

Title	日本企業におけるCEOのキャリア実態に関する実証研究
Author(s)	小久保, 欣哉; 綾, 高德
Citation	年次学術大会講演要旨集, 34: 566-569
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/16631
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

日本企業における CEO のキャリア実態に関する実証研究

○小久保欣哉（二松学舎大学），綾高德（日本総合研究所）

1. はじめに

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 1 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言える。

本研究の目的は、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及び、当該テーマの研究に関して課題と展望について検討する。

2. 先行研究

伝統的に経営トップの意思決定に見られる戦略性は企業の業績に多大な影響を与えていると言われている。「環境適合理論」では、技術変化がもたらす環境変化に対応するため企業トップは機構改変についてどのような意思決定をしているかを研究している。結果、適切な機構改変を推進できれば業績は好転させることができるとされる。すなわち、「外部環境の変化→内部組織・プロセスの改変→成果の獲得」というマクロ・マネジメント理論を展開している（Lorsch and Lawrence, 1967）。一方日本企業においては、三品（2004）は 1960 年から 1999 年に至る 40 年間を調査対象として、日本の大企業は売上高が成長していても売上高利益率が一貫して低下し続けている事実を明らかにしている。当該研究では、戦略の策定および施策を実行し、企業業績に反映されるには「経営者の任期」が重要であるという因果関係を示唆している。

わが国の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 までのキャリアには言及がなされていない。また、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。欧米では、いくつかの企業で実績を残したプロ経営者を外部から招聘することが一般的であるといわれる（Cappelletti Hamori & Bonet, 2014）。

このようにわが国の CEO のキャリアの在り方について定量データとともに論じた研究はみられない。そのため、本研究ではわが国企業の CEO キャリア実態と CEO と経営パフォーマンスの関係について実証分析を試みる。

3. 分析手法

3.1. 分析対象者と CEO の定義

本研究では、EDINET（Electronic Disclosure for Investors' Networ）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了¹。

¹ 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。

また、① 社長・頭取又は会長兼社長執行役員代表取締役、又は代表執行役で CEO 又は COO との記載がある者、②会長であって CEO 又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 名となった。

3.2. 分析内容

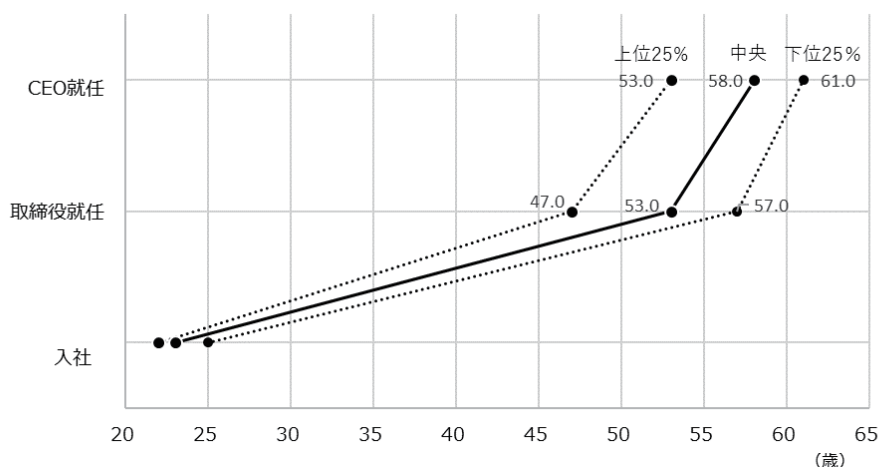
上記分析対象者に関して①入社年齢²、②取締役就任年齢³、③CEO 就任年齢⁴を抽出し、この 3 時点 CEO のキャリアカーブとして結んで、就任のタイミングやカーブの形状等について、TOPIX500 全体の傾向および企業規模等の指標（TOPIX 指数別、売上高階層別、営業利益階層別、ROE 階層別、時価総額階層別）毎に整理した。加えて④CEO 就任に至るまでにグループ会社等における CEO 就任経験⁵、⑤CEO のキャリアと企業パフォーマンスの関係についても分析した。

4. 結果

4.1. CEO のキャリアカーブ

わが国における一般的な CEO のキャリアカーブみた。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言える（図 1）。

図 1 TOPIX500（500 社）における CEO のキャリアカーブ（年齢）



出所：各社有価証券報告書を基に筆者作成

4.2. 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

次に CEO 就任時までに、グループ会社やその他の企業で CEO を経験した者についてみると全体のうち 30.9%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。

