

わが国におけるCEOのキャリア実態調査

—TOPIX500社におけるCEOのキャリアカーブと企業パフォーマンスとの関係性を中心に—

リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 綾 高德 (注1)
二松学舎大学 国際政治経済学部准教授 小久保 欣哉 (注2)

目 次

1. はじめに
2. 先行調査の整理
3. 手 法
 - (1) 分析対象者とCEOの定義
 - (2) 調査・分析内容
 - (3) 補足・分析対象者に関する考察
4. 結 果
 - (1) CEOのキャリアカーブ
 - (2) CEO就任時までに、グループ会社やその他の企業でCEOを経験した者の割合
 - (3) 企業パフォーマンスとCEOのキャリアの関係
5. CEO後継者の育成と指名に関するアイデア
 - (1) 育成：垂直経験と水平経験の融合
 - (2) 指名：企業のライフサイクルステージとCEOのコンピタンス
6. 課題と展望

(注1) 本稿において第1節、第2節、第3節(1)(2)(3)、第4節(1)(2)、第5節(1)(2)、第6節を担当した。

(注2) 本稿において第4節(3)を担当した。

要 約

1. コーポレートガバナンス・コード（2018年6月改定）は「〔抜粋〕取締役会は最高経営責任者（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」と謳っている。従来、わが国の多くの企業では、CEO（Chief Executive Officer）後継者の指名とそこに至る育成は社長の専権事項・役割であると位置付けられてきたが、コーポレートガバナンス・コードは、CEO後継者の計画的育成と指名を取締役会の役割として明確に求めるという新しい発想を提示しており、わが国のCEO後継者をめぐるガバナンスの在り方は変革の時期に差し掛かっているといえる。
2. 本稿では、各企業がCEO後継者育成計画を検討する際のベンチマークデータを提供することを目的に、EDINET（Electronic Disclosure for Investors' NETwork）提出の国内上場企業（TOPIX500）におけるCEOのキャリア実態を調査・分析した。その結果は、以下3点である。
3. 第1に、わが国における平均的なCEOは大学卒（院卒含む）で入社したのち、50.4歳（勤続23.8年目）で取締役に就任し、55.7歳（勤続29.1年目）でCEOに就任している。社員としての期間（雇用契約期間）が非常に長い一方で、取締役の期間（委任契約期間）が非常に短く、新卒一括採用と終身雇用というわが国の雇用慣行が、CEOのキャリアに色濃く反映されている。
4. 第2に、CEOに就任するまでにグループ会社等でCEOを経験した者は全体の3割であった。なお、それらの者が初めてグループ会社やその他の企業でCEOに就任した年齢は平均49.9歳であった。
5. 第3に、CEOのキャリアと企業パフォーマンスの関係については、CEO就任年齢が若いほど、また入社後早期にCEOに就任するほど、株式時価総額に正の効果をもたらすことが示唆された。
6. 上記結果から、CEO後継者育成・指名の方策における重要なポイントが、二つ指摘できる。第1は垂直経験と水平経験の融合である。水平経験とは、グループ会社の役員ポジションをCEO後継候補者のキャリア形成に組み込むことである。グループ会社への異動は左遷やキャリアの終わりに等しいか、親会社の役員経験者（役員OB）を処遇する受け皿にすぎないことが多いが、むしろキャリア形成機会として活用すべきである。それにより、①親会社とは異なる事業領域や企業文化を比較的少ないコストとリスクで実経験させることができ（多様性の内包）、さらに、②優秀で、若く、将来性のあるCEO後継候補者にポジションを任せることができる。彼ら自身の成長と、同じ境遇のCEO後継候補者間（CEO候補者の人材プール）で競争を通じて成果を出すというインセンティブが働くために、グループ会社の経営成績向上も期待できる。CEO後継者育成プログラムを策定するうえで、社内で昇進ルートを歩む垂直経験とグループ会社等を渡り歩く水平経験を意図的に組み合わせることが重要になる。そのためにグループ内でCEO後継候補者の育成に値する役員ポジションの洗い出しと各ポジションの活用方法の検討が欠かせない。

