McKinsey & Company

CEO EXCELLENCE

日本のCEOに関する調査結果が示すもの

これからのCEOに求められる「四季」を通じた役割とは何か

著者：北條 元宏、Gautam Kumra、Kurt Strovink

2025年6月

マッキンゼーのCEOエクセレンス研究グループ、および日本における調査のご紹介

マッキンゼー・アンド・カンパニーは、世界でCEOと最も多くの時間を共にしてきた経験から、ビジネスリーダーに共通する資質をCEOエクセレンス[1](卓越性)としてまとめ、卓越したCEOとなるための支援を行っている。

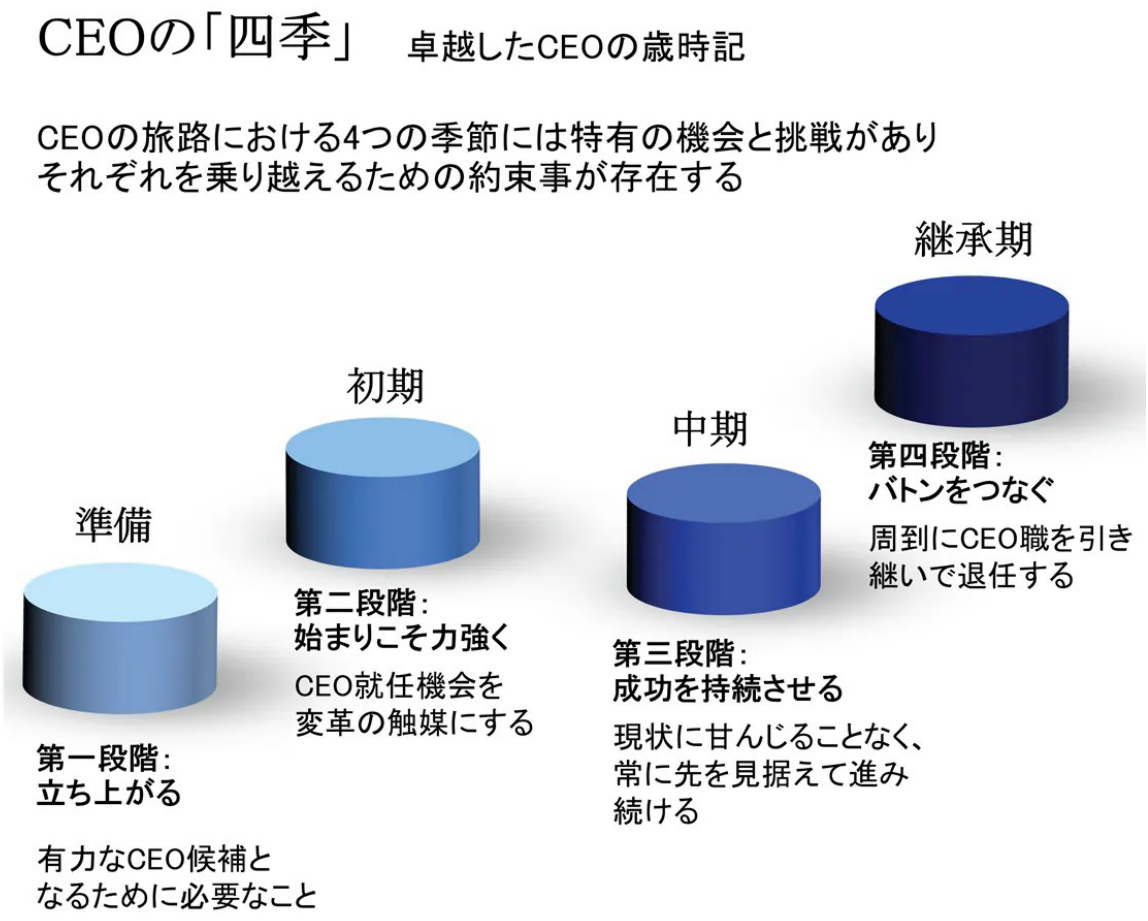
CEOエクセレンス研究グループでは2022年に長年にわたる世界的な研究から「卓越したCEO」の要件を洗い出し、CEOが果たすべき6つの責務を「CEO Excellence -企業経営を成功に導く6つのマインドセット-[2]」として明らかにしている。これは様々な業界、地域、性別、人種、株式所有構造からなる200名の「世界のベストCEOリスト」を作成したうえで、有意な調査結果を出せる数のCEOに1年にわたる聞き取り調査を行った結果をまとめたものである。

卓越したCEOが経営において果たすべき6つの責務

[1] CEOエクセレンスの活動の詳細：https://www.mckinsey.com/jp/ceo-excellence
[2] CEO Excellenceと6つのマインドセット：https://www.mckinsey.com/jp/ceo-excellence/ceo-6-mindsets

卓越したCEOとしての特性をまとめる一方で、マッキンゼーはCEO個人としての歩みにも目を向けている。一年に四季があるようにCEOとしての旅路を四季として捉え、CEO候補としての準備段階(春)、CEO就任の初期段階(夏)、CEO航海の中期段階(秋)、そしてCEOの退任段階(冬)と四季折々における成功の特性も整理した[1]。就任前の春には万全の準備をし、新任時の夏にはトップスピードでの最大成長を実現し、革新の秋には新たな成長の種をまき、退任時の冬には更なる成長を実現しつつ次のリーダーへのバトンをしっかりと渡す。こうした四季の特性を理解したうえでCEOという役割に取り組むことで、自身の任期中および任期を越えて、組織の持続的な成長と革新を導き、効果的にリーダーシップを発揮することができる。

本稿は、マッキンゼーCEOエクセレンス研究グループが、日本の売上上位企業のCEOを対象に、「6マインドセット」および「CEOの四季」に関する2つの独自サーベイを実施し、その調査結果をまとめたものである。



