

# 「経営者後継のベストプラクティス」

CEO 委員会報告書 2006

2006 年 7 月

日本取締役協会 CEO 委員会

## 【目次】

### 第1章 はじめに

- 1. 報告書作成の趣旨 ..... 4
- 2. 本報告書の概要 ..... 4

### 第2章 事例研究(1) - 項目別整理 -

- . 指名委員会について ..... 5
  - 1. 委員会設置会社の(法定の)指名委員会 ..... 5
  - 2. 監査役設置会社の(任意の)指名委員会及びそれに類する機関 ..... 5
- .サクセッションプランにおける対象者の選抜・育成システム ..... 7
  - 1. サクセッションプランにおける選抜・育成候補者の人材プール ..... 7
  - 2. サクセッションプランにおける選抜・育成候補者の年齢 ..... 7
  - 3. サクセッションプランにおける選抜・育成候補者の分類 ..... 8
  - 4. 役員毎の候補者・後継者の選定 ..... 9
  - 5. 役員候補者に求められる要件・能力 ..... 9
- . 評価について ..... 10
  - 1. 後継者を検討する際の評価方法や資料等 ..... 10
  - 2. CEO 及び候補者の業績評価 ..... 11
- . CEO 後継者の選抜プロセスについて ..... 13
  - 1. 後継者育成プランの作成者 ..... 13
  - 2. 後継者の育成・選抜プロセス ..... 14
  - 3. CEO の後継プロセスへの関与方法 ..... 15
- . エマージェンシー・プランについて ..... 16

### 第3章 事例研究(2) - サクセッションプラン事例 -

- . 帝人株式会社の事例 ..... 17
  - 1. アドバイザリーボードの概要 ..... 17
  - 2. CEO の指名方法 ..... 17
  - 3. CEO の業績評価方法 ..... 17
  - 4. 後継者プランについて ..... 17
  - 5. 後継者の育成 ..... 18
  - 6. 後継者の育成における留意点 ..... 18
  - 7. CEO・役員の社内性 ..... 18
- . 株式会社良品計画の事例 ..... 19
  - 1. 指名諮問委員会の概要 ..... 19
  - 2. 人材委員会の概要 ..... 19
  - 3. ファイブボックスによる人事評価 ..... 19
  - 4. プロフィールシートによる人事評価 ..... 20
  - 5. キャリパー・ポテンシャル・レポートによる人事評価 ..... 20
  - 6. 人事委員会等のスケジュール ..... 20
  - 7. 役員の登用・昇格・降格・解任 ..... 20
  - 8. 社長候補者に求められる資質 ..... 20
  - 9. 後継者選任の留意点 ..... 20
  - 10. 間違わないための仕組み ..... 21

<b>第4章 総括 - ベストプラクティスを目指して -</b>	
1. 指名委員会について	…… 22
2. CEO サクセッションプランについて	…… 22
3. 後継者候補の選抜・育成プロセス	…… 23
4. エマージェンシー・プランについて	…… 23
<b>「サクセッションプランに関するアンケート」調査結果</b>	…… 24

お断り：事例研究については、2005年7月から2006年2月までに行われた講演資料を参考にしておりますので、現在変更になっている事項も一部ありますことをご了承お願いいたします。

# 第1章 はじめに

## 1. 報告書作成の趣旨

CEO 委員会では、2005 年 5 月以降、CEO サクセッションプラン（後継計画）について積極的な取り組みをされている企業の経営トップをお招きし、その経験を委員会の場においてお話しいただくという活動（事例研究）を積み重ねてきた。この活動と併行して、2005 年 9 月には CEO サクセッションプラン等に関するアンケートを行い、会員企業 45 社からご回答をいただいた。このアンケートの結果は、2006 年 4 月に、「サクセッションプランに関するアンケート」として公表している。

このたび、CEO 委員会のこれまでの活動の締め括りとして、事例研究の内容を項目別にまとめるとともに、アンケート結果とあわせて CEO 委員会報告書に取りまとめ、若干の提言を行うこととした。

## 2. 本報告書の概要

### 事例研究

事例研究は、企業の経営トップから、CEO サクセッションプランや後継者の選抜・育成方法について、自社の取り組みをうかがう活動であった。一方、併行して行ったアンケートの結果では、指名委員会が今後取り組むべき課題として、CEO サクセッションプランの策定をあげる企業が多くみられた。

そこで本報告書では、CEO サクセッションプラン策定の参考ともなるよう、7 社（HOYA、IBM グループ、東京エレクトロン、サッポロホールディングス、帝人、全日本空輸、良品計画）の事例について、その内容を項目別に整理し紹介している。また、当該企業の CEO サクセッションプランの全体像をより把握しやすくするため、サクセッションプランを有する 2 社（帝人と良品計画。いずれも監査役会設置会社）については、その内容を若干詳しく紹介し、検討を加えている。

### アンケートの結果

アンケート結果については、本報告書の末尾に付した「サクセッションプランに関するアンケート」を参照されたい。

### 総括

最後に、「ベストプラクティスを目指して」として、サクセッションプランに関するアンケートおよび事例研究の結果を受けて、今後の CEO サクセッションおよび指名委員会の役割について、総括と若干の提言を行っている。

## 第2章 事例研究(1) - 項目別整理 -

### ・指名委員会について

取り上げた会社の指名委員会またはこれに相当する会議体(たとえば、帝人ではアドバイザリーボード)は、取締役候補者の決定ばかりでなく、執行役(員)候補者の指名や、CEOの業績評価、CEOと会長の進退に対する助言・提言等を行っている。また良品計画では、指名諮問委員会が後継問題や執行役員の選任を権限とし、人材委員会が後継者の育成を考えるとという役割分担が行われている。帝人では、CEOの進退に関する助言・提言や後継者プランをアドバイザリーボードの議題としており、CEOのサクセッションに主体的に関与しているが、開催は春と秋ということで頻繁なわけではない。

#### 1. 委員会設置会社の(法定の)指名委員会

##### 【HOYA】

**特長:** 社外取締役のみの指名委員会が法定以上の権限(執行役の決定等)を有している

(内容)

##### 指名委員会

- ・指名委員会の役割 : 取締役候補、執行役候補の選解任案の作成及びCEOのサクセッション
- ・指名委員 : 社外取締役のみ
- ・開催頻度 : 年5回
- ・社外取締役の検討では、会社側が候補者リストを適宜作成し、議論に参加する。候補については(会社側が)人材派遣会社等と相談のうえ、10~15名の候補リストを作成する
- ・指名委員会が決定した社外取締役候補でも社長の納得が得られない場合には再び委員会で議論する

#### 2. 監査役設置会社の(任意の)指名委員会及びそれに類する機関

##### 【東京エレクトロン】

**特長:** 社内取締役のみの委員会が取締役候補及びCEO候補を選定

(内容)

##### 指名委員会

- ・指名委員会の役割 : 取締役候補およびCEO候補の選定
  - ・指名委員 : CEOを除く取締役(社内重視)
- (理由)
- 現CEOが参加すると、現CEOの利害により、選考の客観性・バランスが保たれない可能性があるため
- ・指名委員も業界に精通している必要があるため、内部重視型の構成となっている

## 【帝人】

**特長:**帝人の経営に助言するアドバイザリーボードが指名委員会の機能も担う

(内容)

### アドバイザリーボード

- ・アドバイザリーボードの役割：CEO と会長の進退、CEO 業績評価及び報酬に対する助言・提言
- ・開催時期及び地域：春及び秋に、日本及び米国又は欧州で開催  
春の内容：前年度の業績報告、新年度の計画、CEO の業績評価報告  
秋の内容：通期の見通し、事業報告、後継者プラン

## 【良品計画】

**特長:**サクセッションプランの審議等を行う指名諮問委員会と、より広汎かつ具体的な人材育成を検討する人材委員会による二段階での後継者の育成

(内容)

### 指名諮問委員会

- ・委員：社長、専務、社外取締役 3 名
- ・開催頻度：年 5 回
- ・後継者の指名として、12 月に執行役員を選任
- ・年に 1、2 回は必ず後継がどうなっているかということを議論

### 人材委員会

- ・トップを含む後継者の育成を考える委員会
- ・指名諮問委員会より広範囲の人材育成について検討
- ・部長から役員まで約 100 名を対象とし、ファイブボックス(後記 1 【良品計画】参照)等の人事評価ツールを利用しながら検討する

## ・サクセッションプランにおける対象者の選抜・育成システム

取り上げた会社の多くで、CEO 後継者の選抜までつながる段階的な人材選抜・育成システムを採用しているという特徴が見られた。

日本 IBM では、E R・T R・T T という人材区分、帝人では「ストレッチ」という名称の段階的な人材選抜育成制度が採用されている。全日空でも、エグゼクティブ・リソースという人材管理が行われている。また、HOYA では課長クラス以上、日本 IBM では、40 歳前後からと、比較的早い段階から選抜・育成プログラムの対象者とされている。

### 1. サクセッションプランにおける選抜・育成候補者の人材プール

#### 【日本 IBM】

**特長:**エグゼクティブ候補の 4 段階に分けてデータベースで管理

(内容)

- ・幹部後継者候補はデータベースで管理している。将来のトップたりうる候補者は地域本部などでも把握する
- ・エグゼクティブ候補は 4 段階 (A~D) であり、A、B など将来のエグゼクティブ候補についてはグローバルレベルで候補者の情報確認する
- ・C、D レベルは地域で、それより下位の者は各国の法人レベルで把握する

#### 【全日空】

**特長:**経営素質に着目して候補者をデータベースで管理

(内容)

- ・経営幹部の候補者である人材は入社年次ごとに人事部門でデータ (上司による評価を含む) を保有している
- ・これらの人材はエグゼクティブリソースということで、経営素質に着目して管理している

### 2. サクセッションプランにおける選抜・育成候補者の年齢

#### 【HOYA】

**特長:**若い段階で選抜・育成の対象とする

(内容)

- ・課長クラス以上

#### 【日本 IBM】

**特長:**後継者候補のうち最低 1 名は女性としている

(内容)

- ・40 歳前後
- ・後継者候補のうち最低 1 名は女性としている

### 3.サクセッションプランにおける選抜・育成候補者の分類

#### 【日本 IBM】

**特長:**ER・TR・TT という人材区分による人材選抜制度

(内容)

- ・将来のコア人材を ER (エグゼクティブリソース)・TR (テクニカルリソース)・TT (トップタレント) に区分
- ・ER : ・最終到達職位は経営幹部で、50 歳前後で CEO や経営幹部になれるような人材が対象。ER は全社員のうち約 10%
  - ・ER にストックオプションを付与することにより、会社業績の向上に伴い株価が長期的に上がれば会社を移らない(転職しない)ことにメリットが出るようにしている
  - ・20 代後半とか 30 代前半の若い社員でも将来社長候補になるような者にはストックオプションを付与している
- ・TR : ・将来経営幹部にはならないが、技術的には非常に優れたものを持っている者で、特定分野のスペシャリストとして選抜育成。人数は ER に比べて少ない
- ・TT : ・将来経営幹部にはならないが、営業マンとして非常に優れている社員として選抜する
- ・経営人材育成計画の立案：経営幹部は A~D までいる
  - A : 日本 IBM のような大きな現地法人社長やグローバルな事業部長になれる者
  - B : もう少し小さい現地法人のトップや日本 IBM の役員クラス
  - B の一部、C 及び D : 日本 IBM の役員クラス
- ・A に到達できるかどうかという判断は 20 代後半から 30 代前半で見極める
- ・A~D のランキングは上司、部長が行う

#### 【帝人】

**特長:**「ストレッチ」制度による段階的な人材育成システム

(内容)

- ・「ストレッチ」と称する段階型選抜育成制度を採用。
  - ストレッチ : 役員直前で 50 代前後 (40 人程度)
  - ストレッチ : 40 代 (70~80 人程度)
  - ストレッチ : 30 代 (100 人程度)
- ・役員に自分の後継者を誰にするかを推薦させ、専務取締役以上で構成する人事委員会で定期的にこれにつき審議する
- ・40 代~50 代を選抜してビジネススクールへ入れ、1 年毎に入れ替える
- ・ストレッチ制度で選抜された候補者の人事権は社長が留保しており、グループ経営のなかで必要に応じて配置できるようにしている
- ・グループ全社共通の人事として育成、教育していく

#### 【良品計画】

**特長:**役職ごとに候補者を選出

(内容)

- ・経営幹部候補の対象者は課長以上から役員までということになる。課長は 80~90 名弱。部長が約 20 名。役員は常勤約 10 名であるから、合計 110 名程度が対象となる



#### 4. 役員毎の候補者・後継者の選定

##### 【日本 IBM】

**特長:**各役員が育成方法を含め自らの候補者を選抜

(内容)

- ・社長、副社長、事業部長は自分の後継者を自分で選抜し、育成方法を決定し、これを毎年見直す
- ・社長は自分が短期的に交代する場合、中期的・長期的に交代する場合のそれぞれの候補者を複数選んでおく
- ・長期的には 40 歳前後の人間を候補者にしておく

#### 5. 役員候補者に求められる要件・能力

##### 【東京エレクトロン】

- ・執行役員については「次の 10 年」を担う若手であること、またリーダーシップを取り、責任をもって最後まで業務を遂行出来ること。取締役に関しては、中長期的観点での戦略的判断力が重要 / 会社は誰の物か、また誰のために存在しているのかをそれぞれ明確に理解していること / 経営の透明性が重要性であることを理解していること

##### 【全日空】

- ・決断力とリーダーシップがあること / 人格は円満であること / 公平感が強いこと / 先見性があること / 若さと人望があること / バランス感覚・協調性があること
- ・同じ人材ばかりを集めるということは組織としてあまり力を発揮できないのではないかと考え、経験を重要視して選考する

##### 【良品計画】

- ・私心のないこと / 現場や問題の核心に入っていくこと / 組織の能力を引き出せること / ストレスに耐えうる体力があること / 自分の全てのエネルギーを社長業に注げること

##### 【日本 IBM】

- ・顧客のことをよく理解できる能力があること / 部門横断的な影響力が出せる又は会社全体のことを考えて判断できること / 新しいことに挑戦できること / 多角的な情報を活用して正しい経営判断を行う能力があること / リスクテイクしながらリスク管理ができること / 信頼感があり、前向きであること

## ・評価について

CEO 後継候補者の検討に際して、HOYA は、外部コンサルタント（7人の評価者による外部評価）を活用しているが、他方、良品計画は、「ファイブボックス」という名称の独自の評価スキームを構築している。良品計画の例は、独自の評価スキームを使用しながら、多角的な観点から客観性の高い評価がなされるよう工夫している例といえることができる。

CEO やその他の役員候補者の業績も含めた総合的な評価方法を見ると、帝人（アドバイザリーコミッティー）や日本 IBM では、業績目標を立てさせて1年後にその達成度から評価を行う方法がとられている。

なお、役員候補者に対する評価と CEO に対する評価とでは、その趣旨に違いがあるように見受けられる。前者の場合、指名委員会等で行われる限り、評価の目的は経営幹部及びトップとなる人材の選抜であろうが、CEO に対する評価では、CEO の経営手法に対するブレーキやアクセルの意味合いが込められているようであって、委員会設置会社において監査委員会が担う機能も加味されているようである。

### 1. 後継者を検討する際の評価方法や資料等

#### 外部コンサルタントを活用

##### **【HOYA】**

- ・外部コンサルを活用し、対象者1人に対して調査員7人による360度評価を実施

#### 特定の評価スキームを構築し、自社で実施

##### **【良品計画】**

- ・ファイブボックス
  - ・横軸に潜在能力、縦軸にパフォーマンスのマトリックスを作る
  - ・トップランクである「鍵となる人材のプールとか明日のリーダー」は10~15パーセントにあたるが、現在の10名の役員から選ぶとすると、1人が2人ということになり、いつでも社長ができるという基準
  - ・次が「トップパフォーマー」で同じように10~15%。社長になるには難しいかもしれないが、常務や専務レベルで最高のパフォーマンスを果たすという基準
  - ・3番目が「台頭する人材・次世代」といい、比較的若かったり経験が浅かったりという人たちで、可能性のある人材はここにかなり集中する
  - ・4番目は「コア・パフォーマー」で、評価対象者の6、7割はここに入るの、通常これで合格点ということになる

		潜在能力	
		合格	高い
パフォーマンス	高い	トップ・パフォーマー 10～15%	継となる人材プール 明日のリーダー 10～15%
	合格	コア・パフォーマー 安定した市民 50～70%	台頭する人材 次世代 10～15%
	低い	低い 改善か退場 10%	

・プロフィールシート

- ・項目としては基本属性、社内歴や評価の基準が入っている。行動評価も業績評価と別に行う。社内教育、海外での経験などの基本属性のデータがここに記入され、配置のための適性はこれで管理をしている

・キャリア・ポテンシャル・レポート

- ・人材を要素別に見るために、キャリア・マネジメント・クラスターグラフを使っている
- ・リーダーシップ、対人関係、問題解決・意思決定、自己管理・時間管理などの項目を細かく見て、個性や特徴を引き出すことができる

2. CEO 及び候補者の業績評価

CEO の業績評価

**【帝人】**

- ・CEO の業績目標を 4 月に提出させ、アドバイザリーボードで内容を審議する
- ・1 年後に自己評価し、審議を受けフィードバックを受け、取締役会に報告
- ・評価は数値化し、30 分～1 時間、CEO を除いて検討し、審議終了後 CEO にフィードバックする。アドバイザリーボードなので、これら評価は最終決定ではなく、取締役会で決定する

## 役員候補者の業績評価

### **【日本 IBM】**

- ・業績評価は年初に目標を立てて、基本的には立てた目標に対する年末の達成度で行う
- ・絶対評価だが最終的に正規分布になるようにする。A（業績が顕著なもの）の評価が 1～2 割、B が 5 割前後、C、D が 1～2 割

### **【全日空】**

- ・社員については能力評価、役員については担当部門の実績評価を行う
- ・複数部門の職場を経験した人、現場の実態が分かるような人が必要であるため、そういう経験も評価の対象とする

## ． CEO後継者の選抜プロセスについて

CEO 後継者の選抜プロセスについても、 の段階的な人材選抜・育成プロセスと結びつけたスキームを採用する例が多い。HOYA では、第 1 次から第 5 次までのプロセス、日本 IBM では、経営幹部の A～D レベルの段階を経て 20～30 名を選抜、良品計画では、4 つのグレード区分と G3、G4 と呼ばれる課長・部長クラスを対象とする面談、といった方法が採用されている。また、帝人とサポート HD では、キャリアパス的な観点から、特定の部門を経験させるといった人事異動を行っている。

後継者育成プランや後継者決定プロセスには、7 社中 5 社において CEO が関与しているとの言及があり、サクセッションプランを有することと CEO が後継者の指名に関与しあるいは責任を負うということとは排斥し合うものではないといえる。全日空においては、複数の代表取締役が選任することによって、後継者決定の客観性を担保しようとしている。

### 1. 後継者育成プランの作成者

#### 社長・CEO が後継者育成プランを作成

##### 【HOYA】

- ・指名委員会から委託された社長が後継者育成プランを作成

##### 【帝人】

- ・CEO が後継プランを作り、アドバイザリーボードでそのプランを議論する。長期的に能力や人柄をみてもらいながら、CEO が交代というときにアドバイザリーボードの助言を得て取締役会で決定する

#### 階層別に異なる責任者が後継者育成プランを作成

##### 【日本 IBM】

- ・経営幹部は A～D までいる（前記 3【日本 IBM】参照）
- ・人材育成計画の立案は、B についてはグローバルの事業部長・営業の責任者・製品開発の責任者で行う。A については会長までプランが上げられる  
C、D レベルは地域本部で育成計画を決め、地域の責任者、例えばアジア・パシフィックの責任者が最終の評価をする
- ・将来の社長候補の 20～30 人については、トップが注目しており、仕事以外の質問もしたり、顧客訪問に同行したりする。また他の部門に挑戦させることもある

## 2. 後継者の育成・選抜プロセス

### 【HOYA】

**特長:**3年～4年サイクルで第1次～5次までのサイクルを実施

(内容)

- ・第1次～第5次までプロセスを作成

総論：社の中から選抜し、その人間に特別なプログラム、基本的には OJT(On the Job Training)を主体に教育していく

第1次選抜：900人を対象に、外部業者に委託し、1人に対し調査員7人程度の360度評価を行う。このなかから能力があると認められる者を100名強選ぶ

第2次選抜：120～130人に対して外部業者による評価を行う

アメリカのフォーチュンハンドレッドのエグゼクティブの人間像に近いかどうかを基準とし、筆記とインタビュー形式により40人ぐらいを選ぶ

第3次選抜：選ばれた40人に対してケーススタディを課す。実際に課題を抱えている事業部門をケーススタディに落とし込み、それに対して戦略上の回答を論文の形で提出させる

異なる案件でこのケーススタディを2回実施し、最終的に10人強を選ぶ

第4次選抜：社内の執行役だけで残った13名のデータをもう一度360度評価、Basic Assessment、論文評価についてレビューしていき4人を選ぶ

第5次選抜：OJTプログラムとして4人をある程度困難だと思われる責任のある地位に配置転換し、毎月のレポート提出と、それぞれの仕事の課題を与える。そのうえで3ヶ月毎にCEOが個人的に話をしてきたなかで、選抜していく

- ・この選抜プログラムは3年か4年ごとに1度行う。選抜過程から落ちた場合にも次のサイクルで再度選ばれる可能性がある
- ・指名委員会から委託を受け、上記のCEOが候補者選抜プログラムを実施させている。半年～10ヶ月に1度、指名委員会に現状を報告している

### 【サッポロHD】

**特長:**キャリアパスを重視したプロセス

(内容)

- ・後継者の育成としてキャリアパスを考えた結果、マーケティングサイドを見せる目的で次期社長候補を商品開発部長にし、それからキャリアパス的な観点での人事異動を行った

### 【帝人】

**特長:**経歴を重視した選抜を実施し、選抜プロセスにアドバイザーボードを関与させる

(内容)

- ・社長交代については交代の2年ほど前から候補者を数名に絞り、そのなかから最適と思われる人を選出する
- ・専門性については、ベースは何かということだけで重要性はない。重要なのは経歴で、海外経験はあるか、海外に住まなくとも海外とのビジネスをどれだけやったか、どのような交渉の経験があるかに注目している
- ・場合によっては子会社の社長を早い段階で経験させることも重要と考えている

## 【良品計画】

### 特長:役員による面談を実施した後、指名諮問委員会で検討

(内容)

- ・人材委員会のスケジュールは、4つのグレードに分けて行う。G4、G3と呼ばれる部長・課長クラスを個別に全体で4日間かけて面談する。社長と専務と担当取締役が面談に参加する
- ・面談の中から、キャリアパー・ポテンシャル・レポートなどが作成され、指名諮問委員会で議論されるが、この資料は全て席上配布で、終わると全部回収し外に出ることのないようにしている。このシステムの良いところは、社長も数年すれば代わっていき、いろんなポジションからの圧力が働いて、実際には適材適所がなかなかできない。それを役員で議論をして毎回検討するので、次の人事異動では例外なく適材適所の配置ができる仕組みになっていることである

## 3. CEOの後継プロセスへの関与方法

### 後継者育成プランからCEOが関与

#### 【帝人】

- ・CEOにより後継者プランを作り、アドバイザリーボードで議論するが、長期的に能力や人柄をみてもらいながら、CEOが交代というときにアドバイザリーボードの助言を得て取締役会で決定する
- ・後継者についてはCEOが推薦する

#### 【HOYA】

- ・指名委員会から委託された社長が育成・選抜プランを作成

### 後継者決定プロセスにCEOが関与

#### 【東京エレクトロン】

- ・現職CEOは、取締役会の一員として次期CEO承認プロセスに関与する

#### 【全日空】

- ・指名委員会がないので、最終的に社長が次の者がある程度指名する。指名したなかから、代表取締役が集まって議論して選ぶ
- ・経営者、役員候補については、入社年次ごとに上司が評価したデータを元に、社長が検討し、代表取締役と人事担当役員が協議し、最終的に社長が決定

#### 【良品計画】

- ・人材委員会のスケジュールは、4つのグレードに分けて行う。G4、G3と呼ばれる部長、課長クラスを個別に全体で4日間かけて面談する。議論に参加するのは社長と専務と担当取締役である
- ・最終的には役員の人事案は社長自ら又は創業者と相談しつつ作成する

. エマージェンシー・プランについて

【帝人】

- ・リスク管理の観点から、緊急の場合に備え、アドバイザリーボードで緊急時の候補者につき毎年審議している



## 第3章 事例研究(2) - サクセッションプラン事例 -

### ・ 帝人株式会社の事例

帝人のアドバイザリーボードは、社外アドバイザー5名(海外2名、国内3名)に、会長・社長を加えた7名から成り、指名・報酬委員会の機能を持ち、CEOの業績評価や進退の助言・提言を行っている。アドバイザリーボードの構成は、社内外の目、日本人の目、外国人の目と、多元的かつ客観的な判断が可能となるよう配慮されている。

