

日欧合弁企業における所有構造と経営者交代

吉村泰志  
経済経営学部

2019年6月

**Tezukayama University**  
**Research Institute for Economics and Business**  
7-1-1 Tezukayama, Nara 631-8501, Japan

# 日欧合弁企業における所有構造と経営者交代

吉村 泰志

## 目次

1. はじめに
2. 理論的背景
  - 1) 二社合弁企業の所有構造
  - 2) 二社合弁企業における経営者交代の特徴
3. 調査方法
4. 分析結果と結論
5. 補論－追加的分析－
  - 1) 対等合弁と非対等合弁の分析
  - 2) 二社合弁企業の組織規模と経営者交代
  - 3) 国籍別類型間の相違

## 1. はじめに

これまで、企業の所有構造と経営者交代の関連に関する議論は、主として大規模企業や中小規模の企業を前提にして展開されてきたが<sup>1</sup>、二社合弁企業、とりわけ国際的な二社合弁企業についてはほとんど関心を払ってこなかった。

したがって、本稿では日本市場における日欧二社合弁企業の所有構造と経営者交代の関連に焦点を当て、それら国際二社合弁企業における所有構造が経営者の交代と在職期間にどのような影響をあたえるのかを検討する<sup>2</sup>。

まず第 1 章では、理論的背景として従来の古典的な所有と支配の議論を振り返り、一般的な大規模企業の所有構造の特徴を再確認する。さらに、その議論を踏まえて、合弁企業の所有構造の特徴について理論的に考察する。そして、以上の理論的考察を演繹し、二社合弁企業の所有構造が経営者の交

---

<sup>1</sup> 所有構造と経営者交代の関連についての研究として、例えば初期のものには小規模ファミリー企業の創業経営者や所有経営者の交代問題に焦点を当てた Christensen (1953) や Trow (1961) がある。さらにその後、大株主はもとより経営者支配が確立した企業や機関投資家、また日本企業におけるメインバンクや系列など、様々な所有タイプの経営者交代に及ぼす影響が検証された (Allen and Panian, 1982; James and Soreff, 1981; Boeker, 1992; Boeker and Goodstein, 1993; Kang and Shivdasani, 1995; Denis and Sarrano, 1996; Denis, Denis and Sarin, 1997; Smith and Amoako-Adu, 1999; Huson, Prrino and Starks, 2001; Shen and Cannella, 2002; 加藤・木村, 2005; He and Sommer, 2011)

<sup>2</sup> 本稿は科学研究費補助金 (基盤研究 B、課題番号: 23330129) の助成を受けている。ここに記して謝意を表す。

代と在職期間にもたらす影響について、いくつかの仮説を提示する。

続く第 2 章では調査方法を概観する。具体的には、対象となる合弁企業の選定と調査期間の設定、所有構造の把握の仕方や経営者交代と在職期間のデータ化、さらに比較対照群である完全子会社と多重合弁について説明する。

さらに、第 3 章では分析結果について触れる。二社合弁企業特有の所有構造が当該企業経営者の交代と在職期間にどのような影響を与えているのかを比較対照群との違いから明らかにする。その後、二社合弁企業に絞ってさらに追加的な分析を行う。

終章では、以上の分析結果に基づいて最終的な結論を述べ、その結論の含意について言及する<sup>3</sup>。

## 2. 理論的背景

### 1) 二社合弁企業の所有構造

企業の所有に関する理論で、古典的かつもっとも影響力のあるものが Berle and Means (1932) だろう。彼らは、大規模企業における株式の高度分散化に伴う所有と支配の分離について指摘した。この Berle and Means (1932) に端を発する所有と支配または所有と経営の分離に関する議論は、表 1 のような企業における三つの支配類型を指摘している (McEachern, 1975)<sup>4</sup>。

第一は所有者経営型企业である。主として中小企業を例とすると分かりやすい。すなわち、単独あるいは少数の支配的大株主が企業を所有し、経営者の選任権を握って支配し、かつ自らが経営者として業務の執行も行うタイプの企業である。所有と支配と経営は一致している。

第二は所有者支配型企业である。創業者あるいは創業者一族が経営の一線

---

<sup>3</sup> なお、本稿で取り上げる国際合弁企業は、複数の親会社からなる多重所有的な合弁企業も視野に入れつつ、これまでの石井 (2009) の研究を踏まえ、主として 2 社の親会社によって所有される国際 2 社合弁を念頭に置いている。また、本稿で着目する経営者とは、日本企業で言うところの代表取締役社長であり、欧米企業で言うところの CEO (Chief Executive Officer) に当たる。