[1] CEOの四季:https://www.mckinsey.com/jp/ceo-excellence/ceo-four-seasons-survey

調査概要

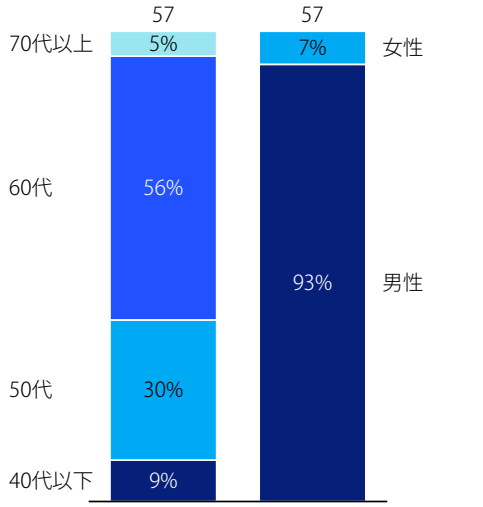
1)「CEO Excellence」サーベイ

- 内容：CEOの「6マインドセット」の自己評価に関する調査
- 回答者：計57名(うち43名が四季サーベイにも回答)
- 対象：日本の売上高トップ600企業CEO
- 回答期間：2024年10月～2025年1月

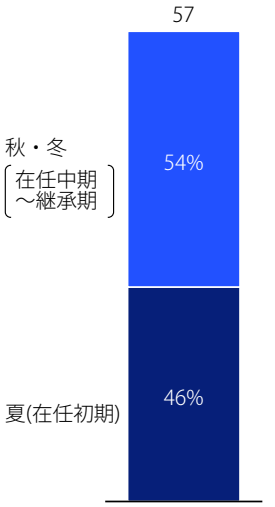
ご回答者のプロフィール

個人

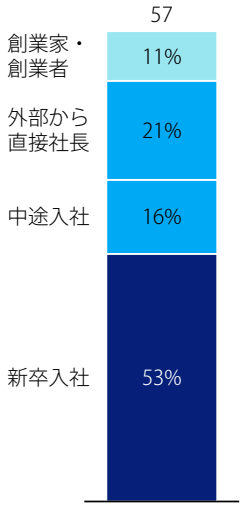
年齢・性別



CEO・社長の旅路における「四季」[1]

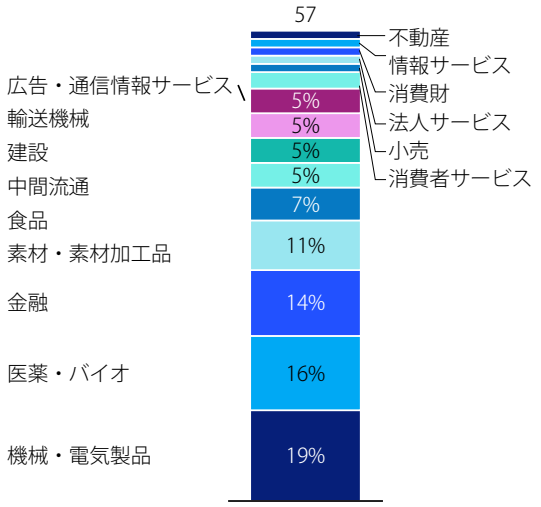


経　歴

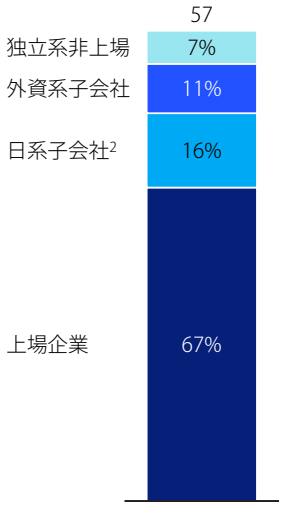


企業

業種大分類



会社形態



1. 本調査に当たっては、就任後1-3年目を「夏」、4年目以降「秋または冬」と分類
2. 上場している場合でも、株主の50.1%以上が親会社の場合は「日系子会社」に分類

資料:「CEO Excellence」サーベイ(2024年マッキンゼー)

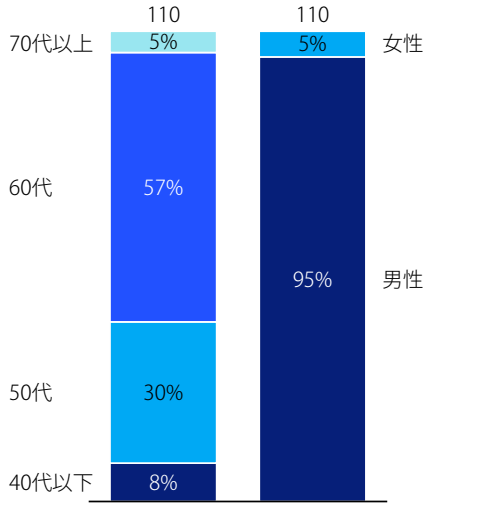
2)「CEOの四季」サーベイ

- 内容：「CEOの四季」の各段階における日本の経営者の特徴や行動特性、関心領域・課題領域に関する調査
- 回答者：計110名(うち43名がCEO Excellenceサーベイにも回答)
- 対象：日本の売上高トップ500企業CEO
- 回答期間：2024年8月～12月

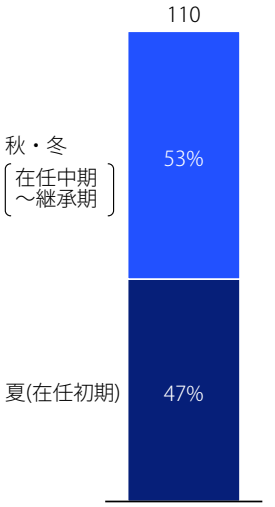
ご回答者のプロフィール

個人

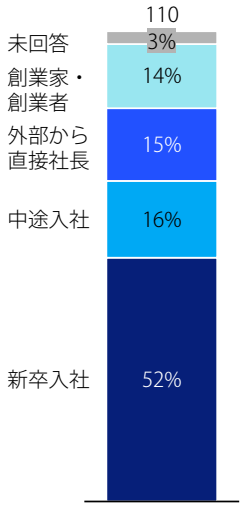
年齢・性別



CEO・社長の旅路における「四季」[1]

