

## 鼎談:スペシャリティ化学の成長を実現するための人財戦略



玉田 英生  
代表取締役  
CRO、CCO  
リスク管理部・  
人事部・総務部・  
法務部管掌



鈴木 智子  
社外取締役  
監査等委員



### スペシャリティ化学の成長を実現するための人財戦略

スペシャリティ化学の成長実現に向けて、事業および会社全体の大変革を推し進めるUBEグループ。その重要な基盤となる人的資本の充実について、ESG投資に精通する機関投資家とUBEの人財戦略の陣頭指揮を執る取締役、社外取締役の3者が意見を交わしました。

**スペシャリティ化学を中心に成長していくための原動力となる「人的資本の充実」について、基本的な考え方を聞かしてください。**

**玉田:** UBEグループは、2030年に「スペシャリティ化学を中核とした企業グループ」を目指す姿としており、現中期経営計画（以下、中計）においても事業構造改革と収益基盤の強化を進める中で、事業のスペシャリティ化を推進するには、人的資本は非常に重要な取り組み領域であると捉えています。その中で私が注目しているのは、現中計のDX推進と強くリンクしているという点です。DX推進を統括する西田専務とも話し合い、DX推進の成否や創出効果は結果的に人財に行き着く、ということで意見が一致しています。さらに、DXがスペシャリティ化学の成長の大きな推進力になるという点も考慮すれば、今やるべきは、「スペシャリティ化学の技術力を伸ばすことができるスペシャリティ人財をいかに育成していくか、それをDX推進施策の各領域にいかに組み合わせしていくか」に尽きるのではないかと考えています。

**鈴木:** 現在の人財については、時代の変化に対する

機敏性に課題を感じつつも、「誰かの役に立つ製品を作っている」といった目的および社会に対する役割意識の高さを評価しています。また、人事施策については、非財務数値だけでなく財務数値とどのようにコネクティングしているのか、人事施策が財務数値へポジティブインパクトをどのように与えていくのか、といった点を考えていく必要があると思っています。

**渡辺氏(以下、敬称略):** 機関投資家として企業の本源的価値を算定しますが、そこでは、ROE・利益成長率・株主資本コスト、この3つが重要な要素になります。この中で、利益成長の基盤となる知財や研究開発等における人的資本の継続性や拡張性を認識できれば、長期的な利益成長を見込みやすく、資本コストも低く算定でき、本源的価値は高まります。人的資本をどう適切に評価すべきかという点は難しいですが、本源的価値を探るためには必ず避けては通れないところだと思います。そのためにも、決められた開示だけでなく、人的資本に関するKPIや戦略がどういう意義を持つのかといった裏側までしっかり開示することを希望します。

**女性活躍をはじめとしたDE&I推進とスペシャリティ化学会社としての成長、この2つの関係性についてどのようにお考えでしょうか。**

**玉田:** 他企業と比べてUBEグループがDE&Iで少し遅れをとっている領域はありますが、単なる数値目標としてKPIを設定しているわけではありません。女性活躍推進をはじめとしたDE&I進展は、意思決定における多様性として不可欠なものです。また、UBEグループがスペシャリティ化学の推進および事業構造改革を目指す中で、多様性の確保は非常に重要です。多様性の先で何をえられるのか、その先に何かあるのかということ念頭に置きながら、UBEグループは女性総合職採用比率、キャリア採用比率、外国人採用比率の向上等に努めています。

**鈴木:** この先に向けては、現在の社会システムを前提とした施策だけではなく、もう一度ゼロベースで考える必要があると捉えています。例えば、2050年ごろにはダイバーシティは当然のこととしてもう話題にもならないかもしれず、その時代の働き方を見据えておくということも考えられます。スペシャリティ化の推進に多様性は前提とありますが、先日、監査等委員会へ往査したヨーロッパの子会社は、研究職の多くが女性で、今後、グループ内でのコミュニケーションを深めることで、まだまだDE&Iを進められる素地があると思っています。

**渡辺:** お話を伺って、これから先の目指す姿を明確にイメージしたうえでそのステップとしてKPIを設定し

**渡辺 勇仁(わたなべ ゆうじ)**

大和アセットマネジメント アクティブ運用第二部  
チーフ・アナリスト(素材セクター担当)

銀行で融資・投信投資顧問会社出向・アセットマネジメント、事業会社でコーポレートベンチャーキャピタル担当などを経て、2006年より現在の大和アセットマネジメントにてアナリスト  
一般社団法人日本IR協議会IR優良企業大賞専門委員  
日本証券アナリスト協会 ディスクロージャー研究会  
(化学・繊維)委員

