

強い「リーダーシップチーム」構築に向けた 日本企業の展望と課題

2025.3.13

株式会社日本総合研究所
理事 山田 英司

進展するガバナンス改革 次なる焦点は「執行」の強化へ

ガバナンス改革から10年、プライム企業を中心に対応が進む

- ・ 対応の中心は、「執行」と「監督」の分離と、「監督」機能の強化。この部分は一定の取組がなされる
- ・ 本来の目的は「企業価値の向上」であることに鑑みると、価値創出の担い手である「執行」が次なる焦点に

企業価値の継続的な向上

企業価値の毀損を防ぐ「監督」機能の強化

企業価値を創出する「執行」体制の強化

ガバナンス改革① 「執行」と「監督」の分離

- ・ 機関設計の変更（委員会設置会社への移行）

ガバナンス改革② 「監督」機能の強化

- ・ 社外取締役の増員（3割超）
- ・ 監督項目の増加
 - CEOサクセッション
 - サステナビリティ
 - リスク
 - 資本コスト
- ・ 社外取締役のスキル
- ・ 実効性評価とボード・サクセッション

ガバナンス改革③ 「執行」体制の強化

- ・ パーパス、ビジョン、ミッション
- ・ サステナビリティ
- ・ 中長期の企業価値向上策
- ・ 事業ポートフォリオ
- ・ グループガバナンス
- ・ リスクマネジメント、3線ディフェンス

↑
上記を推進する執行体制の在り方

（出所）日本総研作成

執行の強化に関する政策動向

経済産業省においても、執行体制の強化を企業に促すことについて議論が行われている

- ・ 「持続的な企業価値向上に関する懇談会」や「CX研究会」などで執行の強化が議論
- ・ 本年9月より、『「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会』が発足。今後踏み込んだ議論が行われると思われる

課題の再整理	本懇談会で出てきた論点
課題①： 企業価値に対する企業と投資家との間の認識のずれ	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値を高めることの意義の再確認
課題②： 長期視点の経営の重要性	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業が置かれているポジションによる優先課題や処方箋の違い ● 社会のサステナビリティも踏まえた、長期視点の経営による将来の成長期待（PER）の向上（企業情報開示のあり方も含む） ● 中期経営計画のあり方の再考 など
課題③： 経営チーム体制の強化の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ● CFO・FP&A、CHRO・HRBP機能の強化 ● 経営者人材の育成に向けた取組の加速 など
課題④： 取締役会の実効性の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の役割の明確化 ● 経営者の選解任等の機能の強化 ● 社外取締役の実効性の強化（選任方法の検証、投資家との対話・エンゲージメントの充実、社外取締役の質の向上等）など
課題⑤： 資本市場の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代を担うアセットマネージャーの人材確保・育成 ● アセットオーナーの投資運用力を含む専門能力の強化 ● 政策保有株式の更なる低減や資本市場への説明の在り方 ● 企業情報開示の質の向上 ● 企業間の競争を促すための株価指数の運用改善 など

- **取締役会の役割の明確化**
 - 取締役会の実効性を高めるには、取締役会の役割を明確にした上で、その役割に応じて取締役会の議題を設定する必要があるとの意見が見られた。

- **経営者の選解任等の機能の強化**
 - 取締役会によるCEOの選任・再任/不再任・解任機能を強化し、予定調和的なCEOの交代を見直すことについて、検討する余地がある。