<sup>4</sup> 会社支配論ないし経営者支配論において、支配の定義または根拠をめぐって二つの説が存在するという (坂本, 2007)。支配の正当性を取締役の法的選任権におく学説と生産手段を独占し戦略的意思決定を担う地位におく学説である。前者は上記の Berle and Means (1932) に代表され、後者は Burnham (1941)、Gordon (1948) と Galbraith (1978) に代表される。Burnham (1941) は、支配とは生産手段への他者の接近を禁じ、またその生産手段から得られた収益の配分において優遇をうけることと定義し、生産手段に実質的に携わる経営者が支配力を持つとした。また、Gordon (1948) は実質的な意思決定を担う組織階層上の人々の支配力を認め、Galbraith (1978) は、ある生産要素に支配力を与えるものがその希少性であり、それが土地、資本、そしてテクノストラクチャーという組織職位の階層・体系に移ってきたといい、彼らもまた支配力の源泉を経営者の地位に求めている。なお、本稿では合弁企業の所有・支配・統治の議論で採用されてきた学説が Berle and Means (1932) であるため、その経緯・文脈上から支配を「取締役選任権」と捉えておく。

を去り、主として内部昇進の専門経営者が台頭しはじめてくる企業によく見られるタイプである。未だ株式が高度に分散化していないため、単独ないし少数の支配的な大株主が経営者の選任権（支配）を占有する一方で、実際の業務執行すなわち経営を専門経営者に任せる。所有者と支配者は同一であるが、所有者（支配者）と経営者は人格的に分離しているため、所有と経営が分離している。

第三は、経営者支配型企业である。今日の多くの大規模企業に見られるタイプである。株式が高度に分散化し、多数の小口株主が企業の所有者となる。いずれの株主も自らの意思を経営に貫徹できるほどの株式を保有できず、経営者の選任権は専門経営者自身の手握られる。専門経営者が企業を支配するとともに経営も行う。ここに至り、所有と支配が分離する。

**表 1 企業支配の三類型**

支配類型	所有構造	支配	経営	所有と支配の分離	例
所有者経営型企业 (Owner-managed firm)	一名あるいは少数の支配的大株主	所有者	所有者	×	中小企業
所有者支配型企业 (Owner-controlled firm)	一名あるいは少数の支配的大株主	所有者	経営者	×	—
経営者支配型企业 (Manager-controlled firm)	多数の小株主	経営者	経営者	○	大企業

出所) この表は McEachern(1975), p.61, table 4-1 に基づいている。

以上の一般的な株式会社の支配類型に対して、われわれは二社合弁企業の所有・支配の特徴を表2のように類推する。

二社合弁企業は当然のことながら二社の親企業が共同で出資し設立する。したがって共同で所有し支配することになるため、一般にその支配形態は共同支配と呼ばれる。所有構造も当然ながら大株主である二社の親企業によって二分される。ただし、所有割合（出資比率）に応じて対等合弁（equal partner）であったり、一方が多数派（majority）で他方が少数派（minority）であったりするなど、パワーバランスは様々である。

しかしながら、このパワーバランスの結果、経営者の専任権は両親会社が共同で保持する場合もあれば、あるいは一方の親会社が優先的に保持する場合もある。しかしながら、いずれの場合であっても、所有者（大株主）という存在が経営者の選任権力を保持し支配を確立していることには変わりな

い。したがって、所有と支配は一致していると見るべきだろう。

**表 2 二社合併企業の支配類型**

支配類型	所有構造	支配	経営	所有と支配の分離
共同支配	二社の大株主 (二社の親企業)	所有者 (親企業)	経営者 (親企業から派遣)	×

では、所有と経営はどうだろうか。所有者である親企業は機関所有者と変わりのない法人株主である。他方、実際の業務執行、すなわち経営は通常いずれかの親企業から派遣された経営者が担当する。所有者と経営者は人格的に分離していると思われる。

このような二者合併企業の所有・支配（または経営）の構造的特徴は、基本的に所有者支配型企业と類似している、あるいは所有・支配の構造上に限って言えば、原理的に二社合併企業は所有者支配型企业に含まれると考えられる。

## 2) 二社合併企業における経営者交代の特徴

では、このような所有構造は当該合併企業の経営者交代にどのような影響を及ぼすのだろうか。具体的数字を明らかにしていないが、McEachern(1975)によると所有者経営型の経営者は他の二つのタイプの企業の経営者より在職期間がおおよそに倍になるという。所有者かつ（選任権を有している）支配者でもある経営者が自己を解任することは通常ありえず、自発的に退職するまで長期在職化するということはしばしばありうることである。長期在職化するということは、すなわち経営者交代が稀だということである。

対して、所有者支配型企业と経営者支配型企业は、利益低迷が経営者交代のきっかけになるという（James and Soref, 1981）。まず所有者支配型企业では、経営の目的は唯一所有者の利益に還元すること、すなわち株主価値の増大だけである。よって、株主価値の減少とその引き金となる利益の低迷に所有者は過敏に反応し、経営責任を取らせるため、その選任権を行使し専門経営者を解任するのである。したがって、利益低迷が交代を促すことになる。

