



CEO交代プロセスのイノベーション

～「企業イノベーション」の継続的な遂行を目指して～

社団法人経済同友会

目次

提言概要	1
はじめに	4
1. 問題設定 ～なぜCEO交代プロセスに注目するのか～	5
(1) 高まるCEOの重要性	
(2) CEOの現状と問題点	
2. 提言 ～CEO交代プロセスをイノベーションせよ～	8
(1) CEOの業績を評価するプロセスの透明性を高めよ	
①CEOは長期的なビジョン・戦略を明示する	
②CEOは3年程度の戦略を可能な限り数値化した目標を明示し、 コミットメントを宣言する	
③コミットメントの達成状況は独立性の高い社外取締役を交えて 定期的に評価する	
(2) CEO候補の選抜・育成のためのサクセッション・プランを構築せよ	
①サクセッション・プランの構築はCEO自らがコミットする	
②CEO候補の選抜・育成戦略にはポートフォリオの考え方を導入し、 多様な人材に複数の経営現場を経験させる	
③CEO候補は独立性の高い社外取締役を交えて毎年見直し、必要に応じて 適宜入れ替える	
(3) CEO交代プロセスの客観性を高めよ	
①次期CEOは独立性の高い社外取締役が過半数を占める委員会で指名する	
②次期CEOの就任後も、現CEOが何らかの形で社内に留まる場合は、 次期CEOに助言する立場であることを明確にする	
3. 試案 ～CEO交代プロセスのイノベーションの第一歩として～	15
4. 残された課題	17
おわりに	19

提言概要

提言概要

1. 問題設定 ～なぜCEO交代プロセスに注目するのか～

本文5～7頁

CEOの最も重要な責務は、自ら主導して「企業イノベーション」を遂行し、
中長期的な企業価値の向上を実現すること

高まるCEOの重要性

- ▶ めまぐるしく変化する経営環境の下では、「企業イノベーション」^{※1}の成否が企業の存亡をも左右しかねない。
- ▶ そのため、「企業イノベーション」の成否を握るCEO^{※2}の役割と責任は、かつてないほど重大なものとなっている。

CEOの現状と問題点

- ▶ わが国ではCEOの役割と責任が定着しておらず^{※3}、会社経営に対する監督機能と会社経営の執行機能が未分離^{※4}であるケースが多い。
- ▶ このため、明確なルールや基準がないままにCEOの交代が行われがちであり、交代の成否に伴うリスクが高い。
- ▶ 他方、交代の成否に伴うリスクへの過度な対応は、例えばCEOの定年を定めるなど、計画的・定期的な交代を繰り返すことになりかねず、「企業イノベーション」の遂行を期待することが難しい。

したがって、

最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承するメカニズム
を構築できるかどうか企業が重要なテーマである

※1 「企業イノベーション」とは、目に見えにくい企業文化までも一新して、既存の企業のあり方そのものを抜本的に変革すること。詳細については、2004年度 企業経営委員会 提言「『企業イノベーション』～企業価値向上のための成長戦略～」を参照のこと。

※2 本提言では、原則として、会社経営に対する監督機能と会社経営の執行機能は分離されていることが望ましいという立場にたっており、会社経営の執行機能を担う最終的な責任者を、以下CEO (Chief Executive Officer) と称している。

※3 わが国では、CEOと代表取締役が必ずしも一致していない。また、CEO以外にも代表権を持つ取締役が存在する例が多く、会社経営の執行に関する最終的な責任を特定の1名に帰することが難しい状況にある。

※4 本提言では、必ずしも現行の委員会等設置会社という形態を推奨しているわけではない。

「企業イノベーション」の継続的な遂行により、持続的な企業価値の向上を実現するには
最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承するメカニズム
 を構築すべきである

最適なタイミングを逃さないために、

- (1) CEOの業績を評価するプロセスの透明性をこれまで以上に高め、
 最適な人材を常に確保しておくために、
- (2) CEO候補の選抜・育成のためのサクセッション・プランを早急に構築し、
 実際にCEOを交代する場合は、
- (3) 客観性の高いプロセスを経て交代できるよう、

CEO交代プロセスをイノベーションせよ

(1) CEOの業績を評価するプロセスの透明性を高めよ

- ① CEOは長期的なビジョン・戦略を明示する
- ② CEOは3年程度の戦略を可能な限り数値化した目標を明示し、コミットメントを宣言する
- ③ コミットメントの達成状況は独立性の高い社外取締役を交えて定期的に評価する

(2) CEO候補の選抜・育成のためのサクセッション・プランを構築せよ

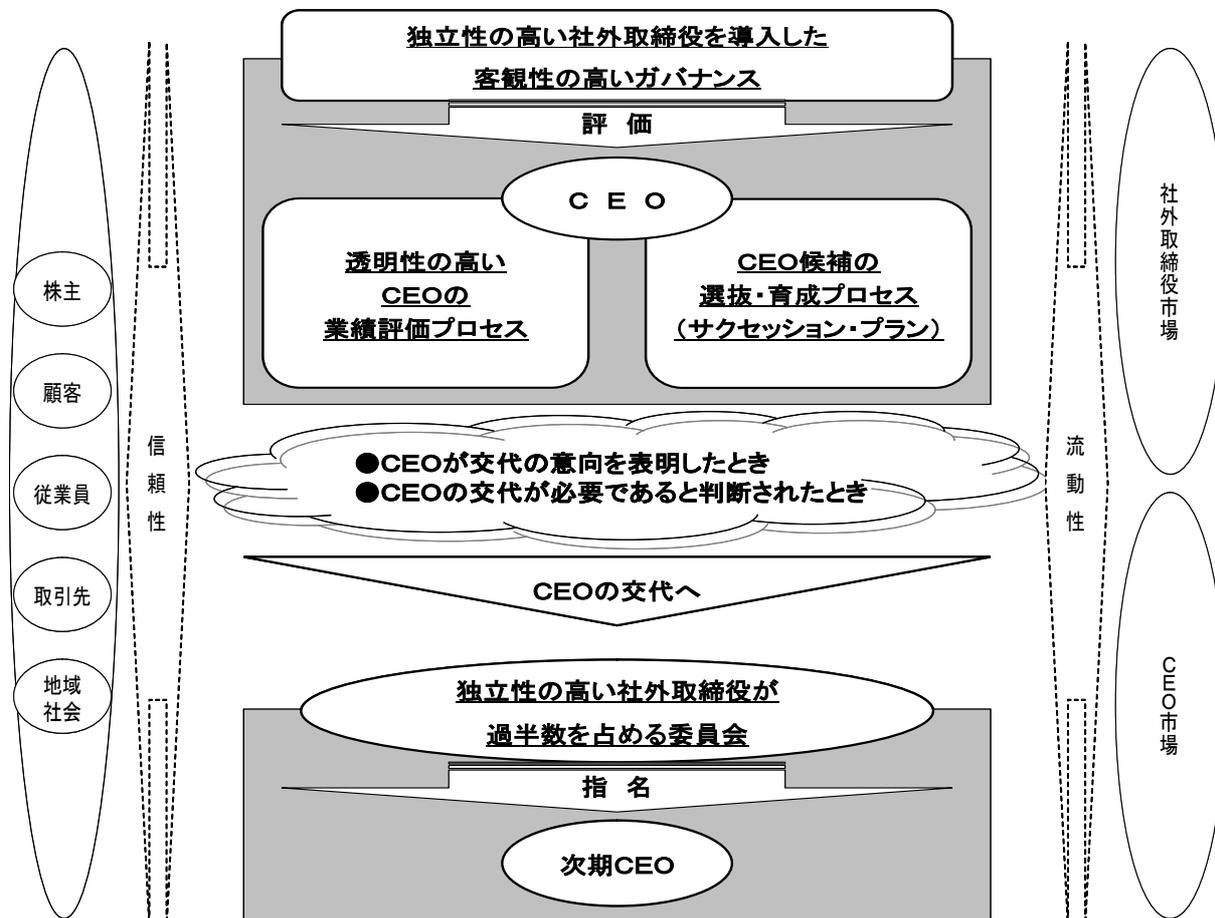
- ① サクセッション・プランの構築はCEO自らがコミットする
- ② CEO候補の選抜・育成戦略にはポートフォリオの考え方を導入し、多様な人材に複数の経営現場を経験させる
- ③ CEO候補は独立性の高い社外取締役を交えて毎年見直し、必要に応じて適宜入れ替える

