産業同数だが，親会社出身者・内部昇進者では，非規制産業の方が多い。

93－96の同族出身者では，非規制産業の方が上回っているが，その他出身者（官庁・金融機関）では，やはり規制産業の方が多い。

⑼非交代企業

三期間の12年間に１回も社長交代のない企業は196社中11社である（その後，熊谷組，大京は97年に交代した)。創業者・同族が多いのは当然であるが，三共は内部昇進社長にもかかわらず，１回も交代がない。河村社長は1975年から既に20年を超える在任となっている。規制産業だからであろうか。

⑽内部昇進社長の取締役選任年齢

内部昇進社長の取締役選任年齢も，二期間で差がない。50歳までと，51歳以上に分けると，35％と65％である。93－96で，45歳以下が減少し，46－50歳が増加していることが目立つくらいである。

⑾まとめ

激動の12年間の企業経営を担った経営者がどのように選任されてきたのかを分析してきた。三期にわけて分析したが，期による違いは大きくない。

全体としては違いは大きくないが，93－96において目立つことは次の通りである。

⑴社長交代の比率が高い。

⑵親会社出身社長の平均年齢が低下した。

⑶前任社長の在任期間において，４年未満が増加した（これは上の⑴と適合する)。

⑷内部昇進社長の取締役選任年齢において，45歳以下が減少し，46－50歳が増加している。

このように若干の変化はあるものの，この大企業を中心としたサンプルでの社長選任のあり方には，構造的に堅固な仕組みがあると考えられる。あるいは，激動の12年間であったが，日本企業の社長選任の仕組みの変化を促すほどではなかったともいえよう。それは，最終的には社長選任の仕組みであるが，その背景にある長期内部昇進競争という雇用慣行・人事制度の仕組み，株主・金融機関と経営者のあり方などが，基本的なところで変化していないことを示す（詳しくは，前著（石井　1996）参照)。

2．全社経営戦略の事例

経営者がどのように経営しているかを，統計値で示すことは難しい。従って，上位200社の大企業の中から，幾つかの類型ごとに，事例研究を行う。本研究のスタンスは，経営者選任のあり方が，経営者の経営の仕方に影響を与えているというものである。また，個別事業戦略・競争戦略・機能戦略などではなく，「全社経営戦略」こそが，経営者の役割であると考えている。

以下の事例研究は，わが国大企業の長期にわたる経営研究の素材を作成することもめざしている。(敬称略)

(1)創業者・長期政権からのバトンタッチ・再活性化－コマツ－

前任社長の在任期間で，10年超（5期超）の長期政権は，89－92で14人，93－96で16人である。そのうち，89－92で創業者・同族は9人，内部昇進3人，親会社1人，その他（金融機関）1人である。93－96で創業者・同族は9人，内部昇進は7人である。

また，85－88に交代して以降，93－96まで交代のない，すなわちほぼ10年前後の長期政権になっている内部昇進社長は，東レ・昭和電工・第一製薬・ミネベア・シャープ・ＴＤＫ・日野自動車・川崎重工業・岩谷産業・東急不動産・三井不動産の11人である（うち4人は，97年に入って交代した。97年8月現在)。

こうした長期政権においては，後任の新社長は難しい立場に立たされる。多くの場合，長期政権の前任社長は，社内で絶対的な発言権を有している。なおかつ会長にとどまっていることが多い。また，長期政権の後半には，独裁的なリーダーシップがあらわれる可能性があり，社内に「経営のゆがみ」が生じている可能性がある。こうした中で選任された新社長は，弱い発言力しか持たないながら，前任社長の作りだした「経営のゆがみ」を是正していかなければならない。「長征」以降が課題なのである。(長期政権の問題点を指摘したのは，森川（1993）である)

長期政権の問題点が取り返しのつかないところまできていたのは，例えばイトマン・河村社長であり，大昭和製紙・斉藤了英名誉会長である。ザレズニック（1992）は言う。「個人の手中におさめられた権力はその人の心に危険をもたらす。」

