

タイトル	トップ・マネジメントの特質と組織パフォーマンスの 関係に関する一考察：相関分析による業種別パイロ ット調査
著者	佐藤，大輔
引用	北海学園大学経営論集，4(3)：37-93
発行日	2006-12-00

トップ・マネジメントの特質と 組織パフォーマンスの関係に関する一考察

— 相関分析による業種別パイロット調査 —

佐 藤 大 輔

1 はじめに

本研究は、トップ・マネジメントの特質とその企業のパフォーマンスとの間にどのような関係があるのかを、相関分析をつうじた探索的な調査によって明らかにしようとするものである。Hambrick and Mason (1984)によって提示された上位階層パースペクティブにもとづいて、これまでトップ・マネジメント特質が組織パフォーマンスや戦略に対してどのような影響力を持つのかについての数多くの実証研究がおこなわれてきた。本研究はこの上位階層パースペクティブに依拠した先行研究による実証分析に対して、日本企業のデータを用いた追試をおこなおうとしている。

また、本研究は多様な変数を用いた探索的な分析をつうじて、さらに発展的な議論や実証分析に向けたパイロット調査をおこなう目的も持っている。本研究と類似の実証分析は既に欧米の企業を対象に数多くおこなわれてきているが、日本企業を対象とした場合にどのような特質が重要な論点になるのかについては未だ明らかではない。数多くの先行研究によって注目を浴びてきた異質性などの特質だけでなく、日本企業を対象とする際に新たに注目すべき重要な特質が発見されるかも知れない。日本企業に関しては、有価証券報告書等の利用可能な公開資料による二次データが豊富にあり、これらを徹底的に利用するこ

とで幅広い分析が可能になる。本研究では、これらの利用可能なデータを徹底的に活用しながら、幅広い変数を作成し検討することをつうじて探索的な調査をおこなうことにしたい。

日本企業を対象とした実証分析をおこなう場合に、いくつかの重要な論点について検討を加えておく必要がある。すなわち、社長の重要性およびトップ・マネジメントのカテゴリライズについてである。

佐藤 (2002) および佐藤 (2004) で指摘されたように、日本企業のトップ・マネジメントにおいて、社長は他の周りのメンバーとは明らかに異なる役割を演じている可能性が高い。特に異質性に関して、先行研究は社長とそれ以外のメンバーとの違いを考慮しないまま、チームとしてのトップ・マネジメント全体の異質性による影響力について議論をおこなってきた。このようなチーム全体の異質性に関する議論が全く意味のないものだということとはできないが、より重要な視点として社長の役割の特殊性に配慮した異質性指標を検討することには十分な価値があると考えられる。そこで、本研究では、社長—メンバー間異質性を考察対象として変数に加えることにしたい。

また、トップ・マネジメントを対象とした調査をおこなう際に、どこまでのメンバーをトップ・マネジメントとして括るかという問

題がある。これに関しては、先行研究でも多様なカテゴリーがおこなわれてきており、日本企業を対象とした調査では常務以上のメンバーをトップ・マネジメントとして括することが多いようである（e.g. 上田, 1990; Wiersema and Bird, 1993）。しかしながら、トップ・マネジメントにおいて、実際にどの程度チームとしての活動をつうじた意思決定がおこなわれているのかは非常に疑問である（Hambrick, 1994）。たとえば、より重要な戦略的意思決定について、社長とその周りのコアなメンバーのみで実質的な意思決定がおこなわれている可能性もある。また、より日常的な意思決定については、ライン担当を兼務するより下位の取締役を含む幅広いメンバーによって構成される委員会や取締役会などでおこなわれている可能性もある。このように、意思決定の内容によって、それに関わるメンバーが流動的に変化している可能性は否定できない。定量的な調査をおこなう際に、トップ・マネジメントを特定のメンバーで固定的に括る作業は避けることはできないものの、単一のカテゴリーで全ての議論をおこなうことは難しいと考えられる。そこで、本研究では、便宜上複数のカテゴリーを用意してこのような問題に対処することにした。より具体的には、全ての取締役を含む全トップ・マネジメントの他に、常務コア、専務コア、代表取締役コア、および取締役のみカテゴリー、常務のみカテゴリー、取締役・常務のみカテゴリーの7カテゴリーを用意し、幅広く探索的な分析をおこなう。

2 理論と仮説

本研究は相関分析をつうじた探索的な調査をおこなおうとしているが、関連する先行研究による議論を整理し、想定される結果について特定の仮説を提示しておくことには一定の意義があると考えられる。そこで、ここで

は先行研究の議論から導かれるトップ・マネジメント特質と組織パフォーマンスとの関係について大まかに検討を加えておくことにしたい。

Smith, et al. (1994) は、トップ・マネジメント特質が組織パフォーマンスに対してどのような影響を及ぼす可能性があるのかについて、先行研究による議論の概要を整理している。ここで、彼はトップ・マネジメント¹のデモグラフィが直接組織パフォーマンスに影響するモデルをデモグラフィモデル、プロセス変数への影響を介して組織パフォーマンスに影響を及ぼすモデルを介在モデルと呼んでいる。例えば、介在モデルにおいてはトップ・マネジメントの人数規模（TMT サイズ）が、社会的統合などの意思決定プロセス要因をつうじて組織パフォーマンスに正の影響を与えるとされてきた（図2-1）。

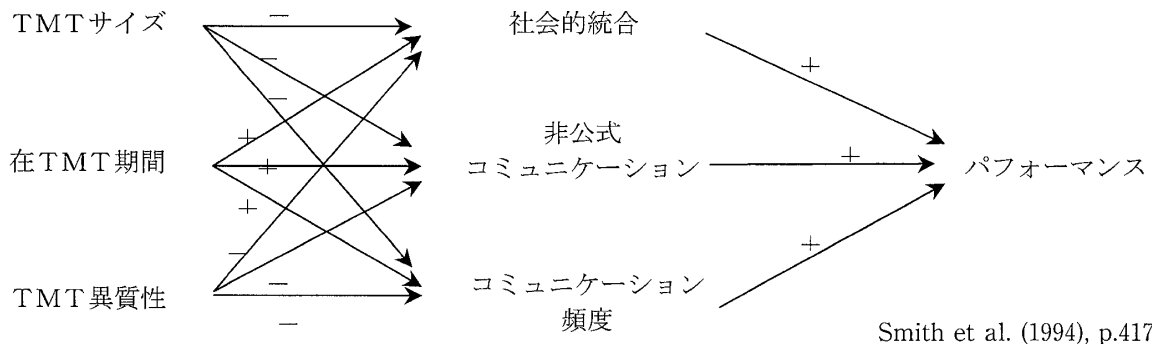
ところで、ここでも示されているように、先行研究の多くは異質性の否定的な効果を主張することが多いようである。しかしながら、そこで用いられていた組織コントロールに関する論理は、本研究で新たに導入された社長—メンバー間異質性に関する論理とは基本的に相容れない。

介在モデルに分類される先行研究には異質性やコンフリクトの効果を指摘するものと、同質性やコンセンサス、社会的統合などの効果を指摘するものがある。前者の立場による議論は、トップ・マネジメントのメンバーが多様な視点を持つことによる意思決定プロセスへの積極的な影響に注目しているということが出来る（e.g. Murray, 1989）。一方で、同質性の効果を主張する先行研究は、グループにおけるメンバーどうしの社会的統合（e.g. Smith, et al., 1994）やコンセンサス（e.g.

¹ Smith, et al. (1994) ではトップ・マネジメントとしてTMT (Top Management Team) の概念が用いられている。

[デモグラフィ変数]

[プロセス変数]



Smith et al. (1994), p.417

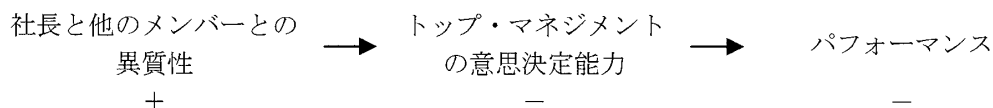
【図 2-1】 トップ・マネジメント特質による組織パフォーマンスへの影響

Hrebiniak and Snow, 1982) が意思決定プロセスをスムーズにする効果について触れている。これら両者の立場による主張に関しては、お互いを否定するような議論はおこなわれてこなかった。

ここで、介在モデルにおける両者の主張は、トップ・マネジメントにおける意思決定プロセスの異なった側面に焦点を当てておこなわれていると考えることができる。トップ・マネジメント内に多様な視点が存在することによるメリットは、意思決定プロセスにおいて社長に影響を与えるトップ・マネジメントのメンバーたちによってもたらされることが考えられる。それゆえ、トップ・マネジメントのメンバー全体に関する特質、すなわち横の関係に焦点をあてた議論がおこなわれる。一方で、意思決定プロセスがスムーズであることによるメリットは、意思決定プロセスにおける社長と他のメンバーとの間の関係に関するものであると考えられる。つまり、社長の周りのトップ・マネジメントのメンバー同士の異質性が、多様に視点とそれによるメリットをもたらしているのである。戦略的な意思決定は、

多くの場合、社長と特定のメンバーとの間でおこなわれる可能性が高いと考えられる。それゆえ、社長と周りのメンバーたちとの間の関係に関する特質、すなわち縦の関係に焦点をあてる必要がある。先行研究は横の関係にのみ注目してきたといえ、本研究はそれに対して、縦の関係に注目することの重要性を主張しているのである。

社長と周りのメンバーとの間の縦の関係に焦点をあてたトップ・マネジメント特質が、パフォーマンスに及ぼす影響に関する論理は、介在モデルに従う数多くの先行研究によって既に提供されてきている。これらの論理は、本研究による社長と他メンバーとの縦の関係に注目した TMT の特質を議論する際にも応用することができる。すなわち、TMT における社長と他のメンバーとの間の異質性は、スムーズな意思決定を妨げ、結果としてパフォーマンスを低下させる。つまり、社長との異質性は TMT の意思決定能力を低下させ、パフォーマンスを下げるのである。それゆえ、高いパフォーマンスを実現する企業のトップ・マネジメントでは社長と TMT メ



【図 2-2】 社長－メンバー間異質性による組織パフォーマンスへの影響に関する仮説

ンバーとの間の関係が同質的で、そうでない企業のトップ・マネジメントでは異質的であることが想定される。

3 分析の方法

3.1 相関分析

既述のように、本研究は今後の発展的な議論や実証分析に対するパイロット調査として、探索的な分析をつうじて幅広い発見事実を抽出することを目的としている。厳密な因果関係について議論するのであれば、特定の仮説にもとづく重回帰分析をおこなうことが最も望ましい。しかしながら、ここではより幅広い議論を可能にするために、相関分析をつうじてトップ・マネジメントの特質と組織パフォーマンスとの間にどのような関係がありそうかについて検討を加えることにしたい。このような取り組みによって、今後の研究における新たな問いの発見につながる発見事実を見出すことを目論んでいる。

ところで、重回帰分析ではなく相関分析をおこなうことには、副次的なメリットもある。それは、トップ・マネジメント特質と組織パフォーマンスとの間の関係の複雑さに関する問題点を考慮しなくても良いという点である。例えば、トップ・マネジメントにおける特定の特質が組織パフォーマンスに影響を与えるのには、一定のタイムラグがあると考えられる。しかも、それは多重に影響を与えている可能性が高く、横断的なデータを用いる定量的な調査にではこのような問題に配慮することは難しい。特定の特質を持つトップ・マネジメントがおこなった意思決定について、あるものは即時に業績に反映するかもしれないが、別のものは長期的に業績に影響を及ぼす性質のものかも知れないのである。また、組織パフォーマンスに対する影響要因にはマクロ要因を始めとする多様な候補が挙げられるために、このような多様な雑音を十分にコン

トロールすることは現実的には非常に難しい。さらに、単一年度のデータどうしを関連づけた分析をおこなう場合には、因果の方向性に関する問題も生じる。つまり、トップ・マネジメント特質が組織パフォーマンスに影響を及ぼしている可能性と同様に、組織パフォーマンスがトップ・マネジメント特質に影響を及ぼしている可能性があることも否定できない。例えば、業績が低迷したためにトップ人事がおこなわれてトップ・マネジメントのメンバーが交代するような自体は、日本企業において決して珍しいことではない。厳密な因果関係を明らかにしようとする重回帰分析では、これらのような問題に対する慎重な対応が必要であると考えられる。

本研究では、このような厳密な因果関係に関する議論をおこなうためのパイロット調査として、まず両者の間にどのような関係がありそうかについて相関分析をつうじた考察をおこなおうとしている。それゆえ、このような取り組みをつうじて、今後のさらに発展的な議論のための指針となるような重要な発見事実を抽出することが本研究での最も重要な目的となる。

3.2 トップ・マネジメント特質に関する変数群

本研究は、トップ・マネジメントのデモグラフィック（人口統計学的）な側面に焦点を当て、それをつうじて測定されるトップ・マネジメントの多様な特質が、組織パフォーマンスとどのような関係を持っていそうかを明らかにしようとしている。公刊資料によって獲得することができる二次データが限定的であるために、本研究で作成され考察の対象となるトップ・マネジメント特質には偏りがある。本研究では、このようなデータの偏りを認識した上で、獲得できる範囲のデータをもとに可能な限りの発見事実を導き出すことにする。実際に作成されるトップ・マネジメン

【表 3.2-1】 トップ・マネジメント特質に関するデモグラフィ変数(1)

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

※それぞれについて社長を含むものと除くものの2種類が作成される。

【表 3.2-2】 トップ・マネジメント特質に関するデモグラフィ変数(2)

TD 異質性指標 (社長－メンバー間異質性)
●年齢 TD
●入社歴 TD
●取締役歴 TD
●非取締役歴 TD
●株式所有 TD
●社長との文理異質者比率
●社長との学問分野異質者比率
●社長と異なる大学出身者比率

ト 特質に関する変数は、表 3.2-1・3.2-2・3.2-3 のとおりである（各変数のカテゴリ別の平均値は付録を参照）。

また、特に異質性に関する変数については表 3.2-4 に示されるような方法で作成されている。

3.3 パフォーマンス指標

先行研究の多くで、単体のパフォーマンス

【表 3.2-3】 トップ・マネジメント特質に関するデモグラフィ変数(3)

異質性以外の特質	
●人数規模	●退職率（前年で退職した人数比率）
●平均年齢	●昇格・新任率（当年進入した人数比率）
●平均入社歴	●社長入社歴
●平均取締役歴	●社長取締役歴
●平均非取締役歴	●社長非取締役歴
●平均常務歴	●社長取締役のみ歴
●平均非常務歴	●社長常務歴
●平均専務歴	●社長非常務歴
●平均非専務歴	●社長専務のみ歴
●平均取締役就任年齢	●社長専務歴
●平均常務就任年齢	●社長非専務歴
●平均専務就任年齢	●社長専務のみ歴
●外部経験者比率	●社長になるまで入社歴
●有名大学出身者比率	
●部門担当者比率	
●メンバー交代率	

指標として ROI, ROA, 売上高成長率などが利用されてきた。これらの指標は、多くの場合、それ単独で用いられるというよりは、複数のものが同時に扱われることが多いようである。TMT デモグラフィとパフォーマンスの関係を考察した Norburn and Birley (1988) は、データ源となる資料で利用できる指標が 4 つ（売上高、雇用者数、売上高成長率、雇用成長率）だったという理由から、規模（売上高）、モーメンタム（売上高成長率、雇用成長率）、生産性（雇用に対する売上高）の 4 つをパフォーマンス指標として用いている。また、TMT に関するデモグラフィ変数と（意思決定）プロセス変数による、パフォーマンスへの影響を総合的に検討した Smith, et al. (1994) は、パフォーマンス指標として先行研究で代表的に用いられてきたという理由から、ROI と売上高成長率の 2 つを用いている。

本研究では、パフォーマンス指標として、売上高利益率（当期純利益および経常利益）、

【表 3.2-4】 異質性に関する変数の作成方法

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

【表 3.3-1】 単体パフォーマンス指標

パフォーマンス指標	計算方法
売上高利益率（当期純利益）	当期利益／売上高
売上高利益率（経常利益）	経常利益／売上高
ROI（投下資本利益率）	(経常利益＋支払利息)／(借入金＋社債発行額＋株主資本)
ROA（資産総利益率）	総資産／総利益
ROA（資産経常利益率）	総資産／経常利益

ROI, および ROA（当期純利益および経常利益）を作成し、用いることにする。それぞれは、売上高、投下資本、および総資産に対する利益率を表しており、組織の能率を表現する代表的な指標であるといえる。既述のように、トップ・マネジメントのパフォーマンスに対する影響は直接的ではないため、最終的な組織の能率を表現するこれらの指標は適切であると考えられる。逆説的に、増収率（売上高成長率）や増益率（利益成長率）のようなモーメンタム指標は、単年度のデータどうしの比較において、直接的な因果関係の検討を前提とするため、適切ではないと考え

られる。

ところで、ROA のような指標には一定の限界があることも認識しておく必要がある。プロセス要因としてのコンセンサスによるパフォーマンスへの影響を考察した Hrebiniak and Snow (1982) は、組織の能力の違いや、長期借入金で財務的な操作に使われる傾向があることなどの理由で、パフォーマンス指標としての ROA が誤りを招いてしまう可能性があるとしている。つまり、固定資産について多様な減価償却方法がとられうることから、ROA のような指標には恣意的な操作が加えられる可能性を完全に否定できない。

それゆえ、このような指標による組織横断的な比較が難しい可能性があるのである²。しかしながら、本研究では ROA が数多くの先行研究で用いられてきており、それらの研究成果との比較が可能になること。および、総資産に対する利益率という指標が、トップ・マネジメント特質が組織の能率に対して持つ影響を考察する上で非常に魅力的であること、などの理由から、他の指標とともにパフォーマンス指標の1つとして用い、注意深く考察することにしたい。

具体的なデータの収集に関しては、1984年から1993までの各企業の財務データ（貸借対照表、損益計算書他）を有価証券報告書、日経会社年鑑等から収集し、各指標へ加工した。

3.4 調査対象

本研究は、日本の製造業と小売業の大企業を対象に、TMT 構造と戦略変化・パフォーマンスとの間にどのような関係があるのかを考察しようとしている。対象企業は、対象企業の情報収集が容易な程度に当該業種の企業数が大きく、業種ごとの産業規模も著しく異なること。および、業種間の違いにも焦点を当てるために、その業種を取り巻く環境ができるだけ異なるようにすることなどに配慮して、製造業4業種（自動車、電気機器、鉄鋼、化学、食品）と大規模小売を対象業種として選んだ。この5業種には、加工基礎材ないし中間材を製造する業種（鉄鋼、化学）と完成品の組み立てを主におこなう業種（電気機器）、重化学工業（鉄鋼、化学）と軽工業（食品）、および、第二次産業（電気機器、鉄鋼、化学、食品）と第三次産業（大規模小売）が含まれている。

調査対象期間については、特定の年度にお

ける偶発的な要因の影響を避けるため、複数年にわたってデータを収集するのが望ましいと考えられる。いくつかの研究は長期間にわたって2年ごとにデータを取得する方法をとっている。たとえば、Murray (1989) は1967年から1981年までの15年間を対象に2年ごと8期間のデータを収集し、上田 (1990) も同様に、オイルショック後の昭和50年度から昭和62年度までの12年間を対象に2年ごと7期間にデータを収集している。本研究では、1997年の会社法改正を受けて持株会社が解禁されたことにより有価証券報告書の記載方法に大幅な変更（たとえば、実質的なトップ・マネジメントは持株会社に属す一方で、業績指標は各子会社で表記されるケースなど）が見られるため、この時期を避け、且つ一定の期間継続的にデータを収集できる時期として1996年以前を調査対象期間として選択した。

トップ・マネジメント構成に関するメンバーの情報などは1984年から10年間の毎年のデータを収集し、変数の作成に用いる³。本研究では、調査対象期間である1984年から1993年の10年間を通して東証一部に上場し、1984年の時点で売上高1000億円以上の規模を有している5業種87社を対象に考察がおこなわれる（表3.3-2）。