7. 第2は企業のライフサイクルステージに適したCEOのコンピタンスの明確化である。わが国では往々にしてCEO後継者の選任は順送りであり、ライフサイクルステージに適したコンピタンスの有無を基準にした人選が行われてきたとは言いがたい。企業理念やビジョンの実現力を普遍的なCEOのコンピタンスとしつつも、例えば、主力事業の立て直しができる／海外での成長を加速できる／現状の方向性を堅持してグループをしっかりとまとめながら安定的成長を維持できる等々、企業のライフサイクルステージの特性に応じてCEOの持つべきコンピタンスは異なり、それを特定したうえで、しかるべきCEOを指名するのが本筋である。そのためにCEO後継者の候補者群（プール）を豊かに保てるように、コンピタンスの多様性を意図した人材育成が欠かせない。
8. 今後の取締役会・CEOの在り方に関する研究の方向性を展望すると、CEOに指名される最後の一人（the last one）よりも、取締役会の構成メンバーをいかに最適化するかが重要なポイントとなろう。CEOを含む取締役全員が適切にチーム（機関）として機能するために、複雑な経営課題に対応できる多様性を取締役会に内包しておくことが望まれる。性別や国籍が多様であることそのものに価値があることに疑いはないが、本質的には各取締役の専門性と経験（言い換えるとコンピタンス）の多様性こそが競争力の核となる。CEO候補者のキャリアを計画的にコントロールして育成していくことと、取締役会の構成メンバーを最適化することを、併せて考えていくことが重要となろう。

1. はじめに

コーポレートガバナンス・コード（2018年6月改定）は、【原則4-1 取締役会の役割・責務（1）】補充原則4-1③にて「（抜粋）取締役会は最高経営責任者（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」ことを求めている。

わが国では従来、多くの企業においてCEO（Chief Executive Officer）後継者の指名とそこに至る育成は社長の専権事項であり、基本的に社長一人が抱えるタスク（役割）として実施されてきた歴史がある。それに対してコーポレートガバナンス・コードは、CEO後継者の問題を取締役会の役割として明確に位置付け、計画立てて育成に取り組むことを求めている（遂行の監督）。こうしたCEO後継者に対する役割所在の変化はコードがもたらした新しい発想であり、わが国のCEO後継者をめぐるガバナンスの在り方は変革の時期に差し掛かっているものといえる。

本稿の目的は、国内上場企業におけるCEOのキャリア実態を企業パフォーマンスとの関係も加味しつつ整理し、CEO後継者育成計画を策定する企業に対してベンチマークデータを提供することである。加えて、企業がCEO後継者の育成と指名について検討する際のアイデアの提供および、当該テーマの研究における課題と展望について論じることである。

2. 先行調査の整理

本稿に関係する調査として（株）帝国データバンクや（株）日本経済新聞社、（株）東京商工リサーチによる定量的な調査が挙げられる。

（株）帝国データバンクでは、『全国社長年齢分析（毎年）』として約97万社について社長の年齢を業種別、業種細分類別、年商規模別、都道府県別、社長生年の元号別に集計・分析している。同調査によれば2019年1月時点の全国の社長の平均年齢は59.7歳である。

（株）日本経済新聞社では、『社長交代調査（半期）』として新旧社長の年齢差について調査している。同調査によれば2018年上半期（1～6月）の主要企業（上場企業と非上場の大手企業のうち、社長交代があった640社）で新社長の就任時平均年齢は57.18歳である。

前者は社長の平均年齢、後者は社長就任時の年齢を捉えている点に違いがある。本稿ではCEOのキャリア実態に調査の力点を置くことから、後者に近い。後者の情報に加えて、入社年齢と取締役就任年齢を取り入れて、CEOのキャリアカーブ（形状）を時間軸の上で明らかにする。

