

# 指名委員会の活用と CEOの選解任・後継者計画

経済産業省CGS研究会資料

2016年11月18日

---

**EgonZehnder**

# 目次

□ 指名委員会の活用状況	p.3
□ CEO指名・後継者計画の実施状況	p.4
□ CEO後継者計画の弊社支援企業	p.5
□ CEO後継者計画のプロセス	p.6
□ CEOに求められる資質・能力	p.7
□ マネージャーとリーダーの違い(ご参考)	p.8
□ 指名委員会の実効性強化のポイント	p.9
【ご参考】「企業統治実態調査2016」抜粋	p.11 – p.16

# 指名委員会の活用状況

- 取締役会でCEO後継者計画を実施することは、現実的には困難。指名委員会の活用が望まれる。
- 現状、監査役会設置会社の29.8%、監査等委員会設置会社の27.0%が任意の指名委員会を設置。(注)
- 但し、実務上の指名委員会の運用実態は法定・任意を問わず各社各様で大きなバラつきあり。

## 4つのカテゴリーと該当社数(注)



(注) 出所:ガバナンス報告書提出済東証1部1985社を対象に、東京証券取引所「コーポレート・ガバナンス情報サービス」に基づきエゴンゼンダーが計算・作成

# CEO指名・後継者計画の実施状況

- ・ 選解任基準の整備や後継者計画の監督は、開示結果に関らず、実態としてはまだ取り組み途上。

## コードのコンプライ率 (注1)

「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4-3①)

97.8%

「取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)について適切に監督を行うべきである」(補充原則4-1③)

86.2%

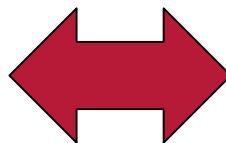
## 実態 (注2)

Q.最高経営責任者等の選任について、客観性・適時性・透明性を確保する仕組みや基準が設けられていますか。

38.7%

Q.貴社の指名委員会では、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)を監督していますか。

24.8%



(注1) 2016年7月時点、東証1部、2部企業の2262社が対象

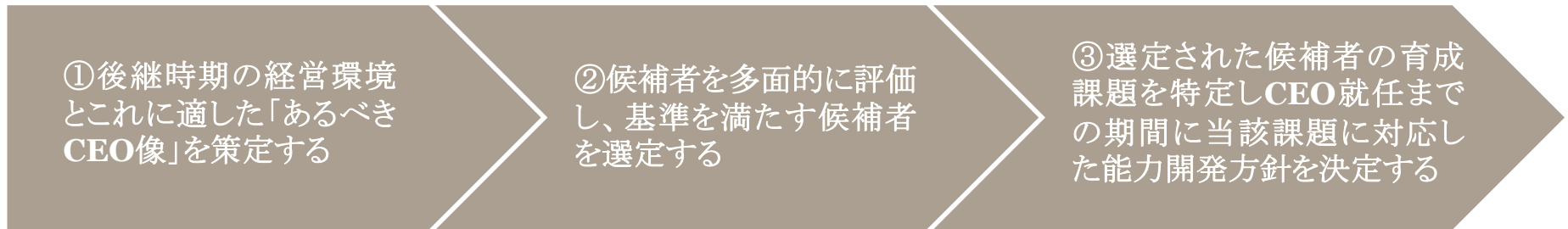
(注2) エゴンゼンダー「企業統治実態調査2016」

## CEO後継者計画の弊社支援企業

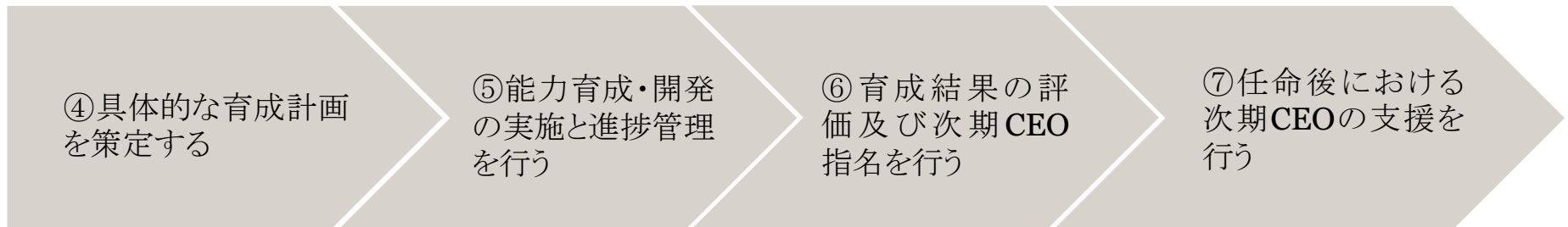
	業種	売上規模	指名委員会	指名委員長の属性
1	電機	3兆円+	法定	社外
2	電機	3兆円+	法定	社外
3	電機	3兆円+	任意	社内
4	電機	1兆円+	任意	社外
5	電機	5000億+	任意	社外
6	素材	5000億+	任意	社外
7	化学	5000億+	任意	社外
8	医薬品	1兆円+	任意	社外
9	消費財	1兆円+	なし	-
10	サービス	1兆円+	任意	社外
11	小売	1兆円+	任意	社外
12	金融	-	法定	社外
13	金融	-	法定	社外
14	金融	-	任意	社内

