

IN TOUCH WITH THE BOARD

A Russell Reynolds Associates Series

Leadership for a Changing World. One in a series of communications from the Russell Reynolds Associates' CEO/Board Services Practice, *In Touch with the Board* addresses best practices in board composition, assessment, succession planning and other critical corporate governance issues.

「CEOの後継者育成計画は、取締役会の最大の任務である」

—アンドリュー・マッケナ(マクドナルド会長)

ラッセル・レイノルズのCEO/ボード・サービス部門では、CEOの後継者育成計画のサポートを専門的に行っています。CEOや取締役会と共に、世界中のあらゆる地域や産業において、また上場企業から同族会社まで、様々な形態の後継者育成計画に関する調査やトレンド分析、およびコンサルティングを行っています。

今回の「In Touch with the Board」では、CEO後継者育成計画の成功のための欧米のベストプラクティスをご紹介します。日本のコーポレートガバナンスは形態が異なりますが、御社の後継者育成計画の在り方を検証するにあたり、ご参考となれば幸いです。

ここ数年のいくつかの教訓

この4年間に、コーポレートガバナンスに関していくつかの教訓が明らかになっています。最も重要なのは、CEO後継者育成計画の必要性です。CEOの想定外の退任によって、図らずして後継者育成計画が大変な注目を浴びた企業は、AIG、ゼネラルモーターズ、シアーズ、Yahoo!を始め、枚挙にいとまがありません。後継者育成計画に時間がかかり、不透明さを増すと、投資家の信頼をも揺るがすことになります。その一例として、2012年にスリーエムで起きた、「予定通りであったはずの」CEO退任と後継者指名を巡る、役員間の対立への投資家の反応が挙げられます(注1)。個々の事例で事情は異なりますが、いずれの場合においても、最終的に取締役会は、後継者育成計画の拙劣さに対する責任を問われる結果となりました。



注1: 2012年にスリーエムのバックリーCEOの後任選考が、一時社内で紛糾したことについて、担当アナリストも懸念を表明した。

残念ながら、このような注目を集める事例が特殊なわけではなく、後継者育成計画が正しく遂行されていないことは珍しくありません。全米取締役協会(NACD)が実施した上場企業役員へのアンケートによると、回答企業の44%が正式な後継者育成計画を持っておらず、後継者育成計画において取締役として貢献したと答える役員はわずかに17%でした。グローバルでみた場合にも、大企業の43%がCEOの後継者育成計画を持っていないと一般的にいわれていることを考えると、多くの取締役会は後継者育成計画において大きなリスクを抱えていると言えます。

「後継者育成計画をおざなりにする代償は高い」

CEO交代期は、投資家による株の売却確率が購入の2倍になると言われ、企業価値が最も不安定な時期です。このため、企業収益の観点からも、取締役会には、可能な限り円滑なCEO交代を目指すことが期待されます。また、格付機関は、後継者育成計画を考慮した格付けを行うようになっていきます。さらに、米国証券取引委員会(SEC)は、上場企業が、後継者育成計画に関する株主提案を「通常の業務執行」ルール(注2)により、排除することを認めなくなりました。後継者育成計画はむしろ、「コーポレートガバナンスに関する重大な方針項目」であり、株主が議論するのに相応しいものと考えられています。

危機感の醸成

監督機関と株主による監視の強化と要求事項の増大に伴い、取締役会が現在のCEO後継者育成計画を慎重に精査し、適切に整備することが求められています。しかし、後継者育成計画は予想以上に困難です。最大の阻害要因は、危機感の欠如です。CEOの退任は、はるか先の現実性のない事柄として捉えられ、他の緊急性の高い取締役の決議事項が優先されるためです。また、後継者育成計画は、当然ながら現在のCEOの退任を前題に立てられるため、積極的に進めることは、感情面で抵抗がある場合があります。後継者育成計画はこのような扱いにくい課題ではありますが、取締役会はこの課題を乗り越えて取り組み続ける必要があります。例えば、チャド・ホリデーがデュポンのCEOに任命されたのは、わずか49歳の時(注3)でした。それから3、4年で、同社は取締役会の要求に応じて、ホリデーの在任中に育成すべき15~20人の社内後継者候補者を選定していました。2008年の取締役会では、ホリデーの後継者として、当時エグゼクティブ・バイス・プレジデントだったエレン・クルマンをプレジデントに任命し、ホリデーの後継準備に取り組みました。

