

# Here We Go

**RESONAC**

Chemistry for Change

**RESONAC REPORT 2023**



技術の進歩の結果、人々のくらしは物質的に豊かになった一方で  
その代償として地球環境は危機的状況にあります。

この矛盾を解消することはこれからの社会にとって最重要課題。

あらゆる産業の起点にある化学がさまざまなステークホルダーと共創すれば、  
その課題を解決できるのではないのでしょうか。

その一方で、物事を根源から変える力を持つ化学は  
光をもたらすこともあれば、影を落とすこともあります。

私たちが目指すのは、何世代にもわたって地球環境と人々の幸福の両立に貢献する化学。  
そのために、時代が求める技術と機能を先んじて描き、創り、化学の力を正しく活かしていく。

私たちの基盤は、川中から川下まで幅広く自在な最先端の機能材料テクノロジー。  
その上で、社会課題とその原因を鋭く可視化し、解決に向けてイニシアチブを発揮していく。  
そのためには、化学業界に閉じた個社の事業活動にとどまっていたは足りないと考えています。

化学企業としてグローバルで活躍する実力を備え、機敏かつ柔軟な行動と意思決定をもって、  
産業のキープレーヤーから生活者に至るまで志を共にする仲間とよりよい社会を共創していく。  
私たちは、“共創型化学会社”として、化学の力で社会を変えていきます。



今、私たちは変わる  
共創型化学会社として、  
世界トップクラスの「機能性化学メーカー」に

**RESONAC**  
Chemistry for Change



## パーパス

存在意義

# 化学の力で 社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、  
グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

## バリュー

私たちが大切にする価値観

### プロフェッショナル としての成果への こだわり

仕事に情熱と誇りを持つ  
実力主義、成果にこだわる  
結果、グローバルで認められる  
一流としての実力を持つ

### 機敏さと柔軟性

挑戦を称賛し失敗に寛容になる  
思考と行動に柔軟性と  
スピードを持つ  
結果、組織としての  
基本速度をあげる

### 枠を超える オープンマインド

互いへの信頼と尊重を示す  
オープンに、領域を定めず  
関わりあう  
結果、内外のステークホルダー  
との共創を実現する

### 未来への先見性と 高い倫理観

化学と真摯に向き合う  
数世代先の未来を見通す  
先見性を持つ  
化学技術への自律した倫理観と  
全てのステークホルダーに  
対する誠実さを持つ

# 志を共にする仲間と より良い社会を共創する

レゾナックが目指すのは、何世代にもわたって地球環境と人々の幸福の両立に貢献する化学。  
さまざまな社会課題を発見し、解決するためには、パートナーとの幅広い共創が欠かせません。  
私たちの持つ幅広い事業経験と顧客基盤に基づく発想、自由自在な先端材料テクノロジー、  
そしてパートナーの持つさまざまな技術力と社会への実装力が強くつながり、大きな「共鳴」を起こす。  
さらに、その響きが広がることでさらに新しいパートナーと出会い、社会を変える大きな動きを創り出していく。  
私たちは、「共創型化学会社」として、化学の力で社会を変えていきます。



☑ P59 / パーパスの実践により社会や顧客に貢献する「Resonac Pride製品・サービス」



## RESONAC REPORT 2023

## Contents

## 01

## What's Resonac?

改めまして、レゾナックです

- 7 レゾナックが生まれるまで
- 9 事業概要
- 11 価値創造プロセス
- 13 特集 共創型化学会社とは
- 17 財務・非財務ハイライト

## 02

## Where to go

レゾナックが目指すのは



## 19 Letter from the CEO

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



## 25 Letter from the CFO

いくつもの課題を乗り越え、レゾナックを飛躍させる

## 29 Letter from the CSO

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



## 32 Letter from the CTO

対話と共創で  
楽しみな未来を創る  
「レゾナック、発進!」



## 35 Letter from the CHRO

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



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”

# 03 How to change

そのために何に注力をしていくのか



**62 CTOと若手研究者座談会**  
共創力とシナジーで  
イノベーションを創出し  
世界で戦うレゾナックを  
けん引したい



**73 半導体材料 グローバルトップ座談会**  
レゾナックの成長のカギを握る  
半導体材料ビジネス

- 47 長期ビジョンの概略
- 49 財務・資本戦略
- 55 サステナビリティの推進
- 57 マテリアリティと非財務KPI
- 59 特集 パーパスの実践により  
社会や顧客に貢献する  
「Resonac Pride製品・サービス」
- 65 R&D・知的財産戦略
- 69 マーケティング戦略
- 71 デジタル戦略
- 事業戦略
- 77 半導体・電子材料セグメント
- 81 モビリティセグメント
- 83 イノベーション材料セグメント
- 85 ケミカルセグメント



**113 座談会**  
社外取締役×代表取締役会長×CRO×CHRO  
私たちの取締役会改革

# 04 Why we can

社会を変える組織力

- 89 レゾナックの人的資本経営
- 91 特集 人材戦略
- 97 気候変動への対応  
(TCFDに沿った情報開示・  
カーボンニュートラルへの挑戦)
- 100 循環型社会の実現
- 101 環境リスク対策
- 102 生物多様性保全
- 103 安全・衛生
- 104 品質保証
- 105 化学品管理
- 106 サステナブル調達
- 107 人権の尊重
- 108 グループ内コミュニケーションの強化
- 109 リスクマネジメント
- 111 コンプライアンス
- 117 取締役
- 119 監査役・執行役員
- 121 スキルマトリックス
- 122 社外取締役・監査役メッセージ
- 123 コーポレート・ガバナンス

## データ

- 129 11年間の主要財務・非財務データ
- 131 連結財務諸表
- 135 会社情報 / 株式情報
- 136 編集方針

## 読者の皆さまへ

第二の創業を迎えたレゾナックとして初めての統合報告書をお届けします。

去年は、まずはCEOの高橋を中心とする新経営陣が長期視点で何を考えているかを示し、信頼と期待をいただくことを目的としました。まだ実績を十分にお伝えできなかったため、「これから」に向けた想いや、「自ら認識する課題とそれをどう解決していくのか」の意気込みをお伝えしました。

今年も引き続き「これから」にフォーカスしつつ、それに向け「今」何をどこまで進めているかの道筋と試行錯誤のプロセスを具体的に示すことを心掛けました。「チーム高橋」がチームとしてどう機能しているか、昨年約束した「共創型人材」育成は進捗しているか、どんな人材が活躍し始めているか。ポートフォリオ改革の最中で各事業がどんな戦略を実行しているか。サステナビリティは本当に経営の根幹に据えられているのか、世界で戦える企業を目指すレゾナックのガバナンスは機能しているのか。

全ての問いに成果をもってお答えするにはまだ至っていませんが、私たちが、目指す姿に向けスピード感をもって、しかし着実に丁寧に進もうとしていることを、当レポートで感じていただければ幸いです。皆さまとの対話や共創につながるきっかけとなれば嬉しいです。

“26,000人のスタートアップ”として、社会を変えるために、まず私たち自身がどのように変わろうとしているのか。私たちの「今」をお楽しみください。

最高財務責任者 (CFO) 梁宮 秀樹

最高戦略責任者 (CSO) 真岡 朋光

## YouTube レゾナック公式チャンネル

もっと当社を知っていただくために、レゾナックを紹介する動画を公開しています。社内外のステークホルダーとの対話もあります。ぜひご覧ください!



# 01 What's Resonac?

レゾナックは何者なのか?レゾナック誕生の軌跡や、  
どのように価値を創造しているのか、  
そして私たちが目指す「共創型化学会社」とはどんなものなのか、  
レゾナックの過去と今をお伝えしています。

7 —— レゾナックが生まれるまで

9 —— 事業概要

11 —— 価値創造プロセス

13 —— 特集 共創型化学会社とは

17 —— 財務・非財務ハイライト

## 旧昭和電工

電気化学をルーツに持つ昭和電工の技術は、  
無機化学・有機化学・金属材料へと発展を遂げ、  
現在は情報通信モビリティ分野で用いられる素材・部材や  
生活に必要なさまざまな製品に受け継がれています。

1908年

沃度の製造販売の総房水産(株)  
(日本沃度(株)の母体)を設立



総房水産(株)

1931年

国産法による  
硫酸を製造  
(昭和肥料(株))

1934年

国産アルミニウムを工業化  
(日本電気工業(株)(元日本沃度(株)))



アルミニウム一号塊

1939年

日本電気工業(株)、  
昭和肥料(株)の合併、  
昭和電工(株)設立

## 旧日立化成(昭和電工マテリアルズ)

創業以来培ってきた、素材特性を活かした材料設計技術による  
製品開発力を強みとして、半導体材料など  
情報通信やモビリティ分野を中心に、  
新たな機能・価値の創造につなげています。

1912年

電気製品には欠かせない  
モーター用絶縁ワニスの  
初の国産化に向け研究開始



電気絶縁ワニス

1930年

フェノール樹脂積層板の  
試作開始

1931年

絶縁ガイシの試作開始

1933年

カーボンブラシの試作開始

## 1930's

社会のニーズ

食料生産の安定

提供した価値

国産技術によるアンモニアの生産

当時不可能と言われていた国産技術・機械による日本  
初のアンモニア合成に成功し、純国産技術の初の合成  
硫酸(無機肥料)の製造を開始、低廉な肥料を供給。



## 1950's

社会のニーズ

技術革新

提供した価値

プリント配線板用銅張積層板「MCL」

複雑な配線を1枚の銅張積層板に集約成功。電子回路  
を大量生産することを可能とし、テレビやラジオの普及  
に貢献。



社会のニーズと  
私たちが社会に  
提供した価値



**1969年**  
大分石油化学コンビナート  
営業運転開始



大分コンビナート  
事務棟

**1988年**  
ハードディスク事業へ進出

**2001年**  
昭和アルミニウム(株)を合併。  
アルミニウム製冷却器、シリンダー、  
パッケージなどの製品がラインアップ



アルミニウムシリンダー

**2003年**  
プラスチックケミカル  
リサイクル事業開始



KPR(川崎プラスチック  
リサイクル)プラント

**2006年**  
パワーデバイス用  
SiCエピウェハー(受託)製造開始

**2009年**  
パワー半導体用冷却器の  
生産開始



パワー半導体用冷却器

**2010年**  
合成樹脂エマルジョン、  
不飽和ポリエステルなどを  
いち早く国産化した  
昭和高分子(株)を合併

**2017年**  
ドイツSGL GE社の  
黒鉛電極事業を買収



黒鉛電極

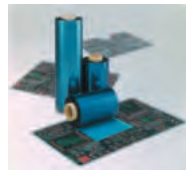
**2022年  
実質統合**

**2023年  
レゾナック誕生**

**RESONAC**

半導体・電子材料、モビリティ、イノベーション材料、  
ケミカルなどを展開し、川中から川下まで幅広い素材・  
先端材料テクノロジーを持つ化学会社として、  
第二の創業を迎えました。  
レゾナックは「共創型化学会社」として、  
共創を通じて持続的な成長と  
企業価値の向上を目指します。

**1955年**  
プリント配線板用  
銅張積層板「MCL」の  
製造開始



フォテック

**1978年**  
アルカリ現像感光性  
フィルム「フォテック」の  
販売開始



ANISOLM

**1984年**  
ディスプレイ用回路接続  
フィルム「ANISOLM」の  
製造開始



エポキシ樹脂封止材

**1992年**  
耐リフロー性エポキシ樹脂  
封止材の販売開始



CMPスラリー

**1998年**  
リチウムイオン電池用負極材の量産開始  
STI用CMPスラリーの製造開始

**2001年**  
樹脂製バックドア  
モジュールの製造開始

社会のニーズ  
ごみ問題  
リサイクル



提供した価値  
アルミ缶リサイクル活動

日本で最初にアルミ缶を製造した当社は、循環型社会の形成を目指し、いち早くリサイクル活動を開始し、活動をけん引した。2021年の日本全国でのアルミ缶リサイクル率は96.6%まで向上。

社会のニーズ  
技術革新  
(長寿命化)



提供した価値  
負極材

リチウムイオン電池の性能を左右する、負極に使われる黒鉛材料を生産。電子機器の省エネ・小型化、充電効率の向上に貢献。

**2000's**

社会のニーズ  
軽量化



提供した価値  
樹脂製バックドア

日本で初めてバックドアモジュールの樹脂化に成功。金属製が当たり前だった自動車のボディのデザインの自由度を高め、軽量化に貢献。

社会のニーズ  
技術革新



提供した価値  
ハードディスク(HD)

世界で初めて大記憶容量の垂直磁気記録方式ハードディスクメディアの量産化に成功。データセンターなどで大量のデータを安全安心に保存。

社会のニーズ  
省エネルギー



提供した価値  
SiC

省エネルギー化が期待される次世代のパワー半導体で使用される材料。データセンターのサーバー電源や鉄道車両向けデバイスなどで採用中。

## 事業概要

## 営業利益

617億円

前年比 70.8%

## 連結売上高

13,926億円

前年比 98.1%

## 総資産

20,937億円

前年比 97.7%

## 半導体・電子材料

売上高

4,272億円

営業利益

455億円

半導体・電子材料セグメントでは、半導体製造の前工程・後工程に関わる材料や次世代パワー半導体材料であるSiCエピタキシャルウェハー、ハードディスクなどを提供しています。

## 主要製品

- 半導体前工程材料：情報電子化学品、半導体回路平坦化用研磨材料（CMPスラリー）
- 半導体後工程材料：エポキシ封止材、ダイボンディング材料、銅張積層板、感光性フィルム、感光性ソルダーレジスト
- デバイスソリューション：ハードディスク、SiCエピタキシャルウェハー、化合物半導体（LED）

P77



## モビリティ

売上高

1,806億円

営業利益

△7億円

モビリティセグメントでは、車の軽量化に寄与する樹脂製バックドアモジュール、樹脂ギヤ、電動化に関わるリチウムイオン電池材料などを提供しています。

## 主要製品

- 自動車部品：樹脂成形品、摩擦材、粉末冶金製品
- リチウムイオン電池材料：アルミラミネートフィルム（SPALF）、正負極用導電助剤、カーボン負極材

P81



## イノベーション材料

売上高

1,411億円

営業利益

101億円

イノベーション材料セグメントでは、セラミックス製品、機能性化学品、アルミ機能部材、コーティング材料など、当社の事業群のイノベーションや競争力強化を支える幅広い技術・素材を提供しています。

## 主要製品

- 機能性化学品、機能性樹脂、コーティング材料、セラミックス、アルミ機能部材

P83



## ケミカル

売上高

5,278億円

営業利益

249億円

ケミカルセグメントでは、オレフィン、有機化学品、基礎化学品、産業ガス、黒鉛電極など、市場で高い競争力・シェアを有する製品を提供しています。

## 主要製品

- 石油化学：オレフィン、有機化学品
- 化学品：産業ガス、基礎化学品
- 黒鉛電極

P85



## その他・調整額

売上高

1,159億円

営業利益

△181億円

半導体材料  
グローバルトップ座談会

P73

レゾナックの長期ビジョンにおいて、成長事業と位置付けて取り組む半導体材料事業。レゾナックの成長のカギを握る半導体材料ビジネスについて、エレクトロニクス事業を統括する山下、米国、台湾、シンガポールの営業拠点長、そしてCSOの真岡の座談会を掲載しています。



事業概要

連結従業員構成比

国内

海外

49.2% 50.8%

連結従業員数

25,803名

前年比 99.0%

国内外売上高構成比

国内

海外

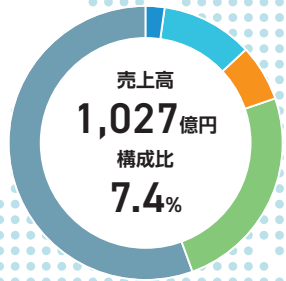
44.3% 55.7%

グローバル事業構成

(2022年12月31日現在)

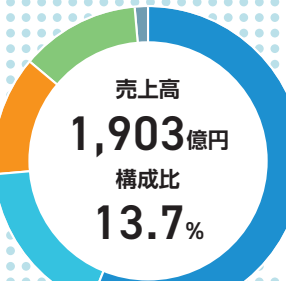
ヨーロッパ

従業員数 1,580名  
会社数 17社



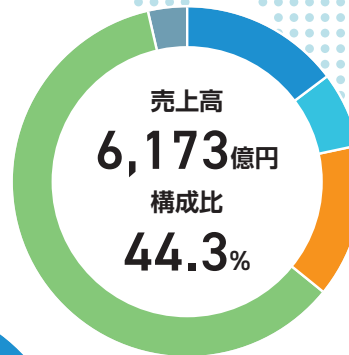
中国

従業員数 3,407名  
会社数 23社



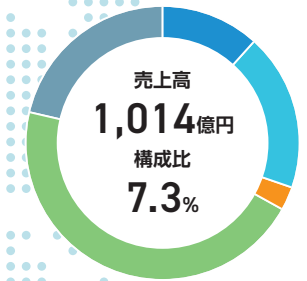
日本

従業員数 12,706名  
会社数 25社



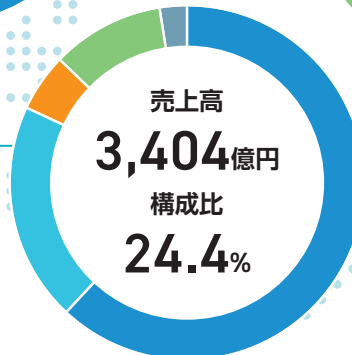
北米

従業員数 989名  
会社数 10社



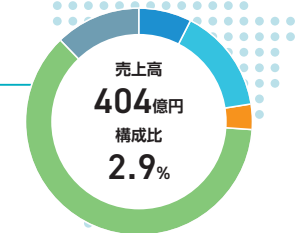
アジア

従業員数 6,680名  
会社数 32社



その他地域

従業員数 441名  
会社数 1社



- 半導体・電子材料
- モビリティ
- イノベーション材料
- ケミカル
- その他

## 価値創造プロセス

# 化学の力で社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

サステナビリティ重要課題  
(マテリアリティ)

イノベーションと  
事業を通じた共創力  
&競争力の向上と  
社会価値の創造

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

財務資本  
連結総資産  
20,937億円  
(2022年12月末)

製造資本  
グローバルに展開する  
生産拠点

知的資本  
有機化学・無機化学・  
アルミニウムに至る広く深い  
ノウハウ、知的財産、素材技術、  
機能設計技術、評価技術

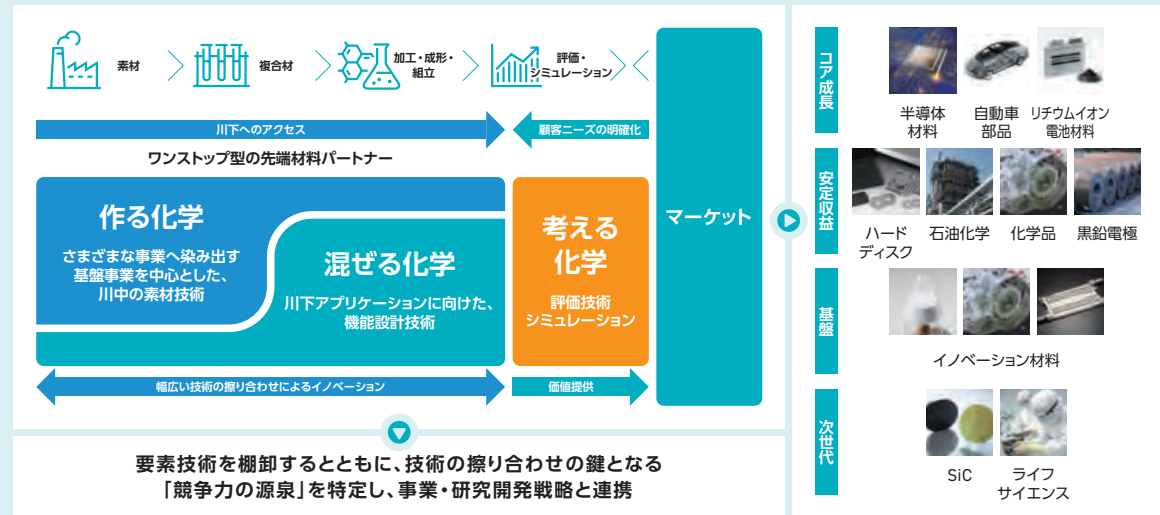
人的資本  
イノベーションを生み出す  
組織文化とダイバーシティ

社会関係資本  
さまざまなステークホルダー  
との共創を通じた長期的な  
顧客基盤、信頼関係

自然資本  
エネルギー・資源の有効利用  
環境課題の解決に貢献する技術

## 価値創造モデル: 共創型化学会社

川中～川下までの幅広い材料・技術を有することで、川下の顧客ニーズを明確化するとともに複数技術の擦り合わせでイノベーションを発現し、顧客価値として提供



コア成長

- 半導体材料
- 自動車部品
- リチウムイオン電池材料

安定収益

- ハードディスク
- 石油化学
- 化学品
- 黒鉛電極

基礎

- イノベーション材料

次世代

- SiC
- ライフサイエンス

コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

安全

コンプライアンス

バリュー／私たちが大切にしている価値観

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

サステナビリティ重要課題  
(マテリアリティ)

