

# 社長在任期間のダイナミズム： 戦後日本製造業 670 社 3638 人の実証研究

日 野 恵美子

## 1. はじめに

戦後半世紀の間に、日本企業の経営者の在任期間は短くなった（伊丹、1995；田中・守島、2004；三品、2004；三品・日野、2011）。時をほぼ同じくして、戦後間もない頃から長期にわたって日本の製造業の収益力は低落の一途を辿った（三品、2004）。偶然の一致であるとは考えにくい。事業の収益力は時間の経過に伴い低下するため、企業が事業の寿命を超えて長期に繁栄するには新たな収益源となる事業の構築が不可欠であるが、それには時間がかかる。一方で、在任期間が短くなれば、成果が出るまでに時間を要する施策はとりづらくなる。手をこまねいているうちに既存事業が弱体化すれば、企業業績が悪化するの自然な帰結だろう。実際に、経営者の在任期間が長いことが高収益の必要条件であることを示唆する先行研究もある（三品、2004；三品、2005）。

在任期間、戦略、業績の関係をふまえると、在任期間の短期化は憂慮すべき問題である。だが、短期化の証左は複数の研究で示されているものの、その過程は明らかになっていない。どのように短期化が進んだのかを紐解くのが本稿の目的である。

## 2. 先行研究

在任期間の長期推移に関する先行研究としてはまず伊丹（1995）が挙げられる。それ以前にも経営者や経営陣の在任期間に言及した研究はあるが（たとえば経済同友会、1958；平井・菅谷・山城、1961；山城、1962）、長期の変遷、ましてや短期化傾向には注目していない。日本を代表するような大企業で短期化が顕著になったのは1980年代以降であるため（三品・日野、2011）、1990年代以降に長期推移に関する研究が蓄積されるようになったのだろう。

伊丹（1995）は利益額を用いて抽出した50社の社長の姿を定量的に捉えた。これを発展させたのが総資産を基準に選んだ100社714人の社長を対象とした田中・守島（2004）であり、両研究とも短期化傾向を指摘している。三品（2004）は対象企業を業種で選別し、1955年から1999年の45年間に電機精密機器業163社で経営者の平均任期が短期化したことを明らかにした。三品・日野（2011）は大企業50社と電機精密機器業128社について、1965年から2010年までの15年おきの4時点の経営者の在任期間を分析している。そこでも短期化傾向が見られ、企業規模を問わず1980年代から1990年代前半にかけて変容が著しかったこと、大企業は

ど短期化が早く進んだことが指摘されている。

米国の先行研究には、Grimm & Smith (1991)、Barker & Mueller (2002) などがあるが、長期の変遷には関心が集まっていない。また、本稿の冒頭の発想とは逆に、長任期の弊害に注目したものもある(Miller, 1991)。研究者が対峙する現実の問題が異なるため、時代や国によって研究の焦点も異なるのだろう。

### 3. リサーチの設計

#### 3-1. リサーチの範囲

本稿の目的は短期化の過程を紐解くことにあるため、対象期間（1960年初から1999年末の40年の間）に在任したすべての社長を対象とする<sup>1</sup>。始点を1960年初としたのは、1961年の東京証券取引所第二部開設に伴いデータが入手しやすくなるためである。終点を1999年末としたのは切りがよいうえ、執筆時点においてほぼ全員が退任しており、残った在任者は自動的に在任10年以上になるためである。本稿では10年を長任期の目安としており、1999年末までに就任した経営者が対象ならば、長任期か否かの判定に支障が出ない。

本稿の対象企業は以下の条件をすべて満たす670社である。

- 1) 2000年6月1日時点で三大証券取引所のいずれかに一部上場している
- 2) 2000年6月1日時点における業種分類が製造業である<sup>2</sup>
- 3) 1980年6月1日時点で東京、大阪、名古屋の三大証券取引所に一部または二部上場している<sup>3</sup>

先行研究でも一部上場という基準が用いられており、比較のしやすさからも、関心の高さからも、第一の条件を課するのが妥当だろう。冒頭で言及した戦後日本企業の収益力の低迷は製造業に関する研究成果であり、非製造業とは業績の推移が異なるため、第二の条件を加えた。40年間分のデータが揃うのが望ましいが、一方で対象企業数も確保したく、対象期間の中間にあたる1980年を用いて第三の条件とした。

ここまで「経営者」という表現を用いてきたが、本稿では社長を経営者と見なし、社長に空席があった場合は経営者不在として処理する。「CEOや実力会長を経営者と判定する」(三品・日野、2011)、「社長空席時には筆頭代表取締役で代替する」(三品、2004)といった方法もあるが、本稿は、対象企業数、対象経営者数を先行研究よりも増やすことを重視し、経営者判定の工程を追加することは避けた。

本稿の問題意識の形成においては在任期間から業績への正の因果関係に関する研究の影響を受けており、業績別の任期の分析結果も示すが、因果関係は問わない。

### 3-2. 現任社長の在任期間の算出

40年間に登板した3638人の社長のうち26人は、2017年10月末時点で在任中であると推測される。この26人の現任者については、2017年6月末までの在任期間を算出した。この方法では、将来退任した時点で確定する実際の在任年数より短い方向に偏ることになり、短期化の傾向を実証するにあたって望ましくない。とは言え、現任者を対象から除外すると、より望ましくない偏りが生じる可能性が高い。

実際の数値を用いて検討する。まず、1960年代に就任した社長は既に退任しており、平均在任年数は9.01年である。以降は、現任者を除く場合と含む場合の就任年代別平均在任年数はそれぞれ、1970年代が7.87年と7.99年、1980年代が7.35年と7.50年、1990年代が5.81年と6.12年である。どの時点と比較するかによるが、たとえば1960年代の平均値と各年代のそれを比べた場合には、現任者を含むほうが短期化の度合いが弱くなり、望ましくない偏りを抑えることになる。そもそも、現任者を含むほうが平均値が高くなるということは、真の平均値に近づくとということである。こうした利点があり、かつ、現任者を除く場合と含む場合とで著しい乖離は見られないため、現任者を含んだ3638人の社長を分析対象とする。

