

欧米企業と日本企業における「CEO 育成」の実態調査

2026 年 1 月

地政学的リスクの高まりや AI をはじめとするテクノロジーの急速な進化など、企業が対応すべき課題は増え続けている。それに伴い CEO に求められる役割も近年ますます複雑化・高度化が進み、従来の「偶然の出会い」や「突然の抜擢」といった属人的なプロセスでは、企業の持続的な成長や競争力の確保が困難になりつつある。日本企業は今、CEO を計画的かつ意図的に育成する仕組みへと転換する岐路に立っていると言える。

本調査は、欧米の大手企業における CEO 育成の型を整理した上で、日系企業における CEO 育成の実態を確認し、今後 CEO 育成を戦略的に高度化させていくための論点を提示することを目的とする。

第一章：欧米企業における CEO 育成の実態

(コーン・フェリー・ジャパン株式会社 シニアクライアント パートナー 増田 智史)

第二章：日本企業が CEO 育成を高度化させるための論点

(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)

結果要旨：

第一章：欧米企業における CEO 育成の実態

コロナ禍後、社会や価値観の変化により CEO に求められる役割は難易度を増し、経営人材不足への危機感が高まっている。欧米企業は CEO 育成への投資を拡大し、長期的な視点で候補者を育成する取り組みを強化している。

CEO 育成の基本スタンス

一般的なイメージとは異なり、欧米企業でも CEO は主に内部昇格であり、外部採用は約 20%に留まる。外部採用者の在任期間（平均 7.0 年）が内部昇格者（平均 9.3 年）より短いことも認識されており、経営戦略の大幅転換や構造改革など特殊な局面に限られる。このため、社内候補者の確保が重要視されている。

CEO 育成の基本型

A. 発掘：欧米企業においては CEO 候補の特定は 30 代前半までに開始されることが多い。これは CEO 平均着任年齢（51.8 歳）が早く、育成のための時間を確保する上で必然である。発掘時には瞬間的な実力よりも「成長力（ラーニングアジリティ＝学びの俊敏性）」そのものが重視される傾向があり、「CEO 細胞」と呼ばれる資質を確認して候補者を選出している。

B. 経験のデザイン：CEO 候補に対しては偶然に委ねず意図的に成長機会を設計する必要性が認識され、非連続でストレッチの効くアサインメントの付与が実践されている。長期視点での育成の羅針盤となるのが「サクセスポファイル」で、自社の経営の方向性と時代が求めるリーダーシップを踏まえて策定されている。事業経営の勘所を体感させることに加えて、事業ポートフォリオ最適化、変革推進、投資家対応、社会との共生など CEO に必要な全社視点を体得させる機会も意図的に用意している。

C. 育成責任者：育成オーナーが高い視座を持つことの重要性が認識され、時々の直属の上長ではなく、経営陣がこの役割を担う場合も多い。各アサインメントで習得すべき視点・能力を明示し、候補者の非連続な成長へのコミットメントを刺激し続けながら、成長度合いを的確に把握することで育成アプローチをタイムリーに更新する。適度な負荷がかかる状況を担保することが成長に大きな影響を与える。また、成長スピードが鈍化した人を候補者プールから外すシビアな判断力も求められる。

D. 育成支援：CEO への道を歩む上で、階段の間隔が特に大きいのは、機能長⇒事業経営者⇒グループ経営メンバー⇒CEO の 3 つの移行。それぞれに有効なサポートを提供することの重要性が認識されている。重要なのは「適時性」。欧米企業では職位が上がるほど育成投資額が増えることが特徴。エグゼクティブ MBA やエグゼクティブアセスメント&コーチングが典型的な施策。

CEO 育成の成否を分けるポイント

上記 4 つの基本型は濃淡はあれど広く実装されている。成否を分ける真の差異化要因は、「人材育成を重視する企業文化の醸成」と「候補者と精神的につながる CHRO の存在」の 2 点。文化醸成には、トップのコミットメントと経営陣の評価制度への組み込みが不可欠。実際はこのプロセスを経て成長した人材が経営職に就き、次世代を育成する循環が文化を定着させる。また、プロセスの番人の役割

を超え、各候補者との個人的な信頼関係を構築する CHRO の存在が、魂のこもった生きた運用を可能にする。

第二章：日本企業が CEO 育成を高度化させるための論点

本レポートは、大手日系企業における CEO 育成の実態を整理し、日本企業が CEO 育成を戦略的に深化させていくための論点を提示するものである。調査インタビューでは、発掘・経験のデザイン・育成責任者・育成支援の 4 つの枠組みにおける実態が明らかになった。

発掘：経営幹部候補の発掘は仕組み化が進む一方、CEO 候補の選定になると現 CEO の裁量や限られた経営陣の判断に依存する傾向にある。こうした暗黙知に基づく選抜は一定の合理性を持つものの、どこまでを仕組み化して透明性を担保し、どの部分を裁量として残すかが今後の設計の焦点となる。また、CEO に必要な経験を十分に積ませるために、従来 40 代以降が中心だった発掘のタイミングを若手層へと早期化する企業も現れ始めている。

経験のデザイン：多くの企業では「P/L 責任を伴う事業経験」「海外経験」「複数部門を跨ぐ経験」といった、全社を俯瞰する視座の獲得が必要だと考えている。さらに「修羅場経験」は CEO に不可欠な胆力を鍛える機会として重視される傾向にある。一方で、優秀な人材を事業部門が囲い込むことで、CEO 候補者の育成機会が広がりにくいケースも見られた。CEO に固有の全社視点と胆力を磨く経験をいかに意図的に創出するかが各社共通の課題である。

育成責任者：CEO と CHRO の二人三脚体制で CEO 育成に取り組むケースが一般化する中、経営幹部候補の育成は経営チーム全体が関与する方向へと進化している。一方で、指名委員会の役割は CEO の最終選抜に限定されることが多い。執行とガバナンスが協働して後継者プールを発掘・育成・選抜するために、透明性と客観性のある仕組みを構築することが今後の焦点となる。

育成支援：CEO 育成においては「胆力」や「覚悟」といった非認知能力を養うことが重視され、タフな実践経験と内省を深めるコーチングをメインに行うケースが多い。役員以上になると体系的な研修機会はほぼなくなり、知識インプットが限定的になりがちだが、環境変化が激しい今、欧米企業のように、外部の知見や異なる価値観を取り込み、経営知を獲得する必要性が高まっている。

第一章：欧米企業における CEO 育成の実態

先進的な欧米企業は、どのように未来の CEO を育成しているのだろうか。社会システムや人々の価値観に大きな影響を与えたコロナ禍の終息から数年が経過した今、改めて時代が求める CEO 像とその育成アプローチを整理してみたい。

