

2025 Special issue

# G-Agenda

未来を創る人・組織を、創る。

## EXECUTIVE SUCCESSION

[ 特別号 ]

## 経営幹部サクセSSION

コーン・フェリー／グロービス共同編集

GLOBIS



KORN FERRY  
BE MORE THAN



**EXECUTIVE S U C C E S S I O N**

## CONTENTS

- 4 AGENDA TALK 01  
**統合と再構築  
日本的経営を変えたCxO体制による大転換**  
株式会社レゾナック・ホールディングス  
取締役 常務執行役員 CHRO(最高人事責任者)  
**今井 のり**  
株式会社グロービス  
コーポレート・エデュケーション マネジング・ディレクター  
**板倉 義彦**
- 10 AGENDA TALK 02  
**グローバル企業の選択  
経営体制改革とサクセッション施策の推進**  
アサヒグループホールディングス株式会社  
取締役 EVP 兼 Group Chief People Officer  
**谷村 圭造**  
コーン・フェリー・ジャパン株式会社  
アセスメント&サクセッション サービス責任者/シニア クライアント パートナー  
**増田 智史**
- 16 SURVEY REPORT  
[調査レポート]  
**経営幹部サクセッションの課題と展望**

企業を取り巻く経営環境が変化し、資本市場からの期待と社会的要請に応え続けるために、経営幹部に求められる責任・要件も大きくシフトしています。高い専門性と経営視点に根差して投資家・社会と直接つながり、信頼関係を構築できる経営幹部の確保が企業価値に従来以上のインパクトを与える時代に突入しています。経営幹部サクセッションにおいてもこれまでのアプローチが通用しなくなりつつある過渡期であり、更なる進化が期待されています。コーン・フェリーとグロービスは共同で、日本企業における経営幹部サクセッションの現状を調査し、将来に向けた進化の型を整理しました。そのサマリーを特別号としてお届けします。

# 統合と再構築 日本的経営を変えた CxO体制による大転換

レゾナックは2023年、昭和電工と日立化成の統合によって誕生しました。  
この統合において、昭和電工の高橋秀仁氏（現・レゾナックCEO）を支え、  
共に新体制の発足に携わったのが、日立化成の今井のり氏（現CHRO）です。  
統合に際してレゾナックは、グローバル・プラクティスに学びつつ、経営体制をCxO体制に変革しました。  
その経緯、企業カルチャーの重要性、経営幹部サクセッションのあり方などについて、  
今井のり氏に、グロービスの板倉義彦がお尋ねしました。

## 2社統合を機に日本の 経営をアップグレードしたい

**板倉** まず、昭和電工と日立化成を統合し、レゾナックを設立するに当たって、なぜ経営体制をCxO体制にしたのかを教えてください。

**今井** 旧昭和電工は事業軸が非

常に強い会社でした。その長所はありますが、事業部を超えて管理機能が横串を通すことはできません。統合後はポートフォリオ経営として、事業最適ではなく全体最適で一体化した会社を目指したかった。それにはCxO体制にする必要があると考えました。

**板倉** そのためにまず取り組んだこ

とは？

**今井** グローバル企業のベンチマークを参考に、CxOそれぞれの役割や仕事を明確にしていきました。例えばCFOのあるべき姿、役割は何か、実際にどういう人がなっているのか、といった部分について、日本企業とのギャップを分析しました。

## Company Profile

### 株式会社レゾナック・ホールディングス

樹脂などの素材開発に強みを持つ昭和電工と素材特性を活かした材料設計技術による製品開発力を強みとする昭和電工マテリアルズ（旧 日立化成）が、2023年に統合。持株会社に移行し、商号を株式会社レゾナック・ホールディングスに変更し、事業部門は、レゾナック（旧・昭和電工マテリアルズ）に統合した。半導体・電子材料など高収益の事業に注力する事業再構築を行い「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指している。

## 今井 のり Nori Imai

1995年慶應義塾大学理工学部卒。1995年4月、日立化成工業に入社。2006年10月に日立化成アメリカに方向。13年8月に帰国し、経営戦略本部 事業開発部長、エネルギー事業本部 事業統括などを経て、19年4月に執行役員 モビリティ事業本部 副本部長に就任。執行役員 経営企画部長を経て、20年11月に昭和電工マテリアルズ 取締役 執行役員 兼 CSO 兼 昭和電工 グループCHRO設置準備室長、22年1月に昭和電工 執行役員 最高人事責任者 (CHRO) に就任。23年1月から、レゾナック・ホールディングス 執行役員 最高人事責任者 (CHRO)

# 今井 のり

株式会社レゾナック・ホールディングス  
取締役 常務執行役員  
CHRO (最高人事責任者)

## 板倉 義彦 Yoshihiko Itakura

アグリビジネスの大手企業で商品企画、および生産企画での経験を積んだ後、IT業界に転じて製造業向けソフトウェアの営業・導入コンサルティング、および不採算営業部門の組織改革にリーダーとして携わる。その後、グロービスにて様々な業種・業界のクライアントに対して人・組織能力開発の側面からのコンサルティング活動を行う。名古屋エリアの法人事業統括、新サービス開発、部門経営企画を歴任し、現在は、マネジング・ディレクターとして、人・組織能力開発のコンサルティング部門の部門経営、およびグローバル事業の推進に携わる。経営戦略ファカルティにも所属し、経営戦略領域のコンテンツ開発にも従事する。国立東京農工大学 農学部卒業、豪ボンド大学経営大学院修了 (MBA)、英国 ロンドン・ビジネススクールSEP (Senior Executive Program) 修了。

# 板倉 義彦

株式会社グロービス  
コーポレート・エデュケーション  
マネジング・ディレクター



**板倉** そこから何が見えてきましたか。

**今井** 日本企業とベンチマーク企業と比べてとき、最もギャップが大きかった部分はCHROでした。日本企業のCHROが重視するのは人事制度、給与、労務などのオペレーショナルな業務ですが、グローバル企業ではリーダーシップや企業カルチャーを指向し、特にカルチャーへのコミットは非常に強いということです。

