

【別紙 4：社長・CEO の後継者計画の策定・運用の視点】

1. 後継者計画を構成する取組

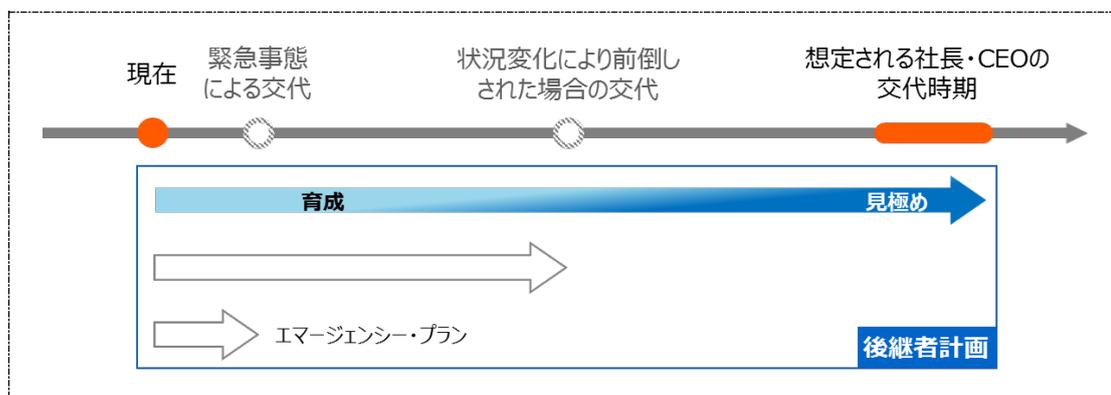
- 社長・CEO の後継者計画¹とは、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を確保することを目的として、そこで中心的な役割を果たす社長・CEO の交代が優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保するための取組ということができる。
- そして、経営トップを内部から登用することが多い我が国の現状を前提とすると、その中心は、「想定される現社長・CEO の交代時期」²を見据えて、後継者候補を選抜・育成し、必要な資質を備えさせるとともに、経営トップとして最も相応しい人材を見極める中長期的な取組であろう。
- もっとも、交代時期については、経営計画等における業績目標の達成状況等によっては、当初の想定を見直す必要が生じることもあり得るし、不測の事態により、急遽社長・CEO の交代が必要となることもあり得る。このような状況変化に適切に対応することや、緊急事態においても、経営の空白を作らず、経営の安定性と持続可能性を確保するために、平時からあらかじめ備えておくことも、上場企業の責務であり、そのための取組も、後継者計画の重要な要素といえる。
- 特に緊急事態においては、時間をかけて後継者候補の育成や見極めを行うことができないなど、通常時の後継者計画とは時間軸やプロセス、後継者の役割などが大きく異なり得ることから、通常時の後継者計画とは別途検討しておくこと（いわゆるエマージェンシー・プランや有事対応プラン）が必要となる。
- このように、将来の状況変化や不測の事態にも適切に対応できるよう、様々なシナリオを想定し、複数の時間軸で後継者計画に取り組んでおくことが望

¹ 本ガイドラインでは、経営トップである社長・CEO を後継者計画の対象とする場合を中心に考え方の整理を行うが、それ以外のポジションについても、企業価値との関係での重要性の程度や、当該企業における社長・CEO の役割など各社の状況を踏まえて、後継者計画の対象とすることも考えられる。例えば、経営トップである社長・CEO のみを後継者計画の対象とし、社長・CEO を支えるそれ以下のポジションについては、社長・CEO の人事権を尊重するという考え方や、副社長・COO や中核子会社の経営トップについても後継者計画の対象とし、取締役会や指名委員会による監督を及ぼすという考え方など、企業ごとに様々な考え方があり得ると考えられる。

² 中期経営計画の期間や経営戦略の実行に要する期間、原則的な再任上限の目安など様々な事情を勘案して、現社長・CEO が交代する可能性が比較的高いと想定される時期のことを指しており、その時点における業績等企業の状況にかかわらず、その時期が来たら実際に交代を行うべきということを意味しているものではない。計画的に後継者育成・指名を行うためには、一つの目途として、このように想定される交代時期を仮定した上で、そこから逆算してその時々において必要な取組を検討することは必要と考えられる。

ましい。

- そして、以上のような後継者計画への取組を通じて選ばれた最終候補者が次の社長・CEOとして指名されるのであり、後継者計画と後継者の指名とは一体のものとして捉える必要がある。