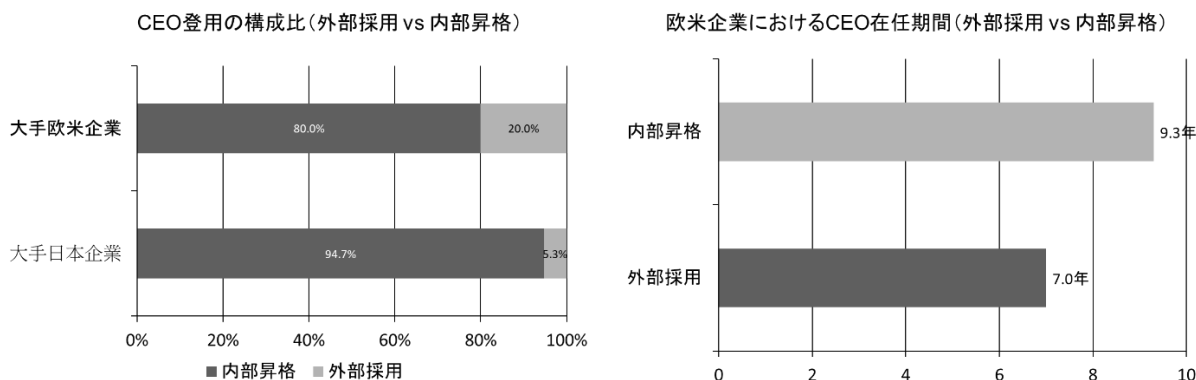
調査の結果、CEO 育成の基本型はコロナ禍以前から大きな変化は見られないものの、CEO に求められる役割の難易度はかつてない水準に達しており、経営人材の不足に対する危機感が高まっている現状が確認された。多くの欧米企業が、優先度を高め投資額も増やしながらか CEO 育成施策に真剣に取り組んでいる。

欧米企業における CEO 育成の基本スタンス

最初に、欧米企業における CEO の内部登用と外部からの招聘の割合を検証したい。一般的に欧米企業は CEO を外部から採用するイメージがあるかもしれないが、実態はどうだろうか。今回欧米のトップ企業約 150 社の CEO 登用を確認したところ、外部採用の割合は 20.0%に留まることが判明した（図表①）。大手日本企業における割合（5.3%）と比べれば確かに頻度は高いものの、想像より少ないと感じた方も多いのではないか。外部採用は経営戦略の大幅な転換や抜本的な構造改革が必要な局面など社内に適任者がいない場合に限られ、基本的には内部昇格を重視する傾向が確認された。

さらに、外部から採用された CEO の平均在任期間は 7.0 年で、内部昇格した CEO の 9.3 年を大きく下回る（図表①）。欧米企業においても CEO を外部採用することのリスクは十分認識されており、故に社内から登用できる候補者を確保することへの危機感は強い。欧米企業は総じて個人主義・短期志向であり人材を育成する慣習は弱いというイメージで語られることもあるが、先進的な企業に関しては実態と異なるようだ。

図表①：CEO の外部採用比率と在任期間



※コーン・フェリー社調べ(2025年): 欧米と日本それぞれ時価総額上位50社の現役及び過去3代のCEOを対象に調査を実施(創業時のCEOは対象から除外)

欧米企業における CEO 育成の 4 つの要素

欧米企業で見られる CEO 育成の型を、次の 4 つの観点で整理していく。

- A) 発掘: 「CEO 細胞」を有する人材を早いタイミングで発掘する
- B) 経験のデザイン: 中長期の視点で成長の機会を設計する
- C) 育成責任者: 経営陣が各候補者の育成オーナーを担う
- D) 育成支援: ストレッチ課題を乗り越えるための支援をタイムリーに提供する

A) 発掘: 「CEO 細胞」を有する人材を早いタイミングで発掘する

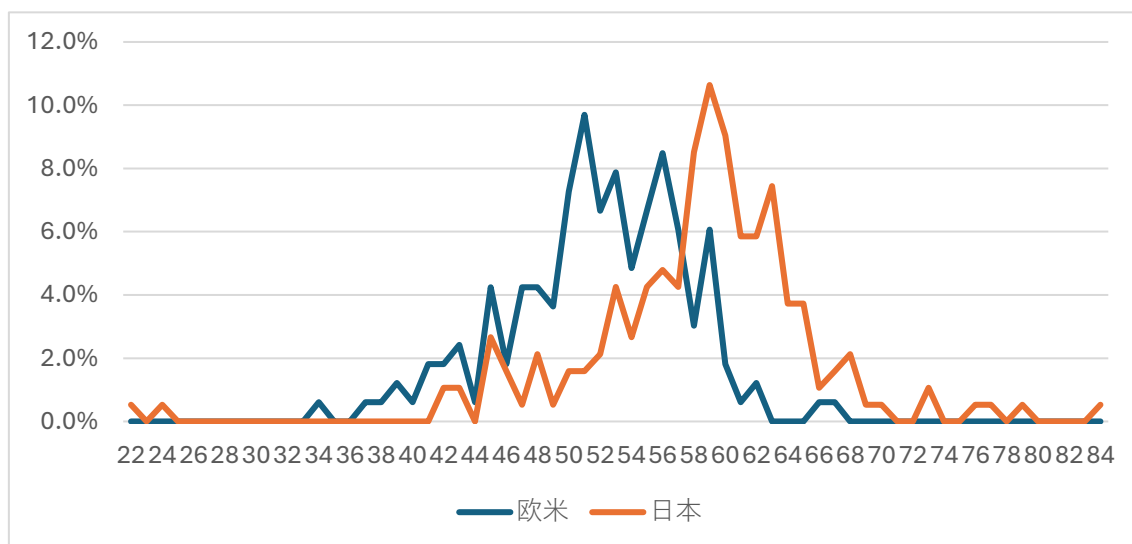
CEO 育成の起点となる発掘に関する考え方を理解するために、CEO への着任年齢と在任期間を確認する。

図表②に示される通り、欧米の時価総額トップ 50 社の CEO 平均着任年齢は 51.8 歳、日本トップ 50 社の平均は 58.2 歳で、6 年以上の差が存在する。この差は日本企業のほうが二つから三つ多くの経験を積みせられる時間があることを示している。また、CEO としての在任期間については、平均値に大きな差はないが、分散には特徴的な違いが見られる。図表③に示されるように、日本企業においては 6 年間の在任期間に集中する傾向があり、3 か年の中期経営計画を二期務めたところで退任することが既定路線になっている場合が多く存在する。一方、欧米企業の在任期間はばらつきが大きく、株主・投資家による厳しい評価が毎年行われ、結果次第で交代する傾向があることを表している。

このため、着任後も社内外の評価に耐えうる競争力の高い CEO を育成することへの本気度は高い。しかも着任のタイミングが早い分、早期に候補者を特定し育成を開始する必然性も高いと言える。CEO 候補専用のプールを作る企業と経営幹部全体のタレントプールを広く形成する企業もあるため、発掘のタイミングを厳密に特定することは難しいが、30 歳代前半までに開始する企業が多い傾向が見られた。

