

CEO を育てる

——東証一部 IT 企業のサクセッションプラン——

中尾 隆一郎 リクルートワークス研究所・主幹研究員

本研究の目的は、先行事例に限られる大企業（東証一部上場）のサクセッションプラン（CEO 継承）について、IT グローバル企業における「育成・選抜メカニズムの現状」と「成立条件と今後のグローバル化にともなう課題」を明らかにすることである。7名の CEO を対象にインタビュー調査を行った結果、日本型雇用慣行を前提とする長期にわたるサクセッションプランは、今後のグローバル化の進展により、変革が必要なが明らかになった。

キーワード： CEO 継承, CEO 育成, 一部上場, IT 企業, 海外展開

目次

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. はじめに <ul style="list-style-type: none"> 1.1 問題の背景 1.2 文献レビュー <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 日本企業の新任 CEO の特徴と選抜方法 1.2.2 求める人物像の変化と採用の激化 2. 研究目的 <ul style="list-style-type: none"> 2.1 目的 2.2 対象者選定 2.3 仮説設定 3. 研究方法 <ul style="list-style-type: none"> 3.1 インタビュー概要 3.2 実施時期 3.3 手法 3.4 主な質問内容 3.5 分析方法・手続き・解釈 4. インタビュー調査結果 <ul style="list-style-type: none"> 4.1 サクセッションプランの全体像 4.2 取締役に必要な要件 4.3 次期 CEO に必要な要件 4.4 育成方法・支援方法 4.5 選抜方法 4.6 今後に向けての課題など 4.7 カテゴリーと概念一覧とヴァリエーション数 | <ul style="list-style-type: none"> 5. 分析 <ul style="list-style-type: none"> 5.1 サクセッションプランの外観 5.2 育成メカニズム整備のきっかけ 5.3 育成メカニズム <ul style="list-style-type: none"> 5.3.1 求める人物像 5.3.2 育成・支援 5.3.3 選抜 5.4 内部昇格の成立条件 5.5 留意点 6. 考察と提言 7. おわりに |
|--|---|

1. はじめに

1.1 問題の背景

サクセッションプラン（CEO 継承）は、古くから新しい課題であり、いくつもの先行研究がなされている。しかし、その大半は中小企業を対象としたものであり、大手企業、特に上場企業についての研究は、数少ない。

一方で、2015 年、金融庁から上場企業にはコーポレートガバナンス・コードが、機関投資家にはスチュワードシップ・コードが適用された。そこには「上場企業にとって、経営環境の変化、経営判断の複雑化の中で、経営判断を行う CEO の選

解任は最も重要な意思決定。十分な時間、資源をかけた人材育成・選任、客観性・適時性・透明性のある選考プロセスの確保が重要である」とサクセッションプランの整備・開示の重要性が記載されている。つまり、上場企業はサクセッションプランについて説明する必要性が、機関投資家は上場企業に説明を求める必要性が高まっている。

ところが、サクセッションプランについては、容易に、外部に開示される性質の情報ではなく、国内外、特に上場企業の先行事例・研究は限定的である。本研究が、東証一部上場企業のサクセッションプランに注目する理由はここにある。

1.2 文献レビュー

1.2.1 日本企業の新任 CEO の特徴と選抜方法

有富 (2006) によれば「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 (現 CEO) 主導して改革に着手する」とある。

この提言の約 10 年後に「2015 年世界の企業上位 2500 社に対する CEO 承継調査」(PwC 2016) が実施された。この調査の日本と諸外国企業の新任 CEO の主な比較を表 1 に記す。

表 1 上場企業の新任 CEO の各種属性比較

	日本	西欧	米加	世界
平均年齢	60歳	52歳	51歳	53歳
女性	0.9%	2.3%	4.0%	3.0%
外国籍	3%	30%	15%	17%
外部招聘	3%	38%	14%	23%
他企業経験あり	24%	91%	84%	74%
MBA保有	3%	26%	41%	30%

注：PwC (2016) を基に筆者作成

表 1 より、日本の上場企業は、諸外国上場企業と比較して、新任 CEO に若手、女性、外国人、外部登用をしておらず、「非 MBA のプロパー日本人男性社員を長期育成し、60 歳で CEO に選抜する」という特異性が分かる。

同調査によると、諸外国の上場企業の CEO 交替時における外部招聘率は 2004 年から 2007 年には平均 14% であったものが 2008 年から 2011 年には 17%、2012 年から 2015 年には 22% と増加している。一方、表 1 のように日本企業では、新任 CEO の外部招聘率は 3% に過ぎない。また、外部招聘 CEO と内部昇格 CEO の業績を在任期間中の株主利益の伸び率の中央値で比較すると、2004 年から 2012 年の期間では、2009 年、2011 年を除いた 7 年間は、内部昇格 CEO の方が株主利益を増加させていたが、2013 年と同率、2014 年、2015 年は 2 年間連続で外部招聘 CEO の方が株主価値を向上させていることが分かる。つまり、諸外国の上場企業 CEO は、外部招聘率が増加し、内部昇格 CEO よりも株主価値を高めだしている。

