



▶▶▶ 始動 moving as one

## CEOメッセージ

**世界で戦える機能性化学メーカーをつくりたい。  
CEOとして、私が最優先に取り組むのは人材育成です。**

2022年1月より、昭和電工株式会社および昭和電工マテリアルズ株式会社の代表取締役役に就任しました高橋秀仁です。昭和電工と昭和電工マテリアルズは、両社の経営体制を一本化し、社長以下12名の両社共通の執行役員が両社のマネージメントを遂行する体制により実質的統合を実現しました。2023年1月に統合新会社(レゾナック\*)として完全統合し、「世界トップクラスの機能性化学メーカー」の実現に向けて飛躍できるよう、皆さまと一緒に取り組んでいきたい、と身の引き締まる思いです。

現在、当社の手掛ける半導体材料が規模や品ぞろえで他社を圧倒していることは大きなアドバンテージだととらえています。膨大なデータを経済に活かすデータエコノミーの伸長に不可欠な半導体・電子材料事業の優位性を世の中へ訴求すると共に、ポートフォリオ経営によりポテンシャルのある事業や、それを支える財務基盤を徹底的に磨き上げていきます。その上で、私たちが目指す「世界トップクラスの機能性化学メーカー」に到達するために何よりも大切なのは人材です。

私はリーダーシップの方針として「自分にしかできないことに注力する」という考えを持っています。では、社長になった私だけにしかできないことは何か。それは人材育成だと考えます。人材育成には時間と情熱と根性が必要です。そのために、私の全ての時間を人材育成、人事に使っていきます。

\* 社名変更および持株会社体制への移行は、2022年9月下旬に開催予定の両社臨時株主総会で承認されることが条件となっています。

代表取締役社長

高橋 秀仁

## 日本の製造業で世界と戦いたい

私は新卒で銀行に就職して4年くらいしてからMBA取得のため留学し、そのまま海外で勤務して計11年間海外に住んでいました。銀行員としてさまざまな経験を積んでいく中で感じていたのは、日本の製造業はモノづくりが素晴らしい一方で、経営や戦略が拙いことによって欧米企業に勝つことができていないということです。そこで私は日本の製造業で世界と戦いたいという夢を持ち、さまざまな経験を積むことで日本の製造業に貢献するために活かせる引き出しを増やすことを決意しました。

その後、日本に帰国したタイミングで、当時ジャック・ウェルチの経営が高く評価されていたGEに声をかけていただき、いずれ日本企業に戻るまでの修行の目的も持って入社しました。GEを含めて3社の外資系メーカーでの事業部長などの経験を通じて、海外から見た日本と、日本から見た海外の、どちらにも軸足を置いて物事を見る力が鍛えられました。

そして、昭和電工に入社してから私が一貫して取り組んできたことは三つです。一つめはポートフォリオの改革です。ドイツSGL GE社の買収によるカーボン事業の強化、川下のコーティング材料会社の買収、日立化成の公開買い付けを行いました。二つめは事業経営の見える化を図ったことです。KPI管理の導入と報告書のフォーマットの標準化により、事業間に横串を通すことができました。三つめはマーケティング力の強化です。私は以前から日本の総合化学メーカーはマーケティングに対する意識が低いと感じていました。そのため、戦略企画部にマーケティングチームを新設し、研究開発のテーマ管理にマーケティング視点を取り込むなど強化しました。また、最終顧客により近い昭和電工マテリアルズとの統合によりマーケティング力がさらに強化されました。これら三つの取り組みは全て目途が立ちましたので、社長就任を機に、今後は人材育成に全てをかける考えです。

このように私は昭和電工のポテンシャルをアンロックするための改革を推進してきたため、社長就任の打診を受けたとき、昭和電工が世界で戦える会社を目指す上で、これまでの私の経験や実績を評価していただいたのだととらえ、自然に受け止めることができました。

## 良い経営をするために、互いを信頼し合えるチームへ

経営はチームで行う仕事だと思っています。良い経営を行うにはチームの強化や心理的安全性の確保、アンコンシャス・バイアス（無意識バイアス、無意識の偏見）の排除が必要です。

