

Japanese Corporate Business Newsletter

キーンバウム 日系企業グループ ニュースレター

04/2026

Kienbaum



CONTENTS

キーンバウム・コンベンション2026

- Lead the Shift: 今こそ、HRは変革を主導し、その価値を示さなければならない

AIガバナンスはリーダーの責務

- EU人工知能規則（EU AI法）が企業にもたらす影響を成長機会として捉える

中堅・中小企業の後継者計画

- 経営トップの後継者選定はなぜ早期着手が重要なのか



Lead the Shift: 今こそ、HRは変革を主導し、その価値を示さなければならない

キーンバウム・コンベンション2026の振り返り

Kienbaum Convention 2026では、HRが大きな転換点を迎えていることが改めて示された。AIの進化、トランスフォーメーションの加速、経済環境の不確実性、そしてリーダーシップへの新たな期待が、企業の人材戦略を大きく変えつつある。「Lead the Shift – People. Future. Value.」をテーマに掲げた今回のイベントでは、ピープルマネジメントがもはや未来を語るだけでは不十分であることが明らかになった。HRは、組織が変化に適応し成果へ結び付けられるよう支援し、ヒューマン・ケイパビリティ、すなわち人の能力を高めるとともに、その取り組みが企業価値にどのように貢献しているのかを示していく必要がある。

Lead the Shift: スローガンから経営アジェンダへ

Kienbaum Convention 2026（キーンバウム・コンベンション2026）は、開催25周年を機に、イベント発祥の地であるケルン近郊エーレスホーフエンのMalteser Kommende（マルタ騎士団コメンデ）に戻った。中世の騎士団の館であるこの歴史ある会場は、キーンバウム・コンベンションの原点回帰という視点から、単なる開催場所以上の象徴的な意味を持っていた。当日は好天にも恵まれ、約280名の参加者が集結した。対面での交流や率直な意見交換、そして戦略的な洞察を得る機会が意図的に組み合わせられ、活発な議論が展開された。3つのステージでは、30名のスピーカーによる計22のセッションが行われ、HRと経営を取り巻く重要課題が多角的に議論された。

登壇者には、現代HRマネジメントを代表する世界的なオピニオンリーダーであるDave Ulrichをはじめ、Prof. Dr. Walter Jochmann、Fabian Kienbaumらが名を連ねた。キーンバウムのManaging PartnerであるFabian Kienbaumは、ホスト兼ディスカッションパートナーとして、リーダーシップ、トランスフォーメーション、AIをテーマに、経営者としての視点を提示した。

イベント全体を貫いたのは、「変革を主導せよ。人、未来、価値。（Lead the Shift – People. Future. Value.）」というメッセージである。HRには、何が変わるのかを説明するだけでなく、企業がその変化にどのように対応していくのかを主体的に形づくる役割が求められている。というのも、企業はリアルなプレッシャーを感じているからだ。企業成長の実現はますます難しくなり、AIが仕事や意思決定のあり方を変え始めている。スキル習得は技術の進歩に

追いつかず、多くの組織では、「トランスフォーメーション」を繰り返し唱えるだけでは不十分であることを実感している。こうした環境の中で、ピープルマネジメントが今後どのような役割を担うのかが問われている。HRは引き続きプロセス中心の機能にとどまるのか。それとも、組織のパフォーマンス向上、リーダーシップの強化、変革の推進において、より積極的な役割を果たしていくのか。その選択が重要な分岐点となっている。

People：企業の成果は「人」から生まれる

Kienbaum Convention 2026では、「People」、すなわち「ヒト」は「ビジネス」の対極にある概念ではなく、組織のパフォーマンスに関わる重要な要素として位置付けられた。企業がより迅速に学習し、変化に適応し、強靱な組織になることを目指すのであれば、

組織構造を変更したり新しいテクノロジーを導入したりするだけでは十分ではない。重要なのは、役割が変化する中でも人々が行動し続けられるかどうかである。人材がテクノロジーを活用してより良い意思決定を行い、新たな業務を引き受け、変化を主体的に形づくることができ初めて、テクノロジーは未来の一部となり得るのだ。