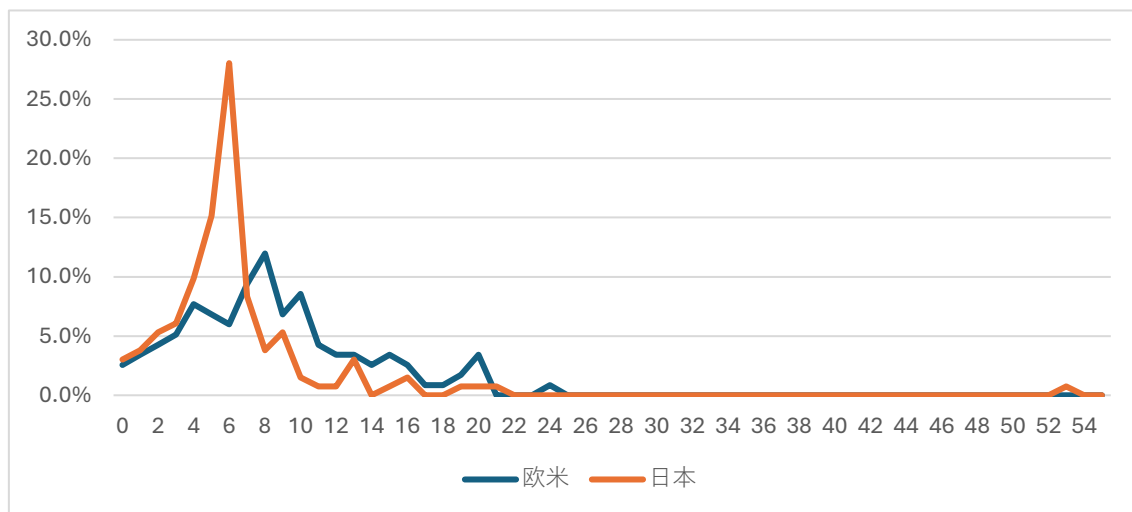
発掘の際は、資質的な面を中心にみるという声が多く聞かれた。場合によっては CEO 着任まで 20 年以上前の段階で候補者を選び育成と見極めを継続することになるので、発掘時の瞬間的な実力値よりも成長力自体を確認することは理にかなっている。CEO 発掘の観点である「CEO 細胞」の中身は、個社により定義されているが、総じて資質的な要素を選ぶこと、その中でも「学びの俊敏性」を含めることは多くの欧米企業に共通するようだ（コラム A 参照）。

図表②：CEO の着任年齢



※コーン・フェリー社調べ（2025 年）：欧米と日本それぞれ時価総額上位 50 社の現役及び過去 3 代の CEO を対象に調査を実施（創業時の CEO は対象から除外）

図表③：CEO の在任期間



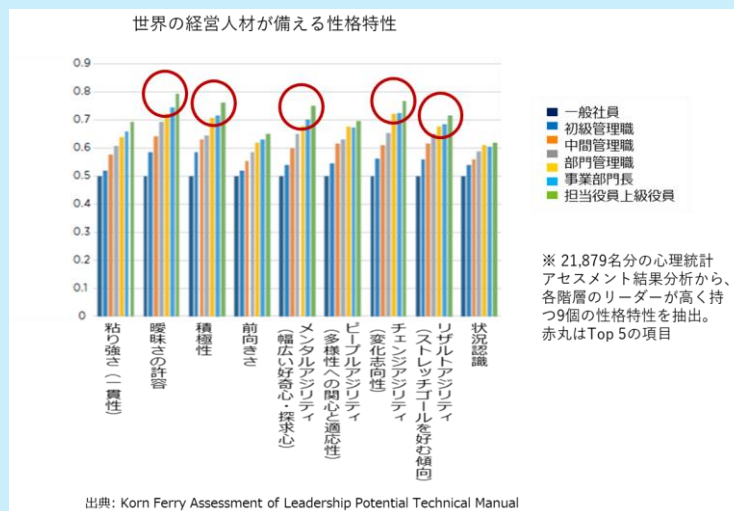
※コーン・フェリー社調べ（2025年）：欧米と日本それぞれ時価総額上位50社の現役及び過去3代のCEOを対象に調査を実施（創業時のCEOは対象から除外）

コラム A：「CEO 細胞」に関する調査結果

コーン・フェリーが実施した数万件に及ぶアセスメント結果の分析から、CEO および上級役員が共通して高く持つ性格特性の存在が確認された。特に平均値が高かったのは、以下の 7 要素：

- あいまいさの許容：不確実、または混乱した状況においても効果的に対応する傾向
- チェンジ・アジリティ：新しい可能性を積極的に推進し、リスクを恐れず変化に挑戦する傾向
- 積極性：自ら進んで責任を引き受け、リーダーとして役割を担おうとする傾向
- メンタル・アジリティ：好奇心や探究心が強く、新しい情報や多様な視点を柔軟に取り入れる傾向
- リザルト・アジリティ：新しく、難しい状況を好み、挑戦的な目標を設定する傾向

CEO や上級役員まで昇りつめた人材は、広い好奇心を持ち、曖昧さを厭わず、ダイナミックな変化を好む性格特性を備えることが多いことが示されている。また、集団の中でリーダーとしての役割を担うことを好む性格をもともと持ち合わせていることも興味深い。



B) 経験のデザイン: 中長期の視点で成長の機会を設計する

CEO 細胞を持つ人材には、非連続かつストレッチの効くアサインメントを継続的に提供し、成長機会を意図的に設計する必要があることが広く認識されている。

後になって経験の幅が不足することが致命傷になり「時すでに遅し」とならないように、貴重な才能を開花させることに重きを置いて、それぞれの候補者の特性に合ったアサインメントを検討する。CEO 候補の確保を偶然の産物に委ねるのではなく、意図をもって造りこむ能動的な姿勢が強い。優先順位がはっきりしているので、全員に共通の機会を与える、ある種の公平性に対する義務意識は高くないようだ。そもそも経営者も一つの役割と

してとらえているため、適所適材の思想を忠実に実行に移し、その「適所」に必要な経験を合理的に積み上げているとも言える。

CEO 育成は長い旅路であるため、人材要件を羅針盤としながら長期的な視点で取り組む必要がある。ここでいう人材要件は、次の CEO を選ぶための選任基準とは異なり、長期的な育成に耐えうる育成に有効な要素をまとめたものである。行動特性（コンピテンシー）、経験、性格特性、動機特性で構成される場合が多い。欧米では”サクセスプロファイル”と呼ばれることが多く、足元の職務を定義するジョブディスクリプションとは異なる目的で使用されている

では、この人材要件はどれくらいの頻度で見直しされているのだろうか。CEO に求められる要素は不変ではなく、自社の経営ビジョン・全社戦略に規定されるという考え方が一般的だ。そのため、長期ビジョンを置き換えるタイミングや新しい CEO が経営戦略を大きくシフトさせる時など、3～5年に一度のタイミングで見直す企業が多いようだ。また、自社固有の文脈の外側には、多くの業界に影響を与えるマクロ的なトレンドが存在し、それらが時代が求めるリーダーシップを形成する。コーン・フェリーではコロナ禍後の経営者に求められるリーダー像を”エンタープライズ・リーダーシップ”として整理したので、(コラム B を参考にしてほしい参照)。

自社の戦略や時代を問わず CEO 育成で重視されているのが、事業を損益責任を持って経営する経験である。自分の専門領域を超えて馴染みの薄い機能も統括し、利益目標の達成に最終責任を負うことで、CEO の世界の一部をミニチュア版として体験することができる。経営は格闘技に例えられることがあるが、変化の激しい時代の経営者には状況を瞬時にとらえ、体が自然と動くような判断力が要求されることがある。事業経営の勘所を感覚的におさえられるようになるように、徐々に事業の複雑性や管掌範囲を拡げていくことの有効性は洋の東西を問わない。

