

strategy&

2018年 CEO 承継調査

June 2019



エグゼクティブ・サマリー

2018年 CEO 承継調査

17.5%

2018年度のCEO交代率は史上最高

- 2018年のCEO交代率は17.5%に達し、本調査において過去最高値となった。解任、通常交代ともに例年より多い結果となった
- 日本の新任CEOは中央年齢が最も高く（60歳、世界平均53歳）、他企業での職務経験、CEOの経験は世界で最も少なく、全て日本人の男性であった。

39%

倫理的な不祥事を事由とするCEO解任の割合

- CEOの解任理由では、2018年は本調査開始（2000年）後初めて「倫理的な不祥事」が「財務業績」や「取締役会での紛争」の割合を上回った
 - 解任理由は多い順に、「倫理的な不祥事」が39%、「財務業績」が35%、「取締役会での紛争」が13%であった

19%

過去15年間に於いて長期在任したCEOの割合

- 2004年以降、世界の上場企業における時価総額上位2,500社から退任した全CEOのうち、19%は在任10年以上の長期在任者であった
- 長期在任CEOは在任10年未満のCEOに比べ、業績も好調で、解任される割合が低いことが明らかになった

63%

業績が下位半数群となった長期在任CEOの後継者の割合

- 10年以上の長期在任のCEOの後継者は、前任または在任10年未満CEOの後継者に比べて、業績が低い結果となった
 - 業績が下位半数群を占める割合は63%（後継者も既に退任した長期在任CEOが44%、全CEOが52%）
 - 交代理由が「解任」による割合は、後任に承継した長期在任CEOが19%、退任する全CEOが26%であるのに対し、長期在任CEOの後継者は35%にも上る