(3) CEO交代プロセスの客観性を高めよ

- ① 次期CEOは独立性の高い社外取締役が過半数を占める委員会で指名する
- ② 次期CEOの就任後も、現CEOが何らかの形で社内に留まる場合は、次期CEOに助言する立場であることを明確にする

経済同友会では既に、2001年度 企業経営委員会 提言「企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革」において、社外取締役の導入や独立性の強化、取締役会内委員会の設置などを推進すべきであると主張している。また、「最高経営責任者の選任・業績評価を、過半数以上を社外取締役が占める取締役会が主体となって行う場合には、その判断の客観性が高まる」と指摘している。ただし、このとき想定したガバナンスのあり方も、現行の委員会等設置会社とは必ずしも同一ではない。本提言でも、ガバナンスの形態をどうすべきかよりも、ガバナンスを実質的に機能させるにはどうすべきかを重視しており、その鍵は独立性の高い社外取締役をいかに活用するかにあると考えている。

CEO交代プロセスのメカニズム
 ~最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承するために~



3. 試案 ~CEO交代プロセスのイノベーションの第一歩として~ 本文 15~16 頁

- (1) 自社におけるCEOの役割と責任を改めて確認する。
- (2) 現CEOは、次期CEOには、前例のない社内人材（若手・女性・外国人など）からの登用や外部からの登用を含め、幅広い人材から最適な人材を選任するという目標を立て、自ら主導して改革に着手する。
- (3) 現CEOは、自らの業務に支障のない範囲で、在任中から他社の社外取締役に就任する。また、経済同友会などでの対外活動にこれまで以上に積極的に参加することを通じて他社のCEOとの交流を深める。

提言本文

はじめに

経済同友会では、長年にわたりコーポレート・ガバナンスのあり方や経営者のあり方について様々な検討をし、数々の提言をしてきた¹。多くの経営課題がある中で、経営者に関するこれらの問題は企業経営や競争力向上の基盤となる重要な課題である。

昨年度の企業経営委員会では、「『企業イノベーション』～企業価値向上のための成長戦略～」を発表した。その中で、「企業が成長し、企業価値の向上を実現するには、経営トップが主導して、目に見えにくい企業文化までも一新して、既存の企業のあり方そのものを抜本的に変革する「企業イノベーション」を遂行する必要がある」ことを主張し、CEO（会社経営の執行機能を担う最終的な責任者）²の重要性を再確認した。

なぜならば、「企業イノベーション」はCEOにしか遂行することができないものであり、CEOの能力が企業の存続をも左右するからである。言い換えれば、企業間競争とはCEO同士の競争とも言える。

したがって、「企業イノベーション」を継続的に遂行して、持続的な企業価値の向上を実現するためには、「最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承するメカニズム」を構築できるかどうか極めて重要である。

本年度の経営改革委員会では、このような問題認識に基づき、CEO交代プロセスはどうあるべきかについて、事例の検討も含め、約半年間にわたって議論を重ねてきた。

その結果を踏まえ、われわれ経営者は今こそ「CEO交代プロセスのイノベーション」を実行すべきであることを提言する。

また、主に現役のCEOへのメッセージとして、「CEO交代プロセスのイノベーション」を実現する第一歩としての試案も提示した。

本提言を機に、われわれ経営者の多くが「CEO交代プロセスのイノベーション」の重要性を認識し、その実現に向けて積極的に行動を起こし、その結果、多くの企業が今後ますます激化する企業間競争を勝ち抜いて更なる進化を遂げ、わが国経済の活性化に資することを期待する。

¹ 主なものとして、「第11回企業白書」（1994年1月発表）から直近の「第15回企業白書」（2003年3月発表）までの一連の研究などがあり、経済同友会では、一貫してコーポレート・ガバナンスのあり方や経営者のあり方について検討をしてきた。また、2001年度には、企業経営委員会 提言「企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革」を発表している。詳細については、これらを参照いただきたい。

² 本提言では、原則として、会社経営に対する監督機能と会社経営の執行機能は分離されている方が望ましいとの立場にたっており、会社経営の執行機能を担う最終的な責任者を、以下CEO（Chief Executive Officer）と称している。

1. 問題設定 ～なぜCEO交代プロセスに注目するのか～

(1) 高まるCEOの重要性

グローバル化や規制緩和・撤廃の進展などにより、同業他社だけでなく業種・業態を越えた新たなライバルとの競争も含め、企業は激しい競争にさらされている。そのため、企業業績の二極化や優勝劣敗がこれまで以上に明確になりつつある。