続いて経営者支配型企业では、経営者の選任権が専門経営者自らの手にあり、所有者（株主）の利益追求のプレッシャーは相対的に低下しているた

め、James and Soref (1981) によると利益の低迷は経営者交代の引き金とならない。しかしながら、実証研究の結果は利益低迷が経営者の交代を促していた。利益追求は企業がゴーイング・コンサーンとして存続していくための最も不可欠かつ根本的な目的である。いくら専門経営者が自己の選任権を保持し支配を確立していても、利益追求をおろそかにするわけにはいかない。利益を上げることのできない経営者はいずれは放逐される。専門経営者の支配は大株主など確立している支配と比べて盤石ではないと言えるだろう。

いずれにしても、所有者経営型企业における経営者交代が稀なのに対して、所有者支配型企业ならびに経営者支配型企业における経営者交代の頻度は、利益の動向に左右されるとはいえ、相対的に頻繁であると言える。

以上の通常企業の推論に基づいて二社合弁企業の経営者交代の特徴について考えてみたい。先述したように二社合弁企業の所有・支配構造は所有者支配型企业に近似している。そして上記の検討から、所有者支配型企业では、所有者である支配的株主が利益低迷などを理由に単独かつ任意で専門経営者を交代させることができた。したがって、二社合弁企業でも支配的な所有者である両親会社の意向によって、経営者は容易く交代させられるのだろうか。我々は、それは必ずしも容易ではないと考える。

二社合弁の親企業はそれぞれが所有割合に応じた権力と権利を保持している。折半出資の対等合弁企業では、両親会社が対等の権利を有しており、その所有と支配は二分されているので、いずれの親企業も単独かつ任意で経営者を選任できる権利を持たない。しかしながら、一方の親会社が株式の過半を占める非対等の合弁では、法制度上は他方の親会社の意向を無視して経営者を退任させたり選任したりすることが可能である。

ただし、そもそも両社は共に事業を営むビジネス・パートナーであり、経営者の選任権（支配）を奪い合う権力闘争の関係ではない。経営者の交代に際しては、事業の主導権を巡って多少のやり取りがあるかもしれないが、多数派が少数派に対し一方的に自社の考えを押し付けることは考えにくい。もし、強行すれば共同事業が破たんしてしまうだろう。以上から、二社合弁の経営者は通常、パートナー間の調整や交渉を通じて退任されたり選任されたりすると考えられる。

このように、合弁企業の経営者の退任や選任は、当該合弁企業の所有比率にかかわらず、親会社間の共同決定でなされるため、一定の合意に達するには時間がかかると考えられる。よって、合弁企業の経営者交代の頻度は、一般的な所有者支配型企业に比べて相対的に低いと考えられる。

以上の推論の結果をデータによって確認するために、われわれは以下のよ

うな仮説を提示する。

1. (日欧) 二社合弁企業の経営者交代の頻度は所有者支配型である(欧) 完全子会社の交代頻度よりも低くなる。よって、(日欧) 二社合弁の経営者の在職期間は(欧) 完全子会社の在職期間よりもより長くなる。

完全子会社は所有・支配の構造上、所有者支配型企业に属する。さらに、完全子会社は単独の親会社が経営者の選任権を保有しており、支配的な大株主がほぼ単独で経営者の選任権を占有するような一般的な所有者支配型企业に近い。したがって、本稿では完全子会社を所有者支配型企业の代理する企業として用い、二社合弁企業の比較対象群とすることにした。また、本稿の調査対象は日本市場における日欧二社合弁であるため、比較対象となる完全子会社には、日本市場における欧親企業の子会社を選択する。

さらに、仮説1の論理を敷衍すると次のような予想が成り立つ。すなわち、合弁企業に出資参加するパートナー企業が増えれば増えるほど、合弁企業の経営者選任はより多くの親会社間での調整が必要となり、より時間を要すると考えられる。したがって、そのような多重所有の合弁企業では、経営者の退任や選任に伴う調整労力を嫌い、できるだけ経営者交代を回避する傾向があると考えた。したがって、追加的に以下の仮説2を提示する。

2. (日欧) 多重所有の合弁企業(三社以上の親会社)の経営者交代頻度は(日欧) 二社合弁の交代頻度よりも低くなる。よって、(日欧) 多重合弁企業の経営者の在職期間は(日欧) 二社合弁の在職期間よりも長くなる。

### 3. 調査方法

以上の仮説を確認するためのデータについて説明しておきたい。調査対象企業は先述した通り日本市場における日欧二社合弁企業であり、調査対象経営者は当該二社合弁企業の代表取締役社長である。しばしば、合弁企業では会長職に多数派の親会社の会長なり社長なりが象徴的に就任し、実務面を社長職に派遣された人物が担うことがある。代表取締役社長は法制度上も実質上も合弁企業の(専門)経営者としてみなすことができるだろう。