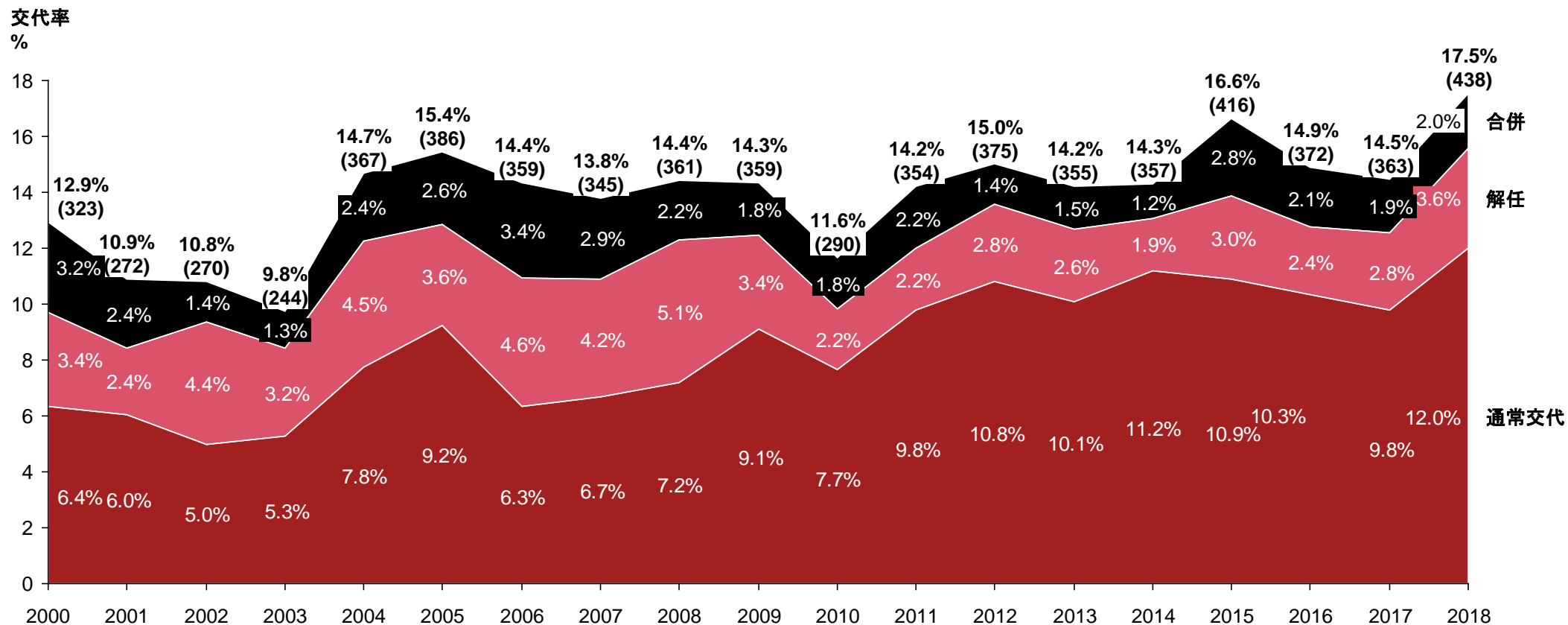
1

2018年の CEO交代率

2018年のCEO交代率は17.5%となり、本調査開始以降最も高い値となった

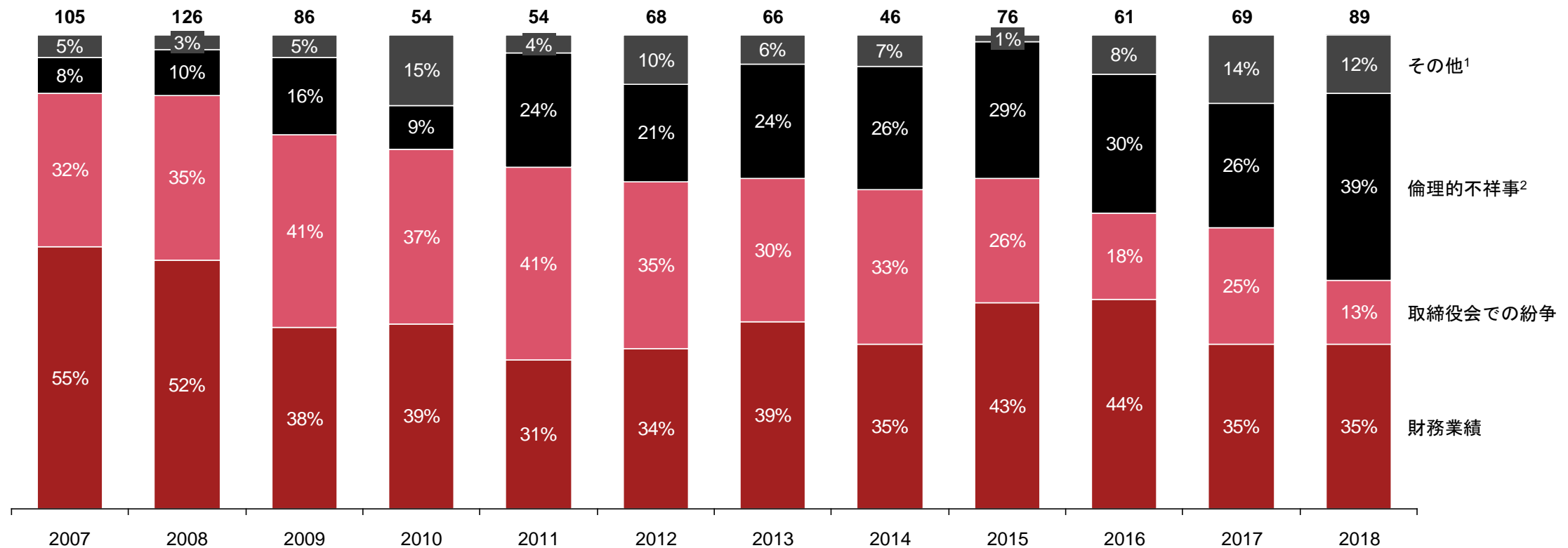
CEO交代率の比較（2000 - 2018）

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、カッコ内は企業数）



CEOの解任理由をみると、倫理的な不祥事が財務業績や取締役会での紛争の比率を上回り、調査開始以降最も多くなった

CEOの解任理由（2007 - 2018）



1) 「その他」には、降格や業務要請により解任されたCEOを含む

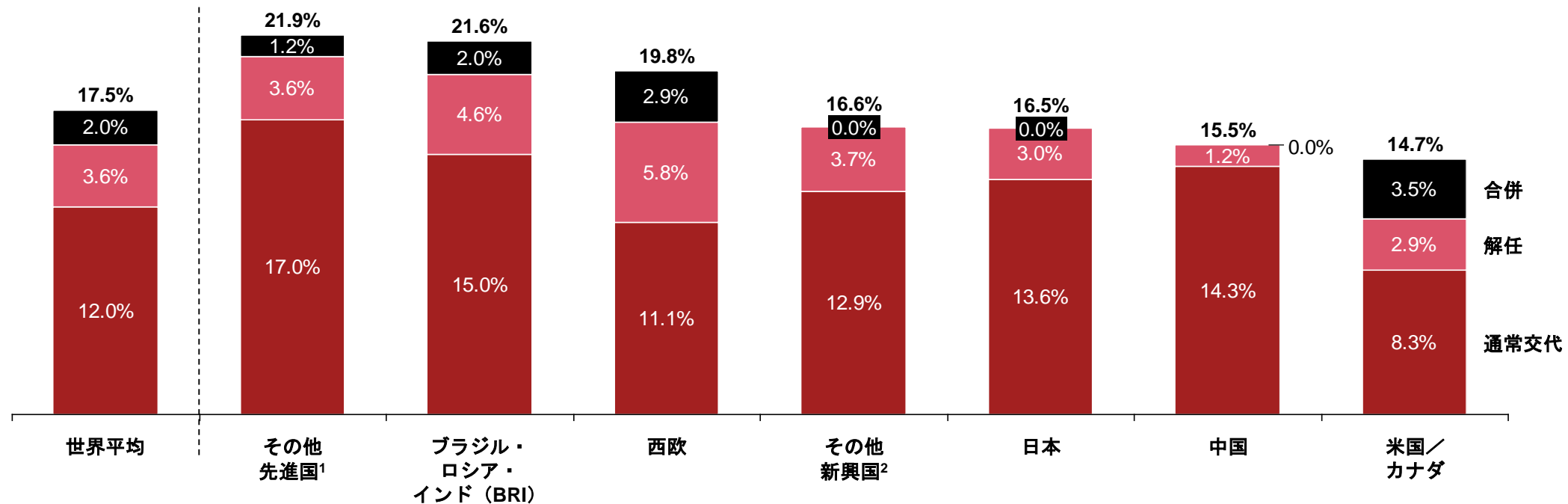
2) 倫理的な不祥事による解任とは、CEOや他の従業員による不祥事や不適切な行為による解任と定義し、不正行為、贈収賄、インサイダー取引、環境災害、経歴詐称、性的不品行などを含む

*: 暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所: Strategy& 2018年 CEO承継調査

地域別では、「その他先進国」の交代率が最高値となり、次いで「BRI」が高い交代率となった

地域別CEO交代率と交代理由（地域別、世界の上場企業上位2,500社の割合、2018）



1) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、ベトナムを含む

*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を1)とし、それ以外を2)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を含む

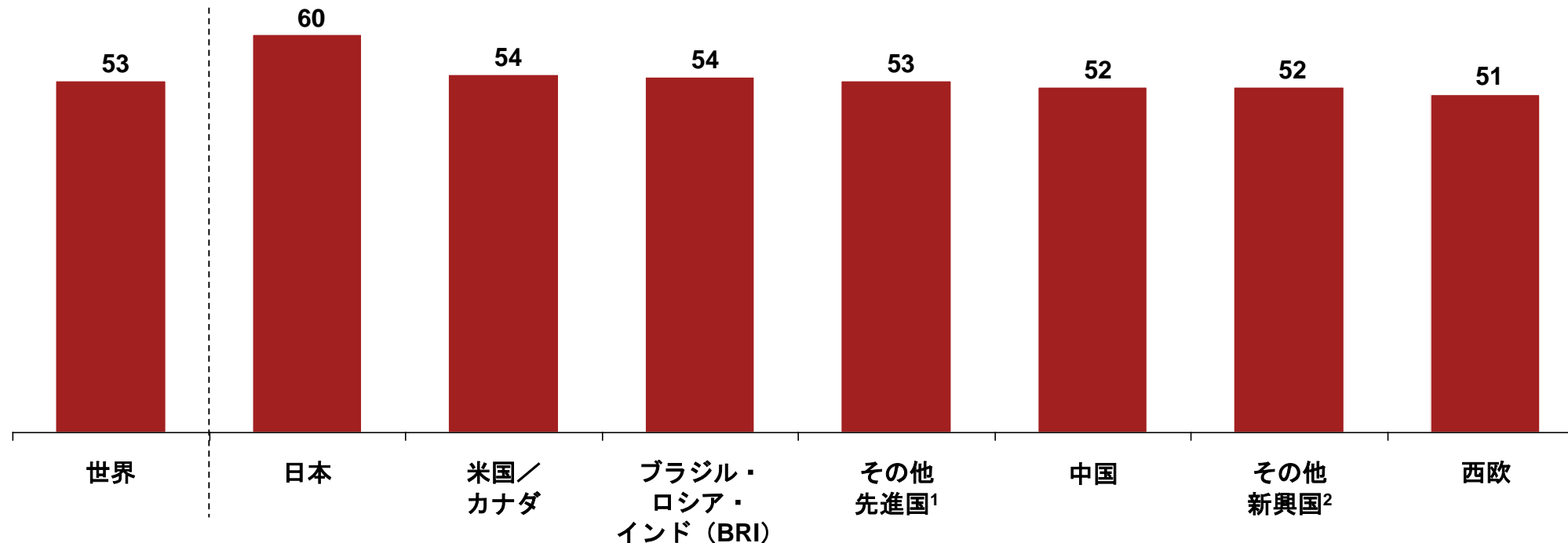
出所: Strategy& 2018年CEO承継調査

2

2018年 新任CEOの バックグラウンド

地域別では、日本の新任CEOの中央年齢が最も高い

新任CEOの中央年齢（2018）



1) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、ベトナムを含む

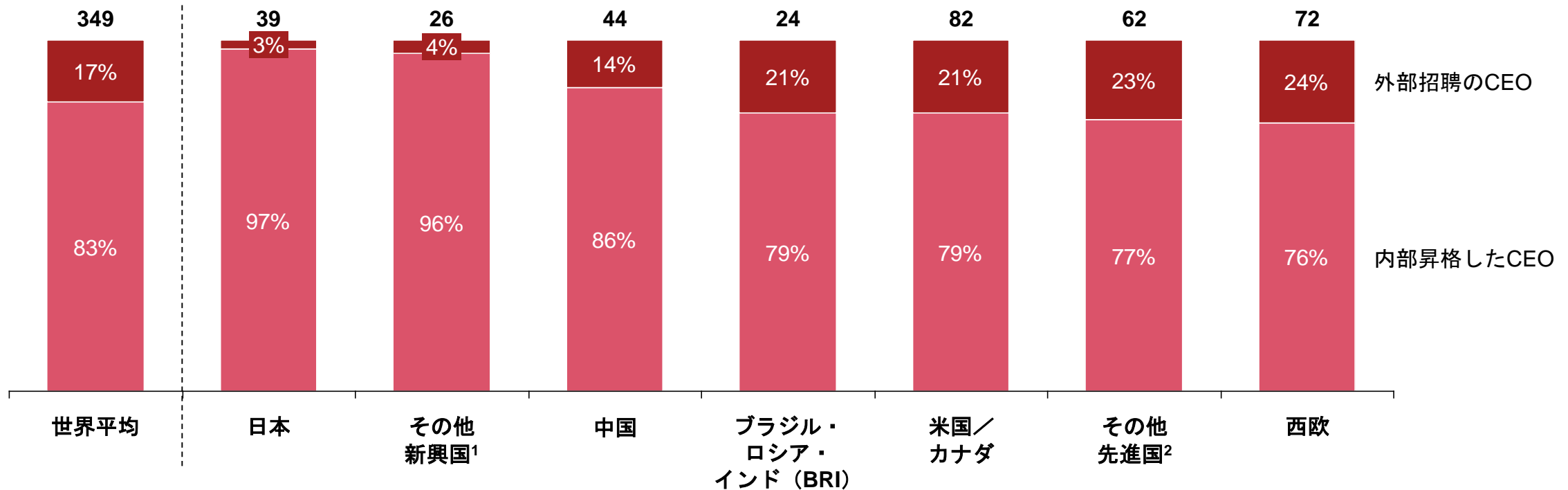
*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を1)とし、それ以外を2)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所：Strategy& 2018年CEO承継調査