現任者の在任年数が最終的な在任年数よりも短いことの影響は深刻ではないと推測される。仮に1990年代に就任した社長の平均在任年数を1980年代のそれに迫る7年にまで引き上げようとするれば、1990年代に就任した現任者18人の平均在任年数は67年に達しなければならぬが、その可能性は高くなかろう。本稿の対象社長3638人のうち、在任が50年を超えるのは4人のみで、4人とも1960年以前に社長に就任している。なお、平均在任年数は真の値より短いとしても、「10年以上在任した社長の比率」などの値は真の値である。

### 3-3. データ収集と処理

本稿の主な情報源は有価証券報告書である<sup>4</sup>。原則的には次の手順を経た。2000年までの各年の有価証券報告書の「役員状況」欄に記載されている社長を特定する。就任年月は略歴欄から収集し<sup>5</sup>、退任年月は社長不在の年がない限り<sup>6</sup>、後任社長の就任年月を用いた<sup>7</sup>。

株式会社設立以前から在任していた社長の就任年月には株式会社設立年月を用いた。草創期の役職は流動的、変則的になりがちで、情報収集も難しい。会社間の一貫性を保つのが困難であるうえ、短期化傾向の実証においては古い時代の社長の任期が長い方向に偏るのは避けるべきであるからだ。

本稿の対象社長はのべ3638人である。「のべ」と表したのは、同一人物が同一企業で複数回在任した例があり、各回を1人として数えたためである。在任期間、離職期間、離職や復職の理由などを考慮して、複数回の在任年数を足したり、離職期間を在任期間に含めたりするのが望ましいかもしれないが、対象社長の過去の在任歴を確定するには創業時まで遡らねばならぬ、公表データに基づく限り、調査の完遂は困難もしくは不可能である。大半の社長が一度き

りの在任であることが予想されるため、他の方法を併用するのも費用対効果を考慮すると現実的ではない。よって、複数回の在任について特殊な処理はしない。以下では「のべ」という語は省略する。

#### 4. 任期の推移

本節では、就任年代別と在任時点別に任期の推移を分析する。業績別の分析は、本稿の対象企業のうち三品（2007）によって不全群と判定された154社と対照群と判定された73社が対象である<sup>8</sup>。簡易な表現をすれば、前者は低利益成長企業、後者は高利益成長企業である。

表1と表2の度数分布表、図1から図27までのヒストグラム作成においては、6ヶ月以下の在任期間は切り下げ、7ヶ月以上は切り上げている。たとえば2年は「1年7ヶ月以上2年6ヶ月以下」、「10年台」は「9年7ヶ月以上19年6ヶ月以下」である<sup>9</sup>。表1と表2の「10年比率」は「9年7ヶ月以上在任した社長の比率」であり、以下では「10年以上比率」と記す。

##### 4-1. 就任年代別の推移

1960年初以降に就任した3061人とその部分集合が対象である<sup>10</sup>。表1と図1から図12までに推移を示している。

対象企業全体では、平均値、中央値ともに任期の短期化を示している。平均値は9年から6年まで年代ごとに短くなっている。度数は1960年代は6年に次いで4年と8年が多く、1970年代と1980年代は6年とそれに次ぐ4年が多かったが、1990年代には4年が6年を逆転している。10年以上比率は、36%から11%にまで低下している。

業績別には、不全群では平均値が一貫して低下しているのに対し、対照群では1980年代にわずかに上昇し、1990年代に初めて大幅に低下している。すべての年代で、不全群のほうが平均値が低く、不全群の平均値は早くも1970年代に、対照群の1990年代の平均値を下回った。10年以上比率もすべての年代において不全群のほうが低く、1970年代に大幅に低下し、1990年代には9%を切った。対照群は1990年代でも20%以上を保っている。不全群では3、4、5年の社長の比率が伸び1990年代には5割弱に達している点も、3割強に収まっている対照群と異なる。

全体、不全群、対照群の別を問わず、任期の長い社長が時間の経過とともに減少し、ばらつきが小さくなっていくことがうかがえる。

##### 4-2. 在任時点別の推移

1960年、1970年、1980年、1990年の6月の月初、1999年12月の月初に在任していた社長のべ3253人とその部分集合が対象である。表2と図13から図28までに推移を示している。

表 1 就任年代別任期（全体と業績別）

年代	全体				不全群				対照群			
	1960	1970	1980	1990	1960	1970	1980	1990	1960	1970	1980	1990
対象社長数 (人)	542	741	848	930	130	185	215	246	42	56	67	75
1年以下 (人)	36	22	22	23	13	7	6	10	2	0	0	0
2年 (人)	36	42	36	47	5	17	12	13	1	3	2	6
3年 (人)	32	50	55	70	3	7	17	21	6	6	5	5
4年 (人)	49	88	129	194	9	26	39	59	3	5	8	7
5年 (人)	33	70	88	132	5	16	27	37	0	8	6	12
6年 (人)	54	89	146	170	12	29	40	36	3	5	3	8
7年 (人)	32	67	67	71	8	15	22	21	3	3	7	8
8年 (人)	49	76	92	87	11	24	14	19	2	5	8	11
9年 (人)	25	42	28	33	6	6	6	8	0	5	3	2
10年台 (人)	148	156	151	89	51	32	25	18	13	8	18	14
20年台 (人)	39	31	25	14	7	5	6	4	7	6	4	2
30年台 (人)	9	8	9	0	0	1	1	0	2	2	3	0
40年台 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50年以上 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
平均値 (年)	9.0	8.0	7.5	6.1	8.8	7.3	6.7	5.7	11.7	9.7	10.1	7.6
中央値 (年)	7.3	6.6	6.0	5.5	8.4	6.1	5.9	5.0	10.0	6.9	8.0	6.2
標準偏差 (年)	6.8	5.8	5.3	3.6	5.4	5.2	5.0	3.3	8.8	8.4	7.7	4.8
10年比率 (%)	36.2	26.3	21.8	11.1	44.6	20.5	14.9	8.9	52.4	28.6	37.3	21.3