では、事業経営者としての経験を重ねていけば CEO は自然に育つのだろうか。前述の”エンタープライズ・リーダーシップ”に整理されているように、事業リーダーから全社レベルのリーダーへの階段を昇るためには、手なりでは習得が難しいいくつかの能力が横たわる。典型的には、全社を俯瞰して事業ポートフォリオを最適化する力、グループ横断での変革推進力、投資家・取締役への対応、社会・エコシステムとの共生などが挙げられる。これらの能力が試されることなく CEO に登用されてしまうことのリスクはよく認識されており、各企業で設定している CEO ポジションへの想定タイミングから逆算して経験がデザ

インされている。このタイミングは実際の選任より早めに設定される傾向があり、40歳代中盤から50歳代前半が多い。

コラム B：“エンタープライズ・リーダーシップ”～これからの CEO に求められる要件とは～

コーン・フェリーは、世界の CEO および取締役 105 名を対象とした調査をもとに、将来の CEO に求められる要件を「自社の枠を超えてエコシステム全体と縦横に関わりながら、“PERFORM”と“TRANSFORM”を両立できるアジャイルなリーダー」と定義し、これをエンタープライズ・リーダーと称した。

不確実性が高まり数年に一度は何かしらの危機に直面する可能性がある環境を前提としており、自社に閉じた対応では解決できないことを想定している。そのような状況下でも、足元の成果創出（Perform）と将来を創るための変革（Transform）を同時に実現させることが CEO の使命であり、この難易度はかなり高い。Enterprise Leader に必要な要素は 5 つのマインドセットと 4 つの能力で整理されるが、これらを満たすのはエグゼクティブアセスメント受検者の 14%に留まる結果であった。Enterprise Leader を CEO に持つ企業の EBITDA は市場を 6.74%上回る結果も示されており、社内外に存在する Enterprise Leader の確保・活かす戦略と社内で養成できる組織能力が将来の競争力に直結する。

マインドセット (WHO & WHY)：

目的意識（パーパス）	自分の Gift（才能）を全社さらには社会にどのように還元できるか、という視点を常に持つ
全体最適の実現に向けた勇敢さ	社会全社に大きな影響を与える課題を探求する視点。その解決に向けて権限が及ばない社外にも積極的に働きかけ、ひるまない姿勢を維持する
自己認識	日々変わる経営環境の中で、自分の全社・社会への影響を正確に認識しようとする謙虚な姿勢
多様性の追求	大きなインパクトを作る上では、人とつながることと多様な強みを掛け合わせることの重要性を心から信じている
統合的な思考	状況・人間をダイナミックな関係性の中で解釈し、大きなシステムとしてとらえようとする視点

ケイパビリティ (HOW)：

PERFORM	Capability	TRANSFORM
現在の延長にある近い将来を的確に予測し、既存のビジネスモデルを最適化する方法を考える力	VISUALIZE (方向性を定める)	大きな潮流を予測し、既存のビジネスモデルを創造的に破壊し新しい未来を描く構想力
リスクを管理し日々の確な判断を積み重ねながら安定的に成果をつくる力	REALIZE (実行を担保する)	事業領域を広げるための果敢な意思決定を行い、ブレイクスルーを起こす力
組織に規律とアカウンタビリティを埋め込む力	MOBILIZE (組織を活性化させる)	柔軟でアジャイル、違いを歓迎する文化を創りパーパス実現に組織を駆り立てる力
共通の利益のために社外の人脈を効果的に活用する力	CATALYZE (エコシステムに働きかける)	共通の大きな目的のためにエコシステム全体のポテンシャルを引き出す力

C) 育成責任者：経営陣が各候補者の育成オーナーを担う

CEO 細胞を持つ人材の早期発掘と発展空間のあるアサインメントの提供に加えて、CEO 育成の成否に大きな影響を与えるのが育成責任者の貢献である。欧米企業においても育成責任者は以下の4つの機能を担うことが期待されている。

- 本人の非連続な成長へのコミットメントを刺激し、各アサインメントで身につけるべき視点・能力を明示すること
- 本人の自己研鑽への取り組みの進捗と成長度合いを追いながら、タイムリーに育成計画を更新すること（新しいアサインメント、育成サポートなど）
- 想定した成長のスピードが維持できないと判断した場合には、候補者プールから外し、本人の適性に合った役割を検討・提案すること
- 本人を自社に惹きつけ退職のリスクをおさえること。特に、本社から遠い場所や本流から外れた事業に敢えてアサインする場合には、本社中枢との精神的なつながりを確保することが重要になる

では、誰がこの役割を担うべきなのだろうか。各候補者の階層に近い人の方が職場でのOJTを提供しやすいという考え方で直属の上司やその上司が育成責任者を務めるケースも存在する。しかし、多くの欧米企業では可能な限り経営陣がこの役割を担うことに注力しているようだ。そもそも直属の上司との付き合いは相対的に短期間（1~3年程度）であることが多く、CEO育成の時間軸とは合わない。また、直属の上長がいかに優秀な現場長だったとしても、全社を俯瞰する高い視座を持つとは限らないため、CEO候補の育成を全面的に委ねることにはリスクを伴うと考えられている。CEO候補には2~3年毎に、地域・機能・事業を跨ぐ異動をさせることが期待されるため、その都度育成責任者を変えるよりは全社の経営幹部が長い時間軸で成長を追うことを理想としている。候補が絞られてきた後半の段階ではやはりCEO自身が責任を担うことになるが、着任までの距離感がある早い段階においては将来の経営幹部育成と銘打ち経営チームメンバーが手分けをして担当する場合が多い。

D) 育成支援：ストレッチ課題を乗り越えるための支援をタイムリーに提供する

CEO候補の中長期視点での育成は経験のデザインが主となるが、各アサインメントにおける難易度の高い課題を克服し、学びを最大化するための追加のツール/サポートが欠かせな

い。それぞれの候補者に最適なカスタマイズした支援を提供することが基本となるが、将来 CEO 職を担う上で通る 3 つの段階ごとに典型的なアプローチが存在するようだ。

図表④に示されるとおり、長期的な CEO 候補が最初に超える必要がある階段は、事業全体の経営を担うことである。開発・生産・営業などそれぞれの領域で卓越した成果を出してきた人が、初めて自身は精通していない機能を含む事業のバリューチェーン全体を管理・運営することになる。個人がファンクショナルリーダーとして優秀であった人ほど、この移行には難しさを伴う。ここで有効なのは、MBA など体系化された経営のフレームワークを学ぶ機会と多様な専門家をチームとして機能させるピープルリーダーシップを強化するための研修・コーチングなどのサポートである。候補者は、自身のリーダーシップスタイルの引き出しを意識的に広げる必要がある。

