



立教大学

# 日本的経営・内部昇進制の現状

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科

M2 谷川 寿郎

TANIKAWA, Toshiro

経営者は内部昇進者か？

それとも、外部から来た者か？

日本的経営・内部昇進制の現状

# 外部招聘経営者



**魚谷雅彦氏**  
日本コカ・コーラ  
→資生堂



**新浪剛史氏**  
ローソン  
→サントリー



**藤森義明氏**  
GE→LIXIL



**原田泳幸氏**  
日本マクドナルド  
→ベネッセコーポレーション



## 武田薬品工業社長兼COO クリストフ・ウェバー

1966年生まれ。フランス出身。92年リヨン第1大学薬学・薬物動態学博士課程修了。併行してファイナンス、統計学も学ぶ。2003年7月 **グラクソ・スミスクライン** (GSK) フランス会長。11年GSKワクチン社社長など、9カ国での勤務を経て、14年6月から武田薬品工業社長兼COO



**1781年 創業**  
**近江屋長兵衛（竹田長兵衛）**

**四代目から『武田長兵衛』**

# 武田薬品工業

---

1925年 株式会社に改組

1945年 上場

1974年 六代目武田長兵衛が会長に退き

小西新兵衛が社長就任（七代目の中継ぎ）

## 七代目の急死

倉林育四郎（生え抜き）

梅本純正（厚生省）

森本桂（生え抜き）

# 武田薬品工業

武田国男（六代目の三男）



長谷川閑史



クリストフ・ウェバー

画像引用：日本経済新聞電子版 <http://www.nikkei.com/>

# 武田薬品工業

1943年-1974年	武田長兵衛	六代目
1974年-1981年	小西新兵衛	創業家一族
1981年-1986年	倉林育四郎	生え抜き
1986年-1991年	梅本純正	元厚生環境事務次官
1991年-1993年	森田桂	生え抜き
1993年-2003年	武田国男	創業家・六代目武田長兵衛三男
2003年-2014年	長谷川閑史	生え抜き
2014年-	クリストフ・ウェバー	グラクソ・スミスインから移籍

