

## 経営幹部サクセッション実態調査結果

グロービス株式会社  
コーン・フェリー・ジャパン株式会社

今日、多くの日系企業においてコーポレートガバナンス・コードに対応した CEO サクセッションへの取り組みが進んでいる。一方、2022年にコーン・フェリーが実施した「役員の指名・報酬に関する実態調査」によると、執行を司る経営幹部ポジションのサクセッションは十分に整備されているとはいえ、経営トップチームの競争力の確保、ならびに経営幹部育成の実行性を高めることが大手日系企業の共通課題となっている。

本調査は、日系企業における経営幹部サクセッションの現状を整理した上で、将来に向けた進化の型を探求することを目的として実施された。Web形式で実施した「日系企業の経営幹部サクセッションに関する実態調査」と先鋭的な施策を展開する企業への追加インタビュー・討議を通して、日本企業における経営幹部サクセッションの実態把握と今後の方向性に関する示唆を抽出した。別途実施した「大手欧米企業の執行体制・経営幹部の経歴調査」の結果も参照することで、海外における実態との差異にも着目した。

### 結果要旨：

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引き続き、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た。高い専門性と経営視点に根差し、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る。経営幹部サクセッションにおいても従来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る

- 回答企業の六割は指名（諮問）委員会もしくは経営会議の公式アジェンダとして採用し、ガバナンス/経営上の優先課題として経営幹部サクセッションに取り組んでいる。ただし、現任者に後継者候補をあげさせることによるリスト作成にとどまる企業も多く存在し、後継者の確保に課題感を感じている。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
- サクセッションの前提となる経営チーム体制と機能の設計に関する課題感が多く聞かれた。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答えることを優先し CXO 体制に移行する企業も増えることが予想される

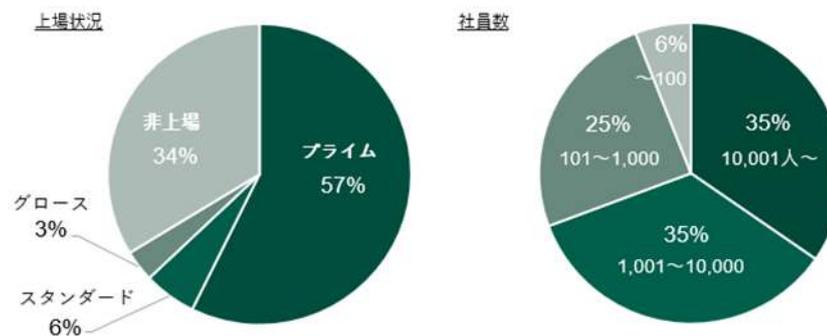
- 約半数の回答企業が経営幹部サクセッションに共通の人材要件を適用するが、ポジション毎の要件を用意する企業も増えている。ただし、役割・職務にとどまることが多く、求められる能力・経験・資質まで定義している企業は限定的
- 特に、これまでは事業責任者ポジションのサクセッションを優先してきた企業が多く、機能系 CXO/機能トップの後継者育成・採用に活用できるポジション要件の整備は進んでいない。「高い専門性」×「ビジネス感覚・経営感覚」「グローバルの視野」「変革推進力」が全ての CXO/機能トップポジションに共通する必須要件。加えて、学びの俊敏性（ラーニングアジリティ）は時代が経営幹部に求める資質と認識されている
- 後継候補者の育成手法として最も活用されているのは修羅場経験の付与で、社外のリーダーシップ研修への派遣が続く。今回の調査では社外の専門家によるコーチングと外部専門家によるアセスメントを活用する企業はそれぞれ四割弱にとどまったが、採用する企業からは候補者の内省・成長メカニズムの埋め込みと外部水準を意識した育成の両面における効果が語られた
- 機能系 CXO/機能トップの育成方針として、半数以上の企業が損益責任を伴う事業経営まで積ませたいと回答した。大手欧米企業 20 社において P&L 責任を伴う事業責任経験を持つ機能系 CXO は 14%にとどまるという現実とは大きな乖離があるため、今後の育成アプローチを慎重に検討したい。資本市場からの期待と社会的要請がさらに高まり投資家・株主に直接対応する機会が増えることを想定すると、市場水準を超えた専門性と経営感覚を持つ候補者確保の重要性は増していく
- 今回経営幹部ポジションへの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を持つことへの抵抗感は薄れている。しかし、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経営チーム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。経営人材を社外から取り込み議論の質と意思決定の精度を高めた企業においては、アシミレーション（相互理解の深化）や外部専門家によるワークショップなど多様性を強みに変換するための追加の努力をしていることが確認された

