

世界が進むチカラになる。



「サクセッションプラン」に関する サーベイ結果【2023年度】 エグゼクティブサマリー

コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット

2024年4月

はじめに

この度は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが実施する『「サクセッションプラン」に関するサーベイ』の結果をご高覧いただき、誠にありがとうございます。

近年いっそう速く激しく変化する経営環境や、コーポレートガバナンス改革の進展、および人的資本経営や開示に関する新たな要請等の下、社長・CEOをはじめとした経営人材サクセッションの重要性はますます高まっています。サクセッションはその性質から、短期視点ではなく中長期視点で取り組む必要があるテーマです。それゆえ、自社の将来を見据えていち早く着手し、計画性をもって検討すること、そして、各プロセスを進めながらさらなる充実化を図ることが非常に重要です。

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的としたコーポレートガバナンス・コードでは、社長・CEOの選解任は、「会社における最も重要な戦略的意思決定である」と述べられています。選解任の前段で行われるサクセッションプランのあり方が、選解任の質に影響を及ぼすことは、上場・非上場を問わずあらゆる企業に共通するものです。

本サーベイは、日本企業の社長・CEOおよび経営陣幹部のサクセッションプランについて、最新動向をとらえた客観的データを示し、各企業の取り組みの進展や課題解決に活用していただくことを目的とし、実施しました。

経営人材サクセッションプランの充実や進展に向け、本サーベイ結果をご活用いただけますと幸いです。

2024年 4月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット
サクセッション・サーベイ事務局

※次ページ以降、本報告書ではサクセッションプラン（後継者計画）、サクセッションマネジメントを「サクセッション」と表記します

目次

I.	調査概要	3
II.	エグゼクティブサマリー	11
III.	調査結果詳細	15

I. 調査概要

調査要領、サーベイの構成

- 本サーベイは、経営人材サクセッションに関する企業の課題や実態把握に加え、女性役員拡充の実態把握を目的とした質問で構成しています

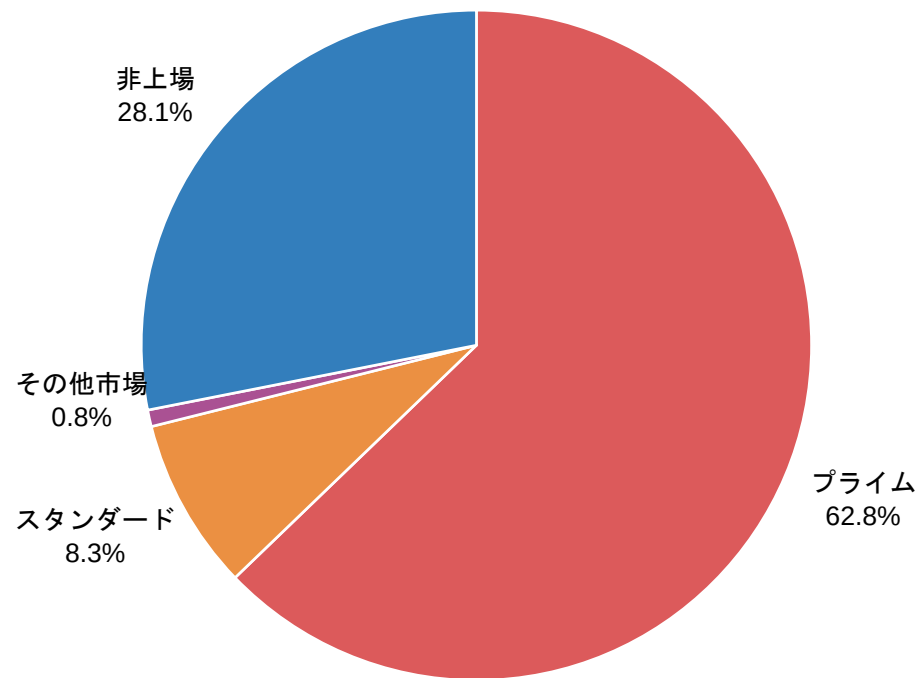
調査要領

調査対象	東証プライム上場会社およびプライム以外の売上高500億円以上の企業 計4,194社
実施時期	2023年11月
調査手法	調査票郵送方式
有効回収数	121社(回収率2.89%) うち東証プライム上場会社は76社

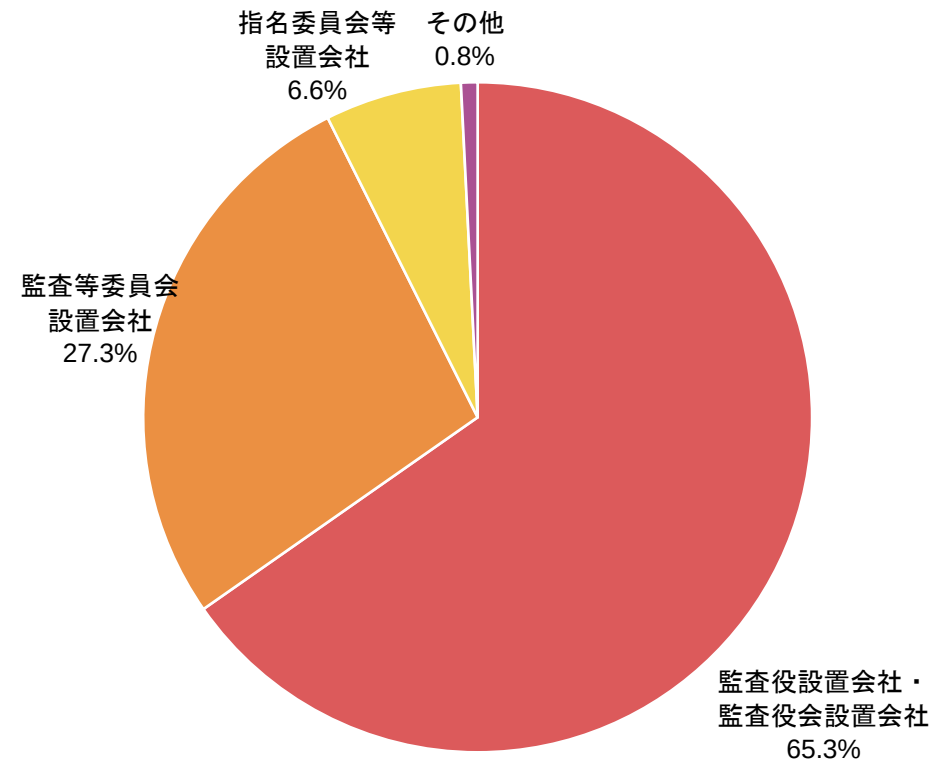
項目	主な内容
サクセッションマネジメント全般	■ サクセッションの実施状況 ■ サクセッションの充実度・課題
サクセッションマネジメント詳細	■ 後継者候補として選出された最年少の年齢 ■ 後継者候補を選ぶ方法や判断材料 ■ 社外人材の検討状況 ■ サクセッションの実施における、「指名委員会または社外役員」の関与方法・度合い ■ 社内の経営人材について、社外取締役の理解を深めるための取り組み内容
女性役員の拡充	■ 女性役員比率 ■ 女性役員を含む女性活躍に関するKPI ■ 女性役員を拡充させるための現在の取り組み ■ 女性役員を拡充させるために今後3年以内に実施する可能性のある取り組み ■ 女性役員を選出・育成していくうえでの課題

