

# ガバナンス体制からみた社長交代の動向について ～GR スコア対象企業 109 社からの示唆～

Research Report  
2024 年 2 月社会システム研究所  
主任研究員  
中澤 安弘

## 要 約

社長や最高経営責任者(CEO)など経営トップの選解任は企業経営における最重要な戦略的意思決定と捉えられる。2023 年も社長交代のニュースが相次いだ。その中でも日本を代表する企業である、トヨタ自動車とソニーグループの社長交代が発表されたことが象徴的であった。欧米先進国においてガバナンス改革が推進され、日本においても 2015 年からコーポレートガバナンス・コード（以下「CG コード」）が策定されるなか、こうしたガバナンス改革の進展が社長交代に影響を与えていることが考えられる。そこで時価総額が上位にある GR スコア対象企業 109 社（業種バランスを考慮）を対象として、過去 20 年間の社長交代の傾向（社長在任年数等）について分析を行った。

業種や取締役会の組織形態、CG コードへの取り組み状況（社長の後継者計画や解任ルールの有無）の違いが、社長交代サイクルに影響を与えるかを確認した。CG コード強化が進むなか、社長交代サイクルが短くなる可能性を探ったが、過去 20 年間の各年に退任した社長の在任年数の推移をみると、各年の中央値は 4-6 年の範囲で推移していた。その年その年の経済環境や市場環境・業界環境の変化に伴う業績動向に依存するケースもあり、ガバナンス強化で社長在任年数が短くなるという傾向は確認できなかった。一方、取締役会形態が指名委員会等設置会社である企業や、CG コード原則で求められている、社長の後継者計画や解任ルールを定め、それらの内容を開示している企業において、社長在任年数が短くなる傾向が確認された。