#### 調査概要：

Web 形式で実施した「日系企業の経営幹部サクセッションに関する実態調査」と先鋭的な施策を展開する企業への追加インタビュー・討議を通して、日本企業における経営幹部サクセッションの実態把握と今後の方向性に関する示唆を抽出した。

**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
- 回答企業属性:

**追加ヒアリング調査概要**

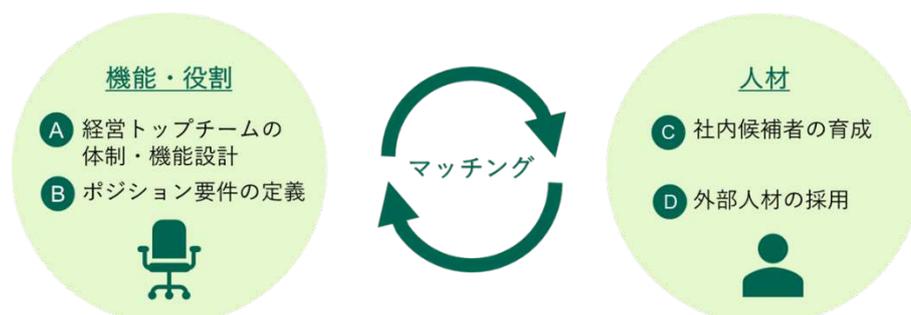
- 調査対象 : 代表取締役、CHRO・人事機能長、経営幹部サクセッション業務担当者
- 調査期間 : 2024年1月～3月
- 回答企業 : 17社
- 参加企業 : 開示を許諾いただいた企業のみ掲載（五十音順、敬称略）

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

**調査設計の基本フレーム：**

今回の調査においては、「サクセッション」を該当ポジションに期待される機能・役割を担うことができる後継人材を確保するための一連の取り組みの総称として定義した。ポジションに求められる要件を策定した上で、社内候補者のノミネーション・評価・育成に加え、社外候補者のベンチマーク・採用までの活動を含む。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。

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プロセスとし、それぞれ「A. 経営トップチームの体制・機能設計」「B. ポジション要件の定義」、「C. 社内候補者の育成」「D. 外部人材の採用」の4つに分解して調査・分析を実施した。



#### 経営幹部サクセッションへの取り組み状況・課題：

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。現任者にあなたの後継者をあげてほしいと依頼することで後継者リストまでは用意したが、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。

#### A. 経営トップチームの体制・機能設計：

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。

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は、「事業ポートフォリオマネジメント」と「機動性」の2つ。

- 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。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体制をとる企業が増えることが予想される
- 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。尚、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。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

CXO体制については多くの企業が課題感を感じている。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体制をとる意味合いを明確に定義できていないという声が多数聞かれた。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ことを感じている。自社のCXOに最も期待する役割について質問した結果は以下の通り。自部門運営→全社経営、Perform→Transformは欧米企業におけるCXOの位置づけとも共通する。

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| ▪ 全社経営（自機能を超えて）     | 34% |
| ▪ 変革の推進             | 28% |
| ▪ グループグローバルでの自部門の管掌 | 19% |

- 専門性の提供 18%

尚、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。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、その位置づ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 体制の更なる発展と共に、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。

CHRO（人事機能トップ）の経営チームにおける位置づけにも変化の兆しがある。一段の資本効率改善には、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。

## B. ポジション要件の定義：

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個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取る企業であれば、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」x「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で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。

弊社が2023年に欧米171人のCEOs/Board membersを対象に実施した”CEO For the Future Study (2023)”でも、2025年のCEOには短期的な”Profit”に加え”Planet” ”People”に対する責任が飛躍的に重くなり、経営幹部が共有された責任を担う真のチーム経営が必用不可欠になると結論付けている。各経営幹部が会社の代表として社会・エコシステムに直接働きかける役割が期待されるのは世界的な流れといえる。