また、IT化の進展は商品やサービスの陳腐化や技術革新の進歩などを加速度的に速めているために、企業が市場動向の将来を予測することはますます困難になっている。

このように経営環境がめまぐるしく変化していることに加え、徹底した市場メカニズムが浸透してきていることから、企業価値の向上を実現していない、あるいは実現できそうにないと判断された企業は、かつてないほど短期間のうちに市場からの退場を余儀なくされる。

すなわち、過去の成功体験や目先の利益にとらわれることなく長期的な視野に基づいて市場における自社の存在価値を不断に問い続け、目に見えない企業文化を含め企業のあり方そのものを抜本的に変革する企業イノベーションを遂行することのできるCEOに率いられているか否かが、企業の存亡をも左右しかねない。

他方、企業にとって各ステークホルダー（株主・顧客・従業員・取引先・地域社会）との関係も大きく変化している。

株主構成は、戦後長く続いてきた株式の持ち合いが解消され、個人や海外の株主などの増加により多様化している。また、顧客は、より主体的に商品やサービスを選別する傾向にある。さらに、労働市場の流動性が高まった結果、従業員の企業に対する帰属意識も薄れつつある。

こうした状況下では、企業の代表であるCEOが自らの言葉で明確にメッセージを伝えられなければ、各ステークホルダーからの信頼が得られない。

よって、CEOの役割と責任はこれまでになく重大なものとなっている。

(2) CEOの現状と問題点

CEOの役割と責任がより重大なものとなった結果、CEOが期待通りの経営（執行）成果をもたらさなかった場合のリスクもこれまでになく高まっている。

こうした状況下にもかかわらず、わが国では、CEOの役割と責任について、制度上も

実態上も明確ではなく、定着しているとは言い難い³。また、会社経営に対する監督機能と会社経営の執行機能が未分離である企業が多い⁴。

CEOの役割と責任が不明瞭であるということは、経営（執行）に関する責任の所在が曖昧であるということであり、どのタイミングで交代すべきか決めることは難しい。

さらに、監督機能と執行機能が未分離であるということは、交代に関して利益相反が発生する可能性があり、本来なら交代すべきであるにもかかわらず交代しないままの状態が続く可能性がある。

そのため、これまでわが国では、明確なルールや基準がないままに経営者の交代が行われる傾向にあり、交代の成否に伴うリスクが高かった。例えば、いわゆるワンマン経営者が長期にわたって会社経営を支配することで弊害が生じるケースもあった。

他方、わが国では戦後一貫して、経営者の在任期間が短くなっている⁵。すなわち、経営者に実質的な定年を設け⁶、計画的・定期的に交代を繰り返す傾向もある。

企業を取り巻く環境が右肩上がりの時代においては、計画的・定期的な交代により、その成否に伴うリスクを抑えつつ、漸進的に成長することは可能であった。

しかし、このような交代プロセスで選任されたCEOには、時には大胆に過去を否定して、目に見えない企業文化に至るまで企業のあり方そのものを抜本的に変革する企業イノベーションの遂行を期待することは難しい⁷。

以上から、企業イノベーションを遂行して中長期的な企業価値の向上を実現するうえで

³ 日本取締役協会が2003年3月に発表した「CEOに関するアンケート調査」によれば、CEOまたは最高経営責任者という呼称を、対外的（公式）に使用している、あるいは内部的だけ（非公式）であっても使用している企業は、アンケートに回答した84社中44社（53%）であった。また、同協会のコーポレート・ガバナンス委員会が2005年8月に発表した「取締役会・監査役会併設会社のガバナンス・ベストプラクティス・コード」には、「CEOと代表取締役は必ずしも一致するわけではなく、CEO以外の取締役も代表権を持つという例は少なくない」との指摘がある。

⁴ 2003年4月施行の商法改正で、会社経営に対する監督機能と会社経営の執行機能を分離した「委員会等設置会社」を選択することが可能になったが、実際に選択した企業は107社にとどまっている。（2006年2月現在 日本監査役協会調べ）

また、監査役制度の企業においては、執行機能を担う社長が監督機能を担うべき取締役を選任しているケースが多く、十分な監督機能を果たすことは困難なのではないかとの指摘も多い。ただ、本提言では、ガバナンスの形態をどうすべきかよりも、ガバナンスを実質的に機能させるにはどうすべきかを重視しており、必ずしも現行の委員会等設置会社という形態を推奨しているわけではない。

⁵ 1995年に出版された「日本企業の適応力」（企業行動研究グループ編著 日本経済新聞社）のなかで、一橋大学大学院の伊丹敬之教授は、1951年から90年にかけて就任した社長を就任時期別に分類して時期ごとの平均値と標準偏差を計算し、社長在任期間が、戦後一貫して「短縮化」かつ「均一化」しつつあることを指摘している。

⁶ 前掲した日本取締役協会の「CEOに関するアンケート調査」によれば、アンケートに回答した84社中、社長の実質的な定年が決まっていると回答した企業は45社（54%）であった。

⁷ 三品和広編著「経営は十年にして成らず」（東洋経済新報社 2005年）では、2000年3月時点で一部上場していた電機・精密機器業界163社の過去30年間（一部15年間）の業績データに基づいて、社長の在任期間と企業の成長率、利益率との相関関係を検証し、「短任期中で社長が次々と交代していくような企業では、長期にわたって高業績を上げることは期待できない」と結論づけている。

重要な鍵を握るCEOの役割と責任を、「最適なタイミングで最適な人材に継承し続ける」ためには、CEO交代プロセスをイノベーションする必要がある。

なお、CEO交代プロセスをイノベーションしてメカニズム化するにあたり、具体的にどうすべきかについては、その企業がおかれている状況や採るべき戦略に応じて異なるため、一般的な解はない。

ただし、次の2点に留意する必要がある。

ひとつは、いつ、誰が、どのようにして、「最適」であると判断するのかということであり、もうひとつは、「判断」には必ずリスクが伴うので、このリスクをどのようにして分散または低減するかである。

2. 提言 ～CEO交代プロセスをイノベーションせよ～

企業イノベーションの成否を担うCEOの役割と責任は、かつてないほど重大なものになっており、各企業は企業イノベーションを継続的に遂行して持続的な企業価値の向上を実現する必要がある。

よって、「最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承し続ける」ことができるよう、CEO交代プロセスをイノベーションすべきである。

(1) CEOの業績を評価するプロセスの透明性を高めよ

これまでのように、CEOの交代するタイミングが、明確なルールや基準に基づかないものであったり、計画的・定期的であったりしては、「最適なタイミング」を失する危険性が高く、企業の存続を危うくしかねない。

