

博士論文

経営革新におけるプロ経営者の役割

令和2年3月

中央大学大学院戦略経営研究科ビジネス科学専攻博士課程後期課程

長谷川 智之

# Doctoral Thesis

The role of professional managers in management innovation

Chuo University

Graduate School of Strategic Management,

Business Science Course

Doctoral Course

Tomoyuki Hasegawa

## 目次

1.	はじめに.....	7
2.	研究目的と方法 .....	8
2.1.	研究目的.....	8
2.2.	研究方法.....	10
3.	理論的背景 .....	12
3.1.	企業家論のレビュー.....	12
3.2.	組織の経済学のレビュー .....	13
3.3.	構造的空隙理論のレビュー.....	15
4.	各章の内容 .....	16
II.	プロ経営者における企業家機能 .....	18
1.	はじめに.....	18
2.	理論的背景 .....	19
2.1	企業家プロセス .....	19
2.2	企業家論と組織の経済学の統合 .....	20
2.3	日本企業のしがらみと同質的行動 .....	22
2.4	非連続な環境変化としがらみの不調和.....	23
3.	経営革新におけるプロ経営者の分析枠組み .....	25
3.1	異なった企業組織における収益創出 .....	26
3.2	企業家機能による異質性の探求と創造.....	28
3.3	企業家機能による生存の探求と創造 .....	29
3.4	企業組織における異質性と生存の統合 .....	31
4.	考察 .....	32
5.	結論 .....	34

III.	日本におけるプロ経営者発生メカニズムの考察 .....	35
1.	はじめに .....	35
2.	先行文献レビュー .....	36
2.1	プロ経営者の発生 .....	36
2.2	日本におけるプロ経営者市場 .....	37
2.3	企業の制度・文化の変革と構造的空隙理論 .....	39
2.4	プロ経営者の探索と取引費用理論 .....	40
3.	研究手法 .....	41
3.1	研究方法 .....	41
3.2	データの出所 .....	41
4.	分析 .....	42
4.1	日本のプロ経営者が発生した背景(RQ①) .....	43
4.2	日本のプロ経営者市場の特徴(RQ②) .....	45
4.3	日本のプロ経営者の特性および役割機能(RQ③) .....	46
4.4	日本のプロ経営者市場が成立するための要件(RQ④) .....	51
5.	考察 .....	53
6.	結論 .....	55
IV.	中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割 .....	57
1.	はじめに .....	57
2.	先行文献レビュー .....	58
2.1	中小企業における事業承継の現状と課題 .....	58
2.2	企業家論にみるプロ経営者の役割 .....	62
2.3	構造的空隙を活用した経営革新 .....	64
3.	研究手法 .....	66
3.1	研究方法 .....	66

3.2	データの出所 .....	66
4.	分析 .....	67
4.1	事業承継における承継者決定プロセス(RQ①) .....	69
4.2	事業承継におけるプロ経営者起用のメリット(RQ②) .....	69
4.3	事業承継に求められる企業家機能(RQ③) .....	71
5.	考察 .....	75
6.	結論 .....	78
V.	経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案 .....	80
1.	はじめに .....	80
2.	先行文献レビュー .....	81
2.1	日本の企業数の減少と経営者になる機会の喪失 .....	81
2.2	経営者を志すための転職 .....	82
2.3	経営コンサルティングの限界 .....	83
2.4	プロ経営者になるための資格、要件 .....	85
3.	研究手法 .....	86
3.1	研究方法 .....	86
3.2	データの出所 .....	87
4.	分析 .....	89
4.1	プロ経営者になるために必要な能力(RQ①) .....	89
4.2	プロ経営者と企業とのマッチング(RQ②) .....	90
4.3	プロ経営者輩出に向けた経営支援サービスの拡張(RQ③) .....	92
5.	考察 .....	93
6.	結論 .....	94
VI.	終章 .....	95
1.	研究の成果 .....	95
1.1	プロ経営者の役割 .....	95

1.2	プロ経営者の分析枠組みの提示 .....	96
2.	ビジネスにおける貢献 .....	98
3.	アカデミックな貢献 .....	99
4.	今後の研究課題 .....	99
5.	おわりに .....	100
	謝辞 .....	102
	参考文献 .....	103
	脚注	112

## 図表目次

図表 1	本研究におけるプロ経営者の定義 .....	9
図表 2	企業家の分類 .....	13
図表 3	本研究の構成 .....	17
図表 4	企業家活動の過程 .....	20
図表 5	プロ経営者による創出価値の最大化 .....	21
図表 6	プロ経営者が起用される環境条件 .....	25
図表 7	プロ経営者の分析枠組みープロ経営者の経営革新モデルー .....	33
図表 8	実施したインタビューについて .....	42
図表 9	Ⅲ章 データ分析におけるコードとカテゴリー化 .....	43
図表 10	プロ経営者の分析枠組み Ⅲ章 A～H 氏の共通点 .....	48
図表 11	プロ経営者のしがらみ発見の過程 .....	49
図表 12	プロ経営者のしがらみ解消の過程 .....	50
図表 13	日本のプロ経営者発生メカニズム .....	53
図表 14	中小企業における事業承継に関する承継者の議論 .....	62
図表 15	インタビュー対象となったプロ経営者 .....	67
図表 16	Ⅳ章 データ分析におけるコードとカテゴリー化 .....	68
図表 17	プロ経営者の分析枠組み Ⅳ章 A～D 社の共通点 .....	74
図表 18	経営コンサルタントとプロ経営者の役割範囲の違い .....	76
図表 19	中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割 .....	78

図表 20	企業数の推移.....	81
図表 21	経営者の年齢と企業業績.....	82
図表 22	コンサルティングから経営支援サービスへの拡張 .....	93
図表 23	プロ経営者の分析枠組みープロ経営者の経営革新モデルー .....	97



# I. 序章

## 1. はじめに

本研究は、我が国の中小企業大廃業時代において、今なぜプロ経営者が必要なのかを明らかにするものである。研究を始めるにあたって、プロ経営者に対する捉え方や活用に向けたアプローチが、人、企業、国によって異なると思われることから、まずは、本研究におけるプロ経営者の捉え方を明確にしておきたい。プロ経営者が取り上げられる背景には、中小企業白書(2019)において指摘されている経営者の高齢化および後継者不足の問題や、日本企業の成長率および労働生産性の低下の問題がある。

企業数の推移も過去17年間で126万社も減少しており、一方で、数多く雇用する大手企業では、定年延長や昇格スピードの減退、およびコーポレートガバナンス<sup>1</sup>の強化により、経営者として多く認められる取締役への任命枠が狭まり、任命される年齢も上昇している。実際に経営者を経験する場が減ってきているのだ。そのような状況の中で、経営者を志す人材が、プロ経営者を目指すための転職を行うようになった。

そこで、プロ経営者と呼ばれる企業境界を越えて複数企業の経営を担う人材が、メディアにも多く取り上げられるようになった。プロ経営者が活躍する企業をみると、オーナー企業、事業承継、M&A<sup>2</sup>、新規事業会社など多くあり、また、その事例を観察すると、業績悪化に伴う構造改革、後継者育成までの中継ぎ、IPO<sup>3</sup>に向けた経営基盤強化など役割が多岐に亘っている。特に、事業承継問題では、経営者の供給が追いつかない状況であり、日本はまさに経営者不足の状況に追い込まれている。なぜこのような状況になったのだろうか？

非連続な変化の環境下において、経営者は先を読むことが難しい。しかし、プロ経営者の役割は、企業価値を上げるため、その企業が営む事業の創出価値を最大化することにある(Besanko,D., et al., 2013)。創出価値とは、企業が提供する価値の中の付加価値であり、これを実現するためには、価値を高めるための戦略と、費用を下げるための戦略を同時に実行する必要がある(Besanko,D., et al., 2013)。これを外部招聘されたプロ経営者は、実現できる可能性を秘めている。なぜならば、しがらみ<sup>4</sup>とは関係なく、異なるビジネスネットワークとのつながりを通じて新たな経営資源の獲得、および組織能力を再構築できるがゆえに、売上の増加と費用削減を同時に達成させる異質な存在だからである。日本の経営者

数が減少する中で、企業境界を越えて活躍するようなプロ経営者が増加することは、我が国の経済基盤の発展には不可欠なものとなる。

本研究では、まさにこのような、ビジネスの世界において経営革新を推進する企業家として描かれるプロ経営者の役割について取り扱っていく。

## 2. 研究目的と方法

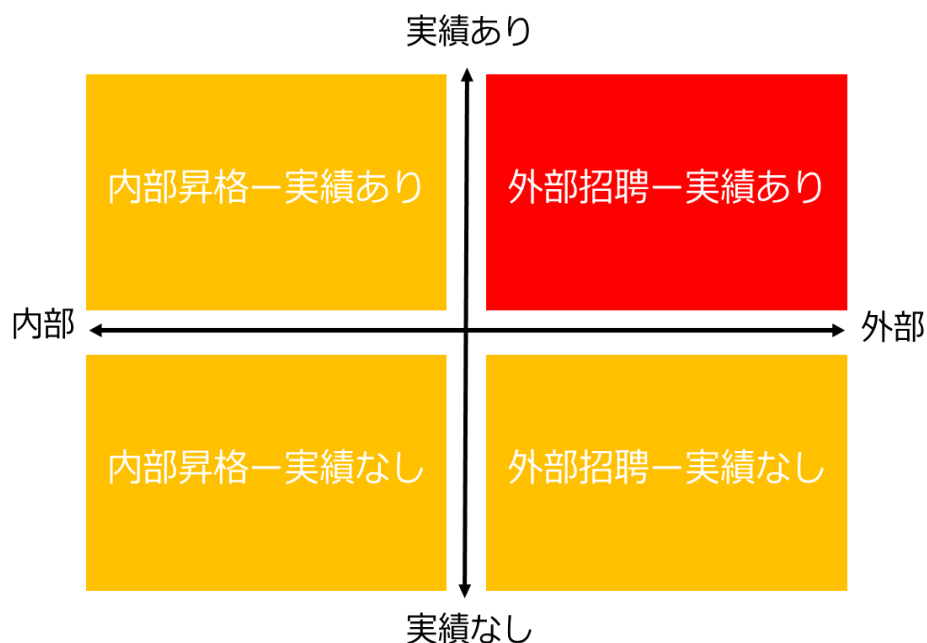
### 2.1. 研究目的

本研究の目的は、二つある。まずは、内部昇格によらない、外部から招聘されるプロ経営者に係るテーマを扱うことから、経営革新におけるプロ経営者の役割に関する新たな視角を示すことである。この目的を達成するためには、日本ではまだ僅少であるプロ経営者を直接観察して、どのような背景で起用され、どのような役割を担っているのかを分析する。そして、次に、本研究は、理論的背景に基づいた研究であることから、戦略経営におけるプロ経営者活用に基づく経営科学と実践法を提案することである。この目的を達成するためには、プロ経営者の分析枠組みを示し、企業家活動という視点からプロ経営者を問題の発見・解決者として扱い、経営革新におけるプロ経営者の役割を検討していく。

本研究では、まず、日本企業がプロ経営者を起用した事例から、プロ経営者がどのように異なった企業組織において異なる収益を生み出すのかを分析し、プロ経営者が企業組織における異質性と生存をいかに生じさせるのか、そして、プロ経営者の議論が戦略経営において、市場競争を理解するための2つの議論の成果をいかに統合できるかを論じる。

では、プロ経営者とは、どのような経営者なのだろうか。日本バイアウト研究所(2012)では、経営者の分類として、①オーナー社長、②サラリーマン社長、③雇われ経営者と整理しており、③雇われ経営者とは、自分で株式を支配しているのではなく、逆に支配している者から、経営手腕を見込まれて雇われる者としている(日本バイアウト研究所, 2012; 松園, 2008)。小杉(2016)は、プロ経営者とは、一般的に、企業の変革を託されて社外から招かれて企業の経営トップになる人を言う。プロ経営者に期待されるものとは、内部昇格の社長ではなしえないような、大胆な変革を行い、短期間で業績を上げることを求められる(小杉, 2019)。しかしながら、法律的には「経営者」とは株主総会で選任された取締役、慣習名称では会長、社長、副社長、専務、常務、執行役員といったあたりが「経営者」と呼ばれることが多い(高橋, 2010)。本研究では、昨今の新聞、雑誌によく取り上げられている

プロ経営者を観察すると、まず、一から起業した経営者ではなく、経営手腕を見込まれて雇われた経営者である。また、「外部招聘」と「過去に業績を上げた実績」という二つの特徴が見受けられる。これを吟味すると、外部招聘/内部昇格、実績あり/実績なしによる四象限が得られる。さらに、経営者トップに関する事例が少なく、オーナーシップの強い企業に対して外部招聘された取締役が経営革新を担う事例が観察されることから、本研究では、外部招聘かつ実績あり、つまり、少なくとも過去1社において経営者として業績向上に導いた実績があり、外部から招聘された「取締役」以上の人をプロ経営者として定義する（図表1）。



図表 1 本研究におけるプロ経営者の定義

出所：筆者作成

理論的背景としては、企業家論、組織の経済学、構造的空隙理論を統合して活用する。具体的には、オーストリア学派経済学で扱われる企業家論では企業家的活動として利益機会の発見と実現を達成するための行為を、社会学の構造的空隙理論では同質的な企業組織が異質で収益性の高い資源にアクセスすることで企業家的機会を得る行為を、そして、取引費用理論では Make or Buy を比較し、費用を下げる戦略行為をプロ経営者の役割に当て

はめ、プロ経営者を分析する枠組みを構築する。その結果、日本企業におけるプロ経営者の効果的な起用と役割を提案するものである。

## 2.2. 研究方法

本研究では、外部招聘され実績のあるプロ経営者を扱う研究であり、業績が低迷した企業で、どのようにしてプロ経営者が経営革新を成功させたのかを明らかにする。日本企業におけるプロ経営者の領域は、未だ実例が少ない状況にあり、確立した理論が存在しない。したがって確立した理論的解釈から仮説を導出し、定量的に検証する方法ではなく、研究方法としては質的データから理論構築を目指す定性的研究方法を採用したい。

社会科学の分野における実証研究では、大きくは2つの方法がとられてきた。丹沢・宮本(2017)によれば、一つには、統計的手法を用いた定量的研究であり、数多くのデータを統計的手法により確立した理論を組み合わせた分析枠組みから導出した仮説の検証を行う平均的な傾向の導出や因果関係の推論を行うもの。もう一つは、事例に基づく定性的研究であり、少数の事例を深く分析することにより、限られた時空領域とはいえ中範囲の理論ともいえる理論構築を目指していると説く(丹沢・宮本, 2017)。

中範囲の理論とは、1960年代に社会学者 Robert K. Merton(1968)によって提唱された。Merton は、社会を行為のシステムと捉えようとする一般理論<sup>5</sup>を批判し、経験的な社会調査と社会理論とを融合し、個別の事例を説明できる中範囲理論の必要を主張した(Merton, 1968)。Merton によれば中範囲理論は一般理論とミクロ理論の中間に位置し、検証可能な命題をもち、特定の社会現象を扱う理論である。その特徴としては、特定の事象に限定されてはいるものの、調査と理論との相互作用を通じ、確実に経験科学的な根拠をもつ。その上で、全体包括的な一般理論は現段階では時期尚早として、特定の限られた範囲に適用できる特殊理論を開発することが先決だと主張した。そしてそれを前提に、中範囲の理論はやがて一般理論へと統合されていくべきだと考えた(Merton, 1968)。つまり「中範囲の理論」は、一般理論構築のための基礎的作業なのである。

さて、アメリカの経営学におけるトップジャーナルの一つである「アカデミー・オブ・マネジメント・ジャーナル」(AMJ)で採択されている論文の多くは定量的な研究であるにも関わらず、毎年優秀論文には質的データに基づく定性的研究の手法が用いられることが多く、定性的研究は理論構築を行う上で重要な手法となっており、経営学の分野におい

ては広く使用される手法である(井上, 2014、入山, 2018)。

定性的研究には定まった方法があるわけではない(入山, 2018)。この研究手法の最初のルーツは Glaser and Strauss(1967) の「グラウンディッド・セオリー」である。その後 Yin(1984)の「ケーススタディ・リサーチ」もこの分野の代表的な手法として受け入れられ、Eizenhardt(1989)の「ケーススタディ・リサーチからの理論構築」へとつながっていった(横澤/辺/向井, 2013)。

Christensen and Carlile(2009) の研究手法は、まず記述的理論の段階として、現実を深く観察し、現実に行っていることを抽象化し分類化する。そして最後に分類化されたさまざまな事象に関係性を見出す。これら一連の流れは基本的にアブダクション(abduction)と呼ばれる推論をたどって行われ、最終的にはこの関係性の彫琢のために演繹的推論も交えテストが試みられ、その結果は帰納的推論によって考察される。丹沢・宮本(2017)では、この導き出した抽象性が高い相関関係を主張する記述的理論を命題(Proposition)と置き換えている。次に、一つ目の流れで導き出した記述的理論=相関関係(命題)から規範的理論=因果関係の記述(因果メカニズム)へと発展させる。ここまでがアブダクションのプロセスであり多くの定性的研究において「理論構築」、「仮説の発見」と呼ばれている部分である。

丹沢・宮本(2017)では Peirce(1986) が提唱するアブダクションの思想を用いてその転換を方法論的に補強し、理論発見のプロセスをより明瞭にすることを提唱している。そこで丹沢・宮本(2017)では質的データから命題を抽出し、命題から因果メカニズムを発見した上でテストし彫琢するプロセスが必要であるとし、それをリトロダクション(retroduction)と呼んでいる(Peirce,1986、米盛,2007、伊賀,2012)。また、Christensen and Carlile(2009)はアノマリー(特異な事例)を見い出すことは学術研究では重要であるとしているが、丹沢・宮本(2017)では抽出された命題が予測と異なるのであれば、「反証」あるいは「アノマリーが見い出された」として、アブダクションを使って改めて現象を再分析し、命題を抽出するとした改善を図るとする。

丹沢・宮本(2017)のアプローチは、Christensen and Carlile(2009)の手法に大部分を依拠しながらも、その記述的理論から規範的理論への転換においてはアブダクションやリトロダクションという拡張的推論の方法を取り入れたものである。本研究では、この研究手法を採用し研究を進める。

### 3. 理論的背景

#### 3.1. 企業家論のレビュー

本研究では、オーストリア学派経済学で扱われる企業家プロセス、企業家活動に着目していく。主流派として代表される新古典派経済学では、もっぱら均衡状態を分析の対象としたものであり、市場が均衡へ向かうプロセスを分析していない。オーストリア学派経済学は、均衡理論の限界を指摘し、その上で市場の不均衡状態や動態がもつ意味を理解していこうとする。その際に重要な役割を担うのが「企業家」である。その理論的基礎は、学説史的にはメンガーにまでさかのぼるが、主として、ミーゼスを継承した Kirzner の企業家論に置かれている(池本, 2004; 尾近・橋本, 2003)。本研究でオーストリア学派経済学を用いるのは、企業家精神は本質的に革新的なものであり、社会秩序に不安定を造り出すという Schumpeter 的企業家と、けっして市場を不安定にさせるものではなく、むしろ市場が均衡化への傾向をもつための不可欠な要因が企業家精神であるという Kirzner 的企業家との関連性が高く、まさに漸進的な進歩を遂げてきた日本企業の現状の企業家像と、非連続な変化に対応できていない大廃業時代の事業請負人としてのプロ経営者の姿を明らかにできると考えるからである。

企業家論の系譜の中でもイノベーションに準ずることを唱えたのは、Schumpeter と Kirzner ではないだろうか。では、具体的に企業組織内でイノベーションを興す場合の変革とは、何であろうか。それは、業務効率化あり、制度・文化の変革のようなパラダイムシフトである。一方で、社外で興すイノベーションとは、新技術の開発や組み合わせによる新しい市場を創るということになる。このような環境変化を引き起こす原動力となるのが企業家つまり経営者である。

古典派経済学では、その開祖アダム・スミスが価値の源泉の一つとして企業家能力を認めなかったのをはじめ、その後の新古典派経済学のなかでは、余り発展は見られなかった。その最大の理由は、一般均衡理論と企業家論が噛み合わないことにある。資源の効率的配分が達成される均衡点において、企業家の演じる役割はない。企業家を再発見し近代的な定義を与えたのは、言うまでもなく Schumpeter である。危険負担者、意思決定者、経済資源のコーディネーター、請負人、鞘取り者、革新者など Kirzner の企業家は、「機敏性」という言葉で特徴づけられる。これは、ハイエクの知識の発見を継承されたものであり、企業家精神にそなわる「機敏性」の能力とは、以下の三つの特徴からなっている。

##### ① 鞘取り(裁定)

鞘取りとは、値段や利率の差を狙った売買によって利益を上げる行為であり、ある一定の時点において存在する価格差を裁定する。

## ② 投機

投機とは、異時点間において、安く買って高く売るという行為であり、リスクを犯して大きな利益を求める営みである。

## ③ 革新

革新とは、新たな商品を販売したり、新たな流通経路を創造したりすることによって、利益を上げる行為である。

Kirzner の企業家は、この「機敏性」の能力をもち、「利益機会の発見」、つまり世の中に潜在している利潤機会を他人に先駆けて発見する能力と定義している。

以上の議論を通じて、プロ経営者に関する新たな分析枠組みを示していく。その上で、本研究では、経営革新に向けて、Schumpeter や Kirzner が扱っていない、組織のしがらみ(木村・徳岡, 2017)、同質性(浅羽, 2002)・硬直性((Gilbert, 2005))という組織問題についても方策をとることを問題提起とする。

①危険負担者	②金融資本の供給者	③革新者
④意思決定者	⑤産業の総帥	⑥管理者あるいは監督者
⑦経済資源のコーディネーター	⑧企業の所有者	⑨生産要素の雇用者
⑩請負人	⑪鞘取り者	⑫選択可能ないくつかの用途への資源の配分者

図表 2 企業家の分類

出所：尾近・橋本(2013)

## 3.2. 組織の経済学のレビュー

組織の経済学は、経営学で扱われてきた様々な対象を経済学的手法を用いて分析するという研究領域である。この分野は経済学の理論性と経営学の実践性を兼ね備えた分野である。

組織の経済学の基本問題としては、まず、内部組織の分析では、企業のブラックボックス

スを開けて、内部組織のさまざまな特徴・機能を明らかにする。また、境界の分析としては、企業と市場を異なる資源配分のための仕組み・制度と位置づけて比較分析を行う。さらに、相互の関連性としては、資源配分の仕組みとして市場と企業組織を比較するためには、企業のブラックボックスを開けて、そもそも企業とは何かを問わなければならない (Milgrom and Roberts, 1992)。

組織内取引については、Coase によって展開された取引費用理論を用いて、プロ経営者の役割について分析を行う。Coase (1937)は、なぜ企業組織は存在するのか、企業組織の境界はどのようにして決定されるのかを説いた。企業組織の存在については、市場で取引されるものを組織化することは、価格メカニズムを利用しないことにより、効率的な資源配分が出来なくなり、組織化に必要な費用が発生することになる。そこで、費用を回避するために市場ではない企業組織が選択されることになる。取引費用とは、検索費用、調査費用、交渉費用、契約費用、監視費用、紛争解決費用、および情報開示費用などのことをいう。

企業の境界については、Williamson によって展開された取引費用理論を用いて、取引を市場で行う費用が企業内部で行う費用よりも大きければ、取引は内部化され、企業の境界は外に広がるというものであり、市場で取引を行う費用が企業内部の権限関係に基づく取引によって節約されたとした。企業組織は、ヒト・モノ・カネを集めて組織的に自製するのか、市場から購入するのかに対して、基本的に市場にとって代わる資源配分システムとみなされている。

また、Williamson (1975, 1985)は「組織失敗の枠組み」を構成する要因の中で、環境変化による不確実性や複雑性が増すことで、情報の偏在が起こり、取引費用が増加した場合、どうすれば節約できるのかを検討した。Williamson (1975, 1985)は、Coase 指摘した駆け引きによる取引費用には、事前調査や交渉、契約および監視に係る費用についても一連の取引費用であると説明した。そこから生まれが市場、組織、ハイブリッド型資源配分システムと資産特殊性について明らかにした。

プロ経営者とは、複数の企業を渡り歩く存在である。プロ経営者が市場と組織の境界を越えて企業間を移動する過程の説明には、Coase (1937) および Williamson (1975) によって、市場と組織の間の境界が、組織の内部と外部を隔てるという事実を理論化したものとして取引費用理論が有用である (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)。さらに、今後、日本企業の経営力向上のためにプロ経営者市場において経営人材を外部探索する場合に、そ



の資源特殊性、不確実性、探索頻度を解決することで、費用を低下させることが市場成立条件となる（丹沢，2000）。つまり、経営者を選抜する際の **Make or Buy**、外部招聘を判断するための制度設計を検討する。

本研究における組織の経済学の意義としては、プロ経営者が外部招聘され、創出価値を上げるための費用削減を目的とした組織の効率性や補完性を追求し、企業組織の内外の資源の組み換え、再配置、編集を行う場合の検討を行う。ここでは、企業家論と組織の経済学の融合という理論的な枠組みを平易な文章で整理しながら達成していく。

### 3.3. 構造的空間理論のレビュー

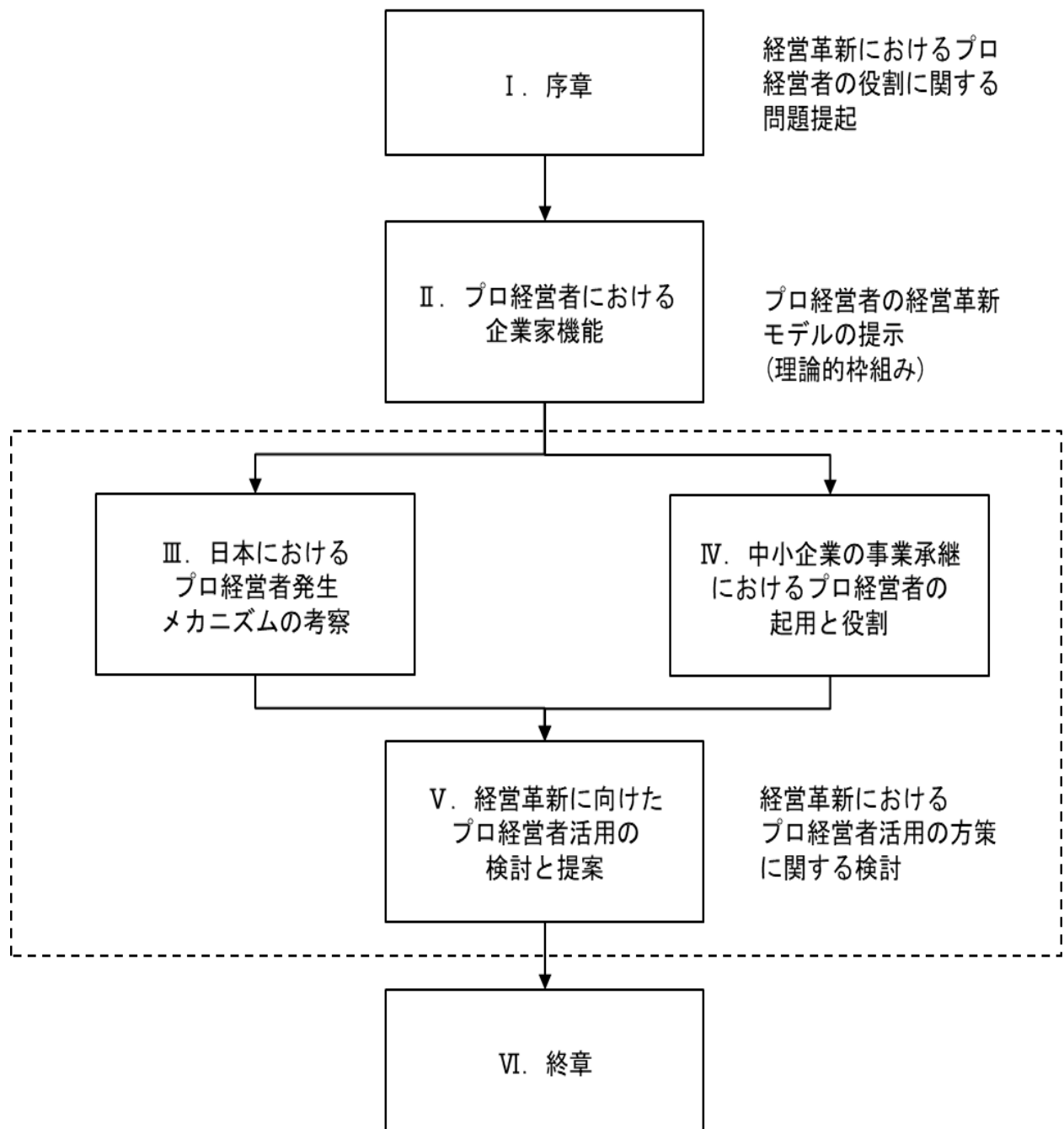
構造的空間理論とは、集団間の境界、社会構造における隙間を「構造的空間」という概念でとらえ、その構造的空間を橋渡しする社会ネットワークという見地から、競争的優位を論じるものである。では、どのように競争優位が働くのかということ、空間をプレイヤーがどのようにうまく利用できるかどうかという点から理解する(Burt, 1992)。Burt (1992)は、競争戦略に有利な社会構造を分析し、無関係な複数のネットワーク・クラスター間の構造的空間を **structural hole** と呼び、この間をつなぐ橋を流れる情報に重複がないほど、得られる情報は多様であり、つないでいる複数のクラスターから流れる情報を使って利益を独占できるため、競争上優位であるとしている（Burt, 1992）。つまり、構造的空間は、企業家にとって、情報にアクセスしたり、タイミングを測ったり、照会したり、統制するための好機となる。成功する企業家は、構造的空間をつくり出すことのできる人では必ずしもなく、むしろ発見した空間を利用して、情報にアクセスし、統制をはかることで利益が得られることを知っている人である。また、「成功は知識より人脈にある」という諺があるように、企業家の保有する社会ネットワークが空間を利用した競争優位を築く。企業家的機会は、つながりを確保するために投資した実質的な時間とエネルギーと、投資に対する高い収益率に応じた構造的空間の量の関係によって強化される。したがって、より多くの資源を持つプレイヤーに到達するために投資された時間とエネルギーは、より多くの利益を生み出す。

本研究で定義したプロ経営者は、一から起業した経営者ではなく、既に存在する企業組織を革新する存在である。したがって、空間を見つけることは、企業家機能として重要な役割である。そこで、本研究では、祖業から築いてきた有効な構造的空間としてのネット

ワークが、環境変化とともに陳腐化し、費用が増加した企業を対象とする。プロ経営者は、その陳腐化した空隙を発見し、Make or Buy を基準とした費用削減を行う (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)。また、プロ経営者は、新たな空隙を見つけ、自身が接続可能である異質な外部ネットワークと連携することで、利益機会を創り出す。このように、プロ経営者の使命である費用削減と新たな利益の獲得に関する行為について分析を行う。