(出所) 有価証券報告書等により筆者作成

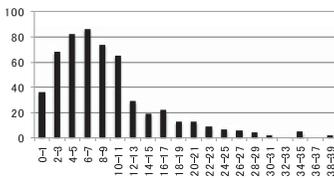


図 1 1960年代就任社長の任期(全体)

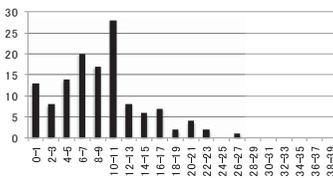


図 5 1960年代就任社長の任期(不全群)

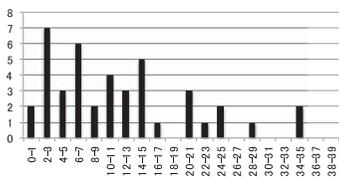


図 9 1960年代就任社長の任期(対照群)

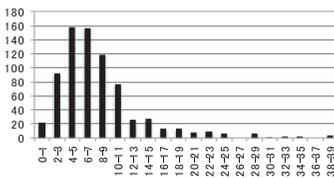


図 2 1970年代就任社長の任期(全体)

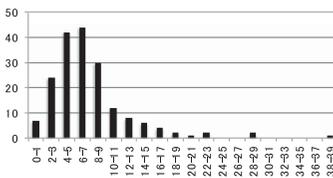


図 6 1970年代就任社長の任期(不全群)

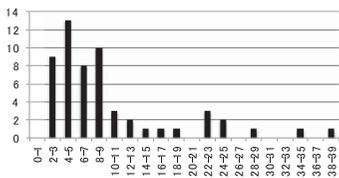


図 10 1970年代就任社長の任期(対照群)

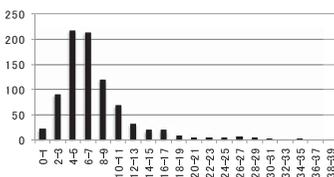


図 3 1980年代就任社長の任期(全体)

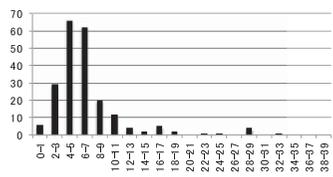


図 7 1980年代就任社長の任期(不全群)

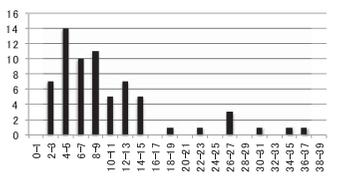


図 11 1980年代就任社長の任期(対照群)

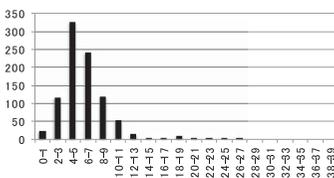


図 4 1990年代就任社長の任期(全体)

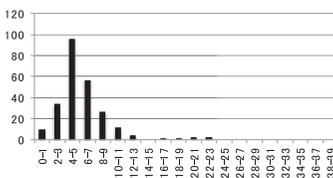


図 8 1990年代就任社長の任期(不全群)

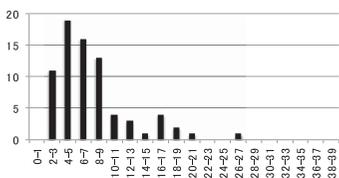


図 12 1990年代就任社長の任期(対照群)

図 1 から図 27 の横軸は任期 (年)、縦軸は当該社長数 (人)

図 2 の 30-31 年、図 3 の 36-37 年、図 15 の 48-49 年、図 16 の 0-1 年と 48-49 年、図 17 の 36-37 年と 48-49 年、52-53 年の度数は 1 である。図 3 の 32-33 年の度数は 2 である。

表2 在任時点別任期（全体と業績別）

時点	全体 670社					不全群 154社					対照群 73社				
	1960	1970	1980	1990	1999	1960	1970	1980	1990	1999	1960	1970	1980	1990	1999
対象社長数(人)	592	654	667	670	670	134	153	153	154	154	60	68	72	73	73
1年以下(人)	0	2	0	1	5	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0
2年(人)	1	8	7	8	20	0	4	2	3	4	0	0	1	0	2
3年(人)	4	20	10	15	29	0	1	3	5	9	0	3	0	1	2
4年(人)	13	28	48	59	83	4	3	17	17	22	1	4	1	3	3
5年(人)	7	27	36	47	77	1	4	7	17	17	0	2	3	2	9
6年(人)	14	36	61	82	102	5	9	20	26	23	0	2	5	2	6
7年(人)	15	23	45	53	55	3	7	9	15	15	0	1	2	6	6
8年(人)	27	52	57	81	76	8	11	18	12	17	0	2	4	7	8
9年(人)	15	26	37	27	29	6	6	6	5	8	0	0	5	3	2
10年台(人)	225	190	197	182	116	50	62	43	34	21	21	14	16	20	17
20年台(人)	170	147	86	63	54	39	29	16	11	13	22	23	16	12	10
30年台(人)	74	71	61	37	22	14	13	9	6	2	8	9	11	9	7
40年台(人)	23	20	18	11	1	3	2	2	1	1	6	6	6	6	0
50年台(人)	4	4	4	4	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1
平均値(年)	19.8	16.8	14.5	12.2	9.6	18.9	15.6	12.5	10.6	8.8	24.3	21.4	20.4	19.1	13.9
中央値(年)	18.1	13.5	10.1	8.3	7.0	16.7	11.8	8.6	7.0	6.5	23.9	20.8	17.5	13.8	9.0
標準偏差(年)	10.2	11.1	10.8	9.7	7.8	10.0	10.0	10.0	9.3	7.5	10.6	12.6	13.0	13.1	10.9
10年比率(%)	83.8	66.1	54.9	44.3	29.0	79.9	69.9	46.4	34.4	24.0	98.3	79.4	70.8	67.1	47.9