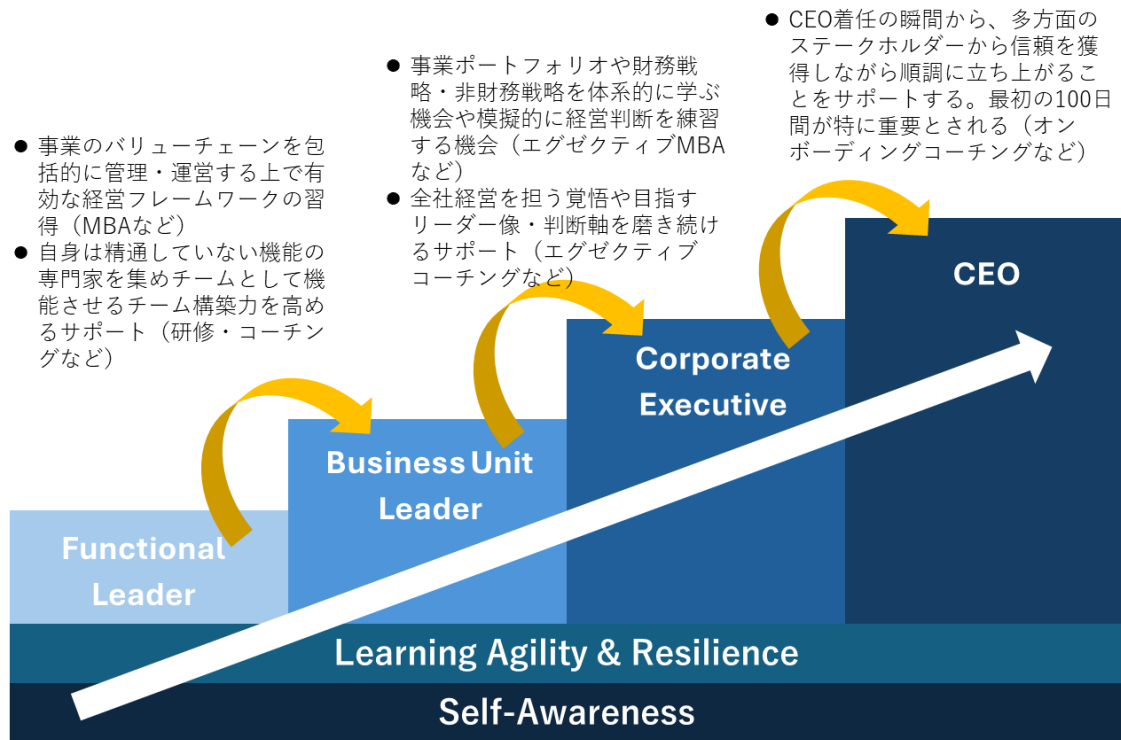
事業を経営できるようになった候補者が次に直面する大きな階段は、個別事業を超えてグループ全体の経営メンバーに移行することである。ここでは、事業ポートフォリオや財務戦略・非財務戦略を体系的に学ぶ機会や多くの経営判断を模擬的に体験できるエグゼクティブ MBA などが有効な育成サポートとして活用されている。また、この段階になると、優秀な部下でも正解を導き出せない難しい判断を迫られることが増えてくるため、全社経営を担う覚悟や目指すリーダー像・判断軸を磨き続けるためのサポートが有効になり、エグゼクティブコーチングが多用されるようになる。いずれにしても徹底的な自己理解は前提条件となるため、外部専門家によるエグゼクティブアセスメントも併用されている。

全社経営チームのメンバーとして能力を発揮し CEO 着任への準備が整ったように見えたとしても、実際階段を登らないと見えない景色は確実に存在する。CEO 着任の瞬間から、多方面のステークホルダーから信頼を獲得しながら順調に立ち上がることをサポートするオンボーディングコーチングは多くの欧米企業で採用されている。特に最初の 100 日間の成否がその後の活躍に大きな影響を与えると認識されており、選任が確定したタイミングから最初の 3 か月くらいまでを重点的にサポートするケースが多い。

尚、上述の 3 つの階段を昇っていく基礎力となっているのが、ラーニングアジリティ（学びの俊敏性）とレジリエンス（回復力）である。CEO 候補は、未知の経験から素早く学び非連続な成長を続けることを宿命とする。またその過程で多くの失敗を経験することも必然であり、精神的なタフさが求められる。そのため特定の知見・スキルの習得を超えて、刻々と変化する環境に対応しながら、長距離を走り抜けられる体質自体を作ることの重要性が認識されている。ラーニングアジリティとレジリエンスは資質に依存する要素ではあ

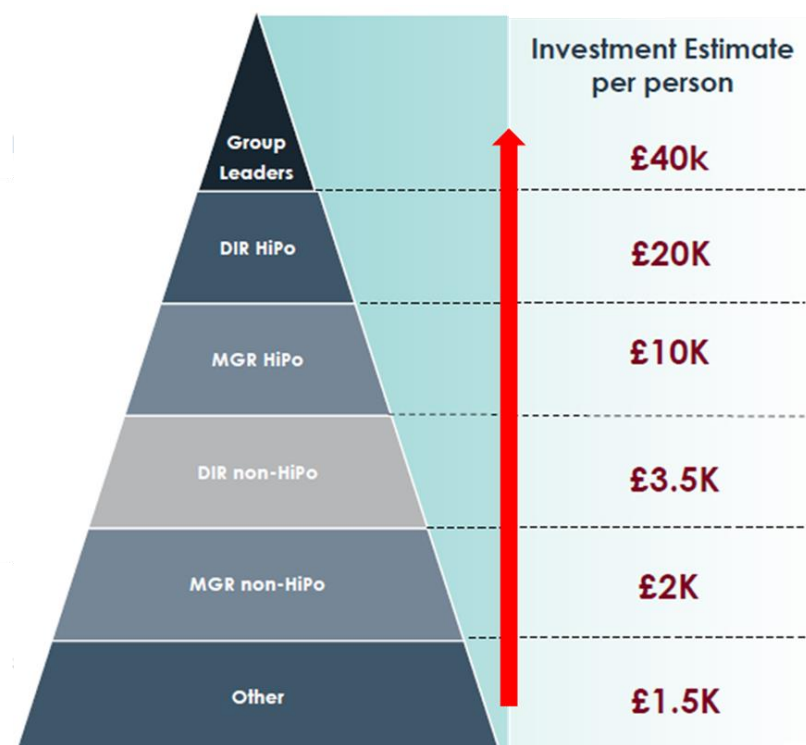
るが、意識的な行動管理により強化することも可能であり、これらをもつための研修やコーチングも提供されている。

図表④：各段階において有効な育成施策



参考までに、欧米企業が育成支援に費やす投資アプローチについて紹介したい。確かにキャリアの早い段階からビジネススクールなどでMBAを取得させる施策はよく見られる。ただし、注目したいのは、欧米企業においては職位があがるほど育成投資額が拡大する傾向がある点である（図表⑤）。急激な環境変化により過去に習得した経営力が時代に不適合を起こすリスクを減らし、経営者としての弛まぬ成長をサポートすることに余念がない。エグゼクティブMBAなどを通じて外部の経営者と切磋琢磨する機会の提供や、徹底した自己認識の強化と内省を促すためのアセスメントおよびコーチングが代表的な育成施策として活用されている。

図表⑤：欧米企業における人材育成投資額（階層別）



※コーン・フェリー社調べ(2021年)