キャリア研究については、鈴木〔2007〕が30代ホワイトカラーのキャリアについて、また金井・鈴木〔2013〕が各種専門技能とキャリア・デザインについて論じているものの、CEOのキャリアの在り方について定量データに基づいて論じた研究は他に例がない。一方、CEOのキャリアと企業パフォーマンスの関係性に関しては、泉・権〔2015〕が社長強制交代（社長が解任された、または経営責任を取り辞任した等の通常交代とは異なる強制的な交代）前後の企業パフォーマンスの変化に関する実証研究を行っており、社長強制交代前は日米両企業でパフォーマンスが悪化し、交代後はアメリカ企業でのみパフォーマンスが改善していることを明らかにしている。

3. 手 法

(1) 分析対象者とCEOの定義

本稿では、EDINET (Electronic Disclosure for Investors' NETwork) 提出の国内上場企業 (TOPIX500) の有価証券報告書をソースとし、【役員の状況】および【コーポレートガバナンスの状況等】から、役員の「役名、職名、生年月日、略歴」情報を抽出して整理した。有価証券報告書は2017年4月1日～2018年3月31日を対象期間として、2018年10月1日までに提出されたものを用いた (注3)。

また、i) 社長または頭取または会長兼社長執行役員。代表取締役または代表執行役でCEOまたはCOOとの記載がある者、ii) 会長またはファウンダーであってCEOまたは最高経営責任者との記載がある者をCEOと定義して、分析対象者とした。

結果、TOPIX500銘柄の500社のうち分析対象者となったCEOは517名である (内訳: i、500名+ ii、17名)。

(2) 調査・分析内容

上記分析対象者に関して、①入社年齢 (注4)、②取締役就任時年齢 (注5)、③CEO就任時年齢 (注6) を抽出し、この3時点をCEOのキャリアカーブとして結んで、就任のタイミングやカーブの形状等について、TOPIX500全体の傾向および企業規模等の指標 (TOPIX指数別、売上高階層別、営業利益階層別、ROE階層別、時価総額階層別) ごとに整理した。加えて、④CEO就任に至るまでのグループ会社等におけるCEO就任経験 (注7)、⑤CEOのキャリアと企業パフォーマンスの関係についても分析した。

(3) 補足. 分析対象者に関する考察

本稿では分析対象者をCEOと称するが、わが国におけるCEOという呼称それ自体の定義および、用いられ方について必ずしも共通したルールが存在や、共通した認識の合意形成がなされている訳ではない。そればかりか、有価証券報告書に記載する「役名、職名」でさえ、それぞれの企業が独自に決めた呼称を用いているのが現状である。有価証券報告書の「役名、職名」にCEO (最高経営責任者) として記載している企業はごく僅かである。したがって、本稿における分析対象者はCEOという象徴的な役職名を掲げるものの、その人物の特定 (データの抽出) に当たっては社長を中心に、CEO他の役職名の記載から対象者を特定あるいは推定する形で行った。これまで多くの企業で株式会社の機関設計として監査役会設置会社を選択してきた状況から、社長は最高経営責任者としてのCEOと最高執行責任者としてのCOOを兼ね備えた役職名であったと考えるためである。

例えば社長という役職名は、会社法上の用語ではないことは周知の事実である。会社法では法律上の身分として、株式会社を代表する者を監査役会設置会社および監査等委員会設置会社においては代表取締役、指名委員会等設置会社においては代表執行役の設置を義務付けるのみである (会社法349条、402条)。代表取締役や代表執行役を2名以上設置する会社も少なくないことから、代表取締役や代表執行役がそのまま社長であるとは限らない。もちろん、代表取締役や代表執行役が社長に就くことが多いためそれらの関係は非常に近いものの、イコールではない。社長は執行役員の名を冠する職制上の役職名

の一つとして、各企業が独自に設定しているものである。具体的には、社長という役職名を用いず、ある企業では社長執行役員、またある企業ではCEO、更にはCOO、銀行では頭取など、各企業で独自の役職名が用いられているうえ、それらの定義（期待役割）も企業ごとに様々である。

上述した通り、共通したルールの存在や、共通した認識の合意形成がなされていない役職名を分析対象とする場合、その背景に関する理解に加えて、分析対象者の選定に関する基準の設定が重要であることを補足として考察した。