帝人は、「ストレッチ」という独自の経営者育成制度を設けており、30代、40代、50代と、順次役員候補者となる人材を選抜して育成するプログラムである。帝人においても、CEO後継者は、やはりCEOがアドバイザリーボードに推薦するとのことで、アドバイザリーボードにはその推薦の公平性をチェックする機能が期待されている。CEOによる推薦自体の客観性・透明性を担保していること、及び「ストレッチ」という育成制度を通して選び出された人材を2~3年かけて絞り込んでいくという点が、帝人独自のプロセスであるということができよう。

### 1. アドバイザリーボードの概要

- ・ 1999年にスタート
- ・ 重要な機能としてはCEO、会長の進退に対する助言、提言をすること
- ・ CEOの業績評価及び報酬についても助言する。評価は数値化し、30分~1時間、CEO退席のもとで行い、終了後CEOに結果をフィードバックする。アドバイザリーボードなので、これら評価は最終決定ではなく、取締役会で決定する
- ・ 開催は春と秋に日本と米国又は欧州で開催される
  - 春の内容：前年度の実績報告、新年度の計画、CEOの業務目標に対する結果報告(自己申告)及び評価
  - 秋の内容：通期の見通し、後継者プラン

### 2. CEOの指名方法

- ・ CEO自ら後継者プランを作り、アドバイザリーボードが当該プランを議論するが、長期的に能力や人柄を検討しつつ、CEOが交代というときにアドバイザリーボードの助言を得て取締役会で決定する
- ・ 社長交代については交代の2年ほど前から候補者を数名に絞り、そのなかから最適と思われる人を選出する

### 3. CEOの業績評価方法

- ・ CEOの業績目標を4月に提出させ、アドバイザリーボードで内容を審議する
- ・ 1年後に自己評価し、審議を受けフィードバックを受け、取締役会に報告し、決定する

### 4. 後継者プランについて

- ・ 専門性についてはベースは何かということだけで重要性はない
- ・ 重要なのは経歴で、海外経験はあるか、海外に住まなくとも海外とのビジネスをどの程度経験しているか、どのような交渉の経験があるかに注目している
- ・ 場合によっては子会社の社長を早い段階で経験させることも重要である

## 5 . 後継者の育成

- ・後継者の育成は短期間にはできないので、できるだけ早い段階から管理職の教育を実施する必要がある
- ・ストレッチと呼ばれる選抜育成制度を採用している
  - ストレッチ : 役員直前で 50 代前後 ( 40 人程度 )
  - ストレッチ : 40 代 ( 70 ~ 80 人程度 )
  - ストレッチ : 30 代 ( 100 人程度 )
- ・役員に自分の後継者を誰にするか推薦させ、専務取締役以上で構成する人事委員会で定期的に審議する
- ・選抜された 40 代 ~ 50 代をビジネススクールへ入れ、1 年毎に入れ替えしている
- ・ストレッチ制度で選抜された人間の人事権は社長が留保しており、グループ内でローテーションできるようにしている
- ・グループ共通の候補者を育成、教育していく

## 6 . 後継者の育成における留意点

- ・後継者については CEO が推薦するシステムになっているため、その公平さをチェックする機能をどのように担保するかが重要である
- ・その機能を担う機関には社内や社外の目、できれば日本人と外国人の目を入れることが必要である

## 7 . C E O ・ 役員 の 社 内 性

- ・日本企業の場合は異業種であっても同業種であっても全く社外から CEO を迎えるケースは稀である。そのため候補者については最初に社内から多数ピックアップして、1 年ごとに見直しながら、2 年ほど前に約半数に絞る。またリスク管理の観点から、緊急の場合に備え、アドバイザリーボードで緊急時の候補者につき毎年審議している

## ・株式会社良品計画の事例

良品計画は、社外取締役 3 名と代表権のある社長および専務の計 5 名で構成する指名諮問委員会を置き、後継者指名について年 1~2 回はここで議論することとしている。後継者育成のためのロードマップに当たる制度は、2 年ほど前から作成されたもので、指名諮問委員会の下にある人材委員会が、課長以上を対象に職階別に対象者を選び出し、良品計画に特有の人材評価ツールを使って面接などを行う。良品計画に特徴的なことは、「ファイブボックス」という特有の人材評価ツールや、「プロフィールシート」という行動評価ツール(データ管理)あるいは「キャリアパー・ポテンシャル・レポート」(キャリアパー・マネジメント・クラスターグラフ)による評価を使い、後継候補者の選抜・育成が客観的に行われるよう工夫しているところである。最終的には、役員的人事案は、社長が(あるいは創業者と相談して)作成するが、上述の評価ツールによるデータを基礎とすることにより、社外取締役による議論も活発化しているとのことである。これにより、客観性と説得力のある後継人事を行うことができるものと考えられる。

### 1 . 指名諮問委員会の概要

- ・指名諮問委員会は 5 名で構成している。3 名の社外取締役と、社長と専務が入っている。年 5 回開催しており、後継者の指名ということでは、昨年 12 月に執行役員の選任その他を行った

### 2 . 人材委員会の概要

- ・人材委員会はトップを含む後継者の育成を考えている委員会である。指名諮問委員会のほうは、諮問というよりは、年に 1、2 回は必ず後継がどうなっているかということ議論している
- ・社長が業務を全て見て配置を決められれば一番理想的である。しかしなかなかそのようにはできない。経営のニーズや人材のニーズを効率よく配置したいと思っている。また、人材をどう評価するかも考えた
- ・後継者の準備状況や人事が一番大切な仕事だと思うが、育成のためのロードマップを考えながら、過去 2 年ぐらいで制度を作り、確認している。対象者は課長以上から役員までということになる。課長は 80~90 名弱。部長が約 20 名。役員は常勤約 10 名であるから、合計 110 名程度が対象となる
- ・ツールとしては、ファイブボックスというツールとプロフィールシートを用いる。特徴的なのはキャリアパー・ポテンシャル・レポートという適性検査である。これは全社員に実施をして、入社したら必ず行うことになっている

### 3 . ファイブボックスによる人事評価

- ・横軸に潜在能力、縦軸にパフォーマンスのマトリックスを作る。まずトップランクである「鍵となる人材のプールとか明日のリーダー」は 10~15 パーセントにあたるが、現在の 10 名の役員から選ぶとすると、1 人か 2 人ということになり、いつでも社長ができるという基準でやっている
- ・次が「トップフォーマー」で同じように 10~15%。社長になるには難しいかもしれないが、常務や専務レベルで最高のパフォーマンスを果たすということになる
- ・3 番目が「台頭する人材・次世代」といい、比較的若かったり経験が浅かったりという人たちで、ここに可能性のある人材がかなり集まっている
- ・4 番目は「コア・フォーマー」で、6、7 割はここに入るので、通常これで合格点ということになる

#### 4 . プロフィールシートによる人事評価

- ・項目としては基本属性、社内歴や評価の基準が入っている。行動評価も業績評価と別々に実施している。社内教育、海外での経験などの基本属性のデータがここに入って、配置のための適性はこれで管理をしている

#### 5 . キャリパー・ポテンシャル・レポートによる人事評価

- ・もう少し要素別に見るために、キャリパー・マネージメント・クラスターグラフを使っている。リーダーシップ、対人関係、問題解決・意思決定、自己管理・時間管理などの項目を細かく見て、個性や特徴を引き出すことができる

#### 6 . 人事委員会等のスケジュール

- ・人材委員会のスケジュールは、4つのグレードに分けて行う。G4、G3 と呼ばれる部長・課長クラスを個別に全体で4日間かけて面談する。議論に参加するのは社長と専務と担当取締役である
- ・その面談の中から、さきほどのキャリパー・ポテンシャル・レポートなどが作成され、指名諮問委員会で議論されるが、この資料は全て席上配布で、終わると全部回収し外に出ることのないようにしている。このシステムの良いところは、社長も数年すれば代わっていくし、いろんなポジションからの圧力が働いて、実際には適材適所がなかなかできない。それを役員で議論をして毎回検討するので、次の人事異動では例外なく適材適所の配置ができる仕組みになっていることである

#### 7 . 役員の登用・昇格・降格・解任

- ・常勤役員は10名いるが、次の執行役員を部長クラスから選ぶということで、その意見を他の9名全員に面接している。その中では常務や専務になる人もいるし、逆に降格する人もいる。これは率直に意見を聞くこととしている。下から能力のある人が上がってくると、力の落ちてくる人も出てくる
- ・最終的には役員の人事案は社長が自分で作る、あるいは創業者と相談しながら作った。ファイブボックスなどのデータが理解の助けになり、また社外取締役の意見が活発に出てきているのではないと思う

#### 8 . 社長候補者に求められる資質

- ・社長候補者の資質は企業の置かれている状況によって、だいぶ違うのではないと思う。例えば創業者が海外に出店し、物流ビジネスを始めたように、創業者というのは戦略的に動いていくものである。その後の経営者は戦略性に欠けるところがあると思う
- ・創業発展から停滞をして衰退しそうなときには、事業構造を変え、組織をまとめていける人間が必要である

#### 9 . 後継者選任の留意点

- ・社長になれば、他の人が諫めることは非常に難しいので、私心のない人が一番だと思う
- ・現場や問題の核心に入っていくことが大切である。対岸にいて見ているような意識や、ただ口でいうだけというのは相応しくない
- ・個人の能力の高い人の場合、組織のベクトルと合せられないと具合が悪いと思う。組織の能力を引き出せる人でないといけない
- ・ストレスに耐えうる体力が必要である
- ・自分の全てのエネルギーを社長業に注げる。それまでのキャリアは全部社長をやる数年のためにあったのだというくらいの努力、気持ちがないと駄目になるのではないと思う

## 10. 間違わないための仕組み

- ・本当に間違った場合のための解任する力というものを必要である。諫める仕組みとしては創業社長、会長と思う。社外取締役にそういう機能を持たせたいが、現実はなかなか難しいと思う
- ・また経営者の通信簿として社員の意識調査を実施している

## 第4章 総括 - ベストプラクティスを目指して -

### 1. 指名委員会について

アンケート結果を見ると、指名委員会またはこれに相当する会議体（以下、指名委員会等）を有する会社は、回答企業 45 社の中で、29 社（委員会等設置会社 13 社、監査役設置会社 16 社）あり、回答企業の 60%を超える普及率である。指名委員会等の構成では指名委員会を設置している会社で平均して、指名委員に占める社外役員の割合が半数以上であるなど、形式上の独立性も保たれている。しかしながら、開催頻度や開催時間、あるいは役員指名基準や CEO のサクセッションプランを備える会社の数などから勘案すると、指名委員会等の活動は未だ途上にあるようである。

法律上の指名委員会の権限は、取締役候補者を決定することである。しかしながら、指名委員会を設置する趣旨は、経営者の人事が社外の目を入れた委員会の審議を経て決定されることにより、その客観性と透明性を担保し、もって私心なく誠実に業務を遂行し業績向上に貢献できる人を間違いなく選ぶところにあると考えられる。そうであるとすれば、第一義的には CEO 自身が CEO 候補者を選定するとしても、CEO サクセッションプランのスキームの在り方や実際の選定プロセスに対するチェックといった形で CEO のサクセッションプランに関与するのは、やはり指名委員会等の役割であると考えられる。例えば事例研究で取り上げた帝人では、CEO と会長の進退や CEO の業績評価までアドバイザリーボードで行われるなど、アドバイザリーボードに指名委員会として CEO のサクセッションプランに関与する具体的な権限が認められている。

取締役等の指名基準の策定や、CEO サクセッションプラン及びエマージェンシー・プランの策定への関与など、指名委員会等が今後取り組むべき課題は、まだ多く残されているということができよう。

### 2. CEOサクセッションプランについて

アンケート結果によれば、CEO のサクセッションプランを有すると回答した会社は 6 社であって、サクセッションプランの採用率は、予想以上に少ないものであった。しかしながら、CEO の定年制を採用する会社は 24 社（53%）にのぼり、また代表役員（社長、CEO）の在任年数の平均は 5.73 年であるので、回答企業の過半数において、代表役員の交替が 6 年前後で行われているとすることができる。また、前述のように、指名委員会等の今後の課題について、サクセッションプランの策定や同プラン策定への関与を挙げる会社が 10 社あり、サクセッションプランの策定につながる、役員指名基準の策定・見直しを挙げる会社は 3 社、役員評価を挙げる会社も 4 社あった。

このように、今後の課題としてサクセッションプランの策定に取り組もうと考えている企業数は少なくないものであり、サクセッションプランの重要性に対する認識は、高まりつつあるとことができよう。

事例研究では、サクセッションプランを有する先駆的な企業を取り上げ、そのプランの内容を項目別にまとめるとともに、ケーススタディとして 2 社の例を紹介した。詳細は事例研究を参照されたいが、特徴的なことは、日本 IBM の「ER・TR・TT」や帝人の「ストレッチ」など、いくつかの企業が将来の経営トップ候補者を選抜・育成するための段階的な人材管理制度を採用し、対象者の選抜・育成が当該制度において公正かつ客観的に行われるよう工夫していることである。このようにして取締役や執行役（員）候補者が選抜・育成された上で、CEO のサクセッションが行われることで、全体として客観性と透明性のある CEO サクセッションプランが形成されている。

上場しているか否か、企業の規模、社歴、発展段階などによって、内容に違いがあるとはいえようが、候補者の評価方法や評価項目の明確化など客観性と透明性のある CEO サクセッションプランを備えることが、コーポレート・ガバナンスやリスク管理の観点から、求められているとできよう。

### 3. 後継者候補の選抜・育成プロセス

アンケート結果を見ると、管理職育成のための社内研修を行う企業は多いものの、このような社内研修を、取締役や執行役候補者の育成・選抜のためのプロセスの一環であると位置づけ、さらに CEO 後継候補者の選抜につなげようとする企業は、あまり見られない状況にある。これに対して、CEO サクセッションプランを有する企業においては、前述のように、管理職育成のプロセスが、取締役の候補者や CEO の後継候補者の育成・選抜へと段階的につながっていく人材育成システムを採用している例が多く見られる。管理職や経営幹部の選抜・育成が、CEO サクセッションプランの中で積極的に位置づけられているとすることができる。また、そのような観点から、経営幹部等の育成システムの作成やその運用に、CEO や指名委員会が関与している。

CEO 後継者の育成は短期間ではできないことであり、また、リサーチファームの利用がほとんど普及していないわが国企業の実態からすれば、社内における人材の育成は重要な課題である。経営幹部のための社内研修などを、取締役・執行役や CEO の後継候補者を選抜し育成するためのスキームの一環として位置づけ、中長期的な観点から、CEO の後継者となる人材を育てていくための客観性のあるスキームを、各企業の実情を勘案しながら形成していくことが必要であろう。例えば職位別に求められる能力に向けた育成プログラムを構築し、特に上級職や幹部職の育成プログラムでは役員に対するプレゼンテーションを実施するといったスキームも考えられる。社外取締役を過半数とする指名委員会等が、取締役の指名や CEO 候補の検討を行うことに対しては、社外の者では適切な人材を知り得ないのではないかという疑念が表明されることがある。このような疑念に対する回答の一つの例が、階層的な人材選抜・育成プログラムであるように思われる。そして、そのスキームの作成や運用を CEO が行う際に、指名委員会が積極的に関わっていくことが求められている。

### 4. エマージェンシー・プランについて

エマージェンシー・プランとは、CEO に突然の事故があつて CEO としての職責を果たせない事態が生じた場合に、CEO の代わりを務める者あるいはその決定手続等を定めておくことを指す。アンケート結果を見ると、エマージェンシー・プランを有する会社は、回答企業 45 社中、8 社に留まっている。

とはいえ、エマージェンシー・プランを有すると回答していない会社においても、CEO に突然の事故があつた場合について、人事も含めた当面の対処方法をどのようにするか、黙示的には役員の間で一定の了解が存在するものと考えられる。おそらく問題は、それが明示的に確認されていないことであろう。そのため、実際に CEO に事故のあつた際に、役員相互において当面の対処方法についての認識に食い違いが生じたり、「当面」ということの意味の理解に相違を生じたりする結果、適切な対処がなされないことも懸念される。やはり、リスク管理という観点からも、エマージェンシー・プランを明確化しておくことが必要であると考えられる。帝人では、アドバイザリーボードが緊急時の候補者について意見を述べるものとしている。アンケート結果でも、予め代行順位を決めておくという会社が見られる一方、指名委員会等が後任者の決定に関与する会社が見られた。これらの事例のように、緊急時における指名委員会による候補者選定に関する発言権や候補者決定への関与を含めエマージェンシー・プランの内容をどのようなものとするかを検討しておくことも、指名委員会等の役割であると考えられる。

以上

# 「サクセッションプランに関するアンケート」調査結果

日本取締役協会 CEO委員会  
委員長 原 良也

## 【総括】

### 1. はじめに - アンケートの意義 -

本アンケート調査は、CEOサクセッションプランに関するアンケート調査としては、おそらくわが国初の試みである。CEOサクセッションの重要性は、最近の事件等でも再認識されており、このアンケートにより、CEOサクセッションプランの採用企業数やその内容が明らかになった点で、きわめて有意義であると評価できる。CEOサクセッションプラン調査の前提となる情報として、併せて現在の役員構成についてもアンケートを行っているが、その中では、社外取締役をどのように採用しているかが垣間見られて興味深い。また、指名委員会についてもアンケート調査が行われており、指名委員会またはこれに相当する会議体を採用する企業数、構成メンバーの属性、その活動状況などを知ることができる。指名委員会は、3委員会の中では、検討対象とされる機会が最も少なく、活動指針を得ることが難しいように思われるので、この点でも、有意義な調査となっている。

### 2. アンケートの実施時期・方法・分析

#### [実施時期]

「サクセッションプランに関するアンケート」 2005年9月実施・10月回収

#### [対象]

正会員企業 194社

#### [実施方法]

代表取締役（代表執行役）、役員人事担当、指名委員会委員長、同委員会事務局担当の回答

#### [分析・解説]

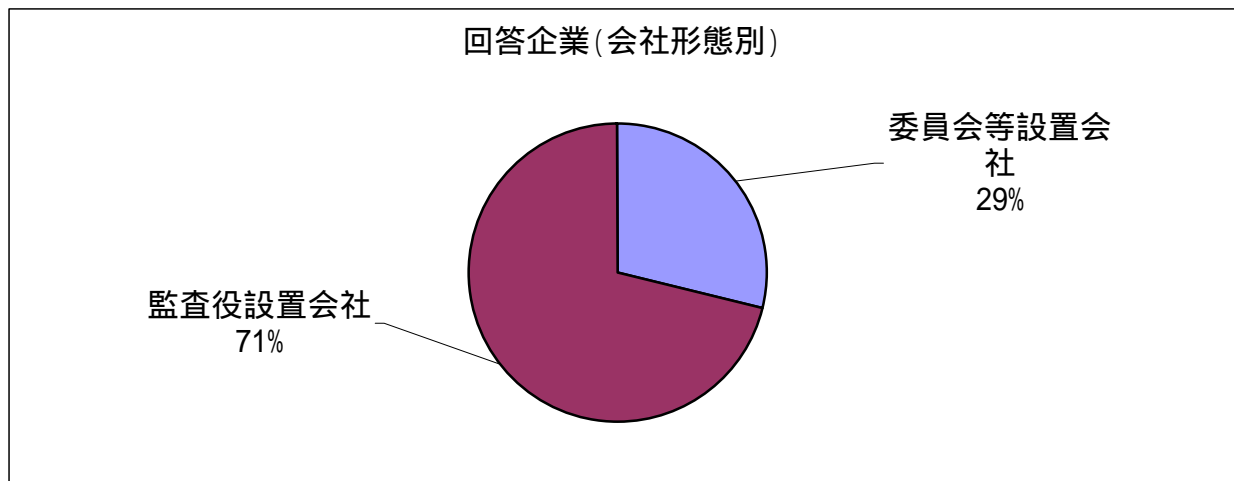
川島いづみ 当委員会副委員長 早稲田大学社会科学総合大学院教授

### 3. 回答企業の属性

回答企業：45社/194社（回答率23.2%）

#### [委員会等設置会社/監査役設置会社]

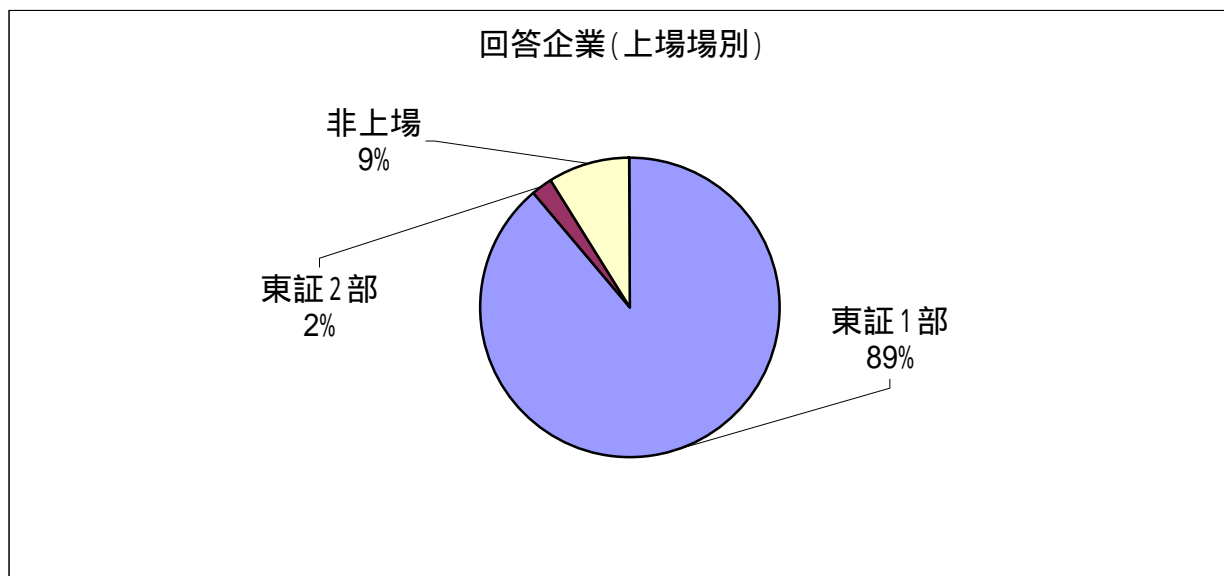
委員会等設置会社：13社、監査役設置会社：32社





## [上場企業/非上場企業]

上場企業：41社、非上場企業：4社



### 4. アンケートの構成

アンケートは、実質的には5部構成となっており、現在の役員構成、役員指名基準、経営幹部候補育成のための社内研修、CEOサクセッションプラン、指名委員会について、ご回答いただいている。

### 5. アンケート結果の概要

1) 「 . 現在の役員構成について」では、取締役・執行役(員)の人数・平均年齢、兼務者数、取締役会議長の属性、取締役・CEO等の任期・定年制・在任年数などの質問項目によって、取締役会の構成および業務執行者との関係について、回答企業の現状を把握しようとしている。社外取締役についても、選定の基準等について調査した。

詳細は項目ごとのコメントに譲るが、取締役の人数はご回答いただいた会社の過半数で10名以下に止まっており、減少傾向が確認できる。また、委員会等設置会社では、監査役の役割を取締役が担っているが、回答した全ての委員会等設置会社において取締役の人数は15名以下になっている。執行役(員)を兼任している取締役が全取締役に対して占める割合が50%未満となっている会社は回答会社のうち46%に達し、また、取締役会長とCEOを分離する会社は70%を超えており、ここに監督と執行の分離の1つの現れを見ることもできなくはない。

社外取締役については、80%近い会社で採用されており、回答会社における普及率が高い。属性では、取引関係のない企業の役職員・OBが最も多かった。社外取締役の選定方法を見ると、会長・社長の人脈が群を抜いて多く、そのためか、社外取締役の独立性の基準では、「経営者の親しい友人」について独立性がないと判断する企業は少ない。社外取締役の人材を社長等の人脈に頼らざるを得ない実態が伺える。それでも、リサーチ・ファームの利用は1社に止まっている。

2) 「 . 指名基準について」では、役員指名基準の有無、種類、内容、基準の開示等について質問している。指名基準を有する会社は、回答企業の3分の1に止まっており、任意の取組みとしては普及しているとも見られるが、後述の指名委員会を採用する企業数から見るとやはり少ないようである。

3) 「 . 経営幹部候補育成のための社内研修について」では、研修の対象範囲・受講期間・種類、研修運営責任者、CEO・取締役会の研修への関与などについて質問した。実施企業は多いものの、CEO・取締役会（または指名委員会）の関与の度合いはまだ低い。全体としては、経営幹部候補育成のための社内研修を、取締役候補者育成・選抜のためのプロセスとして、積極的に位置づける意識はあまり見られず、そのことが、研修へのCEOや取締役会（指名委員会）の関与があまりなされていない点に現れているようである。