おわりに ～CEO 育成の成否を分けるポイント～

ここまで欧米企業が将来の CEO を作りこむための型を整理してきたが、最後にこの活動の成否に大きな影響を与える追加のポイントを紹介したい。

CEO 育成において、発掘、経験のデザイン、育成責任者、育成支援の 4 要素が有機的に全体プロセスに組み込まれていることは必要不可欠だが、ここまでは先進的な欧米企業であればかなりの精度で実装している。今回の調査を通じて明らかになった真の差別化要因は、「人材育成を重視する企業文化」と「CEO 候補者と個人的な信頼関係を構築する CHRO の存在」の 2 点であった。

CEO 育成には基本的な型があり、要諦をおさえた設計がなされた後は、運用の真剣さと徹底力が勝敗に影響する。それを空気のように支えるのが組織文化である。理想とする組織文化は自然発生的に生まれることはまずない。トップの人材育成に対する揺ぎないコミットメントや経営幹部の評価項目への人材育成の組み込みが、組織全体の温度感を規定する。実際は、組織からの期待と投資を受けて成長したメンバーが経営職を担い、今度は育成する側として活動するようになることで、初めて企業文化として定着していく。かなりの時間を要するからこそ、容易には模倣されない競争優位性へと昇華される。

もう一つ CEO 育成が上手くいっている企業に見られる共通点として、一人ひとりの候補者と個人的な信頼関係を築く CHRO の存在が観察された。これらの CHRO はプール全体の管理という施策の事務局としての機能を超えて、できる限り各候補者と直接的な接点を持つことでそれぞれの生々しい状態を把握するとともに、精神的なつながりや安心感を与えることにも貢献している。差異化の源泉は、メカニズムそのものではなく、それを魂がこもった「生きた仕組み」に変える運用力にあるようだ。

以上、先進的な欧米企業における CEO 育成の基本的な型と成否を分ける運用上のポイントについて述べてきた。日本企業が将来の CEO を長期視点で育成する際の参考としていただければ幸いである。

第二章：日本企業が CEO 育成を高度化させるための論点

欧米企業における事例を踏まえ、大手日系企業へのインタビュー調査を実施した。本章では、日本企業における CEO 育成の実態を整理し、戦略的に CEO 育成を高度化させるための論点を提示する。

調査概要：

「日系企業の CEO 育成に関する実態調査」と題し、以下の内容で企業へインタビューを実施した。

- ・実施期間：2025年6月～8月
- ・インタビュー対象者：CHRO、人事機能長、経営者サクセッション担当者
- ・インタビュー社数：16社
- ・参加企業：開示を許諾いただいた企業のみ掲載（五十音順、敬称略）

旭化成	豊田通商
アサヒグループジャパン	日揮ホールディングス
味の素	日本電気
小野薬品工業	富士通
シスメックス	みずほフィナンシャルグループ
島津製作所	三井化学
SOMPOホールディングス	三菱電機
テルモ	レゾナック・ホールディングス

本調査では、欧米企業での CEO 育成の傾向を示しながら質問項目に沿ってインタビューし、全参加企業へのインタビュー終了後に分析を実施した。「CEO 育成」の枠組みを「A. 発掘」「B. 経験デザイン」「C. 育成責任者」「D. 育成支援」の4つに分解し、その実態と今後に向けた論点を提示する。

日本企業における CEO 育成の現在地

A. 発掘

<傾向>

幹部候補の発掘・育成制度が整う一方、CEO 発掘は「ブラックボックス」化

多くの日系企業において、経営幹部候補を発掘・育成するための体系的な制度（選抜研修やタレントプールなど）が導入されている。このプロセスも、人材委員会などを通じて透明化される傾向にある。

ところが、最終的な CEO 候補の発掘や選定は、現 CEO の意向が強く反映される非公開の

プロセスとなっている企業が少なくない。調査からは、人事部門の関与が限定されていたり、経営幹部の発掘・育成と切り離された秘匿性の高いブラックボックスの取り組みになっていたりする企業も見られた。日系企業では伝統的に、CEO のサクセッションは現 CEO の専権事項とされ、公に議論するにはアンタッチャブルな領域と見なされてきた文化的背景が窺える。なお、こうした非公開性には、意図的にそのような運用としている企業もある。仕組みとして過度に形式化せず、その時々々の事業環境や組織の状況に応じて最適な CEO を柔軟に選べるようにする、という考え方だ。

また、特定の CEO 候補者を早期に明らかにしてしまうと、他の優秀な人材の意欲を削いでしまうリスクを懸念する企業も見られた。こうした配慮が、CEO 候補の発掘・育成を非公開にする一因になっている。

CEO 候補発掘のタイミングは、早期化の傾向にある。日系企業では、40 代前半の課長・部長クラスから選抜が開始されることが一般的だが、今回調査を行った企業の一部では、最も早くも 20 代後半から候補者の発掘・選抜に着手しているケースがあった。30 代前半から発掘を始めていると回答した企業も複数見られた。CEO はあくまで経営幹部プールの上位層から選抜されるという考え方が根強い中でも、CEO 候補の早期発掘への課題感を持ち、より若い階層からの発掘を検討し始めていると回答した企業もある。

早期発掘の必要性が高まる背景には、いわゆる就職氷河期世代が 50 代を迎え、この年齢層の人材が薄いことがパイプライン上の大きな課題となっている点も挙げられる。5 年後、10 年後に経営の中核を担う人材の絶対数が不足していることへの強い危機感を示す企業もあった。この構造的な問題が、より若い世代の育成を加速させなければならないという意識に繋がっている。

一方、環境変化が激しいことを前提に、その時々において最適な人材を CEO 候補として選定できる仕組みにしたいとの理由から、あえて早期選抜を行わないと答えた企業もあった。

また、調査結果からは、経営幹部候補のプールは存在するものの、「CEO 候補に特化した人材プール」を切り出して管理する仕組みはほとんど見られなかった。日系企業は、一人の強力なトップをつくり上げるよりも、多様な幹部から成る強い経営チームを作ることを重視する傾向にあり、CEO プールをあえて切り出さないという経営判断も少なくない。ただし一部の企業では、CEO や CHRO が、経営幹部候補者の中から「将来の CEO 候補」として非公式にフラグ付けを行うといった運用も見られた。

<論点>

1. 発掘プロセスをどこまで仕組み化するか

CEO 候補の発掘プロセスにおけるブラックボックス化は、一概に否定できるものではない。他の優秀な人材のモチベーション低下を避けるためといった、一定の合理性を持つ場合もあるからだ。

さらに近年は指名委員会が本格的に機能し始めたことで、その在り方が見直されている段階にある。現 CEO の専権事項とするのではなく、CHRO が CEO 育成の計画段階から並走することで、プロセスの透明性と一貫性を高めるケースも増えつつある。現 CEO のコミットメントを活かしつつ、客観性と継続性を持つ仕組みを構築することが重要な論点となっている。

2. 最適な CEO 候補者の発掘タイミングはいつなのか

欧米のトップ企業では CEO 就任年齢が平均 53 歳であり、日系企業の平均 58 歳に比べて若い。候補者の発掘タイミングも早く、20~30 代の人材から CEO 候補者を探索・発掘し、特別な育成を行うケースも多い。

日本では 40 代前半からの発掘が主流だが、候補人材に多くの経験を積ませることを見据え、早期発掘に着手し始めた企業も見られる。また、CEO 候補の早期選抜を行わない企業の中には、「事業環境の変化に応じて最適な CEO を選ぶため」というケースが複数あった。環境変化への柔軟性を確保しつつ、CEO として必要な経験を積むための十分な時間を確保できる候補者選定のタイミングは、引き続き模索する余地がある。

