

## 日本企業における経営者の構成とキャリア

### 1. はじめに

#### 本論のねらい

いまコーポレート・ガバナンスが問題になるなかで、執行役員や外部取締役を導入するなど経営統治機構のあり様がさまざまな観点から検討され改革されつつある。それは経営者に求められていること、経営者が果たすべき役割が変化しつつあることを、さらに経営者に対する育成、選抜、報酬決定等の管理システム（「経営者版人事管理システム」）が問われつつあること示している。社員に対する人事管理は業績主義化の様相を強めつつある。それを推進する経営者自身が、これまで通りの管理システムに安住することは許されず、この点からも経営者版人事管理は変革を求められている。

このように変化しつつある経営者版人事管理システムのこれからの方向を考えるうえで、今の地点を正確に確認しておくことは重要である。経営者のキャリアの観点から、その確認作業をするというのが本論のねらいであるが、そのさいに二つの点を重視した。経営者に関する体系的な統計データは少ない。それでも第一に現時点で利用できる、できるかぎり大規模で体系的な統計データを入手する。第二に、そうしたデータを活用して、理論的な分析というより、キャリアからみた経営者の社会的相場を確認する。「この程度の規模の会社には何人の役員を置くべきであるのか」という簡単な質問をされても、現状では、それに答えることは難しいだろう。事業内容によって多様だからということもあるが、同一業種・規模の企業の相場を知る手段がない、つまりベンチマーキングする手段がないからである。だから、社

会的相場を整理しておきたいと考えているのである。

日本企業のこれまでの経営統治機構は、株主総会の下に取締役会と監査役会をおく構成である。監査役会には監査役、取締役会には会長から取締役までの多段階の役位が置かれ、一般的にはそれらを総称して経営者（あるいは役員）と呼称している。会長、副会長、副社長等の役位は設置する企業も設置しない企業もあるが、取締役、常務、専務、社長は企業を超えて共通性の高い役位である。そこで本稿では、それらの取締役から社長まで役位を一括して「主要役位」と呼称しているので注意してほしい。

#### 「経営者データベース」の概要

ここでは上場企業等の経営者からなる「経営者データベース」を以下の手順にそって作成した。

- ①役位、学歴等の役員の個人属性情報を集めたデータベースである東洋経済新報社の「役員ファイル」（1999年）から、一部上場企業、二部上場企業、地方単独上場企業、非上場生損保の2573社分のデータを抽出する。
- ②「会社四季報」（東洋経済新報社刊行）から99年度の資本金、売上高、従業員数等の企業の経営特性に関するデータを抽出する。
- ③上の①と②のデータを組み合わせ、役員の個人データと企業の経営特性データを合わせたデータベース（「経営者データベース」）を作成する。①と②の間でマッチングができない企業が2社あったので、同データベースは2571社分のデータから構成されている。

この「経営者データベース」に収録されてい

る企業の基本特性は以下のとおりである。一社当たり平均で資本金206億円、売上高1591億円、従業員数2060人であり、それらの分布は図表1に示してあるので参照してほしい。業種構成は製造業が52.7%と圧倒的に多く、それに続く卸・小売業でも15.9%にとどまり、その他の金融・保険不動産、建設業、サービス業は1割を下まわる。また製造業の内訳をみると、電気機器(8.7%)、機械(7.9%)、化学(6.5%)が多く、これら3産業を合わせるとほぼ全体の4分の1(23.1%)を占めている。

## 2. 経営者の構成

### 経営者の役位別構成

まず、「経営者データベース」を活用して経営者の人数構成についてみておきたい。図表2に経営者の人数構成を整理してある。企業平均でみると、全役員数は1社当たり平均15.56人であり、そのうち非常勤役員は2.78人(全役員の17.9%)、常勤役員は12.78人(82.1%)であるので、約2割が非常勤、約8割が常勤という構成になる。

さらに、常勤役員の役位別構成をみると、幾つの特徴が明らかになる。第一には、副会長(1社平均0.03人)を置く企業はごくまれであり、会長(同0.38人)と副社長(0.47人)も多めにみても2社に1社の割合で設置する役位である。それらに加えて例外的な役位である相談役取締役、その他取締役等を除くと社長8%、専務9%、常務21%、取締役41%、監査役13%の構成である。また主要役位に注目すると、取締役4に対して常務は2、専務と社長は1という人数構成が相場である。

第二に役位構成の特徴は階層形態指標の観点からみることができる。一般的に、取締役は特定部門の執行責任をもつ最末端役位であり、社長は全社経営の統括責任をもつ役位であると考え、副社長、専務、常務は中間的な役位として捉えることができる。そこで取締役の人数に対する副社

長、専務、常務の合計人数の比率を階層形態指標とすると、同指標が小さいほど特定部門に対して直接的な執行責任をもつ役位の多い、底辺の広い経営者構成になるし、同指標が大きいほど中間役位の多い上位役位が膨らんだ経営者構成になる。図表2にしたがって同指標を計算すると0.8になり、平均的な企業は取締役と中間役位者がほぼ同数になる経営者構成の構造をもっている。

第三は、経営規模との関連からみた経営者構成の特徴である。図表3に経営者一人当たりの資本金、売上高、従業員数がまとめられているが、経営に直接関与する経営者が問題になるので監査役を除外してある点に注意してほしい。まず常勤役員全体(除監査役)でみると、役員一人当たり資本金19億円、売上高144億円、従業員数186人である。もちろん、こうした指標は役位によって異なり、最低役位である取締役では資本金39億円、売上高302億円、従業員数391人であり、その約2倍が常務、5倍弱が専務という水準が一般的な相場である。