日本は外部招聘のCEOの割合が最も低い

地域別新任CEOの出身（2018）



1) 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、ベトナムを含む

2) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、韓国を含む

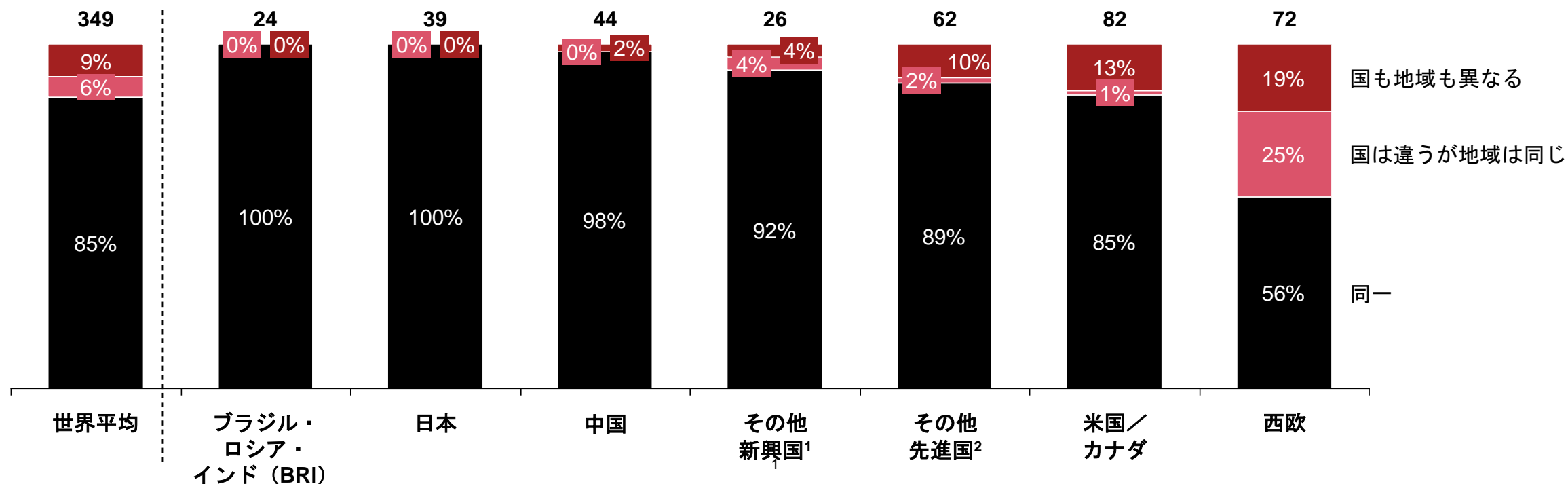
*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を2)とし、それ以外を1)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所：Strategy& 2018年CEO承継調査

日本では日本以外の国籍を持つ新任CEOの就任はなかった

新任CEOの国籍と地域別本社所在地との比較（2018）



1) 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、ベトナムを含む

2) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、韓国を含む

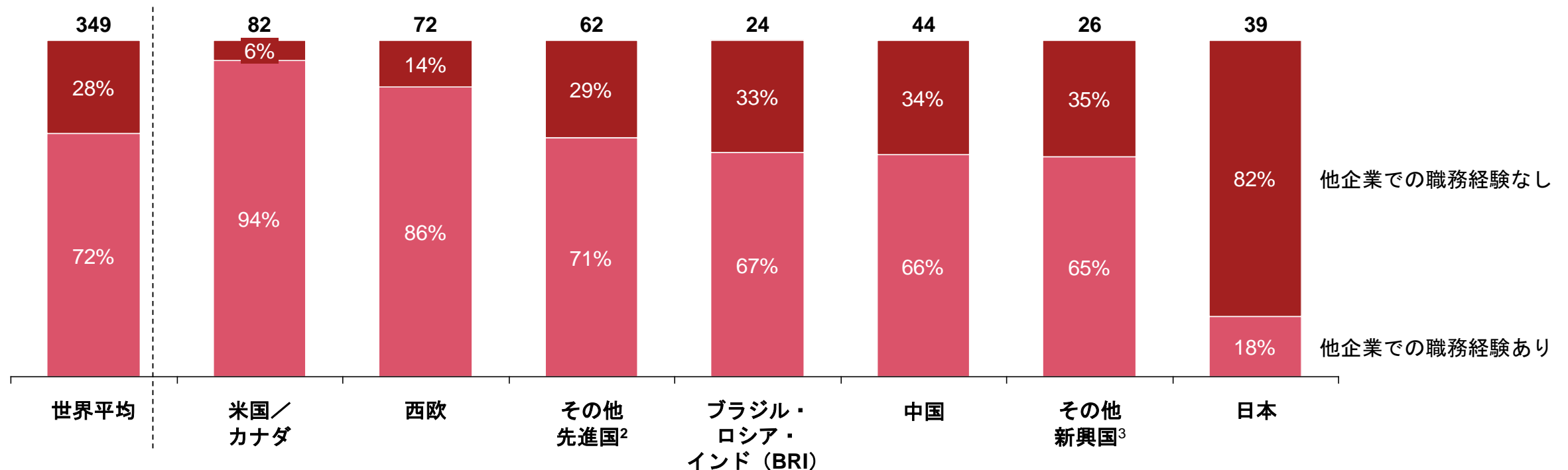
*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を2)とし、それ以外を1)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を含む

出所：Strategy& 2018年 CEO承継調査

新任CEOの他企業での職務経験は日本が最も少ない

新任CEOの他企業での職務経験¹（地域別、2018）



1) “他企業での職務経験”とは、新任CEOが現在の会社でCEOとなる以前に他企業で働いた経験を意味する

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、ベトナムを含む

3) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、韓国を含む

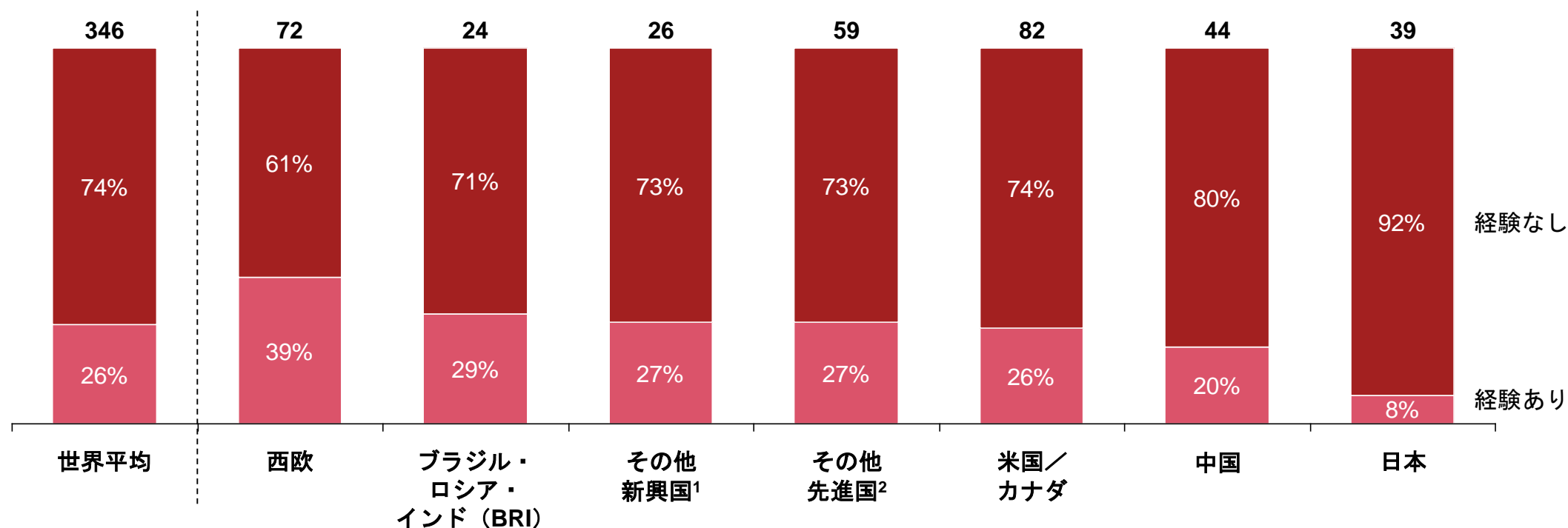
*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を2)とし、それ以外を1)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所: Strategy& 2018年 CEO承継調査

