

戦後日本の経営者群像*

田中一弘
守島基博

はじめに

戦後日本の経済発展を支えてきた経営者とは、どのような人たちだったのか。

戦後の名経営者といわれる人たちについて書かれた書物や論文は数多いし、彼らの自伝も少なくない。現在の我々は、こうした文献のおかげで過去の経営者一人一人の生い立ちや仕事の実績、あるいは経営思想といったものを知ることができる。個々の経営者の肖像をみる機会には比較的恵まれていると言ってよいだろう。

かたや、より一般的な次元からそうした経営者を集合体としてとらえた時、彼らがどんな人たちであったのかを知る資料は、じつはそれほど多くないように思われる。たとえば戦後の経営者の平均的な姿として、どのくらいの期間社長を務め、社長になるまでにどのようなキャリアを積み、社長退任後はどんな身の振り方をしたのか。それらは時代とともにどのように変遷してきたのか。これを明らかにするための、ある程度客観的で体系的な資料は、これまであまり存在してこなかった¹。

本稿は、筆者らが現在構築を進めている「一橋・経営者データベース」のこれまでの成果を利用して、以上のような視点からの戦後日本における主要企業の経営者群像を描き出そうとするものである。第1節でこのデータベースの詳細を説明した上で、第2節で戦後日本の主要100社の歴代社長714名の全体像を概観する。続く第3節では、社長のプロフィールが時代とともにどのように変化してきたのかを明らかにする。第5節において、まとめと今後の課題を述べる。

第1節 一橋・経営者データベース

本稿で行う以下の分析は、「一橋・経営者データベース」を利用して行われる。これは

¹ こうした問題意識から、戦後日本企業の多数の経営者に関するデータを収集し、それを分析した研究として、たとえば伊丹 [1995]、三品 [2004] がある。このうち伊丹 [1995] は、後述するように、本研究のベースとなるものである。

一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とする 21 世紀 COE プログラム「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」の研究プロジェクトの一つである「経営者データベース・プロジェクト」の事業として、商学研究科の日本企業研究センターが構築・整備を進めているものである²。データベースの詳細はこの後すぐに説明するが、現在もなお様々なデータ項目の追加や精緻化を図るなど、いわば成長途上の段階にある。

このデータベースの現時点までの中間的な成果を「第 1 次データベース」と呼べば、本稿はこの第 1 次データベースの一部を利用して、戦後日本の代表的な企業の歴代社長について、彼らの横顔をざっくりと把握することを試みようとするものである。

第 1 次データベースは、戦後日本の代表的な企業 200 社の、1955 年当時の社長から 2003 年当時の社長までの半世紀にわたる歴代社長全員について、各社有価証券報告書の役員欄に掲載されたほぼすべての情報を収めている³。

「戦後日本の代表的な企業 200 社」を、本データベースでは次のような基準で選び出した。

まず選定作業の対象としたのは、ごくおおざっぱに言えば、「1957 年、1972 年、1987 年、2001 年のいずれかの時点で上場していた非金融企業」である。より正確には、「① 1957 年 4 月～1958 年 3 月、② 1972 年 4 月～1973 年 3 月、③ 1987 年 4 月～1988 年 3 月、④ 2001 年 4 月～2002 年 3 月という 4 期間のうちの少なくとも 1 期間について上場企業として有価証券報告書を提出した、金融・保険を除くすべての産業に属する企業」を選定の対象とした⁴。

これらの企業の中から、貸借対照表に記載された「総資産」を基準に最大 200 社を選び、これをデータベースの調査対象企業とした。「総資産」といっても、ある一時点のものではなく、次のようなやや複雑な手続きを踏んだ。

第一段階選抜として、上記の①～④の各期における総資産最大 50 社を選抜した。延べで 200 社（＝50 社×4 期）になるが、実際には重複企業があるので、実質 93 社がこ

² この「一橋・経営者データベース」プロジェクトは、一橋大学商学研究科の伊丹敬之（リーダー）、守島基博、田中一弘の 3 名が事業推進担当者となり、1990 年代前半に伊丹 [1995] が実施した調査をふまえて、より大規模に、より体系的に、戦後日本の経営者に関するデータを蓄積、分析することを狙って発足したものである。そうした経緯から、以下で述べる調査対象企業の選定基準や経営者データの分析視覚などは、伊丹 [1995] に多くを負っている。ただ後述のように、選定基準に関しては基準とする財務指標や着目する基準年などに違いがある。伊丹 [1995] における調査対象企業の選定基準については、同論文 97-102 頁を参照されたい。

³ 有価証券報告書の役員欄に記載された情報の内、データベースに収録していないのは当該社長の住所と生年月日の末尾の「日」（生年月は収録）のみである。なお、これら情報は、原則として当該社長が初めて「社長」として登場した決算期の有価証券報告書に則っている。

⁴ ①～③がそれぞれ 15 年間隔であるのに、④は③と 14 年しか間隔があいていないのは、選定作業に使用した企業財務データベース（後述）が、この選定作業を行った時点では、2002 年 4 月～2003 年 3 月期をカバーしていなかったためである。

れによって仮選抜された。

次に第二段階選抜として、残りの 107 社の枠を埋めた。方法は次の通りである。各社ごとに、①～④期の総資産を GDP デフレーターで修正して実質総資産をもとめ、4 期分の実質総資産の合計額を 4 で除して、その企業の「平均実質総資産」を算出する。遅く上場した企業は、たとえば③期と④期の 2 期しか実質総資産が出てこないが、その場合でも除数を 2 ではなくあくまで 4 として算出したものを、その企業の平均実質総資産とする。こうして求めた平均実質総資産で上位から順に 107 社を仮選抜した。

最後に第三段階として、合併会社の調整を行った。すなわち、第二段階までで仮選抜された 200 社のうち、2002 年 3 月までに合併によって被合併会社として姿を消した企業を除外し⁵、その代わりに第二段階選抜の基準で採用されなかったうちの最上位企業を順次採用していった。その結果、9 社を除外し、新たに 9 社を追加することとなった。これによって、調査対象企業 200 社が確定した。

第一段階選抜は、戦後の高度成長期に入って以後のほぼ 15 年間隔をとった①～④期それぞれの時点における日本を代表する企業、という趣旨での選抜である。ただ、ある一時点で飛び抜けて大きな（総資産 50 以内）規模を誇っていなくても、戦後の長い期間にわたってコンスタントに一定以上の規模を保ってきた企業もまた、「戦後日本を代表する企業」のリストに加えてよいはずである。そうした企業を選び出すのが第二段階の作業であった。

表 1 が平均実質総資本順に並べた 200 社のリストである⁶。製造業 131 社、非製造業 69 社である。資産規模を基礎として、なおかつ戦後の長い期間を対象にした選抜であることから、いわゆる重厚長大産業や事業の性格上資産規模が大きい鉄道会社が多いなどといった性格があるけれども、「戦後日本を代表する企業」はほとんどすべて網羅しているといつてよいであろう。

こうして作成された第 1 次データベースを利用して多様な分析が可能だが、さしあたり本稿では、このうちの上位 100 社について、上述の通り 1955 年当時から 2003 年当時

⁵ 言い換えれば、合併の場合には存続会社のみを 200 社に採用するということである。それゆえ、合併を経験した企業の**合併前**の経営者データの調査は、存続会社の系譜のみを辿ることになる。たとえば、1982 年にトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併により誕生した「トヨタ自動車」の場合、被合併会社であるトヨタ自動車販売は（存続会社のトヨタ自動車工業と共に）①期も②期も総資産上位 50 社以内に入っていたが、これを「200 社」から削除した上で、「トヨタ自動車」の合併前の経営者についてはトヨタ自動車工業の社長のみを調査している。なお、近年しばしばみられる持ち株会社設立による経営統合の場合には、傘下に入った 2 つ（場合によっては 3 つ）の企業がいずれも「200 社」に入っていれば、そのどちらも独立した調査対象企業として扱い、それぞれの企業の経営者の系譜をたどった。なお、持ち株会社社長のデータは、今次データベースでは割愛してある。

⁶ この表では第一段階で選抜された企業についても、平均実質総資産を算出の上、200 社全体の中でランク付けしている。

までの歴代社長、延べ714名⁷のプロフィールを分析していくことにしたい。「100社」の業種別リストを表2に示す。

なお、以下の叙述に当たっては煩雑さをさけるために、「〇〇会社の△△社長」というのを「〇〇：△△」のように表記する（例・「松下電器産業の松下幸之助社長」→「松下電器：松下幸之助」）。また社名については2002年3月時点の社名に統一することとし、合併や社名変更があったために当該社長の任期中には今と違う社名であったとしても、すべて2002年3月時点の社名で表記する⁸。

第2節 戦後日本の100社社長の全体像

以上のようにして調査対象となった主要100社の歴代社長714名について、まずはその全体像を概観してみよう。表3から、60.1歳で社長に就任し、8年弱の任期をつとめて67.8歳で退任、というのがこれら歴代社長の平均的な姿として浮かび上がる。

実際、還暦を迎えた60歳または61歳で社長に就任した人は135名（18.9%）いる。彼らを含めて60歳代での社長就任が451名で全体の6割強を占めている。

70歳代で社長に就任した人も10名いる。宇部興産：水野一夫が77歳で就任したのが最高齢である。ついで熊谷組：牧田甚一、NTT：真藤恒が75歳で就任している。ただ、牧田は社長就任以前に同社の会長を経験しているし、真藤は石川島播磨の社長経験者である。70歳代で就任した人は、ほかにも西武鉄道：仁杉巖（元日本国有鉄道総裁）、全日空：森村勇（元日本特殊陶業社長）など、別の企業で経営者であった人が多い。とはいえ、先述の宇部：水野のほか、麒麟麦酒：時国益夫のように生え抜き組も含まれている。

一方、最も若くして社長になったのは大林組：大林芳郎である。1941年に東京帝国大学工学部を卒業後すぐに大林組に入社し、1943年11月には社長に就任している。次に若いのが東武鉄道：根津嘉一郎で、1936年に東京帝大卒業後、財団法人根津育英会の理事や富国生命の取締役を経て、1941年に28歳で社長に就任した。

20歳代で社長になったのはこの二人だけであり、あとは30歳代になる。ダイエー：

⁷ 実際には同一人物が、①2つの調査対象企業の社長を経験していたり（土光敏夫は石川島播磨重工社長の後、東芝社長に就任）、②同一企業において返り咲きをして社長を2度つとめたりしているが（たとえば富士電機の和田恒輔は1945～48年と1964～65年の2回社長をつとめている）、ここではどちらのケースについても延べ2人と勘定している。

⁸ たとえばマツダは1984年まで「東洋工業」が社名であったが、1970～1977年に同社社長であった松田耕平についても、「マツダ：松田耕平」と表記する。

中内功、東急電鉄：五島昇、武田薬品：武田長兵衛、清水建設：清水康雄、西武鉄道：堤義明など、創業者やその一族というケースばかりなのは、ある意味で当然といえるかもしれない。創業一族でないのに 30 歳代で社長になったのは経営再建のためにフォードから送り込まれたマツダ：マーク・フィールズただ一人である。