**板倉** 高橋さんはしばしばJTC(日本の伝統的企業)から脱却したいということをお口にされますね。

**今井** 高橋は昭和電工、私は日立化成にいて、どちらも経営企画部門の長として統合事業に携わっていました。統合の目的は事業のシナジーですが、二人とも、統合を機に日本の経営をアップグレードし、グローバルに戦

える企業を作りたいと考えていました。

**板倉** それで、統合に際してグローバル・プラクティスを導入しようとしたのですね。

**今井** そうです。これからの経営体制のあるべき姿をベンチマークし、現状との差分を理解したうえで、実現しようとしました。特にCHROのあり方を変えることが非常に重要だと考えました。

## HRの真の目的は 企業や事業の成長

**板倉** グローバル・プラクティスを取り入れたくてもうまいかず、苦勞している会社は少なくありません。これは、そもそも日本企業となじまないからなのか、それとも取り入れ方の問題なのか、今井さんのお考えはいかがですか。

**今井** HRについて言えば、取り入

れ方が最も難しい要素であることは確かです。HRの役割は、HRそのものではなく企業や事業の成長です。事業戦略には段階があり、それによって人と組織の課題は変化します。また、組織の成熟度によっても必要な人材は変わります。フェーズによってHRがすべきことは変わります。打ち手も様々あるので、何をどの順番で実行するか、複雑な要素を紐解きながら考えなくてはなりません。

**板倉** 非常に複雑な分野ですね。会社の現状を深く理解していなくては判断もできません。

**今井** 当社も3年間やってきて課題がさらに見えてきたので、次の3年に向け、HR組織、機能を見直しました。1年間にわたってHRの部課長30名くらいでありたい姿と現在の課題について議論を重ね、今年から変更しました。また、次に目指したい人事制度については、経営メンバーとオフサイトミーティングで議論を重ねています。

**板倉** 経営メンバーでHR方針の議論を行っているのですね。レゾナックでは経営チームでの対話が非常に活発に行われている印象があります。経営メンバーが一枚岩となり、チームでの対話を効果的に行うためにどのような工夫をしているのでしょうか。

**今井** 対話でどれだけ自分をさらけ出し、経営メンバー同士の距離感を縮められるかが鍵だと思います。関係性の質を高めるためです。統合してまもなく、カルチャー・サーベイを試みたら前に所属していた会社に



# 強い経営に欠かせない 企業カルチャーを醸成する

よって文化の差異が出るのがわかりました。しかし1年くらい対話を続けていると、気心が知れ、経営会議でも話がしやすくなるものです。

## 経営の機能として客観的視点で役員を選ぶ

**板倉** 少し話が変わりますが、新しい経営チームの体制は誰がどのように決められたのですか。

**今井** 高橋も私も、経営のあるべき姿を実現するために、とにかく上から変えていこうと考えました。まず決めたのは執行役員の定義です。従来の日本企業でよくある論功行賞的な要素は一切抜きで決めました。

**板倉** どのようなプロセスを経て経営チームの体制を設計したのでしょうか。

**今井** 必要な機能を一つの箱だとすると、まず、その箱を決め、それに合う人を選んでいく。箱の数が役員の数ですね。高橋と私、昭和電工と日立化成の当時の両社長、それぞれの社の実務者（PMO）を加えた6人で検討しました。公平を期すために候補者全員と私たちが外部アセスメントを受け、スコアを付けました。その結果も踏まえて決めた人選を取締役に提出し、ベンチマークを見せ、グローバルでの経営統合のあり方も紹介しながら、経営体制はこうしたいと説明しました。

**板倉** 定量化し、客観的な視点で伝えたわけですね。

**今井** そうです。アセスメントの概要なども見せながら、経営チームの体制を固めていきました。

# 事業の発展や変化によってHRのすべきことは変わる



**板倉** CxOの要件はどの程度具体的に決められているのですか。

**今井** 統合時は厳密な表記はしていませんでした。先ほど申し上げた箱と役割だけ決めて、必要な人選や採用を進めました。現在は、CxOとBU長（事業トップ）については、執行役員としての要件を記述してあります。これはコンピテンシーレベルの要件で、従業員のマネージャー向けコンピテンシーの拡張版といったものです。統合後、経営会議メンバーによるオフサイトミーティングで議論した案を、指名諮問委員会での確認を経て、取締役に提出して決めたものです。

**板倉** 統合前は現実路線で決め、形ができてから厳密にしていってということですね。

**今井** ただ、今後も会社のフェーズは変わっていきます。その変革の局面に応じて、どういう人が必要かも変わります。ですから、役員として基本的に必要な要件は維持しつつ、それに加えて、「こういう資質や経験のある人がほしい」という要請も出てくる可能性があります。

**板倉** しっかり固めている部分と柔軟に対応する部分をうまく融合させている印象です。ただ、これは難しいところで、状況に流されてもいけないし、硬直的になってもいけない。運用のコツのようなものはありますか。

**今井** CEOとCHROが「あるべき論」をしっかりと議論しておくことだと思います。

**板倉** 指名諮問委員会との関係は

# リーダーの役割は 後継者を育てること



どのようになっているのでしょうか。

**今井** 指名諮問委員会の委員長である常石哲男さん(レゾナック・ホールディングス社外取締役、元・東京エレクトロン取締役会長)の意向も反映し、指名諮問委員会がすべきことは、CEOと取締役の選解任のみとし、執行体制はCEOに任せると決めています。ただし、その選定のプロセスの確認は指名諮問委員会がしています。

**板倉** 経営チームが動きやすい体制としているということでしょうか。

**今井** 私たち経営チームは、全社的視野でサクセッションプランニングを行っています。執行役員の要件のほか、タレントレビューの結果から、各CxOのポジションのカバー率、外国人や女性の比率などを、社員個人の名

は一切出さずに全体概要として、指名諮問委員会にお伝えしています。

**板倉** 委員会はモニタリングに徹している感じですね。

**今井** 現実問題として、こうした非常に詳細な部分まで指名諮問委員会が一から見ることは不可能です。このやり方は経営チームと、常石さんが主導する社外取締役の方々が、綿密に話し合ったうえで決定し、定着してきました。

## “尖った人材”が思考の 多様性に寄与する

**板倉** 次の体制に向けた準備(経営幹部サクセッション)についてもお聞かせください。

**今井** リーダーの役割の一つは後

継者を育てることです。各CxOに後継者計画を策定してもらい、年に1回レビューをしています。候補になる人材には、全社的観点での選抜育成プログラムや、それぞれの個性に合った社外のトレーニング・プログラムを受けてもらっています。

**板倉** どのくらい先までの後継者を見ていますか。選考基準はあるのでしょうか。

**今井** 大きくは2種類あり、2年くらいで交代可能な人とそれ以降の長期視点で選抜している人ですね。選考はそれぞれのCxOに任せていますが、基準としては役員としての基本的な要件を満たすことと、次のCxOに必要な要件となるであろう要件や役割を理解してもらっています。また、外部アセスメ