³ ちなみに、財務データに関しては1980年から1997年、役員データに関しては1983年から1993年の間からそれぞれの数値が収集されている。1994年から1996年までの3年間のデータは、1993年度のTMT特質と関連づけられるパフォーマンス指標（TMTによるパフォーマンスへの影響には一定の時間がかかると想定されるため、3年後までの業績指標を用いる）のためのみに用いられる。また同時に、パフォーマンスや戦略によるTMT構成への影響を検討するため、1980年から1983年までの財務データも収集され、1981～1984年までのパフォーマンス指標が作成される。役員データの1983年分は1984年のTMT交代率を算出するためにのみ収集されている。

² 同様に、ROEに関しても、借入金の多い企業の値が低い企業に比べて高くなる傾向にあるため、組織横断的な比較分析には向かないかもしれない。

【表 3.3-2】 調査対象企業

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

4 実証分析

トップ・マネジメント特質と組織パフォーマンスの関係に関して、業界ごとに相関分析をおこなう。議論を簡潔にするため、特に一定以上の相関係数（0.3 程度を目安に）で有意に関係づけられた変数に注目し、発見事実として掲げていく。これら抽出された発見事実を総合的に考察する取り組みをつうじて、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメント特質に関する命題を探索的に検討していくことにしたい。

4.1 電機業界

4.1.1 異質性以外の要因に関する分析結果 人数規模と平均年齢

電機業界については、全トップ・マネジメントや常務コアのレベルで、人数規模が売上高利益率や ROA と負の関係、平均年齢も売上高利益率などと負の関係で有意になっている。このことは、パフォーマンスの高い企業

のトップ・マネジメントでは、概して取締役会や常務会などの比較的広範なトップ・マネジメントでメンバー数は少なく、小規模であること。および、そこに属するメンバーの年齢は比較的若い傾向にあることを示唆している。一方で、より上位のメンバーによって構成される代表取締役コアや専務コアでは、ほとんど有意な関係はみられなかった。ただし、全体をつうじて、一定以上の相関係数で関係づけられた変数はみられなかった。

経験年数に関する変数

入社歴や取締役歴など経験年数に関する平均値に関しては、全トップ・マネジメントから代表取締役コアまでの全てのカテゴリで似通った傾向を示していた。すなわち、平均入社歴、平均非取締役歴、平均非常務歴および平均非専務歴は、いずれも売上高利益率や ROA などと負の関係で有意であったのである。これらのことは、メンバーの企業組織内部での経験が短いことを示している。特に興

【表 4.1-1】 人数規模と平均年齢—電機業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	人数規模	平均年齢	専務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.213 **	-.258 **	売上高利益率(純利益)	-.107	-.105
売上高利益率(経常利益)	-.126	-.240 **	売上高利益率(経常利益)	-.033	-.080
ROI	-.065	-.024	ROI	.085	.095
ROA(純利益)	-.296 **	-.147 *	ROA(純利益)	-.073	-.022
ROA(経常利益)	-.187 **	-.126	ROA(経常利益)	.008	.015
** 1% 水準で有意(両側) N=220			** 1% 水準で有意(両側) N=220		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

常務コア	人数規模	平均年齢	代取コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.151 *	-.205 **	売上高利益率(純利益)	-.191 **	-.114
売上高利益率(経常利益)	-.064	-.184 **	売上高利益率(経常利益)	-.124	-.085
ROI	-.021	.013	ROI	.022	.156
ROA(純利益)	-.228 **	-.081	ROA(純利益)	-.130	-.024
ROA(経常利益)	-.123	-.052	ROA(経常利益)	-.059	.014
** 1% 水準で有意(両側) N=220			** 1% 水準で有意(両側) N=214		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

味深いことに、全てのレベルのトップ・マネジメントにおいて、同様の結果が得られている。このことは各レベルのメンバーそれぞれが、その役職（や取締役）になるまでに、あまり車内での経験を積んでいないことを意味している。一方で、非常に弱い相関ではあるが、平均取締役歴は全トップ・マネジメントと常務コアのレベルで ROA との間で正の関係、平均常務歴は常務コアおよび専務コアのレベルで ROA と正の関係、平均専務歴は特に専務コアで ROA と正の関係で有意になっている。これらのことを総合すると、全トップ・マネジメントでは取締役になってからの経験年数が長く、常務コアでは取締役や常務になってからの経験年数が長く、専務コアでは常務や専務になってからの経験年数が長い状態になっていることが分かる。逆説的にいえば、専務コアでは平均取締役歴に関して有意な結果は得られておらず、代表取締役コアでも平均取締役歴と平均常務歴に関して有意な結果を得ることができなかった。これらのことから、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントの傾向としては、概してどのレベルのメンバーも、自分の現在の役職での経験年数が長い訳ではないが、その役職に就くまでの経験は少なくとも短いことを示しているということが出来る。

発見事実 1：電機業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全てのレベルのカテゴリで入社歴が短く、メンバーそれぞれが現職の役職になるまでの経験年数が短い傾向にある。

平均入社歴の結果は、外部経験者比率にも関連していると考えられる。全トップ・マネジメントから代表取締役コアまでの各レベルにおいて、外部経験者数および外部経験者比率はともに売上高利益率と ROA などとの間で正の関係で有意になっており、パフォーマンスの高い企業ではトップ・マネジメントに外部経験者の数と比率が高い傾向にあることが示されている。特に、外部経験者数に関しては全トップ・マネジメントと常務コアについて、外部経験者比率については全トップ・マネジメントから専務コアまでの各レベルのカテゴリにおいて一定の相関があった。これらのことから総合的に考えれば、パフォーマンスの高い企業では、外部経験者が多いことで入社歴の平均値が下げられていることが考えられる。

【表 4.1-2】 経験年数に関する変数—電機業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.576 **	.106	-.517 **	-	-	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.557 **	.074	-.489 **	-	-	-	-
ROI	-.161 *	.001	-.134 *	-	-	-	-
ROA(純利益)	-.437 **	.180 **	-.431 **	-	-	-	-
ROA(経常利益)	-.430 **	.137 *	-.409 **	-	-	-	-

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=220

常務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.524 **	.116	-.469 **	.098	-.482 **	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.499 **	.076	-.427 **	.098	-.461 **	-	-
ROI	-.114	.023	-.100	.073	-.130	-	-
ROA(純利益)	-.380 **	.196 **	-.404 **	.174 **	-.400 **	-	-
ROA(経常利益)	-.363 **	.146 *	-.362 **	.174 **	-.386 **	-	-

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=220

専務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.425 **	.101	-.446 **	.111	-.441 **	.102	-.419 **
売上高利益率(経常利益)	-.432 **	.053	-.417 **	.081	-.425 **	.086	-.409 **
ROI	-.115	-.021	-.086	.049	-.117	.133	-.142 *
ROA(純利益)	-.302 **	.132	-.361 **	.159 *	-.364 **	.199 **	-.353 **
ROA(経常利益)	-.325 **	.076	-.340 **	.123	-.353 **	.173 *	-.348 **

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=220

N=215

代取コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.373 **	.038	-.376 **	.129	-.350 **	.138	-.319 **
売上高利益率(経常利益)	-.395 **	-.005	-.363 **	.089	-.319 **	.106	-.294 **
ROI	-.140 *	-.011	-.121	-.070	.019	-.002	-.003
ROA(純利益)	-.282 **	.082	-.327 **	.140	-.257 **	.182 *	-.233 **
ROA(経常利益)	-.324 **	.029	-.323 **	.092	-.229 **	.135	-.209 **

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=189

N=214

発見事実 2：電機業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは概して外部経験者数や外部経験者比率が高く、取締役になるまでの経験は短い傾向にあるが、常務以上になってからの経験年数は長い傾向にある。

また、各レベルのみの経験年数から考察してみると、常務コアメンバーの取締役のみの平均経験年数（常務コア__平均取締役のみの経験年数）が売上高利益率および ROA と負の関係で有意になっていることが分かる。また、非常に弱い相関ではあるが、専務コアメンバーの取締役のみの平均経験年数（専務コア__平均取締役のみの経験年数）は正の関係、さらに代表取締役コアメンバーの取締役のみ

の平均経験年数（代表取締役コア__平均取締役のみの経験年数）も正の関係で有意になっていることが分かる。特に、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて、常務コアのメンバーについて、役職のない取締役としての経験年数は短い傾向にあることが確認できる。他方で、専務コアや代表取締役コアのメンバーでみると逆にその経験年数が長い傾向を示している。つまり、専務コアで見える限り、メンバーが取締役になってから専務になるまでの経験年数は長いのである。この逆説的な関係に関して明確な原因を想像することは難しいが、少なくとも常務コアのメンバーに関しては、より下位の役職の付いていない取締役としての経験は短いことが分かった。すなわち、常務以上のメンバーは取締役になってからの昇進が早いのである。

【表 4.1-3】 外部経験に関する変数—電機業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	外部経験者数	外部経験者比率	専務コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	.441 **	.529 *	売上高利益率(純利益)	.241 **	.312 **
売上高利益率(経常利益)	.438 **	.504 **	売上高利益率(経常利益)	.245 **	.262 **
ROI	.052	.129	ROI	.014	-.040
ROA(純利益)	.259 **	.417 **	ROA(純利益)	.151 *	.198 **
ROA(経常利益)	.270 **	.398 **	ROA(経常利益)	.158 *	.152 *
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		
N=220			N=215		

常務コア	外部経験者数	外部経験者比率	代取コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	.433 **	.464 **	売上高利益率(純利益)	.263 **	.275 **
売上高利益率(経常利益)	.416 **	.413 **	売上高利益率(経常利益)	.245 **	.237 **
ROI	-.008	.019	ROI	.053	-.006
ROA(純利益)	.221 **	.321 **	ROA(純利益)	.237 **	.214 **
ROA(経常利益)	.214 **	.272 **	ROA(経常利益)	.216 **	.175 *
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		
N=220			N=189		

発見事実 3：電機業界におけるパフォーマンス（売上高利益率など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コアのメンバーに関して、役職なしの取締役としての経験年数が短い傾向にある。

役職就任年齢に関する変数

役職就任年齢については、代表取締役コアにおいて取締役就任年齢や常務就任年齢、専務就任年齢などに関して、若干の有意な関係を見出すことができた。非常に弱い相関ではあるが、これらの変数と売上高利益率や ROA との間で負の相関が見られたのである。これは、パフォーマンスの高い企業において、特に代表取締役コアに属しているより上位のメンバーについて、取締役や常務、専務などの役職に若い段階で昇進している傾向がある可能性を示しているといえる。

部門担当に関する変数

部門担当者に関する変数では、概して特に顕著な相関関係を見出すことはできなかった。特に上位のカテゴリにおいては有意な関係はほとんど見られなかったが、全トップ・マネジメントにおいては若干の傾向を見出すことができる。全トップ・マネジメントにおける部門担当者数は ROI や ROA との間で、部門担当者比率は ROI との間でともに負の相関を示していたのである。また、常務コアにおいても似通った傾向を示していた。ただし、これらは非常に弱い相関係数によって関係づけられており、これらの結果から何らかの示唆を得ることは難しいかもしれない。

有名大学出身比率

さらに、全てのレベルのカテゴリにおいて、非常に弱い相関係数ではあるが、有名大学出身比率が売上高利益率と ROA との間で負の

【表 4.1-4】 各役職のみ経験年数—電機業界（相関係数）

	常務コア 平均取締役 経験年数	専務コア 平均取締役 経験年数	専務コア 平均常務 経験年数	専務コア 平均常務・取締 役経験年数
売上高利益率(純利益)	-.482 **	.139 *	.140 *	.147 *
売上高利益率(経常利益)	-.461 **	.016	.102	.069
ROI	-.130	-.077	-.045	-.077
ROA(純利益)	-.400 **	.203 **	.132	.155 *
ROA(経常利益)	-.386 **	.046	.090	.062
** 1% 水準で有意 (両側)				
* 5% 水準で有意 (両側)				
N=220				

【表 4.1-5】 役職就任年齢—電機業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.102	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.083	-	-
ROI	-.036	-	-
ROA(純利益)	-.154 *	-	-
ROA(経常利益)	-.122	-	-
** 1% 水準で有意(両側) N=220			
* 5% 水準で有意(両側)			

常務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.030	-.010	-
売上高利益率(経常利益)	-.010	-.012	-
ROI	-.036	-.059	-
ROA(純利益)	-.114	-.090	-
ROA(経常利益)	-.080	-.082	-
** 1% 水準で有意(両側) N=220			
* 5% 水準で有意(両側)			

専務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	.043	.059	.076
売上高利益率(経常利益)	.055	.060	.072
ROI	-.022	-.034	-.044
ROA(純利益)	-.047	-.032	-.022
ROA(経常利益)	-.021	-.018	-.014
** 1% 水準で有意(両側) N=215			
* 5% 水準で有意(両側)			

代取コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.261 **	-.246 **	-.217 **
売上高利益率(経常利益)	-.221 **	-.209 **	-.191 **
ROI	.044	.066	.042
ROA(純利益)	-.248 **	-.210 **	-.189 **
ROA(経常利益)	-.198 **	-.165 *	-.152 *
** 1% 水準で有意(両側) N=189			
* 5% 水準で有意(両側)			

【表 4.1-6】 部門担当に関する変数—電機業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	部門担当者数	部門担当者比率	専務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.126	.063	売上高利益率(純利益)	-.056	.031
売上高利益率(経常利益)	-.129	-.036	売上高利益率(経常利益)	-.038	-.017
ROI	-.186 **	-.190 **	ROI	-.002	-.056
ROA(純利益)	-.198 **	.061	ROA(純利益)	-.019	.054
ROA(経常利益)	-.194 **	-.053	ROA(経常利益)	-.004	-.002
** 1% 水準で有意(両側) N=220			** 1% 水準で有意(両側) N=215		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

常務コア	部門担当者数	部門担当者比率	代取コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.058	.007	売上高利益率(純利益)	-.113	-.015
売上高利益率(経常利益)	-.093	-.086	売上高利益率(経常利益)	-.078	.000
ROI	-.178 **	-.195 **	ROI	.031	-.013
ROA(純利益)	-.129	.000	ROA(純利益)	-.042	.007
ROA(経常利益)	-.162 *	-.108	ROA(経常利益)	-.006	.028
** 1% 水準で有意(両側) N=220			** 1% 水準で有意(両側) N=189		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

関係を持っていることは興味深い。一般にパフォーマンスの高い企業には有名大学出身者が多いイメージがあるが、ここではパフォーマンスの高い企業に関してむしろ逆の関係が発見されている。このことは、例えば学閥や、学歴にもとづく画一的な昇進などがおこなわれるような企業よりも、そうでない企業の方がパフォーマンスが高い傾向にあることを示している。

【表 4.1-7】 有名大学出身比率—電機業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.265 **
売上高利益率(経常利益)	-.177 **
ROI	.042
ROA(純利益)	-.226 **
ROA(経常利益)	-.124
** 1% 水準で有意(両側) N=220	
* 5% 水準で有意(両側)	
常務コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.224 **
売上高利益率(経常利益)	-.150 *
ROI	.027
ROA(純利益)	-.186 **
ROA(経常利益)	-.092
** 1% 水準で有意(両側) N=220	
* 5% 水準で有意(両側)	
専務コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.208 **
売上高利益率(経常利益)	-.153 *
ROI	-.079
ROA(純利益)	-.175 **
ROA(経常利益)	-.108
** 1% 水準で有意(両側) N=215	
* 5% 水準で有意(両側)	
代取コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.286 **
売上高利益率(経常利益)	-.259 **
ROI	-.032
ROA(純利益)	-.236 **
ROA(経常利益)	-.208 **
** 1% 水準で有意(両側) N=189	
* 5% 水準で有意(両側)	

4.1.2 異質性に関する分析結果

社長—メンバー間異質性

社長—メンバー間異質性に関しては、逆の傾向を表す関係に有意性がみられるなど、特に一貫した傾向を見いだすことはできなかった。まず、全トップ・マネジメントと常務コアにおいて、年齢 TD は ROA と ROI の間で正の関係で有意になっていた。また、専務コアにおいて専務歴 TD が ROA と正の関係で有意になっている。しかしながら、入社歴 TD に関しては、常務コアや専務コアで ROI などとの間で負の関係であった。

社長との異質者比率

また、社長に対して異質な属性をもつメンバーがどの程度属しているのかを測定した異質者比率については、文理および学問分野に関する異質者比率が、ROI や ROA などと非常に低い負の相関を示していた。一般に電機業界では理系出身の社長が多い傾向にあったが、ここでは特にパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて、このような社長と同じ文理別や学問分野出身のメンバーが多い傾向にあることが示されている。因果の方向性は明らかではないが、比率の多い文理別・学問分野出身者で構成されるいわば主流派から社長が選ばれやすいことや、社長が同質的な学問分野出身者をトップ人事において選択しがちである可能性が想像される。

4.2 鉄鋼業界

4.2.1 異質性以外の要因に関する分析結果

人数規模と平均年齢

鉄鋼業界におけるパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいては、全体的に人数規模が小さい傾向にあることが分かった。特に、売上高利益率や ROA との間に、負の有意な関係がみられたのである。また、この傾向は全てのレベルのカテゴリで確認することができた。

【表 4.1-8】 社長—メンバー間異質性—電機業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.002	-.018	.058	-.043	-	-	-	-	.045
売上高利益率(経常利益)	.047	-.049	.050	-.128	-	-	-	-	.055
ROI	.203 **	-.117	.012	-.056	-	-	-	-	-.027
ROA(純利益)	.095	-.103	.088	-.039	-	-	-	-	.022
ROA(経常利益)	.155 *	-.126	.080	-.119	-	-	-	-	.041

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=220

常務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.005	-.027	.048	-.063	.031	-.016	-	-	.046
売上高利益率(経常利益)	.045	-.072	.042	-.139 *	.043	-.097	-	-	.054
ROI	.168 *	-.158 *	-.004	-.066	.075	-.019	-	-	-.045
ROA(純利益)	.074	-.106	.066	-.090	.097	-.027	-	-	.013
ROA(経常利益)	.137 *	-.150 *	.062	-.160 *	.112	-.102	-	-	.029

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=220

専務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.040	-.109	.092	-.120	.063	-.105	.099	-.038	.063
売上高利益率(経常利益)	.060	-.110	.058	-.165 *	.050	-.142	.100	-.075	.060
ROI	.074	-.134 *	-.011	-.035	.043	.012	.093	.020	-.080
ROA(純利益)	.063	-.152 *	.115	-.114	.118	-.080	.164	-.028	-.006
ROA(経常利益)	.088	-.151 *	.069	-.157 *	.099	-.114	.156 *	-.064	-.002

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=215

代取コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.025	-.056	.148 *	.021	.130	-.023	.120	.032	.114
売上高利益率(経常利益)	-.021	-.053	.092	-.029	.081	-.067	.086	-.023	.103
ROI	.051	-.002	-.028	-.050	.011	-.026	-.010	-.065	-.097
ROA(純利益)	.034	-.061	.145 *	-.017	.165 *	-.033	.143	.001	.018
ROA(経常利益)	.030	-.055	.068	-.068	.098	-.075	.091	-.056	.014

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=189

発見事実 4：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全てのレベルのカテゴリで人数規模が小さい傾向にある。

また、平均年齢に関しては、より上位のカテゴリにおいてパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントには若いメンバーが多い傾向にあることが分かった。すなわち、専務コアと代表取締役コアにおいて、ほとんど全てのパフォーマンス指標との間に一定の負の相関関係がみられたのである。トップ・マネジメントにおける平均年齢は、本研究の対象となっている他の業界に比べて高い傾向にあった（表 4.2-1）が、パフォーマンスの高い企業においてはむしろ逆の関係がみられた。戦略的な意思決定をおこなう可能性が高いと考えられる上位のカテゴリにおいて、特にこのようにメンバーが若い傾向にあることは興味深い。