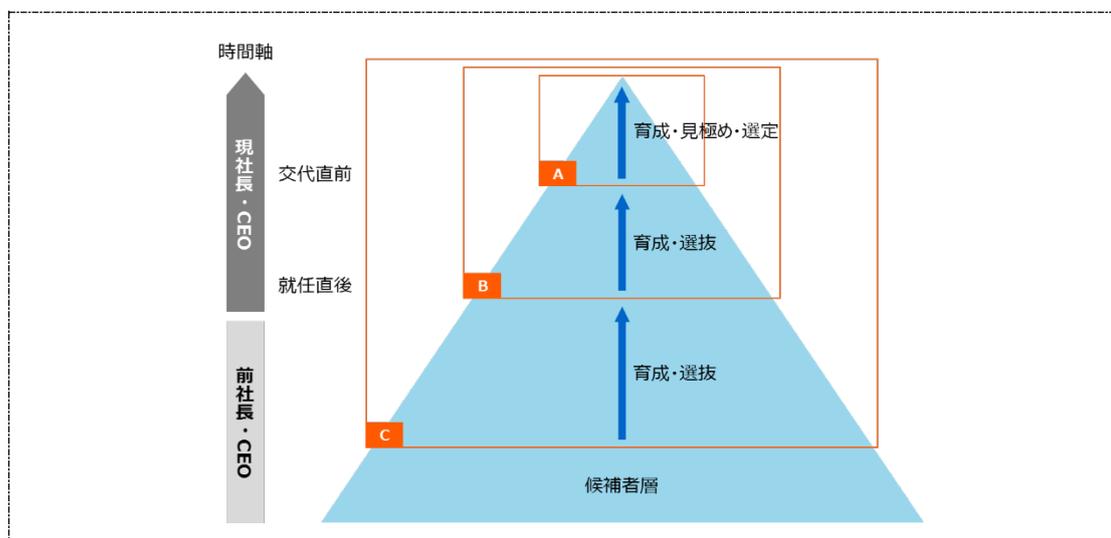


2. 後継者計画の時間軸

- 後継者計画（特に通常時の後継者計画）は、社長・CEOの就任からその交代までを基本的な1サイクルとし、選定（そのための見極め）と育成という大きく二つの要素に分けて考えることができる。
- まず、経営トップの交代の際には、いかなるケースであっても、候補者の中から、後継者として最も相応しい人材を見極め、選定するというプロセスが必要となると考えられる。
- また、最適な人材を後継者に選ぶためには、経営トップに必要な資質を備えさせるための育成が重要であり、最終候補者の見極めのプロセスと並行して育成が行われることが望ましい。これが後継者計画の二つ目の要素である。
- 特に二つ目の育成の側面に関して、どの程度の効果を求め、どのような取組をどのような期間で行うかは、企業ごとに様々な考え方があり得ると考えられるが、大きく、次の二つの段階に分けられる。
 - まず、例えば役員レベルの候補者数名から数十名程度を対象に、「あるべき社長・CEO像」への到達を目指し、最適な後継者の見極めと同時並行で行われるものが、後継者計画における育成の主眼と考えられる（下図B）。
 - さらに、後継者計画をより実効的にするためには、将来社長・CEOら経営陣となり得る資質を有する候補者層を充実させることが重要である。特に、社内に豊富な人材を擁し、その中から経営トップを内部登用することを基本とする企業においては、次世代の経営陣幹部候補者層として、

将来有望な人材を若手の段階（30～40代）から早期に選抜し、随時入れ替えを行いながら、十分な時間をかけて育成することも、後継者候補のレベルアップや多様性確保を図り、後継者計画の実効性を高めるための基盤的な取組として期待される（下図 C）³。

- 後者のような育成の取組は、多くの上場企業において、管理職以下の人材育成施策として人事部門が主体となって行われているものと考えられる。こうした既存の取組が社長・CEOの後継者計画の実効性を支えるものとして総合的なものになっているかどうかといった観点から、指名委員会において必要に応じて報告を受ける等して適切に監督していくことが望ましい。
- もっとも、後継者計画において育成効果をどの程度重視するかにかかわらず、基本的には、社長・CEOが就任したときから、次の社長・CEOの後継者計画に着手することが望ましいと考えられる（下図 B）。



3. 後継者計画の策定・運用に取り組む際の7つの基本ステップ

- 上記のような観点を踏まえ、後継者計画の策定・運用に取り組むに当たっては、以下の7つのステップに分けて検討することが有益と考えられる。
- ただし、後継者計画の策定・運用の具体的な取組の在り方は、各社が置かれている状況や企業文化、候補人材の状況などに応じて企業ごとに異なり得るものであり、重要なのは、以下のような基本形を踏まえつつ、最適なタイミングで最適な後継者に経営トップを交代するという本来の目的を実現するために、自社にとってどのような取組が必要かを議論し、試行錯誤と工夫を

³ 「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」（平成29年3月31日公表）も参照されたい（<http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170331001.html>）。

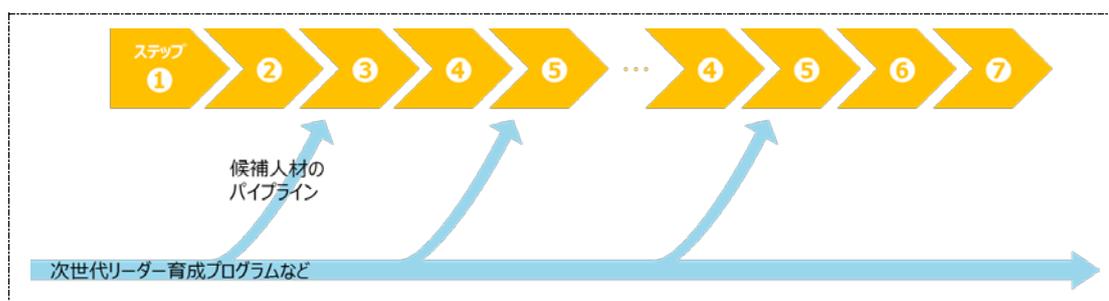
重ねることである。

ステップ	主な内容
1	後継者計画のロードマップの立案
2	「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定
3	後継者候補の選出
4	育成計画の策定・実施
5	後継者候補の評価、絞込み・入替え
6	最終候補者に対する評価と後継者の指名
7	指名後のサポート

- 後継者計画は中長期にわたる取組であるところ、例えば、現社長・CEOの就任直後は、後継者計画のロードマップの策定（ステップ1）や「あるべき社長・CEO像」の議論（ステップ2）など、基本的な事項の整理・再確認を中心に行い、経営トップの交代時期が近づくにつれて、後継者候補の選出・評価や入替え・絞込みを本格化させていき、最終的に交代の直前に後継者を指名する、などといった形で、時期によって取組の内容や深度、重点の置き方も異なってくるものと考えられる。
- また、後継者計画に取り組んでいる間にも企業の状況は変化することがあるため、必要に応じて適時適切に見直されるべきものでもある。
- なお、これから後継者計画に取り組もうとする企業においては、いきなり全てのステップについてフルスペックで取り組むことが難しくとも、例えば、指名委員会において、「あるべき社長・CEO像」を議論した上で（ステップ2）、ある程度の時間をかけて後継者候補の評価・見極めを行う（ステップ5）、あるいは、後継者候補を選出して（ステップ3）、各候補者の評価を行う（ステップ6）など、まずは後継者指名に直結する中核的な取組を中心に指名委員会において議論を行うところから着手し、段階的に取組を育成の側面にまで広げていくことも考えられる。
- 各ステップにおける取組主体については、各社の事情に応じてバリエーションも想定されるが、以下では、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえ、一つの標準的な在り方として、社長・CEOを中心とする社内者が原案作成・提案と説明を行い、取締役会の下に任意の諮問機関として設置された社外取締役を中心とする指名委員会において、社内者との議論を通じて、独立した視点からその妥当性・適切性を確認し、取締役会に対して報告・答申