### 経営規模と経営者構成の特徴

それでは、こうした経営者構成の特徴は企業の経営特性とどのような関係にあるのか。「経営者データベース」では、経営特性として資本金、売上高、従業員数、業種の四つの指標を作成している。そのなかの前3者はいずれも経営規模をあらわす指標であり、それらと経営者構成との関係は図表4に示してある。これをみると、経営規模別にみた経営者構成の相場がわかるので参照してほしい。3指標のどれをとっても傾向は類似しているので、ここでは従業員規模との関連をみておきたい。

分析の対象としたい第一の点は役位別構成であり、非常勤役員比率が300人未満の25.5%から5千人以上の11.1%に減少しているように、大手企業になると常勤中心の役員構成になる。さらに常勤役員の役位別構成をみると、大手企業になるほ

ど副社長、専務、常務の構成比、つまり中間役位の役員が増加する。そのため大手企業ほど、階層形態指標が300人未満の0.68ポイントから5千人以上の1.08ポイントへと増加し、多段階の意志決定体制がとられている。

つぎの経営者1人当りの従業員数も企業規模の影響が大きい。たとえば常勤役員（除監査役）1人当り従業員数は、5,000人以上の709人と300人未満の25人の間に約30倍の開きがある。同様のことはどの役位でもみられ、専務と常務は約20倍、取締役は約30倍である。ただし「取締役1人当り従業員」に対する専務と常務の1人当り従業員数の比率をとると、大手企業なるほど低下する傾向にある。たとえば「常務1人当り従業員」/「取締役1人当り従業員」の比率をみると、300人未満の2.37から5千人以上の1.61まで低下している。このことは前述した階層形態指標の結果に対応しており、大手企業なるほど相対的に中間役位者が多く、そのため専務や常務の担当範囲が小さくなる。

### 業種と経営者構成の特徴

図表5には、もう一つの経営特性変数である業種と経営者構成との関係について整理してある。第一の非常勤役員比率については、小分類でみると比率の大きい不動産、通信、サービス業と小さいパルプ・紙、ゴム製品、建設、大分類でみると大きいサービス業と小さい建設業という傾向がみられる。しかし同比率は規模の大きい企業ほど小さくなるのが明らかになっているので、業種特性をみるには規模の影響を排除する必要がある。そこで非常勤比率と平均従業員規模を業種別にプロットした散布図（ここでは省略してある）を作成してみると、小分類の電気・ガスと保険業は経営規模の割に非常勤役員比率が小さく（非常勤役員が少なく）、小分類のサービス業と不動産業は同比率が大きい（非常勤役員が多い）という特徴がある。

同様に常勤役員の役位別構成（階層形態指数）についてみると、小分類の証券業と大分類の建設業は規模の割に指数が大きい（つまり、中間役位の厚い）経営体制を、大分類の運輸・通信・電気ガスが小さい（中間役位が少ないスリムな）経営体制をとっている。最後の役員1人当り従業員数は、同図表をみると業種間格差が大きいようにみえる。たしかに取締役1人当り従業員数を例にとると、小分類の保険業2096人と海運84人の格差は非常に大きい。しかし、それは従業員規模の違いの反映である。役員1人当り従業員数は常勤役員、専務、常務、取締役の役位にかかわらず、非常勤役員比率、階層形態指数以上に業種の影響が小さく、ほぼ従業員規模に規定されていると見てよい。

## 3. 経営者のキャリアの特徴

### 3-1: 経営者の個人属性

これまで経営者の人数構成について詳細に分析してきたが、キャリアからみてそれらの経営者にはどのような特徴があるのか。それを明らかにするために、ここでは前述した「経営者データベース」にある常勤役員32,850人のデータを利用している。

図表6に分析対象の経営者の基本特性が整理されている。経営特性との関係では、1000人から4999人の従業員規模の企業の経営者が中心であり、全体の約4割（39.8%）を占めている。業種別には製造業の51.1%が最も多く、卸・小売業14.4%、金融・保険・不動産業11.0%、建設業10.5%がそれに次いでいる。

つぎに個人属性についてみると、経営者の年齢は平均すると57.4歳である。また、その構成は50歳台後半の41.5%を中心に、50～54歳と60～64歳が続く分布であり、全経営者の83.6%がそれらを合わせた50歳から64歳の年齢層にある。勤続年数は平均が13.9年であり、30年から39年までが44.9%と最も多いが、それと同時に5年未満が

14.6%にのぼる点に特徴がある。勤続年数からみると、経営者は長期勤続者と短期勤続者の二つの層から構成されているといえるだろう。

最後に学歴についてみると（図表7を参照）、日本と海外を合わせると約8割（82.5%）に達することから、大卒以上（大学院を含む）は経営者のごく一般的な学歴水準であり、それに次ぐ高卒者でも11.1%にとどまる。また大学院卒者はほぼ30人に1人（3.3%）、海外大学（大学院）卒者は100人に1人（0.7%）の割合である。

これを経営特性との関連でみると、大手企業になるほど経営者は高学歴化しており、大学以上の学歴者は300人未満の74.1%から5千人以上の95.0%まで一様に増加している。また5千人以上の超大手企業では、経営者の約20人に1人（6.4%）が大学院卒者であり、それに対して500人未満の企業では6人に1人（15.7%）が高卒者である。業種別には、水産農林・鉱業とともに運輸・通信・電気ガスの経営者がやや高学歴化しており（大学卒以上87.3%）、製造業と金融・保険・不動産がそれに次いでいる。それに対して、卸・小売業とサービス業の経営者は大学卒以上が71.7%、75.0%と少ない。また大学院卒の経営者は製造業と建設業、海外大学（大学院）卒は金融・保険・不動産とサービス業で多いという点に特徴がある。