監督機関の監視が強化されることは、後継者育成計画の推進につながり、後継者育成計画の成功事例が出れば、取締役会のさらに積極的な取り組みにつながります。アップル、ディズニー、ゼネラル・エレクトリック、JPモルガン・チェース、マクドナルド、マイクロソフト、P&G、ユニテッド・テクノロジーズといった企業はそ

れぞれ、後継者育成計画を円滑、かつ成功裏に行い、投資家をはじめとする関係者の安心感を勝ち得ました。

「優れた後継者育成計画は、単独では成立しない」

この安心感は、後継者育成計画そのものの成果であると共に、後継者育成計画がコーポレートガバナンス全体の象徴として広く認知されているという、事実による成果でもあります。後継者育成計画を滞りなく実行する企業は、コーポレートガバナンスが強固であるとみなされるのです。

必要条件の見直し

優れた後継者育成計画は、単独では成立しません。特定の必要条件が伴わなければ、後継者育成計画を構築し、運用することも難しくなります。取締役会には以下の要件を検討し、後継者育成計画を公正な評価フレームワークによって評価しなくてはなりません。

第一に、取締役会とCEOとの間に信頼関係が強く構築されている必要があります。取締役会は、CEOと十分討議を行い、後継者育成計画に積極的に取り組むことがCEOの立場を危うくするものではないことを理解してもらう必要があります。取締役会議長、および社外取締役のリーダー格が後継者育成計画の牽引役となります。同時に、CEOと取締役会全体との信頼と意思の疎通を可能な限り高めなければいけません。ただし、信頼と意思の疎通は大切ですが、CEOと

注2: 会社が、株主総会の議決権行使を求める書類に株主提案を記載し、総会の議題とすることの可否に関するルールで、取締役会の通常業務に含まれれば排除可能、そうではなく重要な方針決定に関するものは、株主提案を認めるとするもの。

注3: 1998-2009までCEO、うち1999-2009はChairman&CEO

取締役会の中の権限に関して明確な線引きが必要です。CEO が後継者育成計画に対して意見を述べる一方で、プロセスの主導権を握るのは取締役会であるべきです。

第二に、取締役会は、後継者育成計画を年1回確認する議案としてではなく、継続的なプロセスとして取り組む必要があります。特に、企業文化、戦略策定、リーダーシップの育成といった、ビジネスにおける複数の重要な要素と密接な関係を持つため、後継者育成計画は常に継続的に検討する必要があります。

「取締役会そのものの、後継者計画はあるのか？」

第三に、取締役会自体の後継者育成計画も遂行されているか、検証する必要があります。「取締役会そのものの後継者育成計画も行われているか」、「取締役会のメンバーが長期間に渡り固定されてしまっていないか」、「前回の CEO 後継者育成計画は円滑だったか？」など、取締役会そのものの行動規範が、後継者育成計画のプロセスを成功に導くものになっているかという点も常に検討することが必要です。

第四に、現在の企業戦略計画が、後継者育成計画の中核に据えられている必要があります。今後 3~5 年間の中期経営計画が反映されているだけでなく、長期計画に沿ったものであることが重要です。また、中長期の企業戦略に沿って、次の CEO に求める資質を明確にするこ

