

## 2015年世界の上市企業上位2,500社 に対するCEO承継調査結果概要



### Contacts

---

#### Tokyo

Tokyo Marketing  
03-6250-1209  
info.japan  
@strategyand.jp.pwc.com

### 調査方法

2015年1月1日時点の時価総額ベースで、世界の上市企業上位2,500社(ブルームバーグに基づく)を抽出。主に各企業からの情報(交代の理由を除く)を基に、2015年にCEOの交代があった企業を特定し、退任するCEOおよび新CEO、ならびに暫定CEOについて、その肩書、任期、性別、会長職、国籍、職務経験などに関する詳細情報を入手した。個々のCEO交代の理由については弊社が個別に検証を行った。2015年に買収あるいは合併した企業と総株主リターンに関するデータはブルームバーグから入手した。総株主リターンは、地域別に市場調整と年率換算を行い、配当があった場合には配当の再投資分を含む。先進国と新興国の区別は国連開発計画(UNDP)「人間開発報告書2015」の2015年ランキングによる。

## 2015年調査のフォーカス

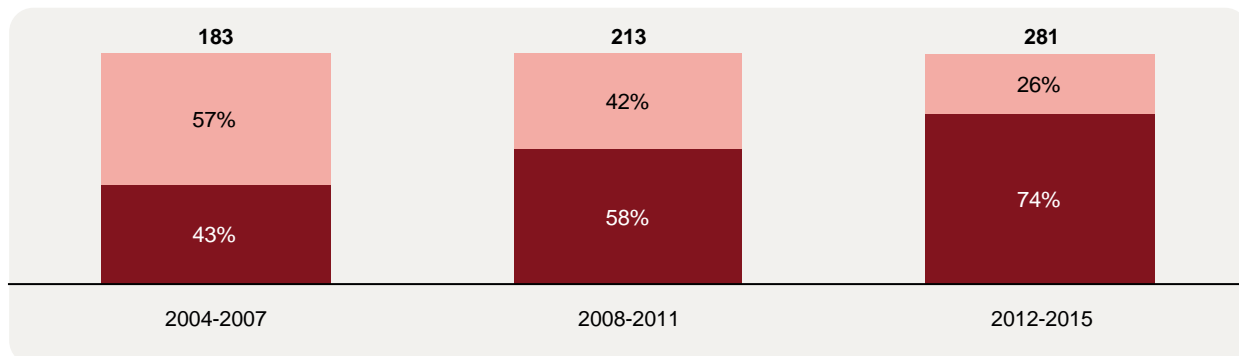
### ■外部招聘CEOの躍進

過去と比べ通常交代時の外部招聘CEOが増えてきており、外部招聘CEOは、必要に迫られた上の起用から、計画的な起用へと姿を変えつつある

図表1

外部招聘CEOの就任背景の割合(2004-2015)

■ 計画的な交代(通常交代) ■ 前任者の解任による交代

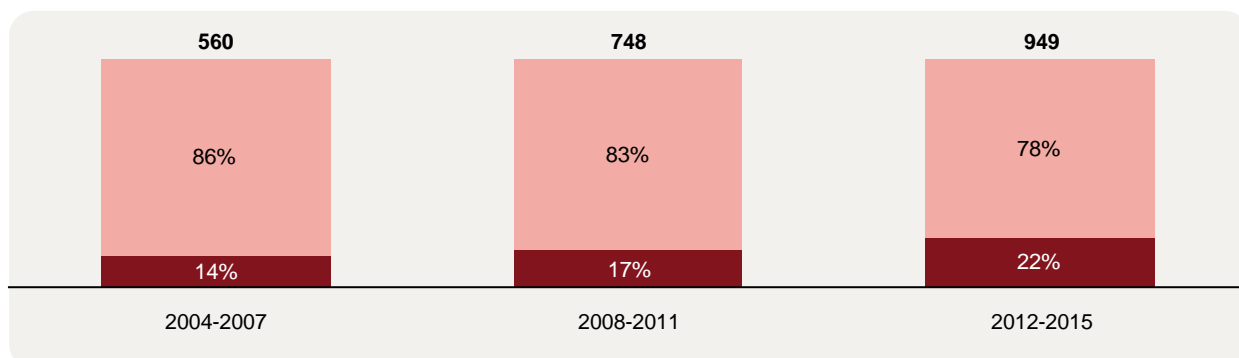


直近4年間では、通常交代での全CEOのうち22%が外部招聘となった

図表2

通常交代における内部昇格と外部招聘の割合(2004-2015)

