

2018年5月23日

後継者計画等の取組みへの動き

開示事例からの示唆と今後の対応に向けて

経営コンサルティング第一部
主任コンサルタント 元秋京子

[要約]

- コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）の改訂に伴い、経営トップの選解任・後継者計画が再び注目されている。
- 当該テーマのCGコード実施率は、施行初年度から9割前後の高い数値で推移しており、既に実施しているように見受けられるものの、実態としては課題・改善余地のある企業が依然として多い印象がある。
- 今後、さらに取締役会の関与が求められる中で、企業・取締役会として当該テーマに対し、どのように関与していくべきか。本稿では主要企業（TOPIX100¹企業）の開示事例を参考に検討のポイントを整理していく。

1. はじめに

2015年6月にコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が施行された後、各社においてはコーポレートガバナンスの改善・改革が加速的に行われてきている。日本企業では経営トップ²の専権事項と言われ、決定プロセスが見えにくいことが通常であった「役員指名・役員報酬」の改革にも着手する企業が増えている。特に「役員報酬」については、ここ1~2年の間に報酬諮問委員会の設置や複数の社外取締役の関与により、客観的かつ透明性のある報酬制度への改定・株式報酬制度の導入を実施する企業が増加し、取締役会や報酬諮問委員会等でオープンに議論がしやすい雰囲気が醸成されてきている。

「役員指名」についても、指名諮問委員会の設置や社外取締役の関与により、役員候補者を審議するプロセスが設定されつつあるが、前述の役員報酬ほどには確立されておらず、現在は経営トップの方針・考え方にに基づき、従来のしくみを運用しながら、審議の範囲・プロセスの在り方を検討・議論している段階にあるといえる。「経営トップの選解任・後継

¹ 東証一部上場銘柄の中でも時価総額・流動性の高い100銘柄で構成される株価指数

² 最高経営責任者（社長・CEO）等をさす

者計画」にいたっては、さらに触れにくいテーマとなっている企業が多いと史料する。

一方で、東京証券取引所のCGコードへの対応状況³を見ると、補充原則4-3①〔経営陣幹部の選任や解任の適切な実行〕の実施率は98.3%（初年度96.5%）、補充原則4-1③〔最高経営責任者等の後継者計画の監督〕の実施率は86.6%（初年度86.1%）であり、CGコード施行初年度から高い実施率で推移している。

2018年6月に施行予定のコーポレートガバナンス・コード（改訂案）（以下、CGコード改訂案）では、「最高経営責任者（CEO）等の選解任・後継者計画」に対する取締役会の関与がより具体的に明示されている。改訂案の施行に伴い各企業においては、改めて当該テーマをどのように対応するべきか、また具体的にどこから着手していくか等を検討していくこととなるだろう。そこで本稿では、主要企業（TOPIX100企業）における直近の開示事例を参考に、検討のポイントを整理してみたい。

2. CGコード改訂案と企業側の対応

CGコード改訂案における本稿テーマに関連するコードは図表1の通り（補充原則4-1③が修正・4-3②③が追加）であり、取締役会の関与についてより具体的に踏み込んだ記載となっている。

（図表1）最高経営責任者等の選解任・後継者計画に係るCGコード改訂案

（補充原則4-1③）

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（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

（補充原則4-3②）

取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

（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がその機能を十分に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。

出所：東京証券取引所、2018年3月30日「コーポレートガバナンス・コード（改訂案）」抜粋

³ 東京証券取引所、「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2017年7月14日時点）」（2017年9月5日）

経営トップは企業価値の中心的な役割を果たすことから、その選解任・後継者計画は企業にとって最も重要なテーマの一つと言える。しかしながら、企業の経営スタイル・スタンスが各々異なる中で、いわゆるお手本的な審議・決定プロセスや後継者計画を導入することが必ずしもうまく機能するとは限らない。自社の成長ステージ・経営戦略・現経営トップの考え・経営スタイル・取締役会の雰囲気・指名諮問委員会の有無と位置づけ・社外取締役の関与度合い等を総合的に勘案しながら、自社に適した方針を検討・設定していくことが重要となる。当然ながら、導き出された方針・プロセスは企業価値を維持・向上し、持続的に成長する企業となるための最適な選択肢であるかという視点でチェックする必要がある。

3. 経営スタイルによる対応プロセスの違い

後継者計画に係る CG コードに対する取組み事例（図表 2）を以下に示している。

（図表 2）後継者計画等に係る主な開示事例

【補充原則 4-1-3】

＜最高経営責任者等の後継者の計画について＞

当社は、当社及び三井住友信託銀行の経営者のサクセッションプランとして、経営者としての資質や役員として求められる人材像を明確化するとともに、経営人材育成のための研修、会議及び人材登用運営を定めた「経営者後継人材育成計画」を策定し、運営しています。