イノベーションと事業を通じた  
共創力&競争力の向上と  
社会価値の創造

社会課題の発見から技術開発、新たなビジネスモデルを通じたソリューションの提供という一連のプロセスと、共創を通じたイニシアティブの発揮により、事業を通じて社会価値を創出します。

2023,NOW

先端半導体パッケージ材料開発

3~5年後の中期を見据え、共創の舞台において、素材および実装プロセス開発と連携し、今後先端半導体パッケージに必要とされる材料(製品)の研究開発を開始。長期テーマであるプラスチックリサイクルや次世代高速通信複合材料と共に、中長期での社会課題解決に向けた共創で価値創出に取り組んでいます。



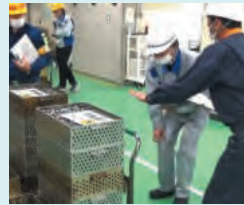
責任ある事業運営による  
信頼の醸成

安全文化の醸成と各種事故などの根絶に加え、戦略・オペレーション・ハザードなど広範囲にわたるさまざまなリスクの最小化を図ります。また、変化する経営環境・事業環境に柔軟に対応して当社らしい価値を提供し続けることで、ステークホルダーの信頼を獲得します。

2023,NOW

安全基盤と安全文化の構築

「安全最優先」をレゾナックの行動規範の第1条に明記し、CEOを最高責任者としてグローバルでの安全文化構築を進めています。2023年より新しく定めた安全行動規範と安全10則により国内外の各拠点での安全活動を推進しているほか、対話型安全巡視(SCP)を促進しています。



▶ 動画

自律的で創造的な人材の  
活躍と文化の醸成

自律的、創造的な共創型人材の育成と企業文化の醸成を通じ、「当社で働いているような人が欲しい」と言われるような人材創出企業になることを目指します。

2023,NOW

共創型リーダーシップトレーニングと  
共創型コラボレーション力強化研修

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共創型人材の育成を推進。共創型リーダーのスキル開発、バリューに基づく行動や自律的なキャリア形成の奨励・支援を実施しています。



目指す姿  
(長期ビジョン)

世界トップクラスの  
機能性化学メーカー

世界で戦える会社  
ワールドクラスの  
事業競争力と収益力

持続可能な  
グローバル社会に  
貢献する会社  
イノベーション力と事業開発力

国内の製造業を代表する  
共創型人材創出企業  
共創の価値観を持つ  
競争力のある人材の育成力

2030年目標  
TSR (%) 中長期的に  
化学業界で上位25%の  
水準を目指す  
サステナビリティビジョンの実現

化学の力で実現したい未来

地球との共生



人々の  
幸せと豊かさ

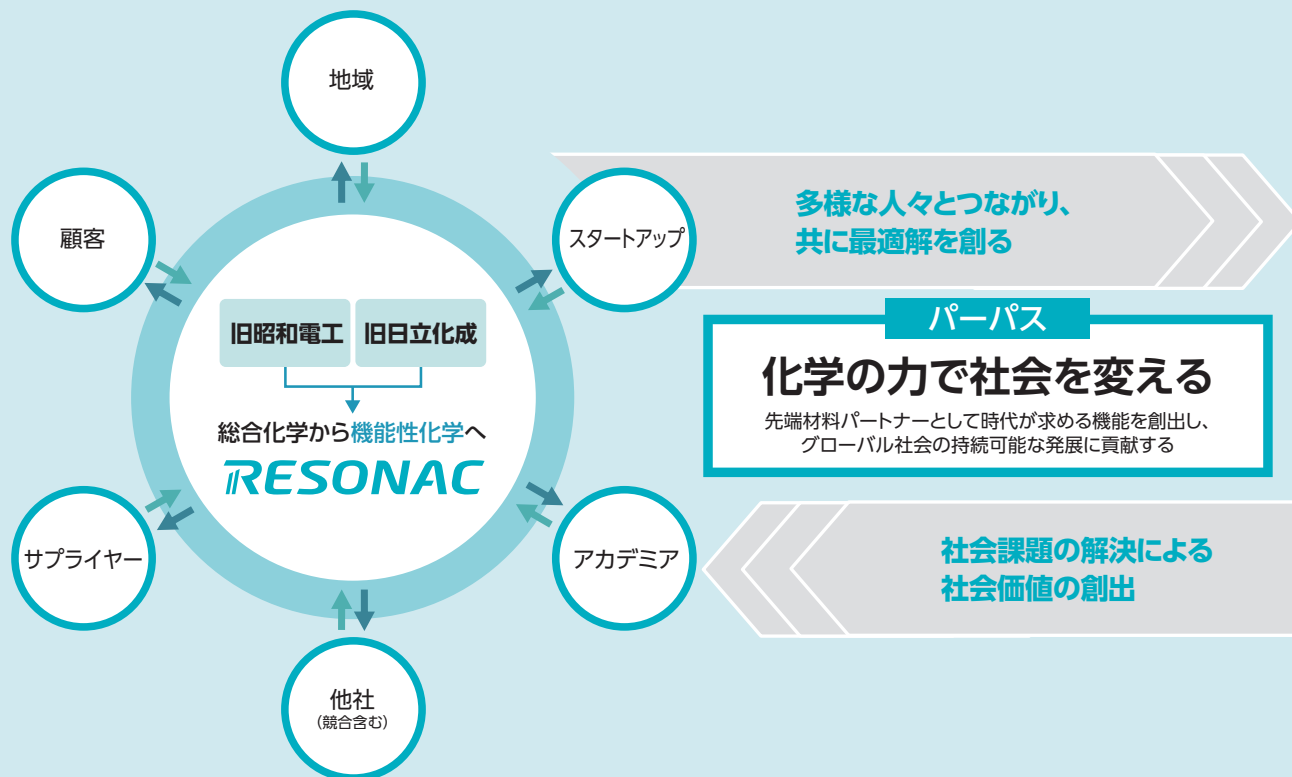
[特集] 共創型化学会社とは

# レゾナックは「共創型化学会社」を目指します

**Why?** あらゆる産業の起点である化学メーカーだからこそ、  
さまざまな「ステークホルダーとの共創」で社会課題を解決へ導けるはず

昨今のグローバル社会は産業構造が目まぐるしく変化し、そのスピードは加速し続けています。さらに、産業が抱える課題は複雑で大きすぎるため、一社単独で解決できるものではありません。化学はあらゆる産業の起点だからこそ、さまざまなステークホルダーと共創することで社会課題を解決できるはず。そして当社は現在、半導体・電子材料事業を成長の中心に据え、集中的に投資する戦略を取っています。半導体は技術の革新が非常に速い上、さまざまな技術の掛け合わせが必須であり、求められる機能をハイスピードで創出するために社内外ですり合わせる共創が欠かせません。私たちは「共創型化学会社」として多様な人材と共に新たな機能をいち早く創り出し、化学の力で社会を変えていきます。

[P11 / 価値創造プロセス](#) > [P45 / 長期ビジョン](#)



## 化学の力で実現したい未来

### カーボンニュートラルや 循環型社会形成

製造時の環境負荷削減

EV化

再エネ活用

資源リサイクル

### 人々の幸せと豊かさ データ社会への対応

データセンター

処理スピードの向上

次世代通信技術

AI



# Who? イノベーションを生み出す「共創型化学会社」となるためには、 パーパスとバリューを体現する「共創型人材」が必要

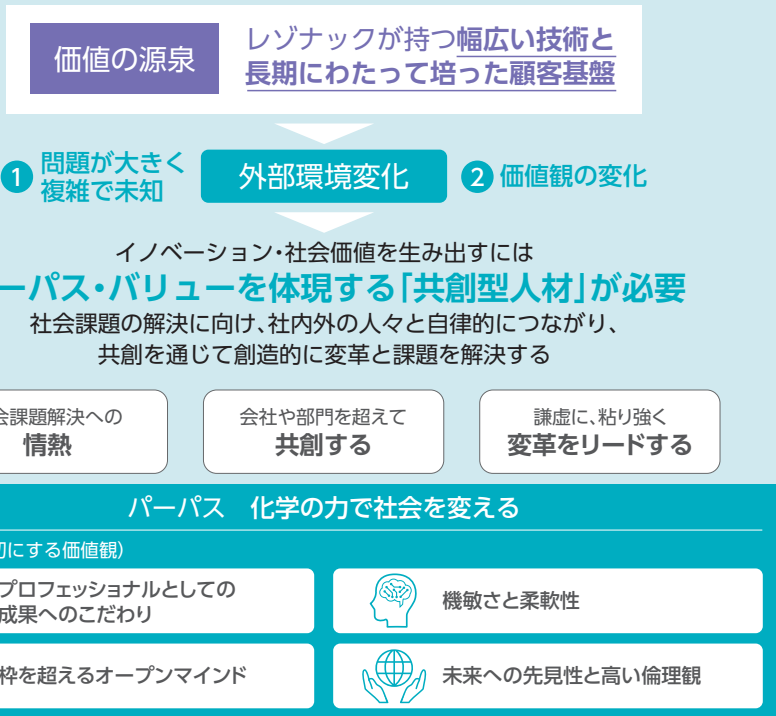
当社がイノベーションを生み出し、化学の力で社会を変える「共創型化学会社」となるには、パーパス・バリューを体現する人材、つまり「社会課題の解決に向け、社内外の人々と自律的につながり、共創を通じて創造的に変革と課題を解決できる人材の存在」が欠かせません。

「キャリアのオーナーは従業員」という考えのもと、個々の目指す方向性に応じた多様なキャリアパスや教育の機会を用意するほか、社内外のつながりを支援するさまざまな仕組みを始動させています。

その一つが、全レゾナックグループを対象とした事前エントリー制のグローバルアワード「AHA!」です。各職場のみならず、組織の垣根を超えたチームが、パーパス・バリューを踏まえた行動宣言を策定し、それに基づく目標と具体的な取り組み内容を定め、自らエントリーして活動します。その後、選考会の場で、取り組みの過程で実践したバリューの経験を語り合います。これにより従業員の共感の和 (Harmony) が生まれ、数多くの枠を超えた共創が実現することを目指しています。

また、共創型リーダーシップトレーニングや共創型コラボレーション力強化研修など、独自の教育研修を取り入れ、世界各地のレゾナック拠点で活動する多様な従業員がさらにチームとしてパーパスを実現できるよう、共創型人材の育成に取り組んでいます。

[P19 / Letter from the CEO](#) > [P35 / Letter from the CHRO](#) > [P91 / 人材戦略](#)



## 共創型人材の創出につながるグローバルアワード



多様なチームの活動を知ることで、「あ！」とひらめき、今までできなかったことや理解できなかったことができるようになるAHA体験から共感の和(Harmony)が生まれ、枠を超えた共創を実現するアワードという想いが込められています。

\* AHA! : Awards of Harmony、旧昭和電工と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

- POINT 01 自分自身の成長の機会**
- 活動に自律的に取り組む
  - さまざまなメンバーとの協働や部門を超えた活動
  - 仲間を見つける
  - 普段とは違う視点で活動ができる
- POINT 02 横のつながりの場**
- エントリーチーム同士の交流
  - 周囲に活動(自分の仕事)をPRできる



# How and Where?

さまざまなステークホルダーと「共創できる場所」を開設し、より良い社会を創り出す先端技術を、多様な人々と共創する

レゾナックR&Dの中核となる  
オープンイノベーション拠点

## 「共創の舞台」

[WEB](#)

当社は、世の中のニーズや社会の声を聴き、社会課題を解決するため、レゾナックのR&Dの中核となるオープンイノベーションの拠点「共創の舞台」(神奈川県・横浜市)を設立しました。レゾナックの強みである「計算科学」「材料解析」「量産化技術・設備管理」「化学品安全管理・評価」の機能を持つ組織が集結し、さらに周辺地域や国内外のベンチャー企業や大学などとの協働・共創を通じて、より良い社会を創り出すための先端技術の開発を目指します。

[P65 / R&D・知的財産戦略](#)

## 研究開発の 中枢拠点としての機能

レゾナックの先端分野の研究開発、  
研究サポート機能の集約、計算科学とAIを  
融合した開発手法の創出により、研究開発を加速

## 知見集約の プラットフォーム機能

社内外との共創により  
社会課題解決を通して価値を創出

- ベンチャー企業や大学とのコラボレーション
- 社内外コラボレーション
- AI推進機能、ラーニング機能(VR設備など)の活用
- グローバルカンファレンス/研修技術の掛け合わせ



## 共創の舞台、「発進!」

2023年4月4日、レゾナックとしての「共創の舞台」開所式を開催しました。役員や来賓、共創の舞台で活躍する複数の従業員がテープカットを行い、共創に向けた取り組みへの期待や、この舞台で仕事することへの意気込みを語りました。2024年の全面オープンに向け、2023年中に開発メンバーの大半が入居し、本格始動します。

[P32 / Letter from the CTO](#)

他社と共に次世代半導体の技術革新に挑む

## 「パッケージングソリューションセンター」

[WEB](#)

当社は、進化・複雑化していく半導体パッケージに対応する先端技術の創出を目指し、2019年に「パッケージングソリューションセンター」(神奈川県・川崎市)を開設しました。半導体メーカーが導入している半導体パッケージ製造装置と同等ともいえる最先端の設備を揃えているのが同センターの最大の特長です。多様な半導体向けの材料を使用して半導体そのものの実装や評価、シミュレーションをすることが可能であり、製造プロセスを一気通貫で検証できることは、材料の高機能化と開発スピードの向上に大きく貢献しています。同センターは、自社での活用にとどまらず業界に広く開放しており、他社や大学などとも交流しながら、次世代半導体製造の課題解決に挑戦しています。さらにNEDO助成事業として、半導体装置・材料・基板メーカー12社\*とコンソーシアム「JOINT2」を設立し、技術や情報の相互活用などを通じて、次世代半導体の高密度実装を実現するための技術開発に取り組んでいます。参画企業同士の材料・技術を組み合わせることで、お客さまにとって最適なワンストップソリューションの提案が可能となります。

[P77 / 半導体・電子材料セグメント](#)

\* 味の素ファインテクノ、上村工業、荏原製作所、新光電気工業、大日本印刷、ディスコ、東京応化工業、ナミック、パナソニック コネク、メック、ヤマハロボティクスホールディングス、オーク製作所

# JOINT2



東京大学大学院 黒田忠広教授からのメッセージ

[WEB](#)

昨今、日本の半導体ウェハー製造の世界シェアは低下したものの、半導体材料や製造装置の分野ではまだまだ世界と戦える力を持っています。いち早く半導体の後工程に着目し、最新の設備と幅広いネットワークを所有しているレゾナックさんは、とても良いポジションを取られていると感心しています。





# Now What?

さまざまな課題解決に向けた共創が「始動」し、  
ありたい姿への実現に向けて着実にステップアップ

## Case.1 「共創の舞台」で取り組む、次世代に貢献する長期R&Dテーマ

### 次世代高速通信材料開発

次世代高速通信（6G）を実現するには、通信速度を5Gの100倍にするために伝送損失を大幅に削減する新たな半導体材料が求められます。レゾナックは6Gに搭載される次世代半導体に向けた新材料を生み出すため、大学やベンチャー企業と協業しながら樹脂、フィラー向けのセラミックス・界面制御技術など、素材合成からゼロベースで開発を進めています。

分子設計・材料設計段階から計算科学の力も活用することで、従来一つの組み合わせの検証に3ヶ月必要だったところを、同じ期間で90種類もの組み合わせの検証が可能になります。

### プラスチックの「循環型」ケミカルリサイクル

化石資源の消費抑制やCO<sub>2</sub>排出量の削減、ひいてはカーボンニュートラルの実現に向け、使用済みプラスチックを分解して原料の状態に戻し、再びプラスチックの製造に利用する「循環型」ケミカルリサイクルの確立に挑戦しています。

2022年からマイクロ波化学（株）と共同で技術開発を進めており、使用済みプラスチックのモデルサンプルを用いた実験では、約80%の収率でエチレンやプロピレンなどの原料成分を取り出すことに成功し、基礎技術の確立に一定の目的が立ちました。プラスチックの分解メカニズム解明や触媒探索にAI・計算科学を活用し、スピーディーに開発を進めています。



マイクロ波化学様からのメッセージ

時代に先駆けてケミカルリサイクル事業を軌道に乗せたレゾナックさんに協業をお声がけいただいたとき、マイクロ波化学の技術とレゾナックさんのノウハウが融合すれば、世界に類を見ない循環型のケミカルリサイクルの新事業を必ず実現できると確信しました。両社が常に対等で、自由に意見交換できる雰囲気が、技術開発の加速につながっていると思います。

左:マイクロ波化学株式会社 研究開発部 事業推進グループリーダーの木谷氏  
右:同 事業開発本部マネージャー兼ケミカルリサイクル事業室室長の亀田氏

## Case.2 パワーモジュール素材の評価において顧客との共創を始動 WEB

自動車の電動化に欠かせない「パワー半導体」とそれをパッケージした「パワーモジュール」の材料開発を強化するため、「パワーモジュールインテグレーションセンター」（栃木県・小山事業所内）を本格始動させました。同センターでは、自社の多彩なパワーモジュール関連材料をモジュール化して評価を行う組織として、材料開発の発展やスピード向上に活かしてきました。2023年からは、お客さまの条件での材料評価を開始し、検証内容を共有することで、お客さまの素材開発まで遡った技術革新の支援と、パワーモジュールの開発期間短縮に寄与しています。実際、すでにお客さま側の試作評価回数を従来の2分の1に削減できた事例も出ており、2025年にはお客さまと共同で評価する体制を構築し、さらなる開発期間短縮への貢献を目指します。

また、マーケティングプロセスにおけるパワーモジュール関連材料の価値提案活動も始動しています。

[P70 / 自動車関連市場へのマーケティング活動](#)



自社の多彩なパワーモジュール関連材料を検証に活用



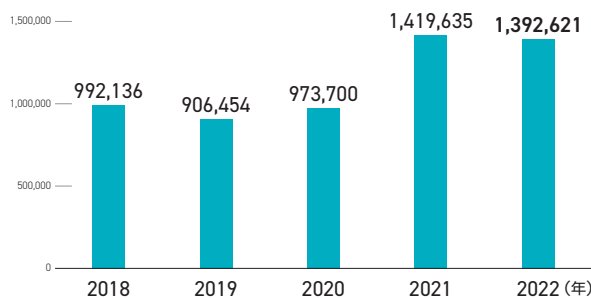
### 2025年までにパワーモジュール素材の開発から顧客採用までの期間短縮を目指す