■ 内部昇格 ■ 外部招聘

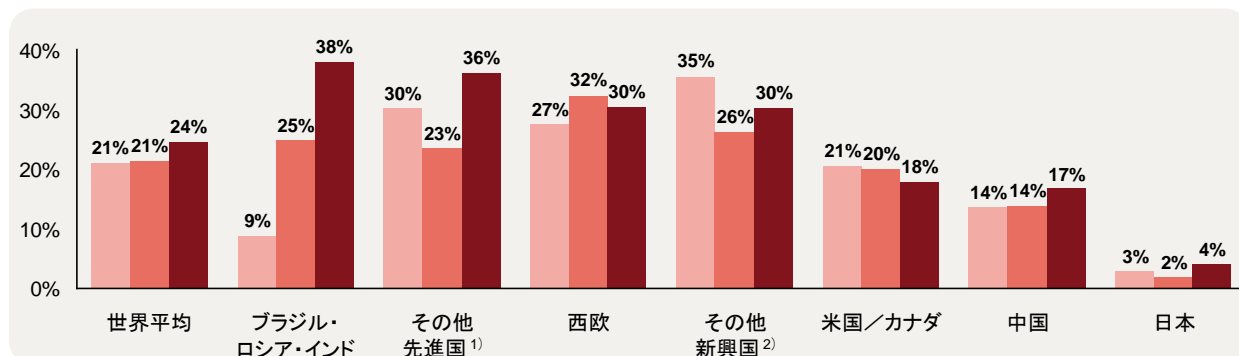


西欧は北米と比較して、倍近く外部招聘CEOを起用。一方日本は、中国や他地域と比較しても極めて低い

図表3

外部招聘CEOの割合(本社所在地域別、2004-2015)

■ 2004-2007 ■ 2008-2011 ■ 2012-2015

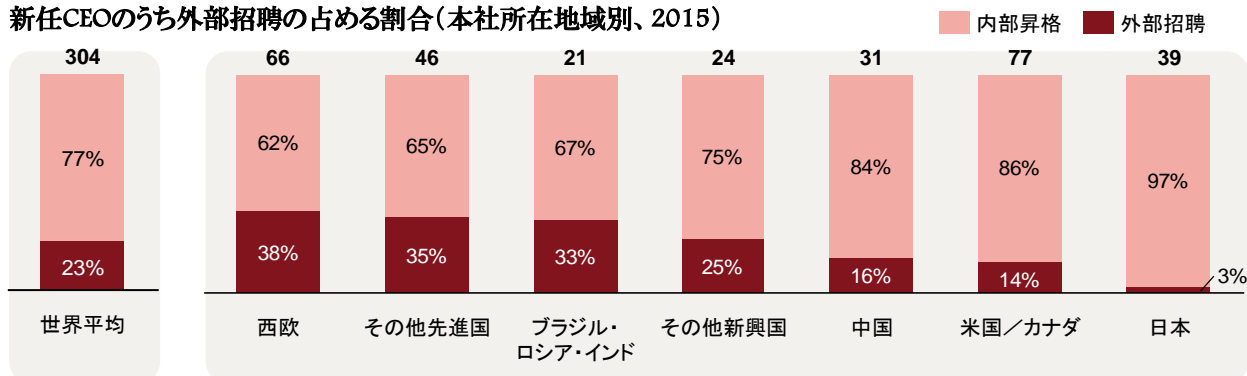


1) その他先進国: アルゼンチン、オーストラリア、バレーン、チリ、チェコ、香港、ハンガリー、ニュージーランド、ポーランド、韓国などを含む。2) その他新興国: エジプト、カザフスタン、メキシコ、ナイジェリア、南アフリカ、トルコ、ベトナムなどを含む。\*: これらの区分けは国連開発計画(UNDP)の人間開発指数(HDI: Human Development Index)において、高い指標(>0.80)を1)とし、それ以外を2)とした。\*\*: 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く(図表1-3)

2015年単年の割合でも、傾向は変わらず

図表4

新任CEOのうち外部招聘の占める割合(本社所在地域別、2015)