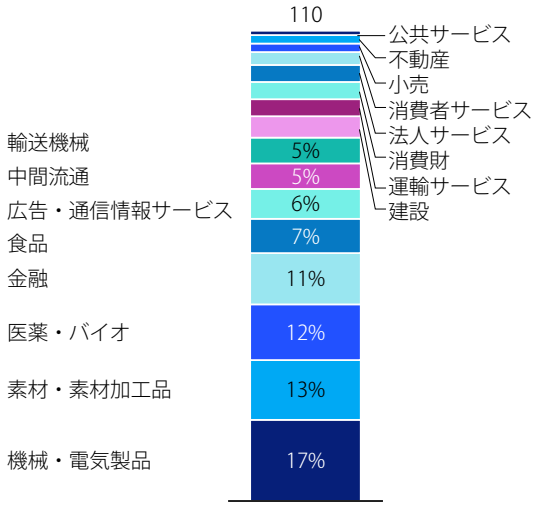


経　歴

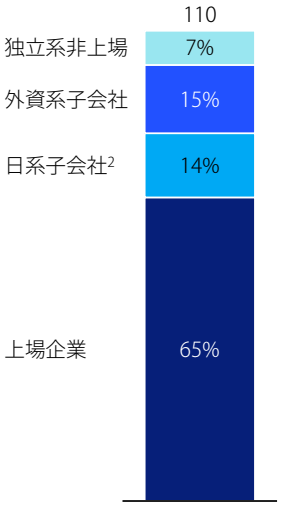


企業

業種大分類



会社形態



1. 本調査に当たっては、就任後1-3年目を「夏」、4年目以降「秋または冬」と分類
2. 上場している場合でも、株主の50.1%以上が親会社の場合は「日系子会社」に分類

資料:「CEOの四季」サーベイ(2024年マッキンゼー)

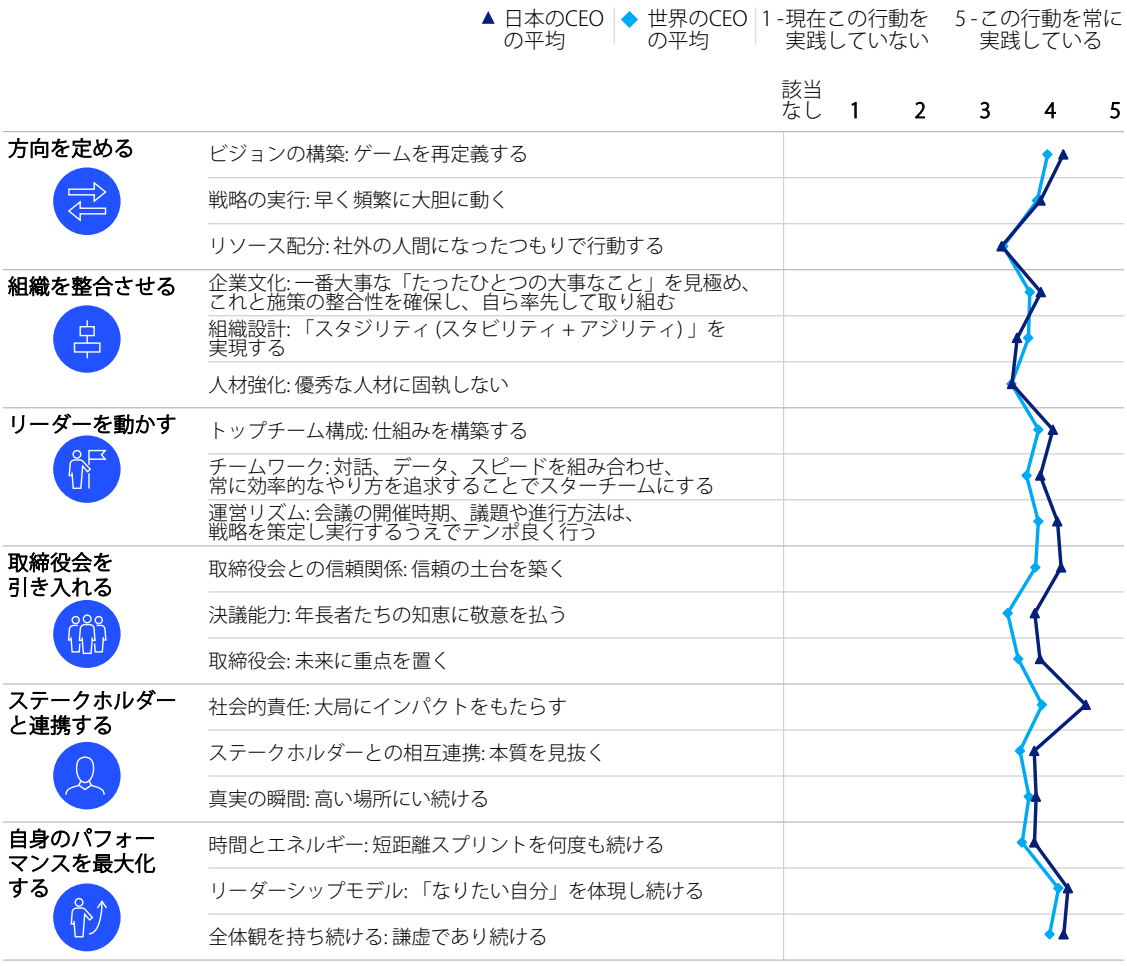
調査結果

まず、「CEOの６マインドセット」サーベイ全体を通じ、日本のCEOは世界のCEOに比べて、ほぼ全ての項目で自らを大幅に高く評価している傾向がみられた(図表1)。通常この手のサーベイでは、日本の方が海外より低いスコアが出る傾向が強いため、このように全く逆の結果となったことは統計的に非常に興味深いものであった。特に日本において資本市場に対応する取締役会やCEOへの支援を行っているマッキンゼーからみると、この傾向は感覚値とはより一層異なっている。CEOの役割が極めて広範かつ難易度が高まる中で示されたこの傾向は、CEOに期待されている役割の大きな変化に対する理解と認識が十分ではない可能性を示唆するものとして把握した。特に、取締役会の本質的な巻き込み、高い理想を掲げた上での目標設定、社会インパクトをもたらすビジネス変革、CEO自身の抜本的な行動変容などの点において、日本のCEOには更なる意識向上の余地が残されていると感じているが、それらのスコアが軒並み高い自己評価となっていることには注目しておきたい。