また、松田 (2016a, 2016b) は、日本企業における CEO 在任期間と業績の関係を当該在任期間だけではなく、その前後の CEO 在任期間と業績まで広げて研究している。調査結果によると、CEO の在任期間が長すぎる (10 年以上) と、その CEO のみに経営経験が蓄積され、次期 CEO との経験の乖離が大きくなり、業績に負の影響がある。結果、在任期間 4-6 年が好業績を継続するために有効であるとしている。

1.2.2 求める人物像の変化と採用の激化

Claudio Fernandez Araoz (2015) によると、「CEO 選択には、従来のコンピテンシーベースではなく、潜在能力による選別が重要である。これは、激しく変動し、不確実で、複雑で、不明瞭な VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) な時代には、現在適切なスキルを保有していることに加え、新しいスキルを学ぶ潜在能力の有無が重要になってくるのが背景にある。加えて、現在の CEO には様々な能力が求められる。例えば、困難な目標を達成しようと自分を高めることに強いモチベーションを抱きつつも自己利益よりグループを優先する謙虚さを兼ね備える人、飽くなき好奇心を原動力に新しい考え方や方

向性を探求する人、他人が気づかない関連性を見抜ける鋭い洞察力を持つ人、自分の仕事や周囲の人々に強い愛着心を抱く人、挫折や障害を乗り越える強い意志力を持つ人、などが必要である。

もちろん、知性、経験、実績、そして各種のコンピテンシー（とりわけリーダーシップに関するもの）といった要素を無視して良いわけではない。しかし、採用では潜在能力を重視する。組織のあらゆる階層において、潜在能力のある人材を会社で育成、引き留めることが重要である。さらに、次の経営幹部候補の中心年齢層である 35-44 歳の人口減に加えて、サクセッションプランの未整備などにより、次期 CEO 選びはさらに困難になるとある。

このように、サクセッションプラン整備の重要性がますます高まっていることが分かる。

2. 研究目的

2.1 目的

上場企業のサクセッションプラン（CEO 継承）は、国内外でも適切な先行事例が限られており、かつ容易に開示される情報ではない。

一方で、上場企業には、2015 年より金融庁からコーポレートガバナンス・コード、機関投資家にはスチュワードシップ・コードが適用され、サクセッションプランの整備・開示の必要性が高まっている。

そこで、サクセッションプランの存在の有無に始まり、存在する場合は、その「育成・選抜メカニズムの現状」と「成立条件と今後の課題」を明らかにすることが本研究の目的である。これらが明らかになれば、今後上場企業が、サクセッションプランを整備する参考になる。

2.2 対象者選定

今回のテーマについては、上場企業 CEO 経験者でないと有用な情報を保有していない可能性が高い。結果、情報収集が困難であることが想像に

難くない。よって、いくつかの共通項のある企業群の CEO を対象とすることで、少人数のインタビューでも有用な情報が得られるように工夫することとした。

具体的な属性は、東証一部上場企業のうち、IT 業界で、海外展開しており、業績が拡大基調である企業とした。そのうち、現 CEO、前 CEO、もしくはサクセッションプラン作成を担当した取締役へのインタビューを 10 社に依頼し、直接インタビューの了承を得た 7 名を対象とした。

2.3 仮説設定

仮説設定は、以下の情報を前提とした。

- ・2015 年、金融庁から上場企業にコーポレートガバナンス・コード、機関投資家にスチュワードシップ・コードの実行を求められるようになり、サクセッションプランについて、整備と開示による透明性を高めようとしている。

- ・日本企業は「日本人男性社員を長期間育成し、CEO に選抜する」という特徴がある。これが成立するのは、「日本的雇用慣行」すなわち、新卒一括採用、企業内教育、低離職率を前提とした CEO 候補人材プールの存在がある。

- ・VUCA な時代には、CEO に従来よりも多様な資質が求められ、「日本人男性社員を長期間育成し、CEO に選抜する」という方法では対応できなくなる可能性がある。

- ・サクセッションプランには育成と選抜の 2 つの機能が必要である。

これらにより、以下の仮説を設定した。

仮説 1：育成・選抜メカニズム整備

2015 年;金融庁から上場企業にコーポレートガバナンス・コード、機関投資家にスチュワードシップ・コードを求められるようになり、外部開示の重要性が高まっている。これがサクセッションプラン整備のきっかけとなっている。

仮説 2：日本的雇用慣行の寄与と変化の兆し

現在の長期間にわたるサクセッションプランは、日本の雇用慣行（新卒一括採用、企業内教育、終

身雇用＝低離職率)を前提としたCEO候補人材プールの存在が前提である。しかし、VUCAの時代、特にグローバル化の進展にともない、日本の大企業のサクセッションプランは変化せざるを得ない可能性がある。

仮説：育成・選抜メカニズムの内容

CEOには他取締役とは異なる資質が求められている。また、CEO候補人材プールの存在があるので、育成よりも選抜が重視されている。

3. 研究方法

探索、ファクトファインディングおよび仮説検証のために、インタビュー調査と解析を行った。

3.1 インタビュー概要

表2のようにIT系一部上場企業(グローバル展開を行っており、ここ数年の業績が良い企業)をピックアップし、直接インタビューの了承を得られた代表取締役6人(うち1名は経験者)とサクセッションプランを複数回作成した取締役1人の計7人にインタビューを行った。

