



新任 CEO の100 日プラン

ビジネスにおいて良いインパクトを残し、株主からの信頼を確かなものとし、組織における自身の地位を強固なものとするために、CEO になってから最初の 100 日間には、2 度とないチャンスが存在する。この最初の 100 日間を、将来における成功のための基礎を築き上げるために活用することが重要である。

また、株主、従業員、顧客、サプライヤー、債権者、競合企業、規制機関、業界アナリスト、一般大衆など、内外のステークホルダーたちが CEO の行動を注視し、CEO の最初の決断を徹底的に精査することとなるため、最初の 100 日間はリスクも大いにはらんでいる。

結局のところ、CEO が最初の 100 日間で何をするのかは、その状況によって決まる場合がほとんどである。新しい CEO は社内の古株であるかもしれないし、同業他社出身者や異業種出身者、さらには外国人であるかもしれない。引き継ぎがうまくいくよう十分に準備したうえで新しい CEO が任命されるのかもしれないし、急な話であるかもしれない。会社の業績がピークを迎えているときかもしれないし、反転のための方向転換が必要なときかもしれない。市場の状態やその国の企業文化、また世論などのすべてが関連して、最初の 100 日間で CEO が何をすべきなのかが決まってくるのだ。

そうは言うものの、企業の歴史の中には、さまざまな状況に合致した知識がたくさん残されており、多くの人がそこから学習することができる。出身業界や国籍の異なる CEO とともに働いてきたわれわれの経験に基づいて、成功している CEO の行動において共通していた要素と、成功の可能性を大いに高めるだろうと考えられる要素を、以下にまとめておいた。

## 最初の 100 日計画の主要な要素

図 1 に概略を示したように、一般的な CEO の 100 日計画に含めるべきテーマは、主に 8 つある。任命が急な話でない限り、一般的に行程は受任する前から始まる。重役会との間で、自身の権限を明確にし、それに同意するところが、新しい CEO のスタートだろう。それと並行して、会社を取り巻く状況についてしっかりと理解することにも着手することになるだろう。実際に就任した後は、一般的にはまず初めに、内外を問わずさまざまなステークホルダーたちとの顔合わせを行うこととなる。およそ 10 日後には、一連の顔合わせも終了し、CEO と重役会間の権限が明確になり、それに同意を行うこととなる。

30 日後には、財務業績、事業価値を成り立たせている仕組み、組織の特性と力量、将来における主な課題とチャンスなど、CEO は会社を取り巻く状況をしっかりと理解できるようになっているべきである。それを成し遂げるためには、CEO は最初の 1

～2 ヶ月の大半を、組織内の人々や顧客、その他のステークホルダーたちの発言に耳を傾けることに費やすべきだろう。組織内の人々の発言に耳を傾けることは、計画の中で決定的に重要な要素であり、信頼を強固なものにするために役立ち、また会社の将来の進路における支援を保証してくれることになるだろう。