## 目次

- はじめに
- 過去 20 年間の社長交代の推移
- 社長交代の状況
- 組織形態別、業種別にみた社長在任年数
- 社長交代とガバナンス
- まとめ

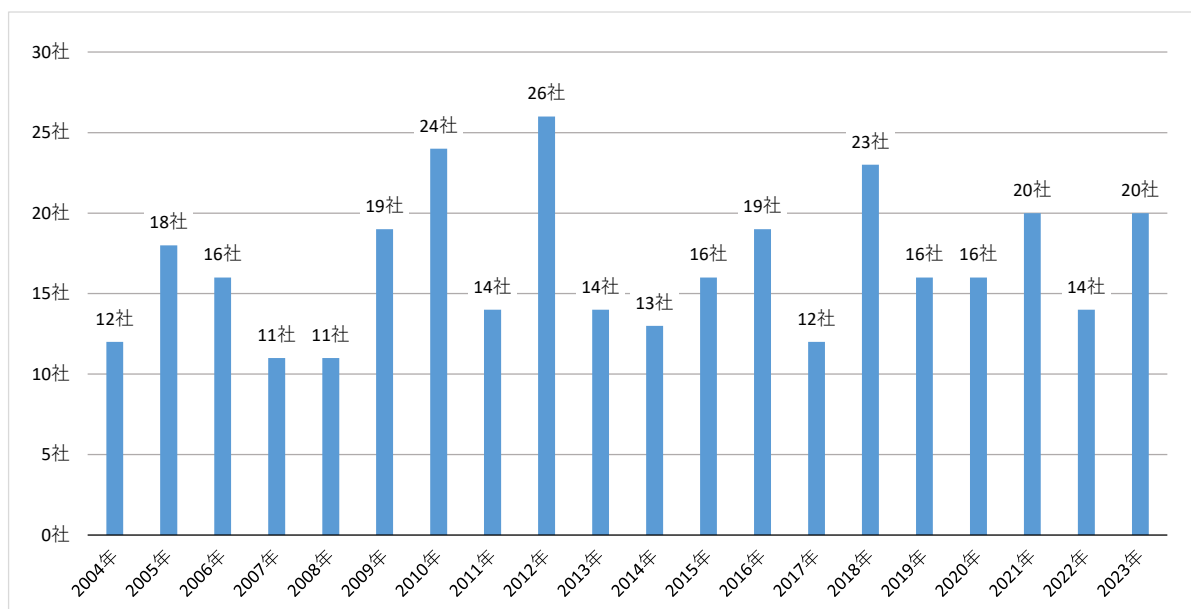
## 1. はじめに

社長や最高経営責任者(CEO)など経営トップの選解任は企業経営における最重要な戦略的意思決定と捉えられる。2023 年も社長交代のニュースが相次いだ。その中でも日本を代表する企業である、トヨタ自動車とソニーグループの社長交代が発表されたことが象徴的であった。欧米先進国においてガバナンス改革が推進され、日本においても 2015 年からコーポレートガバナンス・コード（以下「CG コード」）が策定されるなか、こうしたガバナンス改革の進展が社長交代に影響を与えていることが考えられる。そこで時価総額が上位にある GR スコア対象企業 109 社<sup>1</sup>を対象として、過去 20 年間の社長交代の状況について調べた結果を紹介する。次章では各年に退任した社長の平均在任年数、3 章では社長交代の理由や新社長のバックグラウンド、4 章では取締役会形態別、業種別でみた在任年数の差異、5 章では後継者計画や解任ルールの有無による差異を確認している。

## 2. 過去 20 年間の社長交代の推移

GR スコア対象企業 109 社に対して、2004 年 1 月～2023 年 6 月の各年毎の社長交代件数を調査した。図表 1 は社長交代社数の推移である。2023 年は、6 月末までの半年で 109 社中 20 社の社長交代が行われている。過去 20 年間でみると、2008 年 9 月のリーマンショック以降の 2012 年の 26 社や 2010 年の 24 社、1 回目の CG コード改訂があった 2018 年は 23 社と高水準であり、2023 年は 4 番目（2021 年と同水準）に高い水準である。

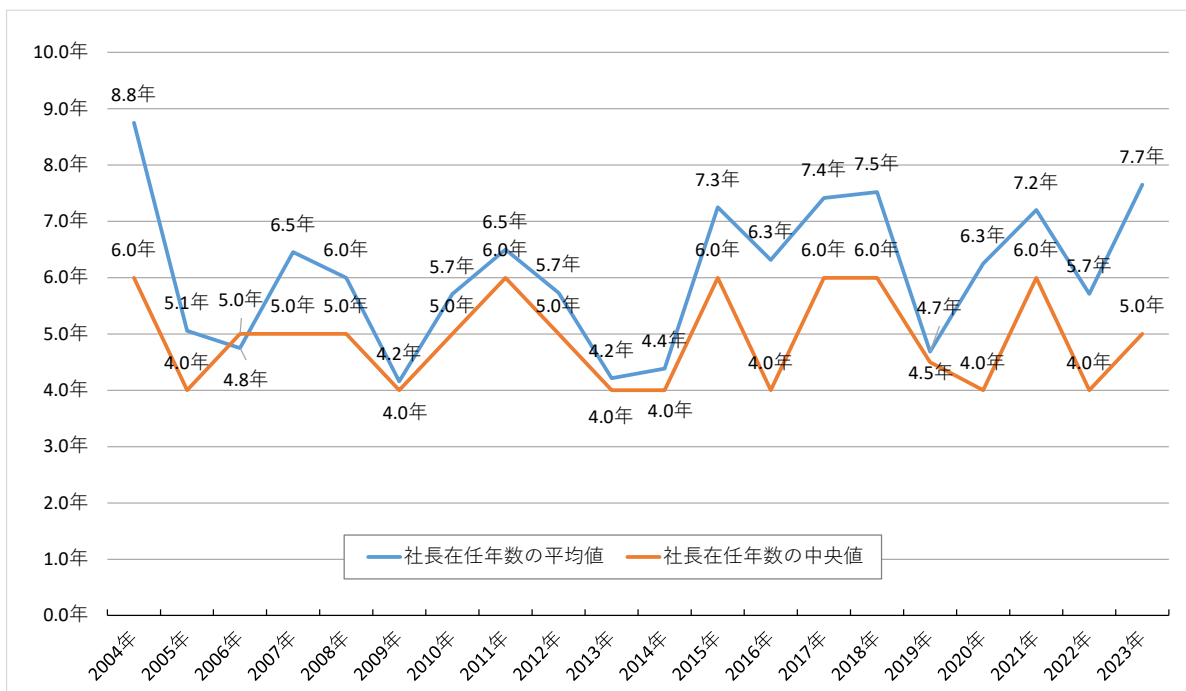
図表 1 2004～2023 年の各年において社長が交代となった企業数（GR スコア 109 社）



