

02 Where to go

— Leaders' Letters

レゾナックが目指すのは

私たちが社会を変えていくためにどこを目指す姿としているのか、
どんな課題があるのか、その先にどんな変革を起こそうとしているのか。
レゾナックの経営陣の熱い想いをメッセージでお伝えしています。

19 — Letter from the CEO

25 — Letter from the CFO

29 — Letter from the CSO

32 — Letter from the CTO

35 — Letter from the CHRO

37 — 人的資本経営ダイアログ
CEOとCHROの連携が経営のスピードを加速する

41 — “チーム高橋”人材育成への思い

44 — 変革期に力を発揮する“チーム高橋”



Letter from the CEO

代表取締役社長 高橋 秀仁

従業員26,000人のスタートアップ！ 社会を変えるレゾナックへ —— 今、私たちは変わります

レゾナックで私が実現したいこと

2023年1月、昭和電工と日立化成が統合した機能性化学メーカーレゾナックが誕生しました。よく第二の創業と言われますが、むしろ私は自分を創業者のようだと思っています。従業員26,000人を抱えたスタートアップ企業の創業者として私が実現したいこととは、パーパスとして掲げたとおり、化学の力で社会を変えることです。化学産業には光と影があるというのは事実です。化学はこれまで、日常生活にはなくてはならないプラスチックや、半導体、電子部品を構成する素材などを創り出し、産業の発展や豊かな生活に貢献してきました。私が化学業界に身を置いているのも、こうした化学の可能性に魅了されたからです。しかし一方で、CO₂の排出や海洋プラスチックなど、地球環境に対してダメージを

与え続けてきました。

私には好きな本が2冊あります。1冊はミルトン・フリードマンの『選択の自由』。もう1冊はレイチェル・カーソンの『沈黙の春』です。フリードマンは弱肉強食の資本市場で企業が一心に成長を目指すことを肯定し、一方、レイチェル・カーソンは化学メーカーによる環境汚染に警鐘を鳴らしています。かつては二項対立の構図にあった経済と環境は、今の時代ではサステナビリティというキーワードのもとで両立の道を探そうとしています。こうした時代である今だからこそ、化学の力で社会を変えることができると思います。

私が率先して化学の力で社会を変えたいと思う背景には、一つの強い思いがあります。それは日本の現状に対する怒りと反省です。私は日本も日本人も大好きなのですが、日本はなぜ、さまざまな場面で世界の後塵を拝しているのか、優秀な日本人も数多くいるのに、なぜ世界で勝てなくなってしまったのか、なぜ日本の一人あたりGDPはシンガポールの半分に過ぎないのか、こうしたことに対する怒りと、自分自身も経済人として、こうした現状をこれまで変えることができなかったことへの反省です。日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカーをつくりたい。そのために業界の常識を変えたい。これが私の願望であり、責任です。

ただ、こうした私の願望は、自分だけの力では到底叶えることができません。だからこそ、競合他社を含めたさまざまな企業、そして多くのス



テークホルダーと共創し、イノベーションを創出し成長しなければならないのです。そのためには、まずレゾナックが変わる必要がある。新社名の「RESONAC」は、「RESONATE：共鳴する・響き渡る」と、CHEMISTRYの「C」を組み合わせることから生まれました。この社名のとおり、共創型化学会社として社会を変えていきたい、本気でそう考えています。

そのために、今進めていること

世界トップクラスの機能性化学メーカーになるためには、ある程度の事業規模と高い収益力が必要です。しっかり稼げる会社でなければ、社会への貢献も、イノベーションに対する投資もままなりません。「良い会社」になるには、まずは儲かる会社にならなければいけないのです。だからレゾナックは2025年に、売上高1兆円規模を維持しながら、20%のEBITDAマージンをあげることを目指しています。

稼ぐ力をつけた上でレゾナックが成し遂げたいことは、社会にイノベーションを起こすことです。化学は全ての産業の起点です。社会にイノベーションを起こすためには、どうしても化学の力が必要なのです。そのために私たちは化学の力を追求していきますが、共創を通じて優位性の高い技術やノウハウを持ち得たとしても、それを独り占めすることは全く考えていません。それが化学会社としての私たちの責務であり、「共創型化

学会社」のあるべき姿だと思います。

例えば、レゾナックが起こすべき重要なイノベーションの一つに環境負荷の低減があります。現在、カーボンニュートラルに向けてさまざまな打ち手を講じていますが、もちろん当社だけでなく、さまざまな化学会社が独自の工夫を凝らして、それぞれの道を進んでいます。そして、こうした取り組みは近い将来には「勝ち筋」が見えてくると思います。仮に当社がその「勝ち筋」を握ることができたとしても、その際には、その技術やノウハウを公開し、業界全体で取り組んでいけるようにしたい、私はそう思うのです。

レゾナックが化学の力で社会を変えていくために進めていくべきことは三つあります。一つ目は共創型人材の育成と組織文化の醸成です。これが最重要課題です。二つ目は素材づくりに磨きをかけること、すなわち半導体や電子部品の進化を支える素材を、化学の力でできる限りの付加価値を高めた素材につくり上げることです。三つ目が、株主・投資家にとってわかりやすい事業ポートフォリオの運営を続け、企業価値を最大化することです。

共創型人材の育成と組織文化の醸成

企業が成長するための差別化要因は、経営陣が戦略をやり抜く胆力があるか、それをサポートする人材が育っているかに尽きます。レゾナックのCEOとして私が最も優先して時間を割いているのが、個の能力を高めるための人材育成と組織文化の醸成です。それを実現することが、企業価値の最大化につながると考えています。

個の能力を上げるために、共創型コラボレーション力強化研修や共創型リーダーシップトレーニングなど、いくつかの研修制度を設けています。組織文化醸成のために、従業員が働く現場で、ラウンドテーブル、タウンホールミーティング、そして「モヤモヤ会議」を頻繁に開催しています。「モヤモヤ会議」は、レゾナックの企業価値を最大化するための象徴的な

Letter from the CEO

「モヤモヤ会議」は
レゾナックの企業価値を最大化するための
象徴的な取り組みです

取り組みで、今年1月からスタートしました。若手従業員20人程度が集まり、普段モヤモヤしていることを三つほど挙げてもらい、私とCHROの今井がファシリテーションしながら自由闊達に対話を進めます。大切なのはテーマをあらかじめ設けないこと。若手は、必ずモヤモヤしていることがあります。この会議は、モヤモヤの解決が目的なのではなく、そのモヤモヤを使ってバリューとは何かを考えてもらう機会であり、若手の声を経営に届ける機会でもあるのです。

まず第一ラウンドとして、参加者のモヤモヤを四つのバリュー、すなわち「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」を使って解決できるものなのかを考えます。一人で解決できる、みんなと一緒にバリューで解決できる、バリューで解決できないというようにグルーピングするわけです。このプロセスを経ることで、参加者がバリューをどう使えばいいかを理解できるようになります。第二ラウンドでは、バリューで解決できるモヤモヤに実効性と重要性で優先順位を付し、同席している事業所長にモヤモヤの解決案を提案します。従業員のモヤモヤは、直属の上司で止まってしまうなど、トップの事業所長には伝わりにくい傾向にあります。逆に事業所長も、若手従業員の声を直接聞く機会を得られます。他にも事業所長が解決案の採用可否を決めかねるようなハードルがあれば、その場にいる私がハードルを取り去ることもできます。モヤモヤ会議の目的は、バリューの理解度を深めることにありますが、私が最も伝えたいことは、「楽しく仕事をしよう、もっとオープンマインドでことに当たろう」ということなのです。バリューをよりどころとして共創していく環境を作るためには、CEOである私がこうした会議に参画し発言していく必要があると考えています。

「共創型人材」のキーワードは二つあります。一つ目が共創、もう一つは自律です。日本人は、縦の指揮命令系統の中では、上意下達できちんと動きますが、横とのコラボレーションが足りないことがある。これをで

「共創型で自律的な人材となることは 企業価値最大化のための両輪」

きる人が共創型人材です。

☞ P35 / Letter from the CHRO

レゾナックの人的資本経営として、ポートフォリオ戦略と人材戦略は合致することが必要です。ポートフォリオ戦略は、スペシャリティケミカルへの脱皮です。石油化学を中心とした伝統的総合化学メーカーから、機能を発揮するスペシャリティケミカルに移らなければならない。スペシャリティケミカルでは、営業がお客さまから要望を聞いて、開発部門が素材を購入し、試作をして、検証し、それをお客さまに提案する。これには交渉力、コミュニケーション力が求められます。当たり前のように聞こえるかもしれませんが、従来のバルクケミカルではこうした、細かなすり合わせは必要なかった。むしろ、「上意下達」が、石油化学コンビナートでは一番大事です。そうしないと事故が起こるからです。当社がスペシャリティケミカルに向かうことと、共創型で自律的な人材となることは、企業価値最大化のための両輪で、レゾナックの人的資本経営そのもののなのです。

☞ P89 / レゾナックの人的資本経営

レゾナックの人的資本経営の強みは、CEOとCHROが完全にシンクロして、これに全てをかけていることだと思います。もう一つの強みは、私が10年後の姿を明確にイメージできていることだと自負しています。それは、私が以前在籍していたゼネラル・エレクトリック社（GE）での経験です。価値観を共有し、競争させる。緊張感がありますが、価値観が共有されているので、成功したときに全員で達成感を持つことができるの

Letter from the CEO





です。あの世界をつくりたいと強く感じています。

私は従業員に向けて「皆さんには公平にチャンスを与えます。キャリアを選択するのは自分です。ワークライフバランスではなくワークライフチョイスです」と言っています。自分が幸せに思う生き方、働き方を選択する機会を会社は提供しますが、それが他の人と異なるから不幸せだと思わないでくださいと。もちろん、在籍する事業部によって収益性が異なれば、隣の事業部がうらやましく思うこともあるかもしれません。そこで、ジョブローテーションや社内公募も用意しています。事業によって学ぶステージが異なるので、順番にいろいろなことを経験して自分を成長させていくこともできます。

今年の新入社員の内定式では、「これから皆さんが生きていく30年後に、産業構造がどうなっているかわかりません。軽々しく30年後の未来を約束しません。その代わり、皆さんがどこに行っても通用する人間に育てます」と言いました。それを実現できるのが真に従業員に優しい会社だと思いますし、私はレゾナックを社会が欲する人を育てられる「道場」にしたいのです。

また、レゾナックは最高職務責任者(CXO)の体制を採り入れています。当社には23の事業部と、約100の事業所がありますが、それぞれの事業部、事業所は、完全独立し、事業運営の手法も異なります。そこに横串の機能を持たせたのがCXO体制です。例えば、事業部にいる財務担