出所：三井住友トラスト・ホールディングス、コーポレートガバナンス報告書（2017年10月20日）より抜粋

＜補充原則 4-1-3 取締役会は、最高経営責任者等の後継者の計画について適切に監督を行うべきである＞

当社は新たに TEL サクセッションプランを策定しました。育成計画のもと、次世代経営人材の候補者群を形成し、後継者候補の能力とレディネス（準備状況）を確認します。今後は、後継候補者群に対する育成状況を指名委員会が分析、精査します。そして、指名委員会からの報告に基づき、取締役会が後継候補者育成プランと育成状況を適切に監督する予定です。

出所：東京エレクトロン、コーポレートガバナンス報告書（2017年6月30日）より抜粋

前述の事例から、後継者計画のプロセスとして、経営人材像を明確化し、育成のしくみを定め、育成状況の管理を行う流れが見えてくる。後継者計画には中核子会社を対象に含める事例も見られ、持株会社等において後継者計画を検討する際の示唆となろう。

また、経営トップに強力なリーダーシップがあり、相当程度の権限を経営トップに集中させる企業では、経営トップが主導して後継者計画の立案・次期経営トップの候補者の選任を行い、取締役会・指名委員会等において適切に監督を行うプロセスが設定される事例も見受けられる。従い、経営トップの権限集中度合いにより、プロセス・仕組みが異なってくる考えられる。

その他の事例として、経営トップの後継者計画は、「代表取締役が責任を持ってあたる」「指名諮問委員会にて実施している」等として、Explain 項目と位置づける企業も見受けられる。ポイントとしては、誰が後継者計画の立案・次期経営トップ候補者の選定を主導的に行い、どのように客観性・透明性を担保していくかであり、対応は一律ではないということである。自社における経営トップの権限や取締役会の状況、諮問機関の役割・関係性等を勘案して、各々の企業において整合的・補完的なプロセス・しくみを検討・設計していくことが肝要となる。

4. 選解任・後継者計画の検討の視点

選解任・後継者計画については、まずは経営トップの人材像・要件・資質を明確化し、選解任の方針・基準を定め、次期経営トップ候補者であれば候補者リストを作成・評価し、次世代候補者であれば育成方針・仕組みを定め、育成状況を定期的に管理していくのが基本的な流れとなる。検討の主な視点として、①経営トップの選解任方針・要件、②指名委員会の関与と審議事項、③次世代育成のしくみをあげ、以下に説明する。

(1) 経営トップの選解任方針・要件

図表 3 は、経営トップの選解任方針につき明示されている事例であり、検討・決定プロセスも合わせて説明するケース等も見受けられる。

(図表3) 経営トップの選解任の方針等に係る主な開示事例

第14条（最高経営責任者の選解任の方針等）

取締役会は、最高経営責任者の後継計画を継続的に監督する。

取締役会は、最高経営責任者の選解任を決定する際、以下の事項を考慮するとともに、指名委員会の提案も踏まえ、実行する。

1. 最高経営責任者は、人格、識見、指導力に優れた者であること
2. 最高経営責任者は、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、当社の企業価値・株主共同の利益の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であること

出所：日立製作所、コーポレートガバナンスガイドライン（2018年5月18日時点のHP）より抜粋

<補充原則4-3-1 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きに従い、適切に実行すべきである>
CEOの人事については、指名委員会からの候補者の提案に基づき、公正かつ透明性の高い手続きに従い、適切に実行しております。加えて、指名委員会はCEOの適格性、求める資質等の選任に至る要件、解任についての検討の起点、要件についてまとめた指名委員会活動ガイドラインを策定し、取締役会に報告、共有しております。これにより、CEOの選解任に係るプロセスの客観性、透明性向上に努めております。

出所：東京エレクトロン、コーポレートガバナンス報告書（2017年6月30日）より抜粋

ところで、後継者計画の第一歩となる「人材像の明確化」について、具体的な経営トップの要件にはどのようなものがあるだろうか。参考として、経済産業省の一例（図表4）や具体的に明示する事例（図表5）をあげている。具体的な要件等が明示されることは、企業として求めるリーダーのイメージが明確になる効果がある上、評価等を行う役員にとっても判断の拠り所を共有でき、育成の枠組みを検討していく上でも重要な視点となる。

(図表4) 経営トップの要件等に係る例示

(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

出所：経済産業省、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（2017年3月31日）より抜粋

(図表5) 経営トップの要件等に係る主な開示事例

③ 指名候補者の提案手続き〔原則3-1(iv)、補充原則4-10①〕

(CEO候補者及び社内取締役候補者の提案)