発見事実 5：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROI・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、より上位レベルのカテゴリで平均年齢が低い傾向にある。

経験年数に関する変数

入社歴などに関する変数については、各レベルのカテゴリとも似通った傾向を示していた。すなわち、各レベルのメンバーは、いずれも取締役になってからの経験が長く、かつ現職の役職につくまでの経験が短かったのである。まず、全トップ・マネジメントでは、ROA と平均取締役歴が正の相関、および売上高利益率や ROA が平均非取締役歴と負の相関で有意な結果となるなどしている。つまり、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて、取締役になるまでの経験年数は短く、取締役になってからの経験年数が長い傾向にあったのである。同様に、常

【表 4.1-9】 社長との異質者比率—電機業界 (相関係数)

全トップ・マネジメント	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.117	-.113	.176 **	-.308
売上高利益率(経常利益)	-.117	-.134 *	.105	-.231
ROI	-.217 **	-.223 **	-.137 *	.000
ROA(純利益)	-.178 **	-.156 *	.132	-.211
ROA(経常利益)	-.181 **	-.187 **	.055	-.140

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=220

常務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.040	-.092	.136 *	-.331
売上高利益率(経常利益)	-.041	-.091	.066	-.242
ROI	-.222 **	-.231 **	-.180 **	.041
ROA(純利益)	-.118	-.153 *	.081	-.195
ROA(経常利益)	-.117	-.154 *	.004	-.108

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=220

専務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.048	-.089	.124	-.204
売上高利益率(経常利益)	-.069	-.107	.069	-.166
ROI	-.243 **	-.254 **	-.139 *	.096
ROA(純利益)	-.149 *	-.178 **	.093	-.081
ROA(経常利益)	-.173 *	-.201 **	.034	-.042

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=215

代取コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.122	.076	.133	-.301
売上高利益率(経常利益)	.148 *	.104	.084	-.243
ROI	.034	.004	-.191 **	.028
ROA(純利益)	.095	.055	.086	-.196
ROA(経常利益)	.126	.084	.034	-.140

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=189

【表 4.2-1】 人数規模と平均年齢—鉄鋼業界 (相関係数)

全トップ・マネジメント	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.329 **	-.151
売上高利益率(経常利益)	-.337 **	-.161
ROI	-.128	-.149
ROA(純利益)	-.455 **	-.049
ROA(経常利益)	-.441 **	-.043

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=140

常務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.289 **	-.108
売上高利益率(経常利益)	-.313 **	-.073
ROI	-.129	-.100
ROA(純利益)	-.431 **	-.011
ROA(経常利益)	-.427 **	.020

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=140

専務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.330 **	-.372 **
売上高利益率(経常利益)	-.341 **	-.421 **
ROI	-.130	-.305 **
ROA(純利益)	-.442 **	-.376 **
ROA(経常利益)	-.426 **	-.390 **

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=140

代取コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.290 **	-.312 **
売上高利益率(経常利益)	-.299 **	-.347 **
ROI	-.119	-.291 **
ROA(純利益)	-.387 **	-.346 **
ROA(経常利益)	-.370 **	-.346 **

** 1% 水準で有意 (両側)

* 5% 水準で有意 (両側)

N=140

務コアでも、取締役としての経験が長く、それまでの経験が短い傾向にあった。また、常務になってからの経験に関しても長く、それまでの経験は短い傾向にあった。このような傾向は専務コアでも同様に確認できた。専務コアのメンバーも取締役になるまでの経験は短く、取締役としての経験が長い。常務になるまでの経験は短く、常務としての経験が長い。および、専務になるまでの経験は短く、専務になってからの経験が長い、という傾向が示されたのである。代表取締役コアに関しては、若干の違いはあるものの、似通った結果となっている。取締役としての経験とそれまでの経験年数に関しては、他のレベルのカテゴリと同様の傾向であった。常務コアおよび専務コアのメンバーになってからの経験はともに長い傾向にあったが、常務や専務になるまでの経験年数の短さは他のレベルのメンバーほどではなかった。

以上の傾向をまとめると、概して全てのレベルのカテゴリにおいて、取締役になるまでの経験は短く、取締役になってからの経験は長かった。また、全トップ・マネジメントから専務コアまでのレベルのカテゴリでは、現職の役職になるまでの経験は短く、それからの経験は長い傾向にあった⁴。

発見事実6：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してメンバーそれぞれが現職の役職になるまでの経

験年数は短く、現職の役職になってからの経験年数は長い傾向にある。

以上のことから、概してそれぞれのカテゴリのメンバーになってからの経験年数が長いことが明らかだが、各カテゴリに属するメンバーは、それぞれ異なった昇進をしている様子もうかがえる。各役職のみの経験年数についてみると、常務コア__平均取締役経験年数は売上高利益率やROAと負の相関で有意になっており、専務コア__平均常務経験年数も同様に売上高利益率やROAとの間で負の相関で有意になっている。つまり、常務コアのメンバーに関する取締役としてのみの経験年数は短い傾向にあり、専務コアのメンバーに関する常務としての経験年数も短い傾向を示しているのである。このことは、いわば現職の役職に付く1つ前の役職での経験が長い傾向にあることを示している。例えば、専務コアのメンバーは、常務としての経験は長い傾向にあるが、取締役としての経験は特に長いわけではない。これらのことを総合すると、鉄鋼業界では昇進する可能性のあるレベルによって、昇進の形が異なっていることを想像することができる。つまり、取締役になる人材は、入社してから取締役になるまでの昇進が早く、また、専務になる人材は取締役としての経験も短いまま常務に昇進するのである。そして、現職の役職ないしそれに近い役職になってからは安定的にその役職にとどまるようである。

このことは平均年齢の結果とも関連していると考えられる。既述のように、鉄鋼業界におけるパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、平均年齢は専務コアおよび代表取締役コアにおいてより低い傾向にあった。このことから、専務コアのメンバーがかなり早い段階で取締役までの昇進をすましており、それにより専務以上のメン

⁴ 上位のカテゴリでの経験は、より下位のカテゴリの経験としても参入される。つまり、専務の役職についているメンバーにとって、専務コアとしての経験年数と同様に、常務コアや全トップ・マネジメントとしての経験年数も毎年増加していくことになる。それゆえ、上位カテゴリの経験年数が長くなれば下位カテゴリの経験年数も長くなる傾向にある。

【表 4.2-2】 経験年数に関する変数—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.187 *	.191 *	-.247 **	-	-	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.227 **	.280 **	-.321 **	-	-	-	-
ROI	-.093	.144	-.145	-	-	-	-
ROA(純利益)	-.182 *	.408 **	-.343 **	-	-	-	-
ROA(経常利益)	-.207 *	.458 **	-.388 **	-	-	-	-
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)							N=140
常務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.213 *	.174 *	-.273 **	.205 *	-.268 **	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.241 **	.263 **	-.348 **	.277 **	-.326 **	-	-
ROI	-.130	.200 *	-.223 **	.249 **	-.228 **	-	-
ROA(純利益)	-.193 *	.393 **	-.388 **	.401 **	-.354 **	-	-
ROA(経常利益)	-.207 *	.436 **	-.425 **	.431 **	-.380 **	-	-
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)							N=140
専務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.181 *	.280 **	-.364 **	.352 **	-.369 **	.194 *	-.270 **
売上高利益率(経常利益)	-.247 **	.353 **	-.477 **	.426 **	-.472 **	.221 **	-.344 **
ROI	-.053	.139	-.147	.178 *	-.153	.223 **	-.164
ROA(純利益)	-.140	.429 **	-.429 **	.483 **	-.411 **	.356 **	-.314 **
ROA(経常利益)	-.185 *	.452 **	-.487 **	.501 **	-.462 **	.350 **	-.351 **
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)							N=140
代取コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.185 *	.193 *	-.346 **	.058	-.132	.065	-.114
売上高利益率(経常利益)	-.196 *	.258 **	-.404 **	.105	-.199 *	.100	-.168
ROI	-.117	.083	-.192 *	.263 **	-.001	.230 *	.000
ROA(純利益)	-.162	.336 **	-.419 **	.308 **	-.159	.303 **	-.119
ROA(経常利益)	-.159	.365 **	-.436 **	.362 **	-.200 *	.354 **	-.154
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)							N=140 N=123

バーの平均年齢を低く保つことに貢献していると考えられるのである。

発見事実7：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、現職の1つ下の役職での経験が特に長い傾向にある。

また、入社歴に関しては、各レベルで非常

に弱い相関がみられるが、このことは外部経験者比率とも関連していると考えられる。外部経験者数は特に有意な関係がみられなかったが、外部経験者比率については、特に常務コアにおいて正の相関で有意になっていることが確認できた。これに関しても、非常に弱い相関ではあるが、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて、外部経験者が多いことで平均入社歴が低くなっている可能性を指摘することができる。

【表 4.2-3】 各役職のみ経験年数—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	常務コア 平均取締役 役経験年数	専務コア 平均取締役 役経験年数	専務コア 平均常務 経験年数	専務コア 平均常務・ 取締役経験年数
売上高利益率(純利益)	-.268 **	-.038	.347 **	.100
売上高利益率(経常利益)	-.326 **	.025	.469 **	.178 *
ROI	-.228 **	-.071	-.063	-.107
ROA(純利益)	-.354 **	.078	.343 **	.164
ROA(経常利益)	-.380 **	.122	.402 **	.209 *
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				
N=140				

【表 4.2-4】 外部経験に関する変数—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	-.073	.093
売上高利益率(経常利益)	-.055	.127
ROI	-.050	.030
ROA(純利益)	-.115	.107
ROA(経常利益)	-.095	.128
		N=140
** 1% 水準で有意(両側)		
* 5% 水準で有意(両側)		
常務コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	.014	.186 *
売上高利益率(経常利益)	.032	.233 **
ROI	-.017	.125
ROA(純利益)	-.029	.245 **
ROA(経常利益)	-.018	.260 **
		N=140
** 1% 水準で有意(両側)		
* 5% 水準で有意(両側)		
専務コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	-.036	.148
売上高利益率(経常利益)	-.007	.192 *
ROI	-.087	-.086
ROA(純利益)	-.080	.140
ROA(経常利益)	-.062	.151
		N=140
** 1% 水準で有意(両側)		
* 5% 水準で有意(両側)		
代取コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	-.028	.126
売上高利益率(経常利益)	.018	.166
ROI	-.110	-.059
ROA(純利益)	-.077	.122
ROA(経常利益)	-.054	.126
		N=123
** 1% 水準で有意(両側)		
* 5% 水準で有意(両側)		

役職就任年齢に関する変数

既述のように、全トップ・マネジメントから専務コアまでのレベルのカテゴリで、現職の役職になるまでの経験は短く、それからの経験は長い傾向にあったことが確認されたが、このことは役職就任年齢からも推察することができる。役職就任年齢に関しては、特に専務コアおよび代表取締役コアにおいて一定の傾向を確認することができた。専務コアにおいては、平均取締役就任年齢、平均常務就任年齢、および平均専務就任年齢について、いずれも売上高利益率や ROA などと負の相関関係で有意になっていた。また、代表取締役

コアにおいては、特に平均取締役就任年齢が ROA や ROI と、平均常務就任年齢が ROA などと負の相関を示していた。特に専務コアに属するような上位のメンバーは、早期に取締役や常務などの役職に就任し、専務にも早く昇進していることがうかがえる。このことから、現職の役職に若い段階で就任し、それからの経験を長期にわたって蓄積する人事の形を見出すことができる。

発見事実 8：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアや代表取締役コアにおいて、取締役、常務および専務等の役職に就任する年齢は若い傾向にある。

部門担当に関する変数

部門担当者に関する変数では、概して非常に弱い相関係数で、より広範なメンバーを含むトップ・マネジメントにおいて一定の傾向が見られた。特に部門担当者数に関しては、全てのレベルのカテゴリにおいて ROA などと負の相関が見られた。なかでも、全トップ・マネジメントにおける部門担当者数と ROA との間には、一定の相関係数で負の相関関係がみられた。部門担当者が少ないことから、意思決定機関としてのトップ・マネジメントに執行を担う各部門からの意見が持ち込まれにくくなることが想像される。より上位のカテゴリにおいても、相関係数の値は小さくなるが、似通った傾向が確認できる。

ただし、部門担当者比率については、全トップ・マネジメントなどにおいて、非常に弱い相関係数ではあるが若干の正の相関も見ることができる。部門担当者の絶対数が少ない傾向にある一方で、その比率は逆に若干多いことの理由は不明で、なんらかの別の影響要因があるのかもしれない。少なくともここ

【表 4.2-5】 役職就任年齢—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.179 *	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.219 **	-	-
ROI	-.096	-	-
ROA(純利益)	-.225 **	-	-
ROA(経常利益)	-.239 **	-	-
** 1% 水準で有意(両側) N=140			
* 5% 水準で有意(両側)			

常務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.153	-.157	-
売上高利益率(経常利益)	-.185 *	-.183 *	-
ROI	-.088	-.096	-
ROA(純利益)	-.212 *	-.205 *	-
ROA(経常利益)	-.222 **	-.210 *	-
** 1% 水準で有意(両側) N=140			
* 5% 水準で有意(両側)			

専務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.433 **	-.452 **	-.359 **
売上高利益率(経常利益)	-.519 **	-.531 **	-.408 **
ROI	-.283 **	-.292 **	-.335 **
ROA(純利益)	-.553 **	-.546 **	-.467 **
ROA(経常利益)	-.579 **	-.567 **	-.473 **
** 1% 水準で有意(両側) N=140			
* 5% 水準で有意(両側)			

代取コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.026	-.022	-.039
売上高利益率(経常利益)	-.043	-.022	.006
ROI	-.369 **	-.212 *	.003
ROA(純利益)	-.297 **	-.276 **	-.207 *
ROA(経常利益)	-.344 **	-.315 **	-.210 *
** 1% 水準で有意(両側) N=123			
* 5% 水準で有意(両側)			

では、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて、部門担当者が少ない傾向にあることのみが確認できた。

発見事実 9：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に全トップ・マネジメントにおいて部門担当者が少ない傾向にある。

有名大学出身比率

有名大学出身比率は、代表取締役コアを除く 3 つのレベルのカテゴリにおいて、売上高利益率や ROA などと負の相関で有意になっていた。つまり、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいては、有名大学出身者の比率が低かったのである。代表的な重厚長大産業である鉄鋼業界では、むしろ有名大学出身者は多いイメージがあるが、ここではむしろ逆説的な結果が得られたといえることができる。

【表 4.2-6】 部門担当に関する変数—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	部門担当者数	部門担当者比率	専務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-0.247 **	.194 *	売上高利益率(純利益)	-0.217 **	.114
売上高利益率(経常利益)	-0.282 **	.125	売上高利益率(経常利益)	-0.259 ***	.027
ROI	-.103	.076	ROI	-.080	.033
ROA(純利益)	-.357 **	.225 **	ROA(純利益)	-.270 **	.144
ROA(経常利益)	-.364 **	.170 *	ROA(経常利益)	-.276 **	.085
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		
N=140			N=140		

常務コア	部門担当者数	部門担当者比率	代取コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.161	.171 *	売上高利益率(純利益)	-.112	.085
売上高利益率(経常利益)	-.227 **	.089	売上高利益率(経常利益)	-.155	-.015
ROI	-.094	.029	ROI	-.160	.016
ROA(純利益)	-.252 **	.211 *	ROA(純利益)	-.242 **	-.008
ROA(経常利益)	-.277 **	.153	ROA(経常利益)	-.260 **	-.078
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		
N=140			N=123		

発見事実 10：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメント、常務コアおよび専務コアにおいて有名大学出身比率が低い傾向にある。

4.2.2 異質性に関する分析結果

社長—メンバー間異質性

社長—メンバー間異質性については、まず

年齢 TD について各レベルのカテゴリにおいて ROA などと正の相関で有意になっていた。常務コアや専務コアといった比較的上位のカテゴリにおいてその関係は顕著であるといえることができるが、代表取締役コアなどでも一定の関係を認めることができる。概して年齢 TD に関しては高い傾向にあったといえることができる。また、経験年数に関する社長—メンバー間異質性については、特に専務コアにおいて取締役歴 TD が負の相関、代表取締役コアにおいて常務歴 TD および専

【表 4.2-7】 有名大学出身比率—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	有名大学出身比率	専務コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.409 **	売上高利益率(純利益)	-.377 **
売上高利益率(経常利益)	-.450 **	売上高利益率(経常利益)	-.379 **
ROI	-.240 **	ROI	-.203 *
ROA(純利益)	-.466 **	ROA(純利益)	-.400 **
ROA(経常利益)	-.461 **	ROA(経常利益)	-.368 **
** 1% 水準で有意 (両側)		** 1% 水準で有意 (両側)	
* 5% 水準で有意 (両側)		* 5% 水準で有意 (両側)	
N=140		N=140	

常務コア	有名大学出身比率	代取コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.359 **	売上高利益率(純利益)	-.166
売上高利益率(経常利益)	-.361 **	売上高利益率(経常利益)	-.164
ROI	-.199 *	ROI	-.168
ROA(純利益)	-.376 **	ROA(純利益)	-.151
ROA(経常利益)	-.344 **	ROA(経常利益)	-.116
** 1% 水準で有意 (両側)		** 1% 水準で有意 (両側)	
* 5% 水準で有意 (両側)		* 5% 水準で有意 (両側)	
N=140		N=123	

務歴 TD と正の相関で有意となっていた。いずれもより上位のカテゴリにおける傾向であるが、取締役歴に関しては社長との異質性が低い一方で、常務歴や専務歴に関してはその異質性は高かったのである。また、代表取締役コアにおいて取締役歴 TD は ROA と非常に弱い正の相関で有意になっている。このように専務コアにおいて取締役歴 TD だけが負の相関を示していることは理解しにくいことだといえる。他方で、代表取締役コアにおいては、より上位のカテゴリである常務や専務としての経験年数が社長と離れている傾向にあった。代表取締役コアでは年齢 TD も正の相関を示していることから、パフォーマンスの高い企業では、このカテゴリでは概して社長との年数に関する異質性が高い傾向にあるということができよう。より戦略的な意思決定に影響を与えと考えられる代表取締役コアにおいて、概して社長との異質性が高いことは興味深い。また、より下位の全トップ・マネジメントにおいては、特に株式所有 TD が高い傾向にあった。

特に常務コア以上のカテゴリにおいて年齢 TD は高い傾向にある。

代表取締役コアにおいては、概して社長—メンバー間異質性（年齢 TD，常務歴 TD，専務歴 TD）は高い傾向にある。

より下位の全トップ・マネジメントにおいては株式所有 TD が高い傾向にある。

発見事実 11：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コア以上のカテゴリにおいて年齢 TD は高い傾向にある。

発見事実 12：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マ

ネジメントでは、代表取締役コアにおいて、概して社長—メンバー間異質性（年齢 TD，常務歴 TD，専務歴 TD）は高い傾向にある。

発見事実 13：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、より下位の全トップ・マネジメントにおいて株式所有 TD が高い傾向にある。

社長との異質者比率

社長との異質者比率に関しては、特に社長と異なる大学出身者比率に関してどのレベルのカテゴリにおいても、ROA などと正の相関になっていた。つまり、社長とは異なる大学出身者の比率が高かったのである。他方で、学問分野に関する異質性については逆の相関関係が見られた。特に常務コアや専務コアなどにおいて、社長との文理異質者比率や学問分野異質者比率が売上高利益率や ROA などと負の相関関係で有意になっていたのである。このことは、出身学部に関しては社長と同じ学問分野出身のメンバーがトップ・マネジメントに多いことを意味している。

