

サクセッションプランで「経営人材」をプールする

平松 徹 みずほ総合研究所 人事コンサルティング部
上席主任コンサルタント



選任過程が不透明であったり、後継者選びの混乱で経営が動揺するなど、トップ人事をめぐる企業統治改革は道半ばだ。一方、投資家は議決権行使を通じて投資先の企業統治への監視を強めている。経営トップの選任手続きや、後継者の育成計画の客観性・透明性を確保するうえで、「サクセッションプラン」の策定・運用が有効である。

POINT

1. 企業価値を大きく左右するトップ選任は企業統治の根幹であり、利害関係者にとって最大の関心事項。
2. 後継トップ選びは現職者の「専権事項」となっていたが、企業統治改革の進展で変革を迫られている。
3. サクセッションプランを整備して将来を担う「経営人材」をプールし、企業体質を強化することが急務。

企業価値を左右する経営トップ選任で 投資家の「反対」が急増

—— 上場企業の株主総会で昨年、経営トップ選任議案への反対比率が急増したケースが目立ちました。他方で、トップ交代をめぐる混乱も見られました。

平松 2015年6月から日本の全上場企業に対し「企業統治指針（コーポレートガバナンス・コード＝CGコード）」の適用が開始され、それ以後、経営の担い手に対する監視の目がより厳しくなっています。経営トップの選任は、その企業の投資家をはじめ利害関係者にとって最大の関心事であり、企業統治の中核事項にほかなりません。機関投資家などが経営トップ選任議案に反対票を投じるのは、まさに企業に「統治の質」の向上を要求する具体的な行動といえます。

—— ROE（自己資本利益率）が経営指標として定着し、低水準のROEを理由にトップ選任議案に反対する動きも見られます。

平松 ROEを瞬間風速的に捉え、それが低いという理由だけでトップ選任に反対票を投じる投資家は

ないと思います。むしろ、多くの投資家が、経営の中身をより慎重に見極めようとする姿勢に変わっているように見えます。政府は、2014年6月に「『日本再興戦略』改訂2014」を発表し、企業の「稼ぐ力」の向上の1つの目安として「グローバル水準のROEの達成」を掲げました。そして、その2カ月後には、経済産業省が通称「伊藤レポート」（次ページ注）を公表し、「企業がグローバル投資家から認められるには、最低限8%を上回るROEを達成することにコミットすべき」と提唱しています。その理由として、機関投資家が株式投資に期待するリターンを示す「資本コスト」は6～7%で、企業はそれを上回る利益を稼ぐ必要がある、と指摘しているのです。しかし、ROEがこの「8%水準」を下回ったとしても、経営トップが投資家の納得を得られるような方針や戦略をしっかりと示すことができれば、トップ選任議案に対して反対する理由はないと思います。

—— そうはいつても、中期経営計画などでROEの数値目標を掲げる企業は着実に増えています。

平松 ただ、その計画の中身を見ると、「3年後に8%のROEを目指す」などとしながら、達成手段が具体的に示されていないケースが少なくありません。中長期的に企業価値を向上させてほしいと考える投資家にしてみれば、「目標はあっても、どうやって実現するのか手段が見えない」のですから、株主として「現在の経営陣に会社の舵取りを任せておいて大丈夫か」と考えるのは当然でしょう。「ROEは低水準にとどまっているし、これからどうやって『稼ぐ力』を高めようとしているかもわからない」となるから反対票を投じるのです。

日本経済新聞社が主要企業522社の法務担当者、大手法律事務所を中心とする弁護士150人を対象に実施した調査（2016年10～11月）によると、CGコードが定める73の原則について、回答企業の58%に当たる110社が「すべて遵守している」と回答。一方で、弁護士に「企業統治改革が遅れていると思う点」を質問したところ、「経営トップ選任過程の透明化」が54%で最多だったという。

注：経済産業省の「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～プロジェクト」（座長・伊藤邦雄一橋大学院商学研究科教授）が2014年8月にまとめた最終報告書（<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002-2.pdf>）。

■ 現職者の「専権事項」として

ブラックボックス化している後継者選び

—— CGコードの適用開始後、経営トップらの人事を議論するために、「指名委員会」を設置する企業が増えています。

平松 16年6月末の時点で、指名委員会等設置会社がつくる法定の指名委員会と、監査等委員会設置会社や監査役会設置会社が任意でつくる指名委員会を合わせて600社以上の上場企業が設置し、東証一部上場企業に限れば全体の28.9%に上ります。経営トップ選任は最終的に取締役会が決定する事項とはいえ、指名委員会からの答申内容と異なる場合、取締役会は答申に反対する理由について相応の説明責任が求