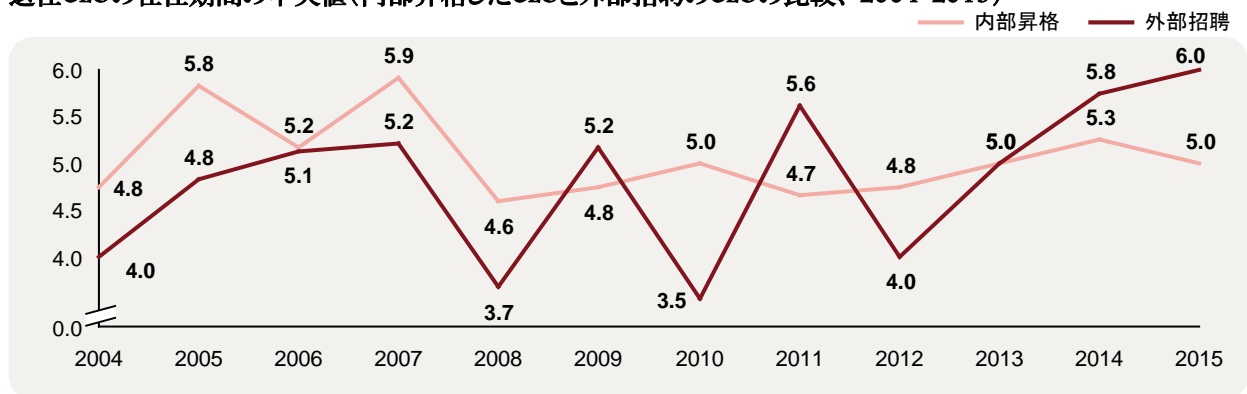


\*: 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く

退任する外部招聘CEOの在任期間の中央値が、内部昇格CEOの在任期間の中央値を2年連続で上回った

図表5

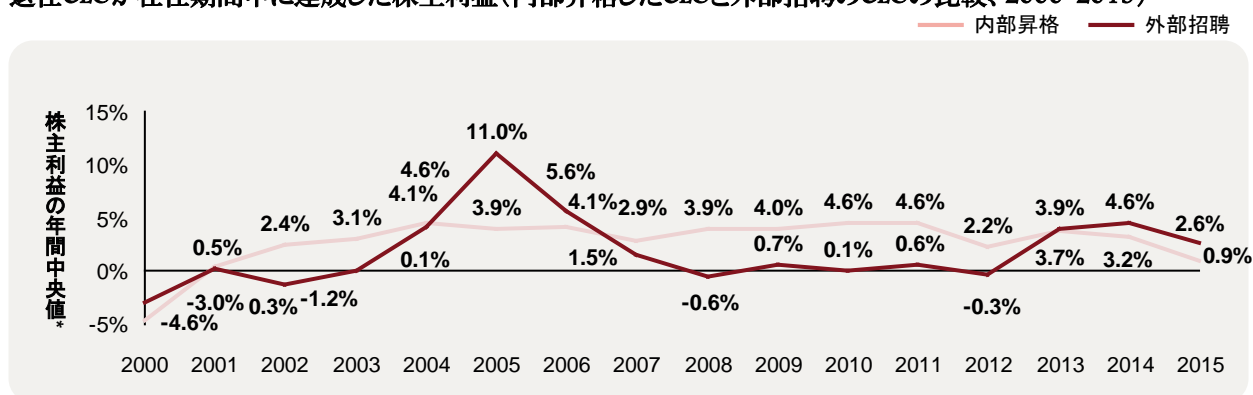
退任CEOの在任期間の中央値(内部昇格したCEOと外部招聘のCEOの比較、2004-2015)



外部招聘CEOの達成した株主利益が、内部昇格CEOの値を3年連続で上回る結果となった

図表6

退任CEOが在任期間中に達成した株主利益(内部昇格したCEOと外部招聘のCEOの比較、2000-2015)



\*: 市場調整後株主利益は、各地域のインデックスに連動した株主利益を示す(例: S&P500, Brazil Bovespa, FTSE100, CAC40 など)

\*\* : 交代の理由が不明確な場合を除く(図表5-6)

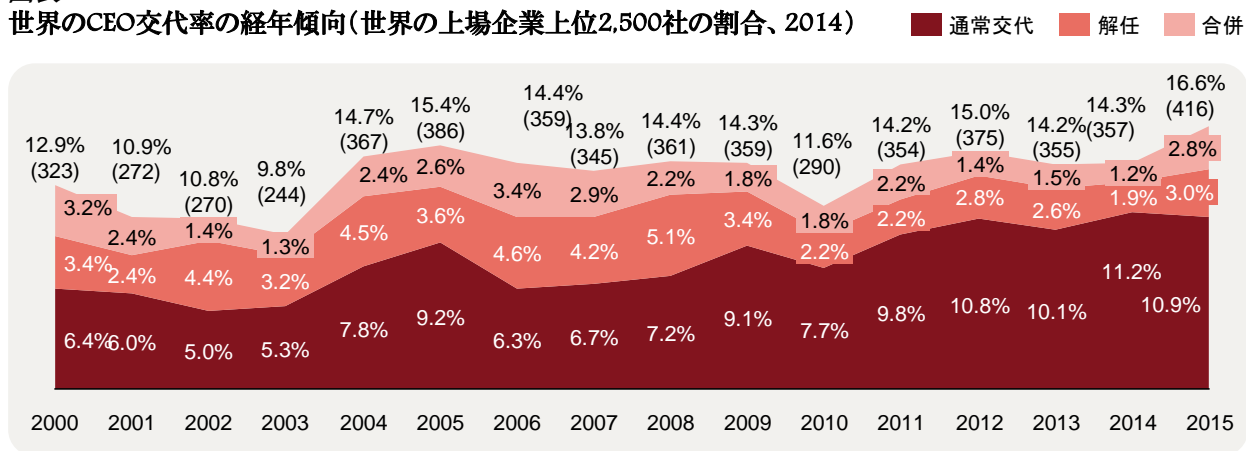
以前、外部招聘CEOは前任者の解雇によって起用され、困難な経営環境の中での舵取りを任せられることが多かったが、近年、通常交代時の起用の割合が増加し、より安定した環境で経営を開始できるケースが増えている。そういった環境の変化が外部招聘CEOのパフォーマンス向上の一因となっている可能性は高い。また、昨今の目まぐるしく変化する市場を生き残るには、同じ業界・同じ企業の経験だけでは必ずしも十分では無くなってきている。そんな中、変革の担い手としての外部招聘CEOを、戦略的に、計画的に起用する必要性があると企業が認識しつつあり、それが計画的な外部招聘CEOの増加につながっている可能性が高い