以上のことから、鉄鋼業界においてパフォーマンスの高い企業では、概して出身大学については異質的で、出身の学問分野については同質的な傾向が明らかになった。より詳細にデータを見ると、学問分野についてはほとんどの場合社長が文系出身であることが多く、その他のメンバーにも文系出身者が多かった。

発見事実 14：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、

【表 4.2-8】 社長—メンバー間異質性—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.278 **	-.111	.168 *	.157	-	-	-	-	.321 **
売上高利益率(経常利益)	.290 **	-.141	.197 *	.186 *	-	-	-	-	.372 **
ROI	.184 *	-.057	.029	.099	-	-	-	-	.202 *
ROA(純利益)	.296 **	-.123	.203 *	.217 *	-	-	-	-	.381 **
ROA(経常利益)	.283 **	-.126	.208 *	.237 **	-	-	-	-	.377 **
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=140									
常務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.363 **	-.078	.075	.092	.207 *	.103	-	-	.197 *
売上高利益率(経常利益)	.390 **	-.100	.070	.112	.211 *	.133	-	-	.220 **
ROI	.269 **	-.018	-.102	.028	-.050	.044	-	-	.130
ROA(純利益)	.428 **	-.113	.074	.097	.225 **	.102	-	-	.259 **
ROA(経常利益)	.419 **	-.115	.059	.117	.209 **	.129	-	-	.236 **
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=140									
専務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.231 **	-.150	-.266 **	-.146	-.062	-.157	.191 *	-.039	.061
売上高利益率(経常利益)	.239 **	-.171 *	-.318 **	-.151	-.111	-.156	.190 *	-.017	.052
ROI	.216 *	.025	-.172 *	.067	-.066	.079	-.115	.029	.018
ROA(純利益)	.328 **	-.159	-.225 **	-.114	.022	-.118	.215 *	-.032	.107
ROA(経常利益)	.315 **	-.162	-.257 **	-.099	-.018	-.098	.183 *	-.004	.064
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=140									
代取コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.145	-.014	.100	-.087	.152	-.080	.173	-.082	.000
売上高利益率(経常利益)	.152	-.141	.138	-.237 **	.186 *	-.209 *	.241 **	-.204 *	.061
ROI	.239 **	-.072	.168	.013	.358 **	.034	.424 **	.058	.219 *
ROA(純利益)	.328 **	-.084	.237 **	-.015	.301 **	-.028	.342 **	-.018	.032
ROA(経常利益)	.370 **	-.170	.276 **	-.087	.336 **	-.088	.392 **	-.072	.058
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=123									

概してどのレベルのカテゴリにおいても社長と異なる大学出身者比率が高い傾向にある。

発見事実 15：鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コアや専務コアにおいて社長との文理異質者比率や学問分野異質者比率社長が低い傾向にある。

4.3 化学業界

4.3.1 異質性以外の要因に関する分析結果 人数規模と平均年齢

化学業界における人数規模と平均年齢については、全体をつうじて特に顕著な傾向はみられなかった。代表取締役コアにおいて、両変数に関して一部非常に弱い正の相関で有意になっていることが確認できるものの、それ以外のレベルで有意な関係を見出すことはで

きなかった。

経験年数に関する変数

経験年数に関する変数からは、特に代表取締役コアについていくつかの傾向を見出すことができた。代表取締役コアにおいて、平均入社歴が売上高利益率と正の相関、平均専務歴も売上高利益率や ROI と正の相関で有意になっていたのである。つまり、特に代表取締役について、入社してからの経験も専務などとしての経験も長い傾向にあった。逆説的に、それ以外のレベルのカテゴリでは、これらの変数に関して非常に弱い相関関係しか見出すことができなかった。

発見事実 16：化学業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROI）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に代表取締役コアのメンバーに関して、平均入社歴と平均専務歴が短い

【表 4.2-9】 社長との異質者比率—鉄鋼業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.126	-.036	.230 **	.024
売上高利益率(経常利益)	-.180 *	-.032	.286 **	.004
ROI	-.239 **	-.082	.099	.014
ROA(純利益)	-.190 *	-.099	.329 **	.009
ROA(経常利益)	-.216 *	-.102	.355 **	-.016

** 1% 水準で有意(両側)

N=140

* 5% 水準で有意(両側)

常務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.320 **	-.290 **	.217 **	-.041
売上高利益率(経常利益)	-.392 **	-.326 **	.260 **	-.078
ROI	-.271 **	-.241 **	.092	-.060
ROA(純利益)	-.420 **	-.425 **	.314 **	-.096
ROA(経常利益)	-.450 **	-.442 **	.329 **	-.123

** 1% 水準で有意(両側)

N=140

* 5% 水準で有意(両側)

専務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.429 **	-.443 **	.193 *	-.097
売上高利益率(経常利益)	-.496 **	-.482 **	.236 **	-.122
ROI	-.305 **	-.117	.088	.074
ROA(純利益)	-.541 **	-.508 **	.306 **	-.101
ROA(経常利益)	-.572 **	-.519 **	.319 **	-.105

** 1% 水準で有意(両側)

N=140

* 5% 水準で有意(両側)

代取コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.002	-.110	.054	.047
売上高利益率(経常利益)	-.008	-.123	.174	.169
ROI	-.124	-.264 **	.369 **	-.071
ROA(純利益)	-.206 *	-.358 **	.253 **	-.100
ROA(経常利益)	-.237 *	-.397 **	.353 **	-.040

** 1% 水準で有意(両側)

N=123

* 5% 水準で有意(両側)

【表 4.3-1】 人数規模と平均年齢—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.006	-.007
売上高利益率(経常利益)	.028	-.033
ROI	.003	-.065
ROA(純利益)	-.031	.046
ROA(経常利益)	.021	-.025

** 1% 水準で有意(両側)

N=190

* 5% 水準で有意(両側)

専務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	.081	-.058
売上高利益率(経常利益)	.123	-.009
ROI	.082	.027
ROA(純利益)	.099	-.041
ROA(経常利益)	.126	.047

** 1% 水準で有意(両側)

N=190

* 5% 水準で有意(両側)

常務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	.048	.001
売上高利益率(経常利益)	.097	.021
ROI	.025	.022
ROA(純利益)	.024	-.043
ROA(経常利益)	.073	-.015

** 1% 水準で有意(両側)

N=190

* 5% 水準で有意(両側)

代取コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.104	.098
売上高利益率(経常利益)	-.067	.131
ROI	.016	.200 **
ROA(純利益)	.137	-.016
ROA(経常利益)	.195 **	.024

** 1% 水準で有意(両側)

N=180

* 5% 水準で有意(両側)

傾向にある。

他方で、外部経験に関する変数や各役職のみ経験年数に関しては、特に顕著な相関関係を確認することはできなかった。

役職就任年齢に関する変数

役職就任年齢に関しては、特に顕著な傾向を見出すことはできなかった。全トップ・マネジメントにおいて取締役就任年齢と ROA などが負の相関、常務コアにおいて平均取締役就任年齢や平均常務就任年齢と ROA などが同様に負の相関を示すなどしている。このことから、概してパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいてメンバーの昇進は若い段階でおこなわれる傾向にあるといえるかもしれない。しかしながら、これら

はいずれも非常に弱い相関係数によって関連づけられている。

部門担当に関する変数

部門担当に関する変数からは、特定の傾向を見出すことはできなかった。各レベルのカテゴリにおいていくつかの有意な相関関係を認めることができるが、そこでは正の関係と負の関係が混在しており、それらの結果を信頼することは難しい。

有名大学出身比率

有名大学出身比率に関しては、特に顕著な傾向を確認することはできなかった。いずれのレベルのカテゴリにおいても、ほとんど有意な相関関係を見出すことはできなかった。

【表 4.3-2】 経験年数に関する変数—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.170 *	.097	.130	-	-	-	-
売上高利益率(経常利益)	.218 **	.106	.175 *	-	-	-	-
ROI	.060	.139	.002	-	-	-	-
ROA(純利益)	-.106	.219 **	-.199 **	-	-	-	-
ROA(経常利益)	-.029	.186 *	-.108	-	-	-	-

** 1% 水準で有意(両側)
* 5% 水準で有意(両側)

N=190

常務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.213 **	.103	.163 *	.136	.164 *	-	-
売上高利益率(経常利益)	.256 **	.126	.195 **	.172	.197 **	-	-
ROI	.085	.181 *	-.003	.194 **	.008	-	-
ROA(純利益)	-.066	.129	-.128	.157 *	-.140	-	-
ROA(経常利益)	-.008	.144 *	-.078	.198 **	-.092	-	-

** 1% 水準で有意(両側)
* 5% 水準で有意(両側)

N=190

専務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.161 *	.081	.128	.042	.149 *	.087	.133
売上高利益率(経常利益)	.218 **	.132	.164 *	.110	.177 *	.134	.172 *
ROI	.087	.198 *	.000	.197 **	.006	.183 *	.021
ROA(純利益)	-.115	.059	-.145 *	.024	-.133	.040	-.137
ROA(経常利益)	-.020	.139	-.083	.157 *	-.092	.129	-.073

** 1% 水準で有意(両側)
* 5% 水準で有意(両側)

N=190

代取コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.258 **	.164 *	.177 *	.150	.186 *	.164	.176 *
売上高利益率(経常利益)	.302 **	.208 ***	.195 **	.216 **	.193 *	.229 **	.191 *
ROI	.156 *	.291 **	-.027	.299 **	-.017	.302 **	.007
ROA(純利益)	-.041	.022	-.062	.024	-.069	.019	-.061
ROA(経常利益)	.030	.096	-.033	.147	-.063	.129	-.030

** 1% 水準で有意(両側)
* 5% 水準で有意(両側)

N=167

【表 4.3-3】 外部経験に関する変数—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	外部経験者数	外部経験者比率	専務コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	.025	.037	売上高利益率(純利益)	.071	.075
売上高利益率(経常利益)	.012	.027	売上高利益率(経常利益)	.084	.089
ROI	.046	.080	ROI	.089	.087
ROA(純利益)	.235 **	.242 **	ROA(純利益)	.163 *	.163 *
ROA(経常利益)	.171 *	.186 *	ROA(経常利益)	.149 *	.167 *
** 1% 水準で有意(両側) N=190			** 1% 水準で有意(両側) N=190		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

常務コア	外部経験者数	外部経験者比率	代取コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	.025	.024	売上高利益率(純利益)	.078	.153 *
売上高利益率(経常利益)	.014	.021	売上高利益率(経常利益)	.077	.170 *
ROI	.041	.077	ROI	.081	.209 **
ROA(純利益)	.142 *	.141	ROA(純利益)	.189 *	.187
ROA(経常利益)	.101	.113	ROA(経常利益)	.155 *	.184
** 1% 水準で有意(両側) N=190			** 1% 水準で有意(両側) N=167		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

【表 4.3-4】 各役職のみ経験年数—化学業界（相関係数）

	常務コア 平均取締役 役経験年数	専務コア 平均取締役 役経験年数	専務コア 平均常務 経験年数	専務コア 平均常務・ 取締役経験年数
売上高利益率(純利益)	.165 *	-.012	-.110	.054
売上高利益率(経常利益)	.198 **	-.027	-.024	.074
ROI	.008	.053	.104	.126
ROA(純利益)	-.140	.003	-.049	.000
ROA(経常利益)	-.092	-.041	.131	.023
** 1% 水準で有意(両側) N=190				
* 5% 水準で有意(両側)				

4.3.2 異質性に関する分析結果

社長—メンバー間異質性

社長—メンバー間異質性に関しては、特により上位の代表取締役コアにおいて、一定の傾向が示されていた。すなわち、代表取締役コアにおいて、入社歴 TD や非常務歴 TD、非専務歴 TD について売上高利益率などと負の相関関係で有意になっていたのである。しかしながら、一方で取締役歴 TD は ROI などと正の相関で有意を示すなど、一貫した傾向とはいえない。

社長との異質者比率

社長との異質者比率については、概して非常に弱い相関しか確認することができなかった。また、それらの相関関係については、正の相関と負の相関が混在しており、それらを証拠とした議論をおこなうことは難しいと考えられる。

4.4 食品業界

4.4.1 異質性以外の要因に関する分析結果 人数規模と平均年齢

人数規模に関しては、一部に弱い相関で有意な関係を見ることができた。また、全トップ・マネジメントから専務コアまでの各レベルでは売上高利益率と負の相関になっている一方で、代表取締役コアでは ROA と（非常に弱い）正の相関になっていることが確認できる。パフォーマンスの高い企業において、全体的なトップ・マネジメントとしては規模は小さい傾向にあるということが出来る。

また、平均年齢に関しても部分的に非常に弱い相関関係が見られた。特に全トップ・マネジメントでは売上高利益率と正の相関になっているが、より上位の代表取締役コアでは負の相関を示している。いずれも非常に弱い相関ではあるが、より広範なメンバーを含

【表 4.3-5】 役職就任年齢—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.122	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.160 *	-	-
ROI	-.231 **	-	-
ROA(純利益)	-.214 **	-	-
ROA(経常利益)	-.247 **	-	-
** 1% 水準で有意(両側) N=190			
* 5% 水準で有意(両側)			

常務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.137	-.165 *	-
売上高利益率(経常利益)	-.147 *	-.189 **	-
ROI	-.218 **	-.213 **	-
ROA(純利益)	-.218 **	-.240 **	-
ROA(経常利益)	-.208 **	-.261 **	-
** 1% 水準で有意(両側) N=190			
* 5% 水準で有意(両側)			

専務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.151 *	-.112	-.159 *
売上高利益率(経常利益)	-.159 *	-.141	-.158 *
ROI	-.199 **	-.188 **	-.155 *
ROA(純利益)	-.108	-.092	-.110
ROA(経常利益)	-.112	-.154 *	-.112
** 1% 水準で有意(両側) N=190			
* 5% 水準で有意(両側)			

代取コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.122	-.108	-.132
売上高利益率(経常利益)	-.149	-.160 *	-.169 *
ROI	-.206 **	-.192 *	-.161 *
ROA(純利益)	-.044	-.037	-.029
ROA(経常利益)	-.105	-.155 *	-.102
** 1% 水準で有意(両側) N=167			
* 5% 水準で有意(両側)			

【表 4.3-6】 部門担当に関する変数—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	.175 *	.259 **
売上高利益率(経常利益)	.179 *	.231 **
ROI	-.014	-.013
ROA(純利益)	-.161 *	-.177 *
ROA(経常利益)	-.159 *	-.231 **
** 1% 水準で有意(両側) N=190		
* 5% 水準で有意(両側)		

専務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	.262 **	.317 **
売上高利益率(経常利益)	.258 **	.274 **
ROI	.074	.050
ROA(純利益)	.058	.012
ROA(経常利益)	-.004	-.106
** 1% 水準で有意(両側) N=190		
* 5% 水準で有意(両側)		

常務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	.248 **	.312 **
売上高利益率(経常利益)	.242 **	.261 **
ROI	.038	.031
ROA(純利益)	-.023	-.034
ROA(経常利益)	-.086	-.172 *
** 1% 水準で有意(両側) N=190		
* 5% 水準で有意(両側)		

代取コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	.090	.151
売上高利益率(経常利益)	.076	.108
ROI	-.030	-.105
ROA(純利益)	.045	-.016
ROA(経常利益)	.017	-.081
** 1% 水準で有意(両側) N=167		
* 5% 水準で有意(両側)		

【表 4.3-7】 有名大学出身比率—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	有名大学出身比率	専務コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.125	売上高利益率(純利益)	-.180
売上高利益率(経常利益)	-.106	売上高利益率(経常利益)	-.111
ROI	.083	ROI	.086
ROA(純利益)	.051	ROA(純利益)	-.076
ROA(経常利益)	.103	ROA(経常利益)	.081
** 1% 水準で有意(両側) N=190		** 1% 水準で有意(両側) N=190	
* 5% 水準で有意(両側)		* 5% 水準で有意(両側)	

常務コア	有名大学出身比率	代取コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.109	売上高利益率(純利益)	.039
売上高利益率(経常利益)	-.055	売上高利益率(経常利益)	.072
ROI	.136	ROI	.169 *
ROA(純利益)	.002	ROA(純利益)	.062
ROA(経常利益)	.110	ROA(経常利益)	.143
** 1% 水準で有意(両側) N=190		** 1% 水準で有意(両側) N=167	
* 5% 水準で有意(両側)		* 5% 水準で有意(両側)	

【表 4.3-8】 社長—メンバー間異質性—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.208 **	-.238 **	.025	-.108	-	-	-	-	-.107
売上高利益率(経常利益)	-.186 *	-.245 **	.027	-.186 *	-	-	-	-	-.054
ROI	.029	-.053	.104	-.012	-	-	-	-	.044
ROA(純利益)	.008	-.064	.033	.053	-	-	-	-	-.004
ROA(経常利益)	.062	-.060	.050	-.061	-	-	-	-	.090
** 1% 水準で有意(両側) N=190									
* 5% 水準で有意(両側)									

常務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.117	-.263 **	.087	-.127	.024	-.150 *	-	-	-.097
売上高利益率(経常利益)	-.097	-.229 **	.091	-.203 **	.034	-.220 **	-	-	-.040
ROI	.099	-.063	.195 **	-.046	.190 **	-.037	-	-	.054
ROA(純利益)	.108	-.098	.070	.002	.061	.010	-	-	.005
ROA(経常利益)	.127	-.074	.080	-.093	.095	-.081	-	-	.107
** 1% 水準で有意(両側) N=190									
* 5% 水準で有意(両側)									

専務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.001	-.212 **	.126	-.100	.081	-.131	.061	-.147 *	-.143 *
売上高利益率(経常利益)	.035	-.229 **	.146 *	-.174 *	.114	-.192 **	.082	-.210 **	-.078
ROI	.130	-.050	.246 **	-.079	.200 **	-.068	.130	-.080	.043
ROA(純利益)	.072	-.019	-.006	.011	-.016	.016	-.058	-.010	-.033
ROA(経常利益)	.133	-.049	.051	-.095	.069	-.072	.004	-.105	.090
** 1% 水準で有意(両側) N=190									
* 5% 水準で有意(両側)									

代取コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.054	-.313 **	.177 *	-.198 *	.111	-.249 **	.137	-.295 **	-.165 *
売上高利益率(経常利益)	.109	-.339 **	.217 **	-.264 **	.164 *	-.301 **	.188 *	-.343 **	-.088
ROI	.171	-.149	.336 **	-.076	.252 *	-.110	.230 **	-.140	.056
ROA(純利益)	.073	-.085	.036	-.079	-.004	-.079	-.041	-.126	-.055
ROA(経常利益)	.152 *	-.127	.121	-.169 *	.110	-.150	.068	-.196 *	.083
** 1% 水準で有意(両側) N=167									
* 5% 水準で有意(両側)									

む全トップ・マネジメントでは平均年齢が高く、逆によりコアなメンバーで構成される代表取締役コアで平均年齢が低いという対照的な関係は興味深い。

経験年数に関する変数

経験年数に関する変数については、全ての

レベルのカテゴリにおいて、平均取締役歴などが長い傾向が見られた。全トップ・マネジメントにおいては平均取締役歴と、常務コアにおいては平均取締役歴や平均常務歴と、専務コアと代表取締役コアにおいては平均取締役歴や平均常務歴、および平均専務歴と、それぞれパフォーマンスとの間に正の相関が見

【表 4.3-9】 社長との異質者比率—化学業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.220 **	.021	.179 *	-.029
売上高利益率(経常利益)	.193 **	.021	.149 *	-.022
ROI	.101	.099	-.044	-.122
ROA(純利益)	.022	.001	.080	-.145 *
ROA(経常利益)	-.011	.041	-.032	-.111
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				N=190

常務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.213 **	.083	.201 **	-.002
売上高利益率(経常利益)	.192 **	.085	.161 *	.023
ROI	.121	.150 *	-.028	-.057
ROA(純利益)	.101	.186 *	.118	-.105
ROA(経常利益)	.051	.176 *	-.021	-.053
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				N=190