指名委員会は、社内から候補者を提案する場合、適任候補者群から独自に複数の指名候補を選抜し、適宜、候補者へのインタビューや社内外の関係者へのヒアリングなどの調査を行います。また、必要に応じて社内取締役との事前の意見交換を行うなど、慎重な検討を重ねた上で、

- 経営者としてふさわしい能力・人格・品格・見識
- 公明正大さ
- 社内外からの人望
- 人徳
- グローバルカンパニーにふさわしい倫理観

を有する人物をCEO候補者もしくは取締役候補者として、取締役会に提案します。

出所：東京エレクトロン、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」（2017年7月27日）より抜粋

(2) 指名委員会（法定・任意）の関与と審議事項

指名委員会の役割は企業や機関設計によって異なるが、ここでは審議事項に後継者計画等を記載している主な事例を一覧化している(図表6)。CGコード施行当初から比較すると、

より具体的な記載が見受けられ、関与の度合いがより深まっていることがうかがえる。

(図表 6) 後継者計画等を指名委員会の審議事項に含める主な開示事例

会社名	指名に係る委員会	後継者計画等を含む審議事項
麒麟ホールディングス	指名・報酬諮問委員会	(1) 取締役、執行役員及び監査役の選任方針、各候補者案 (2) <u>代表取締役社長の後継者の計画</u> (3) 取締役、執行役員及び監査役の報酬制度・水準、報酬額 (4) 事業内容、規模等に応じた当社主要グループ会社の会長、社長及び取締役候補者案、報酬制度・水準
小野薬品工業	役員人事案検討会議	取締役・監査役候補指名に関する審議を行うほか、 <u>最高経営責任者等の後継問題についても議論</u>
JFEホールディングス	指名委員会	当社の最高経営責任者等の後継者に関する事項、当社の代表取締役および役付取締役の選定に関する事項および当社の社外取締役候補および社外監査役候補の指名に関する事項等について審議し、取締役会に答申
ソニー	指名委員会	・取締役の選解任議案の決定 ・CEO 及び執行役ならびにそれらに準ずる者の後継者計画の評価
三井住友トラスト・ホールディングス	指名委員会	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定 取締役会から、 <u>執行役社長を含む執行役の選任及び解任、並びに経営者の後継人材育成計画</u> に関する諮問を受け、審議の上答申を実施 三井住友信託銀行株式会社の取締役会から、取締役及び監査役の選任及び解任に関する諮問を受け、審議の上答申を実施
日本航空	指名委員会	JAL グループの企業理念および経営戦略の実現のために、グループを変革し成長を牽引する <u>社長等のリーダーの後継者選定に関する議論</u> を継続的に実施し、取締役会に報告

出所：各社、直近のコーポレートガバナンス報告書より大和総研作成（下線は大和総研）

また、三菱商事や資生堂では、指名および報酬に係る諮問委員会以外に、経営トップを評価する機関を設置し、会長や社外役員のみを構成員として独立性を確保し、客観性・透明性をより強く担保する仕組みとしている。三菱商事では、指名・報酬の諮問機関である「ガバナンス・報酬委員会」の下部機関として同委員会の委員長である会長及び社外委員による「社長業績評価委員会」を設置し、社長の業績評価を審議・決定している⁴。資生堂では、指名および報酬の諮問委員会に共通の審議機関として「評価部会」（社外取締役・社外

⁴ 三菱商事、コーポレートガバナンス報告書（2017年6月23日）を参照

監査役のみで構成)を設置し、CEOの再任および交代等に関する審議・検討を実施している。さらに評価部会では、CEOの個人考課を含む業績評価と報酬額水準の妥当性の確認も行っており、任免とインセンティブ付けの両側面から、CEOを包括的に監督しているとある⁵。

(3) 次世代育成のしくみ

次世代人材の育成方法としては、企業内の経営塾や配置転換・研修実施を通じた人材プールの充実を目指す事例が見受けられた(図表7)。大和ハウス工業のホームページによれば、「大和ハウス塾」は2008年5月より同社グループの次世代の経営者育成を目指し、グループ横断で経営スクールを開講している。実際の経営課題に対する戦略策定を通し、経営スキルの実践トレーニングを行っている⁶。

(図表7) 次世代育成に係る開示事例

〈取締役・監査役に対するトレーニングの方針〉

3. 当社は、次世代の当社グループの経営幹部育成を目的として、経営後継者育成研修「大和ハウス塾」を開講し、人材プールの拡充・質的向上を図る。

出所：大和ハウス工業、コーポレートガバナンス報告書(2018年2月16日)より抜粋

(4) 最高経営責任者等の後継者の育成に向けたプランニング〔補充原則4-1③〕

当社の持続的成長を支える次世代の経営執行を担う人材を育成するため、CEO及び代表取締役は執行役員を中心に常に後継者候補を想定し、その育成に努めます。

CEO及び代表取締役は、日々の業務執行を通して、後継者候補の能力、人格、品格、見識を多面的に評価しつつ、配置転換、研修等の機械を設けること等により、候補者の研鑽を常にサポートします。また、将来有望な人材のプールとして、CSS(Corporate Senior Staff)や社内の選抜リーダー研修等を活用します。