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：

社内に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更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。

前述のとおり、従来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。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いのであれば、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。

大手欧米企業20社の機能系CXOのキャリアを調査(2023年)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14%のみであった(CHRO 22%、CFO 19%、CLO 0%、CRO 0%)。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。

尚、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。

#### D. 外部人材の採用：

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。

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あ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ミレ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パ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。

## 今後に向けて：

92%の企業が今後経営幹部サクセッションの取り組みを強化すると回答した。指名（諮問）委員会ではなく経営チームのアジェンダとすると回答した割合が高く、今後も執行側の取り組みとして高度化させていく姿勢が示された。

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。

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			
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の総称。「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。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			
A. 経営トップチームの体制・機能設計	B. ポジション要件の定義	C. 社内候補者の育成	D. 外部人材の採用
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取締役会との役割分担を意識した執行の最高経営チームとしての役割の明確化</li> <li>✓ 自社の経営に必要な機能のゼロベースでの洗い出し（意思を示すためにポジション名も工夫）</li> <li>✓ 自社文脈におけるコーポレート・事業・地域責任者の適切なバランスの確認（事業ポートフォリオの抜本改革時は敢えて事業系を外すなど）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 将来各ポジションに求められる責任を定義（足元のJDを超えて）</li> <li>✓ 戦略的な育成に活用するためのコンピテンシー・経験・資質を設定</li> <li>✓ 「高い専門性」x「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</li> <li>✓ 自分を常にアップデートしながら組織を変革に導く上で、「学びの俊敏性（ラーニングアジリティ）」は必須の資質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 正しい候補者を選び抜くことが成功のカギ。外部アセスメントを有効に活用し市場競争力も確認</li> <li>✓ タフアサインメントを含む経験のデザインが最重要。外部経営人材と切磋琢磨する機会や深い内省を促すコーチングが効果的</li> <li>✓ 機能系CXOの育成においては、市場水準を超える専門性と経営感覚を併せ持つ候補者を中長期視点で戦略的に育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 意識的に異能を引き入れる能動的な姿勢を維持する</li> <li>✓ 同時にアシミレーションや外部専門家によるワークショップなど多様性の高いチームを機能させるための施策を採用</li> </ul>

取り巻く経営環境、特に資本市場からの期待と社会的要請のシフトは、日本企業の経営者が担うべき役割と求められる要件に大きな影響を与えている。今回の調査結果が、日本企業の経営幹部サクセッションの更なる進化の一助になれば幸いである。

### （参考）「海外トップ企業の執行体制・経営幹部の経歴調査」

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した。

欧米トップ企業20社のうち16社（80%）において、過半以上の経営幹部ポジションをCXOが占める経営体制をとっている。さらに、3/4以上の経営幹部ポジションをCXOが占める企業も8社（40%）存在し、事業ポートフォリオの最適化・グループグローバル経営を重視する姿勢がうかがえる。

- 特に、多様な事業を持つ4社は100%の経営幹部ポジションがCXOで構成され、事業ポートフォリオの最適化を重視する経営体制が取られている
- 自動車、製薬、消費材など比較的事業領域がシンプルな業界においては、CXO x Business HeadのマトリックスもしくはBusiness Head中心の経営体制をとる傾向が見られる（11社中9社、82%）

経歴が公開されている169人（全182名中）の経営幹部（CEOを除く）のうち経営トップチームのメンバーとして外部採用されたのは45ポジションで26.6%。また、10年以上の社歴を持つ経営幹部の割合は62.7%、5年以上の社歴を持つ経営幹部の割合は78.1%を占め、欧米のトップ企業においては総じて社内昇進を重視していることがうかがえる。

特に、Business Headの外部採用比率は11.5%にとどまり、平均在社年数は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ある。

経営幹部ポジションのうち、外部採用比率が一番高いのはChief Transformation Officer（5社/6社）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の外部採用率は42.9%、またCIO, CLOの外部採用も1/3を超え、機能系CXOは組織特有の文脈に依存することなく活躍しやすい可能性を示唆している。