この考え方は、リーダーシップ、企業文化、心理的な安心感、新たに求められるスキルやコンピテンシー、さらにはAIを活用した業務プロセスの中で従業員がどのように責任を果たしていくべきかといった、多くのセッションに共通するテーマであった。

コンベンション・ステージでは、この「People」の視点をさらに深く掘り下げるセッションが多数実施された。Merck社のKhadija Ben

Hammadaはインタビュー形式で経験と知見を共有し、Procter & Gamble社のJochen BrennerとEmpionのMaria Zerhusenは共同基調講演を通じて、企業実務と最新リサーチの双方から示唆を提供した。

AIによって定型的な管理業務が自動化されたとしても、それだけで企業価値が高まるわけではない。新たな役割の設計、絶え間ないスキル開発、そして変化の中で組織に方向性を示せるリーダーシップの強化が不可欠である。こうした観点から、Peopleに関するテーマはもはや経営アジェンダを補完する存在ではなく、ビジネスそのものを支える中核的な要素となっている。人材が持つ能力を引き出し高める「ヒューマン・ケイパビリティ（Human Capability）」は、企業の競争優位性を左右する重要な経営資産として位置付けられている。

また、米国を代表するHRの第一人者であり基調講演者でもあるDave Ulrichは、HRの価値を評価する際にはステークホルダーの視点が欠かせないと強調した。HRの成果は、制度や施策の実施状況だけで測られるべきものではない。最終的に重要なのは、その取り組みが顧客、投資家、従業員、そして組織の将来性に対して何をもたらすのかである。

Future : AIを単なるツールとしてではなく、変革の原動力として捉える

Kienbaum Convention 2026におけるもう一つの重要なテーマは、「Future of Work」、すなわち仕事の未来であり、議論は自然とAIへと向けられた。多くのセッションで共通していたのは、AIを単なる新しいテクノロジーとしてではなく、働き方や役割分担、業務

プロセス、さらには組織における責任のあり方そのものを変える要素として捉える視点であった。キーンバウムのパートナーであり、長年にわたりHRトランスフォーメーションを牽引してきたProf. Dr. Walter Jochmannは、毎年恒例の「HRの現状と未来」に関する講演で、この課題がどれほど重要であることを強調した。先行きが不透明な経済環境の中、多くの企業が効率化や組織の最適化に取り組む一方で、HRに期待される役割も大きく変化しているという。AIは、特に管理業務、学習・人材育成（Learning）、採用（Recruiting）の分野で大きな効率化をもたらす可能性がある。しかし、その結果として生まれた余力が自然に価値創出に結びつくわけではない。HRには、今後どの業務に重点を置くべきか、どのようなスキルを強化すべきか、そしてHR組織自身をどのように高い生産性と影響力を持つ組織へ進化させるかを明確にすることが求められている。

Futureのパネルディスカッションでは、Stefanie Peters (NEUMAN & ESSER)、Iris Prüfer (MediaMarktSaturn Retail Group)、Dagmar Reinhold (Klosterfrau Gruppe) が登壇し、テクノロジーと組織の変革がリーダーシップにどのような新たな要件をもたらしているのかについて議論を交わした。さらに、ドイツ連邦刑事庁 (BKA) の副長官であるHelen Albrechtは、公共機関におけるAI活用の現状を紹介した。同庁では、AIは業務効率化の手段であるだけでなく、脅威環境そのものを変化させる存在となっている。サイバー攻撃はより迅速かつ高度化している一方、AIは大量のデータ分析や捜査・業務支援に大きな可能性を発揮している。ただし、AI活用を一部の実証実験や個別ユースケースにとどめず、組織全体で持続的な成果につなげるためには、ガバナンスや運用体制を含めた統合的なAIオペレーティングモデルの構築が不可欠であるとの見解が示された。

Value：HRの価値創出力がこれまで以上に問われる時代へ

「Value」セッションは、Vonovia社のCHROであるRuth WerhahnとWalter Jochmannによる対談からスタートした。その後、Dr. Gregor Imelauer (KraussMaffei) の講演や、Angelika Kambeck (TKMS) とのインタビューを通じて、HRが企業変革や事業成果に対してどのように価値を生み出せるのかが議論された。