表2 インタビュー対象者

役職	売上高	従業員	補足
A 代表取締役社長	1兆円超	5万人超	
B 取締役	1兆円超	3万人超	プラン作成者
C 代表取締役社長	3千億円超	2万人超	
D 取締役会長	3千億円超	5千人超	前社長
E 代表取締役社長	2千億超	5千人超	
F 代表取締役社長	2百億超	1千人超	
G 代表取締役副社長	1兆円超	5万人超	

3.2 実施時期

2016年8月から12月。

3.3 手法

内容が重要機密であることから、インタビュー対象者と1対1で面談を行い、メモをとり、後日メモ内容をテキスト化した。その後、対象者に内容を確認し、必要に応じて内容の修正を行い、事実と齟齬がないようにした。

また、より具体的な内容がインタビューできるように該当企業の取締役系譜資料を作成した。これにより、いつの、誰の話をしているのかを確認しながらインタビューを行うことができた。

社名	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
A						代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役	取締役	
B													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
C													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
D													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
E													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
F													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
G													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
H													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
I													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
J													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
K													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
L													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
M													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
N													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
O													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
P													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
Q													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
R													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
S													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
T													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役
U													代表取締役社長	代表取締役社長	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役

図1 取締役系譜資料 例

3.4 主な質問内容

サクセッションプランの全体像
 次期 CEO に必要な要件
 取締役に必要な要件
 育成方法
 支援方法
 選抜方法
 今後に向けての課題など

3.5 分析方法・手続き・解釈

木下 (2003) の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いてデータ解釈した。

手続きとしては、表 2 の対象者とのインタビュー内容をテキスト化し、内容に齟齬がないことを対象者に確認した上で、以下のように分析を行った。①切片化：テキストをそれぞれが単一な意味内容を持つように切片にした。②コーディング：それぞれの切片に対し、その内容を表す単語や短い語句（コード）をつけた。③カテゴリー生成：コーディングしたデータを比較し、類似をまとめ、そのまとまりに名前をつけてカテゴリーを作成した。さらに内容的に共通の上位概念で括れる複数のカテゴリーをまとめてカテゴリー・グループを編成した。④カテゴリーの精緻化：カテゴリー内容やカテゴリー同士の関連に基づき、再編成などを行った。例えば、前のステップでは別々になっていた複数のカテゴリーにまたがるデータを新しいステップで得た時、そのデータを利用して複数のカテゴリーを括る上位カテゴリーを作ったり、得られたデータとそれがおかれたローデータの文脈を考慮することで複数のカテゴリー間に、因果関係や対になる関係を見出したりした。このような手続きにより、各カテゴリーの内容をより精緻化するとともに、最初はばらばらに並行していたカテゴリー同士を関連づけた。⑤仮説・モデル作成：カテゴリーを精密化の中から概念を作成し、最終的な仮説モデルを生成した。モデルは得られた仮説をまとめて視覚的に表現したものであり、

モデルが表現する現象と仮説が表現する現象は基本的に同一である。

いずれの段階においてもデータを参照しながら作業を進めることで、いかに分析データに基づいているかに注意した。さらに、カテゴリー作成後に再度すべてのデータと名称を見直した。これらの手順①から⑤について、一方向ではなく、ステップが改まるごとに③から⑤を繰り返す循環的な作業を行った。

4. インタビュー調査結果

以下に主な質問に対するインタビュー調査結果をまとめる。

4.1 サクセッションプランの全体像

・候補人材プールが存在

各社とも次期 CEO の候補者プールがあることが分かった。主なテキストを以下に記す。

A：日本市場中心なこともあり、優秀な候補者人材プールを作れている。毎年、IT 業界志望の学生のうちトップクラスが入社している。離職率も低いので、その 4 年から 5 年の入社者合計 1000 名以上から 1 名の CEO を選べる。執行役員候補 70 名から 30 名の役員推薦、12 名の執行役員、3 名の専務を経て 1 名に絞り込む。

B：30 名の候補から 1 年かけて 4、5 名の候補に絞る。そこから選抜。

C：対象となる部長 100 名にコーチングを導入。日常的なミッションモニタリングを行っている。加えて CEO、両副社長、10 名の本部長クラスにエグゼクティブコーチングを導入。

D：役員推薦で毎年 5 名を CEO 塾に入塾させる。そのうち翌年 1-2 名を役員にする。執行役員 20 名から専務・常務 5 名に絞り、そこから選抜。

E：部長の前クラス対象で 150-160 名を専門別の 6 グループごとに分け、委員会を行い、スキルレベル向上を行っている。この 6 グループ×3 名が役員候補。役員を経て、専務・常務 2、3 名の中

から CEO の選抜を行う。

F：各階層で人材会議によりビジョン、人徳、専門性で次世代リーダーを選抜。100名の子会社社長創出を計画しており、現取締役・執行役員10名を含めて、そこから選抜予定。

G：15名くらい×5年程度＝70名強を常に執行役員の候補としてプール。52歳になると執行役員になるか、ならなければ子会社に出向。ここから8年がCEOになるためのさらに厳しい勝負。