4) 「 . CEOサクセッションプランについて」では、サクセッションプランの有無・決定方法、内容、CEOの関与、エマージェンシープランについて、ご回答をいただいた。サクセッションプラン・エマージェンシープランのいずれについても、備えている会社は少数に止まっている。この内、約半数が委員会等設置会社である。委員会等設置会社の方が、やはりプランの必要性に対する認識が高いと評価できる。サクセッションプランの内容をみると、複数の候補者のリストアップ（さらに候補者をその後継時期や能力別といったカテゴリに分けている会社もある）、候補者の評価方法の概要の明定、CEO以外の会社機関の関与といったものが挙げられており、後継者選定の考え方が、システムとして整理されている。後述の指名委員会の課題として、サクセッションプランの策定を挙げる会社も多く、これらの回答内容は、他の会社にとってきわめて有益であるといえよう。

5) 「 . 指名委員会について」と「 . 指名委員会の今後の課題」では、指名委員会（または同様の会議体）の有無、委員会の規模、委員の属性、権限、開催頻度・時期、今後の課題について聞いている。

指名委員会または同様の会議体を有する会社は、29社（内委員会等設置会社は13社）に上っており、かなり普及しているといえることができる。委員会の構成では社外役員が平均で半数を占め、委員長が社外取締役である会社が14社、CEOを兼務しない取締役会議長である会社が6社と、委員会の形式上の独立性も保たれている。しかしながら、開催頻度は年平均4回、開催時間は平均1.2時間で、活動は活発とは言い難い。役員指名基準を有する会社が16社、サクセッションプランを有する会社は6社、エマージェンシープランを有する会社は8社、という他の調査結果と合わせ考えると、指名委員会の活動として、取り組むべき課題はまだ多く残されているということになる。「今後の課題」についての回答でも、「サクセッションプランの策定」を挙げた会社が最も多く、その他取締役や執行役の指名基準の策定も挙げられていた。

以上

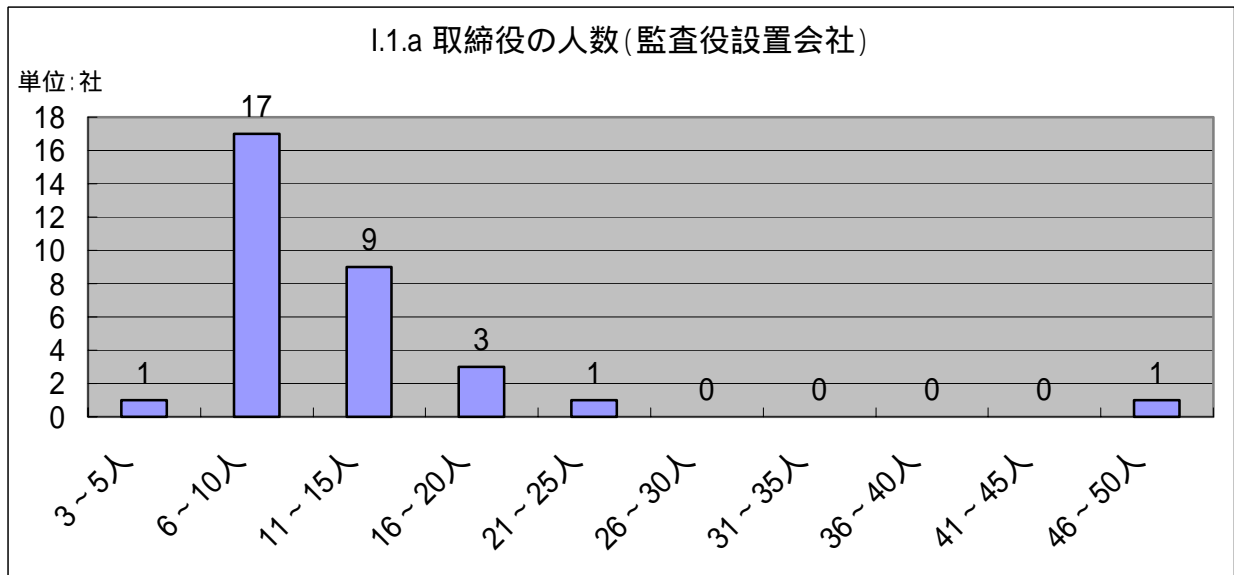
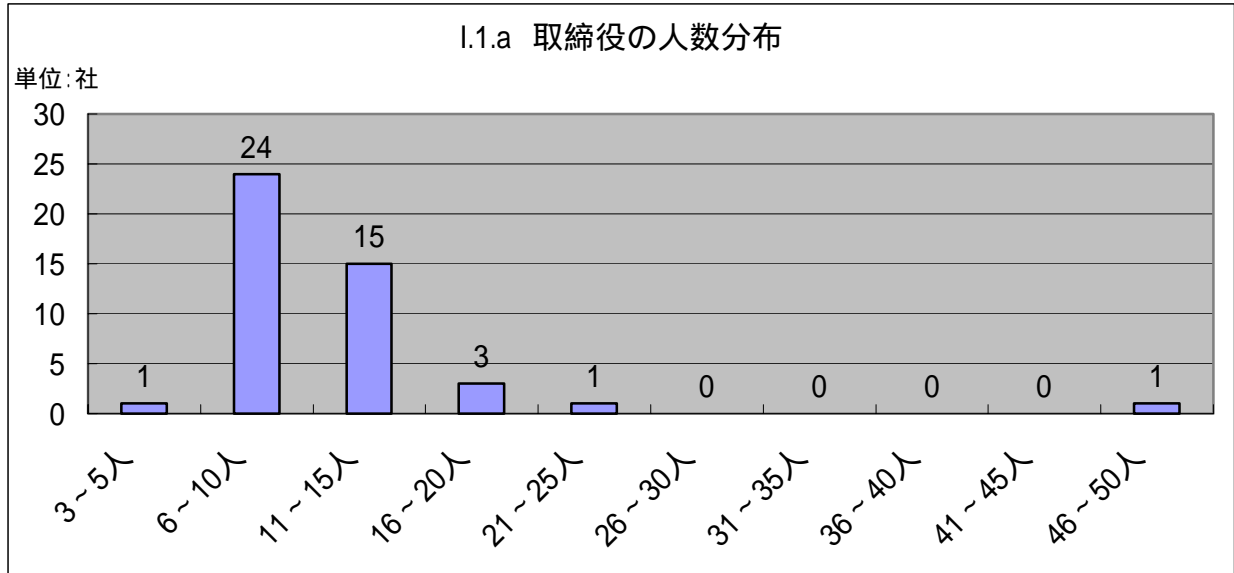
## 【 回答結果の概要と項目ごとのコメント 】

### ．現在の役員構成について

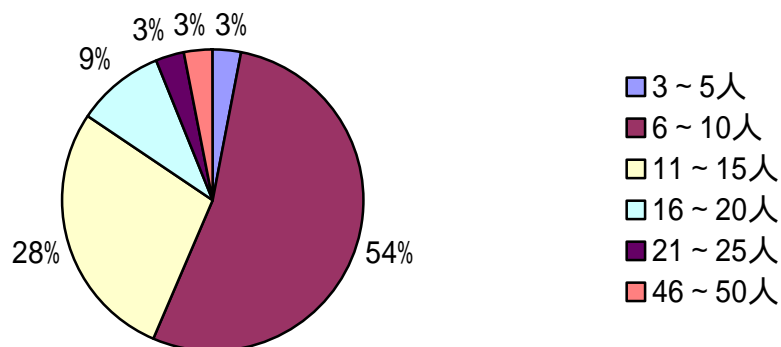
#### 1．取締役の人数及び平均年齢

a) 人数 : (平均 11.4 人 最多 47 人 最小 5 人)

b) 平均年齢 : (平均 60.36 歳 最高平均年齢 66.1 歳 最低平均年齢 50 歳)

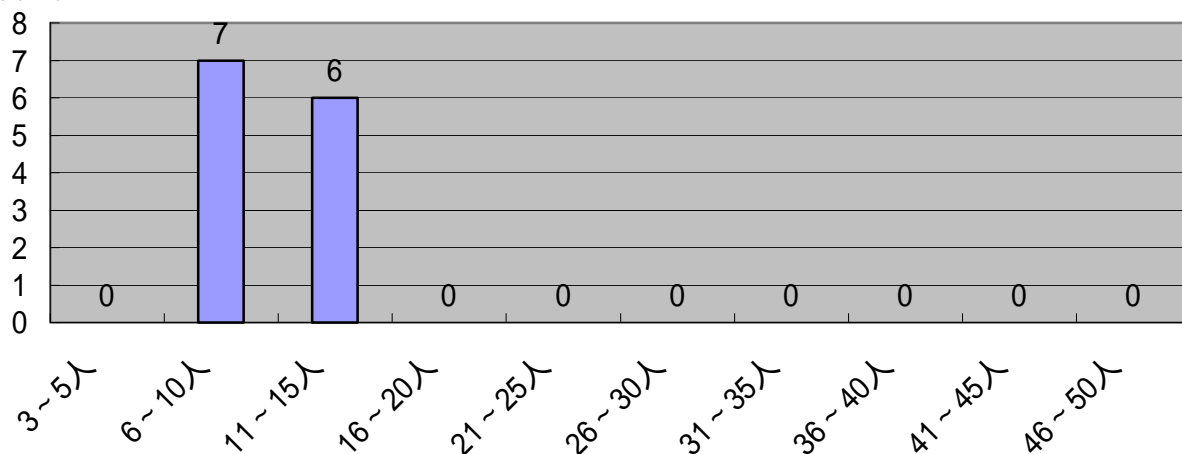


I.1.a 取締役の人数 (監査役設置会社)

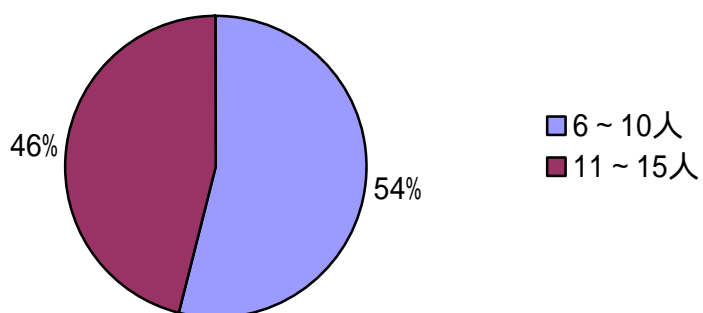


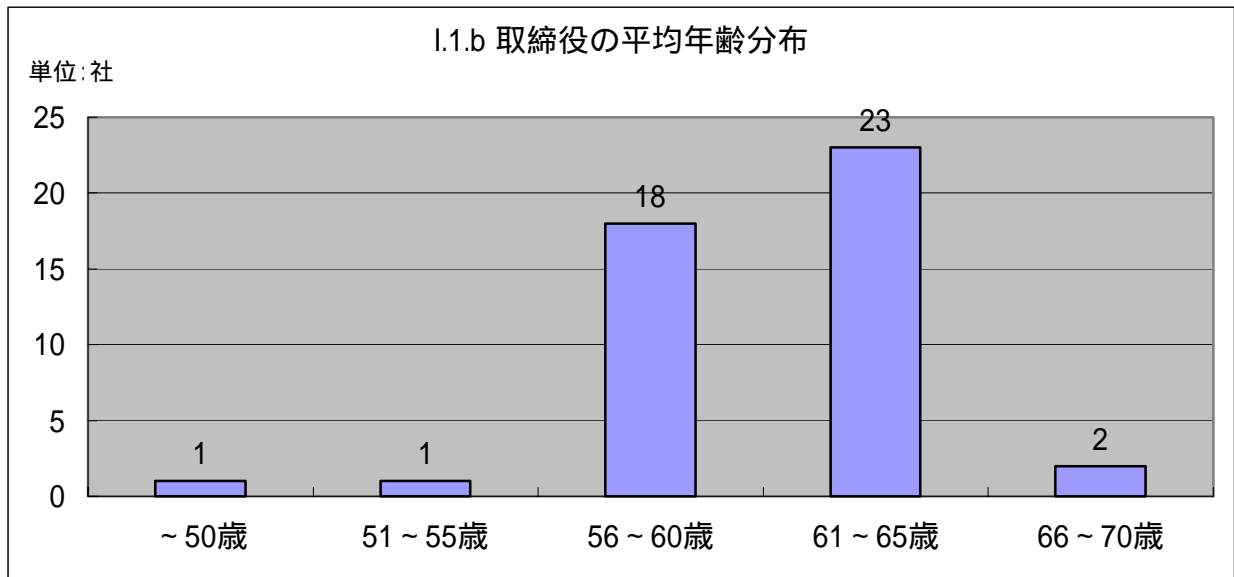
I.1.a 取締役の人数 (委員会等設置会社)

単位:社



I.1.a 取締役の人数 (委員会等設置会社)

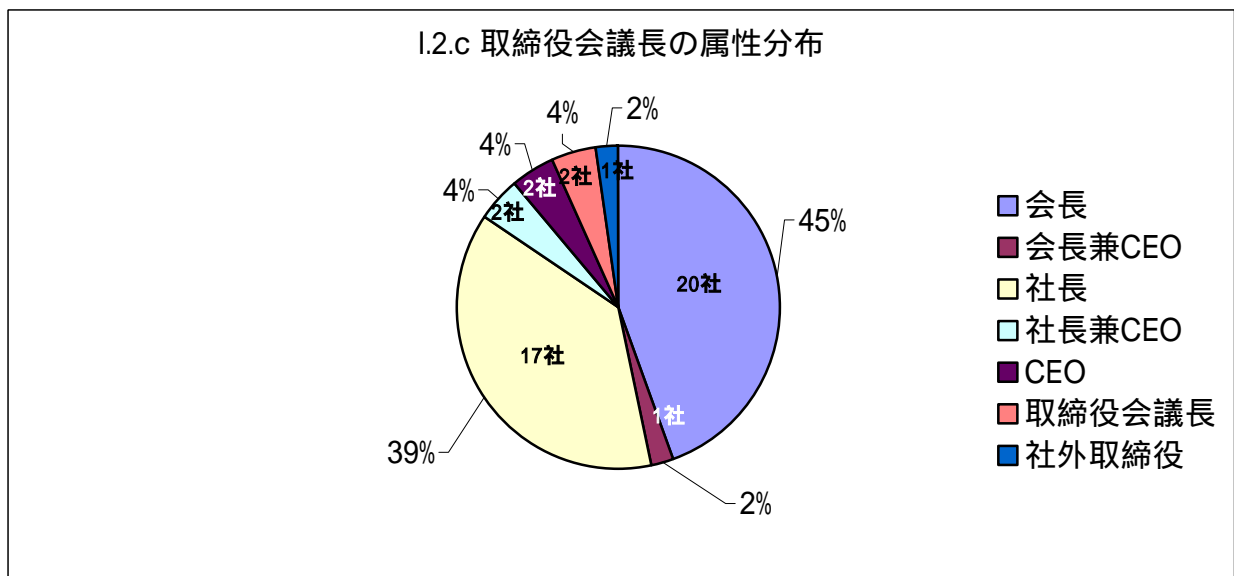




一部企業が平均値を押し上げているものの、取締役の人数は、従来に比べ少なくなっている模様である。45社中43社において20人以下、過半数において10人以下に留まっており、また、回答した全ての委員会等設置会社において取締役の数は15名以下になっている。平均年齢は、56歳から65歳に集中している。

2. 取締役会議長の属性（会長、社長、社外取締役等）

c) 会長：20社、会長兼CEO：1社、社長：17社、社長兼CEO：2社、CEO：2社、取締役会議長：2社、社外取締役：1社

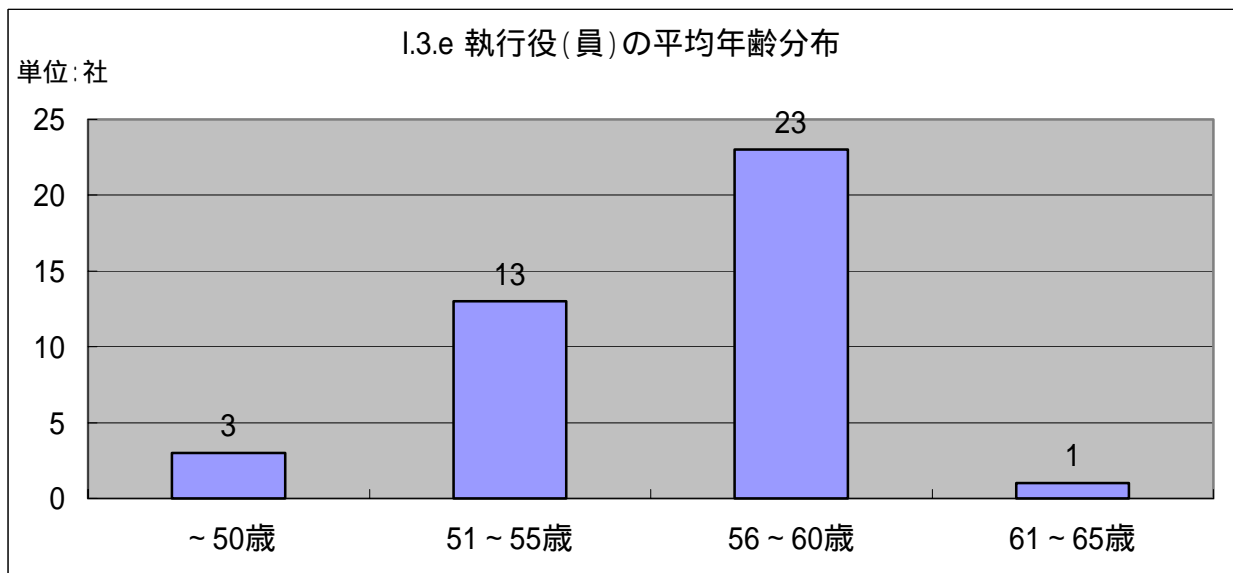
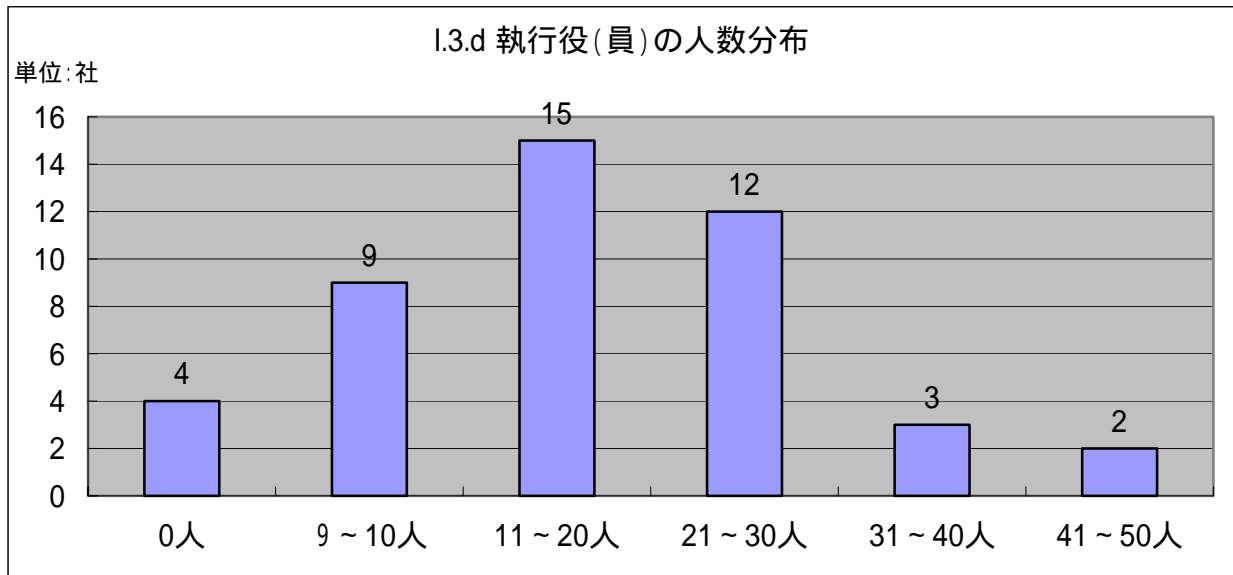


社長（または CEO）ではなく、会長が取締役会議長をつとめる例が、45%で最も多い。社外取締役が議長を務めることや取締役会議長という独立の地位を設けることで、取締役会の客観性を高めるところまでは至っていない。CEO など業務執行者の長が、取締役会議長をつとめる例（会長兼 CEO + 社長 + 社長兼 CEO）も 45%に達する。

### 3. 執行役（員）の人数及び平均年齢

d) 人数 : (平均 17.40 人 最多 47 人 最小 2 人)

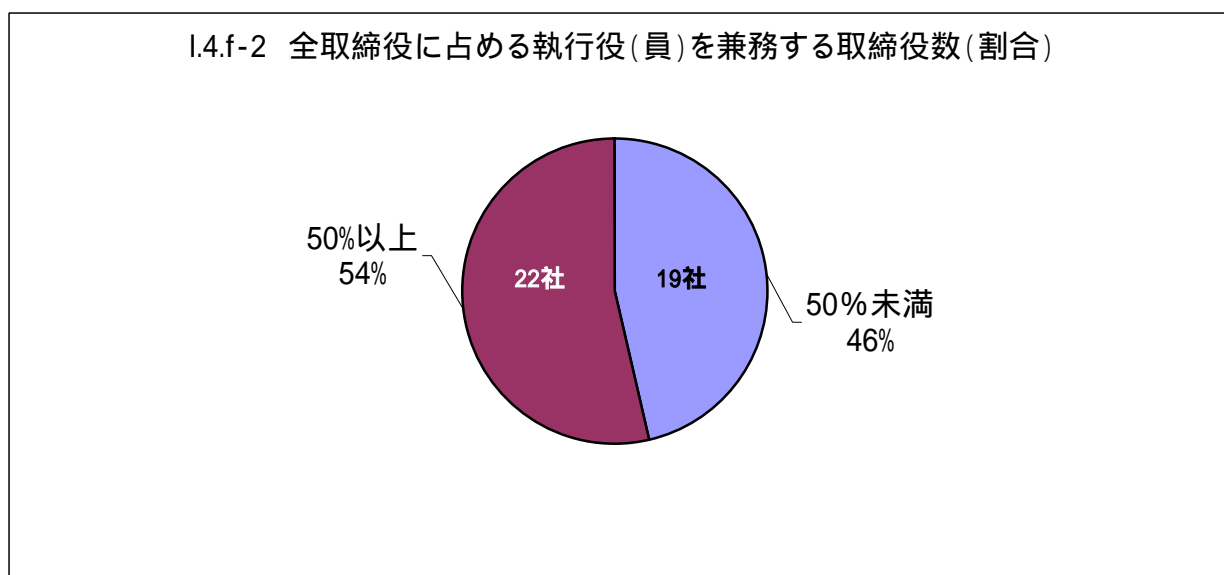
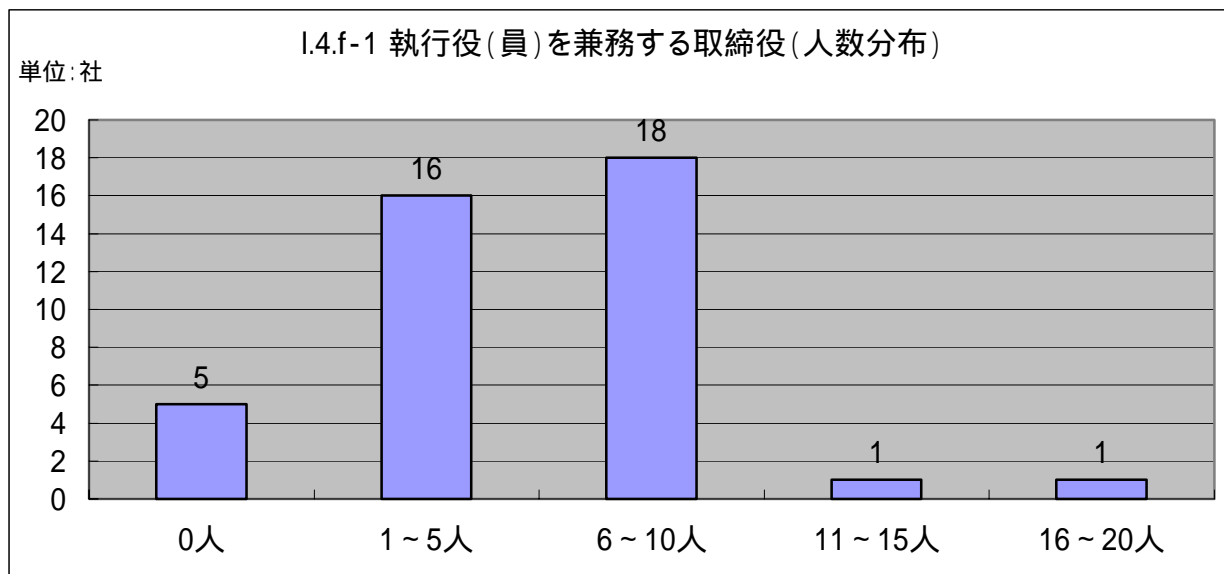
e) 平均年齢 : (平均 49.93 歳 最高平均年齢 61.1 歳 最低平均年齢 41 歳)