する体制を想定して記述する⁴。

- なお、以下の7つのステップは、社内人材の層が厚く、経営トップを内部登用することを基本方針とする企業を想定して、一つの標準的な取組の在り方を整理したものである。外部人材の招聘を検討する場合には、ステップ4やステップ5の一部を省略すること等を含め、以下のステップとは時間軸やプロセスが異なり得ると考えられる。



3.1. ステップ1：後継者計画のロードマップの立案

- 社長・CEOの就任から想定される交代時期に向けて、「いつ頃、誰が、何を行うか」といった大枠の工程やスケジュールを検討し、後継者計画のロードマップを描く。
- その中で、現社長・CEO、その他の社内者、取締役会、指名委員会などが各工程にどのように関与するのかについても検討する。
- なお、ロードマップは、想定される現社長・CEOの交代時期を見据えた中長期の時間軸で描くのが基本となると思われる⁵が、将来の状況変化や不測の事態にも対応できるよう、様々なシナリオを想定し、複数の時間軸で検討しておくことが望ましい。
- こうしたロードマップは、後継者計画のプロセスを適切に進める上で基礎となるものであり、社長・CEOを中心として社内者が原案を作り、指名委員会において議論し、決定すること（必要に応じて取締役会にも報告すること）が考えられる。

3.2. ステップ2：「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定

指名委員会において、自社を取り巻く経営環境や自社の経営理念、中長期的な経

⁴ 各主体の役割については「4. 各主体の役割」を参照されたい。

⁵ その前提として、想定される現社長・CEOの交代時期のおおよその目安を指名委員会等において共有することが想定される。

営戦略、経営課題等を踏まえて、「あるべき社長・CEO像」を議論し、明確化した上で、客観的な評価基準を策定することを検討すべきである。

- 後継者候補を選出し、育成し、評価し、最終的に後継者を指名するという以降の取組（ステップ3～6）において客観性を担保し、取締役会や指名委員会による監督を実効的なものにするためには、複数の社外取締役等が拠るべき判断軸となる「あるべき社長・CEO像」や客観的な評価基準（いわゆる要件定義）が共有されていることが前提となる。
- そこで、指名委員会において、「あるべき社長・CEO像」（次の社長・CEOに求められる資質、能力、経験⁶、実績、専門性、スキル、人柄など）を議論し、できる限り明確化した上で、客観的な評価基準を定め、これらを文書として記録しておくことを検討すべきである。
- その際、最適な後継者とは、様々なステークホルダーと適切な協働を図りながら、その企業の役員・従業員を率いて企業価値を最大化させる資質を持つ人材であることから、「あるべき社長・CEO像」の議論や評価基準の策定に当たっては、自社を取り巻く経営環境や自社の企業文化、経営理念、成長ステージ、中長期的な経営戦略、経営課題等を踏まえることが不可欠である。
- このように、「あるべき社長・CEO像」や評価基準は、各社が置かれた経営環境に応じて検討されるべきものであり、普遍的なものは存在しないし、同じ企業であっても状況によって変わり得るものである⁷。後継者計画は中長期にわたる取組であり、その間に企業の状況は変化することもあるため、一度策定した後も定期的に確認し、必要に応じて見直しを行うことが望ましい。
- 「あるべき社長・CEO像」や評価基準について、社外取締役を中心とした指名委員会において十分に議論を行うことで、社内論理や主観的・恣意的判断に依った後継者指名が行われないう、客観性を担保するとともに、独立した視点や幅広い視野からの多角的な検討や、経営経験のある社外取締役等による経営者の視点を加えることも有益である。
- また、「あるべき社長・CEO像」については、その重要性に鑑み、取締役会

⁶ 求められる経験としては、例えば、国際性を養うための海外での業務経験や、子会社の経営トップとして、特定事業の収支（P/L）だけでなく、財務戦略（B/S）も含めて全社的な経営責任を負った経験等が考えられる。

⁷ 決断力と実行力、変革力、構想力、高潔性（インテグリティ）、胆力といった資質項目については、ある程度共通性・普遍性を持ち得るものであるが、どの要素を重視するか、どのような分野の経験・知見を重視するかといった、より具体的なレベルでは、各企業が置かれた経営環境により異なると考えられる。例えば、経営環境が安定している状況においては調整型のトップ、経営環境が激変し、ビジネスモデルの転換を迫られているような状況では、強いリーダーシップを持つ改革志向型のトップが適するなど。なお、例えば、改革志向型のトップが求められる経営環境であるにもかかわらず、企業が説明責任を形式的に果たそうとして却って改革を行えない「無難」な人材をトップに選んでしまうことになることは避けるべきであり、説明責任は自社の持続的成長に適うよう、実質的に果たすべきである。

に報告し、その了解を得ることが望ましい。

<参考：社長・CEOに求められる資質・能力の一例>

- ・困難な課題であっても果敢に取り組む強い姿勢（問題を先送りにしない姿勢）と決断力
- ・変化への対応力
- ・高潔性（インテグリティー）
- ・胆力：経営者としての「覚悟」。企業価値向上の実現に向け、個人的なリスクに直面しても限界を認めず、利害関係者からの批判を乗り越え果断に決断する力。
- ・構想力：経営環境の変化と自社の進むべき方向を見極め、中長期目線に立ち、全社的な成長戦略をグローバルレベルで大きく構想する力。
- ・実行力：構想した成長戦略を実行する力。
- ・変革力：業界や組織の常識・過去の慣行に縛られない視座を持ち、組織全体を鼓舞しつつ、「あるべき像」の実現に向けて組織を変えていく力。