回答企業のプロフィール-1（上場区分・機関設計）

上場区分（N=121社）

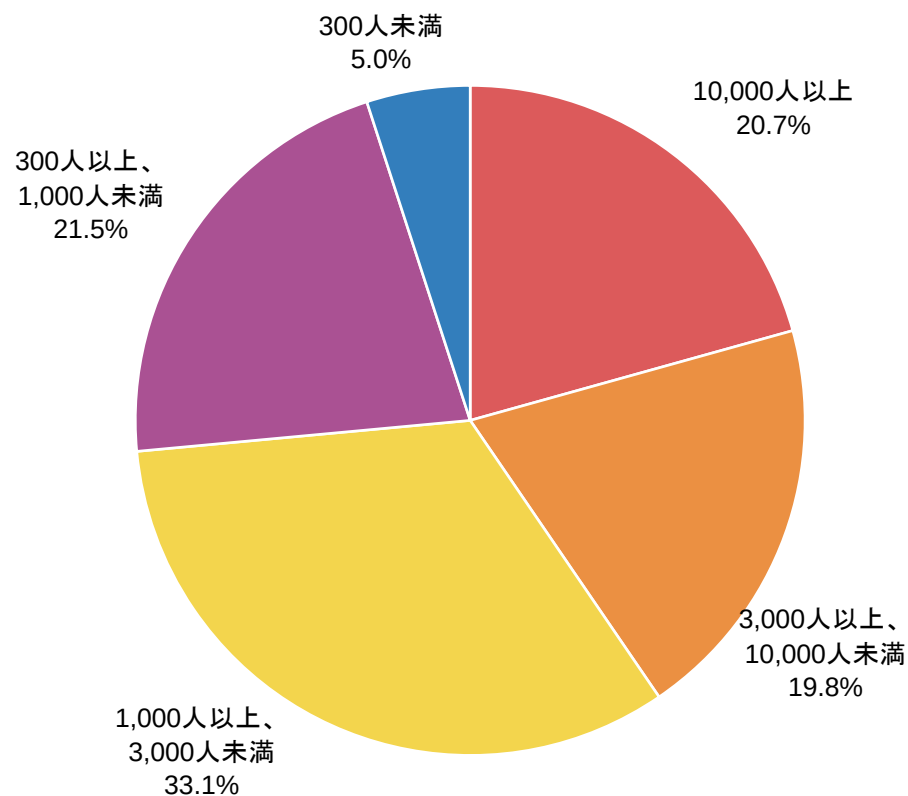


機関設計（N=121社）

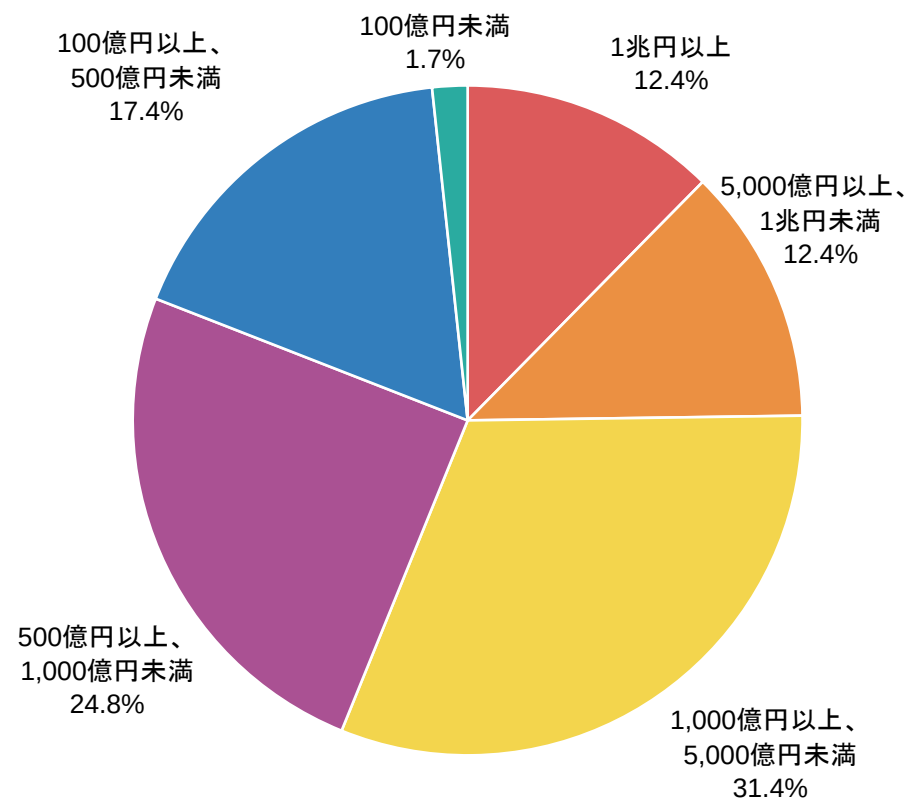


回答企業のプロフィール-2（連結従業員数・連結売上高）

直近年度の連結従業員数（N=121社）

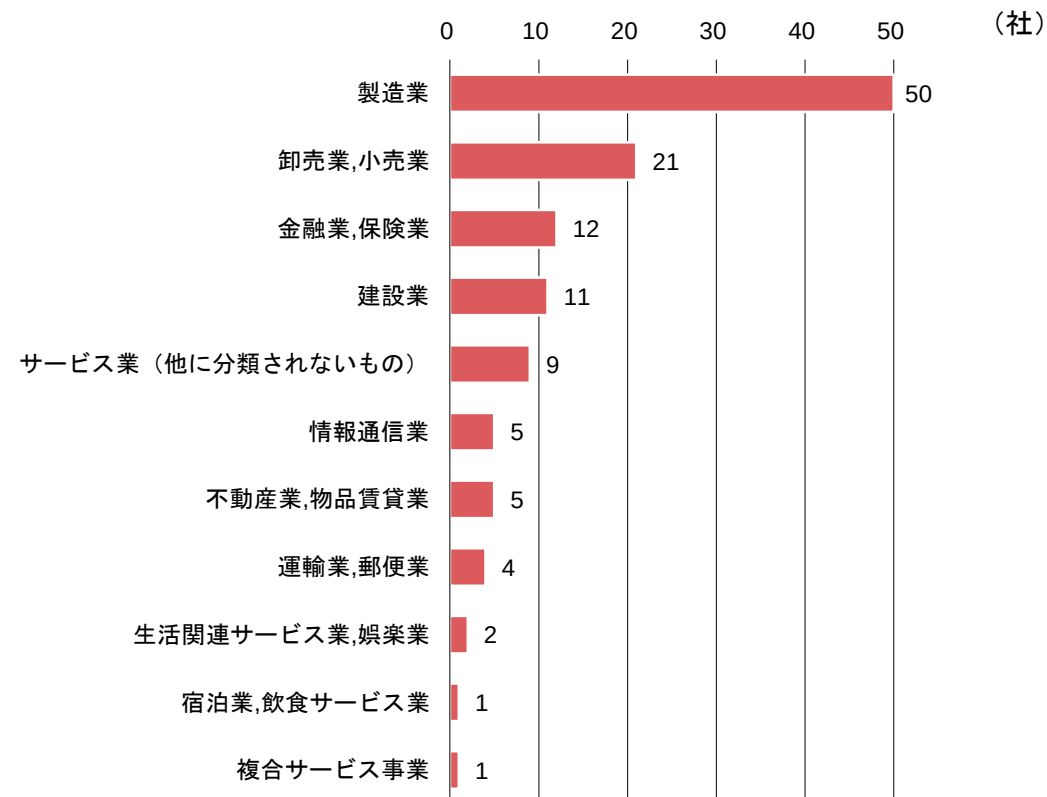


直近年度の連結売上高（N=121社）



回答企業のプロフィール-3（業種）

回答企業の業種（N=121社）



本報告書で使用する用語の定義

- 本報告書では、以下の通り各用語を定義し表記しています

用語の定義

- **サクセッションマネジメント**

- 人材要件に基づき、後継者候補を選出し、育成、評価、登用する一連のプロセスについて仕組みを構築し運用する取り組み（本サーベイでは、「サクセッション」と略すケースあり）

- **指名委員会**

- 法定の委員会および任意の諮問委員会双方の指名委員会

- **サクセッションの対象ポジション**

- 候補者の選出・育成等を行っているポジション

- **経営陣幹部**

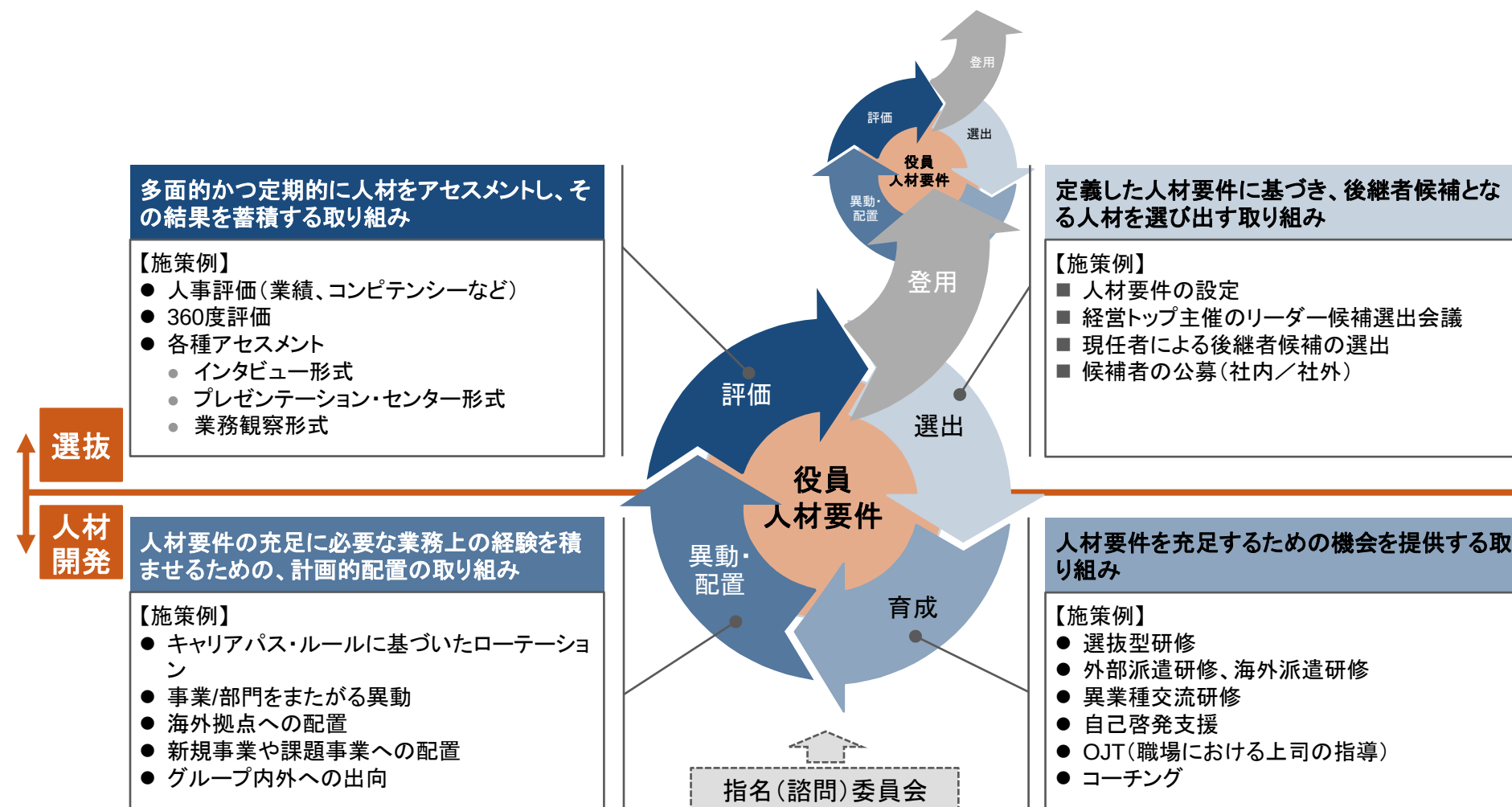
- 社長以外の取締役、および事業や機能のトップ

- **次世代／次々世代**

- 現職者の次の世代の候補者（緊急時の代替人材は除く）／次世代の次の世代の候補者

参考 | サクセッションマネジメント 全体像

- 企業価値向上に必要な経営体制を継続的に確保するため、意図的・計画的なサクセッションマネジメントが必要です



留意事項

回答集計ポリシー

- 本サーベイでは、有効回答全体の分析に加えて、傾向把握として十分な回答数が得られたプライム市場上場会社を集計単位とした分析を行っています
- 各設問における有効回答数(N数)は、掲載されているグラフ(タイトルを含む)をご参照ください(各設問とも任意回答であるため、N数は設問ごとに異なります。また、無回答や不明はN数から除いています)

免責事項

- 本報告書により、貴社と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の間には何ら委任その他の契約関係が発生するものではなく、当社が一切法的な義務・責任を負うものではありません
 - 本報告書は、当社が信頼に足るとされる各種情報に基づいて作成しておりますが、当社はその正確性、完全性および信頼性を保証するものではありません
 - また、本報告書に関連して生じた一切の損害について、当社は責任を負いません
 - 本報告書は当社の著作物であり、著作権法により保護されております。当社の事前の承諾なく本報告書の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます
-
- 本件に関してご質問等がございましたら、以下事務局までお問い合わせください
 - 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 組織人事ビジネスユニット サクセッション・サーベイ事務局
 - E-mail : sucsurvey@murc.jp