そこで、企業がおかれている状況や採るべき戦略に照らして、当初の戦略どおりに適切に経営（執行）がなされているかどうかを客観的に評価できるよう、CEOの業績評価のプロセスについては、これまで以上に透明性を高めるべきである。

①CEOは長期的なビジョン・戦略を明示する

めまぐるしく変化する経営環境の下では、これまで以上に戦略の重要性が高まっている。

そこで、各企業は、自社がおかれている状況をどのように捉え、いかにして他社との差別化をはかりつつ市場における存在価値を高めていこうとしているのか、長期ビジョン・戦略をできるだけ具体的に公開すべきである。

そうすれば、各ステークホルダーからの信頼も得られる。

②CEOは3年程度の戦略を可能な限り数値化した目標を明示し、コミットメントを宣言する

CEOは、長期ビジョン・戦略を明示するとともに、直近の経営（執行）が適切かどうかを客観的に判断することができるよう、その実現に向けたプロセスを明示する必要がある。

よって、長期ビジョン・戦略を実現するまでに、どのようなステップを踏む予定であるのか、3年程度を目安に達成期限を明確にして、その間の戦略を可能な限り具体的な

数値目標に置き換えて公開すべきである⁸。

こうすることで、当初の戦略どおりに経営（執行）されているかどうか、各ステークホルダーからも明らかになり、適切に評価することが可能となる。

また、昨今は、成果主義重視の経営のもとで、事業責任者をはじめとする社員に対しては、数値目標に対するコミットメントを求める傾向が定着しつつあるが、CEOこそ、率先垂範して、数値目標に対するコミットメントを宣言すべきである⁹。

CEO自らが数値目標の実現に向けてコミットメントを宣言すれば、社員の間に緊張感が高まり、士気も向上して、より一層確実に目標を達成できるというメリットも期待できる。

③コミットメントの達成状況は独立性の高い社外取締役¹⁰を交えて定期的に評価する

経営（執行）のスピードが求められる環境下では、例えば半年毎や一年毎という期間で、定期的にコミットメントの達成状況の評価することも必要である。

評価にあたっては、社内出身者のみで構成する取締役会では、評価に対する客観性を欠き、各ステークホルダーからの信頼を得ることは難しい。

よって、取締役会メンバーには、独立性の高い社外取締役を最低でも複数、将来的にはできるだけ多数選任すべきである¹¹。

第三者の視点を持つ社外取締役を交えて、コミットメントの達成状況について定期的に評価し議論を行うことは、CEOにとって、自らの役割と責任を改めて確認し、自らの行動を律する機会となる。

ただし、評価した時点で数値目標を達成していないからという理由だけで、CEOを交代させるべきではない。むしろ、数値目標を達成できていない原因を、取締役会において徹底的に究明し、次なる戦略につなげることが重要である。

その結果、長期ビジョン・戦略の見直しを含めた大幅な戦略転換が必要であると判断

⁸ 3年という単位は目安に過ぎず、どの程度の年限が妥当かは業種や業態によって異なる。ここでのポイントは、長期ビジョン・戦略を実現するまでのプロセスにおける達成期限を明確にすることと具体的な数値目標を公表することにある。

⁹ 経済同友会では、1999年2月に発表した「第14回企業白書 “個”の競争力向上による日本企業の再生—経営者の能力が問われる時代—」のなかで、「経営者こそ成果主義を」と提言している。

¹⁰ わが国においては、社外取締役の「独立性」についてコンセンサスが得られていない。他方、アメリカにおいては、ニューヨーク証券取引所の規則に「独立取締役」の定義が明記されており、上場企業に対して導入が義務づけられている。しかしながら、わが国においても、本格的なM&A時代の到来を迎え、買収防衛策の発動時における利益相反を解消する観点から、社外取締役の独立性要件を検討する機運が高まり、2005年10月には日本取締役協会から「独立取締役コード」が提案されるなど、各方面で検討が進みつつある。

本提言では、「独立性」の中身について、掘り下げた検討はせず、今後の課題としている。

¹¹ 本提言では、必ずしも現行の委員会等設置会社という形態を推奨しているわけではなく、独立性の高い社外取締役を活用することが重要であると考えている。

された場合には、できるだけ速やかにCEOを交代すべきである¹²。

なお、社外取締役が機能している取締役会において、度重なる議論を通じて自らの行動を律してきたCEOは、自らを冷静かつ客観的に評価することができ、出处進退に関する自覚も高いため、自ら主導して円滑かつスピーディに交代を実行し、企業価値を損なう危険性を最小限に抑えることができるだろう。

ただし、コンプライアンスの精神に反するような経営（執行）をしていた場合を除き、交代の必要があると判断されたことが、必ずしもCEOとしての資質（能力）の欠如を意味しているわけではないことに注意すべきである。

わが国では、一度でも経営（執行）に失敗すると、あたかもCEOとして不適切であるかのようなレッテルを貼られてしまう傾向にあるが、CEOとしての資質は高いものの、企業がおかれている状況とそのCEOがもつ強みとの間に齟齬をきたしたような場合には、思うような成果を発揮できないことも十分あり得る。

よって、CEOを退任した人材が社外において再度チャレンジできるような機会が増えることが望ましい。そうなれば、CEO市場の活性化につながり、CEOの流動性が高まることも期待できる。

（２）CEO候補の選抜・育成のためのサクセッション・プラン¹³を構築せよ

現在の経営環境下では、予想を超える大きな状況変化により、想定外のタイミングでCEOが交代せざるを得なくなることもあり得る。

そのため、年功序列を基本として、長い時間をかけて選抜・育成するという従来のプログラムだけでは、必ずしも「最適な人材」にCEOの役割と責任を継承することができるとは限らず、企業の存続をも危うくしかねない。

よって、幅広い社員を対象として運用してきた従来の選抜・育成プログラムとは別に、CEO候補専用の選抜・育成プログラム（サクセッション・プラン）を早急に構築すべきである。

①サクセッション・プランの構築はCEO自らがコミットする

¹² わが国では、制度的な歴史の浅さから、委員会等設置会社において、社外取締役が本来の機能を発揮して、実際にCEOの交代が実現した例は少ない。昨年、ソニーにおいてCEOが交代した事例は、委員会等設置会社であり、かつまた取締役の多くが社外取締役であるという状況の下でCEOの交代が遂行された事例として、参考になるであろう。

¹³ CEOの後継者を選抜・育成する計画や体系を意味する。当委員会では、ジャック・ウェルチ前会長が集大成したと言われているGEのサクセッション・プランの内容について、副委員長である日本ゼネラル・エレクトリックの藤森義明会長から詳しい紹介がなされた。近年では、わが国でも一部の企業で導入が進みつつある。