ちなみに松下電器：松下幸之助とキヤノン：御手洗毅は 41 歳、ソニー：井深大、本田技研：本田宗一郎、シャープ：早川徳次、ブリヂストン：石橋正二郎はいずれも 42 歳で社長になっている。後に日本を代表する企業の草創期の「社長」の就任年齢がこのあたりに固まっているのは興味深い。

もっとも、この年齢はこれらの企業が株式会社組織になりその代表取締役「社長」になった年である。実際には松下にせよ、井深や本田にせよ、株式会社になる前から、各々の企業で経営者の仕事を、それよりはるかに早い段階で始めているのである⁹。本データベースが、現状では有価証券報告書のデータに基づいているため、「経営者」ないし「社長」を株式会社の代表取締役社長と定義している関係上、やむを得ない。ただ、こうした現在日本を代表する大企業に成長した企業の創業者は、多くの場合、極めて若い段階で、実質的な経営者として活動しているのである。

次に社長の任期について。前述のように、平均値は 8 年弱である。社長の任期は巷間「2 期 4 年」ないしは「3 期 6 年」といわれることが多いが、それに比べと長い。一部に長期政権の社長がいるからである。

調査最終年（2003 年）時点の現職社長を除く社長を「退任済社長」と呼べば、その数は 616 名になる¹⁰。これら退任済社長の任期別の度数分布を示した図 1 をみると、たしかに 4 年ないしは 6 年という在任期間が最も多いことがわかる。「3 期 6 年」にほぼ相当する「4 年超 6 年以下」¹¹が最多の 167 名（27.1%）を占めている。「2 期 4 年」にほぼ相当する「2 年超 4 年以下」が次に多く、115 名（18.7%）である。2 年超から 6 年以下で全体の半数弱である。

一方、任期 20 年を超えた（退任済）社長も 19 名存在する。このような長い任期の社長は、過去に遡った経営者に多い。このことは図 2 をみると一目瞭然である。この図は

⁹ たとえば松下幸之助が松下電器産業の前身である松下電気器具製作所を創設したのは 1918 年、24 歳のときである。株式会社としての松下電器産業になったのはそれから 17 年後の 1935 年であり、本文で述べた「41 歳」というのはそのときの年齢である。

¹⁰ フジタとジャパンエナジーの 2 社は 2002 年に上場廃止したため、2003 年時点において有価証券報告書で確認できる「現職社長」は存在しない（なおジャパンエナジーについては、日鉱金属と新日鉱ホールディングスを結成したことに伴う上場廃止であり、現在、同社は当該持株会社の傘下に入っている）。そのため 100 社の退任済社長の数は 614 名（=714 名-100 名）ではなく、それより 2 名多い 616 名となっている。

¹¹ このデータベースは月単位ではなく年単位で在任期間を計っているため、「4 年超 6 年以下」は事実上「5 年または 6 年」を意味している。他も同様である。

退任済社長 616 名について、それぞれの社長就任年を横軸、任期を縦軸にとってプロットしたものである。この図から、任期 30 年以上の社長の名前を任期の長い順に拾ってみると（括弧内は、任期*就任年）、東武鉄道：根津嘉一郎（53 年*1941 年）、大林組：大林芳郎（46 年*1943 年）、ダイエー：中内功（42 年*1957 年）、シャープ：早川徳次（35 年*1935 年）、東急電鉄：五島昇（33 年*1954 年）、キャノン：御手洗毅（32 年*1942 年）、ブリヂストン：石橋正二郎（32 年*1931 年）、武田薬品：武田長兵衛（31 年*1943 年）となる。若くして「社長」になったとして先に名前があがった人ばかりである。

図 2 からはまた、就任年が 1963 年より後には、任期 20 年超の退任済社長は一人もないことがわかる¹²。このように、近年になるほどこのデータの中で長任期の社長が現れにくくなっていくというのは、ある意味で当然である。たとえば 1995 年（のような近年）に就任した社長は、調査最終年ぎりぎりまで粘って「退任済社長」になったとしてもたかだか「8 年」の任期にしかならないし、逆に「20 年」の任期にするためには 2015 年までつとめなければならないからである。

しかしそうは言っても、「任期 20 年の退任済社長」が出現しうる理論上の最も遅い年は 1983 年（＝調査最終年の 2003 年-20 年）であるにもかかわらず、1963 年以降 83 年までの 20 年間に、実際にはそうした社長は（ここでの調査対象企業に関する限り）ただの一人も出ていないのである。

図 2 からは、時代を下るにつれて、社長たちの任期の上限（就任年ごとの任期の最大値）が次第に押さえ込まれている傾向が長期的に続いている様子も見て取れる。このことは、社長の就任年齢が次第に上昇する傾向にあることと表裏一体の関係にある。こうした点については、後に改めて述べることにする。

さて、ここで前出の表 3 に戻ろう。100 社の歴代 714 名の社長が初めて役員（取締役）に就任した年齢は、平均で 50.1 歳。社長になるまでに約 10 年の役員経験を積んでいることになる。

社長の最終学歴については、有価証券報告書に記されていないケースがある。特に近年は入社以降の略歴しか載せない企業が増えてきた。714 名の社長のうちでは、学歴不明者は 99 名であり、うち 68 名は学歴非表示が増え始めた 1999 年以降の社長就任者である。これら学歴不明者を除いた 615 名に関する大卒比率は 87.8%、大卒・理科系出身者は 34.6%である。

また、会長経験者は全体の 60.5%を占める。その大半はむろん社長退任後に会長に昇格したケースだが、前出の熊谷組：牧田甚一のように社長になるより先に会長を経験し

¹² ちなみに 1963 年から 20 年社長を務めたのは積水ハウス：田鍋健である。

ているケースもごく稀にある¹³。

以上、調査対象 100 社における、1955 年以降の歴代社長 714 名の全体像を概観してきた。ここでは基本的には時代も業種もすべていっしょくたにして、社長像の様々な側面の特徴を抽出した。ただその過程で、社長の任期が時代を追うごとに短くなる傾向あるといったように、社長のプロフィールが経時的に大きく変わってきていることが示唆された。このような時間的变化を次の第 3 節でさらに分析してみよう。この第 2 節の最後でごく簡単にしか触れなかった学歴や、入社後社長になるまでの経歴、社長退任後のポストについても、その時系列的な変化という視点から次節でもう少しつつこんだ形で取り上げることにする。

第3節 経営者プロフィールの変遷

時代とともに、経営者のプロフィールはどのように変化してきたのだろうか。これを明らかにするために、100 社社長の 10 年ごとの「スナップショット」を撮ってみた。すなわち、1960 年、1970 年、1980 年、1990 年、2000 年を「基準年」として、その時点での各社の社長を特定して「1960 年社長」「1970 年社長」・・・と呼び、それぞれの平均的な姿をみってみるというやり方である。

その結果をまとめたのが表 4 である。「2000 年社長」は 100 社の 100 人揃っているが、これ以前については NTT や JR 各社のように会社が設立される前であったり、ダイエーのように途中から上場する企業があったりするため、それに応じて社長の数も 100 人に満たない数字になっている。

しかも複数の基準年にわたって同一人物が社長職を続けている場合がかなりある。1970 年社長の内訳をみると、92 名のうちのちょうど 4 分の 1 (25.0%) にあたる 23 名が、1960 年にも社長であった。こうした前基準年 (10 年前) との重複者数は、1980 年社長 14 名 (15.2%)、1990 年社長 7 名 (7.7%)、2000 年社長 1 名 (1.0%) である。数がみるみる減少しているのは、主として社長任期が短くなっていることを反映している。この点については、後でまた詳しく論じたい。

また、この表で※印をつけた項目 (社長退職年など) は、各基準年の時点では未確定で事後的に確定した項目である。調査最終年である 2003 年現在でもなお現職にある社

¹³ なお、この「会長経験者」には「会長兼社長」の経験者 (日立製作所: 倉田主税、ダイエー: 中内功ほか) は含んでいない。

長は、これらの項目のデータは未確定である以上、結果の算定からは除外されている¹⁴。

まずは A 欄で入社年の平均をみてみると、1960 年社長と 1970 年社長が戦前、1980 年社長が戦中、1990 年社長・2000 年社長が戦後である¹⁵ ¹⁶。1960 年社長と 1970 年社長の入社年の開きが、基準年の開きである 10 年に比べてかなり短い 4 年ほどであることが目をひく。あくまで平均像での話ではあるが、1960 年時点での社長たちとそれから 10 年たった 1970 年時点の社長たちとは、「同期入社」とは言わないまでも、かなり年次の近い人たちだったということになる¹⁷。それ以後の基準年社長間の入社年の開きは 7 年、10 年、9 年で推移している。入社したてのころを考えれば、4 年違いというのは職場の先輩・後輩程度の開きだが、10 年違えばかなりの開きである。

社長就任の平均年は、1960 年社長 (1950 年) が終戦後の混乱期、また 1980 年社長 (1973 年) は第 1 次オイルショックの年であり、2000 年社長 (1996 年) はバブル崩壊後の景気低迷下、先の見えない (翌 1997 年秋には日本は金融危機に見舞われた) 中での船出であった。それに比べると 1970 年社長 (1962 年) と 1990 年社長 (1984 年) は経済のマクロ環境が比較的恵まれていた時期に社長に就いたといえるかもしれない。

社長の学歴 (E 欄) (学歴不明者を除く) については、大卒比率が 1960 年社長で 77.5% と、まだ 2 割強の非大卒者がいたわけだが、1990 年社長になると大卒比率は 9 割を超え、2000 年社長に至っては全員が大卒であった。それに対して大卒かつ理科系出身者は、3 割程度の水準で横ばいかむしろ若干の低下傾向ということがいえそうである。100 社中製造業 58 社のほかにも、電力や通信など“技術畑”が一定の重みを持つはずの企業も加えれば 70 社強の企業で「理科系出身社長」が出てもおかしくないことを考えれば、「理科系出身社長 3 割程度」という水準自体も必ずしも高いとはいえないのではなかろうか。2000 年社長では 30% の大台さえも切っているのは気になるところではある。

次に B 欄で「年齢」について確認してみよう (図 3 も併せて参照)。社長就任の平均年齢は基準年を追うごとに上昇している。1960 年社長は 53.3 歳であったのが、2000 年

¹⁴ 1960 年社長、1970 年社長で未だ現役という人は皆無だが、1980 年社長、1990 年社長については大日本印刷：北島義俊ただ 1 人、2000 年社長については北島を含めた 30 人を除いてデータを算出している。