株式公開会社でのCEO経験を有する割合は日本が最も少なく、8%であった

新任CEOの株式公開会社でのCEO経験（地域別、2018）



1) 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、ベトナムを含む

2) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、韓国を含む

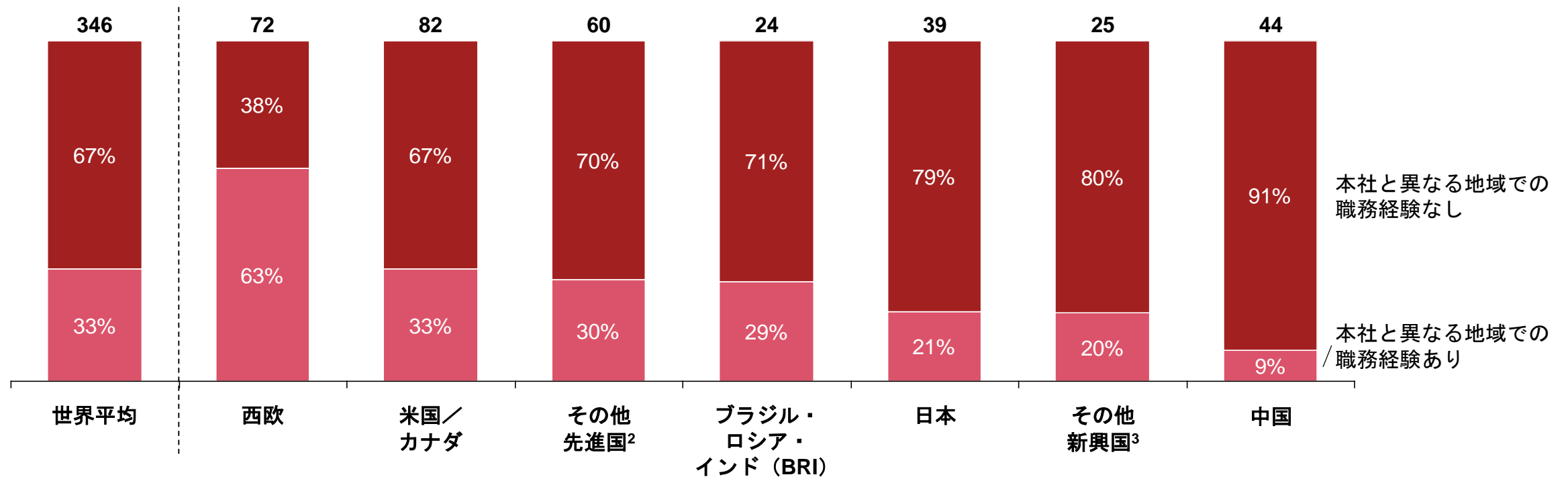
*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を2)とし、それ以外を1)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所：Strategy& 2018年CEO承継調査

本社と異なる地域での職務経験を有する割合は西欧が抜きんでており、世界平均は**33%**、日本は**21%**であった

新任CEOのグローバル経験¹（本社所在地別、2018）



1) “グローバル経験”とは、新任CEOが本社所在地とは異なる地域での職務経験を意味する

2) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、韓国を含む

3) 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、ベトナムを含む

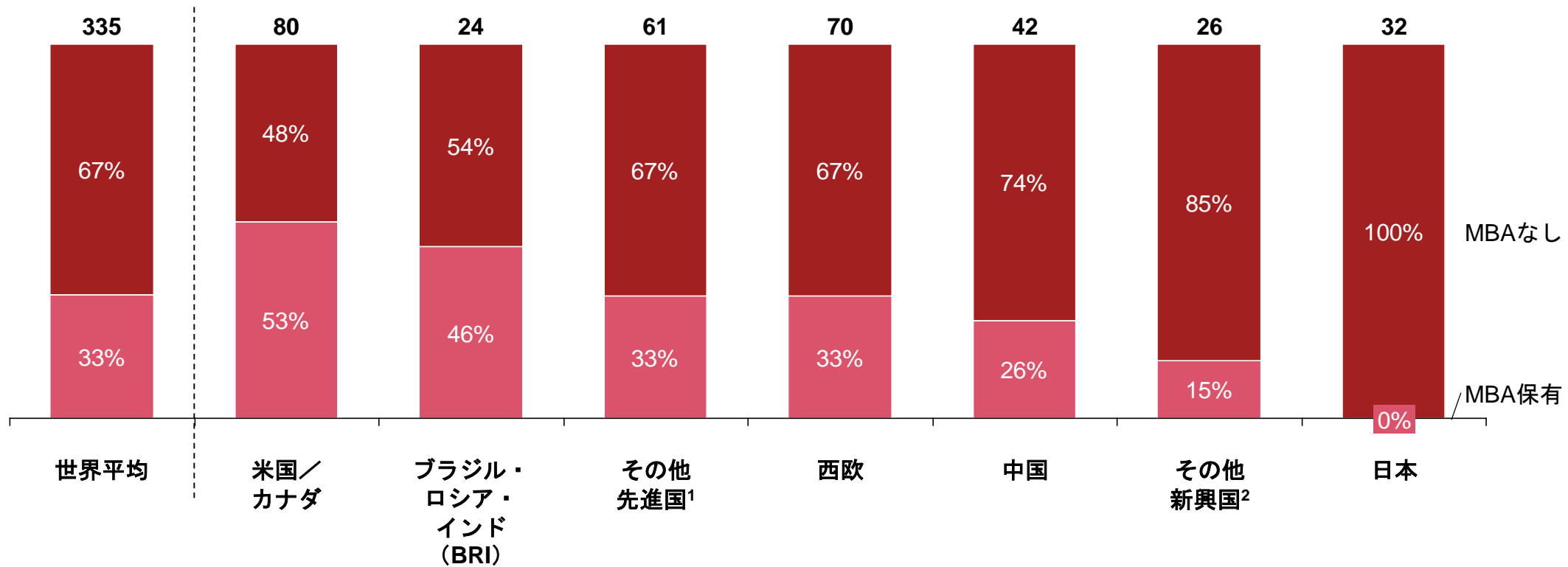
*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を1)とし、それ以外を2)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所：Strategy& 2018年 CEO承継調査

