

経営改革委員会（有富慶二委員長）提言

「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—

経営改革委員会（2005年度・有富慶二委員長）は4月10日、提言「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—」を発表した。

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。2004年度の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～」では、「企業イノベーション」遂行の必要性を主張し、CEO（会社経営の執行機能を担う最終的な責任者）の役割と責任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にしか遂行できないものであるからだ。

同提言を踏まえ、2005年度の経営改革委員会では、「企業イノベーション」の継続的な遂行と持続的な企業価値の向上を実現するために、CEO交代プロセスはどうあるべきかについて、約半年間にわたって事例の検討も含め、議論を重ねてきた。

その結果を踏まえ、本提言では「CEO交代プロセスのイノベーション」を実行すべきであると主張するとともに、「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。

提言の概略

I. 問題設定～なぜCEO交代プロセスに注目するのか～

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

- ①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」の成否が企業の存亡をも左右しかねない。
- ②そのため、「企業イノベーション」の成否を握るCEO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

- ①わが国ではCEOの役割と責任が定着しておらず、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ケースが多い。
- ②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。
- ③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。

II. 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

- 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

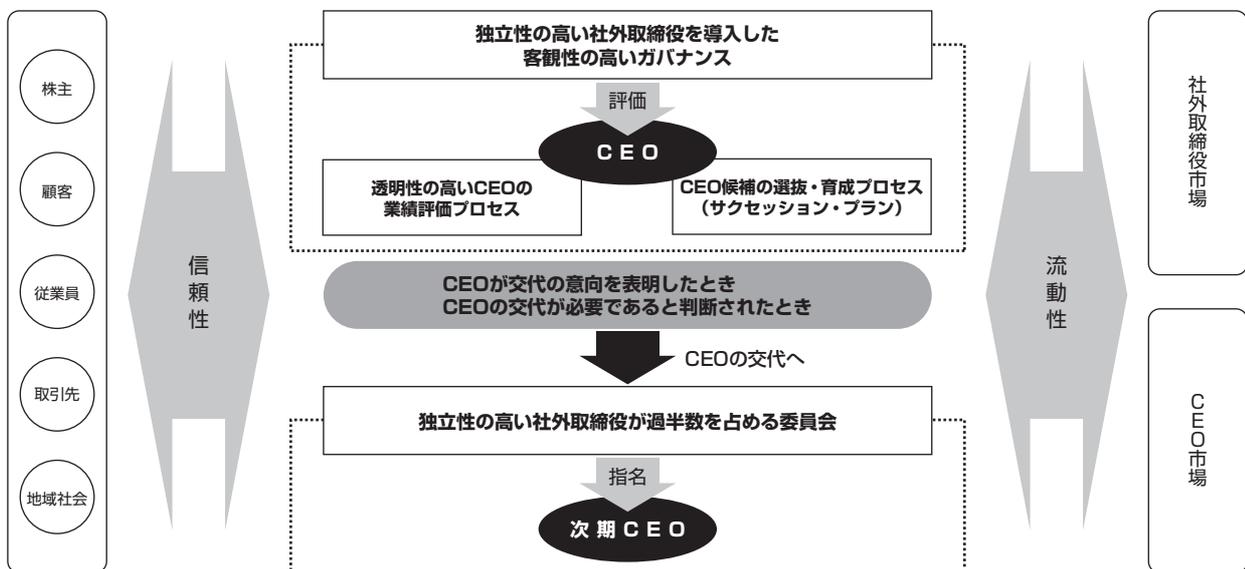
- ①サクセッション・プランの構築はCEO自らがコミットする。
- ②CEO候補の選抜・育成戦略にはポートフォリオの考え方を導入し、多様な人材に複数の経営現場を経験させる。
- ③CEO候補は独立性の高い社外取締役を交えて毎年見直し、必要に応じて適宜入れ替える。

(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。

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～

**Ⅲ. 試案～CEO交代プロセスのイノベーションの第一歩として～**

- 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。

Ⅳ. おわりに

株主には、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。