¹⁵ 各基準年には略歴に「入社」という文言が記載されていない社長がいる。1960、1970、1980 の各基準年にはそれぞれ 11 名、1990 年は 10 名、2000 年には 1 名である。こうした場合、当該企業にいたことが有価証券報告書で確認できる最初の年 (ほとんどの場合は取締役就任年) をもって (暫定的に) 本データベースの「入社年」としている。実際にはそれ以前に入社したケースも多いと推察されるが、現段階ではこのような処理にとどめてある。上記のような入社年「不明」者を除外して算定しなかったのは、入社と同時に取締役に就任したことが別の資料から確認できるケース (たとえば 1980 年社長である鹿島：石川六郎) も含まれているためである。この種の補足的調査は今後早い段階で進めていきたいと考えている。

¹⁶ 前掲注 15 の事情ゆえに、実際の入社年平均はここに示したものより若干遡るはずであることをお断りしておく。

¹⁷ もっとも、実際には先述のように前基準年との重複者が 1970 年社長の場合には全体の 4 分の 1 を占めることには留意する必要がある。

社長になると 60 歳の台にのり 60.7 歳となっている。この 40 年間で 7 歳以上も上昇している。40 年前と現在とでは平均寿命等の様々な条件が大きく違ってきているし、個人差も大きいので一概には言えないけれども、体力や活力という点で最近の社長はかつてに比べるとなにかのハンデを負って、社長としての船出をしている場合も少ないのではないだろうか。

さらに注目すべきは、平均年齢が上昇する中で、1980 年社長以降は就任年齢の標準偏差がむしろ低下、特に 1990 年社長以降は急激に低下している点である。正規分布を仮定すれば、1960 年社長たちは 44.8 歳～61.8 歳（53.3 歳±8.52）、1980 年社長たちは 50.3 歳～68.0 歳（59.1 歳±8.85）、2000 年社長たちは 56.6 歳～64.8 歳（60.7 歳±4.11）、の間にそれぞれの全体の 3 分の 2 の人々が収まっていると考えられる¹⁸。近年の社長はその大半が 50 歳代後半から 60 歳代前半で社長に就くということであり、その外側、とりわけ 50 歳代前半や 40 歳代後半といった若い年齢での就任者は過去に比べてかなり稀になっている、というわけである。

一方、社長退任年齢の推移は就任年齢のそれとは趣を異にしている。1980 年社長まではわずかながらも上昇傾向をたどったものの、「古稀」を目前にして頭打ちとなった。その後は目に見えて低下し、とくに 2000 年社長になって一気に 2 歳以上「若返って」66.1 歳となっている。なお、退任年齢の標準偏差は長期的トレンドとしては低下している。2000 年社長で退任済の 70 人については、62 歳から 70 歳で退任した人が大半（3 分の 2）、という見当である。

以上のような社長就任年齢と社長退任年齢の推移から容易に見えてくるのは、社長任期の短縮化である。それを直接的に示したのが図 4 である¹⁹。1960 年社長は 16 年弱であったが、1990 年社長で 10 年を割り込み、2000 年社長はちょうど 5 年となっている。ただ、これは 2003 年現在の現職社長は除いたデータである。とりわけ 2000 年社長については、30 人の現職社長が除外されているため、この人たちが退任していくにつれて、2000 年社長の平均任期は確実に上昇していくことには注意しなければならない。とは言え、仮に現職者 70 名全員が結果的に 10 年の任期をつとめることになると（大げさに）仮定したとしても、その場合の平均任期はおおむね 6.6 年程度であり、1990 年社長の平均である 8.8 年を下回る。任期の短縮化が引き続き進行していることは間違いない。

このことは前出図 3 でみた、就任年齢が上昇し、退任年齢が低下する、という現象と

¹⁸ こうした社長就任年齢や社長任期のばらつき（標準偏差）の低下傾向は、すでに伊丹 [1995] においても指摘されている。

¹⁹ 社長任期の短縮化は、産業横断的なデータからは伊丹 [1995] によって、また電機・精密機器業界に関するデータからは三品 [2004] によって、すでに指摘されている。

表裏一体の関係にある。年齢については特に前者が顕著であった。大卒の割合が増えたとはいえ、入社年齢にさほどの違いがないことを考えれば、入社してから社長になるまでの年数が以前に比べて多くかかるようになったはずである。

そして、さらに重要なのは、入社して社長になるまでの増加分が、もっぱら入社から取締役（ここではいわゆる「平取締役」のことを指す）になるまでの期間（以下では「従業員経験年数」と呼ぶ）の長期化に由来していることが、図5から見て取れることである²⁰。一つの理由は、もちろん、最初から社長や専務に就く創業経営者・同族経営者の割合が減っていることかもしれないが、それだけではないだろう。

たとえば、1980年社長から1990年社長の間、10年だけを見ても3年以上のびている。もしどちらもそれぞれの同期入社組で最初の取締役就任者（これを「エース」と呼ぼう）であるとするなら、同じエースとは言っても1990年社長は10年前の社長より取締役への「昇格」のタイミングが3年も遅れているということになる。さもないと1990年社長にあっては、元々エースではなかった人たちの割合が、1980年社長に比べて多かった、という解釈もありうる。

いずれにせよ、従業員経験年数の長い社長が多くなっていることが、（社長の退任年齢が上昇していないことを所与とすれば）社長の任期短縮化傾向の一つの要因であると言えよう。それに加えて、同じ図5からは、従業員経験年数の上昇につれて、役員経験年数（取締役から副社長までの各役職の合計経験年数）も社長任期同様に低下していることもわかる。取締役クラスの役員になるのが遅れ、その一方で役員在任期間は短縮されているのである。役員経験がトップ経営者としての社長になるまでのいわば修行期間であるとする、この修行期間が短くなっているわけである。

以下で役員経験年数についてさらに分析を加えていくが、それに先だち、社長就任前の様々な役員ポスト（平取締役、常務/専務、副社長）が、各基準年の社長たちによってどの程度経験されたかを図6によって確認しておこう。ここでは、基準年社長が社長就任前にたとえ1年でもつとめれば、当該社長はそのポストを経験したものとしてカウントしている。専務や副社長というポストが存在しない会社もあるが、そうした会社を特に区別してはいない。ただ、このような事情も勘案して専務と常務はひとまとめにして集計した（従って、常務と専務の両方を経験した場合と、常務だけを経験した場合は区別されていない）が、副社長については常務/専務からは離れた位置づけのポストと考えて、これを独立してカウントすることにした。

この図からわかる全体的な傾向は、最近になればなるほど、どの役員ポストも経験さ

²⁰ 前掲注15ゆえに、入社から取締役までの年数が実際よりは短く算出されているはずではあるが、このデータから当該年数の短期化という長期的傾向を読み取ること自体に問題はないと考えられる。

れる割合が高くなるということである。別の見方をすれば、(社長の平均的な姿として) 役員を一段一段着実に登って社長までたどり着く、という人の割合が増えているということであろう。

しかしながら、2000年社長については副社長経験者の比率が突然、1970年当時を下回る水準にまで大きく落ち込んでいることが目を引く。常務ないしは専務から副社長をとばして社長になった人が増えたか、あるいは副社長というポスト自体をなくす企業が増えたかである。1990年代後半以降、企業ガバナンス改革の一環として役員ポストの見直しが広がっていることを考えれば、後者が主たる理由であろうと推測される。

以上の点をふまえて、次に基準年社長たちの社長就任前の役員経験年数について詳しくみていきたい。前出図5で役員経験年数が経時的に低下していることをみたが、その役員ポストごとの内訳を示したのが図7である(各役員ポストの非経験者は除く平均値)。1980年社長以降どのポストの経験年数も減っている。顕著なのは常務・専務経験である。1970年社長時代に7年超であったのが、2000年社長では4年半に2年半分短くなっている。

同じ役員といっても、少なくともこれまでは、(平)取締役はほとんどすべてが部門長などを兼務したいわゆる使用人兼務取締役であるのに対して、常務や専務は特定の担当をもちつつも全社的な経営に関わるのがふつうであった²¹。常務・専務というポストが社長になる前に経営者的立場での様々な実践的訓練を積むポストだった(である)わけであり、その経験年数が減っているのである。

同様のことは副社長についても言える。副社長経験年数は1990年社長から2000年社長の間に3.5年から2.5年と、これまでより早いペースでの減少がみられた。副社長というポストの経験者自体が減る一方で(前出図6)、副社長経験者でさえ経験する年数は減っている。

こうした動きは、トップ経営者の育成という観点からは注視されるべき傾向であろう。

図8は図7とは見方を逆にして、基準年社長ごとの役員ポスト別経験年数を示している。①折れ線の位置が、1960年社長から70年社長へと一気に上方シフトした後は徐々に下方シフトを続けていること(図5でみた役員経験年数低下の動きに対応している)、②取締役や副社長の経験年数に比べた常務・専務経験年数の突出度合いが、1970年社長と80年社長(日本企業のいわば黄金期の社長)の場合、他の基準年の社長よりも一層顕著であることが見て取れる。

最後に、社長退任後のポストについてみておこう。ポスト別割合の推移が図9に示さ

²¹ これまでのいわゆる「常務会」やそれに類する上級役員の会議体も、全社的な案件の審議といった役割を担うものである。

れている²²。ここでの分類では、社長退任後取締役をはずれた場合をすべて「引退」としている²³。取締役として残った人々はさらに会長、副会長、相談役、最高顧問、(平)取締役に分けられる。

1990年社長までをみると、社長退任者の8割程度は会長に「昇格」している。かつては社長退任後すっぱりと引退するか、会長や相談役と称さない取締役に退くか、といったパターンも2割弱はあったのだが、1980年、1990年社長の時代には1割を下回るようになった。

他方、2000年社長の場合にはいささか様子が違っている。会長へ「昇格」した人は64%とこれまでよりかなり少なくなり、かわって引退が過去最高の20%に達している。ただ、2000年社長100人のうちこのデータの集計対象となっている退任済社長はまだ30人であり、これらの中には近年の企業不祥事の責任をとって任期を全うせずに辞任した人が少なくない。そのためにこうした数字になっており、残りの70人が順次退任していくにつれて、おそらくは「会長」の比率が上がり、「引退」の比率は下がるのであろう。

また、これとは別に、近年の動向として注目したいのは「副会長」への就任者が増えてきていることである。1970年社長までは皆無だったのが、1990年社長・2000年社長では1割程度にまでなっている。

社長をつとめた後のポストとして「副会長」というのはいかにも収まりが良くないようにも思われる。こうしたケースでは退任した社長の前任者が実力会長として残っているために、結果として副会長ポストに就いている、ということも少なくないであろう。現段階では会長の任期等については未調査であるのであくまで推測でしかないが、社長よりもむしろ会長が大きなパワーを握って長期政権を維持している、というケースが増えてきているのかもしれない。そうであるならば企業統治という問題は、通常いわれる「社長の規律づけ」を超えたより大きな視点から捉える必要が出てくるであろう。

