



普通の社長さんの交代

神戸大学 経済経営研究所
教授 榎本 正博

先日のニュースで、マスコミによく登場する株式会社ニトリ会長似鳥昭雄氏が会長兼社長として社長に復帰し、武田社長が副社長として海外事業に専念する人事が発表された(2月1日付人事)。社長交代に着目してデータを収集していると、会長が会長兼社長として復帰する例はそれほど珍しいものではない。創業者や長期間社長を務めて会長となったあと、社長が退任して創業者一族が返り咲く例が多いように思う。

社長の交代は著名人や有名企業でない限り一般ニュースで報道されることは少ない。あるいはよほどの業績不振や不祥事である。不祥事としては企業不正(法律違反、会計不正等)、もしくは社長の個人的な事情、暴行事件や不適切交際等で辞任するケースが報道される。なお上場企業であれば、社長の交代は投資情報として重要であるので、適時開示が行われる。毎年4月1日や株主総会シーズンでは日本経済新聞の企業面が人事情報で埋まる(普段は目立たない箇所)。

そこで今回のコラムでは、筆者の過去の研究、榎本・山口(2020)、榎本・深谷(2023)のデータをもとに、ニュースにならないような「平均的」な社長交代像を解説してみたい(銀行のデータは榎本・深谷(2023)、そのほかの記述は榎本・山口(2020)を参考にしている)。

まず社長の交代は上場会社で年平均440件ある。上場会社は増減があるものの3500から3900社ほどであるので、十数%が交代することになる。社長就任時の年齢を見るとピークは60歳であり55歳から64歳までで57%を占める。平均は56歳である。一般的な企業の定年退職時の年齢に近くなって社長に就任することが多いことがわかる。40歳未満で社長となるケースは10%以下しかない。若い企業か、創業者の親族が就任したケースと考えられる。なお80歳を超えて社長になるケースも0.3%あり、最高齢は90歳である、おそらく再登板であろう。SpencerStuart(2023)によれば、米国S&P500を構成する会社で2022年に新しく就任したCEO56人の平均年齢は53.8歳であるので、日本より約2-3歳若いくらいでそれほど変わらない(ただしS&P500企業のため大企業が多く含まれている)。

また就任時の入社からの年数は37年を中心に分布している。このことは大学を卒業して入社し、30年以上同じ企業に勤めて社長に就任するという一般的なルートが見て取れる。ただし入社から経営者になるまでの期間で最も多いのは0年(1年未満、18%)であり、1年(6%)、2年(4%)と続く。これらは親会社や関連会社等外部から社長に直接就任する、あるいは社長候補で取締役に送り込まれた人がしばらく後に社長になっていると考えられる。就任までの年数が短い場合には一般事業会社の持株比率が高い傾向にあり、関連会社から

送り込まれているという推測と首尾一貫する。

さて銀行の場合はさらに典型的なケースが発見できる。頭取の平均就任年齢は59歳である。その前後55歳から64歳で就任するケースがなんと86%を占め54歳以下で就任する割合は10%以下である。頭取に就任するまでの在行年数は35年をピークにしており、頭取となるためには、新入社員で入社して同じ銀行に勤務し続け、着実に出世することが重要であることがわかる。まさに就職ではなく「就社(就任?)」という慣習が見られる。

なお企業ではないが本学の藤澤正人学長は神戸大学大学院を修了後、病院勤務、他大学の教授を経て、2005年に本学の教授となり16年後に学長に就任している。武田廣前学長は本学教授就任後25年で学長となっている。大学教員の大学間異動は頻繁に見られるので両学長とも他大学での勤務経験があり、平均的な社長像ほどではないものの、ある程度長期にわたって同じ組織でキャリアを積んでいることがわかる。ただし文部科学省の事務次官が就任した大学もあったので、大学によって違いはありそうである。

次に社長退任後のポストについてである。一般事業会社で社長退任後44%が会長となる。また会社の代表権を維持するケースが36%を占める。会社を去るケースが40%であるため、社長ともなると半数以上が退任後もポストを得ていることがわかる。さらにその後「相談役」等の役職に就くケースもある。

退職後のポストについては、銀行についてはこの傾向がさらに顕著になる。頭取が退任後に会長になるケースが67%であり、実に2/3の頭取が会長に就任している。また過半数の51%が代表権を維持している。会長の就任、代表権の保持はある程度の権限が維持されると考えられ、研究上は経常的交代(反対は権限がなくなるあるいは社外に出る等の「強制的退任」として取り扱われている)として取り扱われている。

なお銀行の方は退任までの任期も収集した。すると、頭取の就任から退任までの期間(在任期間)は平均6年であった。月単位で計測すると、72ヶ月が最多で48ヶ月、84ヶ月と12の倍数の月数が続き、任期を何期か務めたあと頭取を退任し会長に就任することが銀行の最終的な出世コースのようである。銀行はサンプル・サイズが小さいのでさらに日経テレコン等新聞記事で退任理由も収集している。頭取交代前後の記事を調査したところ、ほとんど(86%)のケースで「若がり」を理由とするかあるいは交代の理由が明確に述べられておらず、詳しく報道するほどの問題が前任者にはなかったと推測できる。赤字転落等の業績不振や不祥事など明らかに引責辞任と考えられるケースは1割にも満たず、銀行の場合はほとんど発生しないことがわかる。銀行は典型的な規制産業であり、当局の厳しい監視下にある。業績不振となる前に交代が行われ対処がなされているのかもしれない。

社長の交代は業績の変化を伴うことが多い。一定年齢以上の方には、保釈中の2019年にレバノンに逃亡した元日産自動車のカルロス・ゴーン氏が社長就任時に業績の回復を牽引したことを記憶しているであろう。社長交代の前後の業績を見ると、前社長のポジションの態様、後任者のプロフィールによって特徴があり興味深い、それなりの紙幅を必要とするので、これについては次回にしたい。

今回のコラムでは社長交代の平均像について解説した。平均的な社長交代はニュースとしては流れることは少ない。もし偶然でも社長交代のニュースを見かけたら、本稿の平均像

・不適切会計等による辞任(2019年4月12日 日本経済新聞地方経済面北陸)

スペースバリューHD 不適切会計 前社長が指示

反社会勢力と交際も確認

計処理があった。第三者委員は同氏の反社会的勢力関係者とのつながりも指摘しており「経営トップのガバナンス問題に起因する」と厳しく指摘した。同日、2014年3月期から18年4～9月期の連結業績への影響を公表した。この期間に5億5000万円の純利益が過大に計上されていたことがわかった。不適切会計があった期間は長期間に及び、影響額は変動する可能性がある。

組織的に行われていた原価の付け替えについては、子会社の日成ビルド工業の営業店48拠点のうち、21拠点で行われていたことが明らかになった。そのほか、マレーシアの立体駐車場事業やホールディングスは11アでのレンタル工事未払い金の第三者委員会の調査結果を公表した。マレーシア子会社での不適切会計や組織的な原価付け替えに加え、森岡前社長の指示があったこと、横濱市のホテル事業でも不適切な会計処理があったことを明らかにした。

調査報告書では関係者の個人情報に配慮し一部を塗りつぶす処理などをしていた。森岡前社長と反社会的勢力の関係者との交際関係も認めた。森岡前社長は10日、引責する形で社長を退任した。