ントによる客観的な基準も持ち込んで評価します。さらに言えば、もっと先、10年以上を見越した後継者の発掘にも取り組んでいます。

**板倉** 現在、何歳くらいの年齢層ですか。

**今井** 下が35歳くらいです。でも私としては、もっと早く、20代後半から30代前半までの層から候補を見出しておきたいと思っています。

**板倉** それはなぜですか。

**今井** 早い段階から手をつけないと、組織的スクリーニングによって“尖った人材”がどんどん減ってしまうからです。一般に日本の組織は「素直で従順な良い子」が昇進し、そういう人ばかりの集団になりやすい。きちんとした上司の下では尖った人材が淘汰されてしまう恐れがあります。し

かし、尖った人材、弾けた人材がいなくては変革はできません。

**板倉** なるほど。そうした人材の何を見られているのでしょうか。

**今井** ポテンシャルを発見することですね。また、FFS(Five Factors & Stress)という人の思考行動特性を5因子とストレス値で定量化する外部アセスメントも参考になります。組織が管理しにくいところもあるが、どこか突出している、といった人はいるものです。そうした人材を確保しておく必要があります。

**板倉** 所属長に任せていては見つからないでしょうね。

**今井** ですから、いろいろな機会をとらえて見つけ、プールしておいて、外部アセスメントを受けてもらい、ポテンシャルの大きさを判断したい。その人のポ

テンシャルや個人特性に合わせた育成の機会を提供する。これを今後パターン化していきたいと考えています。

**板倉** それが10年後に影響してきますね。

**今井** その通りです。これからはますます予想のつかない時代になるでしょう。そのためには思考の多様性は極めて重要です。なるべく早くから人材を発掘し、画一化しない、アジリティの高い組織を作りたいと考えています。

**板倉** 尖った人材が育ち、思考の多様性を担保する。そのことが、事業が移り変わっても適応できる組織を作ることになるのですね。ポートフォリオ経営も、企業カルチャーや人材への考え方も、すべて非常に長期的な視点から出てくることに感銘しました。本日はどうもありがとうございました

## 予想できない時代だからこそ 組織には尖った人材も必要



### 対談を終えて ——

人的資本経営が経営のキーワードとなっている昨今、戦略を実現するためにHRが機能することの重要性を否定する人はいないでしょう。一方で、既存の仕組みがあったり、様々な要因が関連してくるが故に、それを実践することは容易ではありません。一見すると派手に見えるレゾナックの変革ですが、その実態は、「監督と執行の役割分担」、「箱を作って人を充てる」、「人材の早期発掘」など、やるべきことを明確に設定し、着実に実行していく地道な営みといえます。あるべき姿の実現に向けて、グローバル・プラクティスを参考にしながら、経営の仕組み、人事の仕組みを変革し続けるレゾナックの取り組みには、具体的な事例のみならず、そのアプローチや、基本思想など日本企業にとって示唆に富む要素が数多くあります。本対談が、皆様の会社における経営をアップデートするきっかけとなれば幸いです。(板倉)

# グローバル企業の選択 経営体制改革と サクセッション施策の推進

日本を代表する飲料・食品メーカーとして成長してきたアサヒグループホールディングス（以下アサヒGH）。2010年代からはグローバルな企業グループへと発展を遂げ、それに伴い2024年には執行体制を刷新し、グループCxOの役割の再定義を行うなど、経営体制も進化させてきました。

新たな経営体制の経緯や狙い、そして経営幹部サクセッションへの波及効果などを、

同グループCPO（Chief People Officer）の谷村圭造さんに、

コーン・フェリー・ジャパンの増田智史（シニア クライアント パートナー）がうかがいました。

## 「グループCxO×地域統括会社CEO」の経営体制が全体最適を支える

**増田** まず、経営幹部サクセッションの前提となる執行体制についてうかがいます。今回経営体制を大きく刷新されました。狙い、経緯につい

て教えてください。

**谷村** 振り返ってみると、2016年、2017年と海外での大型買収が続き、業容も社員もグローバル化が加速しました。しばらくは各地域の最適化を優先させる経営体制を採っていましたが、機が熟した今、よりグローバルでのシナジーを追求できる体制

に移行しようというのが今回の狙いです。

具体的には、グループCxOに加え各地域統括会社のCEOがExecutive Committee（以下ExCom）メンバーとしてグループ全体の経営を担う体制としました。

**増田** グローバル化のフェーズが変

## Company Profile

### アサヒグループホールディングス株式会社

1889年創業。世界中の有力醸造所やブランドを傘下に持ち、ビールを中心とする酒類、飲料、食品事業を展開している。「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」をグループ理念のミッションとし、企業活動の根幹に置いている。年間100億リットルを超える酒類や飲料を世界中の消費者に提供、売り上げ収益は2.7兆円を超える。

コーン・フェリー・ジャパン株式会社  
アセスメント&サクセッション・サービス責任者  
シニアクライアントパートナー

# 増田 智史

# 谷村 圭造

アサヒグループホールディングス株式会社  
取締役 E V P 兼 Group Chief People Officer



## 谷村 圭造

Keizo Tanimura

1989年アサヒビール株式会社入社。2009年、オーストラリアに赴任。2014年にアサヒグループホールディングス株式会社人事部門ゼネラルマネジャー就任。2017年に執行役員、グローバルタレントマネジメント担当としてグローバルの人事担当、2019年に取締役兼執行役員、2020年より現職。担当職務は、管理・ガバナンス領域(人事、法務、総務、監査)、サステナビリティ。サステナビリティと経営の統合を進め、CPOとしてグループ共通の人事方針の策定やDE&Iの取り組みを推進。

## 増田 智史

Tomofumi Masuda

ボンド大学大学院卒業(MBA)。大手飲料メーカー、米系非営利人事コンサルティング会社を経て2012年より現職。多数のグローバル企業における経営人材サクセッション、エグゼクティブ・アセスメント、タレントマネジメント戦略の立案・推進プロジェクトをリード。サクセッション・マネジメントや経営人材育成に関する寄稿・講演の実績多数。

