



ガバナンスの本質・本丸は 不断の变革をリードする CEOの選解任にある

企業経営委員会
(2018年度)

委員長
富山 和彦

経済環境が大きく変化する中で、持続的に企業価値を向上するには、不断のガバナンス改革が必要となる。特に、CEOをはじめとした経営者に対しガバナンスを効かせることにこそ变革の真髄がある。最良のCEOを得る選抜・育成の仕組みの構築とその運用において重要となる考えについて、富山和彦委員長が語った。

(インタビューは6月24日に実施)

グローバル化とデジタル化によって 改善改良だけでは戦えない時代に

経済環境の変化が激しくなり、経営トップが重大な決断をしなくてはならない局面が増えています。それにもかかわらず、企業はCEOの選抜・育成に十分なエネルギーを注いでこなかったのではないかという問題意識が以前からありました。

日本では新卒一括採用で入社して、出世競争を経てトップが選ばれる企業が多かったといえます。CEOのプロファイルを国際比較した調査によれば、日本企業の社長・CEOは、ほぼ日本人です。他の国では、そこまで国籍に偏りがありません。しかも、ほとんどが60歳以上の男性で、日本の優れた大学を卒業し転職経験がない、同質性と連続性を体現した人がトップになっています。

変化が連続的で、右肩上がりの経済環境では、企業は事業を改善改良することで競争力を発揮し、日本は高度成長を遂げることができました。しかし、平成になったころからデジタル化とグローバル化という二つの不連続で革命的な変化が起こり、改善改良だけでは

戦えなくなっていったのです。

昨年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会によるCEOなどの後継者計画の策定・運用への主体的関与、後継者候補育成に十分な時間と資源をかけて行うことが追加されました。しかし、これをサクセッションプランとして体系化、実践化している企業は少ないのが現状です。

従来のコア事業のエリートコースしか経験していない人は、オペレーショナルなことは分かっている、戦略的に大きな舵を切るとか、不連続の変化を組織に取り込むというようなことができにくい。むしろ中途入社やエリートコースから外れた人が適している場合もあるでしょう。

CEO選解任は最重要な意思決定 その選抜や育成に単一解はない

企業のガバナンスについて重視すべきことは、大きく三つあると考えます。

まずCEOの選解任は最も重要な戦略的意思決定です。全社的に長い時間と大きなエネルギーをかけて取り組むべき最重要マターです。また、CEO候補者の選抜と育成を現社長や会長の専権

事項にし、選ぶ側が自分の影響力を次の代に残そうとするのではなく、未来に向けて、最良の結果を得られる確率が高い人を求めていく必要があります。

CEOの選抜や育成のあり方に単一解はありませんが、共通する重要なポイントがあります。その第一は、自社の沿革や実態に合わせて最適な仕組みを追求し続けることです。

第二は、社外取締役をCEOの選解任に関与させる場合、その質をどのように担保するかです。社外から人材を取り込む決断をしたら、10年以上の時間をかける覚悟で、ベストな人を探す努力を続けるべきでしょう。

第三は、親会社が大株主となる上場子会社のガバナンスの問題です。大株主である親会社が、自社の利益のために子会社に対する株主権を行使することで、少数一般株主の利益を侵害する場合があります。ただし、子会社をCEO候補者育成のための登竜門として利用するケースも存在するため、親子上場を単に規制するのではなく、親会社が少数株主との共通の利益に即して、子会社のCEO選任に関与する方向で法整備をすることが健全だと考えます。

報告書概要(5月17日発表)

経営者及び社外取締役によるCEO選抜・育成の改革 —多様なガバナンスに応じた最良のサクセッションの追求—

本報告書では、日本企業のガバナンス改革を行う責任主体は、経営者自身であるとの認識に基づき、コーポレートガバナンスの本丸であるCEOの選抜・育成について、多様な

ガバナンスの先進事例から重視すべき共通項を抽出し、参考となる実践の方法や考えられる選択肢などを整理した。

富山 和彦 委員長

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役CEO

1960年東京都生まれ。84年司法試験合格、85年東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士・公共経営課程修了。2003年4月に産業再生機構取締役専務兼業務執行最高責任者に就任、07年4月より現職。00年12月経済同友会入会。07～12年度幹事、13～18年度副代表幹事。18年度企業経営委員会委員長、19年度政策審議会委員長。

経営者は社外取締役の担い手 公への奉仕の気持ちで役割を果たす

本委員会でCEOの選解任・育成を検討する過程では、CEOと会長の関係、会長職の設置とあり方についても踏み込んだ議論をしました。会長職については、例えば執行側を監督する側に立つのか、会社の代表として、経営上のメッセージの対外発信や戦略遂行を行うのかなど、あいまいな部分があり、今回の報告書で整理をしています。

さて、会員の皆さんにとっても自社におけるCEOの選抜・育成の仕組みづくりでは、10年、20年がかかりでエネルギーと叡智^{えいち}を結集する心構えが必要となるでしょう。

また、皆さんが社外取締役になる機会があったら、公に奉仕をする気持ちで臨んでいただきたい。CEOにまでなった人は、やはり天が与えた才能と幸運に恵まれた人たちです。社外取締役の担い手として、積極的にその重要な役目を果たすように頑張ってもらえたら素晴らしいと思います。

I CEO選解任、選抜・育成についての基本的考え

- 取締役会は、CEO選解任に関する機能を的確に果たし、長期のサクセッションにコミットすべき。
- ガバナンス構造が多様化している中で、CEO選抜・育成の方法論に単一解はない。
- 社外取締役には、企業の長期戦略の理解とCEOに期待される役割を考え抜き、判断することが必要だが、現状、この任に堪え得る社外取締役の確保は容易ではない。経営者と社外取締役の担い手双方の努力が重要。

II CEOの選抜・育成の改革における八つの共通項を抽出

- 取締役会や経営者は、企業の実態に即した、最良のCEO選抜・育成の仕組みを追求すべき。サクセッションプランの体系化、実践化において重視すべき共通項は以下8項目。

1. 企業理念を共有し、実践する

2. CEOの選抜・育成に現社長、会長と取締役が共同^{しんし}に取り組む

3. CEOに求められる資質、選任の基準を明確化する

4. CEOの任期について公明正大に議論できる環境をつくる

5. CEOは自身の就任時から、次期CEOの選任に向けて検討を開始する

6. CEOだけでなく、次の経営を担う「経営陣」全体の選抜・育成を行う

7. 早い段階から、将来のCEO候補者群の育成を行う
長期サクセッションプランをつくる

8. 高い質を持った、意欲ある社外取締役の獲得と活用を目指す

III 会長職のあり方について

- 会長職の設置は、各社が企業価値の向上に有効な組織設計を考えた上で決定すべき。
- 設置する場合は、経営執行上、あるいは経営監督上の会長の権限と責任を機関設計と整合する形で明確化すべき。
- 会長に監督の役割を期待する場合、会長は代表権を持つべきではなく、非執行の会長として、取締役会議長を兼ねるのが据わり^の良い選択肢の一つ。

参考資料 コーポレートガバナンスの多様性についての調査研究

本委員会では、国内外の企業のガバナンスおよびその本丸であるCEOの選抜・育成について、経営トップからのヒアリングや文献などを通じて調査を行った。調査結果について、以下の三つに分けて整理した。

- 創業家の関与のあり方による企業類型とガバナンス・CEO選任の比較
- 日本企業のCEO選抜・育成の先進事例
- 特徴のある欧米企業のガバナンス事例

詳しくはコチラ