## □内部昇進制の歴史

## □内部昇進制の現状

# 日本的経営とは？

---

日本的経営 (Japanese Management)とは、  
「日本の企業経営に特有の経営理念並びに経営管理方式」

引用：福川英輝、2007、『現代的経営管理論の研究』、多賀出版、p.59

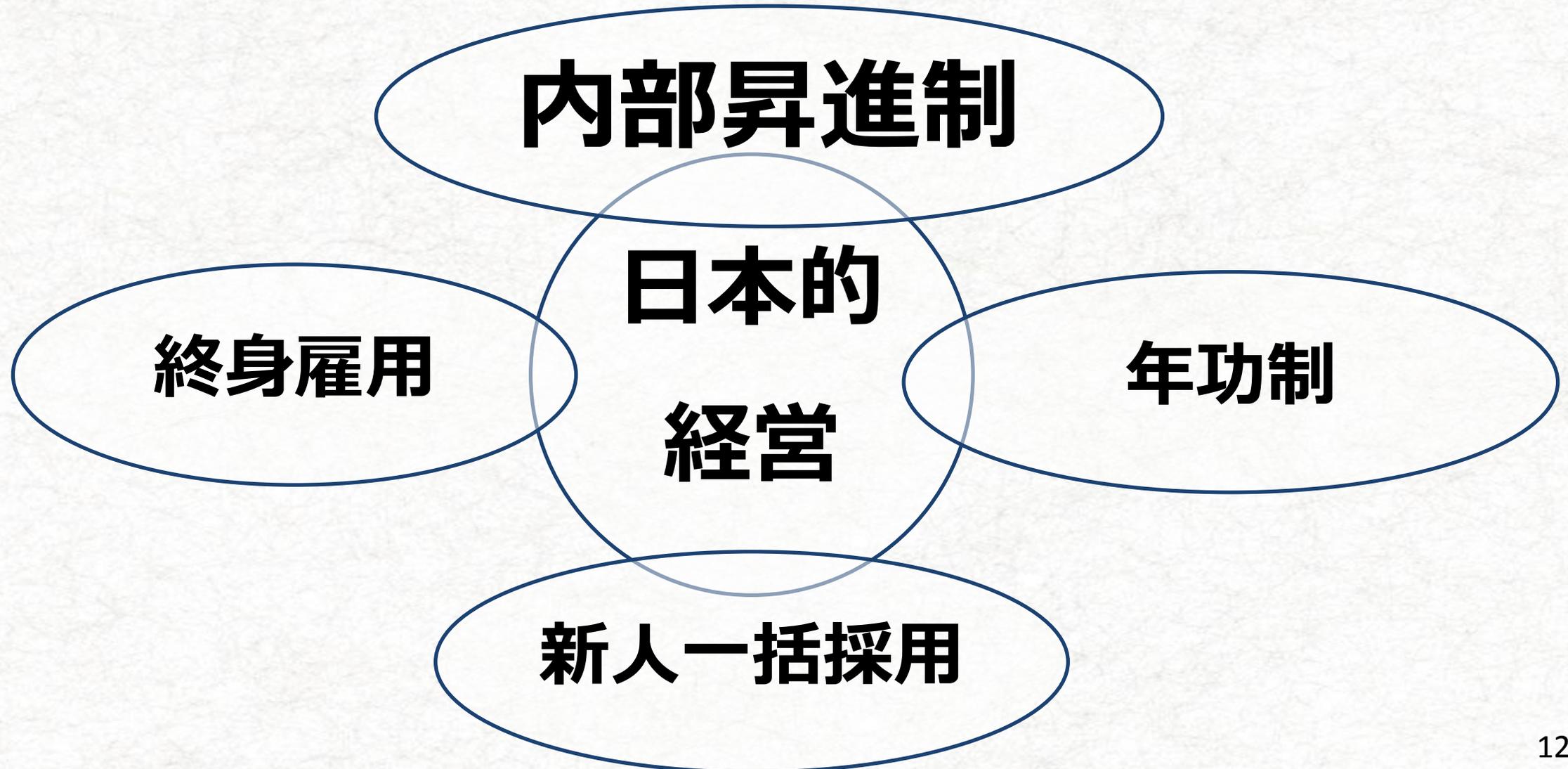
# 日本的経営とは？

日本的経営 三種の神器

企業別労働組合

年功序列

終身雇用



# 内部昇進制と終身雇用

---

定年まではよほどのことがない限り解雇されることはないという長期安定的な雇用をさす。

→日本に限ったことではない。

単なる長期勤務ではなく、企業内部での頻繁な配置転換や内部昇進を伴った長期安定雇用

→日本的な特色、日本の大企業は内部労働市場を活用



**江戸時代の大商家『三井』**

**新人一括採用**

**年功制**

**内部昇進制**

**×終身雇用・企業内労働組合**

画像:江戸東京博物館ホームページより引用  