#### 4. 各章の内容

以下、各章を簡潔に説明する。図表 3 は、本研究の構成を現したものである。Ⅱ章が、本研究の下敷きとするプロ経営者における創出価値の最大化について議論し、企業家論、組織の経済学、構造的空隙理論をベースとしてプロ経営者の先行文献から新たな視角の枠組みを構築するものである。ここでは、経営革新におけるプロ経営者の役割を示していく。Ⅲ章では、日本におけるプロ経営者発生メカニズムの考察を行う。ここでは、日本における経営者選定では、長年内部昇格が一般的であったが、近年にみるプロ経営者の起用事例を挙げ、どのような背景でプロ経営者が発生してきたのかというメカニズムを明らかにする。Ⅳ章では、中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割を考察する。ここでは、日本の多くの中小企業である事業承継の形態に変化があり、単なる親族外承継としてプロ経営者を外部招聘するだけでなく、親族が承継経営者となる形態でもプロ経営者を経営体制に取締役として起用し、承継経営者を補佐する役割が発生していること示す。Ⅴ章では、Ⅱ章からⅣ章にて提示したプロ経営者の活用についてコンサルティングサービスから経営支援サービスへ拡張することが、プロ経営者の輩出へと発展させ、経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案を行っていくものである。



図表 3 本研究の構成

出所：筆者作成

## II. プロ経営者における企業家機能

### 1. はじめに

近年、プロ経営者といわれる外部招聘された経営者が経済活動の中で駆動している。しかしながら、プロ経営者は個人の能力や経験において偏りがあるように受け取られており、本来、業界の垣根を超えて活躍するようなプロ経営者の実態は、あまり知られていない。

1990 年代の初めに、I B M が瀕死状態から構造改革に成功し、見事に復活したことは有名な事例である。この時、同社に乗り込んだのは Gerstner, Jr. であり、彼は社長として果敢に業態業容の転換、企業文化の革新など一連の改革を指導して、最終的には情報技術サービスほかさまざまな分野で世界一に返り咲き、社員数 10 万人増加、株価 800% 上昇など、「巨像も踊る」ほどの奇跡を呼び起こした (Gerstner, Jr., 2002)。Gerstner, Jr. が、実際にどのようにしてこのような一大改革を成し遂げるだけの実力を身につけたのかというと、ひとつには、就任前に R J R ナビスコほか大手企業 1 社の経営責任者を歴任して得た体験と識見であること、そのルーツは、ハーバード・ビジネススクール M B A 取得後、12 年にわたり経営コンサルティング会社で積んだ実務の経験と技術であるといわれている (Gerstner, Jr., 2002)。

そこで、本章では、次のことを議論する。つまり、プロ経営者が外部招聘された企業において企業家機能として成果を上げている事例があるという点である。このようなプロ経営者が行う経営革新の手段として企業家的注意深さ、利益機会の把握、利益機会の実現、資源の獲得、組織能力の開発、成果の実現という 6 つの段階が企業家プロセス (Webb, et al., 2009; Shane, 2003) に共通して利用されている。その上で、プロ経営者の企業家プロセスと企業境界から外れて繁栄する企業家の能力を考察する理論を展開する。

また、本章を通じて、いくつかの理論的な貢献とインプリケーションが得られる。第 1 に、プロ経営者における企業家プロセスの利用を説明するいくつかの理論を統合することは、企業家論の発展に役立つ。第 2 に、プロ経営者が企業内部でいかに利益機会が生まれるかを描くことは、何故企業家がこういった機会を効果的に追求できるのかの説明と相まって、他の理論の可能性を膨らませる。第 3 に企業家の利益機会の認識とその実現をいかに促すかを描くことによって、次の 2 点につながるような政策を工夫すべきことを述べる。

(1) 企業家プロセスをプロ経営者においても活用すべく企業家をより効果的に促すとい

うこと。

(2) プロ経営者から経営者能力に関する議論に移行すべく企業家を促すことである。

最初に、議論の展開のために企業家論における理論的な文脈を確立する。その後、プロ経営者の企業家プロセスを可能とするか、いかにプロ経営者の利益機会の認識とその実現を助長するか、何がプロ経営者の育成に影響を与えるのかに関するいくつかの命題を示す。

## 2. 理論的背景

### 2.1 企業家プロセス

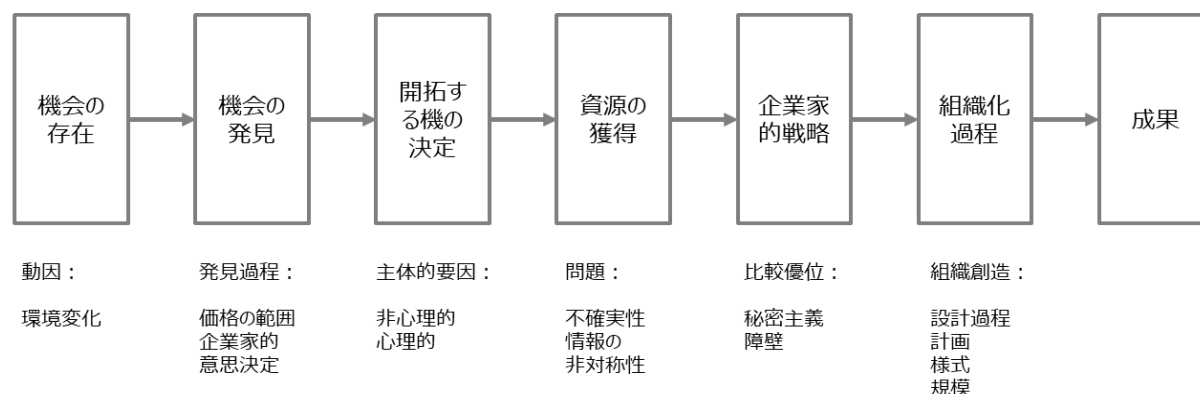
企業家論の系譜の中でもイノベーションに関することを唱えたのは、Schumpeter と Kirzner ではないだろうか。Kirzner(1926)は、資本主義の初期において企業家活動の遂行には「確固たる事物をつかみ、その真相をみる意志と力」、「ひとりで衆に先んじて進み、不確定なことや抵抗のあることを反対理由と感じない能力」、さらに「他人への影響力」などをもつ主体が不可欠であると述べている (Schumpeter, 1934; 吉田, 2011)。Kirzner(1973)は、市場メカニズムの本質的な役割は、均衡に達するまでのプロセスにあるとして、市場の消費者、生産者、資源所有者たちの意思決定が、組織的に修正・改善されていくプロセスを「市場プロセス」とであると説明した(Kirzner, 1973)。

また、競争市場のもつ市場プロセスにおいては、まだ多くの人びとに知られず、利用されつくしていない利益機会を機敏に嗅ぎつけようとする企業家的活動により市場プロセスは進行し、より改善された資源配分がもたらされる。このように、いち早く機会を察知しうるような人間のことを、Kirzner は企業家と呼んだ(池本, 2004)。

そこで、Shane(2003)は企業家的機会について、企業家活動の過程を整理し、進取的企業家が推進する活動プロセスの間に企業家的機会を位置づけた(図表 4)。そして、彼は、企業家的機会の発見と開拓すべき機会の決定から一定の成果を出す上で、必要な資源の調達や戦略の決定を行い、実際に成果を出すべく諸活動を組織化していく過程を説明している(吉田, 2011)。

現在の日本企業を考えた場合、大企業では創業経営者から操業経営者へのシフトが進み(三品, 2004)、中小企業では後継者不在の状態で経営者高齢化が進展している。そこで、企業組織の中で培われた組織慣性 (Gilbert, 2005)やしがらみの状態の中で、外部で実績のあるプロ経営者が経営革新を興す原動力として注目されている。プロ経営者は、しがらみに関

係ないゆえに、古くからのしきたりや慣習にも影響されず、大変革を期待される。したがって、機敏に利益機会を察知し、その発見と実現を可能とする存在でなければならない。プロ経営者は、まさに企業家的活動を前提とした経営者であるといえる。



図表 4 企業家活動の過程

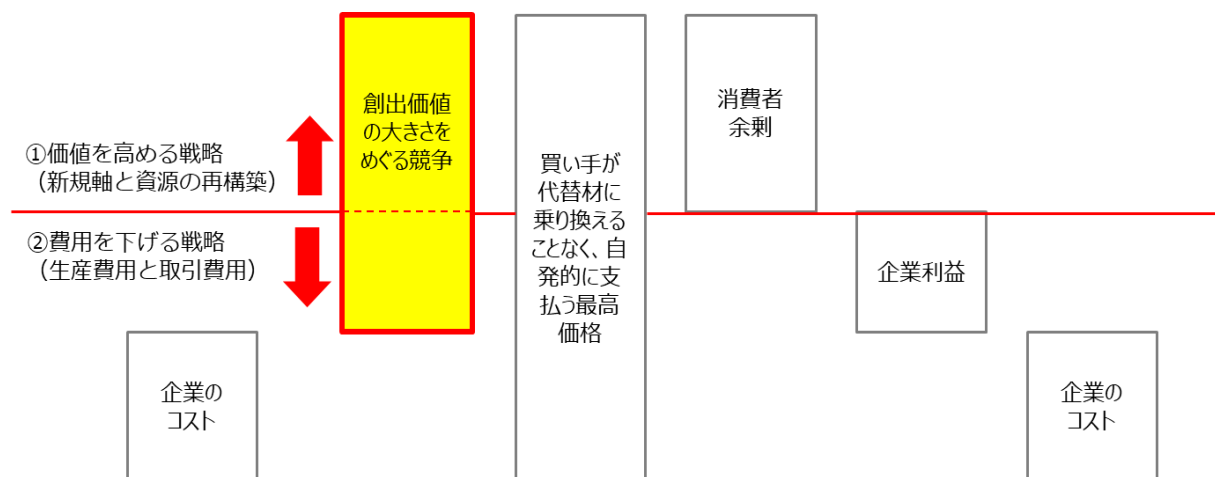
出所：Shane (2003)

## 2.2 企業家論と組織の経済学の統合

Besanko, D., et al. (2013) は、創出価値の大きさをコンセプトとして、経済利益を表現した (図表 5)。創出価値とは、消費者余剰と企業利益の和である。したがって、創出価値は、消費者余剰<sup>6</sup>の拡大か、あるいは費用の削減によって拡大する。プロ経営者は、内部昇格の社長ではなしえないような、大胆な変革を行い、短期間で業績を上げることが期待されており、価値を高めるための戦略と費用を下げるための戦略を実行し、企業の創出価値の最大化を目指す。池本(2004)は、企業家の取引機会の創出について、この消費者余剰の創出は、企業家にとっては生産者余剰の獲得となり、両方の余剰が創出されるからこそ企業家活動の介入の意義があるとした (企業家の事業創出機能)。一方で、企業の内部費用において、既存取引先との長期取引が系列化を促し、人材の供給が絡んだ間接費用の拡大により、かえって費用が増加してしまうため、費用を下げる戦略を行う意義があるとする(木村・徳岡, 2017)。ここでいう費用の削減には、生産費用の削減と取引費用の削減がある。生産費用と

は、市場で取引される商品の生産のために支出される費用のことであり、主に固定費用と可変費用がある。一方、取引費用とは、検索費用、調査費用、交渉費用、契約費用、監視費用、紛争解決費用、および情報開示費用などを示し、主に組織内取引費用と市場取引費用がある。プロ経営者は、過去の財務情報から生産費用の増減とその原因を分析し生産費用の削減に関する対策を打つ。しかしながら、企業の業績悪化の原因は、過去から築いてきた制度・ルールや長期的取引ネットワークが、環境変化に応じて不調和が発生し、かつて内製化により効率化が図れていたものが、逆に費用の増加を招いていることが多い。こうしたしがらみで発生した組織内取引費用をゼロから見直して、**Make or buy** により再構築することが、外部人材であるがゆえに、プロ経営者に求められている。

したがって、ここでは、戦略の経済学における Besanko, D., *et al.*(2013)の創出価値の最大化のコンセプトの中で、「価値を高める戦略」に関しては企業家論(Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Shane, 2003; 池本, 2004)における企業家プロセスとして、「費用を下げる戦略」に関しては組織の経済学 (Milgrom and Roberts, 1992) における生産費用および取引費用の削減として当てはめ、プロ経営者の役割を明らかにする。理論的背景として戦略の経済学と組織の経済学は、どちらもミクロ経済学と産業組織論を組織マネジメントの分野に展開しているものであり、そこに企業家論の統合を試みるものとして取り扱う。



図表 5 プロ経営者による創出価値の最大化

出所 : Besanko, D., *et al.* (2013) を筆者修正

## 2.3 日本企業のしがらみと同質的行動

近年、多くの企業がしがらみのために、利益がほとんど上がらなかったり、赤字に苦しんだりしている。しがらみとは、漢字では「柵」と書き、大辞林で意味を調べると「柵とは、水流をせき止めるために、川の中に杭を打ち並べて、その両側から柴や竹などをからみつけたもの。物事をせき止めるもの。引き止めるもの。まわりついて身を束縛するもの。」とある(朝日新聞, 2019)。木村・徳岡(2017)は、日本企業の業績不振の原因には、しがらみが蔓延している可能性が高いと指摘する。彼らが定義する「しがらみ」とは、組織ないし企業において、成員の思考や行動を縛り、組織の存在意義ないし企業価値に照らして、合理的な判断を阻害する組織ないし企業内の制度や慣行および、そこから生まれる常識、ひいては文化として内部に定着しているものとする(木村・徳岡, 2017)。確かに、社内的には、創業者やオーナーというしがらみ、経営陣とのしがらみ、上司とのしがらみ、組織制度・文化とのしがらみがあるが、社外的にも、得意先や顧客とのしがらみ、仕入先とのしがらみ、株主とのしがらみ、業界ルールや規制のしがらみなども存在する。

浅羽(2002)は、戦後の日本企業が目覚ましい復興や成長について、日本企業の競争力の源泉は同質性であり、その特徴は、同質的行動から模倣的同形化や群衆行動という。それは、単なる外部環境の変化に対する共通の反応だけではなく、企業間の相互作用の結果としてももたらされる。その理由としては、競争緩和、リスク最小化、情報収集費用の節約、もしくは正当性を獲得するためである。これは、日本企業の長期・成長志向という目標についての特性と、終身雇用・年功序列・年金制度や継続的取引関係、そしてメインバンク制による所有関係のようなマネジメント・システムの特徴が促したともいえる。戦後、日本は経済発展のためにあらゆる業界において先進国に追いつけ追い越せで、業界団体が協力して技術を磨いてきた。企業も個人も同質な能力や資質を集め、規模を拡大してきた。企業の競争においても同質的であるがゆえに、より生産性や品質の向上を強化することで、グローバルにおいても日本企業の競争力は高まっていったのだ(浅羽, 2002)。

その結果、近年経営者が高齢化し、今なお過去のやり方を豪語する実力者がいたり、社内制度やルールがたくさんあり、むしろ形骸化しているものにも気づかず、取引関係の長い顧客や業者がいる状態が続いている。しかしながら、経済成長が止まり、グローバル競争が激化する今日では、相互に模倣し合っているだけでは業績は悪化せざるを得ない。日本企業は今こそ、同質的行動を捨てて、異質性を取り入れなければならない時代となり、



その猶予はもはやない。

この状況を理論的背景から捉えると、企業を取り巻く環境変化が連続的であれば、Coase(1937)の言う通り限りなく組織内取引を拡大させ、漸進的な変革を進めることで問題はなかった。しかしながら、今日では、非連続な環境変化の中で、革新的な変革が求められている。戦後から長い間、日本企業は組織能力を磨いてきた結果、既存取引先との長期取引であるがゆえに、しがらみが増え、組織硬直性が高まり、労働生産性が低下してきているのだ。したがって、組織内費用が増加しているといえる。また、限定合理性が増加した場合や、企業特殊資産の提供価値が低下した場合においても同様に費用が増加し、労働生産性が低下する(Williamson, 1975, 1985; Gilbert, 2005)。日本の多くの中小企業は、少なからずこのような状況にあるのではないだろうか。

## 2.4 非連続な環境変化としがらみの不調和

ここでは、卓越した経営者が経営革新を行う場合、現状の経営課題を認識して、どのように新たな利益機会を発見し、戦略を実行するのか。また、見直した戦略経営に沿った組織に向けて、どのように調整していくのかを議論する。

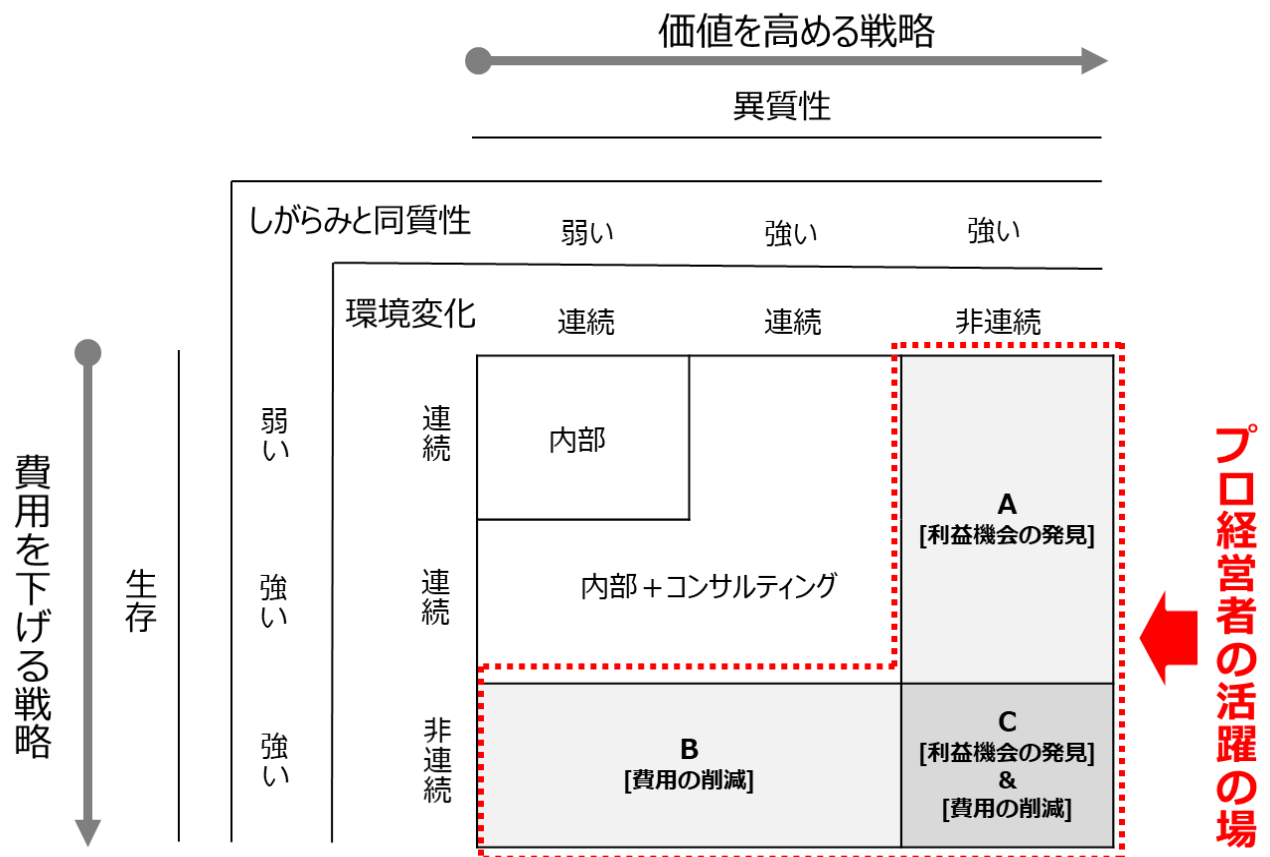
現代の企業を取り巻く環境変化を考えると、非連続な変化の時代といえる。竹内・石倉(1994)は、従来とは異質な環境の中で非連続的・構造的に激動の変化の時代に突入したにもかかわらず、日本企業はいまだに従来の同質・横並び・単一から異質・特化・多様に視点を変えていないと指摘している(竹内・石倉, 1994)。

では、プロ経営者が起用される環境条件とはどのようなものなのだろうか。経営者は、企業家プロセスの中で、利益機会に気づき、企業組織を方向づける。そして、戦略の見直しを行う。それと同時に現状理解を深めていくと、その企業の強み、弱みの全体像が把握できる。これは、今日まで培った組織能力とはどういうもので、その結果生み出された提供価値や強みは何かを理解できる。また、非連続な環境変化への適応が遅れた結果、不足している経営資源に気づく。ここで、経営者は、どうしたら弱みを克服できるのか、競合他社とは異質な経営資源をどのように獲得したらよいかを検討する。これは、経営者が企業組織に必要な異質性を探求する行為である。さらに、今日の組織内には無いものを手に入れるために、外部との接続が必要となり、探索を始める。異質性の構築手順が設計できれば、企業組織内へ取り込み、組織的調整が行われ、経営革新が実行される。その結果、

異質性が創造されるということになる。

また、非連続な環境変化が起こると、今まで築いてきた取引関係、組織能力や組織内に整備された制度・ルールが適応できなくなる。しかしながら、その業界や組織の中に居るとその変化に気づかない。気づいたとしても変えられない。思考停止状態に陥ることがある。このような状態には、外部からの客観的な分析を受け入れ、何が企業成長の弊害になっているのかを探索する。これが、企業組織における生存の探求行為となる。実際には、そこに古くからの制度・ルール、暗黙の掟や人間関係が、しがらみとして定着しており、一度しがらみを打ち破ることが必要となる。そのために、必要な資源を内部に取り込み、組織の再構築を行う。これが、企業組織における生存の創造となる。

本章では、まず、プロ経営者が起用される環境条件を整理する。第一に、企業家機能としての異質性の創造、第二に、費用削減のための組織的調整としての生存の創造として、二つの軸をもって評価する。その環境条件をまとめたのが、図表 6 である。異質性についてみると、非連続な環境変化が強まるにつれて、企業組織のしがらみや同質性が強まるほど、異質性を受け入れた経営革新が求められる。つまり、新たな利益機会を発見し、新事業展開を行い、異質な資源を取り込むことにより現存する事業の創出価値を高めることを行う必要がある（図表 6、Aゾーン）。同様に、生存についてみると、非連続な環境変化が強まるにつれて、企業組織のしがらみや同質性が強まるほど、長年築いてきた取引ネットワークの陳腐化が起こり、費用の増加が発生する。したがって、費用削減のために、業務の棚卸し、業務プロセスの可視化による現状分析を行い、内製か外注かの検討を進める（図表 6、Bゾーン）。また、既存組織の抵抗や軋轢が想定される。利益機会の実現のために異質な資源を取り込み、調和させると同時に、現存する費用を削減しなければならない。このような状態は、企業組織が債務超過もしくはそれに近い状態であり、強制的な事業再生<sup>7</sup>が求められる（図表 6、Cゾーン）。このように、非連続な環境変化と企業組織がもつしがらみや同質性との不調和な状態が、プロ経営者における企業家機能を必要とする環境条件となると考える。



図表 6 プロ経営者が起用される環境条件

出所：筆者作成

### 3. 経営革新におけるプロ経営者の分析枠組み

ここで提示された理論的な文脈に基づいて、プロ経営者の企業家プロセス、組織的調整、そして、そこから生じる異質性と生存の関係について、特定できるいくつかの命題を導き出す。ここでは、プロ経営者として世界的に有名な元 I B M の Gerstner, Jr.、日本において代表的なプロ経営者であるパナソニックの樋口泰行、そして日本の中小企業で活躍するプロ経営者のメガネスーパーの星崎尚彦について、本章の議論を具体的に示すために用いる主要な事例とする。その理由としては、3 つとも顕著な成功事例であり、海外と国内、企業規模の大きさの異なる事例において共通する点を明らかにすることで、中範囲的なものではあるがプロ経営者の理論的な分析枠組みを提案するものである。

元 I B M の Gerstner, Jr. は、ハーバード・ビジネススクールを卒業後、経営コンサルティング会社に入社 12 年の間で、競争市場やポジショニング、戦略的な方向の深い分析という

企業の基礎を理解するための詳細な手法を学んだ。したがって、科学的に戦略策定の領域において特定するスキルを身につけていた。その後、経営コンサルティングのように意思決定者に助言するだけの立場にしないで不満を感じるようになり、一生の仕事にする意思がないことがはっきりする。そして、アメリカン・エクスプレス社の旅行関連サービス・グループの責任者となり11年間実務を経験する。その後、RJRナビスコ社の最高経営責任者(CEO)を経験した後、IBMを数年のうちに再生させ、1990年を代表する経営者として称賛を浴びた(Gerstner, Jr., 2002)。

パナソニックの樋口泰行については、大学を卒業後、パナソニックに入社した樋口氏は、社内留学制度によってハーバード・ビジネススクールのMBAを取得。その後、ボストンコンサルティングへ入社した後、HP社(旧コンパック)へ転職。日本法人の代表を経験する。そして、ダイエー社長として再建を経験し、日本マイクロソフトの代表を歴任する。樋口氏のプロ経営者モデルとしては、異なった企業組織で収益を創出し、また、企業組織の異質性と生存に貢献した卓越した事例である(樋口, 2007)。

メガネスーパーの星崎尚彦については、大学を卒業後、1989年に三井物産 繊維本部へ入社。その後、1999年に休職し、私費でスイスのIMDビジネススクールに留学、同年12月に三井物産を退社。MBA(経営学修士)取得後、2000年にフラー・ジャコージャパン、2003年にブルーノマリジャパン、2007年にバートンジャパンなどの代表取締役を歴任。2012年に企業投資ファンドのアドバンテッジ・パートナーズからの要請で、衣料品販売製造「クレッジ」の再建社長に就任。わずか18カ月でV字回復させた手腕が評価され、2013年7月にメガネスーパーの社長に就任し、債務超過に陥り上場廃止の猶予期間入り銘柄となっていた同社を、売上高は157億700万円、本業の儲けを示す営業利益は5億2,300万円、当期利益は2億6,000万円と増収増益と3年間で黒字転換を実現した事例である(週刊現代, 2017)。

### 3.1 異なった企業組織における収益創出

経営者は、常に会社の業績を維持、向上させなければならない。ところが、今までの事業展開しか経験の無い内部昇格の経営者では、国境や業界の垣根を越えた非連続変化の環境下において構造的かつ属性的にも同質的關係から脱出することが出来ない。プロ経営者は、しがらみや業界ルールを越えた異質な環境と接続させることで、異なった企業組織に

においても収益を創出することを可能とする。プロ経営者は、創出価値の最大化を行うために、消費者余剰の幅のある利益機会を見つけ、価値を高めるために新たな資源との接続を企て、消費者ニーズへ近づけていく努力を行う。それと同時に、費用を下げるために、内製化している業務の棚卸しを行い、内製か外注かの取引費用の低い状態へと誘導する。

同質化・硬直化した企業組織がプロ経営者を活用して、構造的空隙へのアクセスが高まれば、収益率をもたらす企業家的機会を得ることになる（Burt, 1992）。

Gerstner, Jr. は、ハーバード・ビジネススクールで2年間学んだ後、経営コンサルティング会社であるマッキンゼーに入社し、そこで企業の基礎を理解するための顧客市場の分析、競争上の地位、戦略的な方向性の深い分析手法を身につけていた。その後、プロ経営者として企業を渡り歩くことになるが、アメリカン・エクスプレスでは、旅行関連サービスの利益を10年間で平均17パーセント増加させた。RJRナビスコでは、事業の解体として財務基盤の健全化を経験した。そして、IBMでは、不採算事業の整理と付加価値の高い事業の拡大を実現した。

樋口についても、ハーバード・ビジネススクールにてMBAを取得した後、経営コンサルティング会社であるボストンコンサルティング社で2年間競争市場の分析や企業における成長戦略立案のスキルを身につけていた。その後、HP時代に営業改革を行い、売上・シェアを上げるとともに、ダイエーでは不採算事業の整理、そして日本マイクロソフトでは、歴代日本代表で最も業績を上げた。

星崎についても、IMDビジネススクールにてMBAを取得。その在学中にインターンシップで企業の事業戦略の策定を経験し、その後、数社を渡り歩き、衣料品販売のクレジでは、商社時代に身につけた繊維業界の知識を活かし、黒字化を実現。現在、メガネスーパーでも3年間で黒字化を実現した。

いずれも、異なった企業組織においてプロ経営者が行った事は、創出価値の最大化である価値を高める戦略と費用を下げる戦略を統合させ、実行した結果であるといえる。

ここで、プロ経営者が行う異なった企業組織における収益創出に関する以下のような命題を導出することができた。

**命題 1**：プロ経営者は、業績を回復させるために、創出価値の最大化をはかる。そのために、価値を上げるための利益機会の発見と、費用削減のための資源の再構築を実行する。

### 3.2 企業家機能による異質性の探求と創造

企業家的な注意深さは一般的にいて利益機会の認識能力を増す。企業家機能のミクロレベルのプロセスに関する調査でもこの関係は裏付けられている (Webb, et al., 2009)。この関係は、企業を取り巻く環境変化と企業に長年根づいたしがらみや同質性との不調和においても、利益機会についての企業家的な認識に対し重要な効果を与えることになる。

プロ経営者は、企業組織が環境変化との不調和な状態を発見すると、どうしたら環境適応できるのか、何があれば良いのかを検討する。また、企業家的活動として新たな利益機会を注意深く察知し、その実現に向けた戦略の見直しと新事業展開を実行する。

Gerstner, Jr. については、IBMに就任前から客観的な立場から事業ディーディリジェンスを行い、長年で築き上げたメインフレームに依存した企業体質と市場の顧客ニーズとの不調和に気づき、モノ売りではなくサービスを売る会社に変身させた (Gerstner, Jr., 2002)。

樋口についても、ダイエーでは商品を大量に仕入れ、より安く売りさばく総合スーパーモデルの将来性が、多様性を求める消費者ニーズの不調和に気づき、大転換をリードした (樋口, 2008)。

星崎についても、眼鏡業界の固定概念としての機能重視から、生活者の眼鏡に対するファッション感のあるものへとプロダクトを転換させた。

企業家が利益機会を発見するプロセスは、環境変化と企業組織のしがらみや同質性との不調和であることを述べた。では、どのようにギャップを埋めようとするのだろうか。

Gerstner, Jr. は、ギャップを埋めるために多くの顧客を自ら訪問して、顧客の声を集めた。そこから、疑いようのないギャップを見出し、社員一人ひとりと話し合い、認識を改めさせた。樋口は、常にメモ帳を持ち歩き、社内外の人と話をする時は必ず記録を残す。そうやって、トップ自らエンドユーザーや末端社員も隔たりなく、直接耳を傾けた。星崎は、プロジェクトでギャップを洗い出し、新しいプロジェクトを推進するために経営体制を刷新した。

この議論に結びつくような環境変化が、まさに現在、我が国のあらゆる業界で頻繁に起きており、多くの企業で戦略の見直しが迫られている。プロ経営者たちは、その業界および企業特有のしがらみや、制度・文化に染まっていないため、このような不調和に気づきやすく、利益機会に対して注意深くなれると仮定できる。機敏性のある企業家が、多くの利益機会を発見するように、プロ経営者も企業組織のしがらみや同質性を発見し、その度合いと環境変化との不調和によって、利益機会に気づく可能性が広がる。それゆえ、次の命題を提示したい。