とが重要です。

最後に、人事部が後継者育成計画において完璧なパートナーとして機能するかどうかを取締役会が判断する必要があります。社内候補者リストを継続的に作成し、戦略的に運用することは、後継者育成計画の成功に不可欠です。人事部門は、これらの主要タスクに対し、さらに客観的でプロセス主体型の視点を取り入れることによって、後継者育成計画の効果的な運用に貢献する必要があります。

後継者育成計画の策定と運用

取締役会は、必要条件が確立された時点で、実際の後継者育成計画を策定に取りかかり、取締役会全体で後継者育成計画に取り組む必要があります。計画自体を管理する役目は、指名委員会や特別委員会(CEO が取締役会議長でもある企業では、上席社外取締役が率いる場合が多い)が担当することになります。この後継者育成計画は一連の書面として残され、次の 5 つの要素を含む必要があります。

1) 中長期の全社戦略に基づいた、次の CEO に求める経験とコンピテンシー:
中でも、変化に迅速に対応するために必要なコンピテンシーを最も重要な要素として掲げる必要があります。

2) 現在の社内候補者のアセスメントと能力育成計画:
現在の社内候補者に対して、コンピテンシーに基づいた面接、および 360 度フィードバックや心理測定テストからの所見

を含めた、客観的なアセスメントを行います。例えば、マクドナルドでは、現在の社内 CEO 候補者だけでなく、若手で頭角を現し始めたリーダーに関する詳細な調査も行い、中堅社員も含めた幹部候補の中から検討します。これらの幹部社員の多くは、最終的に CEO 任命につながる可能性のあるキャリアパスに配置されることになります。こういった取り組みを通じ、マクドナルドは、社内 CEO 候補者となっている幹部層だけでなく、経営幹部陣より下位の複数階層に至る、優秀な将来のリーダーを継続的に発掘をしています。

3) 社外候補者の調査:

外部の専門家を活用し、外部候補者の可能性も常に調査することが必要です。

4) 後継者育成計画の時間軸:

現職の CEO と討議し、後継者育成計画の最終候補者の絞り込み、CEO 選定、実際の就任時期に関する具体的なスケジュールを決定します。後継者育成計画に 3~5 年間の時間をかけることにより、最終候補者の選考を十分に行い、後任者が選出されてから十分な交代期間を作ることが理想です。

5) エマージェンシープラン:

予想外の事態が発生した場合に、取締役会が迅速に後任者を決定するか、または、明確な選択肢がない場合には、現経営幹部陣から暫定 CEO を指名するプロセスです。このプランには、社内外、および監督機関に対するコミュニケーション計画を含める必要があります。さらに、緊急時における任務の実行方法や監督

権限範囲などが含まれます。プロセスや権限があいまいにならないようにするため、付属定款の関連条項を記載する必要があります。

取締役会は、後継者育成計画を策定した後に、その運用を行う責任があります。社内外候補者の評価の現状評価、社内候補者の育成計画が後継者育成計画に合ったものになっているか、少なくとも半年に1回、全面的に計画を見直す必要があります。また、取締役会が現在のCEOと共に、または単独で、社内候補者を公式・非公式に見極める機会を持つことが必要です。

社内候補者には、育成と同時にリテンションの必要が生じます。企業が常に意識すべきことは、CEO候補と見なされる幹部社員は、他の会社からも同様の評価を受けるといことです。従って、取締役会やCEOや人事責任者は、とりわけ新CEOが任命された直後の5年間は、CEOに選ばれなかった社内候補者のリテンションのために、さらに努力する必要があります。リテンションのための方策として、長期に渡る報酬システムに頼る企業が多いですが、実際には効果はあまりないでしょう。なぜなら、引き抜きを試みる競合他社、報酬パッケージ案の一環として、候補者に上乘せの報酬を用意するからです。

後継者育成計画のもう一つの効果として、社内候補者に育成の機会を提供することにより、社内候補者自身が取締役に認知され、それにより本人達が前向きになることも挙げられます。慎重に検