今回のテーマである「People. Future. Value.」の中でも、

「Value」、すなわち価値創造は、おそらく今回のテーマの中で最も難易度の高い要素であった。それは、HRにおける価値創出が新しいテーマだからではない。現在の環境下では、その価値がこれまでとは異なる形で問われているからである。予算が厳しくなり、生産性への注目が高まり、さらにAIが業務のあり方を変える中では、

「People」に関するテーマの重要性を説明するだけではもはや十分ではないのである。

Walter Jochmannは講演の中で、この課題を明確に指摘した。人件費が企業のコスト構造において大きな割合を占める一方、HRには組織変革を推進する役割も期待されている。だからこそ、制度やプロセスの改善にとどまらず、事業に直結する問いを設定することが重要になる。例えば、将来の事業に本当に必要なスキルは何か。どこに人材不足や組織上のボトルネックが存在するのか。どの職種や役割が変化の影響を最も受けるのか。そして、将来の成長に必要な人材基盤を維持しながら、パフォーマンス向上や後継者育成、コスト管理をどのように実現するのか。こうした問いに答えることこそが、これからのHRに求められる価値である。

Conventionの最後を飾ったのは、ドイツの有力経済紙

「Handelsblatt」の人気ポッドキャスト「So klingt Wirtschaft」（「これが経済の響きだ」）の公開収録であった。大手スーパーマーケット、REWEのCEOであるLionel SouqueとFabian Kienbaumが、「未来のスーパーマーケット」をテーマに意見を交わした。議論では、AIが商品ラインアップの最適化、顧客ごとのニーズに合わせた提案、セルフレジ、店舗運営の効率化などにどのように活用されているかが紹介された。同時に、スーパーマーケットは単なる買い物の場ではないという点にも焦点が当てられた。多くの人々にとって、それは社会的な接点でもある。そのため、テクノロジーが価値を生み出すのは、人を置き換えるからではない。より良い意思決定を可能にし、仕事を効率化しながらも、顧客相談などの人とのつながりや信頼関係のための余地を残すことにこそ意義がある。

このセッションは、「Value」というテーマを象徴的に示すものであった。価値はHR施策の数によって生まれるのではない。人材、組織、そしてビジネスが交わる重要な局面において、より質の高い意思決定を実現することで創出されるのである。

結論：変革の波はHRを待ってはくれない

Kienbaum Convention 2026を通じて示されたのは、HRがもはや変革を支援するだけの存在ではいられないという現実である。AIはすでに仕事の進め方や意思決定のあり方を変え始めており、市場からはこれまで以上のスピードと変革が求められている。さらに、多くの企業では、不透明な経営環境の中で生産性向上とイノベーション創出を同時に実現することが課題となっている。そのような状況において問われているのは、「HRが必要かどうか」ではない。

「これからのHRは、企業にどのような価値をもたらすのか」である。もしHRが制度運用やプロセス管理にとどまるのであれば、その存在意義は徐々に薄れていく可能性がある。一方で、「Lead the Shift – People. Future. Value.」という理念を真剣に受け止めるならば、企業の未来を形づくる重要な役割を担うことができる。今回のConventionを通じて発信されたメッセージは明快であった。**AIの進化によってHRの役割が小さくなるわけではない。むしろ、HR自身**が変化し、その価値を証明することが求められている。変革を主導するためには、明確な方向性と勇気、そして単なる善意を超えたHuman Capabilityへの深い理解が求められているのだ。

■ [動画ハイライト・イベント写真はこちら](#)

- キーンバウム・コンベンション

Kienbaum Convention は、Kienbaumが主催する経営層・人事責任者・変革リーダー向けのエグゼクティブカンファレンスです。

組織変革、リーダーシップ、人材マネジメント、AI活用、企業価値創造などをテーマに、企業経営者、HRリーダー、研究者が知見を共有し、議論を行う場として開催されています。

このイベントは2000年代初頭に始まった Kienbaum年次大会を発展させたもので、現在ではドイツ語圏の経営・人事コミュニティにおける重要な交流の場となっています。

- 執筆

キーンバウム編集部

- [オリジナル記事はこちら](#)