わり、経営体制もそれに呼応させる発想ですね。

**谷村** 今回の刷新により、取締役会から執行を任されているCEOを支える経営トップチームメンバーは誰なのかを明確に定義し、東京からの視点に偏らない真のグローバル経営を促進していきたいと考えています。

**増田** 地域統括会社のCEOにとっては自地域の経営に加えて、責任範囲が広がった形となります。現任者の方の反応はいかがですか。

**谷村** これまでも会議体としては「マンスリーCEOフォーラム」があり、アサヒGHの役員と世界の各リージョン(地域)のCEOが集結してグループ全体の経営課題について議論していました。それをより公式な形で全社経営に関与できる形としたのでとても前向きに受け止められたと思います。

す。体制を刷新した4月から半年が経ちますが、さらにグローバル経営を進化させるための有意義な議論ができていていると感じています。

**増田** 大きな買収を経て、リージョンごとの最適化をはかり、その後グローバルシナジーを追求しやすい執行体制に変えるという一連の流れは、計画的なものでしたか。

**谷村** 時期まで明確に決めていたわけではありませんでしたが、大きな流れは必然的なものでした。そもそも当グループのビジネスは、地域毎の消費者の嗜好性に応えることで売上を作り、利益を上げるという特性を持ちます。一方、企業文化の観点から見ると、当グループには差異や特性を受け入れてその長所を活かすインクルーシブの文化があります。この二つの要因から、まず各地域の特徴を

一度はそのまま受け入れた上で、その進化を支援し、さらにグローバルでの全体最適とシナジーを創出するという順番にはこだわりました。

**増田** 私も買収先からグループ入りした複数の海外リーダーから、アサヒグループの一員となり長期視点で経営できるようになったという声を何度も耳にしたことがあります。

**谷村** はい、買収後一気に本社のやり方に当てはめようとする企業もあると思いますが、当社の事業特性と企業文化には合いません。インクルーシブと長期視点は根幹となる経営理念であるAGP (Asahi Group Philosophy) の推進に不可欠な要素であり、グループとして大切にしている価値観です。これが結果として持続的な企業価値の向上につながると確信しています。



CP  
Oは  
人事  
という  
より  
人の  
専門  
家

## 求める人材要件に 合わせて、サクセッション プロセスも刷新

**増田** 今年、グループ CxO についても役割を再定義されました。どのような点を意識されましたか。

**谷村** それぞれの専門性を活かしながらグループ全体の経営に責任を持つことを明示した上で、より連携を図るための動きを取りやすくなるように工夫しました。私の役職である CPO (Chief People Officer) を例に挙げると、CPO は人事という機能の専門集団の長ではなく、人の行動や能力の開発・発揮に携わるすべての活動を司る役職としました。人と文化についてのアサヒ GH の考え方を全社員に伝えること、フィードバックをもらうことが重要な仕事となります。

**増田** だから以前の CHRO (Chief Human Relations Officer) でなく、CPO なのですね。

**谷村** CPO としたのは、“人の専門家”のイメージを出したかったからです。人と文化に関わる課題があれば、私は国内外のグループ会社のどこでも行きます。これは CPO だからこそできることです。

**増田** こうした執行体制と経営幹部が担う役割の変化は経営幹部サクセッションにも影響しますね。

**谷村** その通りです。候補人材に求める要件が変わりました。前述した CPO ポジションを例にとると、

## インクルーシブと長期視点は 経営理念の推進に不可欠

CHRO であればより人事の経験に特化した要件になるのに対し、CPO ではより人への関心や人を動かすことに焦点を当てた要件になります。しかも人・文化に関してグループ横断で見る必要が高まったので、後継候補者も世界中から探す必要が生じています。

**増田** 大手グローバル企業からの買収も含む急拡大だったことを踏まえると、人材の可視化とサクセッションプロセスの統合は大変だったのではないのでしょうか。

**谷村** ここでもインクルーシブの考え方が大切です。強引に統一しよう

とするのではなく、共通点、相違点を整理し、なぜそうなのかコンテキストを探ることが非常に重要だと思います。相違点も単に制度やアプローチの違いに着目するのではなく、それが何に起因するのかを考えます。その上で、地域を超えて交流し、情報共有から始めて少しずつ進めていきました。3年ほど前からはグローバルでのタレントレビューも行なっています。

**増田** どのように進めたのですか。

**谷村** まず2021年にグループ全体の“People Statement (ピープルステートメント)”を制定しました。AGP (Asahi Group Philosophy) を推進



# 専門性と経営感覚は トレードオフではない



する上で、グループ全体で大切に  
する人・文化に関する基本指針をまと  
めたものです。

**増田** フィロソフィーやコンセプトな  
ど理念・哲学を大切にするのも御社  
の特徴だと感じます。

**谷村** そうですね。地域を超えて多  
様な社員を活かすにはどうしても強固  
な理念が必要です。直近の数年の  
ことだけならHowだけでも済みます  
が、組織が継続的、自律的にOne  
Teamで何かを実現するには、理念  
などにより軸をそろえることが不可欠  
になると思います。その上でやはり  
Howも重要です。2022年からは、  
アサヒにおける優れたリーダーシップ  
のあり方を共通の観点と物差しで表

現した Asahi's Global Leadership  
Competency Model を導入し、今  
後の事業に必要なグローバルリー  
ダーの育成に取り組んでいます。

## 専門性と経営感覚を 両立させる候補者育成

**増田** 現在のアサヒGHの経営幹  
部には高い専門性を持つメンバーが  
そろっています。将来に向けて高い  
専門性と経営感覚を併せ持つ候補  
者をどのように育成していきますか。

**谷村** まず、専門性と経営感覚をト  
レードオフの関係と捉えないことです。  
どちらも大切で、何のために専門性  
を活用するのか、と考えるべきでし  
ょう。私の人事での経験を言えば、さま

ざまな人事制度を作ってきましたが、  
重要なのは制度によって社員がどの  
ように変わったか、制度は誰に喜ば  
れたのか、といった視点です。この視  
点が専門性と経営感覚の接点にな  
ると思います。専門性をどう活かすか  
は千差万別で、汎用的な答えはあり  
ません。ここが難しいところです。

**増田** 専門性をコンテキストに応じ  
て活用する力が問われるのですね。  
その力を発揮するためには何が必要  
でしょうか。

**谷村** その鍵となるのもインクルーシ  
ブだと思います。専門性は追求すれ  
ば限りないものですが、それより大切  
なことは常にオープンに物事を受け  
入れる姿勢を持ち、その上で学ぶ力

(learning capability)があれば、自走できると思います。

**増田** 谷村さんご自身が経営感覚を身につける上で役立った経験はありますか。

**谷村** すべての経験が有益でしたが、特にサステナビリティとガバナンス機能を担った時には多くの気づきがありました。サステナビリティについては、非常に長い時間軸で構想することが求められ、矛盾する二つの取り組みを両立させながら社会にインパクトを与えることの大切さも痛感しました。俯瞰的に会社を捉える視点と、健全な監督機能を埋め込むことの重要性は、ガバナンスを担当した時に学ぶことができました。