## その他2015年調査の概要

### ■CEO交代率の比較

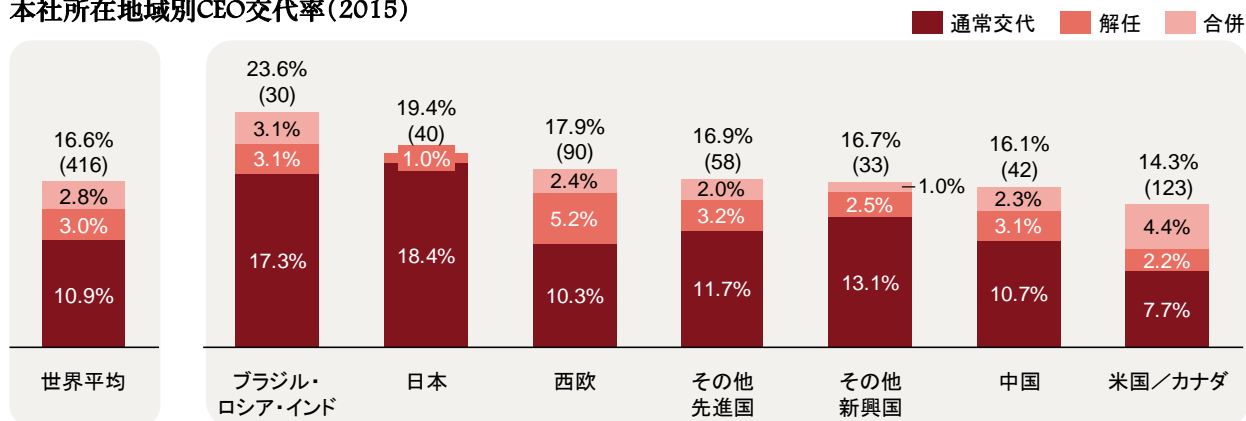
図表7

世界のCEO交代率の経年傾向(世界の上場企業上位2,500社の割合、2014)



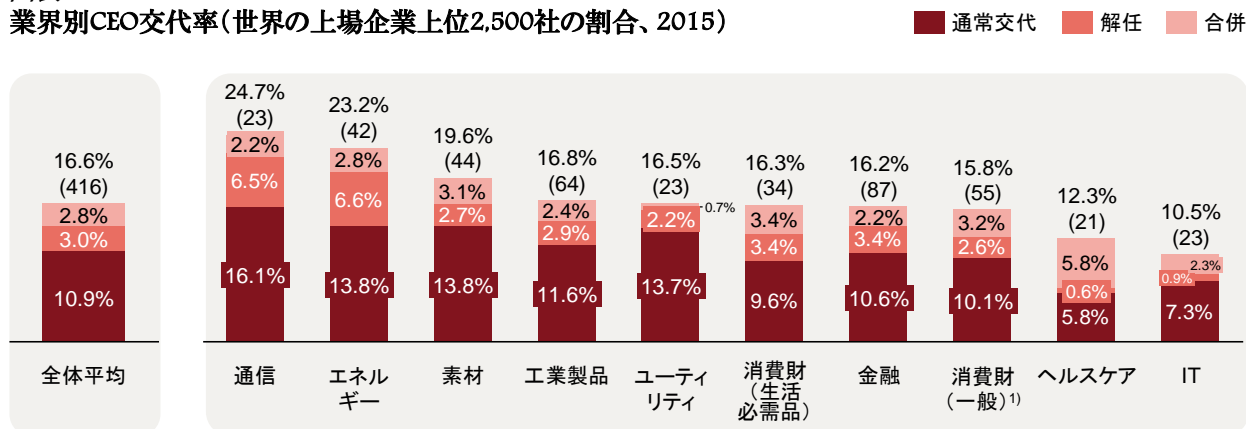
図表8

本社所在地域別CEO交代率(2015)



図表9

業界別CEO交代率(世界の上場企業上位2,500社の割合、2015)