EU人工知能規則（EU AI法）が企業にもたらす影響を成長機会として捉える

AIガバナンスはリーダーの責務

多くの企業では、AIの活用がそれを支える組織体制の整備を上回るスピードで進展している。各事業部門はAIツールの導入・検証を進め、IT部門はアーキテクチャ上の課題を検討し、法務部門はリスクを評価し、人事部門は職務やコンピテンシーへの影響を考察している。しかし、多くの場合、最も重要な問いに対する明確な答えが欠けている。それは「誰が責任を負うのか」という問いである。EU人工知能規則（EU AI法）は単なる規制対応ではなく、企業経営に対する一つのリーダーシップテストでもある。企業にはAIシステムの分類だけでなく、役割や権限、求められるコンピテンシーの再定義が求められている。

人工知能はすでに多くの企業において日常の事業運営の一部となっている。顧客対応プロセス、生産、営業、経営管理、人事、さらには戦略的意思決定の領域においてもその活用が広がっている。多くの企業は生成AI、自動分析、インテリジェントなアシスタントシステムの活用を試験的に進めている。その一方で、不確実性も高まっている。何が認められ、何がリスクとなるのか。どのような文書化が必要なのか。そして何より、最終的な責任を誰が負うのかという問題である。

EU AI法は、AIガバナンスに関する議論に初めて法的拘束力を与える規制枠組みである。その目的は、欧州における責任あるAIの開発と利用を促進することにある。経営陣や監督機関にとって、これは単なるコンプライアンス上の課題ではない。AIに関する責任、コンピテンシー、意思決定プロセスを再編成することを企業に迫るものである。

現状認識：AIは競争力を左右する要因へ

今日、企業は二重の課題に直面している。一方では、AIを迅速かつ効果的に導入することへの圧力が高まっている。生産性、スピード、顧客との近接性、さらにはイノベーション創出力までもが、組織がデータ、テクノロジー、人材の専門知識をどれだけ効果的に結び付けられるかに、ますます左右されるようになっていく。

他方で、新たなリスクも生じている。AIシステムは誤った意思決定を助長する可能性があり、差別を強化したり、機微な個人情報を処理したりする場合もある。また、透明性や統制、責任の所在が十分に明確化されないまま、重要な業務プロセスに組み込まれることもあり得る。EU AI法は、まさにこうした課題に対応するために制定されたものである。同法はAIの利用用途をリスク分類ごとに整理し、

とりわけ機微性や影響度の高い意思決定を支援するシステムに対して、より厳格な要件を課している。

ここから経営陣や取締役会が受け取るべきメッセージは明確である。AIはもはや単なるIT部門のテーマとして扱うことはできない。経営戦略上の重要課題として、トップマネジメントのアジェンダに位置付ける必要がある。

複雑化する課題：多くの企業が組織的側面を過小評価している

多くの組織では、EU AI法はまず法務上または技術上の義務として捉えられている。企業はガイドラインを確認し、AI活用状況の一覧を作成し、リスク評価を行い、ガバナンス文書を整備している。こうした対応は必要不可欠である。しかし、それだけでは十分ではない。

真の課題は、より本質的なところにある。EU AI法は企業に対し、重要な問いを突き付けている。AIアプリケーションの導入可否を誰が判断するのか。リスクと便益を誰が評価するのか。事業部門、IT、法務、データ保護、人事、コンプライアンスといった関係部門の連携を誰が主導するのか。シャドーAIを含む既存のAI利用状況の透明性を誰が確保するのか。そして、規制要件を全社的なAI戦略へと落とし込み、実行につなげるのは誰なのか。これらはすべて、経営陣が担うべきガバナンス上の課題である。

だからこそ、EU AI法は企業変革の触媒となり得る。今、この規制に対して最低限の要件を満たす対応に終始する企業は、EU AI法を負担として受け止めることになるだろう。一方で、このテーマを戦略的機会として活用する企業は、組織内の役割や責任の明確化を進め、信頼を醸成し、意思決定や実行のスピードを高めることができるのである。