討された後継者育成計画の一環として後継候補になったことを候補者が自覚すると、会社へのロイヤリティが高まり、離職を防ぐこともできます。

「後継者育成計画は、少なくとも半年に1回、全面的に見直すべき」

後継者育成計画の実行

優れた後継者CEO交代時期の1年前に、取締役会全員による、実際の後継者育成計画実行のための協議が行われます。CEOの必要条件を最終検証し、必要に応じて修正します。続いて取締役会は、最終候補者選抜のための資料を最終的に吟味します。この評価資料には、候補者のCEOの任務に必要なスキルやコンピテンシーを基にした慎重な面談結果、上司・業界・同僚・部下からの360度評価、その個人の資質を示す心理測定テスト結果が含まれます。

続いて社内候補者は、業界他社の同レベルの幹部と比較して評価判定されます。外部候補者の情報やアセスメント結果も、取締役会による最終決定プロセスに提出される必要があります。取締役会が社内候補者で合意に達することができない場合、社外でのエグゼクティブサーチを実行する必要が生じてきます。

社内・外を問わず、取締役会が最終候補者を絞った時点で、残りの社内候補者に及ぼす影響を慎重に対処する必要があります。後継者育成計画により選抜され

なかった社内候補者のリテンションは、新CEOの就任後も継続的に行う必要があります。取締役会が心すべき点として、CEOにならなかつた候補者の多くが他の会社からアプローチされ、転職する可能性がある、ということが挙げられます。新CEOの就任後、経営幹部に予想外の空席が発生し、経営基盤が弱くなることは避けなければなりません。

新CEOが決定した時点で、選抜されなかつた社内候補者には、社外発表の前に直接伝える必要があります。現段階でCEOにならなくても、将来の可能性を残していることに満足する幹部もいます。しかしその一方で、それだけでは魅力的ではない、と考える幹部もいます。このような幹部にとっては、CEO職ではないにしても、現在の会社において、自身のやりがいやさらに感じるチャンスが依然として大いにあることを伝える必要があります。新CEOが彼らに対して、副会長職や重要なポジションを用意する場合があります。

後継者育成計画の最終段階

取締役会が社内候補者を選定した場合には、新CEOに確固たる基盤を提供すると共に、退任するCEOの任期に終止符を打つために後継者育成計画の最終段階に入ります。最重要項目は、取締役会メンバー、その他の経営陣、投資家、アナリスト、および従業員への対外発表を含むコミュニケーションです。これらの主要関係者の声を聞くための機会を設けることによって、新CEOは、経営基盤を構築し、取り組むべき課題を理解しや

すくなります。また、正式に主導権を握る前から、自己のビジョンの強化を開始することもできます。このようなコミュニケーションのプロセスは、新旧CEOが一緒に行う場合もあれば、新CEOだけで行う場合もあり、形式はグループや一対一で行います。

「後継者育成計画の成功によって、企業の安定感をもたらされる」

言うまでもありませんが、最も重要なコミュニケーションは、新旧のCEO間で行われるものです。後継者育成期間は、まさに、新旧CEO間の大切な棚卸作業の時期であり、取締役会のメンバー、経営幹部、その他のステークホルダーのビジネススタイル、これまでの経緯、今後の可能性を旧CEOが新CEOに説明していきます。これを受けて新CEOは、着任直後の体制を準備することができます。

旧CEOがメンターとして会長に就任する場合は、新しい会長の職務の責任と制約を取締役会が書面で明確にすることによって、誤解を回避し、新CEOの権限を妨げることがないようにする必要があります。

後継者育成計画の実行には、1年間を見ておくのが理想です。ただし、社外候補者を選択した企業は、時間をかけられないことが普通です。その場合でも、取締役会に求められるのは、後継者育成計画を遂行しないことではなく、時間的制約の中で凝縮したプロセスを確実にこなすということです。

退任するCEOの功績を十分に認めることは重要な要素です。旧CEOの業績に対して正当な評価を示さなければ、CEOの退任に続いて他の経営幹部が離脱するリスクが増加します。