図表1

世界のCEOと日本のCEOの自己評価の横比較

エクセレントCEOの行動基準と照らし合わせた日本のCEOと世界のCEOの各平均スコアの比較

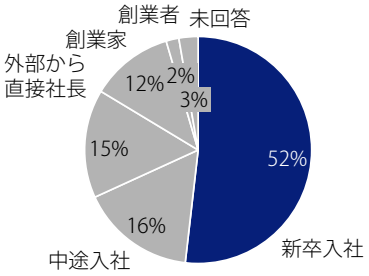


資料: 「CEO Excellence」サーベイ回答結果(2024年マッキンゼー)

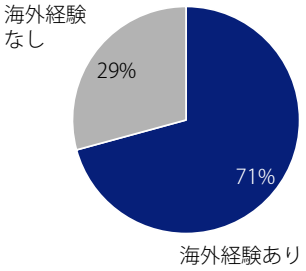
次に、CEOの「四季」の側面から結果を見ていきたい。四季の第一段階、CEO就任の準備期間である「春」においては、就任を意識しないままにCEOの任命を受けるCEOが多いという、日本企業特有の状況が明らかになっている。日本では新卒入社した会社において、海外経験を積み、事業部門長や経営企画部長を経てCEOに就任するルートが代表的であるが、これらの経験とは大きく異なる役割や知識、判断が問われるグループ経営者としての意識・スキル・知見を深める準備が不十分な状態のまま、それまでのキャリアの延長線上としてCEOに就任する傾向がある(図表2)。