<http://www.edo-tokyo-museum.or.jp/permanent/5.html>

## 新人一括採用のような制度 1710年 「主人一致の手代」 京都か松坂で一括して雇い入れ

参考:『日本的経営の生成と発展』、1998、千本暁子、有斐閣、CASE5、内部労働市場の形成と継承

**『お目見え』 期間（試用期間）**

**手代は10日 子供は30日**

**『請状』 を出させて本採用**

**『暇（いとま）』 を出して不採用**

# 内部昇進制の歴史

1721年から1723年

三井 京都の呉服店 **70人**がお目見え

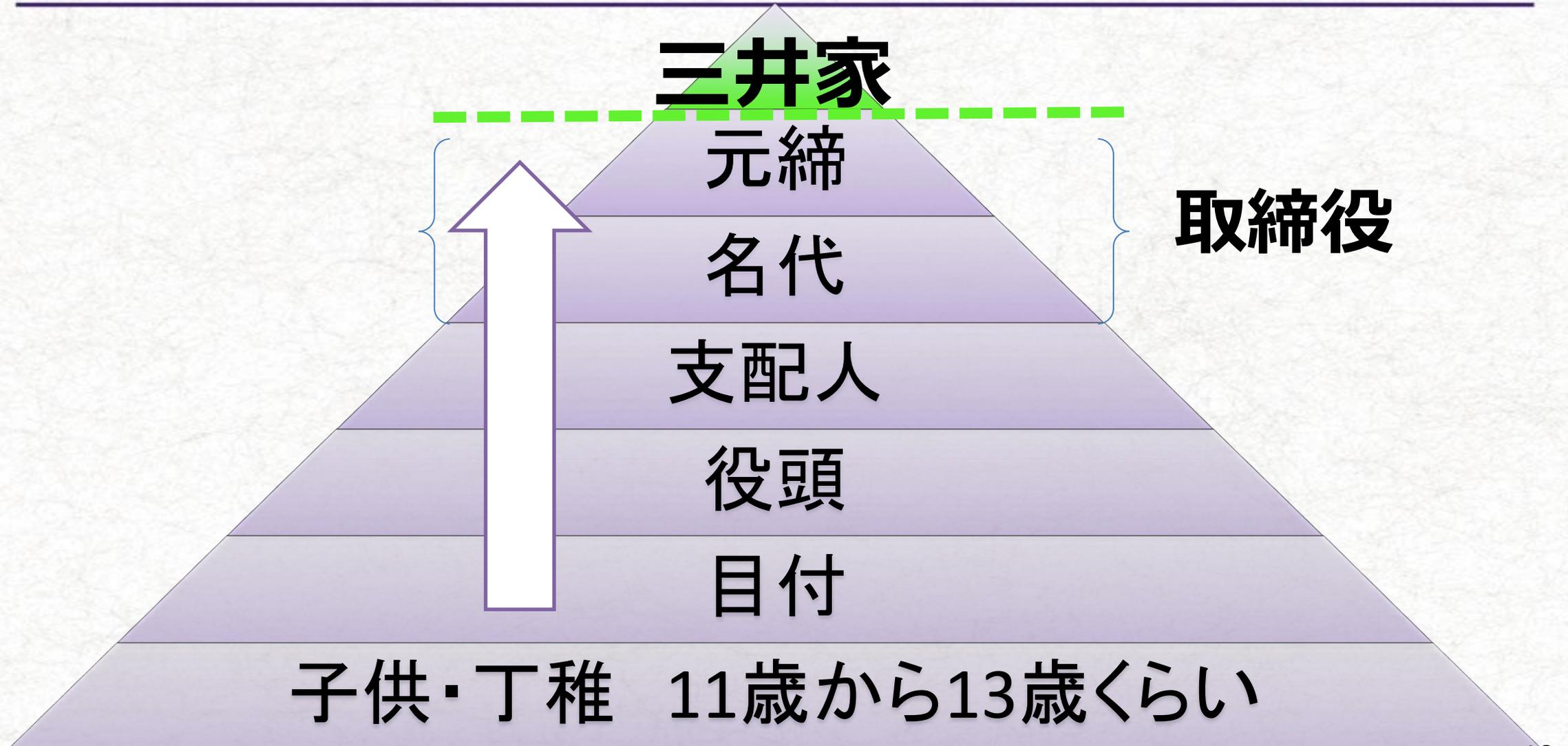
採用  
**52人**

不採用  
**18人**

参考:『日本的経営の生成と発展』、1998、千本暁子、有斐閣、CASE5、内部労働市場の形成と継承

## 内部昇進制のような制度

# 内部昇進制の歴史



# 内部昇進制の歴史

---