専務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.179 *	.085	.089	-.118
売上高利益率(経常利益)	.121	.032	.039	-.064
ROI	.028	.101	-.106	-.059
ROA(純利益)	.048	.161 *	.020	-.172 *
ROA(経常利益)	-.035	.077	-.096	-.052
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				N=190

代取コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	-.047	-.107	.049	-.164 *
売上高利益率(経常利益)	-.093	-.159 *	.000	-.085
ROI	-.145	-.118	-.130	-.018
ROA(純利益)	.006	.083	.005	-.115
ROA(経常利益)	-.019	.030	-.106	.027
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				N=167

【表 4.4-1】 人数規模と平均年齢—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	人数規模	平均年齢	専務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	.000	.178 *	売上高利益率(純利益)	.151	-.006
売上高利益率(経常利益)	-.238 **	.171 *	売上高利益率(経常利益)	-.219 **	-.020
ROI	-.048	-.013	ROI	-.077	.099
ROA(純利益)	-.005	.090	ROA(純利益)	.143	.030
ROA(経常利益)	-.175 *	.017	ROA(経常利益)	-.159	.069
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		
N=150			N=150		

常務コア	人数規模	平均年齢	代取コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.021	.053	売上高利益率(純利益)	.046	-.145
売上高利益率(経常利益)	-.284 **	-.028	売上高利益率(経常利益)	.056	-.286 **
ROI	.014	.010	ROI	.064	-.070
ROA(純利益)	.061	.046	ROA(純利益)	.117	-.130
ROA(経常利益)	-.088	-.014	ROA(経常利益)	.163 *	-.178 *
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		
N=149			N=150		

られた。これらのことから、化学業界におけるパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントについて、すべてのレベルのカテゴリで、メンバーの取締役になってからの経験年数が長い傾向にあることが分かった。

ただし、平均非取締役歴や平均非常務歴、および平均専務歴などについて特に顕著な傾向が見られたわけではなく、現職の役職に就くまでの経験年数が特に短い傾向が確認されたわけではない。

入社歴については、特に常務コアと専務コアにおいて一定の傾向を確認することができた。すなわち、両レベルのカテゴリにおいて、ともに平均入社歴と売上高利益率やROAとの間で正の相関を示していたのである。一方で、平均入社歴に影響を与えられとされる外部経験者については、その数も比率についても、いずれのレベルのカテゴリにおいても顕著な相関関係を認めることができなかった。

発見事実 17：食品業界におけるパフォーマンス（売上高利益率、ROI、ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概して平均取締役歴や平均常務歴、平均専務歴が長い傾向にある。

発見事実 18：食品業界におけるパフォーマンス（売上高利益率やROI）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コアや専務コアのメンバーに関して、入社歴が長い傾向にある。

【表 4.4-2】 経験年数に関する変数—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.110	.029	.075	-	-	-	-
売上高利益率(経常利益)	.120	.373 **	-.099	-	-	-	-
ROI	.163 *	.395 **	-.076	-	-	-	-
ROA(純利益)	.185 *	.159	.067	-	-	-	-
ROA(経常利益)	.216 **	.536 **	-.107	-	-	-	-

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=150

常務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.214 **	.070	.150	.056	.165 *	-	-
売上高利益率(経常利益)	.358 **	.451 **	.047	.427 **	.108	-	-
ROI	.261 **	.381 *	.003	.397 **	.035	-	-
ROA(純利益)	.250 **	.188 *	.110	.180 *	.135	-	-
ROA(経常利益)	.364 **	.577 **	-.023	.568 **	.042	-	-

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=149

専務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.200 *	.071	.138	.070	.118	.087	.105
売上高利益率(経常利益)	.314 **	.468 **	-.071	.470 **	-.066	.426 **	-.020
ROI	.277 **	.461 **	-.102	.462 **	-.086	.419 **	-.040
ROA(純利益)	.273 **	.213 **	.095	.209 *	.090	.210 *	.093
ROA(経常利益)	.370 **	.627 **	-.145	.632 **	-.122	.565 **	-.053

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=150

N=146

代取コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.185 *	.049	.159	.053	.183	.048	.188
売上高利益率(経常利益)	.128	.340 **	-.143	.462 **	-.079	.383 **	-.018
ROI	.202 *	.354 **	-.074	.218 *	-.040	.154	.006
ROA(純利益)	.244 **	.130	.155	.075	.198	.063	.208
ROA(経常利益)	.195 *	.437 **	-.151	.400 **	-.066	.329 **	-.012

** 1% 水準で有意 (両側)
* 5% 水準で有意 (両側)

N=150

N=85

【表 4.4-3】 外部経験に関する変数—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	外部経験者数	外部経験者比率	専務コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	-.109	-.065	売上高利益率(純利益)	-.139	-.111
売上高利益率(経常利益)	.053	.143	売上高利益率(経常利益)	.028	.102
ROI	.071	.136	ROI	.076	.155
ROA(純利益)	-.130	-.081	ROA(純利益)	-.126	-.099
ROA(経常利益)	.037	.115	ROA(経常利益)	.084	.142
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		
N=150			N=146		

常務コア	外部経験者数	外部経験者比率	代取コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	-.119	-.116	売上高利益率(純利益)	-.100	-.156
売上高利益率(経常利益)	-.004	.024	売上高利益率(経常利益)	.159	.098
ROI	.042	.082	ROI	.108	.045
ROA(純利益)	-.101	-.107	ROA(純利益)	-.097	-.194
ROA(経常利益)	.040	.050	ROA(経常利益)	.160	.055
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		
N=149			N=85		

各役職のみの経験年数については、専務コア__平均常務経験年数と ROA との間に一定の正の相関関係を認めることができた。つまり、専務以上のメンバーについて、常務としての経験のみの年数が長かったのである。

発見事実 19：食品業界におけるパフォーマンス (ROA) の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアのメンバーに関して、常務のみの経験が長い傾向にある。

役職就任年齢に関する変数

役職就任年齢については、全てのレベルのカテゴリにおいて、各役職への就任年齢が若い傾向が示されていた。全てのレベルのカテゴリにおいて、平均取締役就任年齢は ROA などと負の相関関係を有意に示していた。また、常務コアでは平均常務就任年齢が売上高

利益率などと負の相関関係で有意になっていた。さらに専務コアや代表取締役コアでは、平均常務就任年齢および平均専務就任年齢の両者が売上高利益率や ROA などと負の相関を示していた。これらのことから、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいては、若い段階で早い昇進がおこなわれる傾向にあることが分かる。このことは、食品業界におけるパフォーマンスの高い企業で、概して平均取締役歴や平均常務歴、平均専務歴が長い傾向にあることと関連していると考えることができる。すなわち、トップ・マネジメントのメンバーは早期に昇進をおこない、取締役や特定の役職としての経験を長く積んでいる状況が明らかである。

発見事実 20：食品業界におけるパフォーマンス (売上高利益率や ROA など) の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してどのレベルの

【表 4.4-4】 各役職のみの経験年数—食品業界（相関係数）

	常務コア 平均取締役経験年数	専務コア 平均取締役経験年数	専務コア 平均常務経験年数	専務コア 平均常務・取締役経験年数
売上高利益率(純利益)	.164 *	.044	-.041	-.032
売上高利益率(経常利益)	.112	.241 **	.226 **	.146
ROI	.039	.146	.223 **	.143
ROA(純利益)	.137	.067	.042	.013
ROA(経常利益)	.048	.251 **	.334 **	.200 *
** 1% 水準で有意 (両側)				
* 5% 水準で有意 (両側)				
N=146				

カテゴリにおいても各役職への就任年齢は若い傾向にある。

部門担当に関する変数

部門担当に関する変数については、なんらかの顕著な関係を見出すことはできなかった。しかしながら、非常に弱い相関関係ではあるが、部門担当者および部門担当者比率について、概して多くのレベルのカテゴリにおいて負の相関関係を示す傾向にあった。

有名大学出身比率

有名大学出身比率に関しては、全てのレベルのカテゴリにおいて有意な関係を何ら確認することはできなかった。

4.4.2 異質性に関する分析結果

社長—メンバー間異質性

社長—メンバー間異質性に関しては、全てのカテゴリにおいて似通った傾向を確認することができた。すなわち、年齢 TD や取締役 TD、常務歴 TD、専務歴 TD、非専務歴 TD、および株式所有 TD などに関して、概

【表 4.4-5】 役職就任年齢—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	.095	—	—
売上高利益率(経常利益)	-.165 *	—	—
ROI	-.301 **	—	—
ROA(純利益)	-.059	—	—
ROA(経常利益)	-.386 **	—	—

** 1% 水準で有意(両側)

* 5% 水準で有意(両側)

N=150

常務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.031	-.014 **	—
売上高利益率(経常利益)	-.387 **	-.365 **	—
ROI	-.310 **	-.318	—
ROA(純利益)	-.132	-.119 **	—
ROA(経常利益)	-.484 **	-.472	—

** 1% 水準で有意(両側)

* 5% 水準で有意(両側)

N=149

専務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.061	-.070	-.086
売上高利益率(経常利益)	-.442 **	-.465 **	-.454 **
ROI	-.356 **	-.374 **	-.354 **
ROA(純利益)	-.149	-.166 *	-.168 *
ROA(経常利益)	-.509 **	-.542 **	-.509 **

** 1% 水準で有意(両側)

* 5% 水準で有意(両側)

N=146

代取コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.037	-.046	-.042
売上高利益率(経常利益)	-.440 **	-.492 **	-.422 **
ROI	-.443 **	-.333 **	-.276 *
ROA(純利益)	-.105	-.091	-.082
ROA(経常利益)	-.457 **	-.454 **	-.392 **

** 1% 水準で有意(両側)

* 5% 水準で有意(両側)

N=85

【表 4.4-6】 部門担当に関する変数—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	部門担当者数	部門担当者比率	専務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	.016	-.037	売上高利益率(純利益)	.222 **	.086
売上高利益率(経常利益)	-.238 **	-.221 **	売上高利益率(経常利益)	-.075	-.070
ROI	-.151	-.214 **	ROI	-.165 *	-.230 **
ROA(純利益)	.045	.019	ROA(純利益)	.200 *	.071
ROA(経常利益)	-.133	-.099	ROA(経常利益)	-.063	-.075
** 1% 水準で有意(両側) N=150			** 1% 水準で有意(両側) N=146		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

常務コア	部門担当者数	部門担当者比率	代取コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	.062	.032	売上高利益率(純利益)	.099	.098
売上高利益率(経常利益)	-.162 *	-.110	売上高利益率(経常利益)	.160	.087
ROI	-.117	-.230 **	ROI	.062	.006
ROA(純利益)	.120	.050	ROA(純利益)	.175	.153
ROA(経常利益)	-.033	-.067	ROA(経常利益)	.292 **	.197
** 1% 水準で有意(両側) N=149			** 1% 水準で有意(両側) N=85		
* 5% 水準で有意(両側)			* 5% 水準で有意(両側)		

【表 4.4-7】 有名大学出身比率—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	有名大学出身比率	専務コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	.036	売上高利益率(純利益)	.123
売上高利益率(経常利益)	-.042	売上高利益率(経常利益)	.075
ROI	-.049	ROI	.096
ROA(純利益)	.056	ROA(純利益)	.147
ROA(経常利益)	-.043	ROA(経常利益)	.084
** 1% 水準で有意(両側) N=150		** 1% 水準で有意(両側) N=146	
* 5% 水準で有意(両側)		* 5% 水準で有意(両側)	

常務コア	有名大学出身比率	代取コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	.116	売上高利益率(純利益)	-.034
売上高利益率(経常利益)	.034	売上高利益率(経常利益)	-.200
ROI	.005	ROI	.074
ROA(純利益)	.117	ROA(純利益)	.074
ROA(経常利益)	.000	ROA(経常利益)	-.001
** 1% 水準で有意(両側) N=149		** 1% 水準で有意(両側) N=85	
* 5% 水準で有意(両側)		* 5% 水準で有意(両側)	

してどのレベルのカテゴリにおいても正の相関関係で有意になっていることが多かった。このことは、食品業界においてパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントで、社長との年齢や経験、株式所有等に関する異質性が概して高い傾向にあることを意味している。特に、社長がどのレベルのカテゴリのメンバーともこれらの変数に関して異質な状態であることがうかがえる。

発見事実 21：食品業界におけるパフォーマ

ンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、概してどのレベルのカテゴリにおいても社長—メンバー間異質性（年齢TD 取締役TD，常務歴TD，専務歴TD，非専務歴TD，および株式所有TD など）は高い傾向にある。

社長との異質者比率

社長との異質者比率については、概して非

【表 4.4-8】 社長—メンバー間異質性—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.122	-.114	.072	-.037	-	-	-	-	.114
売上高利益率(経常利益)	.432 **	-.211 **	.319 **	.093	-	-	-	-	.401 **
ROI	.468 **	-.036	.342 **	-.061	-	-	-	-	.174 *
ROA(純利益)	.167 *	-.142	.157	-.073	-	-	-	-	.167 *
ROA(経常利益)	.462 **	-.174 *	.440 **	.030	-	-	-	-	.416 **
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=150									
常務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.155	-.110	.046	.057	.141	.012	-	-	.129
売上高利益率(経常利益)	.476 **	-.227 **	.264 **	.188 *	.466 **	.205 *	-	-	.434 **
ROI	.515 **	.015	.393 **	.002	.394 **	.029	-	-	.207 *
ROA(純利益)	.224 **	-.097	.152	.020	.236 **	-.020	-	-	.180 *
ROA(経常利益)	.517 **	-.159	.426 **	.089	.570 **	.119	-	-	.442 **
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=149									
専務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.202 *	.071	.090	.154	.157	.136	.185 *	.173 *	.168
売上高利益率(経常利益)	.546 **	.107	.389 **	.256 **	.547 **	.289 **	.557 **	.379 **	.534 **
ROI	.512 **	.324 **	.569 **	.179 *	.539 **	.182 *	.520 **	.244 **	.329 **
ROA(純利益)	.240 **	.117	.175 *	.137	.229 **	.120	.266 **	.137	.203 *
ROA(経常利益)	.525 **	.182 *	.514 **	.194 *	.611 **	.222 **	.635 **	.274 **	.511 **
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=146									
代取コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	.088	-.040	.093	.036	.102	.028	.110	.063 *	.084
売上高利益率(経常利益)	.292 **	.006	.162	.164	.321 **	.228 *	.261 *	.340 **	.458 **
ROI	.229 *	.197	.018	.257 *	.062	.282 **	.020	.284 **	.270 *
ROA(純利益)	.100	.037	.028	.076	.031	.072	.072	.073	.112
ROA(経常利益)	.213	.128	.006	.219 *	.121	.269 *	.146	.296 **	.403 **
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)									
N=85									

常に弱い相関関係が見られるのみで、顕著な傾向を確認することはできなかった。専務コアにおいて、社長と異なる大学出身者比率と売上高利益率などとの間で正の相関が見られたが、それ以外に一定の強さを持つ相関関係は発見することができなかった。

発見事実 22：食品業界におけるパフォーマンス（売上高利益率など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、社長と異なる大学出身者比率は高い傾向にある。

4.5 小売業界

4.5.1 絶対的な特質に関する分析結果 人数規模と平均年齢

小売業界における人数規模と平均年齢に関しては、一部に一定の相関関係を見出すことができた。人数規模に関して、専務コアを除く3つのレベルのカテゴリにおいて負の相関関係が見られ、より上位の代表取締役コアで

その関係が強くなる傾向にあった。全体をつうじて、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいては、その人数が少ない傾向にあることが分かった。

発見事実 23：小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメントや代表取締役コアにおいて、メンバーの人数規模が小さい傾向にある。

また、平均年齢に関しては、全てのレベルのカテゴリにおいて売上高利益率などと負の相関関係で有意になっていることが確認できた。特に全トップ・マネジメントと専務コアにおいて一定の強さの相関関係が見られる。全体をつうじて、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでメンバーの年齢が若いことが分かる。

【表 4.4-9】 社長との異質者比率—食品業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率（純利益）	-.001	.068	.171 *	.147
売上高利益率（経常利益）	-.013	.090	.272 **	-.065
ROI	-.005	.042	.056	-.114
ROA（純利益）	-.069	.064	.079	.161 *
ROA（経常利益）	-.063	.073	.116	-.081

** 1% 水準で有意（両側）

N=150

* 5% 水準で有意（両側）

常務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率（純利益）	.041	.096	.159	.143
売上高利益率（経常利益）	.021	.049	.277 **	.038
ROI	-.061	-.014	.060	-.008
ROA（純利益）	-.042	.101	.058	.138
ROA（経常利益）	-.068	.048	.107	.000

** 1% 水準で有意（両側）

N=149

* 5% 水準で有意（両側）

専務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率（純利益）	.097	.113	.156	.199 *
売上高利益率（経常利益）	-.035	-.013	.306 **	.119
ROI	-.115	-.085	.149	-.028
ROA（純利益）	.044	.131	.100	.217 **
ROA（経常利益）	-.087	.020	.213 **	.075

** 1% 水準で有意（両側）

N=146

* 5% 水準で有意（両側）

代取コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率（純利益）	.067	.028	.035	.143
売上高利益率（経常利益）	-.040	-.068	.212	-.044
ROI	.020	-.010	-.111	-.173
ROA（純利益）	.072	.093	-.039	.167
ROA（経常利益）	-.006	.055	.062	-.048

** 1% 水準で有意（両側）

N=85

* 5% 水準で有意（両側）

発見事実 24：小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメントや代表取締役コアで、メンバーの平均年齢が低い傾向にある。

経験年数に関する変数

経験年数に関しては、全てのレベルのカテゴリにおいて平均取締役歴と売上高利益率や ROA との間に正の相関で有意な関係を認め

ることができた。このことは、いずれのレベルのカテゴリにおいても、メンバーは役職なしの取締役としての経験を長く積んでいる傾向にあることを示している。また、特に専務コアのメンバーに関しては、平均取締役歴だけでなく、平均常務歴や平均専務歴と売上高利益率などとの間に正の有意な相関が見られた。つまり、専務以上のメンバーに関しては、取締役以上の経験が全て長い傾向にあったのである。しかしながら、一方で、代表取締役コアにおいて、平均常務歴や平均専務歴が売上高利益率や ROA との間では正の相関を示

【表 4.5-1】 人数規模と平均年齢—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.292 **	-.303 **
売上高利益率(経常利益)	-.331 **	-.286 **
ROI	.001	-.052
ROA(純利益)	-.108	-.193 *
ROA(経常利益)	-.144	-.175 *
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)		
N=170		

常務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.230 **	-.268 **
売上高利益率(経常利益)	-.277 **	-.264 **
ROI	-.019	-.104
ROA(純利益)	-.152 *	-.187 *
ROA(経常利益)	-.196 *	-.190 *
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)		
N=170		

専務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.073	-.345 **
売上高利益率(経常利益)	-.099	-.352 **
ROI	-.006	-.050
ROA(純利益)	-.008	-.235 **
ROA(経常利益)	-.038	-.243 **
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)		
N=170		

代取コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.342 **	-.167 *
売上高利益率(経常利益)	-.295 **	-.155 *
ROI	-.195 *	.172 *
ROA(純利益)	-.369 **	.047
ROA(経常利益)	-.324 **	.067
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)		
N=170		

しているにもかかわらず、ROI とは負の相関で有意になっており、これらの結果については信頼することができない。

発見事実 25：小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してメンバーの平均取締役歴が長い傾向にある。

発見事実 26：小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアにおいてメンバーの平均常務歴や平均専務歴が長い傾向にある。