図表2

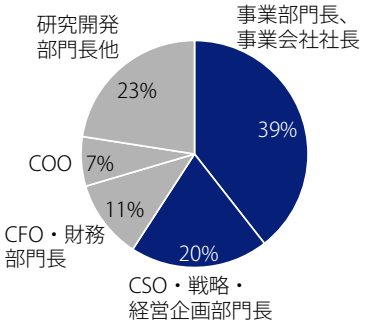
これまでの来歴
%; n= 110



海外駐在経験の有無
%; n= 110

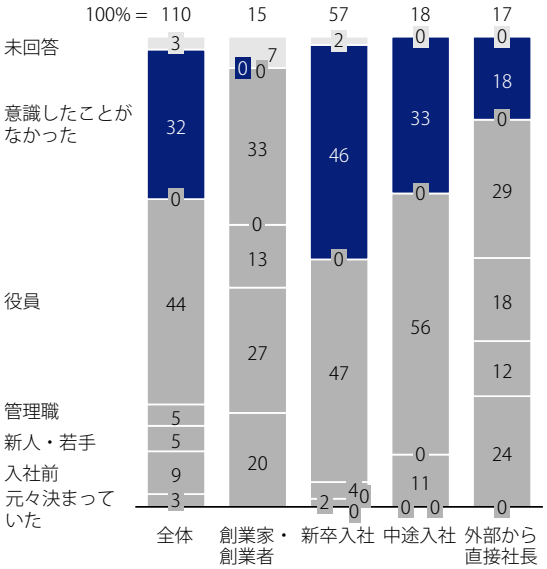


CEO・社長就任直前の役職(春)
指数; 複数回答による全回答数＝100

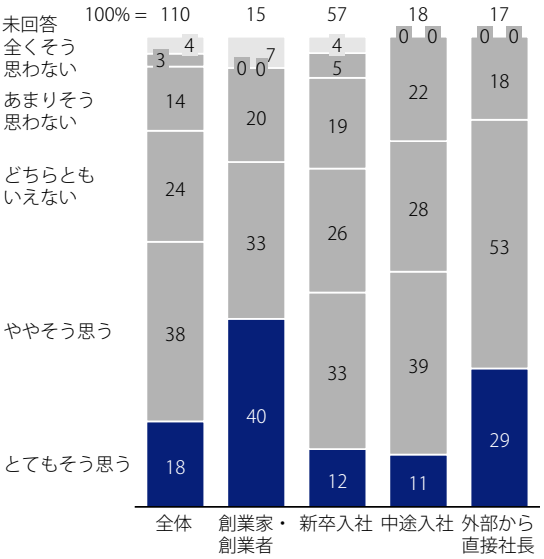


図表3

いつ頃からCEO・社長になることを意識していたか(春)
%; n=110



就任前に自分がCEO・社長になるべき・適任だと思っていたか(春)
%; n=110



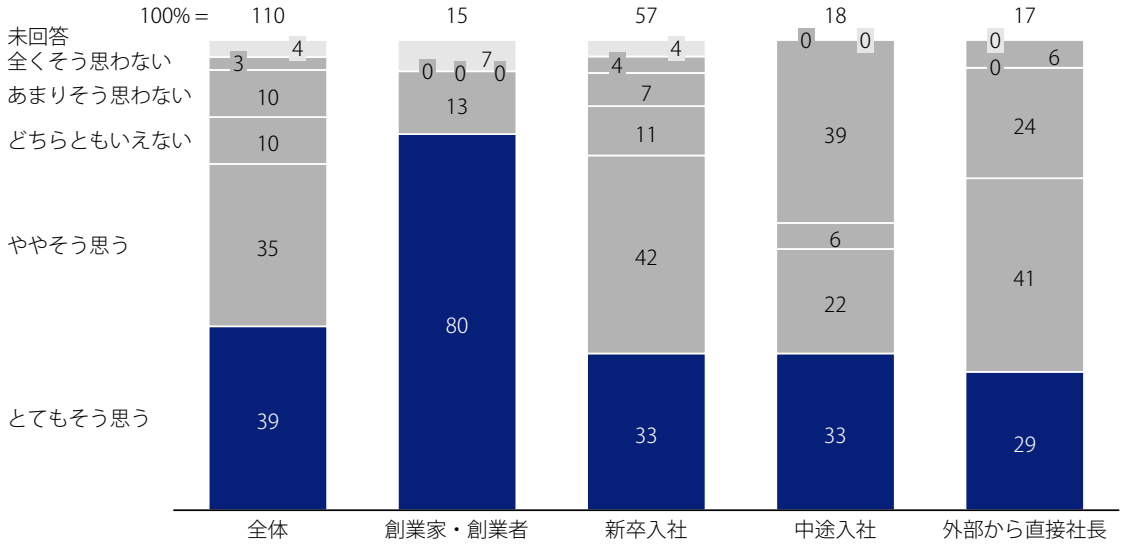
このような構造を背景に、日本では創業家や創業者でもない限り、CEO就任を意識しないままにCEO就任を迎えるCEOが3割存在し、特に日本のCEOの多数を占める新卒生え抜きCEOでは約半数に上る。また自身が適任だと考えるCEOは全体で2割であり、特に新卒・中途入社では約1割とその傾向が顕著である(図表3)。

同様の傾向は、CEO就任以前のビジョンの有無からも読み取れる。創業家・創業者以外では、就任以前からビジョンや成長戦略を描けているCEOは3割程度に留まっている(図表4)。

本来「春」の段階においては、CEOへのモチベーションを高めながら視座をあげ、謙虚な姿勢で能力を最大化しながら、CEOとしての選考プロセスを理解して入念に備えるのが理想である。就任初日から十分に才覚を発揮するために、就任前からCEOとしてのビジョンと戦略を考え、就任直後から実行に移していくことを想定して準備する必要がある。限られたCEO期間を考えると、制度・運用面を前もって理解し時間軸の仕組みを前倒しして準備を進めておくことは、日本のCEO・社長が自身のフルポテンシャルを発揮する上で大きな機会をもたらす。

図表4

CEO就任前からビジョンや成長戦略を自ら考えていたか(春)
%; n=110(全体)

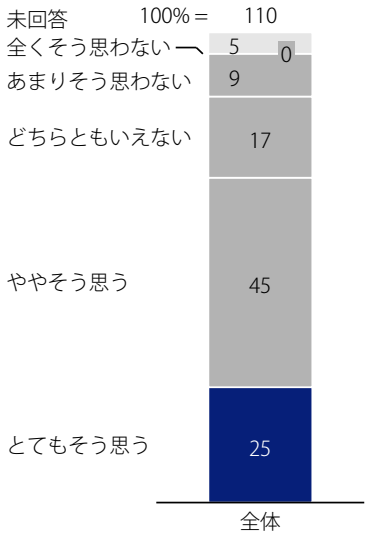


次の「夏」第二段階(初期)では、就任後に現業や前任の引継ぎ等に時間を取られてしまい、CEOとしての本領を発揮するのに数年を要しているという実態が明らかになった。「就任初期からCEOにしかできないことに集中できているか」という質問に対し、「とてもそう思う」と回答したCEOは全体の約4分の1に留まる。その理由を紐解くと、「業務の取捨選択ができていない」「周囲からの依頼が多すぎる」が上位を占め、CEOとして果たすべき役割に集中できていないことがわかる(図表5)。

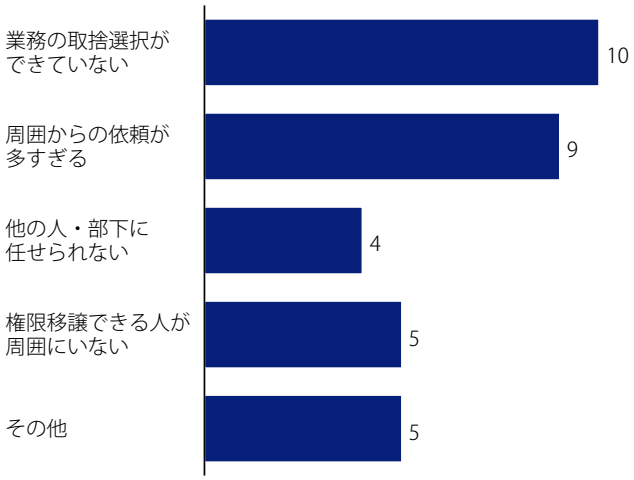
このことはCEOの6マインドセットへの自己評価からも窺える。図表6は「CEO Excellence」サーベイに回答したCEOのうち、5年以上の年次と2年未満の年次における6マインドセットの各項目の平均スコアを比べたものである。青色が5年以上のCEOの方が高い評価をしているマインドセット、水色が2年未満のCEOの方が高い評価をしているマインドセットを示す。この分析からは「取締役会を引き入れる」「ステークホルダーと連携する」を中心に年次が高いCEOの自己評価の高さ、すなわちこれらの要件に関する就任直後の意識の低さ、およびそれらを自らの責務として掌握するまでに時間を要していることが伺える。就任直後からビジョン・戦略を実行に移していくためには、年数を重ねてはじめて取締役やステークホルダーを引き入れるという状況では遅きに失する。就任後の「夏」段階からアスピレーションを高く持ち、CEOにしか巻き込むことができない取締役会やステークホルダーとより早い段階から連携することはCEO自身が想定している以上に一層強く意識すべき点である(図表6)。

図表5

CEO/社長にしかできないことに集中できている
%; n=110 (全体)