今後、本データベースのデータをより充実させて、このあたりの問題にも切り込んでいきたい。

第4節 結論

²² 「社長退任後」ポストといっても、本データベースの現状では社長履歴のデータソースがもっぱら有価証券報告書であるため、正確には「社長退任後最初に開かれた株主総会后」の地位を示している。

²³ たとえば、①社長退任後自社の「相談役」になっても「取締役相談役」でないかぎり「引退」であり、②社長退任直後は取締役に残っても、前掲注で述べたように社長退任後最初に開かれた株主総会で取締役に再任なければ、やはり「引退」と分類している（たとえば三菱自動車：河添克彦）。

本稿の分析で得られた、単純ではあるが様々なことを考えさせられる発見事実は、社長任期の短縮化という傾向である。そして今回の分析からは、社長任期の短期化は、1) 取締役までの期間（従業員経験年数）が長くなり、2) 社長就任年齢が遅くなり、3) 同時に、社長退任年齢が低下している、という3つの要因の複合によって起こっている可能性が示唆された。最後に、これに関連して2つの問題を指摘しておきたい。

第一に、社長任期の短縮化およびそれを起こしていると思われる上記の3要因が、企業経営の「活力」のようなものを減退させる恐れはないか、という問題である。図4で確認したように、社長の任期は1960年以降一貫して低下してきており、しかも各基準年における任期のばらつきも小さくなっている。伊丹[1995]の分析でもこの種の傾向が明らかになっており、それを「社長のポスト化」と呼んでいる。社長任期の比較的短い「世間相場」が次第に形成されて、社長たちはこれに従って「ある一定の任期を勤め上げると、順序よくやめていく」かのようであり、「社長が一つの人事上のポストになってしまった」というのである（伊丹[1995] 125頁）。

また、今回の分析から明らかになったのは、「従業員」を長く経験したあと、平取締役、専務・常務などを、短い期間ずつ経験しながら、一步一步登りつめるという、いわば、年次管理のような社長にまで至る道のりであった。

このような社長像は、「経営トップとして強いパワーとリーダーシップを発揮し、腰を据えて長期的な施策を打ち出していく」という企業家的な経営者像とはずいぶんとかげ離れている。コツコツと組織の階段を登りつめた挙げ句に順送りされていく社長たちが、活力に満ちた経営を実践していくとは考えにくい²⁴。

また、伊丹[2004]が指摘するように、経営者に必要な資質のなかに、エネルギーや決断力があるとなれば、経営者の高齢化、短期化は、なおさら注意しなければならない。短期的パースペクティブをもった、高齢の、従業員経験の長い（したがって、経営者としての経験の短い）トップに、ものごとを最後まで考え抜いて、決断を下す、バイタリティを求めるのは難しいからである。

さらに、日本の大企業の社長にこうした傾向があるのだとすると、それは現在の企業統治改革の進め方にも一石を投ずるであろう。社外取締役の充実にせよ、（それをも含んだ）委員会等設置会社への移行にせよ、近年の企業統治改革が目指す方向の一つの典型は「経営者に対する監視の強化」である。しかし「強大な権力をもちトップの座に居座る」という社長像からはむしろ離れていくというのが全般的傾向であるとして、他方でそうした社長が次第に強力な監視のもとにおかれていくとしたら、彼らは短い任期を

²⁴ 三品[2004]は、日本企業の収益力が長期的に低下している事実を示した上で、それが「実は社長の任期短命化と軌を一にしているのである」と指摘している。

いかに無難にやり過ぎすかに大きな関心を寄せるようになるだろう。

それが「悪いことはしないでおく」という意味での経営の「健全さ」につながるのなら、それ自体は良いことかもしれない。しかし加護野 [1999] のように真の企業統治には「健全さ」と並んで「リスクを進んでとる」といった「活力」をも経営者に促すことが必要なはずである。そして活力と健全さは一般には矛と盾の関係にある。大切なことはこの両者をバランスをとりながら両立させることであり、健全さのために活力を犠牲にしないことである²⁵。

社長任期の短縮化との関連で指摘しておきたい第二の問題は、そうした傾向の背後に、じつは社長就任前における経営者としての訓練の機会の減少という事態が存在しているという点である。

社長任期が短くなるのと表裏一体の関係にあるのが社長就任年齢の上昇であった。ところがそれによって社長就任前に経営者としての訓練をじっくりと積んでいるのかというと、訓練の機会たる役員経験年数はむしろ減少しているのものであって、結局は従業員経験年数が長期化していることが、就任年齢の上昇、ひいては任期の短縮化の原因であることがわかった。

なかでも重要なのは、全社的な視点から、経営の経験をつむ機会の減少が顕著なことである。金井・守島・金井 [2004] が指摘するように、リーダー育成のためには、経験から学ぶ要素が不可欠であるとすれば、今回の分析は、経営者になる過程で、「経営者的な」経験を積む機会が少なくなっていることを示している。最近の社長は、常務や専務など、全社的な視点からリーダーとして、社長のそれと類似の「総合判断」をする経験が少ないまま、社長に就任している可能性が高いからである。

そこで、こうした状況を受け止めた上で、経営者としての訓練の場が大切だからその機会を十分に与えようとするならば、取りうる手は2つある。

一つは役員経験年数を増やすこと。しかしそのために社長就任年齢がこれ以上上がるというのは、通常の人間の体力・気力等を考えれば現実的とは言えない。優秀な人材をあまり年齢を重ねないうちに（取締役であれ執行役であれ）役員、それも上級役員に登用するというのが現実的だろう。要は否応なく全社的な立場からものをみるポストに早い段階でつける、ということである。

もう一つの手は、全社的な立場ではないにしても、一つの事業全体を「経営」する役割

²⁵ ここでの筆者らの趣旨は、社長任期の短期化という全般的傾向をふまえて、現下の企業統治の議論が見落としがちな点に注意を促したい、ということであって、企業統治における経営監視そのものの重要性を否定するものではない。実際には過大な権力を掌握する経営者もいるし、またそうなれば「任期の世間相場」などというものには目もくれずに長期政権を恣にする経営者が現れるであろう。それゆえ、きちんとした監視のメカニズムを工夫し、維持することが不可欠であることは言うまでもない。

を上級役員以外にも与えることである。事業部長に大きな権限と責任を与えて担当事業を「経営者」として切り盛りするなかで、事業経営に必要なある種の全体感を養うようにし向けることが、将来、会社全体の経営に当たるときに大いに生きてくるはずである。

第一の手と第二の手は、一つの企業の中で併用することが十分可能である。いやむしろ併用して、将来の経営者候補の厚い層を作ることが必要なのであろう。

とはいえ、これらの方法は、あくまでも手段なのかもしれない。本当に重要なのは、社長とは何をする人かを明確に認識し、志の高い人材を候補として選抜し、その人々に経営的な経験を積ませ、いったん経営者になったなら、任期の相場などの制限を取り払い、きちんとしたガバナンスで暴走を防ぐと同時に、リスクをとることをステークホルダーが促進することだろう。そういった当たり前の常識的な社長像と、社長への道が、高度成長以降の日本では失われている危険性がある。

本稿では、冒頭で紹介した「一橋・経営者データベース」の中間段階の成果を利用して、戦後日本の経営者のプロフィールの全体像とその時間的変遷を大まかにではあるが明らかにした。今後は、日本の企業経営に関する理論的なインプリケーションと、これからの経営者育成のための実践的なインプリケーションを豊富に生み出すための泉として本データベースの充実・整備を図りつつ、さらなる分析を進めていくこととしたい。

参考文献

- 伊丹敬之 [1995] 「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』、岩波書店。
- 伊丹敬之 [2004] 「よき経営者の姿」(本誌)。
- 加護野忠男 [1999] 「日本におけるコーポレート・ガバナンスの制度的課題」、『商事法務』(No. 1535) :12-17。
- 金井壽宏・守島基博・金井則人 [2003] 「リーダーシップ開発とキャリア発達」『一橋ビジネスレビュー』 51(1) : 66-83。
- 三品和広 [2004] 「日本企業と経営者」、『2004年度組織学会研究発表大会 報告要旨集』、367-370 頁。

謝辞

本稿は、本文でも述べたように、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした 21 世紀 COE プログラム (『知識・企業・イノベーションのダイナミクス』) から経費の支給を受けて進められた、「一橋・経営者データベース」プロジェクトの研究成果の一部である。

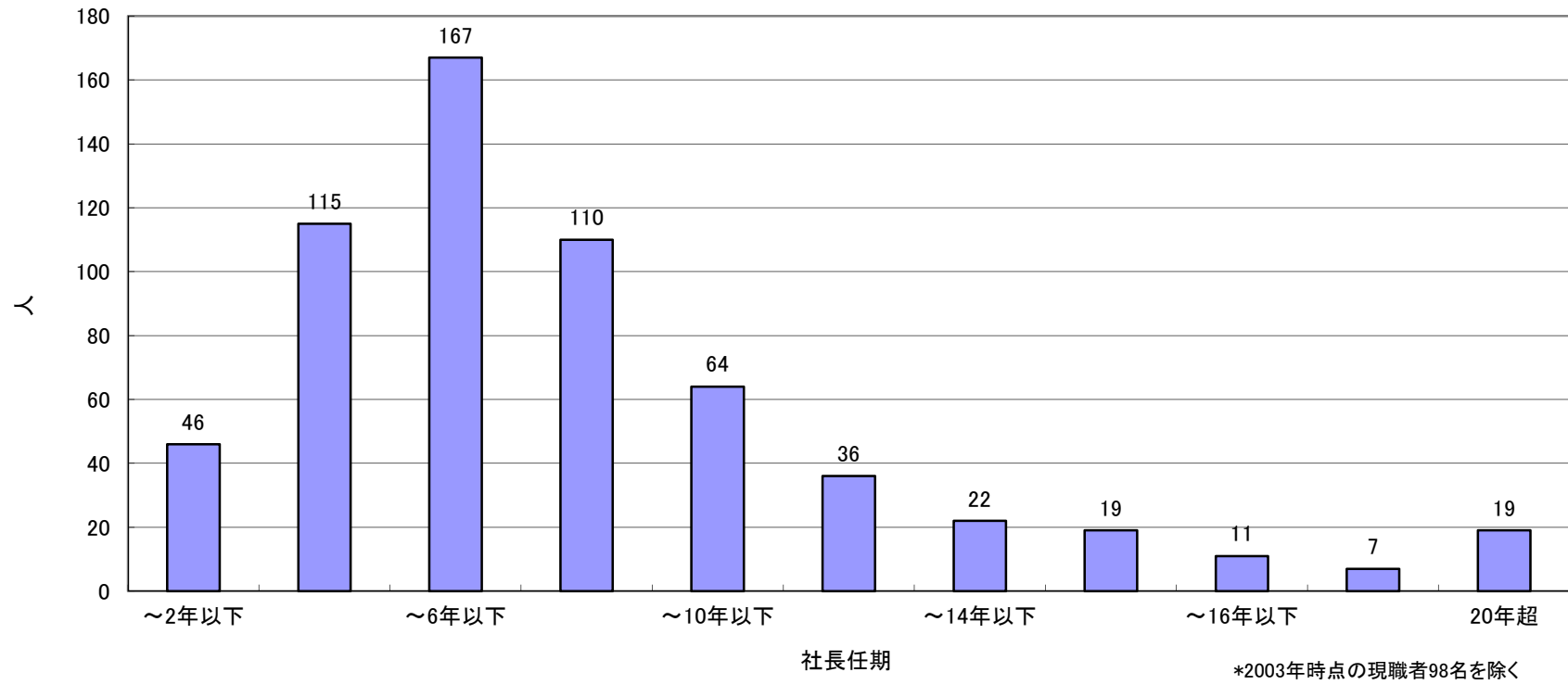
このデータベースのデータ収集には一橋大学商学部の学生諸君の協力を得た。学部生によるこれら作業の指導・とりまとめ・点検等は、一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース (当時) の田口力氏、同研究科博士後期課程の前田陽氏と平田譲二氏にお願いした。とりわけ田口氏には、多大なご負担をおかけした。