当者の上司は、事業部長ではなくCFOです。同様にCHROが、各事業部の人事担当の上司になります。各事業部にいる財務と人事担当者は、それぞれCFOやCHROの下で本社の方針を理解し、事業部長に寄り添うパートナーとして位置づけられます。こうした横のつながりを重視した組織体制もレゾナックの成長エンジンの一つと言えるでしょう。

素材づくりに磨きをかける

化学の中でも、レゾナックが力を発揮していく分野が半導体・電子材料の分野です。半導体材料の分野では、当社を含め、日本企業が世界の中で圧倒的なプレゼンスを持っています。半導体材料に使われる機能性材料の品質を高めるには、さまざまな実験を繰り返し、試行錯誤を重ねることが不可欠で、その部分を愚直に行ってきた日本企業が勝ち組となり、高い産業障壁を築いています。一方で、石油化学産業は総じて競争力が発揮しにくく、原油価格など市況の影響を受けて収益も不安定になりがちです。その意味では、半導体・電子材料の分野では勝つための再編、石油化学産業では負けないための再編が必要です。

レゾナックでは、旧昭和電工と旧日立化成が持っていた強みのシナジーが徐々に表れ始めています。原材料に強い旧昭和電工の「作る化学」と、半導体メーカーへの最終製品で高いシェアを持つ旧日立化成の「混ぜる化学」の融合です。

半導体メーカーが要求する性能を樹脂材料まで遡って一気通貫で取り組めるようになったことは、当社の強みです。例えば、プリント配線板材料で「銅張積層板」という世界シェア一位の製品があります。これは、銅箔とガラスクロスと樹脂を貼り合わせて製造しますが、樹脂は旧昭和電工で分子設計からつくることができます。また、半導体のウェハーを磨く混合物で、同様に世界シェアトップの「CMPスラリー」は、旧昭和電工がセラミックス事業を持っているので、粒子の分子設計から製造できます。まさに両社が、お互いのノウハウや技術をすりあわせして、“化学反応”を

半導体・電子材料の分野では勝つための再編
石油化学では負けないための再編が必要

起こすことで、よりスペックの高い製品を実現しています。一朝一夕で結果を出せる話ではありませんが、今後の大きなアップサイド・ポテンシャルになると考えています。

[P32 / Letter from the CTO](#)

株主・投資家視点を重視した事業ポートフォリオの構築

ポートフォリオ戦略として、石油化学を中心とした伝統的総合化学メーカーから、機能を発揮するスペシャリティケミカルを目指しています。そのために、収益にこだわった変革を進めて、コア成長事業として半導体・電子材料を位置づけ、同事業の売上高構成比を30%強から2030年には45%にまで高める目標を設定しました。この事業で実現すべきは、成長です。お客さまのスピードに負けずに良い素材を次々と開発することで成長を続けることが最重要課題です。

一方で、いくつかの事業の売却を進めるなどして、今まさにポートフォリオの入れ替えを行っています。石油化学事業については、利益率を上げて設備を安全に運転すること。セラミックスや樹脂の事業は、研究開発を進め、質の高い素材を半導体材料として供給することを目指します。私にとって企業価値とは何か、と問われれば、それは株価です。しかし、私が最も時間を使うステークホルダーは従業員です。次にお客さまだと公言しています。これは株主・投資家の皆さまを軽んじているわけではありません。従業員に時間を使って従業員のエンゲージメントを高め、お客さまと良い関係を築く。これらにより企業価値の最大化につながり、株主・投資家の皆さまへ最大の還元ができると考えています。

[P25 / Letter from the CFO](#)

株主・投資家からの共感を得るために、取り組んでいくこと

株主・投資家の皆さまへ、事業ポートフォリオを変えていくことをしっかり説明しますが、中期経営計画としては発表しません。中期で目標数

共創型人材を育成し 社会にイノベーションを起こすことが 企業価値の最大化につながる

値を掲げることに意味があると思っていないからです。ただし、レゾナックが将来進むべき方向性、マテリアリティに基づく非財務のKPIとその進捗についての説明、そこに向けてのプロセスは必ず示していきます。

[P25 / Letter from the CFO](#)

株主・投資家にご理解をいただくためのエクイティ・ストーリーは明確です。それは、半導体・電子材料事業を成長させていくストーリーと、そのために人を育て、組織を変えていくトランスフォーメーションストーリーにほかなりません。この二つのストーリーを実現していくことを、株主・投資家に対してしっかり伝えたいと思います。

[P73 / 半導体材料グローバルトップ座談会](#)

現状の株価やPBRの水準は、私が思い描く10年後のレゾナックのイメージとはかけ離れていますが、レゾナックが稼ぐ力を身に付け、事業ポートフォリオを強化して長期的な成長ができること、そのための人材育成と組織風土の醸成を行っていることを株主・投資家にご理解をいただくことで、株価やPBRはそのことを織り込んでいくものと思います。

足元で、レゾナックのストーリーに共感してくれる長期の株主・投資家は確実に増え始めています。今後も引き続き積極的なIRおよびSR活動を通じて、レゾナックのストーリーを熱く語り続けていきます。

化学の力で社会を変えようとしているレゾナックに、是非一緒にワクワクしていただきたいと思います。どうぞご期待ください。

Letter from the CEO





日本経済のパフォーマンス向上に貢献したい

私が社会に出た時代はバブルの末期、ちょうど日経平均がピークを打ったころでした。それから30年以上の間、日本経済の競争力は次第に落ちていき、デフレ経済が進行した結果、日本は一人当たりGDPではOECD諸国でも底辺まで落ちるほど非効率を極める国になってしまいました。ごく最近になり、バブル後最高値と言われている日経平均でさえも、まだ1989年末のピーク水準を超えることもできていません。過去20年で、主要国就業者の平均年収は約2倍になっていますが、日本人の平均年収は下がってしまっています。

いくつもの 課題を乗り越え、 レゾナックを飛躍させる

私は、正に我々の世代の日本人に、このような日本の凋落をもたらした責任があると強く感じています。私たち世代が産業界に関わっている間は、この状況を打開するために全力を注がねばならない、との強い責任感ともどかしさが私の働くモチベーションです。日本の化学業界の就業人口は約90万人、我々従業員26,000人のレゾナックが日本の産業の悪循環を打破するようなアクションを取っていった結果、企業価値を大幅に高めることができたとうましよう。そうすれば、化学業界やお客さま、サプライヤーなどに従事する皆さんやその家族を通じて、日本の世帯数の10%程度である500万世帯くらいが元気になり、ひいては日本経済全体を活性化させることにつながるのではないかと、いう妄想を私は持っています。構想は強い妄想から芽生える。妄想が構想になればビジョンに言語化でき、実行計画に落とせる。計画に落とせればあとは実践するのみです。レゾナックが中核と掲げている半導体・電子材料の事業

は世界の宝だと私は考えており、この事業を飛躍させる構想が我々の長期ビジョンなのです。

このレゾナック長期ビジョンの下で、私はCFOとして、レゾナックの収益性と企業価値の向上を実現していく役割を担っていると考えています。私は過去に投資銀行でテクノロジー業界を長く担当してきた経験、電機メーカーの半導体事業CFO、新規事業立ち上げの経験などを通じて、事業ポートフォリオの入れ替え、キャッシュフロー経営、収益性改善の要諦である自社で価格決定力を持つことの大切さなど、多くのことを学んできました。当社は、足元では財務面、事業の効率面でも課題が山積みと認識していますが、私自身のこれまでの経験、知見、人的ネットワークをフルに活かすことで、こうした課題を必ず一つずつ解決していけると考えています。

私は、やる気の源泉を「アドレナリン」と表現しています。当社がさまざまな課題に直面している今、私の感覚的には、アドレナリン分泌量が自分史上最大化しています。レゾナックの改革を何としてもやりきるという思いで日々取り組み、レゾナックの企業価値最大化に導いてみせる覚悟です。

[P49 / 財務・資本戦略](#)

レゾナックが誇る半導体先端パッケージ技術への資源集中

当社の半導体材料事業が世界の宝であると考え背景は、半導体市場が今大きな転換点に差し掛かっており、今後10年以上にわたって、材料メーカーがさらなる半導体性能進化の鍵を握る時代が訪れるからです。これまで半導体チップの性能向上は、半導体回路形成（前工程）の微細化技術を主たる技術ドライバーとする「More Moore」の世界が前提となっていました。More Mooreの世界では、半導体装置メーカーやウェハーメーカーがその恩恵を享受してきました。しかしここに来て、前工程における微細化の物理的限界、コスト的限界が明らかになったことで、「More than Moore」の時代に入ったと言われています。More than Mooreの中では、当社が誇る製品ラインアップが貢献する後工程における先端パッケージ技術が半導体付加価値向上の要となると見えています。レゾナックは、材料メーカーとしてお客さまである半導体メーカーが求める材料を提供するだけでなく、我々自身が先端パッケージ技術のロードマップを描き提案できるようになっていきます。そうすれば、当社の業界内プレゼンスのさらなる向上、収益力の強化、および企業価値の向上を同時に実現できます。これは世界で当社にしか描けない明確な成長ストーリーです。その実現に向け、当社は、半導体・電

子材料事業に経営資源を集中させる決断をしました。

レゾナックの成長ストーリーを確実に実行していくために、私はCFO就任以来、自ら強い意志を持ち迅速に行動することで、各施策を進めてきました。長期ビジョンにおいてはROICの中長期目標10%を掲げることとしましたが、資本効率改善は大きなテーマで、大胆な打ち手が必要です。当社の中でも、高い利益率実現が望める半導体・電子材料事業に経営資源を集中させるため、各事業のポートフォリオ属性に基づく投資方針について規律となるルールを導入しました。安定収益事業は減価償却の範囲内での維持投資に留め、その分成長事業への拡大投資を積極的に行います。社内会議体である投資会議の改革も行っており、各投資案件のオーナーに対しては、数字面での投資の妥当性分析に留まらず、確実にリターンを実現する覚悟があるかということを行い、徹底的な議論を求めています。私が投資会議のチェアマンですが、戦略視点からのCSO、エンジニアリング観点でCCEO、リスク管理観点からCRO組織、技術戦略視点からCTO組織のメンバーからも入り、毎回深い議論を行います。投資会議では、複数回の論戦が繰り広げられるケースも出てきて、実のある真剣勝負の議論ができる体制構築に手応えを感じています。

[P52 / メリハリある経営資源配分](#)