注：GR スコア対象企業 109 社を集計、1 企業が年に 2 回交代があった場合は 1 企業としてカウント（出所）各社有価証券報告書や東洋経済新報社データなどを基に日興リサーチセンター作成

<sup>1</sup> 2016 年の平均時価総額から 100 社を抽出し、業種バランスも考慮しつつ、2018 年に 8 社、2019 年に 3 社追加し、111 社を対象とした。その後、2 社上場廃止となり現在に至る。評価対象企業一覧は、杉浦（2023）Appendix A を参照されたい。

図表 2 2004～2023 年の各年に退任した社長の在任年数平均値・中央値（GR スコア 109 社）



注：GR スコア対象企業 109 社を集計、1 企業で年に 2 回交代があった場合は 1 企業としてカウント  
(出所)各社有価証券報告書や東洋経済新報社データなどを基に日興リサーチセンター作成

一方、図表 2 は、過去 20 年間に於ける各年に退任した社長の在任年数について、各年の平均値と中央値の推移を示している。年によっては在任年数 20 年を超える社長の退任もあるため、社長在任年数の実態（平均像）を把握する上では中央値をみた方が掴みやすいだろう。過去 20 年をみた場合、各年の中央値は 4-6 年の範囲で推移していることが確認された。

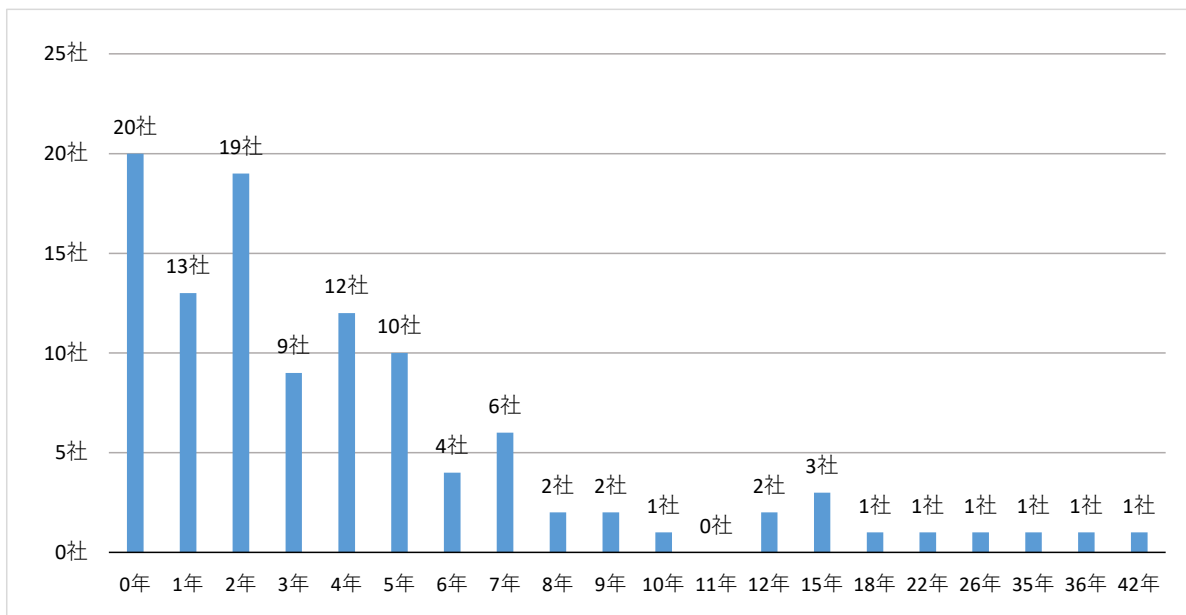
### 3. 社長交代の状況

#### 3.1 社長の在任年数

ここでは、2023 年における社長交代の状況について確認する。前述の図表 2 から把握できるように、2023 年に退任した社長の平均在任年数は 7.7 年である。これは、シスメックスの前社長が 27 年と長いことが影響しており、同社を除いた 19 社の平均では 6.6 年となった。