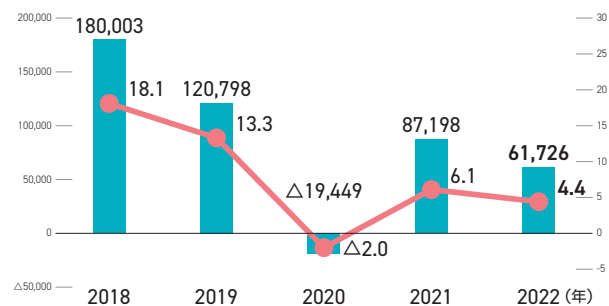
## 財務・非財務ハイライト

2020年第3四半期期首より旧日立化成の売上高および損益を取り込んでいます。

## 売上高 (百万円)

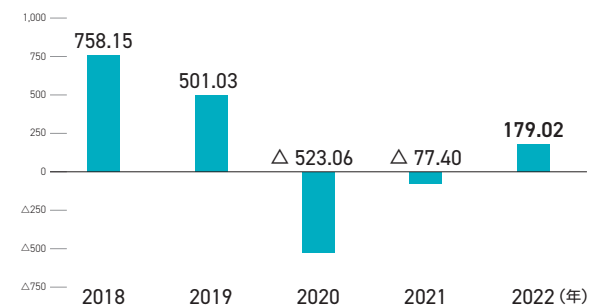


旺盛な半導体需要や自動車生産の回復、販売価格の上昇があり、継続事業では増収でしたが、前期に実施した事業売却の影響で前期比は減収となりました。

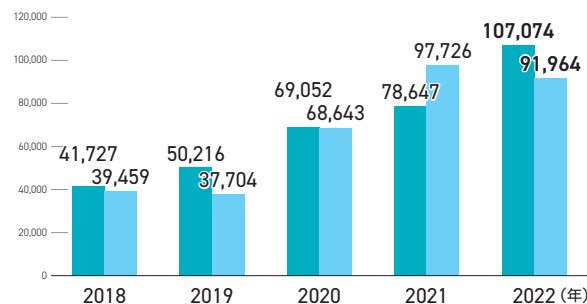
営業利益 (百万円)  
売上高営業利益率 (%)

原材料価格高騰の販売価格転嫁のタイムラグ影響や事業売却の影響もあり減益となりました。なお、会計方針の変更に伴い、決算発表時の公表値から修正されています。

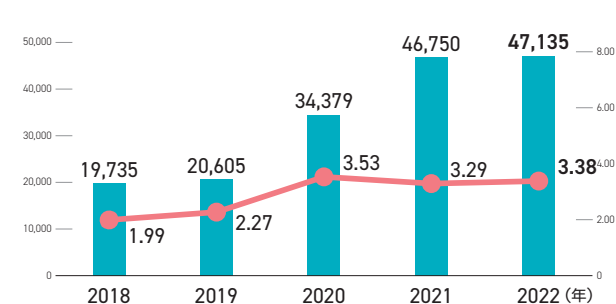
## 1株当たり当期純利益\*1 (円)



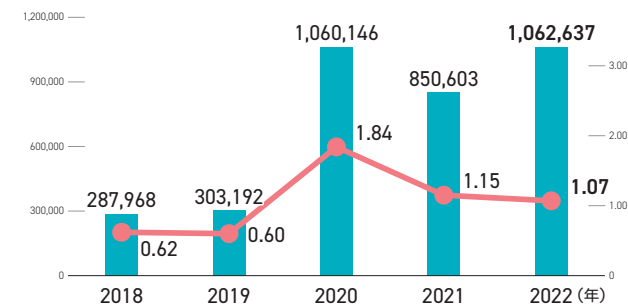
前期は事業構造改革により多額の特別損失を計上しましたが、当期はその計上がなく黒字転換しました。

設備投資額 (百万円)  
減価償却費 (百万円)

長期ビジョンで目標に掲げたとおり、コア成長事業である半導体・電子材料セグメントの能力増強などに投資を集中させました。

研究開発費 (百万円)  
売上高研究開発費率 (%)

統合した二社のシナジー効果の早期顕現を探るべく研究開発に注力しています。

有利子負債 (百万円)\*2  
調整後ネットD/Eレシオ (倍)\*2

優先株式の買取のために劣後ローンで資金を調達し、有利子負債残高は増加しました。その結果、支払利息は増加しましたが、優先株配当は減少しました。

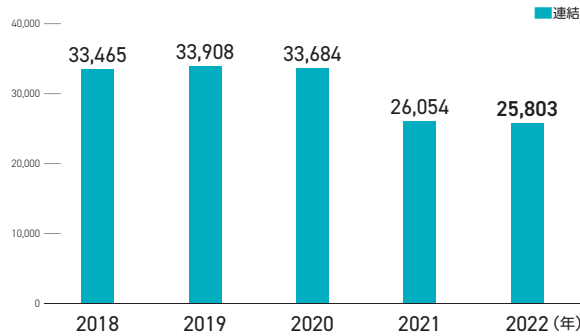
当社の子会社である旧日立化成(現レゾナック)及び同社の国内子会社において、従来は国際財務報告基準(IFRS)を適用していましたが、2023年度より日本基準を適用しています。当該変更は遡及して適用され、2022年度については、遡及適用後の数値を記載しています。なお、当該遡及適用後の数値は一部監査前の数値が含まれます。

\*1 1株当たり当期純利益は、普通株式の期中平均株式数に基づいて算出しています。

\*2 D/Eレシオの表記につき、旧日立化成の連結子会社に伴い、2020年第3四半期からの表示としています。連結貸借対照表の非支配株主持分に計上されている、子会社HCホールディングス発行の優先株について、その資本性を考慮し、50%相当額を有利子負債、自己資本それぞれに加算しています。また、有利子負債につきましては、リース債務を加えると共に、現預金を控除したネット有利子負債を使用します。尚、優先株の50%の資本性については、2020年4月21日付株式会社日本格付研究所の格付に基づいています。この変更は、2020年からのD/Eレシオ基準を2019年に遡及して表記しています。さらに、2022年中に優先株の買取資金として調達された劣後ローンについては、その50%を有利子負債から差引、自己資本に加算しています。劣後ローンの50%資本性考慮については、2022年10月4日付株式会社日本格付研究所の格付に基づいています。

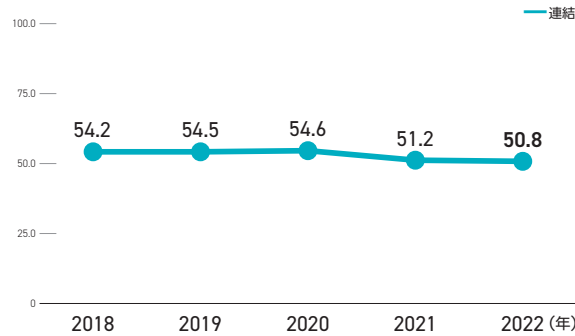
## 財務・非財務ハイライト

### 従業員数(人)



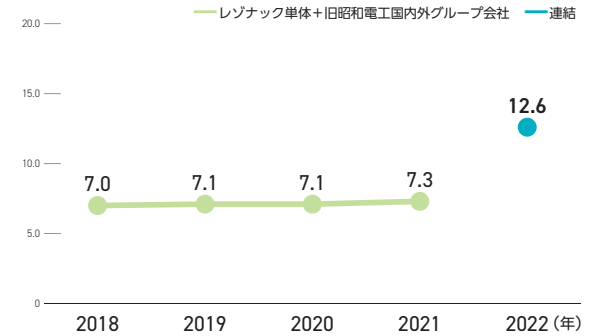
2020年に旧日立化成が昭和電工グループの一員となりました。2021年には蓄電デバイス・システム事業を譲渡するなど、事業ポートフォリオ改革を進め、最適な人員配置に取り組んでいます。

### 海外従業員比率(%)



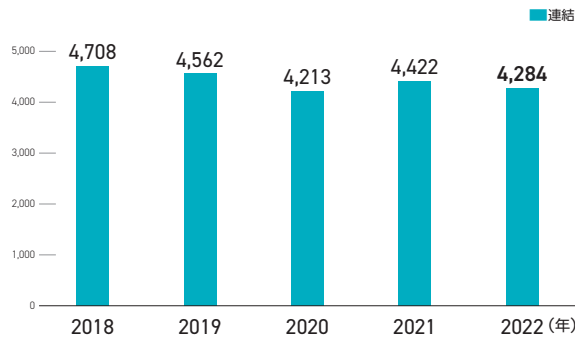
事業ポートフォリオ改革による国内外事業所、グループ会社の事業譲渡などで従業員数の変化がありました。各地域別の従業員数は [P10](#) をご覧ください。

### 女性管理職比率(%)



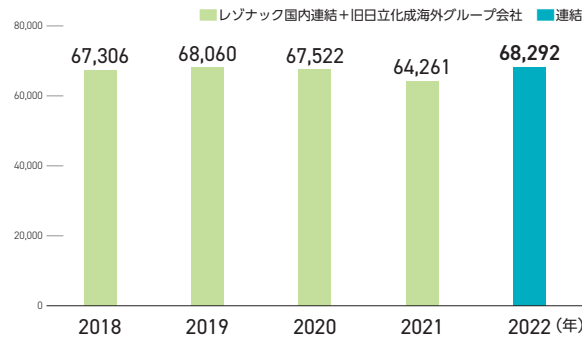
多様な一人一人の個性を大切な価値として受け入れ、組織の中で個性の持つ価値が最大限発揮されることを目指し、国籍や性別などに左右されない登用・育成を進めています。

### 温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2)(kt-CO<sub>2</sub>)



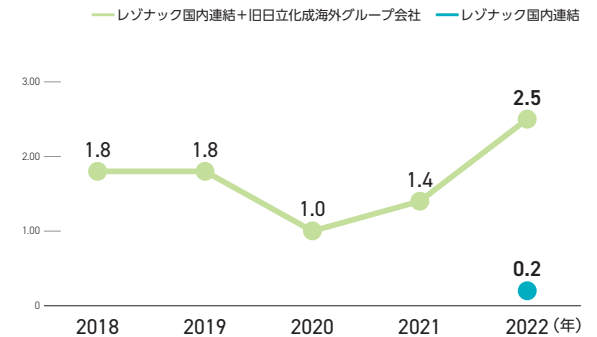
「2050年カーボンニュートラル」に向けて、2030年の目標を2013年比30%削減と定めています。各事業の中長期計画の見直し、排出量の削減と省エネルギーに取り組んでいます。

### 取水量 (海水除く)(千m<sup>3</sup>)



水不足を世界的な課題として認識し、グループ全体で水の有効利用と使用量の削減に取り組んでいます。また、事業活動で使用した水は処理を行い、環境負荷を低減して環境に戻しています。

### 産業廃棄物最終処分率(%)



廃棄物発生量に対する最終埋立量の目標を国内0.5%以下とし、発生量の削減、有効利用・再資源化を推進しています。また、中間処理・最終処分の委託先を査察し、当社からの廃棄物が適正に処理・処分されていることの確認を継続しています。

# 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、CO<sub>2</sub>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の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はかなりません。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





# Letter from the CFO

最高財務責任者 (CFO)

染宮 秀樹

## 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思しう。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、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ふ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問い、徹底的な議論を求めるようにしています。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らず、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。

組織面の話にも目を向けると、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いたり、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身が説明し、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「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おうというものです。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、

他のCXO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がありません。

### ステークホルダーの皆さまへ

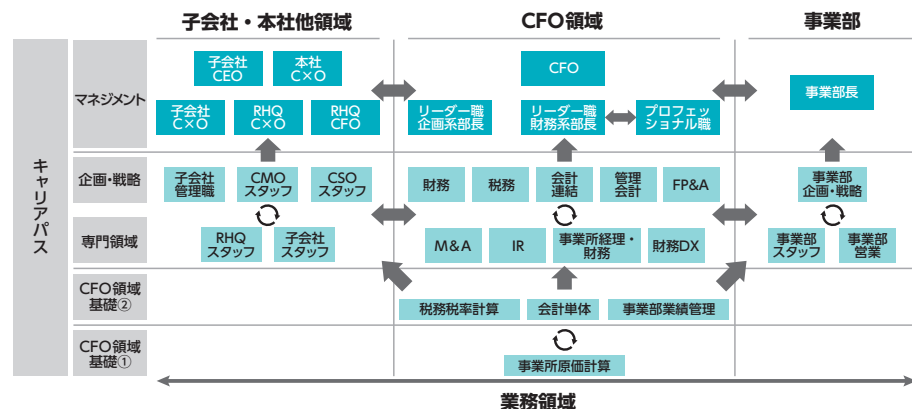
繰り返しになりますが、当社には今後の成長に向けた明確なストーリーが存在します。昨年来、レゾナックをどういう会社として見て欲しいかというメッセージングに注力したIR活動を行っています。その成果として、長期を見据えた当社の成長ストーリー、トランスフォーメーションストーリーに共感をいただいた、長期保有（ロングオンリー）のグローバル機関投資家が上位株主に増えてきました。

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プライト・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。

### CFO領域キャリアアツリー





# 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

## 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

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ことで機能を創出し、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期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クォーター (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システムを構築し、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、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。凋落にあらがいが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。





# Letter from the CTO

最高技術責任者 (CTO) 福島 正人

## 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るには限界があるし、技術を俯瞰しなければなりません。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いけない、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いけ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と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。従来の方針にとらわれず、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CO<sub>2</sub>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。まだ予算もついでない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が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・ジョブスが憧れた「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、視野や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) を体現する人材」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、まずやってみて、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拡げ、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年はかかるとしており、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げ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場所が多く、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。どこでも初心者の私が何と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、[P24](#)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、その充実の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。開示だけをとりとめて、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、制度の充実により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ぬ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や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。

今年さらには、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ふ情熱ですね。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び、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、パーパスをつか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]

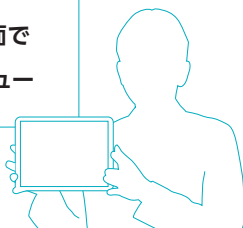


# “チーム高橋” 人材育成への思い ～共創型人材創出企業を 目指して～

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



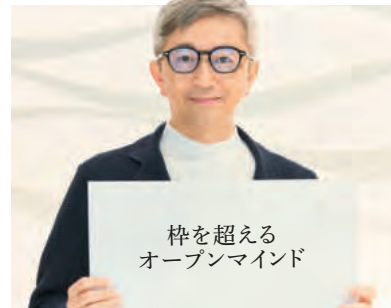
### 柔軟かつ前向きに多様な考えを受け入れ、自ら成長する人材を育てたい

「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で、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。

**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性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。

**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。

**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。**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。

**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が数値として定量化されます。

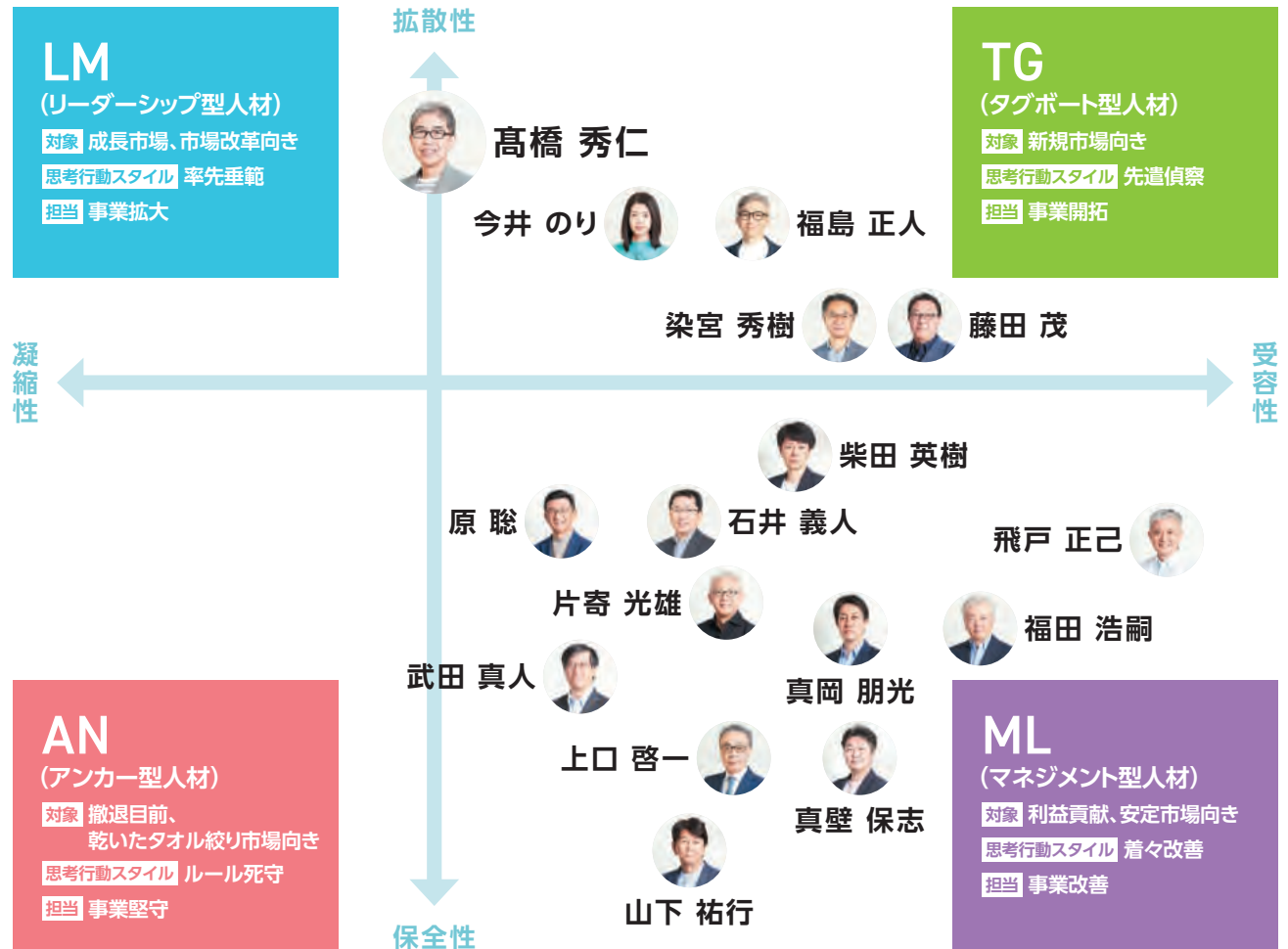
- 凝縮性: こだわりの強さ
- 受容性: 無条件に受け入れる力
- 弁別性: 白と黒の二つに分ける力
- 拡散性: 飛び出していこうとする力
- 保全性: 維持しながら積み上げる力

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。



# レゾナックの長期ビジョン

# 03 How to change

そのために何に注力していくのか

化学の力で社会を変えるために、  
今、具体的に何をどう実践していこうとしているのか。  
私たちのパーパス実現のための手段をご理解いただけるよう、  
サステナビリティ戦略と事業戦略の側面でお伝えしています。

45 — レゾナックの長期ビジョン

49 — 財務・資本戦略

55 — サステナビリティの推進

57 — マテリアリティと  
非財務KPI

59 — 特集 Resonac Pride  
製品・サービス

62 — CTOと  
若手研究者座談会

65 — R&D・知的財産戦略

69 — マーケティング戦略

71 — デジタル戦略

73 — 半導体材料  
グローバルトップ座談会

77 — 半導体・電子材料セグメント

81 — モビリティセグメント

83 — イノベーション材料セグメント

85 — ケミカルセグメント

2020

旧日立化成が  
昭和電工グループの一員に



2021

統合新会社の長期ビジョン  
(2021~2030)スタート

未来に向けたプロジェクトを少しご紹介



# 2023

レゾナックとして  
完全統合

# RESONAC

Chemistry for Change



# 2025

最先端半導体の  
高成長を担う材料メーカーとして、  
リーディングポジションを確立し、  
継続的な強い成長力を獲得

2025年財務指標

対売上EBITDA …………… 20%  
ROIC …………… 中長期的に 10%  
ネットD/Eレシオ …… 1.0倍を目指す



# 2030

長期ビジョンのゴール

目指す姿

## 「日本発の世界トップクラスの 機能性化学メーカー」の実現

- TSR (%) 中長期的に  
化学業界で上位25%水準
- サステナビリティビジョンの実現

計算情報科学研究センター  
奥野好成センター長

## Now!!



半導体材料メーカーで国内初、仮想現実 (VR) を製品開発に活用  
VR活用による分子設計は、必要とする特性を実現するための研究開発につながります。より深い材料解析や新たな材料・素材の発見のための、当社が持つ高度な計算科学技術を活かした取り組みです。まずは、このVRの導入・活用を全社に展開し、将来的には、社内のインフラにまで高めていきたいと考えています。計算科学・シミュレーションをフル活用し、当社の研究開発を加速していきます。

計算情報科学研究センター  
MI基盤開発グループ  
清水陽平さん

## Future?



ベンチャー企業 (株) ispaceとの共創で、宇宙事業を推進  
宇宙開発の分野において、先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献したいという想いから、社内有志が集まり、宇宙事業創設プロジェクトを進めています。部門横断はもちろんのこと、(株) ispaceを始めとした社外とのオープンイノベーションにより、将来の事業化を見据え、まずは企業価値向上につながるブランディングに取り組んでいるところです。