また、資本コストを大幅に下回るリターンしか生まず、資本効率性の観点からは休眠資産とも言える政策保有株については、私が当社に入社した直後の2021年末に強い違和感を覚えました。各事業部に政策保有株の保有理由の妥当性・必要性を確認する過程で、例えばその顧客との取引が政策保有株によって成り立っているという事業側組織の話に対しては、「本当に株式を持っていないと取引関係が成り立たないのですか？何なら私が取引先と話を付けに行きますのでアポを入れてください」と伝えました。その結果、当事者のマインドはリセットされ、持合い解消に向けた全社活動が加速しました。そして事業部のメンバーが鋭意折衝をした結果、政策保有株全売却にほぼ目途を付けることができました。

[P128 / 政策保有株式](#)



25年目標達成に向けた目の前の課題解決をやりきる

これからのレゾナックの飛躍を確かなものにするためには、足元の課題を早期に解決しなければなりません。CFOとして、23年度については厳しい決算となることを真摯に受け止め、現在の厳しい事業環境の中で見えてきた「膿」を出し切り、この機会に過去の負の遺産を一掃する方針です。収益構造の改革を迅速に推進し、ポートフォリオ改革も加速させる必要があります。

主力の半導体・電子材料事業では、半導体需要やデータセンター需要の低迷もあり、23年度については大幅な減益を見込まざるを得ない状況です。これは、当社が半導体・電子材料事業に大きく経営資源を集中させていく決断をしたことの裏返しでもあり、その意味では、半導体サイクルの影響を大きく受ける事業構成になることをある程度覚悟した上で招いた事態です。現在、同事業は、データセンター市場の影響を大きく受ける事業構造となっていますが、本来的に我々のお客さまである半導体業界は、民生、車載、産業用、データセンターなど幅広い出口を持っている業界のため、顧客構成、アプリケーションの分散を図っていくことにより、より安定高成長を狙える事業構造に変革していけると考えています。また、モビリティセグメントにおいては、内燃機関車向け部品事業が、想定以上のペースで市場縮小していることの影響を受け、収益が低迷する事態となっています。

上記の事態に対し、レゾナックの施策としては、適正な需要見通しと事業環境の変化を捉えた、抜本的かつこれまでの常識にとらわれない非連続なアクションと構造改革を断行し、何としても24年度以降の業績の回復を確かなものにしていきたいと考えています。

何よりも優先すべきは、全ての事業領域において、当社がお客さまに適切な付加価値を提供できるもの、すなわち基準とする限界利益率を確保できる製品に事業を絞り込み、しっかりと利益が上げられる体質改善を実現することです。言い換えれば、赤字事業の撲滅を加速することが極めて重要です。長期ビジョンにおいて重視している、25年度における対売上EBITDAマージン20%の達成に関しても、赤字事業の撲滅が大きな鍵を握っています。モビリティセグメントに関しては売上ベースで全体の3割が赤字事業であり、他のセグメントにおいても赤字事業が相応に存在しています。赤字の各事業に関しては具体的に赤字解消の打ち手を考え、大幅値上げなどの必要なアクションのマイルストーンを事業部ごとに設定し、その期間に採算性が改善できない事業は縮小・撤退する方針とアクションプランを定めて、四半期ごとにモニターしています。

 P50 / 赤字製品の撲滅

また、事業部の従業員のマインドセットを、売上を減らしても、何としてでも利益率を上げるというものに大きく変えていく必要がありました。そのため、当社が3年前に長期ビジョンで掲げた25年売上高目標の1.6兆円については、赤字事業の撲滅と収益力の強化を優先させる意思表明として、優先度を下げ、1兆円以上の売上維持に目線を修正しました。お客さまの同意・ご承諾が必要な推進施策もあり、時間がかかるものがあるのは事実ですが、既に施策を推進しており、徐々にその効果が現れ始めています。また、事業部だけではお客さまとの合意を得ることが難しい場合は、私自身がお客さまとの交渉の場に出ていっています。

一方で、当社の株主様とお話をしていると、現在我々が課題事業の解決にマネジメントリソースをかけすぎで、成長投資や半導体材料分野におけるアライアンス・買収などの検討にリソースを使えていないのは大きなリスクでは?というご指摘を受けることがあります。確かに現在は、課題事業のアクションに多くのリソースを使っていることは事実ですが、先ほど述べた投資会議での成長分野の設備投資や、半導体材料業界での業界再編機会を含むアライアンスターゲットについては、ロングリスト・ショートリストといった相手企業のリストアップをして、常に情報収集をしながらモニターしています。課題事業に取り組みつつも、非連続の成長機会や買収機会があれば、CSOの真岡と協力し合いながら、タイムリーに検討を進めていることも付け加えてさせていただきます。

レゾナックのこれからを担う世代の育成、持続的なCFO組織のために

お伝えしている収益性と企業価値の向上に向けた取り組みの一つ一つは、決して私でなければ考えられないものではなく、当社や化学業界では常識でなくとも、他業界では当たり前の施策や考え方でもあります。今は極めて振り切った変革期であり、外部から来た私が先陣をきっていますが、今後レゾナックが継続的に成長していくためには、より強固なCFO組織の体制作りや、これからを担う世代の育成、バリューを発揮する文化の醸成が不可欠です。

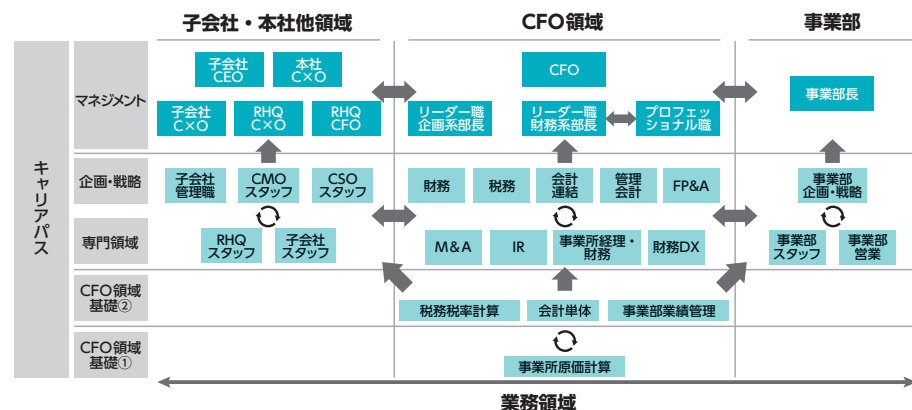
組織面の話に目を向けると、私は就任以来、CFO組織の在り方を変えてきました。まず、これまでレゾナックの戦略部門に置かれていた予算策定・管理や中期経営計画を取りまとめるチームやM&Aを検討・実行するチームを私の管掌するCFO組織に移しました。CFO組織ミッションの変革を強く訴え、それまで戦略の後方支援に注力してきた当社のCFO組織を、戦略

アクションの意思決定自体も先導できる組織へと変えてきました。他にも、150名を超える事業所所属の経理メンバーを、事業所所属ではなくCFO組織の傘下に入る体制に変えたことで、縦割り意識が強かった経理メンバーの業務のやり方に横串を刺して、グループ横断視点での業務標準化や人材育成を進めています。

人材育成においては、私の直下に人材育成専任者を置き、事業所経理メンバーも含め、CFO組織独自の部門横断的なジョブローテーションやキャリアプランを用意するといった仕組みを導入しました。当社には非常に有望な若手従業員がたくさんいますが、「キャリアオーナーは自分」と言ってもなかなかイメージできずじたり、長く同じ部署で働くことが慣習化してしまっていたりしました。そのようなCFO組織メンバー一人一人の意識を変革すべく、「自分のキャリアは自分でつくる」仕組みを整備することを私は推進しています。昨年末に、何パターンかキャリアアツリーのサンプルを用いて私自らが説明し、CFO組織メンバー全員の今後のキャリアプランの可能性について一緒に考えました。その上で今年の初めに、部署単位で全員キャリア面談を実施しましたが、若手を中心に一人一人のモチベーションがかなり上がってきているという結果が得られています。

また、昨年から「染ラボ」と名付けた社内MBAのプログラムを開始しました。これは、私自身が講師となり自らの経験を交えた実践的なケーススタディと大学の先生による講義が半々程度のプログラムで、最終的にはレゾナックへの戦略提案をグループ単位で策定しプレゼンしてもらうというものです。CFO組織から選抜した昨年度の第一期に続く今年度の第二期は、

CFO領域キャリアアツリー



他のC×O組織や事業部からの参加もあり、染ラボを通して私は従業員のモチベーションの高まりを強く感じています。そのモチベーションの火を絶やさないよう、私は自分の時間を惜しみなく使うつもりですし、若手メンバーの育成が楽しみで仕方ありません。

ステークホルダーの皆さまへ

繰り返しになりますが、当社には今後の成長に向けた明確なストーリーが存在します。昨年来、レゾナックをどういう会社として見て欲しいかというメッセージングに注力したIR活動を行っています。その成果として、長期を見据えた当社の成長ストーリー、トランスフォーメーションストーリーに共感をいただいた、長期保有（ロングオンリー）のグローバル機関投資家が上位株主に増えてきました。

しかし同時に、足元のレゾナックの株価やPBRを見る限りでは、まだ少なからぬコングロマリット・ディスカウントが生じています。当社が依然として、投資家の皆さまから必ずしも十分な信頼を得られていないことは承知しています。今後、投資家の皆さまからのさらなる信頼を獲得するためには、我々の描いたシナリオが確実に実行に移され、また投資家の皆さまとの間で交わしてきた約束をしっかりと守り、業績面で確実に成果をあげていくことが不可欠です。この部分については、強く認識をして毎日の変革に臨んでいます。

最後に、レゾナックが必ず飛躍できる理由を三つ挙げたいと思います。一つ目は、当社には世界の宝ともいえる半導体・電子材料の展開力があり、何よりも私自身が、成長を実現させたいという熱い思いを持っていることです。私はCFOとして自ら動き、当社が半導体産業の先端パッケージの進化を中心で支え続ける会社となるよう、全力で尽力したいと思っています。二つ目は、経営者としての高橋CEOの資質です。高橋は日本の製造業を代表する経営者になると私は信じています。そして、私自身「チーム高橋」の主力メンバーとして各種経営施策の完遂にコミットしながら、レゾナックのみならず活気を失った日本経済全体のパフォーマンス向上につながるような日本企業発の変革を、チーム高橋で何としても実現させたいと強く思っています。そして三つ目は人材の力です。人材の育成には全社でも取り組んでいますが、CFO組織でも人材育成に情熱を傾け、個々の意識、潜在能力を開花させることで共創型化学会社への変革を促進し、企業価値向上を実現していきます。