日本ではMBA保有者の就任はなかった

新任CEOのMBA保有率（本社所在地別、2018）



1) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、ベトナムを含む

*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を1)とし、それ以外を2)とした

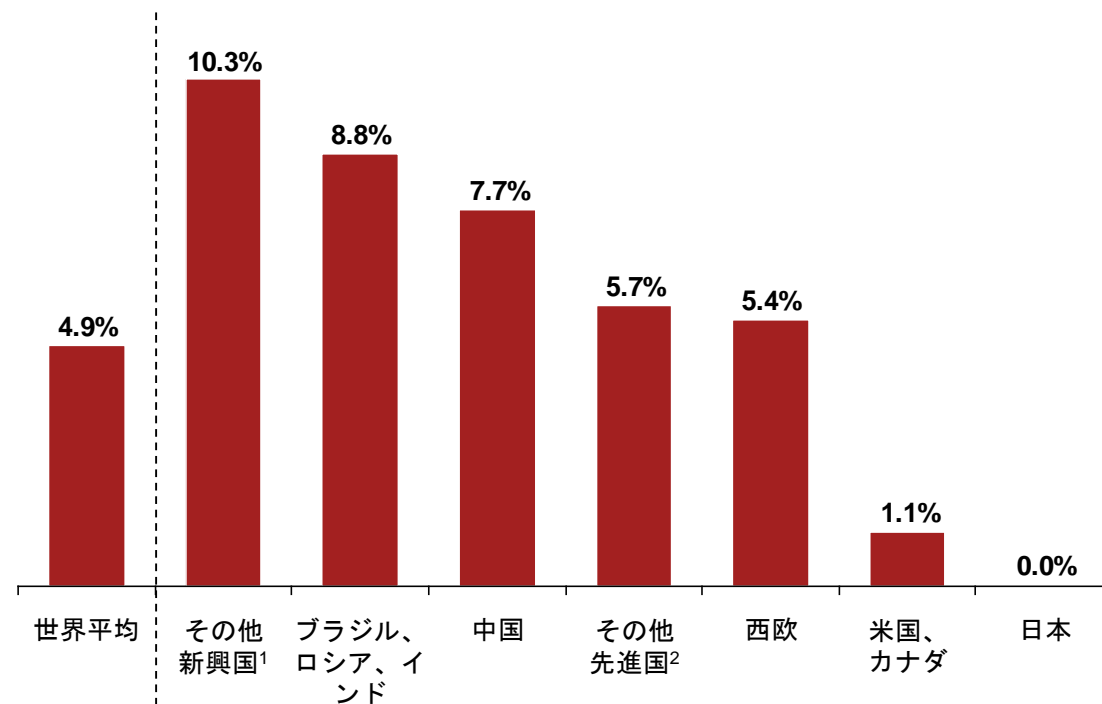
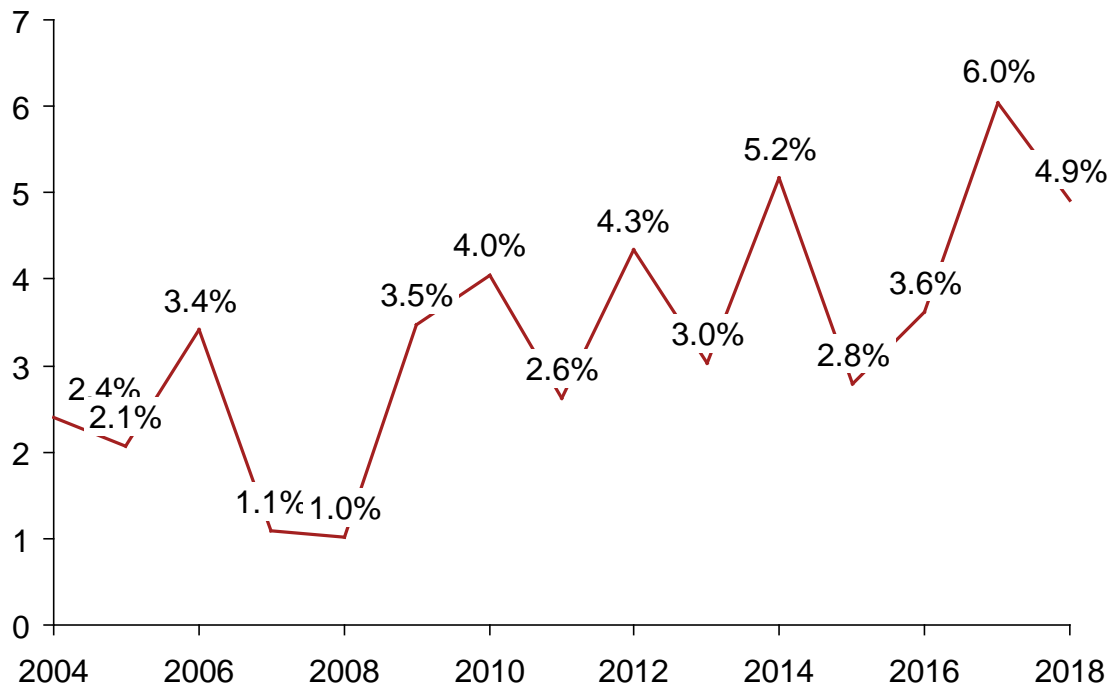
**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所：Strategy& 2018年 CEO承継調査

新任CEOの女性比率は史上最高値となった2017年の6%からは減少したものの、長期的に見ると上昇傾向にある

新任CEOの女性比率（2004 – 2018）

新任CEOの女性比率（本社所在地別、2018）



1) 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、ベトナムを含む

2) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、韓国を含む

*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を1)とし、それ以外を2)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を含む

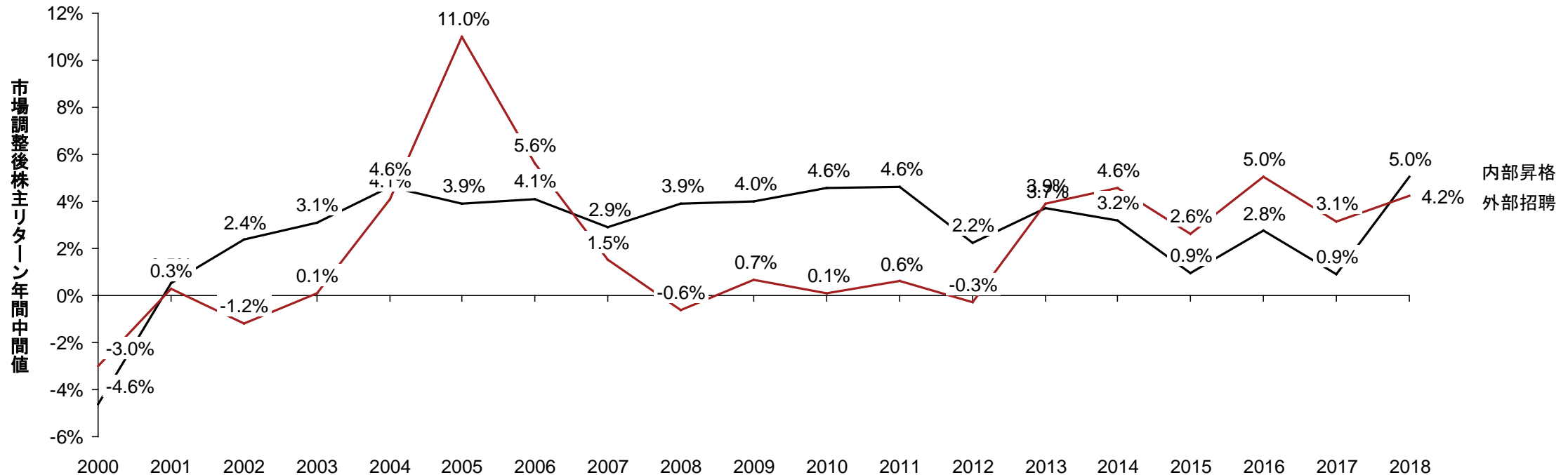
出所：Strategy& 2018年CEO承継調査

3

2018年 退任するCEO

6年ぶりに内部昇格のCEOの株主リターンが外部招聘のCEOを上回った

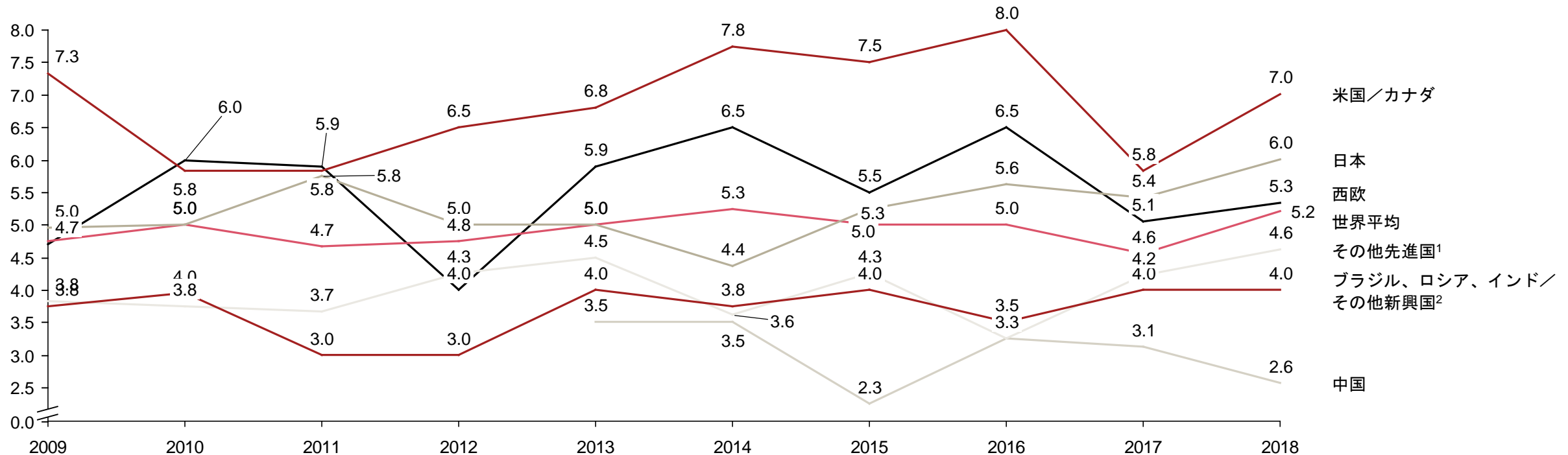
退任CEOが在任期間中に達成した株主リターン¹
 (内部昇格したCEOと外部招聘のCEOの比較、2000-18)