## 長期ビジョンの概略

昭和電工は2021年をゴールとした中期経営計画中に、日立化成を買収。成長への舵を切り、2030年に世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指すことを宣言しました。2022年1月に昭和電工と日立化成は経営陣を一本化することで実質統合を果たし、パーパスを制定。

2月には、2020年12月に発表した長期ビジョンを見直し、共創型化学会社として価値創造の歩みを始めました。2023年1月レゾナック誕生。

### レゾナックの長期ビジョン 2030年に目指す姿

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、財務/非財務両面でステークホルダーの要求にこたえと共に、当社らしさを発揮していかなければなりません。レゾナックは、サステナビリティを全社戦略の根幹と位置づけ、目指す姿とサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に紐づく施策と非財務目標を定め、取り組みを進めて長期ビジョンの達成を目指します。

#### 長期ビジョン 目指す姿

世界で戦える会社



ワールドクラスの  
事業競争力と収益力

持続可能なグローバル社会に  
貢献する会社



イノベーション力と  
事業開発力

国内の製造業を代表する  
共創型人材創出企業



共通の価値観を持つ  
競争力のある人材の育成力

#### サステナビリティ 重要課題 (マテリアリティ)

イノベーションと  
事業を通じた  
共創力&競争力の向上と  
社会価値の創造

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

#### 財務指標と実績

|            | 2022<br>実績 | 2025<br>目標   |
|------------|------------|--------------|
| 売上         | 1.4兆円      | 1兆円超         |
| EBITDAマージン | 12.2%      | 20%          |
| ROIC       | 3.3%       | 中長期的に<br>10% |
| ネットD/レシオ   | 1.07倍      | 1.0倍を目指す     |

#### 非財務目標と 実績(例)

|                          | 2022<br>実績       | 2025<br>目標                   |
|--------------------------|------------------|------------------------------|
|                          | 実践度30%           |                              |
| パーパス・バリュー実践度の<br>サーベイスコア | 共感度60%<br>理解度80% | パーパス・バリュー<br>の浸透と<br>共創文化の醸成 |
|                          | 認知度ほぼ100%        |                              |
| 温室効果ガス排出量                | 4,284千t          | 2013年比<br>30%削減              |
| 重大労働災害発生件数               | 0件               | 発生ゼロ                         |



## 長期ビジョンの概略

### 長期ビジョン達成のための主要戦略

#### 方向性や進捗



グローバル水準の  
収益基盤の確立

- Letter from the CFO [P25](#)
- 世界で戦える会社としての規模と収益性 [P49](#)
- ROIC経営の浸透 [P51](#)
- 半導体・電子材料 グローバルトップ座談会 [P73](#)
- 事業戦略 [P77](#)



ポートフォリオ  
経営の高度化

- 財務・資本戦略 [P49](#)
- メリハリある経営資源配分 [P52](#)
- ポートフォリオ改革の方向性と進捗 [P52](#)



イノベーション  
(技術×ビジネスモデル)

- 特集 共創型化学会社とは [P13](#)
- 特集 Resonac Pride製品・サービス [P59](#)
- CTOと若手研究者座談会 [P62](#)
- R&D、知的財産戦略 [P65](#)
- マーケティング戦略 [P69](#)



経営基盤の強化  
(プラットフォーム)

- 人的資本経営ダイアログ [P37](#)
- “チーム高橋”人材育成への思い [P41](#)
- レゾナックの人的資本経営 [P89](#)
- デジタル戦略 [P71](#)
- 座談会 私たちの取締役会改革 [P113](#)

#### TOPICS

### 長期ビジョン達成に向け、 機会とリスクの分析を実施

2023年6月に、レゾナックの3つのマテリアリティに紐づく機会とリスクを分析するワークショップを開催しました。CFO、CSO、CHRO、CTOなどが参加し、財務面から人材、研究開発など非財務まで議論しました。特に当社は、企業統合による内部環境の変化を注視する必要があります。統合の過程における社内の変化を外部環境の変化に加えてより注視し、経営としてモニタリング・評価し、目標設定にも結び付けていきます。

#### 2023年6月に実施したワークショップで出た意見

##### 機会

- 2社統合を契機とした企業変革
- 異なる技術領域から生まれる新しいシナジー
- 業務プロセス統合による効率化と創造性の発揮
- 化学が産業の起点であることによる、新しい価値の創出

##### リスク

- 2社統合の変化による人材のエンゲージメント低下 / 人材のリテンションリスク / 継承すべき文化、失敗から学んだ経験・ノウハウの消失
- 業界再編・ポートフォリオ改革の遅れによる共創力と競争力の低下
- 潜在的リスクの把握不足やリスクテイク不足による経営基盤の弱体化



#### ▶ 動画

マテリアリティに紐づく機会とリスクワークショップ

## 財務・資本戦略

### 世界で戦える会社としての規模と収益性

#### 長期ビジョンにおける2025年数値目標

当社は、「世界で戦う」ために、経営の“質”と“計数”の両方が充実していることが不可欠であると考えます。特にサステナビリティの観点から社会に貢献できるという定性的な評価に加え、一定の規模と高い収益性を有する企業であるという定量面での評価も重要と考えています。

長期ビジョンにおける2025年数値目標については、世界で戦える会社のエントリーチケットとして、売上高1兆円以上、EBITDAマージン20%以上という規模と収益性を設定しています。万全な収益基盤を構築することを追求し、計数目標をきちんと実現していくことで、企業価値の最大化を実現していきたいと考えています。また、従来から業績評価指標（KPI）として掲げていたROEに代わり、2022年度の長期ビジョン見直し時より、ROICを導入しています。

当社の戦略意図とポートフォリオ経営高度化への取り組みをより正確に示すため、2022年12月期より開示セグメントを変更しました。セグメント区分の変更により、半導体材料への集中投資に代表される、ポートフォリオ属性に応じたメリハリある経営資源配分やポートフォリオの見直し・入替といった戦略の効果をより確認しやすい開示を目指していきます。

#### ポートフォリオ戦略に即した開示セグメント

| 新開示セグメント  | サブセグメント   | EBITDAマージン<br>(2025年目標) |
|-----------|---|-------------------------|
| 半導体・電子材料  | 半導体材料(前工程・後工程) デバイスソリューション(HD) デバイスソリューション(SiC) | 30%以上                   |
| モビリティ     | 自動車部品 リチウムイオン電池材料                               | 20%以上                   |
| イノベーション材料 | セラミックス 機能性化学品(樹脂など) アルミ機能部材 コーティング材料            | 15%以上                   |
| ケミカル      | 石油化学 化学品 黒鉛電極                                   | 15%以上                   |
| その他       | ライフサイエンス  | クリティカルマス実現              |

事業のポートフォリオ属性 ■ コア成長事業 ■ 基盤事業(技術・素材) ■ 安定収益事業 ■ 次世代事業

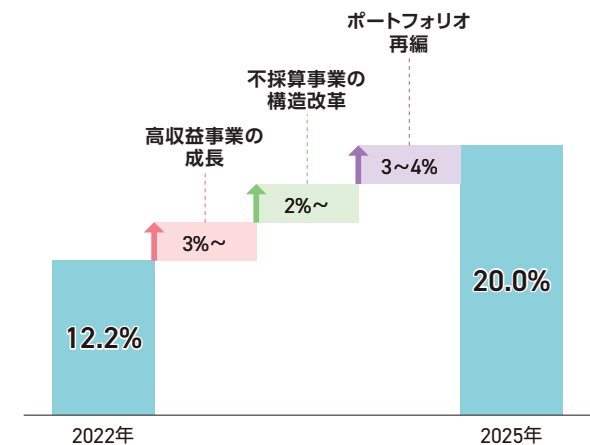
| 主要財務指標     | 2022(実績) | 2025(長期ビジョン目標) |
|------------|----------|----------------|
| 売上         | 1.4兆円    | 1兆円超           |
| EBITDAマージン | 12.2%    | 20%            |
| ROIC       | 3.3%     | 中長期的に10%       |
| ネットD/ELレシオ | 1.07倍    | 1.0倍を目指す       |

#### EBITDAマージン20%達成に向けて

当社のEBITDAマージンは、2025年目標値20%に対し2022年実績値は12%と、▲8ポイントの乖離がある状況です。目標達成に向け各施策に取り組んでいますが、その内容は主に、高収益事業の成長( [P52](#) ) メリハリある経営資源配分参照)、不採算事業の構造改革( [P50](#) ) 赤字製品の撲滅参照)、ポートフォリオの再編( [P52](#) ) ポートフォリオ改革の方向感と進捗参照)となっています。

事業環境の変化に伴い必要となる改善幅も変動しますが、状況に応じ対象範囲・改善のためのリソース配分などを迅速に修正しながら、達成を目指していきます。

#### EBITDAマージン改善に向けて



## 財務・資本戦略

### 長期ビジョン達成に向けたマネジメントサイクル

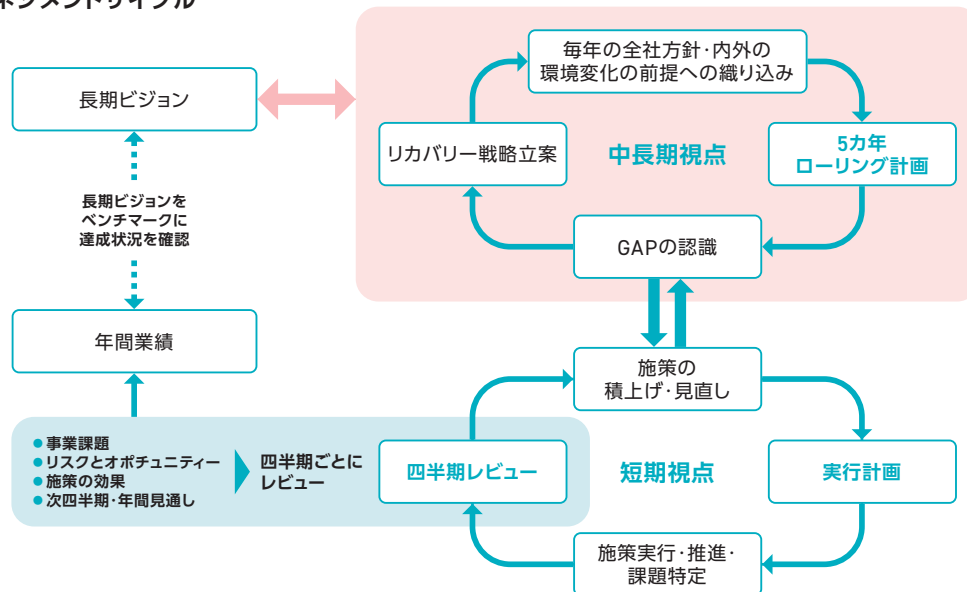
当社は現在、長期ビジョンとそのKPIの達成に向けたマネジメントサイクルを中長期と短期の二つの視点で運用しています（詳細は下図参照）。

中長期の視点では、最新の市場動向や3C（顧客・競合・自社）分析などに基づいて、向こう5年間の事業戦略、戦略実行手段および定量目標を毎年見直します（以下、「5カ年ローリング計画」という）。この計画は、持続可能な成長と競争力を維持するための戦略的方向性を明確にするもので、当社の長期ビジョンを具現化する基盤となっています。

短期の視点では、5カ年ローリング計画の初年度を基にした年間予算（以下、「実行計画」という）を策定します。この実行計画により、5カ年ローリング計画が具体的な行動計画として落とし込まれ、その上で、四半期ごとに個別施策の進捗状況やKPIの達成状況をモニタリングし、問題の早期発見と対策を講じることを可能としています。

これらの中長期と短期の両方の視点からマネジメントサイクルを有機的・一体として運用することにより、長期ビジョンを基軸にしつつも変化する市場環境に柔軟に対応し、持続的な成長と利益の最大化を実現することが可能となります。

### マネジメントサイクル



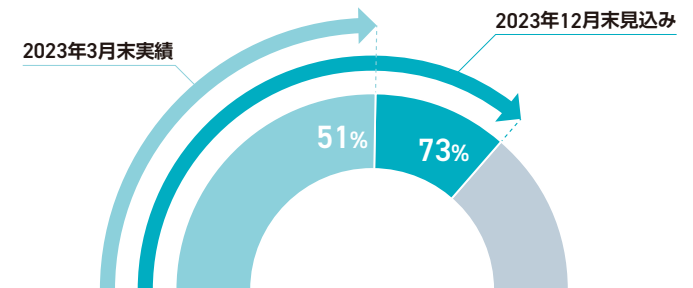
### 赤字製品の撲滅

当社の収益性の向上に関する取り組みとして、各ビジネスユニットが、顧客ごと、製品ごとに利益率を算定し、低利益率製品について、原材料調達先の見直しや生産効率化によるコスト削減や市場の状況に基づいた価格改定などの具体的な改善策を実行しています。

しかし、これらの対策にも関わらず期待される利益率やコスト削減目標を達成できないと判断された製品については、製品からの撤退や規模縮小を含めた計画を立案し、四半期ごとにその進捗を管理しています。これらの取り組みを通じて、高収益性の製品や事業に資源を集中し利益の質の改善を推進しています。

さらに、モビリティセグメントでは、構造改革推進室を設置し、より重点的に取り組みを行っています（[P52](#) ポートフォリオ改革の方向感参照）。その他のビジネスユニットにおける進捗状況は、以下のとおりです。

### 収益改善施策完了状況



2023年3月末時点の進捗状況\*  
収益改善施策（値上げ・撤退など）  
完了:51%  
取り組中:28%（うち80%は2023年12月末完了予定）

\* 集計上、モビリティ事業、市況影響の大きい石油化学事業は除く  
\* 施策完了と施策内容の収益顕現は必ずしも同タイミングではない

## 財務・資本戦略

### ROIC経営の浸透

マネジメント層から現場関係者まで、ROIC経営の意識を広げ、浸透させるための取り組みを行っています。

特にROIC改善の現場への浸透を図るため、経営KPIである長期ビジョン目標のROICに対して、現場KPIを連動させる取り組みを進めています。

具体的には、経営層から現場までの各階層におけるKGI・KPI・KAIを設定し、現場層では各事業や製品群ごとに管理可能で改善施策の目標となる指標を設けます。現場の担当者は、それぞれの指標がKGIに与える影響度を踏まえて目標設定と優先順位付けを行い、誰が何をいつまでに行うかなどのマイルストーン管理を行っています。

将来的には、ROICの改善が着実に進んでいる事業をベストプラクティスとして他事業へ横展開を図ることで、全社としてのROIC経営の浸透を促進していくことを目指します。

**事業別のROICランキングの共有**

ビジネスユニットを構成する事業単位ごとに、ROICの構成要素を測定し、ランキング化。半期ごとにランキング結果は各事業部の経営層にも周知され、全社レベルで透明性の高い経営を実現。各ビジネスユニット間の健全な競争創出にも寄与。

**管理職対象の研修必須項目化**

ROICの定義やROICがなぜ重要か、実際にROICを活用した事業の収益性改善事例も交えながら、全社管理職研修の一環としてレクチャーを実施。

**役員報酬や管理職賞与のROIC連動**

役員報酬における短期業績連動報酬(賞与)や管理職の賞与にROICを評価指標として導入。 [P126 / 短期業績連動報酬](#)

### 経営KPIと現場KPI事例

| 指標の定義   | KGI                               | KPI  | KAI   |
|---|-----------------------------------|--|---|
|   | Key Goal Indicator                | Key Performance Indicator                                  | Key Action Indicator  |
| <b>事業全体ROIC</b><br>製品I ROIC / 製品II ROIC / 製品III ROIC<br>投下資本 / 営業利益                     | 達成が求められる最重要指標<br>事業ROIC           | KGI達成のための施策やプロセスの結果指標<br>経営KPI<br>製品群別営業利益率<br>製品群別投下資本回転率 | KPI達成のための具体的アクションの効果指標<br>売上高、限利率、売上高固定費率、売上高直接労務費率、運転資本回転率 |
| 経営層<br>ビジネスユニット長・事業責任者  |                                   |  |   |
| 現場層<br>部長   | 製品群別営業利益率<br>製品群別投下資本回転率          | 経営KPI<br>売上高、限利率、売上高固定費率、売上高直接労務費率、運転資本回転率                 | 販売価格、販売数量、歩留まり率、労務費、製品別在庫回転日数、材料費、支払いサイト                    |
| 現場層<br>課長・グループ長   | 売上高、限利率、売上高固定費率、売上高直接労務費率、運転資本回転率 | 現場KPI<br>販売価格、販売数量、歩留まり率、労務費、製品別在庫回転日数、材料費、支払いサイト          | 人員数、残業時間、製品・顧客別販売数量、材料単価、工程ごと材料使用量                          |
| 現場KPI<br>運転資本 / 固定資産 / 原価 / 売上<br>材料費 / 労務費 / 経費 / 本社費 / 販売価格 / 販売数量<br>施策A / 施策B / 施策C |                                   | 現場KPI<br>人員数、残業時間、製品・顧客別販売数量、材料単価、工程ごと材料使用量                | 各現場ごとで設定  |

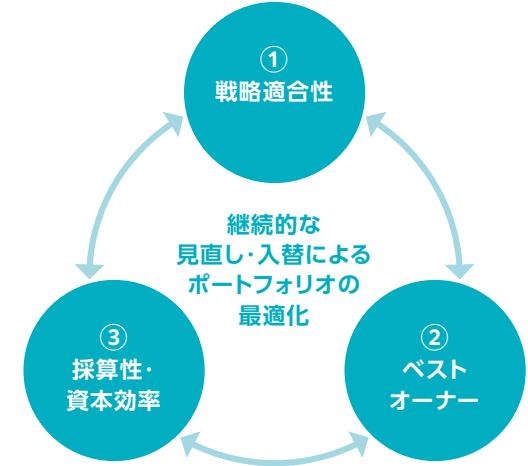
## ポートフォリオ経営の高度化

### 当社のポートフォリオ運営方針

ポートフォリオの運営方針として、当社は下記の三つを判断基準とします。①戦略適合性：サステナビリティを前提にポートフォリオ属性に応じて、当社全体戦略および各ビジネスユニットの役割に応じた戦略に合致するか、②ベストオーナー：当社が各事業の価値最大化を実現する上で最適な経営主体は誰か、③採算性・資本効率：事業または投資が期待する採算性・資本効率を充足するか。

当社におけるポートフォリオ経営に最終型はありません。当社は常に事業ポートフォリオの見直し・入替を継続し、ポートフォリオ経営のさらなる高度化を図ります。

### ポートフォリオの運営方針

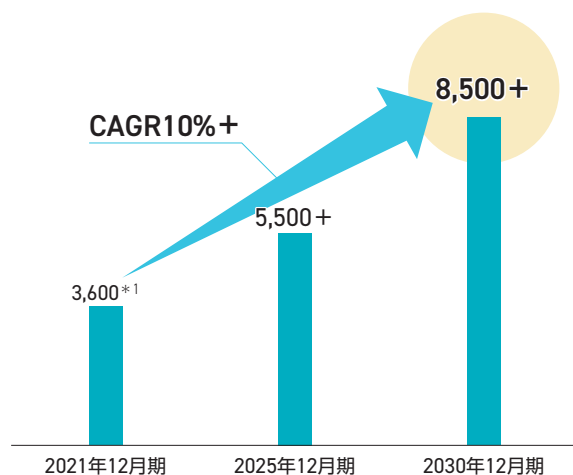


## 財務・資本戦略

### メリハリある経営資源配分

コア成長事業に経営資源を集中していくことで、全事業の画一的な成長ではなく、コア成長事業による全社利益成長けん引を見込んでいます。特に半導体材料事業については、高い市場成長に加えて市場を上回る事業成長が見込まれ、半導体・電子材料事業への投資に注力することで図のとおり売上成長・EBITDA成長の実現へとつなげていきます。2022年以降、CMPスラリー、銅張積層板、ダイシング・ダイボンディング一体型フィルムなどの大型設備投資を実施しており、今後も、さらなる投資を検討しています。

### 半導体・電子材料事業の中長期売上見通し<sup>\*2</sup>



<sup>\*1</sup> 社内管理上の数値を基に事業売却の影響などを考慮した概算値

<sup>\*2</sup> 上記見通しは、現時点で入手可能な情報を前提に当社が判断したもので、短期的市況変動の影響を加味しておらず、将来のさまざまなリスクや不確実な要素により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があります

(2022年2月14日決算資料「共創型化学会社」に向けて目指す方向性より引用)