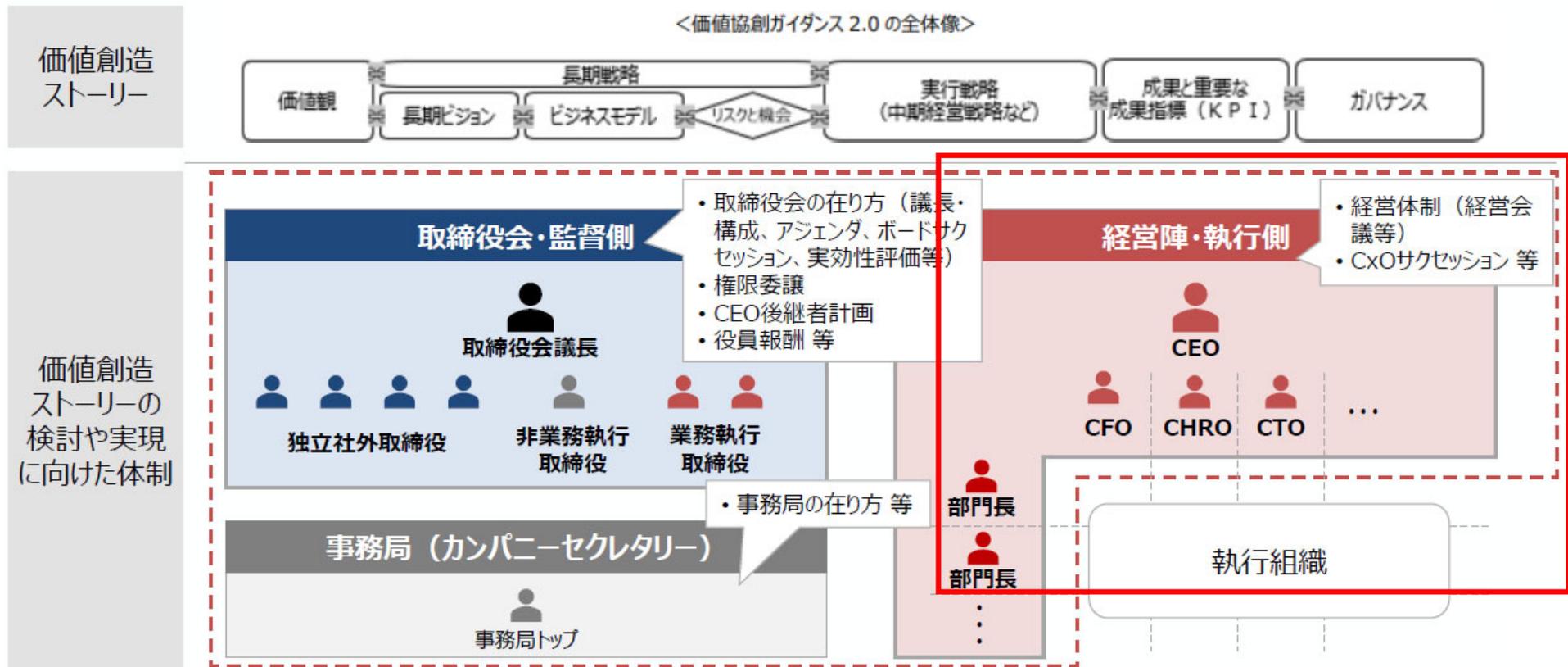
- **社外取締役の実効性の強化**
 - 社外取締役人材の拡大とともに、今後は経営者の選解任や再任・不再任の判断など、タフなタスクに十分な知識・経験・能力をもって取り組めるような社外取締役の質の向上が重要なのではないかと。

(出所) 経済産業省『「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会』,2024年9月18日、資料4事務局説明資料p6 (001_04_00.pdf) をもとに日本総研作成
(経済産業省「持続的な企業価値向上に関する懇談会座長としての中間報告」(2024年6月)より作成)

参考. 経済産業省 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会

研究会の検討スコープにおいてもCxO体制について言及がなされている

- 価値創造ストーリーの検討や実現に向けた体制として、取締役会に加え、経営陣・執行側のうち経営体制（経営会議等）やCxOサクセッション等、それらを支える事務局（カンパニーセクレタリー）についての議論を行う。