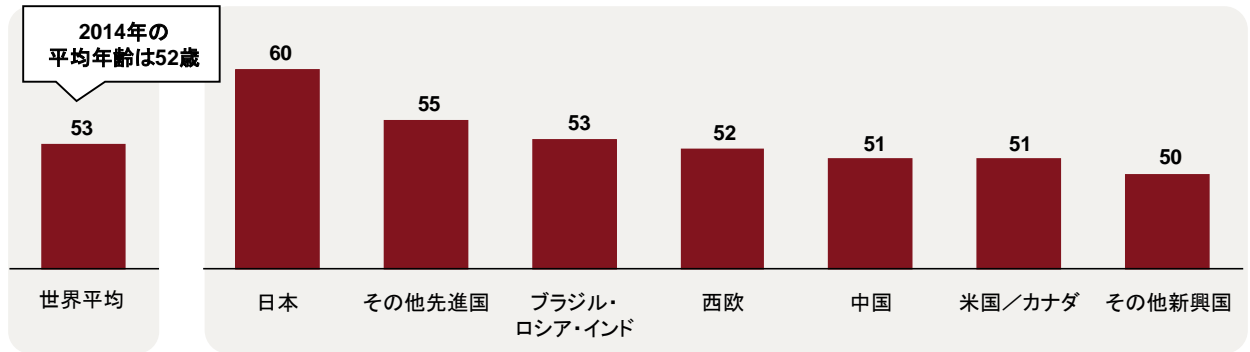
1) 自動車・自動車部品、耐久消費財・アパレル、消費者サービス、メディア、小売を含む。

\*: 交代の理由が不明確な場合を除く(図表7-9)

## ■新任CEOのバックグラウンド

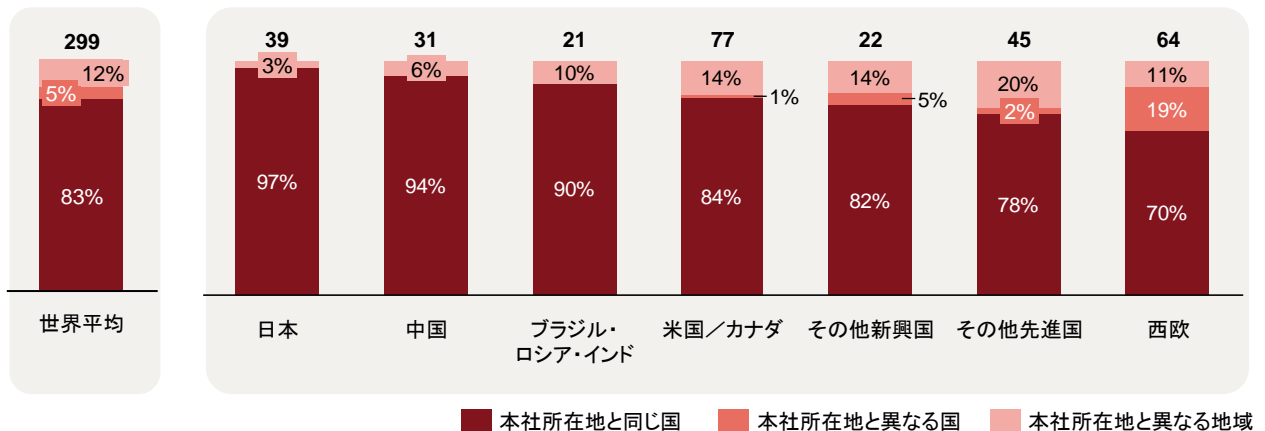
図表10

新任CEOの平均年齢(2015)



図表11

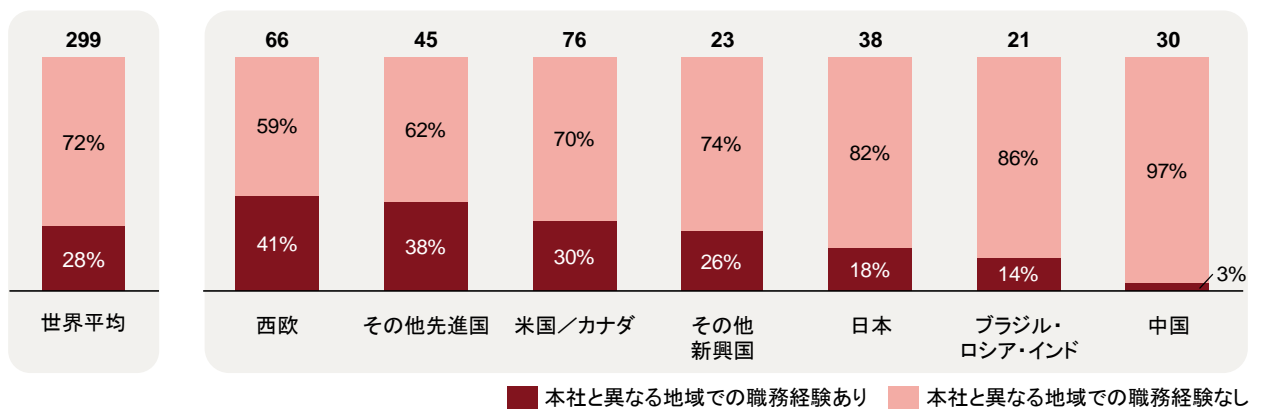
新任CEOの国籍(本社所在地別、2015)



■ 本社所在地と同じ国 ■ 本社所在地と異なる国 ■ 本社所在地と異なる地域

図表12

新任CEOのグローバル経験(本社所在地別、2015)