取締役会の実効性が高まると執行側も良くなり、互いに高め合う関係になることを確信しています。

**増田** 谷村さんが学び続けていることがよくわかる事例ですね。

**谷村** 前述の“People Statement”の中には「学習する組織」が含まれ、私自身がその体現者であり続けたいと考えています。現在もグループCEOと同じ目線で見ながら、CPOとしての役割を最大限に発揮するための進化の道を探求しています。そのためには他のCxOの視点を認識することも大切だと感じています。今後は人的資本などの非財務情報の取り扱いが企業価値に直結する度合いが高まることが想定され、特に今

はCFOの視点を強化したいですね。個人としての進化を継続するとともに、さらに重視しているのが「つないでいく」ことです。2050年くらいを視野に入れた時、多くの現社員は残っていないかもしれませんが、時代を超えてAGP(Asahi Group Philosophy)を推進する組織を作っていく必要があります。だからサクセッションが重要になるのです。

**増田** CPOの谷村さんだからこそできる大仕事がたくさんありそうですね。

**谷村** まだまだこれから、と気を引き締めています。

**増田** 今後のさらなるご活躍に期待しています。本日は貴重なお話をありがとうございました。

## 長期的な視点で、 AGP(経営理念)を推進するための 組織能力を「つないでいく」



### 対談を終えて ——

インタビューの中で「インクルーシブの重要性」について繰り返し言及されたことが印象的でした。遡れば、現CEOの勝木(敦志)さんもニッカ社からグループ入りをされており、企業文化の中に多様性の尊重が根付いていることが伝わってきます。相手の価値観と強みを尊重しながら、長期視点でPMIを進めることで企業価値の向上に結実させるアプローチは、グローバル化を進める多くの日本企業にとって参考になるのではないのでしょうか。この哲学は経営幹部のサクセッションにも活かされており、時代を超えて「つないでいく」と語った谷村さんの言葉に強い覚悟を感じました。(増田)

# SURVEY REPORT

[調査レポート]

## 経営幹部サクセッションの 課題と展望

グローバルな組織コンサルティングファームのコーン・フェリーとグロービスは、日本の大手上場企業を対象に経営幹部のサクセッションに関する実態調査を行いました。100社を超える定量的なアンケートに加え、代表取締役をはじめとする役員や経営幹部への追加ヒアリング調査を実施。その結果、企業を取り巻く経営環境が大きく変化し、特に資本市場からの期待と社会的要請に応え続けるために経営幹部に求められる責任・要件も大きくシフトしていることが判明しました。

### 調査概要

#### Webアンケート調査概要

- 調査対象：代表取締役、取締役、CHRO・人事機能長、経営幹部サクセッション業務担当者 等
- 調査期間：2023年11月～12月
- 有効回答数：105

#### 追加ヒアリング調査概要

- 調査対象：代表取締役、取締役、CHRO・人事機能長、経営幹部サクセッション業務担当者
- 調査期間：2024年1月～3月
- 回答企業：17社

#### ■ 参加企業（五十音順）

- ・ アサヒグループホールディングス
- ・ 味の素
- ・ 江崎グリコ
- ・ SMBC日興証券
- ・ オムロン
- ・ オリンパス
- ・ キヤノン
- ・ 日本たばこ産業（JT）
- ・ 住友重機械工業
- ・ セガサミーホールディングス
- ・ 日本電気（NEC）
- ・ PHCホールディングス
- ・ 富士通
- ・ 村田機械
- ・ レゾナックホールディングス

※開示を許諾いただいた企業のみ掲載



# 多くの企業が意識するものの 進捗・精度には格差

## 経営幹部サクセッションの4つの視点

今回の調査では、サクセッションの対象は「経営幹部」とし、今回はCEO・社長を除く経営トップチームメンバーと定めた。企業規模により経営トップチームのサイズ・形態は様々だが、基本的にはCEO・社長の直部下のメンバーで構成される全社の方向性を定める執行側の最高意思決定機関と定義される。

## 後継者育成は現任者に委ねられ 全社の仕組みになっていない実情

回答企業の82%は何かしらの経営幹部サクセッションに取り組んでいる。60%は指名(諮問)委員会もしくは経営会議の公式アジェンダに採用し、ガバナンス/経営上の優先課題として位置付けている。

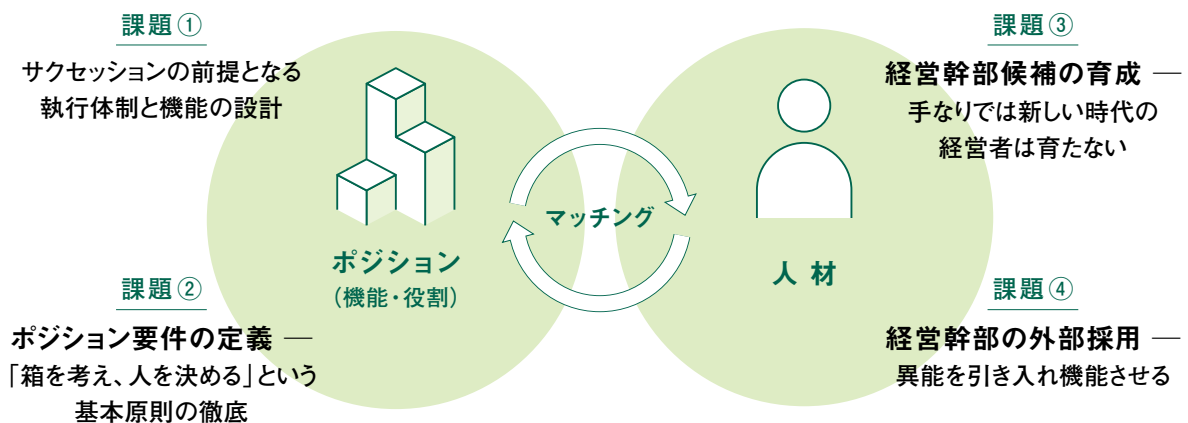
経営幹部サクセッションに取り組んでいる企業の72%は、社長が施策オーナーを担っている。推進体としても、社長プラス経営幹部で構成する委員会との回答が最も多