規制をどのように戦略的優位性へ転換するのか

EU AI法は、事業の足かせとなる規制として捉えるべきではない。適切に実装すれば、企業がスケーラブルで信頼性が高く、持続的な価値創出につながるAI活用基盤を構築するための後押しとなる。

そのためには、3つの視点が必要である。

- **第一に、透明性である。**

企業は、現在どこでAIが利用されているのか、そして将来的にどのような重要なユースケースが生まれる可能性があるのかを把握しなければならない。対象となるのは大規模なAIシステムだけではない。各部門が独自に導入・利用している分散的なツールについても同様である。

- **第二に、責任の明確化である。**

AIガバナンスに関する責任が組織内で曖昧化してはならない。誰が基準を策定するのか、誰が意思決定に向けた準備を行うのか、誰がリスクを評価するのか、そして誰がエスカレーション対応を担うのかを明確にしておく必要がある。

- **第三に、志の高さである。**

EU AI法によって問われるべきなのは、単にリスクをどのように抑制するかという問題だけではない。AIが企業のビジネスモデル、価値創出の仕組み、さらには組織そのものをどのように変革し得るのかという問いも同時に提起されるべきである。

まさにここに、企業にとっての大きなチャンスがあるのだ。

答え：AIガバナンスは組織に根付かせなければならない

経営陣の視点から見れば、次に問われるのは、このテーマを組織上どこに位置付けるべきかということである。その答えは一つではない。企業の成熟度、業界特性、ビジネスモデル、そしてAIの戦略的重要性によって、最適な選択肢は異なる。

- **CIO（Chief Information Officer）が担うモデル**

最も現実的な選択肢の一つは、CIOの管轄にAIガバナンスを位置付けることである。これは特に、AIがITアーキテクチャ、データ基盤、サイバーセキュリティ、システム統合、テクノロジー選定と密接に結び付いている企業に適している。CIOは、AIが単発的な実験や個別施策として導入されるのではなく、堅牢な全社共通の技術基盤の中に組み込まれることを確実にする役割を担うことができる。

- **CDO（Chief Digital Officer／Chief Data Officer）が担うモデル**
第二の選択肢は、CDOに責任を持たせることである。この形態は、AIをデジタルトランスフォーメーションやデータ戦略、さらにはデジタルビジネスモデルの発展の一環として捉える企業に特に適している。CDOは、テクノロジー、データ、事業部門、そしてビジネスモデルの論理を結び付ける橋渡し役となることができる。そのため、AI活用を単なる技術導入にとどめず、事業価値の創出へとつなげる役割を果たすことが期待される。

- **Chief AI Officerの設置**

さらに、AI活用に対して高い戦略的志向を持つ企業では、Chief AI Officer、あるいは取締役会へ直接レポートラインを持つAI Officerの新設が有効な選択肢となり得る。この役割は、単なるコンプライアンス対応を超えたものである。その責任範囲には、AI戦略の

策定、ガバナンス体制の構築、ユースケース・ポートフォリオの管理、組織能力の向上、倫理的ガイドラインの整備、そしてAIによる価値創出の最大化が含まれる。Chief AI Officerは、包括的なAI変革を推進する「設計者」となり得る存在なのである。

ただし、**重要なのは役職名ではなく、その権限である**。AIに関する責任を担う者には、経営陣への直接的なアクセス、意思決定権限、予算への影響力、そして部門横断的に組織を動かす能力が必要となる。

AIガバナンスはなぜ経営アジェンダとなるのか

EU AI法は、AIが単なるテクノロジーの問題ではないことを明確に示している。AIはリスクマネジメント、顧客からの信頼、雇用者と

しての魅力、生産性、イノベーション、そしてリーダーシップにまで影響を及ぼす。したがって、AIは経営陣や取締役会が取り組むべき重要な経営課題なのである。

そのため、取締役会は単に「自社はEU AI法に準拠しているか」という問いに満足してはならない。むしろ問うべきなのは、「自社はAIを責任ある形で活用し、価値創出につなげるために、適切な組織体制、適切な能力、そして適切なリーダーシップを備えているか」ということである。