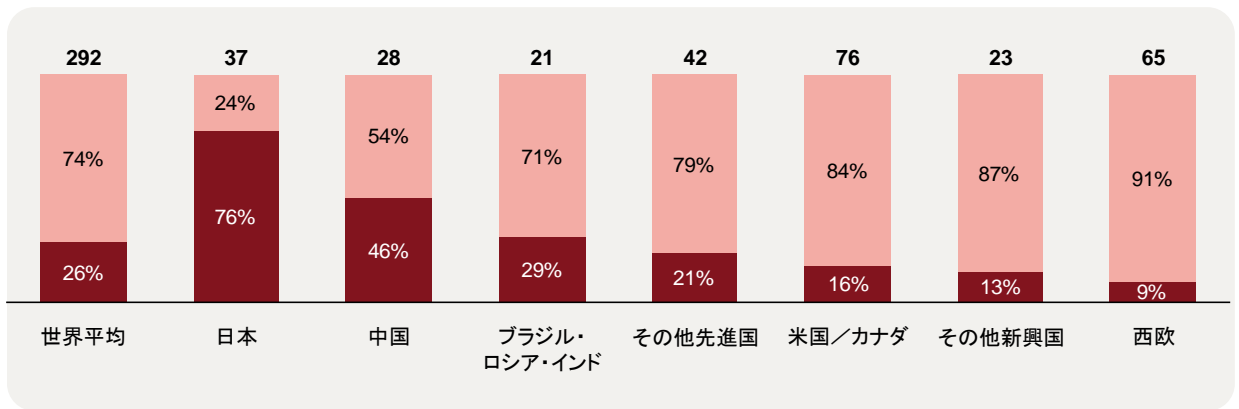
■ 本社と異なる地域での職務経験あり ■ 本社と異なる地域での職務経験なし

\*: 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く(図表10-12)

図表13

新任CEOの他企業での経験(2015)

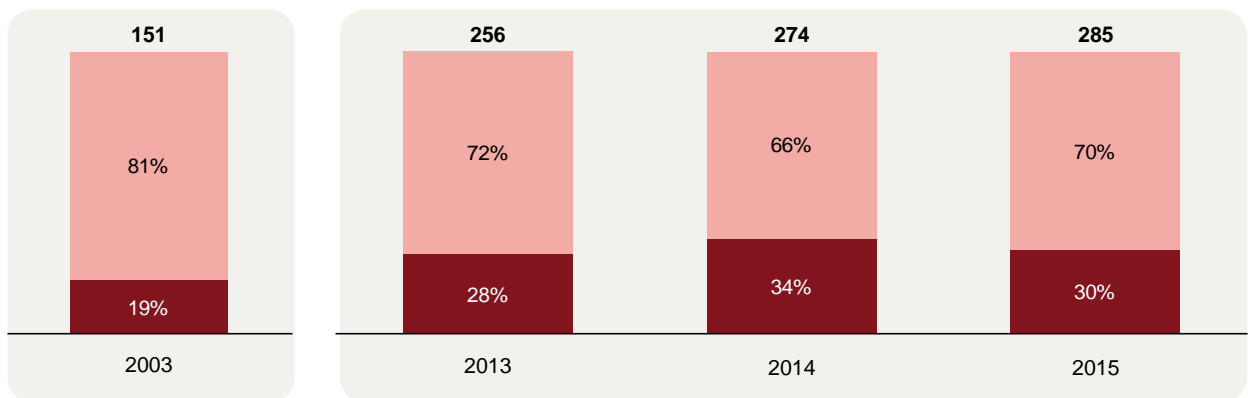
■ 異なる企業での勤務経験なし □ 異なる企業での勤務経験あり



図表14

新任CEOのMBA保有率(2003、2013-2015)

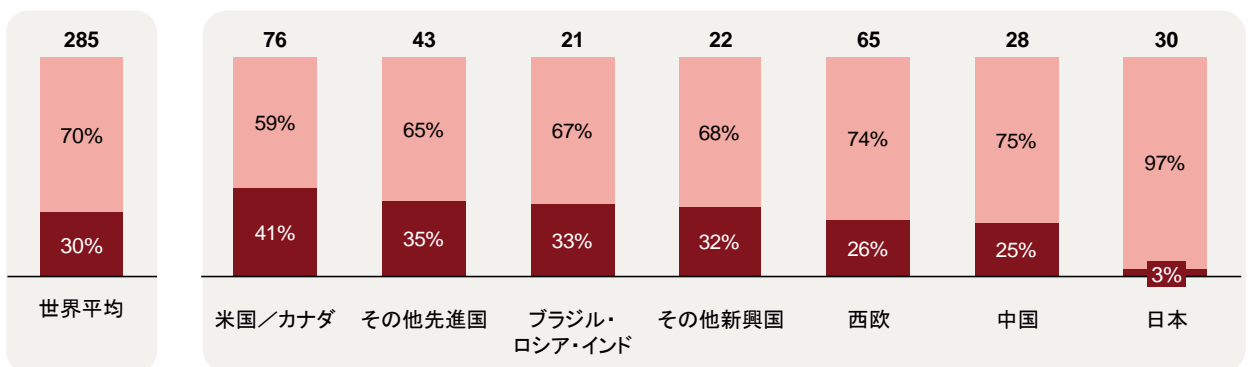
■ MBAを有する □ なし



図表15

新任CEOのMBA保有率(本社所在地別、2015)

