

ガバナンスを考える： CEO後継者計画について



CEO後継者計画は 取締役会の重要な責任

CEO後継者計画(訳注:後継者計画は、「サクセションプラン」もしくは「承継」とも言われる)は、取締役会の最も重要な責務であると言っても過言ではない。CEOは、自社の戦略を策定し、実行に移し、「経営者の意向・姿勢(tone at the top)」を組織に浸透させる。取締役会はこれら全てを監督するが、それを正しい人物の指揮の下で行うことが重要である。一般的に、取締役会はどのようにCEO後継者計画を策定しているのか?先日、Spencer Stuart社の北米部門CEO兼プラクティスヘッドであるJames Citrin氏が、ウォールストリート・ジャーナルに対し、「取締役会のCEO後継者計画策定能力は着実に向上している」と語った。

同氏がこうした結論に至ったのは、S&P 500企業において、社内の候補者がCEOに就任するケースが増えていることに気づいたためである。

先頃、PwCの戦略コンサルティング部門であるStrategy&は、「第16回CEO承継調査(2015年)」(英語)を実施し、世界の上場企業上位2,500社におけるCEO後継者計画問題の実態を明らかにした。米国およびカナダの大手企業に限って言えば、社内の候補者からCEOを選ぶケースが増えているという点で、調査結果とSpencer Stuartの見解は一致している。しかし、視野を広げてみると、必ずしもそれは当てはまらない。外部からCEOを招聘する企業の数は増加しており、内部の人材を昇格させるよりも、外部から招聘することを選ぶ取締役会が多いことが示された。

では、後継者計画の策定能力の向上とは、実際に何を意味するのか?後継者計画を策定している取締役会は、新任のCEOを迎えたばかりであろうが、退任間近のCEOがいようが、定期的にCEO

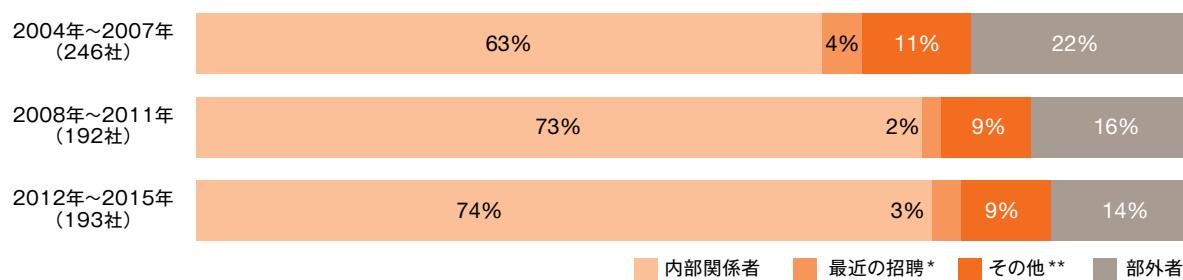
1 Joann S. Lublin, "More CEO Jobs Are Going to Inside Candidates," The Wall Street Journal, March 8, 2016; <http://www.wsj.com/articles/more-ceo-jobs-are-going-to-inside-candidates-1457433004>.

後継者計画問題に取り組んでいる。PwCの「企業取締役調査(2015年)」によると、CEO後継者計画に「十分な時間を費やしている」と答えた取締役は、わずか48%であった。また、突然CEOの後継者が必要になるような緊急事態に対する準備を整えていると答えたのは、45%にしか過ぎなかつた。CEO後継者計画は、取締役会の中心的議題として、定期的に話し合う必要がある。

後継者計画を必要とする最大の理由は、強制的な交代を避けることにある。強制的な交代によって、企業は勢いを失い、それが業績に重大な悪影響を与える場合が多い。そのため、確固とした管理体制を持つ企業は、幹部候補とし

て自社の人材の育成を続けるだろう。しかし、PwCの「企業取締役調査(2015年)」において、次期CEO候補となる人材が社内で十分に育成されていると答えた取締役は、わずか27%であった。また、「全ての(CEOの)卵を一つのカゴに盛る」のも、どんな状況であれ、最善のアクションプランとは言い難い。今日、多国籍企業が直面している急激な変化、株主行動主義(アクティビズム)、人材不足などを考えると、取締役会はそのCEO後継者計画において、内部(社内)と外部(社外)の人材の両方を育成することが望ましい。取締役会は、CEOの後継者が必要になった場合に、自社のニーズに対応することができるよう、より幅広い選択肢を確保すべきである。