本稿の一連の分析は、このデータベースをさらにもう一段加工したものに基づいて行っている。上掲の前田氏には、骨の折れるこの加工作業と、さらにそれに係る初稿の一部のチェックもお願いした。ただし、言うまでもなく、本稿にありうべき誤りはすべて筆者らの責任である。

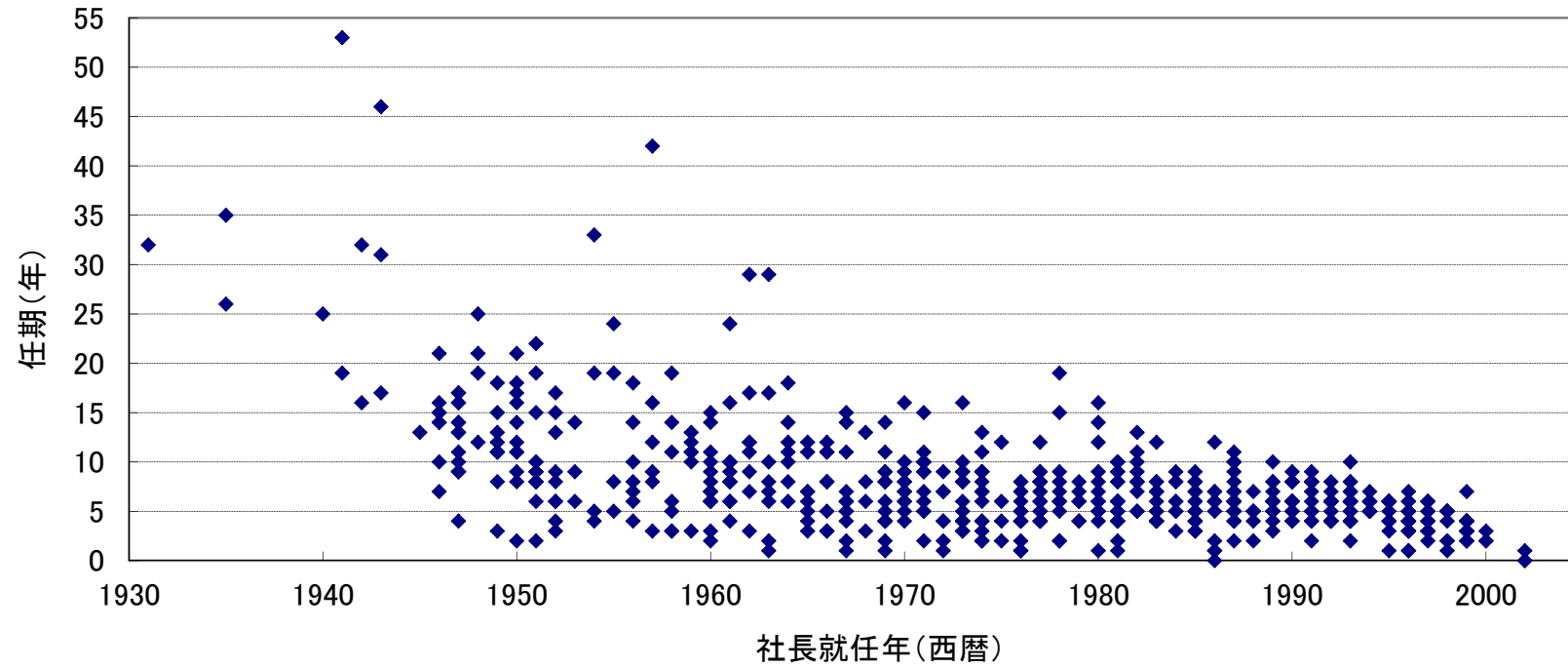
以上の皆様のご尽力に謝意を表したい。

また、最後になったが、21 世紀 COE プログラムに作られた日本企業研究センターからの経済的な支援に感謝したい。

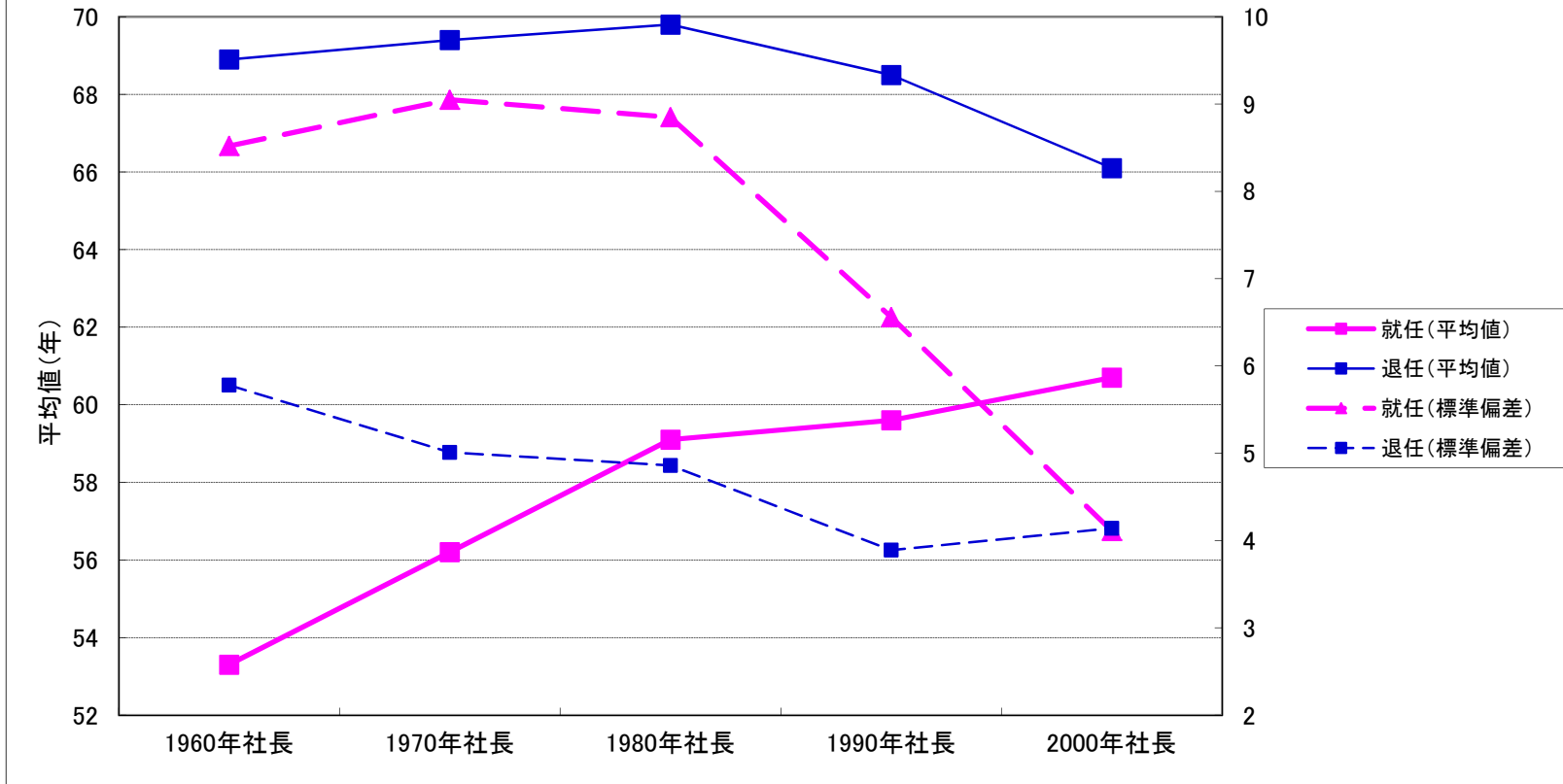
【図1】社長任期の度数分布
-100社616名*の社長-



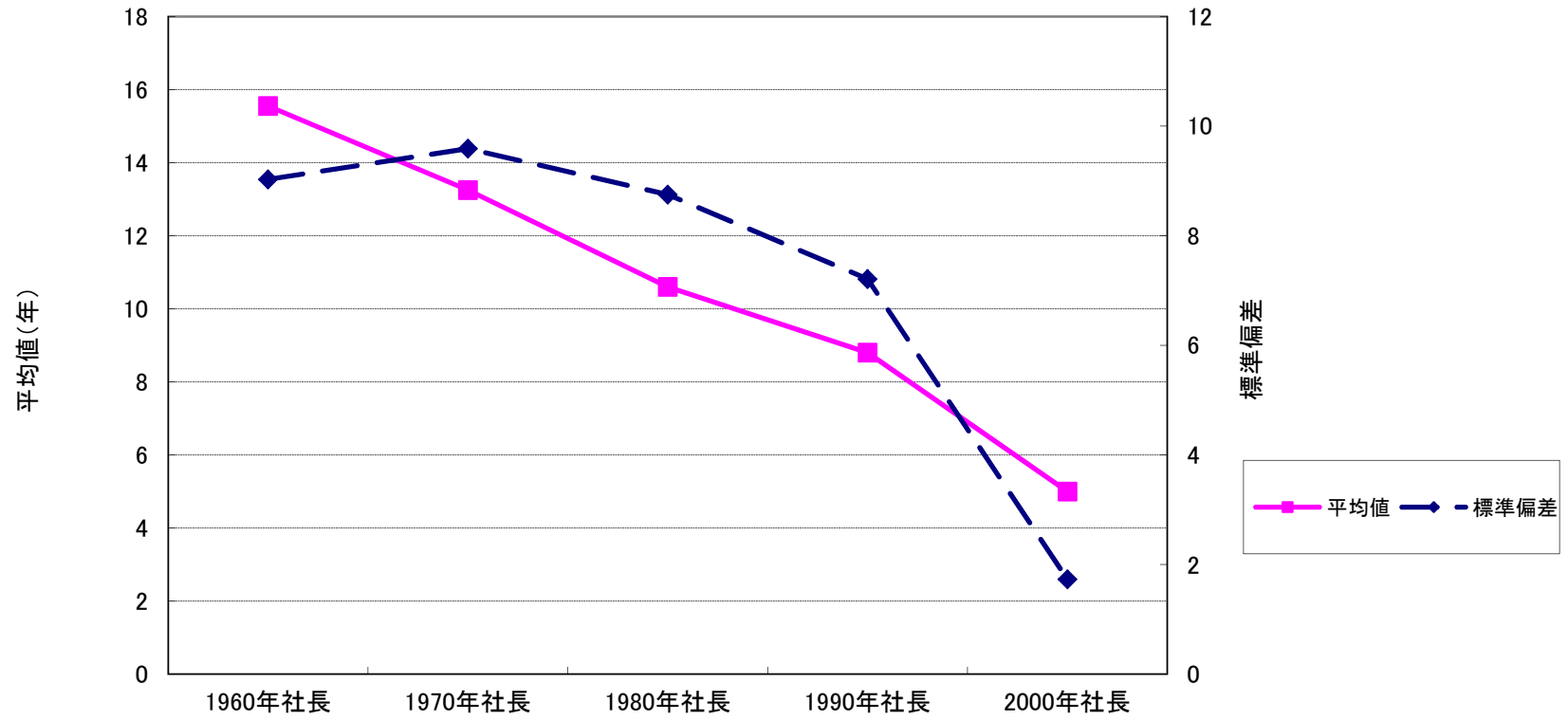