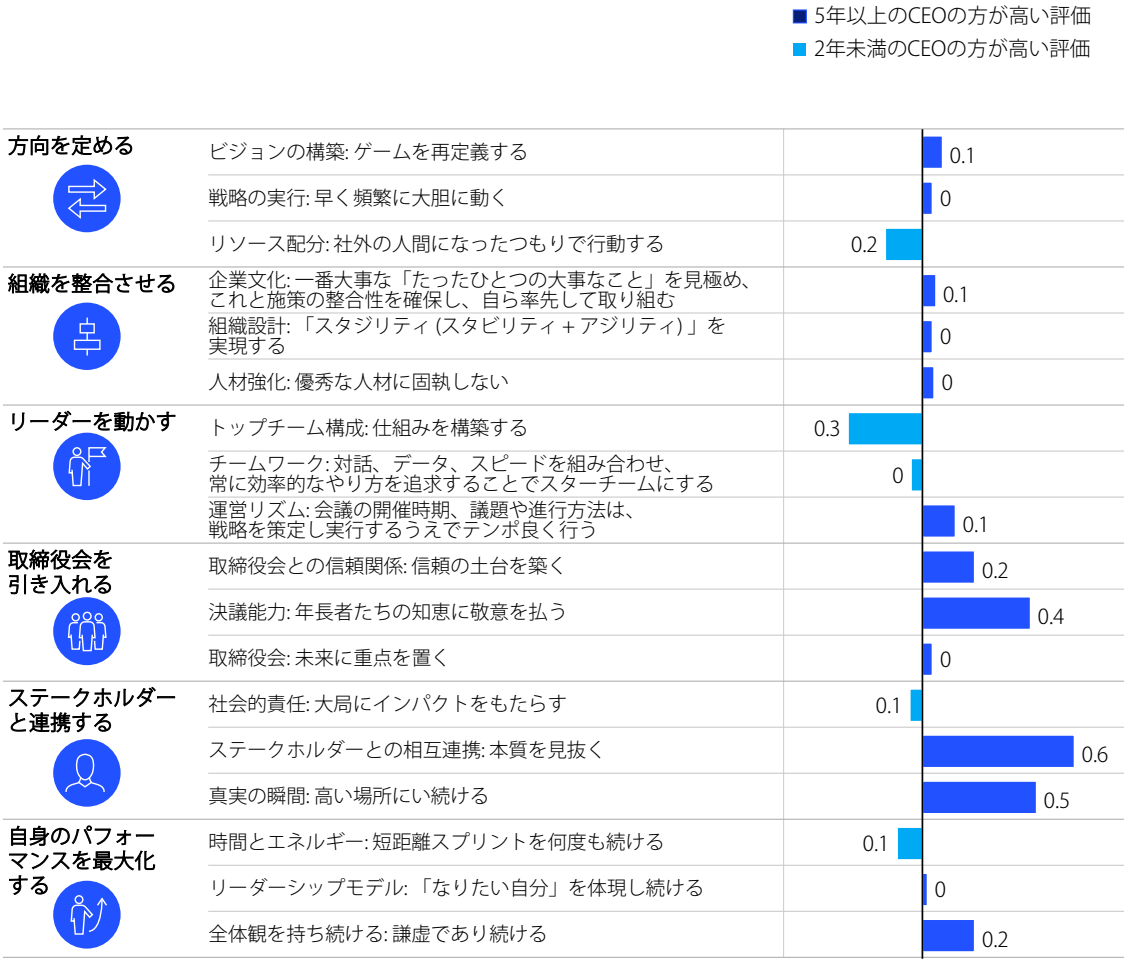
CEO/社長にしかできないことへの集中が難しい理由
回答数; 複数回答(前問に「全くそう思わない」「あまりそう思わない」「どちらともいえない」と回答した方のみ)



図表6

日本のCEOにおける年次間の横比較

日本のCEOのうち、5年以上の年次と2年未満の年次における各項目の平均スコアの比較[1]



1. 年次分布は2年未満 / 2年以上5年未満 / 5年以上の閾値に対し、日本が28% / 51% / 21%、世界が30% / 46% / 25%となっており、サンプル上の優位な差分は存在しない

資料: 「CEO Excellence」サーベイ回答結果(2024年マッキンゼー)

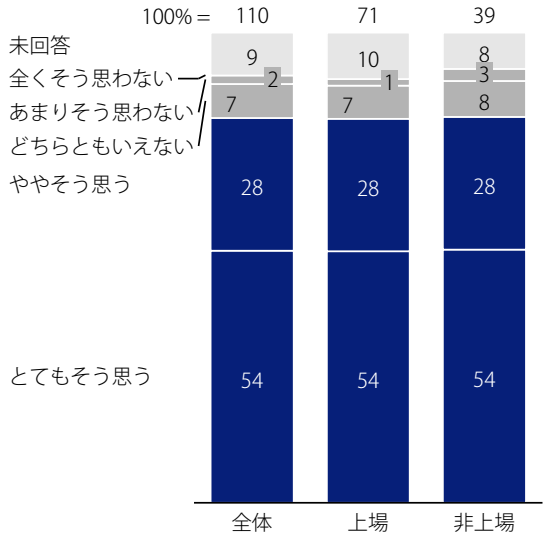
すなわち、本来であれば、入念に準備をしたうえで、就任初日から、CEOはCEOとしての役割に集中し、組織を巻き込みながら力強く変革を起こしていくべきであるところだが、実際にはこのCEO固有の役割への移行が円滑に行えていない傾向が示された。CEOを取り巻く環境は刻一刻と複雑に変化しており、特に資本市場は、CEOが成長することを待ってはくれない。力強い変革を就任初期から行えるよう、CEOは取締役会を含むステークホルダーの役割を明確にして、自身のビジョンに彼らを巻き込み、強い信頼関係を構築しながら、執行トップとしての役割に邁進することが求められる。

続いての「秋」第三段階(中期)においては、本来であれば次なる成長に向けた第二のSカーブ成長を描くべきところだが、成長や学びへの意欲は高い一方、企業価値向上に向けた厳格な意思決定に難しさを感じているCEOが多いことが判明した。