他方で、各役職のみの経験年数や外部経験者に関する数や比率については、特定の傾向を見出すことができなかった。

役職就任年齢に関する変数

役職就任年齢に関しては、より上位のカテゴリにおいて顕著な特徴を確認することができた。すなわち、専務コアにおいて、平均取

締役就任年齢、平均常務就任年齢および平均専務就任年齢がそれぞれ売上高利益率や ROA などと負の相関で一定の有意な関係になっていたのである。また、代表取締役コアにおいても売上高利益率などと負の相関関係にあることが確認できた。逆に、より下位の全トップ・マネジメントや常務コアにおいてはなんら顕著な傾向を見出すことはできなかった。このことは、特に専務コアにおいてメンバーの平均常務歴や平均専務歴が長い傾向にあることと関連している可能性がある。すなわち、専務コアなどの上位のカテゴリに属するメンバーは早期に昇進を果たしてしまい、当該の役職に就任してからの経験を長く積む傾向にあるのである。より上位のカテゴリである専務コアなどのメンバーは、戦略的な意思決定に強い影響力を持つ可能性がある。下位のカテゴリではなく、より上位のカテゴリにおいてこのような傾向が確認されたことは興味深い。

発見事実 27：小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアや代表取締役コアにおいてメン

【表 4.5-2】 経験年数に関する変数—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.043	.300 **	-.150	-	-	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.021	.312 **	-.132	-	-	-	-
ROI	-.047	.130	-.092	-	-	-	-
ROA(純利益)	-.087	.274 **	-.184 *	-	-	-	-
ROA(経常利益)	-.071	.288 **	-.173 *	-	-	-	-

** 1% 水準で有意 (両側)

N=170

* 5% 水準で有意 (両側)

常務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.033	.382 **	-.195 *	.152 *	-.140	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.016	.398 **	-.185 *	.171 *	-.128	-	-
ROI	-.033	.036	-.048	-.039	-.035	-	-
ROA(純利益)	-.042	.228 **	-.139	.023	-.094	-	-
ROA(経常利益)	-.029	.230 **	-.127	.029	-.082	-	-

** 1% 水準で有意 (両側)

N=166

* 5% 水準で有意 (両側)

専務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.010	.376 **	-.173 *	.318 **	-.163 *	.351 **	-.147
売上高利益率(経常利益)	.038	.414 **	-.162 *	.343 **	-.139	.355 **	-.116
ROI	.073	.090	.032	.025	.049	-.008	.060
ROA(純利益)	.052	.199 **	-.043	.108	-.013	.177 *	-.037
ROA(経常利益)	.085	.237 **	-.026	.125	.023	.171 *	.006

** 1% 水準で有意 (両側)

N=170

N=168

* 5% 水準で有意 (両側)

代取コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	.013	.394 **	-.275 **	.376 **	-.202 *	.374 **	-.197 *
売上高利益率(経常利益)	.014	.424 **	-.297 **	.298 **	-.164	.300 **	-.161
ROI	.069	.195 *	-.089	-.191 *	.286 **	-.201 *	.296 **
ROA(純利益)	.083	.347 **	-.184 *	.140	.083	.202 *	.031
ROA(経常利益)	.087	.382 **	-.206 **	.006	.165	.077	.107

** 1% 水準で有意 (両側)

N=170

N=130

* 5% 水準で有意 (両側)

【表 4.5-3】 各役職のみ経験年数—小売業界（相関係数）

	常務コア_平均取締役経験年数	専務コア_平均取締役経験年数	専務コア_平均常務経験年数	専務コア_平均常務・取締役経験年数
売上高利益率(純利益)	-.119	.166 *	.025	.069
売上高利益率(経常利益)	-.105	.194 *	.065	.106
ROI	-.026	.027	.089	.120
ROA(純利益)	-.076	.107	-.090	.053
ROA(経常利益)	-.061	.135	-.046	.104

** 1% 水準で有意 (両側)

N=170

* 5% 水準で有意 (両側)

バーの平均取締役就任年齢、平均常務就任年齢、および平均専務就任年齢が若い傾向にある。

部門担当に関する変数

部門担当に関する変数については、代表取締役コアにおいて一定の相関関係を確認することができた。すなわち、代表取締役コアにおいて部門担当者比率が ROA などと負の相

関で有意になっていたのである。非常に弱い相関係数ではあるが、部門担当者数に関しても同様の傾向を認めることができる。しかしながら、それ以外のレベルのカテゴリにおいては、正の相関と負の相関が混在するなど矛盾した結果が示されており、また、非常に弱い相関関係のみが確認できる。これらの結果は全く信頼することができないため、ここから何らかの傾向を見出すことは難しい。

【表 4.5-4】 外部経験に関する変数—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	外部経験者数	外部経験者比率	専務コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	-.094	-.086	売上高利益率(純利益)	-.131	-.212 **
売上高利益率(経常利益)	-.138	-.133	売上高利益率(経常利益)	-.183 *	-.273 **
ROI	.101	.135	ROI	.023	-.002
ROA(純利益)	.099	.151 *	ROA(純利益)	-.014	-.060
ROA(経常利益)	.062	.113	ROA(経常利益)	-.074	-.128
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		
N=170			N=168		

常務コア	外部経験者数	外部経験者比率	代取コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	-.056	-.063	売上高利益率(純利益)	-.059	.014
売上高利益率(経常利益)	-.116	-.111	売上高利益率(経常利益)	-.082	-.025
ROI	.099	.107	ROI	-.191 *	-.125
ROA(純利益)	.107	.141	ROA(純利益)	-.072	.070
ROA(経常利益)	.051	.098	ROA(経常利益)	-.145	-.018
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		
N=166			N=130		

【表 4.5-5】 役職就任年齢—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.134	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.161 *	-	-
ROI	-.102	-	-
ROA(純利益)	-.159 *	-	-
ROA(経常利益)	-.185 *	-	-
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			
N=170			

常務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.082	-.042	-
売上高利益率(経常利益)	-.117	-.077	-
ROI	-.088	-.078	-
ROA(純利益)	-.110	-.079	-
ROA(経常利益)	-.144	-.112	-
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			
N=166			

専務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.555 **	-.522 **	-.500 **
売上高利益率(経常利益)	-.582 **	-.543 **	-.505 **
ROI	-.118	-.072	-.046
ROA(純利益)	-.342 **	-.278 **	-.305 **
ROA(経常利益)	-.369 **	-.292 **	-.302 **
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			
N=168			

代取コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率(純利益)	-.346 **	-.345 **	-.339 **
売上高利益率(経常利益)	-.315 **	-.294 **	-.292 **
ROI	.046	.211 *	.257 **
ROA(純利益)	-.176 *	-.039	-.112
ROA(経常利益)	-.122	.046	-.031
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			
N=130			

発見事実 28：小売業界におけるパフォーマンス（ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に代表取締役コアにおいて部門担当者比率が低い傾向にある。

有名大学出身比率

有名大学出身比率については、代表取締役コアをのぞく全てのカテゴリで一定の傾向を見出すことができた。すなわち、全トップ・マネジメント、常務コアおよび専務コアにおいて、売上高利益率や ROA などと一定の負の相関関係を示していたのである。比較的環境の不確実性が高いと考えられる小売業界において、学歴を基準としない柔軟なトップ人事をつうじて、環境への適応能力を高める傾向があるのかもしれない。

発見事実 29：小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメント、常務コアおよび専務コアにおいて有名大学出身比率が低い傾向にある。

4.5.2 異質性に関する分析結果

社長—メンバー間異質性

社長—メンバー間異質性に関しては、いくつかの有意な関係が認められたが、正の相関と負の相関が混在する結果となっていた。特に専務コアにおいては、入社歴 TD において一定の負の相関が確認できたが、他方で専務歴 TD に関しては正の相関で有意になっていた。また、常務コアで常務歴 TD が正の相関で有意になっている一方で、代表取締役コアで被常務歴 TD が負の相関で有意になっていた。一定の相関係数に満たない、非常に弱い相関関係についてみても正の相関と負の相関は混在しており、これらから一貫した傾向を見出すことは難しい。

社長との異質者比率

社長との異質者比率については、概して一定の強さを持つ相関関係を確認することができなかった。また、非常に弱い相関関係についても、例えば代表取締役コアにおいて社長と異なる大学出身者比率がパフォーマンスと正の相関であるものと負の相関であるものが混在しており、これらから何らかの議論をおこなうことは難しい。

【表 4.5-6】 部門担当に関する変数—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.171 *	.172 *
売上高利益率(経常利益)	-.216 **	.161 *
ROI	.075	.146
ROA(純利益)	-.044	.098
ROA(経常利益)	-.090	.084
** 1% 水準で有意 (両側)		N=170
* 5% 水準で有意 (両側)		

常務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.248 *	-.109
売上高利益率(経常利益)	-.285 **	-.104
ROI	.048	.188 *
ROA(純利益)	-.136	.036
ROA(経常利益)	-.168 *	.058
** 1% 水準で有意 (両側)		N=166
* 5% 水準で有意 (両側)		

専務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.070	-.114
売上高利益率(経常利益)	-.064	-.104
ROI	.095	.185 *
ROA(純利益)	.011	.066
ROA(経常利益)	.018	.088
** 1% 水準で有意 (両側)		N=168
* 5% 水準で有意 (両側)		

代取コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.181 *	-.295 **
売上高利益率(経常利益)	-.140	-.261 **
ROI	-.087	-.051
ROA(純利益)	-.244 **	-.316 **
ROA(経常利益)	-.188 *	-.254 **
** 1% 水準で有意 (両側)		N=130
* 5% 水準で有意 (両側)		

【表 4.5-7】 有名大学出身比率—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	有名大学出身比率	専務コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.397 **	売上高利益率(純利益)	-.262 **
売上高利益率(経常利益)	-.368 **	売上高利益率(経常利益)	-.213 **
ROI	-.221 **	ROI	-.289 **
ROA(純利益)	-.373 **	ROA(純利益)	-.412 **
ROA(経常利益)	-.357 **	ROA(経常利益)	-.383 **
** 1% 水準で有意(両側) N=170		** 1% 水準で有意(両側) N=168	
* 5% 水準で有意(両側)		* 5% 水準で有意(両側)	

常務コア	有名大学出身比率	代取コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.228 **	売上高利益率(純利益)	-.126
売上高利益率(経常利益)	-.145	売上高利益率(経常利益)	-.106
ROI	-.190 *	ROI	-.134
ROA(純利益)	-.360 **	ROA(純利益)	-.190 *
ROA(経常利益)	-.285 **	ROA(経常利益)	-.171
** 1% 水準で有意(両側) N=166		** 1% 水準で有意(両側) N=130	
* 5% 水準で有意(両側)		* 5% 水準で有意(両側)	

【表 4.5-8】 社長—メンバー間異質性—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.149	-.270 **	.191 *	.047	-	-	-	-	-.024
売上高利益率(経常利益)	-.104	-.229 **	.235 **	.130	-	-	-	-	-.001
ROI	.094	.018	.075	-.064	-	-	-	-	.031
ROA(純利益)	-.046	-.109	.128	-.120	-	-	-	-	.013
ROA(経常利益)	.021	-.051	.193 *	-.038	-	-	-	-	.048
** 1% 水準で有意(両側) N=170									
* 5% 水準で有意(両側)									

常務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.216 **	-.251 **	.032	-.079	.306 **	.080	-	-	-.038
売上高利益率(経常利益)	-.177 *	-.227 **	.056	-.030	.315 **	.142	-	-	-.015
ROI	.091	.019	.052	-.101	.136	-.071	-	-	.021
ROA(純利益)	-.064	-.112	.077	-.172 *	.253 **	-.098	-	-	.003
ROA(経常利益)	-.010	-.079	.126	-.120	.275 **	-.035	-	-	.037
** 1% 水準で有意(両側) N=166									
* 5% 水準で有意(両側)									

専務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.161 *	-.319 **	-.018	-.123	.212 **	-.082	.395 **	.229 **	-.052
売上高利益率(経常利益)	-.120	-.322 **	-.009	-.098	.210 **	-.037	.406 **	.266 **	-.029
ROI	.039	-.124	.002	-.035	.117	.017	.130	.045	.023
ROA(純利益)	-.028	-.264 **	.074	-.084	.240 **	-.072	.298 **	.092	-.003
ROA(経常利益)	.025	-.272 **	.106	-.045	.256 **	-.007	.320 **	.139	.032
** 1% 水準で有意(両側) N=168									
* 5% 水準で有意(両側)									

代取コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.128	-.165	-.093	-.258 **	-.096	-.258 **	.133	-.040	-.091
売上高利益率(経常利益)	-.054	-.120	-.048	-.169	-.077	-.142	.150	.063	-.077
ROI	.051	.027	-.142	-.132	-.188 *	-.141	-.227 *	-.160	-.128
ROA(純利益)	-.130	-.150	-.126	-.374 **	-.256 **	-.394 **	-.107	-.272 **	-.145
ROA(経常利益)	-.023	-.084	-.038	-.248 **	-.214 *	-.225 *	-.077	-.126	-.117
** 1% 水準で有意(両側) N=130									
* 5% 水準で有意(両側)									

4.6 業界比較および全業界分析

4.6.1 異質性以外の要因に関する分析結果 人数規模と平均年齢

各業界での分析からは、特に鉄鋼業界や小売業界においてパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメント特質に関するいくつか

の発見事実を導き出すことができた。人数規模に関しては、鉄鋼業界において全てのレベルのカテゴリでメンバーの人数は少なく、小売業界でも全トップ・マネジメントや代表取締役コアでメンバーの人数が少ない傾向にあった。また、それ以外の業界などで弱い相

【表 4.5-9】 社長との異質者比率—小売業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.118	.032	.182 *	.159 *
売上高利益率(経常利益)	.109	-.024	.153 *	.136
ROI	.025	.007	.000	-.033
ROA(純利益)	.158 *	.109	.140	.048
ROA(経常利益)	.152 *	.051	.110	.018

** 1% 水準で有意 (両側) N=170
* 5% 水準で有意 (両側)

常務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.095	.010	.053	.156 *
売上高利益率(経常利益)	.078	-.043	.007	.147
ROI	-.011	-.030	-.017	-.011
ROA(純利益)	.115	.052	.069	.038
ROA(経常利益)	.098	-.004	.019	.022

** 1% 水準で有意 (両側) N=166
* 5% 水準で有意 (両側)

専務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.202 **	.106	.134	.185 *
売上高利益率(経常利益)	.194 *	.053	.105	.197 *
ROI	.045	-.031	-.051	.026
ROA(純利益)	.197 *	.102	.063	.112
ROA(経常利益)	.186 *	.035	.022	.125

** 1% 水準で有意 (両側) N=168
* 5% 水準で有意 (両側)

代取コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.072	.011	.196 *	.167
売上高利益率(経常利益)	.154	.078	.190 *	.108
ROI	.059	.021	-.272 **	.131
ROA(純利益)	.032	-.049	.102	.275 **
ROA(経常利益)	.153	.044	.069	.211 *

** 1% 水準で有意 (両側) N=130
* 5% 水準で有意 (両側)

関が見られる場合にも、ほとんどの場合において負の関係を示していた。全体をつうじて、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいては、人数規模が小さい傾向が確認できたといえる。しかしながら、特に鉄鋼業界や小売業界でこの傾向が相対的に強く見られた理由は明らかでない。両業界は環境の不確実性の程度についても異なると考えられるが、それにも関わらず両業界で同様に人数規模が小さいことが確認されたのである。

既述のように、人数規模に関する議論は、先行研究において多様な見解が提示されてい

た。本研究では、特定の業界において、カテゴリのレベルにかかわらず概して人数規模が小さい傾向のみが確認され、逆の傾向はどの業界・カテゴリにおいても見出すことができなかった。このようなことから、一般に日本企業については、特定の業界に限定的ではあるが、人数規模が小さいことのメリットが存在している可能性を指摘することができる。Judge and Zeithaml (1992) は、規模の大きな取締役会が、戦略変化が遅れがちであるなどのためにデメリットを有していることを指摘している。戦略変化が適切におこなわれる

こと、およびそのスピードが適切であることが、日本の鉄鋼業界や小売業界におけるパフォーマンスの高い企業の特徴の1つなのかもしれない。

また、平均年齢についても、鉄鋼業界および小売業界において、パフォーマンスの高い企業で概して平均年齢が低い傾向が確認された。

他方で、全業界の全企業を対象とした分析の結果からは、全トップ・マネジメントにおいて売上高利益率やROAなどと非常に弱い負の相関で有意な関係になっていることが分かった。しかしながら、各業界別の分析での結果ほど顕著な発見をすることはできなかった。

たといえる。

経験年数に関する変数

経験年数に関する変数からは、特に電機業界や鉄鋼業界、食品業界などにおいて顕著な傾向を見出すことができた。

電機業界においてパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、常務以上のメンバーに関して、役職のない取締役としての経験が短い傾向が明らかになった。つまり、常務以上のより上位のメンバーは、取締役になってからの昇進が早いのである。ただし、平均常務歴等が長いわけではなく、特に常務等の役職としての経験が長いというわけでは

【表 4.6-1】 業界別分析における発見事実—人数規模と平均年齢

	概要
発見事実 4	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全てのレベルのカテゴリで人数規模が小さい傾向にある。
発見事実 5	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROI・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、より上位レベルのカテゴリで平均年齢が低い傾向にある。
発見事実 23	小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメントや代表取締役コアにおいて、メンバーの人数規模が小さい傾向にある。
発見事実 24	小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメントや代表取締役コアで、メンバーの平均年齢が低い傾向にある。

【表 4.6-2】 人数規模と平均年齢—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	人数規模	平均年齢	専務コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.110 **	-.032	売上高利益率(純利益)	.004	-.109 **
売上高利益率(経常利益)	-.095 **	-.050	売上高利益率(経常利益)	.024	-.106 **
ROI	-.072 *	-.039	ROI	-.047	-.104 **
ROA(純利益)	-.113 **	.056	ROA(純利益)	-.047	.046
ROA(経常利益)	-.085 *	.048	ROA(経常利益)	-.036	.078 *
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)		
N=870			N=869		
常務コア	人数規模	平均年齢	代取コア	人数規模	平均年齢
売上高利益率(純利益)	-.035	-.030	売上高利益率(純利益)	-.070 *	-.102 **
売上高利益率(経常利益)	-.020	-.034	売上高利益率(経常利益)	-.040	-.099 **
ROI	-.061	-.024	ROI	-.046	-.131 **
ROA(純利益)	-.063	.070 *	ROA(純利益)	-.048	.035
ROA(経常利益)	-.040	.080 *	ROA(経常利益)	-.016	.058
** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側) * 5% 水準で有意 (両側)		
N=869			N=854		

なかった。また、外部経験者が数・比率とも多く、おそらくそのために平均入社歴が短い傾向にあった。これらのことから、電機業界におけるパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて、外部経験者を多く登用するために内部経験の短いメンバーがトップ・マネジメント全体に多いこと。そして、特に役職付きの取締役としての経験が長い訳ではないが、役職の付くような上位のメンバーのそれまでの昇進は早い傾向にあること、が分かった。

また、鉄鋼業界では、電機業界と似通った傾向を示す部分も多かったが、全く異なった昇進のイメージも見出すことができた。鉄鋼業界におけるパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、概して現職の役職になるまでの経験年数が短く、現職の役職になってからの経験年数は長い傾向にあった。また、特に現職の1つ前の役職での経験年数が長かった。一方で、電機業界とは異なり、取締役や専務、専務などとしての経験も長い傾向を示していた。平均役職就任年齢は専務コアなどのより上位のカテゴリにおいて低い傾向にあり、そのようなカテゴリに属するメンバーは若い段階で昇進をしてしまっていることがうかがえる。他方で、電機業界ではこのような傾向を見出すことはできなかった。つまり、両業界におけるパフォーマンスの高い企業について、概してトップ・マネジメントにおけるメンバーの昇進は早い傾向にあるが、各役職での経験が長い鉄鋼にくらべて、電機ではその傾向が認められなかったのである。鉄鋼では、パフォーマンスの高い企業ほど、より上位のメンバーになる人材を早くから登用し、特定の役職としての経験も長く積ませる傾向があるのかもしれない。他方で、電機でも似通った傾向は持つものの、鉄鋼ほどその傾向は顕著ではないということが出来る。