# CEO後継者計画のプロセス

## (1) 次期CEOの候補者を選定する過程



## (2) 候補者を育成し、次期CEOに指名する過程



## CEOに求められる資質・能力(私見)

### 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敢に決断する力。

### 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、全社戦略をグローバルレベルで大きく構想する力。

### 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。

## マネージャーとリーダーの違い(ご参考)

	マネージャー(管理職)	リーダー(経営職)
個性	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的</li> <li>課題解決志向</li> <li>安定志向</li> <li>身の危険に耐えられない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直感的</li> <li>真相追求志向</li> <li>リスク志向</li> <li>退屈に耐えられない</li> </ul>
目標の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要が目標を定める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョンが目標を定める</li> </ul>
仕事の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>利害調整</li> <li>選択肢を消去する</li> <li>難しい問題は時間が解決する</li> <li>上手くいっているものをいじるな</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>活路の開拓</li> <li>選択肢を広げる</li> <li>問題は勢いが解決する</li> <li>上手くいっている間を変える好機</li> </ul>
人との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>人の感情には踏み込まない</li> <li>衝突を回避する</li> <li>プロセス志向</li> <li>明言を避ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人に深く触れることを恐れない</li> <li>衝突を恐れない</li> <li>意味解釈志向</li> <li>明言する</li> </ul>
自己意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>調和志向</li> <li>既存秩序の保護者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>達成志向</li> <li>変化の推進者</li> </ul>
成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>平穏無事な生い立ち</li> <li>集団の中で揉まれて育つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>葛藤の連続</li> <li>1対1の薫陶を受けて伸びる</li> </ul>

(出所: 三品和広「戦略不全の論理」P277 表9-2「ザルツニックによるマネージャーとリーダーの対比」よりエゴンゼンダーが一部抜粋)



## 指名委員会の実効性強化のポイント

- 1. 現CEOのコミットメントを引き出す:** 現CEOのコミットメントがなければ、指名委員会は実効的な機能を発揮できない。CEOにコミットメントを迫ることは指名委員の重要な責務である。
- 2. 「あるべき像」の議論を行う:** 次期CEOの「あるべき像」につき指名委員会で十分に議論する。会社の持続的成長・中長期的な企業価値向上を実現するためにどのような「能力・資質・経験・価値観」が必要であるかを明確化する。
- 3. 「客観評価情報」を活用する:** 候補者選定に際し、A氏かB氏という個別論に走らずに、まずは「能力・資質・経験・価値観」に関する「客観評価情報」を充実させる。
- 4. 十分な時間をかける:** 「適時性」とは十分に時間をかけることであり、少なくとも3年のスパンで「あるべき像」策定、候補者選定、育成過程の監督を行う必要がある。
- 5. 指名後のフォローをする:** 適切なタイミングで、新ポストへの定着状況をフォローする。

ご参考:「企業統治実態調査」2016(一部抜粋)