ここで、プロ経営者の企業家機能による異質性の探求と創造に関する以下のような命題を導出することができた。

**命題 2**：異質なプロ経営者を経営体制に入れることは、しがらみの発見につながる絶好のチャンスである。

**命題 3**：非連続な環境変化と企業組織のしがらみや同質性の不調和は、プロ経営者において企業家的注意深さと利益機会の認識を強め、経営戦略に生じるギャップの発見を促す。

### 3.3 企業家機能による生存の探求と創造

企業組織を生存させるためには、社内外を通して長年運用してきたルールや取引が形骸化し、信用を含めた長期取引のネットワークの陳腐化の度合いを把握する必要がある。ビジネス環境の変化が加速している今日、従来からの共通理解とそれに基づいて観察した内容自体が時代遅れということも往々にしてある。それが合理的判断を妨げるしがらみに転換してしまう。

プロ経営者は、しがらみの外にいた人のため、直接関係のない第三者の目が働く。組織内部の人には当たり前のことでも、外部の人には、その異常さに気づくことは容易である。まずは、しがらみを発見し、陳腐した資源やネットワークにより、どのくらい費用が増加したのかを把握する。次に、業務およびプロセスの可視化を行い、**Make or Buy**を見極め

る。また、新たに必要となる異質な資源を取り込み、市場取引の場合は外部との連携を行うことで、新たな資源の獲得と組織の再構築を行う必要がある。しかしながら、リストラや不採算事業の売却・撤退などは、外部から来たプロ経営者だから出来るという理由以外にも、外部の人に憎まれ役を押し付けられるという側面もある。

Gerstner, Jr. は I B M の改革で初期に行ったこととして、取締役会の改革がある。当時取締役は 18 人で、そのうち 4 人が社内の人間であった。しかも実権をもつ現役と引退した役員の比率が高いということで、最終的に取締役 12 名のうち、社内の取締役は Gerstner, Jr. 一人、1 年前のメンバー 18 人のうち、残ったのは 8 人のみとした。その後、1994 年から 1997 年にかけて、リエンジニアリングによって節減された経費は 95 億ドル、リエンジニアリングを開始してから、全体で 140 億ドルを節減した (Gerstner, Jr., 2002)。

樋口のダイエー再生における構造改革では、着任した時には、既に約 53 の不採算店舗を閉鎖することが「再生計画」で決められていた。閉鎖対象の店舗からは、当然のように反対意見が出る。人員削減の断行では、2005 年に一般社員を対象に 1,268 人の希望退職者を受け付けたほか、翌年には本体社員の約 10% に当たる 800 人を店舗催事会社に出向させた。少子高齢化の影響を受け、不採算カテゴリーでは、玩具、自転車、大型家具などのカテゴリーの撤退。さらに、ノンコア事業では、フォルクス（ステーキレストラン）、神戸ランプ亭（牛井店）、ドリームパーク（遊園地）、オレンジマーケット（生活雑貨店）、オートワールド（カー用品店）、スポーツワールド（スポーツ用品店）、西神オリエンタル開発（ホテル）の不採算事業の売却を行った（樋口，2008）。

星崎は、全国約 300 店舗を運営しており、実績やアクションが見える化を行うために KPI マネジメントの仕組みの構築を行い、経営層、マネージャー、ブロック長、店長が、リアルタイムで情報を共有し、会議のための資料作成のための間接費用の削減のために BI を導入。本部に情報集約して、店舗における売上拡大策と費用削減策の戦略を共有している（大山，2019）。

ここで、プロ経営者の企業家機能による生存の探求と創造に関する以下のような命題を導出することができた。

**命題 4：**プロ経営者は、しがらみの発見を通して、陳腐化した資源やネットワークから



生じた費用の増加に対して、事業整理、業務の棚卸しなど費用を下げる戦略を実行する。これは、プロ経営者が外部人材ゆえに実現可能性を高めている。

### 3.4 企業組織における異質性と生存の統合

企業組織が経営革新のためには、異質である資源を受け入れ、現存する資源を組み換え、再構築することで新たな組織能力が開発され、環境変化や市場ニーズとの整合がとられていく (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。まさに、企業組織における異質性と生存の統合がなされるのである。いきなり異質なものを受け入れる場合には、当然企業組織の中で抵抗や軋轢が生じる。それも現場レベルでは收拾がつかないレベルまで発展する可能性がある。しかしながら、それが経営トップの経営方針となれば、受け入れざるを得ない。そこで重要なのは、企業組織が異質性を受け入れた後、小さくとも成功実績を積ませることである。経営革新を行う場合、ほとんどの企業が行う前と後で、変化を測定する。つまり、行動指標やプロセス KPI を定め、その結果業績がどう変わったのかを測定するのだ。

Gerstner, Jr. は、今後進展するネットワーク社会を見据えて、ソリューション提供できる会社になることが顧客からの要請であることを理解していた。その中でコンピュータと通信の融合によるビジネスを強化し、新たな事業領域を創り出した。不採算事業の整理との両立が、IBM を蘇らせた (Gerstner, Jr., 2002)。

樋口氏がダイエーで働き始めた頃、定例会議の参加者は多く、会議で決められた議論が実行されるまでに3ヶ月かかるものが多かった。組織も縦割りでセクショナリズム<sup>8</sup>が発生しており、部署の利益を優先して、会社全体の利益を見失っていた。また、実際のプロジェクトでは常にできない理由を探し始める文化であった。その中で、樋口氏が実行に向けての土壌づくりを推進し、社長直轄プロジェクトを発足し、社員の意識に風穴を開けていった (樋口, 2008)。

星崎は、「スーパー」のような安売り路線を脱却し、付加価値の高い「アイケア」重視を展開している。コスト削減だけでは生き残れないとして、競合他社である低価格 SPA とは差別化をはかる。高齢化による目の健康需要や、一時的に老眼のような症状が現れる「スマホ老眼」などのニーズは増加しており、高価でも、質の高く眼の健康に配慮した商品・サービスに転換している (沖永, 2017)。

このように、3者とも結果をみると非常に輝かしく映るが、実際は、組織メンバーをプロジェクトに巻き込んで、小さな成功体験を一つずつ積み上げることで、徐々に社員のモチベーションが上がり、受動的な姿勢から自発的提案や行動が発生し、その雰囲気は組織内に派生して、経営革新を成功させている。

ここで、プロ経営者の企業家機能における異質性と生存の統合に関する以下のような命題を導出することができた。

**命題5**：プロ経営者は、価値を高める戦略と費用を削減する戦略を同時並行で推進する。

ゆえに、企業組織における異質性と生存が統合される。

**命題6**：プロ経営者が牽引する施策においては、小さな成功体験を積み重ねるごとに、経営革新が促進される。

#### 4. 考察

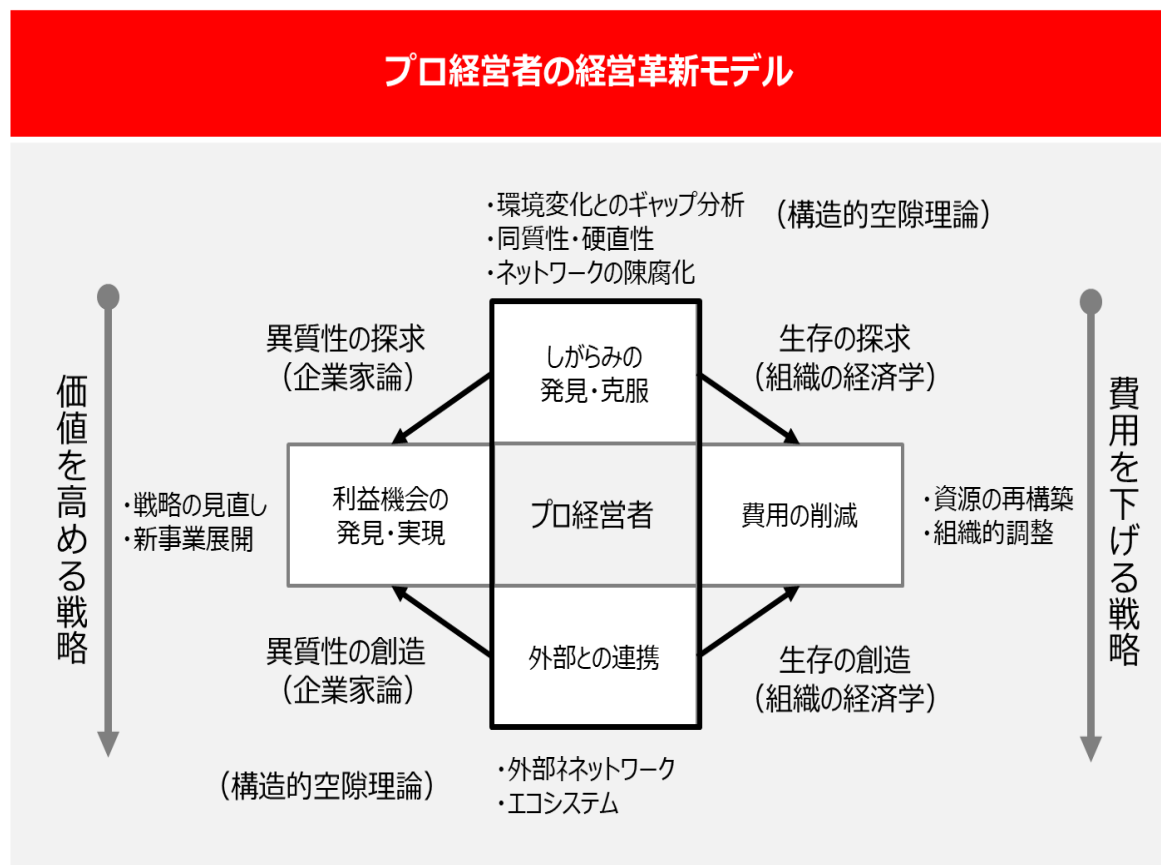
プロ経営者がどのようなプロセスで経営革新を行っているのかは、あまり議論されてこなかった。そこで本章で行ったのは、プロ経営者における経営革新モデルの始まりと展開を説明するために、創出価値の最大化の概念を下敷きとして、企業家論、組織の経済学、構造的空隙理論から見た議論を統合することであった。

プロ経営者は企業組織内外の環境変化を捉え、現状の戦略、経営目標、そしてビジョン・方針のギャップ(空隙)を明らかにする。そして、そのギャップ(空隙)を見極め、経営革新がどれだけ早められるのかを検討し、戦略の見直しを行う。前述の事例の Gerstner, Jr.、樋口、星崎に行った経営革新で共通する点を示すことができた。

次に重要なのは、プロ経営者は、外部人材としてしがらみが無く、かつ硬直化した企業組織にとっては斬新な視点で捉えることができるため、現状の需要と供給のバランスを、新たな利益機会に分散して、新機軸を打ち出す突破力を持っている。したがって、利益機会の発見を行い、それを実現するために必要な資源や組織能力を探索する。業績を早期に回復させるために、ゼロから資源を育てることはしない。必要な資源を保有している外部機関と連携することで、ギャップ(空隙)を埋めるのである。そこで、独自のノウハウを加

えて、新たな資源の再構築を行うのである。こうやって、プロ経営者は、既存事業を維持したまま、数年で企業を生まれ変わらせるのである。この点においても、前述の事例の Gerstner, Jr.、樋口、星崎に行った経営革新で共通する点を示すことができた。

したがって、プロ経営者の分析枠組みとして、プロ経営者が行う経営革新の四つの要素であるしがらみの発見、利益機会の発見、費用の削減、外部との連携の整合性がプロ経営者の実績に大きく貢献しており、成功を導くと想定する。ここで、展開されたプロ経営者における経営革新の理論的枠組みは、企業家活動に関連した問題を研究する上で、多様な学問と結びつくと同時に、企業家機能についての深く理解することが可能となる(図表7)。



図表 7 プロ経営者の分析枠組みープロ経営者の経営革新モデルー

出所：筆者作成

## 5. 結論

企業家機能とは、戦略経営において市場競争を理解する上で、経営基盤、事業基盤、そして財務基盤の競争的な経済秩序をもたらす。プロ経営者は、その経済秩序を形成する企業家機能としての担い手である。また、収益をもたらすための価格メカニズムに基づいた組織的調整を行うことにより、組織能力を高め、経営革新へと導く。本章では、プロ経営者の企業家機能の重要性を取り上げた。その中でプロ経営者の経営革新における分析枠組みを構築した。この枠組みは、プロ経営者が異なる企業組織で創出価値を最大化させるために、異質性と生存を統合した経営革新を行うものである。我が国の中小企業大廃業時代を乗り切るために、異質なプロ経営者が果たす役割というものが、本研究の理論的な論点の中核である。

### III. 日本におけるプロ経営者発生メカニズムの考察

#### 1. はじめに

欧米では、いくつかの企業を渡り歩き実績を残したプロ経営者を外部から招聘することが普通であるが(Cappelli Hamori & Bonet, 2014)、日本企業の中では、生え抜きの社員の中から経営者を決めることが多い(三品・日野, 2011)。ところが、近年、日本でも外部招聘された経営者いわゆるプロ経営者の活躍が話題となっている。例えば、パナソニックの樋口泰行をはじめ、サントリーの新浪剛史、元 LIXIL の藤森義明のように企業組織の境界を越えて移動し、実績を残す経営者が現れている(nippon.com, 2014; 読売新聞(YOMIURI ONLINE), 2016)。この現象を2つの側面で捉えると、一つにはプロ経営者の特性と、もう一つには従来の日本型経営者選任システムの限界が観察できる。

プロ経営者の特性について、これまで欧米では、交代した社長が内部出身者であるか外部出身者であるかに関係して企業業績がどうなったのかという研究が注目されてきた。先行研究が論じているのは、企業の業績が悪く戦略変更を必要としている時には外部出身者が選出される一方、内部出身者はこれまでの戦略の継続・踏襲が望まれている時に選出されるとした(Brady & Helmich, 1984; Boeker & Goodstein, 1993; Boeker, 1997; 中内・飯尾, 2008)。日本においては、ものづくり産業が直面する課題として経営力の変革を指摘されており、2013年経済産業省における経営者の出身と企業業績の動向調査の結果、経営者経験者を外部から招聘した場合が、内部昇格や親会社出身の経営者よりも業績を上げていることがわかった(経産省, 2013)。また、外部招聘された経営者には、「決断力・意思決定力」「情報収集・分析力」「交渉力・折衝力」に加えて「変革力」が経営力として求められていることがわかった(経産省, 2013)。

日本企業では、これまで終身雇用と年功序列を基軸とした日本型雇用システムの中で、内部昇格によって経営者を決定することが多かった。経済の好況期には、長期雇用を前提とした日本型雇用システムが企業に対しての忠誠心を深め、企業内の特殊な知識・技能を形成し、内部組織の中では合理的に経営者を育てるとみなされてきたからである(富永・宮本 1998)。ところが、グローバル競争激化や技術革新のスピードが急速化し、製品・サービス寿命が短期化する中で、日本における多くの企業では外部の環境変化に対する注目度が低く組織を硬直化させており、環境変化に適応することが難しくなっている(Kotter

& Heskett, 1992)。したがって、環境変化に応じて、資源の組み換え、柔軟な組織コントロールが必要となり(大月, 2012)、長期雇用を前提とした定着型雇用システムから変動型雇用システムを取り入れていかなければならなくなった(富永・宮本 1998)。そこで、日本企業は日本型の経営者選任システムを見直し、今までのしがらみに囚われない変革を求め、有能な経営者を外部から招聘することを視野に入れ始めたといえる。

本章の目的は、日本のプロ経営者が発生した背景に焦点を当て、プロ経営者たちが日本では僅少な外部招聘の機会をどのようにしてつかみ、実績を残すにいたったのかをインタビューを通して明らかにする。そして、日本のプロ経営者市場の成立の要件をまとめ、外部招聘を含めた経営者選任システムの拡張を提案する。プロ経営者という概念は、学術的にまだ存在するとは言いがたいが、社会通念上、受け入れられやすい表現として敢えて採用することにした。

本章の構成は、以下の通りである。2 節では、日本における外部出身のプロ経営者およびプロ経営者市場に関する先行研究をレビューし、それに関連する理論的背景を説明する。その上で、リサーチ・クエスチョンを設定し、インタビューから得られた質的データの分析を方向付ける。3 節においては、その質的データから理論構築を行う研究手法およびデータの出所について記述する。4 節では、実際に収集したデータを分析し、命題を導出する。5 節においては、分析結果の考察および追加分析を行うことで日本におけるプロ経営者発生メカニズムを明らかにする。

## **2. 先行文献レビュー**

### **2.1 プロ経営者の発生**

プロ経営者とは、どのような経営者なのか。日本バイアウト研究所は経営者の分類として、①オーナー社長、②サラリーマン社長、③雇われ経営者と整理しており、③雇われ経営者とは、自分で株式を支配しているのではなく、逆に支配している者から、経営手腕を見込まれて雇われる者としている(日本バイアウト研究所, 2012; 松園, 2008)。昨今の新聞、雑誌によく取り上げられているプロ経営者を観察すると、「外部招聘」と「過去に業績を上げた実績」という二つの特徴が見受けられる。これを吟味すると、外部招聘/内部昇格、実績あり/実績なしによる四象限が得られる。本章では、外部招聘かつ実績あり、つまり、少なくとも過去 1 社において経営者として業績向上に導いた実績があり、外部から招聘された社長・

CEO をプロ経営者としての対象とした。

こうした外部出身の経営者起用について調べると、欧米企業ではフォーチュン 100 の経営幹部のうち内部昇格の比率は、1980 年は 53%、2001 年は 45%、2011 年には 30.5%という結果であった。この数値から、近年欧米の経営者起用では約 7 割が外部出身者ということがわかった (Cappelli Hamori & Bonet, 2014)。外部出身の経営者起用に関する研究では、環境変化への適応力を高めるための変革と、それを拒む組織慣性 (Gilbert, 2005) や政治的抵抗の克服を期待して、外部から経営者を選任するという部分に注目してきた (Thompson, 1967; Pfeffer & Salancik, 1978)。その他、CEO が解任されて後継者が外部出身者の場合、最も組織慣性は破壊されるため、交代後のパフォーマンスが最も高まることがわかった (Khurana & Nohria, 2000)。

一方、日本企業の場合、プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社がまとめた 2013 年の年次調査 (世界の大手上市企業 2500 社を対象) によると、新任 CEO の 97% が内部昇格者と圧倒的で、外部から招聘された CEO は 3% にとどまっている (PwC Strategy&, 2014)。しかしながら、2013 年の金融庁の調査では、中小企業に対する円滑法による救済的な貸付が上昇しており (金融庁, 2013)、事業再生案件が実質的に増加しているといえる。経営者には、環境変化に企業組織を適応させていくため、戦略を変更し、時には外部から必要な資源を調達し、組織をコントロールして業績を上げられる戦略的意思決定や実行力が求められている。また、企業が大きくなればなるほど各部門に経営の権限が委譲され、部門毎の事業戦略、事業計画、実行計画が作られ、それと全社との戦略のすり合わせが必要となる。近年、ますます経営者に求められる幅が広がっており、その変化が激しいことが課題となっていることから、プロ経営者の存在を受け入れる環境が生まれたのではないだろうか。

本研究では、プロ経営者がどのような経路で外部招聘されるに至ったのかを直接聞くことで実態を把握する。ここで、以下のようなリサーチ・クエスチョン (RQ) を設定する。

RQ①：日本のプロ経営者が発生した背景とは、どのようなものだろうか。

## 2.2 日本におけるプロ経営者市場

プロ経営者市場のプレイヤーとしては、買い手となる企業、売り手となるプロ経営者、

そして仲介者として主にエグゼクティブ・サーチ会社、ファンド会社/金融会社、政府機関としての産業再生機構がある(日本バイアウト研究所, 2012)。

そこで、経営者の外部招聘事例が多い欧米のプロ経営者市場の研究を調べると、構造的な特徴が3つ挙げられている。第一に、買い手、売り手ともに市場参加者の数が極めて小さい、第二に、市場の双方の参加者にとってリスクが高い、そして第三に、市場の双方の参加者および関係者が市場等の正当性(legitimacy)に対する関心度が高いとして、この構造的な特徴と文化的な背景が相互作用して、他の労働市場とは一線を画して閉鎖的な市場となっている(Khurana, 2002)。

では、日本におけるプロ経営者市場は、どのような状況なのだろうか。まず一つ目の市場規模が非常に小さいという特徴については、前節の通り、日本における経営者の外部出身比率は3%にとどまっており、売り手と買い手の双方において市場参加者の数が少ない。従来の日本型雇用システムでは、多くのビジネスマンは内部昇格を目指しており、長年勤めて築いた経験と知識を経営資産として重んじる組織文化が埋め込まれているため、大企業のほとんどが依然として内部昇格者を前提とした経営者選任システムである。しかしながら、日本企業の99.7%を占める中小企業(中小企業庁, 2015)では、事業承継問題や経営力の強化が生き残りの重要な課題とされ、外部からの経営者の招聘が必要といわれている(経産省, 2013)。ところが、中小企業の役員報酬を調べてみると、1,100万円から2,000万円が年間報酬の相場であり(日本実業出版社, 2010)、これは、大企業の間管理職の平均年収とそれほど変わらない。そうすると、大企業を退職してまで中小企業の経営者を目指す動機にはなりにくい。市場における参加者の数は、市場成立の決定要素となる。市場規模が小さければ小さいほど、競争原理を後退させ、競争相手の片方が限定的になれば、自ずと競争も限定的になっているといえる。

二つ目に、リスクの高い市場であることについては、実際に事業再生や事業承継等のような経営者を外部招聘する場合、ほとんどの候補者が企業の重要ポストに就いている場合が多い(日本バイアウト研究所, 2012)。その場合は、候補者の情報を企業から直接聞き出せないため、不十分な情報のまま取引が行われる。そこには、買い手と売り手の情報の非対称性が発生する(Akerlof, 1970)。買い手側の企業は、結局面接に時間をかけて人格や能力を見極めるしかなく、非常にエージェンシー費用<sup>9</sup>が高くつく(Jensen & Meckling, 1976)。一方で、売り手側のプロ経営者たちは、企業組織のインフォーマル<sup>10</sup>な情報まで知ることが出来ないままコミットしなければならない。したがって、双方にリスクの高い取引とい



える。

最後に、プロ経営者市場における正当性については、日本企業とアメリカ企業の多様性の効果について実証分析を行った先行研究によると、日本は島国という地理的・歴史的背景や、終身雇用・新卒主流の雇用体制といった組織プロセスなどの影響から、アメリカの組織よりも人口統計学的特性での多様性の程度が小さいことが確認されている(Wiersema & Bird, 1993)。人口統計学的特性上の相違は、多様性の高いアメリカの組織よりもむしろ同質性の高い日本の組織においてより重要性が高い。これは、同質性が高い集団では異質集団に比べて、少しでも自分たちと異なる特性を有する人を異質であると認知し、排除する傾向がある(Wiersema & Bird, 1993)。換言すれば、他の組織における異質な経験を積んだ異質なスキルを有するプロ経営者が戦略を大きく変更する場合、内部出身の取締役たちはプロ経営者に抵抗する可能性があるということである(中内・飯尾, 2008)。また、経営者選任に関しては、コーポレートガバナンス面でも正当性が非常に求められる(Khurana, 2002)。実際には買い手側の企業の取締役会が、その候補者の選考をどのような基準で行われたのかを正当性、適切性、妥当性を基に評価する。したがって、買い手である企業にとって次期経営者の選任は、現任の取締役会にとって非常に重責であることから、売り手である候補者との隔たりは大きい。その隔たりを調整するのが仲介者の存在であり、特に重要となる。

本研究では、プロ経営者市場の特徴を直接聞くことで実態を把握する。ここで、以下のようなりサーチ・クエスチョン(RQ)を設定する。

RQ②：日本のプロ経営者市場はどのような特徴なのだろうか。

## 2.3 企業の制度・文化の変革と構造的空隙理論

構造的空隙理論とは、社会ネットワークに存在する構造的空隙(structural holes)と呼ばれる溝を、ある組織や人間が埋めると、各グループのメンバーは新しい情報の流れにアクセスできるようになり、新たな利益を享受できる。その情報利益を生み出す構造が、交渉関係において特定のプレイヤーに優位を与え、統制利益を生み出すというものである(Burt, 1992)。今後の市場競争の中で、企業境界を越えた構造的空隙を埋めて収益増加を図ることは、重要な課題である。本研究における構造的空隙理論の意義としては、プロ経営者が外

部招聘され、組織内外の情報・知識・技術を探索し、有益な情報にアクセスしやすくすることで外部環境の変化が見えるようになり、硬直化した制度・文化へ変革をもたらすパースペクティブとして活用できる。この際、プロ経営者が組織ネットワークの中心となることは勿論のこと、社会ネットワークの構造的空隙を埋めることにより、利益を享受することが可能となる。

そこで、以下のようなリサーチ・クエスチョン(RQ)を設定する。

RQ③：プロ経営者の特性は、どのようなものだろうか。また、プロ経営者は、企業組織に対して、どのように関わり、影響を与えているのだろうか。

## 2.4 プロ経営者の探索と取引費用理論

経営者が市場と組織の境界を越えて企業間を移動する過程の説明には、Coase(1937)および Williamson(1975)によって、市場と組織の間の境界が、組織の内部と外部を隔てるという事実を理論化したものとして取引費用理論が有用である (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)。取引費用とは、相手との交渉、対象の財やサービスの確認、履行状況の監視等の取引に伴って発生する費用のことをいう。

経営者が、市場と組織の境界を越えて企業間を移動するという事象が起こるのは、経営者が解任されるか、経営者自身が現在の組織にとどまるよりも他の企業へ移ることを選好するかのいずれかを選択する場合である。高度成長の時代には、日本の経営の中で内部昇格から経営者を選任する仕組みは合理的であったが、近年ではその雇用硬直性が、戦略、技術、資源の短命化をもたらすゆえに外部招聘の必要に迫られ、従来のやり方とは違う経営者選任システムが求められている。つまり、経営者は「内部昇格か、外部招聘か」の選択が迫られることになる。

本研究における取引費用理論の意義としては、プロ経営者が外部招聘され、企業組織の内外の資源の組み換え、再配置、編集を行う場合のみならず、今後、日本企業の経営力向上のためにプロ経営者市場においてプロ経営者を外部探索する場合に、その資源特殊性、不確実性、探索頻度を解決することで、取引費用を低下させることが市場成立条件となる (丹沢, 2000)。つまり、経営者を選抜する際の Make or Buy、外部招聘を判断するための制度設計を検討する。そこで、以下のリサーチ・クエスチョン(RQ)を設定する。

RQ④：日本におけるプロ経営者市場が成立するための要件と正当性は何か。

### 3. 研究手法

#### 3.1 研究方法

本研究では、日本のプロ経営者に関する事例が少なく統計的に扱えないことから、インタビューによるデータ収集を通じたモデル構築による定性的研究を用い、Christensen,C.M. and Carlile,P.R.(2009)のコース・リサーチに依拠して分析を進め、丹沢・宮本(2017)の質的データから理論構築を目指す定性的研究方法を活用する。まず、対象となるプロ経営者に対して、予め設定した質問4つと、プロ経営者として経験したエピソードを自由に語ってもらう半構造化インタビューを直接本人に実施した。予め設定した質問としては、以下の通りである。

- (1) 今までの経歴、職歴(RQ③)
- (2) 選ばれた理由(ご自身の特性の決定要因)(RQ③)
- (3) 招かれた企業の状況(RQ①)
- (4) 招かれた経緯、経路(RQ②④)

その他、著書および複数の情報提供者のクロス・チェックの情報を用いて、厳格な事例研究の手續きに従った。また、本人が主観的に語った事柄や事実を直接取り上げることは、意味合いが変形しないようにし、本人が自らの軌跡をどのように意味づけているのかを明らかにするものであった。そこから、日本企業の中でも僅少なプロ経営者が発生したメカニズムを定義することで帰納的に命題を導き出した。さらに、その命題に演繹的な修正を加え、研究テーマである日本におけるプロ経営者が発生したメカニズムを明らかにする。

#### 3.2 データの出所

対象となるプロ経営者には、企業グループの境界を越えて、異なる企業から外部招聘され、少なくとも過去1社において経営者として業績向上に導いた実績を残している8名を選んだ。彼らは30代から60代の男性である。2015年6月から8月にかけて、企業訪問を行い、1人あたり1時間から2時間かけてインタビューを行った。内容の全ては、ICレコーダーに録音し、後日文字起こし、コーディングを行った(図表8)。

インタビュー日付	対象者	年齢	性別	勤務社数	業績向上実績あり	MBA取得	コンサル経験	外資経験	起業経験	招聘回数
2015/8/4	A氏	57	男	6	○	○	○	○	－	2
2015/5/26	B氏	69	男	5	○	－	－	○	－	4
2015/6/6	C氏	49	男	7	○	○	○	○	○	5
2015/5/29	D氏	47	男	7	○	○	○	○	－	3
2015/6/17	E氏	45	男	6	○	－	○	－	－	4
2015/6/16	F氏	55	男	3	○	－	○	－	○	1
2015/5/29	G氏	43	男	2	○	－	○	－	○	1
2015/5/26	H氏	37	男	2	○	－	－	－	－	1

**図表 8 実施したインタビューについて**

**出所：筆者作成**

#### 4. 分析

調査に協力していただいた8名のプロ経営者のインタビュー結果をもとにしたデータ分析から、日本におけるプロ経営者が発生した背景とその特性、およびプロ経営者市場の構造的な特徴を確かめることができた。

ここでは、インタビューによって得られた代表的なナラティブと対応するコードを帰納的にカテゴリー化した結果を図表9に示す。事例を並べてみると、共通した特徴として、研究行動が段階的に推移していくことが分かる。初期段階においてコードを帰納的に同じグループとしてまとめて「背景の理解」とカテゴリー化した。本研究では、背景の理解とは、最終的な発見の目標に対して、因果関係を導くため暫定的に理解することと定義する。

背景の理解に続いて、コードを統合するカテゴリーとして「仮説の設定」と命名した。本研究では、仮説の設定とは、最終的な発見を行うための準備として、仮設・モデルの設定を行うことと定義する。仮説の設定に続いて、最終的な発見を導くためのカテゴリーとして「発見の追求」を設定した。本研究における発見の追求とは、事象や行動の結果を繰り返して最終的な発見を追求することと定義する。