(出所) 有価証券報告書等により筆者作成

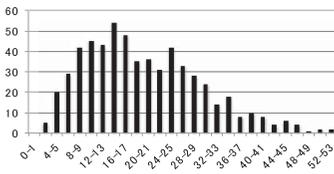


図13 1960年在任社長の任期(全体)

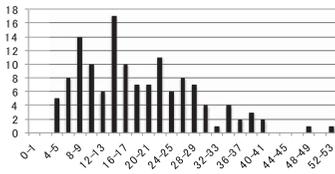


図18 1960年在任社長の任期(不全群)

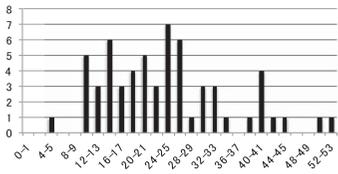


図23 1960年在任社長の任期(対照群)

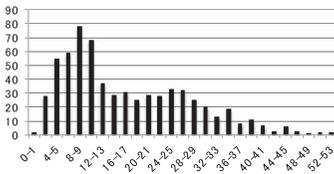


図14 1970年在任社長の任期(全体)

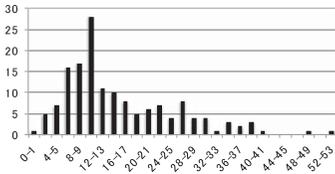


図19 1970年在任社長の任期(不全群)

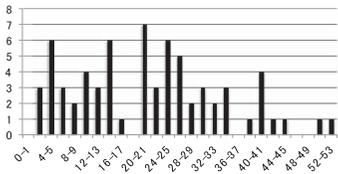


図24 1970年在任社長の任期(対照群)

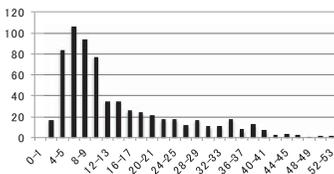


図15 1980年在任社長の任期(全体)

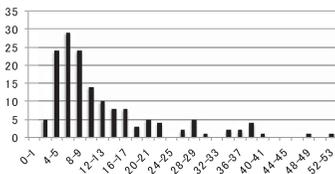


図20 1980年在任社長の任期(不全群)

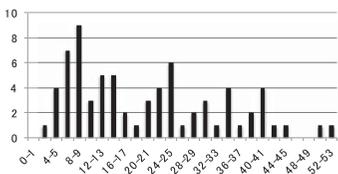


図25 1980年在任社長の任期(対照群)

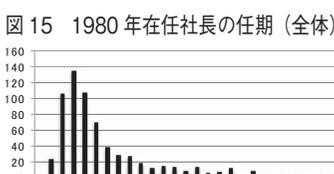


図16 1990年在任社長の任期(全体)

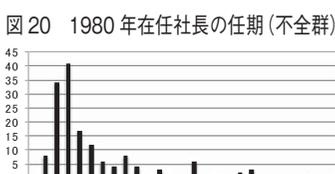


図21 1990年在任社長の任期(不全群)

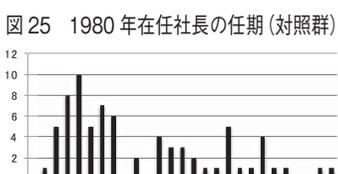


図26 1990年在任社長の任期(対照群)

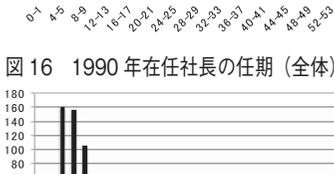


図17 1999年在任社長の任期(全体)

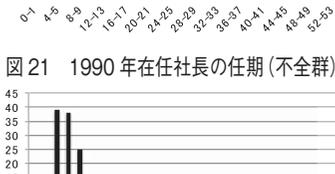


図22 1999年在任社長の任期(不全群)

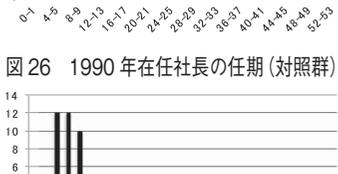


図27 1999年在任社長の任期(対照群)

対象企業全体では、平均値、中央値ともに任期の短期化を示している。10年以上比率は83%から29%にまで低下している。

業績別には、不全群と対照群ともに、平均値と中央値が低下しているが、対照群の平均値は1990年時点でも19年を維持しており、1999年時点で初めて大幅に低下した。それでもなお、1999年時点の平均値は13年を超え、半数近くの社長の任期が10年に達している。平均値や10年以上比率を見比べると、不全群の1980年時点と対照群の1999年時点が似た状況にある。

就任年代別の任期と同様に、全体、不全群、対照群の別を問わず、任期の長い社長が時間の経過とともに減少し、ばらつきが小さくなっていくことがうかがえる。

#### 4-3. 小括

先行研究と同様に、本稿の対象企業においても社長任期の短期化傾向が確認された。不全群の企業でより早く進行したが、その不全群においても1980年時点の社長のうち2人に1人、1999年時点の社長でさえも4人に1人が10年以上在任しており、長任期の社長が一定の割合を占めているのも事実である。全体の傾向から外れる例外が少なからず存在すること、また、長任期は高業績の十分条件ではないということを示唆している。