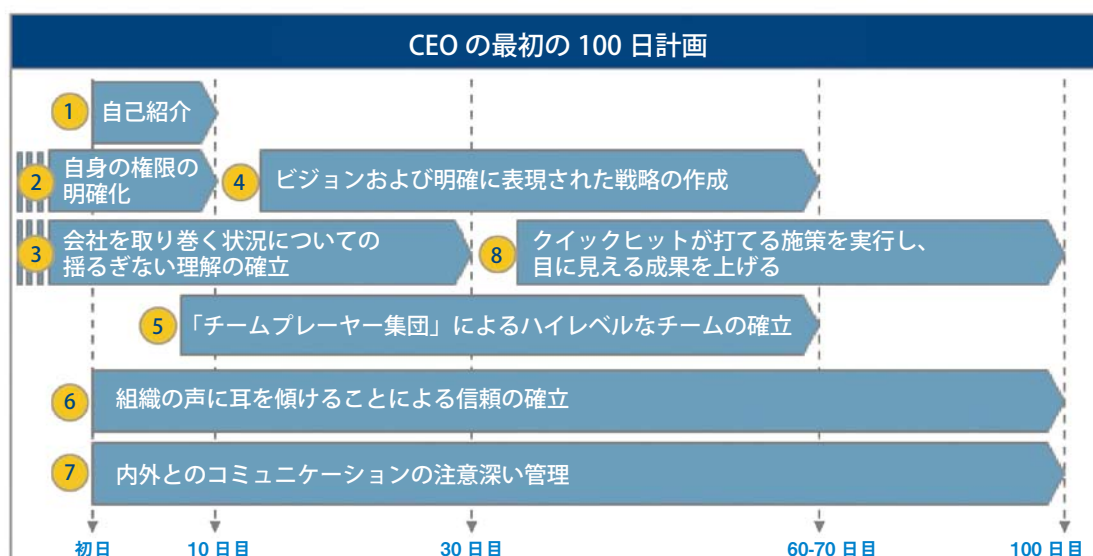
60 日～70 日後には、CEO は非常に明確なビジョンと戦略を用意しておくべきである。加えて、そのときまでにはトップチームの変革を行っておくべきである。インタビューを行った CEO のうちの大多数が、成功のためには「トップチームの確立」が決定的に重要であり、早い段階で行っておかなければならないと熱心に強調していた。必ずしも大規模な再構築を行う必要があるわけではないのだが、確実に「チームスピリット」の促進をもたらすものでなければならない。留意すべき決定的に重要な点は、チームの価値が個々の才能の総和を上回っていないとなければならないということだ。

計画においてもう1つの重要な要素は、目に見えてインパクトのある結果を出すことである。この狙いは信頼と信用性を確立することであり、組織の熱狂を生み出し、支持者を作り出すことにつながる。可能であれば、100日間の終わりまでに目に見える結果が形になっていることが望ましい。それを成し遂げるためには、CEOは早い段階で「手早く形になるもの」を特定し、確実に迅速な結果を出せるようにチームとともに集中して取り組むべきである。目に見えてインパクトのある結果とは、必ずしも財務

的業績に限定されるわけではない。たとえば、手早く形になるものが、従業員の労働条件の改善に関する重要な社内の決定である場合もあるのだ。

最後に、CEOは最初の100日間の全体を通して、内外両方のステークホルダーたちとのコミュニケーションを注意深く管理しなければならない。コミュニケーションの管理を誤れば、信頼を傷つけ、しばしば風説が流れる条件を作り出し、最終的には組織とのつながりが断ち切られてしまうことになるのだ。

図1：CEOの100日プラン



上の図において概略を示したテーマについては、取るべき行動の例を挙げながら、下でさらなる詳細を述べる。

### (1) 自己紹介（最初の10日以内が望ましい）

新しいCEOは、たくさんのさまざまなステークホルダーたちに対して自己紹介を行う必要がある。

社内では組織の各所に対して、外部へは業界や地域の企業慣習にしたがって、顧客やサプライヤー、債権者、規制機関、業界アナリストなどの主要なステークホルダーたちに対して自己紹介を行う。また、メディア（ソーシャルネットワークを含む）を通じて一般大衆に対して自己紹介を行う場合もある。

組織への自己紹介を行うために取るべき行動の例：

- 全従業員にメモを配ることによって、経歴を説明し、今後のビジョンと焦点の最重要ポイントを共有する
- 全従業員が参加する総会を開催する
- 従業員がサブグループごとに参加する小規模な会合を開催する（たとえば、全部長、全副社長、地域ごとのグループなど）

外部のステークホルダーたちに対する自己紹介は、1対1の会談、またはメディアを通じたものとなるだろう。(たとえば、報道発表およびソーシャルネットワークを通じてなど)