化学の力で社会を変えることに本気で取り組むレゾナックの成長に、是非ご期待ください。



戦略的インテリジェンスを活用して、 企業価値の最大化を図りたい

Letter from the CSO

最高戦略責任者 (CSO) 真岡 朋光

世界で戦うために、迫られた材料メーカーの変革

私は、2021年10月に旧昭和電工に入社し、2022年1月の新体制発足と同時にCSOに就任しました。CSOの役割は、「世界トップクラスの機能性化学メーカー」になるためには何をすべきなのか定義し、「化学の力で社会を変える」という統合新会社の存在意義を広く訴求することにあります。

旧昭和電工と旧日立化成が完全統合したことで、企業としての規模は大きくなりました。しかし統合したからと言って、会社の根源的なところがすぐには変わるわけではありません。世界

市場でグローバルカンパニーとして戦うためには、中身、質も変わらなければならないのです。レゾナックが「世界トップクラスの機能性化学メーカー」となるためには、事業ポートフォリオの見直し、競争力のあるビジネスモデルの構築、社内外を含めたパートナーシップの強化、組織運営の改革など、さまざまな側面において世界とのギャップが何かを特定し、そのギャップを埋めるための道筋をつけなければならないのです。

このギャップは、統合して初めて顕在化されたことではありません。当社がコア事業として位置づけている半導体・電子材料の業界の歴史を見れば、レゾナックが変わらなくてはならないことは自明のことです。

私は、外資系のコンサルティング会社と半導体やPCメーカー、そして国内の半導体メーカーでキャリアを積んできました。この間、日本のハイテク産業の凋落をつぶさに見てきました。特に半導体デバイスの業界では、米国を中心にメーカーの合従連衡が進み、顧客とサプライヤー間の交渉力、技術的な集積など、その産業再編の影響が周辺エコシステムに必ず波及するはずだと考えていました。しかし、近接する半導体材料業界ではその気配が見えず、世

界で戦うためには、半導体材料メーカーも産業として変革を迫られているはずなのになぜだろうという感覚を持っていました。

そうしたところ、2019年末に昭和電工と日立化成が合併するというニュースが舞い込んだのです。「とうとう来たか、始まったな」と思いました。その後、現在のCEOの高橋に会い、志が同じ方向に向いていることを確信し、「世界で戦う会社をつくりたい」という思いで、入社することにしました。日立化成との統合があったからこそ、この環境で自分の力を発揮できると心が決まりました。

求められる戦略的インテリジェンスの概念

当社の技術力とポテンシャルを、製品が使われる実際の用途の価値に転嫁することが、戦略を描く上での要諦だと思います。

旧昭和電工は物性そのものをつくり変えることに知見がある点で、材料のサプライチェーンでは川上に強みを持っていました。一方、旧日立化成は、材料を組み合わせる機能を創出し、お客さまにそれを提供するという意味で、川下に強みがありました。材料開発とその組み合わせを社内で一気通貫できることで、製品の機能最適化を実現する選択肢が広がります。加えて、川下の用途をより深く理解することで付加価値が高まる方向へ開発資源を動かすことが可能になりました。サプライチェーン全体を理解することは、買い手の価値基準と提供者の論理のギャップを埋めることにつながるため、ビジネスモデル構築においては重要な意味を持っています。

企業としての全体最適について言えば、これまでは個別事業部の事業戦略はありましたが、全社的な戦略が描き切れていませんでした。以前「全社戦略」と呼んでいたものは個別事業の戦略を数値面の単純加算で束ねたものでした。全社として成長と利益を最大化するためには、意図的に伸ばす事業とそうではない事業に意思をもって切り分けなければなりません。そこで、事業部ごとにメリハリを付ける、つまり事業部間で会社の資源投下の強弱の違いを生み出すことも明確にしていきました。

☞ P52／メリハリある経営資源配分

ポートフォリオの構築では、「半導体・電子材料」部門をコア成長事業として位置づけて資源を集中させていきます。同時に定期的に一定程度の利益の見込めない製品については、値上げまたは撤退を視野に、事業の取捨選択を図っていきます。

こうした戦略を遂行するために、私は、戦略的インテリジェンスの概念を採り入れることが大切だと考えています。社内外から得たインテリジェンスを分析し、加工して、戦略に生かしていく。同時に、当社から積極的に情報を発信していくことも求められているのです。

その一環として、経営企画部直下に対政府渉外の窓口をつくり、活動を始めています。半導体は、地政学影響に対して非常にセンシティブな事業です。民間企業の施策だけでは乗り越えられない事態が発生することは、昨年からのサプライチェーンの混乱からも明らかです。しかし当社は、これだけ半導体材料市場でのプレゼンスがあるにもかかわらず、多岐にわたる政府との接点を集約し、安定的な関係構築を行う機能がありませんでした。まずは、政府機関との接点を強化し、そこで発生する知見・経験を組織として定常的に蓄積するための機能を設けたというわけです。

☞ P73／半導体材料グローバルトップ座談会

インテリジェンス強化のためのシナリオプランニングとRHQの設置

さらに地政学的リスクなどの将来の影響度を探るために、シナリオプランニングの手法にも取り組んでいます。シナリオプランニングでは長期的、短期的な視野に立って、さまざまなシナリオをチーム内で構築しています。可能性が低いと想定される事象もバイアスをかけず、ビジネスインパクトやリスクなどにおいて、幅広く影響を算定していきます。むしろ、発生可能性が低いことも、あえて検討を申し入れています。

想定したインパクトに対する対応のコストや方法など、日常業務の延長線上では思慮が及ばない事柄に対する思考実験により、不測の事態に対するマネジメント力の準備運動を行うことがシナリオプランニングの本質です。喫緊の問題では、昨年のロシアによるウクライナ侵攻のビジネスへの影響がありました。半導体の分野では、米中のデカップリングによる影響はすでに顕在化していますし、これからも続くだろうと想定しています。

シナリオプランニングの思考方法は広く知られるようになっていますが、定常的活動としてこれを組み込んでいる企業はまだ少ないと思います。これらの取り組みは「世界で戦える会社」という長期戦略のために必須ですが、さらにそれを加速させるた



めの体制の一つとして、リージョナルヘッドフーター (RHQ) の強化を行っています。

RHQ設置の背景には、それぞれの国、地域の事業環境が、法制、商慣習などで分散化し、多様化してきていることがあります。会社として各地域に対して日本からの直接的な統制を行うだけでなく、各地域独自の事業環境とすり合わせをして最適解を導くことが必要です。そこで、北米の拠点として米国のサンノゼ、ヨーロッパではドイツのヴィースバーデン、中国の上海、東南アジアではシンガポールの4カ所にRHQを設置しています。

このように日本と各地域との間の指揮命令系統を構築し、各地域での運営方針のカスタマイズとコーポレート機能面でのサポート力の強化を図っています。また、RHQの情報を元に本社がどのように決断するか、またはRHQがスピード感を持ってどう判断するのか、すみ分けを明確にしていきます。

サステナビリティを経営の根幹に据える

昨年、当社が社会と共に持続的に成長していくための経営重要課題として3つのマテリアリティを設定しました。それと同時に「サステナビリティが経営の根幹である」という方針を社内外に打ち出しました。つまり、全社戦略にしても、経営戦略にしても、いずれもマテリアリティ実現を支援するための存在であるということです。マテリアリティを実現することが経営戦略、長期ビジョンの達成につながります。

マテリアリティ実現の仕組みとして、昨年、月例のサステナビリティ推進会議を立ち上げました。会議には最高職務責任者 (CXO) 全員が参加し、3ヵ月に1回は事業部門長も出席します。サステナビリティは、トップマネジメントが決断すべき経営上の中心課題であると定義し、カーボンニュートラルや人権をはじめとした幅広い課題をサステナビリティ推進会議内で議論し、意思決定する体制を構築しました。マテリアリティに基づく全社レベルの非財務KPIを設定し、推進すべき取り組みについても議論しています。

 P55 / サステナビリティの推進

サステナビリティの実現は全社を巻き込まなければ進みません。今年からはCXOや事業部門長全員の業績評価にもサステナビリティ項目を加えています。

機能性化学のレゾナックブランドを世界へ

2023年1月、レゾナックという会社が生まれました。第二の創業です。昭和電工からレゾナックへ社名変更し、総合化学から機能性化学へ、革新的なマネジメントチームが会社の改革を行っていることを、世界の皆さまにしっかり伝えたい。その思いでブランド戦略を構築しています。

正直な話、昭和電工という社名の知名度はそれなりにありましたが、何をしている会社かは知らない人が多かった。レゾナックではそうならないよう、世界で戦う機能性化学メーカーであること、そして半導体・電子材料に強いメーカーであるということ、を、しっかり伝えていかなければなりません。「レゾナック」のブランド力を強化することで、従業員の誇りと世の中での広い認知を実現し、世界で戦うことのできる人材を集めていきたいのです。それが企業価値の向上につながります。

我々が戦っていくフィールドは世界であり、スピード感を持った対応が必要です。今後は一社だけで解決できることは、ますます少なくなっていくでしょう。半導体業界内外での連携を深めるためにも、ブランド戦略においてもデジタル化とグローバル化に一層力を入れていきます。

素材が揃った今、世界で勝たないといけない

実質統合による新体制が立ち上がり、私もCSOとして参画し一年半が経ちました。統合に関わるさまざまなことがある中で、羅針盤の役割を果たしてきました。時に耳障りだったとしても、中長期を見据え、チームで対応してきた日々です。

これだけの規模の会社で、これだけのスピード感で物事が決まり、実際に動く会社は希有ではないかと、自分の経験からも強く実感しています。私がリーダーシップを発揮できるのは、「よそ者」であるからだと思っています。レゾナックの外で培ったキャリアに裏打ちされた経験に基づき、客観的に会社を見ることで、イノベーションを起こすための点火剤になりたいのです。

今のレゾナックには、人材、技術力、体制、そして戦略と、戦うための素材が揃いました。凋落にあらがい勝ちにいくことが最大のモチベーションであり、カッコイイことだと私は感じます。負ける日本企業をもう見たくないし、これだけの素材が揃ったレゾナックが負ける気がしません。世界で戦うレゾナックに、どうぞご期待ください。



未来を手繰り寄せることがCTOの仕事

新生レゾナック誕生と同時にCTOに就任しました。CTOとは、当社のCXO体制においては技術のスペシャリストであり、一般的なメーカーにとっては技術者の一番上のポジションですが、今のレゾナックにとってその役割は変化しています。例えば私は旧昭和電工のハードディスク事業出身であり、最前線の従業員と比べてテクノロジーの全てを分かっているわけではありません。旧日立化成についてはもっとそうです。では何をするのがCTOなのか。私はそれを、レゾナックの行くべき道を技術的に指し示す、あるいは「手繰り寄せる」ことだと考えています。