3. 候補人材の“CEO 細胞”をどう見極めるか

CEO 候補の発掘にあたっては、現在の実績や役職だけではなく、将来的に CEO として成長し得るポテンシャルである“CEO 細胞（コラム A 参照）”をいかに見極め、育成するかが大きな難所となっている。

各社における将来の CEO に求められる資質や経験を明確化し、それらを踏まえた発掘・育成プロセスの戦略的なデザインが求められる。

CEO 育成に対する現 CEO のコミットメントを活かしながら、いかに客観性と継続性を持つ仕組みを構築するか。CEO 候補を発掘・育成するための発掘タイミングをどう最適化するか。早期発掘の傾向にある欧米企業と比較すると、日系企業は 40 代以降で発掘するケースが多いものの、事業環境を見据えた日系企業なりの進化が、今まさに問われている。

B. 経験のデザイン

<傾向>

全社横断的な経験や、修羅場経験を重視

多くの日系企業において、CEO 候補には、機能や部門に留まらない全社を俯瞰する視点を与えるため、「P/L 責任を伴う事業経験」「海外経験」「複数部門を跨ぐ経験」が不可欠であるという共通認識が今回の調査で確認された。こうした経験を、将来の CEO の必須要件と

位置付ける企業も見られる。

また、事業の立て直しや新規事業の立ち上げなど、厳しい「修羅場経験」がリーダーを鍛える上で不可欠だと考えられている。「大胆な構造改革が求められる経験」や「一から新しい事業を始める経験」といったタフアサインメントが経営に必要な胆力を育むと考えられており、育成の根幹をなしている。

<論点>

1. 「CEO ならではの経験」をどうデザインするか

「P/L 責任を伴う事業経験」「海外経験」など、経営幹部候補に求められる経験は各社が可視化しているものの、その中で「CEO ならではの経験」となると、抽象的な定義に留まる傾向がある。多くの企業が CEO と他の経営幹部に必要な経験は違うと認識しつつも、CEO 候補はあくまで経営幹部（CxO・事業本部長）のプールから選抜される考え方を基本にしており、育成の初期段階で両者の経験を明確に分けていない。この背景には、前述したように、その時々を経営環境によって最適な CEO を選べるようにしておくという戦略的な意図もある。

CEO 候補の育成に際しては、事業ポートフォリオマネジメントや投資家・取締役対応など、自然には習得できない意図的なアサインメントが必要になる。経営幹部候補の育成との差分を明確化し、CEO 固有の経験をデザインすることが求められる。

2. 事業部門のサイロ化をどう解消するか

最も多くの企業が課題として挙げたのが、人材が特定の事業部門に固定化され、全社的な視点を持つリーダーが育ちにくい点である。CEO 育成には部門を超えた横断的な経験が必要だと認識する一方、事業部門が短期的な業績を優先し、優秀な人材を部門外へ放出することに強く抵抗するケースが見られる。

調査でも、CEO 候補人材の育成機会を阻害してしまう実態が語られた。「狭い領域の経験しか持たないリーダーが生まれやすい」「優秀な事業リーダーは多くいるものの全社を動かす経営者が不足している」といった声が挙がった。このサイロ化の壁を越えることが、CEO 育成における経験デザインの課題となっている。

3. 「修羅場経験」の機会をどのように創り出すか

企業が大規模化し、経営が仕組みで合理的に統制されるほど、リーダーが予期せぬ困難に直面する修羅場の機会が自然発生しにくくなるというジレンマが生まれている。意図的に修羅場を設計しない限り、胆力のあるリーダーが育ちにくい状況になっていることも、日系企業が認識すべき論点だと考える。

CEO 育成における経験デザインの核心は、「全社を俯瞰する経験」と「修羅場経験」に意図的にアサインできるかにある。事業部門のサイロ化や組織の安定化によって、候補者が挑戦的な環境に身を置く機会は失われがちだ。CEO に不可欠な「胆力」と「全社視点」を磨くための意図的な経験をデザインしていくことが求められる。

C. 育成責任者

< 傾向 >

執行側（CEO および CHRO）とガバナンス（指名委員会）が明確に役割を分担

CEO サクセッションにおいては、現 CEO が最終責任者となり、CHRO が計画の策定から実行まで伴走する両輪駆動体制が一般的である。CHRO は、後継者計画の原案作成や候補者との面談同席など、実質的なプロセスを主導する役割を担う。

CEO 候補は秘匿性が高い一方、その前段階となる経営幹部候補の育成は経営チーム全員が関与し、集団で責任を負う仕組みが定着しつつある。今回の調査では、社長を含む経営トップ層が定期的に集まり、候補者プールの状況をレビューし、育成方針を議論している企業が複数確認された。将来の経営層全体のパイプラインを厚くする考えを持つ傾向がある。

指名委員会は、CEO の最終候補者の指名・選抜に限定されることが多く、長期的な育成プロセスには関与しないケースが大半である。執行側（CEO・CHRO）が作り上げた計画や候補者リストという「情報」を基に、ガバナンス（指名委員会）が監督・選抜を行う関係性になっており、両者の連携は情報共有が中心となっているケースが多い。責任の明確化という観点から、あえて役割を分けているという企業も確認された。

< 論点 >

1. 経営チームとして育成責任をどう担い、機能させるか

CEO と CHRO の両輪体制が一般化する中で、今後は「経営チームとしていかに CEO 候補者の育成責任を担い、機能させるか」という論点も浮上している。欧米企業においては、経営陣が各候補者の育成責任者となり、長期的な時間軸で成長を追い続けることが重要だとされている。育成責任者には、候補者本人の非連続な成長へのコミットメントを醸成・維持すること、そして、本社中枢との精神的なつながりを担保し、候補者を自社に惹きつけて退職のリスクをおさえることなどが期待される。日本企業においても、現 CEO 単独の判断に依存しすぎない「チームとしてのサクセッション運営」を確立できるかが問われている。

2. 指名委員会と執行の連携はどうあるべきか

育成と選抜の役割分担が明確である一方、両者の連携は執行側が作り上げた計画を指名委

員会に報告するという情報共有に限定されやすい。この構造は、両者の CEO 像のズレや判断の属人化を招くリスクがある。

このリスクを回避するためには、指名委員会の関与を最終候補者の選抜だけでなく、その手前の育成プロセスの監督にも広げ、長期的な視点から育成プランに対する助言を行ったり、候補者と直接対話する機会を増やしたりすることも検討したい。多角的な視点から候補者の資質を見極めることで、CEO サクセッションの客観性と実効性をさらに高められる。

3. 育成プロセスの透明性担保と評価軸をどう設計するか

CEO 候補者のパイプラインの厚みと質を大きく左右するのは、後継者育成の基準や実現するためのプロセスを可視化し、関係者間で建設的に共有・議論できるようにする点にある。また、指名委員会などガバナンス側の関与を前提とした場合、候補者の選抜や育成プロセスにおいて、より客観的なデータを体系的に蓄積し、活用することも重要になる。

