

経

営改革委員会 (2005年度)

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)

メカニズムを導入し、 CEO交代にもイノベーションを



有富 慶二

ありとみ・けいじ

1940年生まれ。63年中央大学法学部卒業後、大和運輸（現ヤマト運輸）入社。営業推進部長、商品開発部長などを経て、89年取締役営業推進部長、91年取締役関東支社長、93年取締役東京支社長、95年常務取締役東京支社長、97年代表取締役社長、2003年代表取締役会長に就任。

97年経済同友会入会。2002年より幹事、2004年より副代表幹事。2004年度企業経営委員会委員長、2005年度営改革委員会委員長、2006年度諮問委員会委員長。

透明性と客観性の確保により 最適な人材への継承を

企業価値向上のために「企業イノベーション」は不可欠です。企業イノベーションとは、次なる成長市場の芽を感知し、最適な仕組みへと変革し、その仕組みが有効に機能するよう、目に見えにくい「企業文化」までも一新して企業のあり方そのものをイノベーションすること。CEOはその遂行に重大な役割と責務を負います。企業イノベーションを遂行できるCEOへとバトンタッチされていくことで、持続的な企業価値向上が実現するのです。

しかし日本の場合、CEOの選任がうまくいっているのだろうかという問題にメスを入れることが、今年度の出発点でした。CEOを選任するためには、メカニズムとしての交代プロセスをつくることが大切です。ところが、日本では

CEOの役割と責任が不明瞭な上、経営に対する監視機能と執行機能とが未分離の企業も多いのが現状です。CEOの交代プロセスに、透明性と客観性を確保することが求められています。

CEO候補には、志の高さや倫理観といった人格とともに、積極的な戦略の立案・遂行能力やリーダーシップといった業績を上げるための能力も必要です。従来の日本では、CEO候補に対する評価基準がブラックボックスになって、どちらかにかたよりがちでした。人格的側面と業績向上の能力のバランスを取って評価することが大事です。

サクセッション・プランの下 CEO候補の早期選抜・育成を

最適な人材確保・育成のためには、CEO候補専用のサクセッション・プランも重要です。CEO候補は、サクセッション・プランの中

営改革委員会 (2005年度)

概要

イノベーション創出を担う企業経営者の育成、選抜、外部登用、評価のあり方を討議。4月10日に提言を発表した。

副委員長 (委員114名)

- ・ 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・ピー・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
(ソニー学園 理事長)

(役職は4月10日現在)
(インタビューは4月10日に実施)

で、ミドルマネジメントの段階から経営者としての経験・学習を積んでいくことが必要だと思います。日本では管理者から突然経営者の立場に置かれることが多いのですが、欧米では小規模な子会社の経営から経験を積ませて、経営能力を評価しているケースが見られます。

最適なタイミングで最適の人材にCEOの役割と責任を継承することを最終的に判断するためには、独立性の高い社外取締役が過半数を占める委員会等で指名する仕組みが有効でしょう。「委員会」と言っても、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、個々の企業の実態に合わせて取り入れていただければ良いと考えています。

今回の提言は私たちの考える理想型を提案したものです。本提言を参考に、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、早急に改革に着手されることを心から期待します。

※提言は15~16ページに掲載。