CEOの選解任・後継者計画関連

---

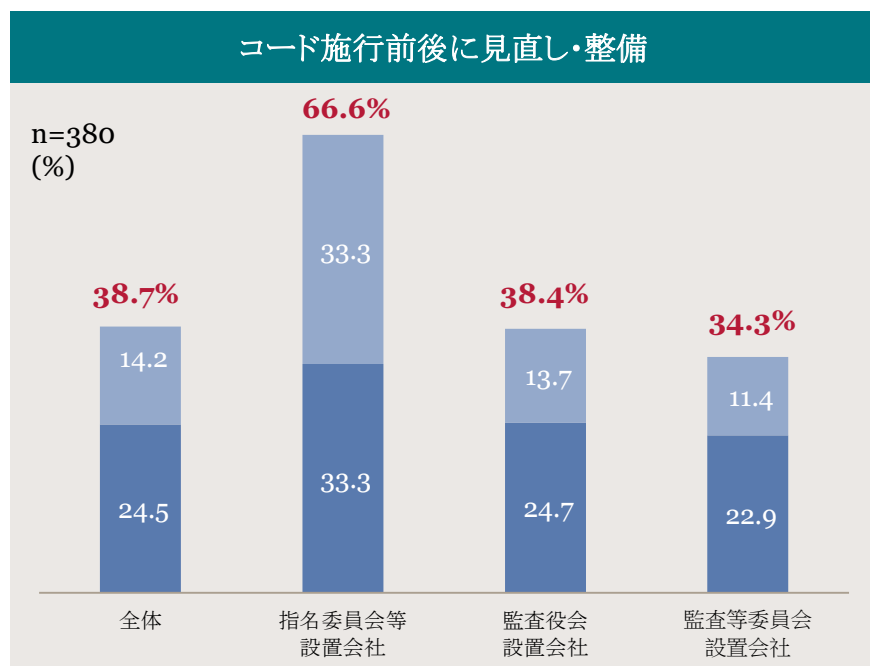
# 「企業統治実態調査2016」概要

調査目的	日本企業における企業統治改革の実態を把握し、その結果を回答企業に配布、及び公に広く発信することにより、日本企業の改革推進・ガバナンスの高度化に貢献すること
調査手法	対象企業のガバナンス担当者、または広報部その他の調査担当者への質問票郵送
調査地域	全国
調査対象	東京証券取引所1部上場企業
対象数	1995社
有効回答数	380社（回収率:19.0%）
調査期間	2016年6月28日～8月3日
調査主体	エゴンゼンダー株式会社(東京オフィス)
調査実施	日経リサーチ株式会社

## CEOの選任基準の整備 — 機関設計別

- ✓ コード施行後1年が経過しているが、見直し・整備を行った企業はまだ4割弱。
- ✓ 法定の指名委員会を備える指名委員会等設置会社でも見直し・整備を行った企業は**66.6%**にとどまる。

Q. 貴社では、最高経営責任者等の選任について、客観性・適時性・透明性を確保する仕組みや基準が設けられていますか。貴社の現状に最もあてはまるものを1つだけ選んでください。



結果詳細(2016年)

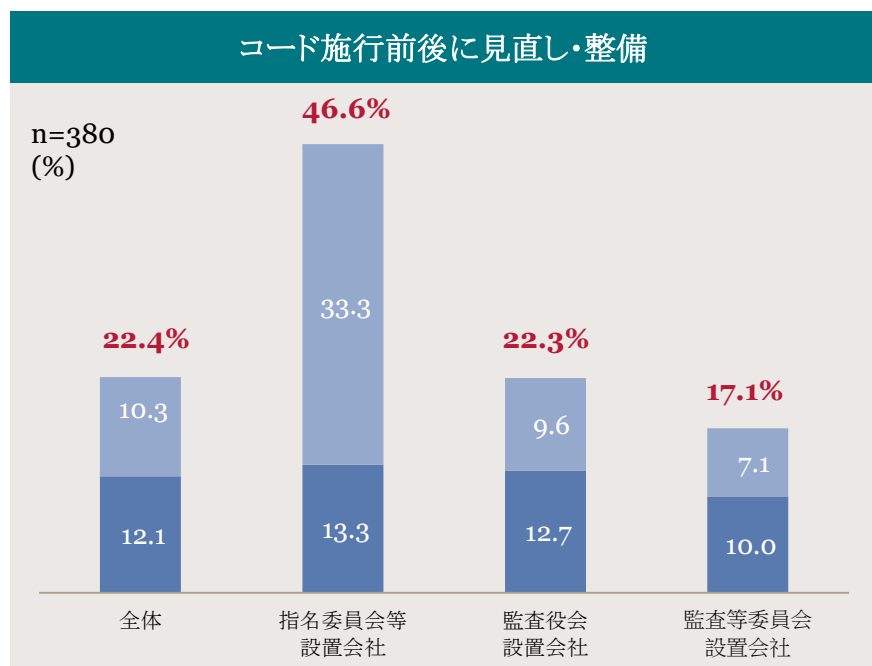
	コード施行前に整備	コード施行後に整備	現在、議論の最中	今後、見直し議論を始める	議論の目処は立っていない	不明・無回答
全体 (N=380)	24.5	14.2	13.7	9.5	19.7	18.4
指名委員会等設置会社 (n=15)	33.3	33.3	6.7	6.7	6.7	13.4
監査役会設置会社 (n=292)	24.7	13.7	13.0	9.9	20.9	17.9
監査等委員会設置会社 (n=70)	22.9	11.4	18.6	8.6	17.1	21.4