・CEOの任期・年齢

任期については4-6年が多く、後任CEOが就任する時には、現在よりも若い年齢を想定していることが分かった。主なテキストを以下に記す。

A：CEOの任期は4-5年が良いと考えている。長くなるとマイナスが大きくなる。

B：年限を決めないと人は長期を希望し、腐敗する。6年(3か年×2回)＋(特別な場合)2年としている。一般的な上場企業は4-6年が多いことを調査した。欧米の事例だがゼネラル・エレクトリックのCEOの任期は20年程度であるが、これは同社含めて数社だけの例外。

C：CEOの任期は4年＋α。その後ホールディングスのCEOを4年程度やるのが従来。後任は50代前半に渡したい。

D：任期は、4年から8年(過去CEOの実績)。しかし昨今は変化が大きいのでより短く。4年から6年を想定。CEOの年齢上限の内規は65歳、ただ運用では62歳(役員は60歳)。やはりKeep Youngが重要。

E：任期は4年が基本で、その後は親会社から1年刻みで確認がある。

F：5年ごとに15年後のグループ像を想定。グループトップは10-15年在任する前提。そう考えると、任用時年齢は35歳くらいを想定。

4.2 取締役に必要な要件

取締役に必要な要件としては、各社、実務執行能力を求めていることが分かった。主なテキスト

を以下に記す。

A：執行役員、常務を通じて数字や実績などが分かり、業務遂行能力を把握できる。

C：保守をする、システムを作るということをきちんとできるDNAを持っている。これは重要。

D：SE出身者が多く、目の前の業務をレベル高くできる人が多い。

E：取締役は営業、技術、人事、管理別に管掌。執行役員を中心に(攻めも含めて)オペレーションできることが重要。

F：機能責任者。

G：現場での活躍イメージ。

4.3 次期CEOに必要な要件

次期CEOについては、取締役とは異なり、各社様々な要件を求めていることが分かった。主なテキストを以下に記す。

A：上司、同僚、部下からの信頼、人望、人柄などが重要。

B：ポテンシャル、コンピテンシー、経験。

C：ビジョナリーなリーダーシップも重要。経営者としての見識を高める(グローバルの動向、ITの先端状況、働き方など)こととチャレンジをし、失敗してもめげずにやり続ける気持ちが欲しい。

D：もともと能力としては合格。自部署以外とどうかをチェック(人格、コミュニケーション)。

E：俺が俺がタイプだと、周りが考えなくなることがリスク。リーダーシップに頼りすぎると偏りが起きる。全部はできない前提で、様々な人材を活かせる人が重要。組織力で担保したい。CEOが目立たないリーダーシップも良いと思う。

F：次のグループトップは、すぐに単体の経営ができる。つまり、ファイナンス、マーケティング、ヒューマンリソース、プロダクトなどすべてに精通していることが必要。

4.4 育成方法・支援方法

難度の高いミッションなどを遂行する中でのス

トレッチ経験や、社内外のネットワーク作りを支援していることが分かった。主なテキストを以下に記す。

・ストレッチ経験

A：海外で買収した会社の経営者 1 名を将来の CEO 候補として考えた。しかし家族の来日が困難であり、現在の報酬が国内取締役よりも高いこともあり、現地にいたままグローバルミッションを設定することにした。勤務地、家族、報酬の制約を超えてグローバルで能力発揮を要望した。

B：新 CEO 候補として 30 名弱を選抜。それぞれの調書を作成し、課題を明確化し、それを克服するためのミッションをアサイン。事前に 1 年後誰がどうやって評価するかも設定。並行してインプットとアセスメントの機会を兼ねて年間 10 回 1 泊 2 日の研修を実施。定期的に状況を把握するための人材委員会や、メンター制度、360 度評価、上長評価、社外取締役との会議参加、社外取締役との年 2 回の面談などを設定した。

C：部長以上にコーチングを導入。それ以上の役職者にエグゼクティブコーチングを導入し、難度の高い課題設定、解決を日常的に実施することで能力開発を要望。

D：3 年前から CEO 塾をしている。各担当役員より 1 名選出。定期的に難易度の高い課題設定→報告を繰り返し行うことで能力開発を要望。新 CEO 候補をスタッフ管掌からビジネス管掌の代表取締役専務に異動。もともと能力は合格点であった。組織規模が小さい自部門以外に対して、どのように関係性を作るかをチェック。

G：役員候補 150 名のうち 30 名くらいを選抜。1 回 6, 7 名で CEO 塾を実施、もし会社を背負うなら何をするのか話をする。

・ネットワーク作り

A：毎年 2-30 名のグローバルで次期リーダーを選定し、海外で研修を行っている。その後、本社で CEO と昼食会兼卒業式を行うなどを通じて、同期のネットワークができています。

C：先にコーチングを受けた部下（部長クラス）

が、上司（事業部長クラス）にコーチングについてアドバイスをすることで相互支援ができています。
E：部長前クラスの 150-160 名を専門別の 6 グループに分け委員会を作っている。