**「登り」制度**は、奉公人を数年ごとに親元に帰して休養させるもので、伊勢商人や近江商人のあいだで広くみられた。

**三井家**では「**中登り制度**」と称し、11～13歳で店に入ってから**7、8年ごと**に、**初登り、二度登り、三度登り、と3回**行われた。

## 「登り」制度

初登り

40～45日

二度登り

65～70日

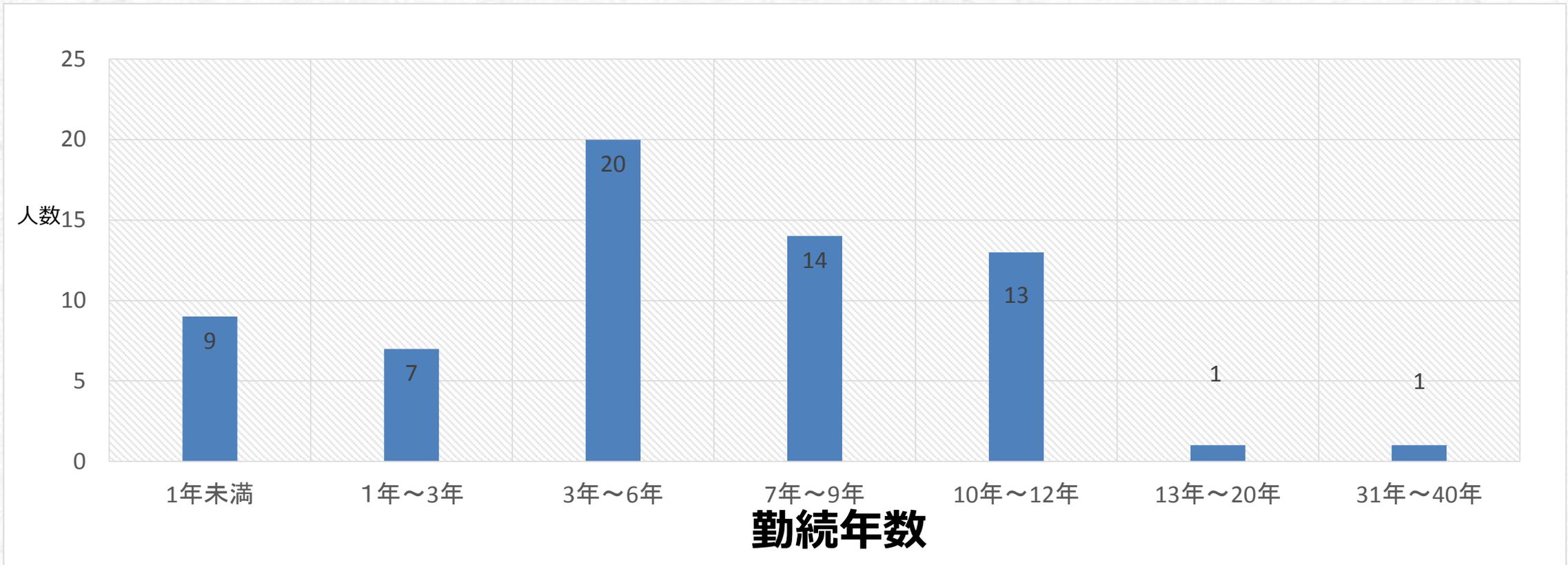
三度登り

65～70日

**奉公人にとっては、久しぶりの休息の期間であると同時に、昇進か、淘汰か、が決定される選別の期間でもあった。**

# 内部昇進制の歴史

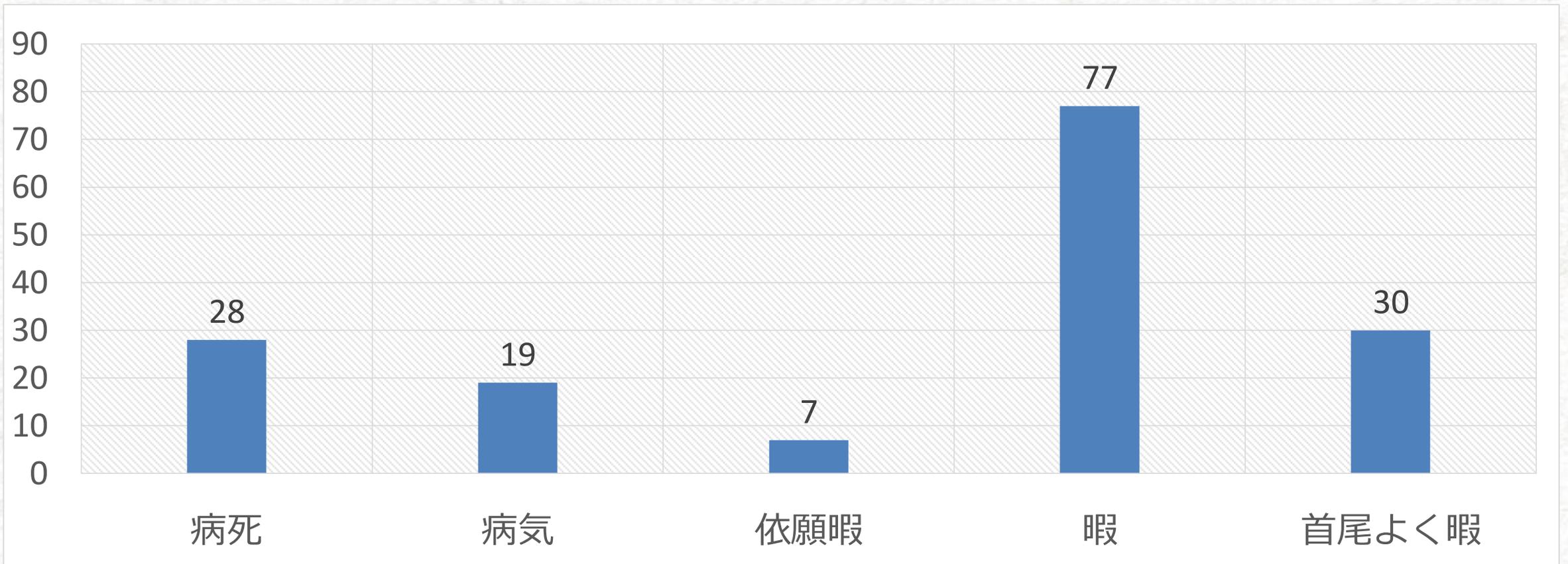
## 京都の呉服店 1757年入社 65名



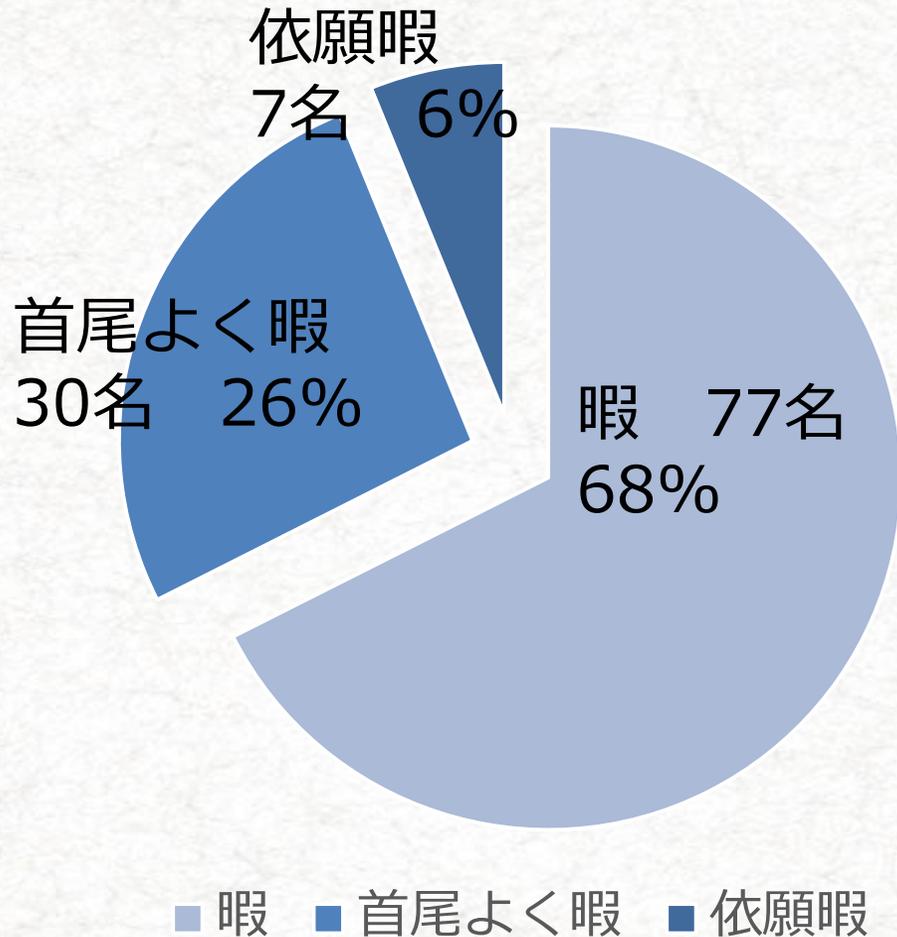
グラフは『日本的経営の生成と発展』、1998、千本暁子、有斐閣、CASE5、内部労働市場の形成と継承p.154を参考に筆者作成