### 3-2：経営者のキャリア

#### 就任年齢からみたキャリア特性

経営者のキャリアをまず、現在の役位に就任した年齢（現役位就任年齢）からみておきたい（図表8を参照）。取締役と副社長の間の役位では、みごとに高役位者ほど就任年齢が高く、取締役（52.7歳）と副社長（58.4歳）の間にある約6歳の幅のなかに常務と専務が入る構成である。さらに役位間の年齢差をみると、ほぼ取締役・常務間は3歳、常務・専務間は2歳、専務・副社長間は1歳の間隔である。しかし社長はこうした年齢と

の強い関係の枠外にあり、その就任年齢は常務より若い54.3歳である。つまり取締役から専務（あるいは副社長）の間での経営者の昇進やキャリア形成の管理は、社長のそれとは異なる仕組みのもとで運営されていることが予想される。

第二の特徴は、会長と取締役相談役の就任年齢が65.9歳、68.9歳と際立って高齢であること、しかも取締役相談役の年齢が会長を上まわることである。取締役相談役が会長を退任した経営者を処遇する役位であることが予想される。第三に就任年齢の標準偏差は、取締役の5.3歳から社長の9.8歳へと高役位ほど大きくなり、上位役位の経営者ほど広い年齢層から選抜されており、とくにその傾向は社長で顕著にみられる。

最後に、「現在の年齢」から「現役位の就任年齢」を引くことで計算された在任期間をみてほしい。退任年齢に関するデータがないので役位での全勤務期間を正確に把握することはできないが、この在任期間からそれをある程度類推できる。主要役位に注目すると、社長が5.5年と際立って長いことを除くと役位間の格差は小さく、専務、常務、取締役ともに1～2年の幅のなかに収まる。ここでも社長は他の役員とは異なる扱いがなされている。

#### 勤続年数からみた経営者の特徴

つぎの勤続年数からみた経営者のキャリアは、これまでみてきた就任年齢とは異なる様相を示している。図表9の主要役位の「現役位就任までの勤続年数」（以後、「就任勤続年数」と呼ぶ）をみてもらうと、取締役から専務までは確かに高役位ほど長くなるが、その役位間の格差は小さい。それ以上に注目される点は社長の就任勤続年数が17.8年と際立って短いことであり、ここでも社長は別格である。

標準偏差をみても同様のことが確認できる。どの役位をみても就任勤続年数の標準偏差は就任年齢（図表8を参照）より大きく、勤続年数の役員

昇進に及ぼす影響度は年齢に比べる明らかに弱い。しかも標準偏差は取締役の12.6年から社長の15.4年へと高役位者ほど大きくなり、勤続年数の影響度は上位役位になるほど低下する。

つぎに就任勤続年数と就任年齢(図表8を参照)から算出した「入社年齢」をみてほしい。経営者全体では(図表の「全体」の欄を参照)、現在の勤続年数が25.2年、現在の年齢が57.4歳であるので平均入社年齢は32.2歳になり、「新卒者として入社してから経営者まで勤め上げてきた」内部昇進型より、30歳代前半に入社した中途採用型が平均的な経営者像ということになる。それを主要役位についてみると、取締役の30.4歳から社長の36.5歳へと変化するように、下位役位ほど入社年齢が若く、内部昇進型経営者を多く含んでいる。

### 内部昇進からみたキャリア特性

そこで「最終学校を卒業してから2年以内に当該企業に入社し、一貫して勤続したのちに現在の役位に昇進した経営者」を内部昇進型経営者、それ以外を中途採用型経営者とする、図表10にあるように、内部昇進型(49.0%)と中途採用型(46.6%)はほぼ同数になる。ただし、この内部養成型経営者の構成は役位によって異なる。

主要役位についてみると、社長の32.6%から取締役の54.1%まで増加しているように、下位役位ほど内部養成型の経営者が多くなる。とくに社長は他役位に比べて、めだって内部養成型が少ない。主要役位以外では、監査役は内部養成型が47.5%と多い内部養成型役位であり、会長と取締役相談役は内部養成型が27.2%、20.2%と少ない中途採用型役位である。

### 3-3: 経営特性(企業規模)と経営者のキャリア 企業規模と就任年齢

以上のキャリア特性は企業規模によって大きく異なる。ここで、経営者数の多い役位である主要役位と会長、監査役の就任年齢が整理されている

図表11をみてほしい。まず会長と監査役の就任年齢は、取締役から社長までの主要役位と異なり規模間格差の少ない点に特徴があり、会長であれば60歳代半ば、監査役であれば60歳前後というのが企業規模を超えた一般的な相場になっている。

それに対して主要役位の就任年齢は企業規模によって大きく異なり、それには二つの特徴がある。第一に、役位にかかわらず大手企業になるほど就任年齢は高齢である。ここで5千人以上と300人未満の就任年齢格差をみると、取締役3.7歳、常務2.5歳、専務3.9歳、社長7.4歳となり、就任年齢の規模間格差はとくに社長において顕著にみられる。第二に、取締役から専務までは規模にかかわらず上位役位ほど就任年齢が高まるという傾向がみられるが、社長になると事情が大きく変化する。確かに5千人以上の超大手企業では、社長の就任年齢は専務より高く、したがって取締役から社長に至るまで上位役位になるほど就任年齢が高齢化するという傾向が明確にみられる。しかし、それ以下の規模の企業では、社長は専務より若くして就任しており、しかも専務と社長の年齢格差は小規模企業になるほど大きくなる。