■ MBAを有する □ なし

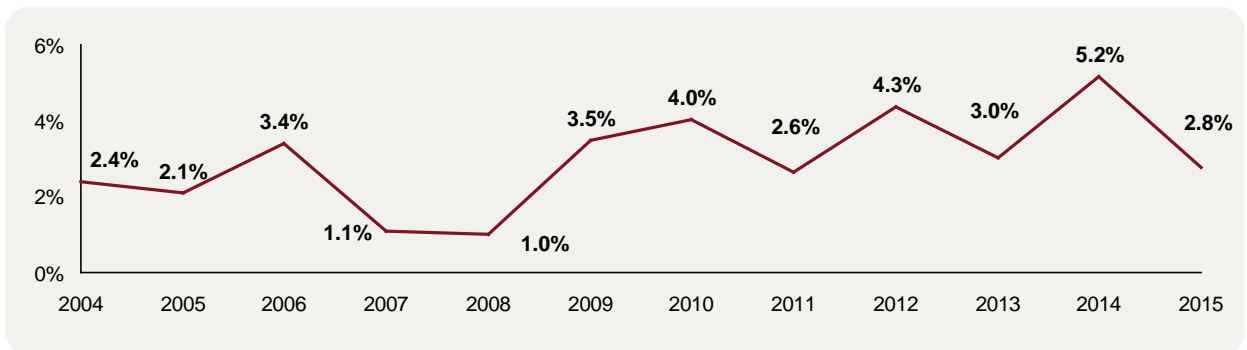


\*: 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く(図表13-15)

## ■女性CEO

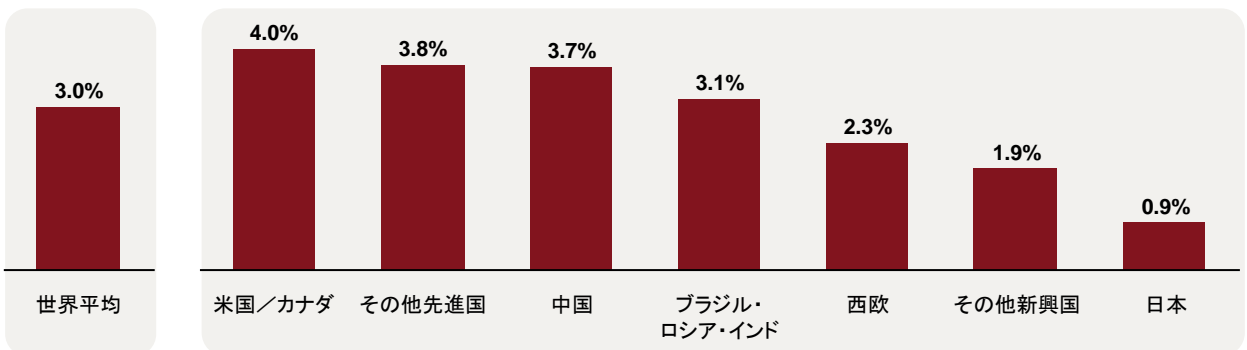
図表16

新任CEOの女性比率(2004-2015)



図表17

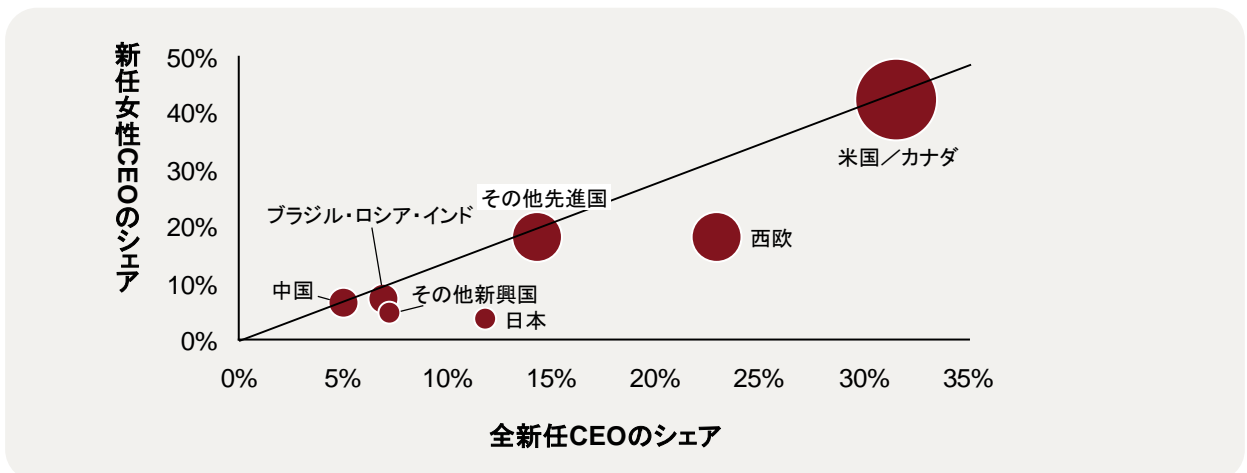
新任CEO女性比率(本社所在地別、2004-2015)