CEOの役割と責任は次のCEOを選任することによって完結する。また、CEOとしての適性はCEO経験者との直接的な交流によって磨かれるものである¹⁴。

よって、CEO候補の選抜と育成には、CEO自らが多くの時間を割き、直接的・積極的に関わるべきである¹⁵。すなわち、サクセッション・プランを新たに体系化するに際しては、自らコミットすべきであり、構築したプログラムへの積極的な参加も含めて、CEO候補との直接的な対話の機会を増やすべきである。

なお、CEOに求める人材要件¹⁶など、サクセッション・プランの具体的な内容を決めるにあたっては、客観性を確保すべく、独立性の高い社外取締役を含む取締役会で決定すべきである。

②CEO候補の選抜・育成戦略にはポートフォリオの考え方を導入し、多様な人材に複数の経営現場を経験させる

CEO候補の選抜・育成に関しても、長期ビジョン・戦略の観点が重要であるため、経営（執行）の戦略と同様に、ポートフォリオの考え方を導入し、CEO候補は、様々な年代の人材や女性・外国人など、常に多様な人材で構成されるように配慮する必要がある。

また、CEOとしての適性を磨くうえで、CEO経験者との直接的な交流や育成プログラムへの参加、自己研鑽なども重要であるが、最も重要なことは、経営戦略上の重要な局面での「場数を踏む」¹⁷ことである。

しかも、経営環境がめまぐるしく変化することが予想される中で、CEOとして、あらゆる状況に機敏に対応して舵取りをする必要に迫られる可能性が高いため、CEO候

¹⁴ 2004年度 人事制度委員会の提言「知的感性時代の人材マネジメント～BQ（ビジネス感度）と革新型リーダー」では、「トップこそがリーダー開発の最も良き指導者かつメンター」であり、「日頃からリーダー候補者とのコミュニケーション、特に直接的対話を重視し、形にはできない資質を伝えることも必要である」ことを指摘している。

¹⁵ 前掲の2004年度 人事制度委員会の提言では、革新型リーダーの開発には、「トップが戦略的にリーダーを作り上げる決断をし、自らの専管事項と自覚し、リーダー育成への取り組みを主導することが重要」であり、「人事部任せにしない」ことが重要であると指摘している。

¹⁶ CEOに求める人材要件として、戦略の立案・遂行能力、リーダーシップなどが重要なことは言うまでもないが、今後はCSRの観点から、志の高さや倫理観なども重視すべきである。

¹⁷ 前掲の2004年度 人事制度委員会の提言では、現役の経営トップ13名に対して実施したインタビュー調査の結果を分析し、「自分が成長を感じ、リーダーシップを身につけた経験・機会」として、多くの経営トップが、「新規事業や会社のゼロからの立ち上げ」や「海外現地法人のマネジメント」など修羅場を経験することの重要性を指摘している。また、当委員会における事例検討でも、トヨタ自動車の張富士夫副会長が、「当社の主だった経営幹部の経歴を調べたところ、大半が、1984年にGMとの合弁会社を設立したときに赴任したメンバーだった」ため、「自分が社長時代にブジョーと合弁会社を設立したときは、40代以下を赴任させるべしと厳命した。10年くらい後には、その中から経営陣になる人材が輩出されることを期待している」と述べている。

補には異なる経営環境にある複数の経営現場を経験させるべきである。

そのためには、CEO候補は、できる限り早期に選抜し、ある程度若い段階から経験を積ませる必要がある。

③CEO候補は独立性の高い社外取締役を交えて毎年見直し、必要に応じて適宜入れ替える

CEO候補は、厳選すべきであると同時に、毎年見直し、必要に応じて適宜入れ替えるべきである¹⁸。見直しにあたっては、客観性を確保するために、独立性の高い社外取締役による評価を反映することが重要である。

社外取締役が普段からCEO候補を評価する機会をもつことで、次期CEOを指名するプロセスが、円滑かつ適切に機能することも期待できるし、経営経験の豊富な社外取締役の視点を活用することは、CEO候補の育成という観点からも有効である。

他方、CEO候補にとっては、毎年評価され見直しを受けることにより、緊張感が高まり、その地位に安住することなく、より一層高いレベルを目指して更なる自己研鑽にまい進する動機づけになるであろう。

また、候補者を適宜入れ替えることで、数に限りがある経営現場のポストを有効活用し、多様な人材に複数の経営現場を経験させることが可能になる。

ここで注意すべきことは、CEO候補から一度外れた人材であっても、再度CEO候補になる可能性があるという敗者復活の仕組みを確保することである。

(3) CEO交代プロセスの客観性を高めよ

CEO交代の「最適なタイミング」を逃さないためには、現CEOの業績を独立性の高い社外取締役が定期的に評価する仕組みを構築すべきである。と同時に、次期CEOとして「最適な人材」を選任するため、多様なCEO候補を選抜・育成するサクセッション・プランを構築すべきである。

こうした仕組みを構築した上で、「最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承する」ことを最終的に判断（決断）するためのメカニズムが不可欠である。

¹⁸ 当委員会においてIBMのサクセッション・プランについて検討した際、日本IBMの北城格太郎会長は、「わが国の官僚組織も、少数の候補を早期に選抜して、様々な現場を経験させることで育成するというスタイルをとるが、定期的な入れ替えが制度化されていない点に最大の問題がある」と指摘した。言い換えれば、今後、各企業がサクセッション・プランを構築するにあたり、入れ替え制度をビルトインしておかなければ、本提言が主張するような効果は期待できない。

①次期CEOは独立性の高い社外取締役が過半数を占める委員会¹⁹で指名する

わが国では、一般に、現CEOが実質的にひとりで次期CEOを選ぶケースが多い²⁰。確かに、企業がおかれている状況やCEO候補について、最も精通しているのは現CEOであろう。

しかし、現CEOが実質的にひとりで次期CEOを選任することは、客観性を欠き、むしろCEO交代の成否に伴うリスクが高くなるため、各ステークホルダーからの信頼が得られるとは限らない。

したがって、次期CEOを指名するためには、独立性の高い社外取締役が過半数を占める委員会を設置すべきである。

例えば、本提言では社外取締役を最低でも複数導入することを提案しているが、現CEOと社外取締役2名の計3名だけを構成メンバーにすることで、こうした委員会を設置することは可能である。

そして、当該委員会は、サクセッション・プランにおいて、定期的にCEO候補を評価してきた経緯を踏まえつつ、広く社外の人材とも比較考量して、次期CEOを指名すべきである。

