

# 統合報告書分析レポート

## サクセッションプランに関する開示状況

当レポートでは、2021年12月までに狭義の統合報告書※を発行した648社のうち、日経225に採用されている銘柄188社を対象に、サクセッションプランを中心としたガバナンスの状況を調査した。

※狭義の統合報告書：IIRCフレームワークなどへの統合報告ガイダンスを参考にして制作されている報告書、または冊子やWEBサイトでレポート名を統合報告書・統合レポート等と題されている報告書を指す

### <レポートサマリー>

- サクセッションプランに言及している企業は40%弱
- サクセッションプランにおいて指名委員会が果たす役割や、スキルセット等を説明している企業はいずれも10%強
- サクセッションプランをスキルマトリックスなどに関連付けて、実効性を持たせた開示が求められる。

日本では一般的にサクセッションプランと呼ばれるCEO等の後継者計画は、2018年6月のコーポレートガバナンス・コード(以下、CGコード)の1度目の改訂で、その重要性に鑑み、充実した情報開示が求められるようになった。CGコードの原則3-1で経営陣幹部の選解任についての情報開示を促し、補充原則4-1③で取締役会が後継者計画に主体的に関与することを求め、補充原則4-3②③で、CEO等の資質・解任手続等が設けられた。

CEO等の選解任は、CGコードの1丁目1番地と呼べる重要原則ではあるものの、2回目のCGコードの改訂がなされ、「高度な」ガバナンス体制が求められるプライム市場においても、まだまだ不透明な部分強い項目でもある。

そこで、当レポートにおいては、狭義の統合報告書の発行企業648社のうち、日経225銘柄に採用されている188社を対象として、実際のサクセッションプランに関する記載状況を調査した。

まず、統合報告書中において、ガバナンスセクションや、社外役員対談・メッセージ、CEO等のメッセージ中において、サクセッションプランに言及している企業は72社(38.3%)であった。その中でも、実際にCEO等の交代が起こったケースは21社(11.2%)、CEO等の交代において指名委員会が果たす役割について言及していた企業は25社(13.3%)、CEO等に必要とされる資質(スキルセット)の説明や、2021年の改訂CGコードの補充原則2-4①で述べられているように、経営人材の育成プランに言及している企業は22社(11.7%)であった。

次頁において、サクセッションプランに関して、分かりやすく開示されていた事例を挙げる。

【表：サクセッションプランの開示状況  
(N：188社)】

項目	社数
サクセッションプランに言及	72
指名委員会の果たした役割記載	25
CEOのスキルセットなど	22
実際のCEO交代	21

経営陣の指名に関する議論は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために取締役会が関与すべき最重要の意思決定事項といえる。そのため、将来の交代を見据えて、十分な時間と資源をかけて計画的・戦略的に、かつ多様な意見を取り入れた透明性の高いプロセスを経ることが重要だろう。

サクセッションプランというと、日本ではCEOのみと考えられている傾向が強いと思われるが、米国では不測の事態でCEOが交代するケースや、CEOとそれ以外の経営人材についても記載されているケースも散見される。

### <サクセッションプランが丁寧に説明されている事例>

記載事例	業種
指名委員長(社外取締役)が株主総会に提出する取締役候補者の決定プロセス、執行役社長の後継者計画に対する監督プロセスを説明している。ガバナンスセクションにおいては、経営幹部候補人材の育成計画と共に、執行役社長の後継者計画の進め方・役割分担についてのフローを紹介している。	電気機器
ガバナンスセクションにおいて、次世代経営者育成計画として、選抜・教育・異動の各フェーズを丁寧に説明している。	食料品
指名委員長(社外取締役)が、新CEOの選出過程、新CEOへのアドバイスと共に、新たに社外取締役が増員された背景についても説明を行っている。	情報・通信
指名委員長(社外取締役)が特集として新社長の選定プロセスを紹介し、その中で、リーダーに求めるコンピテンシーと、ノミネートされた候補者から実際にCEOを招聘したプロセスを丁寧に紹介している。	化学

日本では、概ね中期経営計画の策定期間を目途にCEOの交代が行われるなどのケースも多いが、持続的成長のためには、CEOのみならず、取締役会全体としてのスキル・経験を考慮の上で、取締役会が企業価値向上のためのエンジンとして、持続可能な体制となっているか、後継計画が適切に整備、運用～指名委員会での適切な議論～されているか、が分かりやすく示されている必要がある。

そのためには、ガバナンスセクションにおいて、サクセッションプランやスキルマトリックスといった、CGコードで要求されている事項を単独で記載するのみならず、その記載を有機的に関連付けて、真に実効性あるガバナンス体制となっているかを訴求していく必要があるだろう。日本では次期CEOの選任は会長やOBの胸先三寸などと言われ、ブラックボックスになり易いプロセスだからこそ、独立した委員会におけるコミットメントを説明するなど、明瞭かつ透明性のある丁寧な開示が期待される。