II. エグゼクティブサマリー

調査結果サマリー【1/3】

■ 調査結果のサマリーおよび考察は以下の通りです

調査結果・考察

関連ページ

■ 社長候補者の選出や育成の判断基準となる「人材要件」を設定する企業は約40%

P.16～18

- サクセッションの全般的な課題としては「人材要件が曖昧であること」が最多（約71%）であり、社長の人材要件の設定率は42.1%、経営陣幹部では28.9%となった
- 候補者の選出・育成を進める上では、その判断基準となる人材要件の設定は不可欠であり、人材要件が具体化されることで、候補者選出等の取り組みが進展することが考えられる

■ 社外人材を候補とする企業は、社長で25%、経営陣幹部では約60%

P.19～20

- 社外人材を社長の候補者に含めることについては、25%の企業が「含めている」または「近い将来に含める予定（含むその検討中）」と回答
- 経営陣幹部ポジションの場合、同様の回答は56.6%となり、社長候補者には内部昇進を重視する一方で、経営陣幹部候補者には社外人材の登用ニーズがあることが推察される

調査結果サマリー【2/3】

(続き)

調査結果・考察

関連ページ

■ 過半数の企業で、社長および経営陣幹部候補への育成施策として、「社外研修」・「タフアサインメント」を実施

P.21～22

- 後継者候補への育成施策を行っている企業のうち過半数が、具体的な施策内容として「社外研修」と「タフアサインメント」を、社長および経営陣幹部候補へ実施している結果となった
- 一方で、「個別育成計画の策定」については、社長は過半数(56%)であるのに対し、経営陣幹部は38.7%にとどまっている。経営陣幹部のサクセションを計画的かつ実効性高く進めるためには、具体的な育成計画を充実させる必要がある

■ サクセションに指名委員会が関与していない、または報告を受けるのみである企業は20%

P.23

- サクセションの取り組みにおいて客観性や実効性を高めるためには、指名委員会や社外役員の適切な関与が求められる。今回の回答企業のうち20%で、サクセションについて指名委員会や社外役員が「全く関与していない」または「実施結果の報告を受けているのみ」であることが分かった
- 今後、指名委員会による各基準やプロセスの妥当性の検証等を強化することで、実効性ある監督機能を確保することが必要だと考えられる

調査結果サマリー【3/3】

(続き)

調査結果・考察

関連ページ

■ 女性役員の拡充に向けては、「環境整備」への取り組みが目立つ

P.24～26

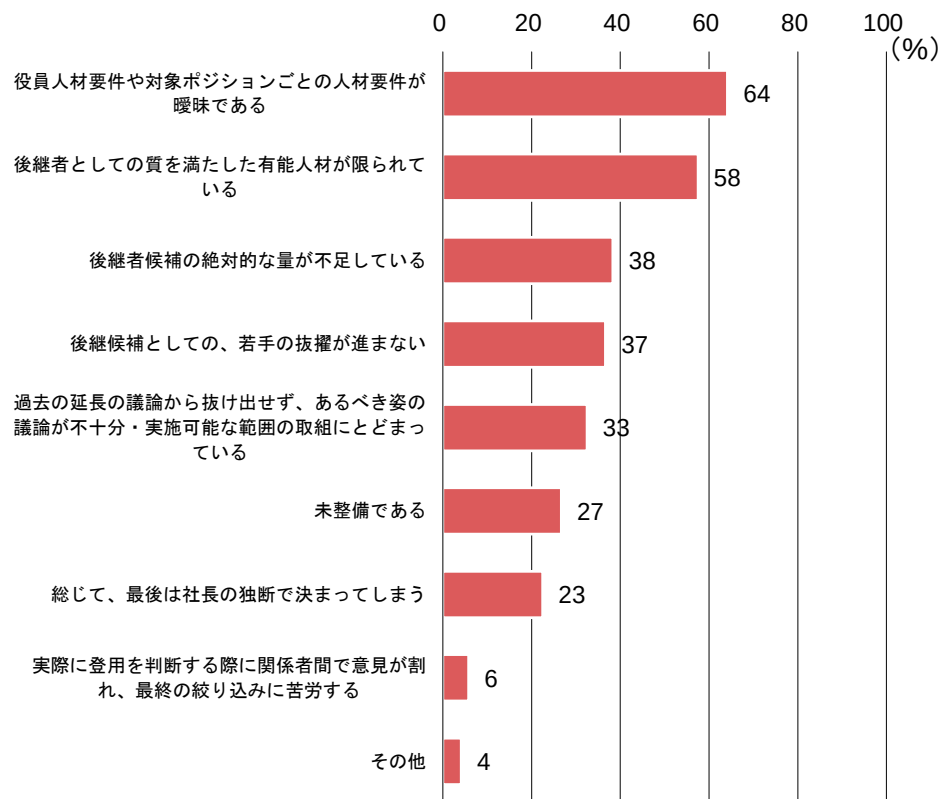
- 女性役員の選出・育成上の課題としては、「女性管理職の絶対数の少なさ」が約95%、「役員就任へのモチベーション上の課題」が約41%となった
- 女性活躍に資する部長クラス(女性)への取り組みとしては、「働く場所や勤務時間の柔軟性等の環境整備」(63.2%)、「女性向けキャリアセミナー」(27.6%)の順に多く、役員候補に女性を一定数(割合)含めることやタフアサインメントの優先的な付与は、いずれも10%前後にとどまった
- 女性役員の拡充に向けては、「環境整備」や「意識付け」に関する取り組みが優先されていることがうかがえる

Ⅲ. 調査結果詳細

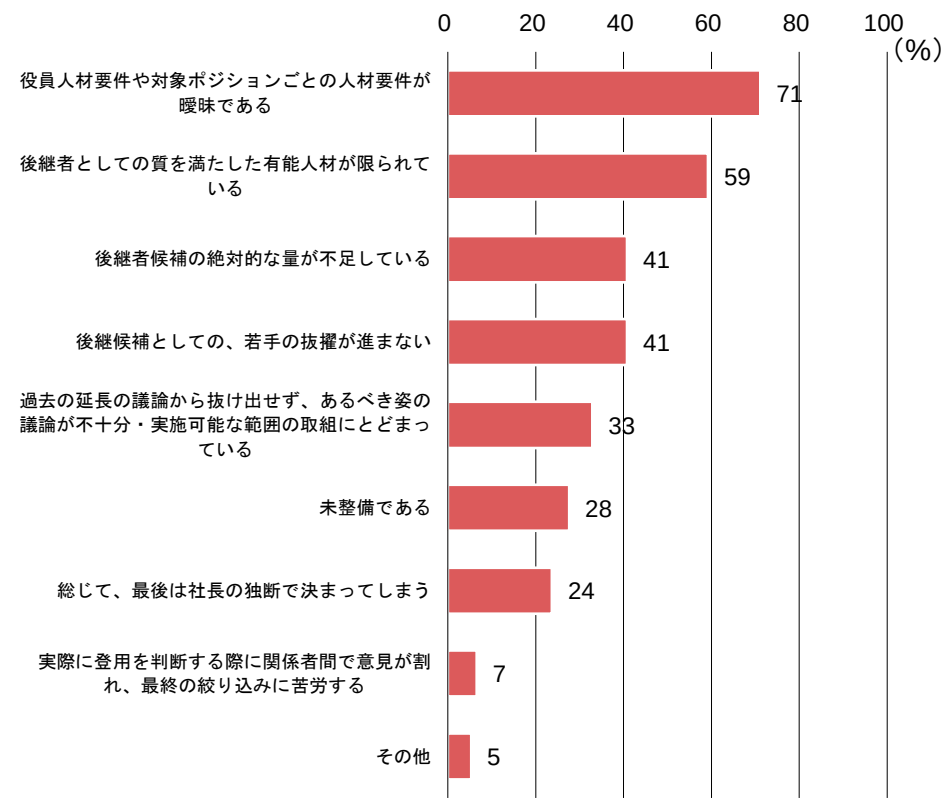
サクセッションの全般的な課題

- 回答企業全体、プライム上場会社ともに、「役員人材要件や対象ポジションごとの人材要件が曖昧である」が最多でした（全体64%、プライム71%）
- 次いで多かったのは、「後継者としての質を満たした有能人材が限られている」でした（全体58%、プライム59%）