本稿の調査サンプルは、石井(2009)の国際二社合弁のデータベースに依存している。石井(2009)のデータベースは、1987年に成立された日本の製造業における日欧二社合弁企業75社の2005年までの所有比率データか

ら成る。まず、このデータベースから 1987～1996 年の合弁企業 46 社の所有比率のデータを抽出した。当該期間・企業を選択した理由は次の通りである。

元データベースの二社合弁企業は、一方のパートナーによる全株式売却または完全子会社化、第三者の出資参加、両パートナーの完全撤退などの合弁解消によって経年減少する。つまり、調査期間を長くとればとるほど調査対象の合弁企業数が少なくなる。しかし、逆に調査期間を短くとりすぎると社長交代の頻度と在職期間の長さが十分でなくなる。

分析できる程度の社長の交代頻度と在職期間を確保するには、調査期間と企業数のバランスを取る必要があった。検討の結果、設立された年から 10 年間（1996 年時点まで）が調査期間として適当であると判断した。なお、当該期間にわたり合弁が解消されずに存続し続け、かつデータに欠損がなく調査対象となった企業は 46 社であった。

さらに所有比率データを補足収集するとともに、引き続き社長の交代頻度と在職期間のデータを追加収集した。最終的なサンプルは社長 122 名の総交代頻度 76 回および平均在職期間 3.77 年となった。なお、データソースは各該当年度の『海外進出企業総覧』に依った。

続いて、比較対象群である完全子会社と多重合弁企業のデータサンプルについて説明する。石井（2009）のデータベースを参考に、『海外進出企業総覧』に基づき 1987 年から 1996 年までの欧企業の完全子会社と、三社以上の日欧企業が出資する多重合弁のデータベースを新たに構築した。二社合弁の比較対象として、市場と業種をコントロールするために、同じく日本の製造業に限定している。

完全子会社は、文字通り単独の欧親企業によって 100% 所有された子会社である。親会社を欧州企業としたのも、日欧二社合弁という国際性を比較対象群にも共通要素として持たせておきたかったからである。仮に親会社を日本企業にした場合、その完全子会社は膨大な数にのぼり、比較対象としても適切ではない。当該調査期間中の最終的に利用可能なサンプル数は、26 社の 75 名の社長（総交代頻度 49 回・平均在職期間 3.47 年）であった。

また、多重合弁企業は創立時点（1987 年）から査終了時点（1996 年）まで、日欧パートナーを含めた三社以上が出資し、多数の親企業によって所有された国際合弁企業である。出資比率にかかわらず、欧州企業が一社でも参加していれば、それを国際的な多重合弁企業と考えた。国際的な多重合弁を対象としたのは、無論、日欧二社合弁の比較対象群として同じく国際性をもたせるためである。最終的なサンプルは、総企業数 22 社の社長 55 名（総交代頻度 33 回・平均在職期間 4.00 年）であった。



**表 3 二社合併と比較対象群のサンプル概要**

		二社合併	完全子会社	多重合併
産業分類	食品	-	1	1
	繊維・衣服	-	-	1
	パルプ・紙・紙加工品	-	3	-
	化学	25	5	6
	医薬品	2	3	3
	石油製品・石炭製品製造業	-	-	1
	プラスチック	2	-	-
	ガラス・窯業	2	-	-
	非鉄金属	-	1	-
	鉄鋼	4	2	-
	機械・同部品	7	5	5
	電気機器	1	3	1
	自動車	1	-	2
	その他	2	3	2
総企業数		46	26	22
総社長人数		122	75	55
総社長交代頻度		76	49	33
社長平均在職期間		3.77	3.47	4.00
創立時平均規模 (従業員数)		135.28	389.85	757.77

表 3 は以上の作業を通じて作成したデータの概要である。実際の分析に使用するデータはとりわけ社長交代頻度であるので、かろうじて、簡単な統計的処理に耐えるサンプル数であると考ええる。

#### 4. 分析結果と結論

表 4 は日欧二社合併とその比較対象群（欧完全子会社・日欧多重合併）の

記述統計である。

**表 4 二社合併と比較対象群の記述統計**

		二社合併	完全子会社	多重合併
交代頻度	平均	1.65	1.88	1.50
	分散	0.85	1.47	1.21
	標準偏差	0.92	1.21	1.10
	最大値	3.00	5.00	4.00
	最小値	0.00	0.00	0.00
	中央値	2.00	2.00	2.00
	在職期間 (単位:年)	平均	3.77	3.47
分散		5.47	6.93	8.70
標準偏差		2.34	2.63	2.95
最大値		10.00	10.00	10.00
最小値		1.00	1.00	1.00
中央値		3.00	3.00	3.00