### 5. 個別企業における推移：相対任期

前節で任期の短期化傾向を確認したが、それはあくまで対象企業全体ないしは特定の集団全体の傾向である。各企業でどのように短期化が進行したのかは分からない。一貫して短期化するのだろうか。あるいは突然、大幅に短くなるものなのか。上下に変動しながら下降するのか。また、全体の短期化傾向と異なり最近でも長任期の社長を輩出している企業があるが、それらの企業では短期化が起きなかったのか。それとも短期化から反転したのだろうか。こうした疑問に答えるべく、本節と第6節、第7節では個別企業における任期の変遷に焦点を当てる。

本節では対象社長が1人ないしは2人の企業は予め除外する。それぞれ7社と58社で、合わせると670社の1割に迫る。対象社長が3人以上の605社のうち15社では最後の社長が在任のため、その退任年月によって値が変わりうる。

#### 5-1. 最初と最後の社長の比較

まず、対象社長のうち最初の社長と最後の社長の任期を比較する。

605社のうち、両者の任期の差が1年以内に収まるのが28社、1年以内に収まらず、最後の社長のほうが任期が短いのが504社、長いのが73社である。4年以上の差で最後の社長の任期が短かったのは436社、長かったのは43社である。10年以上の差となると、最後の社長のほうが短い場合が272社、長い場合が17社である。1年以内に収まる28社のうち3社、1年

以内に収まらず最後の社長のほうが任期が短い504社のうち7社、4年以上の差で最後の社長の任期が短かった436社のうち5社、10年以上短かった272社のうち2社では最後の社長が在任中で、退任年月によっては該当しなくなる可能性がある。

長期的には大半の企業で任期が短くなり、半数弱の企業では大幅に短くなっている。

## 5-2. 前任社長との比較

長期的には多くの企業で短期化が生じていることは分かったが、それはどのように進行するのだろうか。前任社長との比較から様子を読み取りたい。

最後の社長の任期が最初の社長よりも4年以上短い436社のうち、「すべての社長が前任社長よりも短任期であった企業」、すなわち「一貫して短期化した企業」は41社である。1割にも満たない。本来この値は在任中の社長の退任年月の影響を受けるが、41社の最後の社長は既に退任しており、今後変わることはない確定値である。

上の条件では同じ任期の社長が続くことが一度でもあれば「一貫して短期化した企業」とは見なされない。そこで、同程度の任期の社長が続くことを許容してみる。「前任社長より1年以上任期が長くなった社長はいない」に条件を修正した「ほぼ一貫して短期化した企業」は、436社中68社で、依然2割にも達しない。これも確定値である。長期的には短期化が進んだ企業でも、単調に短期化が進むわけではないのである。

最後の社長の任期が最初の社長よりも10年以上短い272社について同様の分析をすると、「一貫して短期化した」のが38社(14%)、「ほぼ一貫して短期化した」のが59社(22%)である。これも確定値である。やはり単調に短期化が進むわけではないことが分かる。

## 5-3. 前任社長との比較（超短任期社長の除外）

上述の比率からは、一貫あるいはほぼ一貫して短期化した企業は少数派であるように見える。だが、そう結論づける前に、任期が極端に短い社長の影響を取り除いてみたい。健康問題や死亡によって就任当初の期待よりも早い退任を余儀なくされた場合や、一時的な繋ぎ役の場合など、特殊事情を無視して判定するのは万全とは言いがたいためである。最善なのはすべての社長の退任理由を調査することかもしれないが、その調査には膨大な費用を要するゆえ、任期が極端に短い社長を除外するという次善策をとる。

ここでは3年未満の任期を「極端に短い」と見なし220人を除外する。最後の社長の任期が最初の社長よりも4年以上短い436社2508人の社長のうち、任期2年未満の社長は88人に過ぎず、除外して分析する意義が小さいためである。なお、任期3年未満の社長が3人以上続いた6社は分析対象から除く。常態化している可能性があるとなると、「極端に短い」とは言いがたいためである。

残る430社において3年未満の社長を除外すると、それによって対象者数が2人になる企業が2社ある。本節の冒頭と同様にこの2社も対象外とする<sup>11</sup>。

428 社のうち、「一貫して短期化」したのは 49 社（11%）、「ほぼ一貫して短期化」したのは 89 社（21%）である。3 年未満の社長を含む場合よりも高い比率ではあるが、後者でも 5 社に 1 社に留まっている。

最後の社長の任期が最初の社長よりも 10 年以上短い 272 社についても、同様の分析をした。3 年未満の社長が 3 人以上連続した 5 社と、3 年未満の社長を除外すると対象者数が 2 人になる 2 社を除外すると 265 社が残る。このうち、「一貫して短期化」したのは 45 社（17%）、「ほぼ一貫して短期化」したのは 75 社（28%）である。後者でも 3 社に 1 社に届かない。

#### 5-4. 小括

長期的には大半の企業で短期化が生じ、差が 10 年以上に及ぶ企業も半数に近い。ただし、一貫あるいはほぼ一貫して短期化したのは、670 社のうちの 1 割前後に留まる。多くの企業で、任期は単調にではなく変動しながら短くなっていくのである。一方で、1 割近くの企業では調査対象期間中に 1 人または 2 人の社長しか登板していない。企業間で随分と様子が異なる。

### 6. 個別企業における推移：絶対任期

過去の社長との比較の結果は、当然ながら比較相手の任期に依存する。たとえば 15 年の任期は、20 年在任した社長と比べれば短期化、10 年在任した社長と比べれば長期化と判定される。また、戦略や業績との関連で任期の変遷を論じるにあたっては絶対的な時間の長さが重要である。そこで本節では絶対任期の変遷を分析する。