### 経営規模とキャリア形成パターン

就任勤続年数でも同様な傾向が観察される。図表12をみると、第一に会長を除くと、役位にかかわらず大手企業になるほど役位勤続年数は長い。主要役位について5千人以上と300人未満の就任勤続年数格差を計算すると、取締役9.3年、常務9.3年、専務10.2年、社長17.7年となり、規模間格差は社長において顕著にみられる。第二に取締役から専務までの主要役位については、どの規模においても就任勤続年数の役位間格差はわずかであるが、社長にかぎり他役位に比べて短くなっている。ただし、この「短い社長の就任勤続年数」の傾向は大規模企業ほど弱まり、5千人以上の超大手企業になると専務とはほぼ同水準になる。

最後に内部養成型経営者の構成についてみる

と、明らかに大手企業になるほど経営者のキャリアは内部化している。図表13にあるように、内部養成型は300人未満では33.8%と少数派とどまるが、5千人以上の超大手企業になると71.1%と主流を占めるキャリアになる。なお業種別には、金融・保険・不動産と運輸・通信・電気ガスは57.8%、59.8%と内部養成型の多い典型業種である。それに対してサービス業ついで卸・小売業は内部養成型経営者が21.5%と38.6%にとどまり、中途採用型が主流を占めている。

#### 4. まとめ

今回利用した「経営者データベース」は、経営者のキャリア特性を表現する指標には限りがあるものの、全ての上場企業と主要な非上場企業をカバーしている点で優れている。したがってキャリアからみた日本企業の経営者の社会的相場を知るには最適なデータベースであるといえるだろう。最後に、本論で明らかにされた主要な点、あるいは経営者の構成とキャリア特性の社会的相場を整理しておきたい。

第一に「企業は何人の経営者を擁しているのか」については、資本金19億円、売上高144億円、従業員数186人に常勤役員1人が相場であり、最末端役位の取締役であれば資本金39億円、売上高302億円、従業員数391人である。さらに、その内訳である「どの役位に何人の役員か」については、平均的にみると取締役4に対して常務が2、専務と社長が1という構成である。

こうした経営者の人数構成は企業規模に大きく制約されている。大手企業になるほど、役員1人当りの資本金、売上高、従業員数は大きく増加する。その役員構成の内訳をみると、大手企業ほど常勤中心の役員構成に、また常勤役員のなかでは副社長、専務、常務といった中間役位が多い構成をとる。

第二に、「いつ経営者に就任するのか」からキャリア特性をみると、勤続年数より年齢が昇進時期

を規定しており、取締役53歳、常務56歳、専務58歳が就任年齢の相場である。しかし社長は、上位役位ほど就任年齢が遅いというこの一般的傾向から外れた存在である。就任年齢は常務より若い54歳であり、社長の「経営者版人事管理」は取締役から専務までを対象にした「経営者版人事管理」とは異なる仕組みのもとで運営されている。さらに「内部養成されたキャリアをもつのか」の観点からみると、30歳台前半に現在の会社に入社した中途採用者というのが経営者の平均像であり、その分布は内部養成型と中途採用型の経営者がほぼ同数という構成になっている。

こうしたキャリア特性を企業規模別にみると、大手企業ほど役位にかかわらず就任年齢は高齢であること、就任年齢が役位レベルと有意な関係にあることという特徴がある。下位役位から上位役位へと段階を踏んで内部昇進していくキャリア形成の仕組みは、大手企業ほど明確である。したがって大手企業ほど内部養成型経営者が多く、キャリア形成は内部化している。

経営者の構成とキャリアの概括的な特性を明らかにした本稿は、「経営者版人事管理」の特質を明らかにする第一歩である。経営者の構成とキャリアはどのような要因に規定されているのか。さらに育成、昇進、報酬のあり方などを決めている他の人事管理システムの仕組みにはどのような特徴があるのか。「経営者版人事管理」については、残された課題は多い。

図表1 分析対象企業の特性(N=2571社)

## (1)従業員規模別特性

	構成比率(%)
全体	100.0
300人未満	19.2
300-499人	14.9
500-699人	11.8
700-999人	12.4
1,000-1,999人	19.4
2,000-4,999人	14.2
5,000人以上	7.7
不明	0.3
平均(人)	2059.9

## (2)資本金別特性

	構成比率(%)
全体	100.0
20億円未満	22.6
50億円未満	23.7
100億円未満	18.9
200億円未満	14.9
500億円未満	11.0
500億円以上	7.4
不明	1.4
平均(百万円)	20,555.2

## (3)売上高別特性

	構成比率(%)
全体	100.0
100億円未満	11.5
200億円未満	15.3
300億円未満	11.3
500億円未満	14.2
1000億円未満	15.2
2000億円未満	11.0
2000億円以上	13.2
不明	8.3
平均(百万円)	159,064.8

## (5)産業別特性

	構成比率(%)
全体	100.0
水産農林・鉱業	0.7
水産農林	0.4
鉱業	0.4
建設	7.7
製造業	52.7
食料品	4.7
繊維製品	3.5
パルプ・紙	1.1
化学	6.5
医薬品	1.8
石油・石炭	0.5
ゴム製品	0.7
ガラス・土石製品	2.2
鉄鋼	2.1
非鉄金属	1.5
金属製品	3.2
機械	7.9
電気機器	8.7
輸送用機器	3.9
精密機器	1.3
その他製品	3.0
卸売・小売業	15.9
卸売業	8.3
小売業	7.6
金融・保険・不動産	10.4
銀行	4.3
その他金融	1.3
証券	1.0
保険	1.9
不動産	1.8
運輸・通信・電気ガス	5.8
陸運	2.2
海運	0.7
空運	0.2
倉庫・運輸	1.5
通信	0.3
電気・ガス	0.8
サービス	6.8