3.3. ステップ3：後継者候補の選出

- 「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして、後継者候補を選出する。
- 後継者候補として、どの階層からどの程度の人数を選出するかは、企業の規模や後継者計画に取り組む期間などによっても様々であるが、通常、指名委員会が個別の候補者をバイネームで把握・評価できる規模は、数名から数十名程度と考えられる。

（社長・CEOの交代までに時間的な余裕が見込まれる場合）

- 例えば、社長・CEOの就任から後継者計画をスタートし、想定される交代時期までに時間的な余裕が見込まれる場合には、例えば役員レベルから数名から数十名程度の候補者を後継者計画の対象として選出し、「あるべき社長・CEO像」に近づけるべく「最後の仕上げ」としての育成を行っていくことが考えられる。
- この場合、社長・CEOを中心とする社内者は、「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして、どのような評価情報を基に、どのような選考プロセスを経て当該候補者を特定したのか、指名委員会において具体的に説明することが求められる。
- ただし、このような場合であっても、不測の事態により急遽社長・CEOの交代が必要となる場合に備えて、中長期的な後継者候補だけでなく、短期的な後継者候補もリストアップしておくことが望ましい。

- また、「あるべき社長・CEO 像」は将来の経営環境や経営戦略等に応じて変化し得るため、自社の状況が将来どのように変化した場合であっても対応できるように、様々なシナリオを想定して、幅広い母集団から多様な人材を後継者候補として選出しておくことも有益である。

(近い時期に社長・CEO の交代が見込まれている場合)

- 例えば、現社長・CEO の在任期間の途中から後継者計画をスタートし、近い時期に社長・CEO の交代が見込まれている場合には、副社長、COO 等の上級役員などから後継者候補を数名程度選出し、その中で今すぐに社長・CEO の役割を担うことができるのは誰かという視点で見極めを行うことになろう。
- しかし、このような場合であっても、指名委員会に対して単一の候補者しか示されていないと、比較対象がないため実質的な議論がしにくいことから、可能な限り複数名を後継者候補として提示することが望ましい。
- 複数の候補者を提示する際、現社長・CEO としての優先順位を説明することは妨げられないが、その場合は、そうした優先順位を付けた理由を説明することが望ましい。

3.4. ステップ4：育成計画の策定・実施

- ステップ3 で選出された候補者ごとに、「あるべき社長・CEO 像」や評価基準に照らして、目標レベルに到達するための育成課題を明確化し、育成方針・計画を策定・実施する。

(企業で取り組まれている育成方法の一例)

- 後継者候補に全社的視点・グループ全体最適の視点でのマネジメント能力を備えさせるべく、事業部門を超えた戦略的なローテーションを行う⁸
 - タフ・アサインメントを与え、一皮むけるために修羅場を乗り越える経験をさせる⁹
 - 資質・能力（ポテンシャル）を引き上げるべく、社外取締役との1対1での面談や外部専門家によるコーチング等により気付きを与える
- 社長・CEO の就任から交代までの基本サイクルを超えて後継者計画に取り組む場合、将来有望な人材を若手の段階から早期に選抜し、将来経営を担う

⁸ 例えば、グループ会社などの経営経験、本社経験、海外経験、異業種の経験など。

⁹ 例えば、不振事業の経験、新興市場の経験など。

可能性も視野に入れて、早くから責任あるポジションを経験させたり、集団研修や経営塾など Off-JT も集中的に実施するなど、時間をかけて育成することにより、育成の効果を高めることが可能となる。社長・CEO を外部から招聘するケースがまだ少ない日本においては、諸外国以上に、社内からいかに優秀な人材を見つけ出し、育て上げるかが重要となると考えられ、日本企業にとって長期的な時間軸で後継者計画につながるような人材育成に取り組むメリットは大きいといえる¹⁰。

3.5. ステップ5：後継者候補の評価、絞込み・入替え

- 後継者候補の状況を定期的にモニタリングし、「あるべき社長・CEO 像」や評価基準に照らして評価を行い、必要に応じて後継者候補の絞込みや入替えを行う。また、育成計画の実施状況（ステップ4）のモニタリングも併せて行い、必要に応じて育成計画の見直しにつなげることで、育成の実効性を高めることが考えられる。

（企業で取り組まれている評価方法の一例）

- 本人との面談
 - 360度評価（上司、同僚や部下等へのリファレンスチェック）
 - 従業員の意識調査（部署ごとに集計してマネジメント課題を把握）
 - 心理学的手法を用いた適性テスト
 - 評価の補助や客観性の担保を目的として、外部専門家を活用している企業も存在する
- 後継者候補の評価や絞込み・入替えの客観性を担保するために、モニタリングの状況について指名委員会に定期的に報告を行い、社外取締役をはじめとする指名委員会の社外者委員の関与を得ることも有益である。
 - その際、業務上の過去の実績だけでなく、後継者候補の経営トップとしてのポテンシャルも含めて評価してもらうために、指名委員会に属する社外取締役等と後継者候補の直接の接点を増やす工夫をすることも有益である。このように、社外者が普段から後継者候補の状況をモニタリングする機会を持つことで、次の社長・CEO を指名する最終段階のプロセスにおいても、社外

¹⁰ 多くの企業では、社長・CEO の後継者計画と、人事部門などが役員候補者や管理職向けに実施している各種の選抜や育成施策（次世代リーダー育成プログラムなど）がそれぞれ別個に構築・運用されており、社長・CEO の後継者計画に対する候補人材のパイプラインがシステムチックに構築されていないという指摘がある。先進的な企業においては、このような候補人材のパイプラインをシステムチックに構築し、社長・CEO の後継者計画の実効性をより高めるために、社長・CEO の後継者候補の選出や育成施策を、人事部門などが実施している各種の選抜や育成施策と連携させている事例も存在する。

者による監督が円滑かつ適切に機能することが期待できる¹¹。

(社外者と後継者候補の接点を増やすための工夫の一例)