執行側と指名委員会の双方が、CEO 育成を起点に、自社が求めるリーダー像と評価基準についての共通認識を持ち、客観的データに基づく対話を重ねることが、サクセッションの透明性と納得感を高める。また、執行側と指名委員会の連携が単なる情報共有に留まると、最適な CEO 発掘・育成・選抜ができないリスクが高まりかねない。関係者全員で CEO 育成の運営体制を戦略的に設計することが、サクセッションの客観性と実効性を深める鍵となる。

D. 育成支援

<傾向>

育成の主眼は「実践」と「個別支援」

日本企業において、役員昇格後の成長は、事業の立て直しや新規事業の立ち上げといった難易度の高い「タフアサインメント」を通じて促されるという認識が根強い。また、CEO という役職が持つ重責と視座そのものが、何よりの成長機会であるという思想が強いため、経営者になる前の体系的なインプットの重要性が相対的に低く見られがちである。

そのため、役員クラスに昇格した時点で、これまでのような階層別の体系的な研修機会はほぼなくなり、その後の成長は個人の経験と責任に委ねられる傾向にある。CEO に求められる「胆力」や「覚悟」といった資質は、厳しい実践の場でしか得られないという考えがその背景にある。

個別支援としては、客観的な自己認知と内省を促すために、外部アセスメントや 1on1 形式のエグゼクティブコーチングが積極的に活用されている。アセスメント結果に基づいて個人別育成計画 (Individual Development Plan : IDP) を策定し、その後の CHRO とのコ

ーチングセッションに結びつける事例も見られた。

異業種交流を目的とした社外研修プログラムや、国内のさまざまな「経営塾」候補者を派遣するなど、他流試合を通して候補者の視野を広げる取り組みを行う企業も一部見られた。

<論点>

1. 最新の経営知をどのように獲得していくか

欧米企業では、上位職ほど育成投資が拡大する傾向にあり、エグゼクティブ MBA やコーチングを通して、経営知のインプットを意図的に行っている。

一方、多くの日系企業では、「上位層は既に十分な知識体系を持っている」という認識のもと、役員以上になると知識インプットは限定的となり、経験や内省に偏る傾向が見られる。ただ、変化の激しい時代において、その前提自体を再考する動きも見られる。経営トップ層こそ、内省や経験を起点としつつも、最新の経営知をインプットする機会を継続的に設けることが、今後の検討領域であるといえる。

2. 「胆力」や「覚悟」といった非認知能力をどう獲得するのか

多くの企業が CEO に最も求められる資質として挙げたのが、「胆力」や「覚悟」といった非認知能力である。調査でも、CEO と他の役員に求められる能力の違いは非認知能力であると回答する企業が複数見られた。これらの資質は、実践以外の方法で育成するのは極めて難しいと考えられており、結果としてタフアサインメントが育成の中心となっている。こうした非認知能力を、偶発的な経験の積み重ねに頼らず、いかに計画的・段階的に育てていくかが、CEO 育成の成否を左右する。

今後の CEO 育成の高度化に向けては、タフアサインメントによる実践経験、経験を意味づける内省、そして最新の経営知を継続的に取り込む機会を、独立した取り組みとしてではなく、相互に連動する育成施策として体系的に設計する視点が求められる。このような育成体系を整えることで、CEO に必要な経営知や非認知能力を段階的に育んでいくことが可能となる。

最後に：日本企業における CEO 育成のこれから

日本企業の CEO 育成は、単なる候補者管理や属人的な判断にとどまらず、仕組みとして継続可能なサクセッションを構築する方向へと変化しつつある。以下に挙げる 3 つの視点が、今後の CEO 育成を戦略的に高度化させる鍵となると考える。

1. 柔軟性と戦略性を両立した CEO 育成の最適化

多くの日本企業では、まず経営幹部全体の層を厚くすることに重点を置き、その延長線上に CEO の発掘が位置づけられている。これは、事業環境の変化が激しい中で、最適な人材を柔軟に選べるよう、選択肢を広く確保しておきたいという戦略的意図も背景にある。ただ、最終的な CEO 選抜は、経営幹部育成とは断絶された非公開のプロセスで進められがちでもある。人事部門や育成プロセスとの連携が弱まり、本来であれば計画的に積ませるべき経験やミッションを十分に与えられないまま選抜されるケースが生じやすい。その結果、選ばれた候補者の経験が不足しているという事態を招きかねない。

オープンな幹部育成の仕組みを維持しつつ、その中で特にポテンシャルの高い人材に対して、CEO や CHRO が早期にフラグを立てておくことで、必要な経験と育成機会を長期的に与えることが可能になる。このように、広い選択肢を確保しながら、特定人材には長期的に意図的な育成を施すという、柔軟かつ戦略的な仕組みをつくるのが、CEO 育成を高度化させる鍵となるだろう。

2. CEO 固有の資質の明確化と育成への接続

CEO に求められる資質や能力を明確に定義し、経営陣全体で「自社が求める CEO 像」を共有することは、発掘や育成の精度を高めるうえで重要な役割を果たす。さらに、それらを実地評価や育成プログラムと接続することで、自社に必要な CEO 像を戦略的に育成する仕組みの確立につながる。

また、CEO に不可欠な「胆力」や「人間的魅力」といった非認知能力を、漠然とした「人間力」と捉えることに留まらないようにしたい。これらを具体的な能力として分解し、それぞれに対応した経験や支援を意図的に提供することで、実効性のある育成ができるのではないだろうか。

3. トップ層の学習機会の再考

外部環境の変化が激しい現代において、社内の論理や過去の成功体験、そして個々の内省や経験のみに依存することはリスクとなる。経験アサインや内省では補えない経営知を獲得するために、外部の知見を取り込み、視座を高める仕組みを育成プロセスに組み込むことが重要になると考える。

自らの成功体験や価値観を問い直し、自らの世界観をアップデートし続ける自己変革こそが、CEO として不確実な未来を乗り切るための舵取りを可能にする。こうした経営知を獲得する機会を継続的に提供することが、CEO 育成を高度化させる契機となる。

あとがき：日本企業における実態調査を終えて

CEO 育成に、唯一絶対の解は存在しない。企業の歴史、戦略、そして組織文化と真摯に向

き合いながら、試行錯誤を重ねていくこと—それ自体がCEO育成という営みだと、私たちは考えている。

環境変化が激しさを増す現代において、CEO候補の育成を属人的な判断や慣習に委ね続けることは、企業の持続的成長にとって大きなリスクとなり得る。だからこそCEO育成を、単なる人事施策ではなく、「未来の経営をつくるための意思決定」として位置づけ、経営の責任において戦略的に高度化していくことが求められている。同時に、CEO育成は人的資本経営の一要素にとどまるものではない。経営幹部の育成、組織能力の開発と密接に結びつき、企業全体の経営システムとして設計されてこそ、その真価を発揮する。経営者育成と組織づくりを切り離さず、全体像を描きながら取り組む視点が不可欠だ。

※1：コーン・フェリーが数万件のアセスメント結果を基に特定した“CEO細胞”として共通性の高い資質には、「あいまいさの許容」「積極性」「メンタル・アジリティ」「チェンジ・アジリティ」「リザルト・アジリティ」の5つが挙げられる。これらの資質は、上級役員・CEO候補において担当役員候補とのスコアの差分が特に顕著に見られた要素である。