対話と共創で楽しみな未来を創る 「レゾナック、発進!!」

産業革命以降の資本主義、消費型経済の中で自前主義をとってきたメーカーは、技術開発に資本を投下してモノを作り、社会から対価を得てきました。その時代のCTOの最も重要な役割は、武器としての技術を磨き、技術者を束ねることでした。一方、前提となる考え方が崩れた今となっては、「地球にとって正しい」「従業員が誇りに思える」といった技術の方向性を指し示すことも重要です。そのためには自分だけで考えていては限界があるし、技術を俯瞰しなければならぬ。それがCTOが発揮すべき「未来を手繰り寄せる」力だと思います。

ずっと持っていた危機感～変わらなければ衰退する

私は常々「変わらなければ衰退する」と考えてきました。むしろ、変わることでようやく現状維持ができるのかもしれない。そのため私は今回の統合を、新しい考え方を取り入れる機会として非常にポジティブに捉えています。もちろん変化には非常に大きなストレスがかかりますが、私たちは社名を変えてでも変わらなくてはならない、変わろうとしています。ここを乗り越えられなかったら、次の100年にわたって地球上の人々から受け入れてもらえる企業であり続けられない。だからこそ、変わることを楽しめる人間でなければならないとも思っています。

私が長年所属していたハードディスク事業は、約40年前に産声を上げ、事業拡大の一途を辿ってきました。しかしその間、装置メーカーや材料メーカー、お客さまの数は減っていききました。生き残ることができているのは競争に勝ってきた証ですし、新たなテクノロジーによりさらに成長する可能性はあります。しかし技術も市場も飽和状態となり、規模が拡大したために失敗が許されなくなり、結果として次のテクノロジーやお客さまの新たなニーズへの挑戦がしづらくなっているのも事実です。成長や失敗を経験できた世代と、規模が大きくなってからの世代ではおのずと見える景色が異なっているのを、どう共有したり、失敗できる場をつくれるか、例えば戦略的な人事ローテーションをその代替にできるか、と考えています。

統合をきっかけとした「対話」がシナジーを生む

今回の統合は、それぞれ100年の歴史のある会社が一緒になるわけですから、非常に大変です。しかし研究開発の分野では、両社のエンジニアがお客さまへ対するときの「素直さ」といったものが実はよく似ていると実感しています。しかし、戦い方は違います。旧昭和電工は、化学が産業の種であるとの想いがとても強い。電気化学工業をベースに電気を求めて事業を作ってきた歴史があり、技術文化としてバリューチェーンの「川上」にあるとの意識が強いため、自分たちが作りたいものを自分たちが設計した装置で作って改良していくのが得意で、製造設備とプロセスの関係性もユニークです。一方で、旧日立化成は、最終消費者に比較的近い「川下」寄りに位置しており、ニーズを把握しいろいろな材料を混ぜて新しい機能を発現させることに非常に長けています。

統合決定から2年かけて試行錯誤し互いを知り、今まさに、異なる強みを持ち寄り「こういう技術があるならこういうものが作れるのではないか、こういう使い方があるのではないか」といった対話がスタートしています。例えば、旧昭和電工出身の石油化学事業の技術者がキーテクノロジーである触媒を開発すると、旧日立化成出身の技術者が別事業での応用を考え、試して見る。あるいは「こういう樹脂はありませんか」と聞く「川中、川下」の樹脂の開発者が「川上」の生産技術を理解すれば、「こんなふうに製造装置を改良すれば作れそう」「原料自体をデザインし直せば、こんな新しい機能を発現できる」と発想できる。私たちにはこのようなシナジーの生み出し方がありますし、それを最大限発現させる仕組みを作りたいと思います。

📌 P65 / R&D・知的財産戦略

共創の舞台で「対話」を進めオープンイノベーションを加速する 📌 P15 / 共創型化学会社とは

社内のみならず社外とのオープンイノベーションについては、2017年に『多様な人々が集まり、新規パイプラインの創発が促進される舞台の提供』というコンセプトを構想し、2022年に横浜に設立した「共創の舞台」を中心に推進しています。従来の方法にとらわれず、新たな取り組みを模索する場と位置づけており、レゾナックが取り組むべき“社会を変える”研究開発テーマを長期R&DとしてCTO直下で進め、その実現に向けたプラットフォームとして技術データベースの充実やコーチング・メンタリングの仕組み作りにも取り組んでいます。

「共創の舞台」はコンセプトができてからの6年間で状況は大きく変わりました。私はこの「共創の舞台」では壮大な実験をしなければならないと思っています。長期R&Dとして取り組んでいるものに、6G (Beyond 5G) を見据えた次世代高速通信材料の開発があります。6Gの世界では使う周波数帯は100ギガを超えますが、その周波数帯で使える材料は今存在しません。6G領域における世界トップクラスの複合材料提供に向けて川上・川中の技術を融合し、来るべき社会に向けた必須技術を提供したい。また、カーボンニュートラルの実現を目指した革新的な技術開発にも取り組んでいます。基礎化学製品の「炭素資源循環」を目的に、廃プラスチックを回収して再び原料に戻すプラスチックケミカルリサイクルでは、廃プラ-to-オレフィン技術の開発に挑戦しており、現在はパートナー企業とのオープンイノベーションに進んでいます。また化石燃料を代替するテクノロジーを開発する手法であるCO₂分離回収利用にも石油化学事業と共に取り組んでいます。これらは自分たちの子どもや孫を愛するからこそ生まれる発想であり技術者にとってのモチベーションになります。

このような開発は、お客さまを始めとするさまざまな人たちが今何を考え、次に何をしたいかを理解し、一緒に考えてより新しい考え方や材料、プロセスを生み出すことで可能になります。目の前の研究開発を突き詰めすぎると、お客さまの意図や市場の向かう方向性とは違う明後日の方向に行ってしまうがちです。そこで一旦立ち止まり、選んだ研究の方向性が正しいことをお客さまやパートナー企業などと確認しながら進め、いかに行くべき未来にたどり着けるか。



さらには、化学品を大量消費することを前提とした社会で必要とされてきた素材・化学産業をいかに変換させられるか。これからの共創の舞台は、次の100年を見据えて技術的な試行錯誤を繰り返すとともに、このようなことも幅広く考える場にしなければならないと考えています。

マテリアルインフォマティクスの活用によるさらなる加速

統合によって変わったのは組織文化や事業ポートフォリオ、人材ではありません。オープンイノベーションの形も、計算科学や情報科学のレベルもあり方も進化しています。

材料をどのように組み合わせたらどういうものができ上がるかを統計的に処理し、求める機能を満たす材料の組み合わせや、製造条件の予測を通じて開発を飛躍的に効率化、加速する手法としてマテリアルインフォマティクスがあります。当社のように化学品や石油などを原料として製品を製造するプロセス系製造業での応用が拡大していますが、私は、これからは計算科学や情報科学を技術者やお客さまが空気のように使う時代がすぐそこまで来ていると考えています。そのためには、ニーズにあわせてカスタマイズすることが重要になります。これはとても難しいのですが、当社の計算情報科学研究センターのメンバーは自らお客さま（社内ユーザー）の目指すものを掴みにいくことで実現しようとしています。まだ予算もついている10年くらい前から未来を見据えて社内で仲間づくりをしていたメンバーたちが今リーダーとなり、社内や市場との対話を深め、若手技術者らと共に事業を生み出しています。

また、私たちが多岐にわたる事業をもっていることは研究開発の加速に大きくプラスに働いています。市場では石油化学、基礎化学品から半導体材料製品群にいたるまで、また材料では、樹脂や金属、セラミックスなど、私たちが扱う材料は多岐にわたり、その組み合わせは無限です。実験を100年繰り返しても出せない答えをこの手法は場合によっては数分から数時間で出すことができます。また、ものづくりを支える素材や材料の進化は、性能を飛躍的に向上させるだけでなく、新たな活用方法を生み出すことを可能にします。

「化学の力で社会を変える」ことに誇りを持つ技術者になるために

重要なことは、その起点にいたるのが技術者だということです。例えばカーボンニュートラル。今までは、自らの技術の進捗度合いはオープンにしない傾向がありました。しかし、私たちが取り組

んでいることが100%正しいかは誰もわからない中では、情報を交換し合い、技術を共に使うことはむしろよりよい選択肢です。地球のため、と皆が同じ目的を持っていればなおさらです。もちろん、持続的に研究を続けていくためにも利益は追求する必要があり、そのバランスは簡単ではありませんが、知的財産戦略や新しい形のアライアンスを考えることで解決できるかもしれません。

だからこそ、技術者は自律的に考え、自らの枠を超えなければならない。そこで悩んだら戻る場所が、私たちのパーパスとバリューです。研究所内での対話の機会もさらに増やし、技術開発の観点でどう具体的に咀嚼していくかについて皆で考えています。

技術者というのは、自らの発想や気づきを基に仮説を検証していくことが楽しくて仕方ない人たちです。そしてやるからには勝ちたい、成功させたい。しかし、研究開発は迷いの連続です。そんな人たちが、パーパス「化学の力で社会を変える」を実現するためには、まずは自分たちが生み出したもののお客さまや市場の喜びにつながっていること、それが利益につながれば、いずれ研究開発費が増えて、やりたい研究ができるかもしれないということ。そしてもう一つは、自分たちが貢献したテクノロジーが地球環境を守り、より良い方向に向かわせているという誇りが持てる必要があります。

[P62 / CTOと若手研究者座談会](#)

そのためには、研究者、技術者のキャリアパスも多様でありたい。私もキャリアのほとんどを事業部の開発で過ごしましたが、技術統括部長になる前に営業部長も経験しました。今後は研究開発のチームリーダーがマーケティング出身でも良いかもしれません。

不確実性が高いけれど楽しみな未来に向かって

最後に、なぜ今のレゾナックに私のようなCTOが必要と思うのか。まず一つ目は、これからやることの青写真がすでに見えていることです。私はいつか世界と戦いたいと願いながら、今で言う「共創型」研究開発をこれまでも続けてきたので、やり方はわかっています。また私は、事業部時代の大きなリストラという悔しい経験を経て、技術のゲームチェンジがどう起こるか、お客さまがそれらをどう使って新しいものづくりをするか、その変化のスピード感を知っています。二つ目はそこで培った変化の渦中での決断力を持っていることです。

あとは、得体のしれない自信と、おおらかさ、があることでしょうか。思想家フラーが提唱しスティーブ・ジョブズが憧れた「宇宙船地球号」に乗って、明るく前向きに、不確実性が高いけれど楽しみな未来に向かって一緒に進んでいきましょう！