- 候補者との1対1での面談や集団での意見交換の機会を設ける
- 取締役会で後継者候補に説明や質疑応答をさせる
- 社外取締役に後継者候補に対する研修の講師を依頼する
- 食事などのカジュアルな交流の機会を設ける

<参考：企業の取組例>

- ・3人の候補者をCEOが出して、その3人を取締役会の場合に案件の説明で出てくるようにして、取締役会の中でもいろいろな議論をして、彼はここはマルだ、ここはバツだ、ここは三角だという比較を取締役がその中でできるように、ある程度の工夫をしながら、1年間かけて後継者選定を実施した。
- ・取締役会は概ね月1回のペースで開かれているが、取締役会の場合で社長候補者に、担当事業の状況等について説明をさせる。その結果を毎回、社長指名諮問委員会において評価する。何年もかけてこのプロセスを行い、次期社長の選定の資料とする。この委員会の委員長は社外取締役であるが、かなりの時間をかけている。社外取締役に次期社長を決めるのは難しいと言われるが、真剣に4、5年見ていればかなりのことがわかる。

- 中長期的な時間軸で後継者計画に取り組む場合には、必要に応じてステップ4とステップ5のサイクルを繰り返し、その過程で、後継者候補を徐々に絞り込んでいくことになると考えられる。

3.6. ステップ6：最終候補者に対する評価と後継者の指名

- 以上の取組を通じて数名程度にまで絞り込まれた最終候補者について、指名委員会において、「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして最終的な評価を行い、その中から自社の経営トップに最も相応しい候補者を後継者として指名する。
- 客観性を担保する観点から、最終候補者の評価を行う際にも、A氏かB氏かという個別論に走るのではなく、各候補者について、「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして自社の経営トップに相応しい人物かどうかの判断材料となる客観的な評価情報を十分に提供させた上で最終評価を行うこと

¹¹ また、このように通常時から接触の機会を確保しておくことにより、仮にエマージェンシー・プランを準備していなかった場合も、不測の事態により急遽社長・CEOの交代が必要になった際に迅速な対応が可能となるメリットも期待される。

が望ましい。

- 交代時期が迫り、候補者の絞込みや入替えを行う時間的な余裕がない場合には、ステップ 4 とステップ 5 を飛ばしてステップ 6 に進む場合もあると考えられるが、そうした場合は特に、社長・CEO を中心とした社内者は、指名委員会に対し、最終評価の材料となる情報を幅広く提供し、実質的な議論が可能となるよう努めるべきである。

3.7. ステップ 7：指名後のサポート

- 新しい社長・CEO は、就任直後から十分にパフォーマンスを発揮できることが望ましい。そのため、例えば、後継者の指名後、実際の交代までに一定の移行期間を設け、その間に、現社長・CEO から後継者への引継ぎや、社内外の関係者への後継者の周知、ネットワーク作りなど、必要な準備を行うことも有益と考えられる。このように、後継者が万全の態勢で経営に臨めるように環境を整えることも、現社長・CEO の重要な責務といえる¹²。
- また、指名委員会に属する社外取締役も、必要に応じて、株主等のステークホルダーに対し、後継者指名が適切に行われたことについて説明を行うことが期待される。

4. 各主体の役割

4.1. 社内者と社外者の役割分担

指名委員会は、社長・CEO ら社内者の意見を尊重しつつ、独立した立場から後継者計画の適切な監督に努めることを検討すべきである。

ただし、適切な後継者計画の策定・運用を現社長・CEO ら社内者に期待することができない例外的な場合においては、指名委員会が主体的・主導的に、現社長・CEO の交代の要否や時期を判断し、後継者指名に向けた後継者計画のプロセスを構築していくことも、その重要な責務として検討すべきである。

- 後継者計画は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で、最適な後継者指名を行うための重要な取組であり、その実効性を高め

¹² なお、交代後も一定期間、前社長・CEO が新社長・CEO をサポートすることが有益な場合もあるため、前社長・CEO が社内に留まることも一概に否定されるものではない。しかし、新社長・CEO が十分にパフォーマンスを発揮する上では、こうしたサポートを超えて前社長・CEO が新社長・CEO に影響力を保持し続けることは好ましくないため、その場合には、前社長・CEO の権限、役割や責任を明確化することが望ましい（本ガイドライン本文「5. 経営陣のリーダーシップ強化の在り方」も参照されたい）。

るという共通の目標に向かって、現社長・CEOら社内者と、指名委員会に属する社外取締役等の社外者が、それぞれの立場から共同して取り組むのが基本である。

- 社内者と社外者の具体的な関与の在り方や役割分担については、一律かつ固定的に考えるべきものではなく、社内者・社外者それぞれが当該企業の状況を踏まえて、最適なタイミングで最適な後継者に経営トップを交代するという本来の目的を実現する観点から、各プロセスにどのような形で関与すべきかを検討することが必要と考えられるが、基本的な役割分担の在り方として、以下の二つの場合に大別して整理することが可能であると考えられる。
- 現実には、これら二つの場合は連続的なものとして捉えられ、その中間に位置する場合等もあり得ると考えられるが、こうした基本形を念頭に置きつつ、社内者・社外者それぞれが状況に応じて、後継者計画の本来の目的を実現する観点から望ましい在り方を検討することが期待される。

4.1.1. 通常の場合

- 現社長・CEOは、実際にその企業の経営のトップに立つ者として、当該企業を取り巻く経営環境や、後継者候補に関する情報をはじめとする社内の情報・事情を熟知しており、その意見の持つ重要性は大きいと考えられる。これに対して、必ずしも社内の情報に精通しているわけではない社外者が後継者計画の原案の策定や運用を主導することは、通常は容易でない場合が多いと思われる。
- そのため、現社長・CEOへの信頼・信認が存続している通常の状態においては、現社長・CEOが主導的に、後継者計画の立案、後継者候補の選出、育成計画の策定・実施や最終候補者・後継者の選定などについて原案を作成することが想定される。
- これに対して、社外取締役などの社外者は、指名委員会としての関与などを通じて、現社長・CEOら社内者に原案について十分に説明責任を果たさせ、独立した立場から、社内論理が優先されていないか、主観的・恣意的判断に陥っていないかなどをチェックし、必要に応じて更なる情報提供を求めたり、再考を促す等により、後継者計画に対する適切な監督を行い、後継者指名プロセスの客観性と透明性を確保する役割を担う^{13,14}。