## (2) 自身の権限の明確化 (就任前、または就任後すぐであることが望ましい)

新しいCEOにとって、まさに最初から今後の見込みを設定することが不可欠であり、それは可能な限り明確なものでなければならない。具体的には、ビジネスの目的や財務業績だけでなく、組織と従業員のエンゲージメント(積極的参加度)や社会的責任、そして場合によっては経済や社会全体における会社の役割に関する株主の期待を明確に理解する必要があるのだ。それを成し遂げるために、新しいCEOは個々の重役会のメンバーや、政府または規制当局レベルのその他の主要なステークホルダーたちとの議論を行うことになるだろう。

その後、新しいCEOは自身の「ロードマップ」または「マスタープラン」を作成し、具体的な目的に対する同意を確保するために、それを重役会に対して提示する必要がある。「ロードマップ」は一般的に上層部レベルでの計画であるが、それでもやはり、たとえば成長目標、今後のビジネスにおいて重点を置く3~4のエリア、従業員や雇用創出に関する公約などの、具体的な目標や主要管理点を含んだものであるべきである。

## (3) 会社を取り巻く状況についての揺るぎない理解の確立 (30日後であることが望ましい)

大きな行動を起こすより先に、新しいCEOは会社を取り巻く状況について、しっかりと理解しなければならない。また、理解するための努力は、実際に就任する前から始めているべきかもしれない。この最初の段階において実態を把握しておくべき内容を以下に挙げておく。

最初の段階において実態を把握しておくべき内容：

- 市場実績、顧客のフィードバック、競争力
- 財務業績、事業価値を成立させている仕組みの中核
- 組織の特性と力量、組織に欠落しているもの
- 中核となる運営行程
- 差し迫った問題の核心の可視化 – 前任者から引き継ぐ
- 将来における課題とチャンスの理解、および将来において行動を起こすべき分野についての計画の作成

新しいCEOがそれらの理解を深めるために役立つと考えられる行動：

- 内外からの情報提供を活用して、過去および現在の業績レポートを注意深く検討する
- トップチームとの会合を開いて、ビジネス上の課題や将来における可能性についてのチームの意見を集める
- 解決のヒントを得るために前任者と連絡を取る
- トップ10に入っている顧客と会談する
- 最前線の販売員たちと会って、会社の現状や将来の状態予想についての情報を得る

#### (4) ビジョンおよび明確に示された戦略の作成 (60日～70日後であることが望ましい)

ここでは最初の「ロードマップ」を元に、より詳細なビジョンおよび非常に明確に表現された戦略へと発展させ、ビジネスの目的をより深く掘り下げて示し、成長のために狙うべき具体的なポイントを特定し、これから開始する主要な戦略的プログラムの概略を示すこととなる。

それらのビジョンや戦略を孤立した状態で作成することがないように注意が必要である。トップチームや組織内のその他の人々を巻き込んで参加させること、また株主の期待を考慮することも重要なポイントである。相反する期待を発見して掘り出せば、トレードオフが生じるかもしれない。新しいCEOの役割は、意見の一致を確立し、異なる考え方の落としどころを探ることなのである。

#### (5) 「チームプレーヤー集団」によるハイレベルなチームの確立 (60日～70日後であることが望ましい)

マネージメント関連の文献において、どのようなCEOにとっても、トップチームの質こそが成功できるかどうかを決定づける主要な要素であるという事実については、絶対的な意見の一致が存在する。新しいCEOは早い段階で、現行のチーム、および希望する形までの隔たりを評価しなければならないだろう。このプロセスでは、トップチーム内の個々の才能の追求にも価値はあるが、「チームプレーヤーの集団」としてのチームの質の方が、よりいっそう重要であるということに言及することが大切である。すなわち、協力のレベル、チームとしての力の強化、さまざまなメンバーの間の相互補完性、さらにはチーム内文化への適合性は、少なくとも個々の才能と同じくらい重要だということである。

60日～70日後の段階の終わりまでに、完了させておくべき行動：

- 現行のチームおよび仕事における傾向を評価する、欠落しているポイントがあるならそれを特定する
- 必要とされる主要な変革を行う新しいトップチームのメンバーに対するオリエンテーションに加えて、現行のメンバーの配置転換も含まれる
- 協力やチームスピリットを促進する新しい働き方を導入する  
会議予定表、会議の協議事項、意思決定のプロセス、権限レベルなどが改革の対象となる