その実現には、明確なガバナンス体制、実効性のあるオペレーティングモデル、優先順位付けされたAIユースケースのポートフォリオ、そして組織内に存在する能力を現実的に把握する視点が欠かせない。多くの組織はその過程で、自らに必要なのは技術的専門知識

だけではないことに気付くだろう。求められるのは、新たなリーダーシップ・プロファイルである。

必要とされるのは、テクノロジーを理解しながらもテクノロジー中心の発想に陥らない人材である。規制要件を正しく理解しつつも、企業家精神を持って意思決定できるリーダーである。そして、統制を維持しながら組織のスピードを加速させることのできる人材である。まさにこのような能力の融合こそが、今後数年間において企業を差別化する重要な競争優位の源泉となるのである。

新たな役割、新たなコンピテンシー、新たな責任

こうした状況の中で、企業のトップマネジメントには新たな人材要件が生まれている。問われているのは、単にCIO、CDO、あるいは

Chief AI Officerを任命するかどうかではない。取締役会レベル、さらにその下のマネジメント層において、どのような能力を構築しなければならないのかという点である。

効果的なAIリーダーシップ・プロファイルには、複数のコンピテンシーが求められる。

- AIを事業モデルや成長戦略と結び付けるための**戦略的思考力**
- AIの可能性と限界を現実的に評価するための**技術的理解力**
- リスクを適切に管理するための**規制・コンプライアンスに対する感度**
- 組織全体を変革へ導くための**トランスフォーメーション推進力**
- 従業員、顧客、ステークホルダーとの信頼関係を築くための**高いコミュニケーション能力**

とりわけ規制の厳しい業界や知識集約型産業においては、こうした能力の組み合わせがますます重要になるだろう。AIは単に新しいツールを生み出すだけではない。意思決定プロセス、職務や役割の在り方、さらにはリーダーシップのモデルそのものを変革していく存在だからである。

エグゼクティブサーチの観点から見ると、AI時代に対応できる経営人材の市場は今後さらに逼迫すると考えられる。企業が求めるのは、テクノロジー、規制対応、そして事業責任を統合的に理解し、実践できる人材である。しかし、そのような人物は純粋な技術職としてのキャリアだけから生まれることは稀である。むしろ、多くの場合、デジタル戦略、データマネジメント、コンプライアンス、組織変革、そして事業責任を担うラインマネジメントと

いった複数の経験を横断的に積み重ねている。だからこそ、企業は重要ポジションの採用や後継者計画において、こうした幅広い経験と能力要件を早い段階で明確に定義する必要がある。

結論：EU AI法は戦略的な方向性を明確化するための機会である

EU AI法は企業にさまざまな対応を求めることになる。新たな義務、文書化要件、そしてAIガバナンスに対する新しい期待が企業に課されるからである。汎用AI（General Purpose AI）モデルの提供者に対する規制は2025年8月2日に適用が開始されており、その他の要件についても段階的に適用範囲が拡大していく。

しかし、義務や規制対応だけに目を向けていては、より大きな機会を見逃すことになる。EU AI法は企業に対し、自社のAI活用に対する

志向や目標を明確にすることを促している。責任の所在を定義し、必要な能力を構築し、AI活用を実験的な段階から脱却させ、プロフェッショナルな管理・運営体制へと移行する契機を与えるものである。

経営陣や取締役会メンバーにとって重要なのは、今こそAIを単に規制対象として捉えるのではなく、自ら設計し、推進していくテーマとして位置付けることである。そのために、次の問いに向き合うべきである。

EU AI法を活用し、自社をより将来志向で、より信頼され、より競争力の高い企業へと進化させるにはどうすれば良いのか。

まさにこの問いの中に、EU AI法が企業にもたらす最大の機会が存在しているのである。

- デジタル変革を担うリーダーをお探しですか。Kienbaumでは、中堅・中小企業のCTO・CIOから、デジタルビジネス、データ・AI、サイバーセキュリティ、ソフトウェア、テクノロジーイノベーション領域の経営幹部・CEOまで、幅広いエグゼクティブサーチを手掛けています。

[Digital, Tech & AI Executive Searchチームの詳細はこちら](#)

- 執筆

Jörg Albold

Director, Partner | Executive Search

- [オリジナル記事はこちら](#)