4.5 選抜方法

かつては、親会社や主要株主からの CEO 登用が主であった。自社、自部門からの CEO 登用に变化するタイミングで、親会社や主要株主に対し、登用理由の説明が必要になった。同時に急な登用（いわば青天の霹靂）が起こった。その後、一部の企業で選抜時に社外取締役など外部リソースの活用を行っていることが分かった。以下に主なテキストを記す。

・親会社・主要株主から登用

B：親会社出身が CEO になると、その後、CEO は親会社から来ることになる可能性があるのを避けたいと考えた。

C：私が初プロパー CEO。従来の CEO は、銀行などから来ていた。

E：他グループ会社の CEO は親会社からやってくるのが基本。私は初の例外で内部昇格。役員決定は、親会社社長、CEO の承認が必要。事前に人事に打診をして、確認することも。特に若い役員（50 歳くらい：親会社との比較）、女性役員などが対象。親会社の現社長、CEO は、今までの役員と接点があったので判断がしやすい。

G：前々 CEO が、初の当該事業部出身 CEO。それ以前の CEO は歴史のある他事業部出身者。

・青天の霹靂の CEO 登用

A：前 CEO から「CEO を引き継ぐからな」と引き継ぎの直前に言われた（そんなに前ではない）。

C：会長、CEO との打ち合わせ時に、会長が、4 月から私に次期 CEO を任せようと思うと話をされた。その瞬間は、CEO は、まだ早いのではないかとおっしゃったが、週明けには、「自分も次の 4 月から C さんが CEO をした方が良く思っ

いる」とおっしゃった。

D：親会社から来た前 CEO が上場時に 2 つの自律と自立を標榜。すなわち公器として上場企業となり自律、次期 CEO はプロパーから CEO を選び、親会社から一人立ちを意味する自立。

D：前任 CEO は下馬評では、他の事業担当役員が本命の中で、本人も青天の霹靂で CEO の任用を受けた。タイミングも 4 月就任の 2 週間前の 3 月 15 日ころに内示を受け、「社内ネットワークがなく、しないでよい苦労をした」と聞いた。

D：私自身は代表取締役専務になったタイミングが青天の霹靂。

E：自分が CEO になるとは思っていなかったが、内示は直前の 2 月上旬に受けた。

・外部リソースの活用

B：指名委員会（社外 3 人）+CEO，人事担当取締役で候補者を議論している。今後は社外取締役と接点を増やす。3 か月に 1 度，社外取締役を含む会議に参加させ，自らプレゼン，質疑応答する機会を作る。並行して年に 2 回，社外取締役と面談なども計画する。

C：私と両副社長，10 名の本部長クラスにエグゼクティブコーチングを導入。3 名の後任 CEO 候補のことはコーチにも共有し，その前提で対応。

F：子会社社長には，当初以外支援せず，自ら社外資金調達を要望。それができるかどうかで判断。

G：社外取締役とのコミュニケーションでも判断。本質的な質問をし，従来の代名詞や IT3 文字用語では説明できない，緊張感，見識の高さ，広さのある質問に価値がある。

4.6 今後に向けての課題など

今後，海外でのビジネスが拡大する中で，外国人リーダーを選抜する際に課題が出てくることを想定していることが分かった。主なテキストを以下に記す。

A：海外比率が逆転する時のことを考えだしている。おそらく，誰がグループ全体の CEO をする

のか？ 採用，育成，ローテーション。特にローテーションをどのように実現するのが鍵。壁がいくつかある。国ごとに報酬水準が全く異なる。実際海外法人トップの方が日本の役員より報酬が高いケースがある。各国国民の他国への見えざる上下意識に対してケアする必要がある。

B：海外比率が高まる→英語が話せないはあり得ない→現取締役は総辞職（笑）。

D：私が CEO 時代は，日本企業のグローバル化を支援，今後は次のステージの検討が必要。新 CEO は海外に 6 年おり，中国語，英語が堪能。

G：海外事業は，M&A した企業のトップに権限委譲し，とてもうまくいっている。ただ，その人たちのサクセッションは問題（自身に後任を考えさせることもできるが，そうすると彼らへの要望が甘くなる）。JTI 社などを参考にしているが，ソフトウェアのグローバル化は珍しい。

4.7 カテゴリーと概念とヴァリエーション数

これらのインタビューより，表 3 のように 10 (①～⑩) の概念を抽出できた。

表 3 カテゴリーと概念

		概念	人数	ヴァリエーション数	A	B	C	D	E	F	G
きっかけ	①	親会社、主要株主からの独立	5	7	1	1	1	3	1		1
		対極例	1	1						1	
		青天の霹靂のCEO登用	4	6	1		1	3	1		
内容	人物像	対極例	1	1	1						
		役員＝現場の業務執行責任者	6	8	1		1	3	1	1	1
	支援内容	役員+αのCEO観	7	19	3	3	3	2	2	4	2
		ストレッチ経験	7	13	3	2	2	1	1	2	2
		ネットワーク作り	6	6	1	1	1	1	1	1	1
		選抜	7	7	2	1	1	1	1	1	1
		社外リソース活用	6	8	2	1		1	1	2	1
成立条件	日本市場中心+候補者プール	6	9	1	1		2	2	2	1	
	任期と年齢の制約	6	8	1	1		1	1	1	1	
留意点	⑩	グローバル化のさらなる進展	5	8	4	1	1	1	1	1	