以上、述べてきたように、本研究活動の推移としては、背景の理解、仮説の設定、発見

の追求、と3段階のカテゴリー化を示す。

これにより日本におけるプロ経営者の発生メカニズムに関する命題と、日本のプロ経営者市場成立のための要件に関する命題を導出することができた。

RQ	カテゴリー	コード	代表的ナラティブ	事例
RQ①	背景の理解	環境変化に関する問題意識の設定	・外部招聘された時の企業の状況は、業績低迷しているにもかかわらず、環境変化に気づいていない。気づいていたとしても変えられない。	A氏、C氏、H氏
		戦略策定および実行力に関する設定	・会議で物事を決められない、決めたことをやらない、誰も責任をとらない慣習が根付いている。	A氏、B氏、F氏
		組織の同質化・硬直化に関する設定	・セクショナリズムが強く、部門を越えた協力が無い。異質なものに抵抗があり、受け入れようとしていない。	A氏～H氏全員
RQ②③④	仮説の設定	プロ経営者が外部招聘された経緯と経路の探索	・社長や役員の任命に関しては、任命責任に係る重責であるため、過去に仕事をした事があるか、知っている人じゃないと不安	A氏～H氏全員
			・事業再生の場合、社長を交代しなければ構造改革を断行できない。ダメになった企業は、ダメな理由を探す文化が蔓延している。	A氏、C氏、D氏
		プロ経営者の特性と役割の探索	・自己成長のために大企業を辞める覚悟と見極めが出来る。年功序列で役員になっても、活躍できる期間が短い。	A氏、C氏、F氏、H氏
			・プロジェクトはすべて社長直轄にして、外部資源を活用してでもやることを見せる。やって見せないと、人は信用されないし、動かせない。	A氏、C氏、D氏、E氏、H氏
—	発見の追求	プロ経営者の役割機能の設定	・企業変革に求められているのは、現状を客観的に分析できる能力と戦略をデザインし、実行できる能力だ。	A氏、C氏、D氏
		プロ経営者市場の成立要件の設定	・プロ経営者を目指す人の数が少なすぎる。情報流通や報酬の問題もあり、未だ市場が成立していない状況。だから話題になる。	A氏～H氏全員

図表 9 Ⅲ章 データ分析におけるコードとカテゴリー化

出所：筆者作成

#### 4.1 日本のプロ経営者が発生した背景(RQ①)

日本のプロ経営者たちは、どのような背景で外部招聘されたのだろうか。まずインタビューしたプロ経営者全員が、30代のうちに経営者を志し、内部昇格で経営者を目指そうとはせず、退職の道を選択している。その理由としては、社内には自分より優秀な人材がたくさん居て、例えていうならイチローや松井とポジション争いをするようなものだから、早期に経営者を目指すならば外に出ようと思った。また、若い時から経営者になりたいと思っていた。しかし、自分で何をやりたいのか決まっていなかった。とりあえず、30代半

ばかり経営者としての知識と経験を身につけたかったが、このまま内部昇格で役員を目指した場合、政治的な要素が多く含まれ、実力でなれるものではない。あと30年の社内レースを勝ち抜いて役員になれる保証もないし、役員になれたとしても年収の額、在任期間を考えると割に合わないといった理由であった。日本企業の内部昇格システムの中では、年功序列による給与体系は緩和された企業が増えてきたが、終身雇用制については慣習的に未だ根づいている。したがって、多くの日本企業は、従業員の内部昇進スピードを長期的に捉えてコントロールすることが多い。新入社員で入社してから、所属部門や職務を自分で決められるものではなく、仮に経営者を志したとしても、すぐに必要な知識や資源に触れることも少ない。人生で働ける期間を考えた場合、受動的に機会を待つよりも、自ら機会を得ようと行動する気質が、プロ経営者としてインタビューしたプロ経営者全員の共通点であった。

また、インタビュー結果から外部招聘に関する内容を見ると、招聘総21件のうち、事業再生9件(42.9%)、事業展開8件(38.1%)、事業開発4件(19.0%)であり、事業再生に関わったプロ経営者は、8名中5名(62.5%)と最も多かった。その中で、事業再生に関わった全員が、招かれた企業組織の当時の状況を、セクショナリズム、組織慣性、軋轢が凄かったと話す。企業組織が危機的状態だから外部の人を起用するのに、内部出身者は、どうして外から人を入れるのかという心境になる。企業が衰退した状態では、今までの経験や知識が邪魔をして、できない理由を探す文化が蔓延している。成功体験で築かれた制度や文化が慣性となり、環境が変化しているにもかかわらず気づかない。気づいたとしても変えられない。だから、プロ経営者は、自ら率先してプロジェクトを推進し改革を行う。組織の抵抗や摩擦を乗り越えて変革するためには、やはり人心やモチベーションをコントロールできなければ受け入れてもらえない。その中で、しがらみなく変革をやり抜いた経験のあるプロ経営者が外部招聘される。

プロ経営者の必要性を語る中で、A氏は高度経済成長の波に乗って猛烈に働くだけの時代ではなく、戦略要素が高くなってきて、同質化した組織の中で成功体験によって硬直化した生態系を変える場合には、外部から客観的にベンチマーキングできる人間が求められるが、企業組織としての感度が低ければ、内部にいても気づかない。なかなか行動に移せない。日本全体がガラパゴスの中、株主の締めつけも無く、旧生態系が保ってしまっていると語る。大量生産大量消費の時代のように、同類、同質の人材が経営者になるのではなく、国境を越えて、型にハマらない多様性のある人材が経営者になることが必要だろう。

これらのインタビュー結果から、プロ経営者が発生した背景について、以下の命題が導き出せた。

**命題 1**：日本のプロ経営者が発生した背景としては、制度的、文化的背景から同質化・硬直化した結果、環境変化に適応できなくなり、企業組織が新たな戦略変更や組織変革を求めるようになった。

## 4.2 日本のプロ経営者市場の特徴(RQ②)

実際には、日本企業では経営者を外部招聘する事例の数は少ない。プロ経営者は、経営者としての機会を得るためにコンサルティングを行い、仕事のつながりを構築し、信頼関係を築いて外部招聘される機会をつかんできた。プロ経営者に対して企業から招かれた経路についてインタビューしたところ、8名の外部招聘回数が計21件のうち、ヘッドハンティング9件(43%)、仕事のつながり7件(33%)、ファンド会社4件(19%)、産業再生機構1件(5%)であった。ここで、仲介者の存在が確認できた。ところが、ファンド会社経由の招聘については実質的に事業再生チームとして動き、1つの案件が終われば、その次の案件を紹介されるという意味では、仕事のつながりといえる。したがって、この結果を仲介者経由と仕事のつながり経由に集計し直すと、仲介者経由10件(48%)、仕事のつながり経由11件(52%)という結果となった。当初、プロ経営者は仲介者経由で招聘されることがほとんどだろうと想像していたが、意外にも過去の仕事のつながり経由が半分以上を占めていた。インタビューの中でも、プロ経営者市場の活発化は以前から言われているが、まだそうっていない理由の一つに、案件が少ない。また、経営者への報酬も欧米と比べてそれほど高くないので(タワーズワトソン, 2015)、失敗を恐れ次へ移ろうという気になれないという部分もわかった。C氏は、いくら経営者になりたいと思っても、周囲から尊敬された環境から、軋轢や抵抗の渦の中へ飛び込むリスクを考えると、報酬が下がってまでは移る動機にならないと語る。したがって、企業組織内に在籍し続ける方が、外部で仕事を見つけるよりも正の状態であるといえる。先行研究からも日本ではわずか3%しかない外部招聘という事実やインタビュー対象者の経験からも、日本のプロ経営者市場が成立しているとはいえない。ゆえに、以下の命題が導き出せた。

**命題 2**：日本のプロ経営者市場は、売り手と買い手の双方において市場参加者の数が少なく、まだ成立しているとはいえない。

#### 4.3 日本のプロ経営者の特性および役割機能(RQ③)

では、プロ経営者が持っていなければならない特性はどのようなものだろうか。

インタビューしたプロ経営者 8 名中 7 名は、プロ経営者として外部招聘される以前に、事業会社の幹部職やコンサルティング業、起業などを通して、多くのキーパーソンと共に仕事をし、そこでも外部人材としての短期成果を求められ実績を残している。新たな招聘先においても、過去ビジネスを通して築いた人脈ネットワークと信頼関係が経営者として戦略、変革を実行する上で、有益な外部資源としての強みとなっている。

また、インタビューしたプロ経営者全員が情報収集に貪欲で、外部招聘された後は自ら積極的に組織内外の情報を収集し、その企業組織に適合していこうと努力している。特に、招聘先の組織から受け入れられるために何が必要なのかを考え、3 ヶ月から 6 ヶ月で現状把握を行い、自らフォーマルな仕組みを変えつつも、インフォーマルな場でも惜しみなく自分の時間を割く姿が観察できた。環境変化の激しい時代において、プロ経営者は、外部環境変化に機敏に反応し、市場動向から戦略的に商機を捉え、現状の経営資源を把握した上で、資源の組み換え、再配置、再構築を実行する(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。そのためには、常に情報に対する感受性を高く保たなければならない。そして、どんな抵抗や軋轢にも屈せず、事実を正確に把握し、戦略変更や変革をやり抜く信念の強さと突破力を持ち合わせている。プロ経営者たちは、そのような修羅場を何度も経験しながら、胆力と学習能力を磨いている。

さらに、企業間を渡り歩くプロ経営者たちは、異質なモノに触れている強さがある。プロ経営者としての能力を磨くためには、どんなに小さな事業でも経営者経験をする必要がある。戦略力を磨く最善の方法は、自分自身で様々な経験を積むことである。一方、内部昇格で偉くなった人は、中央に残りたがる傾向があり、管理部門という費用センターからは外の荒波も見えなくなる。経営者を外部招聘する理由は、組織内部に問題があるからであり、硬直化した日本企業には、様々な異文化経験の中でサバイバル力とコミュニケーション力を鍛えたリーダーが求められていることがわかった。

急速に変化する競争環境では、経営者は常に消費者や競合他社の行動など市場の動向に

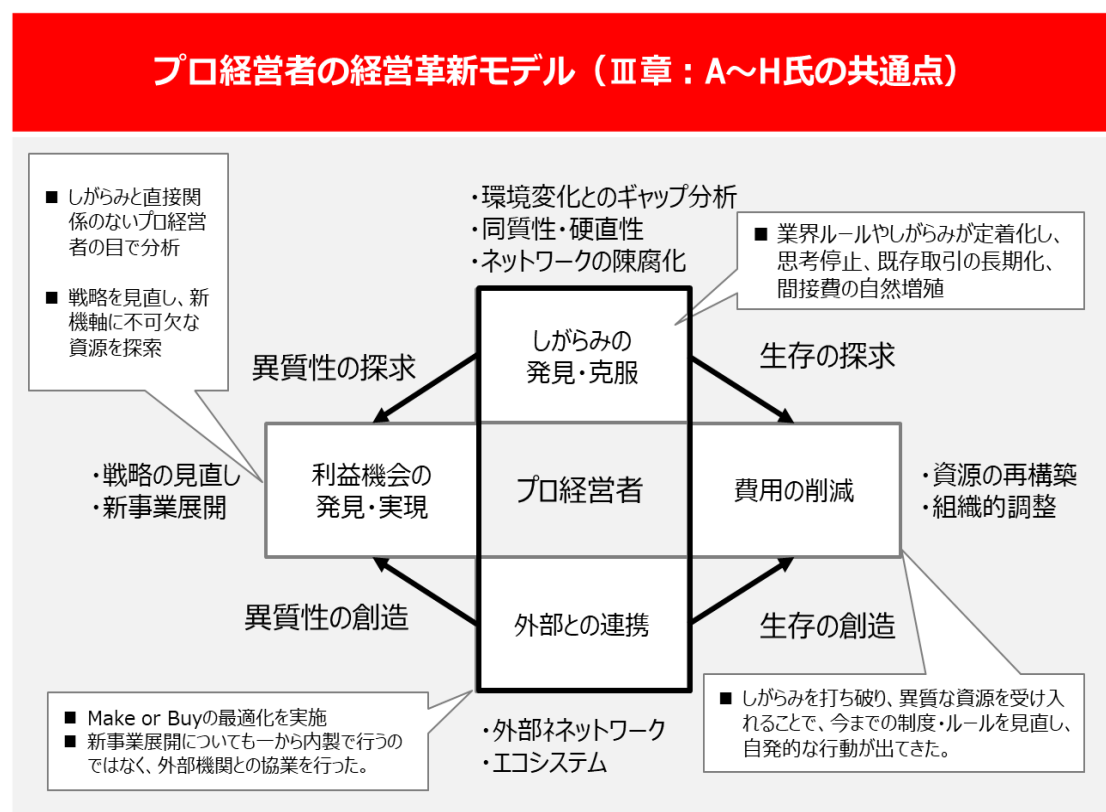


関連する情報をもとに、多くの推論をしなければならない。したがって、変革を必要としている企業組織では、消費者ニーズや競合他社の変化や新しい機会を認識するためには、企業内部についてはもとより企業外部についても情報・知識・技術分野についての探索が必要である(March & Simon,1958; Nelson & Winter,1982; Teece,2007)。これも、プロ経営者の能力基盤となる。閉ざされた企業組織に変革をもたらすためには、外部資源を選択肢として広げ、可能性を追求しなければならない。多くの経験を積んだプロ経営者は、内部と外部をつなぐ媒介となり、経営資源の再配置、編集を行うことができる。

また、加護野他(1983)の 1980 年代の日米企業の比較研究において、日本企業の経営者選任が「ジェネラリスト」と「対人関係能力」を重視しているとの指摘がある(加護野・野中・榊原・奥村,1983; 山中,2009)。しかしながら、近年のように情報流通が拡大し、すぐに必要な情報が手に入る時代の中で、グローバル企業と対等に競争しなければならない環境において、経営者に求められる能力要件としては、常に市場動向や顧客ニーズの変化を捉える情報収集力や、今までの戦略を変更し、企業組織の内外を問わず必要な経営資源を組み換える決断をし、実行できる機敏性が求められているのではないだろうか。インタビューにおいて、外部招聘された企業の中では、その業界や企業組織内で慣習化された枠組みから社員の発想や行動が脱皮できない状態が多い。その場合、プロ経営者が示す方針が斬新なものとなり、実現するために外部資源を組み合わせることで、新しい価値創造が実現できる。例えば、扇風機には羽が必要という固定概念からは、羽の無い扇風機は作れないと C 氏は語る。したがって、多くの社会ネットワークを持つプロ経営者が、閉ざされた制度・文化をもつ企業組織の構造的空隙を埋めることで、変革をもたらしていることがわかった。

この分析をⅡ章で描いたプロ経営者の分析枠組みに当てはめて検討すると、以下のようになる(図表10)。A~F 氏の共通点として、まず、外部招聘された企業組織を取り巻く外部環境に変化が起こる。分析したすべての企業が、今までの制度・文化を守り、多少の改善は行うものの業績が低迷し、今後も成行予測<sup>11</sup>として業績回復が見込めない状態であった。そこで、プロ経営者がしがらみに囚われず、客観的な現状分析を行い、環境変化と経営課題、およびギャップを認識し、新たな利益機会を注意深く探索し始める。次に、現状の企業組織が同質化・硬直化した状態をどうしたら変えられるのかを考え、在籍する社員の意識を変えるために必要かつ異質な資源とは何かを探索する。A~H 氏のほとんどは、まず経営体制である役員構成に外部招聘メンバーを半数以上入れ、その後、業務プロセス

の中で内製しているものを効率的視点から棚卸しを行い、外注できるものを切り出す。また、新たな事業や商品開発に関しても、今まで時間をかけて内製していたものを、外部機関と連携することを推進している。プロ経営者が徐々に異質なモノを企業組織内に入れることで、企業組織がまさに鎖国を開いた日本のように維新されていく。見直した戦略に基づき、異質な資源を受け入れ、組織的にも再構築され、社員からの自発的な行動が増え、生まれ変わることができている。このように、プロ経営者は、しがらみを打ち破り、経営革新に必要であり企業組織にとっては異質な資源を入れて、社員の意識を変えていくのである。



図表 10 プロ経営者の分析枠組み Ⅲ章 A～H 氏の共通点

出所：筆者作成

本研究からプロ経営者がどのように「しがらみ」を解消できたのかが明らかになった。まず、プロ経営者は、第三者として客観的に組織を観察すると、セクショナリズムによる硬直性や、見えない会社のルールや慣習による「しがらみ」に気づく。具体的には、「役職

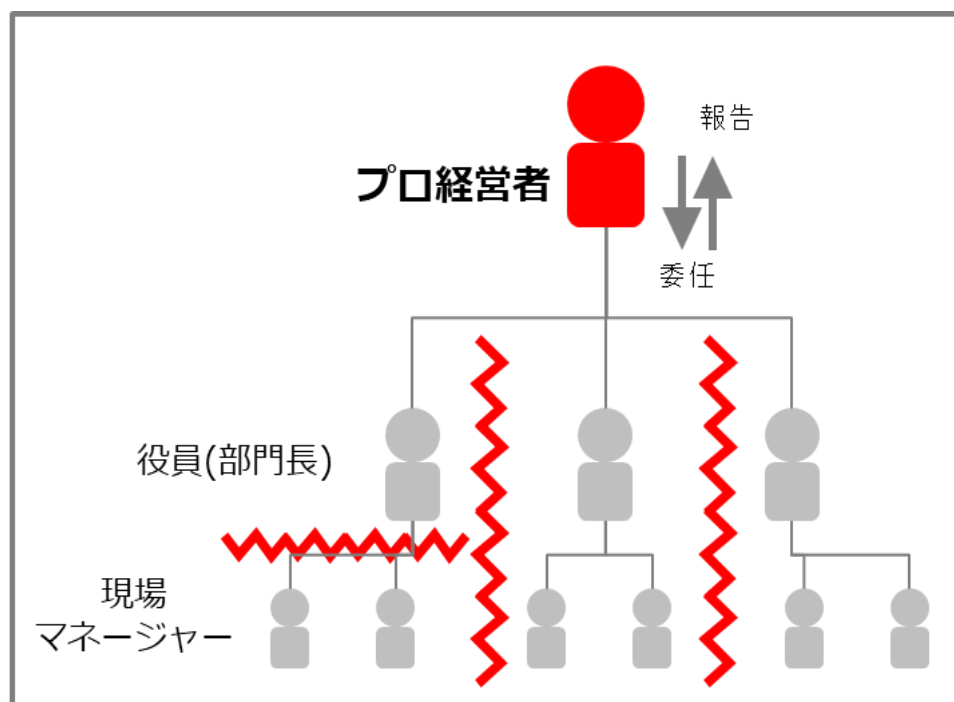
階層間による縦の壁」と「部門間による横の壁」が発生している（図表 1 1）。つまり、組織のダブル分断が起きてしまっており、その結果、意思決定や戦略実行のスピードを遅らせ、組織内取引費用の増殖が行われている。これは、組織内部に長期間在籍している人間は気づかない、気づいていても壊せない状態に陥ってしまっている。

プロ経営者は、その「役職階層間による縦の壁」と「部門間による横の壁」を解消するために、次のような介入の仕方を試みる。

- (1) 社長（あるいは社長代行）として自ら硬直化している部門の部門長を兼任する。
- (2) 社長（あるいは社長代行）直轄の組織横断プロジェクトを立ち上げる。
- (3) 社長として分断している幹部間の仲介人となり、しがらみを解消する。

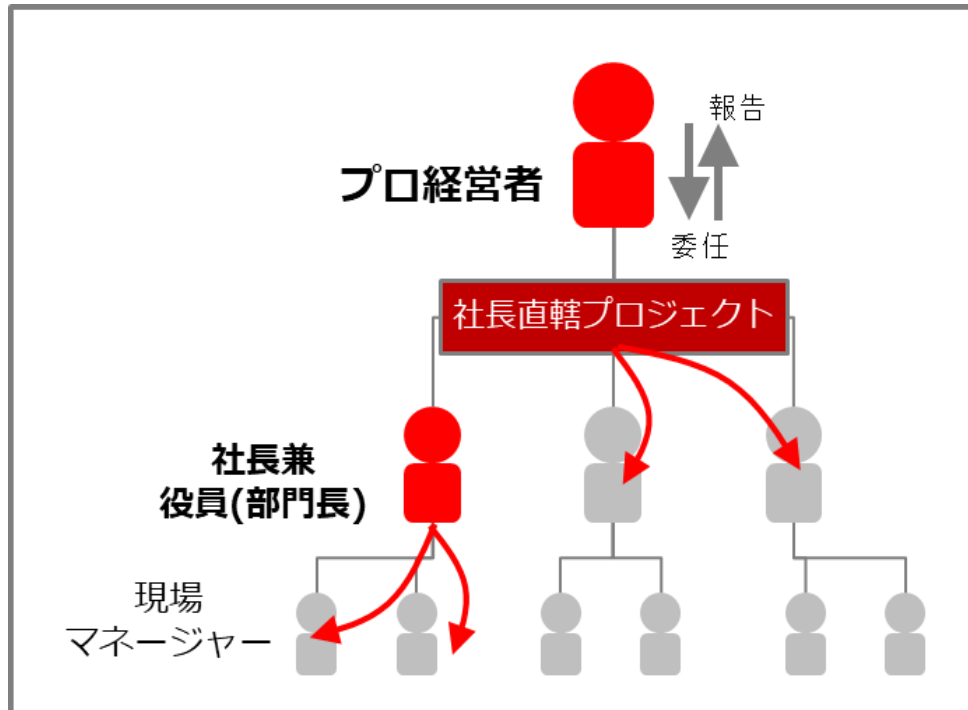
このようにして、プロ経営者は自ら業務執行に介入することで、組織の「しがらみ」を解消し、効率化を実現している（図表 1 2）。

しかしながら、自ら業務執行に入ることが出来ないプロ経営者は、社内の抵抗や軋轢により「しがらみ」を解消することができず、成果につながらない結果となる。



図表 11 プロ経営者のしがらみ発見の過程

出所：筆者作成



図表 12 プロ経営者のしがらみ解消の過程

出所：筆者作成

これらのインタビュー結果から、プロ経営者の特性および役割機能について、以下の命題が導き出せた。

**命題 3 a：**プロ経営者の特性の中には、志向性として経営者志向、短期成果志向、変革志向がある。

**命題 3 b：**プロ経営者の特性の中には、様々なビジネスを通して人脈ネットワークを構築している。

**命題 3 c：**プロ経営者の特性の中には、異質なモノに触れる経験を通して戦略変更や変革をやり抜く信念の強さ、突破力、胆力、サバイバル力、コミュニケーション力がある。

**命題 4：**プロ経営者が保有する社会ネットワークと、硬直化した企業組織との構造的空隙を埋めることで、情報や統制利益を享受し、制度・文化の変革に影響を与えている。

#### 4.4 日本のプロ経営者市場が成立するための要件(RQ④)

プロ経営者たちは、コンサルタントとしてのサービス提供先やファンド会社から斡旋された企業の中で、様々な仕事を経験し、自分自身の能力を磨くと同時に、関わった人たちとの関係構築を行ってきた。彼らは、苦難を一緒に乗り越えた仲間であり、実績への評価のみならず、人としての信用や信頼関係を構築しており、企業グループの境界を越えた人脈ネットワークとなっている。これは、プロ経営者を外部招聘する場合に仲介者経由で行われる選考のステップをこえた近道となり、外部招聘に対する正当性においても優位に働いている (Tanzawa, 2015)。

今後、日本においてプロ経営者市場を成立させるためには、以下の要件が必要である。

まず市場の成立には、参加者の数が増える必要がある。日本における労働市場では、転職者は転職費用がかかるため不利になると考えられていたが、バブル後不況期においては、高度成長期に大量採用された世代が中高年に到達し、高齢化の進行とともに定年年齢も引き上げられ、年功序列にしたがった昇給は、ある段階でストップせざるを得なくなった。したがって、日本型雇用システムは、必然的に雇用量を硬直化させる性質をもったものとなり、定着型雇用から流動型雇用への構造変動がシフトする中で労働市場の拡大が見込まれる (富永・宮本 1998)。特に、企業が経営者を外部招聘する場合には、多くの異なる環境の中で、プロ経営者として業績向上させた実績が求められる。したがって、プロ経営者の供給市場では、業種業界規模を問わず執行役員や取締役への斡旋が可能な仲介機能を備え、実績を積んだ経営者人材プールの強化が期待される。

また、日本企業が経営者を外部招聘する場合、これまでの実績だけではなく、どのような人脈ネットワークを保有しているのか、そしてどのような戦略を描くことができるのかを厳格なアセスメント基準を設定して見極める必要がある。

さらに、買い手となる企業側としては、バイアウト<sup>12</sup>市場が注目されている。バイアウト市場では、ファンド会社が通常3年から5年で企てるエグジット戦略の中で、短期成果をコミットするようなプロ経営者が求められており、プロ経営者が外部招聘の機会を得るためにはファンド会社と連携強化が効果的である (日本バイアウト研究所, 2012; 佐山, 2004)。

インタビュー対象者たちは、プロ経営者を志した動機は異なっているが、自身の市場価値を年収ではかる。したがって、現職を退職してまで転職を決意したプロ経営者の報酬として、魅力的な設計をすることで、優秀な人材の確保につながる。そこには仲介者の機能

強化が求められる。

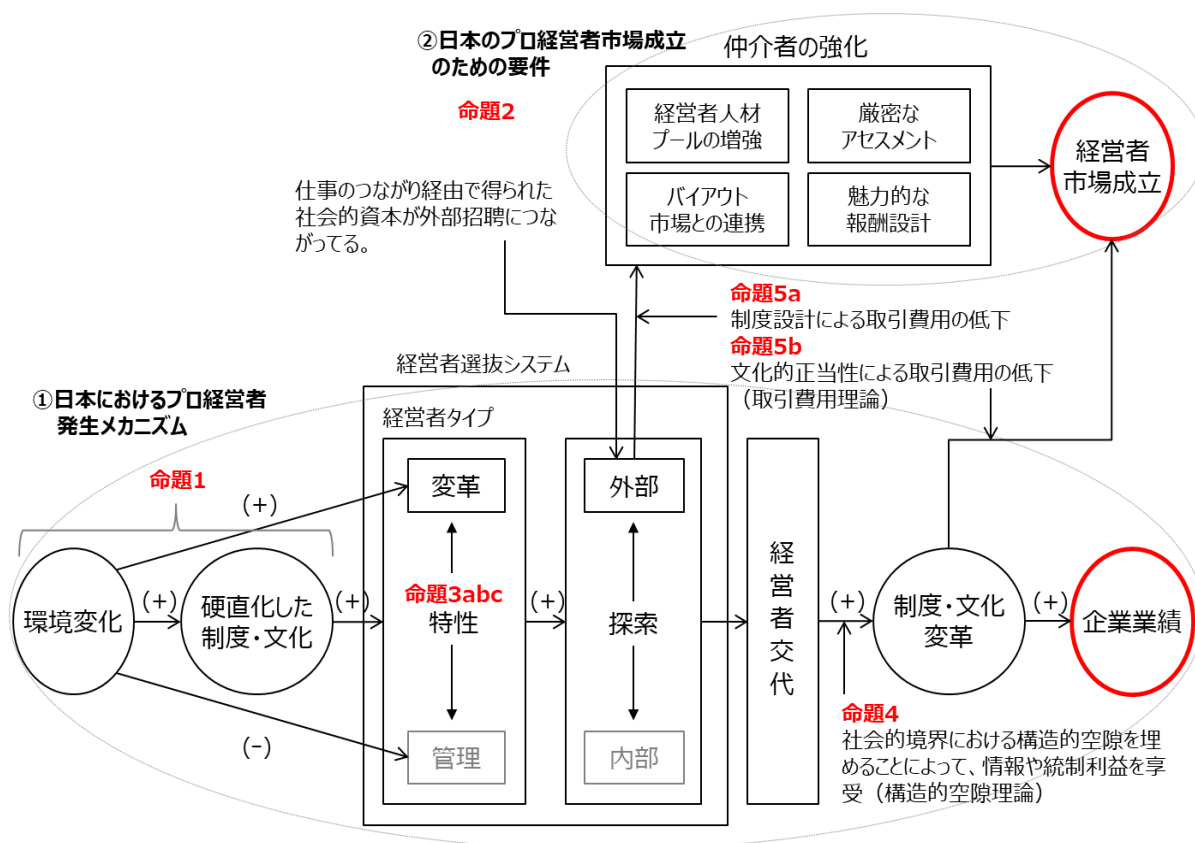
したがって、これらのインタビュー結果から、日本におけるプロ経営者市場を成立させるための要件として、以下の命題が導出できた。

**命題 5 a：**日本のプロ経営者市場では、仲介者が「経営者人材プールの増強」「厳格なアセスメント」「バイアウト市場との連携」「魅力的な報酬設計」を制度設計することで取引費用が下がる。

**命題 5 b：**日本におけるプロ経営者の成功事例が増えることで、プロ経営者市場の正当性を向上させる。

## 5. 考察

ここまで8名のプロ経営者から得られたデータから、日本におけるプロ経営者の発生経緯とその特性を分析してきた。ここで、日本におけるプロ経営者発生メカニズムを考察した結果、図表13を描くことができた。それと同時に、日本のプロ経営者市場成立のための要件を導出することができた。



図表 13 日本のプロ経営者発生メカニズム

出所：著者作成

プロ経営者が発生した背景には、グローバル化、ICTの進展、技術革新、市場の成熟、顧客ニーズの多様化、労働力の高齢化などが影響して、すべて企業組織に対して多様性を増大させている。日本企業は、戦後からバブルがはじけるまでの約50年間右肩上がり市場が成長し、同質化して規模を拡大してきた。ところが昨今の国内市場は成熟し、グロー

バル競争の中で低成長の時代が続いている。また、市場と企業組織の間で情報の垣根がなくなり、事業の多様化が進み、スピードが品質を凌駕する時代へと変貌している。

一方、終身雇用や年功序列に代表される日本型雇用システムの中で内部昇格する経営者選任システムからは、セクショナリズム、組織慣性、軋轢の中で同質化した組織を変えることが出来る人材がなかなか生まれない。これは、異質性を排除する組織文化に埋め込まれた日本的な経営者選任システムの限界といえる(越, 2003)。三品(2002)は、日本企業における企業経営の非戦略性として、慣性に支配されていて、大胆なイノベーションを苦手とし、常に成長市場に群がる習性を色濃く持ち、独立独行を苦手とし、国内市場に偏重しがちなところを指摘する(三品, 2002)。つまり、環境変化が経営者交代を引き起こしているといえる(Pfeffer & Salancik, 1978)。

プロ経営者は、経営者といえども外部から招かれた存在として異質な存在であり、既存の組織メンバーからの抵抗は少なからず受ける。しかしながら、インタビューの結果から、プロ経営者は情報への感受性が高く、多様な経験を重ね、異質な人材と積極的に交わることで、多面的な視点、異なる価値観や文化を理解する力を身につけている。また、多くのプレッシャーを乗り越えた経験が、胆力を鍛えている。短期的な成果をコミットするような厳しい環境を繰り返し経験することで、多くの外部人材と知り合い、成功体験を共有して、信頼関係を築いている。そして、プロ経営者のもつ多様性と人脈ネットワークが、同質化・硬直化した文化の企業組織の溝を埋めることで変革をもたらし、業績を伸ばしていることがわかった。以上のことから、環境変化の激しい中で日本企業が経営者を選任する場合に、外部環境と内部環境を客観的に認識し、合理的かつ効果的に資源コントロールができ、しがらみに囚われず変革を実行できる経営者を求めるようになった。ゆえに、日本企業は、今までのように内部出身者から選任するだけでなく、外部人材まで経営者選任プロセスを拡張して探索し始めたことがわかった。