ていることや、DE&Iに対する強い意識を感じる事ができました。そのうえでUBEグループのDE&Iにとって重要なのは、スペシャリティ化と女性活躍・ダイバーシティというのは必ず結びつくであろうという点です。スペシャリティ化によって技術や知財の重要性が高まるため、男女を問わず蓄積された人財をいかにリテンションさせていくかが重要です。個人的にも化学の会社を見る時は、研究開発の中での女性比率を重視しています。また、スペシャリティ化という会社の変革期にあっては、DE&Iが大きな役割を果たすと考えます。有価証券報告書での人的資本開示義務化にとどまらず、UBEグループとしての特徴的な取り組みを積極的に開示することがDE&Iを確保する力にもなると思いますので、そういったところにも注力してもらうことを望みます。

**UBEグループがDE&Iを進める中で、採用・育成や報酬制度に対する考え方および取り組みについてお聞かせください。**

**玉田:** 報酬制度については、初任給の引き上げ・ペー

スアップは当然のこととして取り組みます。採用・育成面については、これまで同時期に実施していた業績評価とキャリア面談の時期をずらすことで、業績評価およびキャリア形成のための対話に十分な時間を割けるようにしました。また、執行役員および幹部社員については、サクセッションプランをそれぞれ2016年と2017年から策定しています。今後は、サクセッションプランにいかにか女性社員を後押しして候補者を増やすことができるかを重視しています。

**渡辺:** 先程DE&Iのところでも申し上げたことと同様に、やはり採用・育成・評価も、スペシャリティ化という会社全体の大きな変革につながる大事な領域になります。人的資本を充実させるというと、人財に厚く報いることが重視されがちですが、投資家の立場としては単に報酬を増やすのではなく、最終的には一人当たりの利益などの生産性と結びつけるという視点で考えていただきたい。そうでなければ持続性はありませんので、そのような観点で評価や報酬をご検討ください。

**鈴木:** 財務的には人的資本への投資は、「量×質」、つまり「時間×単価」ですから、スペシャリティ化に向けてこれまでの発想から見直しが必要な部分もあると思います。古くからある議論として、人的資本のオンバランス化といったことも投資家の間では話題になるようですが、渡辺さんのお話を伺いながら、人的資本への投資についてもしっかりと成果を評価することが重要だと感じました。抽象的な議論になりがちなESG要素についても、できる限り定量化して評価することが必要です。

**玉田:** いかにか企業価値向上につなげていくかを常に念頭に置きながら、人事施策を進めていきます。

### スペシャリティ化学の成長には必須な、研究開発および知的財産関連の人財確保と育成についてお聞かせください。

**玉田:** 現在、UBEグループにおいて、マーケティング力や技術力の強化をどう図るべきかは大きなテーマです。知財について、例えば、スペシャリティ製品の中には権利化まで含めて関係者の連携が密に取れているものがあり、良い成功例として挙げられます。また、IPランドスケープを活用し、どの領域に進出すべきか戦略的に検討しています。新しいもの

を出していくにはいろいろな発想が必要なため、研究開発こそダイバーシティさせるべきであり、スペシャリティ人財の獲得と育成が大切だと感じています。研究開発本部・医薬研究所・知的財産部における女性比率は、現在約17%となっています。これからはしっかりと人財要件やキャリアパス等を社員の皆さんに示しながら、スペシャリティ化学の成長に必須である研究開発・知財関連の人財確保と育成に努めたいと考えています。

**鈴木:** 変化の速い時代では、専門性が高いと言っても即座にそれが陳腐化することもあり、常に専門性の高いチームを時代に合わせて作っていく必要があります。それに向けてこれからのUBEグループでは、従来型の典型的・同質的な社員が育成されるようなプロセスよりも、専門性の高い人財を外部からいかに獲得するか、報酬体系を含め思い切った施策が重要になってくると考えています。他方、これらの人財は基本的に流動性の高い人財層で、外部に流出してしまうことが多々あるのも実情です。私ども公認会計士は、アカウンティング・プロフェッションと申しますが、社会に貢献することが職業の大前提です。高度な研究職の方たちを引きつけるうえで、誰かの役に立つ製品を作りたいという皆さんの思いを大切に、社会に貢献するためにUBEグループに入りたいと思ってもらえるような人財戦略も重要と考えています。