¹³ 各社の状況を踏まえて、社外者により積極的・主体的な役割を果たさせることは否定されないであろう。

¹⁴ 以上の基本的な役割分担は、あくまでも社長・CEOの後継者計画に関するものである。例えば、社外取締役の選解任については、監督される立場にある経営陣の関与は必要最小限にとどめることが望ましいなど、諮問対象者や諮問事項に応じて、社長・CEOら執行側の望ましい関与の在り方は異なり得ることに留意する必要がある。詳細は、別紙3「指名委員会・報酬委員会活用の視点」の「2. 諮問対象者・諮問

- なお、このような役割の主たる担い手となる指名委員会に属する社外取締役などの社外者には、後継者計画を適切に監督する役割が求められる以上、相当のコミットメント（時間・労力・覚悟）が求められるとともに、後継者候補の選出・育成・評価・見極めという高度な経営判断を適切に監督できるだけの資質を備えていることも要求される。
- 現社長・CEOの交代の時期についても、現社長・CEO自身が、自社や自身の状況、後継者候補の育成状況などを踏まえて、指名委員会等に対して提案を行うことは否定されない。
- しかしながら、現社長・CEOは、その交代時期について、自身が再任されないという点で直接の利害関係を有することから、取締役会や指名委員会・報酬委員会が定期的に現社長・CEOの業績評価を行い、その結果を踏まえて必要な場合には、社外取締役などの社外者が主体的に現社長・CEOの交代を発議できるように備えておくことが望ましい¹⁵。
- このように、現社長・CEOら経営陣がその成果を社外者から常にチェックされている状態が作られることによって、平素から経営陣に企業価値の向上に向けた適切な規律が働くとともに、株主等との関係でも、現経営陣に対する信認の根拠となり得るといえる。

<参考：企業アンケートの調査結果>

社長・CEOの任期満了時に再任するか否かの決定を最も左右しているのは、社長・CEO自身であるという企業が最も多く、約39%存在し、また、会長・副会長であるという企業は約17%存在する。他方で、社外取締役であるという企業は約4%に留まる（企業アンケート（H29）Q14参照）。

4.1.2. 社外者により積極的な役割が求められる場合

- 以上に対して、例外的な場合として、例えば、組織ぐるみの大規模な不祥事の発生、業績の著しい悪化等、現社長・CEOが不適任であることが判明した場合など、現社長・CEOへの信頼・信認が失われ、適切な後継者計画の策定・運用や後継者の指名に関する提案を現社長・CEOに期待することができない場合もあり得る。
- このような場合には、社外取締役などの社外者が主体的・主導的に、現社長・

事項」の「2.2. 社外取締役」および「3. 委員会の構成」の「3.4. 諮問対象者・諮問事項や企業の置かれた状況に応じた委員会の構成・運営の在り方」も参照されたい。

¹⁵ 「4.1.2. 社外者により積極的な役割が求められる場合」を参照されたい。また、別紙3「指名委員会・報酬委員会活用の視点」の「2. 諮問対象者・諮問事項」の「2.1. 社長・CEO」も参照されたい。

CEO の交代の要否や時期を判断し、指名委員会の招集や取締役会への発議等を含め、社長・CEO の交代と後継者指名に向けた後継者計画のプロセスを構築していく必要があると考えられる。

- プロセスの安定性を高める観点からは、社外者がかかる権限と責任を有することを指名委員会規則などにおいて明記しておくことも有用であると考えられる。しかし、仮にそのような明文規定がない場合であっても、指名委員長をはじめとした社外取締役などの社外者委員やその他社外取締役は、自らがかかる役割と責任を負っていることを認識し、上記のような場合には主体的に適切な行動をとることが求められる。
- ただし、このような場合に後継者計画・後継者指名を主導する社外者に対しては、自身は必ずしも社内の情報に精通しているわけではないことを自覚した上で、執行側に対して必要な情報提供を求めるなど十分な情報収集を行った上で必要なプロセスを踏み、慎重な検討を重ねる謙虚な姿勢も求められる。

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【原則 4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

「取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。」

【補充原則 4-3①】

「取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。」

【補充原則 4-3③】

「取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEO がその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEO を解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。」

4.2. 指名委員会

4.2.1. 指名委員会による監督の必要性

後継者指名プロセスの客観性・透明性を確保するための方策として、指名委員会が後継者計画の策定・運用を適切に監督することを検討すべきである。

- 中長期的な企業価値向上に向け、優れた社長・CEO を選ぶことは取締役会の重要な役割であり、したがって、後継者計画を監督する責務は第一義的に

は取締役会にある¹⁶。

- 一方、現社長・CEOの人事権に服する社内取締役（業務執行者）には、現社長・CEOの提案を実効的に監督することが期待できないという問題や、社内取締役の多くが潜在的な後継者候補でもあり、後継者指名に利害関係を有するという構造的な問題もある。また、後継者計画には高度の機密性が求められるため、特に、社内取締役が多数を占める取締役会において実質的な議論を行うことは現実的でないと考えられる。
- このように、取締役会において後継者計画・後継者指名の実質的な監督を行うことが難しい場合において、取締役会の諮問機関として、社外取締役中心の指名委員会¹⁷を設置し、後継者計画の策定・運用に対する実質的な監督機能を担わせるとともに、後継者指名について取締役会に対して意見の答申をさせる仕組みを作ることを検討すべきである。
- この場合、取締役会は、後継者計画の策定・運用に関する監督を指名委員会に委ねた上で、これに関する重要事項について適時に報告を受けることで、指名委員会による監督状況を把握するとともに、社長・CEOの選任については、指名委員会の意見を十分に尊重して行うことが望ましい。