# 内部昇進制の歴史

奉公人の退職理由：1696年から1730年の間に三井家、京都呉服店が雇い入れた239名のうち、動静の判明している161名について



# 内部昇進制の歴史



**暇：解雇、会社都合**

**首尾よく暇**：年季があけて、元手金を支給され円満退職  
暖簾分け

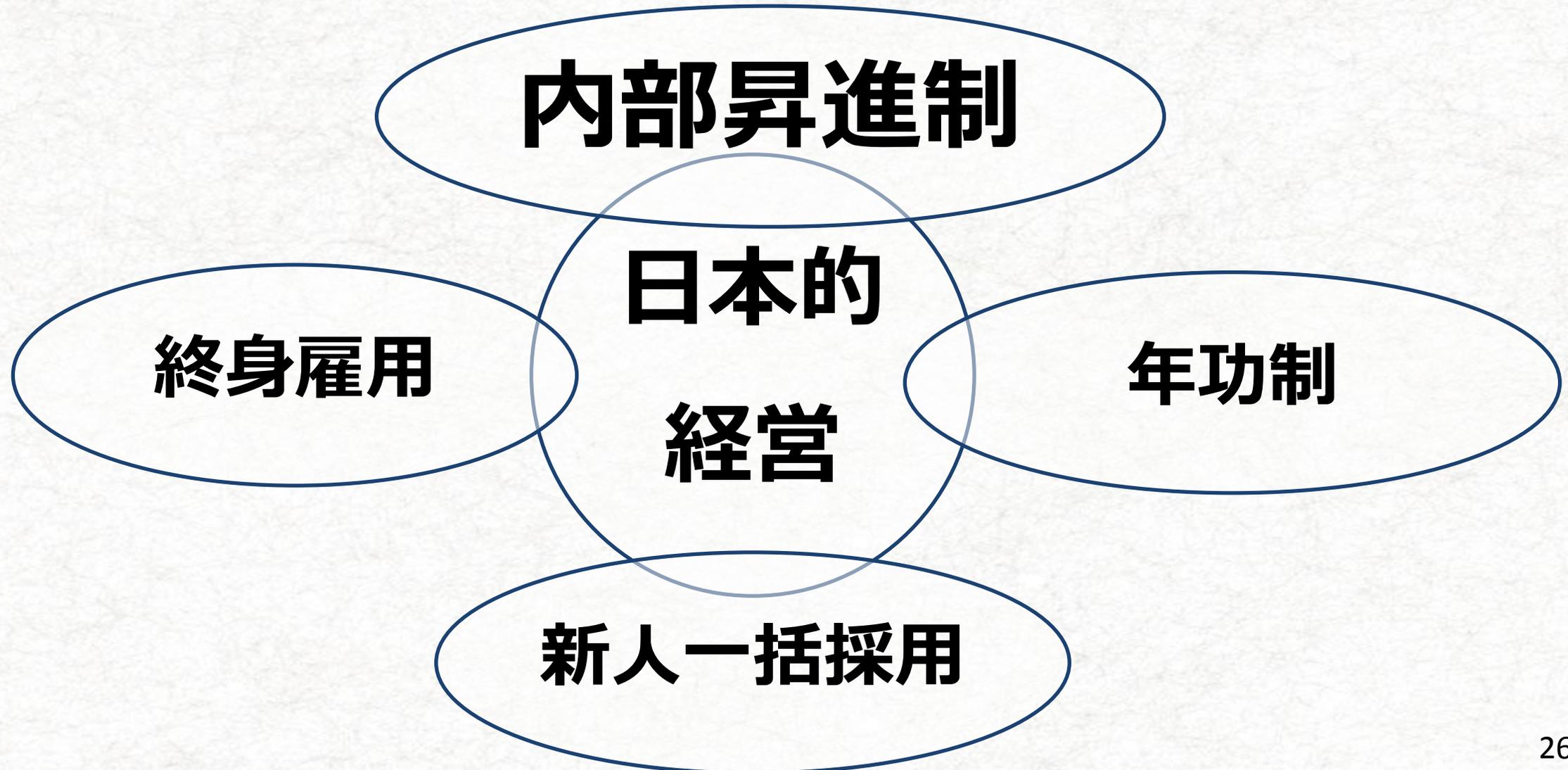
**依願暇**：自主退職、自己都合、相続など

# 内部昇進制の歴史

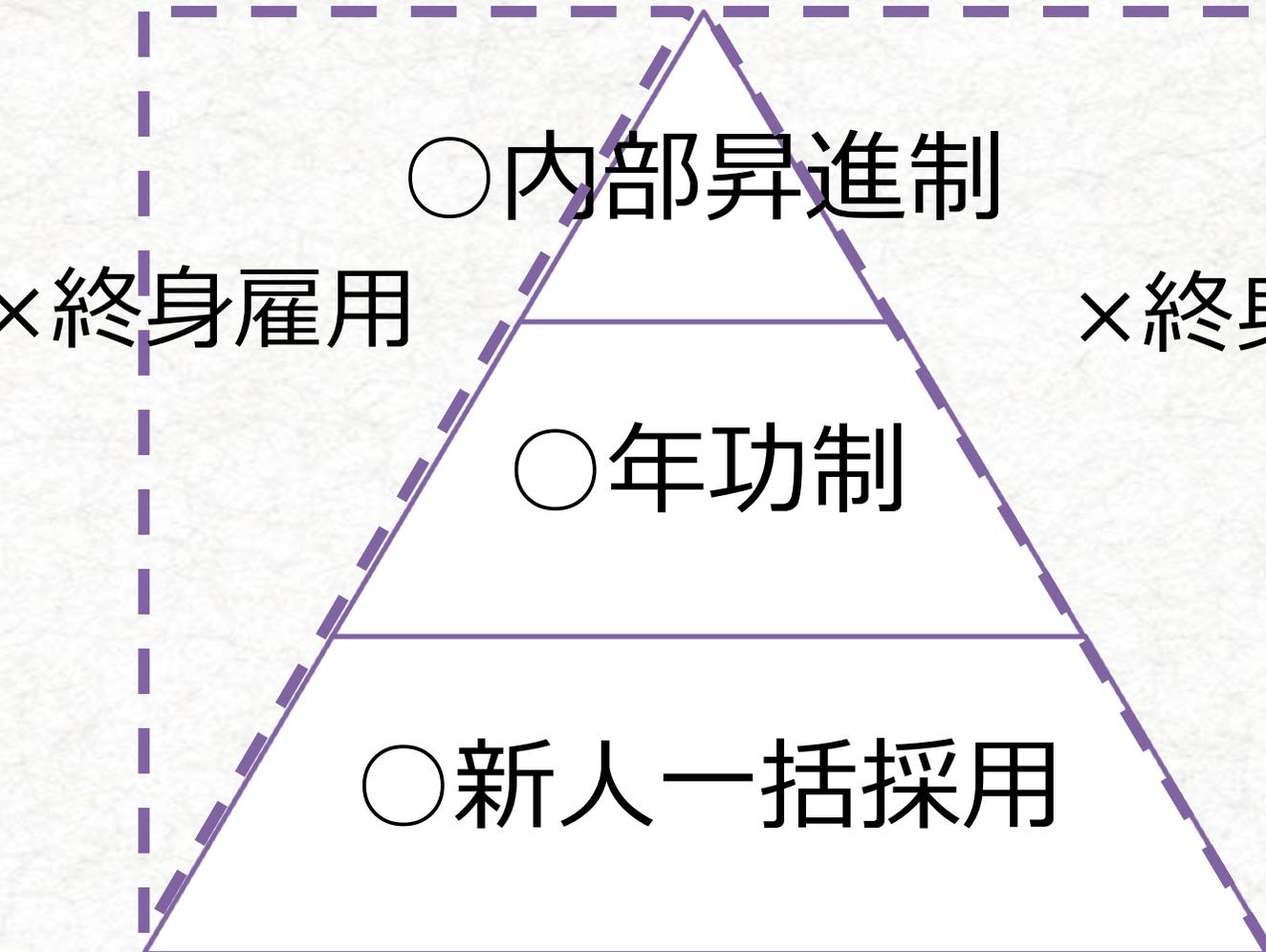
---

内部昇進制のような制度は、江戸時代  
1700年前後にも存在した。

しかし、当時は長期雇用ではなく、しか  
も、厳しい淘汰が存在した。



# 内部昇進制の歴史



**現代の内部昇進制と同じような制度は江戸時代の商家で確認できる。**

□内部昇進制の歴史

□内部昇進制の現状

**日経 2 2 5**

**「経営者は内部昇進者か否か？」**

**EDINET  
有価証券報告書**

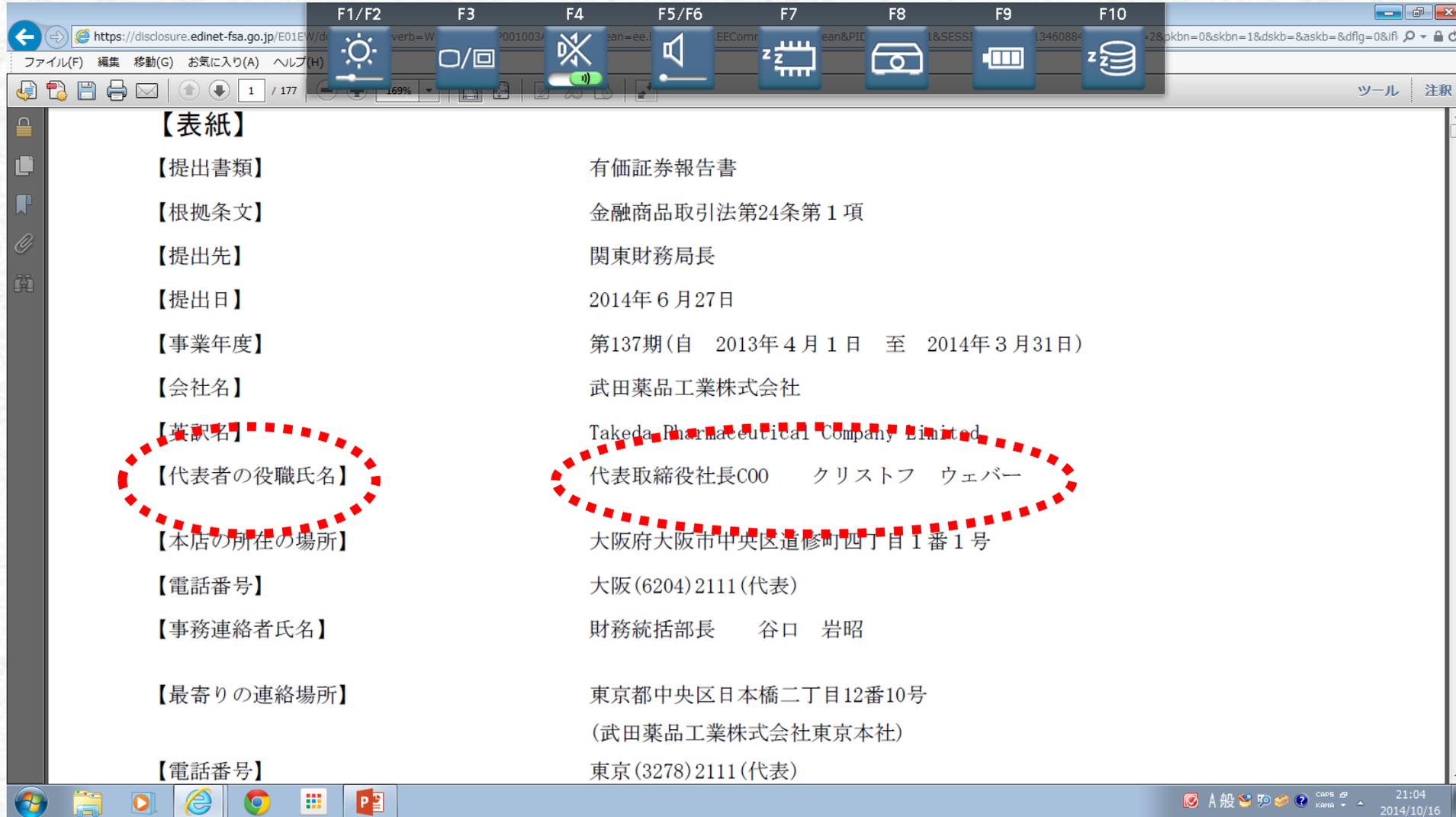
# 内部昇進制の現状

---

## 経営者内部昇進の定義

経営者？ ⇒ 有価証券報告書の表紙記載  
【代表者の役職氏名】

# 内部昇進制の現状



【表紙】	
【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2014年6月27日
【事業年度】	第137期(自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)
【会社名】	武田薬品工業株式会社
【英訳名】	Takeda Pharmaceutical Company Limited
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長COO クリストフ ウェバー