もう1つ考慮に入れておかなければならないのは、新しいCEOにとって、トップチームやビジネスのやり方を変革することが、決して義務ではないということだ。前任者が非常に機能的なチームをすでに用意していたということも十分にあり得る。

重要なのは、新しいCEOにとってチームとの仕事やりやすさを感じられること、そして戦略上の望みを成し遂げるために必要となる調整だけを行うということである。

#### (6) 組織の声に耳を傾けることによる信頼の確立 (100日間全体を通して)

新しいCEOは最初の数週間の大半を、部下の話を聞くことに費やしているだろう。100日間全体を通して、トップチームはもちろんのこと、あらゆるレベルにおいて組織と関わっていく必要があるのだ。任期のうちの初期の頃は、新しいCEOは部下に対して自身の主張を行うよりも、部下の話に耳を傾けることを優先しなければならない。将来における課題

表1：やるべきこととやってはいけないこと

一般的にやってはいけないこと	一般的にやるべきこと
最初から出しゃばった行動をして自らの力を証明しようとする。	まず状況を完全に理解し、その後に理解したことを完全に踏まえた行動を取る。
各ポジションにトップの才能を配置することでトップチームを設立し、それぞれを独立して活動させて、チームとしての原動力や相乗効果、協力による可能性を考慮しない。	「チームプレーヤー集団」のチームを確立する。チームというのは、各部分の総和を上回る存在なのである。チームが協力し、チームとしての力を強化するのに役立つような要素を導入することに重点を置く方が良い。
組織内の全員に対する期待値や目標をすぐさま引き上げる。	自身の行動も評価対象とする。自身が評価されるのと同じ方法で他の人を評価する。
この組織で一番頭が良いのは自分であると証明しようとする。	頭が良いだけでなく、気配りのできる、聞き上手になる。
前任者が行ったことや設立したものを片端から取り消していく（ビジネスに自分自身のカラーを出すためだけに）。	ビジネスのために必要となる変革を行うことに重点を置き、前任者が行った決定の中で評判の良いものは躊躇せずに強化する。
まずは現状のまま始めて、変革を行いながら新しいビジョンを確立させていく。	最初に先入観なく望ましい達成目標についての考えを確立させて、それから具体的な行程を抽出していく。
定義したビジョンや戦略を、組織に完全に支持してもらうための積極的な活動を行わない。	職務のためにやり過ぎであるぐらいに準備をし、会議のために準備をし、主要なステークホルダーの期待とのずれがあれば積極的に解決しようとする。
社内のあらゆるレベルや社外との主要な関係性を確立し、維持することをおろそかにする。	早い段階で自分のネットワークを確立し、期待を管理し、聞き上手になる。
ハイレベルなチームを確立することの優先順位が低い、または確立が遅れたせいで、期待の実現が失敗または遅延する。	適切なチームを確立することに重点を置き、協力やチームとしての力の強化を促進する。
状況の変化を見ていない、または変化に対する反応を起こさない（外部の変化の例：市場の変化、内部の変化の例：組織の重点やモチベーションの転換）。	主体的なコミュニケーションのスタイルを追求し、ステークホルダーの反応を先読みして対処する。
運営上のあらゆる問題を解決しようとして引きずり込まれ、あらゆる決定に関わる。	仕事の優先順位を設定し、自分の時間を注意深く管理する（スタッフはCEOに約束のうでで面会する）。迅速に結果を出せそうな少数の仕事に集中する。また、ワークライフバランスも忘れない。自分だけですべての仕事はできないのだ。