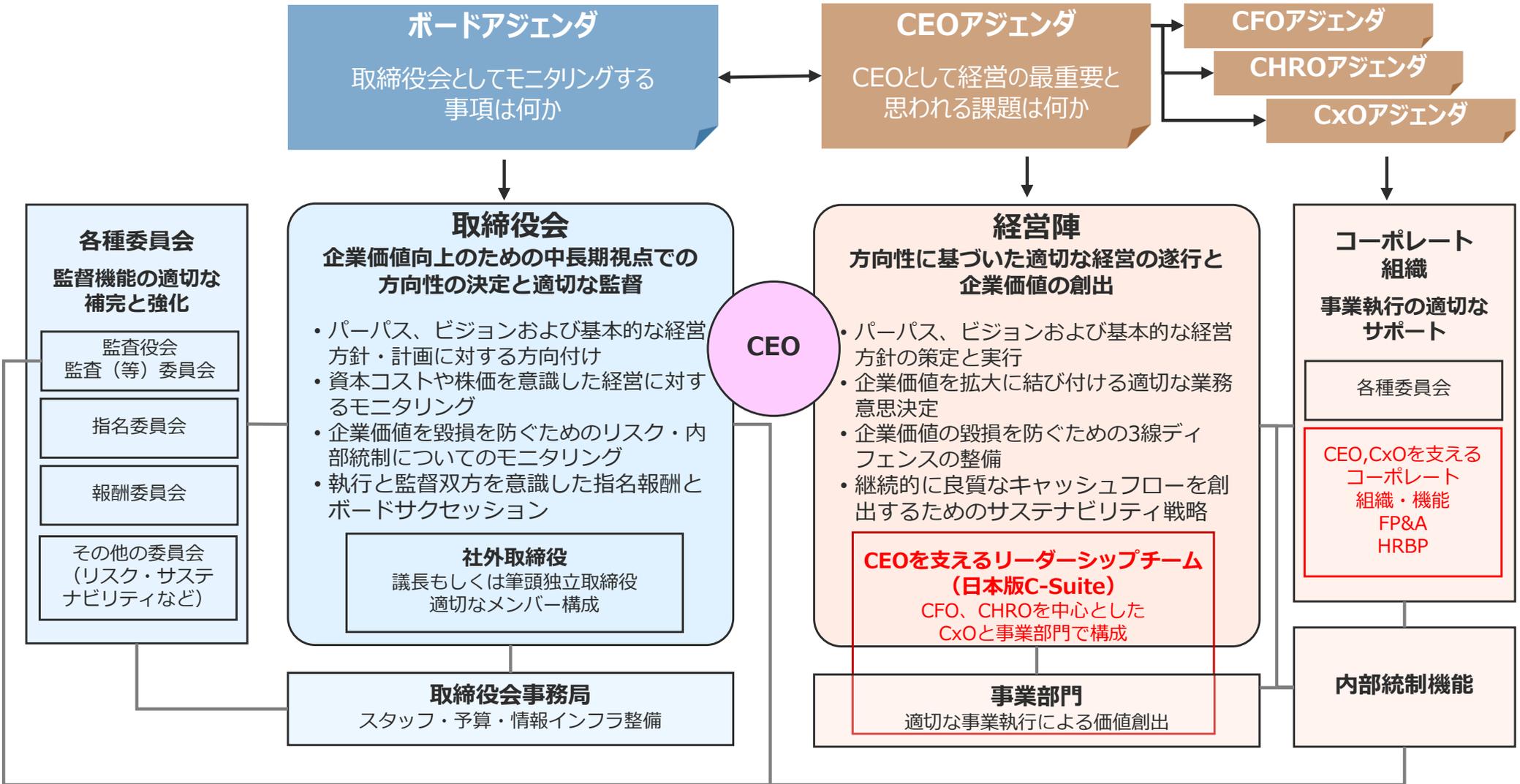


（出所）経済産業省『「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会』,2024年9月18日、資料4事務局説明資料p55（001_04_00.pdf）をもとに日本総研作成