く(62%)、指名(諮問)委員会が主体となるのは12%のみと、CEOサクセッションとは異なり執行側で主導権を持ち進めている状況が示された。指名(諮問)委員会は経営幹部の選任に関与することが多い一方、経営幹部の後継者計画までは深く入らない場合が多く、プロセスのモニタリングにとどまるケースも多く見られた。

経営幹部サクセッションが上手く進まない理由として一番多かったのは「全社の仕組みになっていない」こと。現任者に自身の後継者を挙げてもらうよう依頼することで候補者リストまでは用意したものの、育成は現任者に委ねられ進捗・精度にばらつきが大きいとの意見が多く聞かれた。また、「執行体制が流動的で対象ポジションが定めづらい」「各経営幹部ポジションの役割・要件が不明瞭」が続き、経営幹部サクセッションの前提となる執行体制と役割の設計がカギを握ることが示された。

なお、92%の企業が今後取り組みを強化すると回答しており、経営幹部サクセッションのさらなる高度化が期待される。

## 実態調査結果から見えてきた4つの課題



# A. 経営トップチームの体制・機能設計

## 導入が進むCxO体制

## CHROが担う機能への期待も顕在化

### 「まず箱を考え、人を決める」 基本原則に従うことの難しさ

適切に経営チーム体制が設計されていると感じている企業においては60%が経営幹部サクセッションが機能していると回答したのに対し、体制の設計に不備を感じている企業では43%にとどまる。経営幹部サクセッションを効果的に進める上では、前提となる経営チーム体制と機能の設計がカギを握ることが裏付けされた。

回答企業の半数以上が、社内人材の実情に引きずられゼロベースで機能の設計ができていないと回答。まず箱を考え、人を決めるという基本原則に従うことの難しさが示された。ファンドがオーナーになるなど資本構成が変わった際、この原則に立ち返り経営体制を見直す事例も多く見られる。現在の体制を所与のものとして、常に最適な形を探求し続ける姿勢が求められる。

### チームで全社経営を担うCxO体制は さらなる進化が期待される

深い議論とスピード感を伴う意思決定がしやすいように経営トップチームのポジション数を絞る動きが見られるが、特に資本市場からの事業ポートフォリオ改革に対する要請に応えることを優先しCxO体制に移行する企業も増えることが今後予想される。

今回の回答企業の45%が経営チームの70%以上をCxO/機能トップで構成する経営体制をとりCxO体制を自認する企業は増えている印象だが、CxO体制については多くの企業が課題感を抱いている。CxO体制をとる意

味合いを明確に定義できていないという声も多数聞かれた。経営幹部サクセッションの文脈からも、機能トップからCxOになると職責がどのように変わるのかを明示しないと、将来求められる要件も定めることができず育成施策に反映しづらいと感じている。

なお、欧米企業においてもCxOチーム全体で全社経営を担う建付けになっていることが一般的になっている。別途実施した調査によると、大手欧米企業20社の内、CSOポジションを持つのは4社のみであり、その位置付けも日本企業の典型的な経営企画部門とは異なる。日本においてもCxO体制のさらなる発展と共に、経営企画の役割・機能についての再検討が進む可能性がある。

### 専門性と経営感覚を併せ持つ CHROの出現

CHRO(人事機能トップ)の経営チームにおける位置付けにも変化の兆しがある。一段の企業価値の向上に向けては、事業ポートフォリオの改革に加えて、バランスシートに載らない価値を利益に結びつける視点が欠かせない。「人的資本」はその最たるもので、投資家からの期待・関心が高まっている。そもそもすべての経営活動を行うのは人であり、その人選がその後の活動の命運を分けるという大原則に立ち返り、CHRO(人事機能トップ)をCEOの右腕として位置付ける企業が徐々に増えている。今回の調査でも、専門性と事業・経営感覚を併せ持つCHROの出現により、経営トップと真のパートナーシップを構築する事例が複数確認された。

## 【補論】

# 事業ポートフォリオマネジメントと機動性

今回の調査を通じて浮かび上がった今後経営チーム体制と機能を設計する上で重視されるキーワードとして、「事業ポートフォリオマネジメント」と「機動性」の2つが挙げられる。

## 事業ポートフォリオ改革を背景としたCxO体制への期待

今後も市場からの資本効率改善の要求が強まることが予想される中、自社株買いなどの短期的な還元策を超えて、一層の事業ポートフォリオ見直しが必要になる可能性が高い。だが、当然ながら事業ポートフォリオの改革は、企業にとって最大級の意味決定であり、難度の高い経営課題となる。断行するには強いリーダーシップが求められるが、時に既存事業の各々の利害が絡むことによって障壁となる。ともすれば個別最適の論理も生じやすく、現状維持へのバイアスも働く。今回の調査でも、30%の企業は経営トップチームに事業責任者が含まれることにより、ポートフォリオ改革が進まないことを課題としている。個別事業の運営を超えて、全社視点で事業ポートフォリオを変革することに適したCxO体制をとる企業がさらに増えることが予想される。

## 企業の機動性を担保するための少人数経営チームという選択

全社の方向性を定める役割を担う本当の意味での経営トップチームはどこまでなのかを再検討する動きが見られた。

全執行役員を含める大人数の会議体では、深い議論とスピード感を伴う意思決定は難しいとの声が多く聞かれ、現状よりも厳選したポジション数になることが予想される。特に変革を断行する局面においては、この必要性が顕著になるようだ。また、事業側の自主責任経営を促進する企業においても、ホールディング/コーポレートはスリムな体制を志向する傾向が見られた。但し、経営幹部のポジション数を減らすことへの反発は大きい。M&A、企業統合のタイミングやファンド/アクティビストからの外圧を上手に活用し、トップの強い意志で断行した事例が見られた。

なお、調査企業の中には当面の事業ポートフォリオの改革を少人数のCxOで断行した後、再度経営ポジションを増やしオペレーションエクセレンスの追求を優先した事例も存在する。経営トップチームのポジション数に関しても局面に応じて最適化する必要がある。

## B. ポジション要件の定義

# 能力・資質まで定める企業は限定的 一方、専門性への期待は高まりを見せる

### 高い専門性と経営感覚は必須要件

経営幹部サクセッションに一つの共通要件を適用している企業は52%、ポジション毎の要件を適用している企業は44%という結果であった。By Positionでの運用が増えつつあるが、追加調査からは役割・職務は個別に用意したものの、求められる能力・資質まで定義している企業は多くない状況がうかがえた。