以下に生成した概念の一例を示す。

テキストを見ると，

B：親会社出身が CEO になると，ずっと CEO が親会社から来ることになる可能性がある。

C：私が初プロパーCEO。従来の CEO は銀行などから来ていた。

D：親会社から来た前 CEO が上場時に 2 つの自律と自立を標榜。すなわち公器として上場企業と

なり自律、次期 CEO はプロパーから CEO を選び、親会社から一人立ちを意味する自立。

E：他グループ会社の CEO は親会社からやってくるのが基本。私は初の例外で内部昇格。役員決定は、親会社社長、CEO の承認が必要。事前に親会社人事に打診をして、確認することも必要。

G：現 CEO が、初の当該事業部出身 CEO。それ以前の CEO は他事業部出身者。

従来、各社の CEO は、親会社、主要株主である銀行や (IT 部門よりも歴史の古い) 他事業部など上部組織や外部組織から来ていたことが分かる。一方 IT 業界は変化が大きく、IT に精通した業界出身者の CEO が必要となっていた。その際に、プロパーから CEO を選抜する正当性を上部組織などに説明する必要があった。そこで「概念①親会社・主要株主からの独立」を作成し、それを上部組織に説明するためにサクセッションプランの整備の「きっかけ」としてカテゴリー化した。

5. 分析

5.1 サクセッションプランの外観

図2に今回のインタビューを通じて把握したカテゴリーと概念の関係性、つまりサクセッションプランの外観を記した。

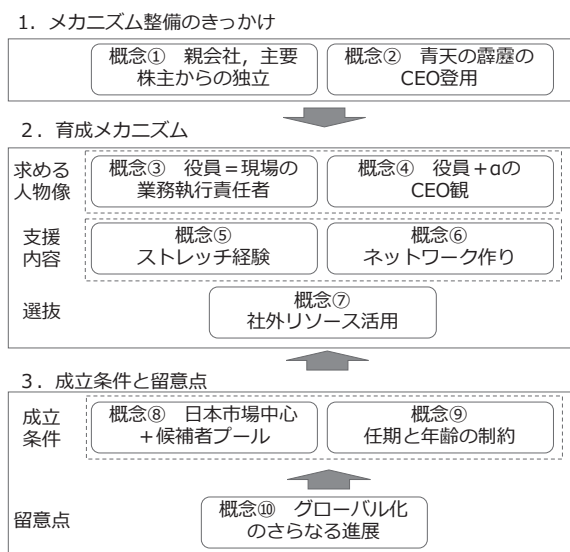


図2 サクセッションプランの外観

5.2 育成メカニズム整備のきっかけ

概念①親会社、主要株主からの独立

現在の大手 IT 企業は、事業会社のシステム部門から独立したケースが多く、かつては親会社や主要株主あるいはより歴史のある部門から IT の経験・スキルがない CEO が任用されるケースが多かった。しかし、ここ 10 年ほどで IT 部門出身者やプロパー社員が CEO になるケースが出てきている。その際に、「概念①親会社、主要株主からの独立」が 7 人中 5 人で確認された。親会社や主要株主に次期 CEO の内部登用の合理性を説明する必要があったのが、次期 CEO 育成メカニズム整備のきっかけの 1 つとなっている。

概念②青天の霹靂の CEO 登用

従来は、親会社や主要株主から CEO が来るのが慣習であったことや、内部登用の場合でも必ずしも事前の本命候補が次期 CEO にならないという「概念②青天の霹靂の CEO 登用」が 7 人中 4 人で確認された。準備なく CEO になった自分と同じ轍を後任 CEO に踏ませないようにと考え、サクセッションプラン整備を行った。

つまり、サクセッションプラン作成のきっかけは、「概念①親会社・主要株主からの独立」と「概念②青天の霹靂の CEO 登用」が寄与したことが分かった。

5.3 育成メカニズム

5.3.1 求める人物像

概念④新 CEO に求める「概念③役員＝現場の業務執行責任者」+ α の CEO 観

次期 CEO に求める人物像を把握するために、対照として役員に求める人物像を確認した。「概念③役員＝現場の業務執行責任者」が 7 人中 6 人で確認された。

一方、新 CEO に求めるものは、「概念④役員 + α の CEO 観」が 7 人中 7 人で確認された。つまり、CEO には取締役 + α の要件が必要であるこ

とが分かった。

5.3.2 育成・支援

概念⑤ストレッチ経験と概念⑥ネットワーク作り

人物を見極める、あるいは育成するために「概念⑤ストレッチ経験」の提供による育成が7人中7人で、「概念⑥ネットワーク作り」の支援が7人中6人で確認された。つまり、次期 CEO には、従来よりも困難なストレッチミッションを設定し、それを克服する経験を積みせると同時に社内の横のネットワーク作りを支援することが重要であると考えていることが分かった。

5.3.3 選抜

概念⑦外部リソース活用

次期 CEO を選抜する際、最終的には CEO が原案を作成し、指名委員会などで確定させる。しかし、その過程で様々な「概念⑦外部リソース活用」による選抜が7人中6人で確認された。