中堅・中小企業の後継者計画：経営トップの後継者選定はなぜ早期着手が重要なのか

エグゼクティブサーチ & リーダーシップ

中堅・中小企業において、最も重要かつ慎重な判断を要するテーマの一つが、経営陣や取締役の後継者計画である。本稿では、なぜ企業が後継者計画に早期から取り組む必要があるのかを解説するとともに、オーナー、アドバイザリーボード（諮問委員会）、経営陣が果たすべき役割や、実効性の高い後継者選定プロセスのあり方について考察する。

経営陣や取締役の後継者選定は、単に次世代のリーダーを決めるだけではない。それは、事業承継の局面においても、企業の戦略、企業文化、そして組織の競争力を維持できるかどうかを左右する重要な経営課題である。

とりわけ中堅・中小企業は、多くの場合、世代を超えて事業を発展させ、創業家やオーナー家が経営に深く関与し、経営者個人の

リーダーシップによって強く形作られてきた。そのため、後継者問題は単なる人事上の意思決定にとどまらない。企業のアイデンティティ、信頼関係、オーナーの意向、ファミリーの期待、リーダーシップのあり方、さらにはビジネスモデルの将来性にまで関わる重要なテーマなのである。

後継者計画は単なる人事の問題ではない

コンサルティングの現場で繰り返し目にするのは、多くの企業が後継者計画を戦略上重要なテーマであると認識しながらも、その検討が後手に回っているという現実である。後継者計画は、日々の業務の中で後回しにされ、十分な準備がないまま進められたり、現職者の視点に偏って検討されたりするケースが少なくない。事業が順調に推移し、現経営陣による運営が機能している間は、次世代の

リーダーについての議論が先送りされがちである。こうした傾向は人情として理解できるものの、経営の観点から見れば大きなリスクを伴う。

なぜなら、企業を取り巻く環境は大きく変化しているからである。今日の中堅・中小企業は、経済的な圧力や地政学的な不確実性への対応に加え、デジタル化やAI活用の進展、人材不足への対応、事業の国際化、さらにはサステナビリティやガバナンスに対する要求の高まりといった、複数の課題に同時に向き合わなければならない。

そのため、次世代の経営リーダーには、これまでとは異なる資質や能力が求められる場合が多い。後継者計画において重要なのは、単に経営の継続性を確保することではなく、変化を主導し、組織を新たな成長へと導く変革力を備えたリーダーを育成・選定することなのだ。

リーダーに求められる資質は変化している

特にファミリービジネスにおいては、後継者計画にはもう一つの重要な側面がある。それは、最適な後継者が必ずしも最も身近な候補者とは限らないという点である。すべてのファミリーメンバーが経営を引き継ぐ意思や適性を持っているわけではない。また、外部から経営人材を迎えることは、必ずしも創業家の理念や伝統との決別を意味するものではない。むしろ、十分な準備のもとで実施されるのであれば、それはプロフェッショナリズムと責任ある経営姿勢の表れといえる。特に、所有者と経営者、2つの役割を意識的に分離する場合には、その意義は一層大きい。

コンサルティングの現場では、オーナーファミリー、アドバイザーボードや監査役会・取締役会、そして経営陣が早い段階から

企業の将来像について共通認識を形成している企業ほど、後継者計画が円滑に進むケースを数多く目にする。そこで問われるべきなのは、「現経営陣の後任を誰が務めるのか」ではない。むしろ、「この企業が今後5年から10年にわたり成長し続けるために、どのようなリーダーシップが必要なのか」という問いである。

この視点に立つことで、議論の焦点は個人の名前から、求められる役割や要件、コンピテンシー、さらには育成の選択肢へと移る。これは中堅・中小企業にとって特に重要である。なぜなら、こうした企業では、人間関係の近さや忠誠心、長年の勤務経験が大きな意味を持つからである。これらはもちろん企業の貴重な資産である。一方で、後継者の潜在能力や適性、そして将来にわたる経営力を客観的に評価する視点に取って代わるべきものではない。