回答企業全体（N=120社 ※複数回答可）



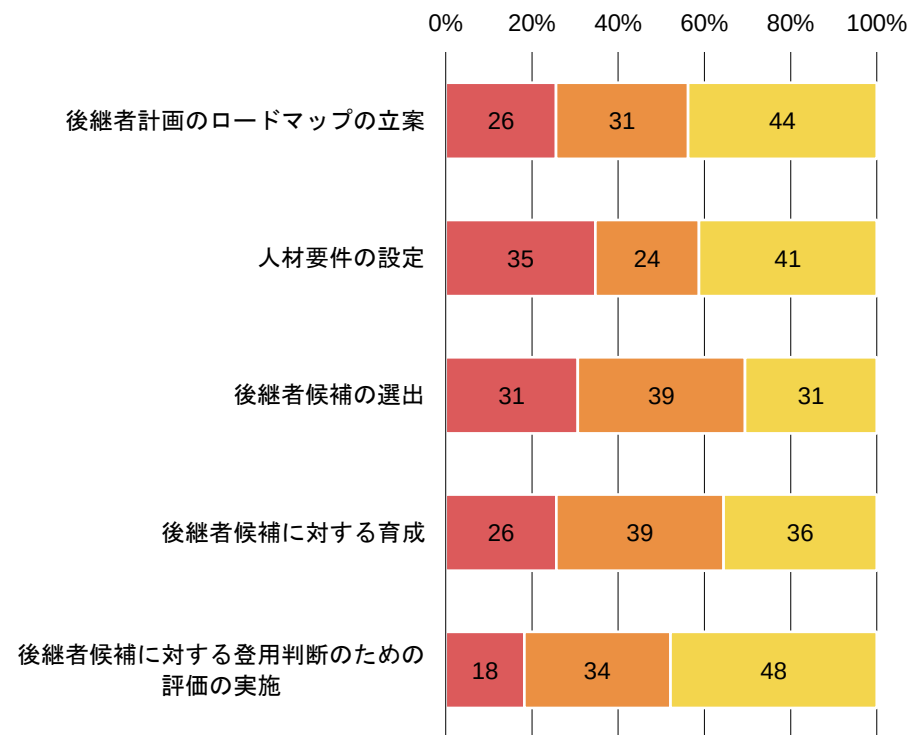
プライム上場会社のみ抜粋（N=76社 ※複数回答可）



サクセッションの実施状況【社長ポジション】

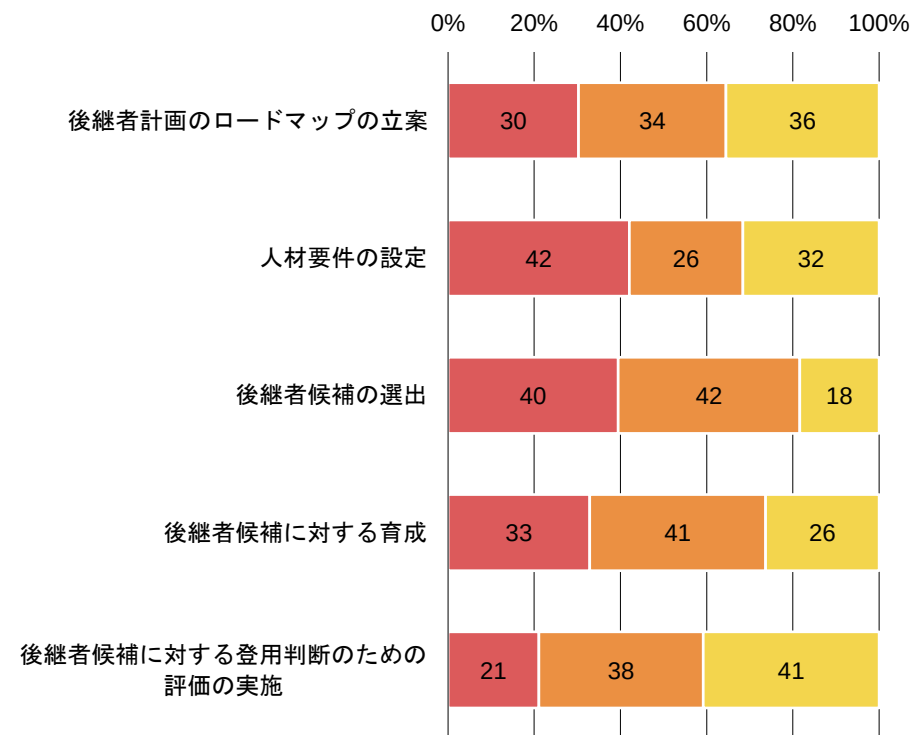
- 回答企業全体では、「人材要件の設定(35%)」「後継者候補の選出(31%)」の実施率が高く、一方で、「登用判断のための評価(18%)」の実施率が最も低い結果となりました。また、「後継者候補に対する育成」の実施率は約3割でした。
プライム上場会社も同様の傾向がみられましたが、すべての項目において、回答企業全体の実施率を上回りました
- 各項目について、約2~4割の企業が「今後実施予定である」とした一方で、「実施の予定はない」とした企業も同程度の割合を占めました

回答企業全体 (N=121社)



■ 既に実施している ■ 今後実施予定である ■ 実施の予定はない

プライム上場会社のみ抜粋 (N=76社)

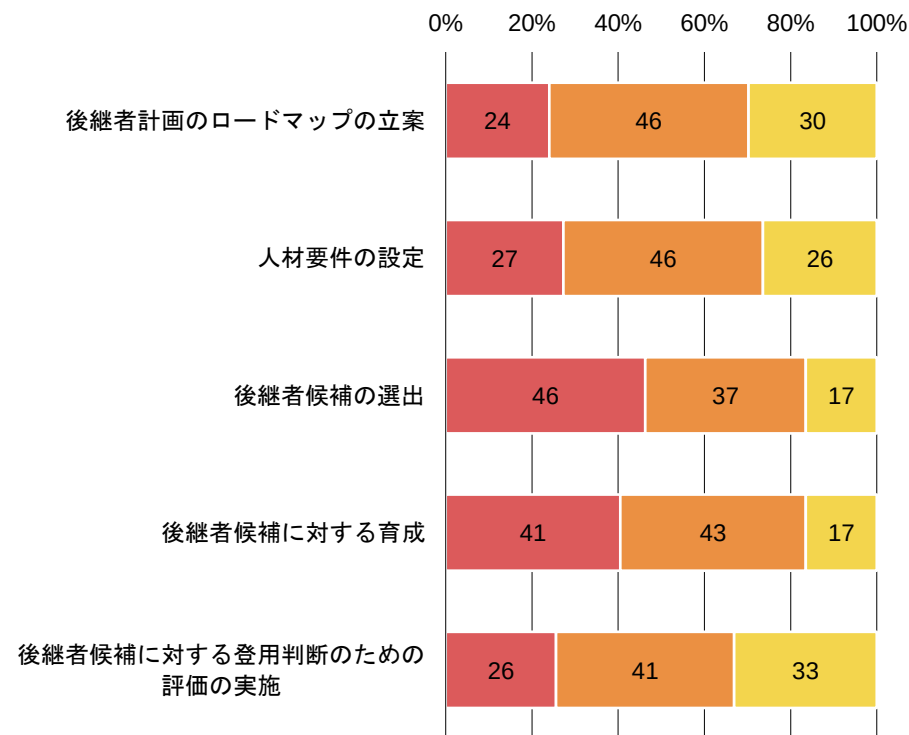


■ 既に実施している ■ 今後実施予定である ■ 実施の予定はない

サクセッションの実施状況【経営陣幹部ポジション】

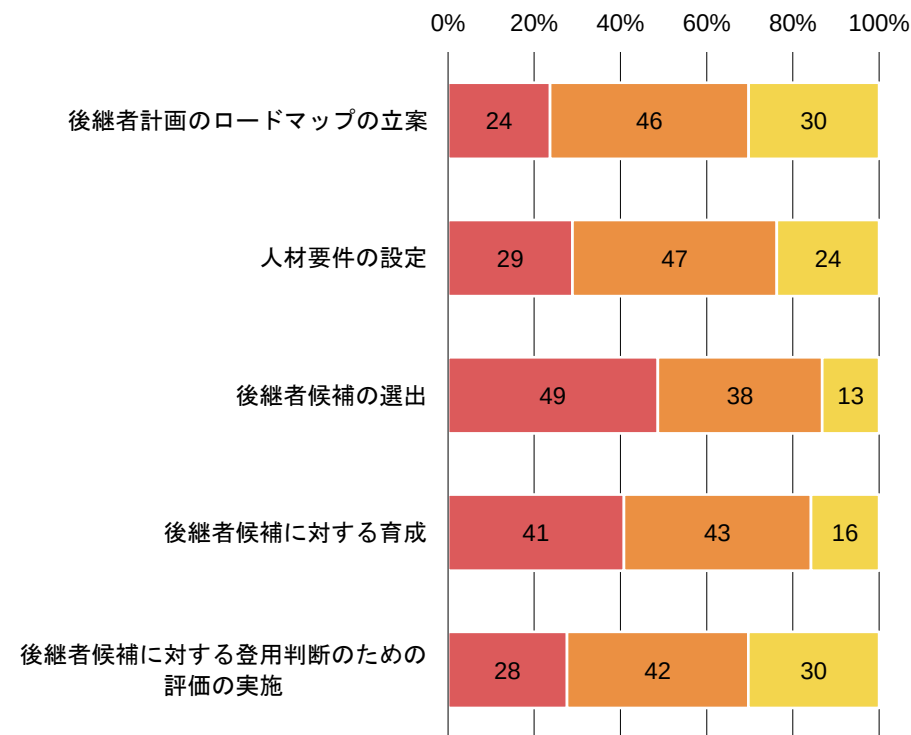
- 回答企業全体では、「後継者候補の選出(46%)」「後継者候補に対する育成(41%)」の実施率が高く、一方で、「後継者計画のロードマップの立案(24%)」の実施率が最も低い結果となりました。また、「後継者候補に対する育成」の実施率は約4割となり、社長ポジションの実施率を上回りました。プライム上場会社においても、ほぼ同様の傾向がみられました
- 各項目について「今後実施予定である」とした回答は、前ページの社長ポジションよりも多く、約4～5割となりました

回答企業全体 (N=121社)



■ 既に実施している ■ 今後実施予定である ■ 実施の予定はない

プライム上場会社のみ抜粋 (N=76社)

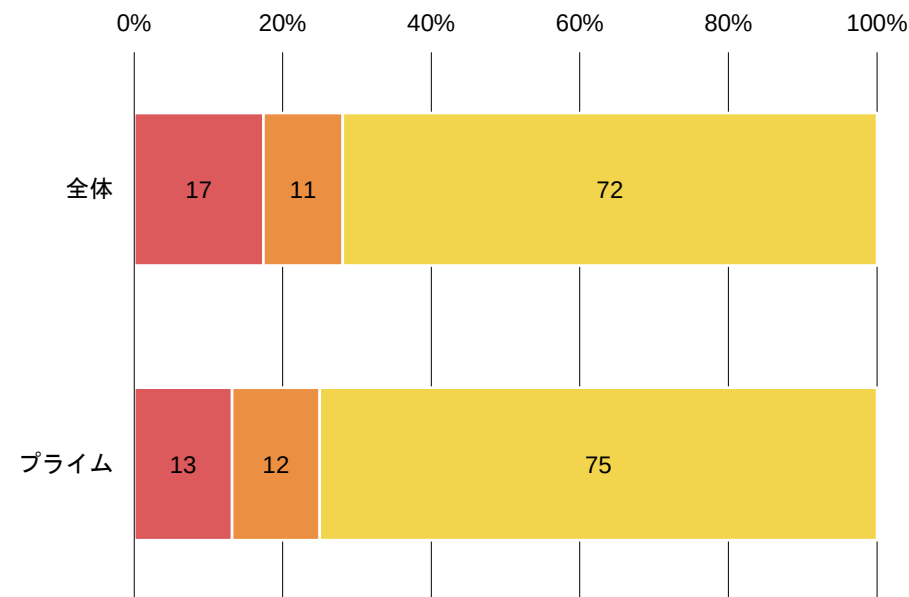


■ 既に実施している ■ 今後実施予定である ■ 実施の予定はない

後継者候補としての社外人材の検討状況

- 社長ポジションでは、約7割の企業が、「現在および近い将来に含める予定はない」としました(全体72%、プライム75%)
- 経営陣幹部ポジションでは、「現在および近い将来に含める予定はない」とした回答は、社長ポジションの場合を下回り、約4割でした(全体41%、プライム43%)
- 社長ポジションへの外部人材登用は難しいものの、経営陣幹部ポジションにおいては社外人材の登用が必要と考えられている可能性が推察されます