具体的には、社外取締役と接点を増やす。エグゼクティブコーチングを導入し、日常的に仕事レベルと判断レベルの向上を促す。子会社社長に、当初の出資以外の支援はせず、例えば社長自身で社外資金調達ができるかどうかで判断を行う。つまり、外部リソースを一部の会議での面談場面だけで活用するのではなく、実質的な業務場面での選抜に活用していることが分かった。

5.4 内部昇格の成立条件

「概念⑧日本市場中心+候補者プール」の存在

今回インタビューを行った上場企業は、次期 CEO として全社内昇格を検討している（次期と書いているのは、1社が次々期に外部人材を検討中）。これが成立する条件として、主力市場が日本市場であり、かつ内部に優秀な人材が存在する「概念⑧日本市場中心+候補者プール」の存在が、7人中6人で確認された。日本市場中心と書くと、

今回の対象企業すべてがグローバルにビジネスを展開しているので、違和感を持つかもしれない。ここでいう日本市場とは、狭義の日本市場に加えて、日本企業の海外ビジネス支援や海外ビジネスのシェアが半分未満であり、かつ海外は別法人がマネジメントをしているケースも含まれる広義の日本市場のことを指す。この日本市場中心に加えて、新卒一括採用で入社した大量の人材を長期に多段階にわたり人材育成・選抜を行うことが可能な低離職率の候補者プールの存在が内部昇格を実現する成立条件であることが分かった。

概念⑨任期と年齢の制約

明確な「概念⑨任期と年齢の制約」が7人中6人で確認された。現 CEO の任期から逆算し、いつまでに次期 CEO を選抜するのか、その際の年齢は何歳と想定するのか、候補者プールから対象者を選定できるので、システムティックにサクセッションプランを計画・運営できるのが分かった。

5.5 留意点

概念⑩グローバル化のさらなる進展

今回の対象企業は、内部昇格により新 CEO 選抜を行っているが、今後、これを再検討すべき内容として「概念⑩グローバル化のさらなる進展」が7人中5人で確認された。対象企業のサクセッションプランは、「概念⑧日本市場中心+候補者プール」を前提に成立している。自社のグローバル化のさらなる進展により、日本市場中心の前提が崩れ、海外での売上が増加した場合に、次期 CEO を現在の日本人プロパー男性の候補者プールから選抜する合理性は低下する。一方で、現在のメカニズムは、現在の選抜に最適化されているので、ここから海外対応のための次期 CEO 選抜は難しいことが分かった。

具体的には、外国人 CEO の選抜を行う必要があるが、現在の報酬が国内取締役よりも高いこと、必ずしも家族の日本への帯同が容易でないなどの制約が存在する。その解決策の兆しとして、現地

でグローバルミッションを付加する事例があった。これにより、場所の制約が解消し、家族、報酬の問題を超えて育成・支援・選抜を行える可能性がある。

6. 考察と提言

インタビュー調査結果、分析結果をもとに3つの仮説についての考察を行った。

仮説1：育成・選抜メカニズム整備のきっかけコーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードは、サクセッションプラン整備のきっかけになってはいないことが分かった。今回対象のIT系一部上場企業では、「概念①親会社、主要株主からの独立」のための説明の必要性に加えて、事前準備なくCEOになった「概念②青天の霹靂のCEO登用」から、後任者が同じ状況にならないためにサクセッションプランの整備を行っていることが分かった。

仮説2：成立条件と留意点

日本の雇用慣行を前提とした「概念⑧日本市場中心+候補者プール」の存在に加え、CEOの「概念⑨任期と年齢の制約」があるため、対象者を絞り、計画的に「候補者プール」から新任CEOを選抜している事が分かった。

また、対象企業が広義の日本市場（日本市場売上シェアが高いことに加え、グローバル展開の内容が、日本企業支援中心、海外市場は別組織が対応などを含む）中心であることが成立条件であることが分かった。

グローバル化の進展にともない、サクセッションプランは変化していく必要があることが分かった。一方で、グローバル化の進展に差異があり、今後グローバル化がさらに進展し、海外比率が逆転しだすと、外国人CEOを任用する必要性が出てくる。その際には、現在のサクセッションプラン（プロパー男性社員を長期間育成し、平均60歳でCEOに選抜）が機能しないため、新たな課題解決が求められる。具体的には、外国人CEO

を任用する際に、家族の日本赴任へのハードル、報酬のハードルなどが制約条件になりうる。それに対して、一部の企業は、買収した企業の現地トップに対して、現地にいながら、現状ミッションに加えて、グローバル横断のミッションを追加付与するケースが出てきている。マーケティングなどスタッフ業務は、必ずしも本社に常駐する必要がなく、海外からグローバル各拠点の同職種を指揮命令できる可能性がある。この手法により、人材育成と人材選抜に加えて、海外赴任の報酬が高いという問題、家族が日本に赴任したくないという問題を解決できる可能性がある。

仮説3：育成・選抜メカニズムの内容

CEOには他取締役とは異なる資質が求められることが分かった。「概念③役員＝現場の業務執行責任者」を求める一方、CEOには「概念④役員+αのCEO観」を求めることが分かった。