取締役会の最終責任

後継者育成計画の全体のプロセス管理には、取締役会が最終的な責任を持ちます。このプロセスをおざなりにすると代償は高く付きますが、時間をかけ、必要な労力を注げば、それに見合った正しい結果がもたらされます。つまり、一人のリーダーから次のリーダーへ会社が移行する時点でも、経営の持続性が維持されることとなります。さらに、継続的な後継者育成計画によって、取締役会は経営幹部の能力育成計画を共有し、会社の戦略とのすり合わせもできます。CEO後継者育成計画は、コーポレートガバナンスのリスクを軽減するだけでなく、次のCEO交代の時期まで企業を適切に統治し、管理するためのプロセスの一翼を担うと言えます。

作者： クラーク・マーフィー

ラッセル・レイノルズ社のCEOであり、CEO就任前はグローバルのCEO/Board サービスプラクティスリーダーを5年間務めました。グローバル企業のCEOおよび上級経営幹部のリクルーティングに20年以上に渡り携わっています。

ラッセル・レイノルズ・
アソシエイツ・ジャパン・インク
東京オフィス

〒106-6014
東京都港区六本木 1-6-1
泉ガーデンタワー14階

Tel: 03-5114-3700

<http://www.russellreynolds.co.jp>

原文(英語)は下記の弊社のグローバルサイトよりご覧下さい。

<http://www.russellreynolds.com/content/ceo-succession-planning-framework-boards>

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Leadership for a Changing World. In today's global business environment, success is driven by the talent, vision and leadership capabilities of senior executives. Russell Reynolds Associates is a leading global executive search and assessment firm with more than 300 consultants based in 40 offices worldwide. Our consultants work closely with public and private organizations to assess and recruit senior executives and board members to drive long-term growth and success. Our in-depth knowledge of major industries and of our clients' specific business challenges, combined with our understanding of who and what make an effective leader, ensures that our clients secure the best leadership teams for the ongoing success of their businesses. www.russellreynolds.com

Global Offices

Americas

Atlanta

1180 Peachtree St., NE
Suite 2250
Atlanta, GA 30309-3521
United States of America
Tel: +1-404-577-3000

Boston

One Federal Street, 25th Floor
Boston, MA 02110-1007
United States of America
Tel: +1-617-523-1111

Buenos Aires

Buenos Aires Plaza
Manuela Sáenz 323
Seventh Floor, Suites 14 and 15
C1107CBP Buenos Aires
Argentina
Tel: +54-11-4118-8900

Calgary

Suncor Energy Centre, West Tower
#3000, 150-6th Avenue, S.W.
Calgary, AB T2P 3Y7
Canada
Tel: +1-403-538-1972

Chicago

155 North Wacker Drive
Suite 4100
Chicago, IL 60606-1732
United States of America
Tel: +1-312-993-9696

Dallas

8401 N. Central Expressway
Suite 650
Dallas, TX 75225-4404
United States of America
Tel: +1-214-220-2033

Houston

600 Travis Street, Suite 2200
Houston, TX 77002-2901
United States of America
Tel: +1-713-754-5995

Los Angeles

11100 Santa Monica Blvd.
Suite 350
Los Angeles, CA 90025-3384
United States of America
Tel: +1-310-775-8940

Mexico City

Torre Reforma
Paseo de la Reforma
115-1502
Lomas de Chapultepec
México 11000, D.F.
México
Tel: +52-55-5249-5130

Minneapolis/St. Paul

225 South Sixth Street, Suite 2550
Minneapolis, MN 55402-3900
United States of America
Tel: +1-612-332-6966

New York

200 Park Avenue
Suite 2300
New York, NY 10166-0002
United States of America
Tel: +1-212-351-2000

Palo Alto

260 Homer Avenue, Suite 202
Palo Alto, CA 94301-2777
United States of America
Tel: +1-650-233-2400

San Francisco

101 California Street
Suite 2900
San Francisco, CA 94111-5829
United States of America
Tel: +1-415-352-3300

São Paulo

Edifício Eldorado Business Tower
Av. Nações Unidas, 8501
11° Andar
05425-070 São Paulo - SP
Brazil
Tel: +55-11-3566-2400

