

「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードの  
フォローアップ会議」(第12回) 意見書

平成29年11月15日  
株式会社経営共創基盤  
代表取締役 CEO 富山和彦

コーポレートガバナンスの実質化という観点からCEOの選任のあり方を真に改革するにあたり、オムロン社の事例は非常に示唆に富んでいるはずである。

同社がどれだけの長い時間をかけて着実にガバナンス改革を進めてきたか。その過程において、企業理念の実現とその結果としての企業価値の持続的向上という目的意識を全社、全取締役会が共有し、リーマンショックのような企業の存続に関わる危機をまたいでも、ぶれることなく前進を続けたか。

そしてCEOの選任方法の改革こそがガバナンス改革の「へそ」であることを関係者全員が共有し、本音と建前を使い分けることなく、執行部、取締役会がまさにガチンコで長きにわたり取り組んだかは、是非ぜひフォローアップ会議で共有してもらいたい。

社外取締役がどこまで社内の候補人材のCEOとしての適格性、将来性を正しく判断できるかに疑問が呈されることが多い。しかし、

- ① CEOと言う存在は経営陣の中でも別格の存在であり、その適格条件は別格に難しいこと
- ② CEOと言う仕事の真の難しさはCEOをやったことのある人材でなければ難しい側面があること
- ③ CEO人事を行う経験を持てることは滅多にないこと

を考慮すると、現CEOと社外取締役(その中にはCEO経験者がいる確率が高い)が力を合わせ、相当な時間とエネルギーを使って選抜・選任を行うことの有用性は明らかである。

これは、産業再生機構時代より今日まで、おそらく50件以上のCEO人事に深く関わってきた私の実感でもある。社内の空間だけで、しかも上司部下と言う特別権力関係の中でのみ関わってきた関係性だけで、対象人物のトップとしての資質を見抜くことは、必ずしも簡単ではない、あるいは様々なバイアスがかかる危険性があることは、人類の歴史が証明している通りである。

その一方で、ほとんど知らない候補を数人提示されて、少々のインタビューをしたくらいでは分からないのも当然で、的確な人事を行うには、社外取締役もあらかじめ有力候補を把握したうえで数年（最低 3 年以上）にわたり、候補者の働きぶり、取締役会での質疑ぶり、人柄をモニタリングしておくことが必須である。

今日の経営環境の厳しさ、CEO業務の過酷化に鑑みると、CEO候補の絞り込みとタフアサインメントでのテストと鍛錬は、かなり若い段階からおこなう必要性が高まっている。これはほぼ「10年事業」である。

だとすれば責任あるCEO人事と言う仕事を全うするには、10年にわたるCEO候補抽出、育成、選任のプロセス作りと管理、実行について社外取締役は積極的に関わっていく必要がある。いわゆる指名委員会、指名諮問委員会のもっとも重要な仕事はまさにこれである。執行幹部の人事について社外取締役が関わる際も、もっとも重要な問題意識は、「これは最終的にCEOになりうる候補を選んでいる」という責任感である。

以上のような観点を、少なくともオムロン社は会社の側も、非執行の取締役のみで構成される社長指名委員会（オムロン社は指名委員会から切出して、社長指名に特化して委員会を作り、私は退任までその委員長をつとめた）の側も、文字通り真剣勝負で行ってきた。そして現在も次期CEOの選任についてもさらに長い時間軸で、より大きなエネルギーを使って実施しているはずである。

今日のような、様々なリスク要因が大きくなり、グローバル競争が激化し、破壊的イノベーションの大波を乗り越え、その波を掴んで成長して行かなければならない時代において、CEO選任は10年に一度の最大、最重要な戦略的意思決定である。そのために膨大な時間とエネルギーを長期的に使うことは、当然のことであると私は考える。これはコーポレートガバナンスの実質化のまさに「へそ」であり、オムロン社の軌跡は、その一つのモデルケースとしてより多くの上場企業に共有されることを強く希望する。