

研究員 の眼

CEO の内部昇進

金融研究部 主任研究員 江木 聡

(03)3512-1857 segi@nli-research.co.jp

「世界の CEO ベスト 100」というある雑誌の特集によれば、世界的企業の CEO 100 人のうち 84 人が内部昇進であるという¹。全体の率にして 84%だが、100 社のうち国別で最も多い 43 社を占める米国企業だけを取り出すと 91%にまで高まる。

この内部昇進者の定義は「会社内部から CEO に昇進した者」であるため²、CEO 昇進の直前に上級執行役員（シニアエグゼクティブ）として入社していた場合まで含まれるから、ほとんどの社長・CEO が新卒入社から昇進する日本とは単純に比較はできない。ただ、雇用流動性を含めた社会構造の違いはあっても、米国の内部昇進率は思ったより高いという印象を受けるのではないだろうか。

一般に社長・CEO を内部昇進ではなく社外招聘するのは、不景気のときや会社が窮地に立った場合が多い。実際、米国でもここ 50 年でみると波はあっても相当程度が内部昇格とされ、その割合は足元で高まりつつあるようだ³。確かにアメリカには MBA 資格を有すプロ経営者のマーケットがあるため、企業は外部招聘という選択肢がある。代わりはいるということが現 CEO への規律付けともなっている面はあるだろう。

しかし、米国企業としては CEO を内部から輩出できる人的資源の厚みがないようでは競争に勝て

¹ “THE BEST-PERFORMING CEOS IN THE WORLD, 2016” Harvard Business Review (November 2016), 「【2016 年版】長期主義と短期主義の葛藤 世界の CEO ベスト 100」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2017 年 2 月号（日本語版）

ランキングは、CEO 就任期間の株価パフォーマンスと ESG スコアをそれぞれ 7 : 3 でウェイト付して算出したもの。日本企業では、永守重信氏（日本電産 42 位）、柳井正氏（ファーストリテーリング 46 位）、孫正義氏（ソフトバンク 73 位）、内藤晴夫氏（エーザイ 87 位）の 4 氏がランクインしている。

² 定義については “the insider means promoted from within the company”（米ハーバード・ビジネス・レビュー編集チームへの照会に対する回答）。

³ 米国の人材サービス会社、スペンサー・スチュワートが S&P500 社を対象として実施した調査によれば、CEO の内部昇進率は 2004~2007 年は 63%であったものが、2012~2015 年には 74%に上昇している。

ないという考え方が支配的であるという。また、社内者の中から有能な CEO 候補者を押さえられていなかったら、取締役が責任を果たせていない恥ずべきことでもあるとされる⁴。

企業統治改革を進めようとしている日本では、これまで「新卒採用された従業員が社内で職業経験を積み、内部昇格により取締役になる」ことが多く、今は「どうしても社内で蓄積された経験に頼って経営を行う」という課題意識がある⁵。

しかし、問題は内か外かではない。米国の GE や P & G といった世界展開するリーディングカンパニーであっても、CEO はエントリーレベルで入社した内部昇進者である。重要なのは、長期に亘る教育・トレーニングを含めた社長・CEO 選出のプロセスが高いレベルで機能しているか否かということだろう。

日本の企業文化や、プロ経営者市場の現状などに即して、社長・CEO は内部昇進を基本としながらも、その選出には外部の知見も取り入れながら、客観性、適時性、透明性のある仕組みにすること、さらに、その仕組みを不断にレベルアップしていくことが求められる。

⁴ Harvard Business Review 「コーポレート・ガバナンス」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー(2001) P.191

⁵ 経済産業省 「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)」平成 29 年 3 月 31 日 P.19