図表2 経営者の人数構成

	1社当りの 平均人数 (人)	常勤役員の 平均人数の 役別構成 (%)
全役員数	15.56	—
常勤役員数	12.78	100.0
会長	0.38	2.9
副会長	0.03	0.3
社長	1.00	7.8
副社長	0.47	3.6
専務	1.16	9.1
常務	2.69	21.0
取締役	5.26	41.2
監査役	1.70	13.3
その他	0.10	0.8

(注)「その他」は取締役相談役、分類不明の取締役、分類不明のその他の役員である。

図表3 経営者1人当りの資本金、売上高、従業員数

	回答企業 数	平均値	常勤役員 (除監査役) 一人当り	常勤役員 一人当り		
				専務 一人当り	常務 一人当り	取締役 一人当り
資本金(百万円)	2,534	20,555	1,855	17,720	7,641	3,908
売上高(百万円)	2,357	159,065	14,356	137,125	59,132	30,240
従業員数(人)	2,563	2,060	186	1,779	767	391

図表4 経営規模と経営者の構成

	回答企業数(社)	全役員数(人)	役員数		非常勤役員比率(%)	役員別人数構成比[監査役を除外した構成比](%)								階層形態指標	役員1人当り従業員数(人)				
			非常勤役員数	常勤役員数		会長	副会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	その他		常勤役員(除監査役)	専務	常務	取締役	
従業員規模	全体	2,563	15.6	2.8	12.8	17.9	3.4	0.3	9.0	4.2	10.5	24.2	47.5	0.9	0.82	186	1,779	767	391
	300人未満	494	11.1	2.8	8.3	25.5	3.9	0.2	14.4	3.1	9.4	20.2	47.8	1.1	0.68	25	269	125	53
	300-499人	384	12.9	2.7	10.2	20.8	3.5	0.2	11.5	3.3	9.2	21.5	49.8	1.0	0.68	45	491	211	91
	500-699人	304	13.8	2.8	11.0	20.0	3.5	0.1	10.6	3.0	9.5	23.3	48.9	1.0	0.73	62	656	268	128
	700-999人	320	15.2	2.7	12.4	18.1	3.3	0.3	9.3	3.4	9.1	24.9	48.8	0.8	0.77	78	862	315	161
	1,000-1,999人	498	17.2	2.8	14.4	16.5	3.1	0.2	7.9	3.9	10.7	24.8	48.6	0.9	0.81	112	1,042	451	230
	2,000-4,999人	364	19.1	2.9	16.2	15.0	3.5	0.6	7.0	4.3	11.9	26.2	45.7	0.9	0.93	217	1,827	830	476
	5,000人以上	199	24.6	2.7	21.9	11.1	3.2	0.5	5.1	7.8	12.0	27.1	43.5	0.8	1.08	709	5,885	2,619	1,630
資本金規模	20億円未満	582	12.0	2.7	9.3	22.5	3.3	0.1	12.8	3.0	8.6	20.7	50.4	1.0	0.64	51	592	247	102
	50億円未満	609	13.9	2.8	11.1	19.9	3.4	0.2	10.4	3.0	9.7	23.3	49.2	0.9	0.73	69	715	296	141
	100億円未満	487	15.6	2.8	12.8	18.1	3.2	0.2	8.9	3.2	10.2	23.5	49.8	1.0	0.74	103	1,006	438	207
	200億円未満	384	16.9	2.8	14.1	16.6	3.6	0.3	8.1	4.5	10.8	26.0	45.8	1.0	0.90	140	1,302	539	306
	500億円未満	283	18.7	2.7	16.1	14.2	3.3	0.7	7.0	4.8	12.1	25.2	46.1	0.7	0.91	233	1,929	923	505
	500億円以上	189	24.3	3.1	21.2	12.7	3.6	0.4	5.3	8.1	12.1	27.2	42.2	1.0	1.12	581	4,787	2,139	1,378
売上高規模	100億円未満	295	10.4	2.8	7.7	26.4	4.4	0.2	15.6	2.7	7.8	18.1	50.1	1.2	0.57	30	380	163	59
	200億円未満	394	12.5	2.7	9.8	21.7	3.3	0.2	12.1	2.8	9.2	21.5	50.4	0.7	0.66	50	545	232	99
	300億円未満	291	13.0	2.8	10.3	21.3	3.7	0.1	11.4	2.8	9.3	22.3	49.3	1.1	0.70	72	774	321	146
	500億円未満	364	14.8	2.8	12.0	19.2	3.1	0.3	9.6	4.0	9.3	23.4	49.1	1.2	0.75	83	894	353	169
	1000億円未満	391	16.5	2.9	13.5	17.8	3.1	0.2	8.4	3.2	10.4	24.4	49.3	1.0	0.77	105	1,009	429	212
	2000億円未満	282	18.5	2.8	15.6	15.4	3.3	0.4	7.3	4.2	11.4	26.6	46.1	0.7	0.92	153	1,334	574	331
	2000億円以上	340	22.8	2.9	19.9	12.6	3.0	0.5	5.6	6.9	12.0	25.0	46.0	1.0	0.95	427	3,544	1,710	927

(注)「その他」は取締役相談役、分類不明の取締役、分類不明のその他の役員である。

図表5 業種別にみた経営者構成

	回答企業数(社)	全役員数(人)	役員構成		非常勤役員比率(%)
			非常勤役員数	常勤役員数	
全体	2,563	15.6	2.8	12.8	17.9

役員別人数構成比[監査役を除外した構成比](%)								階層形態指標
会長	副会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	その他	
3.4	0.3	9.0	4.2	10.5	24.2	47.5	0.9	0.82