(注3) TOPIX500社のうち新たに上場したソフトバンク（証券コード：9434、2018年12月19日上場）と第四北越フィナンシャルグループ（同7327、2018年10月1日上場）は上記期間の有価証券報告書が未提出であることから、各社のCEOの履歴は定時株主総会招集通知の記載内容等から特定して用いた。

(注4) 分析対象者が所属する企業が途中で吸収合併または持ち株会社化した場合、吸収合併または持ち株会社化した企業に分析対象者が入社した時点を入社年齢としてカウントした。加えて、分析対象者が関係会社（財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第8条）に入社していた場合、その時点を入社日としてカウントした。ここでいう入社は契約形態（雇用契約や委任契約、常勤・非常勤）を問わない。なお、有価証券報告書の記載内容から入社時点を把握できない場合、分析対象者から除外した。

(注5) EDINET（Electronic Disclosure for Investors' NETwork）提出の国内上場企業（TOPIX500）で取締役就任時年齢としてカウントした。取締役ではない執行役員および監査役および取締役待遇および顧問および行政府での役席就任経験は、本稿でいう取締役としてカウントしない。

(注6) 脚注3と同様の考え方により、CEO就任時年齢をカウントした。

(注7) 同企業グループ内（関係会社）またはグループ内外企業において取締役およびCEOに就任した経験の有無をカウントした。脚注3以後に同企業グループ内（関係会社）またはグループ内外企業において取締役およびCEO上記に就任した場合は除外した。