また、食品業界においては、さらに異なっ

た傾向を見出すことができた。すなわち、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて、概して平均取締役歴や平均常務歴、平均専務歴が長い傾向にある一方で、非取締役歴や非常務歴、非専務歴では特に顕著な傾向は見出すことができなかった。つまり、取締役や専務、常務などの経験もそれまでの経験も長い鉄鋼に対して、電機では取締役や専務、常務になるまでの経験が短く、食品では取締役や専務、常務になってからの経験が長かったのである。

役職就任年齢に関する変数

役職就任年齢については、全業界をつうじて似通った傾向を確認することができた。特に一定の相関係数で関連づけられていることが発見されたのは、鉄鋼、食品、小売の3業界で、いずれもパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいて負の関係になっていた。また、それ以外の業界においても、これら3業界ほど顕著でないにしても、同様に負の相関で非常に弱い関係を有していることも確認された。つまり、概してどの業界でもパフォーマンスの高い企業において、役職就任年齢は低かったのである。特に鉄鋼では特定のメンバーを早く昇進させて、当該役職での経験を積まず可能性があることを指摘したが、どの業界でも若い人材をトップ・マネジメントに取り入れようとする取り組みは積極的におこなわれているのかもしれない。

しかしながら、業界によって一定の差を確認することもできる。例えば、食品業界と小売業界では、両業界においてパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、カテゴリのレベルによって異なった傾向を示している。食品業界では、概してどのレベルでも若い段階で昇進をおこなってしまい、それぞれの役職に就任してからの経験年数は長くなる傾向にあった。他方で、小売業界では、専務コアなどで同様に早い昇進と、当該役職

【表 4.6-3】 業界別分析における発見事実—経験年数に関する変数

	概要
発見事実 1	電機業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全てのレベルのカテゴリで入社歴が短く、メンバーそれぞれが現職の役職になるまでの経験年数が短い傾向にある。
発見事実 2	電機業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは概して外部経験者数や外部経験者比率が高く、取締役になるまでの経験は短い傾向にあるが、常務以上になってからの経験年数は長い傾向にある。
発見事実 3	電機業界におけるパフォーマンス（売上高利益率など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コアのメンバーに関して、役職なしの取締役としての経験年数が短い傾向にある。
発見事実 6	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してメンバーそれぞれが現職の役職になるまでの経験年数は短く、現職の役職になってからの経験年数は長い傾向にある。
発見事実 7	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してメンバーそれぞれが現職の役職になるまでの経験年数は短く、現職の役職になってからの経験年数は長い傾向にある。
発見事実 16	化学業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROI）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に代表取締役コアのメンバーに関して、平均入社歴と平均専務歴が短い傾向にある。
発見事実 17	食品業界におけるパフォーマンス（売上高利益率、ROI、ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概して平均取締役歴や平均常務歴、平均専務歴が長い傾向にある。
発見事実 18	食品業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROI）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コアや専務コアのメンバーに関して、入社歴が長い傾向にある。
発見事実 19	食品業界におけるパフォーマンス（ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアのメンバーに関して、常務のみの経験が長い傾向にある。
発見事実 25	小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してメンバーの平均取締役歴が長い傾向にある。
発見事実 26	小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアにおいてメンバーの平均常務歴や平均専務歴が長い傾向にある。

での長い経験が認められたが、より下位の全トップ・マネジメントや常務コアではこのような傾向を見出すことはできなかった。

部門担当に関する変数

部門担当に関する変数については、鉄鋼業界および小売業界において、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントほど部門担当者が少ない傾向を示していた。すなわち、鉄鋼業界においては部門担当者が少なく、小売業界では部門担当者比率が低かったのである。これらの結果は、一貫して部門担当者の少なさを示す傾向にあり、意思決定機関としてのトップ・マネジメントに執行部門からの意見が取り込まれにくい状況になっているこ

とが考えられる。鉄鋼業界では、部門担当者比率については正の非常に弱い相関を示しており、その結果を十分に信頼することは難しいが、小売業界では部門担当者数も少ない傾向を示していた。より上位のメンバーによって構成される代表取締役コアは、戦略的意思決定に関しても重要な影響力を持つと考えられるが、そのような場では執行に関する日常的な意思決定や問題、および部門でのより具体的な課題が持ち込まれることが少なく、より戦略的な課題に特化して検討がおこなわれるようになっていくのかもしれない。特に、環境の不確実性が比較的高いと考えられる小売業界においてこのような傾向が示されていることは興味深い。環境への適応が重要な課

【表 4.6-4】 経験年数に関する変数—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.141 **	.024	-.131 **	-	-	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.154 **	.069 *	-.160 **	-	-	-	-
ROI	-.022	.048	-.038	-	-	-	-
ROA(純利益)	.032	.028	.016	-	-	-	-
ROA(経常利益)	.055	.037	.032	-	-	-	-
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)							N=870
常務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.100 **	.039	-.106 **	.043	-.120 **	-	-
売上高利益率(経常利益)	-.102 **	.083 *	-.130 **	.097 **	-.145 **	-	-
ROI	-.034	.063	-.061	.087 *	-.071 *	-	-
ROA(純利益)	.042	.021	.024	-.006	.031	-	-
ROA(経常利益)	.064	.033	.037	.017	.042	-	-
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)							N=865
専務コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.066	.042	-.088 **	.067	-.104 **	.055	-.086 *
売上高利益率(経常利益)	-.079 *	.089 **	-.130 **	.122 **	-.147 **	.095 **	-.115 **
ROI	-.011	.044	-.038	.057	-.045	.062	-.045
ROA(純利益)	.045	.012	.033	.014	.031	.000	.039
ROA(経常利益)	.062	.037	.033	.048	.028	.020	.047
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				N=869		N=854	
代取コア	平均入社歴	平均取締役歴	平均非取締役歴	平均常務歴	平均非常務歴	平均専務歴	平均非専務歴
売上高利益率(純利益)	-.067	.016	-.074 *	.059	-.044	.057	-.032
売上高利益率(経常利益)	-.095 **	.053	-.128 **	.093 *	-.086 *	.085 *	-.065
ROI	-.048	.029	-.067	.041	.023	.036	.025
ROA(純利益)	.045	-.004	.045	.001	.080 *	-.024	.091 *
ROA(経常利益)	.043	.020	.024	.027	.065	-.006	.083 *
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				N=854		N=694	

【表 4.6-5】 各役職のみ経験年数—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	常務コア 平均取締役 役経験年数	専務コア 平均取締役 役経験年数	専務コア 平均常務 経験年数	専務コア 平均常務・ 取締役経験年数
売上高利益率(純利益)	-.113 **	-.034	.069 *	.016
売上高利益率(経常利益)	-.137 **	-.030	.122 **	.039
ROI	-.070 *	-.024	-.022	-.034
ROA(純利益)	.036	.018	.045	.034
ROA(経常利益)	.048	.010	.090 **	.046
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)				N=858

題であるために、戦略的な意思決定に特化して議論できる状況を作り出している可能性も考えることができる。

全業界をつうじた分析については、何ら顕著な傾向を発見することはできなかった。全てのレベルのカテゴリにおいて、部門担当者数および部門担当者比率について特に顕著な傾向が見られなかっただけでなく、数と比率で逆の傾向を示すものもあった。鉄鋼業界の

結果からも同様のことが確認されたが、これらの原因は不明である。

有名大学出身比率

有名大学出身比率については、業界ごとに明確な差を見ることができた。すなわち、鉄鋼業界と小売業界において特定の傾向を見出すことができた一方で、それ以外の業界ではなら顕著な傾向を確認することはできな

【表 4.6-6】 外部経験に関する変数—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	外部経験者数	外部経験者比率	専務コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	.043	.061	売上高利益率(純利益)	.038	-.019
売上高利益率(経常利益)	.065	.085 *	売上高利益率(経常利益)	.065	.002
ROI	-.002	.015	ROI	-.020	-.018
ROA(純利益)	-.095 **	-.071 *	ROA(純利益)	-.112 **	-.101 **
ROA(経常利益)	-.101 **	-.079 *	ROA(経常利益)	-.110 **	-.093 **
N=870			N=854		
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		

常務コア	外部経験者数	外部経験者比率	代取コア	外部経験者数	外部経験者比率
売上高利益率(純利益)	.082 *	.047	売上高利益率(純利益)	.015	.008
売上高利益率(経常利益)	.097 **	.062	売上高利益率(経常利益)	.045	.032
ROI	.007	.039	ROI	.029	.068
ROA(純利益)	-.094 **	-.074 *	ROA(純利益)	-.118 **	-.087 *
ROA(経常利益)	-.106 **	-.083 *	ROA(経常利益)	-.116 **	-.079 *
N=865			N=694		
** 1% 水準で有意 (両側)			** 1% 水準で有意 (両側)		
* 5% 水準で有意 (両側)			* 5% 水準で有意 (両側)		

【表 4.6-7】 業界別分析における発見事実—役職就任年齢

	概要
発見事実 8	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率・ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアや代表取締役コアにおいて、取締役、常務および専務等の役職に就任する年齢は若い傾向にある。
発見事実 20	食品業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してどのレベルのカテゴリにおいても各役職への就任年齢は若い傾向にある。
発見事実 27	小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に専務コアや代表取締役コアにおいてメンバーの平均取締役就任年齢、平均常務就任年齢、および平均専務就任年齢が若い傾向にある。

かった。また、鉄鋼業界と小売業界では、似通った傾向がみられた。両業界において、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメントを除く全てのカテゴリにおいて有意名大学出身比率が低い傾向にあったのである。代表的な重厚長大産業で、相対的に環境の不確実性が低いと考えられる鉄鋼業界と、それとは逆に不確実性が高いと考えられる小売業において似通った傾向が見られたことは興味深い。小売業において環境に適応する必要から柔軟なトップ人事がおこなわれ、学歴に依拠しない人事の結果として有名大学出身比率が低くなることは理解しやすい。他方で、環境の不確

実性が低く、固定的なトップ人事がおこなわれがちだと想像される鉄鋼業界においては、むしろ有名大学出身比率は高い方が理解しやすい。これらのことから、特に環境の特性とは無関係に、学歴などの属性に依拠しない柔軟なトップ人事がパフォーマンスの高い企業においておこなわれている可能性を指摘することができる。

4.6.2 異質性に関する分析結果

社長—メンバー間異質性

社長—メンバー間異質性に関しては、特に鉄鋼業界および食品業界で一定の相関関係を見出すことができた。全体的な傾向として、

【表 4.6-8】 役職就任年齢—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率（純利益）	-.027	-	-
売上高利益率（経常利益）	-.060	-	-
ROI	-.041	-	-
ROA（純利益）	-.031	-	-
ROA（経常利益）	-.042	-	-
** 1% 水準で有意（両側）			N=870
* 5% 水準で有意（両側）			

常務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率（純利益）	-.026	-.028	-
売上高利益率（経常利益）	-.051	-.055	-
ROI	-.036	-.041	-
ROA（純利益）	-.037	-.031	-
ROA（経常利益）	-.043	-.039	-
** 1% 水準で有意（両側）			N=865
* 5% 水準で有意（両側）			

専務コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率（純利益）	-.009	-.014	.003
売上高利益率（経常利益）	-.031	-.039	-.014
ROI	-.064	-.071 *	-.073 *
ROA（純利益）	.006	.009	.019
ROA（経常利益）	.003	.001	.018
** 1% 水準で有意（両側）			N=854
* 5% 水準で有意（両側）			

代取コア	平均取締役就任年齢	平均常務就任年齢	平均専務就任年齢
売上高利益率（純利益）	-.045	-.066	-.060
売上高利益率（経常利益）	-.080 *	-.102 **	-.085 *
ROI	-.113 **	-.014	.037
ROA（純利益）	.043	.063	.079 *
ROA（経常利益）	.030	.044	.072
** 1% 水準で有意（両側）			N=694
* 5% 水準で有意（両側）			

【表 4.6-9】 業界別分析における発見事実—部門担当に関する変数

	概要
発見事実 9	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に全トップ・マネジメントにおいて部門担当者が少ない傾向にある。
発見事実 28	小売業界におけるパフォーマンス（ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に代表取締役コアにおいて部門担当者比率が低い傾向にある。

両業界とも負の相関で優位性を示していた。また、概していずれのレベルのカテゴリにおいてもこの傾向が見られた。つまり、両業界

において、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、全体的にどのレベルのカテゴリに属するメンバーに関しても概し

【表 4.6-10】 部門担当に関する変数—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	部門担当者数	部門担当者比率	専務コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	-.040	.089 **	売上高利益率(純利益)	.042	.078 *
売上高利益率(経常利益)	-.063	.032	売上高利益率(経常利益)	.035	.034
ROI	-.058	.020	ROI	-.026	.010
ROA(純利益)	-.025	.110 **	ROA(純利益)	.003	.086 *
ROA(経常利益)	-.027	.071 *	ROA(経常利益)	-.013	.038
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		
N=870			N=854		

常務コア	部門担当者数	部門担当者比率	代取コア	部門担当者数	部門担当者比率
売上高利益率(純利益)	.020	.054	売上高利益率(純利益)	-.022	.029
売上高利益率(経常利益)	-.015	-.003	売上高利益率(経常利益)	-.004	.018
ROI	-.046	.000	ROI	-.053	-.006
ROA(純利益)	.031	.099 **	ROA(純利益)	-.065	.004
ROA(経常利益)	.009	.046	ROA(経常利益)	-.056	-.005
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)			** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		
N=865			N=694		

【表 4.6-11】 業界別分析における発見事実—有名大学出身比率

	概要
発見事実 10	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメント、常務コアおよび専務コアにおいて有名大学出身比率が低い傾向にある。
発見事実 29	小売業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、全トップ・マネジメント、常務コアおよび専務コアにおいて有名大学出身比率が低い傾向にある。

【表 4.6-12】 有名大学出身比率—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	有名大学出身比率	専務コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	-.031	売上高利益率(純利益)	-.049
売上高利益率(経常利益)	-.020	売上高利益率(経常利益)	-.028
ROI	-.077 *	ROI	-.087 *
ROA(純利益)	.121 **	ROA(純利益)	.077 *
ROA(経常利益)	.148 **	ROA(経常利益)	.125 *
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)	
N=870		N=854	

常務コア	有名大学出身比率	代取コア	有名大学出身比率
売上高利益率(純利益)	.004	売上高利益率(純利益)	.016
売上高利益率(経常利益)	.023	売上高利益率(経常利益)	.019
ROI	-.062	ROI	-.145 **
ROA(純利益)	.118 **	ROA(純利益)	.130 **
ROA(経常利益)	.155 **	ROA(経常利益)	.146 **
** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)		** 1% 水準で有意(両側) * 5% 水準で有意(両側)	
N=865		N=694	

て社長との距離は遠かったのである。既述のように、当初われわれは社長と他のメンバーとの異質性が高ければパフォーマンスにはネガティブに働くという仮説をもっていた。それゆえ、パフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントにおいては異質性が低いことが予想されたのである。また、戦略的な意思決定により強い影響力を持つと考えられるより上位のカテゴリに属するメンバーについては、この傾向が強まることも予測された。しかしながら、特に鉄鋼や食品業界においては全く逆の相関関係が示されただけでなく、いずれのレベルのカテゴリにおいても同様の警句が確認されたのである。

Priem (1990) は、環境の安定性などによって TMT 特質のパフォーマンスへの影響が異なることを指摘しているが、彼は安定的な環境でコンセンサスの強さがパフォーマンスの高さにつながるとしている。すなわち、環境の複雑性に注意を払うために必要なスキルをチームに与えてくれることから、動態的な環境ではコンセンサスが低い方が望ましいと考えられる。彼は TMT におけるコンセンサスを議論している⁵が、環境の複雑性に注意を払うために必要となる多様なスキルという意味では、社長と他のメンバーの距離は離れている方が望ましいと考えることができる。それゆえ、動態的な環境において社長—メンバー間異質性は高い方が望ましいと考えられるのである。

しかしながら、本研究の結果からは、相対的に環境の不確実性が高いと考えられる電機や小売などの業界よりはむしろ、鉄鋼や食品のような業界で社長—メンバー間異質性が高い状況が発見された。このような結果の意味は容易に想像することはできないが、環境による影響が意外に少ないことを意味している

のかもしれない。

付け加えるに、一部の業界では矛盾した結果も示されていた。例えば、鉄鋼業界では専務コアにおいて年齢 TD が正の相関を示す一方で取締役歴 TD は負の相関を示していたし、化学業界では代表取締役コアにおいて入社歴 TD や非専務歴 TD、非専務歴 TD が負の相関を示しているにもかかわらず取締役歴 TD は正の相関を示していた。小売業界でも同様の傾向が認められた。このような矛盾は、同じ社長—メンバー間異質性を表す変数でも、何についての異質性かを詳しく検討する必要性を示唆しているのかもしれない。しかしながら、本研究における証拠のみからは、明確な理由を導き出すことは難しいといえる。

全業界つうじての傾向としては、全て非常に弱い相関係数によって関係づけられてはいるが、概して負の相関関係を示しているものが多かった。しかしながら、各業界での分析ほど顕著な傾向を発見することはできず、カテゴリのレベルごとの差異も特に見出すことはできなかった。

社長との異質者比率

社長との異質者比率は、社長—メンバー間異質性と同様に、社長が周りのメンバーと属性に関してどの程度異なっているのかを示している。この異質者比率について、本研究では特に鉄鋼業界において一定の傾向を見出すことができた。すなわち、出身大学に関して社長と異なる属性を持つものが多く、出身学部に関しては社長と似通った属性を持つものは少なかったのである。鉄鋼業界においては、有名大学出身者比率も概して低いことが既に確認されている。これらのことから、鉄鋼業界で出身大学に関する基準によってある程度画一的な人事がおこなわれることが少ないことを示唆しているのかもしれない。一般に、小売や電機ほど環境の不確実性が高くないと

⁵ コンセンサスは同質性と非常に密接な関係にあると考えられる。

【表 4.6-13】 業界別分析における発見事実—社長—メンバー間異質性

	概要
発見事実 11	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コア以上のカテゴリにおいて年齢 TD は高い傾向にある。
発見事実 12	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、代表取締役コアにおいて、概して社長—メンバー間異質性（年齢 TD, 常務歴 TD, 専務歴 TD）は高い傾向にある。
発見事実 13	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、より下位の全トップ・マネジメントにおいて株式所有 TD が高い傾向にある。
発見事実 21	食品業界におけるパフォーマンスの高い企業のトップ・マネジメントでは、概してどのレベルのカテゴリにおいても社長—メンバー間異質性（年齢 TD 取締役 TD, 常務歴 TD, 専務歴 TD, 非専務歴 TD, および株式所有 TD など）は高い傾向にある。