役員1人当り従業員数(人)			
常勤役員(除監査役)	従業員数		
	専務	常務	取締役
186	1,779	767	391

水産農林	9	15	2.3	12.7	15.6
鉱業	10	14	3.0	11.0	21.4
建設	199	19,789	2.5	17.3	12.8
食料品	122	15,803	2.6	13.2	16.6
繊維製品	90	12,633	2.3	10.4	17.9
パルプ・紙	29	15,793	1.7	14.1	●10.9
化学	167	15,737	2.7	13.1	17.0
医薬品	46	15,87	2.3	13.6	14.2
石油・石炭	12	14,583	2.8	11.8	18.9
ゴム製品	19	17,053	2.2	14.9	●12.7
ガラス・土石製品	56	14,071	2.4	11.7	17.1
鉄鋼	55	14,945	2.5	12.4	16.9
非鉄金属	39	15,154	3.0	12.1	20.0
金属製品	81	13,951	2.5	11.4	18.2
機械	203	13,862	2.6	11.3	18.7
電気機器	224	14,906	2.7	12.2	18.1
輸送用機器	100	17,45	2.8	14.7	16.0
精密機器	34	15,029	3.0	12.1	19.8
その他製品	78	15,397	2.8	12.6	18.2
卸売業	213	15,282	2.8	12.5	18.1
小売業	195	13,482	2.9	10.6	21.3
銀行	110	16,491	2.2	14.2	13.6
その他金融	34	15,912	3.0	12.9	18.9
証券	26	15,115	2.0	13.1	13.2
保険	50	17,54	3.2	14.4	18.0
不動産	47	15,234	3.9	11.3	○25.6
陸運	57	18,509	4.4	14.2	23.5
海運	19	14,526	3.1	11.4	21.4
空運	6	16,333	3.7	12.7	22.4
倉庫・運輸	39	14,462	3.0	11.4	20.9
通信	7	23,143	5.7	17.4	○24.7
電気・ガス	20	24,65	3.3	21.4	13.4
サービス	175	14,903	3.6	11.3	○24.3

2.0	0.0	9.0	4.0	10.0	21.0	54.0	0.0	0.65
2.2	0.0	10.8	2.2	10.8	25.8	47.3	1.1	0.82
2.2	0.2	6.5	5.9	13.3	26.4	44.7	0.8	1.02
2.5	0.6	8.7	3.8	10.5	24.6	48.5	0.9	0.80
3.5	0.4	11.6	3.9	8.1	21.1	50.6	0.9	0.65
4.2	0.3	8.1	5.3	12.6	23.0	45.8	0.6	0.90
3.6	0.3	8.9	2.4	11.2	26.3	46.3	1.0	0.86
3.6	0.2	8.6	1.7	7.7	20.6	56.1	1.5	0.54
1.7	0.9	10.3	7.8	6.0	21.5	51.7	0.0	0.68
1.6	0.8	7.8	6.1	9.0	22.9	51.0	0.8	0.74
4.3	0.2	10.1	3.2	11.9	25.0	44.9	0.4	0.90
3.0	0.2	9.3	5.2	7.7	24.9	48.3	1.3	0.78
3.9	0.2	9.5	3.2	7.5	27.7	47.7	0.2	0.81
3.9	0.3	10.1	3.1	9.1	23.2	49.9	0.5	0.71
3.8	0.3	10.3	3.4	8.6	22.0	50.9	0.8	0.67
3.1	0.4	9.4	3.7	9.9	21.9	50.5	1.1	0.70
3.0	0.2	7.8	4.0	11.9	24.3	48.1	0.7	0.83
1.7	0.0	9.7	1.7	9.7	22.7	53.7	0.9	0.63
3.4	0.2	9.1	3.7	10.3	22.3	49.4	1.5	0.74
3.0	0.2	9.2	4.3	10.1	24.7	47.7	0.8	0.82
4.2	0.3	10.9	4.2	9.5	17.7	51.7	1.5	0.61
4.6	0.2	8.3	4.1	12.4	31.1	39.0	0.3	1.22
4.4	0.8	8.8	2.3	9.1	25.2	48.6	0.8	0.75
4.9	0.0	9.1	8.4	15.4	28.4	33.7	0.0	1.55
4.2	0.8	8.1	4.1	10.9	32.1	39.2	0.6	1.20
3.0	0.0	10.0	3.4	13.3	24.2	45.8	0.4	0.89
4.3	0.3	8.0	4.5	10.8	26.3	44.4	1.5	0.93
3.8	0.0	10.3	2.2	12.0	26.6	43.5	1.6	0.94
3.0	0.0	9.0	9.0	3.0	29.8	46.3	0.0	0.90
3.9	0.3	10.1	1.8	11.1	24.9	46.9	1.0	0.81
3.5	0.0	6.2	12.4	7.1	21.2	47.8	1.8	0.85
4.8	0.0	5.4	11.5	5.4	28.2	44.5	0.3	1.01
3.8	0.6	10.0	5.3	9.9	22.4	46.6	1.3	0.81

66	663	316	123
66	612	255	139
114	853	430	254
126	1,196	513	260
119	1,466	563	234
120	950	521	262
115	1,024	436	248
176	2,294	855	314
102	1,698	475	198
164	1,831	719	322
122	1,023	486	271
200	2,586	803	414
164	2,178	592	345
106	1,161	456	212
138	1,601	627	271
304	3,085	1,389	602
365	3,058	1,504	758
147	1,525	648	274
128	1,233	571	258
79	778	318	165
173	1,817	976	334
251	2,034	807	644
144	1,585	572	296
130	841	457	385
822	7,570	2,562	2,096
44	331	183	96
575	5,349	2,191	1,295
37	306	137	84
540	18,112	1,810	1,167
81	724	325	172
219	3,098	1,033	459
454	8,467	1,613	1,020
107	1,072	475	229