一方，難しい問題を抱えながら，後任の新社長の役割を十分に発揮したのは，イトーヨーカ堂・鈴木社長，花王・常盤社長，積水ハウス・奥井社長などがあげられる。

ここで，事例研究として取り上げるのは，コマツである。コマツはわが国最大の建設機械メーカーとして，世界規模でとくにアメリカ・キャタピラ社と長い間，闘ってきた。

河合良一が通産省から小松製作所に入り，父・河合良成の後を継いで，社長に選任されたのは，1964年，47歳の時であった。まさにわが国が，ＯＥＣＤに加盟し，貿易の自由化・資本の自由化を開始する時点であり，キャタピラが三菱重工業との合弁でキャタピラ三菱を創設した時期(63年11月）である。河合良一新社長の方針が「キャタピラに追いつき，追い越せ」であったのは当然である。また，長期政権の結果，現実にそれが成し遂げられたのだから，河合社長は同社の「実質的創業者」であるといってよい。オーナーではないが，強力なリーダーシップを持ち，トップの発案によって多くの基本方針が作成され，組織に浸透した。

82年9月，河合良一は18年間の社長在位の後，会長になった。長期政権しかも強力なトップダウン型のリーダーの後任社長はきわめて困難な立場であった。その後二代の社長が短命に終わりを告げ，しかも河合良一は会長でありつづけた。

こうした状況を打破したのが，89年6月に社長に選任された片田哲也である。３Ｇ（グローバル，グループワイド，グロース）を合い言葉

表２－１　コマツの社長

47.12 －64.7	河合良成
64.7 －82.9	河合良一
82.9 －87.6	能川昭二
87.6 －89.6	田中正雄
89.6 －95.6	片田哲也
95.6 －	安崎　暁

表２－２　各氏の経歴

河合良一	
17年１月18日	生
39年３月	東京帝国大学経済卒
50年８月	通産省通商機械局輸出課長
53年６月	中小企業庁指導部指導第３課長
54年９月	小松製作所入社
55年８月	取締役（38歳），以降常務，専務，副社長
64年７月	社長（47歳）
82年９月	会長（65歳）
95年６月	取締役相談役（78歳）

片田哲也	
31年10月15日	生
53年３月	京大法卒
53年４月	入社（財務部門出身）
78年３月	取締役（46歳），以降常務，専務，副社長
89年６月	社長（57歳）
95年６月	会長

安崎　暁	
37年３月３日	生
61年３月	一橋経済卒
61年４月	入社（海外営業部門出身）
85年３月	取締役（48歳），以降常務，専務
95年６月	社長（58歳）

表２－３　コマツの連結・単独売上高

	単独売上高	連結売上高	差額（百万円）	連単比率（倍）
89年３月	566,538	792,809	226,271	1.40
97年３月	550,121	1,098,916	548,795	2.00
増分	－16,417	306,107	322,524	

に，エレクトロニクス分野など事業の多角化と国際化を推進したのである。特定のキャタピラという競争相手にだけ焦点をあてるのではなく，より多くの分野（グループワイド）でグローバルな競争をしうる態勢をめざしたといえる。

「コマツの構造改革は，片田哲也から始まった。片田は文化大革命といわれるほど，社風，経営戦略を百八十度変えた。片田がいう。「一言でいうと河合良一を含め私より前の六人の社長のアンチテーゼで経営を考えた」。十年前の

コマツは覇権主義，シェア至上主義，会社中心主義。――片田の社長就任は89年。完成品輸出から現地建機メーカーとの合弁生産への切り替えや現地トップの登用などで，「コマツ本位主義」を転換した。その結果，ピークは売上高の６割を占めていた輸出額が現在は３割弱の1400億円台に急減した。一方，海外生産拠点は20カ所とグローバル企業に転換しつつある。」（「日本経済新聞」96年８月５日）

