



社外取締役メッセージ

社会性と収益力、  
従業員のやりがい  
一体となった  
企業グループの実現に  
注力しています

社外取締役  
程 近智

**Q1** 就任後1年が経過しましたが、MCHCグループの事業活動全体の印象をお聞かせください。

多様な事業群に社会性と将来の芽を実感しています。

経営コンサルタントという職業柄、MCHCの同業や顧客を含めてさまざまな企業とお付き合いをしてきたことなどから、MCHCグループが幅広い事業を展開しているというイメージは持っていました。ただ、実際に内部に入って改めてその多様性と将来性——世界の産業界の発展や社会生活に不可欠なインフラとなる素材から、機能化学品や医薬、メディカルなど先端科学のフロンティア領域まで幅広く事業を展開していることにMCHCグループの社会における存在意義、将来の芽を感じています。

**Q2** 社外取締役として期待されている役割、果たすべき責任について、どのようにお考えでしょうか。

KAITEKIを軸に、ポートフォリオ改革とESG活動の強化をサポートしていきます。

中長期的な企業価値の向上に向けて、株主をはじめとしたステークホルダーのいわば接着剤となるべく客観的に経営を監督する——その使命を果たすために、自身の経験も踏まえて大きく二つの観点から意見を述べるようにしています。

一つは、持株会社の重要な役割であるポートフォリオ改革を一層加速することです。MCHCはKAITEKIをコンセプトに事業間のシナジー創出に注力しており、今年から「KAITEKI Vision 30 (KV30)」と名付けた国際社会の課題解決、サステナビリティ実現に貢献するポートフォリオ改革に挑戦しています。こうした長期視点での改革は評価されてしかるべきですが、一方で一部投資家からは多岐にわたる事業を問題視するコングロマリットディスカウントという評価があるのも事実です。これを、コングロマリットプレミアムという状況に持っていきたい。これだけ社会に有用な事業を展開している企業グループなので、そのポテンシャルを最大化して未来に

貢献していく仕事は大きな意義とやりがいに満ちています。幸いにも私は30年に及ぶコンサルタント人生の中で、企業、政府機関を対象とした各種改革に携わり、大学でも講義をしています。こうした産官学とのつながりの中で培った知見、国内外のリーダーたちと交流してきた実体験を活かしてMCHCのオープンイノベーションの仕組みづくりやエコシステムの構築をさまざまな角度から後押しできたらと考えています。さらに、改革に不可欠なデジタルテクノロジーの活用に関しても、グローバルなネットワークを活かしてサポートしていきたいと考えています。

もう一つは、近年の企業の評価指標となっているESG活動と収益の強化策を両立させていくことです。MCHCは、G：ガバナンスでは早くから指名委員会等設置会社に移行するとともに、E：環境やS：社会の課題解決に貢献する事業に注力するKAITEKI経営を推進してきました。また、KV30でもサーキュラーエコノミーの実現を柱の一つに掲げるなど、ESGにおける先進企業です。しかし、多くの日本企業は伝統的に多様なステークホルダーに配慮する反面、ROIやROICなど収益率へのこだわりが弱いことを懸念しています。収益は、人材や技術といったSやEの未来への投資に不可欠です。一方で、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大によって、目下においては従業員の雇用維持や取引先などサプライチェーンとの連携が重要視されています。このようにESG活動と収益向上策の注力ポイントは短・中・長期の目線によって変化し、明確な答えはありません。その中で、社会課題解決のプロセスに成長を見出すMCHCグループの一員として、よりベストな投資バランスを判断していきたいと思えます。

**Q3** 経営の監督機能を果たすために、取締役会での議論の実効性をどのようにお考えでしょうか。

事前の情報提供から、健全かつ活発な取締役会運営がなされていると評価しています。

社外取締役に対する事前の情報提供はしっかりとなされていると感じています。経営戦略部門からの定期的な報告があり、また重要な決議、例えば昨年は田辺三菱製薬の完全子会社化という大きな経営判断を下しましたが、担当役員や経

営戦略部門などとも事前に情報を共有していました。その上での取締役会であることから、時に意見の相違があったとしても結論を導くまでのプロセスは大変レベルが高く健全だと考えています。あえて課題を挙げるとすると、すでに社外取締役を中心とした連絡会が毎月開催されていますが、テーマを設けて社外取締役だけの会議を設定してもらえると、より深くかつ客観的な意見を述べることができると考えており、今後、開催を提案していく予定です。

**Q4** MCHCグループの今後の課題についてお聞かせください。

世界のサステナビリティ向上に貢献する情報発信のさらなる強化を促していきます。

短期的には今般の新型コロナウイルスへの対応が挙げられます。業績にも大きな影響を与えていますし、長期的に市場や産業の構造そのものが変化する可能性もあるため、今後さまざまな議論をしていく必要があります。

加えて、就任以来感じている課題としては、MCHCグループの社会的認知度がまだまだ足りないということです。SDGsのような世界的な社会課題を解決したいという人は多いはずですが、残念ながら現状、そうした人材が真っ先に思い浮かぶ会社であるとは言えません。これは長期的には人材や研究開発力の劣化、ビジネス機会の逸失につながるリスクですので、KV30にも明記されている、人事制度改革とグローバルマネジメントをしっかりとやり遂げることが極めて重要です。私も前職で世界各地の従業員のエンゲージメントを高めるさまざまな活動を行ってきましたが、全世界約7万人のグループ従業員のモチベーションを測りながら制度や仕組みを改善していくとともに日々、わくわくしながら社会課題の解決をめざして新しいソリューションを創造していることを積極的に発信していくように促していきたいと思えます。