経営幹部ポジションの中でも、事業責任者に関しては今までも後継者育成に取り組んできており、一定のサクセッションの型ができていく状況がうかがえた。他方、機能系CxO/機能トップのサクセッションに本格的に取り組んできた企業は限定的で、多くの企業が育成・採用に活用できるポジション要件を改めて定義する必要性を感じている。

CxO/機能トップに期待される役割は、経営トップチーム全体の中での機能配分により異なるため、求められる人材要件も会社ごとにカスタマイズした内容が求められる。例えば、CHROが企業文化変革の役割を担うのであれば変革推進力が特に重要になったり、ユーザーニーズに合わせて付加価値をつける戦略をとる企業であれば、CTOは基礎研究より商品開発・事業開発の経験をもっていたほうが望ましい。

いずれにしても、「高い専門性」×「ビジネス感覚・経営感覚」「グローバルの視野」「変革推進力」はすべてのCxO/機能トップポジションに共通する必須要件として認識されている。特に専門性と経営感覚の重要性については多くの企業からコメントがあった。資本市場からの期待と社会的要請が飛躍的に高まる中、どんなにカリスマ的な

CEOでも、多様なステークホルダーに一人に対応し信頼関係を構築することは難しい時代となっている。特に、投資家・株主から担当CxOに直接問い合わせが届き、その解答・対応の巧拙が企業価値に直接反映される場面が増えてきた。生半可な経営感覚と専門性では太刀打ちできず、多くの日本企業が外資系のプロフェッショナルを中途採用する引き金となっている。

### 学びの俊敏性が問われるCxO

現時点においては、必要な専門性の深さについての考え方は企業により異なる。総じて、オーナー企業・安定的な株主構成の企業においては専門性より自社理念・文脈の深い理解が優先されるのに対し、ファンド・アクティビストなどとの接点が密な企業ほど専門性の必要性を痛感している傾向が見られた。グローバル経営の深化もより高い専門性が必要になるトリガーとなるようだ。各分野の専門性が高い海外地域拠点のCxOと良質な議論を通して信頼関係を構築する上で、コーポレートCxOにも相応の専門性が要求されるという声が多く聞かれた。また経営トップチーム自体が多国籍メンバーになった際、より専門家の立場から全社経営に貢献することが求められるようになったとのコメントもあった。

各ポジションの人材要件に、フィットする資質を定義する必要性も増している。CxOは各領域における最新の知見を蓄えておくことが責務であり、また過去の経験論・成功体験に囚われるようでは変革の阻害者ともなりかねないため、学びの俊敏性(ラーニングアジリティ)は必須の資質であると認識されている。

## C. 社内候補者の育成

# 外部アセスメントやコーチングに 高い活用効果を実感

### 育成は現任者への依存が実情 一方、外部水準を意識する企業も

社内存在する後継候補者のノミネーションにおいては、次期に加え次々期の候補者まで特定している企業は58%にとどまった。ただし、今回の調査における「サクセッション」という言葉の定義からは外れるが、具体的なターゲットポジションを定めずにハイポテンシャルを発掘して育成するタレントプール施策の採用は進んでおり、サクセッション施策と有機的に連動させる企業が増えている。

外部アセスメントを活用して候補者を絞り込むプロセスを持つ企業は36%にとどまり、多くの企業で後継候補者のリスト作成が現任者などの独断で行われている可能性が示唆された。最後の後継者選任のタイミングで外部アセスメントを活用する企業も存在するが、後継候補のショートリストを作成する前の段階で市場競争力を確認し、外部水準を意識した育成を行うことの有効性も多くの企業から語られた。

選出された後継候補者に対しては、85%の企業で育成計画を個別に作成している。その育成計画に記載される一番活用されている候補者の育成手法は、修羅場経験の付与で53%の企業が採用している。次に使用されているのが社外のリーダーシップ研修への派遣であり、社内の集合研修よりも多くの企業で採用されていることがこの施策の特徴といえる。社外の専門家によるコーチングを活用するのは回答企業の37%にとどまったが、採用する企業においては高い効果を感じている傾向があり、個別ニーズに対応できる手段として今後さらなる活用が見込まれる。

組織での立場が上になるほど周囲からフィードバックを受ける機会が減る傾向があるため、外部のアセスメントやコーチングを通して徹底的に自分と向き合う機会を持つことの有効性が語られた。

### 中途半端な専門性では 太刀打ちできない

前述のとおり、以前から取り組みを続けてきた事業責任者の育成施策に比べ、機能系CxO/機能トップのサクセッションは進んでおらず、戦略的な育成も緒についた段階といえる。現時点の育成方針としては、該当領域内で専門性を養うことを優先すると回答した企業は33%にとどまり、55%が損益責任を伴う事業経営まで経験を積ませたいと回答した。CxO/機能トップには専門性に加えて事業・経営感覚も不可欠であることを考えると、どちらの育成アプローチが正解かを断ずることはできないが、候補者の経験をデザインする際の指針となるだけに、各ポジションの特性を踏まえ慎重に検討したい。

資本市場からの期待と社会的要請が飛躍的に高まる中、投資家・株主からの鋭い指摘にCxO/機能トップが直接対応する機会が増えた場合は、中途半端な専門性では太刀打ちできず、ジェネラリストが説明責任を果たしきることは難しくなる懸念がある。サクセッションの本質が様々な将来シナリオへの対応力を担保することだとすれば、市場水準を上回る専門性の高い人材も後継候補者の中に確保しておきたい。事業責任者のサクセッション施策を通して自社文脈に精通した事業・経営感覚を持つ人材を一定数確保できる可能性が高ければ、キャリアを該当領

域に限定し専門性を高めることを優先しながら事業・経営感覚も養成するアプローチも併用したい。

## 欧米企業の機能系CxO候補は 専門領域でキャリアを形成

大手欧米企業20社の機能系CxOのキャリアを調査したところ、P&L責任を伴う事業責任者としての経験を持つのは各役職を平均すると14%のみであった(CHRO 22%、CFO 19%、CLO 0%、CRO 0%)<sup>※</sup>。総じて、機能系CxOはジェネラルなローテーションをはさまず該当領域における経験を積み重ねることで育ってきていることが判明した。市場水準を超える専門性の獲得を優先するキャリアにおいては事業責任を伴う役割を担う時間的猶予が無いことと、事業責任者としてより適性のある候補者

が社内外に存在する中、育成を理由にポジションを与えることの合理性が担保できないことが理由のようだ。そのため、欧米企業においては、機能系CxO候補が事業・経営感覚を獲得するために別のアプローチを採用しているケースが多い。CFO候補に対するFP&Aや子会社のCFO経験、CHRO候補に対するHRBP経験など事業に密接にかかわる職務を与えることを必須としている。