**渡辺:** 研究開発や知財のことを考える時に、ついつい人財が生み出す成果のことを考えてしまいがちですが、鈴木取締役が仰ったように、社会にとって個が存在する意義や果たす役割といったやりがいが大前提にあることを常に忘れてはいけなさと改めて感じましたし、そういう意見が取締役の中にあるというのは本当に良いことだと思います。そのうえでやはり化学の会社は技術が勝負になりますので、まずは研究開発戦略を明確にし、そこへの共感によって集まった人財が定着し活躍していくような環境づくりが重要ではないかと考えます。もちろん、知財戦略も同様です。

**玉田:** まさに経営戦略と人事戦略は符号するものです。戦略と組織と人の動きが一体化しないと、生産性も上がりません。研究開発や知財の役員としっかり話をし、そこで人事部門としての役割をもう一度自分たちで認識し、経営戦略の視点を忘れないよう注意を払っていきたくと考えています。

### 同じくスペシャリティ化学の成長に不可欠なDXにおける人財獲得・育成状況はいかかでしょうか。

**玉田:** 社内のデジタル人財育成に向けて、UBEではイノベーター理論に基づき、まずはイノベーター(先導者)とアーリーアダプター(伝道者)づくりを計画的に進めています。取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、最終的には社員全員がマジョリティ(具現者)になることを目指しています。

**鈴木:** 確かに取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、相応のスピード感を持って始動することはできたかなという印象があります。なお、DXとダイバーシティは大いに関係があると捉えています。DXでこなす領域と人がこなす領域の明確化が図られる中で、人の領域における多様な視点の確保は大きなポイントとなってくるでしょう。

**渡辺:** 株主・投資家といった外部の立場からすると、DX戦略の重要性は強く認識するものの、果たしてそのDX戦略の内容が会社にとって妥当なのか、といったことは判断しづらいものです。UBEグループにはぜひ、それが生産性向上に効くのか、事業の競争力向上に効くのか、新しい事業を生み出すことに効くのかなど、明確に示していただきたいです。また、DX効果の本格的な創出はこれからだと思われそうですが、小さくても良い成果が出始めたら、それもぜひ開示していただきたい。これにより、外部からも安心して見守ることができるDX投資になると考えます。

(注) デジタル人財の確保・育成については、P42-45をご覧ください。

### 最後に人的資本の充実に向けての課題についてそれぞれお聞かせください。

**玉田:** UBEグループの人財戦略として「多様な人財の獲得ならびにスペシャリティ化を推進する人財の必要要件から、求められるスキルと社員の保有スキルのギャップを明らかにし、必要な研修やキャリアパスを示すことで、社員が自らキャリア形成する仕組みでイノベティブな風土に変革する。」という大方針を掲げている訳ですが、この人事戦略をいかにかして共有化していくのか。その中には当然、DXや人財ポートフォリオも入ってきますので、それらを組み合わせで戦略化または見える化し、社員の皆さんに示していきたいと考えています。また、人財像について

は、社員がもっと自分のものとして腹落ち良くなるような内容へ見直していく必要があるとも考えています。今、申し上げた戦略と人財像の2つについてしっかりと議論を進めながら、社員一人ひとりにまで落とし込んでいきたいと思っています。

**鈴木:** 今の玉田取締役のお話に補足すると、例えば、2050年の地球環境や社会情勢などをふまえた会社の有り様、果たすべき役割と、それに対応する人財をどのように確保し育成するのかといった議論をしても良いのではと考えています。また、一連の取り組みについては、目的の再確認とその目的に沿ってしっかり成果を出しているか、定量化して測定するという部分、具体的にそれをもって投資家の皆様としっかりとコミュニケーションできるのか、といったところを課題点として捉えています。これと同様の視点で、女性活躍をはじめとしたダイバーシティについて、スペシャリティ化学に欠かせないイノベティブな企業風土とはどういうことなのか、変化の加速する時代に、それはいつ達成されるのかといった点をもう少し具体化する必要があると考えています。

**渡辺:** 最後に、厳しい指摘となりますが、株主・投資家の立場として絶対申し上げなければならないのは、経営指標から見て、現在のUBEグループの人的資本の効率は低いという点です。今後、さまざまな人的資本戦略を考えていく時に、常にその改善の道筋につながるということを示していただくことが必要です。また、スペシャリティ化学への集中という大変革期の中、そういった会社の変化に対する社員の皆さんの共感度とモチベーションをいかに高めるか。ここはやり過ぎることではないという点で、課題として言えるのではないかと考えます。株式市場はUBEグループに対し、事業構造改革およびそれに伴う人的資本のより早い変革を求めているように感じます。それに応えることを期待しています。