S&P 500企業で選任されたCEOの割合



注: 四捨五入により合計が100%にならない可能性があります

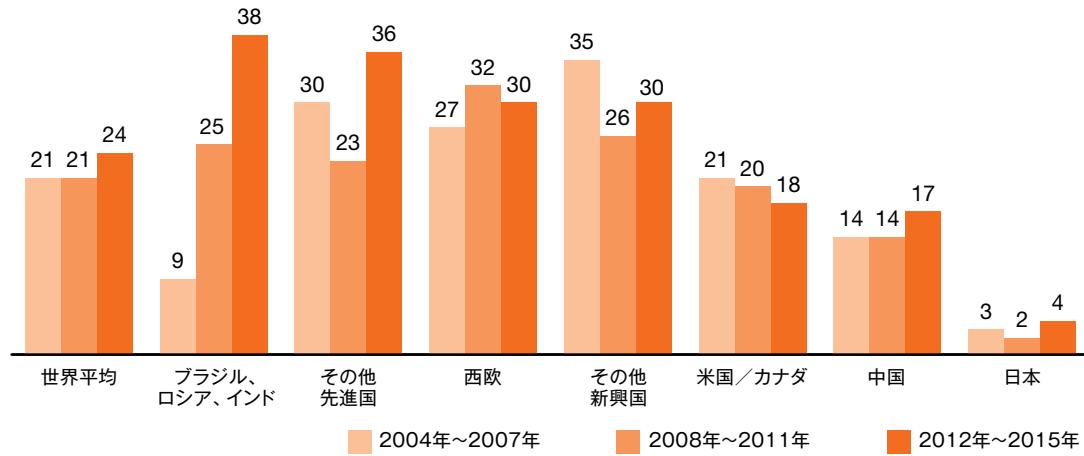
* 外部から採用され、18ヶ月以内にCEOに昇格

** 取締役会のメンバーまたは元経営陣

出典: Joann S. Lublin, "More CEO Jobs Are Going to Inside Candidates," The Wall Street Journal 2016年3月8日
<http://www.wsj.com/articles/more-ceo-jobs-are-going-to-inside-candidates-1457433004>

外部から採用されたCEOの割合

2004年～2015年
パーセント



出典: Strategy&「2015年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要」、2016年4月

Strategy&の調査によると、現在外部からCEOを招聘しようとしている企業の74%は、それを後継者計画の一環として行っていることが判明した。企業が内部から候補者を選ぶのか、あるいは外部から選ぶのかを決定する要因となるのは、候補者の資質だけではない。他にも二つの重要な要因がある。それは、その会社の業績と、意思決定を行う取締役会の構成である。業績が思わしくない企業は、現在の経営陣に欠けている新鮮なアイデアやスキルをもたらしてくれる可能性があることから、外部の候補者を選択する傾向がある。高業績企業は、多大な影響が出にくい計画を好む傾向があり、その結果、(もし適任者がいれば)内部の候補者に注目が集まりやすい。興味深いことに、取締役会の