しかしながら、そこではプロ経営者市場の成立が必要であり、データ分析からいくつか成立のための要件を導き出すことができた。まず、売り手であるプロ経営者の参加が圧倒的に少ない。わざわざ高いリスクを背負って退職しても、年収はそれ程変わらない。やはり、日本企業がプロ経営者を外部招聘する場合には、魅力的な報酬体系がプロ経営者市場を成立させる大きな要素となる。しかしながら、実際にプロ経営者たちは、まだ僅少な外部招聘の機会を今までの仕事のつながりや人脈ネットワークを通して見つけることが多い。近年、ファンド会社が企業を買収して事業再生や企業価値向上を行い、バイアウトする案



件が増加しており、バイアウト市場との連携強化がプロ経営者の外部招聘機会を増加させると考えられる。また、売り手側のプロ経営者と買い手側の企業は双方に情報が閉ざされており、情報の非対称性が生まれているため、双方に大きなリスクを感じている。そもそも、日本は村社会であり、欧米と比べて社会的ネットワークも狭い。名刺管理ツールや SNS でも多くを把握することができ、ゆえに、リファレンスも取り易いはずである。したがって、仲介者が経営者適格候補者のデータベースを構築することがプロ経営者市場の拡大に影響すると考える。そして、外部人材のアセスメント基準が人柄重視のところが多い。人材マネジメント、戦略策定、価値ある外部資源とのネットワークなどの厳格なアセスメント基準の設計が必要となる。

本章では、環境変化が企業組織の変革を余儀なくし、それゆえに経営者交代が必要となっていることがわかった。また、プロ経営者は、外部環境の変化が見えなくなった企業組織の溝を埋めることで、内部組織の変革に大きく影響を与えていることがわかった。日本企業が生き残りをかけた競争に勝ち抜くためには、経営者選任システムの外部人材も含めた拡張とプロ経営者市場の成立が必要である。

## 6. 結論

本章では、日本企業において僅少なプロ経営者がどのように発生してきたのかに焦点を当て、プロ経営者の特性と内部出身者の限界を取り上げ、日本におけるプロ経営者の発生メカニズムについて理論化を試みた。まず、日本においてプロ経営者を取り上げた研究はまだ少数であるが、当事者に直接インタビューを行うことで、その実態を把握した。その結果、日本におけるプロ経営者の発生メカニズムを明らかにするとともに、日本のプロ経営者市場が成立するための要件についても導き出すことができた。

また、経営者の交代が環境変化によって引き起こされる場合には、従来の日本型雇用システムの中で選ばれた内部昇格者としての経営者の特性と変革に求められる特性に違いが生じており、外部出身のプロ経営者が選ばれていることがわかった。さらに、プロ経営者が保有する経験にもとづいた特性と人脈ネットワークが、硬直化した企業組織の構造的空隙を埋めることで、制度・文化の変革に影響していることがわかった。しかしながら、日本企業が長年かけて築き上げた定着型雇用システムの埋め込まれた文化の中では、外部からの経営者を受け入れるだけの内部環境が整っている企業はまだ少ない。

研究の結果、プロ経営者の発生は、日本企業の取り巻く環境変化と内部組織の硬直化がもたらした結果であるといえる。そして、多様な戦略を実行していくために、柔軟かつ迅速に経営資源のコントロールができる経営者(Barnard,1938)を求め、プロ経営者市場の成立が必要とされている。プロ経営者市場は必然的に成立すると予想されるが、まだ閉ざされた市場と言わざるを得ない。今後、日本のプロ経営者市場成立のための要件として仲介者の機能が強化され、外部出身のプロ経営者を目指す人材が、企業組織の内外で活躍できる環境が整えば、プロ経営者の輩出が増え、さらにはグローバルで戦えるような日本企業が増えるのではないだろうか。

## IV. 中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割

### 1. はじめに

経済産業省によると、2020 年ごろから典型的な中小企業の経営者の年齢層は 47 歳から 66 歳へ高齢化し、数十万人の団塊経営者が引退時期となる。中小企業の競争力の源泉は、社長自身であることが多く、創業者であればなおさら、引き継ぐのは簡単ではない。少子化や「家業」意識の薄れもあり、事業承継問題に悩む企業は多い(経済産業省, 2017)。経営者が 60 歳以上で承継者が決まっていない中小企業は、日本企業の 3 分の 1 にあたる 127 万社に達する。しかも、事業が続けられず廃業する企業の半分は黒字とされ(中小企業庁, 2016)、2025 年ごろまでに 650 万人分の雇用と 22 兆円分の国内総生産(GDP)が失われる可能性がある(榊原, 2018)。帝国データバンクによると、国内企業 382 万社のうち 99.7%が中小企業であり、2017 年に調査した全国 33 万 4 千社の 66%は承継者が未定(帝国データバンク, 2018)。さらに、東京商工リサーチによると、承継者難などで毎年 3 万件以上の企業が休業や廃業、解散している(東京商工リサーチ, 2018)。まさに大廃業の時代に差しかかっている。

他方、近年では欧米をはじめ、日本でも外部招聘された経営者いわゆるプロ経営者の活躍が話題となっている。例えば、パナソニックの樋口泰行をはじめ、サントリーの新浪剛史、元 LIXIL の藤森義明のように外部から招聘され、実績を残す経営者が現れている(nippon.com, 2014; 読売新聞(YOMIURI ONLINE), 2016; 長谷川, 2018)。また、事業承継にも M&A (他社への事業譲渡)や MBO (ファンドへの売却)といった承継形態の中で、プロ経営者を外部招聘する例も増加している。

承継者難の時代に経営革新を求められている経営者は、組織内外の壁を越えた協働を推進するための資質や能力が必要である。Barnard の古典的名著『経営者の役割』は、最終的に公式組織内における管理者(執行責任者)の職能の解明にとどまっており、大廃業時代の問題解決にはならない。現在のプロ経営者の広まりという背景においては、経営者の役割は、企業境界(Coase, 1937; Williamson, 1975; 丹沢, 2000)を越えた「協働体系」を定義したものになしなければならない。

本章では、中小企業の大廃業の時代にあたり、事業承継において取締役としての外部招聘を含めた新しいプロ経営者の役割を明らかにする。まずは、先行文献より我が国の中小企業における事業承継の問題は何かをレビューする。また、プロ経営者を取り巻く環境とプロ経営者自身に焦点を当て、事業承継におけるプロ経営者の起用と役割をレビューする。そして、次にプロ経営者の役割とその資質との関連性を探る。最終的には、プロ経営者に求められる資質を経営者の役割と関連付けることで、プロ経営者を起用する場合の条件とは具体的にどのようなものかを示し、中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割を提案する。

本章の構成は、以下の通りである。2 節では、事業承継に関する先行文献をレビューし、それに関連する理論的背景を説明する。その上で、リサーチ・クエスチョンを設定し、インタビューから得られた質的データの分析を方向付ける。3 節においては、その質的データから理論構築を行う研究手法およびデータの出所について記述する。4 節では、実際に収集したデータを分析し、命題を導出する。5 節においては、分析結果の考察および追加分析を行うことで、中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割を明らかにする。

## **2. 先行文献レビュー**

### **2.1 中小企業における事業承継の現状と課題**

非上場の中小企業における事業承継の承継形態は、さまざまである。それは、子供や兄弟といった親族に事業を承継する親族内承継と、親族以外に事業を承継する親族外承継に分けられる(日本政策金融公庫, 2018)。また、親族外承継は、社内の役員・従業員への承継と、社外人材への承継に分けられ、前者は、社内の役員や従業員が経営者に昇格する内部昇格と、後者は、社外から経営者を招く外部招聘と、企業の合併・買収を意味するM&Aに分けられる。

我が国の中小企業では、昔から同族所有・同族経営が多く存在する。その中で、身内の経営者が実績を伸ばす例として、広く受け入れられ活用されている婿養子<sup>13</sup>の伝統がある。このような婿養子の伝統は世界的にみても類を見ないものであり、日本においては98%の場合が、子供の養子ではなく、大人の養子なのである。この慣習は上場企業でも活用さ

れている。最も代表的なケースはスズキ自動車であろう。スズキの場合、創業者以後、2代目から4代目まで全員が娘婿である。また娘婿ではないが、鹿島建設も「婿養子」をうまく活用している企業の代表格であると言える。上記で挙げた2社以外でも、娘婿を活用している企業は多い(沈, 2017)。

しかしながら、先行研究では、日本の同族企業には人材プールの側面から負の側面が指摘されている。例えば、入山が他国と比較して日本では同族所有に比して、同族経営の側面がより強い可能性を指摘した(入山, 2014)。また、沈が長期データを用いて実証分析を行い、血縁主義の弊害は決して小さくなく、経済的にも大きな損失をもたらす可能性が高いことを示した(沈, 2014)。さらに、Mehrotra, Morck, Shim, & Wiwattanakantang においても、血縁の中から承継者を選ぶことは小さい人材プールの中での選択に陥りやすく、間違った選択を行う可能性が高くなると主張している(Mehrotra, Morck, Shim, & Wiwattanakantang, 2013)。

一方、2000年代以降、少子化の進展もあり、親族外承継を選択する企業が上昇している。企業規模別に承継形態をみると、小規模事業者の親族外承継の割合は35.1%に対し、中規模企業は57.4%と特に親族外承継を選択する傾向が強いことがわかる(日本政策金融公庫, 2018)。その親族外承継では、親族以外の役員や重役、外部からの招聘、M&A、MBOがあり、親族外承継の内訳としては、親族以外の役員が57.9%、親族以外の従業員が33.9%、そして社外の人材が8.1%という結果となり、多くの場合は社内人材が承継者となっている(中小企業庁, 2018)。近年、少子化の進展や子供の承継意識の変化だけではなく、中小企業を取り巻く経営環境の悪化などから、企業の存続に資する承継経営者を選ぶ必然性が高まっている。

また、近年、我が国の中小企業経営者の高齢化の進展を背景として、中小企業の休廃業件数が増加している。2018年に全国で休廃業・解散した企業は4万6,724件(前年比14.2%増)だった。2018年の企業倒産は8,235件(同2.0%減)と、10年連続で前年を下回ったが、休廃業・解散は大幅に増加した。休廃業・解散と倒産した企業数の合計は、判明分で年間約5万5,000件に達し、全企業358万9,000社の1.5%を占めた。

休廃業・解散した企業の代表者の年齢は、60代以上が8割(構成比83.7%)を超え、高齢化による事業承継が難しい課題がより鮮明になってきた。(東京商工リサーチ, 2018)。

しかし、休廃業予定企業の中にも、好業績の企業がある。2016年の日本政策金融公庫総合研究所による「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」では、廃業予定企業であっても3割の経営者は、同業他社よりも良い業績を上げており、今後10年間の将来性についても4割の経営者が少なくとも現状維持は可能であると回答しており、廃業予定企業の中にも好業績企業が存在する(日本政策金融公庫, 2016)。しかしながら、注目するのは、現在70代、80代の経営者でも、事業承継の準備が終わっていない企業が50%以上あるのが実態である(中小企業庁, 2016)。

今日の中小企業の事業承継の円滑化における最大の阻害要因は、承継経営者を確保することができないことにある。また、事業承継では、承継者である後継経営者による承継後の企業パフォーマンスに影響を与える要因が議論されることとなり、後継経営者に求められる資質や能力は何か(中小企業研究センター編, 2002)、経営革新を促す要因は何か(村上・古泉, 2009)などが議論されている(堀越, 2014)。

一方、2017年版 中小企業白書においても、事業承継における経営革新を成功させるためには、市場ニーズを正確に把握し、マーケティングに係る課題への取組みによって成否に差が出ている。その中でも、特に、市場ニーズの把握は、営業部門だけではなく、経営企画部門も取り組むこと、人材不足の対応として外部の経営資源の活用が有効なこと、中核人材の不足による新規分野の停滞、新事業展開の機会損失が発生していることなどを指摘している(中小企業庁, 2018)。これらは、戦後、高度成長期までに開業した企業の経営者の高齢化とともに、多くの中小企業のライフステージが成熟期または衰退期に入っているといえる(橘木・安田, 2006)。そのような状況から脱するために、プロ経営者を外部から招き入れて、事業再生への取組みが増えてきている(日本バイアウト研究所, 2012; 長谷川, 2018)。

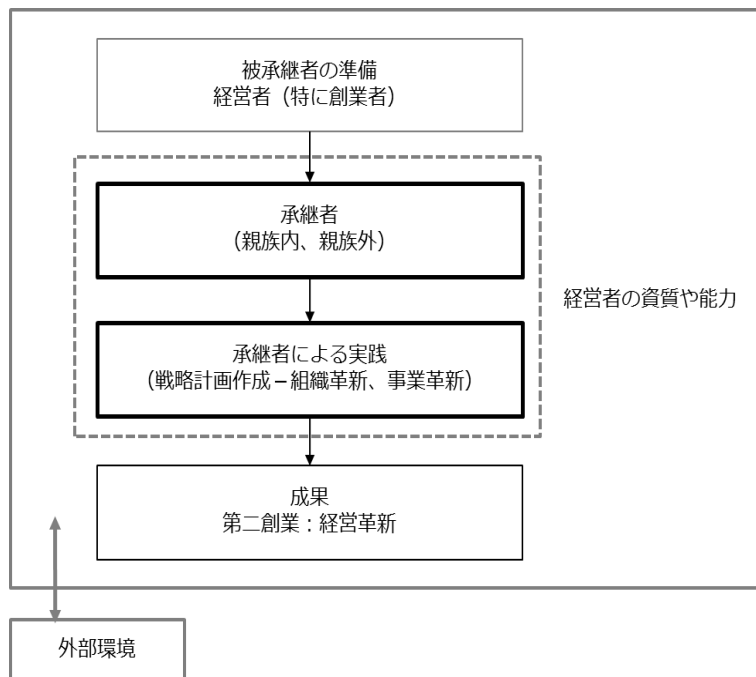
このように、企業の存続に資する承継経営者を選ぶ必然性が高まっている中で、近年の親族外承継を選ぶ企業が増加し、プロ経営者をオプションとして活用する企業が増えてきている。

企業が、経営革新のための中核人材としてプロ経営者を経営陣に外部招聘する例としては、昔から銀行からの出向・転籍によるCFO、またはM&Aによるプロ経営者の外部招聘がある。また、親族内承継を行った上で、前経営者または承継経営者が、プロ経営者を中核人材として起用する例も発生している。昨今の新聞、雑誌によく取り上げられているプロ経営者を観察すると、「外部招聘」と「過去に業績を上げた実績」という2つの特徴が見受けられる。これらを吟味すると、外部招聘/内部昇格、実績あり/実績なしによる4象限が得られる。

したがって、本章で取り上げる中小企業の事業承継におけるプロ経営者については、外部招聘 - 実績あり、つまり、少なくとも過去1社において経営者として業績向上に導いた実績があり、外部から招聘された取締役と定義する(長谷川, 2018)。

中小企業経営者の経営革新に関する先行文献では、久保田は、「創業100年以上の企業」を長寿企業とし、更なる長寿のために重要なこととして、経営革新に取り組む、社員を大切にする経営、後継経営者の育成の3点をあげている。そして、長寿を目指す企業にとって先ず取り組むべきは「事業戦略における経営革新」であるとしている。また、後継経営者の役割としては、企業を存続させること、社員の力を結集させること、環境・市場等の変化を捉え経営革新を行うことの3点をあげている(久保田, 2010)。三井は、次世代の経営者が経営革新への大きな展望と意欲を抱いている場合には、古参幹部の実力や実権は「抵抗勢力」になりかねず、企業経営というプロジェクトチームのメンバーは、世代交代と共に入れ替わるものである点を指摘している(三井, 2002)。また、中小企業庁では、事業の承継においては創業のようにゼロから企業を創っていくわけではなく、既に存在している企業の経営者になることになる。このため承継した企業に先代経営者の影響が強く残っていると、承継経営者が前任のつくった体制に忠実に事業を営む場合以外には、新しい経営者や彼の経営戦略に対して抵抗が生まれる可能性がある。こうした背景から、承継経営者が既にある企業体と自らの理念との折合いをつけるためには、承継後のしばらくの間、経営者と企業の「すり合わせ」のための調整期間が必要となる点を指摘している(中小企業庁編, 2004)。

以上をまとめると、図表14の通りとなる。つまり、承継者の決定と承継者による実践が、事業承継における経営革新を成功させる2つの要因となる。



図表 14 中小企業における事業承継に関する承継者の議論

出所：堀越(2014)を基に筆者加筆、修正

## 2.2 企業家論にみるプロ経営者の役割

事業承継の場合には、事業のライフサイクルが成熟・衰退期に陥った状態が多く、新たな利益機会を発見したり、新機軸を打ち立て実行したり、組織内の抵抗に向き合いながら経営革新を行う上で、第二創業的な観点が必要であり、企業家論の論点加わる必要性がある。

企業家とは、利潤機会を求めて需要と供給を仲介し、不確実性に伴う危険を負担して市場を動かす存在である。その資質とは、市場をどれだけ知っているか、生産方法をどれだけ知っているか、消費はどんなものか知っているかといった、知識とか指導力、調整力である(Cantillon, 1931; Marshall, 1921)。そして、本格的な独自の企業家論を展開した代表的な経済学者としてあげられるのが、Schumpeter、Kirzner、Knight、Penrose といえる(池



本, 2004)。しかし、企業家概念を包括的にレビューした米倉は、企業家とは、いずれの場合も「革新の遂行者」として定義するのが論理的帰結と主張する(米倉, 1998)。

Schumpeter は、生産物、生産方法、市場、供給源、組織などの「新結合」を具体化する経営体すなわち企業において、その革新を能動的に遂行する主体のことを「企業家」(entrepreneur)とした。資本主義と社会主義の優劣が盛んに論じられていた 1940 年代に、Schumpeter は、資本主義の歴史において、人口の増加とか資本の供給の増大といった生産要素の増加がない時でもなぜ経済は停滞しなかったのか、また競争があるにもかかわらず、なぜ利潤が消滅しなかったのであろうかと問い、それは企業家によって生産要素の結合の仕方が変えられてきたからであった。Schumpeter は、これを「新結合」と呼んだ。また、Schumpeter は、このような行為を「革新」(innovation)、「創造的破壊」(creative destruction)と名づけ、それを 5 つに分類した。すなわち、(1)新製品あるいは新品質製品の生産、(2)新生産方法の導入、(3)新市場の開拓、(4)原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、(5)新しい組織の実現、である(Schumpeter, 1934)。

Schumpeter は、このような革新を遂行する企業家こそが、こうした革新が不断に連続する限り、利潤を手にすることができ、資本主義的経済発展の原動力となる(Schumpeter, 1934)。このように Schumpeter は経済発展における人間の主体的役割に着目することによって経済のダイナミックな動きを説明することに成功したが、彼が経済発展の原動力として注目したのは「革新の遂行者」としての企業家であり、単なる「資本家」「事業家」「経営者」ではなかった。

Knight は、市場経済における危険を商品が売れるか否かという生産物市場での不確実性に注目し企業家論を展開している。企業は、生産物市場の不確実性に対処するために組織されるものであり、危険を負いながらも資本と出資し企業を組織する行為を企業家機能とした(Knight, 1921)。

また、均衡破壊を重視した Schumpeter に対して、Kirzner は均衡を破壊するのではなく、不均衡が現在あることを発見し、均衡に向かう調整行為をすることこそが企業家の本質であると考えた。すなわち、Kirzner においては「不均衡とは、市場に登場する売手と買手との間の不整合、あるいは未だ認知されずにいる利潤機会の存在を意味している。そし

て企業者とは、この種の不整合や未利用の利潤機会をいち早く発見し、素早く行動に移す者」である(Kirzner, 1973)。また、Kirznerにおいては、「企業家活動の重要な特徴は日常性と決別する能力ではない」。革新的な企業家というよりも、管理者とか経営者がイメージされているといえる。また、Schumpeterの企業家は基本的には個人であったが、Kirznerは個人だけではなくて、経営者組織も含んでいる。それに、Schumpeterの企業家は市場メカニズムの外に在る存在であったが、Kirznerでは市場メカニズムに内在的な存在である(里見, 2017)。

さらに、「革新の遂行者」としての企業家を企業の成長の観点から論じたのがPenroseである。Penroseは、企業を生産資源の集合体として捉え、そこから企業を成長させるための事業機会を見出す役割を担うのが企業家であるとした(Penrose, 1959)。Penroseが強調したのは、企業において企業家および経営者(manager)が提供するそれぞれのサービス(用役)が対照的であるという点である。企業者サービスとは、製品、立地、技術上の重要な変化などに関する新しいアイデアの導入や企業の管理組織の根本的な改編のことを指す。一方、経営者サービスは、企業家によるアイデアや提案の遂行と現業の監督のことを指す。ここで重要な視点は、企業を成長・発展させるためには企業家サービスが必要であること。また、同一の個人が企業家および経営者の両方のタイプのサービスを提供することもあると指摘していることである(Penrose, 1959)。

本研究では、中小企業の事業承継においてプロ経営者が経営革新を遂行する場合の行動について、プロ経営者が企業家論的な意味での企業家機能の担い手となり得るのかを考察する。そして、その点でプロ経営者が通例の経営コンサルタントとは何が違うのかを示す。

## 2.3 構造的空隙を活用した経営革新

戦略経営の分野で企業家活動と社会ネットワークを結び付けて論じたのは、Burtであろう。彼の構造的空隙理論によると、二つ以上の集団間に存在する構造的空隙(structural holes)と呼ばれる溝を、ある組織や人間が仲介して埋めると、両方の集団の人々は新しい情報の流れにアクセスできるようになり、その集団や個人の両方にとって、創造性と革新性、より多くのベネフィットを生み出しやすいというものである。つまり、関心のある会

社や消費者を見つけやすくする情報利益と、その情報利益を前提として、その中から選択できるという統制利益をも享受することができる。彼によると企業家とは、構造的空間を発見し、ブリッジングして新たな事業を優位に始める機会を見出す人なのである (Burt, 1992)。

今後の市場競争の中で、企業境界を越えた構造的空間を埋めて収益増加を図ることは、経営革新においても重要な課題である。Geletkanycz & Hambrick の研究では、最高経営管理者たちが自分の会社や業界の境界を越えて外との関係をもっている企業は業績が良いことを示している (Geletkanycz & Hambrick, 1997)。また、McEvily & Zaheer は、相談に乗ってもらえるような、企業外との冗長でないつながりを多くもっている小規模製造企業ほど、競争力をもったアイデアに接する機会が多くなることを示している (McEvily & Zaheer, 1999)。こうした諸研究の結果は、我が国の中小企業における限定的なネットワークの凝集性や血縁の限界による閉鎖性の行き過ぎを止め、業界の垣根を越えたネットワークへ接続することにより、新たな価値を生み出す機会となり、業績の改善につながる有用な役割を果たすのではないだろうか。

本研究における構造的空間論の意義としては、プロ経営者が外部招聘され、組織内外の情報・知識・技術を探索し、有益な情報にアクセスしやすくすることで情報と統制の利益を与えることで (Burt, 1992)、環境の変化が見えるようになり、経営革新をもたらすパースペクティブとして活用できる (長谷川, 2018)。この際、プロ経営者が経営革新の中心となることは勿論のこと、外部の社会ネットワークとの構造的空間を埋めることにより、新事業展開を促進することが可能となる。

以上、ここまでの先行文献レビューから以下3つのリサーチ・クエスチョン (RQ) を設定する。

RQ①：事業承継の形態の中で、プロ経営者はどのように起用されているだろうか。

RQ②：事業承継におけるプロ経営者の役割とはどのようなものだろうか。

RQ③：今後、事業承継に必要とされているものは何か。

### 3. 研究手法

#### 3.1 研究方法

本研究では、事業承継における承継後のプロ経営者起用に関する事例が少なく統計的に扱えないことから、インタビューによるデータ収集を通じたモデル構築による定性的研究を用い、Christensen,C.M. and Carlile,P.R.(2009)のコース・リサーチに依拠して分析を進め、丹沢・宮本(2017)の質的データから理論構築を目指す定性的研究方法を活用する。まず、対象となるプロ経営者に対して、予め設定した質問4つと、プロ経営者として経験したエピソードを自由に語ってもらう半構造化インタビューを直接本人に実施した。予め設定した質問としては、以下の通りである。

- (1) 企業属性、承継者属性、プロ経営者本人の属性
- (2) 事業承継における承継者決定とプロ経営者起用の経緯(RQ①)
- (3) 事業承継後のプロ経営者の役割、目的(RQ②)
- (4) 今後、事業承継に必要とされているものは何か(RQ③)

その他、先行文献および複数の情報提供者のクロス・チェックの情報を用いて、トライアングレーションを実施し、厳格な企業研究の手続きに従った。また、本人が主観的に語った事柄や事実を直接取り上げることは、意味合いが変形しないようにし、本人が自らの軌跡をどのように意味づけているのかを明らかにするものであった。そこから、事業承継におけるプロ経営者を起用する利点を定義することで帰納的に命題を導き出した。さらに、その命題に演繹的な修正を加え、研究テーマである事業承継におけるプロ経営者の起用と役割を明らかにする。

#### 3.2 データの出所

分析対象には、事業承継を契機に経営革新を遂行し、プロ経営者を起用している中小企業を4社選んだ。企業規模は年商50億以上で、創業から業界を牽引してきた企業を対象として抽出した。そこに外部招聘されたプロ経営者は30代から60代の男性である。2018年12月から2019年3月にかけて、企業訪問を行い、1人あたり1時間から2時間かけて

インタビューを行った。内容の全ては、IC レコーダーに録音し、後日文字に起こし、コーディングを行った（図表 15）。

対象	業種	プロ経営者の役職	プロ経営者の起用	プロ経営者の役割	創業年	承継形態	※何代目	創業者との血縁	承継者の現役職
A社	卸売業	社長	創業者が決定	経営革新	1971年	親族内	2	息子	会長
B社	食品製造・販売業	取締役	承継者が決定	経営革新	1953年	親族内	3	孫	社長
C社	食品製造・販売業	取締役	承継者が決定	経営革新	1919年	親族内	3	孫	社長
D社	精密機械製造業	取締役	株主が決定	経営基盤の強化	1981年	親族外	2	無	社長

※何代目とは、創業者から数えて何代目の経営者であるかをいう

図表 15 インタビュー対象となったプロ経営者

出所：筆者作成

#### 4. 分析

調査に協力していただいた4名の事業承継に関わったプロ経営者へのインタビュー結果をもとにしたデータ分析から、事業承継におけるプロ経営者の起用と役割を確かめることができた。

ここでは、インタビューによって得られた代表的なナラティブと対応するコードを帰納的にカテゴリー化した結果を図表 16 に示す。実例を並べてみると、共通した特徴として、研究行動が段階的に推移していくことが分かる。初期段階においてコードを帰納的に同じグループとしてまとめて「背景の理解」とカテゴリー化した。本研究では、背景の理解とは、最終的な発見の目標に対して、因果関係を導くため暫定的に理解することと定義する。

背景の理解に続いて、コードを統合するカテゴリーとして「仮説の設定」と命名した。本研究では、仮説の設定とは、最終的な発見を行うための準備として、仮設・モデルの設定を行うことと定義する。仮説の設定に続いて、最終的な発見を導くためのカテゴリーとして「発見の追求」を設定した。本研究における発見の追求とは、事象や行動の結果を繰り返して最終的な発見を追求することと定義する。

以上、述べてきたように、本研究活動の推移としては、背景の理解、仮説の設定、発見の追求、と3段階のカテゴリー化を示す。

これにより、中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割に関する命題を導出することができた。

RQ	カテゴリー	コード	代表的なナラティブ	事例
RQ①	背景の理解	承継者の決定プロセスの設定	・先代の経営スタイルを承継して行ってきたが、業績が大幅に減少。業界そのものが低迷している。	B氏、C氏 D社
			・親族内に事業承継をしたいが、対象の承継者に能力がない、経験や能力が不足している。	A氏、B氏、 C氏
RQ②③	仮説の設定	親族内承継経営者の想い、信念の探索	・先代のやり方を受け継ぐだけでなく、自分のやり方を確立したい。祖業は守りつつも、外部の力を借りてでも、自分の代で新しい実績を残したい。	A氏、B氏、 C氏
		事業承継におけるプロ経営者活用のメリットの設定	・社長代弁者となって、古参メンバーの抵抗に対峙してもらいたい。先代からいる役員へは、やり方を変えろとは言えない。	A氏～D氏 全員
			・経営革新を行う場合、プロ経営者が外部資源と接続してくれて、実行可能性が高まることが多い。	A氏、B氏、 C氏
—	発見の追求	事業承継における企業家機能の探索	・新事業展開をしなければ、祖業だけでは生き残れない。新事業展開の経験や外部ネットワークとの連携は、内部人材では限界がある。	B氏、C氏 D社
		成果コミットメントに対する要求の設定	・単にコンサルティングを求めるよりも、一緒に汗をかき、成果をコミットしていただけるような支援が欲しい。	B氏、C氏

図表 16 IV章 データ分析におけるコードとカテゴリー化

出所：筆者作成

#### 4.1 事業承継における承継者決定プロセス(RQ①)

今回インタビューを行った4社のうち3社は、親族内承継であったことは確認できた。具体的には、A社に関しては、創業者の息子が承継した。しかしながら、創業者が存命中に自分の息子には経営者としての資質がないことを認識しており、息子を会長職にして、社長を外部招聘して事業承継を行った。B社C社に関しては、創業者の孫が社長として承継したが、承継経営者自らが経営者としての経験や能力が不足していることを自覚しており、取締役を外部から招聘して経営革新を遂行している。一方、D社については、創業者がファンドへ株式を売却したため、ファンドが株主となり、親族以外の従業員から社長を選定した。しかしながら、経営者経験が無く、求心力に欠ける部分があり、ファンドが取締役を外部から招聘して経営基盤強化を行った。これらのインタビュー結果から、事業承継における承継者の決定経緯とその背景について、以下の命題が導き出せた。

**命題1a:**事業承継における承継者には、まず親族内から探索し優先的に決定する。しかし、親族内に適任者が居なければ、親族外承継に取り組む。

**命題1b:**親族内に経営者に資する経験や能力がない場合、それを補完するためにプロ経営者を起用する場合がある。

#### 4.2 事業承継におけるプロ経営者起用のメリット(RQ②)

インタビューした4社に共通する点としては、どのプロ経営者も経営革新および経営基盤強化を目的として起用されているということである。そこで、プロ経営者を起用した経緯をさらに深く考察することで、プロ経営者の役割が見えてきた。

A社については、創業者は息子が成人の時から帝王学を学ばせ、承継者として育ててきた。しかしながら、息子は優しすぎる性格である上、卸売業界の低迷も重なり、経営者には向いていないと判断し、創業者が病気になった時期をみて、息子を会長にし、社長を外部から招き入れた。社長の選定条件としては、近い業界の経験者であること、組織内の雰

囲気が緩まないよう数字に厳格で、ビジョンを掲げて新たな未来図を描けるような経営人材を選んだ。

また、B社とC社については、親から子、孫への3代続く承継形態である。両社とも会社の業績が低迷する中で、孫である3代目の承継者は、古参の役員に囲まれ、創業者や二代目と比較されながら、自己主張ができない経営体制の中で、経営革新を出来ない状況にいた。そこで、現在の経営陣にプロ経営者を外部招聘し、市場環境に合わなくなった伝統的な制度や文化を革新したのである。昔から日本では「売家と唐様で書く三代目」といわれ、血縁主義の弊害とされてきた(沈, 2014)が、両社については、プロ経営者を活用して伝統的な弊害から脱却したといえる。