ここで、2023 年の全社長 109 名（新任、交代したすべての社長）の社長在任年数別の分布状況を確認した(図表 3)。図表中の横軸の在任年数 0 年の社数は、2023 年に社長交代があった企業数であり、20 社と最も多い。次いで、社長在任年数 2 年が 19 社あり、社長在任年数が 7 年以内の企業が 109 社中 83 社と約 76%を占めた。一方、社長在任年数が 20 年を超える企業も 5 社ある。ソフトバンクグループ (42 年)、ファーストリテイリング(36 年、累計年数)、イーザイ (35 年)、楽天グループ (26 年)、ユニ・チャーム (22 年) など、創業者ないし創業者一族が並んでいる。

図表3 GRスコア109社の社長在任年数の分布状況（2023年6月末時点）



注：2023年に社長交代した企業は在任年数0年に属する  
(出所)各社の有価証券報告書に基づき日興リサーチセンター作成

### 3.2 社長退任の事由と退任後のポスト

図表4では、GRスコア対象109社各社において、一番最近に退任した社長のその後の役職がどうなったかについて調べた結果を示す。

図表4 GRスコア109社各社で最近退任した社長のその直後のポジション

社長を退任した後の処遇	企業数	構成比%	企業名
取締役を退任	23社	21.1%	大東建託、サントリー食品インターナショナル、電通グループ、日本郵政、日産自動車、本田技研工業、ファーストリテイリングなど
うち相談役、特別顧問、顧問などに就任	16社	14.7%	ヤクルト本社、味の素、日本たばこ産業、セブン&アイ・ホールディングス、信越化学工業、三菱ケミカルグループ、三菱電機、任天堂など
代表権のある取締役会長	55社	50.5%	INPEX、大和ハウス工業、積水ハウス、明治ホールディングス、東レ、旭化成、武田薬品工業、アステラス製薬、塩野義製薬、中外製薬、エーザイ、小野薬品工業、第一三共、富士フィルムホールディングス、クボタ、小松製作所、日本製鉄、ソニーグループ、トヨタ自動車、三井不動産など
代表権のない取締役会長/取締役副会長/取締役/グループ会社取締役	29社	26.6%	アサヒグループホールディングス、キリンホールディングス、花王、富士通、パナソニックホールディングス、キーエンス、三菱重工業、第一生命ホールディングス、HOYA、三菱商事、三菱地所、東日本旅客鉄道、東京ガスなど
社長交代がない(創業者が継続)	2社	1.8%	楽天グループ、ソフトバンクグループ

(出所)各社の有価証券報告書、CG報告書に基づき日興リサーチセンター作成

図表 4 の集計結果から以下のことが明らかとなった。

社長退任後、「代表権のある取締役会長」に就任したケースは、109 社中 55 社（50.5%）と過半数に及んだ。また、「代表権のない取締役会長、取締役副会長、取締役もしくはグループ会社の取締役」に就任したケースが 109 社中 29 社（26.6%）と 4 分の 1 以上に及んだ。実に退任した社長の 4 分の 3 以上が本体もしくは子会社のボードに残ったことになる。しかも、「取締役を退任」したケースが 109 社中 23 社（21.1%）あるなかで、少なくとも 16 社（約 70%）は「相談役、特別顧問、顧問」などの役職に就き会社に残っていた。上記の合計は 100 社と、社長を退任した後も、ほとんどの社長が何らかの形で会社もしくはグループ会社に残っていることが明らかになった。

グローバル基準の CG コードである、ICGN グローバルガバナンス原則（以下 GGP）によれば、原則 2 の指導力（リーダーシップ）と独立性のなかで、「退任する最高経営責任者（CEO）が取締役会に残留するという慣行は、冷却期間の有無に関係なく推奨されない。」（原則 2.5 の一部抜粋）とされている。日本基準の CG コードには、このような原則はないものの、グローバル基準でみた場合には課題や議論の余地が残る内容と言えよう。

次に 2023 年に社長交代した企業 20 社（GR スコア 109 社中）の交代理由と背景について確認した。交代理由を以下のように A-F の 6 つに分類、複数の事由がある企業はすべてをカウントした。

