



独立社外取締役
指名諮問委員会委員長
尾嶋 正治

昭和電工株式会社
代表取締役会長
森川 宏平

対談 新社長の選任プロセス

2022年1月、高橋 秀仁が新社長に就任しました。

本対談では昭和電工の代表取締役会長の森川と、指名諮問委員会の委員長である尾嶋氏が新社長選任プロセスや、両社経営トップの一本化および世代交代の背景、統合の加速とグループとしてのスピーディーな経営推進に向けた思いを語ります。

トップ交代には二つの因子がある

■森川 会社のトップが変わる際、重要な因子は二つあります。一つは「タイミング」、もう一つは「人」です。交代のタイミングが正しいか、誰がなるべきか。会社は4年から6年程のタームでやるべきことが変わります。それぞれ適切なタイミングで、やるべきことができる人を選ぶのが重要だと考えます。

■尾嶋 検討を進める上で、指名諮問委員会は会社の置かれている状況を十分理解し、どのような人材がいるかを把握しなければなりません。

今回の新社長選任のプロセスの第一段階は、なぜ今なのか、です。1年先の2023年統合新会社設立時が良いのではないかなど、適切なタイミングについて議論をしました。

■森川 経営者として一番重要なことは、今会社に何が必要かをしっかりと見極め、交代のタイミングを判断することです。その思いから、当時、代表取締役社長であった私の判断で、次期CEO選任の検討を開始しました。

今回の昭和電工と昭和電工マテリアルズ(旧 日立化成)との統合は、A+BでABという会社になるのではなく、新しいXという会社を創ることだとよく説明しています。単純に統合するのではなく両社で新しい会社を創り出すのです。そのためにはスピードが最も大切で、統合新会社を設立する2023年を待つのではなく、今から同じ状況(仕組み・体制)を創らなければいけません。そうであれば交代のタイミングは今が一番いいと判断しました。だから今回のCEOは昭和電工と昭和電工マテリアルズ両社の社長を兼務しているわけです。

対談：新社長の選任プロセス

有事に求められるリーダー像

■尾嶋 第二段階は「人」です。まずは今の昭和電工に必要なリーダー像を定義しました。統合新会社設立という第二の創業にあたり、非常に大きな転換期になるため、この難局を乗り切れる能力と底力があるか、PMI*をやりきれぬ熱意があるかを重要視しました。また、国際情勢がかなり流動化しているため、国際性という観点も非常に大切で、有事のリーダーという観点を強く意識していました。

次に昭和電工、旧 日立化成の両社から選んだ後継者候補を取締役側で4名にまで絞り込み、そこから指名諮問委員会の面談で候補者を選び、取締役会の承認を経て新社長を選任しました。



■森川 能力が高い・低いという偏差値的な評価は関係ありません。今の当社に適しているかなのです。今の昭和電工グループに必要なリーダーを選んだのであって、もし旧 日立化成と統合していなければ、違う人が選任されていたかもしれません。

■尾嶋 議論の中で、森川さんが発言された「常に有事だけど、今はPMIという有事。目に見えない有事は常に存在しているが、今は目に見える有事である」という言葉は印象的でしたね。

■森川 私が社長に就任した2017年当時は、これからの生き残りが難しいという状況認識がありました。旧 日立化成を買収する話は全くなかったため、みんなで一流を目指そう、二流で良いという気持ちではいけないという意識を醸成していく必要がありました。

■尾嶋 有事の色が大きく変わり、求められる資質や能力を考慮した結果、今回は高橋さんが選任されました。

■森川 トップは自分が得意なことと不得意なことを峻別しておくべきです。自分が不得意なことが会社にとって重要性が増すのであれば、それは交代しなければいけない時期です。それが適切なタイミングであるか、自分が不得意なことのできる人は誰かという観点で次の人を選びます。

昭和電工と昭和電工マテリアルズが統合し、新しい会社になる時、私が持つ能力は多分向いていないと感じました。

* PMI: Post Merger Integration の略。M&A(合併・買収)成立後の統合プロセスを指す。

高橋新社長の評価ポイント

■尾嶋 新社長である高橋さんについてですが、彼は非常に論理が明晰で説得力があります。そして物事を見る視点がフェアで的確です。また、彼がカーボン事業部に在籍時にドイツSGL GE社買収で実績を上げた点なども高く評価しています。国際性、人望、長期的ビジョン、実績など、重視するポイントを満たしたのが彼です。

個人的には、2021年に私がかつて教授を務めた東京大学工学部に高橋さんを招いて「フロンティア化学」の講義を行ってもらったとき、高橋さんには若い人を元気づけるすごいパワーがあるんだと感心しました。学生たちが熱心に聴講し、講義後は多くの学生が行列を作って高橋さんに質問をしていました。次の授業があるにも関わらず、とても珍しい光景でした。アンケートに「昭和電工で働いてみたい」と書いていた学生もいましたね。このように、人を惹きつける魅力のある人だと思いました。