社長 (N数: 全体121社、プライム76社)

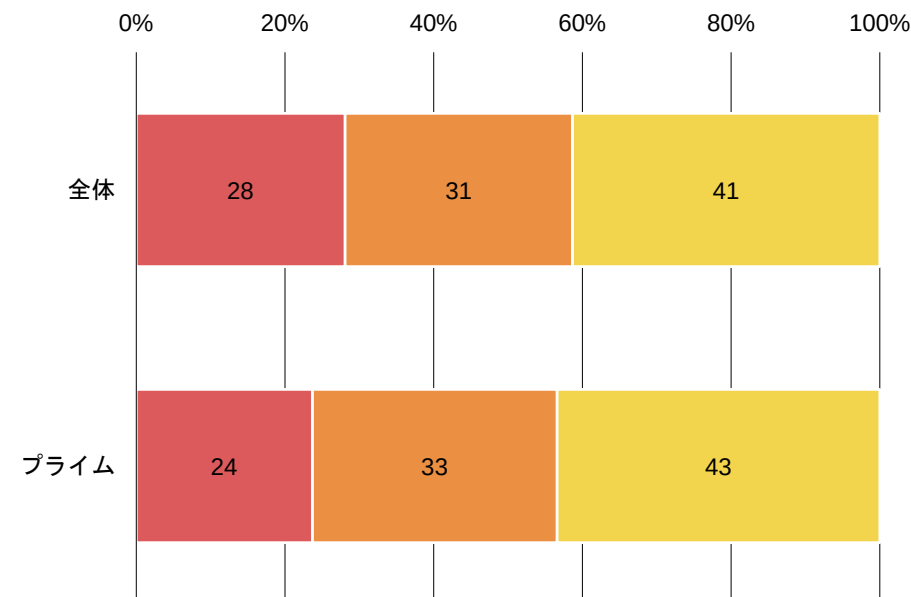


■ 社外人材を候補者に含めている

■ 現在は社外人材を候補者に含めていないが、近い将来（5年以内）には含める予定、または含めることを検討中である

■ 現在は社外人材を候補者に含めておらず、近い将来（5年以内）にも含める予定はない

経営陣幹部 (N数: 全体121社、プライム76社)



■ 社外人材を候補者に含めている

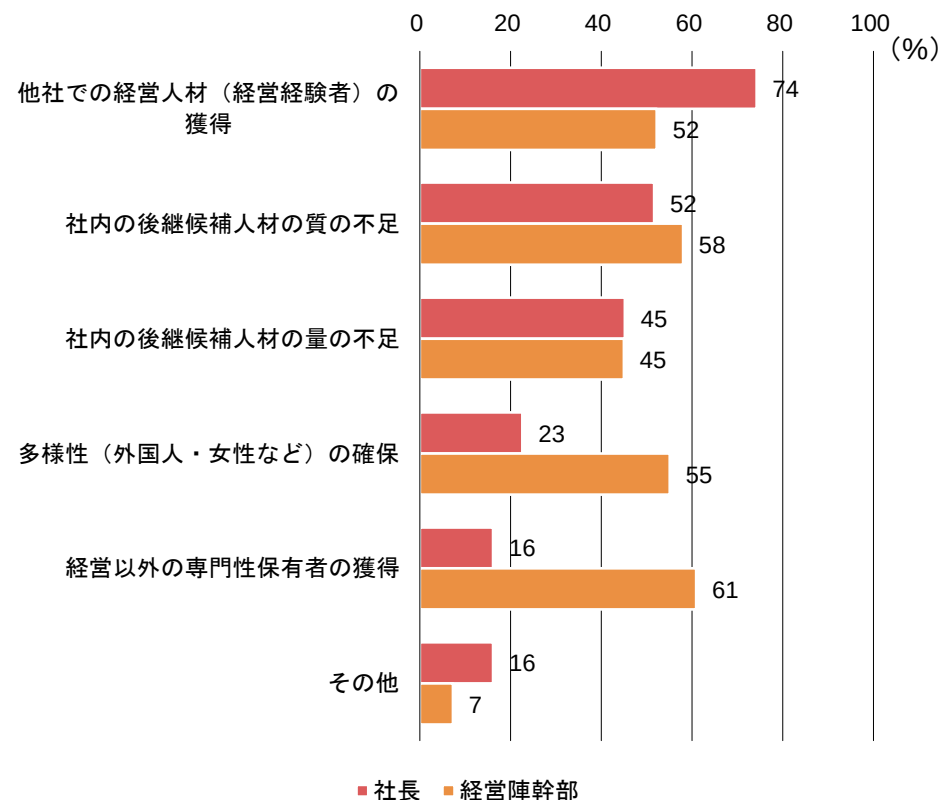
■ 現在は社外人材を候補者に含めていないが、近い将来（5年以内）には含める予定、または含めることを検討中である

■ 現在は社外人材を候補者に含めておらず、近い将来（5年以内）にも含める予定はない

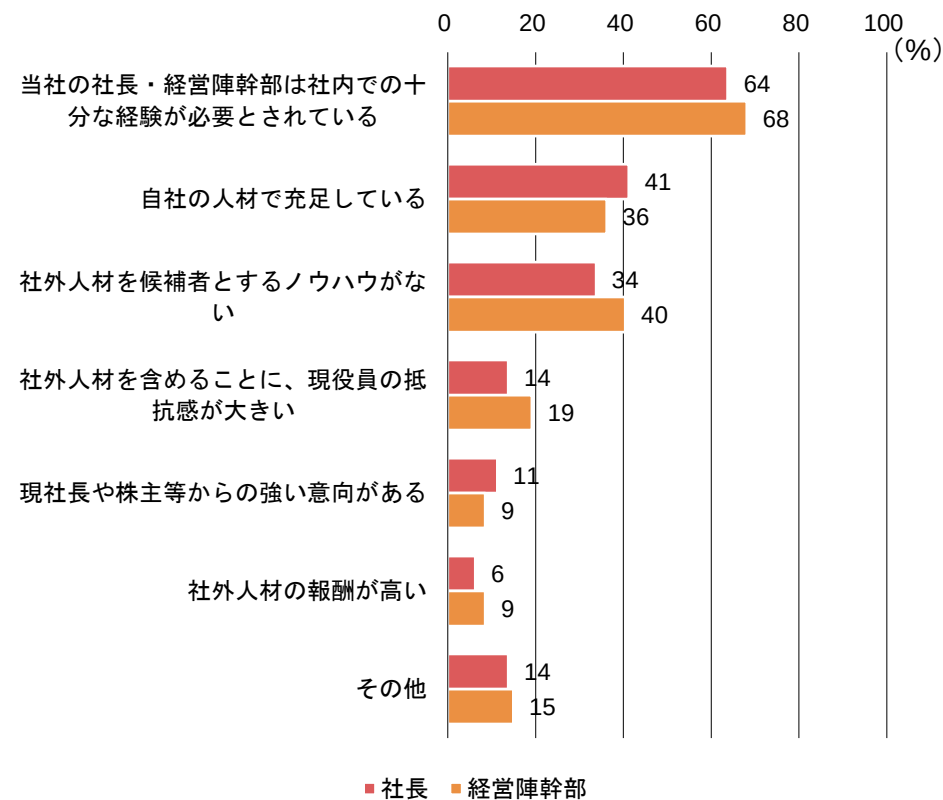
後継者候補として社外人材を含める／含めない理由(回答企業全体)

- 社外人材を含める理由は、社長ポジションでは「他社での経営人材(経営経験者)の獲得(74%)」、経営陣幹部ポジションでは「経営以外の専門性保有者の獲得(61%)」が最多でした。次いで多かったのは、社長・経営陣幹部ともに「社内の後継者候補人材の質の不足」でした(全体:社長52%、経営陣幹部58%)
- 一方で、社外人材を候補者に含めない理由は、社長・経営陣幹部ともに「社内での十分な経験が必要とされている」が最多でした(全体:社長64%、経営陣幹部68%)

社外人材を含める理由 (N数: 社長31社、経営陣幹部69社※複数回答可)



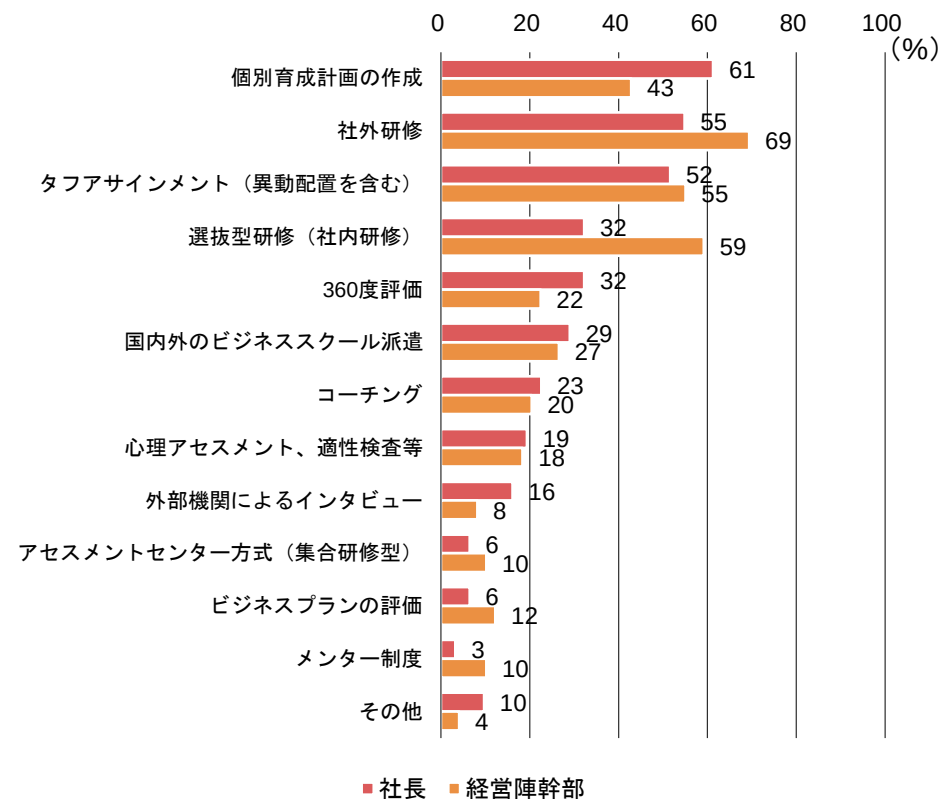
社外人材を含めない理由 (N数: 社長80社、経営陣幹部47社※複数回答可)