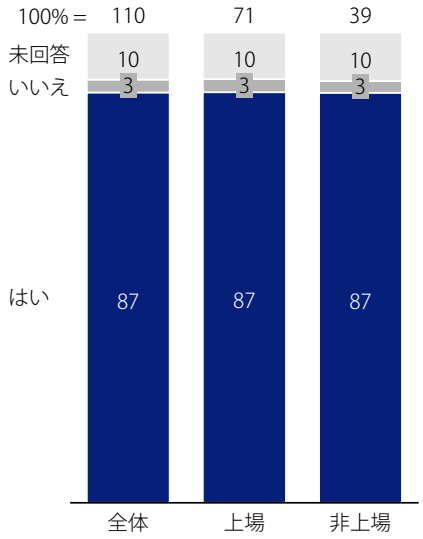
日本のCEOの8割以上はリスクを取ってでも企業の成長を加速させたいと考えており、実際その実現に向け9割近くのCEOが継続的な学びを実施している。しかしながら、実際に成長戦略と沿わない事業を売却・撤退できると答えたCEOは約半数に留まっている。意欲はあるものの、ポートフォリオの入替えや事業モデルの革新の実行については、現実には難しく、やり切れていないということが明らかになった(図表7)。

図表7

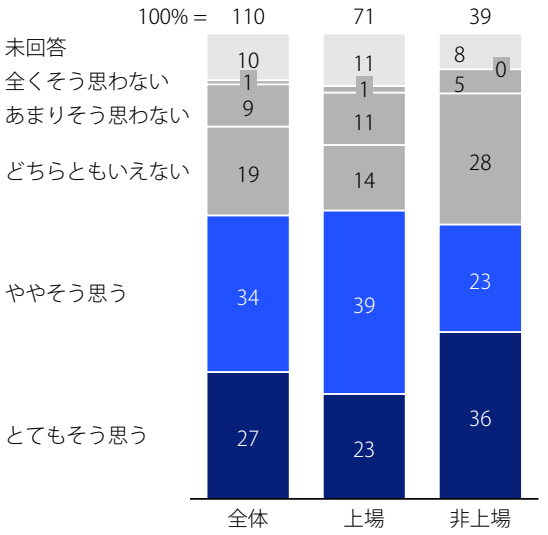
仮に現在の業績が好調であっても、現状維持よりもリスクを取って企業の成長を加速させたい
%; n=110(全体), n=71(上場企業), n=39(非上場企業)



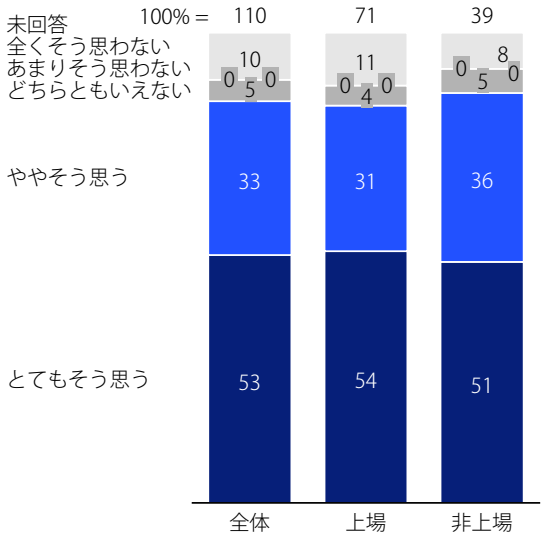
CEO/社長として、ある程度の在任期間を経ても更なる高みを目指すため学び続けている
%; n=110(全体), n=71(上場), n=39(非上場)



成長戦略と沿わない事業を売却・撤退できるか
%; n=110, n=71(上場), n=39(非上場)



急激な変化が起きた時に、事業計画・中計を抜本的に方針転換できるか
%; n=110, n=71(上場), n=39(非上場)

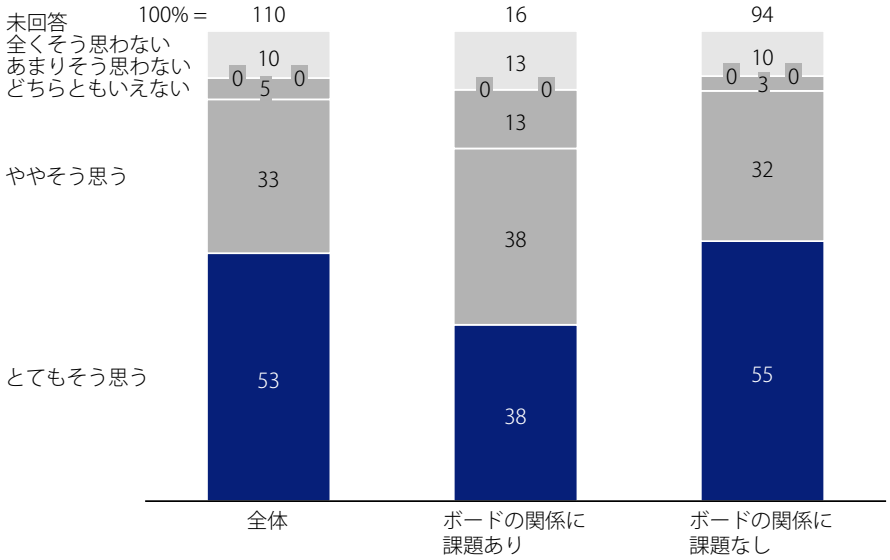


とりわけ取締役会との関係性に苦戦しているCEOは、大きく環境が変化する中での戦略変更やポートフォリオ刷新をためらう傾向がある。ビジョン・戦略の確実な実行には、最適な取締役会メンバー構成による効果的な取締役会運営によって、スタジリティ(スピードと確実性の両立。AgilityとStabilityを合わせた造語)のある意思決定が必要であり、企業価値の継続的な向上のためにはこれは必要不可欠である(図表8)。