1. 市場調整後株主リターンは、各地域のインデックスに連動した株主リターンを示す(例:S&P 500, Brazil Bovespa, FTSE 100, CAC 40 など)
 *: 暫定的に就任したCEOと合併による就任を含む
 出所: Strategy& 2018年 CEO承継調査

退任するCEOの在任期間は過去10年で大きな変動はない

退任CEOの在任期間の中央値（本社所在地別、2009-18）



1) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、ベトナムを含む

*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を1)とし、それ以外を2)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を含む

出所：Strategy& 2018年CEO承継調査

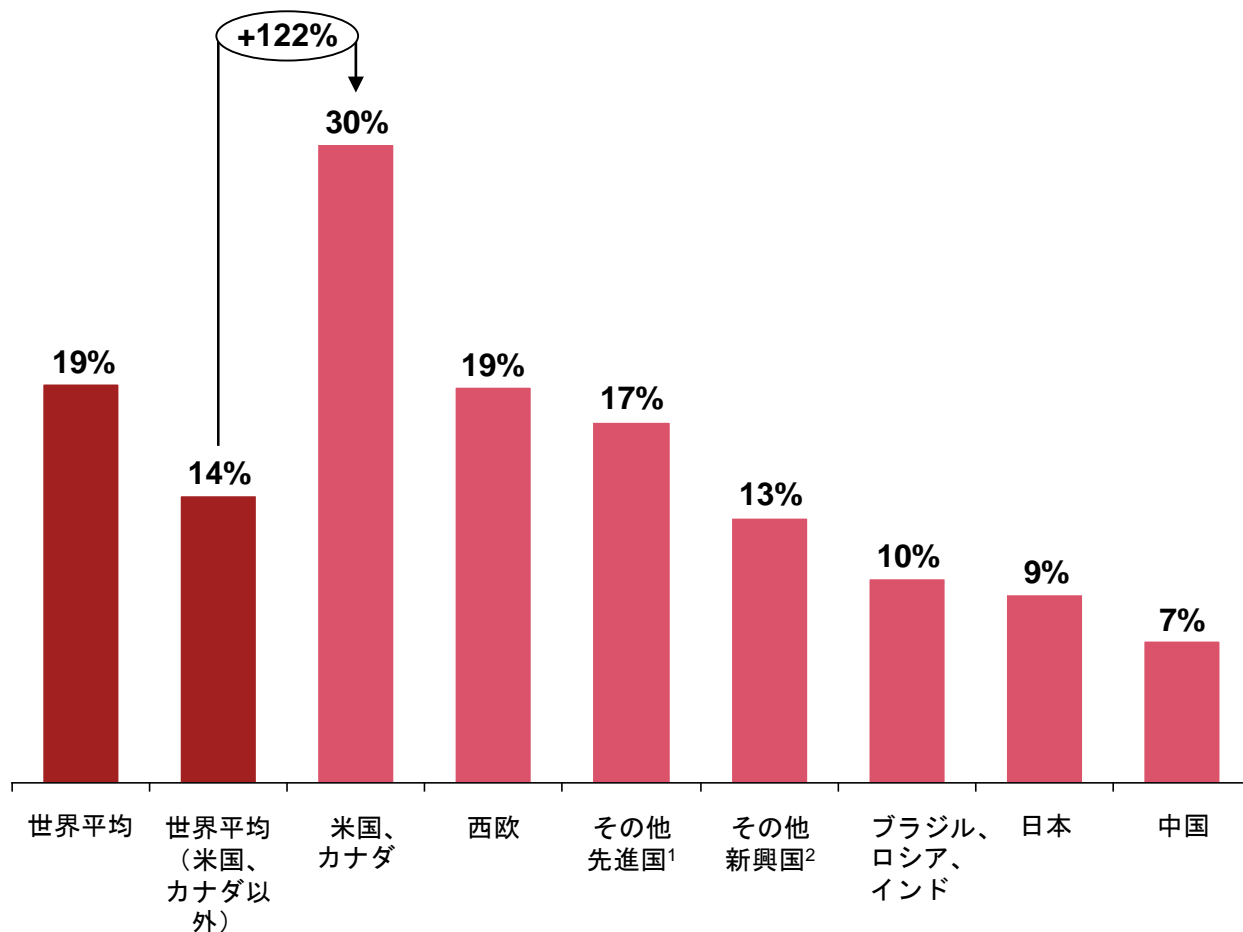
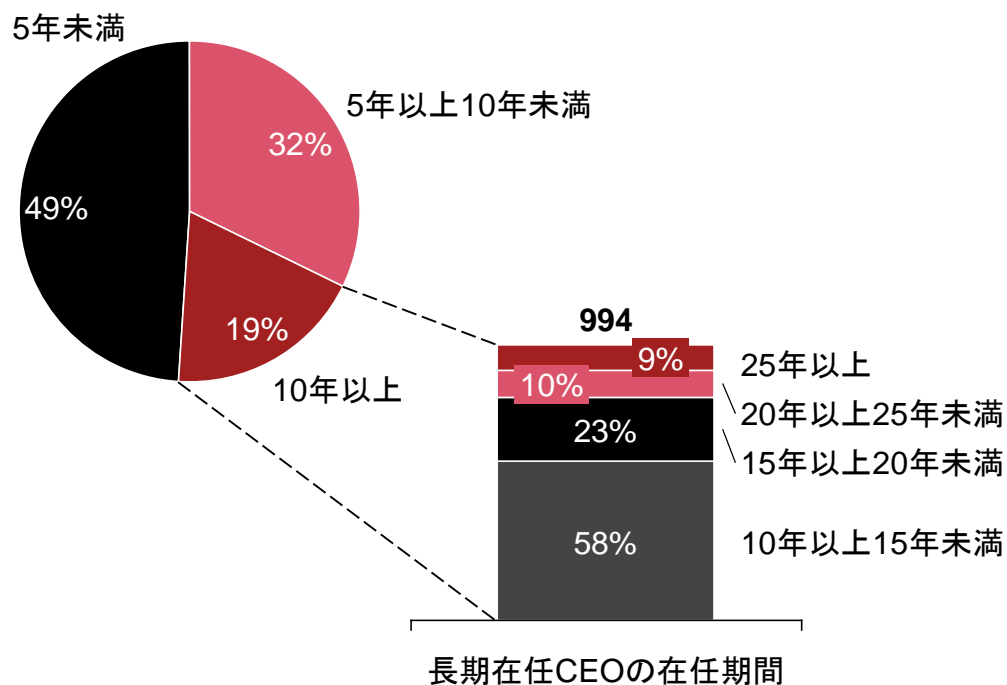
4

長期在任CEOと その後継者

2004年以降に退任したCEOの19%は長期在任者（在任期間10年以上）で、北米の割合が最も高い

退任CEOの平均在任期間（2004 – 2018）

地域別、長期在任CEOとなる割合（2004 – 2018）



1) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、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、ベトナムを含む