Stamford

301 Tresser Boulevard
Suite 1210
Stamford, CT 06901-3250
United States of America
Tel: +1-203-905-3341

Toronto

Scotia Plaza, Suite 3410
40 King Street West
Toronto, ON
M5H 3Y2
Canada
Tel: +1-416-364-3355

Washington, D.C.

1701 Pennsylvania Avenue, NW
Suite 400
Washington, D.C. 20006-5810
United States of America
Tel: +1-202-654-7800

Asia/Pacific

Beijing

Unit 3422 China World Tower 1
No. 1 Jian Guo Men Wai Avenue
Beijing 100004
China
Tel: +86-10-6535-1188

Hong Kong

Room 1801, Alexandra House
18 Chater Road Central
Hong Kong
China
Tel: +852-2523-9123

Melbourne

Level 51, Rialto Towers
525 Collins Street
Melbourne VIC 3000
Australia
Tel: +61-3-9603-1300

Mumbai

Unit 9(A), Grand Hyatt Plaza
Santacruz (East)
Mumbai 400 055
India
Tel: +91-22-6733-2222

New Delhi

203, Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019
India
Tel: +91-11-4603-4600

Shanghai

Room 4504, Jin Mao Tower
88 Century Avenue
Pudong, Shanghai 200121
China
Tel: +86-21-6163-0888

Singapore

2 Shenton Way
#08-01 SGX Centre 1
Singapore 068804
Singapore
Tel: +65-6225-1811

Sydney

Level 40, Aurora Place
88 Phillip Street
Sydney NSW 2000
Australia
Tel: +61-2-9258-3100

Tokyo

Izumi Garden Tower 14F
1-6-1 Roppongi
Minato-ku, Tokyo 106-6014
Japan
Tel: +81-3-5114-3700

Europe

Amsterdam

World Trade Center
Tower H, 18th Floor
Zuidplein 148
1077 XV Amsterdam
The Netherlands
Tel: +31-20-305-7630

Barcelona

Edificio Prisma
Avda. Diagonal, 613, 2ªA
08028 Barcelona
Spain
Tel: +34-93-494-9400

Brussels

Boulevard St.-Michel 27
B-1040 Brussels
Belgium
Tel: +32-2-743-12-20

Copenhagen

Kongens Nytorv 3
DK-1050 Copenhagen K
Denmark
Tel: +45-33-69-23-20

Frankfurt

Openturm
Bockenheimer Landstr. 2-4
60306 Frankfurt
Germany
Tel: +49-69-75-60-90-0

Hamburg

Stadthausbrücke
1-3/Fleethof
20355 Hamburg
Germany
Tel: +49-40-480-661-0

London

Almack House
28 King Street
London SW1Y 6QW
United Kingdom
Tel: +44-20-7839-7788

Madrid

Calle Miguel Angel, 11
Seventh Floor
28010 Madrid
Spain
Tel: +34-91-319-7100

Milan

Via Mascheroni, 5
20123 Milan
Italy
Tel: +39-02-430-0151

Munich

Maximilianstraße 12-14
80539 München
Germany
Tel: +49-89-24-89-81-3

Paris

7, Place Vendôme
75001 Paris
France
Tel: +33-1-49-26-13-00

Stockholm

Hamngatan 27
SE-111 47 Stockholm
Sweden
Tel: +46-8-545-074-40

Warsaw

Belvedere Plaza
ul. Belwederska 23
00-761 Warsaw
Poland
Tel: +48-22-851-68-38

Zürich

Löwenstrasse 28
CH-8001 Zurich
Switzerland
Tel: +41-44-447-30-30