

○中納慎吾, 後野 剛, 新名和貴, 畑辺賢治, 小笠原敦
(立命館大テクノロジー・マネジメント研)

1. はじめに

近年、日本では企業経営者の流動性が問題視されてきていると同時に、適した経営者を会社に斡旋する企業も出てきている。しかし、現在の日本には経営者の流動性を高める「市場」は存在せず、一企業の経営者が他社へ異動した例も少ない。これは、日本の企業体質がひとつの原因として挙げられる。通常企業の経営者が経営権を継承する場合、①親族への継承、②社内からの起用、③他社からの起用、が考えられるが、現状として、①および②が圧倒的な数を占めている。また、社長を退任した後に会長、相談役という流れで会社に留まる経営者が多い。そして、絶対的権力を持つ経営者が、社長や CEO という地位から退いても、実際の権力は移らないというケースも存在し、責任の所在という点でも曖昧な企業は多い。

経営者の流動性を高める要因として、「経営者の在任期間が短縮化」、「経営者の年齢が若年化」ということがひとつの切り口として考えられる。そこで、日本企業の各業界の社長および会長の在任期間と、経営者がどれほどの年齢でトップ・マネジメントに就任しているのかを製造業・非製造業という大きな区分を用いて調査し、各々業界の特性を考慮しながら問題の解決策を検討した。

2. 調査対象および分析手法

経営者の在任期間を調査するにあたって、東京証券取引所第1部上場の製造業198社、非製造業112社の310社を抽出し、先代の社長・会長(CEO・COO含む)375人について調査を行った(表1および図1)。そして、現在就任している社長・会長を含む845人の就任時期の年齢を調査した(図2)。

3. 経営者の在任期間

表1. 各業界の経営者人数と平均在任期間

	業界	経営者人数	平均在任期間(年)	
製造業	食品	24	8.3	
	繊維	8	9.4	
	パルプ・紙	5	7.2	
	科学	54	5.9	
	医薬品	10	5.6	
	石油	5	7.6	
	ゴム	5	5.4	
	窯業	12	5.3	
	鉄鋼業	14	7	
	非金属製品	16	4.5	
	機械	31	7.8	
	電気機器	36	6.7	
	造船・自動車	6	5.7	
	輸送機器・精密機器	11	6.2	
	その他製造業	8	10	
		製造業全体	245	6.7
非製造業	建設	23	7.4	
	商社	13	6.6	
	小売業	12	10.5	
	銀行	13	4	
	証券	3	5	
	保険	3	5.7	
	その他金融	7	8.1	
	不動産	3	8	
	鉄道・バス	9	4.8	
	陸運・海運・空運	8	5.8	
	倉庫	4	11.7	
	通信	4	4.3	
	電力	5	4.4	
	ガス	2	4	
	サービス業	21	9.9	
		非製造業全体	130	7.2
		全体	375	6.9

経営者の流動性を高める要因のひとつとして、在任期間の短縮化が考えられる。私たちが研究を行っていくうえで、製造業と非製造業を比較した場合、研究・開発から市場投入までの中・長期の視野を必要とする製造業界の経営者の在任期間は、サービス業等を含み市場ニーズが急速に変化する非製造業界のそれと比べて長いという推測であった。しかし、表1からわかるように製造業経営者の平均在任期間は非製造業のそれと比べて短いという結果となった。

各業界の経営者在任期間を見ると、製造業では業界によってばらつきが少なく、長期在任であろうと予測していた医薬品業界も、5.6年と平均以下の結果となった。それに対し非製造業では、オーナー企業が多い小売業界や市場の変化が比較的緩やかな倉庫業界では平均在任期間が長く、銀行業界や証券業界では短くなっていて、業界によるばらつきが大きいことがわかる。