4. 結果

前節でCEOと定義した分析対象者517名に関して以下の結果を得た。

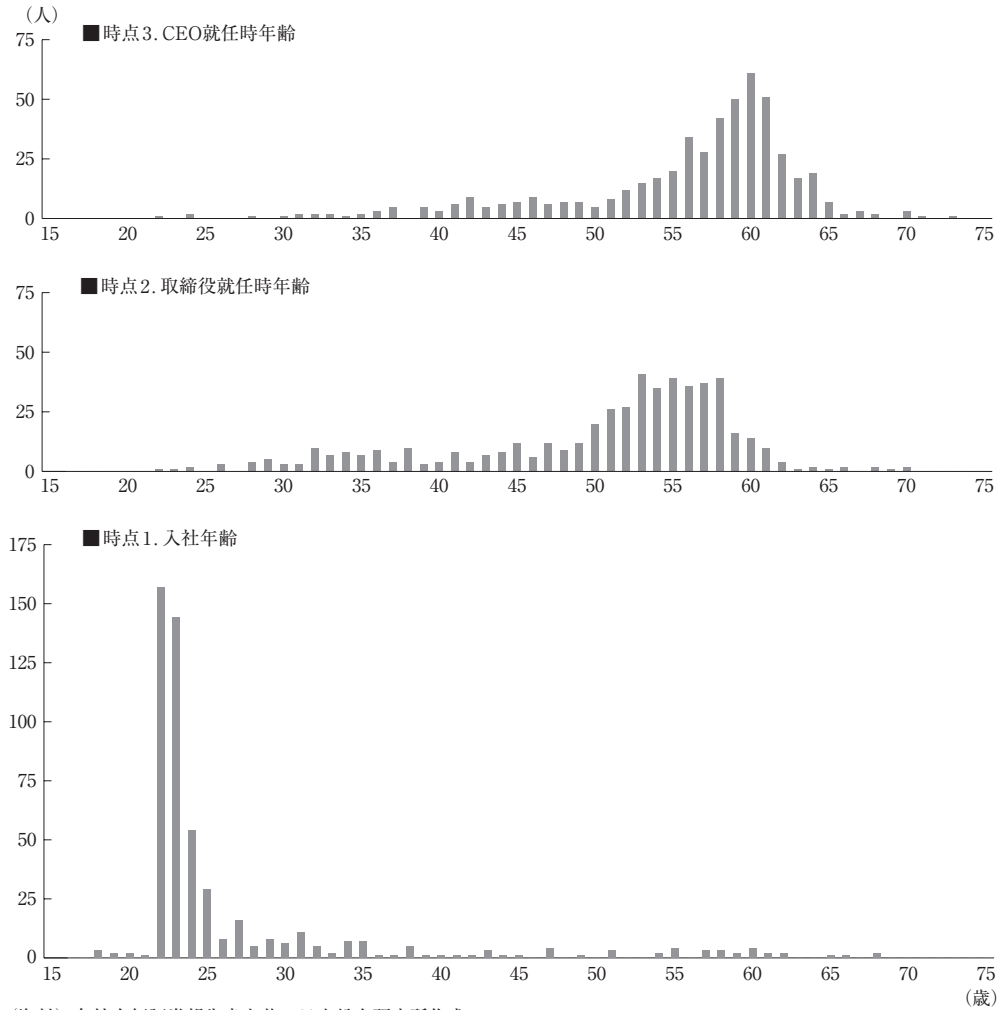
(1) CEOのキャリアカーブ

まず、入社年齢、取締役就任時年齢、CEO就任時年齢に関する中央値と平均値は以下の通りであった（図表1）。

	[平均値]	[中央値]
• 入社年齢	26.6歳	23.0歳
• 取締役就任時年齢	50.4歳（勤続23.8年目）	53.0歳（勤続20.0年目）
• CEO就任時年齢	55.7歳（勤続29.1年目）	58.0歳（勤続25.0年目）

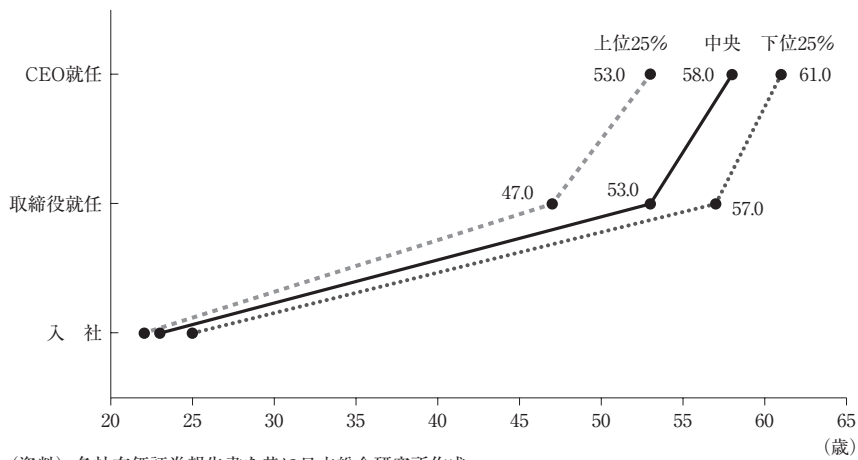
上記から、わが国における一般的なCEOのキャリアカーブは、大学卒（院卒含む）で入社して長い経験を積み、50歳前後で取締役に就任し、取締役就任後5年程度でCEOに就任するというものである。社員としての期間（雇用契約期間）が非常に長く、取締役の期間（委任契約期間）が非常に短いことがうかがえる。新卒一括採用の終身雇用というわが国の雇用慣行が、CEOのキャリアカーブに色濃く反映されているといえる（図表2）。

(図表1) TOPIX500 (500社) における3時点の分布状況 (人数)



(資料) 各社有価証券報告書を基に日本総合研究所作成

(図表2) TOPIX500 (500社) におけるCEOのキャリアカーブ (年齢)

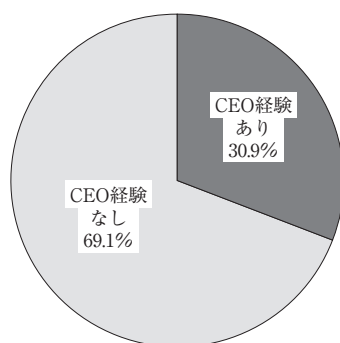


(資料) 各社有価証券報告書を基に日本総合研究所作成

(2) CEO就任時までに、グループ会社やその他の企業でCEOを経験した者の割合

CEO就任時までに、グループ会社やその他の企業でCEOを経験した者は160名で、分析対象者に占める割合は30.9%であった（図表3）。なお、それらの者が初めてグループ会社やその他の企業でCEOに就任した年齢は平均49.9歳であった。