なお、本節では、一定の任期以上（ないしは以下）の社長が「最後」や「最初」に在任した時期を問うているが、これらは本稿の対象社長のうちの「最後」や「最初」を指す。

#### 6-1. 長任期社長の退陣

まず、「10 年」を長任期の基準として、長任期の社長が最後に登板した時期に着目する。三品（2004、2005）でも 10 年が目安にされており、先述したように在任中の社長がいても支障がないためである。なお、第 4 節にならう、9 年 7 ヶ月以上 11 ヶ月以下も 10 年と見なす。すべての社長の任期が 10 年以上であったのは 81 社、10 年未満であったのは 49 社である。

残る 540 社のうち、最後の長任期社長の就任年が 1960 年より前であった企業が 131 社、1960 年代が 77 社、1970 年代が 123 社、1980 年代が 135 社、1990 年代が 74 社である。最後の長任期社長の退任年は、1960 年代が 71 社、1970 年代が 91 社、1980 年代が 106 社、1990 年代が 159 社、2000 年以降が 103 社で、10 社では在任中である。約 6 割の企業で 1980 年以降には長任期社長が就任しておらず、半数近くの企業で 1980 年代のうちに最後の長任期社長が退任したことになる。

## 6-2. 短任期社長の出現

次に、短任期の社長が初めて就任した年代、初めて2人続いた場合の1人目の就任年代、初めて3人続いた場合の1人目の就任年代に着目する。「年代」を問うため、1960年初からデータが揃っている579社を対象とする。短任期の基準は「8年以下」、「6年以下」、「4年以下」、「2年以下」の4通りを用いる<sup>12</sup>。本稿の対象社長のうち最初の社長が各任期以下である場合（または各任期以下の2連続あるいは3連続の1人目である場合）は、実際には何連続であるか分からないので別途処理した（表3「最初の社長が該当」行）。斜体のセルは、構造上の制約ゆえに実際よりも該当企業数が小さい可能性がある<sup>13</sup>。

8年以下の社長が非連続あるいは2連続で出現するのは古い年代でも珍しくなく、むしろ1990年代になって初めて登場するほうが少数派である。3連続となると該当企業自体が減り、新しい年代ほど増えるというわけでもない。

6年以下の社長も非連続ならば1960年代や1970年代に出現する割合が高いが、2連続、3連続となるにつれ、最近の割合が高くなっている。

4年以下となると、1人も出現していない企業や連続して出現していない企業が増え、非連続でも1970年代への集中度が高くなり、2連続、3連続となると時代が新しくなるにつれ該当企業が増える傾向が見て取れる。

短任期の社長が出現すること自体は古くからあり、任期が単調に短くなっていくのではないことがうかがえる。6年以下や4年以下で退任する社長が続く現象は1970年代や1980年代に増え、そこで短任期が定着、加速しているようである。

表3 短任期社長の出現年代（単位：該当企業数）

	8年以下			6年以下			4年以下			2年以下		
	1人目	2連続	3連続									
短任期社長の出現なし	81	184	291	126	280	395	224	428	529	420	555	573
最初の社長が該当	74	55	44	35	17	11	17	6	4	0	0	0
1960年代	150	104	76	133	67	42	98	24	6	49	9	2
1970年代	137	113	95	134	85	54	103	36	12	48	3	2
1980年代	77	86	64	80	74	60	71	41	20	32	3	1
1990年代	60	37	9	71	56	17	66	44	8	30	9	1

（出所）有価証券報告書等により筆者作成

## 6-3. 短任期社長の定着

前項の結果をふまえて、6年以下の社長が最初に出現した後に、それがどのように定着してきたのかをより丁寧に分析する。当該社長の後任社長も6年以下なのか、再び長くなることあるのか。その次はどうなのか。連続性に着目するため、最初の社長が6年以下であった60

社を除く。6年以下の社長が皆無であった145社も除くと、465社が対象となる。

最初に出現した465人の6年以下社長の後任社長のうち、221人は同じく6年以下で、204人（表4の「2人目」の列の99人と105人の和）は任期が7年以上に反転した<sup>14</sup>。反転は48%に上り、そのうち半数強は10年以上の長期に転じている。2人目も6年以下だった221人の社長の後任社長（表4の「3人目」の列、以下同様）は、6年以下の比率が上がり、10年以上の比率が下がる。5人連続まで、6年以下の社長が続くほど、後任社長も6年以下となる比率が着々と上がる。6年以下の社長が4人続いた直後の社長の任期が10年に達したのは1例に留まり、その後も、6人続いた直後の2例しかない。7年以上に反転する例も、6人続いた直後の社長より後には、11人連続後の1例だけである。

6年以下の任期の社長が1人出ても後任社長の任期が延びる可能性は十分にあり、長任期の社長を輩出することも珍しくないが、短任期の社長が続くとその可能性が非常に低くなることがかがえる。

表4 6年以下社長の後任社長の在任期間

	2人目	3人目	4人目	5人目	6人目	7人目	8人目	9人目	10人目	11人目	12人目
6年以下 (人)	221	129	83	58	42	21	8	6	3	1	0
7～9年 (人)	99	42	14	9	3	8	0	0	0	0	1
10年以上 (人)	105	29	17	1	0	2	0	0	0	0	0
後任なし (人)	40	21	15	15	13	11	13	2	3	2	0
6年以下比率(%)	52.0	64.5	72.8	85.3	93.3	67.7	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0
7～9年比率(%)	23.3	21.0	12.3	13.2	6.7	25.8	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
10年以上比率(%)	24.7	14.5	14.9	1.5	0.0	6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

（出所）有価証券報告書等により筆者作成

#### 6-4. 小括

多くの企業で1980年代を境に長任期社長が登場しにくくなっていることが分かった。また、短任期の社長が出現すること自体は古い時代にも珍しくなく、その後に長任期の社長が復活することも期待できるが、それが続くほどに反転しにくくなり、長任期社長の出現はほとんど見込めなくなることが示唆された。