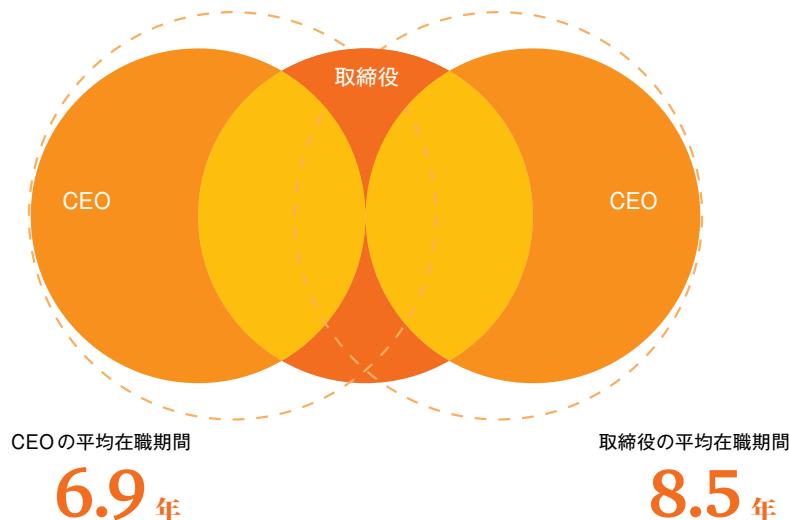
議長やその他のメンバーが内部関係者である場合は、内部から候補者を選ぶ傾向がより強い。言い換えれば、取締役会のメンバーは、自らが歩んできた道から逸脱するよりも、それを踏襲することを好むと言える。過去に社内からCEO候補を選出してきた企業は、そのやり方を継続する傾向が強い。一方、一度外部から候補を選出した取締役会は、再びそれを繰り返す傾向が強い。

世界の上位2,500社のうち、2015年にCEOが交代した企業の割合は16.6%であった。これは過去16年間で最も高く、CEO後継者計画は取締役会にとってますます重要なものとなりつつある。意思決定プロセスはさまざまな不確

次期CEO候補となる人材が 社内で十分に育成されていると答えた取締役は、 わずか27%であった

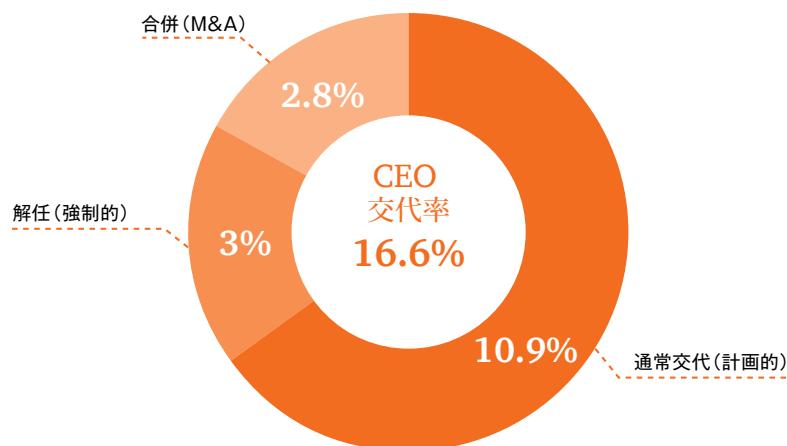
PwCが2015年10月に実施した「企業取締役調査(2015年)」による

平均的な取締役が任期中に監視するCEOの数は約2名



出典:Scott DeCarlo, Anne VanderMey, "The 14 Longest serving CEOs CEO of the Fortune 500,"
Fortune 2015年5月5日 Spencer Stuart, 2015 US Board Index 2015年11月

2015年におけるCEOの交代率



出典: Strategy&「2015年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要」、2016年4月
注: 四捨五入の関係で合計値に差異が生じる場合があります

定要素に左右されるが、本調査により、意思決定プロセスには、候補者自身の経験のみならず、実際の意思決定者の経験が影響を及ぼしていることが判明した。取締役会は、今後もこの分野に注力しようとするなら、自らが偏見を持ち込む恐れがある点に注意しなければならない。例えば、多様な経験を持つメンバーによって構成された取締役会は、

似通った経験を持つメンバーによって構成された取締役会とは異なる決定を下す可能性がある。

Strategy&の「[2015年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要](#)¹」をぜひご一読いただきたい。

1 関連情報ウェブサイト <http://www.strategyand.pwc.com/jp/home/publications/chief-executive-study-jp>
「2015年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要」http://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015_CEO-Data-Media-release-JP.pdf

PwCあらた有限責任監査法人
Centre for Corporate Governance in Japan
aarata.cg@jp.pwc.com
03-3546-8450(代表)

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年5月に発行した『Governance Insights: A focus on CEO succession』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/pwc-ceo-succession-planning.html

日本語版発刊月：2016年8月 管理番号：I201607-6

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.