「片田は，コマツに定着していた柔軟性を欠くトップダウン方式が，中間と前線の管理層の"企業心"をつぶしてしまったのではと懸念した。そこで，片田は決断を下した。「マネージャーは設定された目標の枠内で，業務を遂行してはならない。広く外に目を向け，ニーズとチャンスを見いだし，常に下からの創意を引き出しながら，創造的，革新的に業務を遂行する。要するに，キャタピラーに追いつくことだけに集中することはやめてもらいたい」」（バートレット，ゴシャール（1995Ａ）Ｐ．29）

コマツの単独売上高は，片田の就任した89年から増加していないが，売上高の連単比率は，89年３月期の1.40から，97年３月期の2.00まで増加した。

コマツの経営者選任の仕組みは，ファーストトラックである。片田哲也は46歳で取締役に選任され，後任の安崎暁は48歳で選任されている。社長選任も片田57歳，安崎58歳と若い。

新社長の選任年齢が，58歳以下という若いリーダーの選出は，85－88で26人（内部昇進15人，同族11人），89－92で23人（内部昇進16人，同族６人，その他１人），93－96で24人（内部昇進10人，同族９人，親会社３人，その他２人）である。

京セラ，西友，ゼネラル石油，松下電器，コマツの５社では，この期間に二回の社長交代が行われているが，いずれも58歳以下の内部昇進社長が選任されている。こうした企業にはファーストトラックの内部昇進の仕組みがあると言える。コマツもその代表の１社である。

(2)業績悪化と回復－富士重工業－

激動の12年間であり，大企業といえども，業績が悪化する局面もある。業績悪化を，営業損失，経常損失，純損失のいずれかをメルクマールとすると，200社のうち，64社はこの12年間に記録している。なかでも２－５年と連続して損失計上している企業は，38社である。

経営者の役割は，革新的企業活動を先導することにあるのみならず，業績悪化のような経営の苦境から，企業を立ち直らせることにもある。

富士重工業は，80年代後半の「超積極経営（新車「レガシイ」の開発，アメリカ現地生産会社のＳＩＡの設立など）」の失敗によって，94年３月期まで５年連続の赤字を出していたが，業績を回復し，95－97年３月期の３期は連続して黒字計上となっている。

社長として業績回復の任にあたったのは，川合勇である。親会社の日産自動車出身で，85年に，やはり業績回復にあたっていた日産ディーゼルの社長から，90年に「横滑り」した。企業集団内とはいえ，上位200社の大企業の社長を，２社も勤めたのは，この12年間では川合勇ただ一人である。

富士重工業の株主は，親会社の日産自動車とメインバンクの日本興業銀行が１位と２位であり，以下は金融機関の連合体となっている。長い間，日産自動車と日本興業銀行の出身者が交互に就任してきたが，96年６月の社長交代ではじめて日産自動車の出身者が連続して社長に選任された。

「川合勇は，1990年に当時の久米日産自動車社長と日本興業銀行首脳から富士重工業の再建を依頼され，社長を引き受けた。――両社（日産ディーゼルと富士重工業）の業績を押し上げて，「再建請負人」と呼ばれる。地方の販売店に頻繁に足を運び士気を鼓舞するリーダーシップは，自動車業界屈指だ。」（「日本経済新聞」96年４月17日）

再建の具体策は，徹底したコストダウン，国内販売の立て直し，アメリカの事業刷新など正

統的いいかえれば「ごく当たり前」のことである。むしろ「当たり前」のことをするにあたっての，川合勇の率先垂範，現場主義のリーダーシップの取り方がポイントである。

「私自身，毎日７時半には会社に来ています。――再建に妙手はありません。結局は，皆が心を一つにできるかどうか。――しっかりとしたターゲットが必要です。――個々の現場からの改善策を，全部積み上げて出てきたのが，あの（中期経営計画）数字なんです。――ぜひとも販売会社を全部黒字にしたい。