### 7. 最近の長任期社長

随所で見られたように、変節期の1980年代を過ぎた1990年代にも、長任期の社長は輩出されている。1990年代に社長が交代したのは579社で、就任した社長930人のうち103人が9年7ヶ月以上在任した。この103人は103社の最後の社長である。この103社では、任期の短期化は起こらなかったのか。あるいは短期化から反転したのであろうか。これを問うのが本節である。

103社で対象期間中に在任した社長は453人で、就任年代ごとの社長数と平均在任年数は、1950年代以前が89人と24.0年、1960年代が62人と12.4年、1970年代が79人と8.4年、1980年代が96人と6.9年、1990年代が127人と11.9年である。1990年代就任の長任期社長がいることを条件に選んだ103社であるため、1990年代の平均値が高いことは当然であるが、表1と照らすと、1960年代と1970年代の平均値も対象企業全体の平均値よりも高い。

103社で103人の長任期社長が就任する以前の社長の人数と任期を整理したのが表5である。当該社長より前に在任した対象社長数を縦軸、そのうち非長任期（9年6ヶ月以下）社長の人数と短任期（6年6ヶ月以下）社長の人数をそれぞれ横軸にとり、該当企業数を記している。

対象社長全員が長任期であったのは103社中29社に上る。1人以外が長任期であった22社を足すと、約半数に上る。また、全員が非短任期であった（6年7ヶ月以上であった）のは38社、1人だけ短任期であったのは28社で、合計すると103社の64%にあたる。これら66社では、短任期の社長が出現しなかったか、出現しても連続せず、定着しなかった、すなわち、そもそも短期化が起きなかったと言えるだろう。

残る37社では「短任期社長が2人以上出現したのち、1990年代に長任期の社長が出現した」ということになるが、このうち21社では、1990年代の長任期社長の直前2人の社長が短任期であった。1990年代に社長が交代した579社のうち、「短任期社長が2人以上続いた直後に長任期の社長が出現した」企業は、4%に満たないのである。

21社の21人のうち7人は同族社長で、他に、1人が筆頭株主の企業の創業家の出身であった。純然たるサラリーマンと呼べそうなのは最大で13人ということになる。1990年代に社長が交代した579社のうち、「短任期社長が2人以上続いた直後に長任期の操業社長が出現した」企業は、3%を切る。これらの社長の就任に関する新聞記事の一部には、「立て直し」や「引責辞任」、「大幅な若返り」といった表現が用いられていた。当該企業の平時の社長交代とは異なることがうかがえる。短任期の社長が続いた後に長任期の社長が出現するのは稀であり、何らかの危機や異変が後押しになっている可能性がある。

表5 1990年代就任長任期社長以前の社長の任期（単位：該当企業数）

	計	非長任期社長数									短任期社長数								
		0人	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	0人	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人
1人	11	11	0	-	-	-	-	-	-	-	11	0	-	-	-	-	-	-	-
2人	23	15	8	0	-	-	-	-	-	-	18	5	0	-	-	-	-	-	-
3人	24	3	11	10	0	-	-	-	-	-	8	10	6	0	-	-	-	-	-
4人	20	0	3	7	9	1	-	-	-	-	0	10	6	3	1	-	-	-	-
5人	14	0	0	1	9	4	0	-	-	-	1	3	3	6	1	0	-	-	-
6人	7	0	0	0	0	1	4	2	-	-	0	0	1	1	3	2	0	-	-
7人	3	0	0	0	0	0	0	3	0	-	0	0	0	0	0	2	1	0	-
8人	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
計	103	29	22	18	18	6	4	5	1	0	38	28	16	10	5	4	2	0	0

（出所）有価証券報告書等により筆者作成

## 8. 結論

本稿は、戦後半世紀の経営者の任期に短期化傾向があることを確認した。それ自体は先行研究でも明らかにされていたが、短期化の過程は先行研究では探求されておらず、そこに本稿独自の貢献がある。主な発見は三つある。任期は単調ではなく変動を伴って短くなること、短任期の社長が続くほど長任期の社長が登場しにくくなること、1980年代を境に長任期の社長が登場しにくくなることである。

何が短期化を推し進めたのだろうか。創業者や同族経営者の引退も一因だろうが、変節期の1980年代より前には創業経営者のみならず操業経営者も長期登板しており（三品・日野、2011）、経営者の出自だけでは説明できない。

チャンドラーは「組織は戦略に従う」という命題を残したが（Chandler, 1969）、求められる経営者像も経営戦略に依拠する。多角化や国際化の進展に伴い、経営者は大規模化、複雑化した企業の経営にあたらねばならなくなった。一方で、一人一人の仕事は細分化されたため、全体を見渡せる人材が不足したのではなかろうか。そうした状況で一人の経営者が長く在任することは、死角を生むことになりかねない。これを防ぐための次善策が頻繁な経営者交代だとは考えられないだろうか。事務職と技術系のたすきがけ人事が実践されてきたことをふまえると、経営職を時間軸上の分業に持ち込むというのは突拍子もない発想とは言えない。

主力事業の地盤沈下も短期化を加速させているのではなかろうか。主力事業が好調であれば、本流出身の経営者が出身部門の強化に注力すれば死角など問題にならないかもしれない。そして、操業経営者でも長期に権限を握ることも正当化されやすいだろうが、現実異なる。

経営の難易度の上昇や主力事業の弱体化が短任期化を招き、任期が短いと事業立地の転換が困難になる。これでは悪循環である。短任期の連続から長任期に転じた少数の事例が浮かび上がったが、それら事例の研究が今後の課題である。