②次期CEOの就任後も、現CEOが何らかの形で社内に留まる場合は、次期CEOに助言する立場であることを明確にする

わが国では一般に、退任したCEOが何らかの形で社内に留まるケースが多い²¹。

確かに、CEOとしての経験は企業にとって貴重な財産であり、それを活かすことで企業価値の向上につながる面もある。

しかし、他方で、次期CEOが、過去の成功体験から脱却して、目に見えにくい企業文化に至るまで企業のあり方そのものを抜本的に変革する企業イノベーションを遂行する場合には、その足かせになる可能性も高い。

また、経営（執行）に関する責任の所在が不明瞭になれば、各ステークホルダーからの信頼は得られない。

¹⁹ ここで提案する委員会とは、現行の委員会等設置会社において、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定する指名委員会とは異なり、次期CEOとして最適な候補を指名して取締役会に提案する委員会のことであり、監査役制度の企業においても、次期CEOを指名する際には、こうした委員会を設置すべきであると考えている。

²⁰ 前掲した日本取締役協会の「CEOに関するアンケート調査」によれば、現CEOを前CEOが実質的にひとりで選んだケースは、アンケートに回答した84社中41社（49%）あった。

²¹ 前掲した日本取締役協会の「CEOに関するアンケート調査」によれば、アンケートに回答した84社中、CEOが退任後、会長に就任したケースが52社（62%）あり、名誉会長・顧問・相談役に就任したケースが40社（48%）あった。（どちらも複数回答可）

したがって、今後、退任したCEOが何らかの形で社内に留まる場合には、次期CEOに助言する立場であることを明言し、その役割に徹すべきである。

さらに言うならば、退任したCEOの貴重な経験を社外において有効に活用することで広く社会に貢献すべきである。

よって、退任したCEOには、できるだけ早く新たな活躍の場に移り、その豊富な経験と能力を積極的に活かすことを期待したい。

3. 試案 ～CEO交代プロセスのイノベーションの第一歩として～

CEO交代プロセスをイノベーションすることは極めて重要な経営課題であるが、直ちに、全てをあるべき姿に一新することは難しい。

そこで、試案として、「CEO交代プロセスのイノベーション」の第一歩となるような改革案を提示する。

なお、「CEO交代プロセスのイノベーション」の成否の鍵を握っているのは、現CEOだけであることは言うまでもない。よって、現CEOが自らの問題として改革に着手することが最も重要である。

(1) 自社におけるCEOの役割と責任を改めて確認する。

わが国においては、CEOと代表取締役が必ずしも一致していないうえ、CEO以外にも代表権を持つ取締役が存在する例が多く、会社経営の執行に関する最終的な責任を特定の1名に帰することが難しい状況にある。

そこで、CEO交代プロセスのイノベーションの第一歩として、そもそも自社において、会社経営の執行に関する最終的な責任者、すなわちCEOは誰であり、その役割と責任の範囲を改めて確認すべきである。

(2) 現CEOは、次期CEOには、前例のない社内人材（若手・女性・外国人など）からの登用や外部からの登用を含め、幅広い人材から最適な人材を選任するという目標を立て、自ら主導して改革に着手する。

現CEOは、自ら主導して、将来のCEO候補を選抜・育成することを目的とした「サクセッション・プラン」を構築するとともに、それを有効に機能させなければならない。

そこで、現CEOは、真に最適な人材を次期CEOとして選任するために、前例のない社内人材（若手・女性・外国人など）²²からの登用や外部からの登用を含めて、幅広い人材から最適な人材を選任すると宣言することは大きな意味を持つ。

しかも、例えば、「かつてないほど若い人材を登用する」というように、前例のない人

²² 当委員会における事例検討でも、一橋大学大学院の竹内弘高 国際企業戦略研究科長が、イノベーションを遂行するためには、「Out-of-box」の発想ができる人材が不可欠であると指摘している。

材のイメージを可能な限り具体的に明示することができれば、それだけ社内に与えるインパクトも大きくなり、抜本的な改革の実現が期待できる²³。

こうした改革をより促進するためには、前述したように複数の独立性の高い社外取締役を導入し、客観性や透明性を担保したサクセッション・プランやCEOの経営（執行）を適切に監督・評価できる仕組みの構築が不可欠である。

(3) 現CEOは、自らの業務に支障のない範囲で、在任中から他社の社外取締役に就任する。また、経済同友会などでの対外活動にこれまで以上に積極的に参加することを通じて、他社のCEOとの交流を深める。

わが国においては、独立性の高い社外取締役がコーポレート・ガバナンス上、有効に機能し得る重要な存在であるにもかかわらず、十分に活用しきれていない。

そこで、現CEOは、自社の経営（執行）に支障のない範囲で、自ら進んで他社の社外取締役に就任することを提案する。

他社の社外取締役に就任することで、現CEO自身が他社の優れた経営戦略や経営手法に接する機会が増え、自社の経営（執行）にとっても大いに役立つことが期待できる。

また、現役のCEOこそ、これまで以上に積極的に、経済同友会など業界・業種の枠を超えた対外的な諸活動に参加し、他社の優れたCEOやCEO経験者との交流の場として活用することを提案する。

現CEOがこのように幅広い交流の場を経験することで、自社の社外取締役を探す機会や自身が他社の社外取締役に就任する機会にもつながる。

以上、本試案が参考になって、多くの企業が「CEO交代プロセスのイノベーション」の第一歩を踏み出すべく、早急に改革に着手することを期待する。

²³ 一橋大学大学院の伊丹敬之教授は、1996年9月号の「DIAMOND ハーバード・ビジネス」（ダイヤモンド社）の巻頭言『トップ自らが世代交代の進行役であれ』で、「世代交代をすればただちに問題が解決するのではない」と断ったうえで、「戦争直後の混乱期（パージの時期）」を例に引きつつ、「トップの若返りそのものも効果はあったのだが、むしろ最大の効果は、この時若くして役員に登用されていった世代が、高度成長を担うトップに育つべく大きな仕事を若いうちに持てたことであった。次世代経営者育成効果である」と指摘している。

4. 残された課題

「CEO交代プロセスのイノベーション」に向け、さらに検討すべき課題について、以下のとおり整理しておく。

<コーポレート・ガバナンスのあり方について>

本提言では、会社経営に対する監督機能と会社経営の執行機能は分離されていることが望ましいとの立場にたっており、取締役会のメンバーには独立性の高い社外取締役を複数導入すべきであることを主張している。しかし、必ずしも現行の委員会等設置会社への移行を推奨しているわけではなく、委員会等設置会社はひとつの選択肢であると考えている。