■ コード施行前に整備 ■ コード施行後に整備

## CEOの解任基準の整備 — 機関設計別

- ✓「見直し・整備を行った」が全体で**22.4%**にとどまり、「見直し・整備の目処が立っていない」(**28.9%**)を下回る。
- ✓指名委員会等設置会社で「見直し・整備を行った」が**46.6%**と他形態に比べて高い。

Q. 貴社では、最高経営責任者等の解任について、客観性・適時性・透明性を確保する仕組みや基準が設けられていますか。貴社の現状に最もあてはまるものを1つだけ選んでください。



結果詳細(2016年)

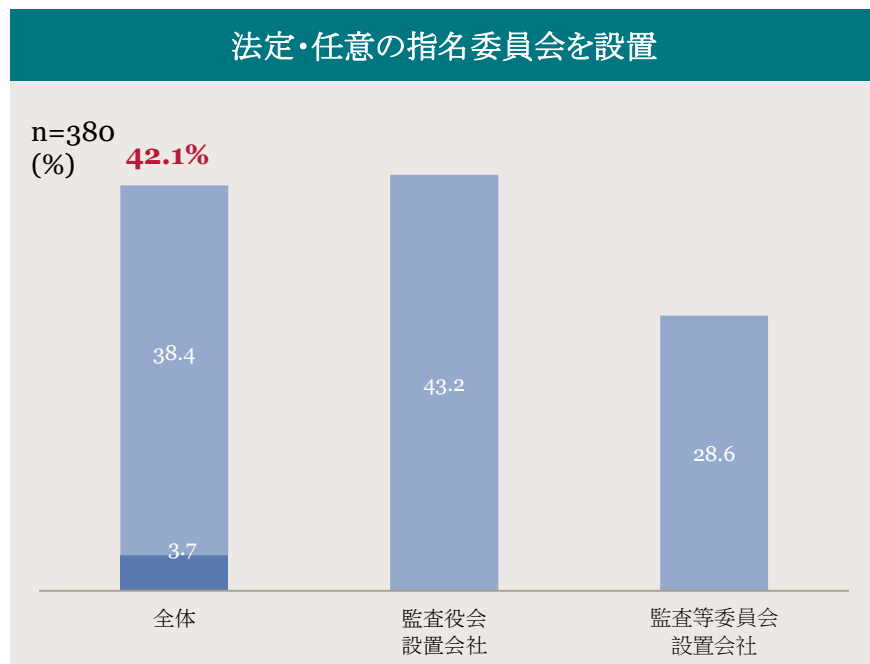
	コード施行前に整備	コード施行後に整備	現在、議論の最中	今後、見直し議論を始める	議論の目処は立っていない	不明・無回答
全体 (N=380)	12.1	10.3	7.9	6.3	28.9	34.5
指名委員会等設置会社 (n=15)	13.3	33.3	6.7	6.7	20.0	20.0
監査役会設置会社 (n=292)	12.7	9.6	7.9	6.2	27.7	35.9
監査等委員会設置会社 (n=70)	10.0	7.1	8.6	7.1	35.7	31.4

■ コード施行前に整備 ■ コード施行後に整備

## 指名諮問委員会の活用状況 — 機関設計別

- ✓ 法定・任意の指名委員会を設置している企業が全体で**42.1%**。「予定」を含めると約半数)
- ✓ 監査等委員会設置会社に比べ、監査役会設置会社で活用が進んでいる結果となった。

Q. 貴社では、取締役会の機能を補うため、指名委員会に相当する諮問委員会(例:人事諮問委員会)を設置していますか。



結果詳細(2016年)