（図表3）CEO就任時までのグループ会社やその他の企業でCEOを経験した者



（資料）各社有価証券報告書を基に日本総合研究所作成

(3) 企業パフォーマンスとCEOのキャリアの関係

次に企業パフォーマンスとCEOのキャリアの関係について検討した。企業パフォーマンスとしては、経営成果関連指標である売上高（事業規模）、株式時価総額（市場期待の価値）を目的変数とする2本のモデルを作成した。売上高と株式時価総額については対数変換を行った。CEOのキャリアを説明する変数として、 x_1 ：CEO就任時年齢、 x_2 ：入社後CEO就任までの年数、 x_3 ：取締役からCEO就任までの年数、の三つを採用した。

さらに、企業の異質性をコントロールする変数として、従業員数（規模）、企業の存続年数（成熟度）を用いた。説明変数のなかでは従業員数のみ対数変換を行った。なお、推計には推計誤差が最も小さくなる最小二乗法（Ordinary Least Squares：OLS）を用いた。多重共線性を確認したが、いずれもVIF（Variance Inflation Factor）が2以下であり、問題はみられなかった。重回帰分析の結果、自由度調整済み決定係数（ R^2 ）はモデル1で0.728、モデル2では0.415となった。

各モデルの詳細な結果は図表4に示す通りである。

売上高（事業規模）に対しては、「取締役からCEO就任までの年数」の標準化係数は5%有意の負値であり、取締役からCEOへの就任期間が短いほど、売上高が大きい傾向が示唆された。また、株式時価総額（市場期待の価値）に対しては、「CEO就任時年齢」の標準化係数は負で5%有意、「入社後CEO就任までの年数」の標準化係数は負で10%有意であり、CEO就任時年齢が若いほど、また入社後早期にCEOに就任するほど、株式時価総額に正の効果をもたらすことが示唆された。

(図表4) CEOのキャリアと企業パフォーマンスの関係に関する推計モデル

基本推計式		$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$					
モデル1 log売上高	非標準化係数	標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量		
	B	標準誤差	ベータ		許容度	VIF	
(定数)	2.42	0.12		19.85	0.00		
CEO就任年齢	0.00	0.00	0.05	1.57	0.12	0.59	
入社後CEO就任までの年数	0.00	0.00	0.04	1.38	0.17	0.54	
取締役から社長就任までの年数	-0.01	0.00	-0.06	-2.37	0.02	0.96	
Log従業員数	0.80	0.02	0.83	34.36	0.00	0.91	
存続年数	0.00	0.00	-0.09	-3.67	0.00	0.90	
自由度調整済みの決定係数 (R2)	0.73						
観察対象数	514						
モデル2 log株式時価総額	非標準化係数	標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量		
	B	標準誤差	ベータ		許容度	VIF	
(定数)	4.23	0.15		28.87	0.00		
CEO就任年齢	-0.01	0.00	-0.10	-2.31	0.02	0.59	
入社後CEO就任までの年数	0.00	0.00	-0.08	-1.69	0.09	0.54	
取締役から社長就任までの年数	0.00	0.00	0.01	0.32	0.75	0.96	
Log従業員数	0.52	0.03	0.66	18.58	0.00	0.91	
存続年数	0.00	0.00	-0.18	-5.06	0.00	0.90	
自由度調整済みの決定係数 (R2)	0.42						
観察対象数	515						

(資料) 各社有価証券報告書を基に二松学舎大学推計

5. CEO後継者の育成と指名に関するアイデア

(1) 育成：垂直経験と水平経験の融合

伝統的な日本企業においてCEOの育成（キャリア形成）は、垂直経験（Vertical experience）がその中心にあり、親会社（本体）のなかで、とくに主要なポジションを課長→部長→事業部長（執行役員・取締役）→CEOと、職制上の役職を昇進させながら、管掌する管理範囲（Span of Control）を拡大することでマネジメント能力（規模の面）を高めるという方法を採用してきた。