一方、D社では、社長には業界知識が必要なことから従業員を内部昇格するも、経営者経験はないこと、今までの同僚や幹部たちへの配慮しすぎるところもあり、成長を牽引するような存在ではなかった。そこで、株主であるファンドが、営業部の強化、品質改善、およびアライアンスやM&Aの遂行者としてプロ経営者を外部招聘した。いずれも、承継経営者については決定したものの、そこに経営者能力の備わったプロ経営者を外部招聘することで、事業承継における経営体制を構築したものである。

今回分析した企業4社の中でプロ経営者が行ったことは、単に戦略計画を描くだけのアナリストとは異なり、企業が進むべき方向性を古参の経営陣と合意形成し、そのために必要な情報や経営資源を、仲介人として直接取り込む役割を担っている。今までの事業に新たな生産を加えようとする、内部にある経営資源だけでは適応できない事が発生する。その状況で戦略を実行するためには、外部から経営資源を調達するか、連携することが求められる。求められる経営資源は、多くの企業が同じように求めているから、すぐに手に入るものではない。優れたプロ経営者は、短期的な成果を出すために必要な情報や外部ネットワークを保有しており、仲介して内部に埋め込むことで、経営革新につながっている。ここでは、プロ経営者が企業組織の構造的空隙を埋めることで利益をもたらすと同時に、企業家機能としての利益機会の発見と、経営革新としての担い手としての役割を全うしている。



これらのインタビュー結果から、事業承継におけるプロ経営者の役割および起用目的について、以下の命題が導き出せた。

**命題2a:** 中小企業の事業承継において、外部招聘されたプロ経営者は、しがらみの無い立場で、経営革新を実行する役割を担っている。

**命題2b:** 実績のあるプロ経営者は、企業境界を越えた外部ネットワークや経営資源にブリッジングすることで、幅広く新事業展開を描くことが出来る。

### 4.3 事業承継に求められる企業家機能(RQ③)

インタビューを行った4社について、経営を取り巻く環境の変化とプロ経営者の行動を観察すると、4人とも企業家機能を担っていることがわかった。

A社のプロ経営者は、今までの主力事業としていた卸売業の業績が下降トレンドの中で、用品メーカー機能を創り出し、新たな収益事業を立上げた。現状では、主力事業を補てんできるまでには至っていないが、5年後には収益が逆転する戦略計画を描き、実行している。これは、生え抜き社員や親族内承継者では成し得ない発想と外部ネットワークとの接続により手掛けられたものである。

B社については、関東に183店舗の飲食チェーン店を運営しているが、昔からメニューも価格も代り映えしない状態が続き、毎年来店客数が減少する状態が続いていた。そこに、プロ経営者を営業部の取締役役に起用し、店舗の売上を上げるためには、製造部や人事部との連携を強化して、プロ経営者の保有する外部ネットワークから有益な情報を入手し、提案を行った。その結果、新たなメニュー開発や品質向上、および人材不足の解消を行い、黒字に転換した。縦割りの機能組織への依存度が高かったものを廃し、プロ経営者が新しいアイデアや戦略計画を提案し、実現した。

C社については、過去20年で売上が2分の1になり、数億円の赤字状態が続いていた。3代目の承継経営者は、取り巻く古参の役員たちに直接物申せない状態の中、プロ経営者を外部から取締役として起用した。プロ経営者は、まず経営の見える化を行い、古参の役

員たちと現状を数字で議論することを実施。市場ニーズの変化や競合他社の動向を共有することで、伝統的な製法や商品メニューだけでは再生しないことを認識させた。その上で、プロ経営者がプロジェクト遂行者となり、新たな戦略計画を描き、新製品開発や店舗運営の見直しを実施した。その結果、承継経営者は建設的な発言ができるようになり、リーダーシップを発揮する環境が整った。

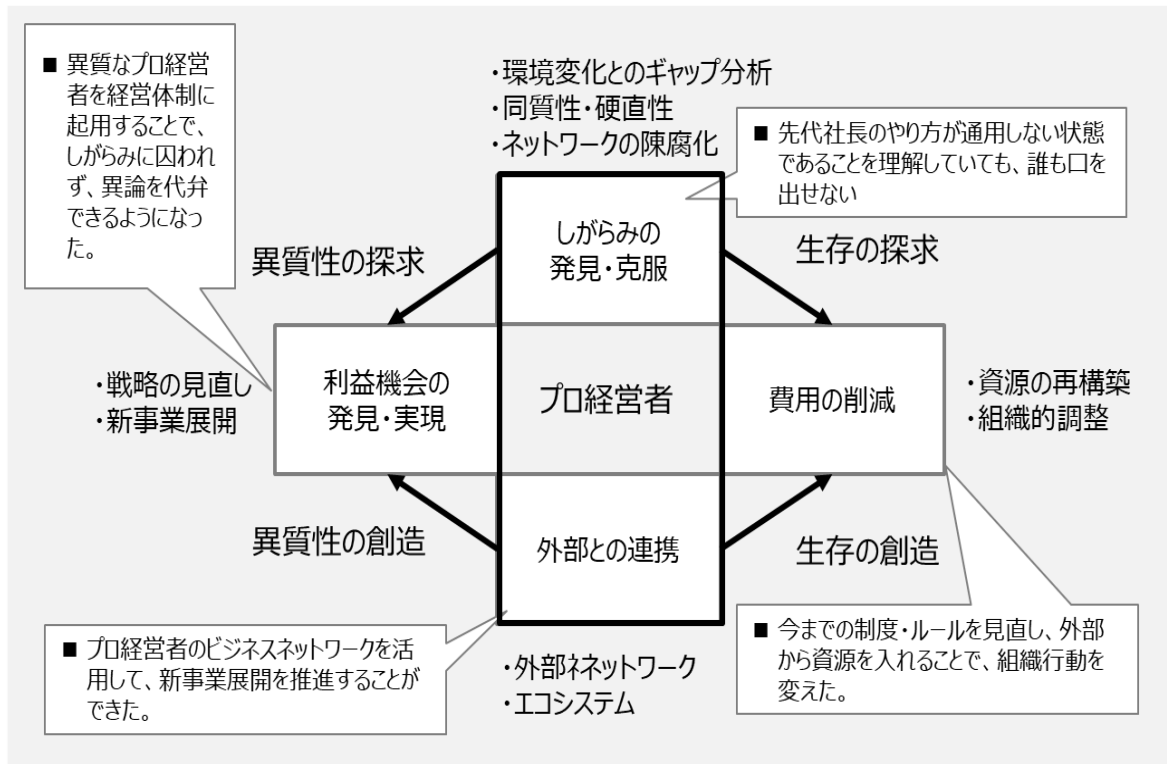
D 社については、創業者が引退した後、同時にベテラン社員も複数退職した。その結果、ベテラン社員の経験と勘による品質チェックが効かなくなり、不良品が多発し、想定外のやり直し費用が増加することで収益が悪化した。社員数が減少したため、そのしわ寄せにより残った社員の残業は増加、製造のやり直しに追われるという負のスパイラルが続いた。そこに、プロ経営者が起用され、受注案件の発注から納品までのパイプラインを可視化した。また、設計および品質チェックの工程を分解し、設計ミスが多発する原因部分を改善、社員の工数に関する負荷状況についても可視化した。プロ経営者がアナリストとしても、業務遂行者としても外部の豊富な知識と経験があったから出来たといえる。

このように、プロ経営者は、伝統的なしがらみに囚われず、環境・市場の変化を敏感に捉えながら、新商品を開発したり、新製法を取り入れたり、外部の人材を登用したり、失敗を恐れず新規事業展開を推進する上で、組織のリーダーシップを発揮する存在として活躍していることが分かった。プロ経営者と経営コンサルタントとの違いは、助言のみでリスクを負わないか、経営執行の当事者として参加して成果のコミットメントし、助言に留まらずリスクを負うかどうかである。

この分析をⅡ章で描いたプロ経営者の分析枠組みに当てはめて整理すると、以下のようになる（図表 17）。つまり、A～D 社の共通点として、中小企業の事業承継の事例では、先代社長のやり方や方針が通用しなくなってきた状態であることを承継経営者は理解している。しかしながら、それを理解していたとしても変えられない状態である。なぜならば、まだ先代社長が口を出す状態もあり、先代社長を取り巻く古参の取締役たちは現役として存在している。この状態の打開策として、プロ経営者を経営体制に加え、第三者的な立場で先代社長と承継経営者の仲介役を果たすのである。これは、プロ経営者という立場が、しがらみのない異質な存在であるからこそ成し得るものである。その後、現実的な環境変

化と業界動向から、自社組織とのギャップを課題として抽出し、打開策としての新機軸を打ち出していくのである。実際に、B社とC社においても、既に生活者の嗜好ニーズが変化し、過去20年で2分の1の売上まで減少しているにも関わらず、伝統的な製法に固執し、新しい製法や商品開発をしようとしらない体質を、プロ経営者の分析によるデータと戦略によって変えることができた。但し、ここで重要な事は実行スピードである。実行までに時間をかけてしまうと、古参のメンバー達は出来ない理由を準備し、対立が復活してしまう。そこで、プロ経営者は独自で保有するビジネスネットワークを活用し、外部連携を行うのである。実行スピードは緩むことなく進めることができれば、後は小さな成功の積み重ねで、自発的な提案や行動が古参のメンバーからも湧き出てくるようになる。企業組織も風通しがよくなり、組織横断的なプロジェクトも稼働するようになる。プロ経営者は、具体的な施策の成果を一つずつ積み重ね、その達成を開示していくことで、組織メンバーの自信へとつながっていた。

## プロ経営者の経営革新モデル（Ⅳ章：A～D社の共通点）



図表 17 プロ経営者の分析枠組み Ⅳ章 A～D 社の共通点

出所：筆者作成

以上から、今後の事業承継に求められる企業家機能に関する以下の命題が導き出せた。

**命題3a:** 中小企業の事業承継において重要なことは、承継経営者の決定というよりも経営機能に企業家機能を埋め込むことである。その解決方法の一つの手段として、実績のあるプロ経営者の外部招聘がある。

**命題3b:** プロ経営者と経営コンサルタントとの違いは、助言だけではなく、自ら経営に参加し、成果にコミットメントすることに対してリスクを負うことである。

## 5. 考察

これまで取り扱った企業において、中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用は、どのようなメリットがみられるのかを整理するとともに、なぜ事業承継にとって経営革新を行う必要があるのかについて考察を加える。

まずは、対象の4社のプロ経営者の行動について整理すると、以下の8つに集約される。

- (1) 現状分析、経営の見える化(事業別、商品別、エリア別の収益状況、予実管理)
- (2) 経営目標、戦略計画の設計
- (3) 経営目標、戦略計画の組織への浸透
- (4) コミュニケーションの拡張(各種プロジェクト設置および実行、進捗共有など)
- (5) 外部ネットワークや経営資源との接続
- (6) 外部ネットワークや経営資源の組織への埋め込み
- (7) 経営への役員として参画
- (8) 成果へのコミットメント(成果報酬の設定)

これを、プロ経営者と経営コンサルタントの役割範囲の違いで整理すると、図表18のようになる。その結果、プロ経営者の役割が、いかに実践的であり、言い換えれば、企業家的であることがわかった。

承継者の経営革新の内容	経営コンサルタント	プロ経営者
(1) 現状分析、経営の見える化	○	○
(2) 経営目標、戦略計画の設計	○	○
(3) 経営目標、戦略計画の組織への浸透	×	○
(4) コミュニケーションの拡張	×	○
(5) 外部のネットワークや経営資源との接続	○	○
(6) 外部のネットワークや経営資源の組織への埋め込み	×	○
(7) 経営への役員として参画	×	○
(8) 成果へのコミットメント	×	○

図表 18 経営コンサルタントとプロ経営者の役割範囲の違い

出所：筆者作成

今日まで業界特有の研ぎ澄まされた技術が多くの中企業を支えてきた。しかし、環境の乱気流が激しくなり、更に高度な技術とグローバル化の中で、経営者は高齢化し、穏やかな成長から下降トレンドに傾き始めた。さらに、組織慣性の連続が硬直化を強め、身動きが取れない状況になっている(Gilbert, 2005)。その状況を打開するためには、経営者に企業家的能力が必要となる。本研究の対象としたプロ経営者の4人は、経営革新の遂行者として利益機会を捉える実行者であり、取締役として委任されながら危険負担者としての企業家機能を担っていることがわかる。

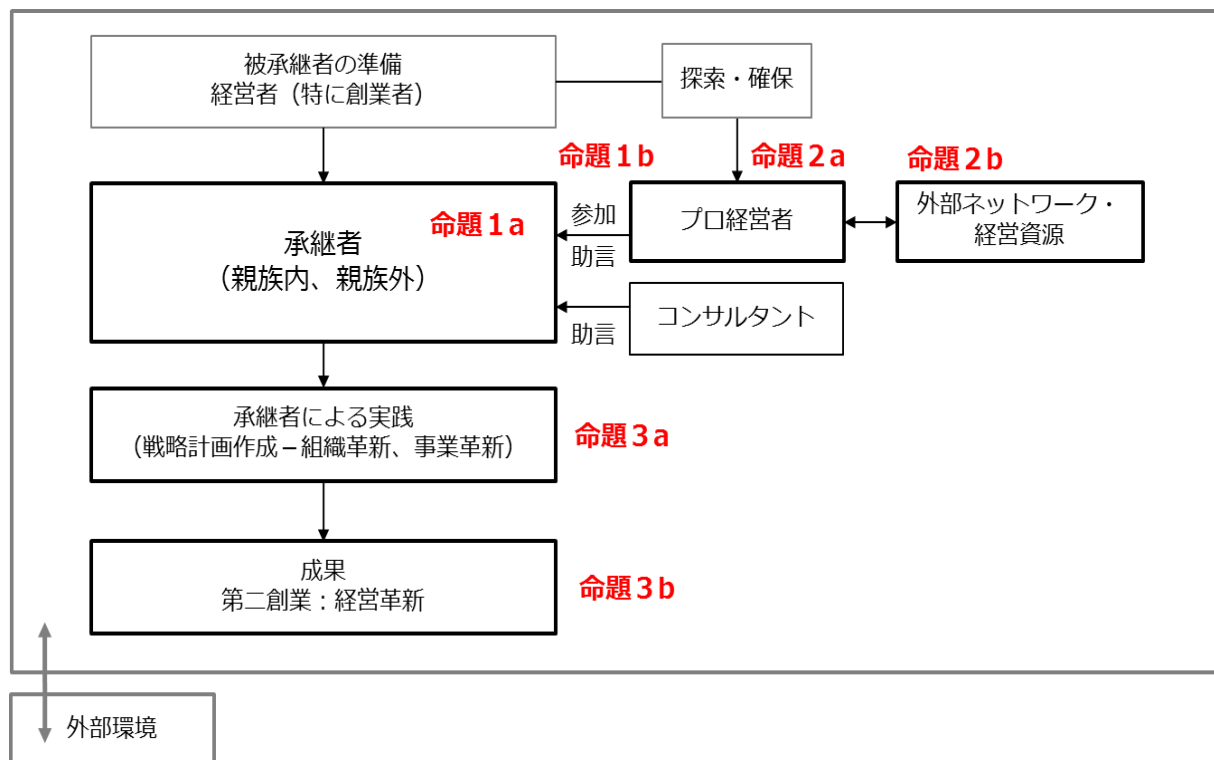
したがって、中小企業の事業承継において承継経営者に資する能力としては、企業家的なものであるといえる。創業において外部経営資源との結合可能性が高くなる関係(Aldrich & Zimmer, 1986)は、経営者に不可欠な存在であるように、第二創業ともいえる事業承継においても同様である。しかしながら、成長期においては、承継経営者独自の外部ネットワ

ークを拡げることよりも、組織内部の業務効率化や組織革新を優先することが多い。成熟期になると市場が飽和し、新たな事業展開を創造するためには、必要な外部経営資源と再結合することが必要となる。まさに、承継経営者には革新の遂行者としての役割が求められる。つまり、この乱気流のような環境の中で、中小企業が再生し、生き残るためには、伝統的なやり方を変えるような経営革新が求められている。それを補完する形で、プロ経営者を企業家機能として起用することが発現している。

経営者に必要な資質や能力とは、環境や市場ニーズの変化を正確に捉え、新事業展開を成功へ導くために必要な経営資源を再構築できるということである。これは、企業家論でいうところの革新の遂行者といえる。事業承継においては、前経営者または承継経営者が、そのことを理解して、補完すべき企業家機能について企業境界を越えて探索し、手に入れる必要がある。

プロ経営者は、今までに多くの経営革新や構造改革の経験があり、そのたびにあらゆる外部ネットワークとしての社会関係資本が形成されている (Burt, 1992)。このことは、Burt が指摘するように、企業家活動は、社会ネットワークとブリッジングして構造的空隙を埋めることであり (Burt, 1992)、外部招聘された優れたプロ経営者は、多様なネットワークとの接点を持っているといえる。したがって、経営革新を目的としてプロ経営者を外部招聘する場合には、プロ経営者がどのようなネットワークを保有し、そこからどのような経営資源や利得を得られるのかを、具体的に把握することが重要である。

中小企業の事業承継を成功させるかどうかは、我が国の社会経済の発展に必要不可欠な要素であり、承継経営者を誰にするのかだけではなく、経営管理機能に企業家機能をどう埋め込むのかが問われている。以上の考察をまとめると、図表 19 の通りである。



図表 19 中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割

出所：筆者作成

## 6. 結論

本研究の結果、これまで取り扱った企業の考察を踏まえ、以下二つの含意を示す。第1に、中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用は、親族内承継者においても所有と経営を分離することなく、経営者能力の不足を補完するために、有効な解決手段となり得ることを企業の観察から具体的に示したことである。これは、親族外承継が増えたとはいえ、依然、同族所有・同族経営を望む中小企業は多く存在し、事業承継における新たな問題解決といえる。第2に、プロ経営者は、単なる助言者としての経営コンサルタントとは違い、自ら経営に参加し、リスクを背負って経営革新を実行することを示したことである。これは、しがらみの無い立場として組織革新に有効であり、さらに外部ネットワークとのブリッジングすることで新たな利益を生み出し、事業革新にも貢献する。



本章で取り扱った企業は、事業承継を契機に承継者がプロ経営者を起用し、経営革新を遂行して事業を発展させた企業の観察から導き出されたものであるが、事業承継の代替わりにおける事業転換では失敗する例が多い中で、外部資源を組織内に取り込むことで、通用しなくなった伝統的なやり方を、革新的な再構築を遂行することの重要性を指摘した点で、事業承継を推進する上で意義は大きいと思われる。

## V. 経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案

### 1. はじめに

本章では、これまでの議論を受けて企業家活動としてのプロ経営者の役割を整理し、その上で経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案を行うことが目的である。その議論としては2つからなる。1つには、Ⅱ章からⅣ章において、プロ経営者に必要な資質や能力を見てきた。つまり、プロ経営者には、過去からのしがらみや同質性の強い企業組織において、現状分析からしがらみ及び利益機会の察知し、新たな戦略を描き、異質な資源を組織内に取り込んで組織を再構築できる能力が必要であると整理できる。実際に、プロ経営者を資源として保有し、人材紹介および経営支援サービスを提供している事例をもとに、より詳しく見ていくこととする。議論の2つ目としては、プロ経営者の活躍できる場をどのように創っていくのかというものである。本章では、プロ経営者をしがらみや同質性・硬直性を発見する触媒であると同時に、利益機会の発見を行う革新的企業家として整理し、通常のコンサルティングとしての助言サービスから経営支援サービスへの拡張を行うことで、さらにプロ経営者の円滑な流通を促すのではないかと提案を行う。

企業において、経営者は最も重要で希少な人的資源である。特に長期的雇用関係にある日本企業において、経営者は新卒採用から仕事上での幅広い経験を通じてキャリアを積み、経営者になるので、当該企業において有効な企業特殊的技能をもつ（濱口，2013）。しかしながら、このような日本企業の人材育成は長期間を要するものであり、急激に変化する今の時代においては経営者不足になる可能性がある。いや、もう既にその状態である。経営者育成の問題は、日本企業において最大の課題であるといえる。

なぜこのような状況になったのだろうか？数多く雇用する大手企業では、定年延長や昇格スピードの減退、およびコーポレートガバナンスの強化により、経営者として多く認められる取締役への任命枠が狭まり、任命される年齢も高齢化している。一方で、企業数の推移も下降傾向にあり、実際に経営者を経験する場が減ってきている。どんなに小さな企業でも経営者経験を積むことが、経営者能力を鍛えることにつながるのだが、その機会が減少しているのである。

本章の構成は、以下の通りである。2 節では、プロ経営者を志すに至る背景に関する先行文献をレビューし、それに関連する理論的背景を説明する。その上で、リサーチ・クエ

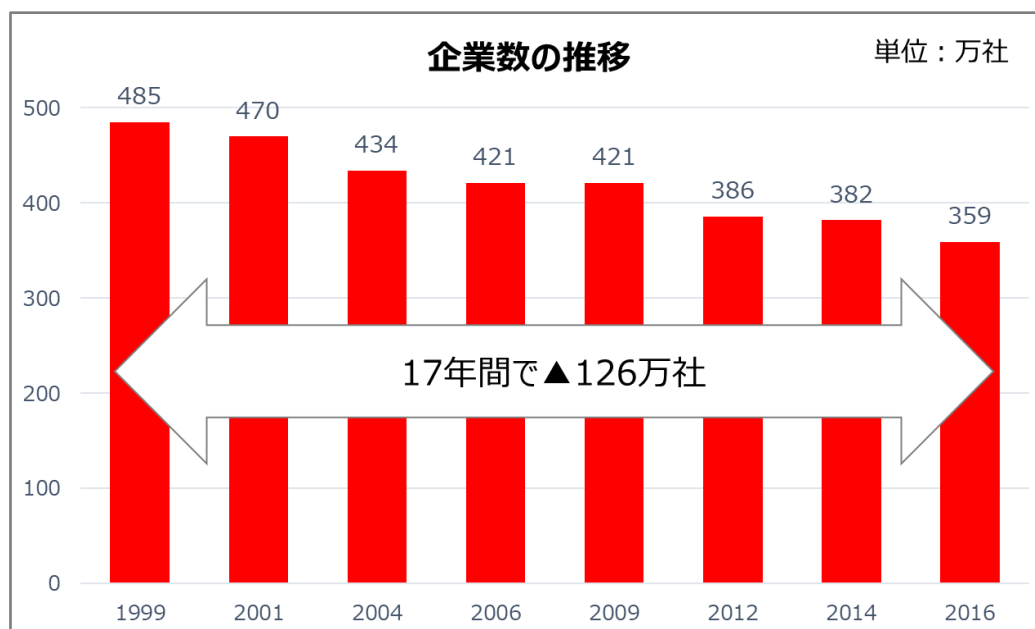
スチョンを設定し、インタビューから得られた質的データの分析を方向付ける。3 節においては、その質的データから理論構築を行う研究手法およびデータの出所について記述する。4 節では、実際に収集したデータを分析し、命題を導出する。5 節においては、分析結果の考察および追加分析を行うことで経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案を行う。

## 2. 先行文献レビュー

### 2.1 日本の企業数の減少と経営者になる機会の喪失

我が国の企業数の推移は、1999 年度 485 万社以降は年々減少傾向にあり、直近の 2016 年には 359 万社となっている。このうち、中小企業は 358 万社となっている。つまり、17 年間で 126 万社の減少となっており、直近の 2014 年から 2016 年の 2 年間の企業数は 23 万社（6.1%）の減少となっている（中小企業庁、2019）。

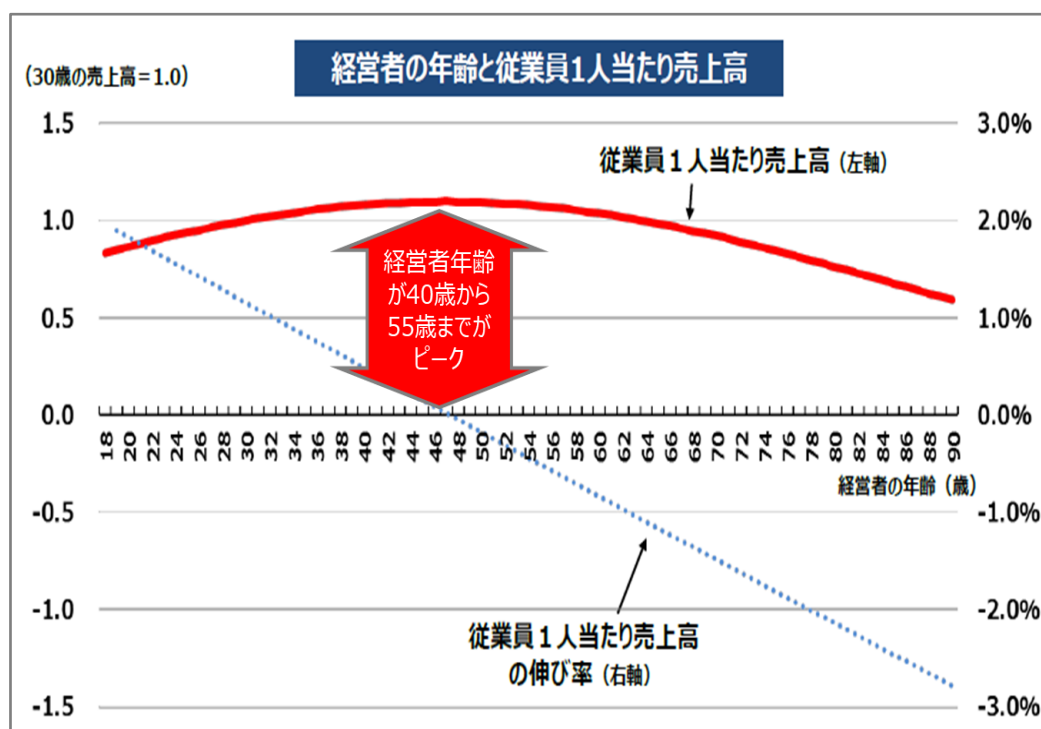
戦後、高度成長期には、多くの企業および経営者が生まれ、経済発展の原動力になった。しかし、リーマンショック以後、我が国の企業数は、減少している（図表 20）。これは、同時に経営者の数も減少しているということである。



図表 20 企業数の推移

出所：中小企業白書 2019 年版を筆者加工・作成

今後、高齢化とともに定年の年齢は引き上げられると、取締役への選任年齢も引き上げられるか、現状の取締役の任期が延びる可能性がある。そうすると、若者たちの経営者を目指す機会も減少する可能性がある。日本経済再生本部(2019)の未来投資会議配布資料の中で、東京商工リサーチ 2016 年度 160 万社を対象とした経営者年齢と企業業績の調査では、経営者年齢で最も業績が伸ばせる年齢は 40 代との調査結果がある(日本経済再生本部, 2019) (図表 21)。つまり、40 代で経営者になることが成果にコミットできる最も適した年齢であるにも関わらず、日本の社会構造および経営行動は、逆行した流れになっているようにみえる。



図表 21 経営者の年齢と企業業績

出所：日本経済再生本部(2019) 未来投資会議資料

## 2.2 経営者を志すための転職

Pink Daniel H.(2001)は、企業の寿命が短くなっているこの時代に、我々一人ひとりの寿命は長くなっており、これからについて考えると、勤め先の企業よりも我々のほうが長生

きするのが当たり前になる。ひとつの企業組織に一生勤め続けるなどということは考えにくくなると説く(Pink, 2001)。

我が国の企業数は減少し、役員になるための枠も減り、就業年数はますます延長することが必然である。ゆえに、自分の人生のキャリアを考えたときに、どの時点で転職するのか、どのような知識や能力を身につけておく必要があるのかを考えなければならない。既に、経営者を志すための転職として、大手企業に新卒入社しても定年退職まで勤めず、経営コンサルティング会社へ転職し、アナリスト的能力を身につけて、プロ経営者を目指す人材が増加している。また、バブル時代の就職先の花形であった銀行・証券会社の社員についても、ファンド会社の増加に伴い人脈ネットワークを通じて転職する人も増えた。若者の間では、既に最初からプロフェッショナルな経験と知識を習得するためにコンサルティング会社が就職先として人気を集め、高度専門職業人<sup>14</sup>としての能力を磨いている。しかしながら、このように志の高い人は、第三者的な立場のコンサルティングを経験すると、今度は実際に助言した計画や内容を、自身で実行したくなる。そうすると、経営者を目指すようになり、仕事で関わった取引先に招聘される事例や、エグゼクティブ・サーチ会社へ登録して、経営者を求めている企業とのマッチングに進む。日本企業の多くが採用してきた終身雇用、年功序列の仕組みを通して内部昇格から経営者を目指すというものから、転職して得られたサバイバル精神と抵抗・軋轢を乗り越える経験で養われた企業家的な経営者能力を身につけた異質なプロ経営者を目指した転職が増加している。

## 2.3 経営コンサルティングの限界

コンサルティングについての定義は数多くある。一つには、Fritz Steele (1975)によれば、「コンサルティングとは、ある業務または一連の業務の内容、プロセスないし構成について、形式を問わず助力を提供することであり、その場合、コンサルタントは業務それ自体の遂行に責任はなく、実際の責任者を助力しているというものである」と定義している。いま一つには、経営コンサルタント全世界協議会(ICMCI)によれば、「経営コンサルティングとは、経営責任を有するクライアントの経営管理に関して、独立した立場からアドバイスならびに支援を提供すること」と定義している。

また、コンサルティングとは本質的に「助言」サービスであって、「支援」と混同してよく使用される。つまり、「助言」サービスであれば、変革の決定・実践を行う直接の権限

はなく、その助言の質と完璧性については責任を負うが、助言を受け入れることから生ずる全責任はクライアント側にあるというものである。また、「支援」という言葉は、本来の少なくともコンサルティングとアウトソーシングのような他の専門サービスならびにビジネスサービスとの境界に位置する行為・仕事も含まれることをいい、コンサルティングには含まれない(ILO and Milan Kubr. 2002)。

したがって、コンサルタントはアドバイザーであり、この役割はクライアントの経営判断に関する責任を負わない立場にあり、影響力についても境界線がある。なぜならば、アサインメントの期間が短期間であったり、十分な人的資源が提供されず、目に見える成果が生み出されない場合や、クライアント側に提供されたアドバイスを受け入れる意思が欠乏していたり、クライアント社員の受け入れへの抵抗や無力状態が強すぎたり、コンサルタントがその後のフォローアップに対応不能であったりすることも挙げられる。

さらに、経営コンサルティングとは、経済・社会の動向を常に観察しており、クライアントのビジネスに影響を及ぼしそうな変化を予測したり、クライアントが複雑で競争的で困難な度合いを深める環境の中で高業績を達成・維持できるよう、経営管理上やビジネス上の諸問題を解決し、新たな利益機会を発見して捕捉し、組織学習を向上させて変革を実施することによって、組織の目的・目標を達成する上で、経営者と組織に有益な助言を提供しなければならない。実際に、企業組織の実務の中では、経営者およびマネージャーの多くは、データ分析を行う時間が無く、表面的な報告で判断をしがちである(Mintzberg, 1973)。ゆえに、経営者は、経営コンサルティングのように第三者的な視点から企業組織内外の環境分析結果を常に欲しており、定期的にコンサルティングに分析を依頼する。