められます。

—— そうした機関設計をしている企業でも、経営トップの人事をめぐる混乱は起こり得ます。

平松 これまで日本企業では、後継トップ選びが現職者の「専権事項」として、ブラックボックス化していることが多々ありました。例えば、昨年世間の耳目を集めたある企業の経営トップ人事では、カリスマ的な存在である会長の意向に対し、指名委員会メンバーである社外取締役らが「本当にそれでいいのか」と疑問を呈したことから混乱が生じたわけです。このケースは、経営トップの選任・解任プロセスの客観性・透明性を確保したという意味では、私はむしろ健全だったのではないかと見ています。

そこでも社外取締役の「質」が議論になりました。経営の現場を知らない大学教授や、複数社を掛け持ちしているような人に本当に社外取締役が務まるのか、と。しかし、指名委員会などで社外取締役が関与すれば、企業の内側の論理ではなく、社外に通用する論理でのやりとりや、説明したりする責任が生じるため、企業はガバナンスそのものの改善を意識せざるを得なくなります。経営トップ選任についても、社外の人たちが納得しない人事は通らない。現職者が後継者を独断で、ブラックボックスの中で決めるような、今までのやり方が異常だったのです。

—— 社外取締役のみで構成する法定の指名委員会の主導でトップ人事を決めながら、経営の屋台骨が揺らぐ事態に追い込まれている企業もあります。

平松 法定の指名委員会を設置し、カタチだけ整えても、中身が機能しなければ元も子もありません。社外取締役は社内の情報に通じているわけではなく、会社側から人選のための十分な判断材料を提供してもらわない限り、適正な後継社長を指名したりすることは難しい。本来ならば、将来の経営トップ候補者の選抜・育成を図り、少なくとも1年程度は様子を見ながら本当に適任かどうかを見極めていく必要があると思います。

早期選抜・計画的育成によって 後継者の「人材プール」をつくる

—— 後継者予備群の育成を進め、取締役会と指名委員会がそれに関与しながら、トップ候補者の絞り込み・指名につなげていくことが理想である、と。

平松 先進的な欧米企業では「サクセッションプラン」と呼ばれる後継者育成計画を策定しています。後継者の要件や選任基準を明確にし、透明性を担保しながら将来の経営を担う人材のプールをつくる仕組みです(図1)。ここでいう「後継者」とは、次のトップ候補だけでなく、経営幹部やマネジャー層も含め、将来の幹部候補という意味で捉えています。

—— 将来のトップ候補は、どのように育成していくのでしょうか。

平松 20代後半など早い段階から、特定の事業や業務を担当させるのではなく、複数の主要ポストを経験させて、ときに修羅場をくぐらせるような試練も与え、さまざまな経験を積みませます。サクセッションプランは人事部門だけでなく取締役会が深く関与すべきですが、社外取締役など指名委員会も候補者の成長過程を定期的にウオッチしていけば、より効果的な取り組みになります。要件や基準などに沿って育成された人材が候補者としてステップが上がっていくわけですから、経営トップに指名する理由の説明も社内外に対してつきやすくなります。当然ですが、「社長の息子だから」「(現職者が)自分の言うことを聞くから」といった背景でトップ人事が行わ