執行体制の強化 ～日本企業におけるCxO体制導入～

執行体制強化の施策として、CxO／CxO体制を導入する企業が増加

- ・ CxO／CxO体制が注目される背景は次頁を参照
- ・ 一方で取組は形式が先行、実質的な強化に向けては模索中の企業が多いことも事実



出所：日本総研

日本企業におけるCxO体制拡大の背景

下記の3つの理由から、近年日本企業でもCxO体制が注目されつつあると想定される

グローバルビジネスへの対応

- 特に、グローバルで事業展開を行う企業において、円滑にビジネスを進めるためには、海外企業と職位等の整合性・互換性があることが望ましい

投資家への対応

- 投資家を中心とするステークホルダーは、取締役の監督機能から、経営陣の執行機能に関心が移行している。海外の機関投資家が増加していることもあり、外部からも理解しやすい経営体制が求められる

経営幹部人材の確保と育成

- 企業価値・人的資本・サステナビリティ・デジタル・テクノロジーなどの専門性が高く、かつマネジメント素養が高い人材を内部から選抜、外部から登用するためにも、CxOという形で定義することが合理的である

出所：日本総研作成

参考. 米国・英国におけるCxO体制とリーダーシップチーム

企業、ビジネスモデルによりCxOの配置状況は異なる

- 実際のLeadership Teamはメンバーをさらに絞り込みして、意思決定の深化と迅速化を図っている

企業名	Directors of the Board			Senior Management	
	Committee	Director		Officer	その他（部門長）
		Non Executive	Executive		
Amgen (製薬) 米国	<ul style="list-style-type: none"> • Audit • Governance/Nominating • Compensation/MD • Corporate Responsibility • Executive 	(10名)	CEO/Chairman (1名)	<ul style="list-style-type: none"> • CFO (EVP) • CTO(EVP) • CSO (EVP) • CMO (SVP) • CIO(SVP) • CQO (SVP) • CCO (SVP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Japan/APAC(SVP) • HR (SVP) • Global Operation (EVP) • AI・Data (EVP) • Global Research (SVP) • Global Engineering(SVP) • Global Development(SVP) • SCM(SVP) • GC/Secretary (EVP)

企業名	Directors of the Board			GSK Leadership Team	
	Committee	Director		Officer	その他（部門長）
		Non Executive	Executive		
GSK (製薬) 英国	<ul style="list-style-type: none"> • Audit/Risk • Nomination/CG • Science • Corporate Responsibility • Remuneration 	(9名)	CEO CFO ※Former CSO (3名)	<ul style="list-style-type: none"> • CPO • CCO • CDTO • CSO 	<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain(President) • Global Affairs(President) • Corporate Development (President) • CEO Office (SVP) • 子会社社長 • GC/Legal/Compliance (SVP)

出所：日本総研

CxO体制導入における検討事項

CxO体制導入に際しては、下記の検討項目があると想定される

- ・ 従来のポジションの「名義替え」ではない実態を伴う変革を目指すのであれば、目的の明確化が重要
- ・ 検討項目は人事・組織・ガバナンスの多方面に及ぶため総合的に検討することが望ましい

CxO体制を導入する目的の明確化

CxO体制の具体的設計

ガバナンス整備

- ・ 業務執行取締役、執行役・執行役員とCxO制度の関係性および序列の再整理
- ・ CxOの序列に基づく、取締役会、各委員会の出席・陪席

ボードアジェンダ

- ・ 取締役会の監督項目としてのボードアジェンダをCEO/CxOアジェンダと連動する形で毎年アップデート
- ・ ボードアジェンダを起点に、社外取締役の構成、スキル、後継者計画を検討

CxO配置と リーダーシップチーム構築

- ・ 自社に必要なCxOの特定
- ・ 具体的なCxOの役割
- ・ **CEOを中心としたリーダーシップチーム構築（CEOとの関係整理）**
- ・ 役割遂行のために必要な権限設定