・・・(省略)・・・

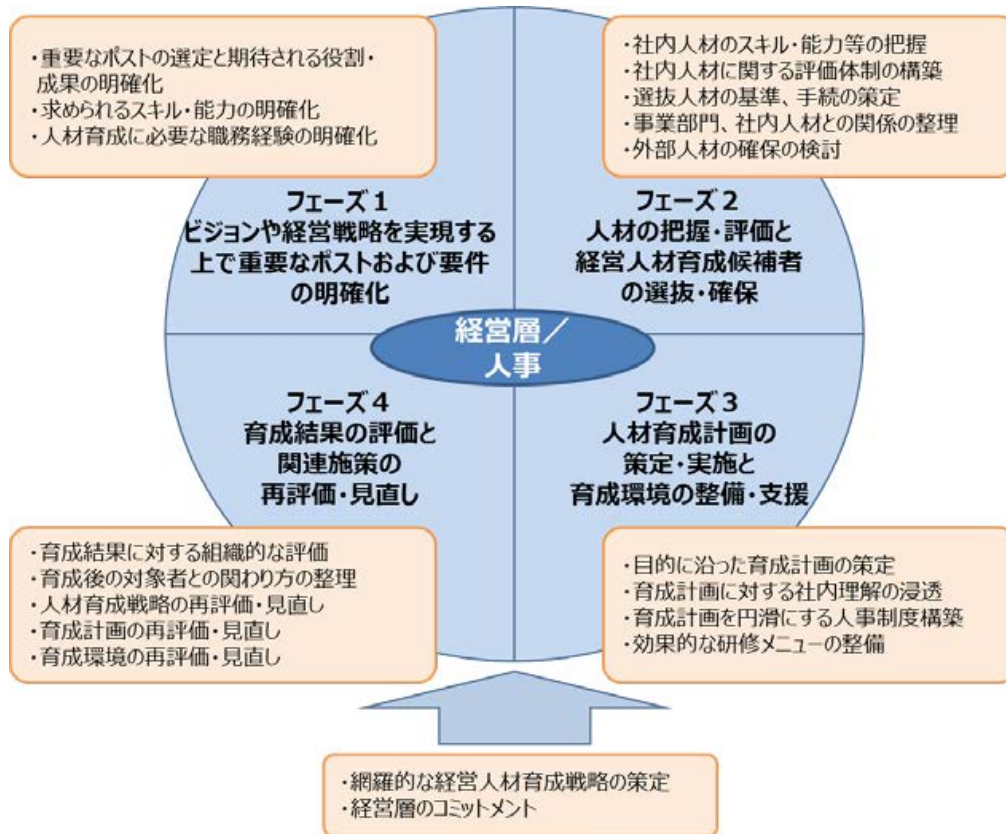
出所：東京エレクトロン、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」(2017年7月27日)より抜粋

また、経済産業省のガイドラインでは、経営人材育成のプロセスを4つのフェーズ(図表8)に分けて説明がされており、自社における検討に際してこれらの主要な要素を取り入れることも一案である。

⁵ 資生堂、「アニュアルレポート2016」参照

⁶ 大和ハウス工業、ホームページ参照(2018年5月18日時点)

(図表 8) 経営人材育成を行うに当たって企業が取り入れるべき施策・制度



出所：経済産業省、「企業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」（2017年3月31日）

5. おわりに

これまで閉鎖的に行われてきた後継者計画等について、運営方針やプロセスを急に変更することは、企業や経営トップの抵抗が想定されるため、状況を見ながら段階的に着手していく方が馴染むものと思料する。前述にある事例のしくみやプロセスをいきなり求めるのではなく、まずは現状のプロセスを明文化し、改定が必要か否か、客観性・透明性を担保するためにどのような対応を加えるべきか等について、経営トップとともに自社に適したあり方について意見交換・議論することから始めてみてはいかがだろうか。

—以上—

参考文献

- 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（改訂案）」、2018年3月30日
<https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryoku/20180313/02.pdf>
- 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2017年7月14日時点）」、2017年9月5日
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000002nrg9.pdf>
- 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」、2017年3月31日
<http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331012/20170331012-2.pdf>
- 経済産業省「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」、2017年3月
<http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331012/20170331012-3.pdf>
- その他各社直近のコーポレートガバナンス報告書、コーポレートガバナンス・ガイドライン、アニュアルレポート、HP等