Letter from the CHRO

最高人事責任者 (CHRO) 今井 のり



事業を成長させるのは人 社会を変える「共創型人材」の育成に注力します

レゾナックの人的資本経営

当社のポートフォリオ上の戦略は、グローバルで競争・共創できる機能性化学メーカーとなることです。機能性化学メーカーの価値は、単に化学製品を販売するのではなく、お客さまや社会が求める「機能」（例えば、極薄フィルムでも高い接着性を保つなど）を付与して提供することです。「機能」を生み出すためには、幅広い技術基盤が必要ですが、旧昭和電工、旧日立化成が一緒になることで、有機、無機問わず幅広い技術プラットフォームを構築することができました。このプラットフォームを起点とし、お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまとのすり合わせ・共創を通して、従来とは違う発想で技術を組み合わせ、新たな「機能」を提供していく、それを実現するのが「共創型人材*1」です。当社の人材戦略は「共創型人材」の創出であり、経営・事業戦略と人材戦略を合致させることが、レゾナックの人的資本経営です。

[P37 / 人的資本経営ダイアログ](#) > [P89 / レゾナックの人的資本経営](#)

人材戦略での重要課題と取り組み

この共創型人材による機能性化学メーカーとしての事業成長を目指し、人材戦略に関する重要課題として4つの「人材マテリアリティ」を特定しました。各マテリアリティには2030年を見据えたKGI / KPIを設定しています。2023年から2年間は「共創型人材創出への始動」としてスタートダッシュを切り、2025年までに「グループにおける共創文化の深化と定着化」を

図ります。2030年のゴールとして、「グローバルで戦える共創型化学会社への飛躍」を掲げ、グローバルで統一した人的資本経営の確立を目指します。

現在は、次の三つを重点施策として取り組んでいます。

一つ目は風土・カルチャーづくりです。全てのグループ従業員が、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を排除し、心理的安全性を保てる土壌を作ることが、まずは一人一人の力を発揮するための重要な土台となります。その上で、パーパス・バリューを判断軸に、自律的に横でつながり、志と情熱でプロジェクトを動かしていく「共創型人材」の活躍を促進する文化を創っていきます。例えば、グローバルアワードの「AHA!」は、共創を生み出すための代表的な取り組みの一つです。バリューの発揮は人事評価にも組み込んでいますが、それとは別の切り口で、バリューを実践している人を奨励、称賛したい。そして、各々の取り組みをグローバル全従業員に共有することで、枠を超えた共創につなげると共に、お互いに切磋琢磨する文化を創りたいと考え、旧昭和電工、旧日立化成両社で行われてきたグローバルアワードを引き継ぎ、改めて始動しました。

二つ目は成長機会の提供です。レゾナックは、業界もステージも異なる多様な事業を取りそろえた「経営の道場」だと思っています。戦略的ローテーションを通じてフェーズの異なる事業を経験することで、視野と対応力が格段に上がります。私は「キャリアで迷ったら、難しい方を選んで」と言っています。経験値を増やしてくれるからです。VUCAの時代、成長とは、知

*1 共創型人材:「レゾナックのパーパスとバリュー（P.03参照）を体现する人材」であり、「社会課題の解決を目指し、会社や部門を超えて共感・共鳴で自律的につながり、共創を通じて創造的に変革と課題解決をリードできる人材」

識やスキルを学ぶというよりも、まずやって見て、そこから得た経験からどんな気づきを得られるか、そしてそれを次の行動にどうつなげていくかだと考えています。だからこそ、「キャリアのオーナーは従業員の一人一人」という考えのもと、自律的なキャリアの構築に寄与する社内公募制度も整備しています。

三つ目が、経験から得られる成長を、論理的に支援する教育の提供です。リーダーとして部下の育成のために必要なスキルを学ぶ「共創型リーダーシップトレーニング」や、ヒエラルキーの指示命令システムを離れ、部門を超えて共創をリードするために必要な手法を学ぶ「共創型コラボレーション力強化研修」など、当社の人材戦略に合わせた独自研修を用意しています。また、一人一人の個性と強みにフォーカスした育成を意識しており、FFS理論^{*2}やコンピテンシーアセスメント研修なども取り入れています。

こうした人事施策を役員含め上位の経営職層から始めて徐々に広げ、全従業員に展開していきます。なお、パーパス・バリューの従業員への浸透については、施策の成果が着実に表れ始めているものの、完全に定着するには恐らく10年はかかると思っており、腰を据えた対応が必要です。変革は従業員全員参加で進めていくことが重要です。足元の理解度調査では、グローバルでパーパスとバリューの認知度はほぼ100%であるものの、理解度では80%、共感度については60%、既に実行に移している人はまだ30%に留まります。一人一人、違ったやり方、スピードでよいので、「実行に移す人」の割合をいかに増やしていくかが重要です。

[P14 / 共創型化学会社とは-Who?](#) [P91 / 人材戦略](#)

CHROとしての使命

当社の発展の鍵は、従業員一人一人の個性と強みにフォーカスし、秘められたポテンシャルを解き放った上で、強みを発揮し合えるチームをつくることです。チームで成功した時の楽しさ、興奮は誰もが知っているはずですが、人の幸せには、自分よりも大きな存在へ自分が貢献できているという思いが重要だと考えています。会社は、それができる最適なコミュニティです。「個とチームと企業文化」の三つを強くする仕組みを構築し、多様性を集合知へ昇華できる、一人一人が成長実感と、貢献感からくる幸せを実感する環境を構築することが、CHROとしての使命であると考えています。

レゾナックの強みの源泉は、多様な事業に紐づく幅広い技術プラットフォームを保有していることです。しかし、各事業部が別々に縦割りで動くようになってしまう瞬間に、その技術プラッ

トフォームも分断され、強みは消えてしまいます。逆にこれをつなげる方向に動けば、無限の可能性が広がっていきます。特に私たちは最終製品を作っているわけではないので、どの業界にも「機能」を提供し、新たな成長事業を生み出せる可能性がいくらでもあるのです。この技術プラットフォームをつながられるのは人であり、相互に高め合いながら強みを発揮し合えるチームなのです。

私は旧昭和電工と旧日立化成が統合を決定したときから、旧日立化成の統合責任者として統合準備をリードしてきました。実は、旧日立化成がパートナーを選びをするときに最初に「昭和電工がいいです!」と言ったのが私でした。両社は相互に補完できるところが多く、大きな可能性を感じていました。私たちが目指す「機能性化学」は、世界でプレゼンスを発揮できる素晴らしい日本発の産業になり得ると確信しています。CHROとしてレゾナックを成長軌道に乗せ、企業価値を継続的に高めていきたいと思っています。

私がそれをリードできると思う理由は二つです。

一つ目は、従業員一人一人の個性に徹底的に向き合いたい、そしてそのポテンシャルを開放したい!という強い思いを持っていることです。役職や性別、所属などに関係なく、その人自身と向き合いたいという強いこだわりは、人事戦略をリードする強い原動力となっています。

CEOと一緒に各拠点を回っていますが、従業員と直接対話し現場の空気を肌で感じながら、今必要な施策は何だろうと考えています。モヤモヤ会議もその中で考えた施策の一つです。

二つ目は、さまざまなバックグラウンドを持つ、心強いチームメンバーの存在です。私一人の力は限られていますので、自分のやりたいことは常にメンバーに提案し、さまざまな部門を巻き込んで共創するようにしています。

旧日立化成に入社してから、DuPontとの合併会社の立ち上げ・出向、広報・IR、米国での営業、事業企画など、2〜3年ごとに異動して違う職場を経験してきました。どこでも初心者のが何かやってこられたのは、一人一人の個性に向き合いながらチームを作っていく力を徐々に身につけたから。私はチームができたときの無限の可能性を信じています。

当社は、今まさに変革の時であり、世界トップクラスの機能性化学メーカーへと導くのは「共創型人材」です。「共創型人材」の創出を定着化させ、VUCAの時代に、持続的な成長を実現していきます。どうぞご期待ください。



^{*2} FFS (Five Factors & Stress) 理論は、[P44](#) をご覧ください。

人的資本経営ダイアログ

—CEOとCHROの連携が経営のスピードを加速する—

共創型人材を創出するための経営、人材育成の考え方はどうあるべきなのか。

人的資本経営に造詣の深い小澤氏をお招きし、高橋CEOと今井CHROとのダイアログを実施しました。

最高経営責任者(CEO)

高橋 秀仁

日本シェアホルダーサービス株式会社
ESG／責任投資リサーチセンター長
ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会研究員

小澤 ひろこ

最高人事責任者(CHRO)

今井 のり

人的資本経営の潮流と本質とは

小澤 今の人的資本に対する日本企業の対応には2通りあるように思います。

一つは、開示に対する対応の必要性に駆られて社内対応に急いでいる企業です。「人的資本ブーム」の到来を受けて、これに乗り遅れまいと、どうにかアピールしようとしている。有価証券報告書での開示義務が大きなきっかけになっており、どう対応すればよいのかを考えている企業が多く見られます。

もう一つは、人的資本の重要性の本質を捉え、その充実に本気で取り組んでいる企業です。個を尊重することこそが企業の競争力の源泉として捉え、経営者自らのコミットメントのもとに、人的資本を経営の中枢に据えて取り組んでいる企業です。前者に比べると、後者はまだまだほんの一握りという印象です。

両者では、開示に対する考え方も異なります。前者の企業では、人材に関するデータを集めて整理して対応することに注力しているのに対し、後者の企業は、「自社の人的資本が経営の中でどれだけ重要なのか」という点を経営のグランドデザインの中心に据えて、表現しようとしています。開示だけをとりとて、この二極分化が起きています。

また、特に日本の企業の取り組みを見ると、基本的に「制度を充実させる」ことに注力している企業が多いように感じます。日本の企業は古くから、終身雇用を前提とした人事制度を作り上げてきました。雇用が長く続くことを前提に考えれば、制度の充実に多くの経営資源を注ぎ込むことには意味があるかもしれません。ただし今はそのような時代ではなく、人材の流動化は今後、さらに加速していくと考えるのが自然です。欧米企業のように、日本にも長期雇用を前提としない人的資本経営が求められる時代が来るはず。その際に重要になるのが、「インセンティブ」です。個人やチームの成果が組織としての成果につながることで人はワクワクします。そのワクワクに対して、組織として得られた成果をいかに個人やチームに還元するかを考えることが重要です。ワクワクを生み出す制度と、組織が得た成果をインセンティブとして個人やチームに還元することはセットで考えるべきです。仲良しクラブとは異なる、ワクワクの総量の多い企業はとても強いです。

高橋 非常に共感します。日本企業には古くから「新卒一括採用」「学歴主義」「年功序列」「終身雇用」という四つのパッケージがあり、このパッケージがバブル崩壊以降の日本企業、日本経済の停滞を招いたのではないかと考えています。このパッケージを壊さない限り、日本は活