図表18

新任CEO女性のシェアと全新任CEO就任シェア(本社所在地別、2004-2015)

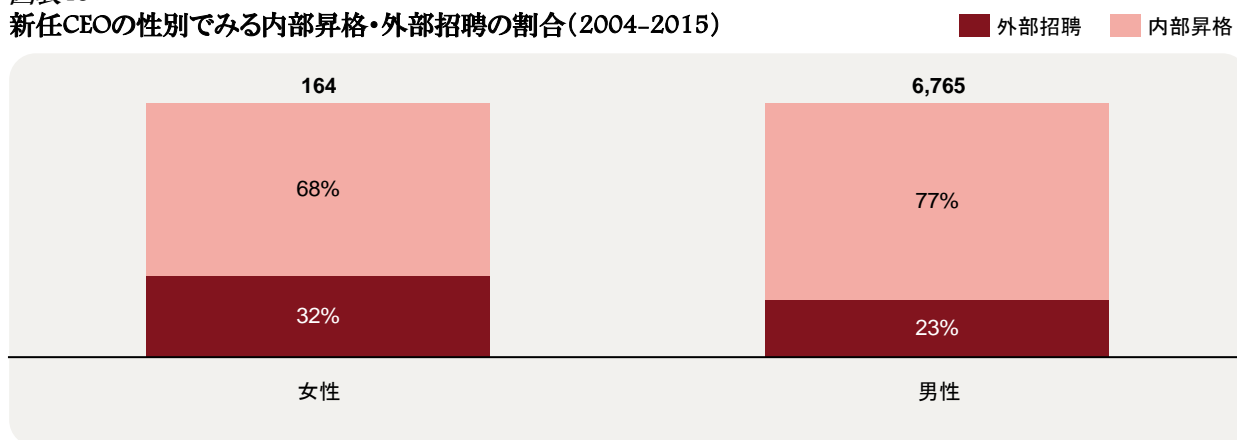
● 新任女性CEOの数



\*: 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く(図表16-18)

図表19

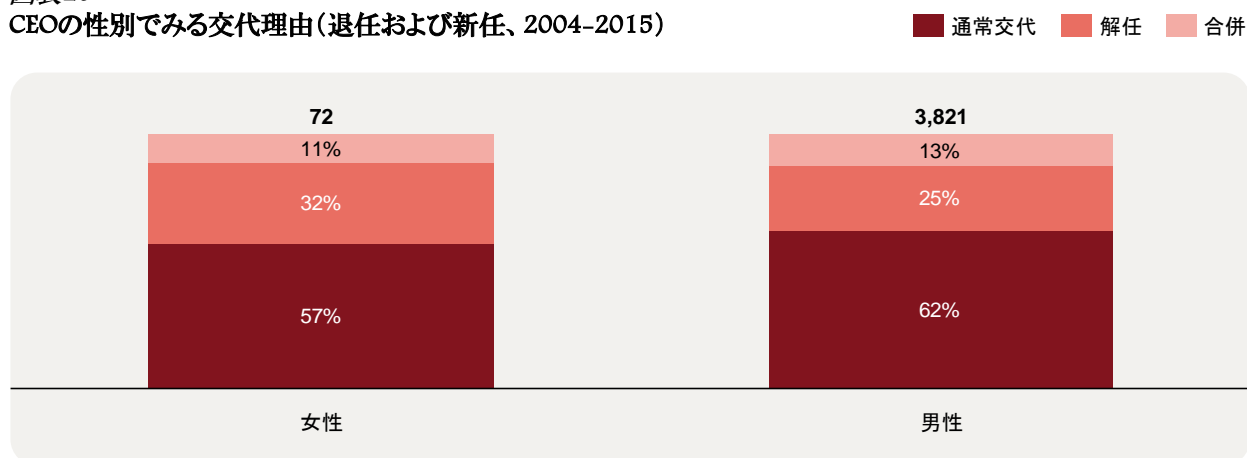
## 新任CEOの性別でみる内部昇格・外部招聘の割合(2004-2015)



\*: 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く

図表20

## CEOの性別でみる交代理由(退任および新任、2004-2015)



\*: 交代の理由が不明確な場合を除く

図表出所: すべてStrategy& 分析

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティを提供します。世界157カ国に208,000人以上のスタッフを有し、監査、税務、アドバイザーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。

© 2016 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

**Disclaimer**

This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.