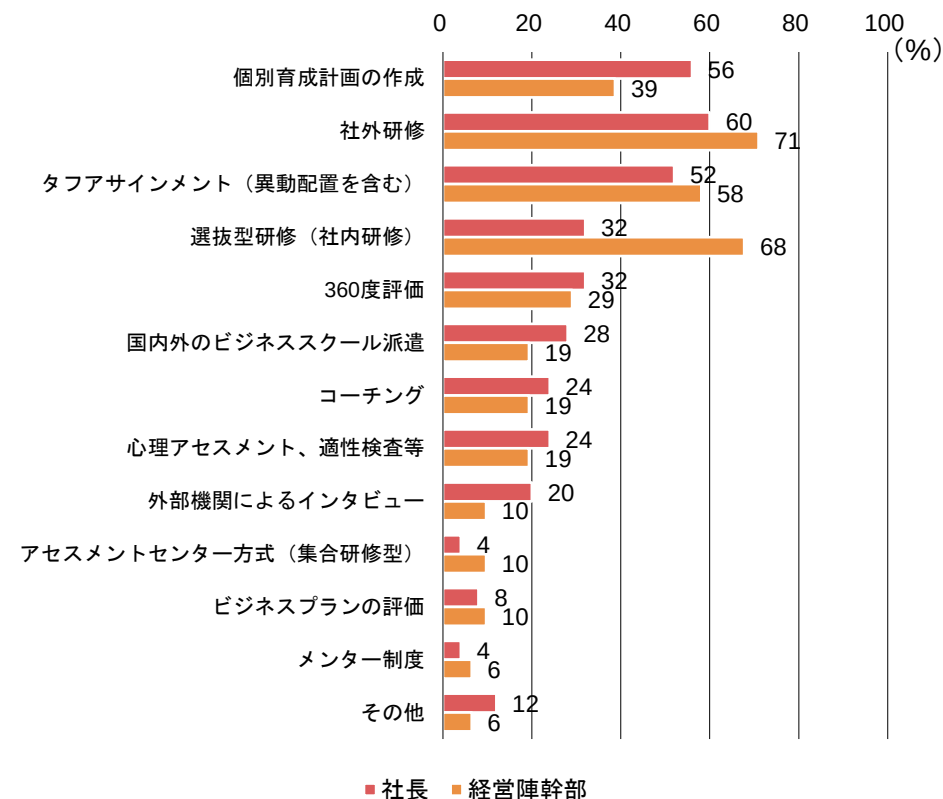
実施している育成施策

- 後継者候補の育成を実施しているとした企業のうち、社長ポジションでは、約6割の企業が「個別育成計画の作成」を実施していました(全体61%、プライム56%)。また、「社外研修」や「タフアサインメント」に取り組む企業が半数以上ありました
- 経営陣幹部ポジションでは、「社外研修」「選抜型研修(社内研修)」「タフアサインメント(異動配置を含む)」に取り組む企業が半数以上でした。「選抜型研修(社内研修)」は社長ポジションでの実施率の2倍程度となり、「社外研修」の実施率も社長ポジションを上回っていることから、候補者の人数や課題に応じて育成施策を選択している可能性が推測されました

回答企業全体 (N数: 社長31社、経営陣幹部49社※複数回答可)



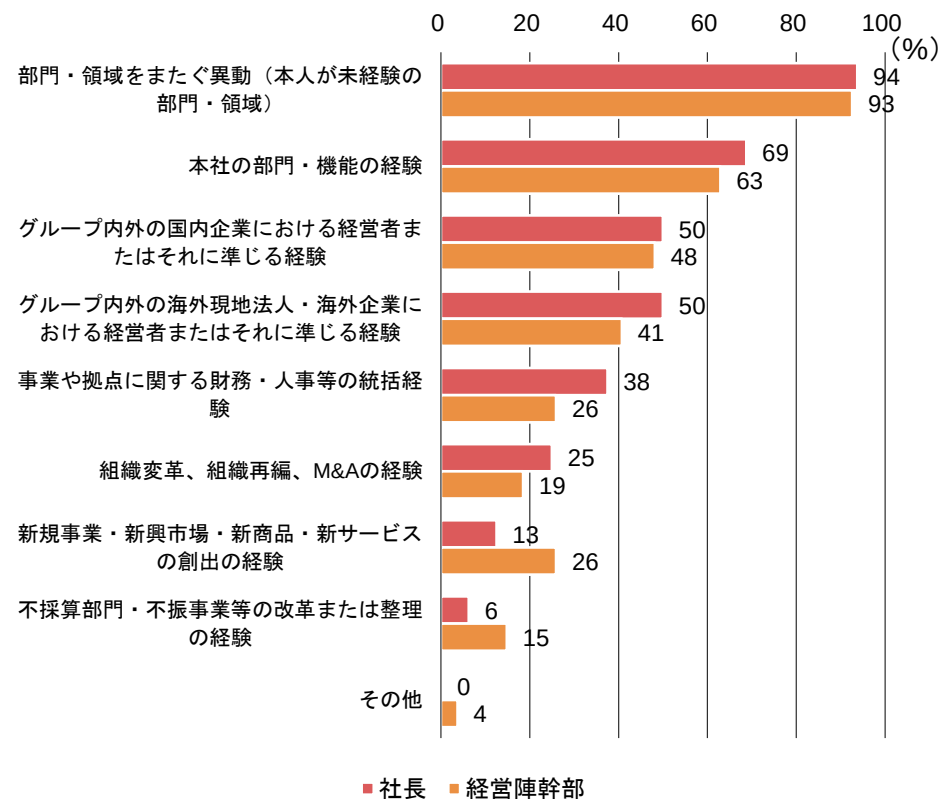
プライム上場会社のみ抜粋 (N数: 社長25社、経営陣幹部31社※複数回答可)



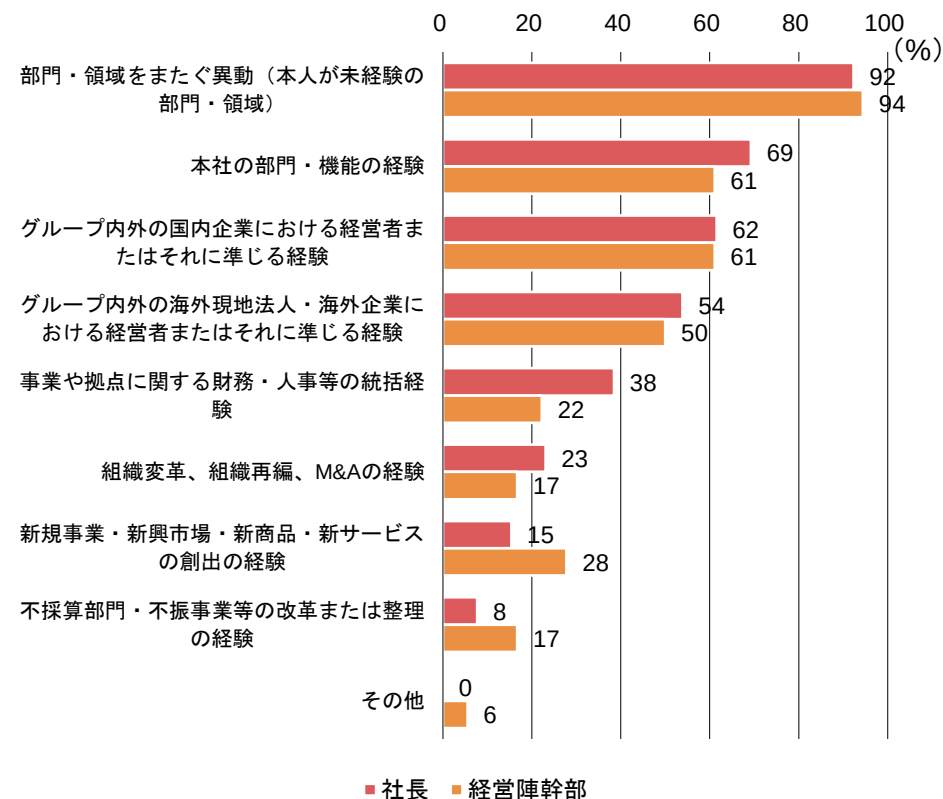
実施しているタフアサインメント

- 後継者候補へのタフアサインメントを実施している企業は限られますが、「部門・領域をまたぐ異動(本人が未経験の部門・領域)」が社長・経営陣幹部ポジションともに9割超で行われていました
- 社長ポジションでは「本社の部門・機能の経験」「グループ内外の国内企業、海外現地法人・海外企業における経験者またはそれに準じる経験」が半数以上となり、全社やグループ経営視点の強化が主目的とされていると推測されます。なお、「新規事業・新興市場・新商品・新サービスの創出の経験」、「不採算部門・不振事業等の改革または整理の経験」は、経営陣幹部ポジションでより多く実施されており、ポジションに応じた配置施策が行われているといえます

回答企業全体 (N数: 社長16社、経営陣幹部27社※複数回答可)



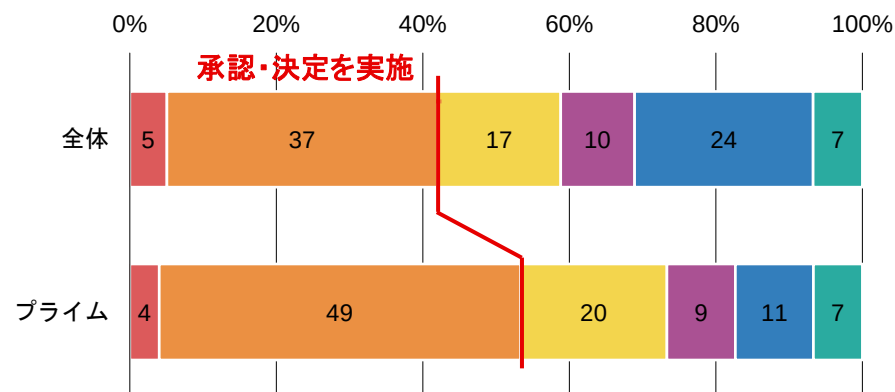
プライム上場会社のみ抜粋 (N数: 社長13社、経営陣幹部18社※複数回答可)



サクセッション実施における指名委員会または社外役員の関与方法・度合い

- 指名委員会または社外役員が「承認・決定を行っている」としたのは、回答企業全体では42%、プライム上場会社では53%でした。また、「プロセス全体の妥当性を監督している」とした回答は、全体では17%、プライムでは20%でした。これらの点から、プライム上場会社では指名委員会または社外役員による関与範囲が大きいことがうかがえました
- 一方で、「実施結果の報告を受けている(のみ)」、または「社外役員は全く関与していない」との回答が全体では34%、プライムでは20%でした