後継者計画を成功に導く6つのポイント

- **第一に、後継者計画に早期から取り組むこと。**

後継者計画は、具体的な交代時期が見えてから着手するのではなく、企業の将来を左右する戦略課題として、早い段階から議論し計画的に進めるべきである。

- **第二に、現在の役割を踏襲するのではなく、将来求められる役割を定義すること。**

重要なのは、現経営者に似た人物を探すことではない。企業が今後必要とするリーダーシップや能力を明確にし、それに基づいて後継者を検討することである。

- **第三に、社内候補者を客観的に評価すること。**

社内の有望人材は、体系的かつ客観的な基準に基づいて評価するとともに、外部市場との比較も踏まえながら、その可能性を見極める必要がある。

- **第四に、外部人材の選択肢も視野に入れること。**

社外に目を向けることで比較対象が広がり、後継者選定の質と確実性を高めることができる。

- **第五に、所有・統治・経営の役割を適切に整理すること。**

特にファミリービジネスにおいては、オーナー家、株主、そして経営陣がそれぞれどのような役割を担うのかを明確にしておくことが重要である。

- **第六に、円滑な移行プロセスを主体的に設計すること。**

後継者計画の成功は、新たな責務への移行に際し、役割、期待値、コミュニケーション、そしてオンボーディングや組織への統合をいかに明確に設計できるかに大きく左右される。

後継者計画は企業の未来を築く経営課題

今後、中堅・中小企業における後継者計画は、優れたコーポレートガバナンスを測る重要な指標の一つとなっていくであろう。後継者計画に専門的かつ戦略的に取り組む企業は、経営の継続性を確保するだけでなく、変革や成長、そしてレジリエンスを実現するための基盤を築くことができる。

経営陣や取締役の後継者計画は、単なる人事施策ではない。それは企業の未来を守り、発展させるための取り組みである。特に中堅・中小企業やファミリービジネスにおいては、先人たちが築き上げてきた事業を責任を持って受け継ぎながら、未来に向けて発展させていく営みにほかならない。そこには企業の歴史や価値観への敬意が求められる一方で、将来の環境変化を見据えた冷静な視点も欠かせないのである。

- 執筆

Jörg Alexander Breiski

Managing Director, Partner | Executive Search

- [オリジナル記事はこちら](#)

Kienbaum - Leading by #WePowerment

世界規模のネットワークで、グローバル人材と組織の課題解決を支援します

キーンバウム・コンサルタンツ・インターナショナルと 日系企業グループ

1945年にドイツで創業された欧州発のHR専門コンサルティング会社です。世界4大陸・22都市に拠点を持ち、グローバルな人材・組織支援を展開しています。「人と組織に未来を」という理念のもと、エグゼクティブ・サーチ、リーダーシップ&マネジメント・コンサルティング、報酬・人事制度設計、キャリア支援など、HR領域全般にわたる総合的なサービスを提供しています。日系企業の欧州進出支援にも注力しており、異文化統合や現地人材の活用に定評があります。国際経験豊富なコンサルタントが、言語・文化の壁を越えた支援を行います。

キーンバウム ジャパン

2006年に設立された日本法人で、グローバル人材に特化したエグゼクティブ・サーチを中心にサービスを展開しています。また、報酬制度設計やパフォーマンスマネジメントなど、コンペンセーション領域のコンサルティングも提供し、企業の人材戦略を多面的に支援しています。外資系企業やグローバル展開を目指す日本企業を対象に、経営層や専門職の採用支援を実施。異文化理解や海外経験を重視した人材の発掘に強みがあり、欧州・アジア市場への進出支援においても高い専門性と実績に定評があります。リテイナー型のサーチを基本とし、採用後も継続的なパートナーとしてクライアント企業をサポートいたします。

Contact



Etsuji Suzuki 鈴木悦司

Representative Director & President
Country Head Japan

Kienbaum Japan | K.J. Consultants K.K.
S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi
Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
Japan

+81 44 387 6573
+81 80 4296 1705
etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp



Hayato Kamijo 上條速人

Senior Advisor

Kienbaum International Consultants GmbH
Immermannstraße 20
40210 Düsseldorf
Germany

+49 211 9659-308
+49 151 18 83 77 48
hayato.kamijo-external@kienbaum.com