【表 4.6-14】 社長—メンバー間異質性—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.045	-.093 **	-.006	-.041	-	-	-	-	-.021
売上高利益率(経常利益)	-.006	-.129 **	.021	-.063	-	-	-	-	.001
ROI	.083 *	-.008	.012	.056	-	-	-	-	.021
ROA(純利益)	-.044	-.261 **	-.084 *	-.165 **	-	-	-	-	-.080 *
ROA(経常利益)	-.006	-.274 **	-.068 *	-.195 **	-	-	-	-	-.068 *
** 1% 水準で有意 (両側) N=870									
* 5% 水準で有意 (両側)									
常務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.008	-.081 *	-.037	-.028	.030	-.035	-	-	-.023
売上高利益率(経常利益)	.024	-.120 **	-.019	-.061	.059	-.054	-	-	-.003
ROI	.133 **	.009	-.023	.024	-.004	.036	-	-	.017
ROA(純利益)	-.039	-.246 **	-.111 **	-.169 **	-.053	-.179 **	-	-	-.084 *
ROA(経常利益)	-.020	-.262 **	-.098 **	-.202 **	-.038	-.205 **	-	-	-.073 *
** 1% 水準で有意 (両側) N=885									
* 5% 水準で有意 (両側)									
専務コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.004	-.105 **	-.066	-.074 *	.004	-.107 **	.077 *	-.029	-.024
売上高利益率(経常利益)	.025	-.130 **	-.053	-.107 **	.028	-.124 **	.109 **	-.039	-.006
ROI	.071 *	.030	-.046	.048	-.014	.061	-.023	.035	.003
ROA(純利益)	-.028	-.190 **	-.114 **	-.124 **	-.051	-.142 **	-.037	-.127 **	-.089 **
ROA(経常利益)	-.008	-.206 **	-.096 **	-.156 **	-.030	-.161 **	-.023	-.152 **	-.079 *
** 1% 水準で有意 (両側) N=854									
* 5% 水準で有意 (両側)									
代取コア	年齢TD	入社歴TD	取締役歴TD	非取締役歴TD	常務歴TD	非常務歴TD	専務歴TD	非専務歴TD	株式所有TD
売上高利益率(純利益)	-.076 *	-.104 **	.025	-.058	.062	-.125 **	.076 *	-.089 *	-.021
売上高利益率(経常利益)	-.063	-.140 **	.026	-.102 **	.068	-.156 **	.087 *	-.120 *	-.007
ROI	.147 **	.071	.079 *	.009	.048	.070	.055	.063	-.008
ROA(純利益)	-.068	-.183 **	-.081 *	-.103 **	-.054	-.149 **	-.075 *	-.163 **	-.111 **
ROA(経常利益)	-.048	-.197 **	-.073	-.128 **	-.040	-.158 **	-.065	-.178 **	-.100 **
** 1% 水準で有意 (両側) N=694									
* 5% 水準で有意 (両側)									

【表 4.6-15】 業界別分析における発見事実—社長との異質者比率

	概要
発見事実 14	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、概してどのレベルのカテゴリにおいても社長と異なる大学出身者比率が高い傾向にある。
発見事実 15	鉄鋼業界におけるパフォーマンス（売上高利益率や ROA など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、特に常務コアや専務コアにおいて社長との文理異質者比率や学問分野異質者比率が低い傾向にある。
発見事実 22	食品業界におけるパフォーマンス（売上高利益率など）の高い企業のトップ・マネジメントでは、社長と異なる大学出身者比率は高い傾向にある。

【表 4.6-16】 社長との異質者比率—全業界（相関係数）

全トップ・マネジメント	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.146 **	.101 **	.173 **	.029
売上高利益率(経常利益)	.135 **	.089 **	.161 **	.012
ROI	-.074 *	-.017	.033	-.003
ROA(純利益)	.122 **	.137 **	.119 **	.102 **
ROA(経常利益)	.115 **	.133 **	.075 *	.097 **

** 1% 水準で有意(両側)

N=870

* 5% 水準で有意(両側)

常務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.130 **	.072 *	.155 **	-.005
売上高利益率(経常利益)	.117 **	.057	.137 **	-.007
ROI	-.096 **	-.075 *	.030	-.040
ROA(純利益)	.121 **	.138 **	.101 **	.115 **
ROA(経常利益)	.110 **	.128 **	.048	.127 **

** 1% 水準で有意(両側)

N=865

* 5% 水準で有意(両側)

専務コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.091 **	.045	.123 **	-.004
売上高利益率(経常利益)	.063	.017	.114 **	-.009
ROI	-.120 **	-.045	.028	.015
ROA(純利益)	.089 **	.119 **	.046	.114 **
ROA(経常利益)	.063	.092 **	.003	.133 **

** 1% 水準で有意(両側)

N=854

* 5% 水準で有意(両側)

代取コア	社長との文理 異質者比率	社長との学問分野 異質者比率	社長と異なる 大学出身者比率	社長と外部経験 共有者比率
売上高利益率(純利益)	.147 **	.089 *	.040	-.035
売上高利益率(経常利益)	.167 **	.107 **	.056	-.016
ROI	-.089 *	-.111 **	.032	-.069
ROA(純利益)	.102 **	.094 *	.014	.123 **
ROA(経常利益)	.105 **	.092 *	-.010	.153 **

** 1% 水準で有意(両側)

N=694

* 5% 水準で有意(両側)

考えられる鉄鋼においては、むしろ画一的なトップ人事がおこなわれがちだと想像されるが、本研究では逆の発見事実が得られたことになる。

4.7 まとめ

本研究では、トップ・マネジメントの特質と組織パフォーマンスの関係について、相関分析の結果にもとづいた議論をおこなってきた。調査対象となったそれぞれの業種では多様な相関関係がみられ、それらの中からいくつかの興味深い論点を抽出することができた。

より重要なことに、これらの成果は今後の実証調査につなげられなければならない。特に、因果関係を含むより詳細な議論をおこなうために、さらに実証分析がおこなわれる必要がある。本研究の貢献は、そのような今後おこなわれるべき実証分析に対して、その基礎となる重要な論点を議論できた点にあるといえるだろう。

付録 各トップ・マネジメント特質に関するカテゴリ別平均値

ここでは、本研究で用意される7つのカテゴリのうち、主に考察に用いられる4つのカテゴリ別に、各変数の平均値を示す。

【表 付録-1】 全業界のカテゴリ別平均値

全業界	全トップ・ マネジメント	常務コア	専務コア	代取コア
人数規模	23.00	11.75	6.31	4.00
平均年齢	57.59	59.59	61.44	62.15
平均入社歴	28.90	30.38	31.63	32.48
平均取締役歴	6.65	10.44	13.82	16.14
平均非取締役歴	22.24	19.94	17.82	16.34
平均常務歴	6.54	6.52	10.00	11.03
平均非常務歴	23.87	23.92	21.66	21.81
平均専務歴	7.25	7.22	6.81	8.37
平均非専務歴	24.71	24.77	24.98	24.64
外部経験者数	4.59	2.52	1.49	1.00
外部経験者比率	0.21	0.24	0.25	0.25
有名大学出身比率	0.51	0.55	0.58	0.64
部門担当者数	17.09	7.59	3.31	1.97
部門担当者比率	0.75	0.65	0.48	0.34
社長と同大学の出身者数	3.51	2.04	1.17	0.87
年齢TD	8.91	8.11	7.44	7.59
入社歴TD	13.50	12.89	11.95	11.61
取締役歴TD	13.29	11.14	9.69	9.48
非取締役歴TD	12.64	11.35	10.32	9.28
常務歴TD	10.89	10.89	9.18	8.66
非常務歴TD	12.83	12.82	11.66	10.68
専務歴TD	9.63	9.57	9.55	8.58
非専務歴TD	13.22	13.17	12.55	11.23
株式所有TD	1760987.65	1806569.28	1807662.52	1445115.23
社長との文理異質者比率	0.42	0.35	0.17	0.00
社長との学問分野異質者比率	0.54	0.47	0.29	0.13
社長と異なる大学出身者比率	0.86	0.83	0.80	0.76
社長と外部経験共有者比率	0.73	0.73	0.74	0.75
平均取締役就任年齢	51.42	50.05	48.03	47.80
平均常務就任年齢	53.96	53.99	51.82	51.81
平均専務就任年齢	55.03	55.03	55.11	54.70
常務カテゴリ_平均取締役経験年数	23.87			
専務カテゴリ_平均取締役経験年数	3.99			
専務カテゴリ_平均常務経験年数	3.29			
専務カテゴリ_平均常務・取締役経験年数	7.13			

【表 付録-2】 電気業界のカテゴリ別平均値

電機	全トップ・ マネジメント	常務コア	専務コア	代取コア
人数規模	25.28	13.45	8.56	5.50
平均年齢	57.58	59.34	60.75	61.79
平均入社歴	27.26	28.63	30.36	31.36
平均取締役歴	6.63	10.41	13.22	15.40
平均非取締役歴	20.63	18.22	17.14	15.96
平均常務歴	6.78	6.78	9.66	11.36
平均非常務歴	21.85	21.85	20.55	20.09
平均専務歴	7.48	7.48	7.03	8.91
平均非専務歴	23.54	23.54	23.70	23.11
外部経験者数	5.48	3.04	1.94	1.14
外部経験者比率	0.23	0.25	0.23	0.23
有名大学出身比率	0.51	0.56	0.59	0.63
部門担当者数	18.62	8.56	4.83	2.97
部門担当者比率	0.75	0.65	0.50	0.38
社長と同大学の出身者数	3.52	2.18	1.47	0.99
年齢TD	7.59	6.94	6.32	6.80
入社歴TD	14.58	14.27	12.59	12.53
取締役歴TD	13.39	11.39	9.85	10.30
非取締役歴TD	12.34	11.32	10.49	9.50
常務歴TD	11.10	11.10	9.42	9.93
非常務歴TD	12.25	12.24	10.99	10.21
専務歴TD	9.61	9.61	9.80	9.96
非専務歴TD	12.43	12.43	11.96	11.27
株式所有TD	1839273.11	1921381.06	1903946.02	2096502.69
社長との文理異質者比率	0.53	0.48	0.35	0.17
社長との学問分野異質者比率	0.57	0.52	0.41	0.25
社長と異なる大学出身者比率	0.87	0.86	0.84	0.77
社長と外部経験共有者比率	0.74	0.72	0.75	0.73
平均取締役就任年齢	51.17	49.41	48.85	46.64
平均常務就任年齢	53.04	53.04	52.36	50.22
平均専務就任年齢	55.22	55.22	55.35	53.05
常務カテゴリ平均取締役経験年数	21.85			
専務カテゴリ平均取締役経験年数	3.60			
専務カテゴリ平均常務経験年数	3.25			
専務カテゴリ平均常務・取締役経験年数	6.81			

【表 付録-3】 鉄鋼業界のカテゴリ別平均値

鉄鋼	全トップ・ マネジメント	常務コア	専務コア	代取コア
人数規模	24.99	14.12	7.02	4.66
平均年齢	58.67	60.83	62.53	63.19
平均入社歴	30.66	32.00	33.14	32.90
平均取締役歴	5.69	8.73	11.63	13.10
平均非取締役歴	24.97	23.27	21.51	19.80
平均常務歴	5.41	5.41	8.30	8.97
平均非常務歴	26.59	26.59	24.84	24.13
平均専務歴	5.73	5.73	5.15	6.32
平均非専務歴	27.19	27.19	27.96	26.58
外部経験者数	3.18	2.29	1.35	1.00
外部経験者比率	0.14	0.19	0.21	0.24
有名大学出身比率	0.71	0.77	0.74	0.85
部門担当者数	16.69	7.41	2.96	1.81
部門担当者比率	0.68	0.53	0.41	0.32
社長と同大学の出身者数	5.74	3.62	2.15	1.65
年齢TD	9.45	8.34	6.63	6.04
入社歴TD	15.83	15.59	15.38	13.97
取締役歴TD	11.30	9.38	7.85	7.92
非取締役歴TD	13.19	13.02	12.31	11.81
常務歴TD	9.51	9.51	7.63	7.65
非常務歴TD	14.51	14.51	13.86	12.92
専務歴TD	8.25	8.25	8.13	7.62
非専務歴TD	15.85	15.85	14.79	13.67
株式所有TD	494118.76	571940.32	609466.34	95103.42
社長との文理異質者比率	0.51	0.44	0.25	0.07
社長との学問分野異質者比率	0.65	0.58	0.42	0.26
社長と異なる大学出身者比率	0.80	0.79	0.75	0.66
社長と外部経験共有者比率	0.75	0.69	0.67	0.66
平均取締役就任年齢	54.16	54.10	50.90	52.42
平均常務就任年齢	57.42	57.42	54.23	55.54
平均専務就任年齢	57.69			
常務カテゴリ平均取締役経験年数	26.59			
専務カテゴリ平均取締役経験年数	3.33			
専務カテゴリ平均常務経験年数	2.96			
専務カテゴリ平均常務・取締役経験年数	6.27			

【表 付録-4】 小売業界のカテゴリ別平均値

小売	全トップ・ マネジメント	常務コア	専務コア	代取コア
人数規模	20.98	9.45	4.99	3.18
平均年齢	55.76	57.88	60.20	61.07
平均入社歴	26.46	28.05	29.46	31.51
平均取締役歴	8.49	13.12	17.02	20.83
平均非取締役歴	17.97	14.93	12.43	10.69
平均常務歴	8.54	8.54	12.44	13.38
平均非常務歴	19.68	19.81	16.97	17.64
平均専務歴	9.48	9.42	8.77	10.91
平均非専務歴	20.25	20.47	20.64	20.29
外部経験者数	8.41	4.07	2.35	1.58
外部経験者比率	0.36	0.40	0.42	0.43
有名大学出身比率	0.27	0.30	0.34	0.37
部門担当者数	16.15	7.23	3.05	1.90
部門担当者比率	0.77	0.73	0.55	0.38
社長と同大学の出身者数	3.06	1.30	0.52	0.44
年齢TD	10.74	10.14	8.95	10.64
入社歴TD	13.79	12.82	12.10	13.27
取締役歴TD	18.25	15.82	13.53	13.19
非取締役歴TD	15.08	12.17	11.08	9.08
常務歴TD	15.01	15.09	12.27	10.51
非常務歴TD	14.73	14.84	14.17	12.94
専務歴TD	13.59	13.39	13.08	11.17
非専務歴TD	15.91	15.86	15.14	13.15
株式所有TD	4087470.50	4211837.76	4181921.18	3755773.22
社長との文理異質者比率	0.17	0.08	-0.10	-0.23
社長との学問分野異質者比率	0.35	0.26	0.03	-0.11
社長と異なる大学出身者比率	0.84	0.81	0.83	0.87
社長と外部経験共有者比率	0.57	0.56	0.59	0.68
平均取締役就任年齢	48.48	47.00	43.17	42.63
平均常務就任年齢	51.70	51.75	47.72	48.04
平均専務就任年齢	50.77			
常務カテゴリ_平均取締役経験年数	19.68			
専務カテゴリ_平均取締役経験年数	5.06			
専務カテゴリ_平均常務経験年数	3.45			
専務カテゴリ_平均常務・取締役経験年数	8.16			

【表 付録-5】 食品業界のカテゴリ別平均値

食品	全トップ・ マネジメント	常務コア	専務コア	代取コア
人数規模	19.15	8.64	4.02	1.96
平均年齢	57.66	59.45	61.10	60.76
平均入社歴	29.41	31.10	31.85	32.03
平均取締役歴	6.61	10.78	15.42	17.55
平均非取締役歴	22.80	20.32	16.43	14.48
平均常務歴	6.60	6.58	11.38	11.71
平均非常務歴	24.47	24.53	20.79	23.17
平均専務歴	8.04	8.04	7.96	9.11
平均非専務歴	24.18	24.19	24.23	25.77
外部経験者数	3.58	1.94	1.08	0.85
外部経験者比率	0.20	0.25	0.29	0.27
有名大学出身比率	0.38	0.40	0.45	0.51
部門担当者数	14.27	5.23	1.71	0.64
部門担当者比率	0.73	0.59	0.39	0.21
社長と同大学の出身者数	2.11	1.23	0.62	0.38
年齢TD	9.70	9.47	10.15	9.88
入社歴TD	13.34	12.51	11.01	9.06
取締役歴TD	13.26	10.80	9.89	8.07
非取締役歴TD	14.07	12.36	9.77	7.35
常務歴TD	10.73	10.74	9.50	7.28
非常務歴TD	14.32	14.30	10.92	8.38
専務歴TD	10.05	10.01	9.99	6.89
非専務歴TD	12.52	12.51	12.23	8.94
株式所有TD	2316166.58	2307922.83	2319621.91	1036917.85
社長との文理異質者比率	0.32	0.22	-0.09	-0.35
社長との学問分野異質者比率	0.45	0.34	0.06	-0.21
社長と異なる大学出身者比率	0.89	0.86	0.81	0.72
社長と外部経験共有者比率	0.72	0.78	0.83	0.79
平均取締役就任年齢	51.05	48.67	46.03	46.99
平均常務就任年齢	52.86	52.87	49.97	51.52
平均専務就任年齢	53.48			
常務カテゴリ_平均取締役経験年数	24.47			
専務カテゴリ_平均取締役経験年数	4.19			
専務カテゴリ_平均常務経験年数	3.47			
専務カテゴリ_平均常務・取締役経験年数	7.43			

【表 付録-6】 化学業界のカテゴリ別平均値

化学	全トップ・ マネジメント	常務コア	専務コア	代取コア
人数規模	23.72	12.51	6.16	4.17
平均年齢	58.36	60.59	62.89	63.95
平均入社歴	31.25	32.70	33.86	34.77
平均取締役歴	5.76	9.04	11.99	13.80
平均非取締役歴	25.49	23.66	21.87	20.97
平均常務歴	5.28	5.22	8.39	9.99
平均非常務歴	27.47	27.47	25.50	24.61
平均専務歴	5.52	5.46	5.13	6.97
平均非専務歴	28.55	28.53	28.76	27.67
外部経験者数	1.98	1.19	0.65	0.47
外部経験者比率	0.09	0.11	0.13	0.14
有名大学出身比率	0.67	0.72	0.76	0.79
部門担当者数	18.68	8.76	3.31	1.68
部門担当者比率	0.79	0.70	0.52	0.36
社長と同大学の出身者数	3.33	1.97	1.11	0.73
年齢TD	7.80	6.41	5.81	6.11
入社歴TD	10.40	9.60	9.22	8.83
取締役歴TD	10.23	8.26	7.26	7.51
非取締役歴TD	9.26	8.61	8.54	8.29
常務歴TD	8.08	8.08	7.02	7.23
非常務歴TD	9.39	9.29	9.25	9.00
専務歴TD	6.83	6.82	6.78	6.64
非専務歴TD	10.37	10.22	9.59	9.09
株式所有TD	83934.57	90289.74	88823.43	111285.67
社長との文理異質者比率	0.52	0.47	0.32	0.12
社長との学問分野異質者比率	0.65	0.59	0.47	0.25
社長と異なる大学出身者比率	0.85	0.83	0.78	0.74
社長と外部経験共有者比率	0.85	0.86	0.86	0.88
平均取締役就任年齢	52.60	51.55	50.90	50.15
平均常務就任年齢	55.37	55.38	54.55	53.92
平均専務就任年齢	57.79			
常務カテゴリ平均取締役経験年数	27.47			
専務カテゴリ平均取締役経験年数	3.82			
専務カテゴリ平均常務経験年数	3.29			
専務カテゴリ平均常務・取締役経験年数	6.99			

引用文献

- Hambrick, Donald. C. and P. A. Mason. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hambrick, Donald C. (1994), "Top Management Groups: A conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label." *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Charles C. Snow. (1982), "Top-Management Agreement and Organizational Performance." *Human Relations*, 35(12): 1139-1158.
- Murray, Alan I. (1989), "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Norburn, David and Sue Birley. (1988), "The Top Management team and Corporate Performance." *Strategic Management journal*, 9: 225-237.
- 佐藤大輔. (2002), 「日本企業における TMT 構成と組織パフォーマンスの関係」, 『北海学園大学経済論集』, 50: 113-136.
- 佐藤大輔. (2004), 「TMT 分析モデルにおけるパワー構造要因の重要性: 社長-TMT メンバー間異質性に関する実証可能性の検討」, 『北海学園大学経営論集』, 1: 105-111.
- Smith, Ken G., Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon and Judith A. Scully. (1994), "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication." *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- 上田泰. (1990), 「TMT の認知分散効果の分析可能性—「上位階層発見事実」による検討の是非—」, 『明大商学論業』, 73: 55-142.
- Wiersema, Margarethe F. and Allan Bird. (1993), "Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover." *Academy of Management Journal*, 36: 996-1025.