【本店の所在の場所】	大阪府大阪市中央区道修町四丁目1番1号
【電話番号】	大阪(6204)2111(代表)
【事務連絡者氏名】	財務統括部長 谷口 岩昭
【最寄りの連絡場所】	東京都中央区日本橋二丁目12番10号 (武田薬品工業株式会社東京本社)
【電話番号】	東京(3278)2111(代表)

# 内部昇進制の現状

---

内部昇進？

有価証券報告書 5役員の状況

# 内部昇進制の現状

		F1/F2	F3	F4	F5/F6	F7	F8	F9	F10
					2003年6月	代表取締役社長			
					2011年4月	公益社団法人経済同友会 代表幹事(理)			
					2014年6月	代表取締役取締役会長就任(現)			
	代表取締役社長	チーフオペレーティングオフィサー	クリストフ ウェバー (Christophe Weber)	1966年11月14日	2003年7月	グラクソ・スミスクライン フランス社 会長兼CEO			
					2008年5月	グラクソ・スミスクライン社 アジア太平洋地域担当上級副社長兼ディレクター			
					2011年1月	グラクソ・スミスクライン ワクチン社 次期社長兼ゼネラルマネジャー			
					2012年4月	グラクソ・スミスクライン ワクチン社 社長兼ゼネラルマネジャー	注4	—	
					同年同月	グラクソ・スミスクライン バイオロジカルズ社 CEO			
					同年同月	グラクソ・スミスクライン社 コーポレート エグゼクティブ チームメンバー			
					2014年4月	チーフ オペレーティング オフィサー(現)			
					同年同月	コーポレート・オフィサー			
					同年6月	代表取締役社長就任(現)			
	専務取締役	経営企画部長	本田信司	1958年5月26日	1981年4月	当社入社			
					2001年1月	TAPファーマシューティカル・プロダクツ Inc. 副社長			
					2008年6月	海外事業推進部長			