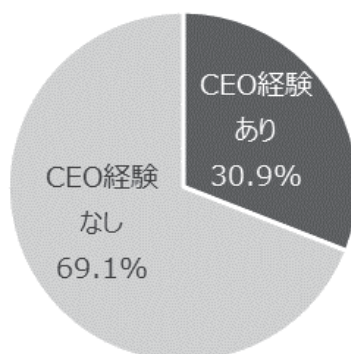
² 分析対象者が所属する企業が途中で吸収・合併又は持ち株会社化した場合、吸収・合併又は持ち株会社化した企業に分析対象者が入社した時点を入社年齢としてカウントした。加えて、分析対象者が関係会社（財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第 8 条）に入社していた場合、その時点を入社日としてカウントした。ここで言う入社は契約形態（雇用契約や委任契約、常勤・非常勤）を問わない。なお、有価証券報告書の記載内容から入社時点を把握できない場合、分析対象者から除外した。

³ EDINET（Electronic Disclosure for Investors' Network）提出の国内上場企業（TOPIX500）で取締役就任した時点を取締役就任年齢としてカウントした。取締役ではない執行役員及び監査役及び取締役待遇及び顧問及び行政府での役席就任経験は、本稿で言う取締役としてカウントしない。

⁴ 脚注 3 と同様の考え方により、CEO 就任年齢をカウントした。

⁵ 同企業グループ内（関係会社）又はグループ内外企業において取締役及び 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）又はグループ内外企業において取締役及び CEO 上記に就任した場合は除外した。

図2 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（割合）



出所：各社有価証券報告書を基に筆者作成

4.3. 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重回帰分析により推計を試みた（表 1）。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、x1：CEO 就任時年齢、x2：入社後 CEO 就任までの年数、x3：取締役から CEO 就任までの年数、の 3 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(R₂)はモデル 1 で 0.728、モデル 2 では 0.415 となった。

モデル 1 の売上高（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、モデル 2 の株式時価総額（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。

表 1 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

モデル 1 log 売上高	非標準化係数 B	標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 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	1.69
入社後 CEO 就任までの年数	0.00	0.00	0.04	1.38	0.17	0.54	1.85
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	1.04
Log 従業員数	0.80	0.02	0.83	34.36	0.00	0.91	1.10
存続年数	0.00	0.00	-0.09	-3.67	0.00	0.90	1.12
自由度調整済みの決定係数 (R ₂)	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 B	標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 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	1.68
入社後 CEO 就任までの年数	0.00	0.00	-0.08	-1.69	0.09	0.54	1.85
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	1.04
Log 従業員数	0.52	0.03	0.66	18.58	0.00	0.91	1.10
存続年数	0.00	0.00	-0.18	-5.06	0.00	0.90	1.12
自由度調整済みの決定係数 (R ₂)	0.42						
観察対象数	515						

出所：各社有価証券報告書を基に筆者推計

5. 考察

本研究では、わが国の CEO のキャリア実態把握および CEO 就任年齢と経営成果のパフォーマンスの関係について実証研究を試みた。結果、伝統的なわが国企業において 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）の中で、特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）を高めるという育成方法を採用してきた。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、ダウンサイドキャリアと表現できる。

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ことも示唆される。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、ダウンサイド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いえることが示唆される。それは、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且つ将来性がある 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。

本研究の残された課題としては、本稿の対象データは単年度のスナップショットデータである。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。また、CEO の就任までのプロセスについての参与観察的な事例研究による因果関係を明らかにすることも必要と考える。

参考文献

- 1) Cappelli Peter, Hamori Monika, & Bonet Rocio. "Who's Got Those Top Jobs?" Harvard Business School Publishing Corporation. (スコフィールド素子訳「1980 年以来、30 年の変化をとらえた【2014 年版】「フォーチュン 100」経営者のキャリアパス」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2015 年 5 月)。
- 2) Rakesh Khurana "Searching for A Corporate Savior" (邦訳「カリスマ幻想・アメリカ型コーポレートガバナンスの限界」) (加護野忠男訳) 税務経理協会、2015 年。
- 3) Lorsch, Jay William, Lawrence, Paul R. (1967) "Organization and environment: managing differentiation and integration" Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- 4) 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
- 5) 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
- 6) 株式会社帝国データバンク『全国社長年齢分析 (2019 年)』
- 7) 株式会社日本経済新聞社『社長交代調査 2018 年上半期』
- 8) 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：pp301-316.
- 9) 中内基博・飯尾隼人 (2008) 「日本の製造業における社長交代パターンと TMT 公正の観点から」経営力創成研究、4(1)：p19-36
- 10) 長谷川智之 (2018) 「日本におけるプロ経営者発生メカニズムの考察」『戦略経営ジャーナル』Vol.6, No.3：147-162.
- 11) 福島一矩 (2011) 「組織ライフサイクルとマネジメント・コントロールの変化」『原価計算研究』第 35 巻 第 1 号：130-140.
- 12) 藤本隆宏 (2017) 『現場から見上げた企業戦略』角川新書.
- 13) 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
- 14) 三品和広・日野恵美子 (2011) 「日本企業の経営者—神話と実像」『日本労働雑誌』606:6-19.
- 15) 吉次啓二 (2007) 「創業者企業・同族支配企業・経営者企業のライフサイクル—所有と支配と経営の視点からの考察—」『日本経大論集』第 42 巻 第 1 号：1-16.