

森 正勝氏

アクセンチュア 最高顧問

#125



紹介者



安田 結子氏
ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク
マネージング・ディレクター／日本代表

企業の経済的価値と社会的価値は、経営トップの資質で大きく変わります。

ここ数年、日本においても企業の盛衰がめまぐるしく、その分水嶺は経営環境の変化と企業の変化の速度差にあるように思います。

私は外資系の一企業に38年も勤め続け、12年にわたるグローバル組織のメンバーの責を担い、その間、3人のCEOの選定に

関わる経験を得ることができました。ここでは、CEOが毎年、ボードにより年次業績のみならず、経営戦略の実行や社会的責任の遂行度合いなど、十数項目について10段階で評価が下され

ます。その結果として、現職CEOの継続可否と報酬額が決められます。また毎回、ボードからCEOに

対して次年度の経営目標が提示されます。現職のCEOが退任する時には、指名委員会が後継者計画(Succession Plan)をベースに、その時の経営戦略を遂行する上で必要とされる資質を満たす社内候補者を絞っていきます。それに加えて、外部の候補者も合わせて、適正評価をしていきます。最終的には2、3名の候補者がボードの全体会議に提案され、それぞれの候補者はCEOになったらどう経営するかについて1時間

にわたってプレゼンテーションし、さらに、およそ1時間の質疑に答えます。その終了後にボードの選挙

で最終決定となります。日本では、業績低迷や社会の問題に直面した時に、倫理観の高い経営トップが、自らの判断で退任の決断を下すケースが多いのですが、これらは事後的な対応であり、常に「最高のリーダーがトップの座にある」ことを保障しないのではないのでしょうか。

企業が持続的に、経済的価値と社会的価値を高めていくためには、独立性の高い社外取締役を含めた取締役会が、経営トップの継続的な評価と選定の責任を果たしていくことが、重要であると思います。

それでは変革をリードする経営トップを、誰が評価し、選定しているのでしょうか。日本において経営

トップを客観的、かつ分析的に評価している企業があり、まれにも少ないのではないのでしょうか。

1時間の質疑に答えます。その終了後にボードの選挙

次回

藤森 義明氏

(日本ゼネラル・エレクトロニクス取締役会長)

にご登場いただきます。

最高のリーダーが経営TOPになっているか？

で最終決定となります。日本では、業績低迷や社会の問題に直面した時に、倫理観の高い経営トップが、自らの判断で退任の決断を下すケースが多いのですが、これらは事後的な対応であり、常に「最高のリーダーがトップの座にある」ことを保障しないのではないのでしょうか。

企業が持続的に、経済的価値と社会的価値を高めていくためには、独立性の高い社外取締役を含めた取締役会が、経営トップの継続的な評価と選定の責任を果たしていくことが、重要であると思います。