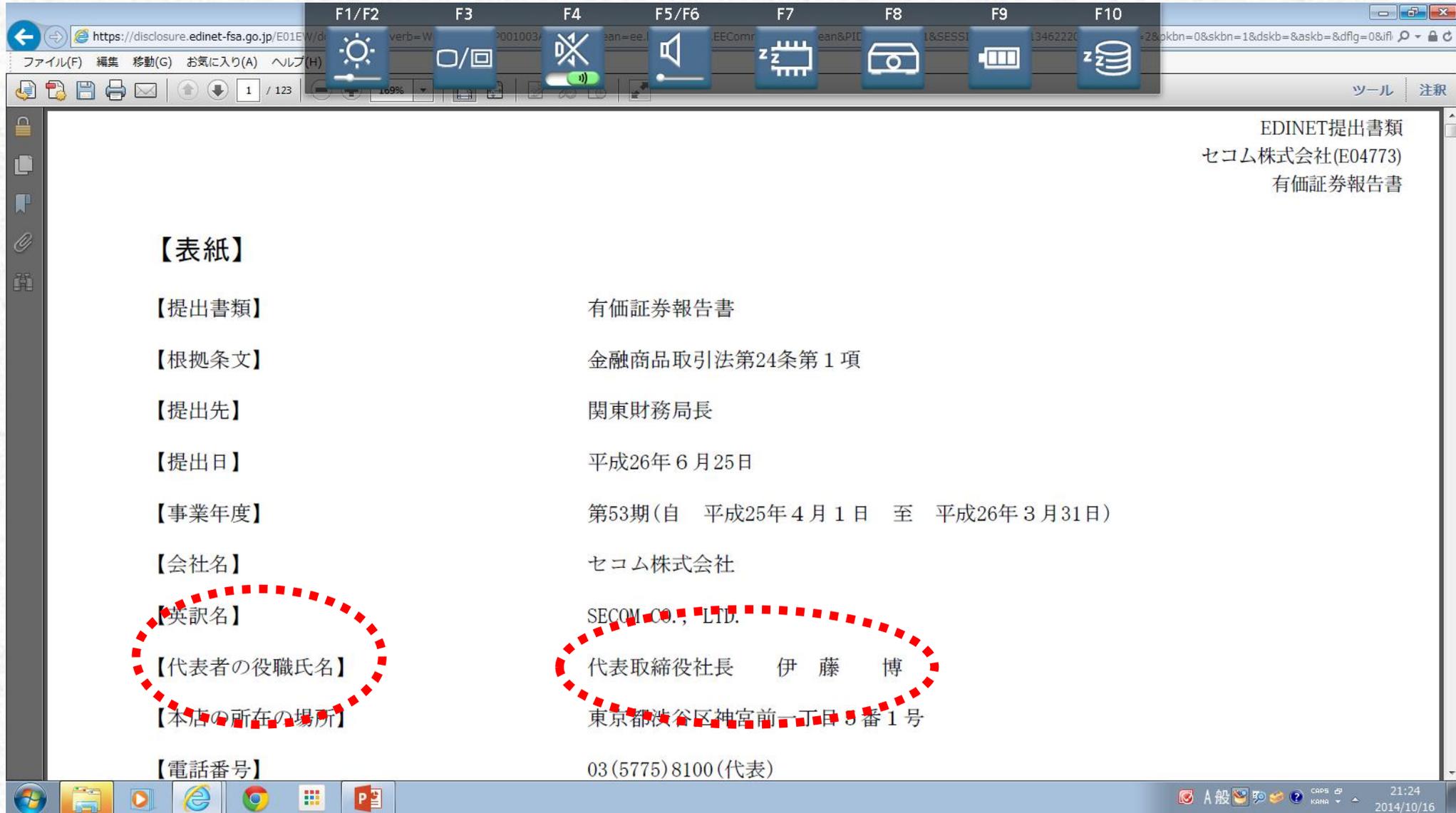
# 内部昇進制の現状

---

## 経営者内部昇進の例

### セコム株式会社

# 内部昇進制の現状



EDINET提出書類  
セコム株式会社(E04773)  
有価証券報告書

【表紙】	
【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	平成26年6月25日
【事業年度】	第53期(自平成25年4月1日至平成26年3月31日)
【会社名】	セコム株式会社
【英訳名】	SECOM CO., LTD.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 伊藤 博
【本店の所在の場所】	東京都渋谷区神宮前一丁目5番1号
【電話番号】	03(5775)8100(代表)

# 内部昇進制の現状

EDINET提出書類  
セコム株式会社(E04773)  
有価証券報告書

## 5 【役員 の 状 況】

役名	職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 最高顧問		飯 田 亮	昭和8年4月1日生	昭和37年7月 当社設立と共に代表取締役社長就任 昭和51年2月 代表取締役会長就任 平成9年6月 取締役最高顧問就任 現任	(注) 1	4,320
代表取締役 会長		前 田 修 司	昭和27年9月27日生	昭和56年1月 当社入社 平成9年6月 取締役就任 平成12年6月 常務取締役就任 平成16年6月 取締役常務執行役員就任 平成17年4月 常務取締役就任 平成21年6月 取締役副社長就任 平成22年1月 代表取締役社長就任 平成26年6月 代表取締役会長就任 現任	(注) 1	13
代表取締役 社長		伊 藤 博	昭和27年2月7日生	昭和54年2月 当社入社 平成12年6月 取締役就任(平成16年6月退任) 平成15年6月 セコム情報システム株式会社(現セコムトラスティシステムズ株式会社)代表取締役社長就任 平成16年6月 執行役員就任 平成21年6月 常務取締役就任 平成26年6月 代表取締役社長就任 現任 平成15年7月 日本銀行名古屋支店長	(注) 1	5

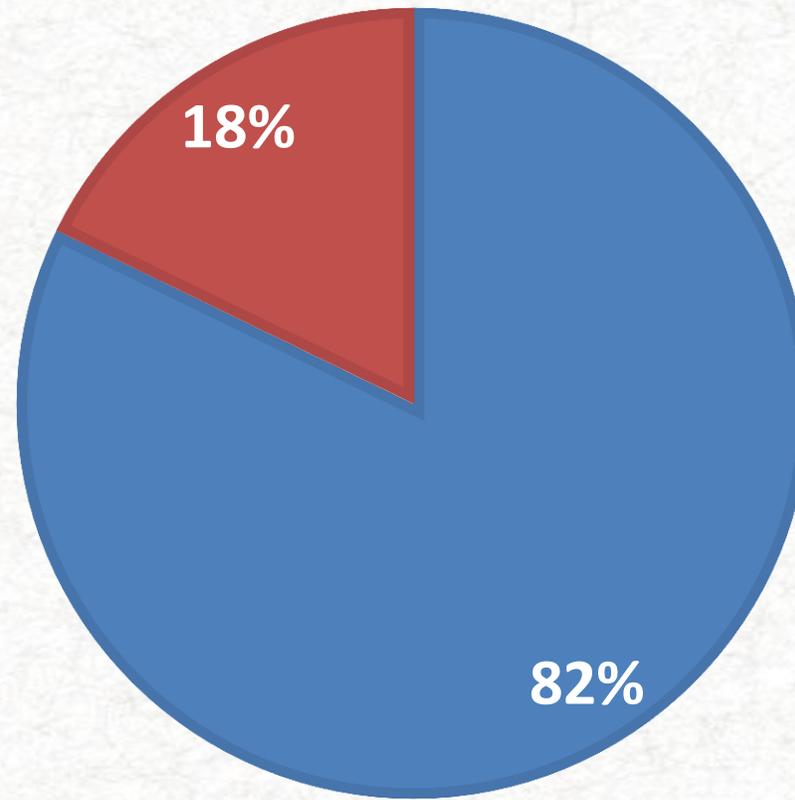
**225社**

**経営者内部昇進→185社**

**それ以外→40社**

# 内部昇進制の現状

■ 経営者内部昇進 ■ それ以外



# 内部昇進制の現状

経営者内部昇進以外 40社 内訳

外部招聘経営者：2社(武田薬品工業、サントリー)