【図2】社長の就任年と任期の関係
-100社616名*の社長-



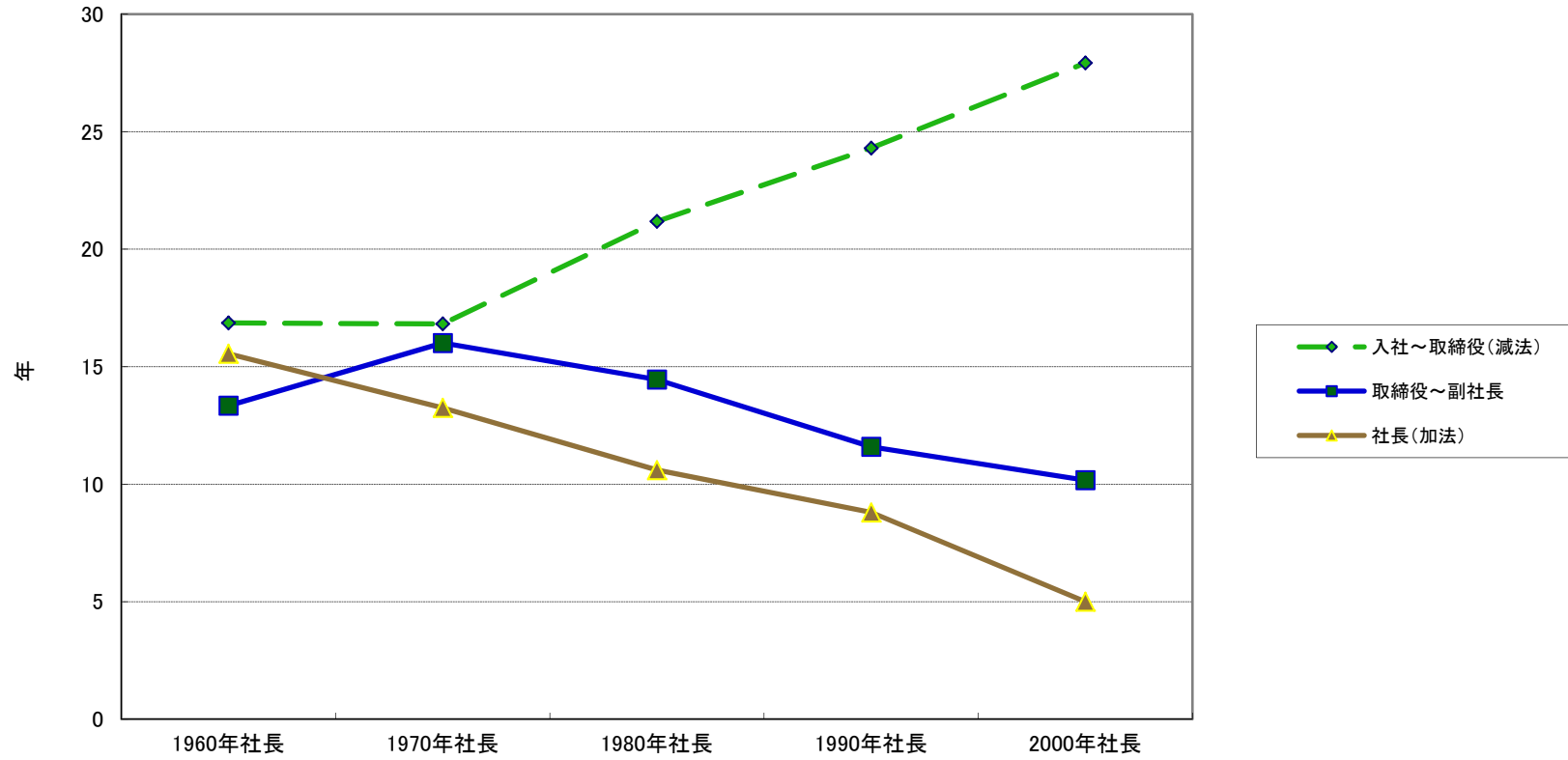
【図3】社長就任年齢・退任年齢



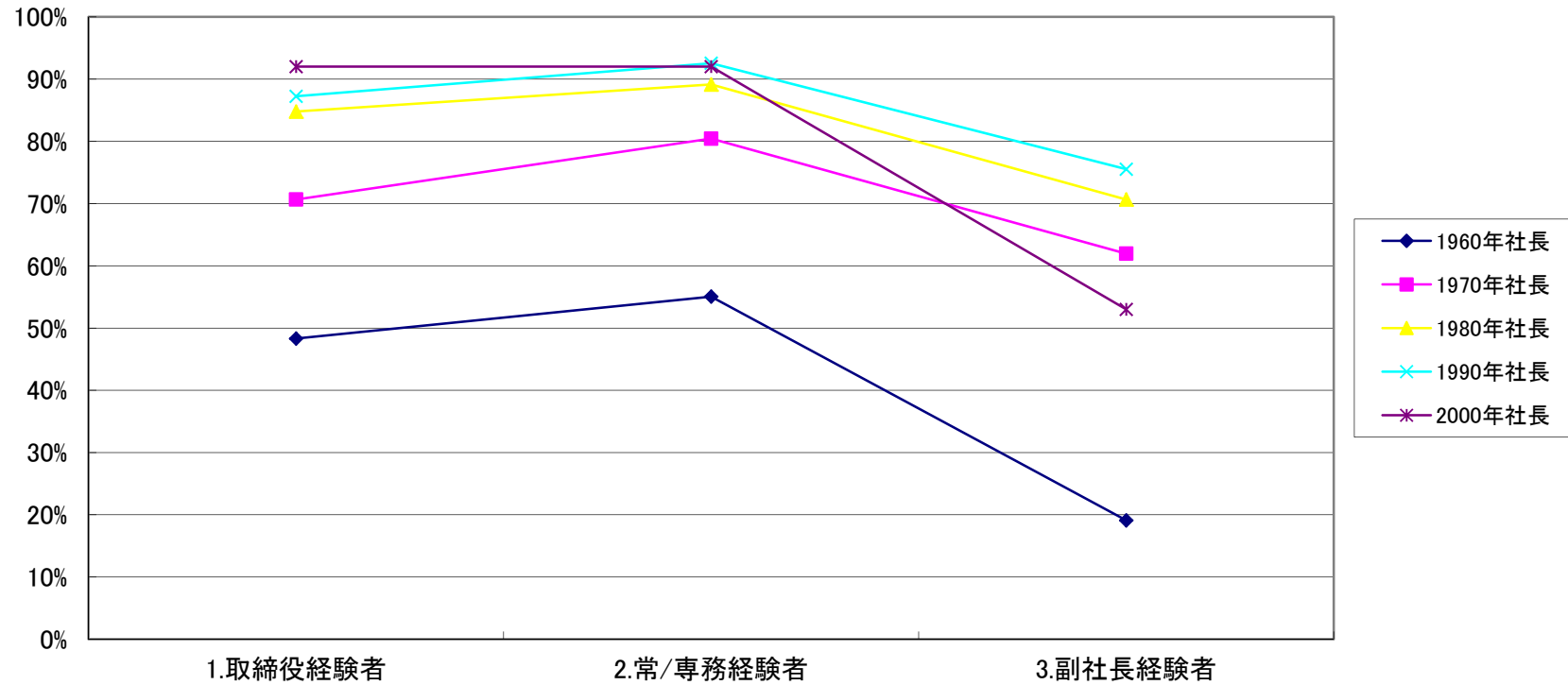
【図4】基準年社長の社長任期



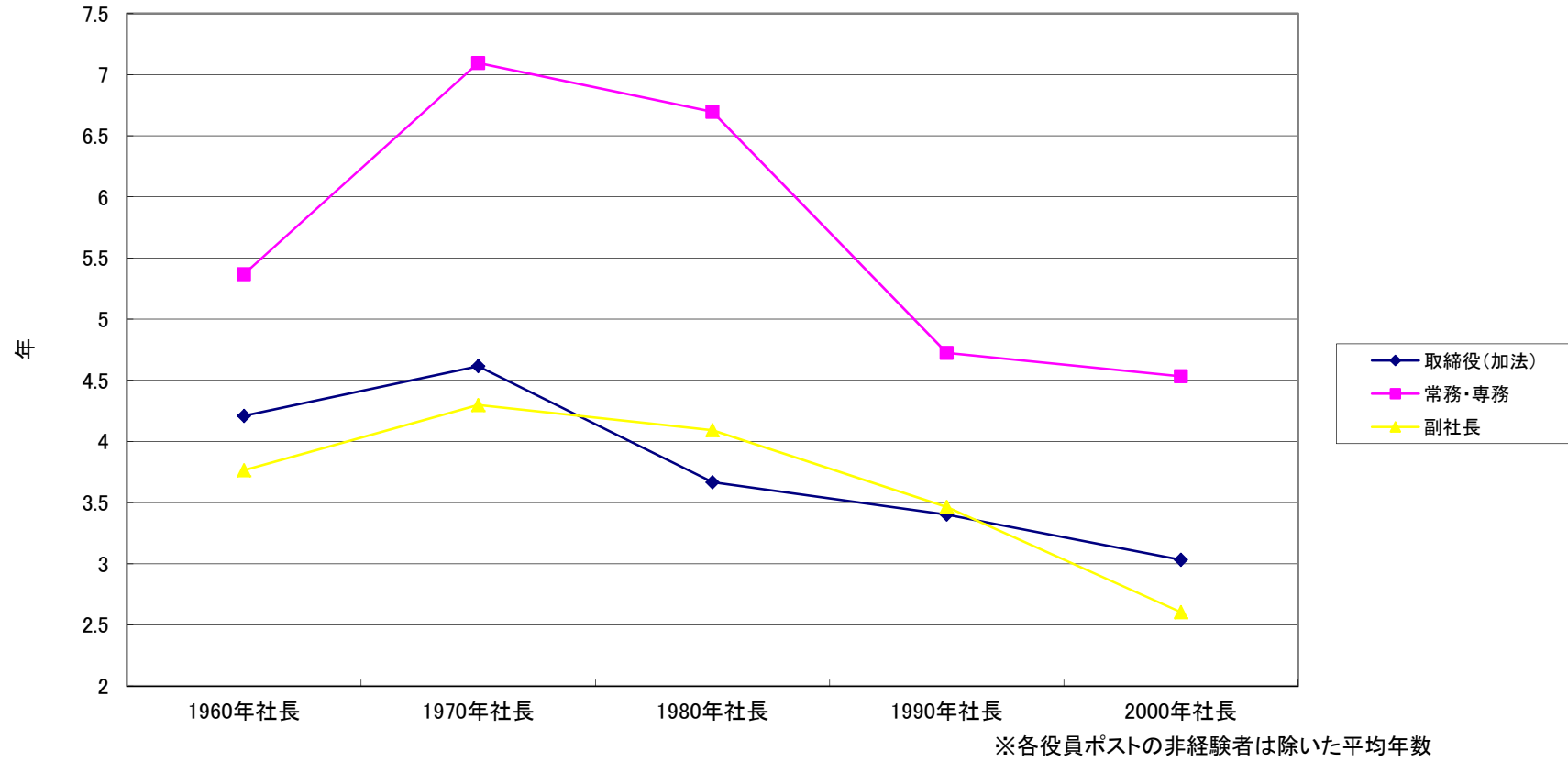
【図5】基準年社長の階層別経験年数



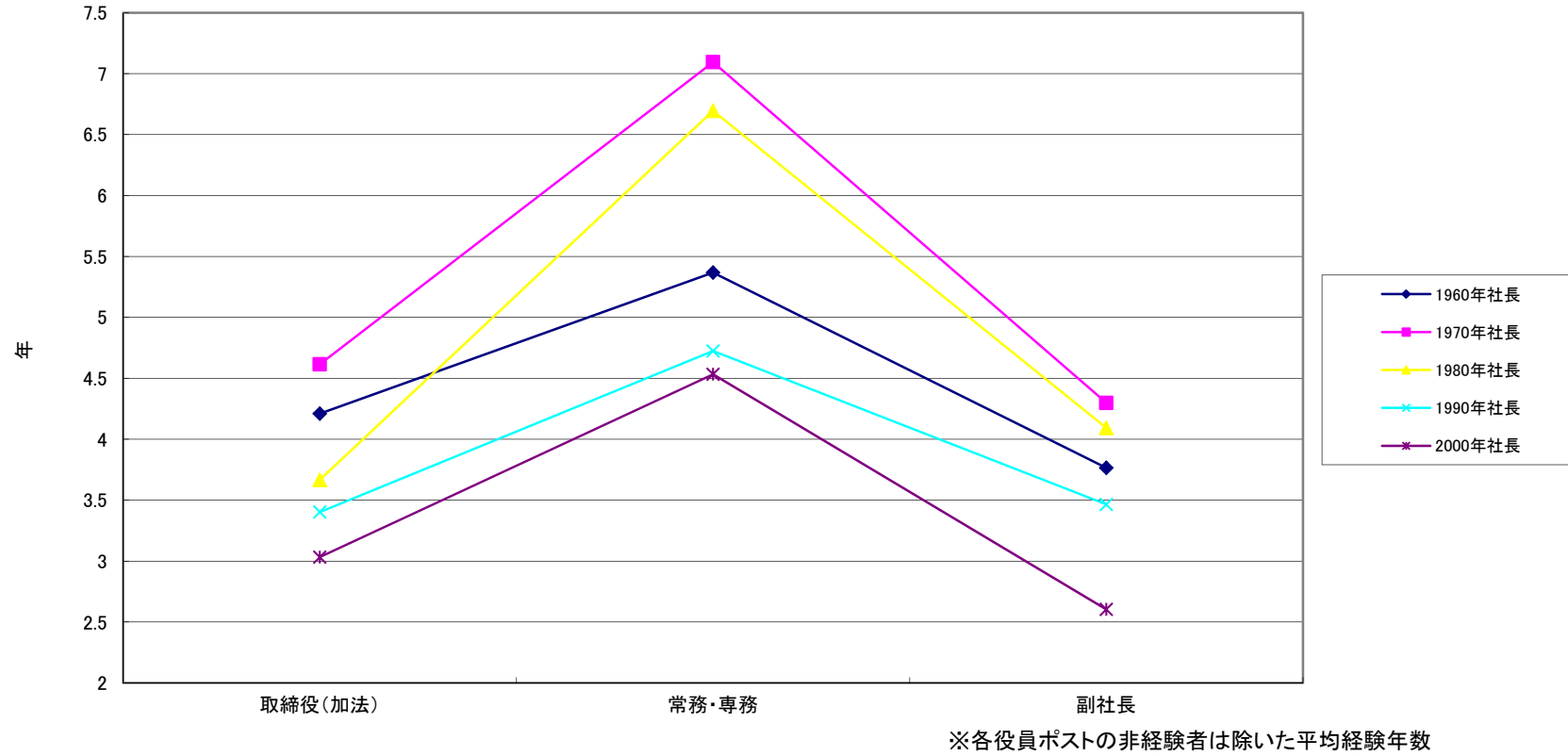
【図6】時期別社長の役職経験者数比率(役職ごと)



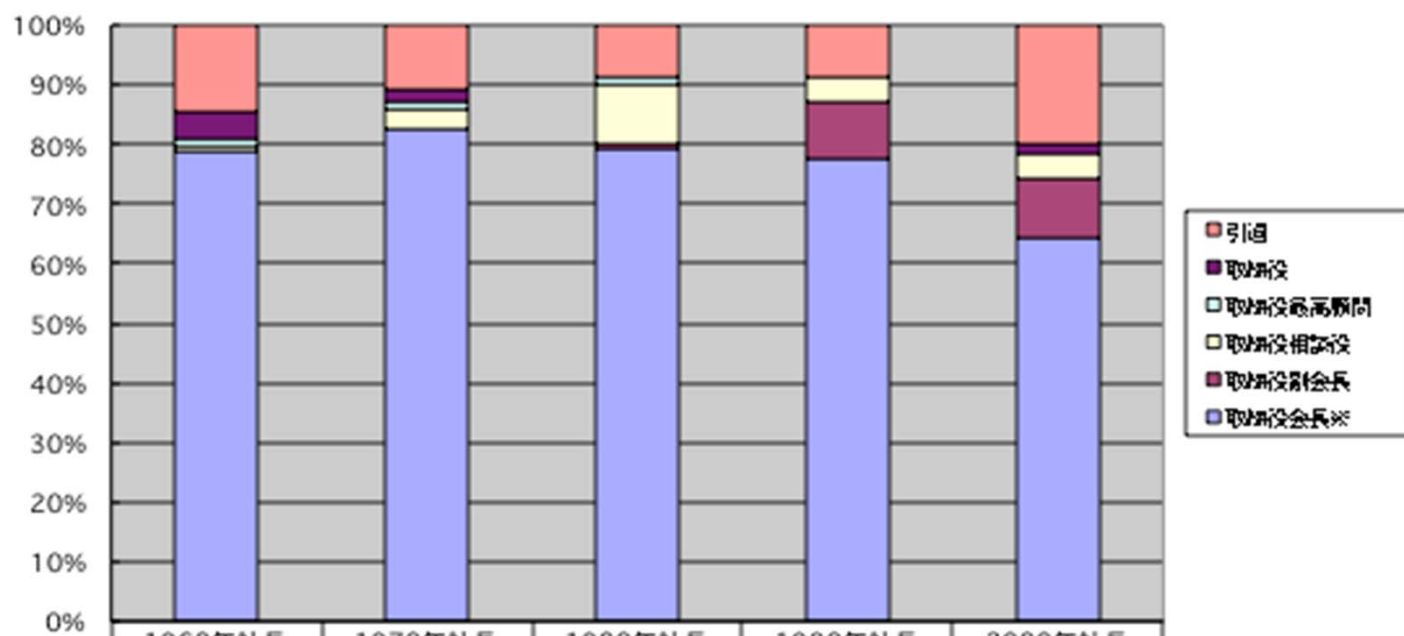
【図7】時期別社長の役員ポスト別経験年数(時系列)



【図8】時期別社長の役員ポスト別経験年数(役員ポストごと)



社長退任後のポスト



	1960年社長	1970年社長	1980年社長	1990年社長	2000年社長
引退	14.6%	10.9%	8.8%	8.6%	20.0%
取締役	4.5%	2.2%	0.0%	0.0%	1.4%
取締役最高顧問	1.1%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%
取締役相談役	1.1%	3.3%	9.9%	4.3%	4.3%
取締役副会長	0.0%	0.0%	1.1%	9.7%	10.0%
取締役会長※	78.7%	82.6%	79.1%	77.4%	64.3%

※取締役会長等には代表権をもつケースも含む

【表1】一橋・経営者データベースの200社
(平均実質総資産額順)