力を取り戻すことができないと思います。

私は新入社員に対し、終身雇用を保証するようなことは言いません。代わりに、「私は君たちがどこの会社に行っても通用する人材に育てますよ」と言います。それを実現することが人的資本経営なのだと思います。私は日本の大手企業や外資のグローバルトップ企業で働いた経験を持ちますが、グローバルトップ企業の人的資本経営を日本企業は見習うべきと感じています。多くの日本企業は、透明性の高い昇進昇格や給与など、とにかく不平等をつくらないことに心血を注いできたように思いますが、私自身はそこに違和感を覚えます。今後、日本企業がこの格差を埋めようとする努力をするかどうかはわかりません。変わろうとする会社もあれば、変わろうとしない会社もあるでしょう。ただ、恐らく長い目で見れば、そこで淘汰が起きるのではないのでしょうか。

今井 今の社会で人的資本経営が注目を集めるようになったのは、やはりVUCAの時代と言われるような不透明な時代の到来という背景があり、これまでの延長線上で課題を解決したり、現状に対する改善で取り繕ったりすることができなくなったからではないかと、お二人の話を聞いて実感しました。こうした時代だからこそ、これまでとは全く違う視点や思考を持つ多様なメンバーで問題を解決していくことが真に求められています。

そう考えると、どうやって個の能力を引き出し、これまでとは違うタイプのチームを作るかを考えることが必須となってきています。それぞれが持つ良いところの「組み合わせの多様性」を考え、役割分担を考えていくことが必要かもしれません。

また、ヒエラルキーをベースとした指示命令系統では問題は解決できません。一人一人としっかり向き合い、個の強みを引き出していく必要があり、人を適切に扱わなければ経営が立ちゆかなくなる。これが今、本質的な課題になってきているように思います。

パーパスは、従業員が「自分ごと化」して始めて企業価値の向上に結び付きます。レゾナックは、パーパス・バリューを個人の行動様式や価値判断にまで落とし込もうとしており、人的資本経営を実現する鍵となるでしょう。 [小澤]





戦略がコモディティ化している中で、他社との差別化要因は計画をやり切る経営陣と、その経営陣をサポートする人材の存在です。人材育成は企業価値最大化への一番の近道と捉えています。 [高橋]

高橋 人的資本経営とは、今は言葉だけが独り歩きをして、本質が見えにくいものになっているなと感じます。人が大事なものは、ある意味当たり前の話で、成長戦略や事業ポートフォリオの強化に向けた考え方自体は、すでにコモディティ化しています。どの会社も中期経営計画や考え方は立派ですがその内容は同じで、ではどこで差が出るかと言えば、計画をやり切る経営陣がいるかどうか、その経営陣をサポートする人材が育っているかどうかにかかっています。その意味で、人材育成は企業価値最大化への一番の近道と捉えています。

小澤 同感です。さまざまな経営資源の中で、人的資本だけが「意思」を持っています。それぞれの人が意思を持って行動するからこそ、組織として結果を出すのにも時間がかかるし、難しさが伴います。それぞれの意思の総和がその組織の「個性」になり、それが組織の競争力の源泉となります。つまり、組織としての個性は個人の「意思」の掛け合わせによって決まってきます。

「共創型化学会社」となるために必要な人材とは？

高橋 「共創型化学会社」としてのレゾナックグループを支える人材を明確に定義しています。一つは、周囲の人たちをうまく巻き込みながら働ける人材で、文字どおり「共創」できる人材です。そしてもう一つが、指示待ちではなく自分自身で必要なアクションを起こせる、「自律的な」人材です。

[P14 / 共創型化学会社とは-Who?](#)

そのような人材を育てるために、「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「枠を超えるオープンマインド」「機敏さと柔軟性」「未来への先見性と高い倫理観」という4つのバリューを大切にしています。「この価値観をしっかり持ち、行動が起こせる人を目指しましょう」と、各

拠点のタウンホールミーティングなどで今井さんと共に従業員に言い続けています。

今年はさらに、この4つのバリューを人事評価に反映することにも取り組んでいます。人材のパフォーマンスを「KPIの達成度」と「4つのバリューの発揮」の2軸で測り、適切に評価へ反映できるよう、全てのマネージャーにトレーニングをしているところです。当社には23の事業部がありますが、共通の価値観を持ち、どの事業部でも通用する共創型の人材を育てていくことで、コングロマリットディスカウントを少しでも回避することができるのではないかと考えています。そして、全社共通言語としてパーパス・バリューがあることで、議論が起きたときに「それってオープンマインドじゃないよね」「機敏さに欠けているんじゃないか？」というように私たちのあるべき姿に立ち返ることができるはずですよ。

今井 「自律性」は、やはり情熱を持つことがベースになると思います。「化学の力で社会を変える」という志や、レゾナックグループだからそれができるという確信、それを必ず成し遂げるという情熱ですね。この情熱を、自身が所属する部門だけの話にせず、他の部門、他の会社に展開していくことが重要です。

よりどころとしてのパーパスと、そのための行動様式であるバリューを判断の軸として、どうぞ自由に、自律的に行動してくださいというのがレゾナックグループのスタイルです。こうしたスタイルを、まずは経営陣のアクションとして徹底し、徐々に全従業員に広げていこうとしています。それぞれの職場の中で、自分たちの職場におけるパーパスは何か、バリューを発揮するというのはどういうことなのかについて議論するワークショップを実施したり、自分がどう評価されるかをきちんとフィードバックを受けて明確にしていくことで、パーパスやバリューを自分ごと化し、実行に移していけるようになって考えています。共通の価値観と共通言語をベースに、異なる事業で経営経験を積んでいけることが、従業員の成長を促すレゾナックグループの強みでもあります。

小澤 たしかにレゾナックグループのような、多様な事業領域を持つ化学メーカーだと、縦割りの組織に陥りやすく、各事業部門が独自の風習や価値観を持って専門性を極めていくような形になりがちだと想像します。ご説明いただいたような「共通言語」を持った上でお互いの考え方の違いを知り、また垣根を越えていくことで、新たな事業機会が創出されていくのだと思います。そのようなチャレンジが実を結ぶことで、部門を超えて新しい価値を創出することにワクワクを感じる人たちが増えれば、新しいパラダイムが見えてくるかもしれません。

お話を聞いて、レゾナックグループがパーパス、バリューを明確にした上で、それを全社に

浸透させ、人事制度や評価にまで落とし込もうとしていることがよくわかりました。タウンホールミーティングやラウンドテーブルを数多く実施され、経営陣の思いを直接全従業員に伝えようとされている点が何より素晴らしいと思います。

日本企業の中には、パーパスをつくって公表しただけで力尽きてしまい、会社としてどのような人材を求め、パーパスと日々の事業活動や業務をどう結び付けるのか、そして行動や判断にどう反映させるのかといった、具体的な運用が不明確なケースが非常に多いように思います。せっかく時間と労力をかけたのに、とてももったいない話です。パーパスを企業価値の最大化に結び付けるには、言うまでもなく、それを浸透させ、事業活動に結び付けることが必要です。お題目としてのパーパスに「義務」として対応するのではなく、従業員が自らの仕事とのつながりを見いだすことで「可能性」を感じ、率先してやる「意志」をもつレベルにまで昇華できなければ、組織の力になりません。

その点レゾナックグループは、パーパス、バリューという、しっかりしたブランドデザインができており、個人の行動様式や価値判断への落とし込みなど、あらゆることに取り組んでいます。非常に強みであると感じました。

CEOとCHROの連携が経営のスピードを加速する

高橋 レゾナックグループの強みは、CEOとCHROが一枚岩で人材育成、人材戦略に強くコミットしているところだと思っています。どちらか一方だけでは、本気で改革しようと思ったら難しい。ここまで自分がHRにコミットできるのは、経営をチームで運営しているからです。ポートフォリオや事業変革、経営基盤の強化などは、経営層でゴールを共有しており、事業部門長やCXOに完全に任せることができます。

その上で、人材、文化の変革に話を戻すと、私自身は、これまで積み上げてきた経験を通じて、「行きつく先に何が待ち受けているか」ということがおおよそイメージできています。もちろん全てが正しいとまでは言いませんが、共通した価値観をベースにして、共通言語をもって人材を語り、チームワークが発揮され緊張感もある優れたチームで成功体験を重ねていく。この取り組みを1年1年改善しながら動かしていけば、10年で成功できるという絵を描いています。これからも、この考えがブレることはありません。CHROとは、やりたいことが一致しているので意思決定も早いです。ラウンドテーブルで従業員と対話をしながら、その場で次の

施策をCHROと一緒に考えることもよくあります。

今井 そうですね、びっくりするほど高橋さんと目指す方向が同じです(笑)。高橋さんはWHYとWHATを打ち出す、旗を立てるのが得意なビジョナリー型のリーダーです。私はWHYとWHATの壁打ち相手になりつつHOWを考える役割で、これまでずっとやりたかったことやおかしいと思っていたことの改革を、今まさに実行しています。人事領域は、実はびっくりするぐらい研究の進化が早い分野でもあります。例えば今私は、成人の発達理論をベースに、変革を推進するために必要なプロセスは何かと考えることがありますが、これからは心理学だけでなく脳科学的なアプローチもできるようになっていくでしょう。人の意識を変えること、パーパス・バリューが完全に体现されている状態を実現することは決して簡単ではなく時間がかかります。まずは仮説に基づき、フィードバックを得ながら、できる限り科学的にデータドリブンで改善するサイクルを回しつつ、地道に、直接従業員との対話を繰り返していくことで、全員参加のこの変革を成功させていきたいと思っています。

小澤 同じ価値観を共有し、同じ目標に向かって進む高橋さんと今井さんの連携はとても素敵です。日本企業のCEOとCHROは、お二人とは違い、経営戦略を共通言語とした共通の目標設定ができていない、または協働できる体制になっていないことも少なくないのではないのでしょうか。お二人のチームワーク力という点においても、トップマネジメントの思いが全従業員に伝わることと思います。従業員は、タウンホールミーティングやラウンドテーブルが終わり日々の業務に戻ると、彼らの言動は直属の上長の評価に大きく影響されるものです。今後は、現場のリーダーやミドルマネジメントを巻き込んだ取り組みが課題になってくると思います。お二人のチームワーク力でぜひその課題を乗り越えてください。これからの成長がとても楽しみです。

レゾナックの人的資本経営の取り組みは [P89](#)「人的資本経営」、[P91](#)「人材戦略」も併せてご覧ください。

「化学の力で社会を変える」という強い情熱を持ち、
周りを巻き込むことができる、「共創型人材」を育てたい。
地道に従業員との対話を重ね、一人一人が自分なりに
パーパス・バリューを体现できる企業を目指します。[今井]