- A：グローバル化の推進
- B：主力・中核事業の強化
- C：ガバナンス強化や経営刷新（含む不祥事対応）
- D：事業ポートフォリオ見直し、新規事業育成・強化
- E：創業年度、中期経営計画年度、社長の年齢など節目の年
- F：前社長が会長兼 CEO として残りツートップ体制への移行

図表 5 2023 年に社長交代した 20 社（GR スコア 109 社中）の交代背景や新社長の選任理由

	社長交代や新社長を選任した主な理由	該当企業数※	20社に対する割合	該当延企業数（49社）に占める割合
A	グローバル化の推進	8社	40.0%	16.3%
B	主力・中核事業の強化	12社	60.0%	24.5%
C	ガバナンス強化、経営刷新（含む不祥事対応）	7社	35.0%	14.3%
D	事業ポートフォリオ見直し、新規事業育成・強化	12社	60.0%	24.5%
E	創業年度・中期経営計画年度・社長の年齢などの節目の年	12社	60.0%	24.5%
F	前社長が会長兼CEOとして残りツートップ体制への移行	6社	30.0%	12.2%

注：1 社につき複数の理由が考えられる企業あり  
(出所)各社の有価証券報告書と各社 HP 情報をもとに日興リサーチセンター作成

20社の社長交代の理由として、一つの企業で複数の事由があった企業が多かったため、延べ49件が上がった。図表5のように、新社長選任の主な理由として、「主力・中核事業の強化」、「事業ポートフォリオ見直し・新規事業強化」、「創業年度、中期経営計画年度などの節目」が20社中12社（60%）から挙げられている。そこで、新社長の選任理由と実際の実務経験がマッチしているかをみるため、2023年に新社長に就任した20名の過去のバックグラウンド（経歴や直近の担当部門など）を確認した（図表6）。20名のうち19名は生え抜き社長である。主力・中核事業の強化、ポートフォリオ見直し、新規事業育成など、経営戦略を推進する上で必要なバックグラウンドが新社長に求められていることが図表6からも窺い知ることが出来る。

図表6 2023年に就任した新社長20名のバックグラウンド(GRスコア109社)

新社長のバックグラウンド分類	人数	比率
生え抜き社長（主力事業/営業/経営企画/財務等）	4	20%
生え抜き社長（海外子会社社長等海外事業経験）	4	20%
生え抜き社長（新規事業/R&D/技術/製品戦略等）	8	40%
生え抜き社長（ESG・サステナビリティ/人事・コンプライアンス等）	3	15%
その他*	1	5%

注：複数該当するケースでは、経験の長さなど主なバックグラウンドに分類  
直近の担当部門からバックグラウンドを分類  
「その他\*」の1社であるかんぽ生命保険は、ゆうちょ銀行副社長を経て社長に就任している  
(出所)各社の有価証券報告書と各社リリース情報をもとに日興リサーチセンター作成

## 4. 組織形態別、業種別でみた社長在任年数

### 4.1 組織形態でみた社長在任年数

図表7では、取締役会の3つの組織形態別（監査役設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社）にCGコード策定後の2015年以降2023年6月末での社長交代サイクル（平均交代回数と平均在任年数）を集計した結果を示した。図表7の上表から明らかなように、監査役設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の順番で交代回数が少なく在任年数が長いことが分かる。

指名委員会等設置会社の中には銀行など金融機関が多いため、社長交代サイクルが早いのでは、という見方もあるため、銀行等金融機関を除いた場合についても確認した（図表7下表）。だが、指名委員会等設置会社では、金融機関を除いても社長交代サイクルは、平均交代回数1.85回、平均在任年数4.6年と早いことがわかる。

図表 7 2023年に社長交代がなかった89社の組織形態別の社長交代サイクル(GRスコア109社)

取締役会の組織形態 (2022年12月末時点)	企業数	CGコード策定後の 2015年以降における 社長交代平均回数	現社長平均在任年数 (2023/3時点)
監査役設置会社	53社	1.13回	6.8年
監査等委員会設置会社	15社	1.53回	5.4年
指名委員会等設置会社	21社	1.71回	4.4年
109社全社での平均値	89社	1.34回	6.0年
指名委員会等設置会社(再掲)	21社	1.71回	4.4年
うち銀行	5社	2.00回	3.4年
銀行除く	16社	1.63回	4.8年
銀行・その他金融除く	13社	1.85回	4.6年