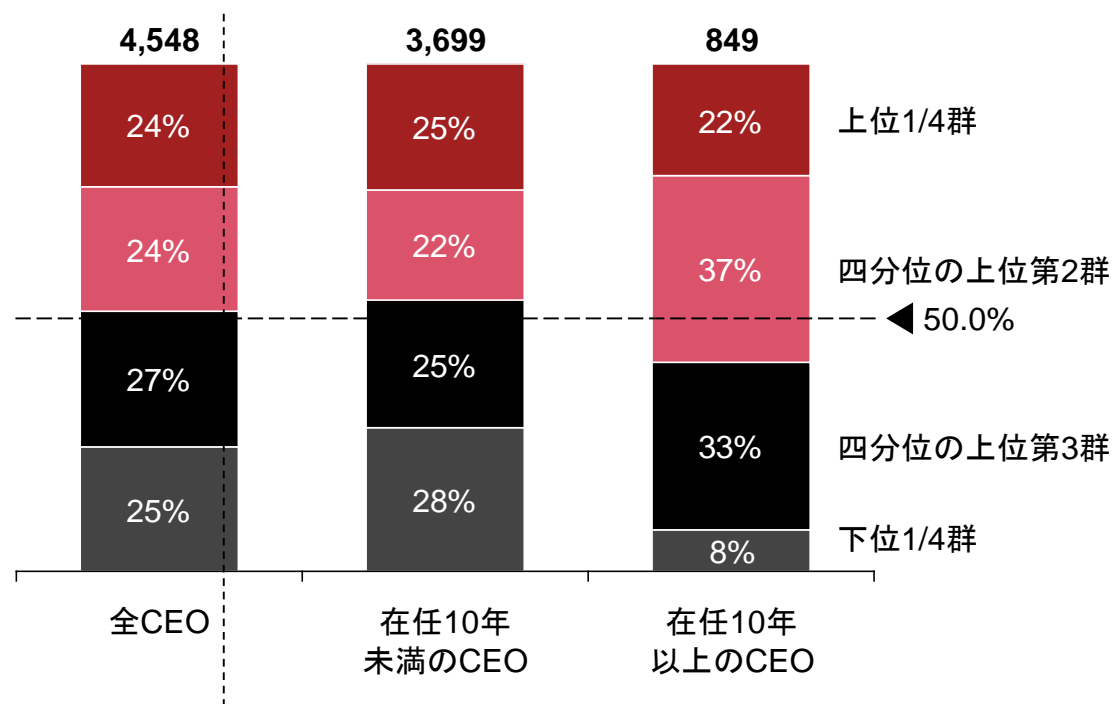
*: 国・地域の区分けは国連開発計画（UNDP）の2018年の人間開発指標（HDI: Human Development Index）ランキングにおいて、高い指標（>0.80）を1)とし、それ以外を2)とした

**：暫定的に就任したCEOと合併による就任を含む

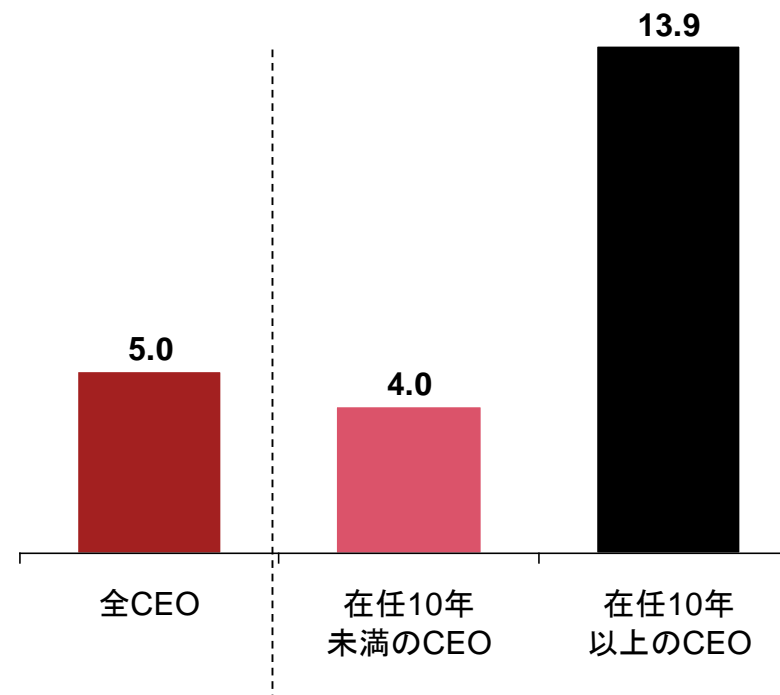
出所：Strategy& 2018年 CEO承継調査

10年以上の長期在任のCEOは、在任10年未満のCEOに比べてより高い株主リターンを達成している

退任CEOが在任期間中に達成した株主リターン¹の四分位群 (Quartile) 分布 (在任期間別、2004 - 2018)



退任CEOが在任期間中に達成した株主リターンの中央値 (2004 - 2018)



1) 市場調整後株主リターンは、各地域のインデックスに連動した株主リターンを示す(例: S&P 500, Brazil Bovespa, FTSE 100, CAC 40 など)