やチャンス、可能性についての部下の意見を集める必要があるのである。

この点に関して新しいCEOが取ることができる行動を、以下にいくつか挙げておく。

- マネージメントチームとのグループ会合、個別会合を定期的に行う  
ビジョンの認識を浸透させ、ゆっくりと忠誠心や信頼、献身性を確立していく
- トップチームのそれぞれのメンバーに市場環境等の分析結果を発表してもらい、ビジネスにおける彼ら自身のプランを聞き出す
- 門戸開放・機会均等方針を打ち出す（状況に応じて制限を設ける場合もある）
- 提案や不満を受け付けるための、CEO宛での特別なEメールアドレスを作成・公開する
- 本社以外の事業所への訪問を行う。たとえば、最前線の販売店、コールセンター、地域センターなど

### (7) 内外とのコミュニケーションの注意深い管理 (100日間全体を通して)

コミュニケーションの管理を誤ると、上で言及した行動による利益を台無しにしてしまう恐れがある。コミュニケーションとは、CEOの成功を満たす中心となる柱なのである。

そのため、まずは内外のさまざまなステークホルダーたちと網羅的にコミュニケーションを行うための計画を考え出す必要がある。ステークホルダーたちの期待、地域の企業規範、地域の文化を考慮に入れながら、状況の複雑さや話題のデリケートさによっては、計画の作成のためにCEOは外部からの専門的なサポートを求める必要があるかもしれない。たとえば、組織の変革を予定している場合には、ハイレベルな信頼とエンゲージメント（積極的参加度）を維持し、組織内に風説が広まるのを防ぐために、コミュニケーションが決定的に重要である。

社内のステークホルダーとは、一般的に、重役会、経営陣、組織内の他の人々のことを指している。外部のステークホルダーとは、顧客、規制機関、政府、サプライヤー、債権者、業界アナリスト、一般大衆

のことを指している。さまざまなステークホルダーのタイプによって、コミュニケーションの内容をカスタマイズし、またその手段を適合させ、その頻度もえる必要があるだろう。これらのすべてが、前もって作成するコミュニケーションの計画に含まれていなければならない。

出身業界や国籍の異なる、さまざまな最高経営幹部たちと緊密に協力しながら、ともに働いてきたわれわれの経験に基づき、良い習慣と悪い習慣に関しての、多くの教訓を集めておいた。CEOの任期の最初の100日間において、一般的にやるべきこととやってはいけないことを、左の表にリストアップしておく。

### 終わりに

最初の100日間プログラムに関するこの視点が読者の役に立ち、何かのヒントを与えるものとなってくれることを願う。さらに、この話題に関する考えを交換し、読者のご質問に答えることができるなら、われわれにとって喜ばしいことである。

## アーサー・D・リトル (ADL) について

アーサー・D・リトルは1886年に設立され、各業界への深い知見を基に戦略とイノベーションと技術を結びつけるアプローチに強みを持つ経営コンサルティング業界におけるグローバルなリーダー企業です。日本法人は、1978年に設立され、多くの日本の技術に立脚した製造業企業、サービス企業、及び金融機関、官公庁などに対する幅広いコンサルティングサービスを提供しています。アジアにおいては、東京、北京、上海、ソウル、シンガポール、クアラルンプール、デリー、バンガロール、ジャカルタ、バンコク、ハノイの11都市にオフィスを有しております（ジャカルタ、バンコク、ハノイはプロジェクトオフィス）。更なる情報については、弊社 Web サイトをご参照ください。

- グローバルサイト : [www.adl.com](http://www.adl.com)
- 日本オフィスサイト : [www.adl.co.jp](http://www.adl.co.jp)

## Contact

### Strategy & Organization Practice

#### 森 洋之進

Partner

Phone: 090-8776-9328

Mail: [mori.yonoshin@adlittle.com](mailto:mori.yonoshin@adlittle.com)



#### 藤田 欣哉

Manager

Phone: 090-4750-0011

Mail: [fujita.kinya@adlittle.com](mailto:fujita.kinya@adlittle.com)



#### 吉田 大地

Phone: 090-2248-3280

03-3436-8920 (直通)

Mail: [yoshida.daichi@adlittle.com](mailto:yoshida.daichi@adlittle.com)



Copyright © Arthur D. Little 2016. All rights reserved.