第4節で述べた通り、わが国の上場企業（TOPIX500）においてCEOに至るキャリアの道程で、グループ会社等でCEOに就いた者の割合は30.9%にとどまる。わが国では、往々にしてグループ会社は親会社での出世コースとされるキャリア形成の外側に位置付けられ、グループ会社への異動は左遷やキャリアの終わりを意味してきた。また、グループ会社の役員ポジションは親会社の役員経験者（役員OB）を処遇する受け皿として活用されることが多い。親会社の役員が退任後に落下傘のようにグループ会社に降りてくる様は噴水のような形状を描くことから、筆者（綾）はダウンスайдキャリアと呼んでいる。

一方で、新たなキャリアの形状、つまり親会社でCEOに至るまでのキャリアの道程で、グループ会社の役員ポジションを将来のCEO後継候補者が経営を実経験する場として活用するケースも増えている。筆者はこの様にグループ会社の役員ポジションを経ながら親会社のCEOを目指すエグゼクティブ層のキャリアに関して、ダウンスайдキャリアの対になる概念としてアップサイドキャリアと呼んでいる。このアップサイドキャリアは水平経験（Horizontal Experience）そのものであり、①親会社とは異なる事業領域や企業文化を比較的少ないコストとリスクで経営を実経験させることができる点（多様性

の内包)に加えて、②比較的若くて優秀で、なおかつ将来性があるCEO後継候補者にポジションを任せることができる点に意義がある。彼ら自身の成長と、同じ境遇のCEO後継候補者間（CEO候補者の人材プール）で競争を通じて成果を出すというインセンティブが働くために、グループ会社の経営成績向上も期待できる。

CEO後継者育成計画のプログラム策定において、これからは意図的に垂直経験と水平経験を組み合わせたキャリアの提供が非常に重要になると考える。そのためにグループ内でCEO後継候補者の育成ステップとするに値する役員ポジションの洗い出しと各ポジションの活用方法の検討が欠かせない。

(2) 指名：企業のライフサイクルステージとCEOのコンピタンス

企業のライフサイクルは、大別して四つのステージ、「創業期」、「成長期（拡大期）」、「成熟期（安定期）」、「衰退期（再成長期）」からなる。現代の企業は事業ポートフォリオを管理しているので、企業全体としてのライフサイクルリスクは分散される方向にあるものの、四つのステージそれぞれ自体が消えて無くなることはない。

CEO後継者の指名に際しては、このライフサイクルステージに合わせて、必要とされる資質（コンピタンス）を考慮することが重要になる。ライフサイクルの考え方は環境変化を前提にしており、これから到来する未来を予想することに軸足を置く。つまりそれは経営理念やビジョンの実現力を普遍的なCEOのコンピタンスとしながらも、そこに向けてステージの特性に合わせた最適な経営戦略の構築とその実行運用を行えるコンピタンスが求められる。例えば主力事業の立て直しを任せられるCEO、海外での成長を加速させられるCEO、現状の方向性をキープしてグループをしっかりとまとめながら安定的成長を維持できるCEOなど、企業のライフサイクルステージの特性によってCEOに求められるコンピタンスは異なる。このことは、伝統的なわが国の企業にみられる順送りの人事では対応できず、CEO後継者の候補者群（プール）を豊かに保てるように、コンピタンスの多様性を意図した人材育成が欠かせない。

6. 課題と展望

本稿は単年度のデータを基に行った分析（スナップショット）である。コーポレートガバナンス・コードによって動き始めたわが国のガバナンス体制の変革が、今後CEOのキャリアと企業パフォーマンスにどのような影響を与えるのか、継続的に整理・分析していくことが課題となる。そのためにはデータの取得とデータベースの構築を効率的に行っていくための仕組みづくりが重要になる。

本稿を発展的に捉えると、CEOに指名される最後の一人（the last one）の問題として矮小化することはできない。取締役会の構成メンバーという全体観のもと、CEOを含む取締役全員が適切にチーム（機関）として機能するために、複雑な経営課題に対応できる多様性を取締役会に内包しておくことが望まれる。