また、コア成長事業への経営資源集中を実現する手段として、事業における投資については、それぞれのポートフォリオ属性(コア成長/基盤/安定収益/次世代)に沿った投資方針を定めています。安定収益事業である石油化学、黒鉛電極事業などで安定したキャッシュを稼ぎ、全社としての投資資金を捻出していきます。

### ポートフォリオ属性に基づく投資方針

|             |                                     |
|-------------|-------------------------------------|
| コア成長事業      | 市場拡大、売上拡大に見合った成長投資                  |
| 安定収益事業・基盤事業 | 維持投資、BCP投資、収益改善投資中心に、原則減価償却費の範囲内で投資 |
| 次世代事業       | 市場拡大に加え、販売の蓋然性を担保した先行投資             |

全社的かつ長期的な視点から最適な経営資源の配分を実現するために、2022年に投資意思決定プロセスを見直しました。

この一環として、大型投資を議論する投資会議において、CFO、CSO、CMEOらが投資のリスクとリターンを多角的に評価できるよう、情報を一元化し透明性を高める新様式を導入しました。

これにより、投資提案部門と審査部門の間の情報非対称性が大幅に緩和され、活発な議論が行われ、各事業の特性を踏まえた、より合理的かつスピーディーな投資決定を実現しています。

さらに、投資の割引率についても、これまで全社一律の

割引率を使用していましたが、投資のリスク性により適切に対応するため、2023年から事業セグメント別、投資対象国別のリスクプレミアムを導入しました。この変更により、投資リスクのより正確な評価が可能となり、投資の効率性向上とポートフォリオ経営の高度化が図られるようになりました。

### ポートフォリオ改革の方向感と進捗

ポートフォリオ改革について、前項で述べたオーガニックな既存事業の成長に加え、事業売却も実施することで、より加速度的に推進しています。2020年の旧日立化成買収後、下記の事業売却を実施しています。

2021年度：アルミ缶、アルミ圧延品、食品包装用ラップ、プリント配線板、蓄電デバイスの事業を売却

2022年度：モビリティ事業のうち、内燃機関車向け断熱材事業のISOLITE社を売却

2023年度：7月に診断薬事業を売却

持続的な成長を実現するための最適な経営資源の配分や事業ポートフォリオの見直し・入れ替え、両社技術の融合を通じたイノベーションの創出に向けて取り組む中、事業売却については事前に慎重に検討し、それぞれの事業が保有する技術力、お客さまとの強固な関係性などの強みが最大限活かされる価値のある状態で、さらなる発展に結びつくようなベストオーナーへ譲渡しました。

## 財務・資本戦略

### 2023年度における各事業の位置づけ

既存事業の当社内の位置づけについては、事業環境の変化も考慮しながら下表のとおり整理し、施策を実行しています。所属ポートフォリオが求める収益性が未達となる事業については、前述のマネジメントサイクルに加え、個別の再構築プロジェクトも推進し、ビジネスユニットとCFO組織とが一丸となり収益性改善に取り組んでいます。特にビジネスモデルの抜本的見直しを経て事業転換を図る必要のある自動車部品については、モビリティ事業本部に構造改革推進室を設置し、CFO組織のリソースも投入し改革を進めていきます。

#### 半導体材料・SiCエピタキシャルウェハー

特に収益性の高い事業中心に、高い市場成長に対し先行した事業の生産能力拡大のためにリソースを配分。

#### 石油化学・基礎化学品・黒鉛電極

安定収益性向上施策を実施し、キャッシュ創出の確度を向上。石油化学は、中長期的なポートフォリオの姿に対し、業界再編も視野に戦略適合性を検討。

#### 自動車部品・HDメディア

ポートフォリオ属性に見合う収益性実現に向け、製品の選択と集中や、最速生産体制の再構築など、事業環境の変化に見合った合理化施策を実施。

#### ライフサイエンス

当社がベストオーナーかどうか検討する中で、診断薬事業については事業売却を判断、再生医療事業については検討継続。

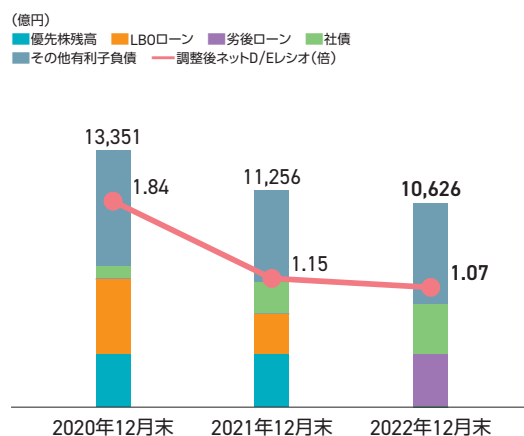
### 資本効率の追求

#### 有利子負債の削減

2022年12月末の有利子負債は、2022年に優先株式の早期買取を目的とした劣後ローン調達を実行したため、2021年12月末に比べ2,120億円の増加となる10,626億円となりました。有利子負債は増加したものの、高い水準の配当を支払う優先株式から劣後ローンへ切り替えたことにより、資金調達コストの低減が2023年度から通年で実現します。ネットD/Eレシオは、株主資本の増加と円安の進行による為替換算調整勘定の増加により、1.07倍に改善しました。

引き続き、有利子負債の圧縮を進め、財務の安定化と金融コストの削減を目指していきます。

#### 調整後ネットD/Eレシオ※ および有利子負債・優先株残高の推移



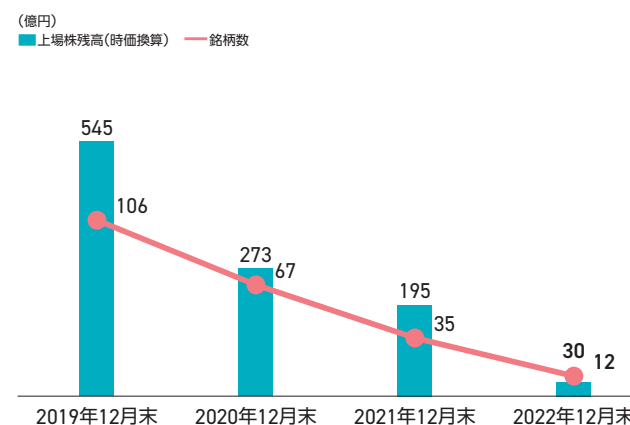
※ 2020年12月末、2021年12月末:  $\{(\text{借入金} + \text{コマーシャルペーパー} + \text{社債} + \text{リース債務}) - \text{現金および預金} + \text{優先株} \times 50\% \} \div (\text{自己資本} + \text{優先株} \times 50\%)$   
 2022年12月末:  $\{(\text{借入金} + \text{コマーシャルペーパー} + \text{社債} + \text{リース債務}) - \text{現金および預金} - \text{劣後ローン} \times 50\% \} \div (\text{自己資本} + \text{劣後ローン} \times 50\%)$   
 優先株、劣後ローン(借入金に含まれる)の50%の資本性は、それぞれ2020年4月21日付、同年4月27日付の関日本格付研究所の格付に基づく

#### 資産のスリム化

長期ビジョンにおいて、2021年までに累計で500億円の資金を創出する計画を掲げ、運転資本の改善や政策保有株式・その他資産売却に取り組みました。2022年までの累計で907億円と計画を大きく上回る資金捻出を達成しました。特に政策保有株式の売却については、原則全株売却するという方針を2021年末に決定しました。レゾナック単体が保有する累計469億円相当の上場株式については2022年までにほぼ全て売却が完了しています。引き続き、事業子会社が保有する株式含め、全株売却に向け進めていきます。

今後も資産のスリム化と現金化を推し進め、不稼働資産の売却や拠点統廃合などに取り組んでいきます。

#### 政策保有株(上場株)残高の推移※



※ グループ会社の保有残高を含む。2019年12月末に関しては、旧日立化成保有残高を含む。

## 資産のスリム化と現金化の推移

| 取り組み内容       | 統合前対比 改善・売却額 (億円) |                       |
|--------------|-------------------|-----------------------|
|              | 長期ビジョン<br>(見直し)   | 今回アップデート<br>(2022年実績) |
| 運転資本の改善 *1   | 250               | 130                   |
| 政策保有株式の売却 *2 | 200 (累計)          | 469 (累計)              |
| その他資産売却 *2   | 50 (累計)           | 309 (累計)              |
| <b>全社計</b>   | <b>500</b>        | <b>907</b>            |

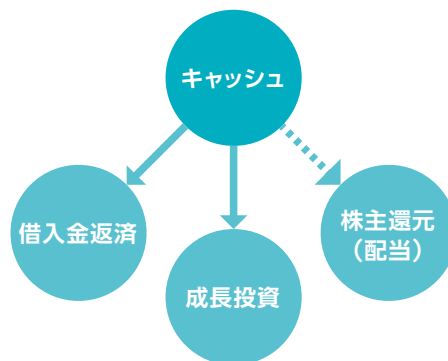
\*1 2020年末運転資本回転日数と2022年末運転資本回転日数の増減に継続事業の売上高を乗じて算定

\*2 2020年からの累計売却収入額を記載。有価証券の売却に関連会社株式、事業売却に伴う株式売却収入を含まない

## キャピタルアロケーション

当社では、事業の成長と事業売却から得られるキャッシュ・フローの配分について、統合後の状況を考慮しつつ、利益拡大に寄与する成長投資と借入金の返済を並行して進めています。具体的には、創出したキャッシュ・フローの半分から3分の2程度を設備投資に振り向け、残りを有利子負債の削減や配当に充てる計画です。さらに、キャッシュ・フローの最大化を目指し、不稼働資産の売却、事業売却、経費削減なども推進し、必要なキャッシュ・フローを捻出します。

## キャッシュ分配の優先順位



統合後の状況に鑑み、借入金返済と利益拡大に向けた成長投資をある程度優先させる必要がある状況下、成長投資に約1/2~2/3を分配する方針

## 株主還元方針

当社は、株主還元について、企業価値向上に向けた総合指標であるTSR (株主総利回り) を中長期的に化学業界で上位25%の水準とすることを目指しています。

企業価値向上に向けて、先述のとおり、コア成長事業を中心とした設備投資を積極的に行うとともに、配当については、経営状況を総合的に俯瞰し、合理的に判断します。

## 株主・投資家と経営のコミュニケーション

当社では、株主・投資家とのコミュニケーションを重要視しており、経営陣はフィードバックに深い関心を持っています。株主・投資家の皆さまからのご意見や要望、さらには株価に関する話題は、CXOやビジネスユニット長が参加する経営会議や、取締役を含む意見交換会で積極的に取り上げ、議論しています。

企業価値向上に向けた非財務の開示や対話についても積極的に取り組んでいます。2022年度通期決算発表時には、「長期的な企業価値向上=共創型人材による『ポートフォリオ改革×個々の能力×組織文化』という人的資本経営に関する課題について、CEO自らが最重要課題と位置づけ、積極的に取り組む旨を発表しました。また、主要株主・機関投資家 (ESG・議決権行使担当) とCFOとの対話も積極的に行っています。

IR活動においては、特に海外投資家を中心とした長期保有志向の投資家との対話の質を向上させることを目指し、人員の増強も行いながら、英語でのコミュニケーションの質を強化させてきました。新型コロナウイルスの影響によりオンラインや電話会議を活用してのコミュニケーションが中心ではありませんでしたが、2022年度よりCEOとCFOが直接参加する海外IR活動を再開しています。

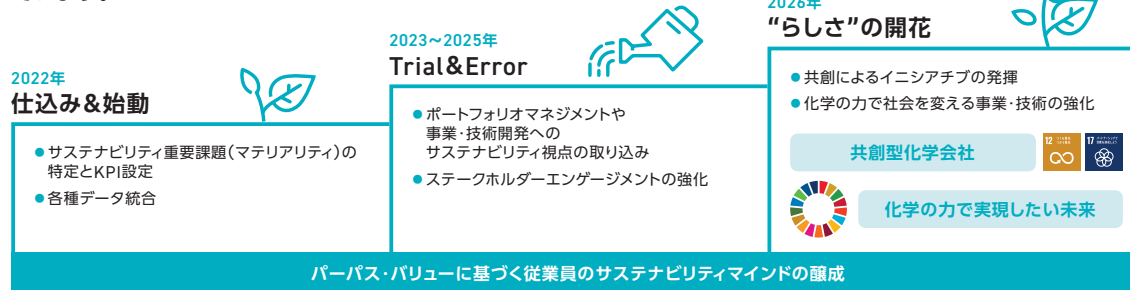
今後も、当社に関する理解と信頼を深めていただけるよう、グループのビジョン、戦略、企業情報を公平に、適時かつ適切に開示しつつ、株主・投資家の皆さまとの積極的な対話を続け、そのフィードバックを経営に活かすことでさらなる企業価値向上を目指します。

## サステナビリティの推進

パーパスに基づき「化学の力で社会を変える」ためには、経営の根幹にサステナビリティの概念を据える必要があると考え、執行体制の強化を進めています。その一環として、「サステナビリティビジョン2030」を設定するとともに、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定し、非財務KPIを定めて取り組むことで長期ビジョンの達成につなげています。

### サステナビリティビジョン2030達成までの道筋

当社は「サステナビリティビジョン2030」を定め、サステナビリティの取り組みを進めています。2022年は推進体制を構築し、マテリアリティに関する議論を活発に行い、各CXO領域（機能面）での非財務KPIを定めました。レゾナック発足の2023年からは、経営陣の業績評価へのサステナビリティ評価の組み込みを開始し、KPI達成を目指す取り組みの進捗や妥当性など領域ごとに深掘りしています。また、2026年以降を目途に私たちらしさを開花させることを目指して、社内外のステークホルダーとのエンゲージメントの取り組みを強化させています。



#### サステナビリティビジョン2030

##### 社会課題解決による企業成長

技術や事業を通じて社会の課題を解決し、社会に価値提供をすることで、自らの持続的な成長と企業価値の向上を実現していく

##### 世界で仲間をつくる会社

顧客、従業員、投資家およびステークホルダーなどの将来世代を含む持続可能なよりよい社会づくりのパートナーから、「選ばれ」かつパートナーに「選ぶ」ことができる共創型化学会社になる

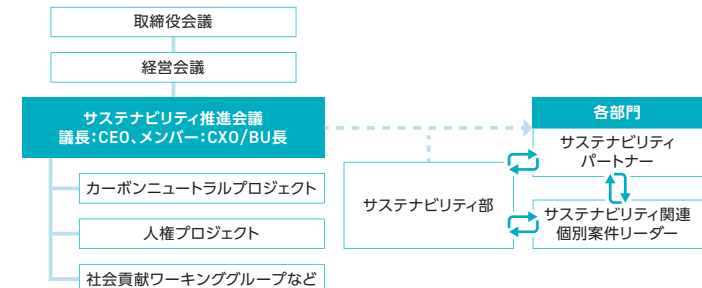
### サステナビリティ推進体制

当社のサステナビリティは、CEOが統括、CSOが推進責任を担い、方針や計画を始めとする重要事項については、経営会議での審議・決定の上、取締役会に討議・報告する体制としています。2022年からCEOを含むグループCXOが集まるサステナビリティ推進会議を月に一度、事業部門長も加えた拡大サステナビリティ推進会議を四半期に一度開催し、幅広いアジェンダ [P56](#) を議論しています。また、同会議の下に複数のプロジェクトを設置し、具体的な課題に対して機動的かつ組織横断的に対応する体制としています。

2023年からは同会議での審議事項を組織運営に結び付け、従業員に浸透させるため、事業部門・CXO部門にサステナビリティパートナーを設定しました。サステナビリティパートナーを通じたコミュニケーションにより、各部門の現状や課題、関心を踏まえた本質的なサステナビリティ推進を目指します。また、サステナビリティパートナー同士の横のコミュニケーションの場を設けることで、対面業界の違いを超えた顧客要求の変化などの情報交換を活発にし、先見性をもって取り組めるようにしています。

### 長期ビジョン実現へのロードマップ

|                | 2022年実績                            | 2023年計画  |
|----------------|------------------------------------|--|
| サステナビリティマネジメント | サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)特定とKPI設定、一部開示 | 経営陣の重要評価項目へのサステナビリティ目標の組み入れ、非財務KPIの深化                  |
| 経営戦略・事業戦略      |                                    | Resonac Pride製品・サービスの制度設計・運用開始                         |
| 組織横断の個別重要課題    | 気候変動・人権などの個別課題に関して全社の現状把握、プロジェクト化  | 気候変動対応ロードマップの更新、Scope3の可視化、製品別CFP算出対象拡大、人権デューデリジェンスの開始 |
| 社外エンゲージメント     | 投資家エンゲージメントの開始、外部評価向上の課題特定、向上策検討   | マルチステークホルダーとのエンゲージメントの開始                               |
| 社内のマインド醸成      | サステナビリティマインド醸成施策の企画・実行             | サステナビリティマインド醸成施策の拡大、継続                                 |





## サステナビリティの推進

### 2022年度サステナビリティ推進会議 アジェンダ例

|     |   |
|-----|---|
| 1月  | ●マテリアリティと非財務KPI   |
| 2月  | ●ESG外部評価と取り組み強化   |
| 3月  | ●CHRO領域のサステナビリティ課題<br>●人権取り組み                                     |
| 4月  | ●CME0領域のサステナビリティ課題<br>●カーボンニュートラルプロジェクト                           |
| 5月  | ●CRO領域のサステナビリティ課題<br>●統合報告書(企画)<br>●マテリアリティ非財務KPI                 |
| 6月  | ●統合報告書(企画)<br>●気候変動対応とTCFD開示<br>●「私たちの行動規範」策定                     |
| 7月  | ●社会貢献活動<br>●サステナビリティ貢献事業  |
| 8月  | ●非財務KPIの事業部門への展開<br>●CDO,CMO,CTO領域のサステナビリティ課題                     |
| 9月  | ●カーボンニュートラルと5カ年計画<br>●カーボンフットプリント算定の全社展開                          |
| 10月 | ●ガバナンス(役員および従業員のサステナビリティ評価)<br>●統合報告書(フィードバック)<br>●サステナビリティマインド醸成 |
| 11月 | ●レスポンスブル・ケアの取り組み<br>●顧客からの開示・取り組み要請対応<br>●社会貢献活動表彰制度              |
| 12月 | ●2022年総括と2023年実行計画<br>●非財務KPIモニタリング                               |

### マテリアリティの特定と マネジメントサイクル

当社のマテリアリティは、社会からの期待と当社にとっての重要度の両面から検討した長期ビジョン達成に向けた経営課題となっています。マテリアリティ特定に当たっては、各CXO領域(機能)との個別の議論による現場の意思の反映、サステナビリティ推進会議での経営陣からのフィードバックを踏まえて決定し、社内外のステークホルダーとも意見交換しながら不断の見直しをしています。

2022年は、マテリアリティを特定し、全社レベルの非財務KPIを設定すると共に推進すべき取り組みを議論しました。2023年は、実際の運用や社外のステークホルダーとの議論を通じて、KPIの妥当性の議論をサステナビリティ推進会議で行い、モニタリング・深掘・ブラッシュアップをしています。マテリアリティを踏まえた当社のリスクと機会の議論を開始し、当社の経営環境を確認しました。非財務KPIの達成に向けたさまざまな課題を議論し、取り組みを修正したり深化させている状況については、順次開示していく予定です。

[P48](#) / 長期ビジョンの概略

### サステナビリティ評価の役員業績評価への組み入れ

まずは足元の体制を強化し施策推進することが中長期的観点から重要であると考え、役員報酬のうちの短期業績連動項目 [P126](#) へのサステナビリティ評価項目の組み入れを2023年より開始しました。役員ごとに異なる、対象とする評価項目を特定するにあたっては、改めてマテリアリティに紐づく非財務KPIの優先順位や達成に向けた道筋を議論しました。また、これらは目標管理制度(MBO)を通じて、従業員の評価とも連携する仕組みとなっています。報酬連動は、サステナビリティ推進における重要な施策と位置づけ、その在り方について引き続き検討していきます。

#### 役員短期業績評価に組み入れた2023年サステナビリティ評価項目の例

- 人的資本経営の強化に向けたデータ基盤構築
- GHG排出量の見える化推進
- R&DテーマへのCFP指標の導入
- リスクマネジメント強化に向けた具体策の実行
- ESG説明会の開催とESG評価向上策の実行