少し話が逸れますが、経営チーム間の心理的安全性を担保するために何を話しかお話ししたいと思います。今回の新体制の始動にあたり、2021年の12月に私を含めた執行役員になる12名で1泊2日の合宿をし、チームビルディングを行いました。初日の前半は座学で、両社の企業文化が今どうなっているか、またチームとはどういうものを学んだ後、今後どのような文化、チームにしていきたいかを議論しました。ジャズバンドのように楽譜もなく、目を合わせて次はあなたの番だねというのが阿吽の呼吸でわかるチームを作りたいねという話をしました。そして後半は、「高橋に止めてほしいこと、直してほしいこと、聞きたいこと」を私が部屋から出ていっている間に付箋に思う存分書いてもらい、それに対し私が一つ一つコメントしていくというプログラムを行いました。これはニューリーダー・アシミレーション\*というチームビルディングの手法の一つで、上司と部下の相互理解を深めて関係構築を推進する取り組みです。1日目のセッションでは、まだ断片的な意見交換にとどまり、せいぜい「座っている態度が悪いから直してください」とか「長くても話を真剣に聞いてください」など冷静に対応できることが中心でした。あと、「経歴がきれいすぎて気持ち悪い」というものもありました。ですが、2日目には、これまでのタウンホールミーティングで私がしたプレゼンに対するインタビュー結果のマイナス評価を2～3時間受け、プレゼン内容から話し方に至るまで完膚なきまでに叩きのめされました。私は批判的な意見も自分を成長させてくれる貴重な意見と思っているので、普段は怒ったりへこんだりすることはないのですが、さすがにこたえました。へこんだところで、合宿メンバーを前にプレゼンをすることになり、当然それまでの経緯もあり安全運転な話し方になるのですが、終了後に11人のメンバーが「高橋さん、それじゃ面白くないですよ」「そんなに変わらないでいい、僕らがしっかりフォローしますから」と言ってくれたのです。このとき「ああ、チームができたな」と感じました。

私は自分一人で全てができるとは思っていませんし、裸の王様にもなりたくない。皆の心理的安全性を担保し、Bad News（悪い知らせ）が直ぐに届くような体制を作りたかったのです。合宿を通じて、お互いを信頼し合えるようなチームができたと思っています。

\* アシミレーション：メンバーと新任のリーダーとの融合を図るために、上司抜きで上司について語り合う場を設け、その議論の内容を匿名で上司にフィードバックする仕組み。相互理解を深めることでスタートアップを加速させ、業務を円滑に進めることを目的に合宿で取り入れた。

## PMIという有事において

2022年1月から始動した昭和電工と昭和電工マテリアルズ両社共通の執行役員の経歴\*1をご覧になるとご理解いただけるように、今回は全員が内部出身者ではなく、外部からも人材を集めました。新たな12名の執行役員は、昭和電工から7名、昭和電工マテリアルズから5名の構成で、昭和電工の7名のうち、私を含め5名が2015年以降の入社です。現在はこれだけの規模の2社が一つになる過程、いわば有事と認識しています。PMI\*2は時間が勝負のため、社内人材では不足していた経験を外部から補いつつ最適な経営チームをつくっていますが、それが続くのは良いことではありません。私はこの時間を買っている間に人を育てることが何よりも重要だと考えています。

詳しくはアナリストの山田氏との鼎談ページ\*3で梁宮CFOと眞岡CSOが説明している通りですが、これまで事業の見える化や標準化がされるまでは、本社と個々の事業部でハブ&スポーク方式のようなコミュニケーションが行われていました。事業ごとに独自のルールや運営があるため所属事業部以外のことを理解することが難しく、リーダーは内部出身者が務めることが当たり前でした。そこで3年かけて見える化と標準化に取り組み、事業部を超えて事業部長を抜擢できるようにしました。これにより事業部長には事業を知っていることよりも、リーダーシップが求められるようになりました。昭和電工には13の事業部がありますが、事業部長はその事業を長く経験してよく知っている人ではなく、最もリーダーシップがある13名が担うべきです。例えばある事業にリーダーシップのある人材が2名いるが、ある事業ではゼロだったときに、2名のうち1名がすぐに着任できるような体制を整えることが重要です。まだ道半ばではありますが、事業部長レベルが事業部を横断して異動できるように整えられたことは変革への大きな一歩だと捉えています。