れることはなくなります。

—— 現状で、サクセッションプランを策定している日本企業はどのくらいありますか。

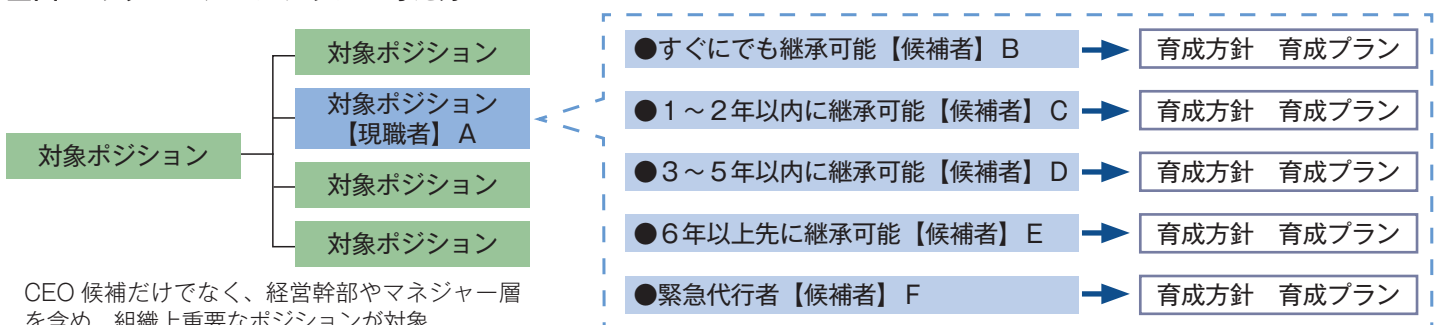
平松 正確なデータはありませんが、上場企業の1割にも満たないと思います。ただ、私自身、人事領域のコンサルティングに携わるなかで、どの企業でも「経営人材」の不足が大きな課題になっていると感じており、実際、計画的・意図的な育成を始める企業は増えつつあります。報道によると、セブン&アイ・ホールディングスなどがこれからサクセッションプランを整備するとしていますし、CGコードが「最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)について適切に監督を行うべきである」と明記していることを考慮すると、今後、企業の関心は高まってくると思います。

—— 具体的に、企業はサクセッションプランをどのように策定・運用したらよいですか。

平松 企業の経営理念・ビジョン、価値観などを含め、今後の経営の方向性を確認したうえで、まず、後継の経営トップやマネジメント層など、対象とするポジションを決定します。後継者を指名すべき重要なポジションはどこかを定めるわけです。そして各ポジションについて人材要件を洗い出します(次ページ図2)。

経営トップとして必要になる知識やスキルだけでなく、職務経験の種類や内容、リーダーとしての行動や品格なども要件に含まれます。プランの対象ポジションそれぞれについて人材要件を洗い出したら、次は候補者をリストアップします。対象ポジション

■図1 サクセッションプランの考え方



GEO 候補だけでなく、経営幹部やマネジャー層を含め、組織上重要なポジションが対象。

の現職者や人事部門が主導して「このポジションの後継者は誰か」を議論するのです。

その際、すぐにも継承可能な候補者から、1～2年以内に継承可能な候補者、6年以上先に継承可能な候補者まで、年代別に分けてリスト化します。それからポジションの候補者ごとに育成の方針・プランを作成し、その人たちを対象ポジションにふさわしい人材に育て上げるには、どのようなことが必要かを考えるのです。候補者に要件とのギャップがある場合は、それを埋めるためのプランも練ります。

■ プランの仕組みは非常にシンプルで「人材要件」の洗い出しがカギ

—— そうして実行し、定期的にレビューと改善を行い、PDCA サイクルを回していくと。

平松 サクセッションプランの仕組み自体は非常にシンプルですが、これまで日本企業が取り組むことは少なかったと思います。後継候補者をリストアップすることも、人材要件を洗い出すこともなく、「人格識見に優れている」などといった曖昧な理由で、次の経営トップを指名してきたのです。後継候補者の名前を毎年紙に書き出して、将来に向けて何を経験させるかを考えるだけでも、企業にとってはサクセッションプランの第一歩となるはずですが。

—— 横並び意識のある日本企業には、早い段階から

候補者を選抜し、英才教育していくプランはなじまないような気がします。

平松 若い世代についていえば、時代とともに価値観が変化し、一昔前のような横並び意識は希薄になってきているように感じます。出世競争や上昇志向を敬遠し、部下をマネジメントするより自分の専門性を突き詰めたい、という若手が目立ちます。逆にいうと、野心をもった人材が減ったと感ずるのですが、だからこそ、優秀な若手がいれば早い段階から選抜し、意図的に経験を積ませて将来への自覚を促すことが必要ではないかと思えます。横並びで、他の社員と同じ扱いを続けていると、優秀な若手人材は「この会社では成長できない」と見限り、社外に去ることも考えられます。

サクセッションプランのような後継者育成を最重要課題として捉えている企業のなかには、採用段階から「経営人材」を差別化しているところもあります。少子高齢化が進展し、労働力人口は数十年後に現在の3分の2まで減少するともいわれており、今後ますます経営トップ候補の人数が減っていく可能性があります。今後は、「狙って採って、狙って育てていく」ことが大事になるでしょう。まだそれを実践している企業は多くはありませんが、この課題を明確に意識し始めている企業が増えていることも、また事実です。

■ 図2 サクセッションプランの運用イメージ