最後の「冬」第四段階(継承期)においては、大変多くの日本のCEOが後継者候補の育成に共通した課題を抱えており、円滑な継承に苦戦していることが分かった。CEOの約半数は後継者候補がいないと回答しており、その理由として、育成が不十分、後継者候補がいない、仕組みが整っていないことが多く挙げられた。中でも最も多かった「候補者はいるが育成が未だ不十分」は、社内の有望な人材を後継者候補と呼べる水準まで育成するということに、CEOが十分に取り組めていないことを示唆している。実際に、後継者候補がいないと回答したCEOは、候補者がいると答えたCEOと比べ、後継者育成に十分な時間とエネルギーを費やせていないと回答している(図表9)。

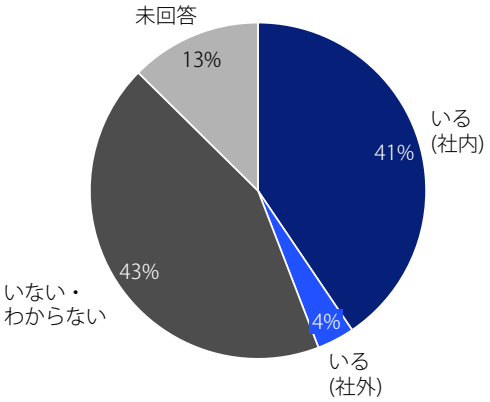
図表8

急激な変化が起きた時に、事業計画・中計を抜本的に方針転換できるか
%; n=110(全体), n=16(課題あり), n=94(課題なし)

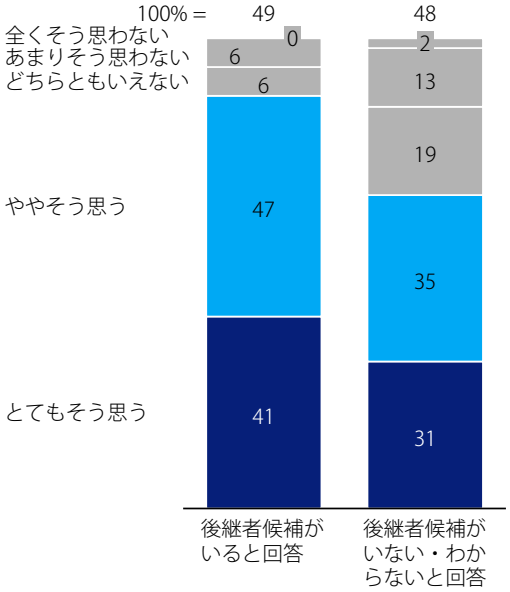


図表9

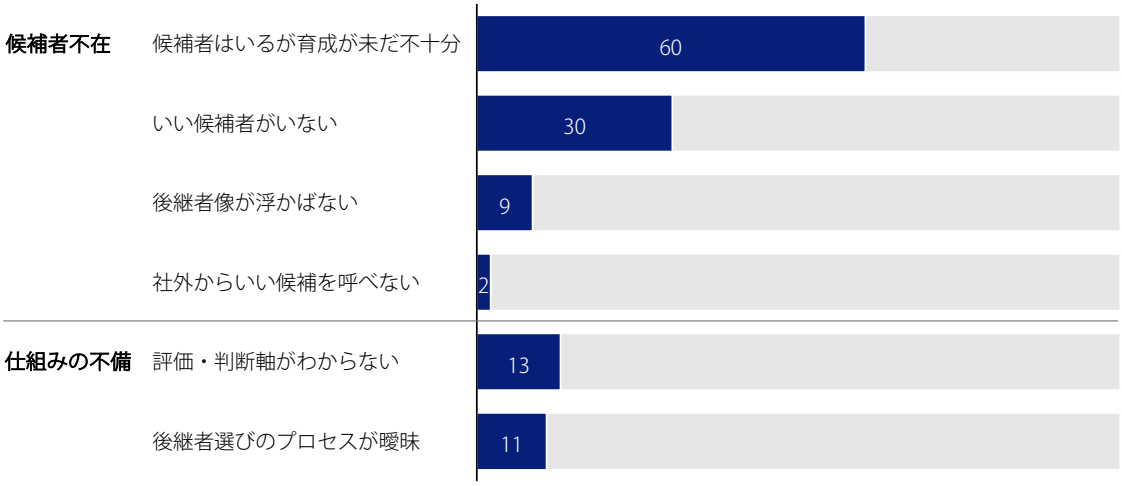
CEO・社長の資質を満たす後継者候補がいるか
%; n=110(全体)



後継者育成に時間とエネルギーを費やしてきたか
%; n=49(いる), n=48 (いない・わからない)



後継者候補さがしが難しい理由
指数; 複数回答;「後継者候補がいない・わからない」と答えた人が対象; 複数回答による全回答数＝100



資料:「CEOの『四季』サーベイ(2024年マッキンゼー)

後継者候補の育成に十分な時間とエネルギーを費やせていないということは、裏を返せば、後継者育成の優先度を高めることができていないCEOの意識にも課題があると言える。CEOの「冬(継承期)」には意識すべきいくつもの『約束事』がある。「自身の退任時期を自分で決めておく」、「後継者準備は自分の責務と認識する」、「後継者こそが飛躍できるようバトンを渡す」、そして「自分の次章に思いを馳せる」。ぜひ、この『約束事』を実行していただきたい。

北條 元宏: 日本オフィスシニアパートナー、およびマッキンゼーCEO研究グループ日本統括
Gautam Kumra: シンガポールオフィスシニアパートナー、およびマッキンゼー・アジアの会長
Kurt Strovink: ニューヨークオフィスシニアパートナー、およびマッキンゼーCEO研究グループグローバル統括

参考：マッキンゼー CEOエクセレンス https://www.mckinsey.com/jp/ceo-excellence

Designed by Visual Graphics Team Japan
Copyright © 2025 McKinsey & Company. All rights reserved.