執行役（員）は、人数の平均で、取締役より約 6 名多く、平均年齢では、取締役より 10 歳ほど若い。執行役（員）については、業務担当者という職務の内容に加え、取締役候補者という性格があると考えられるので、年齢が若く人数が多いのは、当然ともいえる。

4. 執行役（員）を兼務している取締役の人数

f) 人数：兼務者10名以下が41社中39社、5名以下が21社、兼務者0名が5社



回答会社のうち46%（19社）は執行役（員）との兼任取締役が全取締役に対して占める割合が50%未満となっており、ここでは、業務執行者に対する取締役会の独立性が一定程度保たれていると見ることできる。

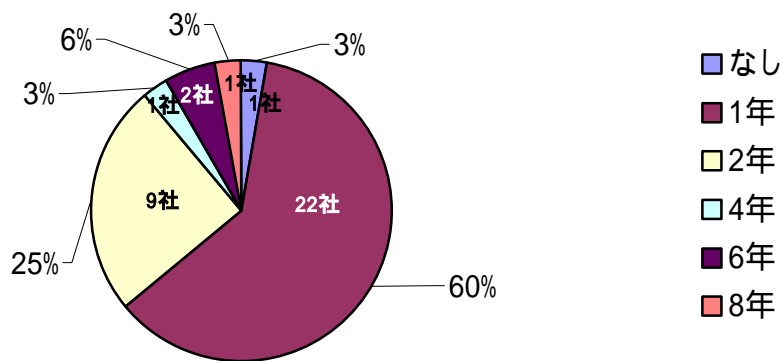
5. 取締役、CEO（業務執行の最高責任者とされる者、例えば社長）及び執行役（員）の任期及び定年制の有無

g) 取締役：任期（平均1.83年 最長8年 最短1年） h) 定年制（有30社 無14社 未1社）

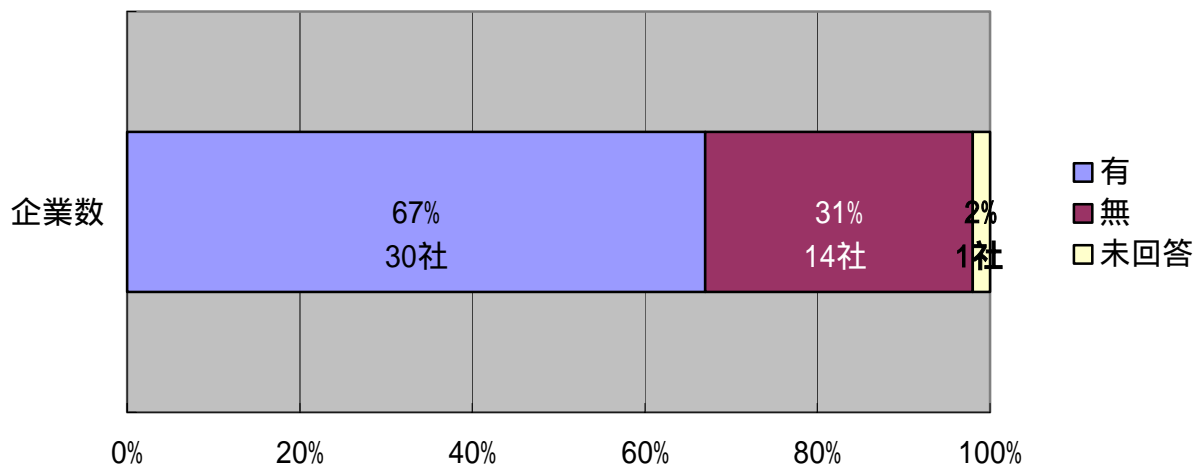
i) CEO：任期（平均2.16年 最長16年 最短1年） j) 定年制（有24社 無20社 未1社）

k) 執行役（員）：任期（平均1.4年 最長6年 最短1年） l) 定年制（有29社 無10社 未6社）

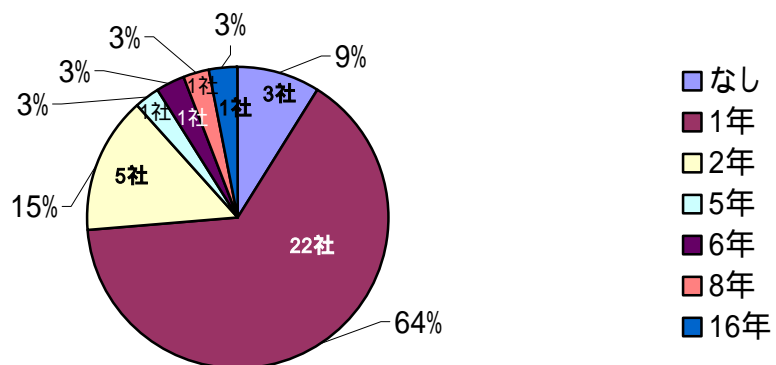
I.5.g 取締役の任期



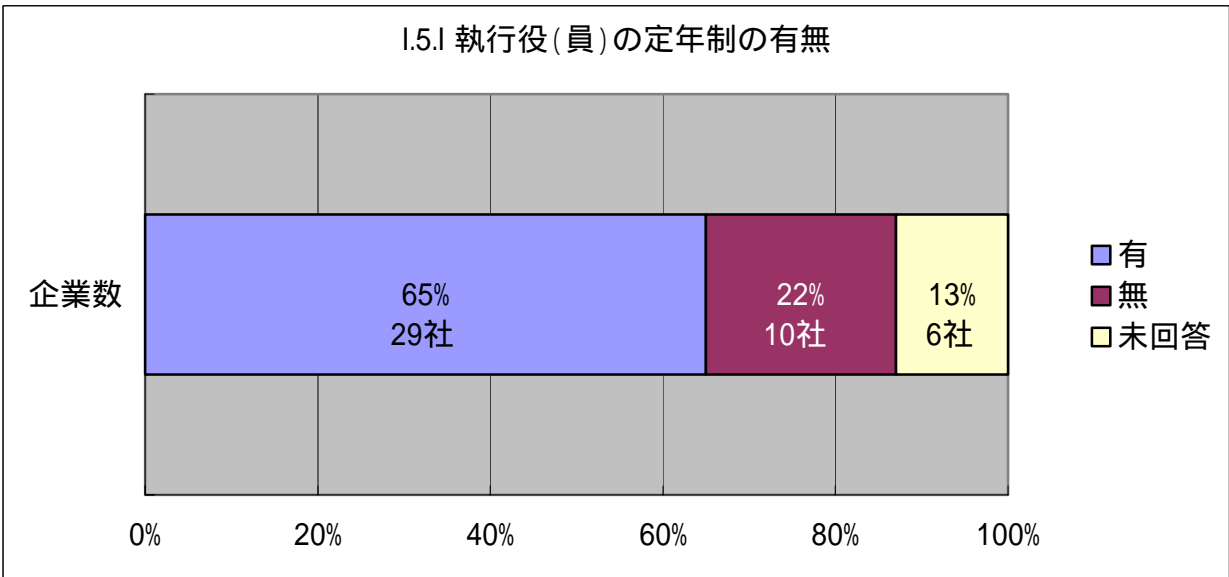
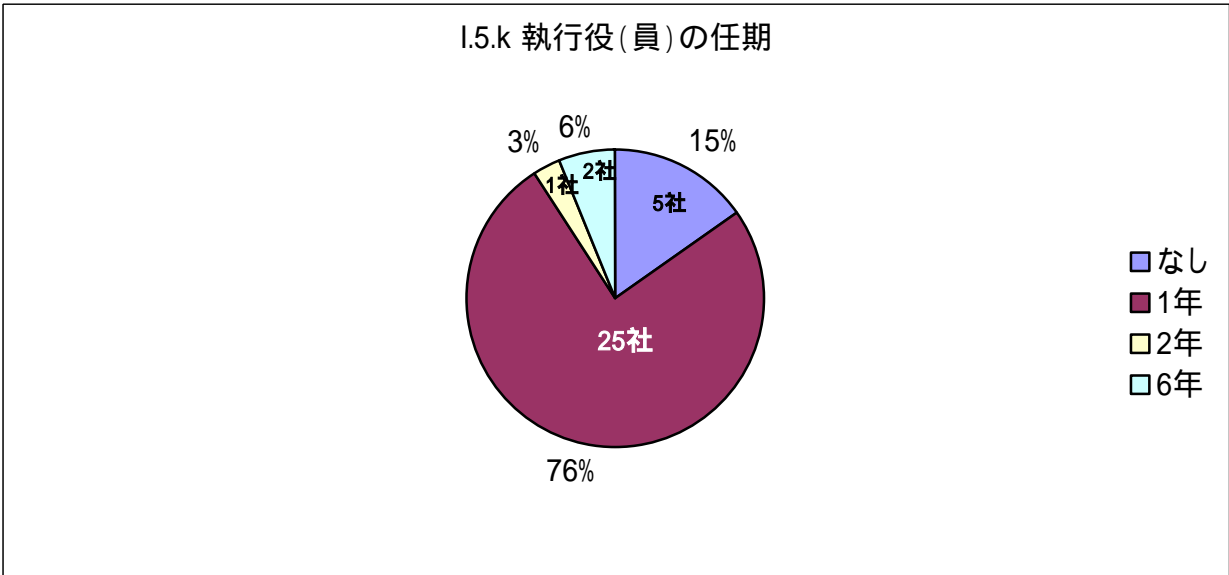
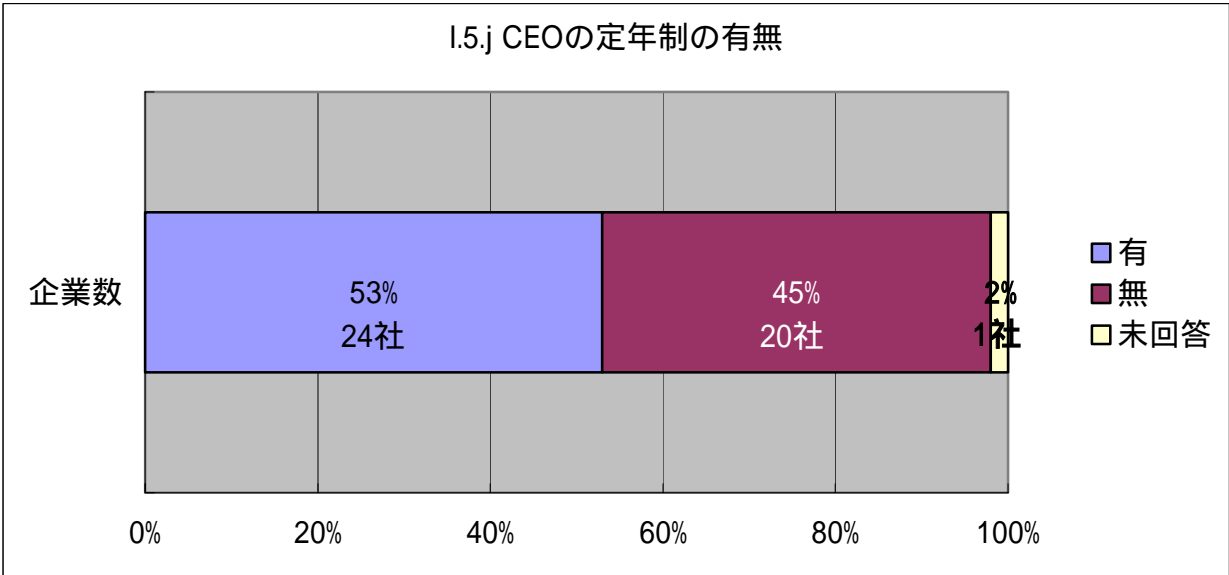
I.5.h 取締役の定年制の有無



I.5.i CEOの任期

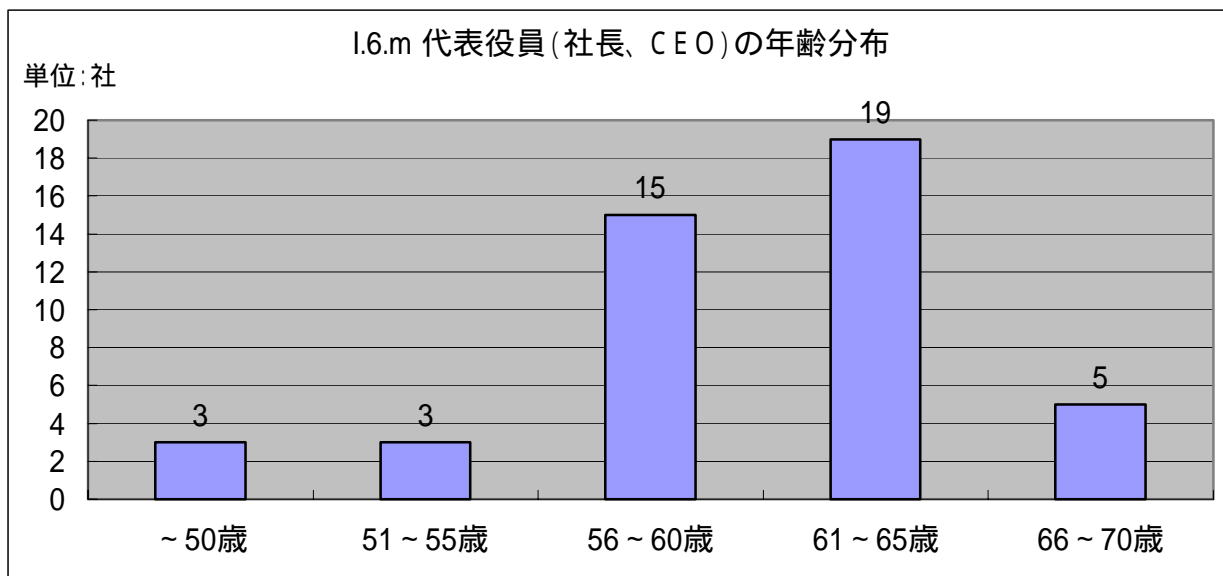




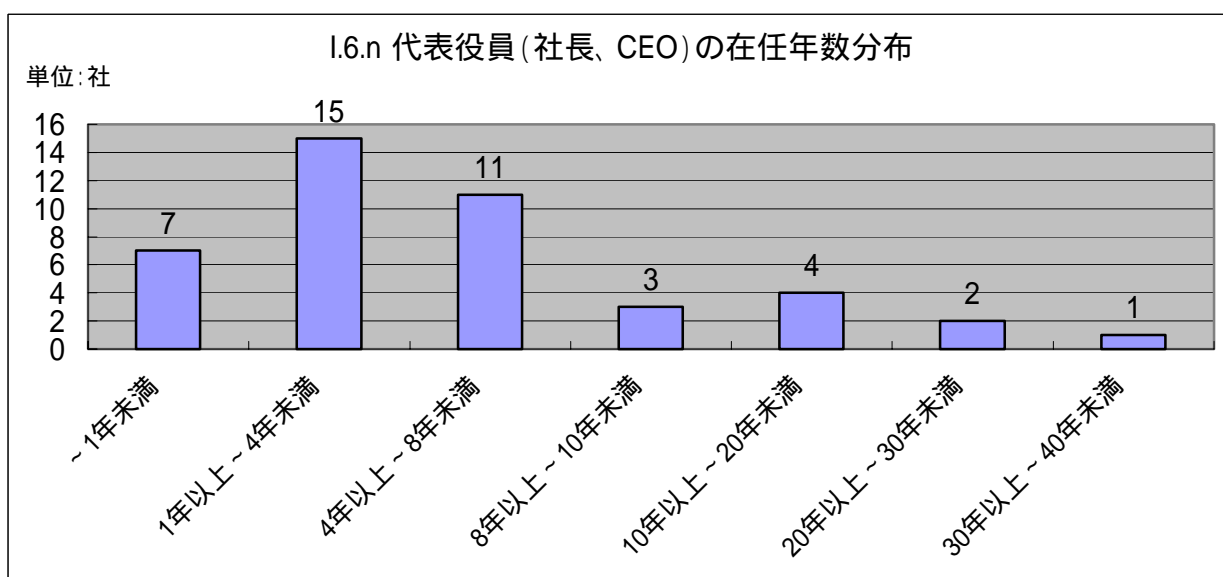


任期は、取締役・CEOとも平均は約2年であり、取締役の法定任期に準拠しているようである。ただし、回答に法定任期と再選回数としての任期との混同が見受けられる。  
 定年制については、取締役・執行役（員）と比べて、CEOについて採用する企業は少ない。

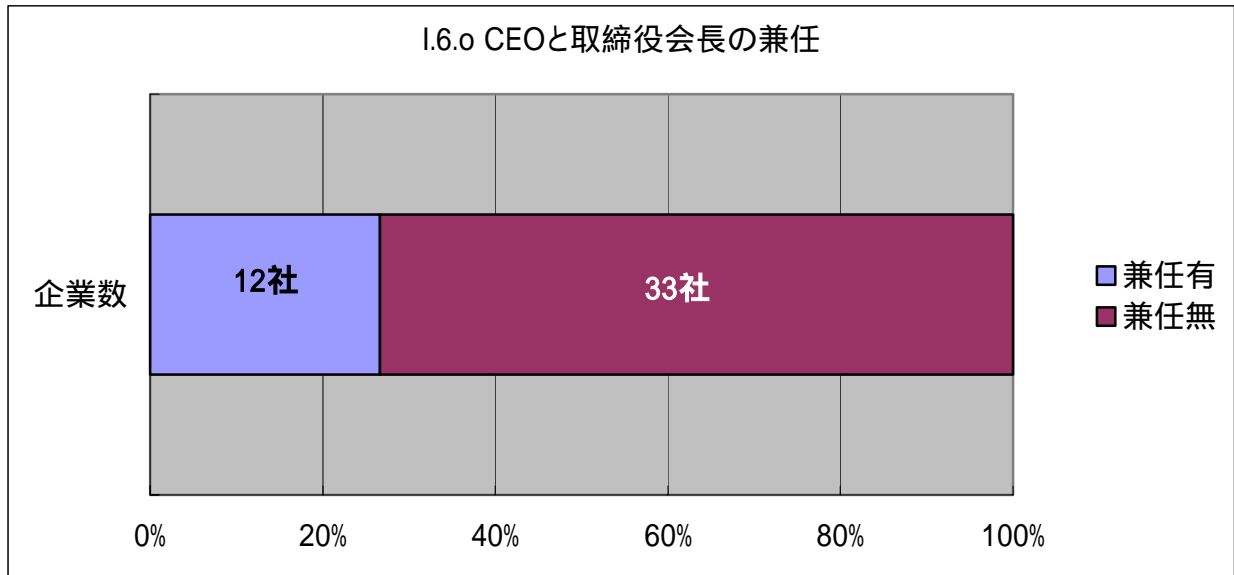
6. 現在の代表役員（CEO、社長等）の年齢、代表在任年数及び取締役会長との兼任の有無  
 m) 年 齢 : ( 平均 59.91 歳 最高齢 70 歳 最年少 45 歳 )



n) 在任年数 : ( 平均 5.73 年 最長 31 年 最短 1 年未満 )



o) 取締役会長との兼任：(有 12社 無 33社)

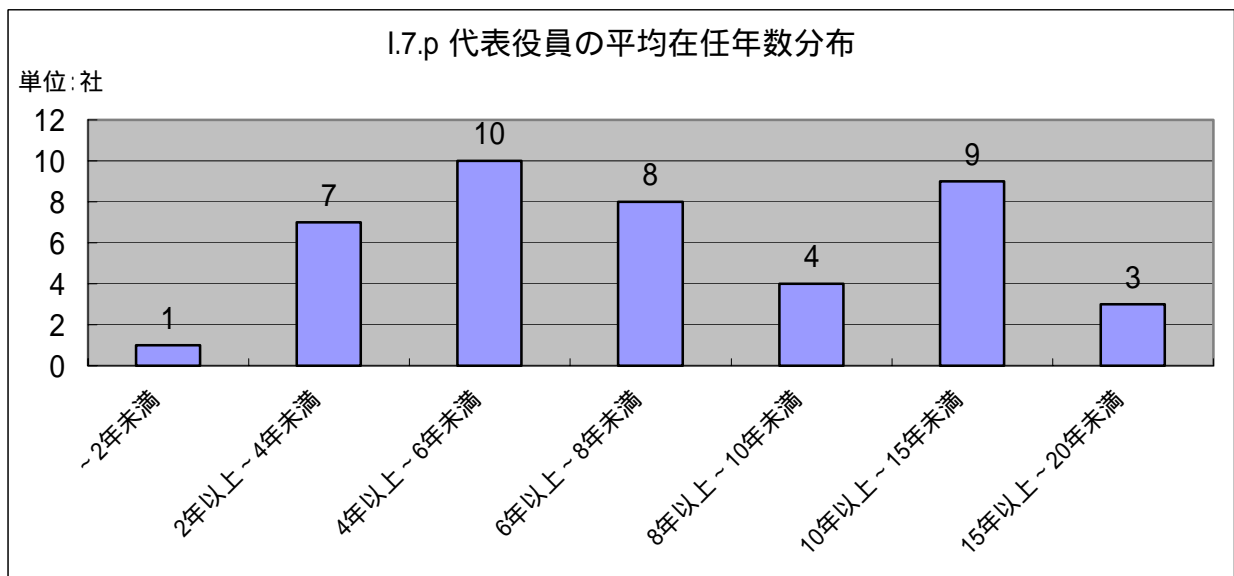


代表役員の平均年齢は、取締役の平均年齢（1 . b）とほぼ同じである。現在の代表役員の在任年数は、平均約6年であり、過去10年間の在任年数（7 . p）と比べると若干短い。現任者であることを考えれば、過去10年と特段の相違はないといえる。長期在任者がいる一方、4年未満の会社が22社に上っている。

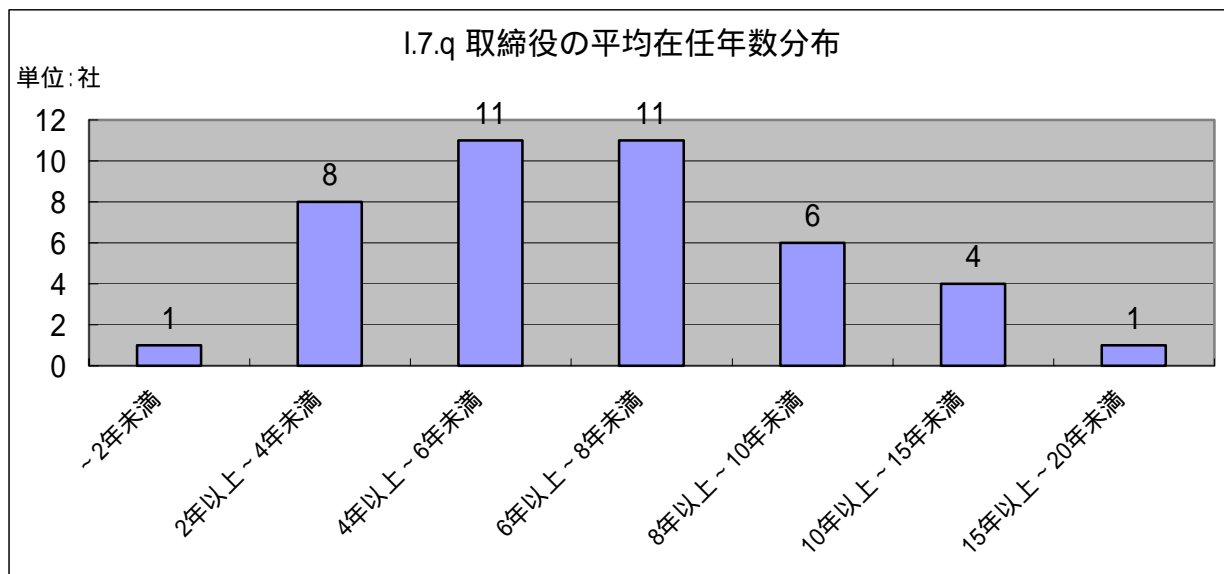
取締役会長とCEOとを分離している会社は、70%を超えており、これは 監督と執行の分離、代表職の引継ぎ後のポストとしての会長職の2通りがあると考えられる。