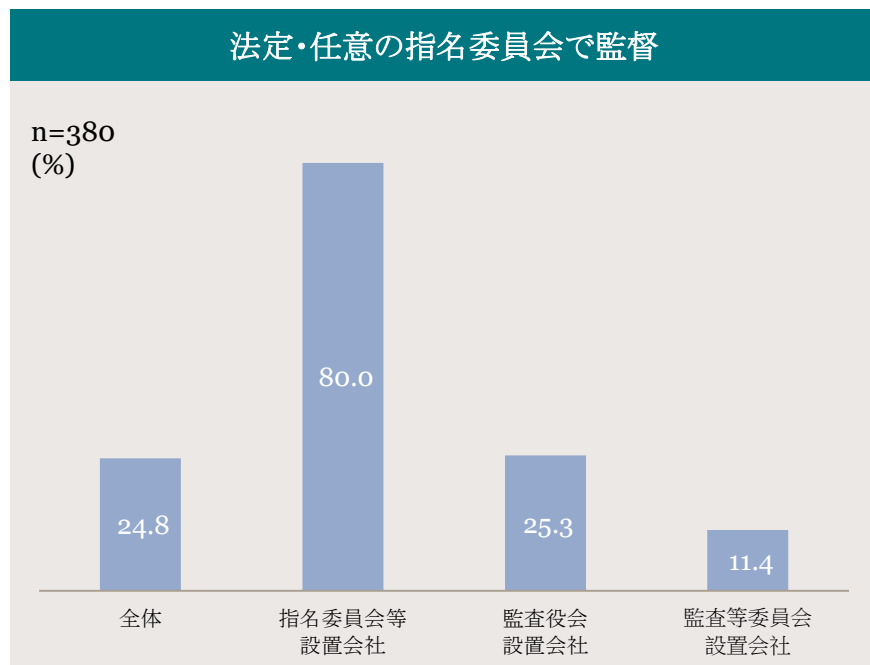
	法定の指名委員会を設置	任意の指名委員会を設置	指名委員会等設置会社へ移行予定	任意の指名委員会を設置予定	設置しておらず今後その予定もない	無回答
<b>全体 (N=380)</b>	3.7	38.4	0.5	7.9	48.4	1.1
<b>監査役会設置会社 (n=292)</b>	0.0	43.2	0.7	6.5	48.6	1.0
<b>監査等委員会設置会社 (n=70)</b>	0.0	28.6	0.0	15.7	54.3	1.4

■ 法定の指名委員会あり ■ 任意の指名委員会あり

## 後継者計画の監督状況 — 機関設計別

- ✓ 法定・任意の指名委員会で監督しているは全体でまだ**24.8%**。
- ✓ 指名委員会等設置会社が大きく先行する一方、監査等委員会設置会社では平均を下回る値。

Q. 貴社の取締役会では、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)を監督していますか。



結果詳細(2016年)

	法定の指名委員会で監督	任意の指名委員会で監督	法定の指名委員会はあるが監督せず	任意の指名委員会はあるが監督せず	法定・任意の指名委員会がともにない	不明・無回答
<b>全体 (N=380)</b>	3.2	21.6	1.3	13.2	50.0	10.7
<b>指名委員会等設置会社 (n=15)</b>	80.0	0.0	13.3	0.0	6.7	0.0
<b>監査役会設置会社 (n=292)</b>	0.0	25.3	0.0	13.7	49.7	11.3
<b>監査等委員会設置会社 (n=70)</b>	0.0	11.4	0.0	14.3	61.4	12.7

■ 法定または任意の指名委員会で監督している

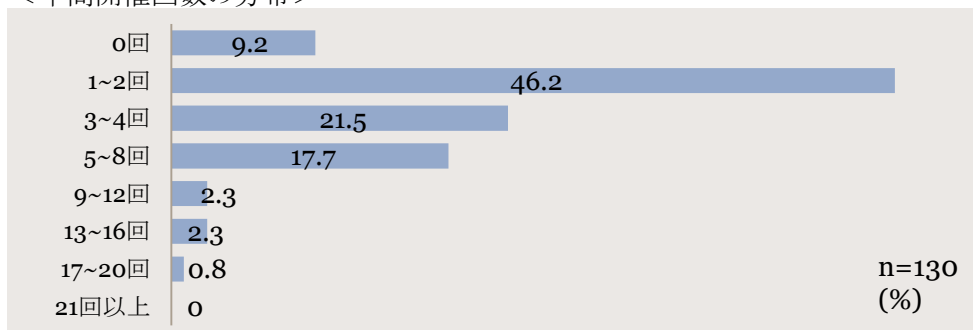
# 指名委員会の開催状況

- ✓ 年1~2回開催が**46.2%**、年開催時間合計は**3.8**時間。
- ✓ 後継者計画を含めた実効性ある議論の実施という観点からは、現状、十分な時間が確保されているとはいえない。