4.2.2. 指名委員会の役割

後継者計画のプロセス全般にわたって指名委員会を関与させ、社内論理が優先されていないか、主観的・恣意的判断に陥っていないかなどをチェックさせることで、後継者指名プロセスの客観性と透明性を確保することを検討すべきである。

- 指名委員会には、後継者計画にプロセスの初期から関与し、執行側に十分に説明責任を果たさせ、社内論理が優先されていないか、主観的・恣意的判断に陥っていないかなどをチェックし、後継者計画・後継者指名の客観性と透

¹⁶ 改訂コーポレートガバナンス・コードにおいて、「独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会」の設置が原則とされているのは、「上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合」であるが、指名委員会等設置会社においても代表執行役の選定は指名委員会の法定決議事項ではないこと、後継者指名・後継者計画はその性格上機密性が極めて高いこと等から、上記の場合に限らず、取締役会の監督機能を補完するものとして、取締役会の任意の諮問機関として指名委員会を設置し、後継者計画に対する実質的な監督機能を担わせること（または法定の指名委員会への任意の諮問事項とすること）は合理的であろう。

¹⁷ 本別紙4では、名称ではなく、社長・CEOの後継者計画の監督を担う任意の諮問機関という実質的な機能に着目して、「指名委員会」という用語を用いている。現社長・CEOの続投・交代の判断や後継者の指名についての議論は、経営陣の業績評価と密接に関連するところ、これに精通していると考えられる報酬委員会を関与させ、その見識を活かすことも考えられる。また、社長・CEOの後継者計画・後継者指名に特化した委員会を別途設置することも有効と考えられる。

明性を確保することが求められる。執行側が選んだ最終候補者を最終局面で審議して追認するだけでは、指名委員会として十分な役割を果たしているとはいえず、後継者計画のプロセス全般にわたって適切な監督を行うことが求められる。

(指名委員会における検討・確認事項の一例)

- 後継者計画全体のプロセス（ロードマップ）の妥当性
- 「あるべき社長・CEO像」や評価基準の妥当性
- 後継者候補の選出方針の妥当性
- 後継者候補の育成方針・育成計画の妥当性
- 重要な後継者候補の育成状況や評価
- 最終候補者の選出理由やその妥当性

- 個々の後継者候補について、指名委員会においてどこまで具体的な議論を行うかは、候補者層の人数・範囲や、想定される社長・CEOの交代までの期間などに応じて様々な在り方が考えられる。
 - 例えば、近い時期に交代が予定されている社長・CEOの後継者候補については、その重要性に鑑み、指名委員会においても後継者候補一人ひとり把握し、育成状況や評価を詳細に議論することが望ましい。
 - 他方、次世代の経営陣幹部候補者層については、後継者計画の対象となる後継者候補を選抜する際の母集団という位置付けでもあり、後継者計画とも連動させて育成していくことが有効であるが、社外取締役が全員について個別に詳細を把握し、評価を行うことは必ずしも現実的でない場合もあることから、候補者の選出方針や育成方針などのプロセスを中心に確認することで一定の監督を及ぼすにとどめ、実際の運用は執行側に任せるということも考えられる。
- また、社内者から示された原案に対するネガティブチェックを行うことによる客観性の担保だけでなく、「あるべき社長・CEO像」の議論や評価基準の策定において多様な価値観や複眼的な思考を反映させることや、後継者候補の評価や見極めにおいて、経営経験者の持つ経営者を見る眼を活用することなど、指名委員会における社外取締役等の知見をより積極的に活用することも有益である。

4.2.3. 指名委員会の構成

- 現社長・CEOや他の経営陣を指名委員会の委員に加えるか否かについては、現社長・CEOは、自身の交代の要否や時期については直接の利害関係を有

することや、社内取締役も、その多くが潜在的な後継者候補でもあり、後継者指名について利害関係を有することなどを考慮して、その是非を検討する必要がある¹⁸。

- 他方で、社内の情報や事情を熟知している現社長・CEO や他の経営陣を指名委員会の委員に加えることにより、指名委員会における議論の実質化に資する場合もあるが、その場合においても、上記の問題に配慮し、必要に応じて、これらの者のいない場で社外者のみが議論できるような工夫をすることが望ましい。

4.2.4. 指名委員会のサポート

- 社外者委員が後継者計画を実効的に監督するためには、判断材料となる十分な情報を提供することが不可欠である。
- また、指名委員会の運営、後継者候補の評価に必要な情報の収集・整理・提供、社外者委員が後継者候補と接点を持つ機会の設定、指名委員会における議論の整理・集約など、その手足となって指名委員会をサポートする事務局の存在も、監督の実効性を確保する上で極めて重要である。
- こうした観点から、社長・CEO は、指名委員会に対する十分なサポート体制の整備に努めるとともに、指名委員会の社外者委員においても、必要に応じて、執行側に対して明示的に情報提供を求めるなど、積極的な対応も期待される。

5. 後継者計画の言語化・文書化

後継者計画に関する重要な事項は言語化・文書化し、監督を担う指名委員会などに共有することを検討すべきである。

- 後継者計画は、取締役会や指名委員会がこれを適切に監督し、その客観性や透明性を確保する必要がある以上、少なくとも、後継者計画の策定・運用に関する重要な事項は言語化され、監督を担う指名委員会などに対してその内容が提示・共有されることが必要であると考えられる。また、指名委員会において複数の委員が共通の土俵で合理的な議論を行う観点からも、スケジュールや評価基準等について言語化することが必要となると考えられる。
- また、指名委員会における監督の実効性や中長期にわたるプロセスの安定

¹⁸ 指名委員会の構成については、別紙3「指名委員会・報酬委員会活用の視点」の「3. 委員会の構成」を参照されたい。

性・継続性を確保する観点、議論の蓄積、振り返り、見直し等を可能とする観点からは、指名委員会の役割・権限や、そこでの議論の概要は、指名委員会規則や指名委員会の資料、議事録などにおいて文書化し、一元的に保管しておくことが有益であると考えられる¹⁹。