7 . 過去10年間の代表役員、取締役及び執行役（員）在任年数のおおよその平均

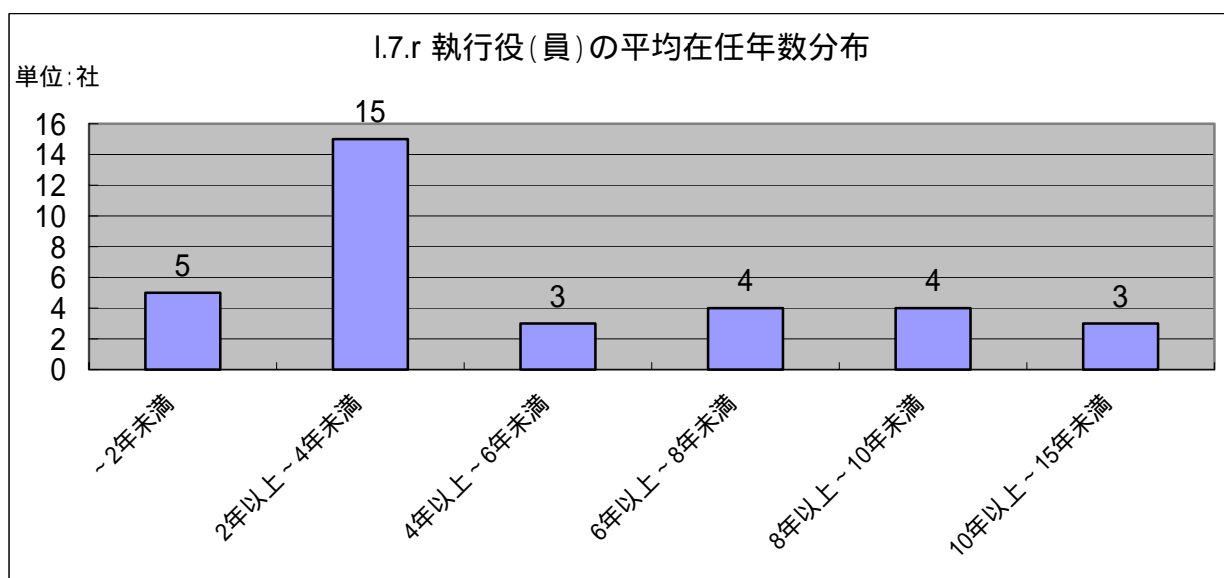
p) 代表役員：(平均約7年 最長15年 最短1.25年)



q) 取締役：(平均約 6 年 最長 10 年 最短 1.25 年)



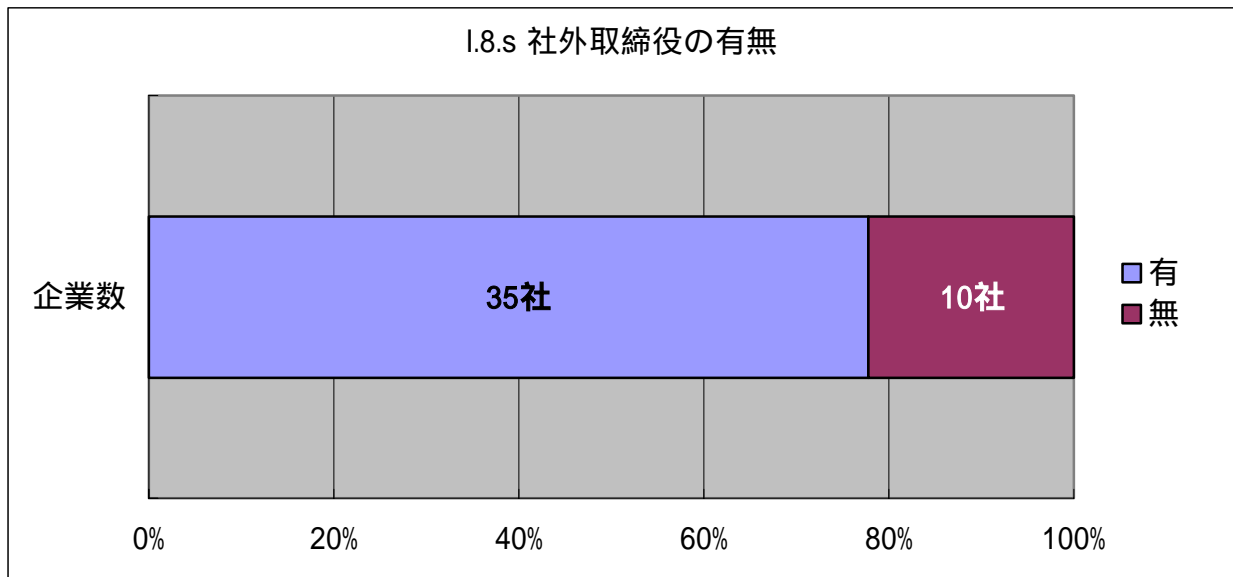
r) 執行役(員)：(平均約 4 年 最長 10 年 最短 1 年)



前記 6 とほぼ平仄が揃っている。ただし、執行役については、執行役制度導入の時期との関係があるとも考えられる。

8. 社外取締役の有無

s) (有 35社 無 10社)



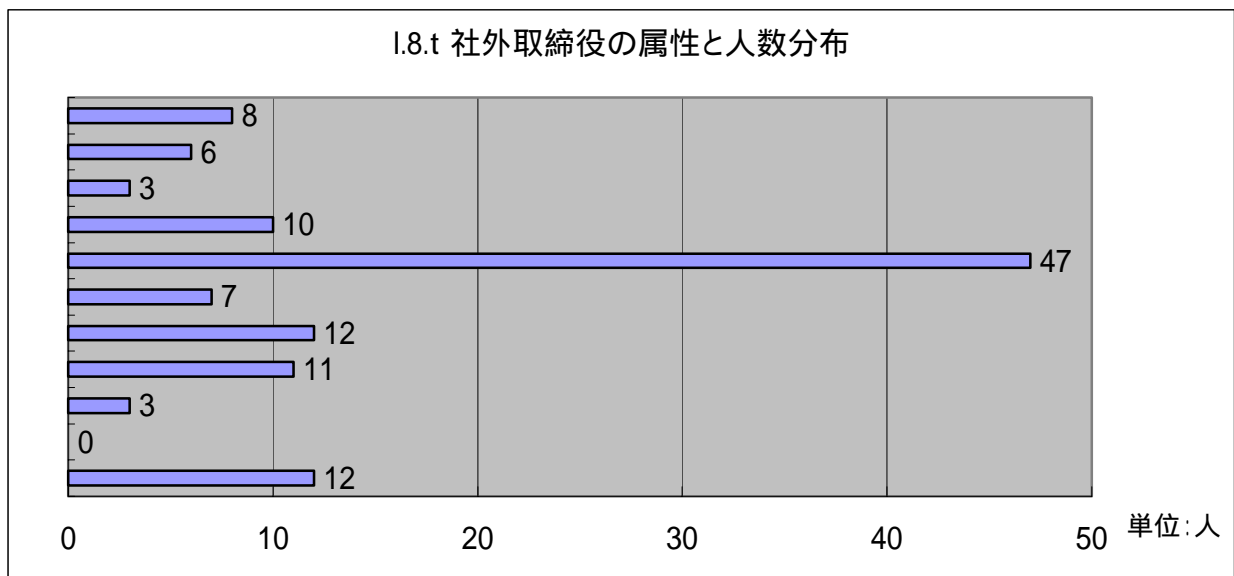
社外取締役の採用会社は 80% 近く、回答会社において高い普及率を示している。

t) 各社外取締役の属性における社数と人数分布

(1) 該当社数

- 親会社・関係会社の役職員・OB (4社)
- 取引先の役職員・OB (4社)
- 同業他社の役職員・OB (3社)
- 取引金融機関の役職員・OB (7社)
- 取引関係のない企業の役職員・OB (20社)
- 官僚またはそのOB (7社)
- 弁護士・会計士等専門職 (8社)
- 大学教授 (12社)
- 経営コンサルタント、アナリスト (3社)
- ジャーナリスト、評論家 (0社)
- その他 (属性：CEO 経験者、株主企業の役員、主要株主、経済団体役員 6社)

(2) 人数分布



が最多となった理由としては「独立性」と「企業経営の経験」を考慮していることが考えられる。一方で、が多いのは、間接金融によるガバナンスが現在でも有効であると考えられている結果であろうか。・が多いのは、法律・会計等の専門知識を有する者の必要性を反映しているといえよう。

u) 社外取締役の独立性がないと判断される基準

大口取引先 (18 社)

大株主 (18 社)

メインバンク (14 社)

主幹事証券会社 (12 社)

顧問弁護士、顧問会計士、顧問コンサルタント (15 社)

同一企業グループ内の役員 (22 社)

取締役の相互兼任 (インターダイレクターシップ) (21 社)

役員家族 (25 社)

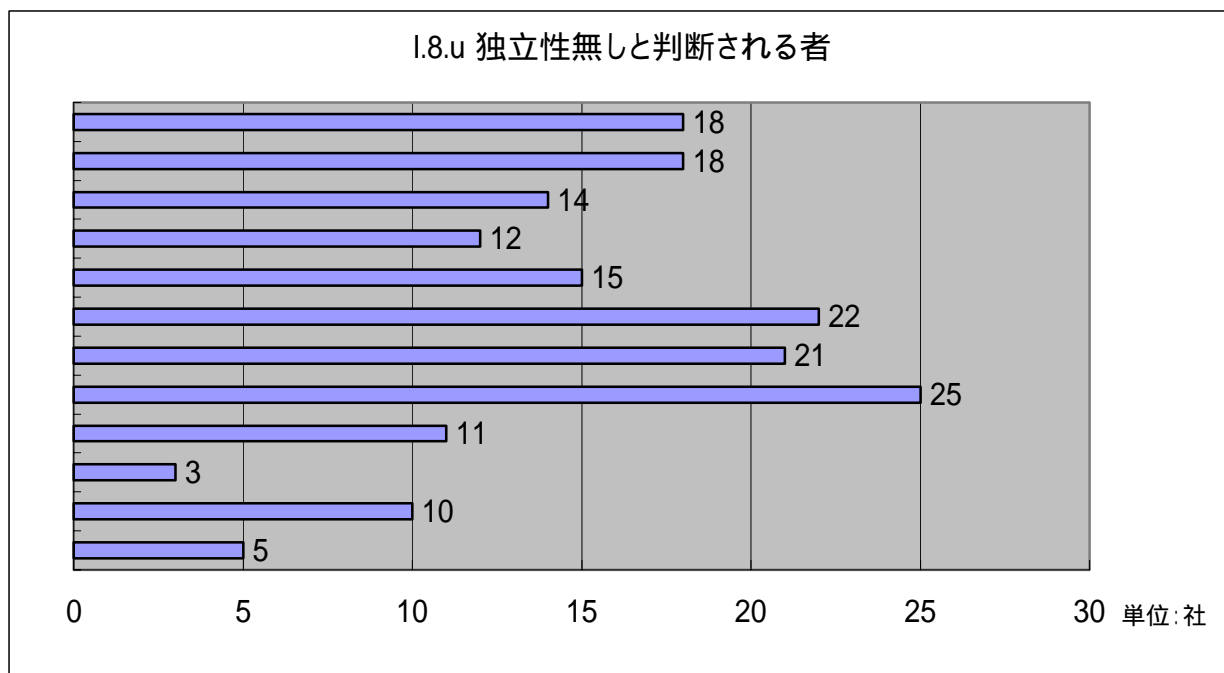
取締役になって長期間経過している者 (11 社)

社外取締役を生業としている者 (3 社)

経営者の親しい友人 (10 社)

その他 (5 社)

その他の例: 同業他社の役員、取締役として職務を遂行する上で重大な利益相反を生じさせ、または独立性を害するような事項が無いこと



独立性がないとされているもののうち最多は 役員家族 であり、社外取締役を採用している企業が 35 社と高い普及率を示す一方で、25 社のみが 役員家族 について独立性がないと解しているのは、各社の現状を反映しているとも考えられる。

また、 役員家族 に比して 社外取締役を生業としている者が低いというのも、社外取締役の人材について現状を反映しているように見受けられる。

v) その社外取締役を選定した方法

会長・社長の人脈:(28社)

役員の人脈:(15社)

金融機関(銀行・証券会社等)の推薦:(8社)

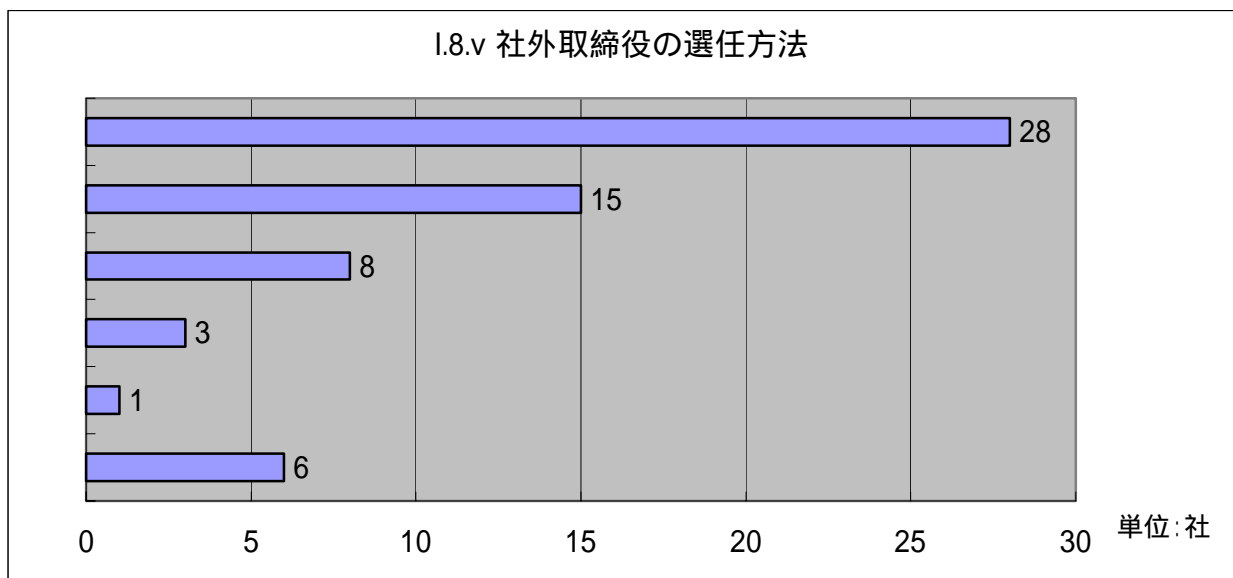
取引先の紹介:(3社)

エグゼクティブ・サーチ・ファームの利用:(1社)

その他(6社)

回答例)

- ・指名委員がリストアップ
- ・人事諮問委員会
- ・独立性、CEO 経験者、多忙度等により、リストアップ
- ・各方面の有識者の推薦



社外取締役の選定は、 が 28 社で最も高い。そのことが、上記 u)の回答で (経営者の親しい友人)の独立性が低いとの回答が少なかったことと繋がっているものと思われる。米国ではかなり活用されている については 1 社である。

w) エグゼクティブ・サーチ・ファームの利用した際に、選出した候補者

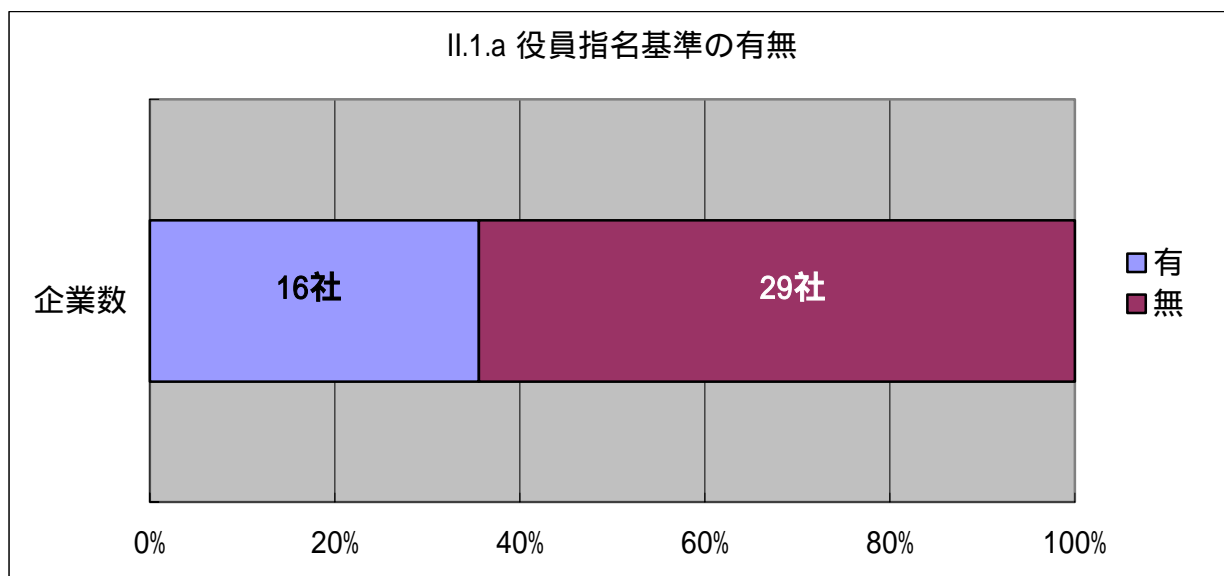
回答無し



## ．指名基準について

### 1．役員指名基準の有無

a) (有 16社 無 29社)



役員指名基準を有する会社は、3分の1程度に留まっているが、任意の取組みとしては、割合に普及しているとみることもできる。

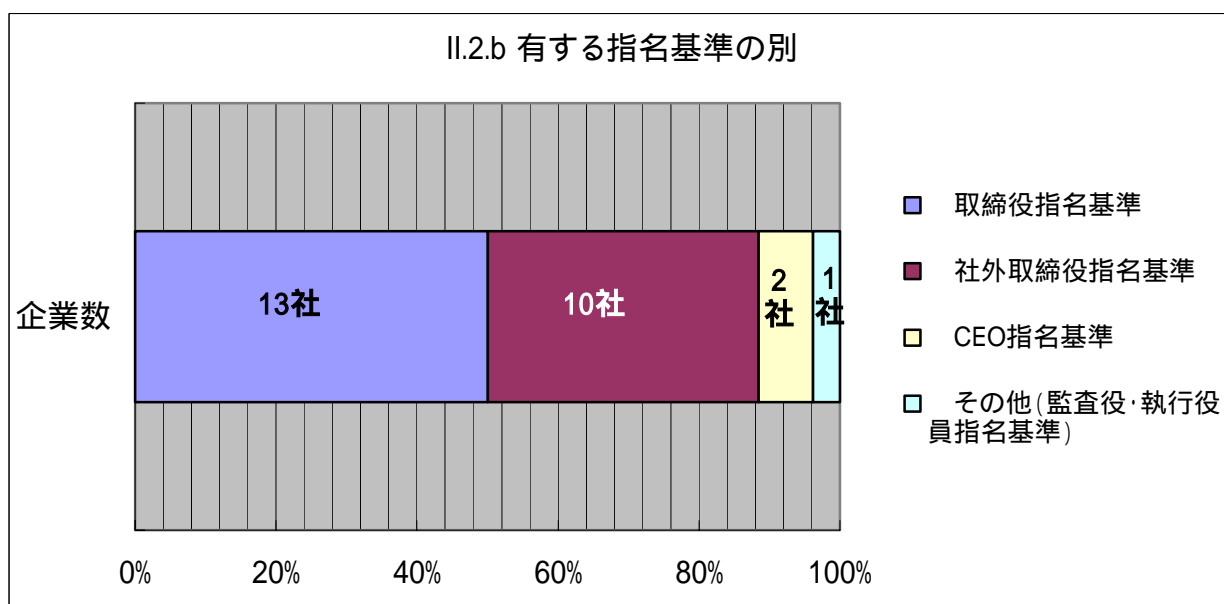
### 2．役員別の指名基準がある場合、その種類

b) 取締役指名基準：(13社)

社外取締役指名基準：(10社)

CEO指名基準：(2社)

その他：(1社 監査役・執行役員指名基準)



取締役については、選任される人数および回数が多いためか、13社が指名基準を定めている一方、CEOについては2社のみが指名基準を有するに留まる。経営トップの選任基準は、現任者に一任されているということか、客観的な選任基準を有する企業はごく少数である。

c) 貴社において指名基準を決定した機関・会議体

(指名委員会 11社、取締役会 3社、人事諮問委員会 1社、経営委員会 1社)

指名委員会	取締役会	人事諮問委員会	経営委員会
11社	3社	1社	1社

役員選任について権限を有する指名委員会で決定されているのが大多数である。

d) 指名基準の内容及びその具体性(役員の年齢制限、再選回数の制限等)

年齢制限	再選制限	経営に関する判断能力	実績	専門性	その他
5社	3社	3社	4社	2社	若手の採用
					人望
					在任年数

社外取締役の指名基準を別途定めている会社：7社

(その他)

- ・独立性の考慮が過半数に入っている。
- ・その他として経営に対する見識等や委員会等設置会社の法定三委員会の職務を遂行するに適した能力の有無など。

年齢制限についての記載が多い。社外取締役については独立性と業務への見識を要件としているものが多い。

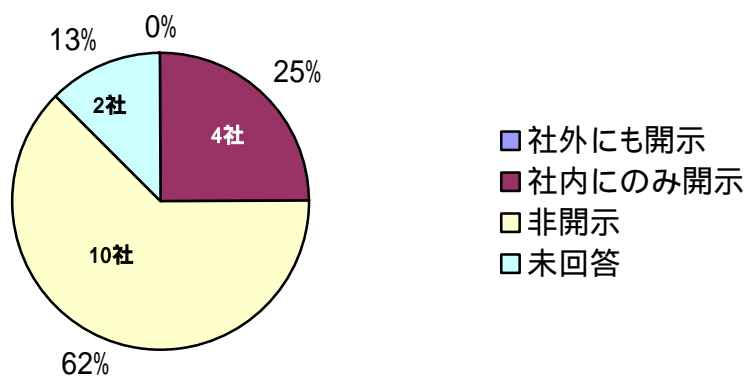
e) 貴社における指名基準の開示について

社外にも開示している(0社)

社内のみ開示している(4社)

開示していない(10社)

## II.2.e 指名基準の開示状況



役員選任自体がセンシティブであるため、規程も内規としている場合が多い。社内であっても開示には消極的である。

### 3. 指名基準がない場合の役員候補の適否の判断方法

#### (1) 判断主体

経営トップ(社長・会長)	指名委員会等会議体(社長・会長がメンバーである場合を含む)
8社	7社

#### (2) 考慮要素

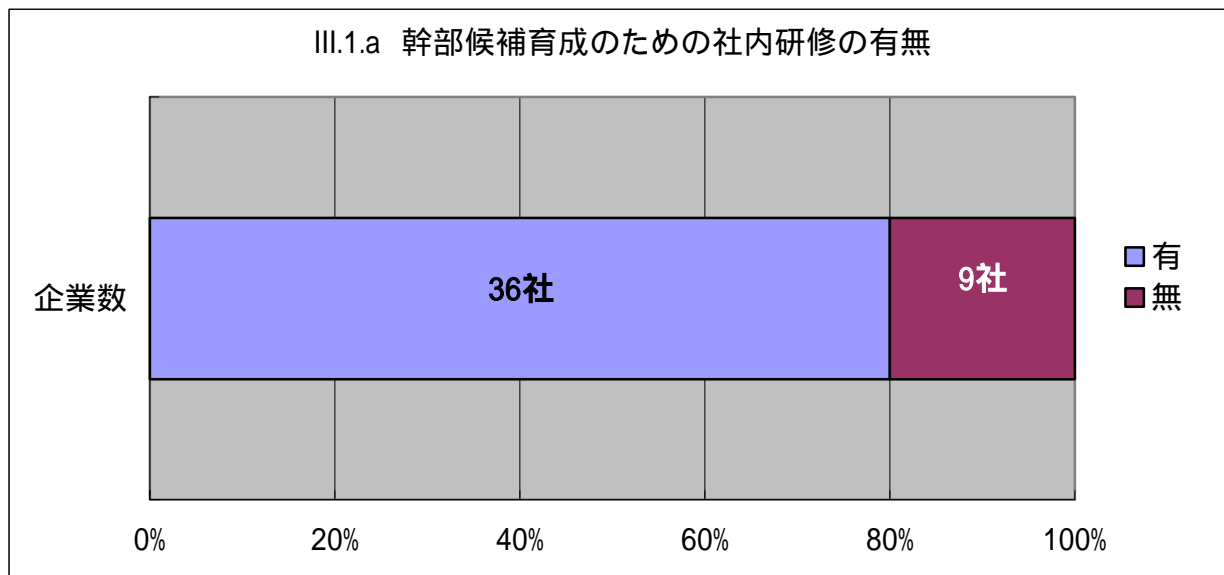
能力・実績	適性	経験	統率力	交渉力	その他
12社	4社	4社	2社	2社	リーダーとしての資質
					多面的評価
					社外取締役の評価