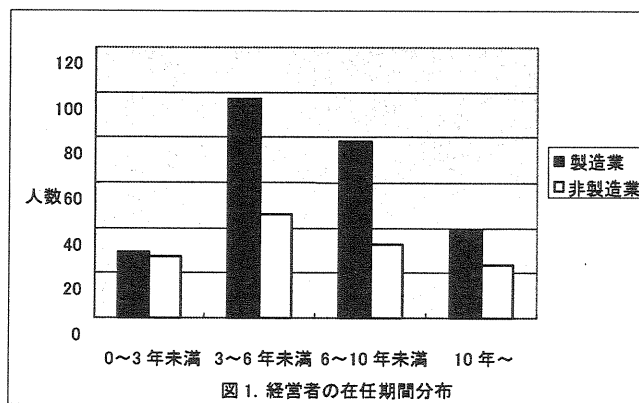


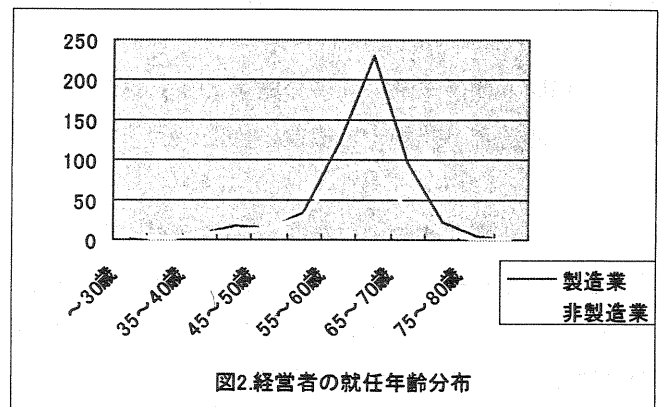
表1から得られた予測と異なった結果となった要因として、オーナー企業など、長期に渡って在任していた非製造業経営者が起因しているかどうかを検証するために、経営者の在任期間の分布を調査した(図1)。その結果、10年以上在任していた経営者の割合が、非製造業の方がやや多いが、分布はほぼ同じ形となっていることがわかる。

先行研究でも、任期4年まではあまり経営者交代が起らず、就任後の4年間で経営成果の評価期間あるいは学習期間である可能性を示唆しており、就任後2年程度が評価期間として適切なのではないかと指摘

もある(2)。図1を見る限りでも、任期3年未満の経営者の数が少なく、この意見を支持できる結果となっている。

4. 経営者の就任年齢

もうひとつの経営者の流動性を高める要因として、経営者の若年化が考えられる。現状を把握するために、経営者の就任年齢を調査した(図2)。



その結果、製造業・非製造業共に60代前半でトップ・マネジメントに就任している割合が非常に高いことがわかった。最近では、サービス業をはじめ経営者の若年化が見られるが、全体でみるとごくわずかであることがわかる。

世界的に見て、CEO就任年齢が低いほど中途解任の可能性が高いことが指摘されている(7)。しかし、北米のトップ平均は49.1歳、欧州では50歳(ブースアンドアレン・ハミルトン調査2003)であり、今回の調査の結果、経営者の平均就任年齢が59.2歳であったのと比較すると、米国・欧州は日本に比べ10歳程度も若い。また、社会経済生産本部の会員企業を中心とした1200社を対照としたアンケートによると、理想とする社長就任年齢は52歳という結果が出ている(8)。これらより、これからのグローバル競争の中で日本企業の社長就任の若年化が必要となってきたことがわかる。

5. まとめ

今回、私たちは日本の経営者の流動性を高めるために、企業経営者の在任期間と就任年齢の調査を行った。そして、製造業・非製造業に分けて比較を行った。その結果、当初の「製造業は非製造業と比べて経営者の在任期間が長い」という予測と異なった調査結果が得られた。要因として、各業界のばらつきと、長期在任の経営者の存在が考えられたが、後者は在任期間分布を調査した結果より原因として考えにくいことがわかった。

在任期間と就任年齢の両者の結果より、まだ日本の企業では経営者が流動する環境にはないことが明らかとなった。

今後は、非製造業の中に在任期間が極端に長いオーナー企業が多く存在していたため、製造業・非製造業という分類ではなく、オーナー企業・非オーナー企業の分類で比較する必要があると考えている。また、経営者の流動性が日本と比べて比較的高いと考えられる米国をはじめ、諸外国についても今回と同様に調査し、比較する必要がある。

6. 参考文献

- 1) ジョン・A・デーヴィス、ケリン・E・ガーシック、マリオン・マッカラム・ハンプトン、アイヴァン・ランズバーグ、「オーナー企業の存続と継承」 流通科学大学出版 (1999)
- 2) 宮島英昭、青木英孝、新田敬祐、「経営交代の効果とガバナンスの影響：経営者のエンタレチメント・コストからの接近」 早稲田大学ファイナンス総合研究所 (2002)
- 3) 宮島英昭、新田敬祐、齊藤直、尾身裕介、「1990年代日本企業の当時構造と生産性」 早稲田大学ファイナンス総合研究所 (2002)
- 4) 日本取締役協会 CEO 委員会、「経営者後続のベストプラクティス」 CEO 委員会報告書 (2006)
- 5) 安田武彦 許伸江、「事業継承と継承後の中小企業のパフォーマンス」 慶應義塾大学大学院商学研究所

(2005)

- 6) 安部修人、「取締役 Turnover と経営者インセンティブメカニズム」 一橋大学経済研究所 (2003)
- 7) Chuch Lucier、Rob Schuyt、半田純一、「2003年のCEO 継承 「グッド」ガバナンスに潜む危険性」
- 8) 財団法人 社会経済生産本部、「『将来の経営幹部育成に向けた選抜研究に関する調査』結果」 (2004)