- さらに、諮問機関である指名委員会として取締役会に対する説明責任を果たす上でも、その審議経緯や判断根拠を文書として残しておくことは重要である。

(言語化することが考えられる事項の一例)

- 後継者計画のロードマップ
- 後継者計画・後継者指名に関する指名委員会の役割・権限
- 「あるべき社長・CEO像」や評価基準
- 重要な後継者候補やその育成方針
- 最終候補者やその選定理由

6. 外部人材の招聘

- 日本では、社長・CEOを外部から招聘するケースはまだ少ない。しかし、社内人材だけでは後継者の人材プールが限定的な場合もある。最も優れた後継者を選ぶという観点からは、外部人材も視野に入れて幅広い候補者層の中から後継者を検討することも有益である。
- 特に、グローバル展開が進んだ企業等において企業を取り巻く経営環境が大きく変わり、社内者では有しない経験や資質が次の社長・CEOに求められる場合、企業が大きな経営課題を抱え、大胆な改革を断行しなければならない場合や、不測の事態により突然社長・CEOの交代が必要となり、社内人材を育成するのでは間に合わない場合などにおいては、外部人材の招聘についても積極的に検討すべきと考えられる。
- また、後継者候補が社内人材のみからなる場合には、後継者の指名も社内人材同士の比較による検討にならざるを得ないところ、外部人材との比較やベンチマークを行うことにより、後継者候補の相対的な状況を把握し、社内候補者の適格性を確認することにも資する。
- 他方、経営トップには事業に対する深い理解が求められるところ、日本ではそのような外部経営者市場が不足しているという問題がある。また、外部人

¹⁹ ここでいう「文書化」とは、必ずしも「後継者計画」という名称の一つの体系的な文書を作成するというのではなく、指名委員会等の資料や議事録等として後継者計画の関連資料を作成し、必要な期間保存しておくことを想定している。こうした資料は、通常、候補者の情報等、機密性の高い情報を含むため、特に厳重な情報管理が求められるものであり、基本的に、これらの文書自体の開示を想定しているわけではない（「8. 情報発信」も参照されたい）。

材の招聘を検討する場合には、社内人材のモチベーションや士気にも配慮する必要があるという指摘もある。外部人材が企業の経営理念や価値観を体現できるようになるには相応の時間を要する場合もあろう。

- このように、社内人材からの輩出と外部人材の招聘にはそれぞれ長短があるため、各社の状況を踏まえて、外部人材の招聘を検討するかどうかを検討することになるろう。

7. 特殊な企業における後継者計画の在り方

- 以上で整理した後継者計画の策定・運用や後継者指名に取り組む際の視点は、必ずしもすべての上場企業にそのまま当てはまるわけではない。
- 例えば、社長・CEOが親会社の意向で決まる、あるいは社長・CEOが親会社から派遣されることが慣例となっている上場子会社においては、上場子会社単独で後継者計画を策定し、後継者の育成・指名を行うことが現実的でない場合もある。こうした上場子会社においては、本来、親会社とも連携を図りつつ、自社にとって最適な経営トップの指名に向けて、後継者計画の策定・運用に取り組むように努めることが望ましいといえる。
- また、企業の経営がカリスマ経営者の能力と手腕に依存し、経営トップの交代が当面予定されていないような企業の場合も、経営トップの交代時期を具体的に想定して後継者計画を策定・運用することが現実的でない場合がある。ただし、このような企業の場合、不測の事態によりカリスマ経営者に急遽交代の必要が生じた場合の経営上のリスクは極めて大きく、エマージェンシー・プランを策定し、このような事態に備えておく必要性は、他の企業以上に高いともいえる。また、将来カリスマ経営者が交代するときに備えて、長期的な時間軸で後継者候補の育成に取り組んでおく必要性も、他の企業以上に高いともいえる²⁰。
- 社長・CEOを含めた経営陣幹部が創業家関係者から輩出されることが慣例になっているオーナー企業においても、一般的な後継者計画は必ずしも適合しないと思われる。このような企業の場合、後継者候補が事実上創業家関係者に限定されているという特殊性があるところ、経営トップに相応しい資質を備えた人材を幅広い人材プールから選出することが現実的でないのであれば、後継者となる創業家関係者に経営トップに相応しい資質を備えさせるべく育成に取り組む必要性が特に高いといえる。
- このような特殊な企業において、他社と同じような後継者計画を形だけ作っ

²⁰このような企業においては、まず第一歩として、カリスマ経営者が交代した後の会社の在り方を考えてみることから始めてみることも有益であろう。

でも実際には機能しにくく、むしろ自社の特殊な事情を認識した上で、最適なタイミングで最適な後継者に経営トップを交代するという目的を実現するために、現実的にとり得る対応は何かを議論することが重要であると思われる。

8. 情報発信

社長・CEOの後継者計画・後継者指名は、株主等にとっても重大な関心事であることから、そのプロセスや指名委員会の構成・役割や関与状況などについて情報発信することを検討すべきである。

- 最適なタイミングで最適な後継者に経営トップを交代する仕組みを企業が備えているかどうかは、企業価値を左右するものとして、株主・投資家や従業員などのステークホルダーにとっても大きな関心事である。
- そこで、後継者計画・後継者指名の透明性を高め、ステークホルダーの信頼や納得感を得る観点から、そのプロセスやこれを監督する指名委員会の構成・役割や具体的な関与状況などについて、外部に開示しても支障がない範囲で、情報発信をすることが有益である²¹。

²¹ なお、後継者計画の内容を後継者候補本人や社内に対して告知・公表することは、後継者候補同士の健全な競争の促進により後継者候補の成長に資する可能性もある一方で、後継者候補に選ばれなかった役職員や、最終的に後継者として選ばれなかった候補者のモチベーション・士気への影響や、社内の雰囲気への配慮も必要となる。また、「あるべき社長・CEO像」の具体的内容についても、企業の経営戦略に密接に関わるものも含まれ得るものであるため、情報発信には自ずと限界があることにも留意が必要である。