しかし、コンサルタントがクライアントの戦略形成および計画作成を行う場合、情報のインプットからアウトプット<sup>15</sup>へのプロセスを介する。そこには大きな落とし穴がある。1つには、戦略計画作成プロセス段階における制約となるのは時間と情報の限界がある。2つ目に、戦略計画を作成した時点と実行する段階では状況が変化している。さらに3つ目には、実行するメンバーへの動機づけが計画通りに進まないことなどが挙げられる(Mintzberg, 1994)。どんなに緻密で、綺麗な戦略計画を描いたとしても、それを実行するのは人間であるという仮説を持ってアウトプットをする必要がある。1つの仮説としては、人は根本的に利己的であり、企業の利益より自分の利益を優先するというもの。但し、ここには他人に対する献身、責任感、価値観、信念、自尊心や達成感などは含まれない。企業組織で働く人々が、現状どのような意識で取り組んでいて、戦略計画の実行段階では、

どのように巻き込み、意識を変えていくのか多面的に設計する必要がある。また、計画には必ずフィードバック・ループを付け加えるべきだ。戦略が意図された方向に適切に実践されているのか否か、どこまで進捗しているのかを検証することが大切である。多くの企業は、戦略の描きっぱなしという状況に陥っており、まさに戦略実行力を高めることが大きな課題である。

プロ経営者とは、経営コンサルティングとは異なり、企業組織に所属し当事者として業績責任を負うものである。実績のあるプロ経営者の多くは、MBA 取得者もしくはコンサルタントとして論理的思考とデータ分析を行った経験があり、アナリスト的能力を兼ね備えた人材である。コンサルタントの中には、分析だけでは自己達成欲求が満たされず、起業したり、事業会社への転職をして経営企画のような機能を担う人材も増えてきた。事業会社としてもアナリスト的能力をもった人材が、当事者として実務に入ってくれることを歓迎する。しかし、すぐに適応できるものでもない。たとえ情報処理能力は長けていても、実務経験の無いゆえに、自身でリスク負担、責任を負うような取組み姿勢とは異なる。事業会社では、組織の一員としての協働(Barnard, 1938)する姿勢を求められるが、コンサルタント出身者が仕事スタイルの違いをすぐに変えることができれば、組織メンバーの抵抗や軋轢が生まれ兼ねない。したがって、業務遂行能力と分析能力の両方を備える人材としては、ある程度の事業会社における組織マネジメントの経験が必要となる。

## 2.4 プロ経営者になるための資格、要件

欧米では、修士号、博士号が上位階級職になるための必須条件といっても過言ではない。ところが、日本の採用基準では、学歴は意味が無く、新卒一括採用のため、「社内のがんばり」を評価する慣習になっている。したがって、企業を越えた横断的な採用基準の無い労働市場である。

現状のプロ経営者の起用では、Ⅲ章で調査した結果、50%以上が過去に何らかのお付き合いがあった人材を起用している。これは、取締役として受け入れる場合は、通常の中途採用よりも報酬も高額となり、現職の取締役および株主としても任命責任として重責であることから、慎重になる所以である。

しかし、各章で取り上げたように、特に日本の中小企業における後継者問題は深刻な状態である。そこで、プロ経営者を外部招聘する際に、横断的な資格基準を再度検討する時

期にある。そうすることで、プロ経営者という流動性かつ経営革新の担い手として受け入れる可能性が高まり、その資格を評価する基準を設定することが信用情報として重要となる。

以上、ここまでの先行文献レビューから以下3つのリサーチ・クエスチョン(RQ)を設定する。

RQ①: プロ経営者を目指す転職が増加する中で、どのような能力を身につけたらよいか。

RQ②: プロ経営者と企業をどのようにマッチングすればよいか。

RQ③: 今後、プロ経営者を輩出するような場（機関）はどのようなものなのか。

### 3. 研究手法

#### 3.1 研究方法

本研究では、前章と同様に、インタビューによるデータ収集を通したモデル構築による定性的研究を用い、Christensen, C.M. and Carlile, P.R. (2009) のコース・リサーチに依拠して分析を進め、丹沢・宮本 (2017) の質的データから理論構築を目指す定性的研究方法を活用する。まず、対象となる企業に対して、予め設定した質問3つと、プロ経営者の輩出および活用のエピソードを自由に語ってもらう半構造化インタビューを直接本人に実施した。予め設定した質問としては、以下の通りである。

- (1) プロ経営者になるために必要な能力(RQ①)
- (2) プロ経営者と企業のマッチング(RQ②)
- (3) プロ経営者輩出に向けたサービス機関(RQ③)

その他、先行文献および複数の情報提供者のクロス・チェックの情報を用いて、トライアングレーションを実施し、厳格な企業研究の手続きに従った。また、本人が主観的に語った事柄や事実を直接取り上げることは、意味合いが変形しないようにし、本人が自らの軌跡をどのように意味づけているのかを明らかにするものであった。そこから、経営革新におけるプロ経営者を活用する利点を定義することで帰納的に命題を導き出した。さらに、その命題に演繹的な修正を加え、本章のテーマである経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案を明らかにする。



### 3.2 データの出所

分析対象には、実際にプロ経営者を確保し、経営革新が必要な企業に起用実績のある企業を3社選んだ。業界の中でも特にプロ経営者を多く外部招聘させた実績のある企業を対象として抽出した。2019年5月から9月にかけて、企業訪問を行い、1人あたり1時間から2時間かけてインタビューを行った。内容の全ては、ICレコーダーに録音し、後日文字起こし、コーディングを行った。

#### (1) エグゼクティブ・サーチA社

A社は、業界やエリアを問わず、ベンチャー企業から地方の後継者問題に悩む企業にまでカバーしており、経営層・エグゼクティブ層(社長・取締役、CEO・COO・CFOなどの経営執行責任者、事業部門責任者、社外取締役)に特化した人材紹介・エグゼクティブ・サーチを展開している。対象は「現職取締役・執行役員・部門責任者として活躍中の方々」「専門技能を保有したスペシャリスト」がコア層となる。業界に熟知した経験豊富なエージェントが45名以上在籍しており、各々の経営人材の経歴や人間性をデータベース化し、企業とのマッチングを行っている。そのデータベースの特徴としては、年齢層別にみると、55歳以上が23%、50～54歳が22%、45～49歳が23%、40～44歳が19%と40歳以上の構成比が87%を占めている。また、現職のポジションとしては、社長・CEO職が5%、COO・事業部長職が8%、CxO<sup>16</sup>職(専門職系)が3%、非常勤取締役・監査役が1%と経営職の割合が17%に対し、部長職が25%、課長職が23%と管理職の割合が48%と最も多い。現状のキャリアを考えると、年齢的にも社内では管理職が頭打ちとなり、経営職へのキャリアを目指して転職を希望する人が増加傾向にあるという。

#### (2) 経営コンサルティングB社

B社では、コンサルティング部とは別に、CxO派遣を含めた経営執行支援業務を行っている。経営執行支援業務においては、経営者の右腕となる役員を派遣し経営革新を行う。また、ファンド会社の投資先に対しては、プロ経営者を派遣することによる企業価値向上を行っている。経営執行支援業務の導入時は、事業DD(デューディリジェンス)から、成長戦略の策定のようなコンサルティングのサービス領域から入るものもあり、その後の実

行フェーズにてそのまま外部招聘されて経営職につき、経営執行を行うのである。つまり、自ら立てた計画に責任を持ち、成果にコミットメントしているのだ。

配置している人材は、主にコンサルティング経験者を前提として、30～50代のプロ経営者志向の人々である。ここで働く利点としては、転職活動をしなくても短期間で複数の経営者経験を積むことができ、かつ鍛えられるというものである。コンサルティング会社でアドバイザリー業務を経験し、もっと深く事業経験をしたい者の多くが門をたたく。B社には、M&A 仲介サービスや、弁護士、会計士が集まるプロフェッショナルサービスの機能もあり、通常のコンサルティングサービスでは範囲外とする法務、財務面まで支援が可能としている。また、全国的地銀ネットワークや、専門コンサルティング、人材紹介サービスとのビジネスネットワークが築かれており、クライアントに不可欠な経営資源に迅速に接続し、調達することが可能である。

B社に所属するプロ経営者は、主に地方の中小企業へ役員として派遣され、業績の低迷する中で祖業を立て直したいというニーズに応え、事業ドメインとして新機軸を打ち出し、経営者への依存度の高い組織文化を組織的経営へ移行するための仕組みの埋め込みを行っている。

### (3) 企業投資ファンドC社

C社は、出資先企業を選定し、潜在力の高い日本の魅力的な企業を対象に、企業・株主価値の向上及び雇用機会の創出を含めた経済発展を目的とした企業投資会社である。主な投資先企業の規模は、企業価値ベースで10億から500億円の企業・事業を対象としている。注目すべき点は、単なる投資だけを目的としていないということである。日本の中小企業は大廃業時代に直面したといわれ、かつ環境変化が不安定な環境下で、中小企業の抱える事業承継・相続問題、慢性的な後継者・人材不足、経営管理手法・コンプライアンス体制の改善必要性、市場環境変化への対応能力の欠如、経営ネットワーク不足（国内、海外）を背景とした経営革新や新事業開発能力不足など、経営者を悩ませる課題に向き合い、資金調達はもちろんのこと、人材プール（経営陣クラス、実務レベル）・教育システム、ビジネスネットワークを活用し、投資と実践的な経営支援を実行している。したがって、経営人材を自社でプールする仕組みを持ち、独自のバリューアップ・プログラムをフレームワークとして構築し、投資先企業に対して経営支援を行っている。

## 4. 分析

ここでは、調査に協力していただいた3社に対して、プロ経営者と企業とのマッチング、およびプロ経営者を派遣し、実際に経営支援サービスに関するインタビューを行った。その結果をもとにしたデータ分析から、プロ経営者の輩出とその活用方法を確認することができた。これにより、経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案に関する命題を導出することができた。

### 4.1 プロ経営者になるために必要な能力(RQ①)

A社の人材データベースの構成をみると、現職が役員以上というのは17%であり、最も多い層では、部長課長職である中間管理職層で48%である。つまり、現在の勤務先では役員に昇格できる可能性も低く、仮になれたとしても、かなり先と考えられる。40歳を超えた人が、心身ともに健全で力を発揮できるうちに、経営者を目指して転職を考えていることがわかる。また、B社C社で既に活躍している経営人材は、コンサルティング経験、会計士、および事業会社において役員または経営企画職の経験者が多い。

経営者を目指すためには、主に、自分で起業するか、勤めている企業の内部昇格で役員を目指すか、転職をして経営者を目指すかである。経営者能力を養うには、MBAのような高度教育を受けるか、コンサルティング会社で働く人材が多い。確かに、企業組織を俯瞰し、客観的に分析するアナリスト的能力はビジネススクールやコンサルティング会社で身につけることができる。また、コンサルティング会社で長年勤めた人であれば、フレームワーク<sup>17</sup>の使い方やデータ分析、論理的思考が身につく。しかしながら、そこで立てた計画は、実際には業績を伸ばすことは少ない。

アメリカでもヨーロッパでも、近年では高給の職に就きたければ修士号が前提条件となっており、さらに上位の職を目指すのであれば博士号も必要とされている(小熊, 2019)。一方、日本ではメンバーシップ型(濱口, 2013)の新卒一括採用をとり、採用で重視するのは、潜在能力であって大学などで学んだ専門知識ではない。入社してからの評価は、「社内のがんばり」や「忠誠心」が能力や専門知識よりも優先されることが多い(小熊, 2019)。これでは、内部昇格においてプロ経営者を育成しようとしても、時間もかかり、志の高い社員も気づかない内に歴史的慣行に染まってしまう。

そこで、一つの提案であるが、40歳を超えて経営者を目指す転職を考えている人向け

に、MBA を取得できるような国内のビジネススクールが門戸を広げ、エグゼクティブ・サーチ会社と提携することで推薦入学を受け入れ、MBA 取得者を増やす。その後、B 社 C 社のような企業に転職し、実績を積むことが効果を生む可能性がある。

以上から、プロ経営者の育成・輩出に関する以下の命題が導き出せた。

**命題 1**：プロ経営者を目指した転職希望者が、MBA 取得し、コンサルティング会社やファンド会社から経営人材としての経験を積むことで、経営者能力を身につけることができる。

## 4.2 プロ経営者と企業とのマッチング(RQ②)

我が国の多くの中小企業が、経営人材不足に悩んでいることは事実である。実際、後継者不足により、現在の中小企業の経営者年齢は全国平均して 59.7 歳である (nippon, 2019)。では、後継者となり得る経営者人材の情報をもっと流通させ、選択を増やすことが急務である。しかしながら、実際には経営者人材の情報は、非常に閉鎖的な状態であり、エージェント経由で流れる情報に関しても非常に限られたものである。

現状では、どのような場面でプロ経営者は企業とマッチングされているのかは、Ⅲ章の分析で半数以上が過去に一緒に仕事をした仲間であることがわかった。一方で、通常の市場取引における仲介者としては、調査した A 社 B 社 C 社のようにエグゼクティブ・サーチ会社、経営コンサルティング会社、そして企業投資ファンドが挙げられる。この仲介者がプロ経営者に対する需要と供給とをマッチング機能をさらに充実させることが、プロ経営者市場を成長させることになるが、現状では未だ課題は多い。

高度経済成長の時代に終身雇用として業績の安定した企業に就職し、定年まで勤め上げた団塊の世代は、引退したか、引退できずに経営者を続けている。その子供の団塊ジュニア世代が、この急激な変化の中で経営革新を託されている。その世代が就職活動の頃は、親から安定を求めて就職先企業を選択した世代である。ところが、定年まで勤め上げる前に、多くの企業が低成長時代に入り、終身雇用が見直され、役員ポストが減少、結末としては早期退職のような大きな選択を迫られることとなった。しかし、自身で世の中の動きを察知して行動した人は、企業組織に腰掛けず、社会に出てからも自身の能力を磨くことに努力してきた。ある人は、商社に就職したが、その企業で経営者に昇ることを入社 5 年

以内に諦め、コンサルティングB社へ転職した。またある人は、銀行に就職したが、30歳代で企業投資ファンドC社へ転職した。どれも、未だに変わらない年功序列の組織で人生を費やすよりも、自分の能力を外部の荒波で磨きながら、プロフェッショナル(高度専門職業人)としての能力を身につけようとしている。そのほとんどの人が、最終的にはCxOといわれる執行役員か、経営者を目指し、活躍しているというのだ。また、彼らの履歴書は、ビジネス英語力やMBAを取得している数も多い。企業が幹部を外部招聘する場合に、まず履歴書および職務経歴書で判断する。職務の実績や評判は勿論であるが、社内には無い能力を比較した時に、コンサルティング会社の職歴やMBA取得はかなり優遇される。重要なのは、入社後にその実力が発揮できるのかであるが、それは面談や外部からのリファレンスを取得することで確認できる。

つまり、業界を問わず汎用的な能力の習得として、MBAでフレームワークやケース・スタディを学び、コンサルティング会社でアナリスト機能としての分析能力磨いてきた人材は、八方塞がりの企業にとっては有用な機能となる。しかし、経営革新をして業績を回復させるというのは、規模を問わず経営者または役員経験があり、経営革新を行った経験が求められる。ここで、かなりプロ経営者としての対象が限定される。経営者能力を習得させる実践的な手段として、経営コンサルティングB社では、CxOまたは取締役として派遣し、当事者として成果にコミットする経営執行支援を行っている。同様に、企業投資ファンドC社がプールしている経営人材は、投資先に役員として出向し、企業価値を上げることでインセンティブ報酬を受け取る。B社やC社のような基盤で経営経験を積んだ人材が増えていけば、さらにA社にとっても高度専門職業人の母数が増え、企業とのマッチングも増加する。今後、フリーエージェント社会<sup>18</sup>の進展とともに、ますます経営者を志す転職が増えるのではないだろうか。

以上から、プロ経営者と企業とのマッチングに関する以下の命題が導き出せた。

**命題2：**プロ経営者を志す人材の増加することにより、人材紹介、コンサルティング会社およびファンド会社の経営人材プールが拡大され、後継者問題に悩む中小企業の選択肢が増え、マッチングが促進される。

### 4.3 プロ経営者輩出に向けた経営支援サービスの拡張(RQ③)

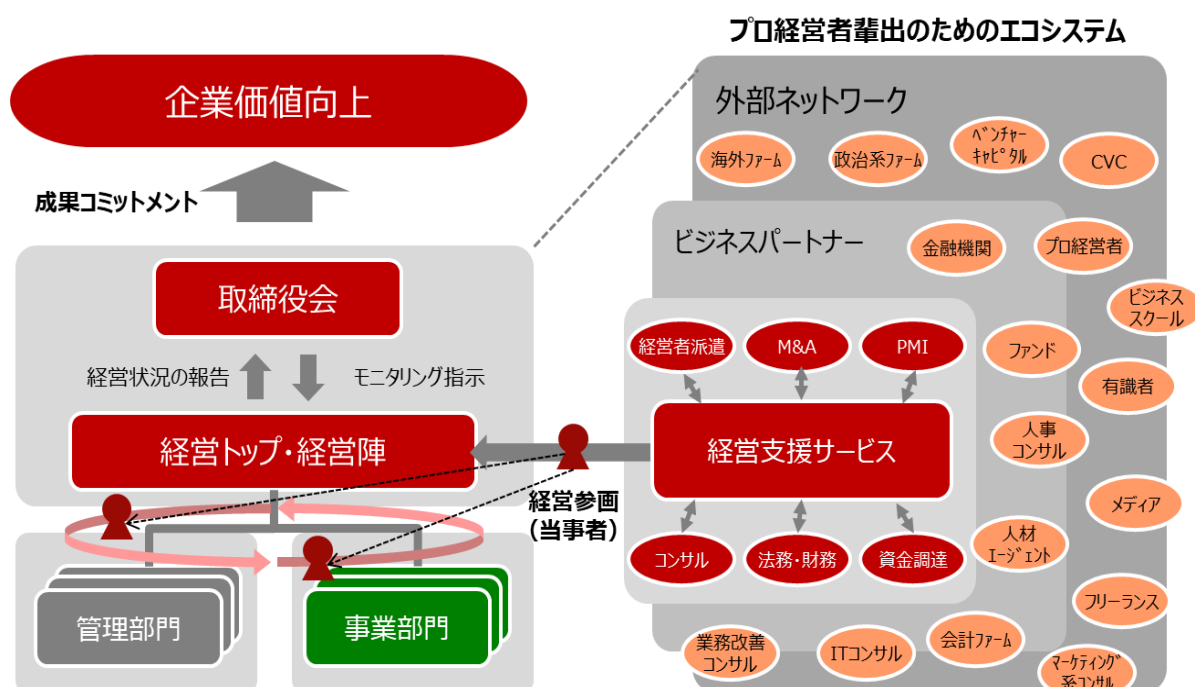
プロ経営者の条件は、業績を伸ばし、成長する経営基盤を構築することである。これまで、複数企業で実績を残したプロ経営者を観察すると、そこに企業家プロセスが駆動し、企業組織内外の空隙を見つけ、資源や組織能力を再構築することで、企業が営む事業の創出価値を引き上げて来ている。では、なぜプロ経営者はこのような事が成し得るのでしょうか。それは、その企業が築いてきたしがらみ、制度・文化に影響されない外部の人だからである。プロ経営者は、常に客観的事実をもとに原因を把握し、企業組織を編集するのである。そこに背負ったものはなく、働く人々の多少の情理は理解するも、優先順位のつけ方が内部人材とはことなる。内部人材が発言できないことでも、プロ経営者は出来てしまう。経営体制に異質なプロ経営者を入れることは、しがらみの発見につながる絶好のチャンスである。B社とC社は、企業投資ファンドが出資した企業、つまり資本構成が変わるタイミングで、プロ経営者を起用する。なぜならば、企業の最高決定機関である株主として経営革新が行えるからである。これは、コンサルティングサービスとは根本的に異なり、経営に参画して当事者として成果にコミットメントするということである。中小企業の中には、まだコンサルティングすら毛嫌いし、外部から役員を受け入れることは、なおさら拒否反応を示す企業も多い。しかしながら、銀行の融資先が業績不振により返済の目途が立たなくなると銀行としては不良債権<sup>19</sup>となるため、融資の継続を条件として、プロ経営者を起用し業績回復を行う。また、ファンド会社についても、出資した時期よりも短期間で企業価値を高め、3年から5年で高く売却し、その高いキャピタルゲイン<sup>20</sup>を狙う。

前述の通り、プロ経営者が大改革を行い、短期的に業績を上げる方法としては、まず現状分析および経営の見える化を行い、経営革新プランを策定する。この部分については、コンサルティング能力に必要なアナリスト的能力が求められる。さらに、企業価値を上げるために、実際の現場に当事者として経営に参画し、経営革新を実行する上では高度な経営者能力が求められる。プロ経営者とは、より外部ネットワークと有機的に接続できることが、新たな資源の獲得や組織の再構築の成功につながる。しかしながら、プロ経営者個人のネットワークは限界がある。したがって、この一連の流れを考えると、コンサルティング会社が助言サービスの領域を超えて、経営支援サービスまで拡張し、その事業に携わる人材を経営人材として育成し、プロ経営者輩出を行うことが近道ではないかと考える(図表22)。

以上から、プロ経営者輩出のための経営支援サービスへの拡張に関する以下の命題が導

き出せた。

**命題3**：プロ経営者の輩出を促進するためには、コンサルティング会社が助言サービスの領域を超えて、経営支援サービスまで拡張し、そこで経営人材を育てることが効果的である。



図表 22 コンサルティングから経営支援サービスへの拡張

出所：筆者作成

## 5. 考察

今後の日本における企業組織の将来を考えた場合、企業数および経営者数の減少は間違いない。高齢化による就業年数の伸長も必然である。その中で、企業のライフサイクルを考えた場合、経営者の新陳代謝と、新たな経営者の育成は不可欠である。では、経営者になれる機会が減少する中で、どうやって経営者を育成し、輩出することができるのかを本章で議論してきた。

定年退職まで勤めたとしても役員になれる可能性は低い。しがたって、経営者を目指す

ための転職希望者は、今後も増え続けるだろう。しかしながら、40歳を超えた人材が、そう簡単にプロ経営者になれるものではない。プロ経営者とは、内部の人材では成し得ないような大改革を短期間で行い、業績を上げる存在である。そのためには、現状を正確に把握し、環境変化と企業組織の不調和な部分を発見するとともに、どうしたら価値を高められるのかという利益機会の発見も出来なければならない。また、陳腐化した資源やネットワークにより増加した組織内取引費用を早期に削減しなければならない。このような資質と能力を養うためには、アナリスト的能力に必要な知識を身につけ、ある程度の経営革新の実績が求められる。

そこで、本章で得られた結論としては、コンサルティング会社が助言サービスの領域を超えて、経営支援サービスまで拡張し、経営人材を育成するというものである。経営人材としては、ある程度の実務経験と年齢が求められるため、40歳を超えた人材でも育成が可能と考える。経営革新に向けたプロ経営者を更に輩出するための提案である。

## 6. 結論

本章では、経営革新に向けたプロ経営者活用の検討と提案を行った。

また、プロ経営者を活用した経営革新を成功させることは、短期的に効果を発揮することができる有効な手段であろう。なぜならば、プロ経営者は、外部人材であるがゆえに、しがらみに関係なく戦略を実行することができ、目標達成のためには多少の対立を厭わず、必要な資源調達についても社内にこだわらず、合理的に費用の低い方から調達することができる革新者であるからだ。プロ経営者は、閉鎖的な組織を開放し、異質なモノと触れあすることで、自律的組織へと変身させることが可能となる。しかしながら、成功に導くことのできるプロ経営者は、極めて少ない。プロ経営者としての資質・能力は、コンサルティング経験またはビジネススクール（MBA）のような教育機関の学びを通してアナリスト的能力を養い、事業会社におけるある程度の規模の組織マネジメントを経験し、転職を通して異質なモノに触れた経験によって養われる。プロ経営者の輩出は、日本の中小企業を蘇らせることができる有効な手段であり、社会の構造的要請でもある。まずは、ベースとしてのアナリスト的能力から拡張していくことが、プロ経営者輩出を加速させるのではないだろうか。



## VI. 終章

### 1. 研究の成果

本研究は、我が国の中小企業大廃業時代において、異質なプロ経営者の必要性を明らかにしてきた。さらに、プロ経営者の役割について次の三つを目的として議論を進めてきた。すなわち、一つには、プロ経営者がどのように異なった企業組織において異なる収益を生み出すのか。二つ目に、プロ経営者が企業組織における異質性と生存をいかに生じさせるのか。そして、三つ目に、プロ経営者の議論が、戦略経営において市場競争を理解するための上記二つの議論の成果を、いかに統合できるのかを論じ、経営革新に向けたプロ経営者活用を提案することであった。この三つの目的がどのように達成されたかについて、具体的な成果を説明していこう。

#### 1.1 プロ経営者の役割

まず、プロ経営者がどのように異なった企業組織において異なる収益を生み出すのかに関しては、プロ経営者は客観的に企業組織のしがらみや硬直性の度合いを測り、環境変化とどのくらい不調和な状態となり、業績を悪化させているのかを分析する。その結果、創出価値を高めるために異質な資源との接続を行い、価値を高める戦略と費用を下げる戦略を同時並行で実行する。

次に、プロ経営者が企業組織における異質性と生存をいかに生じさせるのかに関しては、プロ経営者は、外部人材であるがゆえに、しがらみに関係なく閉鎖的な企業組織を開放することが出来る。プロ経営者は、異質性を取り込むための触媒となる。しかしながら、単に役員として上から指揮、命令するだけでは、逆に抵抗や軋轢に屈してしまい、経営革新を成功させることはできない。自ら業務執行を行う覚悟で、社長直轄の組織横断プロジェクトの設置や自らが部門長を兼任することで、しがらみを打ち破ることが可能となり、経営革新を成功に導くのである。

そして、プロ経営者の議論が、戦略経営において市場競争を理解するための上記2つの議論の成果を、いかに統合できるのかに関しては、本研究で取り扱った事例からも、プロ経営者は、創出価値を高めるために異質な資源を探索、外部連携することで、新しい価値

を創造する。同時に、陳腐化した資源やネットワークにより上昇した費用の削減のため、異質な資源を取り込み、組織の再構築を行っていた。異質な存在としてのプロ経営者が、創出価値の最大化を成功させるために必要なものは、外部連携におけるブリッジ機能であることが分かった。

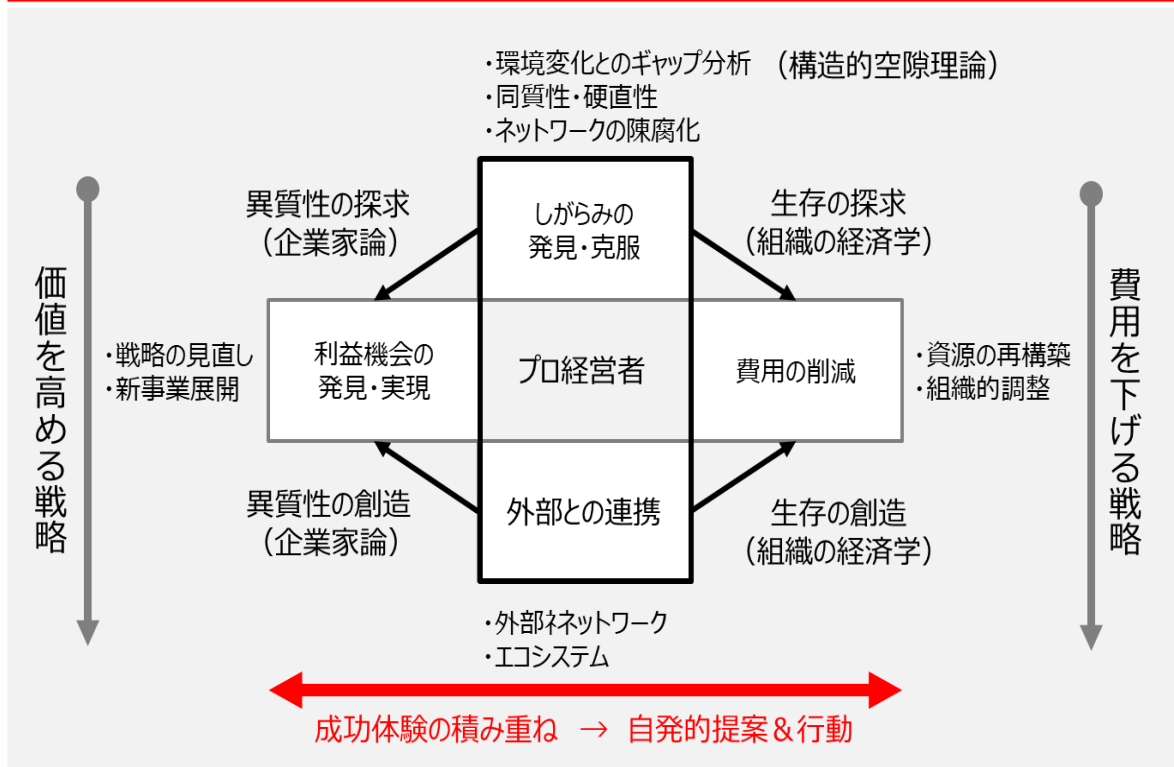
## 1.2 プロ経営者の分析枠組みの提示

非連続に環境が変化する中で、企業成長・維持・再生には、より戦略性の高い意思決定の重要性が高まっている。経営課題を解決するためには、その鍵となる理論及び高度な分析手法で、自ら課題を発見し、その実践的な課題を解決する能力を培う必要がある。

MBAやコンサルティングサービスの経験で得たアナリスト的能力を培ったプロ経営者は、経営革新に向けた執行の中で、企業がどのようなある種の病理にかかっているのかを客観的に診断する。我が国の多くの中小企業は、高度成長の時代から強烈な経営者のリーダーシップにより発展してきた。そこには、我が国の経済を業界が一丸となって成長させるために、経営資源を同質化することで供給力を高め、市場規模を拡大させた。今日、グローバル化や技術革新の進展により、今までのような市場シェアを狙った大量生産主体の経営では通用しなくなり、新たな革新に向けた異質な資源の取り込みと経営のやり方が、企業組織の生存に必要である。同族経営の多い我が国の被承継経営者が、先代から承継されたやり方を壊すことは、古参の社員も含めた否定となるため、独りで抱え経営革新を成し遂げられる経営者は、極めて少ない。また、長期的な取引ネットワークと同質的な経営資源で固められている状態で、異質な資源に接続することも困難である。

我が国における中小企業の事業承継問題では、誰に、どのように資産を承継することが良いかの議論から広まった。ここでは、親族への承継に限界があり、親族外やファンドのような金融機関に売却する方法が広まった。ファンドが買収した企業組織の多くは、ファンドがプロ経営者を探索し、外部招聘する方法がとられる。その上で、買収時よりも企業価値を高めるのである。株主としての経営統制を強め、異質な経営資源との接続を推進する機能も担っている。このような株式構成の変化からプロ経営者が広まってきている。その中でも、プロ経営者の成功例、失敗例を観察すると、本研究の成果であるプロ経営者分析の枠組みを構築することができた（図表23）。