日欧二社合併，欧完全子会社と日欧多重合併の交代頻度と在職期間の平均の間に，わずかではあるが差があった。それは以下のような不等号で表されるだろう。

交代頻度：多重合併(1.50) < 二社合併(1.65) < 完全子会社(1.88)

在職期間：多重合併(4.00) > 二社合併(3.77) > 完全子会社(3.47)

この平均の差は、傾向としては事前に予測した仮説と一致している。すなわち、上記の不等号は、二社合併の交代頻度は完全子会社より低く、よって二社合併の在職期間は完全子会社より長いことを示している。この結果は仮説1と整合的である。さらに、不等号は多重合併の交代頻度が二社合併より低く、よって多重合併の在職期間が二社合併よりも長いことを示している。このことは仮説2と整合的である。

単一の明確な支配的株主が存在する完全子会社、換言すれば純粋な所有者支配型企业では経営者が比較的交代するのに対し、同じ所有者支配型企业でも、パートナー関係から成り立つ二社合併企業では相対的に経営者があまり交代しない。そして、その傾向はパートナーの数が増える多重合併企業で強くなる。

しかし、残念ながら分散分析の結果は統計的に有意ではなかった。したが

って、厳密に言えば仮説 1 と 2 は支持されない。

以上のように、経営者交代が比較的容易に起こると考えられる所有者支配型企業において、その企業類型に属しながらも二社合弁は若干異なった経営者交代のふるまいを見せた。しかし、統計的かつ決定的な差異を見いだすまでには至らなかった。そのため、引き続き二社合弁企業に絞り次のような分析を行うことにした。

第一の分析は、対等合弁と非対等合弁（多数派－少数派）で交代頻度と在職期間に統計的差異が見いだせるかを確認することである。仮説 1 や仮説 2 を演繹させると、両パートナーが同程度の経営者選任権力をもつ対等合弁ほど、調整コストがかかり経営者交代の頻度が抑えられる傾向があると考えられる。対して、一方のパートナーが選出権を保持する多数派－少数派合弁ほど、比較的容易に経営者が交代する可能性があると考えられる。これまでの分析では、二社合弁として一括して扱ってきた合弁企業を所有比率で類型化し、さらに検討を加えるという方向である。

第二の分析は、国際二社合弁の社長交代に影響する要因として所有構造以外のより背景的、あるいはマクロ的要因に着目することである。しばしば、先行研究で経営者交代に影響する背景要因として指摘されてきたのが組織規模である。Weber（1956）のカリスマ支配の日常化の議論が援用され、組織規模が増大し官僚制機構が発展すると経営者交代がルーティン化し交代頻度が増加すると仮説化され、一定の実証結果が得られている<sup>5</sup>。このような一般企業を対象にした発見が二社合弁のような特殊な企業形態でも普遍的に観察できるのかを確認したい。

さらに、よりマクロな要因としては経済システムに着目する。同じ資本主義であっても地域によって独特の経済システムが構築され、それが当該地域の企業の所有構造やガバナンス構造を特殊なものとしているとの指摘がある（Albert, 1991）。本稿が対象にしている二社合弁企業は国際性という特殊な要素をもっている。両パートナー企業のもつ国際的な地域性が重層しあって、合弁企業の所有構造やガバナンス構造を規定し、それを介して経営者交代に影響している可能性も否めない。具体的には、欧州パートナー企業の国籍に着目し、国籍によって二社合弁企業を分類し、社長交代と在職期間の相違を検討したい。

## 5. 補論－追加的分析－

### 1) 対等合弁と非対等合弁の分析

---

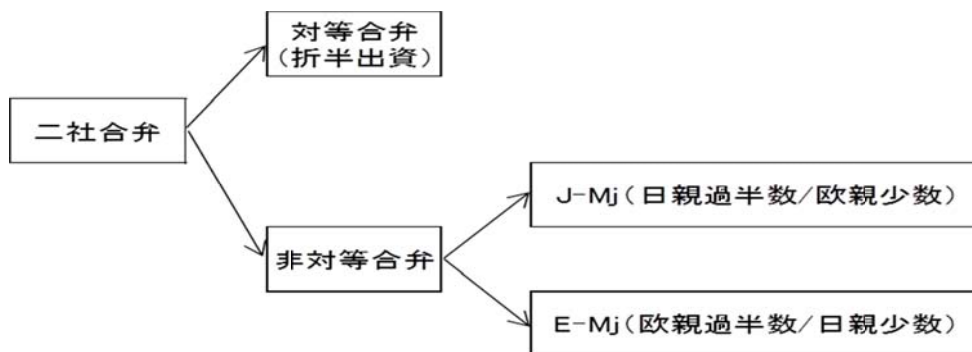
<sup>5</sup> 例えば、Grusky（1961）、Trow（1961）、Kriesberg（1962）を参照。