現行の委員会等設置会社は、制度的な歴史も浅く、わが国では導入され始めたばかりである。また、法制度上の形式要件を満たすだけでは、必ずしも経営の実態に適合しない側面もあり、既に同制度を導入している企業においても、実態に合わせて運用面などで工夫をしている²⁴。ただ、今回の検討では、具体的に法制度上のどこに問題があり、どうすれば実態に適合的になるのかを整理するまでには至っていない。

しかし、監査役制度の企業であれ、委員会等設置会社であれ、CEOの業績を評価するプロセスや次期CEOの選抜・育成プロセス、さらに実際にCEOの交代を決定するプロセスの透明性や客観性を高め、各ステークホルダーの信頼を確保するためには、第三者の視点をもつ、独立性の高い社外取締役が重要な役割を果たすことは間違いない²⁵。

そこで、今後各企業が独自の工夫により最適なガバナンスのメカニズムを構築するなかで、法制度上の問題点が明らかになり、経営の実態に適合する形態が確立することを期待したい。

<CEOについて>

わが国においては、CEOと代表取締役が必ずしも一致していないうえ、CEO以外にも代表権を持つ取締役が存在する例が多く、会社経営の執行に関する最終的な責任を特定

²⁴ 当委員会における事例検討では、副委員長である野村ホールディングスの稲野和利副社長が、委員会等設置会社における規定の監査委員会だけでは、実務上の監査業務をカバーしきれないため、同社では独自に「監査特命取締役」（執行役を兼務しない常勤の取締役）を導入すると同時に、監査業務の実務を担当する監査業務室を設置していると述べている。

²⁵ 当委員会における事例検討でも、トヨタ自動車の張富士夫副会長が、豊田章一郎名誉会長から聞いた話として、現在は監査役制度の企業の代表格とも言えるトヨタ自動車においても、古くは社外取締役が存在していたことを紹介し、コーポレート・ガバナンスのあり方について、現状はともかく、「将来的に社外取締役を導入しないと決心しているわけではない」と述べている。

の1名に帰することが難しい状況にある。

今後は、制度面の整備も含め、CEOの役割と責任を明確にし、定着を図っていく必要がある。

また、そのためには、CEOの役割と責任の大きさに見合う報酬体系を整備する必要がある²⁶。

さらに、コンプライアンスの精神に反するような経営（執行）をしていた場合を除き、ひとたび交代を余儀なくされたCEOであっても、再度チャレンジできるよう、CEO市場を整備する必要がある。

報酬体系やCEO市場を整備するには、金銭報酬だけでなく株式報酬の導入も検討すべきであり、株式報酬の取扱いに関するルールの確立や、税制上の諸条件の整備など、解決すべき問題が山積している。

<独立性の高い社外取締役について>

本提言では、経営（執行）に関する各プロセスの透明性や客観性を高め、各ステークホルダーからの信頼を確保するために、第三者の視点として、独立性の高い社外取締役の導入を促進することを推奨している。

ただ、前述の通り、わが国では、「独立性」に関する制度上の整理が途上段階にあるため、今後の展開を見守る必要がある。

また、社外取締役の処遇や報酬はもちろんのこと、任期や交代のしくみなどについても検討し、併せて社外取締役市場を整備する必要もある。

なお、社外取締役を既に導入し、成果を発揮している企業もあるため、今後は、導入の促進と定着を図るためにも、好事例を蓄積することも課題になる。

²⁶ CEOの交代に伴い、そのCEOを支えてきた経営（執行）陣も退任することが想定されるため、こうしたポストに対する報酬体系についても整備する必要がある。また、CEO市場のみならず広く経営者市場の整備も必要である。

おわりに

われわれ経営者は、「企業イノベーション」の継続的な遂行により、持続的な企業価値の向上を実現すべく、最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承し続けることができるよう、いまこそ「CEO交代プロセスのイノベーション」を断行すべきである。

そして、機関投資家をはじめとする株主には、目先の業績や株価の変動ばかりでなく、中長期的な視点で、CEOの業績を評価するプロセスや次期CEOの選抜・育成プロセス、ならびにCEO交代を決定するプロセスの透明性や客観性の確保に向けた各企業の取り組みを適切に評価することをお願いしたい。

そして、「CEO交代プロセスのイノベーション」を遂行していないために、CEO交代の成否に伴うリスクが高いと判断される企業に対しては、厳しい評価をすることによって、各企業における「CEO交代プロセスのイノベーション」が促進されるよう、良い意味での「外圧」として機能することを期待している。

最後に、当委員会における事例検討のために、お忙しいなかご講演の労をとってくださった経営者の方々に、この場をお借りして、改めて深く感謝申し上げたい。

本音の議論を通じて、CEO交代のあり方やコーポレート・ガバナンスのあり方、あるいはサクセッション・プランのあり方などを考えるうえで、このうえない貴重なヒントをたくさんいただくことができた。

また、貴重な時間を割いてご参加いただいた副委員長ならびに委員各位に心より御礼申し上げます。

以 上

卷末參考資料

2005年度 経営改革委員会 ヒアリング・事例検討一覧

(所属や肩書は当時)

○「経営トップの選任と交代」

講 師：一橋大学大学院 商学研究科 教授 伊丹敬之 氏
実施日時：2005年8月24日(水) 15:00～17:00

○「企業イノベーションの遂行」

講 師：一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 研究科長 竹内弘高 氏
実施日時：2005年9月9日(金) 13:30～15:30

○「GEのCEOサクセッション・プラン」

講 師：日本ゼネラル・エレクトリック株式会社 取締役会長 藤森義明 氏
実施日時：2005年10月11日(火) 15:30～17:30

○「委員会等設置会社とガバナンス～野村証券グループの場合～」

講 師：野村ホールディングス株式会社
取締役 執行役副社長兼 Co-CEO 稲野和利 氏
実施日時：2005年10月31日(月) 15:30～17:30

○「IBMのサクセッション・プラン」

講 師：日本アイ・ビー・エム株式会社 取締役会長
社団法人 経済同友会 代表幹事 北城恪太郎 氏
実施日時：2005年11月21日(月) 17:00～19:00

○「トヨタにおけるコーポレート・ガバナンス」

講 師：トヨタ自動車株式会社 取締役副会長 張 富士夫 氏
実施日時：2005年12月14日(水) 13:00～15:00

○「ソニーのコーポレート・ガバナンス」

講 師：ソニー株式会社 顧問 米澤健一郎 氏
実施日時：2005年12月19日(月) 8:00～9:30

以上

2005年度 経営改革委員会 委員一覧

(敬称略・所属や肩書は2006年3月末日現在)