水産農林・鉱業	19	14.5	2.7	11.8	18.6
建設業	199	19.8	2.5	17.3	12.8
製造業	1,355	15.0	2.6	12.4	17.4
卸・小売業	408	14.4	2.8	11.6	19.6
金融・保険・不動産	267	16.3	2.8	13.5	17.1
運輸・通信・電気ガス	148	17.9	3.7	14.2	20.9
サービス	175	14.9	3.6	11.3	24.3

2.1	0.0	9.8	3.1	10.4	23.3	50.8	0.5	0.72
2.2	0.2	6.5	5.9	13.3	26.4	44.7	0.8	1.02
3.3	0.3	9.3	3.5	9.9	23.4	49.3	0.9	0.75
3.5	0.3	9.9	4.2	9.8	21.7	49.4	1.1	0.72
4.3	0.3	8.7	4.2	12.1	29.3	40.8	0.4	1.12
4.2	0.2	8.0	5.8	9.4	26.2	45.1	1.2	0.92
3.8	0.6	10.0	5.3	9.9	22.4	46.6	1.3	0.81

66	637	283	130
114	853	430	254
181	1,836	774	368
119	1,214	551	242
309	2,560	1,056	758
370	3,961	1,413	821
107	1,072	475	229

図表6 分析対象経営者の構成

		人数 (人)	構成比 (%)	
経営特性	企業規模別	300人未満	4,097	12.5
		300-499人	3,911	11.9
		500-699人	3,359	10.2
		700-999人	3,975	12.1
		1,000-1,999人	7,165	21.8
		2,000-4,999人	5,908	18.0
		5,000人以上	4,360	13.3
		不明	75	0.2
	業種別	水産農林・鉱業	224	0.7
		建設業	3,433	10.5
		製造業	16,791	51.1
		卸・小売業	4,733	14.4
		金融・保険・不動産	3,599	11.0
		運輸・通信・電気ガス	2,095	6.4
サービス		1,975	6.0	
個人属性	年齢別	～39歳	381	1.2
		40～49歳	1,918	5.8
		50～54歳	6,096	18.6
		55～59歳	13,641	41.5
		60～64歳	7,726	23.5
		65～69歳	1,990	6.1
		70歳～	842	2.6
		不明	256	0.8
	勤続年数別	～4年	4,785	14.6
		5～9年	2,601	7.9
		10～14年	1,570	4.8
		15～19年	1,142	3.5
		20～24年	1,557	4.7
		25～29年	3,221	9.8
		30～34年	7,781	23.7
		35～39年	6,952	21.2
		40～44年	2,255	6.9
		45年～	736	2.2
		不明	250	0.8
全体		32,850	100.0	

図表7 経営者の学歴構成

(%)

	中学	高校	短大・高専	大学以上	大学	大学院	大学	大学院	その他	不明	総計 (人)
					(日本)	(日本)	(海外)	(海外)			
300人未満	0.6	15.7	2.3	74.1	71.4	1.7	0.7	0.3	2.4	4.9	4,097
300-499人	0.8	15.7	2.5	75.8	72.9	1.9	0.6	0.3	1.6	3.6	3,911
500-699人	0.8	14.0	2.1	80.3	77.1	2.5	0.6	0.1	1.4	1.5	3,359
700-999人	0.7	12.8	1.9	80.1	76.9	2.4	0.5	0.3	1.5	3.0	3,975
1,000-1,999人	0.4	11.3	1.6	82.7	79.4	2.9	0.2	0.2	1.4	2.5	7,165
2,000-4,999人	0.2	7.6	1.1	86.7	82.6	3.5	0.4	0.2	0.9	3.5	5,908
5,000人以上	0.0	2.8	0.3	95.0	88.1	6.1	0.5	0.3	0.3	1.6	4,360
不明	0.0	18.7	1.3	42.7	40.0	1.3	1.3	0.0	1.3	36.0	75
水産農林・鉱業	2.2	5.8	0.4	88.8	88.8	0.0	0.0	0.0	1.8	0.9	224
建設業	0.2	12.0	1.8	83.2	79.5	3.4	0.2	0.1	1.5	1.3	3,433
製造業	0.5	8.7	1.8	85.1	80.0	4.4	0.5	0.2	1.0	2.9	16,791
卸・小売業	1.1	20.0	1.9	71.7	70.2	0.7	0.4	0.3	2.3	3.1	4,733
金融・保険・不動産	0.1	11.2	0.8	85.1	83.7	0.4	0.7	0.2	0.6	2.3	3,599
運輸・通信・電気ガス	0.5	7.6	0.9	87.3	84.2	2.5	0.3	0.2	1.0	2.8	2,095
サービス	0.3	12.0	1.2	75.0	71.1	2.8	0.7	0.4	3.0	8.5	1,975
総計	0.5	11.1	1.6	82.5	78.7	3.1	0.5	0.2	1.3	3.0	32,850