#### TOPICS

### サステナビリティマインドを醸成する 「新人研修」と「サステナビリティ座談会」

サステナビリティに対する社内のマインド醸成の一環として、昨年に続き新入社員向けにサステナビリティに関する研修を実施しました。2023年は「レゾナックにとっての「サステナビリティ」を言葉にしてみよう!」というテーマでグループワークを行いました。また、サステナビリティへの課題解決に取り組む場「サステナビリティ座談会」を従業員有志で発足させています。部署の垣根を越えて集まり、勉強会や講演会、ワークショップを開催しています。



## マテリアリティと非財務KPI

2030年を見据えて設定した3つのマテリアリティを通じて、私たちが何を目指し、どのような価値を生みだそうとしているかをまとめました。2023年は、それぞれの機会とリスクの検討を開始しました。

| マテリアリティ                                     | 私たちの思い   | 2030年目標  | 社会価値   | 環境価値   | 経済価値   | 機会  | リスク   |
|---|--|--|--|--|--|---|---|
| <b>1</b> イノベーションと事業を通じた共創力 & 競争力の向上と社会価値の創造 | <p>私たちの成長の源泉は、技術力を活かし、化学の力で社会を変える事業活動です。社会価値創造に向けて、イノベーションと事業を通じた共創力および競争力向上を目指します。</p>  | <p>社会課題の発見から技術開発、新たなビジネスモデルを通じたソリューションの提供のプロセスと、共創を通じたイニシアチブの発揮により、事業を通じて社会価値を創出します。</p>   | <p>さまざまな産業の起点である化学メーカーとしての「つくる責任 つかう責任」の徹底を通じた社会および環境へのポジティブインパクトの最大化とネガティブインパクトの最小化</p> |  | <p>社会・環境価値の提供を通じた事業成長による企業価値の向上</p> <p>事業を通じたパーパス実現の実感により従業員のモチベーション向上</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●幅広い社会課題解決への応用可能性に基づく社会価値の創造(環境対応型製品や新素材など)</li> <li>●顧客や資本市場の変化や期待に柔軟に対応することによる企業価値の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル技術・AI技術の発達による素材メーカーの技術の陳腐化</li> <li>●環境・社会問題への対応遅れによる共創力&amp;競争力の低下</li> <li>●業界再編・ポートフォリオ改革の遅れによる共創力&amp;競争力の低下</li> </ul>         |
| <b>2</b> 責任ある事業運営による信頼の醸成                   | <p>安全・環境・品質などの視点から、責任ある事業運営を行い、サプライヤーや顧客などのステークホルダーと共にサステナブルな社会を実現します。加えて、法令遵守を超えたソフトウェアベースのコンプライアンスを徹底し、多様化・複雑化するリスクのマネジメント体制を強化し高度化していきます。</p> | <p>安全文化の醸成と各種事故などの根絶に加え、戦略・オペレーション・ハザードなど広範囲にわたるさまざまなリスクの最小化と対応準備を図り、変化する経営環境・事業環境に柔軟に対応して当社らしい価値を提供し続けることで、ステークホルダーの信頼を獲得します。</p> | <p>責任ある事業運営を通じた化学メーカーとしての社会課題への貢献と責務の両立</p>  | <p>温室効果ガス排出量削減や廃棄物削減、ライフサイクル向上などによる環境負荷の低減</p> | <p>各種事故などの根絶や社内プロセスの効率化によるモチベーション向上、生産性向上、コスト削減、ブランド価値向上</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>●安心安全な製品・サービスの提供によるお客さま企業の品質確保</li> <li>●高度な製造プロセスの実現・維持による付加価値の増加</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境・安全事故による社会的信用の失墜</li> <li>●潜在的リスクの把握不足や適切なリスクテイク不足による経営基盤の弱体化</li> <li>●地域や国の法令、規制および国際規範を含むソフトウェアへの対応の遅れによる共創力&amp;競争力の低下</li> </ul> |
| <b>3</b> 自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成                | <p>お客さまや将来世代を含むさまざまなステークホルダーと、共感・共鳴で自律的につながり、共創を通して、創造的に課題を解決する「共創型人材の創出」「企業文化の醸成」に取り組んでいます。</p>   | <p>自律的、創造的な共創型人材の育成と企業文化の醸成を通じ、「当社で働いているような人が欲しい」と言われる人材創出企業になることを目指します。</p>   | <p>自律的・創造的な共創型人材の成長、活躍と企業文化の醸成を通じた共創とイノベーション創出による社会的課題解決</p>                             |  | <p>全社最適視点でのリーダー育成や戦略的なジョブローテーションを通じた人材の活躍とモチベーションの向上および高い生産性の実現</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●共創型人材の育成・創出によるイノベーションの促進</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●組織文化とエンゲージメントを醸成・維持できないことによる人材のリテンションリスク</li> <li>●心理的安全性が確保されていないことによるイノベーションの停滞</li> </ul>  |

## マテリアリティと非財務KPI

非財務KPIは現場の担当者の思いをベースにしなが**ら** WEB、外部環境も踏まえて経営陣が議論して策定しました。社内外のステークホルダーとの対話を通じて意見や期待を受け止めながら、不断の見直しをしていきます。

| マテリアリティ                              | 構成要素                              | 重要項目 (KPI)   | 2025年目標   | 関連                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--|---|--------------------------------|
| 1 イノベーションと事業を通じた共創力 & 競争力の向上と社会価値の創造 | 1-1 事業を通じた社会価値の創出                 | 1-1-1 Resonac Pride製品・サービス<br>1-1-2 CFPへの取り組み                          | 1-1-1-1 オープン・プロセスによる認定<br>1-1-2-1 主要製品のCFP算出  | 事業 <a href="#">P59</a>         |
|                                      | 1-2 マーケティングを通じた社会課題の発見と顧客価値の提供    | 1-2-1 顧客・市場起点の活動活性化<br>1-2-2 デジタル化の推進<br>1-2-3 顧客データベース充実化             | 1-2-1-1 顧客価値に資する製品パイプラインの充実<br>1-2-2-1 デジタルマーケティングを活用した海外・地域情報発信強化<br>1-2-2-2 全社でのパイプライン管理一元化<br>1-2-3-1 事業ごとの顧客戦略策定                                | マーケティング <a href="#">P69</a>    |
|                                      | 1-3 オープンイノベーションの推進                | 1-3-1 社外との共創   | 1-3-1-1 オープンイノベーションや社外テーマ割合の向上<br>1-3-1-2 論文・社外発表件数<br>1-3-1-3 組織を跨ぐテーマ数の増加   | R&D <a href="#">P65</a>        |
|                                      | 1-4 社会課題を解決するR&D・知財戦略             | 1-4-1 R&D戦略と知財戦略の強化<br>1-4-2 人材育成                                      | 1-4-1-1 LCA導入割合の向上<br>1-4-1-2 MC(市場的価値)およびTR(技術的価値)など知財指標の向上<br>1-4-2-1 リーダーとプロフェッショナルの適正比率での配置<br>1-4-2-2 共創の場の完成                                  | デジタル <a href="#">P71</a>       |
|                                      | 1-5 デジタル変革を通じた社会課題解決の促進           | 1-5-1 データドリブン経営<br>1-5-2 DX推進とプロフェッショナルの育成<br>1-5-3 IT/デジタルリテラシー向上     | 1-5-1-1 財務データ標準化・分析基盤の構築<br>1-5-1-2 ESGデータ取得のプロセス構築<br>1-5-2-1 CoE組織と事業部が対になり、プロジェクト推進  | 安全・衛生 <a href="#">P103</a>     |
| 2 責任ある事業運営による信頼の醸成                   | 2-1 全ての人が安心して働ける環境の提供             | 2-1-1 安全文化の醸成<br>2-1-2 労働災害<br>2-1-3 休業災害<br>2-1-4 設備事故                | 2-1-1 事故災害ゼロに向けた安全文化の確立<br>2-1-2,3,4 重大労働災害発生件数ゼロ(連結)<br>2-1-3-1 休業災害発生率0.1以下(連結)(500人の事業所で10年休業災害が発生しない状態)<br>2-1-4-1 重大設備事故発生件数ゼロ(連結)             | 品質保証 <a href="#">P104</a>      |
|                                      | 2-2 顧客価値最大化のための品質・安全の提供           | 2-2-1 製品事故<br>2-2-2 品質コンプライアンス違反<br>2-2-3 プロダクトステewardシップ推進            | 2-2-1-1 製品事故・品質コンプライアンス違反発生件数ゼロ<br>2-2-3-1 優先評価対象物質のリスク評価*実施率100%(国内グループ連結)<br><small>*当社が選定した物質を対象として安全性要約書を発行することにより評価</small>                    | 化学品管理 <a href="#">P105</a>     |
|                                      | 2-3 バリューチェーン全体の環境負荷低減、人権尊重        | 2-3-1 温室効果ガス排出量の削減<br>2-3-2 産業廃棄物埋立量の削減<br>2-3-3 環境事故<br>2-3-4 人権の尊重   | 2-3-1-1 2013年度比30%削減(Scope1+2)(連結)(2030年目標)<br>2-3-2-1 産業廃棄物発生量の0.5%以下(国内グループ連結)<br>2-3-3-1 環境事故発生件数ゼロ(連結)<br>2-3-4-1 人権デューデリジェンス運用体制の確立            | 環境 <a href="#">P97</a>         |
|                                      | 2-4 サプライヤーと共にサステナブルな社会を実現         | 2-4-1 サプライヤーとのコミュニケーションの質向上  | 2-4-1-1 CSRアンケート回答率の向上、基準点以上のサプライヤー比率の向上  | 人権 <a href="#">P107</a>        |
|                                      | 2-5 法令遵守を超えたソフトウェアベースのコンプライアンスの徹底 | 2-5-1 「私たちの行動規範」の浸透<br>2-5-2 グローバルコンプライアンススタンダード(GCS)の徹底               | 2-5-1-1 浸透度向上(サーベイによる調査)<br>2-5-2-1 重大な法令違反件数の減少<br>2-5-2-2 内部通報の周知による通報件数増加  | 調達 <a href="#">P106</a>        |
|                                      | 2-6 多様化・複雑化するリスクのマネジメント体制の強化      | 2-6-1 統合リスクマネジメント体制の構築と運営<br>2-6-2 2ndディフェンスラインの機能強化                   | 2-6-1-1 外部環境変化リスク、オペレーションリスク、ハザードリスクを含む新統合リスクマネジメント体制の運営<br>2-6-2-1 2nd/3rdディフェンスラインとのデータ連携による、グループ内部統制基盤の拡充<br>2-6-2-2 プロセスの海外展開着手とグループ内リスクデータの一元化 | コンプライアンス <a href="#">P111</a>  |
| 3 自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成                | 3-1 事業が求める人材の供給                   | 3-1-1 事業戦略との連動性を高めたワークフォースプランニング<br>3-1-2 次世代リーダー候補の準備と可視化             | 3-1-1-1 将来人材ポートフォリオ充足率<br>3-1-2-1 後継者計画準備率  | リスクマネジメント <a href="#">P109</a> |
|                                      | 3-2 選び選ばれる魅力構築と発信                 | 3-2-1 エンployeeブランディングの強化<br>3-2-2 ウェルビーイングの向上<br>3-2-3 経営理念と一貫通貫した人事制度 | 3-2-1-1 採用計画の充足率<br>3-2-2-1 痛手となる自発的離職率<br>3-2-3-1 エンゲージメントスコア  | 人材 <a href="#">P89</a>         |
|                                      | 3-3 自律的なプロフェッショナルの創出              | 3-3-1 キャリアオーナーシップを促す機会の提供  | 3-3-1-1 内部登用率(重要ポジション)  |                                |
|                                      | 3-4 共創を生む企業文化作り                   | 3-4-1 パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成<br>3-4-2 多様な従業員が活躍できる職場環境の実現                | 3-4-1-1 パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア<br>3-4-2-1 心理的安全性のサーベイスコア<br>3-4-2-2 女性管理職比率   |                                |



## [特集]

## パーパスの実践により社会や顧客に貢献する「Resonac Pride製品・サービス」

## 「Resonac Pride製品・サービス」の考え方

レゾナックは、先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出することでグローバル社会の持続可能な発展に貢献し、「人々の幸せと豊かさ」「地球との共生」を実現することを目指しています。実現に向けては、バリューチェーンの川上から川下まで幅広い領域で提供している当社の製品・サービスが、顧客や社会にどのような価値を、どのくらい提供することができたかを可視化することが重要だと考えています。

統合にあたり、旧昭和電工グループで実践していた「SDGs貢献製品」を「Resonac Pride製品・サービス」として一新し、今まで以上に顧客や社会への貢献をグループとして重視していきます。

認定にあたっては、パーパスに基づき社会を変えることで顧客や社会に提供した価値や当社が大切にしている4つのバリューの発揮の妥当性、製品環境アセスメント・レピュテーションなどのリスク評価、売上計画やシェアなどの将来性・インパクト、世界共通のゴール (SDGs) との関連性などの観点で第三者の視点を入れ評価していきます。

| 認定するための主な確認項目   | 認定のポイント               |
|---|-----------------------|
| <b>パーパス／バリューの実践</b><br>顧客や社会に提供した価値はなにか (可能な限り定量化)<br>どんなバリューを発揮したか | 妥当性                   |
| <b>リスクの評価</b><br>製品環境アセスメント、レピュテーションなどさまざまな観点から評価した際にどんなリスクがあるか     | 第三者から見たリスクの観点         |
| <b>売上計画</b><br>売上計画やシェア   | 将来性／インパクト             |
| <b>SDGsとの関連性</b><br>17のゴール・169のターゲットにどう貢献するのか、SDGsの本質につながっているか      | 世界共通のゴールとの関連性 (将来性含む) |

## 認定のプロセス

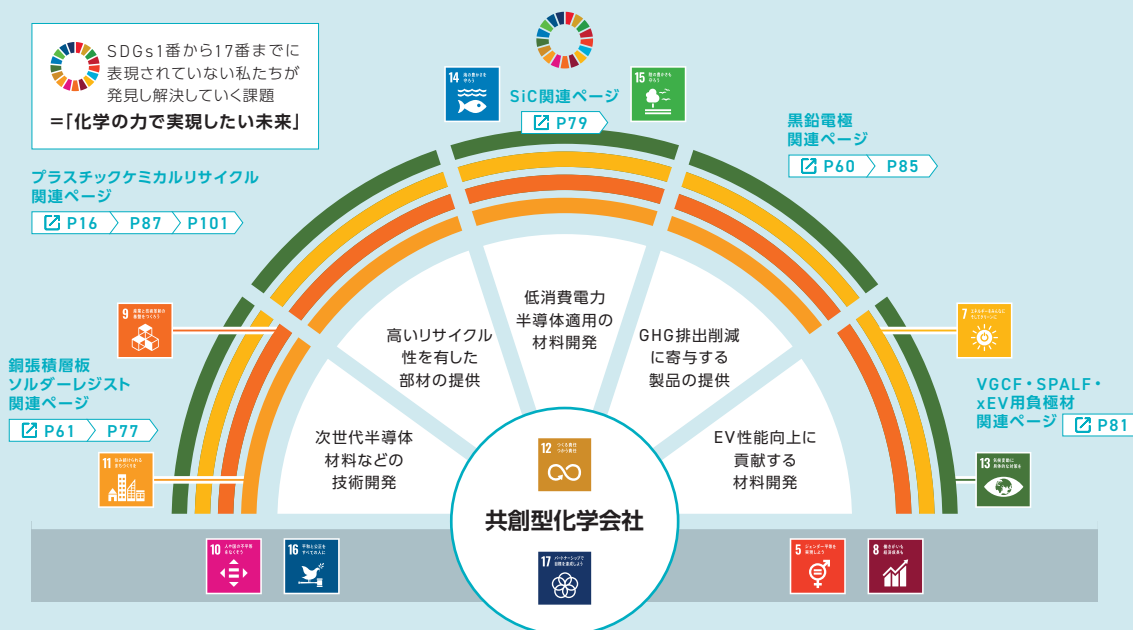
[P90](#) / 「Resonac Pride 製品」に関する大学教授との対話

2022年までは社内で製品・サービスの認定を実施していましたが、今後は第三者に入っただき、客観性・透明性を高めていきます。第三者には投資家や有識者、顧客、次世代メンバーなど、さまざまなステークホルダーの参画を予定しています。



## 事業を通じたSDGs達成への貢献

循環型社会を目指す共創型化学会社として、SDGsの12番と17番への貢献を当社の企業活動の中心とし、事業・製品を通じた取り組みのゴール、土台に事業基盤を通じて自らが取り組むゴールを下記のように位置づけています。すでに取り組んでいる領域はもちろんのこと、その先の「化学の力で実現したい未来」への貢献を目指します。



## 黒鉛電極による高度循環型社会に向けた鉄リサイクルと温室効果ガス削減

### パーパスの実現 鉄リサイクルによる資源循環、水力発電・風力発電・利用による温室効果ガスの削減

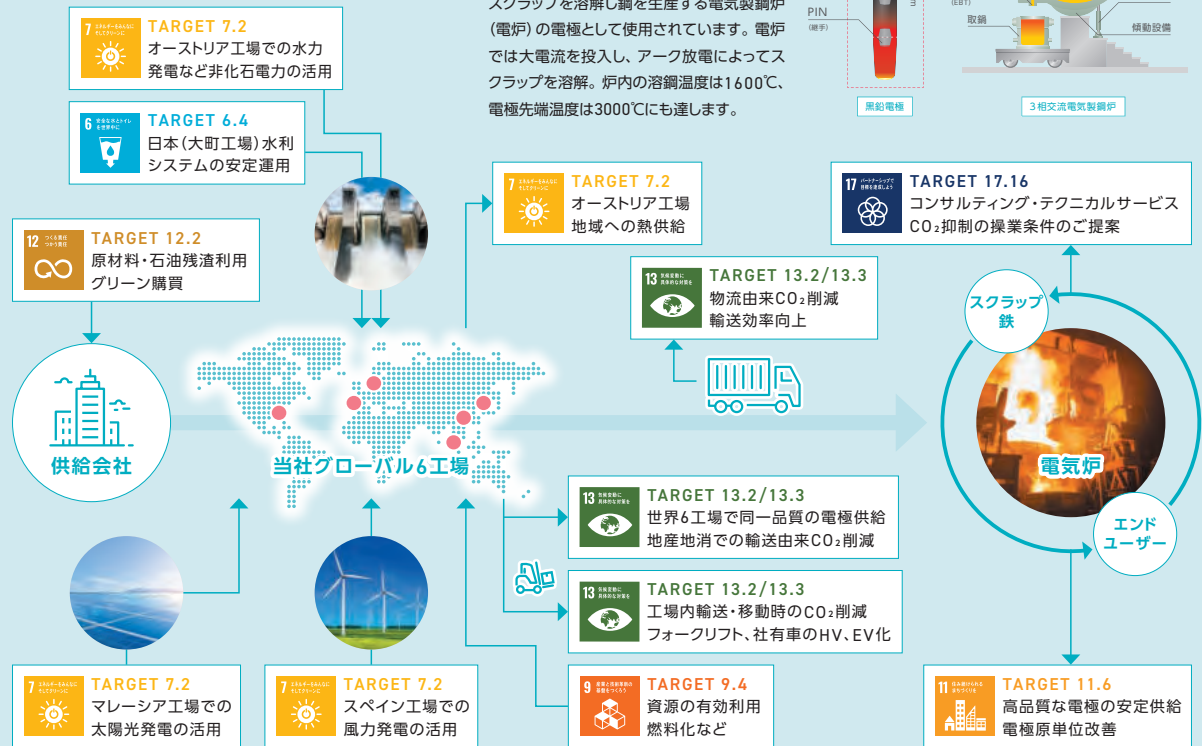
社会のインフラを支える重要な材料である鉄を鉄鉱石から製造するプロセス(高炉法)は最も大きなCO<sub>2</sub>排出源の一つですが、鉄スクラップを溶解してリサイクルする電炉法はCO<sub>2</sub>排出を1/4とすることができ、持続可能な社会にとって重要なプロセスです。当社はその電炉法に欠かせない黒鉛電極材料のグローバルナンバーメーカーであり、世界6工場で製造された安定かつ高品質な黒鉛電極を各国の鉄鋼メーカーに地産地消で供給しています。現在、この6工場での電極グリーン化に取り組んでおり、黒鉛電極製造プロセスでGHGを排出させないため、欧州の工場では水力発電、風力発電による100%グリーン電力化を進めています。さらに、マレーシア工場では工場屋根に太陽電池を設置する取り組みも始めました。当社の黒鉛電極はこれからも鉄製品のリサイクルを通じて人々の生活基盤を支えていきます。