また、若手社員の成長に関しても課題意識を持っています。ある事業部の若手社員とラウンドテーブルを実施した際、彼らに10年後どうなっていると思うか尋ねました。そうしたら「10年後、あの人がいなくなるから、あぁなって、こうなって・・・」という事業部の中の玉突き人事を想像する意見が出たことがありました。私はビジネスマンの価値はくぐった修羅場の積分値だと考えているので、彼らには成長を促すためにさまざまなフェーズの事業を若いうちから経験してもらいたいと思っています。苦しい事業や花形事業、どちらも経験するタフ・アサインメントで人を育て、積分値を上げていきたいです。



## CEOメッセージ

一方、人の数だけキャリアがあることも大事にしたいです。会社には経営者を目指す人材も必要なので、本当に競争したい人たちは早めからストレッチさせていきますが、全員がそうである必要はありません。頑張るタイミングは人それぞれなので、機会の平等とキャリアパスの選択肢を増やしていく考えです。

\*1 新執行役員の経歴やメッセージはP.14「執行役員からのメッセージ」をご覧ください。  
\*2 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。  
\*3 P.32「CFO×CSO×アナリストの鼎談」をご覧ください。

### 両社が合体した延長線上にある会社ではなく、 A+B=Xのように新たな会社にしていく

やること・やり方・やる人を変えないでいては、明日は今日より良くなりません。両社の統合は、まさにその明日を変えるための三つの条件がそろっています。このように一度に全部を変えられるというチャンスは滅多にありません。

昭和電工と昭和電工マテリアルズは統合し2023年よりレゾナックとして歩み出します。二つの会社と一緒にになりますが、まだお互いの人材を理解し切れていない状態です。混合のチームで経営していくときに、半分の人が半分の人のことを語れない状況は健全ではありません。統一した軸で人を見て語れるようにするには価値観の共通言語化が必要です。そのために長期ビジョンで示した統合新会社のパーパス(存在意義)「化学の力で社会を変える」に加え、

バリュー(私たちが大切にする価値観)として、「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏さと柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」「未来への先見性と高い倫理観」を定め、これらをパーパスと合わせて経営理念としました。

バリューというと大きさに聞こえるかもしれませんが、実は当たり前前のことを言っています。逆説的に言えばそれらを持っていない人たちと仕事をしたいとは思えませんよね。レゾナックではこの四つの価値観を持った人にしかいてほしくありません。パーパスとバリューが浸透すると会社はXになります。そのために、経営理念の浸透に時間をかけて、価値観を共有してもらえる人を増やしていくことに注力しています。

浸透は私から役員へ、そこから各部門、現場へと落とし込んでいくカスケード方式で実施しています。しかし、カスケードは下がっていくに従って熱量が落ちていきます。その熱量を復活させるために今、事業所を回っています。2022年7月時点で国内外44拠点を回りました。できる限り現場に向かい、従業員との時間を大事にしています。「共感し、熱量を感じたら仲間になってほしい。この場にいる人にも伝えてほしい」と話しています。それが今私に一番できることですし、私にしかできないことだと思っています。

また、パーパスの充足に向けた目指す姿として「世界で戦える会社」「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」を掲げていますが、新たに「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」を加えました。レゾナックにいるような人が欲しいと言われる会社にしたいです。この人材についての指標がバリューでつながっています。

### 私たちのパーパスは一社では実現できない、 だから、共創型化学会社となる

人が生きていく上で必要な機能を創るには、化学の力が不可欠です。環境、社会課題を解決する鍵になるのは化学ではないかという考え方がパーパス「化学の力で社会を変える」につながります。しかしパーパスは一社では実現できません。お客さま、お取引先、従業員、地域の方々をはじめさまざまなステークホルダーと共創するからこそ実現できるものです。だから私たちは皆さまとつながっていかう、その姿を言語化したときに「共創型化学会社」という言葉が生まれました。これは役員だけではなく、現場の従業員の声も踏まえた想いです。