注：2022年12月時点の取締役会の組織形態で分類、下表で金融機関を除いたベースで集計  
2023年6月末までに社長交代がなかった89社を集計  
(出所)各社の有価証券報告書と東洋経済新報社のデータなどをもとに日興リサーチセンター作成

## 4.2 業種別にみた社長在任年数

次に、2015年以降のCGコード導入後の業種別(東証17業種)の平均社長在任年数を確認した(図表8)。水色の網掛けは社長在任年数が比較的短い業種を示す。エネルギー資源、電力・ガスなど公益性が高い業種、銀行セクター(調査した銀行5行全てが指名委員会等設置会社)などにおいて、社長在任年数が短い傾向にある。一方、自動車・輸送機、機械、小売、不動産などは社長交代サイクルが比較的長いことが分かる(緑色の網掛け)。特に小売においては、イオン、ニトリ、セブン&アイ、ファーストリテイリングなどカリスマ性のある創業者社長が長年経営に携わってきていることが背景にあらう。

図表 8 業種別（東証 17 業種分類）社長在任年数と年齢(GR スコア 109 社)

No,	業種	GRスコア対象 企業数	CGコード策定後 2015年以降の社長 交代平均回数	CGコード策定後 2015年以降の社長 の平均在任年数	直近の社長の 平均在任年数 (2023/3時点)	直近の社長の 平均年齢 (2023/6末時点)
1	食品	7社	1.57回	5.5年	3.9年	65.3歳
2	エネルギー資源	2社	2.50回	3.6年	3.0年	63.0歳
3	建設・資材	3社	1.33回	6.5年	5.0年	61.3歳
4	素材・化学	9社	1.11回	6.8年	7.4年	65.4歳
5	医薬品	8社	0.63回	6.6年	12.9年	65.3歳
6	自動車・輸送機	10社	1.60回	8.1年	5.8年	63.1歳
7	鉄鋼・非鉄	3社	1.33回	6.8年	4.7年	69.0歳
8	機械	5社	0.80回	8.8年	5.0年	66.4歳
9	電機・精密	19社	1.74回	7.1年	5.6年	60.4歳
10	情報通信・サービスその他	13社	1.46回	6.6年	7.7年	59.8歳
11	電力・ガス	2社	2.50回	4.2年	3.0年	64.0歳
12	運輸・物流	5社	1.60回	5.1年	4.0年	65.4歳
13	商社・卸売	4社	1.75回	5.9年	2.5年	62.3歳
14	小売	4社	0.75回	23.7年	13.3年	67.3歳
15	銀行	5社	2.00回	4.2年	3.4年	63.8歳
16	金融（除く銀行）	7社	1.29回	6.0年	4.6年	62.6歳
17	不動産	3社	1.00回	8.0年	9.3年	65.0歳
-	合計	109社	1.43回	6.7年	6.3年	63.3歳

注：東証 17 業種で分類、年齢は 2023 年 6 月末時点

社長在任年数が比較的短い業種には水色の網掛け、比較的長い業種には緑色の網掛けでハイライト  
(出所)各社の有価証券報告書と東洋経済新報社データなどをもとに日興リサーチセンター作成

## 5. 社長交代とガバナンス

社長交代は、企業経営上の最重要な戦略的意思決定のひとつである。CG コードでも、社長や CEO など経営トップの選解任に係る取り組みに対する透明性が求められている。ここでは、社長交代に対して透明性を高めている企業とそうでない企業とを比較して、社長交代サイクルなどに差異があるのかを確認する。

CG コードにおいて、経営者の交代に関連する原則は、第 4 章「取締役会等の責務」の中の補充原則 4-1③、補充原則 4-3③が該当する。補充原則 4-1③では、「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。」とある。この点を踏まえ、以下の 2 つの視点から調査を行った。第一に、「取締役会（または独立した委員会）が CEO（または社長）の後継者計画の策定・計画を監督または関与している」（後継者計画への監督等）ことを開示しているかどうかである。第二に、後継者計画への監督等に加え、「その育成計画について詳細に記載している」かどうかである。このことにつ