[P85/ケミカルセグメント](#)

### バリューの発揮 地域社会との共創

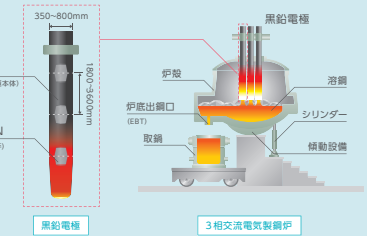
国内事業所のある大町市は雪解け水の水温が低いことが農業生産のネックとなっていました。当社は三つの水力発電所を含む全長36kmにもおよび利水システムを1954年から運用し、水温を高めてから灌漑用水に使用することにより広範囲にわたる地元農家への安定的な水供給と収穫量向上に貢献しています。また、オーストリアの工場では、電極焼成後の廃熱を有効に活用するため地域暖房ネットワークに提供し、地域全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献するなどグローバルで地域社会との共創に取り組んでいます。

### グローバルでの共創内容



### 黒鉛電極とは?

車や建物など私たちに身近で生活に欠かせない「鉄」。その鉄をリサイクルするために使われているのが黒鉛電極です。黒鉛電極は、鉄スクラップを溶解し鋼を生産する電気製鋼炉(電炉)の電極として使用されています。電炉では大電流を投入し、アーク放電によってスクラップを溶解。炉内の溶鋼温度は1600℃、電極先端温度は3000℃にも達します。



### ステークホルダーの声

### オーストリア Bad Goisern市長 レオポルド・シルヒャー氏



オーストリア工場では電極焼成時の廃熱を有効活用し、地域暖房ネットワークに安定的に熱を供給しています。特にエネルギー危機下にある現状で、この地域熱供給は、300以上のパートナー企業や地元住民との一体感を高めています。このような取り組みを踏まえ、オーストリア Bad Goisern市長のレオポルド・シルヒャー氏からは、「Bad Goisern 市に、レゾナック グラファイトのような信頼できる企業がいてくれることを誇りに思っています。レゾナック グラファイトは、革新的なコンセプトで地域社会に福利をもたらしてくれています」というコメントをいただいています。

オーストリア Bad Goisern市長 レオポルド・シルヒャー氏(写真中央)

## 銅張積層板・ソルダーレジストによるデジタル社会への貢献と環境負荷低減

パーパスの実現 ▶ 半導体用先端電子材料によるインフラ普及、  
デジタル通信技術の進展と環境負荷低減

デジタル社会の進展に伴い、半導体を用いたデジタル通信技術は持続可能な社会発展のために必要不可欠です。当社は高機能な半導体用先端電子材料の供給を通じて、大量のデータを用いた新たなサービス・産業プロセスを実現するAI技術、次世代無線通信技術（5G、6Gなど）、自動車の安全性向上、移動サービスの向上と通信や交通インフラの普及、デジタル通信技術の進展、デバイスの省エネルギー化、環境負荷低減などに貢献しています。

バリューの発揮 ▶ 銅張積層板、ソルダーレジストを用いた電子機器の  
高機能化・省資源化とJOINT2による共創

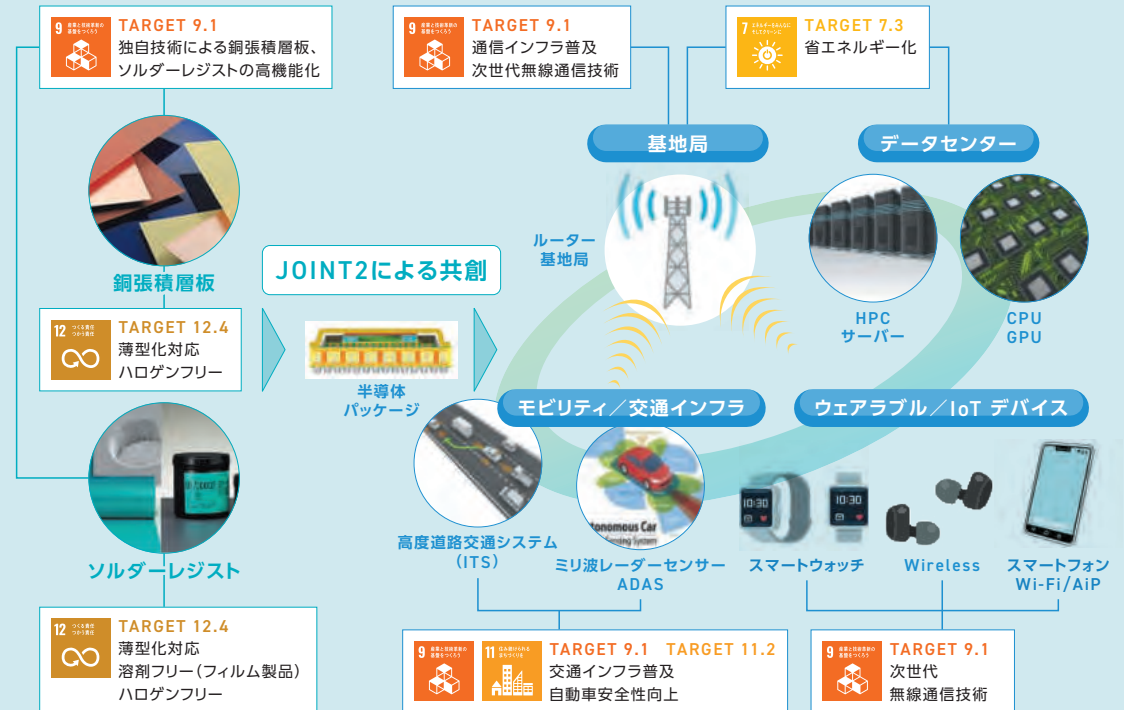
電子機器の轻薄短小化により、半導体デバイスの薄型化や高密度化に対応できる先端技術をタイムリーに開発し、デジタル通信技術の高度化を支えるとともに、環境負荷低減に貢献しています。ソルダーレジストは、従来の液状タイプだけでなく溶剤を含まないフィルム製品の開発により、お客さまの使用時での環境負荷を低減するとともに、薄型化による省資源化に寄与しています。また銅張積層板は、自社独自の合成技術による高性能基板材料を創出しており、電子機器の高機能化に寄与しています。また薄型パッケージに適用可能であるため、省資源化に貢献しています。またソルダーレジスト、銅張積層板ともにハロゲンフリーであり、環境負荷の低減にも寄与しています。

これらの材料はいずれもJOINT2において、参画企業と協働で次世代半導体パッケージの技術課題解決に貢献しており、サプライチェーンを通じた他社との共創を実現しています。

[P15 / パッケージングソリューションセンター](#) ▶ [P78 / 半導体・電子材料セグメント](#)

また、当社の銅張積層板（MCL-E-705G,795G）は、2023年一般社団法人日本化学工業協会において総合賞を受賞し、科学技術の進歩に寄与した製品として評価されました。

## 半導体用材料によるデジタル社会への貢献



## ステークホルダーの声

イビデン株式会社 経営企画本部 グローバル購買部 部長 泉 幸治氏

デジタルトランスフォーメーションが進む中で、データの活用領域は一層拡大し、それに伴うデータセンター投資の増加により、大型・高機能なICパッケージ基板の需要拡大が見込まれています。高機能化、省エネニーズにも対応した競争力あるICパッケージ基板を社会に供給するためには、信頼性の高い原材料の安定した供給が不可欠です。そり低減・平坦性に優れる銅張積層板や高信頼性をもつソルダーレジスト、フォテック\*に代表される感光性フィルムにいたるまで、レゾナック様は当社のモノづくりを支えていただく重要なパートナーです。今後も信頼性の高い製品供給並びに当社内での生産効率改善による生産時のエネルギー消費・廃棄物発生削減に向けて連携を深めていければ幸いです。

\* フォテックは当社の登録商標です。

CTOと若手研究者座談会

# 共創力とシナジーで イノベーションを創出し 世界で戦うレゾナックを けん引したい

(写真左から)

- 福島 正人**      執行役員 最高技術責任者 (CTO)
- 豆田 啓介**    高分子研究所 機能分子化学研究部 クロスファンクショナルグループ (勤務地:川崎事業所)
- 大和田 真央** 共創の舞台 次世代高速通信材料グループ (勤務地:共創の舞台)
- 角田 皓亮**    計算情報科学研究センター 情報インフォマティクスグループ (勤務地:共創の舞台)
- 小林 譲**      先端融合研究所 デバイス材料研究部 構造制御グループ (勤務地:下館事業所)



## 共創とシナジーで求められる共通言語

**福島** レゾナックは目指す姿として、持続可能なグローバル社会に貢献できるイノベーション力と事業開発力を掲げています。イノベーションは必ずしも破壊的なものではありません。それまでに積み重ねてきたことを違った目線で見たり、ある機能に美しさといった何か加わったりした時に、急にイノベーションに変わることがあります。化学メーカーである私たちは、最終ユーザーの人たちが「すごいな、これは革新的だ」と思う製品の中の重要なテクノロジーを担いたい。皆さんは、イノベーション起こすためには何が必要だと考えていますか。

**角田** 最先端の技術をキャッチアップする力と、そこから得られたことを自分の技術に落とし

込んで実装する力、そして共創が必要だと考えます。私は「共創の舞台」[P15](#)の計算情報科学研究センターで、主にAI技術を開発しそれを活用しながら、半導体材料を開発しています。これまで、開発期間を半分に短縮することや、AI技術による実験方針の策定を実現してきました。「共創の舞台」は社内の研究機能と国内外の知見が集約しているので、AI技術によるイノベーションが次のイノベーションにつながる連鎖的反応が、起きやすいと感じています。

**小林** 私は今、先端融合研究所で、旧昭和電工と旧日立化成の技術シナジーも活用して、次世代の基板材料開発を開発部と連携して行っています。シナジーに関しては、元の文化の違いから共通言語がまだ足りないと思うこともあります。共通言語とは、いままで培ってきた技



術やノウハウを担当者同士が共有し、お客さまに満足してもらう製品を作るために何をしなければいけないのかの認識を共通化していくことだと考えます。このような共通認識を育てていくことが新たな発見につながり、イノベーションを起こすために重要であると思っています。

**大和田** 私も社内技術のシナジーを存分に発揮したいと感じています。私の所属する次世代高速通信材料グループのミッション

は、2030年代の情報通信分野で使用される複合材料向けの素材や技術の開発で、材料科学解析センターや計算情報科学研究センターと、分析方法確立やシミュレーションによる特性予測の観点で共創しています。共通言語により、お互いの文化を共有するスピードが上がり、研究開発のスピードを向上できるのではないかと思います。

**豆田** イノベーションには顧客ニーズの把握が必要不可欠だと思います。私は、社内協業テーマとして銅張積層板の低反り化を目指した低熱膨張の樹脂開発を担当しています。以前担当していた開発テーマでは、外部顧客が本当に求めているニーズをつかみ切れていなかったのでは、という反省がありました。現在は関係者・顧客が社内存在することになり、顧客やその先のニーズが理解しやすくなっています。相互理解を深めるために協業先とのデータ共有サイトを作成したり、協業先で2週間の実習を受けるなど、実地、対面での取り組みを進めています。

**福島** 旧昭和電工と旧日立化成が統合したのだから、お互いの文化を理解し、それに触発されながら一つの文化を作り上げる、その過程で新たなイノベーションを創出する機会があるはず。そのためには共通言語をいかに持つか、それが大切だし課題だということですね。共通言語のためには、お客さまや社会の要求とそのため何をしなければならないのかを議論し合うことから始まると思っています。



### シナジーはリアルなコミュニケーションから

**角田** 議論を深めるためには、キーになる人同士につながることに大事だと感じています。さらに、自分の能力や知識で他の人をつなげることも大事だと思います。

**小林** 私も同様のことを考えています。共創、シナジーを考えたときに、現在、部署と部署をつなぐコネクションは形成されていますが、それぞれの立場を理解して動ける人がまだ不足していると感じることがあります。レゾナックは材料製造、複合化技術に加え、計算科学の技術を有しており、この三つの歯車がかみ合った際に、どんな飛躍があるのかを期待しています。

**大和田** これまで事業化に至らなかった技術もたくさんあると思いますが、その知見の共有が進み、担当者ベースで活用されるような仕組みをつくりたいですね。

**豆田** 技術や知識の共有は、発表会などで行われますが、技術の融合までに至り、その融合が価値の創造につながれば良いと期待しています。そのためには、仕組みだけでなく、人材の交流を進めていくことが必要で、人と人の交流が技術の融合につながるのではないかと考えています。共創する相手の技術やスペックなどのデータを理解するだけではなくて、一緒になってお客さまが本当に困っていること、見えていないけれど重要な課題を理解しようとする、それが大事だと思っています。

**福島** そのためにも人が実際に集まって、そこに呼吸するように情報が集まるリアルなコミュニケーションは大切ですね。接点が増えるとどんな化学反応が起こるのか、ますます楽しみです。



### 感情移入が深める共創

**小林** 私は、「Dchemical (デミカル)」という、若手社員が自発的に立ち上げた社内サークルに発足時から参加しています。その中で新しい製品テーマの種を考え、調査するチームに所属し、約3年間活動を継続しています。今のレゾナックには、このような活動を推奨する環境があります。共創、シナジー、イノベーションのきっかけになるという意味でも、新生レゾナックの象徴的な動きではないかと感じています。

**豆田** 私は、2022年から新たに始動した仕組みである「REBLUC (Resonac Blue Creators、レブルック [P96](#))」に参加しています。REBLUCは、「このように社会を変えたい」「世界にこんな貢献をしたい」という従業員一人一人の情熱や目的意識が重なり合い、共鳴を生み出すためスタートしたパーパスドリブン思考のコミュニティです。例えば、自分が設定した課題を解きたい、新規事業を興すために仲間づくりをしたい、と思っても、これまでの会





社の仕組みでは、どうしたらいいかわかりませんでした。REBLUCはそれを、もっと軽く、おおらかに、みんなで考え始められる、良い仕組みだと感じています。

**角田** 新規事業を興しやすい文化を作ることは、社内外の両方にメリットがあると思います。新規事業の成功が意味するのは、先行者になることがモチベーションとなることだと思っています。先行者としての地位を築くことで、優秀な人材がレゾナックに集

まり、そこでイノベーションや、さらに新しい事業展開が可能になりますよね。

**豆田** 先行者になることがモチベーションに与える影響の大きさは、私も同感です。ナンバーワンというブランドで得られるものは大きいと思うので、そこをどれだけ確立するのかを、難しくも挑戦したいと思っています。

**福島** 企業のエンジニアにとって、自分の生み出したものが社会に価値を提供し、市場やお客さまから認められることは代え難い喜びでもありますよね。自分で生んだものがどういう価値に結び付くのかを常に意識してもらいたいと思っています。

**大和田** そうですね。市場に近いのはお客さまですが、お客さまを介して市場を見るだけではなく、私たちが直接市場を見る必要があると意識しています。

**角田** 計算情報科学研究センターの直接の顧客は、社内各部門の実験担当者です。その先のお客さまと接する機会が少ないことを課題視しており、機会を増やすように心掛けています。実際の製品やお客さまに触れると、この計算がどう役立つのか感情移入しやすくなるので、共創によるイノベーションが生まれやすいのではないのでしょうか。

**福島** 研究においても、開発においても、対象に感情移入することは大事ですね。

## 世界で戦うレゾナックのエンジニアへ

**福島** 皆さんが、研究、開発、製造、営業など、どういったキャリアを重ねていくのか、成長の過程が大事です。研究職としてスペシャリストになるのか、いくつかの立場を経験してゼネラリストになるのかなど、そういった葛藤もキャリアデザインを描く中で楽しんでほしい。会社はそうしたキャリアのチョイスができる人材育成の制度設計を行っているところです。

**豆田** 私は入社して10年が経ちました。これからエンジニアとしてキャリアを積んだ方が良

いのか、それとも別の部署も経験をした方がいいのか考えています。化学の力で社会を変えるために、皆が思ったことを思ったように進められて、個の力を存分に発揮できるという環境になれば素晴らしいと、率直に思います。

**福島** そういった環境づくりも必要ですね。研究開発の中で、戦略的に思考できる人材も育成していきたいと思っています。新しい材料開発をしたいと考えたときに、投資、人員、スケジュールなどのロードマップを描ける人材です。

**大和田** 今の仕事に取り組むようになってから、以前よりも、市場を見たり、将来の変化点を探るようになり、そこに難しさとおもしろさを感じているところです。自分が何を一番重視したいのかを踏まえて、次のステップを考えられたらと思っています。

**小林** 私は、自分に向いていることと、やりたいことにギャップを感じる時がありますが、見るべき先のゴールを意識するようにしています。自分のキャリアは、会社からの辞令を待つのではなく自分で掴みたいと、改めて意を強くしました。

**角田** 入社4年目になり、はじめて後輩の直接指導者となりました。指導対象者を育てると同時に、チームのメンバーから刺激を受け、経験を増やすことで、5年後、10年後に自分自身とメンバー両方の幅が広がっているようになりたいと思っています。

**豆田** お客さまの描いているパーパス・実現したい社会を理解して、社会に貢献できる人材になりたいですね。市場をリサーチして、社会につなげるためのアイデアを持ってきてくれる営業や事業部とエンジニアがつながることは重要です。会社全体として、研究開発から製品までをどうしていくべきかの仕組み作りを考えたいと思っています。

**福島** 世の中が求めている物は何か、に対して理解力のある人間、それをキャッチアップする仕組みを作れる人間が、エンジニアを引っ張っていく時代に入ったと思います。私は、皆さんには、過渡期である今を楽しみ、失敗を恐れなくて挑戦できる環境を用意していきたい。キャリアのオーナーシップは皆さんにあるのです。技術がどんどん発展していく中で、レゾナックのエンジニアは互いに強固につながり、会社という枠にとらわれずオープンに、そしてあくまで世界を舞台に戦う。皆さんにはその準備があると強く感じました。



## R&amp;D・知的財産戦略



## 価値創造に向けた使命

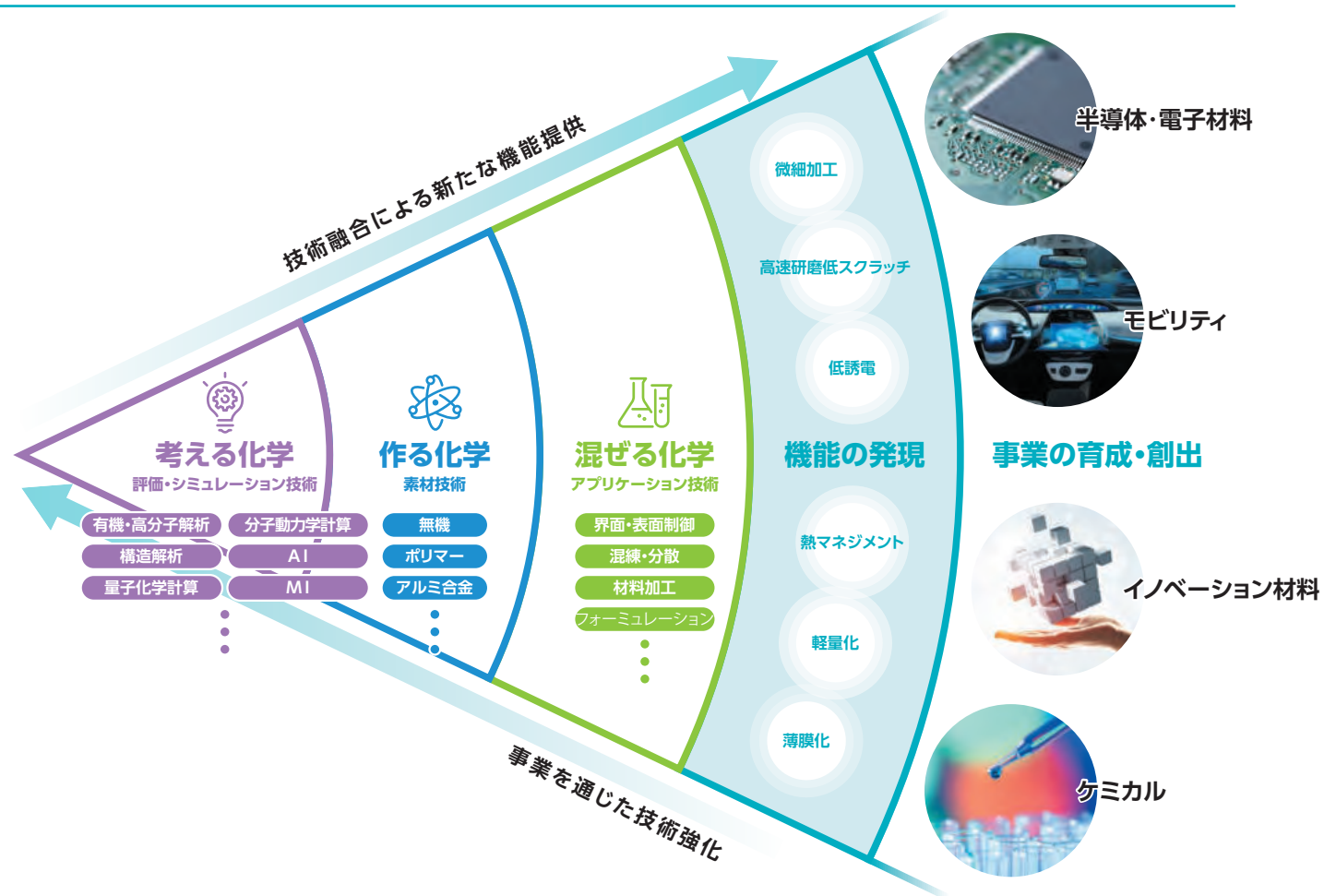
当社は、「作る化学」「混ぜる化学」「考える化学」のシナジーにより、世界No.1技術・製品を生み出し続けることを目指し、「技術の染み出しによるイノベーションの実現」「事業本部を横断する技術開発のけん引」「社会を変える長期R&Dの推進」という3つのミッションを掲げ、研究開発に取り組んでいます。