CHROの外部採用比率は27.8%にとどまり他機能系CXOポジションに比較して相対的に低い。また、18社中6社のCHROは在籍年数が20年を超えており、欧米のトップ企業においても自社固有の文脈や社内人材の認識を重視する企業が一定存在することを示す。

機能系CXO58人のうち、P&L責任を伴うジェネラルマネジメントの経験を持つのは8人（13.8%）のみだった（CHRO 22.2%, CFO 19.1%, CLO 0%, CRO 0%）。総じて、機能トップ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。

今回の調査では、米・英・独の国別、製薬・金融・産業・消費材・テクノロジーの業界別で共通する特徴は確認できなかった。

(事前調査対象企業)

計 20 社	米国	ドイツ	イギリス
Industrial	Tesla GE	Volkswagen, Siemens	Rolls-Royce
Life Sciences	Pfizer Johnson & Johnson	Bayer	AstraZeneca GSK
Financial Services	JPMorgan	Allianz	HSBC
Consumer	Procter & Gamble	Beiesdorf	Unilever
Technology	Apple Microsoft	SAP	British telecom

(経営幹部チームにおける CXO ポジション)

Country	Industry	Company	経営幹部 総数	CXO数	%
US	Technology	Microsoft	6	6	100.0%
US	Technology	Apple	12	9	75.0%
Germany	Technology	SAP	6	6	100.0%
UK	Technology	British telecom	8	6	75.0%
US	Industrial	Tesla	4	2	50.0%
US	Industrial	GE	12	12	100.0%
Germany	Industrial	Volkswagen	8	5	62.5%
Germany	Industrial	Seimens	4	2	50.0%
UK	Industrial	Rolls-Royce	8	4	50.0%
US	Life Science	Pfizer	11	10	90.9%
US	Life Science	Johnson & Johnson	9	9	100.0%
Germany	Life Science	Bayer	5	2	40.0%
UK	Life Science	AstraZeneca	10	6	60.0%
UK	Life Science	GSK	11	10	90.9%
US	Consumer	Procter & Gamble	7	2	28.6%
UK	Consumer	Uniliver	11	5	45.5%
Germany	Consumer	Beiesdorf	8	5	62.5%
US	Finance	JP Morgan Chase	15	7	46.7%
Germany	Finance	Allianz	8	4	50.0%
UK	Finance	HSBC	18	9	50.0%

(ポジション別 職務経験)

Position (Generalized)	Position #	Hired as Executive	Buy Ratio	Length at current company	職務経験																				
					シニアマネージャ/ディレクター	マネージャー	アシスタントマネージャー	ディレクター	シニアディレクター	ディレクター	アシスタントディレクター	マネージャー	アシスタントマネージャー	ディレクター	シニアディレクター	ディレクター	アシスタントディレクター	マネージャー	アシスタントマネージャー	ディレクター	シニアディレクター	ディレクター	アシスタントディレクター		
Business Head	52	6	11.5%	21.5	46	5	32	8	4	3	1	8	1	0	1	1	2	2	0	0	6	0	1	2	
C.Communication.O./Corporate Affairs	6	0	0.0%	15.2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
C.Digital/Transformation.O	6	5	83.3%	6	36	0	3	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	0	
C.HR/Diversity.O	18	5	27.8%	13.7	3	0	3	0	0	0	0	1	15	1	2	0	2	0	1	5	0	0	0	0	
C.Manufacturing/SCM.O	3	0	0.0%	19.3	1	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C.Quality Assurance./Customer.O	3	0	0.0%	21.7	1	0	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C.Risk/Audit/Compliance.O	7	2	28.6%	13.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	6	0	0	0	0	5	0	0	
C.Sustainability.O	3	1	33.3%	7.3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	0	
CCO	3	1	33.3%	7.7	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	
CFO	21	9	42.9%	11.7	4	4	1	0	0	0	0	19	1	0	2	1	1	0	0	8	0	0	0	0	
CIO	5	2	40.0%	9.8	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	
CLO/General Council	12	4	33.3%	12.8	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	11	6	0	2	0	0	2	0	3	
CMO	5	2	40.0%	18.2	3	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
COO	5	1	20.0%	22.8	2	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	
CSO	4	1	25.0%	15	1	3	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
R&D/CTO	16	6	37.5%	12.3	3	0	0	13	3	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	