銀行出身：4社

新しく設立された会社：3社

同一企業集団：9社

同族：6社

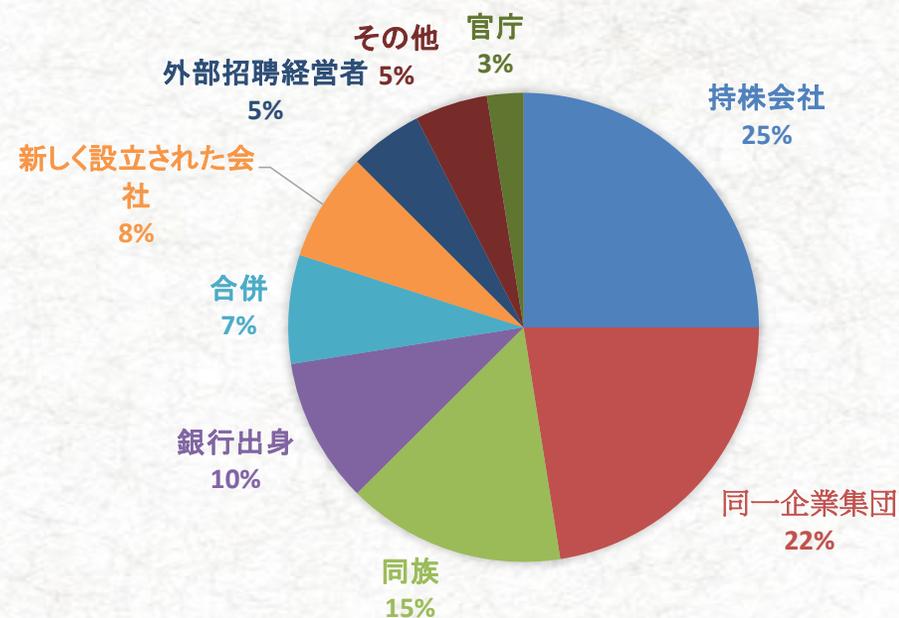
持株会社：10社

合併：3社

官庁：1社

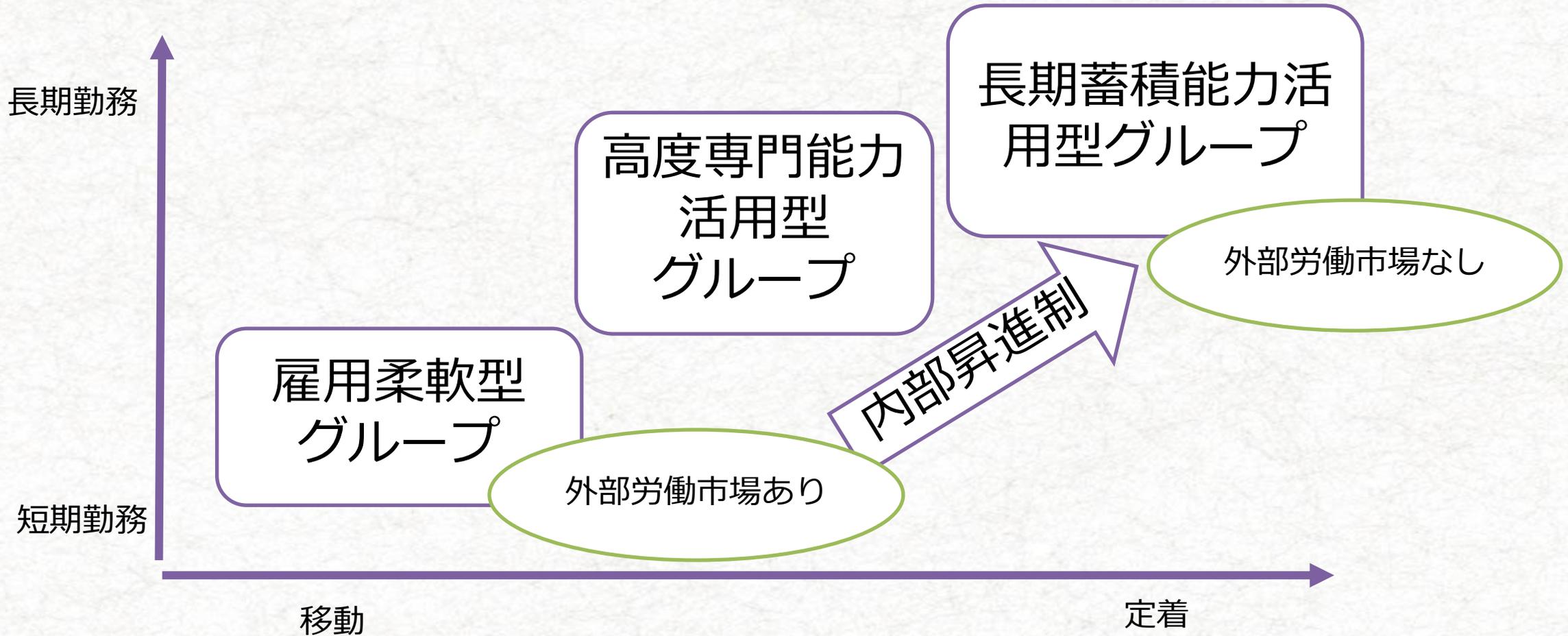
その他：2社

## 40社内訳



経営者内部昇進制は内部労働市場と共に長い年月をかけて形成されてきた。

日経225の企業においては外部招聘経営者は2社であり、ほとんどが内部昇進経営者である。



ご清聴ありがとうございました。

# 参考文献

- ・ 伊丹敬之他編、1998、『日本的経営の生成と発展』、有斐閣
- ・ 八代尚宏他編、1998、『日本的雇用と国民生活』、東洋経済新報社
- ・ 石井 耕 著、1996、『現代日本企業の経営者』、文真堂
- ・ 宮島英昭編著、2001、『日本の企業統治』、東洋経済新報社
- ・ 菊池史彦 著、2013、『「幸せ」の戦後史』、トランスビュー



## 立教大学

The founding spirit of Rikkyo University is steeped in Christian values of providing a liberal education that nurtures every aspect of the individual. These values continue to be our guiding principle.