そしてつながるということは一方通行ではないので、選んでいただけないとつなげられません。選んでいただける会社とは、良い会社になることです。では良い会社とは何かを考えたときに「サステナビリティ」がキーワードとして出てきました。サステナビリティとは環境に対する持続可能性だけではなく、企業が継続しての価値を最大化して存在し続けることであると捉えています。良い会社は、まず稼いでいないと存続しませんし、一方で社会に貢献しなければ選ばれる会社にはなれません。この両側面は表裏一体で、儲からない会社は儲からないから社会に貢献できないのです。そこを両立できるような会社にしていかなければならないという思いがあります。

そういった意味で現状の昭和電工は良い会社とは言えません。進化し、選んでいただける会社になることが必要です。投資家をはじめとしたステークホルダーの信頼を集めるためには、Say do ratio\*、業績を残して経営チームを信頼していただくことが不可欠です。これができない会社は良い会社になれません。

\* Say do ratio: 自分が実行すると宣言したことに対して実際にやり遂げられた比率

### サステナビリティの重要課題は、 私たちの目指す姿との合わせ鏡の関係性

企業価値を最大化するために、継続的な成長と利益を上げられる環境を創ることが経営の役割です。その環境づくりのために解決しなければいけないのがサステナビリティ重要課題\*であり、その解決方法が戦略です。サステナビリティ重要課題が解決すれば、継続的に利益を上げられ、かつ、成長できます。その関数の中に環境問題や人権問題、ダイバーシティなど全てが含まれています。

今回策定した三つのサステナビリティ重要課題は私たちの目指す姿と合わせ鏡のようになっており、それを踏まえて主要戦略「グ

ローバル水準の収益基盤の確立」「ポートフォリオ経営の高度化」「イノベーション(技術×ビジネスモデル)」を導き出しました。

特にポートフォリオ経営に関して、現在当社は多岐にわたる事業を保有していますが、各事業の価値を個別に出して足し算した企業価値よりも、市場における企業価値が下回っている状況であり、コングロマリットディスカウントが起きてしまっている状況です。この事実を見える化し、コングロマリットとは一体どういうことで、なぜディスカウントが生まれてしまっているかを各事業部に理解してもらい、どうしていくべきなのかをこれから示していきます。

ポートフォリオの高度化に向けた判定条件は三つです。サステナビリティも含めて戦略に合っているか、私たちがベストオーナーか、求めている収益率を達成できるかどうかです。定めた条件に沿い、規律を持って運営していきます。投資家の皆さまからは、経営者が自社内でポートフォリオを検討するなんて余計なことをやらないで一番企業価値が発揮できる事業に集中してほしいというご意見もあるかと思えます。当社が投資家の皆さまにそのようなご指摘を受けないためにも、先ほどの規律は重要ですし、宣言したことをしっかりとやるのが経営チームへの信頼にもつながります。

\* サステナビリティ重要課題:「イノベーションと事業を通じた競争力の向上と社会的価値の創造」「責任ある事業運営による信頼の醸成」「自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成」

### 共創型人材創出企業への基礎を築く

誰にとって良い会社なのかという観点もあります。具体的に言えば、株主にとっての良い会社と従業員にとっての良い会社は、必ずしも一致しないかもしれません。私は、そこを両立できる唯一の手段が、共創型人材創出企業になることだと考えています。先ほどビジネスマンの価値というのはくぐった修羅場の積分値と申し上げましたが、大半の日本の会社では下積みが長いせいで積分値がなかなか上がらないように感じます。これからは若手の抜擢を進めることで積分値を早く高めて、ロールモデルを生み、いずれ役員になっていく道を整えたいです。ただ、人材育成は一朝一夕ではいきません。そこまで到達するには10年はかかる見通しです。残念ながら私が理想とする姿には、私の代では到達しないでしょう。それでも私が退任するときにはレゾナックを共創型人材創出企業にする基礎を築いたと言われたいです。

そして今回、信頼していただけるような経営チームをつくると自負していますので、しっかりと結果を残そうと思っています。私たちが皆さまの信頼を得て、選んでいただける会社になるため、持続的な企業価値向上に邁進してまいりますので、ご支援・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