回答内容を見ると、これまでの業績や能力、人格等を考慮して社長やCEOが決定する会社が多い。

## ．経営幹部候補育成のための社内研修について

### 1．経営幹部候補育成のための社内研修の有無

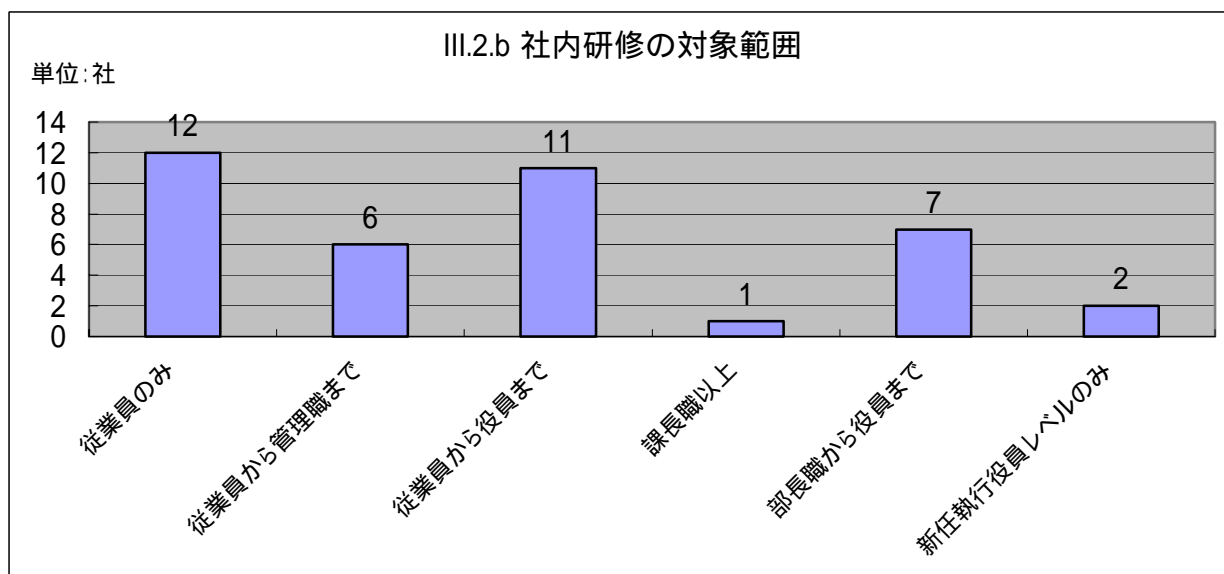
a) (有 36社 無 9社)



基本的には多くの会社において社内研修が採用されている。

### 2．経営幹部候補育成のための社内研修の対象範囲

b) 従業員以上：29社（従業員のみ 12社 従業員から管理職まで 6社 従業員から役員まで 11社）  
 管理職以上：10社（課長職以上 1社 部長職から役員まで 7社 新任執行役員レベルのみ 2社）



従業員からの研修制度を設定している会社が最も多い。  
職位別では部長職以上の研修を予定している企業が多い。

- c) 経営幹部候補生育成のための社内研修の受講期間と拘束度合い(就業時間中に実施するのか、別途の時間を設けるのか)

合宿	就業時間外		就業時間中	就業時間内外
	土日	その他		
3社	3社	3社	9社	16社

研修の時間帯については、各社各様に設定されている模様である。

- d) 経営幹部候補生育成のための社内研修の種類(全役職員を対象とした画一的なプログラム、または部長、役員等の職位別の研修プログラム等)

年代別:(2社)

職位別:(24社)

全職員対象:(2社)

年代+職位別:(1社)

職位別+全職員:(3社)

部長候補のみ:(1社)

その他:(2社)

特に無し:(1社)

年代別	職位別	全職員 対象	年代+ 職位別	職位別+ 全職員	部長候補 のみ	その他	特に無し
2社	24社	2社	1社	3社	1社	2社	1社

職位のステップアップを想定して、職位別の研修が最も多い。

- e) 経営幹部候補生育成のための社内研修の運営責任者

人事部:(10社)

人事部長:(11社)

人事担当役員:(10社)

その他:(6社)

人事部	人事部長	人事担当役員	その他
10社	11社	10社	6社

その他の例：

知創部、経営戦略部担当役員、総務本部長、CEO、経営人材・組織担当、執行役員

職員研修の色彩が強いため、人事部・人事部長レベルの責任者が多いと思われる。

f) 研修制度への CEO 及び取締役会(又は指名委員会)等の関与

関与者

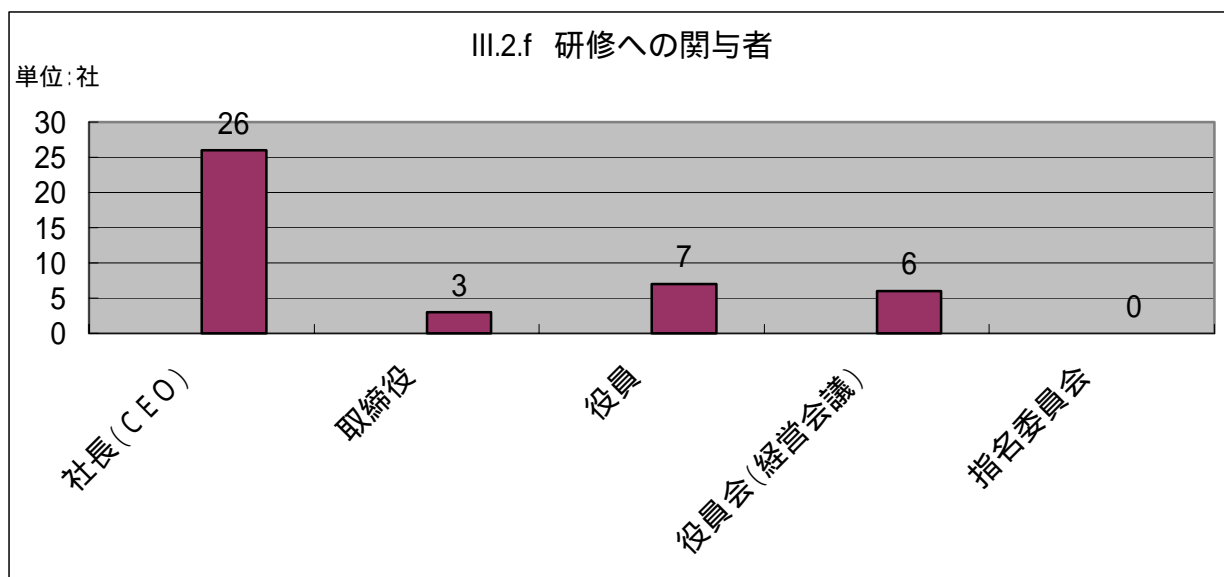
CEO:26社、取締役:3社、役員:7社、役員会:6社、指名委員会:0社

関与方法

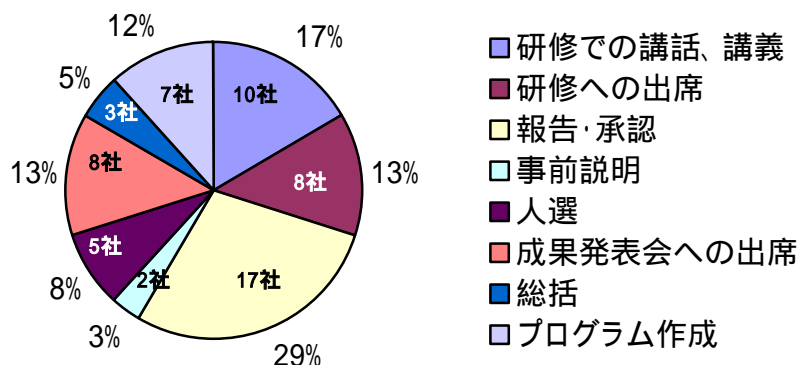
研修での講話・講義:10社、研修への出席:8社、報告・承認:17社、

事前説明:2社、人選:5社、成果発表会への出席:8社、総括:3社、

プログラム作成:7社



### III.2.f 研修への関与方法



報告・承認が17社となっており、社内手続き上の関与のみの会社も見られるが、研修への出席や成果発表会への出席、プログラム作成といった積極的な関与も7社見られた。

### 3. 社内研修制度がない場合における研修制度を設けていない理由

今後設置を検討： 4社

- そ の 他：
- ・役員候補者の早期選抜制度として理事制度を設置。
  - ・原則として自助努力・自己啓発を重視。
  - ・OFF JOB TRAININGの社内研修では経営人材は創れないとの経営トップの信念のもと、研修制度は非設置。
  - ・経営人材候補者の選抜制度は設け、当制度で選抜された者をON THE JOB TRAININGで育成していくという考え方。
  - ・特別に経営幹部育成を目標とした研修制度はないが、レベルごとに研修を実施している。課長クラスには、選抜研修も実施してはいるが、昇進と必ずしも結びつけてはいない。
  - ・現場の収益力向上に向けた社員向け研修を主体として取組み、経営幹部候補生育成に向けた研修体制整備については、今後の課題として認識。

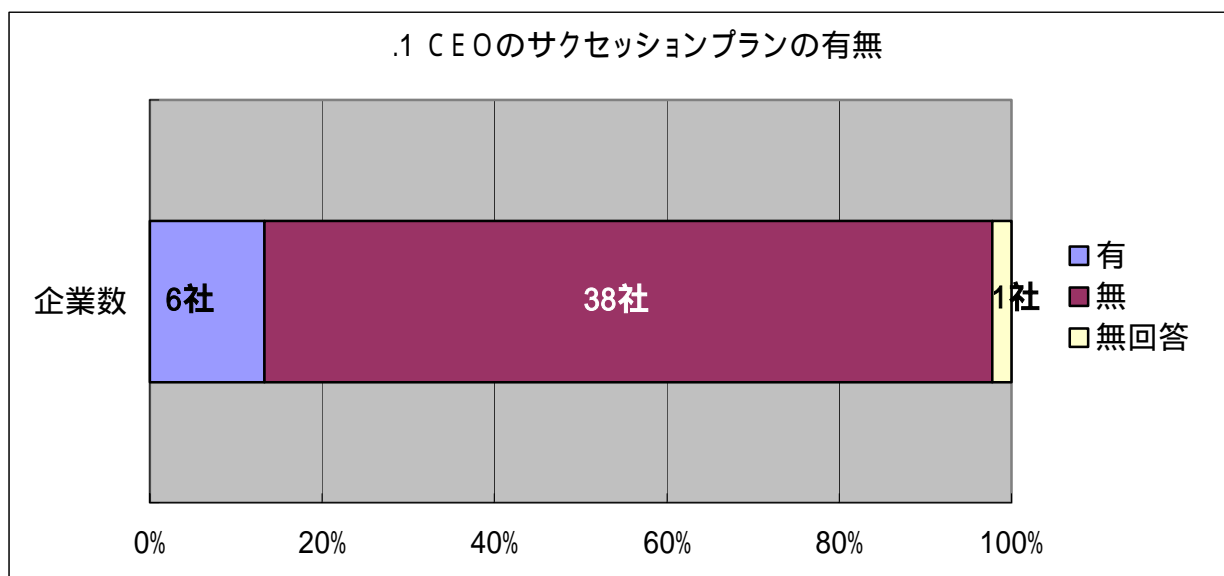
業務を通じた人材育成を掲げている企業もある一方で、研修制度の創設を今後の課題としている会社も幾つか見られた。

全体としては、経営幹部候補育成のための社内研修を、取締役候補者の育成・選抜ためのプロセスとして位置づけるという意識は、あまり浸透していないように見受けられた。そのことが、f)におけるCEO・取締役会等の積極的な関与が少ない点に現れているようである。ただし、積極的に関与する企業も7社見られる点は注目される。

## ． CEOのサクセッションプラン（後継計画）について

### 1． CEOのサクセッションプランの有無

(有 6社 無 38社 未回答 1社)



### 2．サクセッションプランを決定した会議体

人事諮問委員会	指名委員会	アドバイザリーボード	本社会議体	会長・社長の合議	社長
1社	1社	1社	1社	1社	1社

CEOサクセッションプランを有する会社は、6社に留まっている（ただし、プランの具体的な内容の記述は7社からいただいている）。回答企業の属性を見ると、委員会等設置会社は、このうち6社であった。

プランの決定については、社外有識者を入れた会議体で決定する方法と社内のトップが決定する方法の2通りに分かれる。



### 3. サクセッションプランの具体的な内容や考え方

CEO 候補人材に対し、各界の著名人からの講義等を実施、受講者の発表

CEO 経験者の意見も聞きながら CEO が指名する

a.コティンゲンツ候補者、b.アイデア(理想的)候補者、c.ポテンシャル(潜在的)候補者の用意

CEO によるサクセッサーのリスト作成、アドバイザリーボードへの報告、アドバイザリーボードメンバーによる候補者の評価、サクセッション時のアドバイザリーボードでの審議及びその結果の取締役会への提言

1)ベンチの定義(CEOに限らず、現行の特定のポジションにいる者は各自3人くらいの後継者をノミネーションする。すぐに着任できる人、1~2年のうちに着任できる人、将来着任できる人)の設定

2)ベンチのReview 1)のノミネーション内容につきReviewを進める

過去の実績と人物評価

「GLOBAL EXECUTIVE 選抜・育成プログラム」により経営人材候補者の選抜を厳格に行い、選抜された者の能力・特性に合わせた個々のCDP(CAREER DEVELOPMENT PLAN)に基づき、OJT(ON THE JOB TRAINING)で評価・育成していく。

複数の候補者のリストアップ(さらに候補者をその後継時期や能力別といったカテゴリに分けている会社もある) 候補者の評価方法の概要の明定、CEO以外の会社機関の関与といったものが挙げられている。

### 4. サクセッションプランへのCEO及び取締役会(又は指名委員会)の関与

#### (1) 監査役設置会社

CEOが起案し、指名委員会に提案

オブザーバーとしての参加や、発表の報告先

CEOによる候補者リストの作成、CEOによるアドバイザリーボードでの報告

取締役会の形での関与はない。CEO以下すべてのラインExecutive/Mgmtの責任として、サクセッションプランのReview(部下のPlanに対し)、策定(自分のプラン)を行う

#### (2) 委員会等設置会社

CEOが自らサクセッションプランを指名委員会に提出し、承認は指名委員会で行う

指名委員会に提案

CEO・・・選抜段階における最終決定およびOJT段階における配属先の最終決定等

取締役・・・関与しない

指名委員会・・・OJT場面における意見具申

CEOの役割としてサクセッションプランを起案し、指名委員会等に提出するといったものが複数あった。また研修・選抜においても積極的に関与している。監査役設置会社においても、委員会等設置会社と類似の形式を採用するものがみられる。

5. 緊急時のサクセッションプラン（エマージェンシープラン）の有無

（有 8 社 無 33 社 無回答 4 社）

エマージェンシープランの内容：

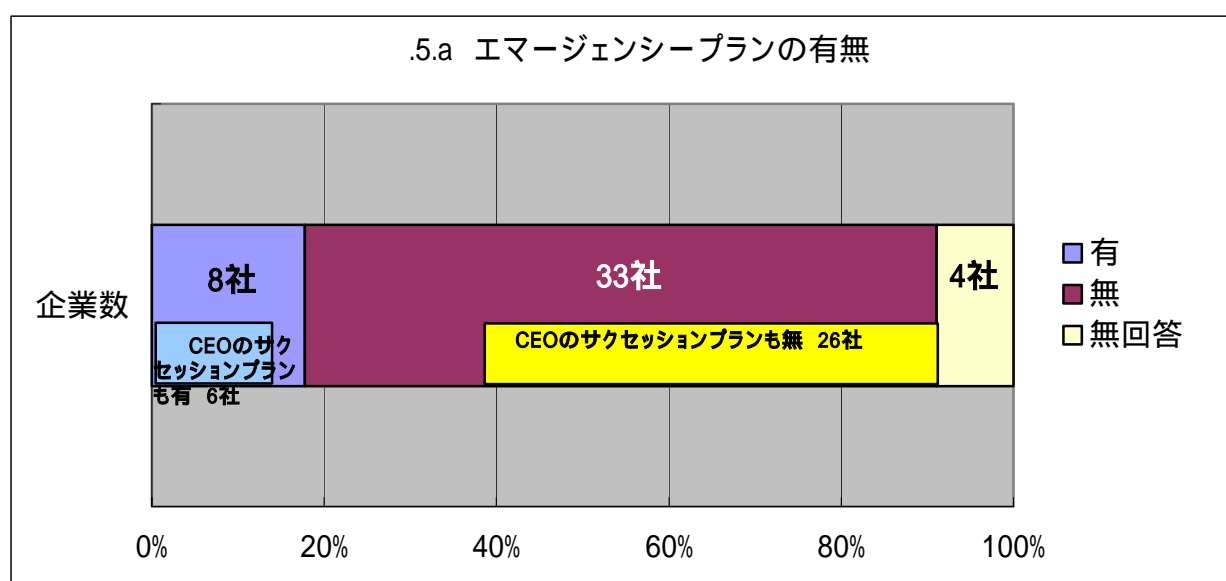
具体的な候補者名が記されている。ただし、実施にあたっては指名委員会の決議を行い、取締役会の承認という法的手続が必要となる。

通常のサクセッションプランとは違ったエマージェンシーサクセッサの設定およびその候補者のアドバイザリーボードでの承認

Current Bench（すぐに着任できる人）が緊急時の後任者候補（順位付けで数名用意）

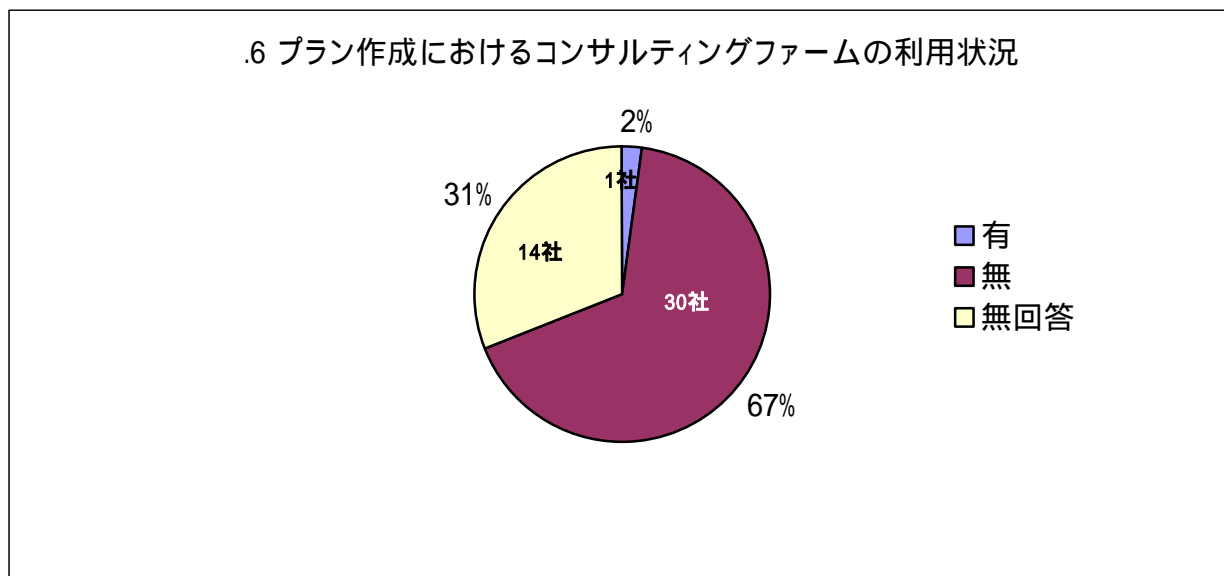
代表執行役最高経営責任者が後継者リストを作成しており、緊急時の場合、そのリストを基に取締役会あるいは指名委員会で協議し、後継者を決定

臨時 CEO 指名委員会を開催する



エマージェンシープランを有する会社は、サクセッションプランを有する会社より若干多いが、それでも少数（8社）に留まっている。8社中、4社が委員会等設置会社である。事故あるときの代行順位を定めているといった回答もみられたが、臨時の候補者を定めている会社も4社見られた。

6 . サクセッションプランの作成におけるコンサルティングファームの利用の有無  
(有 1社 無 30社 無回答 14社)



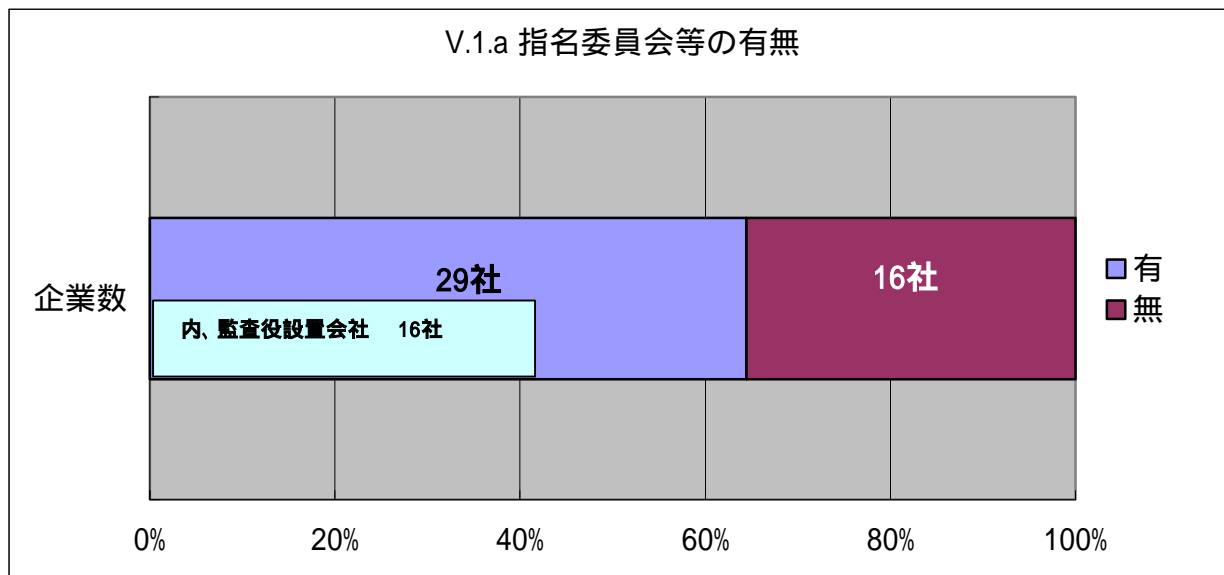
コンサルティングファームの活用は少ない。

全体として、サクセッションプランを有する企業は目下のところ少数であるが( .1)、後述の指名委員会の今後の課題( )に、サクセッションプランの策定を挙げる企業が多いことからして、サクセッションプランの具体的内容( .3~5)は、他の企業にとって有益な情報であると思われる。

## ．指名委員会について

1．指名委員会又は同様の機関（以下、「指名委員会等」）の有無（法定・任意を問わず）

a)（有 29社 無 16社）



指名委員会または同様の会議体を有すると回答した 29 社中、委員会等設置会社は 13 社、監査役設置会社は 16 社である。後者は任意に、役員指名について別途会議体を設けていることになる。

b) 指名委員会が無い場合に役員人事を審議している会議体

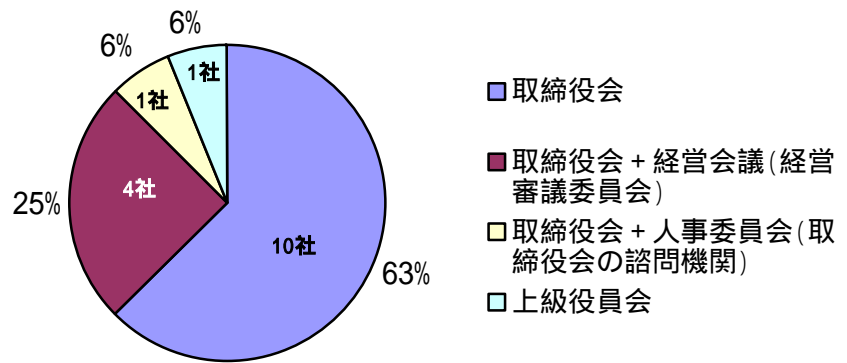
取締役会：(10社)

取締役会 + 経営会議（経営審議委員会）：(4社)

取締役会 + 人事委員会（取締役会の諮問機関）：(1社)

上級役員会：(1社)