### 注

本研究はJSPS科研費23530469、同26380557の助成を受けたものです。

- 1 1960年以降に上場した企業については、上場前年の12月までに就任したうちの最も新しい社長以降が対象である。ただし、3社については上場年、1社については上場翌年に就任した社長までしか遡っていない。このうち1社では創業者の社長就任年月まで遡っており、それ以前は空席だった可能性が高い。
- 2 「有価証券報告書提出会社一覧 平成12年版」に掲載されている26業種のうち、食料品、繊維、パルプ・紙、化学、石油石炭、ゴム、碍子・土石、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造の15業種に分類されている企業を製造業とする。
- 3 1939年に上場、1965年6月に上場廃止、1980年11月に再上場した1社を含む。同社については1973年以降の社長情報を得ている。
- 4 社史や新聞記事などを併用した。

- 5 略歴欄に社長就任年月が複数回記載されていることがある。主なパターンは三つで、「株式会社への変更や商号変更などの組織変更」、「兼務や兼務の解除」、「離職期間を挟んだ複数回の在任」である。最初の二つの場合は在任期間が継続していると見なし、三つ目の場合は各回を別の人物と見なす。現実には、三つ目の場合とそれ以外の場合との区別が明らかでないことがある。大半の略歴欄に就任情報は記載されているが退任情報は記載されていないためである。
- 6 社長の空席があれば、最後に社長として記載されていた有価証券報告書の決算年月に1年3ヶ月を足した年月を退任年月とする。大半の「役員状況」には決算年月の約3ヶ月後の株主総会で承認された役員が記載されており、次に変更が生じるのはその1年後の株主総会である可能性が高いためである。
- 7 在任期間は月を単位とする。略歴欄には年月が記されていることが多く、日単位のデータ収集は現実的ではない。社長が交代した場合は交代した月の月末まで前任者が在任したとする。経営者の交代が集中する6月においては下旬での交代が主であるため、一律でそのようにした。1960年初（1月1日）に在任していた社長と見なされるのは、1959年12月までに就任し1960年1月以降に退任した社長である。同様に、1999年末に在任していた社長と見なすのは、1999年11月までに就任し1999年12月以降に退任した社長である。以上から、1959年末までに上場した企業においては、最初の社長は1959年12月までに就任したうちの最も新しい社長、最後の社長は1999年11月までに就任したうちの最も新しい社長ということになる。略歴欄に月の記載がない場合などには社史や新聞記事で補ったほか、当該社長の就任年が前任者の退任年と同年で前任者の退任月が判明している場合は前任者の退任月を当該社長の就任月とし、当該社長の退任年が後任者の就任年と同年で後任者の就任月が判明している場合は後任者の就任月を当該社長の退任月とした。なおも確定しない場合は、当該社長の就任月が不明の場合は当該社長の退任月と同じ月、当該社長の退任月も不明の場合は後任者の就任月、それも不明の場合は後任者の退任月……というようにより新しい時期に合わせた。ただし、前任者や後任者と交代年が1以上異なるなど特殊な場合は6月とした。
- 8 三品（2007）は非製造業も含む1013社を対象としているが、本稿は製造業のみが対象である。
- 9 「1年以下」は「1年6ヶ月以下」である。
- 10 これより前に就任した社長は対象外である。同時期に就任した社長のうち1960年初まで在任し続けた社長だけを対象とすることになり、「1960マイナス就任年月」が任期の下限となる偏りが生じるためである。
- 11 対象社長数が0人または1人になる企業はなかった。
- 12 6ヶ月以下は切り下げ、7ヶ月以上は切り上げる。たとえば「8年以下」に分類されるのは「8年6ヶ月以下」の社長である。
- 13 本稿は1999年11月末までに就任した社長を対象としており、ある社長が実際には2連続や3連続の最初の社長であったとしても、その該当例として計上されない可能性がある。確実に計上されるのは以下の年月までに就任した社長である。「8年以下2連続」は1991年5月、「同3連続」は1982年11月、「6年以下2連続」は1993年5月、「同3連続」は1986年11月、「4年以下2連続」は1995年5月、「同3連続」は1990年11月、「2年以下2連続」は1997年5月、「同3連続」は1994年11月。
- 14 当該社長が最後の社長の場合は「後任なし」に計上し、比率の算出においては分母に含めていない。

## 参考文献

- 伊丹敬之「戦後日本のトップ・マネジメント」森川英正・米倉誠一郎編『日本経営史5 高度成長を超えて』（95-136頁）．岩波書店、1995年
- Grimm, C. M. & Smith, K. G. 'Management and organizational change: A note on the railroad industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 7, pp. 557-562, 1991
- 経済同友会『わが国大企業におけるトップ・マネジメントの構造と機能』経済同友会、1958年
- 田中一弘、守島基博「戦後日本の経営者群像」『一橋ビジネスレビュー』52巻2号、30-48頁、2004年
- Chandler, A. D. *Strategy and Structure*, MIT Press, 1969
- Barker, V. L. III & Mueller, G. C. 'CEO characteristics and firm R & D spending', *Management Science*, Vol. 48, No. 6, pp. 782-801, 2002
- 平井泰太郎・菅谷重平・山城章『トップ・マネジメント講座（2） トップ・マネジメントの組織』ダイヤモンド社、1961年
- 三品和広『戦略不全の論理』東洋経済新報社、2004年
- 三品和広編著『経営は十年にして成らず』東洋経済新報社、2005年
- 三品和広『戦略不全の因果』東洋経済新報社、2007年
- 三品和広・日野恵美子「日本企業の経営者 神話と実像」『日本労働研究雑誌』No. 606、6-19頁、2011年
- Miller, D. 'Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment', *Management Science*, Vol. 37, No. 1, pp. 34-52, 1991
- 山城章編著『経営者 変貌するその性格と任務』中央経済社、1962年