具体的項目としては、「上司、同僚、部下からの信頼、人望、人柄」「ポテンシャル、コンピテンシー、経験」「ビジョナリーなリーダーシップ」「チャレンジし、失敗してもめげずにやり続ける気持ち」「リーダーシップに頼りすぎると偏りが起きる。全部はできない前提で、様々な人材を活かせる人が重要。組織力で担保したい。CEOが目立ないリーダーシップも良いと思う」など多岐にわたっている。

一方で、選抜に加えて育成が重視されていることも分かった。「候補者プール」にいる人材に対して、「概念⑤ストレッチ経験」と「概念⑥ネットワーク作り」という支援を通じて、次期CEO候補にCEOになる準備としてスキル取得、人脈作りを支援している。ストレッチ経験としては、研修などのOff-JTによる知識取得に加えて、グローバルミッションアサイン、子会社の社長、他業務への配置転換などを行っている。ネットワーク作りとしては、上記のOff-JTを通じて実行している。

加えて、選抜に対しては現CEOの次期CEO原案作成をサポートする形で「概念⑦社外リソースの活用」を行っている。社外リソースとしては、

社外取締役との接触頻度の増加、親会社 CEO などのスクリーニング、エグゼクティブコーチによる定常的な支援を通じての選抜などが挙げられた。

7. おわりに

今回は東証一部上場 IT 企業の 7 名という限られた対象からの情報ではあるが、サクセッションプランについて、メカニズムの現状、成立条件と留意点などを明らかにすることができた。

この中でメカニズム整備のきっかけの「概念①親会社、主要株主からの独立」は、今回の対象企業群特有の可能性があり、また「概念②青天の霹靂の CEO 登用」も、特殊要因の可能性はある。

ただし、これ以外の育成メカニズム（概念③～概念⑦）、成立条件と留意点（概念⑧～概念⑩）などは、より一般的な概念になりうる可能性が高い。

特に概念⑩で提示したように、企業が成長を志向する際にグローバル化の進展は避けて通れない。その際に、海外市場売上シェアが拡大し、かつ日本企業支援ではなく現地企業支援が増えていく中、本社がある日本で日本人 CEO を選択し続ける合理性は低下する。具体的には、外国人 CEO 候補含めての選抜が必要になる。その際には候補者人材プールも存在せず、M&A した企業経営者と日本人プールの候補人材を比較・選抜をするための具体的なサクセッションプラン開発の必要が出てくる。しかし、現地の方が日本よりも報酬が多い問題、国の間に見えざる上下意識の問題、必ずしも家族が日本に来たいと思わない問題などの課題が複数存在する。その際に、テクノロジーの進展もあり、一部の企業ではあるが、現地にしながらグローバルミッションを付加し、育成・選抜を行うことにチャレンジしている企業が出てきている。これは、1つのブレークスルーの可能性はある。

日本企業が海外での成長を志向する際のサクセッションプランについては、この方法も含めて、今後外国人も合わせた、次期 CEO 選抜の具体的な手法が求められる。

今後は、これらに関して問題意識を持っている

研究者や経営者の方々との交流、情報交換などを通して、より貢献できる情報を発信していきたい。特に今後成長する日本企業にとって本質的なグローバル化は避けて通れない。その際の有効なサクセッションプラン作成について、ご意見、ご協力を賜りたい。

参考文献

- 有富慶二, 2006, 『CEO 交代プロセスのイノベーションの提言』経済同友会。
- 木下康仁, 2003, 『修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践・質的研究への誘い』弘文堂
- 小平龍四郎, 2016, 『企業の進化を問うグローバル・コーポレートガバナンス』日本経済新聞出版社。
- 辰巳哲子, 2014 「専門家の才能開花プロセスにおける介入」『Works Review』vol.9 : 8-19.
- 田中亘, 2016, 「最高経営責任者の選解任・後継者計画等をめぐる近時の潮流と課題」『商事法務』No2108 : 6-33。
- 佃秀昭, 2016, 「最高経営責任者の選任およびその前提となる後継者計画について—持続的成長と中期的な企業価値向上に向けた後継者の創り方」『商事法務』No2096 : 6-33。
- 松田真一, 2016a, 「経営リレー論 経営陣の崇るメカニズム, 託すメカニズム」『知的資産創造 野村総合研究所』(10) 98-115。
- , 2016b, 「経営リレー論 経営陣の崇るメカニズム, 託すメカニズム」『知的資産創造 野村総合研究所』(11) 46-59。
- Claudio Fernandez Araoz, 2014, 21st-Century T A : lent Spotting, HBR (=2015, 倉田幸信訳『新たな人材の発掘と育成の時代へ 人材は潜在能力で見極める(特集選ばれる人の条件)』ダイヤモンド社。
- PwC Consulting LLC, 2016, 『2015 年世界の上場企業上位 2,500 社に対する CEO 承継調査』PwC。
- Ram Charan, 2007, Leaders At a ll Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis, The New York Times (=2009, 石原薫訳『CEO を育てる 一常勝企業の経営者選抜育成プログラム』ダイヤモンド社。