いて GR スコア対象企業が統合報告書、有価証券報告書、CG 報告書などから、開示の有無を確認した。

補充原則 4-3③では、「取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEO がその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEO を解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。」とある。同原則を踏まえ、「CEO に関する解任について方針がある」（以下、「CEO 解任方針」）かどうか、「CEO に関する解任について方針があり、その方針内容を開示している」かどうかを確認した。

まず、図表 9 で、CEO の後継者計画や解任方針の開示状況の推移（2019-2023 年）を確認する。過去 5 年間では、「後継者計画への監督等」を実施する企業は徐々に増加する傾向にあり、2023 年では 70 社が開示している。CEO 解任方針についても、42 社が開示しているが、他方で、具体的な育成計画や CEO 解任方針を開示する企業は少ない。

図表 9 GR スコア 2019-2023 の 5 年間の後継者計画と解任方針の開示状況の推移

評価項目	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
取締役会（または独立した委員会）がCEOの後継者計画の策定・計画を監督または関与をしている	62社	65社	68社	66社	70社
取締役会（または独立した委員会）がCEOの後継者計画の策定・運用を監督し、その育成計画について詳細に記載している	3社	4社	8社	6社	8社
CEOに関する解任方針がある	35社	42社	40社	44社	42社
CEOに関する解任について方針があり、その方針内容を開示している	13社	18社	19社	22社	28社

注：過去 5 年間で時系列評価可能な 106 社を調査  
(出所)GR スコア集計データ(2019~2023 年)をもとに日興リサーチセンター作成

次に、コード導入後、社長交代のあった 96 社について、「後継者計画への監督等」を開示する企業や「CEO 解任方針」のある企業とそれぞれ開示のない企業とを比較し、社長交代の回数と平均在任年数に違いがあるのかを確認した(図表 10)。

その結果、「後継者計画への監督等」を開示する企業は、社長交代回数が 1.67 回、社長の平均在任年数が 6.1 年と、そうでない企業に比べ、わずかに社長交代頻度が多く社長在任年数が短い傾向がみられた。

「CEO 解任方針」のある企業は、社長交代回数が 1.48 回、社長の平均在任年数が 6.0 年と、そうでない企業に比べ、わずかに社長交代頻度が少なく社長在任年数が短い傾向がみられた。

図表 10 GR スコア 109 社のうち 2015～2023 年に社長交代があった 96 社における社長交代サイクル

GRスコア評価項目	企業数	社長交代 平均回数	社長の 平均在任年数
取締役会（または独立した委員会）がCEOの後継者計画の策定・計画を監督または関与をしている企業	63社	1.67回	6.1年
上記に該当しない企業	33社	1.55回	8.0年
CEOに関する解任について方針があり、その方針内容を開示している企業	27社	1.48回	6.0年
上記に該当しない企業	69社	1.68回	7.0年
GRスコア109社のうち2015-2023年に社長交代があった96社における平均値	96社	1.63回	6.7年

注：日興リサーチセンター「GR スコア 2022」をもとに分類  
(出所)各社の有価証券報告書と「GR スコア 2022」などをもとに日興リサーチセンター作成

## 6. まとめ

CG コード強化が進むなか、社長交代サイクルが短くなる可能性を探ったが、GR スコア対象企業 109 社を対象として、過去 20 年間の各年に退任した社長の在任年数の推移をみると、各年の中央値は 4-6 年の範囲で推移していた。その年その年の経済環境や市場環境・業界環境の変化に伴う業績動向に依存するケースもあり、ガバナンス強化で社長在任年数が短くなるという傾向は確認できなかった。一方、取締役会形態が指名委員会等設置会社である企業や、CG コード原則で求められている、社長の後継者計画や解任ルールを明示している企業において、社長在任年数が短くなる可能性が確認された。ただし、この結果は、業種や企業の財務的な状況などによる影響を考慮していない点には留意する必要がある。

また、業種毎で特徴がみられること、創業者・創業者一族の経営者の企業かそうでない企業かで社長在任年数の差異が大きくみられることなどから、それらの影響を考慮した分析や、今後も日本企業のガバナンス強化が進展していくなか、後継者計画や解任ルールの内容が形式から実質化していく中での社長交代サイクルの動向を確認していくことを今後の課題としたい。

## 参考文献

杉浦康之（2023）「GR スコア 2023 の状況」、日興リサーチレビュー2023年11月号

(END)