

▶▶▶ CEO(最高経営責任者)



CEO(Chief Executive Officer)は会社でいちばん責任のある者の肩書きだ。シリコンバレーにある大きな企業でも、だれがCEOになるかによって、会社の運命が変わってしまう。今回は、日本には存在しない肩書きであるCEOについて紹介する。

仕事内容

CEOは、名前のおり重役のチーフであり、会社内でもっとも責任のある役職だ。しかし、CEOたちは、毎日どういう仕事をしているのかと聞かれるとピンとこない。この質問には、会社にかかわるすべてのことに関与しているとしか答えようがない。金融、セールス、製品企画、顧客とのトラブル解消、社員の激励など、会社や投資家たちにとって必要なことなら何でもやり、どこにでも行くのがCEOたちだ。正規の仕事内容はあまり明確ではないが、シリコンバレーの感覚では、会社自体を売り込み、多額の投資金を確保したり、会社の知名度を上げることができれば、最低限の仕事をしているとみなされるだろう。

CEOと言っても普通の人たちだ。得意不得意はある。CEOが技術系出身であれば、技術の面に力を注ぐし、セールス出身ならば、セールス面で力を発揮する。CEOは、仕事内

容が決まっているわけではなく、個人のスタイルによって違ってくる役職である。

多くのCEOは、President(社長)兼CEOという肩書きを持つ。最高責任者だから社長であるというのはあたりまえみたいだが、二つの肩書きには意味がある。筆者なりに社長とCEOの責任範囲を分けて説明しよう。社長は、会社全体を統率する人で社員や顧客のために働いている。これに対してCEOは、会社の外に対する責任が多く、株主(シェア・ホルダ)のために働く人だ。だからCEOと社長の責任範囲には、相反することがないとは限らない。社外と社内のニーズに同時に応えることは簡単ではない。このため、CEOと社長の肩書きを別の人が持つ会社もある。この場合、CEOには投資家たちの間で顔が広い人間が雇われていて、会社自体のセールスを行っている。社長にはマネージメントの経験が豊富な人が選ばれ、製品企画や顧客確保など、社内の仕事に専念することができる。

バックグラウンド

プライベートの会社がIPO(株式上場)を果たす場合、この会社のCEOは、「前に同じプロセスを重役やCEOとして経験していなければならない」と、シリコンバレーではよく言われる。IPOを果たすことは、それほどたいへんなことなのだが、経験のある人だけがCEOになれるというわけではない。バブル期には、毎週のように会社が作られ、アイデアとガッツ、そして投資家からのサポートさえあれば、だれでもCEOになれた^{注1}。今、残っているスタートアップでも、エンジニアやマネージャ、セールス出身のCEOたちは珍しくない。

「地位が人を造る」ということばがあるが、あまり経験のない人でも、CEOになってからある程度期間が経ってしまうと、CEOらしくなってくる。毎日CEOとして会社内外の間



注1 当時の投資家たちは、設立者を最初のCEOにした。会社の業績が悪くなったり、IPOが近くなると、投資家たちが推薦するCEOに取り替えた。

コラム やり手社長兼CEO

筆者がかつていた会社でいっしょに働いていたあるCEOは、多くの才能を持っていた。

大学院では物理を専攻し、技術職として働き出したが、数年でマーケティング部門に移り、製品企画やマーケット・リサーチなどを担当した。その後セールス部門でアカウント・マネジメントの職についた。さらに管理職の仕事をいくつか経験した後、友人と会社を設立した。その会社は、数年後に大きな会社に売却された。その後もベンチャー企業の重役や投資家として会社の盛衰を経験してきた。

筆者と同じ会社で、彼は最初の社長兼CEO職を得た。彼が就任したとき、会社はあまり小さくなく、こまめにあらゆる部署とコミュニケーションをとっていた。会計の問題、技術的チャレ

ンジ、新製品の企画、顧客との関係などの情報を熟知していたと思う。各部署の状態を理解するには、過去の広い経験も役に立っていたようだ。多くの会社が拡張政策を取ったときに、あえて会社を拡張せず、結果的に会社を救ったこともあった。社員に対しても、仕事を無理強いすることはなく、社員たちを「働きたい」と思わせる雰囲気のある会社を作った。現場主義のところもあり、会議では自分の意見を言う前によく社員の意見を聞いていた。俗にいうカリスマ性や話題性があるCEOではなかったが、みんなに慕われるようなタイプだった。

不況の今、現在の彼の会社はもっとも将来性のある会社の一つと言われているが、彼の業績が反映していることは確かである。

〔表1〕名物CEOたち

名前	会社	知られている内容
Carly S. Fiorina氏	米国Hewlett-Packard社	女性CEOとして有名。米国Lucent Technologies社を立て直した経歴を持つ。現在、米国Compaq社の買収で論議を呼んでいる。
Larry Ellison氏	米国Oracle社	1977年にOracle社を設立。SQLを基にした最初のデータベースを開発し、会社を大成功させる。夜中に自家用ジェット機を空港に着陸させて住民の反感をかったり、突拍子もない発言で知られる。
Bill Gates氏	米国Microsoft社	ソフトウェア界でもっとも知られた男。現在はCEO職を退いている。
Scott McNealy氏	米国Sun Microsystems社	会社の設立者の一人。Microsoft社をライバル視していることで知られている。
Jean-Louis Gasse氏	米国Be社	バブル期にApple Computer社に5億ドルで買収される予定だったが、額が少ないという理由で買収が成立しなかった。2001年11月に約10万ドル相当でPalm社に買収された。
Steve Jobs氏	米国Apple Computer社、 米国Pixar Animation Studios社	1976年に設立したApple Computer社をガレージから育てたという話はあまりにも有名。みずからがPepsi社から引き抜いたJohn Sculley氏により会社を追い出されたが、2000年に同社の正式CEOに返り咲いた。

題にさらされていると、それらしさが出てくるのか、周りが新しいCEOに慣れてくるのかはわからないが、表面的にはそんなものだ。しかし会社が大きな分岐点に直面したとき、マネージメント、セールス、金融、技術など広く深い経験を持った人がCEOとして力を発揮することは確かである。

順調に物事が進んでいるときはCEOはだれでもよいが、問題が起こったとき(もしくは起こる前)にこそCEOたちの力量が問われる(上掲のコラム「やり手社長兼CEO」を参照)。

カリスマとカルト

CEOの中には、カリスマ性で知られる人たちがいる(表1)。CEOには、会社全体を売り込む、いわゆるマスタ・セールスという仕事がある。カリスマ性があれば、話題になりやすいし、会社も売り込みやすい。新社員を雇用するときや、社員の退社を思い止めさせるとき、CEOが個人的に話をする人が多いが、このときもカリスマ性が役に立つ。

カリスマCEOがいる会社には、ある種のカルトが存在する。このような会社では、よくCEOのことが引用される。

会社の雰囲気もCEOの機嫌しだいが変わってしまう。少し前まで、シリコンバレーでは、CEO職にカリスマ性が必要とされていたが、最近ではそのような傾向はなくなっている。今のシリコンバレーでは、社長兼CEOの肩書きを持つ人たちに対して、社長としての期待が大きくなっているのかもしれない。

しのはら・まさる

◆筆者プロフィール◆

篠原 秀。1988年に米国University of California, Berkeley校の工学部(E ECS)を卒業。シリコンバレーの複数の会社でシステム、チップおよびソフトウェア開発に従事。現在スタートアップ会社で技術メンバとして働いている。