なお、選ばれた後継候補者本人へのコミュニケーションとしては、過半の企業で経営人材への期待を伝えるものの、具体的ポジションまで明言するのは15%にとどまる結果であった。該当ポジションに登用できなかった時の意欲低下を気にする声が聞かれたが、逆に強い候補者の引き留めとさらなる成長へのコミットメントを引き出すために本人への期待を明示するべきとのコメントも多く聞かれた。

※「海外トップ企業の執行体制・経営幹部の経歴調査」(2023)  
米・英・独の各業界を代表する計20社の経営トップチームの構成と経営幹部のキャリアを調査

## D. 外部人材の採用

# 外部採用を検討する企業が増加 ただし、機能させるには工夫が必要

### 多様性が経営チームの質を変える

今回の調査を通じて、経営チームメンバーの多様性を担保することの重要性に関するコメントが多く聞かれ、実際、トップチームに生え抜きではないメンバーを含む日本企業が増えている。特に、機能系CxO/機能責任者に関しては、これまで社内文脈に精通し人望もあるリーダーを優先する傾向が強かったが、外資系企業などで専門性を高めた人材を採用する事例が増加している。

前述の大手欧米企業20社の経営幹部経歴調査(2023年)では、事業責任者の外部採用比率は12%にと

どまり、平均在社年数も20年を上回る結果であった。欧米のトップ企業においても大組織を率いて事業を牽引するリーダーは内部昇進を基本とする傾向が示された。一方で、機能系CxOの外部採用比率は相対的に高い。外部採用比率が一番高いのはChief Transformation Officer(83%)で、社内で不足する能力を外から補完する動きが見られる。CFOの42.9%、C.Legal.O 33%、C.Risk.O 29%、CHRO 28%がExecutiveポジションで採用されていた。

日本企業においても、外部採用を検討しないと回答したのは13%にとどまり、生え抜き以外の経営幹部に対する

抵抗感は薄れてきている。とはいえ、60%は社内に次期後継者が見当たらない場合のみの活用と回答しており、意識的に異能を引き入れる能動的な姿勢が一般化しているとは言い難い。

## 社外人材を活用するための工夫

経営チームに社外経験者を引き入れた企業においては、議論の質が飛躍的に高まり意思決定の精度が上がったことを実感する声が聞かれた一方、多様性の高いチームを機能させるために追加の努力が必要であったことも語

られた。一時的に多様性を確保したとしても、相互に違いを認め活用する環境が整備されない限り、新しい価値の創出にはつながらない。欧米企業においては新しいトップが就任するたびに、経営チームを機能させるためのワークショップやアシメーションを行うことが通常の慣習となっているが、大手日本企業の中にも同様の取り組みを実施する事例が増えてきている。優秀な社外人材を自社に取り込み、早期に機能させる組織としてのケイバビリティの有無が企業価値に影響を与える時代になりつつある。

## 今後日本企業が経営幹部サクセッションを進化させる上でのポイント

今回の調査結果と欧米企業のベストプラクティスを参考にして、今後日本企業が経営幹部サクセッションを進化させる上でのポイントをまとめた。

### 執行体制と機能の設計

- ✓ 自社の戦略的文脈に沿って経営トップチームの役割を定義する
- ✓ ゼロベースで必要な機能を設計し、各幹部ポジションに配分する
- ✓ 多くの日本企業においては事業ポートフォリオ改革を推進する機動性ある体制が求められる

### ポジション要件の定義

- ✓ 役割・コンピテンシー・経験・資質を含むポジション毎の要件を将来視点で定義する
- ✓ 機能系CxOには、「ビジネス・経営感覚」「グローバルの視野」「変革推進力」に加え、業界水準を超える高い専門性が求められる

### 社内候補者の育成

- ✓ 従来のアプローチのままでは機能しない。育成方法の抜本的な改革を覚悟する
- ✓ CxO候補者を中長期視点で育成するための施策を検討。市場水準を超える高い専門性を持つ候補者を確保する
- ✓ コーチング・アセスメントを有効活用することで各候補者に最適な旅路をデザインする

### 外部人材の採用

- ✓ 早い段階から積極的に異能を引き入れる姿勢を維持し、常にマーケットにアンテナを張る
- ✓ 獲得した外部人材を早期に機能させるための追加の努力を惜しまない（体系的なチームビルディングなど）

サクセッションは「ポジションの機能・役割」に「人材」をマッチングさせるための戦略的な取り組み。「まず箱を考え、人を決める」という基本原則を徹底することが成功のカギ。取り巻く経営環境、特に高度化する資本市場からの期待と社会的要請のシフトによってもたらされる多様な将来シナリオへの対応力を担保する。

## 第5回 GLOBIS 経営者セミナー

持続的な企業成長を実現する

# 強い経営チームの作り方



お申込はこちら

オンライン開催 2025.03.06 [Thu] 16:30-18:00

ビジネスモデルや産業構造が大きく変わる現代において、多くの企業が企業変革を迫られています。変革を実現するためには、経営者と経営チームが一枚岩となって成長ストーリーを描き、組織の実行力を高めていかなければなりません。本セミナーでは、NEC 森田社長、セガサミーホールディングス 里見社長をお迎えし、変革を支える経営チームの在り方についてお話しいたします。



里見 治紀氏

セガサミーホールディングス  
代表取締役社長グループCEO



森田 隆之氏

NEC  
取締役 代表執行役社長 兼 CEO

人材戦略の優劣が事業成長を左右する時代に

## コーン・フェリー・タレント・スイート



人的資本経営が再び脚光をあびて久しい日本において、事業成長に資する「人材戦略」を包括的に描き、実行に移している企業はほんの一握りです。それは、経営陣、人事、社員が「組織」と「タレント」について語る“共通言語”が欠けているからです。採用、配置、育成、評価、処遇、登用のいずれもが、人材戦略の上で連携し、客観的なデータに基づいて経営判断する仕組みをどうやって創り上げるのか？ 組織・人事コンサルティング会社コーン・フェリーは、その課題に応えるタレント・スイートを開発しました。最新のベンチマーク、組織開発やリーダー育成のメソッドとコンテンツ、カルチャー変革のためのインサイトにタレント・スイートを通じてアクセスし、将来ニーズへの対応力を強化することができます。 詳しい情報はこちら



詳しい情報はこちら