経営（CEO）アジェンダ

- ・ 経営（CEO）アジェンダを毎年アップデート
- ・ CEOアジェンダと連動する形で、下部構造としてCxOアジェンダをアップデート
- ・ 中期計画・事業計画と連携

組織・制度改革

- ・ CxOの役割・権限に合致する形での組織改革と分掌・権限の再設定
- ・ CxOの役割遂行に必要なレポートラインやKPIの整備

CxOサクセッション・教育

- ・ 次世代のCxOを選抜・育成するための仕組み整備（従来の「ジュニアボード」からの移行）
- ・ CxOサクセッションの観点から、中長期でジョブ型人事への移行検討

出所：日本総研作成

CxO体制導入に際しての重要ポイント

CEOを核とした「リーダーシップチーム」の再編成

- ・ 経営アジェンダに基づき、CEOが必要とするCxOでメンバー構成を判断
- ・ CEOとCxOがオープンに議論・意思決定できる組織・会議体の在り方

CxOの役割・権限・責任について明確な定義

- ・ 自社の戦略・組織構造を考慮して役割・権限・責任を明確化
- ・ 必要に応じて従来の役割分担を組み替え（COOとCSO、CSOとCFOなど）

CxOをサポートする組織・機能の再編成

- ・ CxOに紐づくコーポレート組織の再編成（特に企画部門、管理部門の組み替え）
- ・ 事業部門とコーポレート組織の連携（FP&AやHRBPの配置など）

CxOの職務遂行に必要な人材要件の明確化と人材確保・育成

- ・ タスク指向から、マネジメント指向の人材へ
- ・ 専門知識とマネジメント知識を兼ね備える人材の確保・育成

CxO体制導入の現状

一般論、「べき」論	現実と課題（企業からのヒアリング例）
中長期視点での企業価値向上を目指し、監督と執行の双方でアジェンダを設定・連動	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の議題（ボードアジェンダ）は近年着目されているが、経営（CEO）アジェンダとの連動はなされていない 経営（CEO）アジェンダからブレイクダウンしたCxOアジェンダとなっておらず、CxOアジェンダは経営視点でなく業務視点にとどまる
CEOが重要と判断する領域について、柔軟にCxOを任命	<ul style="list-style-type: none"> 既存の組織の長をCxOに任命するにとどまり、経営の体制の変化を明確に示すことが出来ない 横並びでCxOを任命した結果、CEOがどの領域が重要と認識しているか明確に示されていない
CEOを中心に、CxOと事業部トップで構成するリーダーシップチームを組成	<ul style="list-style-type: none"> 従来の「経営会議」を「リーダーシップチーム」と置き換えただけで、「縦割り」、「積み上げ」、「予定調和」の組織運営が続き、CEOとCxO・事業部トップがオープンで議論できる場にはなっていない
CxOの任命に際しては、役割と責任・権限を明確化	<ul style="list-style-type: none"> 既存の組織の長をCxOに読み替えただけで、役割と責任・権限の再定義に至っていない。また、事業部門の関係性も明確でない 例えば、CFOについては決算や資金調達だけでなく、計画や予算、投資判断など別部門の機能の取り込み、事業部門との連携などが必要になる
CxOが適切に業務を遂行できるように、組織の再編成とスタッフ配置・育成	<ul style="list-style-type: none"> CxOを支える組織（主にコーポレート部門）が、役割と責任・権限に紐づいておらず、CxOが役割を発揮できない 配下のスタッフが業務指向であり、専門性には秀でているが経営視点に乏しいため、別途の教育が必要
次世代のCxO人材の早期選抜と育成	<ul style="list-style-type: none"> CxOのジョブ・スキル要件が十分に定義できていない。また、スキル要件については、専門分野に偏重しており、経営視点からの要件が組み込まれていない CxOからCEOにステップするパスが明確でない