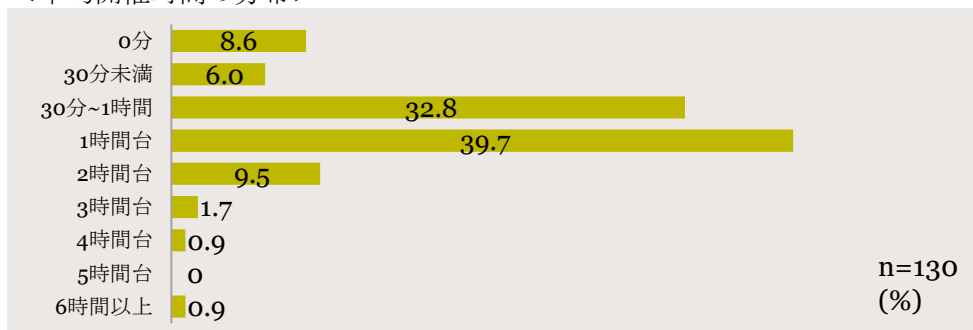
Q. 各種委員会(任意を含む)の年間開催回数は何回ですか。また、各種委員会(任意を含む)の平均開催時間は何時間何分ですか(いずれも直近の決算期)

	指名委員会の開催状況			
	回答社数 (n)	平均時間 (分)	開催頻度 (年間数)	年間合計 (時間)
全体	130	65.0	3.5	3.8
指名委員会等 設置会社	13	50.7	6.3	5.3
監査役会 設置会社	97	68.4	3.3	3.8
監査等委員会 設置会社	20	57.7	2.4	2.3

<年間開催回数の分布>



<平均開催時間の分布>





# 自己紹介

社名: エゴンゼンダー株式会社

創立: 1964年にスイスで創立

拠点: 世界41カ国69オフィス

社員: コンサルタント約420名 社員約1,600名

事業: 企業統治・経営人材コンサルティングファーム

① 企業統治アドバイザー

(取締役会改革支援、取締役会評価等)

② 経営人材の評価・育成

(CEO後継者計画支援、リーダーシップ開発等)

③ 経営人材・社外取締役の招聘

(エグゼクティブサーチ、社外取締役サーチ)

佃 秀昭 (代表取締役社長)

- 2000年入社。10年より東京オフィス代表。企業統治アドバイザー・グループのリーダー。
- 金融庁・東京証券取引所による「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」メンバー。金融審議会 市場ワーキンググループ委員。
- 金融機関・製造・サービス業など幅広い業界を対象に活動。近年は、日本企業の経営者をクライアントに、取締役会改革、取締役会評価、指名委員会の機能強化、次期社長の選抜・育成、経営層のリーダーシップ開発、社外取締役・経営幹部の招聘、グローバル化支援などに従事。
- 86年三和銀行(現三菱東京UFJ銀行)に入行。同行では国内営業店、国際部、国際審査部、人事部に所属。99年よりマクラガン・パートナーズにて金融機関向け人事コンサルティングに従事。
- 86年、東京大学法学部卒業。91年、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院 MS(経営学修士)取得。

TEL: 03-5219-0469 (直通)

E-mail: [hideaki.tsukuda@egonzehnder.com](mailto:hideaki.tsukuda@egonzehnder.com)

## 免責条項

1. エゴンゼンダー株式会社(以下「当社」といいます。)は、本研究会資料(以下、「本資料」といいます。)に記載されている情報に関し、細心の注意を払って正確な情報になるよう努めていますが、情報の妥当性、正確性、有用性その他の一切の事項についていかなる表明、保証をするものではありません。
2. 尚、ご参考として本資料に記載している「企業統治実態調査2016」(一部抜粋)のうち、調査に対する回答以外のものは、調査結果に対する当社の見解です。本調査結果は、調査依頼をさせていただいた調査対象企業1995社のうち、380社から御回答いただいた内容をもとに作成されているため、東京証券取引所1部上場企業全ての正確な実態等を反映するものではない可能性がございます。従って、皆様におかれましては、東京証券取引所1部上場企業のコーポレートガバナンスの正確な実態等については、御自身の責任において最終的なご判断をいただくようお願いいたします。
3. 当社は、本資料記載の情報に関して、当社が依拠する情報・条件に誤り、及び事後的な変更が生じた場合であっても、本資料記載の情報を更新・修正する責任を負うものではありません。
4. 本資料の著作権は、当社に帰属します。本資料記載の一切の内容について、当社に無断の転載・転用を固くお断りします。

以上