### ①類型化と仮説の提示

まず、日欧二社合弁企業を親企業の所有割合に応じて、三つの類型に分類した。なお、類型化に当たっては図1のような類型手順を踏んだ。

第一に、二社合弁企業を対等合弁とそれ以外の非対等合弁（多数派—少数派）に分ける。まだこの時点では、非対等合弁企業には、日本の親企業が過半数以上の株式を持ち欧州の親企業が過半数未満の株式を持つ日本多数派合弁（以下、J-Mj と略する）と、欧州の親企業が過半数以上を保有し日本の親企業過半数未満しか保有しない欧州多数派合弁（以下、E-Mj と略する）が含まれている。したがって、さらに第二段階として、これらを各々二つに分類した。

図1 所有割合による類型化手順



なお、分析に先立って、議論を要約しておく上でもわれわれの予想を仮説化しておくとして以下のとおりである。

対等合弁の交代頻度は非対等合弁（J-Mj・E-Mj）の交代頻度より低くなる。よって、対等合弁の在職期間は非対等合弁（J-Mj・E-Mj）の在職期間より長くなる。

選出権力を二分する対等合弁では、社長交代はコンフリクトの原因となり、また合意に達するには多大な調整コストと時間がかかる。したがって、なるべく交代を回避しようとするだろう。対して、一方の親企業が株式の多数を占め明確に選出権力を保持する非対等合弁では、経営のイニシアチブがいずれにあるかが明確であり、少なくとも対等合弁よりはスムーズに交代が行われると考えられる。したがって、以上の仮説を導出する。

## ②分析結果

表9はサンプルの概要と結果の両方を示したものである。残念ながら結果は、仮説と正反対であった。すなわち、対等合弁の交代頻度は非対等合弁（J-Mj と E-Mj）よりも高く、よって、対等合弁の在職期間は非対等合弁（J-Mj と E-Mj）よりも長かった。また統計的有意差も得られなかった。

この結果をどのように解釈するか。国際二社合弁においては、両親会社が対等な関係よりも、どちらか一方が株式の過半を有する支配的な関係にある方が経営者の交代頻度が低くなり、在職期間が延びる。このことは、安定的な所有・支配構造が経営者の退任可能性を減少させ、経営の継続性に貢献しているのだろうか。

**表9 対等合弁と非対等合弁の比較結果**

	対等合弁	J-Mj	E-Mj
平均交代頻度	1.76	1.36	1.67
平均在職期間	3.63	4.23	3.75
総合弁企業数	29	11	5
総経営者数	80	26	16
総交代回数	51	15	10
平均規模(従業員数)	102.48	229.45	121.17

しかし、完全子会社や多重合弁との比較分析も含めて言えることは、国際二社合弁企業の所有・支配構造は、それがどのようなものであろうとも、経営者交代にさほど影響を与えないということである。国際二社合弁企業の経営者交代は所有構造以外の要因によって規定されていると考えるべきかもしれない。

## 2) 二社合弁企業の組織規模と経営者交代

組織規模の代理変数として本稿では従業員数を選択することにした。そして、二社合弁企業の規模（従業員人数）に応じて、「零細（59名以下）」、「小規模（60-99名）」、「中規模（100-199名）」、「大規模（200名以上）」の四つのタイプに便宜的に分類した。そのタイプごとの平均交代頻度と平均在職期間、そしてデータの概要と結果を示したのが、表5である。

表5 規模別サンプルの概要と分析結果

	零細	小規模	中規模	大規模
平均交代頻度	1.09	2.00	1.86	1.50
平均在職期間	4.78	3.33	3.50	4.00
総合弁企業数	11	13	14	8
総経営者数	23	39	40	20
総交代回数	12	26	26	12
平均規模(従業員数)	28.27	77.54	141.21	365.88

注) 交代頻度の平均の差と在職期間の平均の差は $p < .10$ で有意。

分散分析の結果、交代頻度の平均値の差と在職期間の平均値の差は、統計的有意水準は高いものの、有意であった。すなわち、二社合弁の規模によって交代頻度は実証的に相違していたのである。おおむね組織規模が大きくなっていくほど、交代頻度が多くなり在職期間が短期化する傾向がある。とくに、その他の規模類型に比した零細合弁の交代頻度の低さと在職期間の長さが顕著であった。

先行研究の多くが、組織規模が増大すると経営者交代の頻度が増加することを指摘してきた。先行研究がその理論的根拠としてきたのが Weber (1956) の提唱した「カリスマの日常化」である。偉大な組織創業者が去った後、組織の人々は後継者にカリスマ創業者と同じ表徴をもつ人物を選ぶ、さらに組織が成長し世代が変わっていくと、後継者選定はその人物そのものにリーダーとしての正当性を置くより、その選定手続きやルールに正当性が置かれるようになる。つまり、いかに正しい手続きを持ってリーダーとして選ばれたかが重要なのである。このようになると、リーダー交代はルーティン化し常態化する。組織規模の増大に伴う官僚機構の発達も、ルーティンな交代を促進すると解釈しているのである。