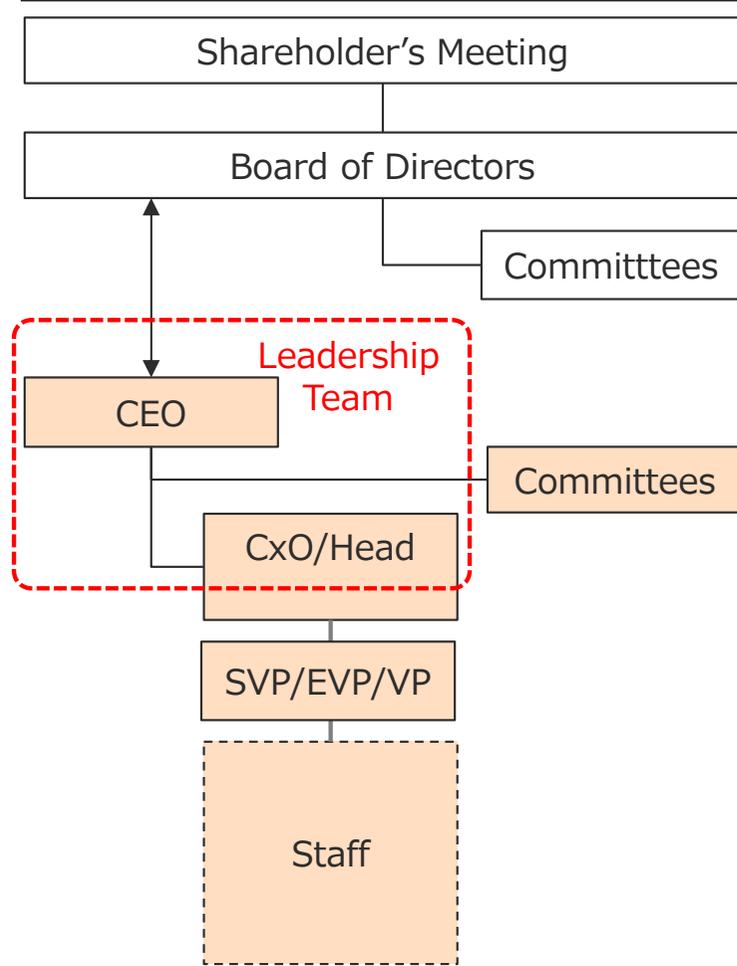
出所：日本総研作成

日本企業におけるCxO体制導入の留意点／リーダーシップチームの構築

CxO体制への移行に伴い、CEOを核としたリーダーシップチームの構築が重要となる

- ・ 多くの企業において設置されている「経営会議」から、さらなる高度化を指向
- ・ 「領空侵犯」と「コンフリクトマネジメント」が、リーダーシップチームの実効性を高めるためのキーとなる

米国・英国企業の「リーダーシップチーム」



- ・ CEOはBoard Memberとして経営（CEO）アジェンダを取締役会に提示
- ・ 経営（CEO）アジェンダを推進するため、CEOがLeadership Teamを組成
- ・ 構成メンバーはCEOが指名するCxOと事業責任者。小人数に絞り込み
- ・ 構成メンバーは担当領域のみならず経営全般について積極的に発言
- ・ CEOは議論を受け、最終的な経営判断を実施

日本企業の「経営会議」

日本企業においても、社長をトップとした「経営会議」や「常務会」を常設の組織として設置・運営がなされるのが一般的であるが、「多人数」により、「縦割りの「形式的」に「合議する」な場であるケースが多い

改革のポイント

- ・ **メンバー構成の絞り込み**
各部門の担当役員全員が構成メンバーになるのではなく、重要な領域に絞り込み
- ・ **メンバーに求める要件**
担当領域は勿論のこと、他領域にも踏み込める基礎的素養と、全体を俯瞰できるマネジメント素養があることが前提
- ・ **議事の内容と進行**
経営（CEO）アジェンダを起点に企業価値向上を目指した全社的事項を審議。メンバーは担当領域以外にも積極的に発言。CEOには多様な意見を収斂し意思決定するコンフリクトマネジメントが求められる

出所：日本総研作成