

特集 | 新社長の選定プロセス

MCHCグループの“持続的成長”と
“CEO選解任の客観性・適時性・
透明性”確保を念頭に
新たなCEOを選任しました。

社外取締役
指名委員長
橋本 孝之



コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえて

当社として初の外国人社長が就任したことから、指名委員会の見解に注目が集まっていますが、当社は2015年に「コーポレートガバナンス・コード」(以下、コード)が公表された後、同年6月に業界に先駆けて指名委員会等設置会社に移行し、委員長に社外取締役を任命するなど早くからガバナンス改革を率先してきました。その意味では、今回の選任も、コードの趣旨である“持続的成長”と“CEO選解任の客観性・適時性・透明性”確保を優先した結果ということが出来ます。

「MCHC 2.0」を視野にリーダー像を明確化

私が社外取締役及び指名委員会の一人として任命されたのは2016年でした。その後、2018年のコードの改訂を踏まえ、当社は2019年に指名委員会の社内:社外比率を2:3から1:4とし、独立性を強化しました。

そのようなタイミングで2019年に委員長に任命された私は、コードの改訂の趣旨を理解しCEOの選解任に必要な

CEO業績評価を開始しました。2020年度を最終年度とする中期経営計画「APTSIS 20」を指針に、取締役、執行役へのインタビューを実施したほか、執行役以下へのアンケートなどを通じて、次期社長の選任に必要な要件、これは私の定義ですが、「MCHC 1.0」から「MCHC 2.0」に向かうリーダー像を明確化していきました。

3つのミッションを定義

「MCHC 1.0」とは、2005年の当社設立以来、元社長・前会長の小林氏、前社長の越智氏のもと、志を同じくする多くの企業がホールディングカンパニーの傘下に入り、その後の変遷を経て直近では化学系3事業会社の統合や田辺三菱製薬の完全子会社化などを実現した企業グループへの進化です。そして「MCHC 2.0」とは、これら事業会社の特性を活かし、急速に変化する社会環境・社会課題に対応した「新たな価値を提供する企業グループ」になるというafterコロナを見据えたビジョンです。

私は、指名委員会のミッションは、公平性、透明性を基軸に未来の会社のありたい姿の実現に向けて、もっともふさわしいリーダーを選ぶことだと考えています。このビジョンを実現していけるのはどんな人物なのか…幾度もの議論を通じて、私たちは大きく3つの要件、ミッションを定めました。

1つは、「MCHC 2.0」への進化の必要性を理解し道筋を創り語りやり抜くことができる人材ということです。KAITEKIというフィロソフィーを堅持しつつ、化学・ヘルスケア・再生医療・産業ガスというグループの経営資源を整理統合して新たな価値を創造しコーポレートブランドを発信できる人材です。

2つめは、理念や創出する社会的価値を投資家目線で着実に落とし込むことに強い意思をもつ人材です。

そして3つめは、しがらみなくかつ従業員のモチベーションを維持しつつ、企業価値を高めていくために必要不可欠なポートフォリオ改革を実践していける人材です。

改革意欲とコミュニケーション力を重視

こうした要件を定義しつつ、2020年春、「APTSIS 20」の最終年度を節目に引退するという越智社長の意向を踏まえて、次期CEOの人選を進めていきました。また、候補者との面談にあたっては、前述した3つの要件に加えて、リーダーに求める行動特性として、下記の6つのコンピテンシーを定めました。

- ①「変革力」 ②「倫理基準」 ③「概念的思考力」
- ④「成果指向性」 ⑤「長期的視座」 ⑥「ビジョン伝達力」

これら3つの要件、6つのコンピテンシーをもとに最終決定したのがジョンマークなのですが、ありがたいことに30名を超える方が候補者としてノミネートされ興味を示していただきました。

最終的には7名の方をファイナリストとして指名委員会の委員でインタビューをしました。優秀な人材ばかりの中ですが、人間である限りあらゆる経営環境に対応できるリーダーはいません。先に紹介したミッションを完遂できる最もふさわしい人材を求めるため、指名委員会のメンバーはお盆休みの間もインタビューと議論を重ねました。

決め手は過去の成功体験を排してでも、新たな改革を断行する資質と意欲があるかどうかでした。その点で、過去の事業成長と従業員の努力を熟知した社内候補者は事業会社

のトップとしては最適でも、持株会社のトップとしては難しい面があったのは極めて残念ですが、正直な感想です。

また、外国人候補者も大きく2つのグループに分かれました。1つは、大企業での豊富な経験と実績を上げた著名な経営者、もう1つは若く当社の規模に匹敵する会社経営の実績はないが着実に改革を成し遂げ成果を上げてきた人材です。このような候補者の中から誰を選ぶかを議論して出した結論がジョンマークの招聘でした。

ジョンマーク選任の理由:「4つのP」

1つめのPは「Performance」です。米国の化学会社Dow Corning社からキャリアをスタートし、その後、投資会社が出資する会社の社長を務め事業改革と財務パフォーマンスの向上を成し遂げ、直近ではRoquette社でコモディティビジネスを高付加価値ビジネスに変革し利益率を約7年間で倍増させた実績を高く評価しました。

2つめは「Potential」。グローバル市場の中で、化学、食品、創業まで広範な知見があり、これらは当社にとって非常に魅力的です。

3つめは「Passion」。面談にあたり、彼ほど事前に当社のことを研究し、改革意思を示してくれた人材はいませんでした。KAITEKI経営の意義を自らの言葉で語りつつ「財務パフォーマンスの向上」を明言したことを私たちは高く評価しています。

最後に「Personality」です。リモート面談はフェイス・トゥ・フェイスに比べて情報が少なかったため、その分、今回はリファレンス——過去に勤めた会社の上司、同僚に話を聞いて確認すること——に重きを置いたのですが、「改革のために安易に社外人材を集めるのではなく、既存の人材の意識変革からスタートする」「コミュニケーションとチームワークを重視する」など、周囲のメンバーの評価と彼自身の自己評価がほぼ合致していました。

このようにして選任した新社長、ジョンマークへの期待は尽きることがありませんが、私たち指名委員会のミッションはジョンマークを支援するのは当然の責務とし、次代、次々代の経営人材を選抜育成し続けていく、サクセッションプランの洗練です。今回の指名委員会の決断を自己正当化することなく、客観性・適時性・透明性を持って評価しながら次代の経営者を選任する仕組みを強化していきます。