回答企業全体 (N=119社)、プライム (N=75社)

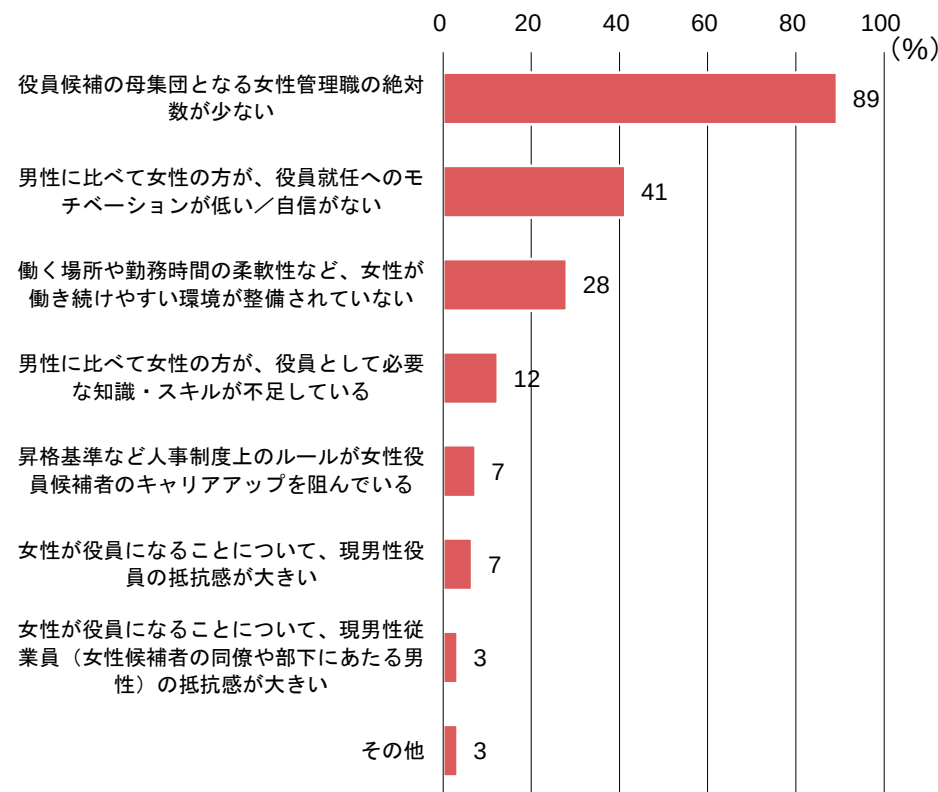


- 要件作成や候補者選出など、サクセッションのプロセス全般で起案をリードし、承認・決定も行っている
- サクセッションのプロセス全般で、起案は行わないが、承認・決定は行っている
- 個別具体的な意思決定には関与せず、プロセス全体の妥当性を監督している
- サクセッションの各プロセスに関する、実施結果の報告を受けている
- 全く関与していない
- その他

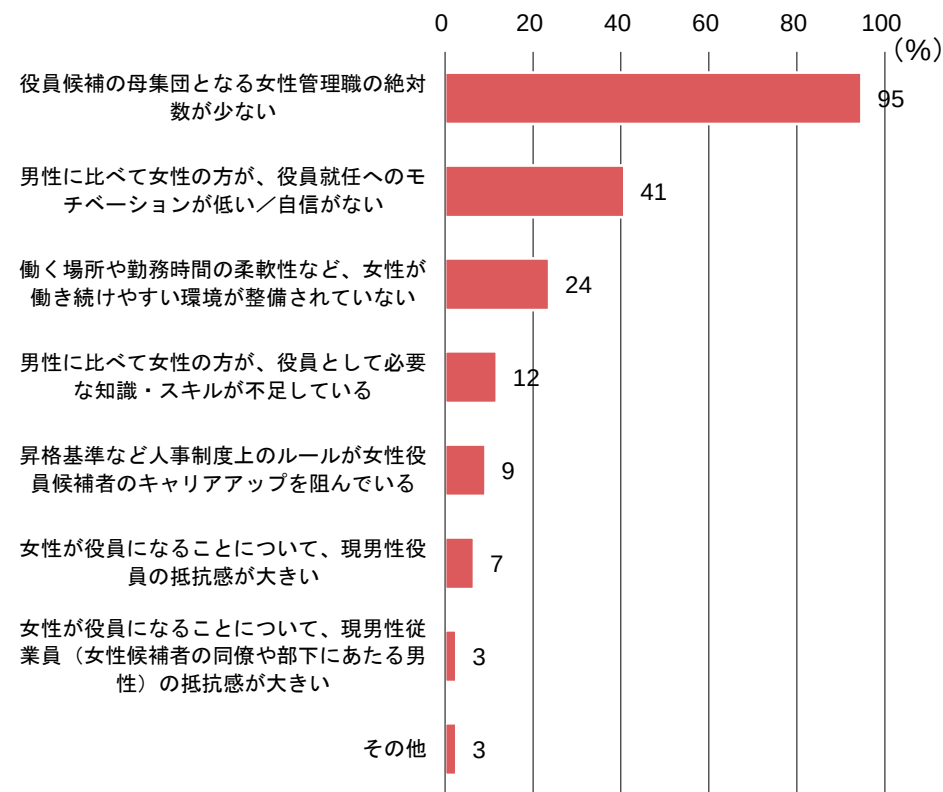
女性役員を選出・育成していくうえでの課題

- 「役員候補の母集団となる女性管理職の絶対数が少ない」が最多で約9割でした(全体89%、プライム95%)
- 次いで、「男性に比べて女性の方が、役員就任へのモチベーションが低い／自信がない」(全体・プライムともに41%)、「働く場所や勤務時間の柔軟性など、女性が働き続けやすい環境が整備されていない」(全体28%、プライム24%)が回答されました
- 女性役員が活躍しやすい環境整備・風土づくりや動機づけなど、女性役員の候補者の量を増やすための取り組みが喫緊の課題と推察されます

回答企業全体 (N=121社※複数回答可)



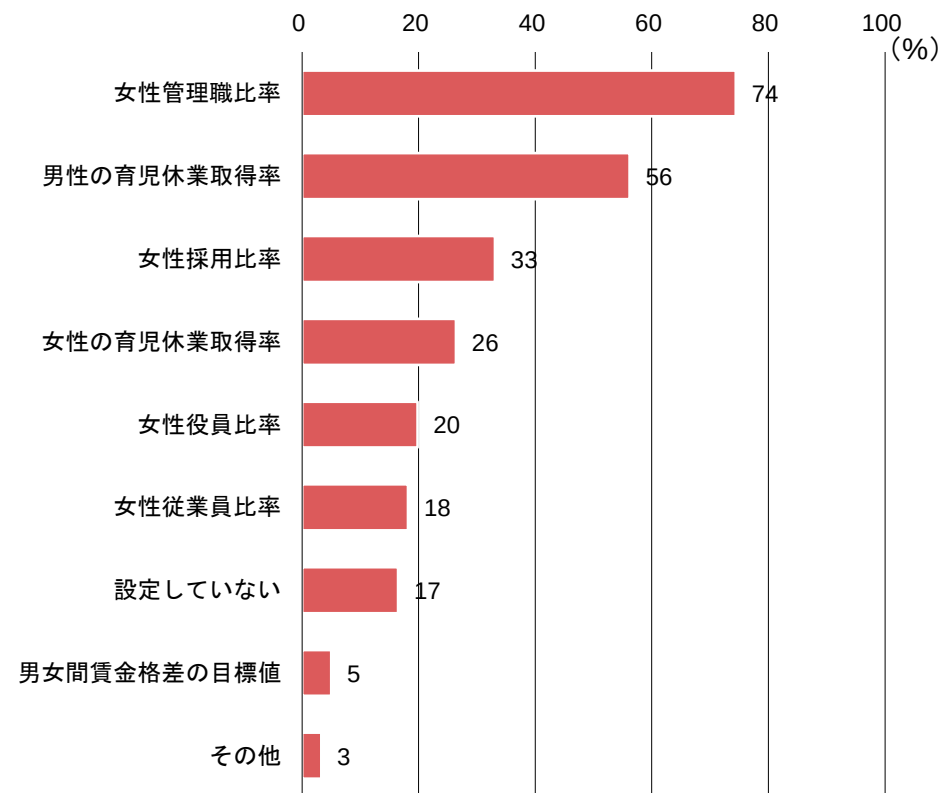
プライム上場会社のみ抜粋 (N=76社※複数回答可)



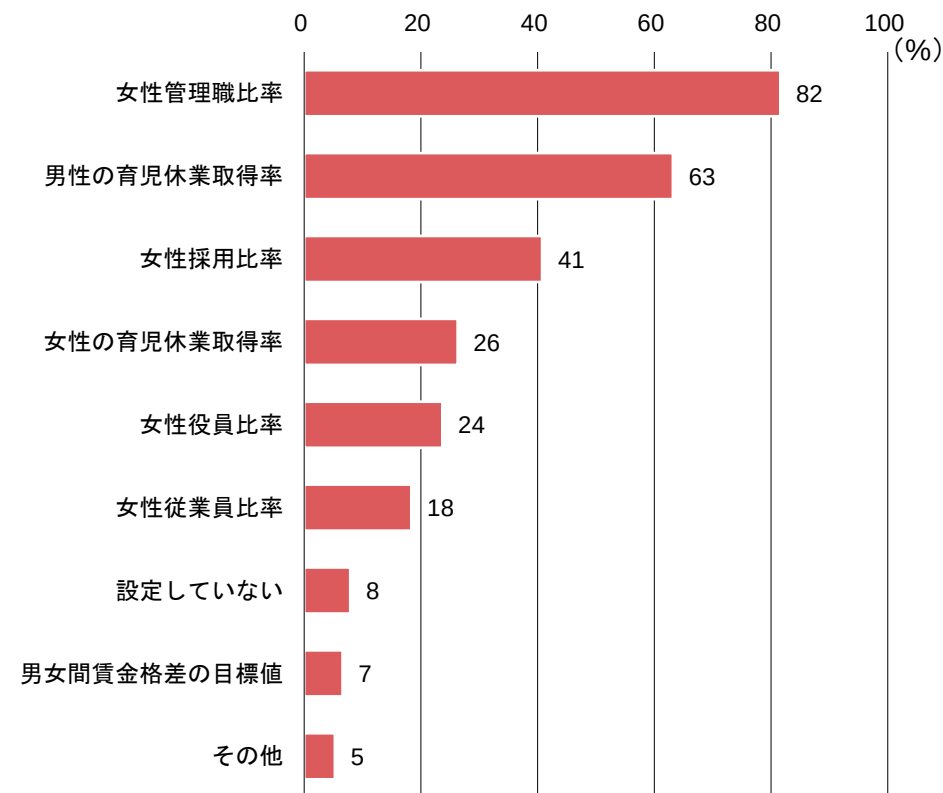
女性活躍に関するKPIとして設定しているもの(社外開示されていないものも含む)