## プロ経営者の経営革新モデル



図表 23 プロ経営者の分析枠組みープロ経営者の経営革新モデルー

出所：筆者作成

つまり、プロ経営者は、しがらみや同質性が強く硬直化した企業組織に対し、異質性を取り込むための触媒である。では、プロ経営者は、一時的に湧いた存在なのか、今後とも必要とされる存在なのかという問いが浮かぶ。外部招聘されたプロ経営者の中には、戦略策定能力の高い人もいれば、そうでない人もいる。例えば、事業戦略を成功させるためには、その戦略および戦術が正しいものかどうか、中途半端になっていないかが成否を決定する必要がある。そもそも戦略が誤っている場合、それをいつまで継続しても成果が出ることはない。市場が明らかに縮小している業界において、投資を増やす戦略は中長期的には正しいとはいえない。また、戦略は誤っていないが戦術が誤っている場合には、戦術を見直すことにより成果を出すことができる。例えば、コスト削減による利益改善を目指すために、必要な経営資源の獲得を削るのは、短期的には利益改善につながるが、中長期的にはマイナスとなるため、有効な戦術とはいえない。一番悩ましいのが、戦略も戦術も合って

いるが、その実行が中途半端な場合である。施策の成果が一定期間内にしないと、戦術が誤っていたのではないかというような推定が働き、これまでの戦略・戦術に自信を持てなくなってしまうからである。我が国の中小企業が陥っている状態は、まさに戦略・戦術ともに中途半端な状態が多い。このような場合、外部人材の意見を取り入れることが有効となる。

今後、優れたプロ経営者の起用は、環境変化が短期的サイクルで変化する状況では取引費用が高いが、変革の短期成果を考えると生産費用は低いため、今後は活用されていくのではないだろうか。但し、我が国の中小企業の逼迫した状況に対して、プロ経営者としての実力をつけた人材が僅少であることに変わりはない。したがって、プロ経営者人材を保有するエグゼクティブ・サーチ会社や、プロ経営者志向の人材に係るコンサルティング会社、企業投資ファンドなどが、プロ経営者のような高度専門職業人を育て輩出する機関と経営人材の情報流通を高め、企業とのマッチング頻度を上げることにより、プロ経営者活用を増やすことが、「プロ経営者市場を創る」ということにつながるのである。

## 2. ビジネスにおける貢献

本研究の出発点に掲げた問題は、戦後、日本企業は同質的経営による成長の過程の中で築いてきた組織内の制度やルール、長期取引ネットワークが、非連続の環境変化により、しがらみと停滞を生み出してしまった。その日本の中小企業が大廃業時代を切り抜けるために、今なぜプロ経営者が必要なのかを明らかにするものであった。また、経営革新におけるプロ経営者の役割に関する新たな視角を示すことであった。その結果、プロ経営者は、しがらみや同質性が強く硬直化した企業組織に対し、異質性を取り込むための触媒として機能している。したがって、プロ経営者の役割に関する新たな視角としては、異なった企業組織で異質性と生存を生じさせ、異なる収益を生み出す役割として示すことができた。

我が国喫緊の課題としての経営者の輩出については、プロ経営者市場の成立要件を基に、プロ経営者のプラットフォームに対する期待が高まる。しかしながら、プロ経営者はパフォーマンスだけで、メディアが取り上げすぎだというやっかみの批判も絶えない。本研究で取り上げたプロ経営者たちは、複数の企業で修羅場を経験してきた筋金入りの「革新者」であり、「再生請負人」である。今日、我が国における中小企業の後継者問題においても、プロ経営者に頼らざるをえないという現実が目の前に迫っており、プロ経営者の活用が混

沌とした企業を経営革新するための一つの手段であることを検討することが必要なのである。

### 3. アカデミックな貢献

本研究では、複数の企業で実績を挙げたプロ経営者像を考察することで、プロ経営者の経営革新モデルに関する研究の枠組みを見出した。その結果、戦略経営における経営科学および実学の意義を再認識できた。プロ経営者の役割は、企業価値を上げるため、その企業が営む事業の創出価値を最大化することにある。この説明を Besanko,D., et al., (2013) による創出価値の最大化を活用し、価値を高めるための戦略と、費用を下げるための戦略を同時に実行する必要があるとした。

その価値を高める戦略については、企業家論としての企業プロセスを活用し、プロ経営者がどのようにして利益機会を発見し、実現するのかについて検討を行った。

また、費用を下げる戦略については、組織の経済学を活用して、現状の陳腐化した資源の組み換え、再構築を行うことで実現する。

このように、日本におけるプロ経営者は未だ僅少であるが、本研究の調査によって実態が明らかとなった。Besanko,D., et al., (2013) による創出価値の最大化の概念を下敷きとして、Schumpeter、Kirzner の企業家論と、Milgrom、Roberts の組織の経済学を統合し、Burt の構造的空隙理論で補強することで、プロ経営者の役割を整理することができた。戦略経営において市場環境を理解する上で、上記分析枠組みは、プロ経営者のみならず企業家としての経営者の視点においても、新たな視点を与えるものとなった。

### 4. 今後の研究課題

本研究は、経営革新に向けたプロ経営者活用の方策を経営実務家および研究者に提供した。本研究の分野を発展させていくことで、さらなる成長が期待できると思われる。しかしながら、まだ明らかにされていないことも多く、本研究には限界がある。

第一に、企業規模や業種、国籍などの特徴によって、組織文化も異なり、プロ経営者があらゆる業界で通用するものなのかということである。経験のある業界やその関連性の高い業界を渡り歩くプロ経営者が多いのは当然であり、プロフェッショナルの定義によって違った結果となる可能性がある。さらに多くの種類のプロ経営者を研究する必要がある。

第二に、どこまでの環境変化に適応できるのかという問題である。衰退産業など既に業界再編を行わなければ生き残れない分野も多く残されている。この場合、プロ経営者の役割としては、企業組織の合理化を行い、株式売却または事業譲渡を推進することになる。そうすると、プロ経営者の役割と合わせて、弁護士、会計士の役割も重要となり、むしろプロジェクトチームをどう上手くマネジメントするのかという問題も発生する。

今後の研究としては、まずは、本研究の提案が今後どれだけ受け入れられ実行されていくのかを見ていく必要があるだろう。その中で、本研究の成果が、少しでも日本の中小企業の大廃業時代を乗り越えるために貢献できれば幸いである。

## 5. おわりに

第Ⅰ章において、本研究はプロ経営者の姿を、「異なった企業組織で異質性と生存を生じさせ、異なる収益を生み出す役割」として描いた。本研究を終えるにあたって、プロ経営者の姿を示してきた事例を用いて、再度、表現してみよう。

- 日本企業におけるプロ経営者の発生は、非連続な環境変化としがらみや同質性・硬直性の強い企業組織との不調和から、異質なプロ経営者を招聘するようになった。
- プロ経営者は、異なる企業組織において創出価値を高めることを期待されており、そのために、価値を高める戦略と費用を下げる戦略を同時並行で実行する。
- プロ経営者は、創出価値を高めるために異質な資源を探索、外部連携することで、新しい価値を創造する。同時に、陳腐化した資源やネットワークにより上昇した費用の削減のため、異質な資源を取り込み、組織の再構築を行う。
- プロ経営者は、外部人材であるがゆえに、閉鎖的な企業組織を開放し、しがらみや同質性を打ち破る。彼/彼女は、異質性を取り込むための触媒である。
- プロ経営者は、経営革新に向けた施策の中で、小さな成功体験を積み重ねることで、自発的な提案や行動が誘発され、業績貢献に向けた取組みが加速される。

非連続な環境変化は、デジタルトランスフォーメーション<sup>21</sup>(DX)やAIの進展により、今後益々進むだろう。我が国の少子高齢化も変わることはない。2018年に経済産業省は、DXに向けた研究会がDX推進のためのガイドラインを策定し、少子高齢化の中で、いかに企

業が生産性を向上させることができるのかを検討している。企業組織が硬直化した状態で戦略経営において市場競争を理解するには、経営革新に向けたプロ経営者の活用は、その国、企業組織、人によって異なる。本研究で対象としたプロ経営者は、我が国における外部招聘され実績のあるプロ経営者に関するものであった。しかし、企業組織におけるプロ経営者の活用の事例は、プロ経営者市場の成長と関わってくる。当然、余剰気味な大企業の間管理職や、早期に経営者を志すビジネスマンのために、もう一度経営管理を学び直す機会を与え、社会が高度専門職業人としてプロ経営者の輩出に向けた努力をすべきである。

## 謝辞

本論文を進めるにあたり、多くの理論と研究方法を教えて下さるとともに、研究の探求心を刺激し、適格なご指導、激励をいただいた中央大学大学院戦略経営研究科の丹沢安治教授に、心から謝意を表する。

丹沢先生の「経験なき理論は空虚であるが、理論なき実践は盲目である」という信条は、社会人大学院生にとって心に響くものであり、特に上級職位になるにつれ誰もが詰まる疑念を見事に表現されたものである。私自身が専門職課程から博士後期課程へ進んだのも、業界を越えて実績を残せるプロ経営者を目指すためのものであり、自分の実践知だけでは通用しないと感じたからである。特に博士後期課程では、経験にもとづく法則とそれが成り立つ条件を理解するため、多くの理論と応用を用いて市場メカニズムを理解し、事業で高い利益をあげる方法を考える上で大変有効なものとなった。ここに心から感謝を申し上げる。

副査をお引き受けいただいた中央大学大学院戦略経営研究科の榊原清則教授、田中洋教授、真野俊樹教授には、予備審査から公聴会において、この博士論文を書き上げるために大変貴重なご意見をいただいた。また、専修大学経営学部の池本正純教授には、鋭いご指摘と励ましをいただいた。ここに深く御礼申し上げる。

中央大学院戦略経営研究科には、実務経験を積み、再び学ぼうとする知的好奇心に溢れる社会人学生が多く、彼らとの交流は貴重な資源であり、本研究の励みとなった。心から御礼を言いたい。

本研究では、非常に多忙な経営者の方々に取材を快諾していただき、多くの情報を提供していただいた。ここに深く御礼申し上げる。

最後に、本研究は、長きにわたり私を支えてくれた家族と会社の同僚、特に大学院の先輩・後輩の皆様からの助言がなければ完成させることは難しかった。支え続けてくれた皆様に心から感謝申し上げます。



## 参考文献

- Akerlof, G. A. 1970. The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84: pp.488-500.
- Aldrich, Howard E. and Catherine Zimmer. 1986. *Entrepreneurship through social Networks*. in Sexton, Donald L. and Raymond W. Smilor(Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, pp.3-23.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳(1968)『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社).
- Besanko,D., Dranove,D., Shanley,M. and Schaefer,S.John 2013. *Economics of Strategy*. Wiley & Sons Inc; 6th Edition International Student Version.
- Boeker,W. and Goodstein,J. 1993. Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal*, 36: pp.172-186.
- Boeker,W. 1997. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1): pp.152-170.
- Brandy, G., and Helmich, D. 1984. *Executive Succession*. Prentice-Hall Inc.: New Jersey.
- Burt, Ronald S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.(安田雪訳(2006)『競争の社会的構造－構造的空隙の理論』新曜社).
- Burt, Ronald S. 2001. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. in Nan Lin, Karen Cook, & Ronald Burt(Eds). *Social Capital: Theory and Research*: pp.31-56.
- Cantillon, R. 1931. *Essai sur la nature du commerce en general*, edited by Henry Higgs. (津田内匠訳(2009)『商業試論』, 名古屋大学出版会).
- Cappelli Peter, Hamori Monika, & Bonet Rocio. 2014. Who's Got Those Top Jobs? *Harvard Business School Publishing Corporation*.(スコフィールド素子訳「1980 年以来、30 年の変化をとらえた【2014 年版】「フォーチュン 100」経営者のキャリアパス」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2015 年 5 月).
- Christensen, C.M. and P. R. Carlile. 2009. Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory. *Academy of Management Learning & Education*, Vol.8, No.2, pp.240-251.
- Coase, R. H. 1937. *The Nature of the Firm. THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*.

- University of Chicago press. (宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳(1992)「企業の本質」『企業・市場・法』東洋経済新報社).
- Douma, S. and H. Schreuder, 1991. *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall International. (岡田和秀・渡部直樹・丹沢安治・菊澤研宗訳 (1994)『組織の経済学入門』文真堂).
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4): pp.532–550.
- Fritz Steele, 1975. *Consulting for Organizational Change*, Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
- Gerstner, Jr. L. V. 2002. *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. HarperCollins Publishers Ltd.(山岡洋一・高遠裕子訳(2002)『巨像も踊る』日本経済新聞社).
- Geletkanycz, Marta A., and Donald C. Hambrick. 1997. The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly* 42: pp.654-681.
- Gilbert, C. G. 2005. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48: pp.741–763.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Mill Valley CA: Sociology Press.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling. 1976. Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3: pp.305-360.
- Khurana and Nohria. 2000. The Performance Consequences of CEO Turnover. *Social Science Research Network*, Working Paper Series.
- Khurana, R. 2002. *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. Princeton University Press: Princeton, NJ.(橋本碩也訳・加護野忠男監訳『カリスマ幻想—アメリカ型コーポレートガバナンスの限界』税務経理協会, 2005).
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.(田島義博訳『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論—』千倉書房, 1985).
- Knight.F.H, 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin.
- Kotter, John P. & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, The FreePress.(梅津祐良訳(1994)『企業文化が高業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダ

- イヤモンド社).
- ILO and Milan Kubr. 2002. *Management Consulting: A Guide to the Profession (Fourth edhition)*. International Labour Organization. (水谷榮二監訳・デロイトトーマツコンサルティング訳(2013)『経営コンサルティング[第4版]』, 第6刷).
- March, J. G. and Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.(土屋守章訳(1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社).
- Marshall, A. 1920. *Principles of Economics 8th ed*, Macmillan.(馬場啓之助訳(1965)『経済学原理』, 東洋経済新報社).
- Marshall.A, 1921. *Industry and Trade*, Macmillan.(永澤越郎訳(1986)『産業と商業』, 岩波センター信山社).
- Merton, R. K, 1967. *On Sociological Theories of the Middle Range, On Theoretical Sociology:Five Essays*, Old and New. Glencoe, Illinois: The Free Press. (森東吾他訳(1969)『社会理論と機能分析』青木書店).
- McEvily, Bill, and Akbar Zaheer. 1999. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal* 20: pp.1133-1156.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. 2013. Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms, *Journal of Financial Economics*, 108(3): pp.840-854.
- Milgrom, P and J. Roberts, 1992. *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳(1997)『組織の経済学』NTT出版).
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳(1993)『マネジャーの仕事』白桃書房).
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press. (中村元一監訳, 黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳(1997)『戦略計画 創造的破壊の時代』産業能率大学出版部).
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.(後藤晃・角南篤・田中辰雄訳(2007)『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会).
- Penrose, E. 1959/1995. *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press. (日高千景訳(2010)『企業成長の理論 第3版』, ダイヤモンド社).
- Peirce,C.S.(内田種臣編訳)(1986)『パース著作集2 記号学』勁草書房.

- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Pink Daniel H. 2001. *Free agent nation*. Grand Central Publishing. (池村千秋訳(2012)『フリーエージェント社会の到来』, 第 11 刷発行).
- Shane S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship*: the individual-opportunity nexus, Edward Elgar.
- Schumpeter J.A. 1934. *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(1977)『経済発展の理論(上・下)』岩波文庫).
- Schumpeter J.A. . *Entrepreneurs*. . (清成忠男訳(1998)『企業家とは何か』東洋経済新報社)
- Tanzawa,Y. 2015. Business Strategies in Vietnam as an Emerging Country. *Journal of Strategic Management Studies*, vol.7, No.1, May, 2015, pp.11-17.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): pp.503-533.
- Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): pp.1319-1350.
- Thompson, J. G. 1967. *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. The McGraw-Hill Companies, Inc. (大月博司・廣田俊郎訳(2012)『行為する組織 組織と管理の理論についての社会科学的基盤』同文館出版).
- Tushman M. L. and O'Reilly C. A. 1997. *Winning Through Innovation: A Practical Guide Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business Review Press. (斎藤彰悟監訳、平野和子訳(2006)『競争優位のイノベーションー組織変革と再生への実践ガイドー』ダイヤモンド社, 第 6 版発行).
- 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, 5: pp.996-1025.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.(浅沼万里・岩崎晃訳(1980)『市場と企業組織』日本評論社).
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.

- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications Inc. (近藤公彦訳(1996)『ケース・スタディの方法』千倉書房).
- 浅羽茂(2002)『日本企業の競争原理－同質的行動の実証分析－』東洋経済新報社.
- 伊賀光屋 (2012)「批判的実在論の方法論－ アブダクションを用いた構造的説明 －」『新潟大学教育学部研究紀要』 第5巻 第1号.
- 池本正純(2004)『企業家とはなにかー市場経済と企業家機能ー』八千代出版株式会社.
- 井上達彦 (2014)『ブラックスワンの経営学 通説を覆した世界最優秀ケーススタディ』日経 BP 社.
- 入山章栄・山野井順一(2014)「世界の同族企業研究の潮流」組織科学 Vol.48 No.1: pp.25-37.
- 一般社団法人 日本能率強化(2017)「第38回 当面する企業経営課題に関する調査 日本企業の経営課題 2017」.
- 入山章栄 (2018)「世界標準の経営理論 第42回経営理論の組み立て方」ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー, pp.128-139.
- 大月博司(2012)「組織コントロールの多様性」早稲田商学 (431), pp.595-617.
- 大山貴弘「事例：メガネスーパー「顧客になっていただくためのBI活用を」社内浸透はスピード勝負、その取り組みとは」ビジネス+IT, SB クリエイティブ株式会社.  
<https://www.sbbi.jp/article/cont1/27424> (2019年10月22日閲覧).
- 尾近裕幸・橋本努(2003)『オーストリア学派の経済学－体系的序説－』日本経済評論社.
- 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－戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.
- 木村雄治・徳岡晃一郎(2017)『しがらみ経営－価値を生み出す「関係性」のマネジメント』日本経済新聞出版社.
- 金融庁(2013)「中小企業金融円滑法の施行状況の推移」金融庁ホームページ.  
<https://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20130807-2.html> (2019年5月7日取得).
- 久保田章市(2010)『百年企業、生きるヒント』角川 SS コミュニケーションズ.
- 経済産業省(2013)『2013年版ものづくり白書(ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告)』第1章 我が国ものづくり産業が直面する課題と展望 第4節 我が国ものづくり産業復活の方向性(その8).
- 公益社団法人経済同友会(2007)「経営者のあるべき姿とは－確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ－」

- <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2007/070509a.html> (2015 年 10 月 14 日閲覧).
- 小熊英二(2019)『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社現代新書.
- 越純一郎(2003)『事業再生要諦』商事法務.
- 小杉俊哉(2016)「それでも「プロ経営者」が必要な理由」DIAMOND ONLINE.  
<https://diamond.jp/articles/-/93701> (2019 年 10 月 29 日閲覧).
- コトバンク(2019)「柵・箒 大辞林 第三版の解説」(株)朝日新聞社及び(株)VOYAGE  
MARKETING, <https://kotobank.jp/word/柵・箒-279931>(2019 年 10 月 19 日閲覧).
- 榊原謙(2018)「後継者がいない(上)」朝日新聞デジタル.  
<https://www.asahi.com/articles/ASL3L14M6L3KULFA00H.html> (2018 年 12 月 14 日取得).
- 佐山展生(2004)「一橋 ICS MBA 講座【第 9 講】日本のバイアウト市場とその発展のために」  
週刊東洋経済, pp.90-92.
- 里見泰啓(2017)「中小企業経営者の企業家機能と企業家精神」事業創造大学院大学紀要  
8(1):2017.4 pp.13-27.
- 週刊現代(2017)「赤字のメガネスーパーを復活させた「プロ社長」の経営者人生」  
<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/53489> (2018 年 12 月 7 日取得).
- 総務省統計局「平成 28 年経済センサス-活動調査」「事業所・企業統計調査」  
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/index.html> (2019 年 5 月 7 日取得).
- 高橋伸夫(2010)『ダメになる会社ー会社はなぜ転落するのか?』ちくま新書.
- 竹内弘高・石倉洋子(1994)『異質のマネジメントー日本の同質経営を超えてーマネジャー  
431 人現場からの提言』ダイヤモンド社.
- 橘木俊詔・安田武彦[編](2006)『企業の一生の経済学 中小企業のライフサイクルと日本企  
業の活性化』株式会社ナカニシヤ出版.
- タワーズワトソン株式会社(2015)「経済産業省：コーポレート・ガバナンス・システムの  
在り方に関する研究会－資料」.  
<https://www.towerswatson.com/ja-JP/Insights/IC-Types/Technical-Regulatory/2015/04/Japan-Corporate-Governance-system-documentation> (2015 年 10 月 15 日閲覧).
- 丹沢安治(2000)『新制度派経済学による組織研究の基礎 制度の発生とコントロールへの  
アプローチ』白桃書房.
- 丹沢安治・宮本浩明(2017)「質的データからの理論構築、そして論文化まで」戦略経営ジ  
ャーナル, Vol.5, No.3, pp.1-20.

中小企業研究センター編(2002)『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成(調査報告書 No.109)』中小企業研究センター.

中小企業庁編(2004)『中小企業白書 2004 年版』ぎょうせい.

中小企業庁(2015)「2015 年版中小企業白書について」.

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html> (2018 年 11 月 2 日取得).

中小企業庁(2016)『中小企業白書 2016 年版』.

中小企業庁(2017)『中小企業白書 2017 年版』.

中小企業庁(2018)『中小企業白書 2018 年版』.

中小企業庁(2019)『中小企業白書 2019 年版』.

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>(2019 年月 8 日取得)

沈政郁(2014)「血縁主義の弊害：日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」組織科学 Vol.48 No.1: pp38-51.

沈政郁(2017)『「婿養子経営がスゴい！」日本企業 40 年分のデータ分析でわかった』

<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/52981> 現代ビジネス (2019 年 5 月 9 日閲覧).

帝国データバンク(2016)「特別企画：2016 年全国社長分析」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p160104.pdf> (2019 年 5 月 9 日取得).

帝国データバンク(2018)「特別企画：全国「後継者不在企業」動向調査(2018 年)」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p181103.html> (2019 年 5 月 9 日取得).

帝国データバンク「COSMOS 2 企業概要ファイル」.

東京商工リサーチ(2018)「2018 年「休廃業・解散企業」動向調査」

[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190121\\_01.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190121_01.html) (2019 年 5 月 9 日取得).

富永健一, 宮本光晴[編](1998)『モビリティ社会への展望ー変動する日本型雇用システム』慶應義塾大学出版会.

日本実業出版社[編](2010)『社長・役員の報酬・賞与・退職金』エヌ・ジェイ出版販売株式会社.

日本経済再生本部(2019)『未来投資会議(第30回)配布資料』.

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai30/index.html> (2019 年 10 月 27 日取得).

沖永翔也(2017)「メガネ「スーパー」やめます 安売り路線見直し」日本経済新聞.

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO22971810R01C17A1000000/> (2019 年 10 月 27 日閲覧)

覧).

日本政策金融公庫 総合研究所(2018)「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題～中規模企業の事例から～」日本公庫総研レポート No.2018-2.

日本バイアウト研究所編(2011)『〈日本企業のバイアウト〉事業承継とバイアウト』中央経済社.

日本バイアウト研究所[編](2012)『〈日本企業のバイアウト〉プロフェッショナル経営者とバイアウト』中央経済社.

内閣府「プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト」<https://www.pro-jinzai.go.jp/recruit/> (2018年12月2日閲覧).

中内基博・飯尾隼人(2008)「日本の製造業における社長交代とパフォーマンスの関係性－社長交代パターンとTMT公正の観点から－」経営力創成研究 4(1), pp.19-36.

nippon.com(2014)「日本にも「プロ経営者」の時代が到来か－大企業社長人事で相次ぐ外部人材起用」<https://www.nippon.com/ja/currents/d00134/> (2017年6月22日閲覧).

nippon.com(2019)「社長も高齢化、平均年齢は59.7歳に－帝国データ調査：事業継承が課題」<https://www.nippon.com/ja/japan-data/h00397/> (2019年10月22日閲覧).

野中郁次郎(1974)『組織と市場 組織の環境適合理論』千倉書房.

長谷川智之(2018)「日本におけるプロ経営者発生メカニズムの考察」戦略経営ジャーナル Vol.6, No.3, pp.147-162.

長谷川智之(2019)「中小企業の事業承継におけるプロ経営者の起用と役割」戦略経営ジャーナル Vol.7, No.1.

濱口桂一郎(2013)『若者と労働』中公新書ラクレ.

樋口泰行(2007)『変人カー人組織を動かす次世代型リーダーの条件』ダイヤモンド社.

プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社(2014)「2013年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要」.

堀越昌和(2014)「事業承継の本質と課題に関する予備的考察」東北大学経済学会 研究年報 経済学, Vol.74, No.4, pp.199-212.

堀越昌和(2016)「地域中小企業の承継者人材マネジメントの現状と課題の解明に向けた予備的考察－熊本県の中小企業を対象とした探索研究－」『地域社会に果たす中小企業の役割－課題と展望＜日本中小企業学会論集35＞』同友館.

松園健(2008)「エグゼクティブの企業間移動における能力要件と経験」日本労働研究雑誌,



- No.577, pp.62-70.
- 三品和広(2002)「日本企業における事業経営の現実－事業経営責任者の職務適格性に関する検証」伊藤秀史編『日本企業変革期の選択』東洋経済.
- 三品和広(2004)『戦略不全の論理——慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社.
- 三品和広・日野恵美子(2011)「日本企業の経営者－神話と実像」日本労働研究雑誌, No606, pp.6-19.
- 三井逸友(2002)「世代交代の過程と次世代経営者の能力形成・自立への道」中小企業研究センター編『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告 No.109, pp.17-44.
- 村上義昭・古泉宏(2010)「事業承継を契機とした小企業の経営革新」日本政策金融公庫論集, 第8号, pp.1-30.
- 村上義昭(2017)「中小企業の事業承継の実態と課題」日本政策金融公庫論集, (34), pp.1-20.
- 山中伸彦(2009)「経営者交代の規定要因とメカニズムー環境適応と組織ポリティクスー」立教ビジネスビュー(3), pp.124-138.
- 横澤公道, 辺成祐, 向井悠一朗 (2013)「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶかー経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin(1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析ー」『赤門マネジメント・レビュー』第12巻第1号, pp.41-69.
- 芳野俊郎(2005)「地域中小企業の国際化と事業承継支援ネットワークの現状」『愛知東邦大学 東邦学誌』, 第34巻, 第1号, pp.39-57.
- 吉田昌幸(2011)「企業家活動の評価軸：企業家競争の形成と発展をもたらす企業家活動」北海道大学大学院経済学研究科 経済学研究 61(1/2), pp.109-125.
- 米倉誠一郎(1998)「企業家および企業家能力ー研究動向と今後の指針ー」『社会学研究』(東京大学), 50(1). pp.29-42.
- 米盛裕二 (2007)『アブダクション 仮説と発見の論理』勁草書房.
- 読売新聞(YOMIURI ONLINE)(2016)「相次ぐ降板～日本にプロ経営者は根付くのか」.  
<http://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/ichiran/20160613-OYT8T50027.html> (2017年6月22日閲覧).

## 脚注

---

- <sup>1</sup> 企業統治、会社統治
- <sup>2</sup> 企業の合併、買収
- <sup>3</sup> IPO とは、Initial Public Offering の略語で、株を投資家に売り出して、証券取引所に上場し、誰でも株取引ができるようにすることを IPO という。
- <sup>4</sup> 本研究では、しがらみを企業組織の中で長年築かれた暗黙ネットワークの拘束という意味で使用し、そのネットワークの陳腐化がと組織内取引費用を上げる原因になっている
- <sup>5</sup> 例えば、Parsonsno の社会行為の理論
- <sup>6</sup> 消費者余剰とは、Marshall.A の概念で、消費者が支払ってもよいと思う額（すなわち効用）と実際に支払う額との差
- <sup>7</sup> 事業再生とは、会社が倒産状況に陥ったとき、赤字状況のある事業の見直し・不採算事業の切り捨てなどの改革を行う事で、経営の安定化を図ることをいう。
- <sup>8</sup> セクショナリズムとは、自分の属する部門やグループの立場に固執し、他と協調しない傾向。縄張り意識
- <sup>9</sup> エージェンシー費用とは、依頼主と代理人（エージェント）の利害不一致を放置しておくで発生する、または解消するために発生する費用のことをいう
- <sup>10</sup> 公式ではない、形式ばらない
- <sup>11</sup> 成行予測とは、過去や現状の財務数値をベースに変化要因を加味しながら今後の推移を予測した予測値である。
- <sup>12</sup> 株式の買収のこと。主に企業の業績が悪化した時に再建を図る時に使われる手法
- <sup>13</sup> 婿養子（むこようし）とは、養子縁組と同時に養親の娘と婚姻を行う養子縁組の一形態またその養子縁組を行った養男子のことをいう。日本では特有の系譜観のもとで家父長制的家督相続を目的として中世以降に成立した制度。
- <sup>14</sup> 高度専門職業人とは、各分野の大学院課程において、専門の教育と訓練を受け、修士号以上又は専門職学位の学位を有し、その高度な専門的知識や能力を生かし、社会経済の各分野において指導的役割を果たす、高度で専門的な職業能力を有する人材である。
- <sup>15</sup> アウトプットとは、一般には何かを生み出すこと・発信することをいう。ビジネスシーンでは特に多い表現では、単に生み出す・発信するだけでなく、知識や情報を目に見える形にする、何らかの「結果」を求める意味合いでの使用する。
- <sup>16</sup> CxO とは、CEO（最高経営責任者）にはじまり、CFO、CIO、CTO、CMO や CSO (Strategy)、CHO (Human Resource)、などのように、まんなかに入るアルファベット（通例一文字）が色々と変わるので、それを変数”x”と表記して、CxO と総称する。
- <sup>17</sup> フレームワークとは、ビジネス上の問題とその解決について考える時の枠組、構造。

- 
- <sup>18</sup> Pink Daniel H.(2001)は、フリーエージェントとは、組織の庇護を受けることなく自分の知恵だけを頼りに、独立していると同時に社会とつながっているビジネスを築き上げた人々のことをいい、フリーエージェントが社会に与える影響を説いた。
- <sup>19</sup> 不良債権とは、銀行などの金融機関が融資した貸付金のうち、企業の経営破綻、経営困難などで回収ができなくなりそうな貸付金のことをいう。
- <sup>20</sup> キャピタルゲインとは、投資した時の価格よりも売却時の価格が高い事による売買益のことをいう。
- <sup>21</sup> デジタルトランスフォーメーションとは、IT（情報技術）が浸透することによって、社会のあらゆる領域にもたらされる変革。2004年にスウェーデンのE＝ストルターマンが提唱した概念。デジタル変革やDXともいう。