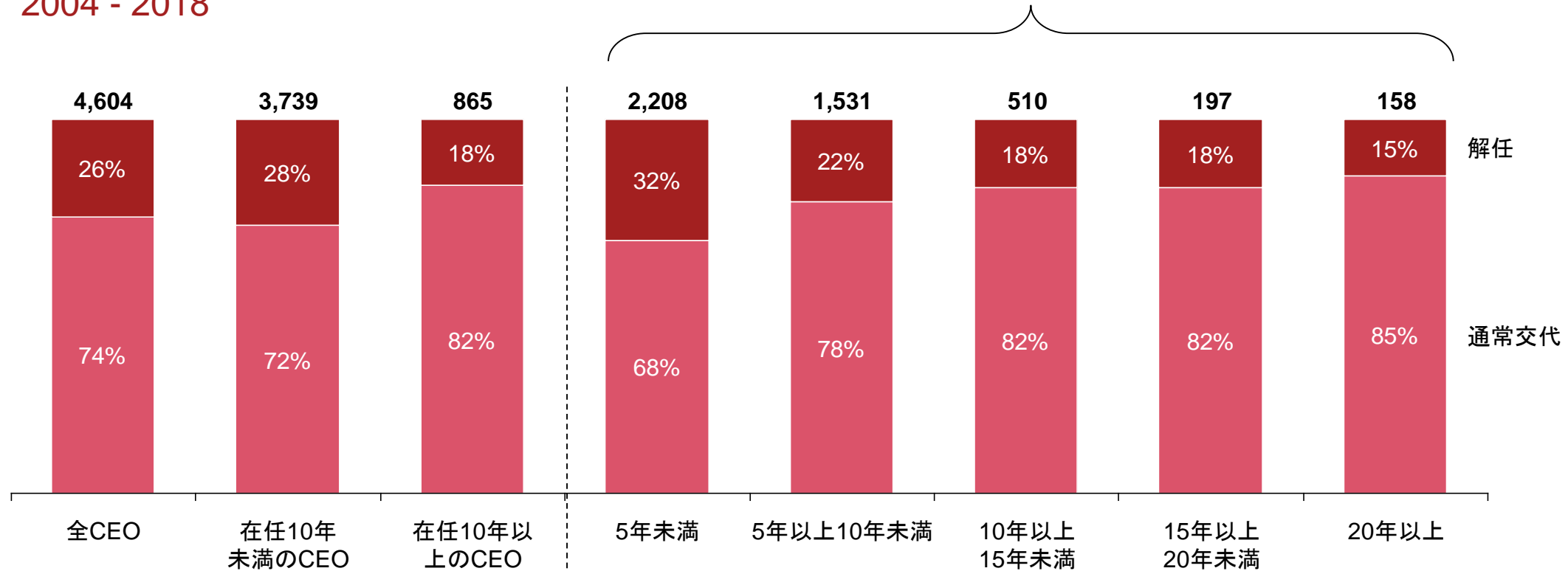
*: 暫定的に就任したCEOと合併による就任を除く

出所: Strategy& 2018年 CEO承継調査

在任10年以上のCEOは、在任10年未満CEOよりも解任される割合が低い

退任するCEOの在任期間別退任理由 2004 - 2018

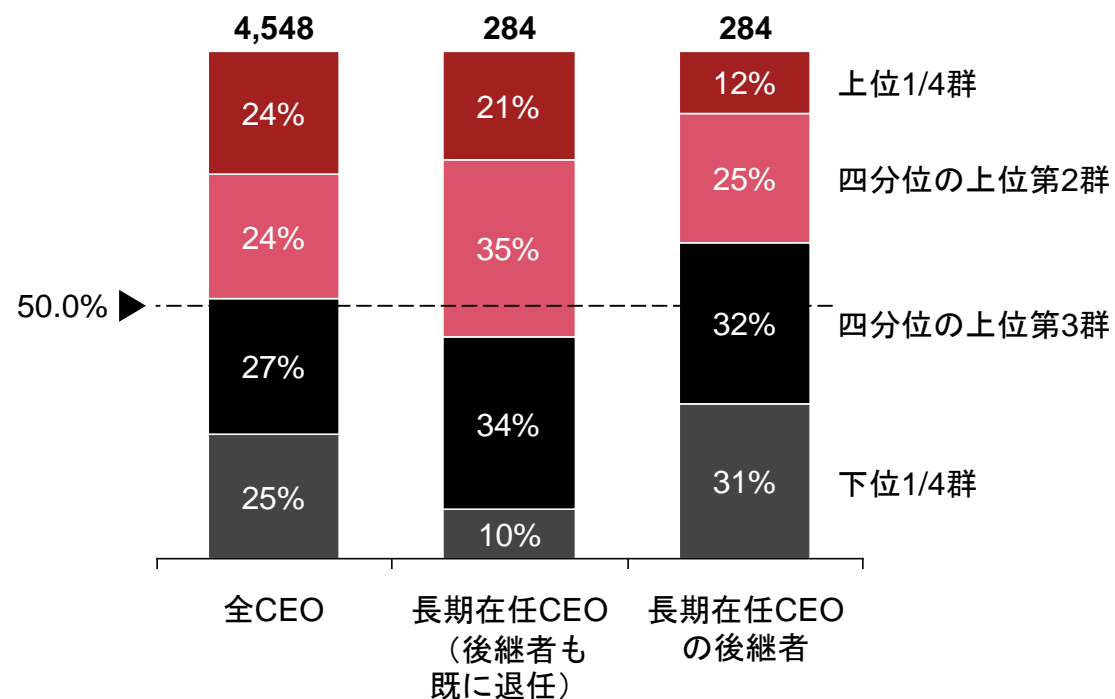
CEOの在任期間が長いほど、解任が少ない



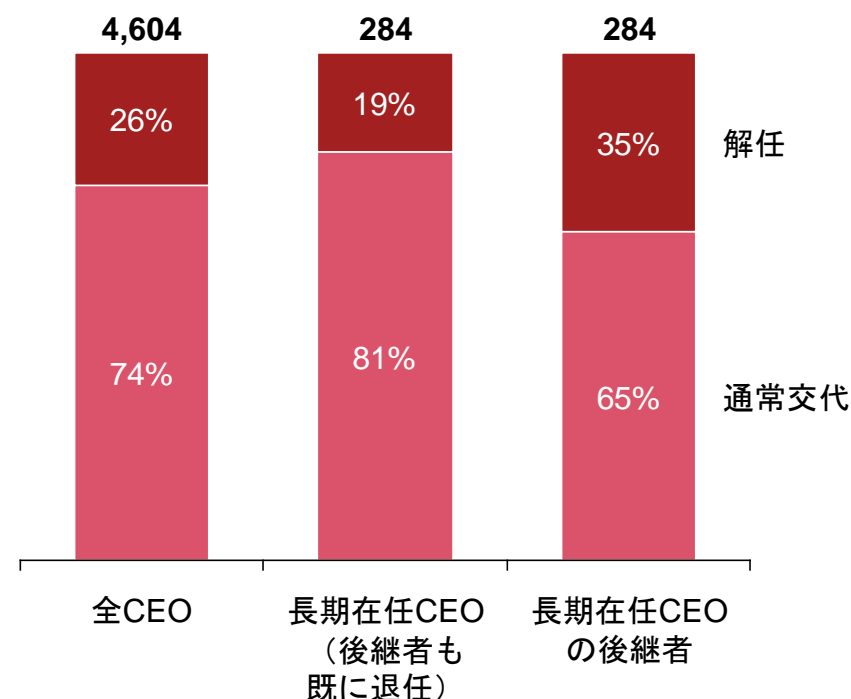
一方、長期在任CEOの後継者は、業績が低迷し、解任となる傾向がみられる

後任CEOと長期在任CEOの在任期間中に達成した株主リターン¹ 四分位群分布

2004 - 2018

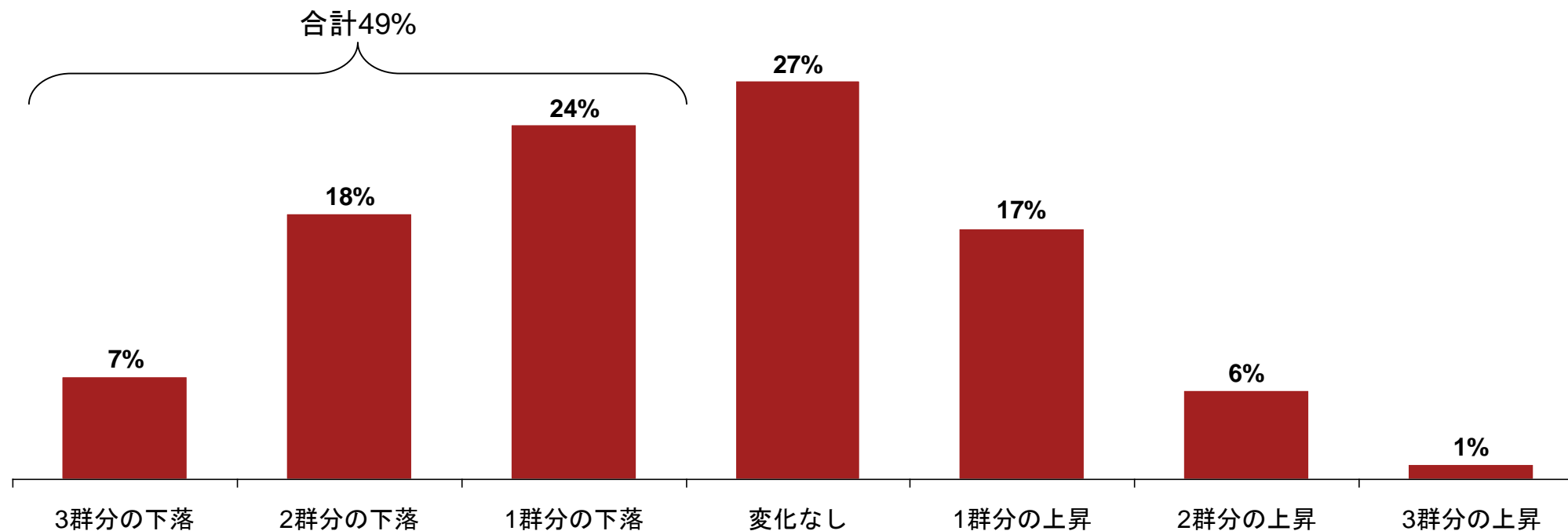


後任CEOと長期在任CEOの交代理由 (2004 - 2018)



実際、前任CEOと比較して株主リターンの四分位群¹が下落している後任CEOが半数以上となっている

後任CEOが在任期間中に達成した株主リターン²の前任の長期在任CEOに対する四分位群における変化（2004 – 2018年）



5

調査方法

調査方法

2018年 CEO承継調査

各調査年の1月1日時点の時価総額ベースで、世界的な上場企業上位2,500社（Thomson ONE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、各調査年にCEOの交代があった企業を特定し、退任するCEOおよび新任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Strategy&が個別に検証を行った。2018年に買収あるいは合併した企業のデータはThomson ONEから、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）「人間開発指標」の2018年ランキングによる。

strategy&

Thank you

strategyand.pwc.com

© 2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see 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.