V.1.b 指名委員会等に代わる会議体



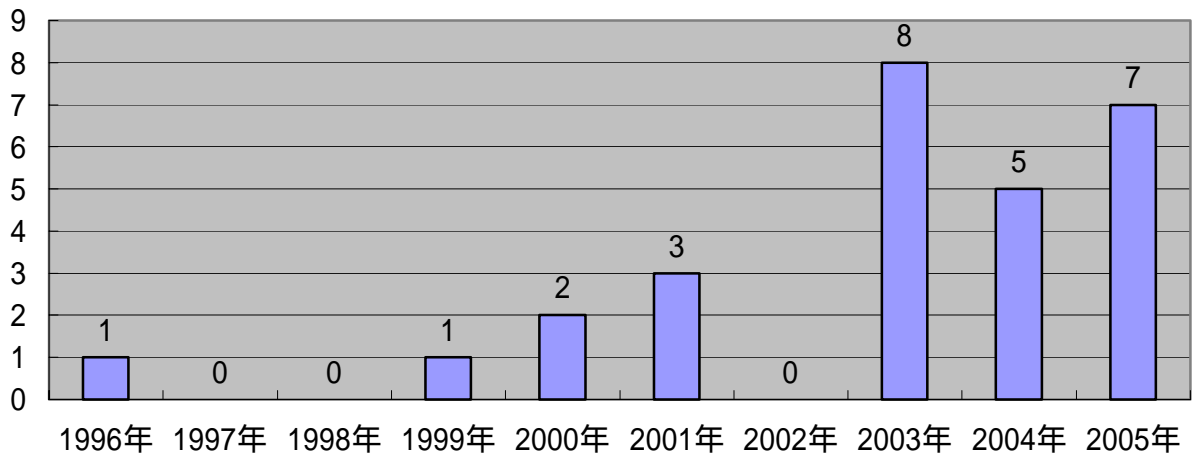
特段の会議体がない場合には、取締役会が役員指名の中心機関となっているが、それは法律の条文どおりの回答なので、取締役会審議の実体はアンケートからは見えてこない。

## 2. 指名委員会等の設置時期

c)

V.2.c 指名委員会の設置時期

単位:社



一番古いのは1996年、一番多いのは2003年の8社である。設置時期のグラフは、2003年以降、急速に普及する傾向を示している。

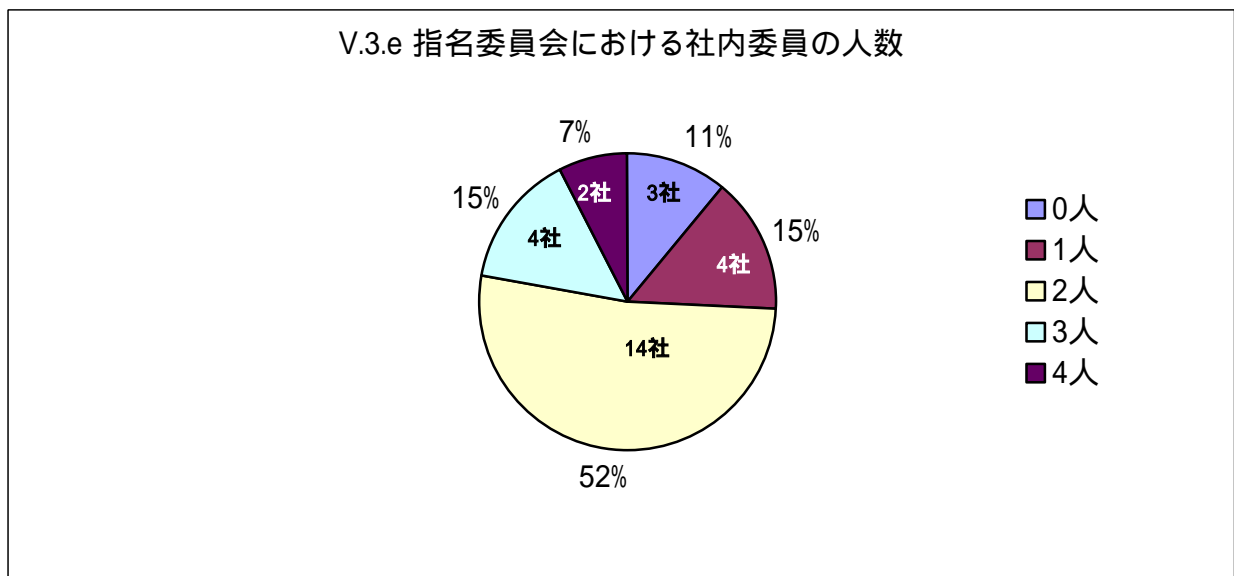
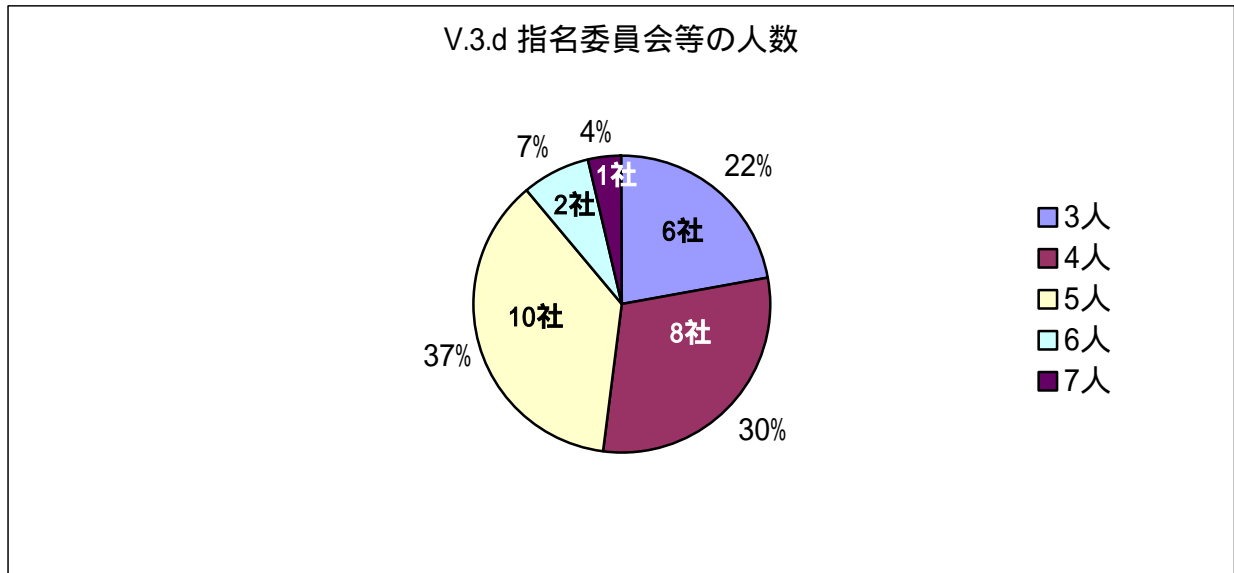
3. 指名委員会等の人数並びに社内役員・社外役員的人数

d) 人数 : (平均 4 人)

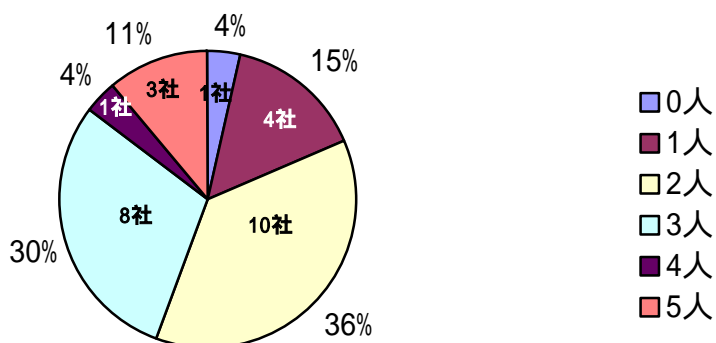
うち

e) 社内役員 : (半数以上の会社において 2 人 (平均 2 人))

f) 社外役員 : (約 3 分の 2 の会社において 2~3 人 (平均 2 人))



V.3.f 指名委員会における社外役員の人数



平均は4名で、社内役員・社外役員は各2名が平均である。半数は社外役員が確保されているようである。

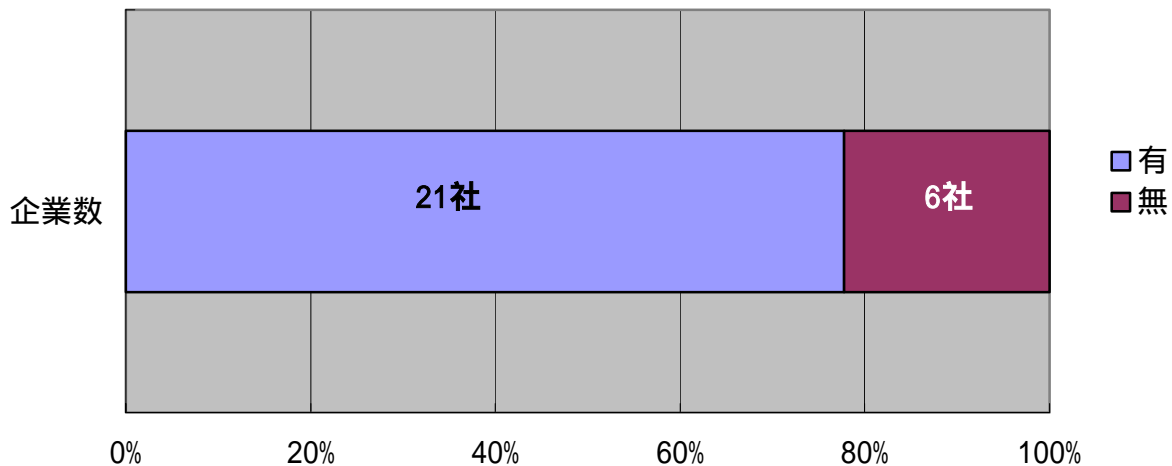
4. 指名委員会等を担当する部署の有無、部署名及び委員会の事務局の業務に従事している人数

g) 専門部署:(有21社 無6社)

h) 部署名:

人事部	総務部	秘書室	人事担当 役員	取締役会 事務局	経営企画 部	法務部	HRDセ ンター	総合企画 室、人事 本部	コーポレート ガバナンス 事務局
9社	3社	7社	4社	2社	2社	1社	1社	1社	1社

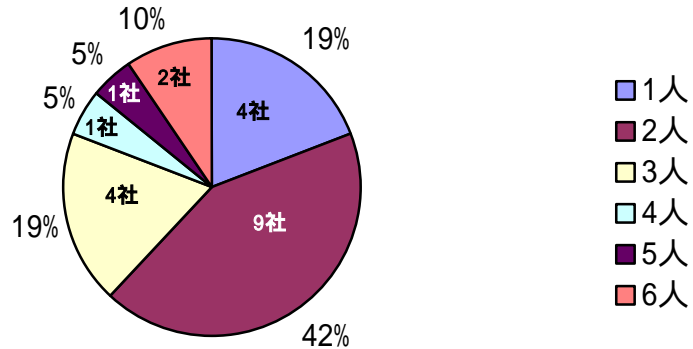
V.4.g 指名委員会の担当部署の有無



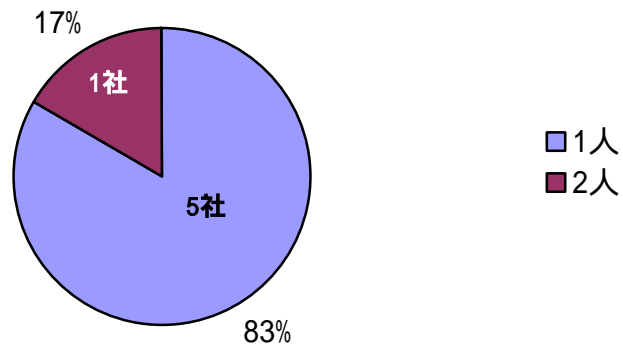
担当部署として一番多いのは人事部が 9 社、秘書室が 7 社、総務部が 3 社である。

i) 人数 : (平均 2.64 人 最多 6 人 最小 1 人)

V.4.i 指名委員会担当部署の人数 (指名委員会等有)



V.4.i 指名委員会担当部署の人数 (指名委員会等無)



指名委員会等を有する会社のほうが担当部署の人数は多い。しかしながら、平均 2.6 名という人数で担当できるということは、開催頻度がまだ多くないことの証左のようである。



5. 各指名委員の属性

j) 各社外取締役の属性と人数

親会社・関係会社の役職員・OB : (3社)

取引先の役職員・OB : (3社)

同業他社の役職員・OB : (2社)

取引金融機関の役職員・OB : (5社)

取引関係のない企業の役職員・OB : (14社)

官僚またはそのOB : (7社)

弁護士・会計士等専門職 : (6社)

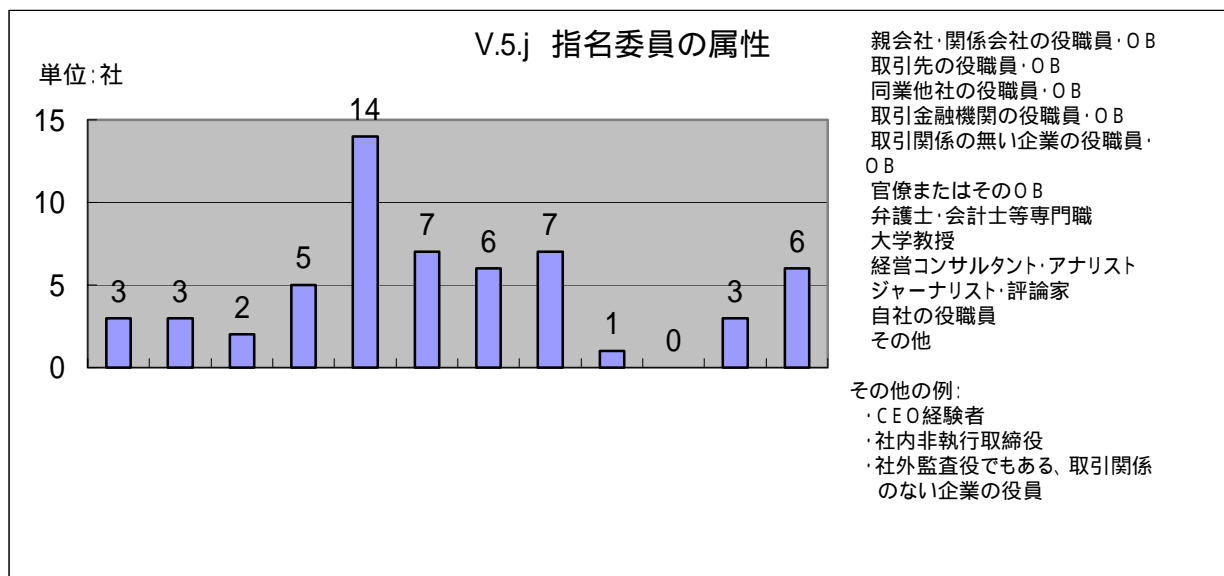
大学教授 : (7社)

経営コンサルタント、アナリスト : (1社)

ジャーナリスト、評論家 : (0社)

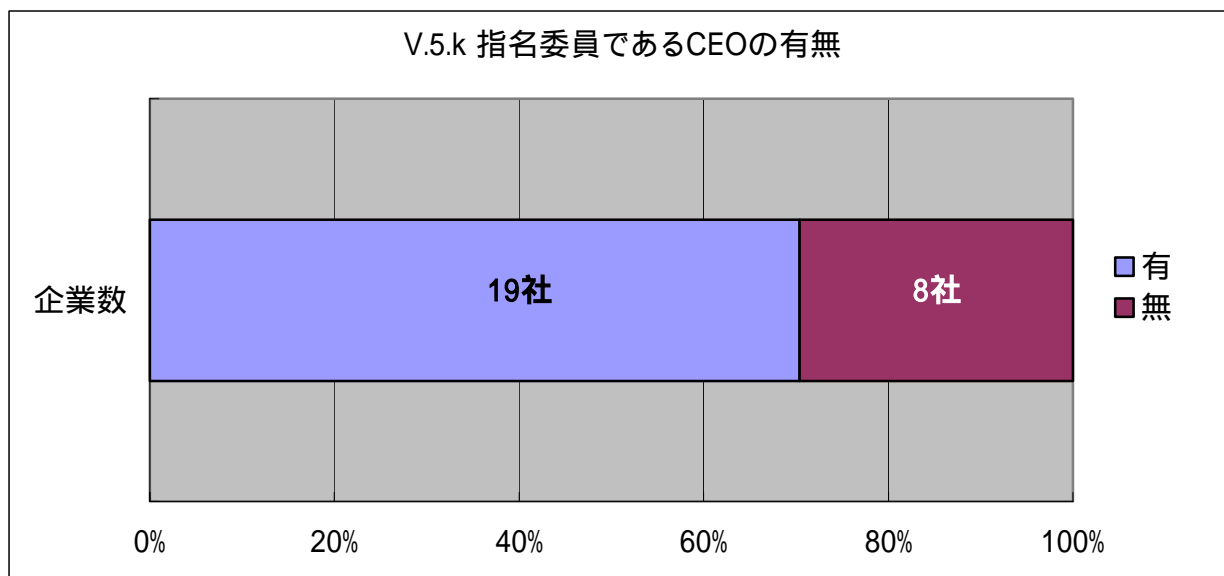
自社の役職員 : (3社)

その他 : (CEO経験者、社内非執行取締役、社外監査役でもある取引関係のない企業の役員)



取引関係のない企業の役職員等が14社で最も多いのは、「独立性」と「企業経営の経験」を考慮してのものと思われる。次に多いのは、官僚・OBである。弁護士・会計士等専門職、大学教授等は専門領域にもよるが、指名委員と合致しているかにはやや疑問もある。指名委員の属性は、社外取締役の属性と類似のパターンを示している。

k) CEO が委員である・ない  
 (ある 19社 ない 8社)



CEO が指名委員会委員である会社は、70%に上る。自らの後継者候補や業務執行担当取締役等を決定するものであるため、CEO を委員としている会社が多いのか、あるいは、CEO 候補者の育成・選抜は CEO の重要な役割（職務）であるとする CEO が多いためであろうか。

l) CEOを指名委員としている理由、していない理由

(1) CEOを指名委員としている理由

CEO が候補選定者であることを理由に挙げている会社は 8社

社内情報の提供者であることを理由に挙げている会社は 4社

- ・社内（執行）案は社長が決定する。ならば社外取締役<sup>1</sup>に直接説明する責任を負うことが現状の当社の最良のガバナンスと考える
- ・CEO は委員長にはならないが、委員になるのは当然
- ・指名委員会の意思決定の場に、執行側の意見を反映させるため
- ・執行の最高責任者が指名に関与するため
- ・業務に精通し、企業価値向上に資する役員候補者立案に適任であるから
- ・執行部の責任者として、執行側の意向を指名委員会に反映させるため
- ・社内の者を取締役候補者に選定するにあたり、業務執行の長である CEO が社内の事情に通じた委員としての責任をもって候補者につき説明・推薦することが指名委員会の運営には必要であると考えているため
- ・CEO が候補者リストを作成し、他メンバーに説明
- ・社内事情に精通しているメンバーが必要なため

- ・ CEO のミッションとは、企業価値の最大化を実現するため、経営戦略を策定し、その遂行のための執行体制を構築し、経営目標を確実に達成することにある。従って、後継 CEO の選任を始めとする執行役員人事は、執行体制の構築として、CEO の責任と権限に委ねることをベースとすべきと考えるため
- ・ 委員会等設置会社に移行し、現在の社外取締役を選任、また指名委員会を設置したばかりであり、実績や経験がない。よって、業務内容や社内の人物等について社外取締役により一層理解してもらい、効果的な業務遂行等を行ってもらうためにも、CEO を委員としている
- ・ 経営体制を構築するのは CEO の責務である
- ・ CEO 以外は全て社外取締役であるため、社内情報の提供者として CEO を指名委員としている
- ・ CEO の意向を勘案せずして、有効に議論が詰まらないため
- ・ 代表者を委員に加えるため
- ・ 役員候補の推薦者は社長であり、指名委員会の役割は決定プロセスの客観性、透明性を担保するものとする
- ・ 平時における新任候補案の設定、候補の決定は社内人材を軸に行われ、指名委員会において外部の目による確認が行われるのが正常な運営のあり方と考えている。従って、候補案に関する適切な説明と候補決定に関する適切な権限を CEO が有する必要があると認識している

## (2) CEO を指名委員としていない理由

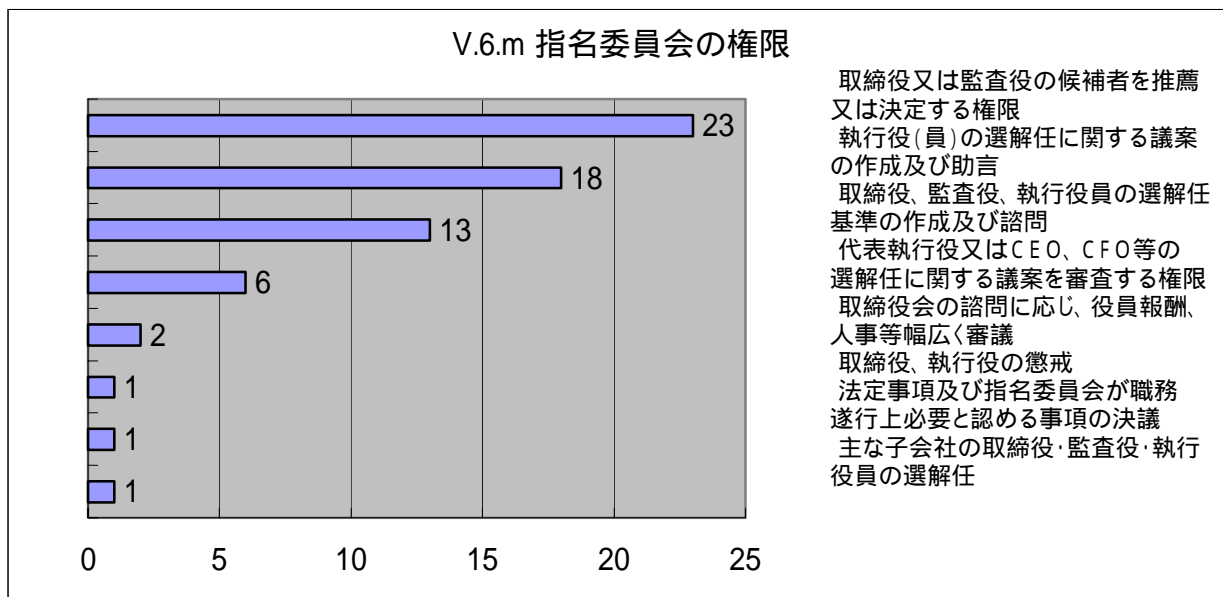
独立性・公正性を理由に挙げている会社は 5 社

- ・ コーポレート・ガバナンスの充実の一環として、取締役、執行役員等の推薦や人材の配置、育成、組織機能の最適化を検討する「人事・組織委員会」を設置した。この委員会では、取締役会の諮問機関であり、取締役等の候補者を複数の委員が検討して推薦することで、より透明性、公平性を高めようとするもので、CEO は委員にはいない
- ・ 透明性と公正性を重視
- ・ 独立性の維持
- ・ 透明性の確保（対社外、ただし、指名委員会は規程上、代表執行役社長に原案作成を要請することができる）役員指名の公平性の担保
- ・ 執行役の選任に指名委員会が関与している(取締役会で推薦する)ため CEO 自身が委員になることは利益相反および透明性の観点から望ましくないと考えため
- ・ 独立性の確保
- ・ 指名委員会の独立性を担保するため
- ・ トップが次のトップの指名権を持つことに、ガバナンス上の問題が発生しやすいと判断するため

CEO が委員である場合には、経営の責任者として加わっているという意見が、委員でない場合には透明性を高めるためといった意見が多い。

6 . 指名委員会等の権限及び審議事項（取締役候補者の選定、指名基準の作成等）

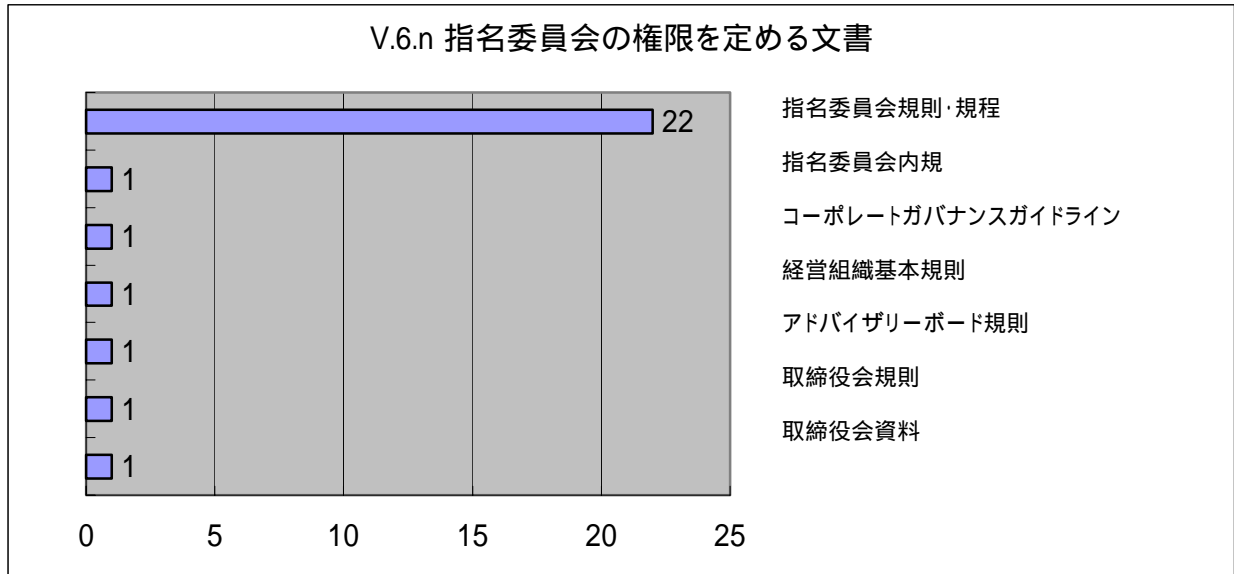
m)