僕は日産で順調にいくより楽しい経験が積めたと思っている。逆境の会社で皆と苦労していくと，心が通じ合うんですよ。――何度も対話集会を重ねましたから，工場の係長も班長も皆知っています。スイスイ順調な時は，現場に行かないですよ，普通は。」（「日経ビジネス」1992年11月９日号）

コマツのように，ファーストトラックで選任されてきた若い社長が役割を果たす一方で，富士重工業の川合勇のようなシニアの経営者が苦境を乗り越える時もある。こうしたシニアの経営者の役割にも研究の焦点をもっとあてるべきであろう。

コター（1995）は言う。「改革とは，定義の上からいえば，新しい制度づくりを必要とすると同時に，常にリーダーシップを要求するものだ。」

注：本稿執筆後，富士重工業は大量リコール問題を起こし，運輸省から処分を受けた。機会をあらためて，

表２－４　富士重工業の業績

	売上高	営業利益	経常利益	純利益 (百万円)
88年３月	686,238	6,429	16,290	10,430
89年３月	663,442	2,681	13,864	10,885
90年３月	658,016	−29,628	6,652	5,741
91年３月	755,803	−57,618	−63,617	−66,461
92年３月	823,917	2,021	−4,086	1,288
93年３月	873,042	5,079	139	−6,076
94年３月	763,908	−25,691	−28,112	−20,664
95年３月	831,287	13,233	2,860	2,866
96年３月	746,787	19,270	10,109	13,563
97年３月	824,734	43,038	34,129	22,851

表２－５　富士重工業の社長

1983.6−1990.6	田島	敏弘（日本興業銀行出身）
1990.6−1996.6	川合	勇（日産自動車出身）
1996.6−	田中	毅（日産自動車出身，1990年６月に転籍，購買のプロ，60歳）

表２－６　川合　勇の経歴

1922年10月10日	生
1945年	東京帝国大学工学部卒業
1946年３月	日産自動車入社
1973年11月	同取締役（51歳），以降常務，専務
1985年　６月	日産ディーゼル工業社長（62歳）
1990年　６月	富士重工業社長（67歳）
1996年　６月	同会長

この問題については検討したい。

⑶不祥事・内紛－味の素－

この12年間に，非金融上場・上位200社においても，数々の不祥事が発生し，マスコミを騒がせてきた。違法行為が明らかになり，経営者を含むビジネスマンが逮捕され，極端な場合，イトマンのように，企業自体が分解，消滅した。違法行為でなくとも，経営者間の内紛が明らかになり，新聞紙上で報じられることも多かった。日商岩井，全日空，きんでん，大成建設等である。筆者の前著に対しての書評も，日本企業のコーポレートガバナンスと不祥事の関連についてのコメントが多かった。

ここでは，不祥事と同族企業での内紛がからみあったケースとして，味の素をとりあげる。味の素の業績は順調である。しかし，不祥事や内紛がマスコミに報道され続けている。不祥事は，96年のアメリカでの「リジン」の価格談合事件と97年の総会屋への利益供与事件である。いずれも経営者が直接関与したという報道はなされていない。

内紛は，95年と97年の２回の社長交代を巡って起きた。真相は明確ではない。

95年は，鳥羽社長の副会長への転任と子会社のカルピス食品社長の稲森の社長選任である。二人はほぼ同年齢である。本来ならば，稲森の選任はありえない。

鳥羽は，89年の就任であり，三期満了しての退任は，それ自体は不自然ではない。また，鳥羽の前任の歌田も会長にならず名誉会長になっている。形式的には前例がないわけではない。しかし，鳥羽副会長は96年12月，味の素を離れ，ダイエーに移った。

稲森の子会社の社長からの選任は，他にも三菱自動車工業（木村社長），東燃（玉堀社長）などで起こっているが，緊急事態であることは確かである。なおかつ会長が同族の鈴木三郎助から，元専務で顧問の池田に変わった。