上記の結果は、ひとまず二社合弁企業においても、組織規模が増大するほど経営者交代の頻度が高まるという傾向が普遍的に見られたと考えてよいだろう。ただし、それがカリスマの日常化という論理を持って説明できるかという点、若干疑問が残る。

二社合弁企業は偉大な創業者が作り上げる企業ではない。ビジネス上の利害の一致した企業同士がパートナーとなって互いに出資し創業するのである。ウェーバーが言うような、カリスマが去ったのち、世代交代と歴史を積み重ねて交代が慣例化するという説明は、無論歴史のある二社合弁企業も存在するが、あまり一般的でないといえる。また、利害が一致しなければ合弁

解消にいたることもあり、さらに合弁トップは本来親会社から派遣されるのが通例で、生え抜きによるルーティンの交代も生じにくい企業形態と言えるだろう。

したがって、二社合弁企業における組織規模増大と交代頻度増加の関係は、カリスマの日常化によって単純に説明できない。むしろ二社合弁企業のケースは、企業規模が大きくなるほど経営者交代の頻度が高まるという傾向の説明論理として、カリスマの日常化以外の論理が存在する可能性を指摘しているとも考えられる。

### 3) 国籍別類型間の相違

最後の分析を説明したい。国際的な地域性（地域的経済システムの相違）が経営者交代に影響しているとの仮説を検証するために、まず日欧二社合弁を欧州パートナー企業の国籍にしたがって国別に分類した。表6はその内訳を示している。

**表6 パートナー企業の国籍の内訳**

	パートナー企業の国籍							合計
	ドイツ	イギリス	オランダ	フランス	スイス	ベルギー	スウェーデン	
日本	22	8	6	4	3	1	1	45

注) 石井(2009)で国籍不明とされた1社を分析から除いた。

パートナー企業として最も多いのがドイツ企業である。その他順次イギリス、オランダ、そしてフランスと続くが、サンプル数としては十分とは言えないだろう。そこで実際の分析にあたっては、サンプル数のバランスからドイツとそれ以外の国に類型化した。なお、石井(2009)のデータベースにおいて国籍不明とされた1社を除き、総合弁企業数は45社となっている。

表7は、欧パートナーがドイツ企業である二社合弁と、欧パートナーがドイツ以外の国々の二社合弁の平均交代頻度と平均在職期間を示したものである。パートナーがドイツ企業の二社合弁は、それ以外の国との二社合弁に比べ、社長の交代頻度が低くなり在職期間が長くなっている。さらに、平均値の差の検定の結果、交代頻度が5%水準で統計的に有意であり、平均在職期間も10%水準で有意であった。なお、両タイプの合弁の組織規模はほぼ同じであり、規模による分析結果への影響はないものと考えられる。

表 7 国別比較のサンプル概要と分析結果

	ドイツ	ドイツ以外
平均交代頻度	1.41	1.91
平均在職期間	4.15	3.43
総合弁企業数	22	23
総経営者数	53	67
総交代回数	31	44
平均規模(従業員数)	128.95	133.74

注) 交代頻度の平均の差は $p < .05$ で有意。在職期間の平均の差は $p < .10$ で有意。

現代社会は資本主義経済システムが支配的だが、必ずしも理想形としての資本主義が世界に浸透しているわけではなく、地域的に様々な亜種が存在するという。日本とドイツの資本主義は一般にライン型資本主義と呼ばれ、アングロサクソン型資本主義と対置される (Albert, 1991)。

本稿で焦点を当てている企業の所有構造やガバナンス構造に関して言えば、アングロサクソン型資本主義では株主価値を最大化するように企業は統治される。まさしく所有者支配型企業の背景となるような経済システムである。したがって、経営者は業績によって比較的容易に交代させられる可能性があると言える。対してライン型資本主義は、従業員や取引先、顧客や社会など利害関係者を重視する企業統治が採用される。経営者の評価軸は多様であり、業績と交代は必ずしも連動しないと言える。

一般に、日本の株式会社構造はアメリカ企業をモデルとし、両者は類似していると言われるが、その企業統治の理念はむしろドイツの株式会社に近いのかもしれない。いずれにしても、このような同種の経済システムに基づく所有構造・ガバナンス構造の類似性が、日独二社合弁企業のトップ・マネジメントの安定性・継続性に寄与し、その他の国が日本企業のパートナーになるケースよりも社長の交代頻度が低く在職期間が長くなるのだろうか。