性別や国籍が多様であることそのものに価値があることに疑いはないが、本質的には各取締役の専門性と経験（言い換えるとコンピタンス）の多様性こそが競争力の核である。

CEO候補者のキャリアを計画的にコントロールして育成していくことと、取締役会の構成メンバー

を最適化することを、併せて考えていくことが重要となろう。

(2019. 9. 12)

参考文献

- ・ 泉敦子・権赫旭著 [2015]. 「社長交代と企業パフォーマンス：日米比較分析」『RIETIディスカッション・ペーパー』15-J-032
- ・ 金井壽宏・鈴木竜太編著 [2013]. 『日本のキャリア研究：専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房
- ・ 株式会社帝国データバンク [2019]. 『全国社長年齢分析（2019年）』
- ・ 株式会社日本経済新聞社 [2018]. 『社長交代調査2018年上半期（1～6月）』
- ・ 鈴木竜太著 [2007]. 「30代ホワイトカラーのキャリア・マネジメントに関する実証研究：ミスト=ドリフト・マトリクスの視点から」『経営行動科学』第20巻第3号、301-316.

(参考) 企業規模等の指標ごとにみたCEOのキャリアに関する状況

TOPIX 指数	人数 (人)	比率 (%)	入社年齢 (歳)	取締役 就任年齢 (歳)	CEO 就任年齢 (歳)	入社から取締役 就任までの年数 (年)	取締役就任からCEO 就任までの年数 (年)
TOPIX500 (全体)	517	100.0	26.6	50.4	55.7	23.8	5.3
TOPIXCore30	31	6.0	24.6	49.8	55.2	25.2	5.4
TOPIXLarge70	75	14.5	25.8	51.3	56.9	25.5	5.5
TOPIXMid400	411	79.5	26.9	50.3	55.6	23.4	5.3

売上高	人数 (人)	比率 (%)	入社年齢 (歳)	取締役 就任年齢 (歳)	CEO 就任年齢 (歳)	入社から取締役 就任までの年数 (年)	取締役就任からCEO 就任までの年数 (年)
全体	517	100.0	26.6	50.4	55.7	23.8	5.3
1兆円～	152	29.4	26.1	53.6	58.1	27.5	4.5
5,000億円～1兆円	115	22.2	25.5	50.4	56.0	24.9	5.6
～5,000億円	250	48.4	27.4	48.5	54.2	21.0	5.7

営業利益	人数 (人)	比率 (%)	入社年齢 (歳)	取締役 就任年齢 (歳)	CEO 就任年齢 (歳)	入社から取締役 就任までの年数 (年)	取締役就任からCEO 就任までの年数 (年)
全体	516	100.0	26.6	50.4	55.7	23.8	5.3
1,000億円～	127	24.6	25.4	52.0	57.0	26.6	5.1
500億円～1,000億円	98	19.0	27.4	52.6	56.7	25.2	4.1
～500億円	291	56.4	26.7	48.9	54.8	22.2	5.9

ROE	人数 (人)	比率 (%)	入社年齢 (歳)	取締役 就任年齢 (歳)	CEO 就任年齢 (歳)	入社から取締役 就任までの年数 (年)	取締役就任からCEO 就任までの年数 (年)
全体	497	100.0	26.6	50.4	55.7	23.8	5.3
20%～	29	5.8	27.4	44.6	50.1	17.2	5.6
10%～20%	207	41.6	26.2	49.6	55.1	23.5	5.4
～10%	261	52.5	26.6	51.7	57.0	25.0	5.3

時価総額	人数 (人)	比率 (%)	入社年齢 (歳)	取締役 就任年齢 (歳)	CEO 就任年齢 (歳)	入社から取締役 就任までの年数 (年)	取締役就任からCEO 就任までの年数 (年)
全体	517	100.0	26.6	50.4	55.7	23.8	5.3
1兆円～	149	28.8	26.8	51.6	56.4	24.8	4.8
5,000億円～1兆円	127	24.6	27.0	49.1	54.5	22.2	5.4
～5,000億円	241	46.6	26.3	50.3	56.0	24.0	5.7

(資料) 日本総合研究所作成