鈴木三郎助（襲名）は，創業家の四代目であり，16位の個人筆頭株主である。鈴木恭二相談役（元社長），鈴木忠雄メルシャン社長・味の素監査役（元副社長・副会長）などが同族である。鈴木三郎助は1975年に副社長から会長に就任し，この95年に名誉会長になるまで20年間会長を勤めた。

池田は，専務で退任して以降，顧問となっていたが，８年後の95年に会長に復帰した。稲森以上に本来ありえない人事である。

97年の社長交代は，総会屋への利益供与事件をきっかけに，起きた。稲森が在任２年で会長になり，専務の江頭が社長に選任された。名誉会長の鈴木三郎助，会長の池田はいずれも相談役となった。これで相談役は計５人である。鈴

表２－７　味の素の社長

1965.5－1973.5	鈴木恭二	（現相談役）
1973.5－1981.6	渡辺文蔵	（現相談役）
1981.6－1989.6	歌田勝弘	（現相談役）
1989.6－1995.6	鳥羽董（その後副会長，現ダイエー）	
1995.6－1997.6	稲森俊介	（現会長）
1997.6－	江頭邦雄	

表２－８　味の素の役員（社長経験者以外の主要な登場人物）

鈴木三郎助	現相談役名誉会長，前取締役名誉会長，個人筆頭株主
池田　安彦	現相談役，前会長
鈴木　重利	現取締役アミノ酸事業部長，鈴木三郎助の長男
鈴木　忠雄	現監査役，メルシャン社長

木恭二（88），渡辺（90），歌田（71）のいずれも社長経験者と，鈴木三郎助（74，相談役名誉会長），池田（74）である（カッコ内は97年5月の年齢）。また，鈴木三郎助の長男の鈴木重利アミノ酸事業部長が取締役に選任された（48歳）。

繰り返すが，真相は明らかでない。誰がどのように，なぜ決めたのか，95年も97年もわからない。ただ，内部昇進社長が続いているとはいえ，複数の同族の社長・会長経験者が相談役で残っている限り，意思決定は複雑にならざるをえない。

「首尾一貫性を達成する鍵がリーダーシップなのである。」（ボーウェン他（1995））

参考文献

バートレット，クリストファー，スマントラ・ゴシャール（1995A）「先進企業20社に見る経営トップの未来像(1)組織の野心を引き出す企業目的の明示」『ダイヤモンドハーバードビジネス』1995年5月号。

バートレット，クリストファー，スマントラ・ゴシャール（1995B）「先進企業20社に見る経営トップの未来像(2)トップが育てるコア・コンピタンスと企業家精神」『ダイヤモンドハーバードビジネス』1995年5月号。

バートレット，クリストファー，スマントラ・ゴシャール（1995C）「先進企業20社に見る経営トップの未来像(3)企業家人材を活かす人間志向型マネジメント」『ダイヤモンドハーバードビジネス』1995年11月号。

ボーウェン，H・ケント，キム・B・クラーク，チャールズ・A・ホロウェイ，スティーブン・C・ウィールライト（1995）「リーダーシップ四つの条件」『ダイヤモンドハーバードビジネス』1995年12月号。

石井　耕（1996）『現代日本企業の経営者』文眞堂，1996年。

コター，ジョン・P（1995）「企業改革八つの落とし穴」『ダイヤモンドハーバードビジネス』1995年6月号。

森川英正（1993）「日本のトップ・マネジメント」『リーディングス日本の企業システム　第3巻人的資源』有斐閣，1993年。

森川英正（1996）『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣，1996年。

塩次喜代明（1996）「経営戦略研究のフィールドと理論」『九州大学経済学研究』第62巻第1－6号。

ザレズニック，アブラハム（1992）「マネージャーとリーダー似て非なる役割と育成条件」『ダイヤモンドハーバードビジネス』1992年8月号。