取締役又は監査役候補者の選・解任（23社）以外では、執行役（員）候補者の選・解任議案の審議（18社）、取締役等の選任基準の作成（13社）、代表執行役等の選解任に関する議案の内容を審議する権限（6社）が多かった。

「取締役候補者の選・解任」は、指名委員会を設ける以上、当然の権限と思われる（法律上の指名委員会であれば法定権限である）。「執行役（員）候補者の選・解任議案の審議」を挙げている会社が18社、また「代表執行役の選・解任に関する議案の審議」を挙げている会社が6社あり、指名委員会の活動の役員人事一般への広がりを感じさせる。他方、取締役等の選・解任基準の作成を挙げる会社は13社であり、指名委員会を有する会社数（29社：1.a）からすると、指名委員会として指名基準作成の段階から積極的に役員指名に関わっているところは、半数に達しないことになる。

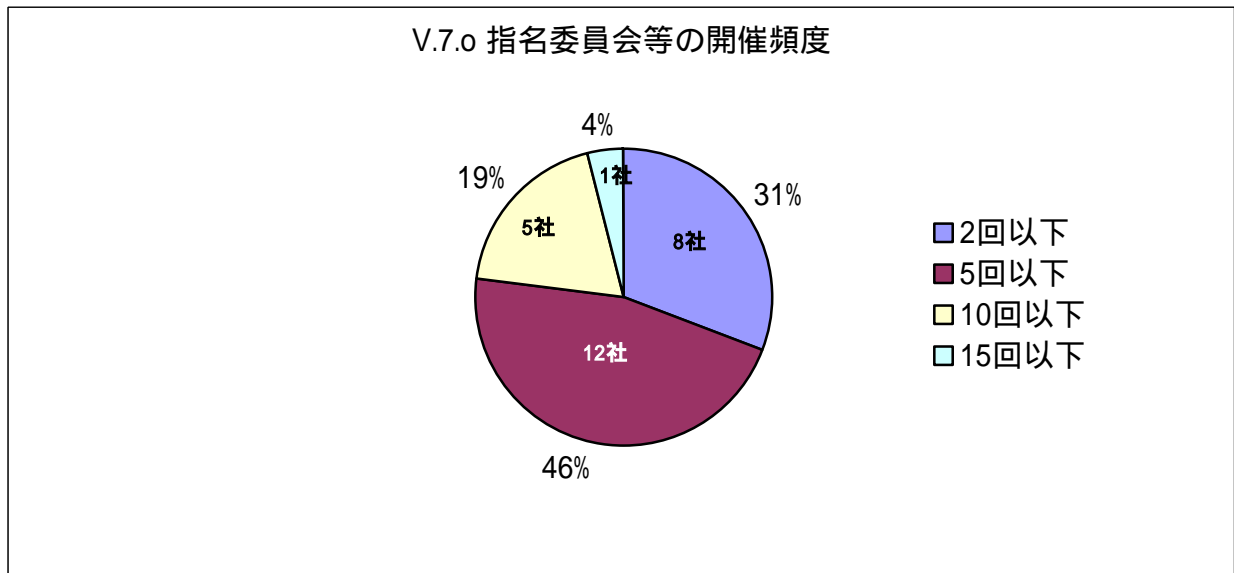
n) 指名委員会の権限及び審議事項が定められている社内文書(規程等)



指名委員会規則、取締役会規則、ガバナンス規則に定められているのが殆どであったが、明文化されていない企業も2社あった。

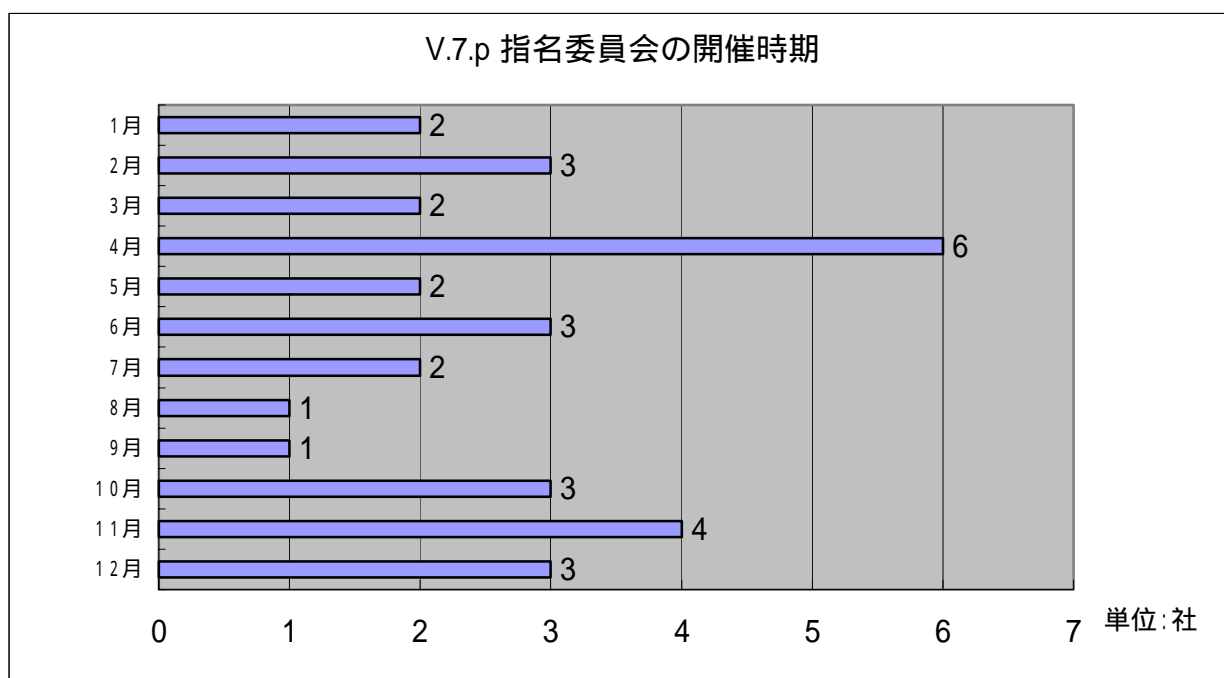
7. 指名委員会等の実際の開催頻度、開催時期及び開催時間

o) 開催頻度:(年間 平均約4回 最少1回 最多12回)



1年に4回が最も一般的である。

p) 開催時期：

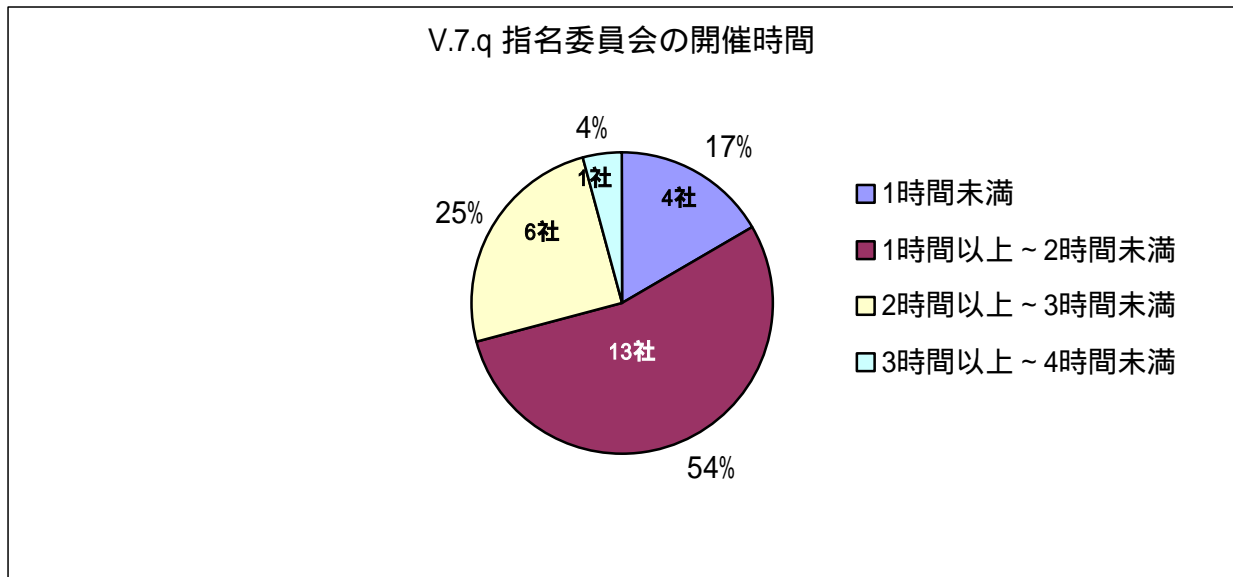


その他：

- ・期首、期末
  - ・春
  - ・都度開催
  - ・6月、10 or 11月、1～4月に3回程度
  - ・取締役会の開催前
  - ・総会終了後
  - ・通年
    - 定時5月、6月 + 臨時
    - 定時3月、6月 + 臨時
  - ・指名が必要となった場合
  - ・不定期
  - ・3月ないし4月
  - ・取締役候補者選任議案作成時、委員長選任時、外部コンサルタントを活用した評価実施時等
- 開催が定時のものはグラフ化し、不定期のものはその他で示す。

1～4月と年末に開催する企業が多いが、それ以外は多様である。

q) 開催時間 : ( 平均 1.2 時間 最長 3 時間 最短 0.2 時間 )



## 8 . 指名委員長の属性

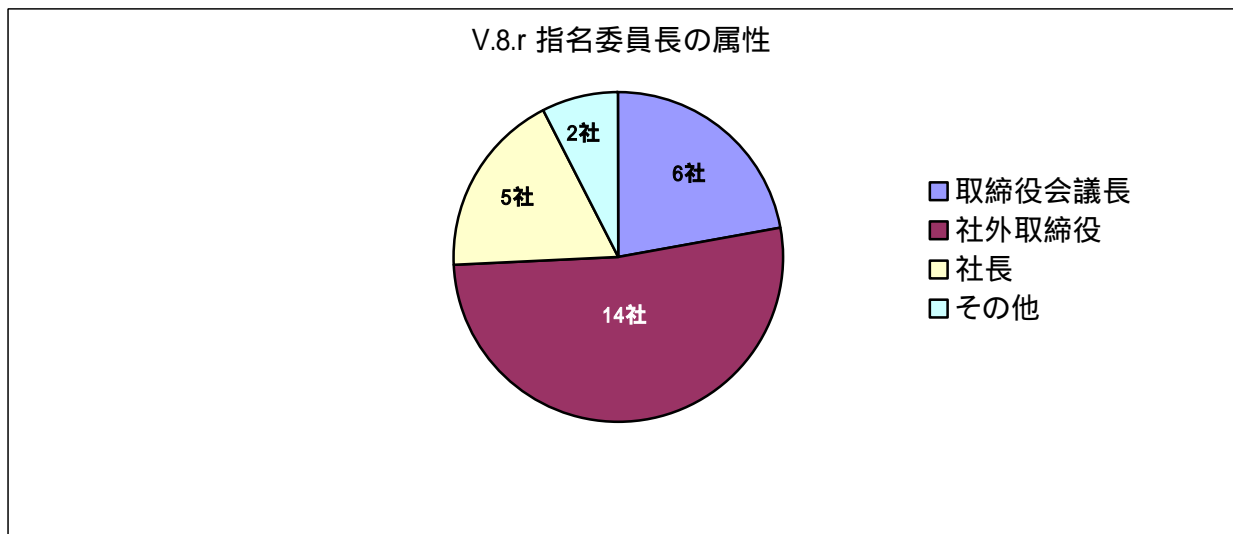
r)

取締役会議長 : ( 6 社 )

社外取締役 : ( 14 社 )

社長 : ( 5 社 )

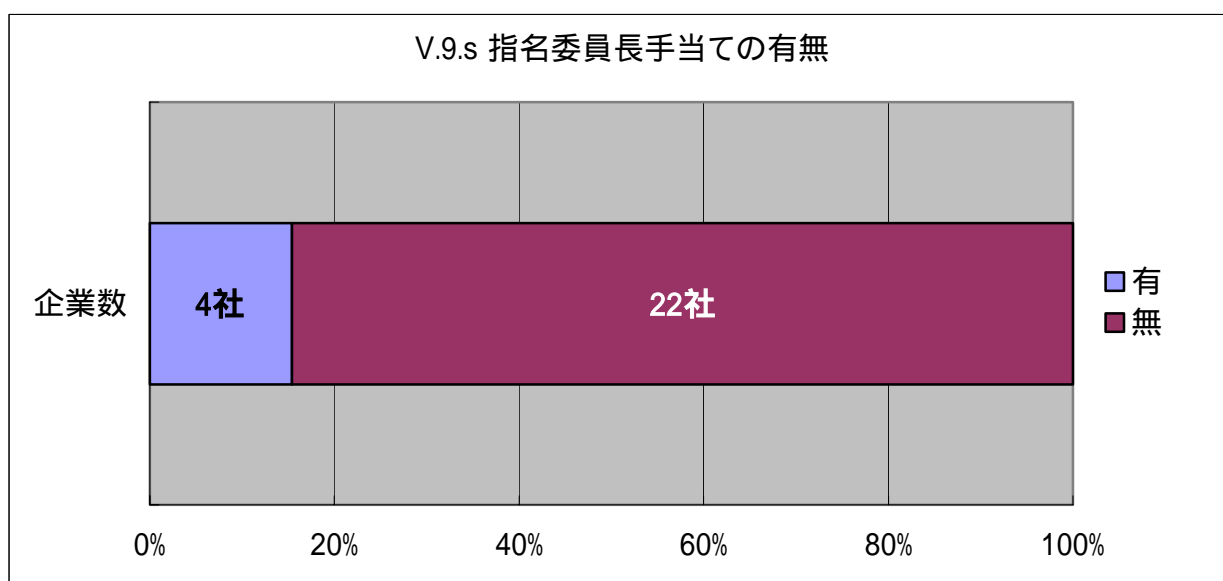
その他 : ( アドバイザリーボード、会長が任命する取締役 )



指名委員長は、社外取締役が最多であって、役員選任の透明性を確保する意味合いがあるものと思われる。5. k)では、CEO が指名委員である会社が多い一方、指名委員長は社外取締役が多いということは、CEO が経営責任者として指名委員会に加わりながら、委員会を支配することなく、委員会の透明性を高めようとする企業の姿勢を表すものと見受けられる。

#### 9. 指名委員長用の委員長手当の有無

s) (有 4社 無 22社)



指名委員長手当は、無い会社が大多数である。



## ・指名委員会の今後の課題について

指名委員会等の今後の役割として、取締役候補者の指名以外に検討すべき事項

サクセッションプランの策定・関与：(10社)

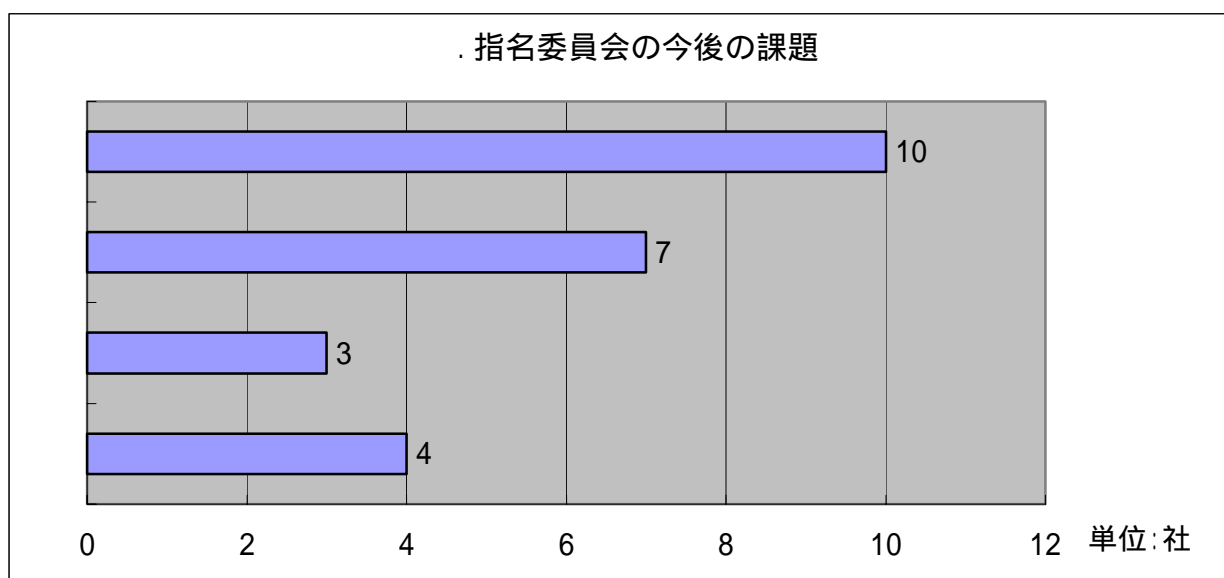
執行役(員)・CEO候補者、社外役員の指名：(7社)

役員指名基準の策定・見直し：(3社)

役員評価：(4社)

上記以外に掲げられた課題：

- ・会社法改正に伴う対応事項
- ・取締役の解任プロセスの明文化
- ・社外取締役の独立性基準の具体化



サクセッションプランの策定が最も多かった。その他取締役・執行役の指名基準の策定も挙げられていた。

以上

## CEO委員会

委員長： 原 良也（大和証券グループ本社 会長）

共同委員長： 北城 恪太郎（日本アイ・ビー・エム 会長）

副委員長： 竹内 弘高（一橋大学大学院国際企業戦略研究科長 教授）

副委員長： 川島 いづみ（早稲田大学社会科学総合学術院 教授）

本報告書の分析については川島いづみ副委員長に多大なるご指導とご協力をいただきました。また、当委員会においてご報告いただいた皆様、サクセッションプランについて活発な議論をしてくださった当委員会の竹内弘高副委員長はじめ委員の皆様、並びにアンケートに応じてくださった皆様に感謝いたします。

## CEO委員会においてご報告頂いた皆様とテーマ

2002/06/13	講師：竹内弘高（一橋大学教授） 演題：CEO の役割
2002/07/10	講師：上村達男（早稲田大学教授） 演題：商法改正のポイントと問題点
2002/09/17	講師：原良也（大和証券グループ本社社長） 鈴木忠雄（メルシャン社長） 演題：大和証券グループの報酬体系
2002/10/17	講師：北城恪太郎（日本アイ・ビー・エム会長） 鈴木洋（HOYA 社長） 演題：CEO の選任・処遇・報酬・後継プランなどについて
2002/11/22	講師：植松富司（コニカ会長） 大河原愛子（ジェーシー・フーズネット会長） 演題：私が考える CEO 像、あるべき CEO の姿
2002/12/19	講師：藤原秀次郎（株式会社しまむら社長） 演題：CEO について
2003/01/22	講師：岩田彰一郎（アスクル社長） 演題：CEO の役割、選任、報酬、後継者選び等
2003/02/25	講師：井上雄二（リコーリース社長） 演題：企業改革とコーポレート・ガバナンス
2003/04/11	講師：安田隆二（A.T.カーニー極東アジア会長） 演題：リバイバル・マネジメントにおける CEO の役割
2003/05/26	講師：内田和成（ボストンコンサルティンググループ日本代表） 演題：先行き不透明な時代のリーダーシップ
2003/07/15	講師：一條和生（一橋大学大学院 IMD 教授） 演題：Leadership Development について
2003/09/08	講師：阿部直彦（タワーズペリン東京支店長） 演題：CEO の報酬とコーポレートガバナンス
2004/01/20	講師：竹内弘高（CEO 委員会副委員長） 清水紀彦（ICS・一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授） 演題：「日本型 CEO の実態調査ワーキンググループ」中間報告

2004/03/09	講師：竹内弘高（CEO 委員会副委員長） 演題：「日本型 CEO の実態調査ワーキンググループ」報告
2004/07/13	講師：落合誠一（東京大学大学院法学政治学研究科教授） 演題：委員会等設置会社の取締役と執行役～コーポレートガバナンスの観点から～ 講師：竹内弘高（CEO 委員会副委員長） 演題：日本型 CEO の時間の使い方実態調査ワーキンググループ報告（暫定最終版）
2004/09/16	講師：竹内弘高（CEO 委員会副委員長） 演題：日本型 CEO の時間の使い方～最終報告
2004/11/17	講師：原会長（CEO 委員会委員長） 演題：委員会等設置会社の理念と実際～大和証券グループのコーポレートガバナンスについて
2005/01/20	講師：竹内弘高（CEO 委員会副委員長） 演題：新テーマ「CEO のサクセションプラン」について
2005/03/10	講師：島本一道（島本パートナーズ代表取締役社長） 内容：CEO 後継計画の検討課題-国内外の例を比較して
2005/05/20	講師：橘・フクシマ・咲江（コーン・フェリー・インターナショナル日本担当社長、米国本社取締役） 内容：戦略的継承プラン
2005/07/26	講師：鈴木洋（HOYA 代表執行役最高経営責任者） 演題：HOYA における CEO サクセションプランと指名委員会の役割
2005/09/05	講師：長島徹（帝人社長） 演題：CEO 後継者選定の考え方
2005/10/05	講師：北城恪太郎（日本アイ・ビー・エム会長） 演題：CEO の後継プランについて
2005/10/25	講師：東哲郎（東京エレクトロン会長） 演題：次期 CEO の選任について
2005/12/12	講師：岩間辰志（サッポロホールディングス取締役相談役） 演題：サッポログループの構造改革と CEO の選任
2006/02/16	講師：野村吉三郎（全日本空輸最高顧問） 松井忠三（良品計画社長） 演題：CEO の後継プランについて
2006/04/21	講師：川島いづみ（早稲田大学社会科学総合学術院教授） 演題：CEO サクセションプランアンケート結果報告 講師：竹内弘高（一橋大学大学院国際企業戦略研究科長教授） 演題：米国 CEO の最新事情
2006/07/28	講師：川島いづみ（早稲田大学社会科学総合学術院教授） 演題：「CEO 委員会報告書」（日本における CEO 後継計画の実態）

敬称略。役職はご講演当時

アンケート回答企業（会社名 50 音順）

あいおい損害保険 株式会社	前澤化成工業 株式会社
味の素 株式会社	三井金属鉱業 株式会社
イー・アクセス 株式会社	株式会社 三越
宇部興産 株式会社	明治製菓 株式会社
エーザイ 株式会社	株式会社 メイテック
株式会社 荏原製作所	リコーリース 株式会社
オムロン 株式会社	株式会社 リそなホールディングス
オリックス 株式会社	リョービ 株式会社
カルピス 株式会社	
協和発酵工業 株式会社	他 1 社 計 45 社
麒麟ビール 株式会社	
株式会社 クレディセゾン	
コナミ 株式会社	
コニカミノルタホールディングス 株式会社	
三機工業 株式会社	
サンテレホン 株式会社	
株式会社 しまむら	
昭栄株式会社	
スミダコーポレーション 株式会社	
双日株式会社	
株式会社 大京	
株式会社 大和証券グループ本社	
株式会社 竹中工務店	
株式会社 ツムラ	
株式会社 帝国ホテル	
帝人 株式会社	
東京海上日動火災保険 株式会社	
東京ガス 株式会社	
株式会社 日興コーディアルグループ	
ニッセイ同和損害保険 株式会社	
日本アイ・ピー・エム 株式会社	
株式会社 日本航空	
パイオニア 株式会社	
日立建機 株式会社	
富士火災海上保険 株式会社	
HOYA 株式会社	

本件に関するお問い合わせ先  
日本取締役協会 電話 03-5425-2861 FAX 03-5425-2862  
〒105-6239 東京都港区愛宕 1-5-1 愛宕 MORI タワー39 階  
メールアドレス [info@jacd.jp](mailto:info@jacd.jp) ホームページ <http://www.jacd.jp>