ドイツと日本は産業構造や国民性などでよく類似していると引き合いに出されることが多い (Albert, 1996 ; Todd, 2008)。確かに文化決定論的な安易な議論を展開すべきではないだろう。しかしながら、地域合理的に発展した経済システムが結果、両国の間で類似し、それがマクロ的要因となって国際二社合弁企業の経営者交代に影響を及ぼしているならば、従来近接的な影響要因ばかりを探索してきた経営者交代に新たな視点を導入できるかもしれない。



## 【謝辞】

本稿の構想に当たり、甲南大学の加護野忠男教授と大阪市立大学の石井真一教授から大変懇切で有益なご助言を頂いた。ここに記して謝意を表します。

## 【参考文献】

- Albert, M., *Capitalisme Contre Capitalisme, du Seuil*, 1991. (小池はるひ訳『資本主義対資本主義 (新装版)』竹内書店新社、1996年。)
- Allen, M. P. and S. K. Panian (1982) "Power, Performance, and Succession in the Large Corporation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 538-547.
- Berle, A. A. and G. C. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, (北島忠男訳 (1968) 『現代経済学名著選集V 近代株式会社と私有財産 第五版』文雅堂銀行研究社)
- Boeker, W. (1992) "Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3, pp. 400-421.
- Boeker, W. and J. Goodstein (1993) "Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, pp. 172-186.
- Burnham, J. (1941) *The Managerial Revolution*, John Day Company. (長崎惣之助訳 (1951) 『経営者革命』東洋経済新報社)
- Christensen, C. R., *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University, 1953.
- Denis, D. J. and J. M. Serrano (1996) "Active Investors and Management Turnover following Unsuccessful Control Contests," *Journal of Financial Economics*, Vol. 40, No. 2, pp.239-266.
- Denis, D. J., D. K. Denis and A. Sarin (1997) "Ownership

- Structure and Top Executive Turnover,” *Journal of Financial Economics*, Vol. 45, No. 2, pp.193-221.
- Galbraith, J. K. (1978) *The New Industrial State* (3rd ed.), Houghton Mifflin.(都留重人監訳，石川通達・鈴木哲太郎・宮崎勇訳 (1980) 『新しい産業国家 第三版』，TBSブリタニカ)
- Gordon, R. A (1948) *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution. (平井泰太郎・森昭夫訳 (1954) 『ビジネス・リーダーシップ』東洋経済新報社)
- Grusky, O., “Corporate Size, Bureaucratization, and Managerial Succession,” *American Journal of Sociology*, Vol. 67, No. 3, 1961, pp. 261-269.
- He, E. and D. W. Sommer (2011) “CEO Turnover and Ownership Structure: Evidence from the U.S. Property-Liability Insurance Industry,” *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 78, No. 3, pp. 673-701.
- Huson, M. R., R. Parrino and L. T. Starks (2001) “Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective,” *Journal of Finance*, Vol. 56, No. 6, pp. 2265-2297.
- 石井真一『日本企業の国際合併行動—トロイの木馬仮説の実証分析—』千倉書房，2009年。
- James, D. R. and M. Soref (1981) “Profit Constraints on Managerial Autonomy: Managerial Theory and the Unmaking of the Corporation President,” *American Sociological Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 1-18.
- James, D. R. and M. Soref (1981) “Profit Constraints on Managerial Autonomy: Managerial Theory and the Unmaking of the Corporation President,” *American Sociological Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 1-18.
- Kang, J. and A. Shivdasani (1995) “Firm Performance, Corporate Governance, and Top Executive Turnover in Japan,” *Journal of Financial Economics*, Vol. 38, No. 1, pp. 29-58.
- 加藤英明・木村友則「日本企業の経営者交代」『国民経済雑誌』第192巻，第2号，2005年，15-30頁。
- Kriesberg, L., “Careers, Organization Size, and Succession,”

*American Journal of Sociology*, Vol. 68, No. 3, 1962, pp. 355-359.

坂本雅則（2007）『企業支配論の統一のパラダイム―「構造的支配」概念の提唱―』文眞堂。

Shen, W. and A. A. Cannella, Jr (2002) "Power Dynamics Within Top Management and Their Impacts on CEO Dismissal followed by Inside Succession," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, pp.1195-1206.

Smith, B. F. and B. Amoako-Adu (1999) "Management Succession and Financial Performance of Family Controlled Firms," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 5, No. 4, pp. 341-368.

Todd, E., *La diversité du monde : structures familiales et modernité*, 1999. (荻野文隆訳『世界の多様性―家族構造と近代性 藤原書店―』2008年。)

Trow, D. B., "Executive Succession in Small Companies," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, No. 2, 1961, pp. 228-239.

Trow, D. B., "Executive Succession in Small Companies," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, No. 2, 1961, pp. 228-239.

Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der Verstehenden Soziologie, IV*, 1956. (世良晃志郎訳, 『支配の社会学 I』, 創文社, 1960年; 世良晃志郎訳, 『支配の社会学 II』, 創文社, 1962年。)