■森川 今回の統合のようにみんなが経験していないことに対して車輪を動かすのは非常にパワーが要ります。スピード感を持って車輪を回していく能力が彼にはありますし、非常に長けています。

■尾嶋 議論においても丁々発止と渡り合う勢いがあります。また、森川さんと高橋さんの共通点は、製造業としてトップになることへのこだわりですね。2022年から「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」が昭和電工の目指す姿として新たに設定されたこともその強い意思の表れだと捉えています。そして高橋さんは一流を目指さないと生き残れないという切迫感を持っています。最終候補者4名の中で、その意識が一番強かったのです。それは彼が広く世界を見ているからだと思います。

■森川 統合後のXという会社を創るのはやっぱり彼が一番向いています。

今後に向けて

■森川 ダイバーシティは一流になる上で必須であり、企業のサステナビリティ、持続的成長や価値創出にとっての鍵でもあります。性別、年齢、国籍にとらわれない機会の提供によって多様な人材を獲得する。その結果、次世代を担う優秀な人材の母数が増え、良い会社になっていくという論理だと捉えています。

そのためには変化を恐れない、異質を恐れないことが重要です。我々が人生で最初に経験する変化はクラス替えではないでしょうか。これまでの仲間と離れ離れになり嫌だと思えるか、新しい仲間ができると思えるかによって、その人の能力の伸び方は大きく変わります。変化を活かせるかが最初の試練ですね。

女性管理職はもちろん、今後は外国人の登用についても検討していくべきです。例えば現地の人材がリージョナルヘッドクォーター(地域本社)の責任者になり、コミュニケーションを活性化したり次世代人材を育成していくなど、今後、その地域ごとに適切な人がトップになっていく流れが考えられます。

■尾嶋 私はNTT研究所での育成担当部長*の経験や東京大学での教育・研究の経験を活かし、人を育てるという観点を大切にしたいと考えています。2015年に昭和電工の社外取締役就任後、2016年の指名諮問委員会発足当初から委員を務め、2019年に委員長に就任しました。発足当初の指名諮問委員会では、人を育てるという役割はあまりありませんでしたが、現在は次世代育成に関するモニタリングも指名諮問委員会の重要な役割として捉えています。

まだ道半ばではありますが、リーダーシップ研修、リーダーシッププログラムを通じてハイポテンシャル人材の発掘・育成を行うなど、昭和電工の取り組みは充実してきています。昭和電工では相当数の次世代人材のモニタリングを行い、どのように育ててほしいか、そのために何をなすべきか、について議論していますが、次世代の育成プログラムもさらに進化が必要だと考えます。人事と育成は車の両輪ですから。実際にそういった議論は2020年に活発に行っていましたが、2021年は有事のCEO選任が主な議題だったので、今後は統合新会社としてどうあるべきか、について議論を進めたいですね。

* 日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)武蔵野電気通信研究所育成担当調査役

■森川 人材プールの管理・運営はしっかりと取り組まなければいけないでしょう。また、承継プランは今後の課題です。これは指名諮問委員会の役割であり、会社としての危機管理でもあります。今どのようなトップが必要か、要件の設定を毎年アップデートする必要があるか確認していく。もし万一のことがあったら、そ



の要件に合わせて対応できるようにしていくべきです。

そしてPMIと同時に取締役会も進化していくことが求められます。2022年は取締役会の役割をもう一度定義直すタイミングだと考えています。監督と執行の立場の関係性も含め、統合新会社にふさわしい取締役会はどのようなものなのか、それに伴い、尾嶋さんがご指摘された人事の問題などが付随してくると思います。取締役会のあるべき姿を明確化し、付随するものをしっかりそろえていくことが、この1年の重要な課題だと認識しています。

私は2022年から代表取締役会長という立場になりました。業務執行権を持ちながらも、監督としての役割を一層強化すべきと認識しています。昭和電工の業務執行経験者と、社外で多くの経験を積まれた方の考えをうまくつなげることが、我々の、特に代表取締役会長としての私の役割であり、昭和電工マテリアルズの代表取締役会長である丸山さんの役割です。目的は会社の価値を向上させることです。方法や着眼点は多少違って良いが、目指す場所は一緒だと意識することがスタート地点です。

今回の新社長選任プロセス

- ① 適切な交代のタイミングについて議論
- ② 新社長の要件(求めるリーダー像)定義
- ③ 候補者の選定*
- ④ 指名諮問委員会による面談
- ⑤ 面接の結果を取締役に報告し、承認に至る

* 後継者リストから社内取締役が絞り込んだ最終候補者4名と面接を行った。候補者リストの作成においては、両社人事部門での検討と共に、外部調査機関における調査結果も参考にし、絞り込みを行った。