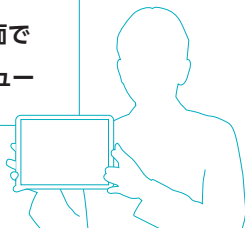


“チーム高橋” 人材育成への思い ～共創型人材創出企業を 目指して～

レゾナックの経営陣“チーム高橋”が、人材育成において心がけていることや、従業員に期待していることをご紹介します。

経営陣が手に持っているのは、各人が「自組織の人材育成」の面で最も大事にしているバリューです。当社は「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」の4つのバリューを掲げており、さまざまな場で大切にしている価値観として実践を心がけています。

「自組織の人材育成」の面で
最も大事にしているバリュー



高橋 秀仁
最高経営責任者
(CEO)

📄 P19 > P37

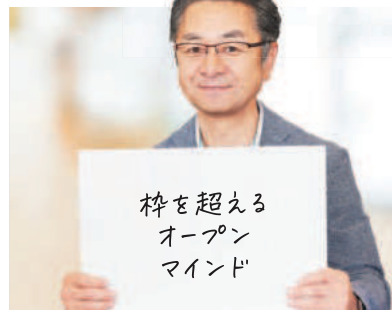


レゾナックの発展に必要なのは、 戦略を「実行できる」人材

私がつくりたいのは「自律的に行動できる人の集団」です。良い企業になれるかどうかは戦略を実行する能力がある人がどれだけいるかにかかっています。この「実行する能力」とは、ゴールに向かって何をすべきか考え、決めることを決め、走り切る力です。従業員が自らのポテンシャルを解放し、イキイキと働くことができるよう、さまざまな人事面の改革を実行していきます。

染宮 秀樹
最高財務責任者
(CFO)

📄 P25 > P49



枠を超えて能力を発揮する、 財務の「ベストナビゲーター」を育成したい

CFO組織のメンバーには、レゾナック全体および事業会社の運営に対する「ベストナビゲーター」になることを目指してほしいと思っています。各々が持つ専門能力を、既存組織・日常業務の枠を超えて発揮できるようになればなるほど、企業価値の向上や「ベストナビゲーター」の実現に近づいていきます。CFOとして、全員がそのことを意識できる業務推進を心がけていきます。

上口 啓一
最高リスク管理責任者
(CRO)

📄 P113



高い倫理観を持ってグループの 取り組みを支え、信頼される企業へ

レゾナックが社会から信頼される企業であり続けるために、CRO組織のメンバーにはガバナンスを担うプロフェッショナルとして未来への先見性と高い倫理観を持ちながら、自らの知識とスキルを磨いてほしいと思っています。それにより、従業員の意識変革や共創への取り組みをしっかりと支え、社内外のステークホルダーに満足いただけるサービスを提供できると考えています。

真岡 朋光
最高戦略責任者
(CSO)

📄 P29 > P55 > P73



既成概念や前例にとらわれない、 枠を超えたコミュニケーションが重要

CSO組織は社内外のステークホルダーと恒常的にコミュニケーションを行いながら全社の方向性をガイドする役割を担っており、「枠を超える」ことは最も重要です。また、レゾナックが多くの新しい取り組みに挑戦する中で、既成概念や前例の踏襲は一切不要です。すなわち、メンバーには発想の上でも「枠を超える」ことを求めています。

藤田 茂

最高マーケティング
責任者(CMO)

📄 P69



事業部門の枠を超えて情報を共有し、 さらなる価値提供につなげる

全社の営業・マーケティング機能の横串組織として、レゾナックの持続的成長、高付加価値製品の拡大を自律的にけん引する人材の育成を目指しています。事業部門の枠を超えて市場や顧客の情報を共有し、メンバーの一人一人が情報の幅を広げ、またレゾナックの製品、技術を理解しあうことで、お客さまへのさらなる価値提供につなげていきます。

今井 のり

最高人事責任者
(CHRO)

📄 P35 ▶ P89 ▶ P113



柔軟に思考とプロセスを変え、 チームをリードするマネジメントスキルが必要

人事の業務は、従業員への影響度が大きいがために、時間をかけて慎重になりがちです。しかし、世の中の変化に素早く対応するためテーマによっては「走りながら試す」ことが必要です。CHRO組織のメンバーには、構想段階から他部署と共創し、機敏に動くこと、そして事業戦略と人事活動の紐づけをし、事業ごとに違う価値の出し方に合わせ、変革をサポートすることを促しています。

飛戸 正己

最高製造関係業務・
技術責任者(CMEO)
最高品質保証責任者
(CQO)

📄 P97



オープンマインドのコミュニケーションが 成果を上げる鍵となる

共に働く相手への「オープンマインド」は、さまざまな物事において迅速に対応し、成果を上げるために一番大事だと考えています。グループ全体に心理的安全性を重要視する風土を醸成し、「枠を超えるオープンマインド」で各分野のプロと助け合うこと、そして安全安心な職場を作るために“Bad News First, Fast (悪いニュースこそ、最初に、速く)”を促していきます。

柴田 英樹

最高デジタル責任者
(CDO)

📄 P71



柔軟かつ前向きに多様な考えを受け入れ、 自ら成長する人材を育てたい

「枠を超えるオープンマインド」は、企業価値の向上に向けたDXを推進する重要な鍵の一つであり、個人や組織が成長するために必要不可欠です。各人が持っている固定的な枠組みや偏見に捉われず、柔軟かつ前向きに、多様な考え方を受け入れられるような人材の育成に努めます。社内外とのコラボレーションを促進し、新しいアイデアへの積極的な取り組みを推奨していきます。

福島 正人

最高技術責任者
(CTO)

📄 P32 ▶ P62



相手の懐に飛び込む勇気を持ち、 “ワクワク”を生み出す人材を育てたい

「共創型技術開発」は、自分自身がプロフェッショナルとして実力と自信を持った上で、相手の懐に飛び込み、自分の知らないことへの敬意、相手の実力へのリスペクトを持ってこそ実現するものです。コミュニケーションの場を明るく、楽しく、やる気に満ちた世界に変えられる人が、レゾナックの未来を創っていくと考えています。

山下 祐行

エレクトロニクス事業
本部長

📄 P73



とことん成果にこだわり、 プライドを持って挑んでほしい

自分の努力の結果が数字という形で現れやすい、事業に直接関わる部門として、メンバーにはやはり結果にこだわってほしいと思います。時に努力は報われませんが、それでも「プロとして成果を出す」というプライドが、会社の成長と発展に貢献し、ひいては、お客さま・株主・多くのステークホルダー、そして未来の従業員からの期待にも応える結果をもたらすと信じています。

真壁 保志

デバイスソリューション
事業部長

P77

自分ならではの強み、
やりたいことを発見できるようにコーチする

保守的な考えの人、チャレンジ精神旺盛で色々なことをやってみたい人、考え方はさまざまです。キャリアは自分で設計するものですが、「自分がしたいこと」と「自分に向いていること」は、意外に自分自身では分からないことが多いと思います。他人からの評価を受けて自分に向いていることに気付かされることも多いはず。そうした機会をできるだけ与える観点での人材育成を心がけていきます。

石井 義人

モビリティ事業本部長

P81

CASE時代の変革をリードする、
変化に挑戦するチームを育てる

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、SDGsやCASEを実現するためにも大胆な事業の転換が必要です。意識してスピードを上げ、過去に囚われることなく柔軟な発想で新たなビジネスを切り開く必要性に迫られています。CASE時代を支えるために機敏さと柔軟性を大切にし、変化を恐れず、挑戦するチームに変革します。

片寄 光雄

機能材料事業本部長

P83

人とのつながりを広げ、
共創することで素材の付加価値を向上

機能材料事業本部は、多様な素材を保有しており、メンバーの経験も多岐にわたります。社内外との共創を通じて、次々に新たな市場機会を発見し、レゾナックの素材の付加価値の向上につなげていきます。「枠を超えるオープンマインド」を実践し、自律性を持って人とのつながりを広げられる人材こそが、それを実現できると信じています。

福田 浩嗣

石油化学事業部長

P85

垣根なく自由に話し合える
関係性の構築が成果を生む

ビジネスのみならず人との関わり合いの基本は「信頼」と「価値観の尊重」です。それを実現するにはコミュニケーションを良くすることが必要不可欠です。まずは隣の人から始まり、隣のグループ、部、事業部へと垣根をなくし自由に話し合える関係が構築されて初めて個々の力、チームの力を最大限に発揮できると考えています。

原 聡

基礎化学品事業部長

P85

KAWASAKIケミカルパーク*実現に向けて
情熱と誇りを持って取り組む

基礎化学品事業はレゾナックで歴史の長い事業ですが、過去からそのまま未来につながる事業は存在しません。私たちはさらに前進し、新しい価値を創造し続けるKAWASAKIケミカルパーク*を作りたい。そのために情熱と誇りを持ち成果には徹底してこだわり、共創を通じて高い実力を発揮する集団になりたいと考えています。

* P86 をご覧ください。

武田 真人

グラフィット事業部長

P85

メンバーとオープンマインドで接し、
将来の可能性を後押しする

人材育成において大事なことは、若い頃からさまざまな経験を積むことであり、個人のキャリアを枠にはめこむことで将来への可能性を狭めてはいけません。従業員が自らキャリアを描き、適した道で活躍することができるようオープンマインドで一人一人と接し、柔軟な組織運営を行うことで、人材育成の好循環を実現します。

変革期に力を 発揮する “チーム高橋”

現在のレゾナックの経営陣「チーム高橋」は、CEOの高橋がLM（リーダーシップ型人材）の特徴を生かして皆をけん引し、TG（タグボート型人材）が開拓を、ML（マネジメント型人材）が改善を担当する、変革期にふさわしいチーム構成となっています。今後、レゾナックでは、各組織編成にもFFS理論を活かし、一人一人が強みを発揮できるチーム作りを進めていきます。

FFS(Five Factors & Stress)理論

以下五つの項目ごとに特性が強いのか弱いのかの数値として定量化されます。

- 凝縮性: こだわりの強さ
- 受容性: 無条件に受け入れる力
- 弁別性: 白と黒の二つに分ける力
- 拡散性: 飛び出していこうとする力
- 保全性: 維持しながら積み上げる力

数値化にて以下が可能となります。

- 個人の潜在的な強みが、ポジティブに発揮されているか、ネガティブに発揮されているかが分かる
- 人と人の関係性を客観的に把握・評価でき、チームを最適な編成にすることができる

開発者: 小林恵智博士

FFS(Five Factors & Stress)理論とは、「ストレスと性格」の研究において開発されたものです。人が恣意的、無意識的に考え、行動するパターンを5因子で計量し、ストレス値においてポジティブな反応か、ネガティブな反応か分析します。その結果、その人が保有している潜在的な強みが客観的に分かります。