順位	社名	順位	社名	順位	社名	順位	社名
1	東京電力(株)	51	(株)デンソー	101	松下電工(株)	151	(株)奥村組
2	日本電信電話(株)	52	東京瓦斯(株)	102	帝人(株)	152	東洋製罐(株)
3	三菱商事(株)	53	三洋電機(株)	103	(株)大京	153	飛鳥建設(株)
4	関西電力(株)	54	東京急行電鉄(株)	104	カネボウ(株)	154	(株)クラレ
5	三井物産(株)	55	富士写真フイルム(株)	105	スズキ(株)	155	川鉄商事(株)
6	トヨタ自動車(株)	56	住友不動産(株)	106	阪和興業(株)	156	蝶理(株)
7	中部電力(株)	57	三菱自動車工業(株)	107	名古屋鉄道(株)	157	(株)資生堂
8	新日本製鐵(株)	58	近畿日本鉄道(株)	108	東洋紡績(株)	158	信越化学工業(株)
9	三菱重工業(株)	59	兼松(株)	109	住友重機械工業(株)	159	(株)エヌ・ティ・ティ・データ
10	丸紅(株)	60	東レ(株)	110	アサヒビール(株)	160	川崎汽船(株)
11	(株)日立製作所	61	旭化成(株)	111	日新製鋼(株)	161	日本精工(株)
12	伊藤忠商事(株)	62	武田薬品工業(株)	112	古河電気工業(株)	162	東ソー(株)
13	日産自動車(株)	63	ケイディーディーアイ(株)	113	三井化学(株)	163	藤和不動産(株)
14	松下電器産業(株)	64	麒麟麦酒(株)	114	太平洋セメント(株)	164	京成電鉄(株)
15	九州電力(株)	65	(株)熊谷組	115	(株)イトーヨーカ堂	165	三井建設(株)
16	住友商事(株)	66	日本郵船(株)	116	(株)リコー	166	日本製紙(株)
17	東北電力(株)	67	日本たばこ産業(株)	117	京セラ(株)	167	相模鉄道(株)
18	(株)東芝	68	住友化学工業(株)	118	味の素(株)	168	ティーディーケイ(株)
19	日本鋼管(株)	69	(株)ジャパンエナジー	119	南海電気鉄道(株)	169	京阪電気鉄道(株)
20	東日本旅客鉄道(株)	70	旭硝子(株)	120	日本テレコムホールディングス(株)	170	小田急電鉄(株)
21	日本電気(株)	71	東武鉄道(株)	121	大日本インキ化学工業(株)	171	三菱レイコン(株)
22	日商岩井(株)	72	キヤノン(株)	122	西松建設(株)	172	ファナック(株)
23	中国電力(株)	73	(株)小松製作所	123	東燃ゼネラル石油(株)	173	(株)三越
24	住友金属工業(株)	74	(株)ブリヂストン	124	豊田通商(株)	174	アイシン精機(株)
25	三菱電機(株)	75	日立造船(株)	125	イオン(株)	175	(株)電通
26	富士通(株)	76	コスモ石油(株)	126	戸田建設(株)	176	(株)西友
27	東海旅客鉄道(株)	77	大阪瓦斯(株)	127	(株)長谷工コーポレーション	177	大同特殊鋼(株)
28	川崎製鉄(株)	78	王子製紙(株)	128	東急不動産(株)	178	(株)セブン-イレブン・ジャパン
29	ソニー(株)	79	(株)フジタ	129	京浜急行電鉄(株)	179	(株)きんでん
30	(株)神戸製鋼所	80	(株)ダイエー	130	三共(株)	180	三井鉱山(株)
31	三菱地所(株)	81	積水ハウス(株)	131	(株)丸井	181	三井金属鉱業(株)
32	三井不動産(株)	82	いすゞ自動車(株)	132	サッポロビール(株)	182	協和醗酵工業(株)
33	新日本石油(株)	83	全日本空輸(株)	133	ユニチカ(株)	183	日本板硝子(株)
34	(株)トーマン	84	大日本印刷(株)	134	昭和シェル石油(株)	184	大昭和製紙(株)
35	鹿島建設(株)	85	(株)クボタ	135	沖電気工業(株)	185	藤沢薬品工業(株)
36	石川島播磨重工業(株)	86	昭和電工(株)	136	前田建設工業(株)	186	(株)荏原製作所
37	(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ	87	西日本旅客鉄道(株)	137	京王電鉄(株)	187	電気化学工業(株)
38	大成建設(株)	88	(株)商船三井	138	日本軽金属(株)	188	日本ビクター(株)
39	(株)大林組	89	三菱マテリアル(株)	139	花王(株)	189	大正製薬(株)
40	本田技研工業(株)	90	阪急電鉄(株)	140	五洋建設(株)	190	三菱瓦斯化学(株)
41	ニチメン(株)	91	(株)豊田自動織機	141	(株)間組	191	日産ディーゼル工業(株)
42	清水建設(株)	92	宇部興産(株)	142	日野自動車(株)	192	エヌティーエヌ(株)
43	マツダ(株)	93	日本通運(株)	143	任天堂(株)	193	昭和高分子(株)
44	北海道電力(株)	94	住友電気工業(株)	144	(株)高島屋	194	ヤマト運輸(株)
45	北陸電力(株)	95	三井造船(株)	145	東急建設(株)	195	雪印乳業(株)
46	日本航空(株)	96	大和ハウス工業(株)	146	ダイハツ工業(株)	196	ヤマハ発動機(株)
47	四国電力(株)	97	凸版印刷(株)	147	マルハ(株)	197	コニカ(株)
48	川崎重工業(株)	98	富士重工業(株)	148	積水化学工業(株)	198	光洋精工(株)
49	シャープ(株)	99	富士電機(株)	149	住友金属鉱山(株)	199	三光汽船(株)
50	三菱化学(株)	100	西武鉄道(株)	150	山之内製薬(株)	200	飯野海運(株)

【表2】分析対象100社一覧表（業種別）

建設業	ガラス・土石製品	日立造船(株)	海運業
大成建設(株)	旭硝子(株)	日産自動車(株)	日本郵船(株)
(株)大林組		いすゞ自動車(株)	(株)商船三井
清水建設(株)	鉄鋼	トヨタ自動車(株)	
(株)フジタ	新日本製鐵(株)	三菱自動車工業(株)	空運業
鹿島建設(株)	川崎製鉄(株)	マツダ(株)	日本航空(株)
(株)熊谷組	日本鋼管(株)	本田技研工業(株)	全日本空輸(株)
大和ハウス工業(株)	住友金属工業(株)	富士重工業(株)	
積水ハウス(株)	(株)神戸製鋼所		通信業
		卸売業	日本電信電話(株)
食品業	非鉄金属	伊藤忠商事(株)	ケイディーディーアイ(株)
麒麟麦酒(株)	三菱マテリアル(株)	丸紅(株)	(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
日本たばこ産業(株)	住友電気工業(株)	(株)トーメン	
		ニチメン(株)	電気・ガス業
化学	機械	兼松(株)	東京電力(株)
旭化成(株)	(株)小松製作所	三井物産(株)	中部電力(株)
昭和電工(株)	(株)クボタ	住友商事(株)	関西電力(株)
住友化学工業(株)	三菱重工業(株)	三菱商事(株)	中国電力(株)
三菱化学(株)	川崎重工業(株)	日商岩井(株)	北陸電力(株)
宇部興産(株)	石川島播磨重工業(株)		東北電力(株)
富士写真フイルム(株)		小売業	四国電力(株)
	電気機器	(株)ダイエー	九州電力(株)
医薬品	(株)日立製作所		北海道電力(株)
武田薬品工業(株)	(株)東芝	不動産業	東京瓦斯(株)
	三菱電機(株)	三井不動産(株)	大阪瓦斯(株)
繊維製品	富士電機(株)	三菱地所(株)	
東レ(株)	日本電気(株)	住友不動産(株)	その他製品
	富士通(株)		凸版印刷(株)
パルプ・紙	松下電器産業(株)	陸運業	大日本印刷(株)
王子製紙(株)	シャープ(株)	東武鉄道(株)	
	ソニー(株)	西武鉄道(株)	
ゴム製品	三洋電機(株)	東京急行電鉄(株)	
(株)ブリヂストン	キヤノン(株)	東日本旅客鉄道(株)	
		西日本旅客鉄道(株)	
石油・石炭製品	輸送用機器	東海旅客鉄道(株)	
新日本石油(株)	(株)豊田自動織機	近畿日本鉄道(株)	
コスモ石油(株)	(株)デンソー	阪急電鉄(株)	
(株)ジャパンエナジー	三井造船(株)	日本通運(株)	

【表3】 戦後日本の社長：100社714名の全体像

	平均値	標準偏差
社長就任年齢（歳）	60.1	6.0
社長退任年齢（歳）	67.8	4.7
社長任期*（年）	7.8	5.7
取締役就任年齢（歳）	50.1	6.9
社長就任までの役員年数**	9.6	5.6
大卒比率***	87.8%	なし
大卒・理系比率	34.6%	なし
会長経験者****	60.5%	なし

*2003年現在の現職者を除く

** [社長就任年齢-役員就任年齢] より平均値が小さいのは、途中に断絶があるケースがあるため。

***学歴不明者を除く

****「会長兼社長」に就任した人を除く

【表4】基準年別社長の平均像：1960、1970、1980、1990、2000年

			1960年社長（89名）		1970年社長（92名）		1980年社長（92名）		1990年社長（94名）		2000年社長（100名）	
			平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
A. 時期	入社年	年	1932.1		1936.8		1943.4		1953.6		1962.3	
	取締役就任年	年	1944.4		1950.2		1961.1		1974.0		1988.3	
	社長就任年	年	1950.9		1962.0		1973.2		1984.2		1996.7	
	社長退任年※	年	1966.4		1975.3		1983.7		1993.0		2001.4	
B. 年齢	取締役就任年齢	歳	46.9	8.14	44.3	7.69	47.0	8.68	49.4	7.57	52.3	5.19
	社長就任年齢	歳	53.3	8.52	56.2	9.05	59.1	8.85	59.6	6.56	60.7	4.11
	当該基準年における年齢	歳	62.5	7.40	64.2	6.38	65.9	5.88	65.4	4.20	64.0	4.39
	社長退任年齢※	歳	68.9	5.78	69.4	5.01	69.8	4.86	68.5	3.89	66.1	4.14
C. 任期	入社～取締役（減法）	年間	16.9	12.47	16.8	10.37	21.2	11.78	24.3	11.71	27.9	9.14
	取締役（加法）	年間	4.2	2.89	4.6	3.14	3.7	2.36	3.4	1.94	3.0	1.59
	常務・専務	年間	5.4	3.70	7.1	4.46	6.7	4.31	4.7	2.85	4.5	2.71
	副社長	年間	3.8	1.78	4.3	3.24	4.1	3.44	3.5	2.95	2.6	1.73
	社長（2003年現職含む）	年間	15.6	9.03	13.3	9.59	10.7	8.81	8.9	7.34	5.3	2.55
	社長（2003年現職含まず）	年間	15.6	9.03	13.3	9.59	10.6	8.75	8.8	7.21	5.0	1.73
D. 役職経験者比率	1. 取締役経験		48.3%		70.7%		84.8%		87.2%		92.0%	
	2. 常/専務経験		55.1%		80.4%		89.1%		92.6%		92.0%	
	副社長経験		19.1%		62.0%		70.7%		75.5%		53.0%	
	会長経験※		78.7%		82.6%		79.1%		77.4%		64.7%	
E. 学歴	大卒（学歴不明者を除く）	大卒/全員	77.5%		79.3%		84.7%		93.2%		100.0%	
	大卒*理系	理系/大卒	32.7%		38.5%		30.6%		34.1%		29.6%	
F. その他	外部出身比率		14.6%		16.3%		10.9%		12.8%		7.0%	

※印の項目は、当該年にスナップ写真を撮った後の（いわば未来の）結果。

従って、調査最終年（2003年）時点でもなお現職社長である人（1980年社長1人、1990年社長1人、2000年社長30人）を除いた数値となっている。