委員長

有 富 慶 二 (ヤマトホールディングス 取締役会長兼社長)

副委員長

稲 野 和 利 (野村ホールディングス 取締役 執行役副社長)
内 永 ゆか子 (日本アイ・ビー・エム 取締役専務執行役員)
門 永 宗之助 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)
作 田 久 男 (オムロン 取締役社長)
藤 森 義 明 (日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長)
米 澤 健一郎 (ソニー 顧問)

委員

青 木 巖 (アセット・マネジャーズ 取締役社長兼CEO)
秋 山 守 由 (日本能率協会コンサルティング 取締役社長)
五十嵐 三津雄 (KDDI 顧問)
井 阪 健 一 (平和不動産 取締役社長)
石 井 義 興 (ビーコン インフォメーション テクノロジー 創業者 最高顧問)
出 原 洋 三 (日本板硝子 取締役会長)
伊 藤 秀 俊 (フォーバライブ 取締役社長)
稲 田 和 房 (クレディセゾン 常務取締役)
稲 森 俊 介 (味の素 特別顧問)
井 上 健 (日本電設工業 取締役社長)
井 上 弘 (東京放送 取締役社長)
岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)
浮 田 武 家 (アヴァンティスタッフ 取締役社長)
浦 上 浩 (リョービ 取締役会長)
浦 野 文 男 (ペンタックス 取締役社長)
海老根 智 仁 (オプト 取締役COO)
大井川 和 彦 (マイクロソフト 執行役)
大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)
大 竹 美 喜 (アフラック (アメリカファミリー生命保険) 創業者 最高顧問)
大 坪 清 (レンゴー 取締役社長)
大 歳 卓 麻 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)
岡 内 欣 也 (三菱UFJ信託銀行 専務取締役)

岡田良二	(久米設計 取締役常務執行役員)
小野俊彦	(日新製鋼 取締役社長)
尾上洋二	(ダイヤモンドリース 相談役)
梶田邦孝	(全日本空輸 常勤監査役)
柏木 斉	(リクルート 取締役社長)
河原茂晴	(KPMG Japan (あずさ監査法人) パートナー)
木村恵司	(三菱地所 取締役社長)
小泉周一	(千代田商事 取締役社長)
河野栄子	(リクルート 特別顧問)
小島啓示	(明電舎 相談役)
五島 哲	(東京急行電鉄 取締役調査役)
後藤博信	(野村総合研究所 監査役)
小林昭生	(デュポン 取締役社長)
斉藤 惇	(産業再生機構 取締役社長兼産業再生委員)
斎藤 聖美	(ジェイ・ボンド証券 取締役社長)
佐藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
塩澤 崇浩	(養命酒製造 取締役会長)
篠田 紘明	(丸紅 監査役)
清水 修一郎	(三國機械工業 取締役社長)
清水 弘	(アーサー・D・リトル ディレクター)
志村 康昌	(ユーシーシーフーズ 取締役兼執行役員副社長)
リンダ シャーマン	(カレッジ・グループ バイス・プレジデント)
陳野 浩司	(あおぞら銀行 専務執行役員)
新町 敏行	(日本航空 取締役グループCEO兼社長)
関 收	(住友電気工業 特別顧問)
瀬下 明	(あいおい損害保険 取締役会長)
銭谷 美幸	(西京銀行 取締役副頭取)
宋 文洲	(ソフトブレーン 取締役会長)
高島 一郎	(KANKO 取締役社長)
高梨 圭二	(東京コカ・コーラボトリング 取締役社長)
宅 清光	(三機工業 取締役社長)
竹尾 稠	(竹尾 取締役社長)
橘・フクシマ・咲江	(コーン・フェリー・インターナショナル 日本担当取締役社長／米国本社取締役)
辰野 克彦	(辰野 取締役社長)
田中 孝一	(ダイセーロジスティクス 取締役会長)
田畑 日出男	(国土環境 取締役会長)
田村 達也	(グローバル経営研究所 代表取締役)

津上健一	(トッキ 取締役社長)
辻本博圭	(近鉄エクスプレス 取締役社長)
手納美枝	(デルタポイントインターナショナル 代表取締役)
土居征夫	(企業活力研究所 理事長)
遠山真人	(菊水化学工業 取締役社長)
戸田守道	(戸田建設 取締役副社長)
中井稔	(グローバル経営研究所 マネージング・パートナー)
中村明	(ASK PLANNING CENTER 取締役会長)
夏目誠	(東日本キヨスク 取締役社長)
南原晃	
野口章二	(飯野海運 取締役会長)
野々山徹	(テルモ 取締役)
野村吉三郎	(全日本空輸 最高顧問)
芳賀日登美	(フラリック 取締役会長)
畠山襄	(国際経済交流財団 会長)
八丁地隆	(日立製作所 執行役専務)
羽根田勝夫	(日本航空 取締役副社長)
早川恒雄	(千葉銀行 相談役)
原幹人	(日本オイルターミナル 取締役社長)
半田純一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
平井康文	(マイクロソフト 執行役常務)
廣岡和繁	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
廣瀬勝	(森ビル 特別顧問)
藤崎清孝	(オークネット 取締役社長)
藤原暁男	(UFJニコス 取締役会長)
古川英昭	(電通国際情報サービス 代表取締役最高経営責任者)
古田英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
堀田利子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
本田勝彦	(日本たばこ産業 取締役社長)
牧達也	(東海物産 取締役副社長)
益山邦彦	(ピップトウキョウ 取締役副会長)
松田章	(丸紅 取締役専務執行役員)
松田公春	(電通 常務取締役)
松本洋	(アリックスパートナーズ・エルエルシー マネージングディレクター・日本代表)
水上博和	(あおぞら銀行 取締役社長)
宮内淑子	(メディアスティック 取締役社長)
宮田浩二	(ユタカ電機製作所 取締役社長)

宮村眞平	(三井金属鉱業 取締役会長・CEO)
村上輝康	(野村総合研究所 理事長)
村田嘉一	(日立製作所 特命顧問)
森正勝	(アクセンチュア 取締役会長)
森川智	(ヤマト科学 取締役社長)
山中衛	(HOYA 相談役)
山本裕二	(国際自動車 取締役社長)
結城淳一	(ジェイアール東日本情報システム 取締役会長)
吉田晴彦	(富士ゼロックス 取締役専務執行役員)
吉田雅俊	(日税ビジネスサービス 取締役社長)
米山高範	(コニカミノルタホールディングス 名誉顧問)

以上114名