- 「女性管理職比率」が最多(全体74%、プライム82%)、次いで「男性の育児休業取得率」が半数を超えました(全体56%、プライム63%)
- 「女性採用比率」も全体で約3割(33%)程度設定されていました
- 「設定していない企業」も回答企業全体では約2割(17%)あり、企業による取り組みの状況にばらつきが大きいことが推察されます

回答企業全体 (N=121社)



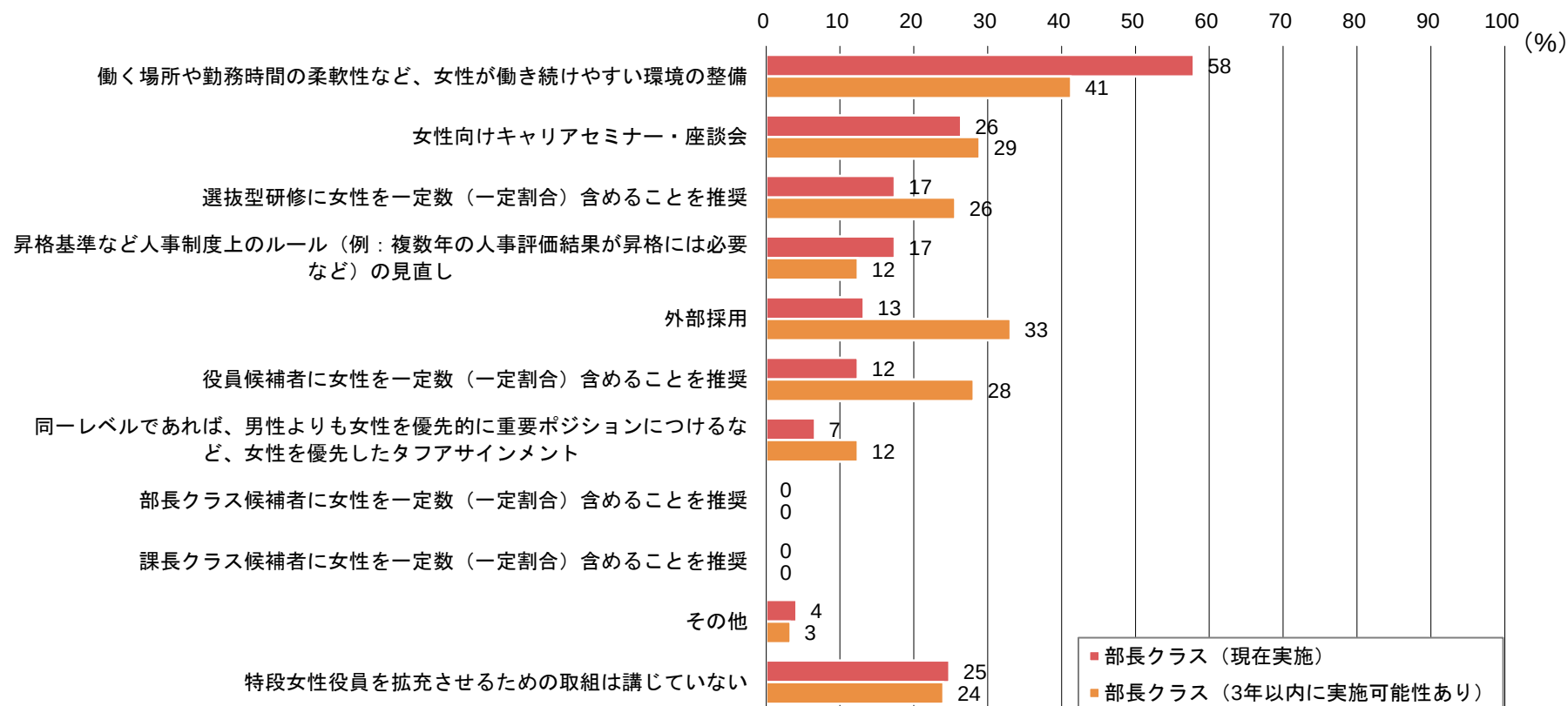
プライム上場会社のみ抜粋 (N=76社)



女性役員を拡充するための取り組み_回答企業全体:部長クラス

- 現在実施している取り組みは、「働く場所や勤務時間の柔軟性など、女性が働き続けやすい環境の整備」が最多(58%)で、次いで、「女性向けキャリアセミナー」(26%)でした
- 3年以内に実施可能性のある取り組みは、「働く場所や勤務時間の柔軟性など、女性が働き続けやすい環境の整備」が最多(41%)、次いで、「外部採用」(33%)が多い結果でした
- 「外部採用」と「役員候補者に女性を一定数(一定割合)含めることを推奨」について、3年以内に実施の可能性ありとした回答が約3割みられ、内部昇進や既存の制度運用では限界があり、従来とは異なる取り組みを検討されている可能性がうかがえます

回答企業全体 (N=121社)



本サーベイに関するお問い合わせ

■ 本サーベイに関するお問い合わせ

本サーベイに関してご不明点などございましたら、下記メールアドレスよりお問い合わせください。

サクセッション・サーベイ事務局

sucsurvey@murc.jp

■ 当社サービスのご紹介

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、経営人材や経営チームを確保するための指名・サクセッションの取り組みや、成果創出を促す役員報酬制度の整備・運用等を通じ、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支援しています。

当社コーポレートサイト(下記リンク先)では、「役員の指名・報酬、コーポレートガバナンス」領域におけるサービスのご紹介および関連するレポートやコラムを掲載しております。貴社の課題解決を検討されるにあたり、ご参照いただければ幸いです。

<https://www.murc.jp/service/keyword/18/>

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング『サクセッションプラン』に関するサーベイ結果（2023年度）と明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要はこちら

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?」
～2024年を生き抜くビジネス戦略～
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

WEB上での情報発信

コンサルティング
レポート

<https://www.murc.jp/library/report/>



Quick
経営トレンド

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



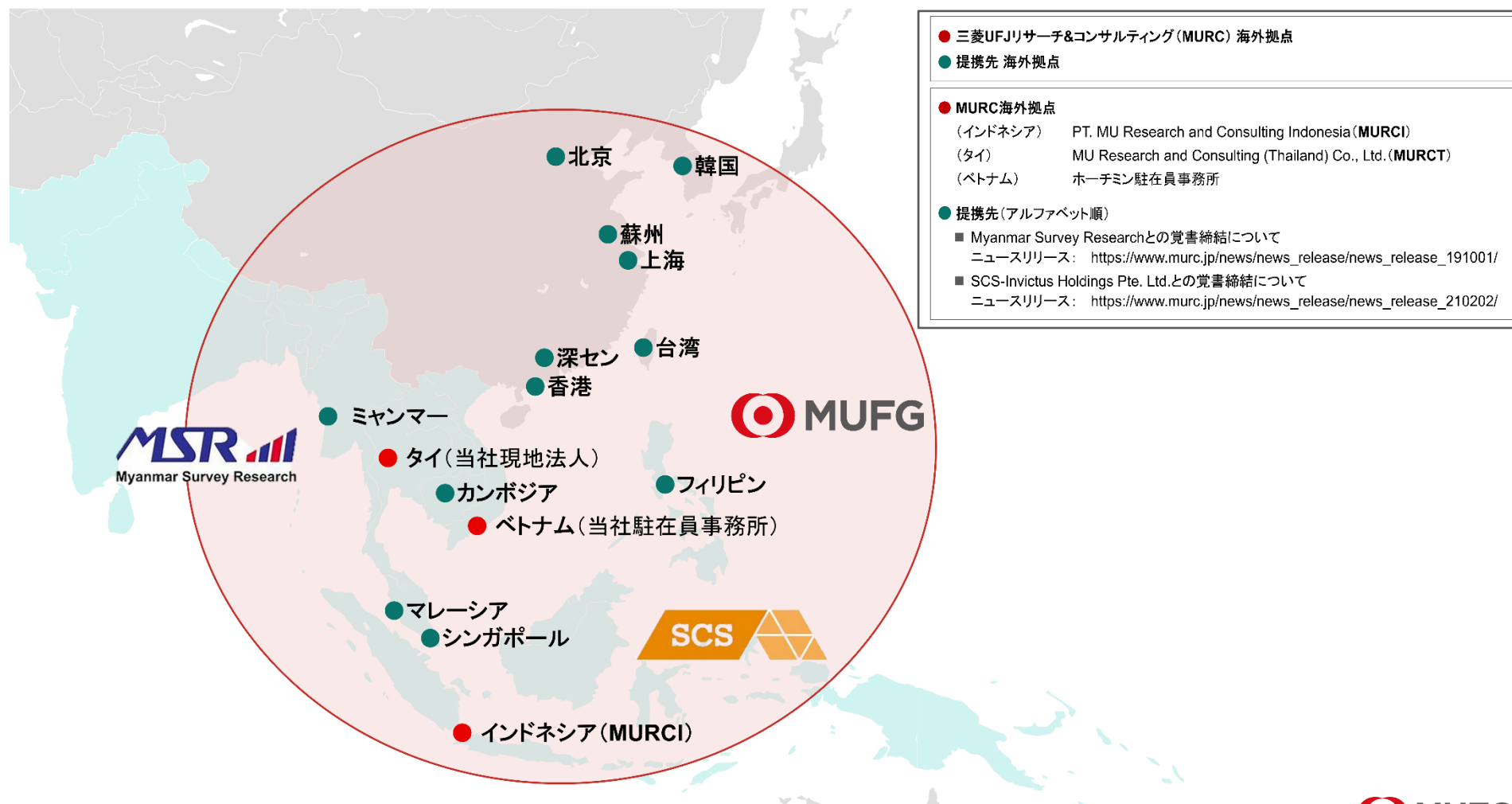
オンラインセミナー
過去動画

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもち、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客様のニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/