図表8 現役位の就任年齢

	現役位の就任年齢			現在の年齢			在任期間 (年)
	平均 (歳)	標準偏差 (歳)	有効回答 (人)	平均 (歳)	標準偏差 (歳)	有効回答 (人)	
会長	65.9	6.7	965	68.3	6.9	965	2.4
副会長	62.4	6.5	86	63.2	6.3	86	0.7
社長	54.3	9.8	2,547	59.8	7.1	2,547	5.5
副社長	58.4	6.4	1,193	59.8	6.2	1,193	1.4
専務	57.5	5.8	2,971	58.7	5.2	2,971	1.2
常務	55.7	5.0	6,886	56.9	4.6	6,886	1.2
取締役	52.7	5.3	13,406	54.6	4.9	13,407	1.9
相談役取締役	68.9	6.4	192	69.5	6.7	192	0.7
他取締役	61.3	11.8	30	61.5	10.8	30	0.1
その他	63.8	8.1	8	67.0	6.9	8	3.3
監査役	59.6	4.8	4,308	60.5	5.0	4,309	0.9
全体	55.6	6.7	32,592	57.4	6.1	32,594	1.8

(注) 図表中の在任期間＝平均「現在の年齢」－平均「現役位の就任年齢」

図表9 現役位就任までの勤続年数

	現役位就任までの勤続年数			現在の勤続年数			入社年齢 (歳)
	平均 (年)	標準偏差 (年)	有効回答 (人)	平均 (年)	標準偏差 (年)	有効回答 (人)	
会長	29.2	16.6	965	31.7	17.1	966	36.6
副会長	24.3	17.0	86	25.1	17.3	86	38.1
社長	17.8	15.4	2,547	23.3	15.6	2,547	36.5
副社長	23.3	16.1	1,193	24.7	16.3	1,193	35.1
専務	24.7	14.6	2,971	25.9	14.4	2,972	32.8
常務	23.5	14.0	6,886	24.7	13.9	6,887	32.2
取締役	22.3	12.6	13,406	24.2	12.6	13,408	30.4
相談役取締役	29.6	17.2	192	30.3	17.4	192	39.2
他取締役	27.6	18.2	30	27.7	17.9	30	33.7
その他	27.0	13.9	8	29.6	13.2	8	37.4
監査役	26.4	13.3	4,308	27.9	13.9	4,311	32.6
全体	23.3	14.0	32,592	25.2	13.9	32,600	32.2

(注) 入社年齢＝平均「現在の年齢」(図表〇〇)－平均「現在の勤続年数」

図表10 内部養成型経営者の構成

	内部養成型 (%)	中途採用型 (%)	不明 (%)	総計 (人)
会長	27.2	62.7	10.0	969
副会長	34.9	57.0	8.1	86
社長	32.6	62.7	4.8	2,565
副社長	43.6	52.1	4.3	1,197
専務	48.8	48.1	3.1	2,977
常務	51.3	45.9	2.9	6,907
取締役	54.1	41.5	4.3	13,529
取締役相談役	20.2	68.9	10.9	193
他取締役	33.3	46.7	20.0	30
監査役	47.5	46.9	5.7	4,389
その他	0.0	87.5	12.5	8
総計	49.0	46.6	4.4	32,850

(注)ここでは内部養成型経営者を「最終学校を卒業してから2年以内に当該企業に就職し、一貫して勤続して現在の役位に昇進した経営者」と定義し、以下の条件の満たす経営者を内部養成型、それ以外を中途採用型としている。

- |                        |            |
|------------------------|------------|
| ①中学卒者－17歳までに入社         | ②高校卒者－同20歳 |
| ③短大・高専卒者－同22歳          | ④大卒者－同24歳  |
| ⑤大学院卒－同26歳(修士卒とみなしている) |            |

図表11 現役位の平均就任年齢

(歳)

従業員規模	会長	社長	専務	常務	取締役	監査役
300人未満	64.8	51.7	54.7	54.3	50.9	59.7
300-499人	65.9	52.1	56.3	54.7	51.9	60.0
500-699人	64.8	54.3	57.3	55.9	52.3	59.6
700-999人	66.4	54.0	57.6	55.5	52.7	59.7
1,000-1,999人	66.6	55.2	57.7	55.8	53.0	59.8
2,000-4,999人	66.0	57.0	58.4	56.1	53.3	59.4
5,000人以上	66.4	59.1	58.6	56.8	54.6	58.9

図表12 現役位就任までの平均勤続年数

(年)

従業員規模	会長	社長	専務	常務	取締役	監査役
300人未満	25.7	11.7	20.3	19.1	18.3	23.8
300-499人	29.5	15.8	21.7	21.5	20.2	25.9
500-699人	25.8	15.1	22.0	21.1	20.5	25.6
700-999人	29.5	17.3	23.8	22.1	21.5	27.4
1,000-1,999人	28.8	18.6	23.8	22.8	22.7	27.2
2,000-4,999人	30.4	23.3	26.6	25.7	24.2	29.1
5,000人以上	34.9	29.4	30.5	28.4	27.5	30.9

図表13 企業規模と内部養成型経営者

		内部養成型 (%)	中途採用型 (%)	不明 (%)	総計 (人)
従業員規模	300人未満	33.8	58.9	7.3	4,097
	300-499人	40.0	54.8	5.2	3,911
	500-699人	41.6	55.4	2.9	3,359
	700-999人	45.6	50.0	4.5	3,975
	1,000-1,999人	48.6	47.5	3.9	7,165
	2,000-4,999人	56.8	38.8	4.4	5,908
	5,000人以上	71.1	27.0	1.9	4,360
	不明	9.3	53.3	37.3	75
業種	水産農林・鉱業	54.5	42.9	2.7	224
	建設業	41.6	55.7	2.8	3,433
	製造業	53.4	42.7	4.0	16,791
	卸・小売業	38.6	56.0	5.4	4,733
	金融・保険・不動産	57.8	39.3	2.9	3,599
	運輸・通信・電気ガス	59.8	36.4	3.8	2,095
	サービス	21.5	67.0	11.5	1,975
	総計	49.0	46.6	4.4	32,850