## 方針

パーパス実現に向けて以下3つのミッションを遂行し、共創型技術開発を駆使して世界No.1技術・製品を生み出し、社会課題の解決に貢献します。

- 1 素材・材料技術の深耕と技術の横展開を推進
- 2 計算・情報科学や分析・評価解析といった基盤技術の強化
- 3 事業領域や技術分野の枠を超えた社内の人材交流、社外の方々との交流を通じてネットワーク形成やオープンイノベーションを促進し、シナジーによる付加価値拡大を進める

レゾナックのコアコンピタンスである「作る化学」「混ぜる化学」「考える化学」の技術共鳴(レゾナンス)によるシナジー創出をけん引するために、コーポレートR&Dの実行、研究開発マネジメント、全社知的財産活動統括を行います。



## R&D・知的財産戦略

### 研究開発組織のミッション

|  |  |
|--|--|
| <p><b>先端融合研究所</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 無機・金属・複合材を含む材料の研究開発および新事業の創出</li> <li>● 既存事業の付加価値向上、成長分野開拓</li> <li>● パワーモジュール製作に関する研究開発のハブ機能を有し、材料開発からモジュール評価までを一貫して推進</li> </ul>                    | <p><b>高分子研究所</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 有機・高分子を含む材料の研究開発</li> <li>● 既存事業の付加価値向上、成長分野開拓</li> <li>● 有機・無機材料の組成や構造分析、表面・微細構造解析を行う分析・評価機能を有し、材料開発と評価分析のサイクルで製品開発を推進</li> </ul> |
| <p><b>計算情報科学研究センター</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 計算科学・情報科学による全社の研究開発推進</li> <li>● 原子・分子レベルのシミュレーション/構造・流体シミュレーション/AI解析による個別製品の課題解決と、社内外の技術データの蓄積・分析と活用推進</li> <li>● データ駆動型開発の基盤構築と人材育成</li> </ul> | <p><b>共創の舞台</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内外の多様な人々と連携し、持続可能な社会の実現に貢献する長期の研究開発テーマを推進</li> </ul> <p style="text-align: right;">▶ P15 / 共創の舞台</p>                               |

**知的財産部**

- 全社の知的財産活動を統括し、研究開発・事業・経営戦略に貢献

**研究開発企画部**

- レゾナックが有する多様な技術、事業領域を踏まえた、全社研究開発の円滑な運営
- 技術戦略の策定、オープンイノベーションの推進、研究開発活動を支える各種基盤や制度の構築・運営

### 長期ビジョン実現へのロードマップ

| 2022年実績  | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 完全統合を見据えて、機能の実質統合を完遂。半導体材料開発を中心に両社保有技術のシナジー効果を追求</li> <li>● DXの深化では、電子実験ノートや統計解析ソフトウェアの全社展開を実施</li> <li>● 社内外オープンイノベーションの積極活動推進に向け社内体制を整備</li> <li>● 統合後の研究開発人材の目指す姿を明確化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● シナジー案件の推進として、特に半導体分野に向けた先端材料開発の加速・拡充・垂直連携を推進</li> <li>● DXの深化は、計算科学の活用とデータ駆動型R&amp;Dによる研究開発を加速</li> <li>● 共創の促進として、社内外とのオープンイノベーションを積極的に活用していく</li> <li>● カーボンニュートラル実現に向けて、全社で研究開発活動を加速させる</li> <li>● 研究開発活動をけん引するリーダーやコア技術開発を担うプロフェッショナルの育成計画を策定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会、市場、カスタマーに寄り添った技術・ソリューションを提供している</li> <li>● 社内外の技術課題に取り組み解決し、不断のイノベーションの実現をけん引している</li> <li>● 長期的視点の研究開発活動を深化させ、真に持続的な社会に貢献できる技術を生みだし続けている</li> <li>● 上記研究開発活動を担うリーダーやプロフェッショナルを継続的に輩出している</li> </ul> |

### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

▶ P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標   | 2022年実績  |
|---|--|
| <p><b>社外との共創:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● オープンイノベーションや社外テーマ割合の向上</li> <li>● 論文・社外発表件数</li> <li>● 組織を跨ぐテーマ数の増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● オープンイノベーション促進に向けたアクション検討開始</li> </ul>               |
| <p><b>R&amp;D戦略と知財戦略の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● LCA導入割合の向上</li> <li>● MC(市場的価値)およびTR(技術的価値)など知財指標の向上</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究テーマでのLCA算出の展開を開始</li> <li>● 知財指標の目標値設定</li> </ul> |
| <p><b>人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダーとプロフェッショナルの適正比率での配置</li> <li>● 共創の場の完成</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材配置に関する議論開始</li> <li>● 共創の舞台開所</li> </ul>          |

## 2023年の重点施策

長期ビジョン実現に向けた施策に基づき、2023年は四つの重点施策を柱に活動を推進します。

- 1 「シナジー案件と染み出し技術の推進」：事業部とR&Dが一体となってシナジー効果を発揮し、特に半導体分野に向けた先端材料開発の加速・拡充・垂直連携を推進します。パワーモジュールインテグレーションセンターでは各素材の顧客との共創加速の仕組みを構築しています。 ▶ P16
- 2 「DXの深化」：計算科学の活用とデータ駆動型R&Dによる研究開発を加速させ、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)プラットフォームの構築により、データを活用する文化の醸成、またMIやプロセスインフォマティクスを活用したデジタル技術の深化を促進します。 ▶ P67
- 3 「共創の促進」：社内のシナジーだけでなく社外とのオープンイノベーションを積極的に活用していきます。 ▶ P15 ▶ P67
- 4 「カーボンニュートラル実現に向けた活動」：プラスチックリサイクルによるカーボン循環やCO<sub>2</sub>分離回収と化学品への変換などにより、カーボンニュートラル実現に向けて、長期R&Dと共創の舞台のテーマの研究活動を推進します。 ▶ P16

これらの積み重ねにより、2030年には、社内外の技術課題を解決する不断のイノベーションを実現し、そして長期的視点の研究開発活動を深化により、真に持続的な社会に貢献できる技術を生みだし続けることを目指します。

## R&D・知的財産戦略

### 社会課題解決に向けた共創の取り組み

#### 計算科学やAIを活用した研究開発のDX ～社外とも共創し、最先端技術を取り込む～

DX

計算情報科学研究センターは計算科学(分子シミュレーション、構造・流体シミュレーション)、情報科学(AI\*1、MI\*2、画像解析、自然言語処理、データ活用基盤開発)技術を一カ所に集約する、世界的にも稀有な組織です。同センターの保有技術は当社の全事業セグメントの研究開発課題に適用されており、研究開発力と事業競争力を最大化することでレゾナックを世界トップクラスの機能性化学メーカーとするミッションを担っています。

社外発表成果として、2022年には招待講演、論文掲載、国内外での学会発表など35件の実績を上げると共に、ニュースリリースや新聞記事にも多数取り上げられました。同センターの「データの蓄積、分析、活用を支えるデータ活用基盤の整備」、および「データを活用するプロセス、文化、組織の醸成」を柱とした研究開発のデジタル・トランスフォーメーションに関する取り組みは社会からの関心も高く、ご要望いただいた政府機関や民間企業を多数「共創の舞台」にお招きして意見交換を行っています。 [WEB](#)

また、米国のスタートアップとの共創により、最先端技術を社内に取り込み活用しています。最先端のシミュレーション技術を強みとするQSimulate社とは、材料開発における量子科学計算ワークフローの工数を半分以下に削減できる新システムを共同開発しました。 [WEB](#) また、DX支援のスタートアップであるEnthought社とは、Enthought社の有する最先端のAI・MI技術を当社の若手データサイエンティストに技術移転し、当社内部でのAI・MIアプリの現場展開および活用を進めています。 [WEB](#)

#### 2022年の社内外の共創事例と成果

**社内の共創事例** 全社のR&Dに関わる従業員が、在勤地や研究・開発の枠を超えて交流・ディスカッションをすることを目的に「テクノロジーフォーラム」を開催しており、2022年は730名が参加しました。67件のテーマ発表とそれに対するフィードバックを通じて、グループの技術の共有と技術者同士のつながりが強化されました。

また、製品開発の困りごとをグループ内の素材技術や評価解析技術の組み合わせで解決することを目指した社内のワーキンググループ活動も行っており、新製品への技術適用の成果も出てきています。

**社外との共創事例** 当社は世界中からのパートナー探索および協業を推進するオープンイノベーション(OI)\*<sup>3</sup>活動を実施しています。2022年は、社外とのOIを推進するOI専任チームにおいて、提携しているベンチャー

キャピタルから2,000件以上の革新的なスタートアップ技術情報を入手しました。これらと社内保有技術とのシナジー効果などを精査した結果、技術導入に向け5社との協業を新たに開始しました。

「共創の舞台」では、主に将来の事業創出につながる長期視点のR&Dテーマを推進しています。

その一つとして、プラスチックからプラスチックへの循環を実現する先端リサイクル技術の確立に向け、マイクロ波化学との協業を開始しました。マイクロ波を用いることで、プラスチックの原料となるエチレンやプロピレンを、使用済みプラスチックから効率良く作ることが可能となります。この技術の実用化に向け、研究開発を加速すると共に、自治体や生活者など幅広いステークホルダーにも共創の輪を広げ、社会課題の解決を目指します。

[P16 / 次世代に貢献する長期R&Dテーマ](#)

#### さまざまなステークホルダーとの共創によるオープンイノベーション活動



\*1 AI=人工知能

\*2 MI=マテリアルズ・インフォマティクス

\*3 オープンイノベーションとは、製品開発や技術改革において社外機関が持つ知識や技術を取り込んで自前主義からの脱却を図る方法論です。2003年にヘンリー・チェスブロウ氏が提唱しました。

Henry Chesbrough, "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology", Harvard Business School Press, 2003.

## R&D・知的財産戦略

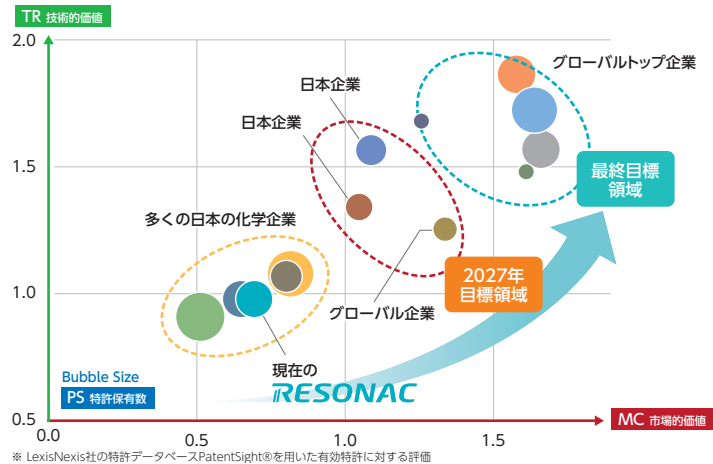
### 積極的な知財活用による事業への貢献

当社は他社注目度の高い特許を増やし、事業部門と協働して市場規模の大きい国での権利化を図っています。今後、特許網の市場的価値(MC\*1)、および技術的価値(TR\*2)をさらに増加させ、2027年には下図中央部の点線領域までMC/TRを増加させることを最初のステップとし、最終的にはグローバルトップ企業と肩を並べることを目標としています。また、統合後のポートフォリオ見直しに着手したことを反映して当社のMC/TRは対前年比で増加傾向にあり、統合した知財活動の成果が現れ始めている状況にあります。

当社は、保有する知的財産権のタイムリーかつ適切な権利行使により、事業の優位性を高めていきます。そのために、当社独自の技術として他社との差別化を図るべく、さらなる特許網の強化を進めていきます。

\*1 MC(Market Coverage) は出願国の情報を基に算出したスコア  
\*2 TR(Technology Relevance) は被引用回数に基に算出したスコア

### 特許網の市場的価値と技術的価値の目標領域



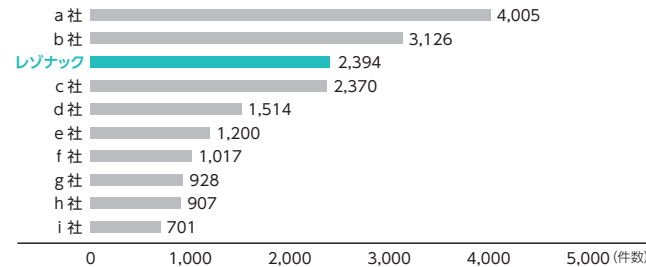
※ LexisNexis社の特許データベースPatentSight®を用いた有効特許に対する評価

### IPランドスケープの活用による、各事業セグメント・事業状況に沿った特許出願戦略の構築

各事業に対して、知的財産部、事業部門、研究開発部門が連携し、IPランドスケープを活用し、当社が保有する特許の可視化と、各技術領域における当社の位置づけの明確化を実施しています。IPランドスケープの結果と、EBITDAマージンなどの各事業の状況に応じた課題などから、各事業に適した出願戦略を構築し、当社特許網の拡充・強化を図っています。

当社は、半導体分野に関する技術を前工程から後工程まで広く保有しています。当該分野に関する保有特許はグローバル企業と肩を並べるポジションとなっています。半導体材料の一つであるCMPスラリー分野を例に挙げて関連特許を俯瞰して見ると、「ナノセリアスラリー」をはじめ、「セリアスラリー」「シリカスラリー」「ポリマー添加剤」などの当社のキーテクノロジーに関する特許群の保有が確認でき、当社の強みの源泉となっている技術がIPランドスケープからも見られることがわかります。

### 半導体分野の保有特許数



※ LexisNexis社の特許データベースPatentSight®を用いた有効特許に対する評価

### CMPスラリー分野での競争優位性



※ Clarivate社の特許分析ツールDerwent Innovation「ThemeScape」機能を用いた評価

### 積極的な社外への知財関連の情報発信 WEB

企業価値を高めることを目的として、社外に向けて知財関連の取り組みを積極的に発信しています。

当社が保有する重要技術に関する特許の取得や特許網構築について適時にニュースリリースすることに加え、当社が保有する高い知財情報解析技術を活用したIPランドスケープ・技術動向調査を推進し、その成果を社外に発信しています。また、ウェブサイトにおいて、当社のESGに関する取り組みのファクトデータとして知財情報を掲載しました。 WEB 今後も投資家の皆さまにわかりやすい知財施策の発信や情報の充実化に努めていきます。

## マーケティング戦略

### 価値創造に向けた使命

社会課題の解決のために、お客さまが必要とする技術課題を解決する提案活動を通して新規ビジネスを創出し、当社の持続的成長に貢献します。また、課題解決型の価値提案活動をResonac型マーケティングプロセスとするべく全社への標準化を進めます。併せて、マーケティング関連業務の効率向上を実現するデジタルツールの構築・運用を全社に推進します。

### 方針と推進体制

マーケティング部門 (CMO組織) はコーポレートマーケティング部、地域アカウント企画部、イノベーションセンターから構成され、全社の各事業部・営業部門・国内外拠点統括と連携しマーケティング活動を展開する取り組みを進めています。

コーポレートマーケティング部では、全社的マーケティング戦略企画のほか、市場・用途に注目した部門横断マーケティングプランの企画・実行に加え、全社共通のマーケティングプラットフォームの構築・運用に取り組んでいます。地域アカウント企画部では地域軸・お客さま軸での成長戦略推進体制の企画・構築を進めています。イノベーションセンターはステークホルダーとの新しい共創のきっかけや関係強化を図る場として、当社コア技術の体験型展示も用意し、お客さまや取引先など全てのステークホルダーとのイノベーション共創を目指しています。 [WEB](#)

### 長期ビジョン実現に向けた戦略

当社は課題解決型のお客さまへの価値提案活動をResonac型マーケティングプロセスと定義し、MGAP<sup>\*1</sup>や、VP<sup>\*2</sup>といったフレームワークを活用して新規ビジネスを検討しています。MGAPを用いてお客さまが直面している技術課題を抽出し、VPを自社製品の特長 (Feature)、競合技術との差別化 (Advantage)、お客さまが得る便益 (Benefit) で整理し、製品コンセプトの検証を繰り返すアプローチでマーケティングを進めています。マーケティングの早期段階では研究開発・知的財産部門 (CTO組織) と、お客さま評価が進んだ段階では営業販売部門と連携し、共通のフレームワークを用いながら全社へのマーケティング活動の標準化を推進中です。

\*1 MGAP=Multi Generation Application Planning

\*2 VP=Value Propotision (提供価値) の略。

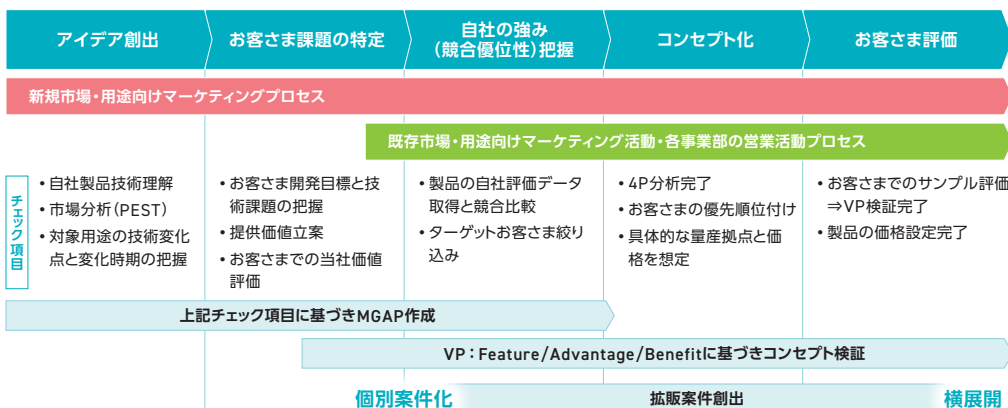
\*3 CRM=Customer Relationship Management (顧客関係管理) の略

### 長期ビジョン実現へのロードマップ

| 2022年実績  | 2023年計画   | ありたい姿 (2030年)  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resonac型マーケティングプロセスを用いながら有望市場へのアプローチを進め、具体的新規案件の創出を開始</li> <li>● デジタルを活用したマーケティングプラットフォームの高度化を推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resonac型マーケティングプロセスの全社定着、浸透を進め、特定市場 (EV、パワーモジュール) の新規案件創出を加速する</li> <li>● 海外でのデジタルマーケティング活動強化と、全社の新規案件の可視化を目的としたCRMシステム<sup>3</sup>活用を進める</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resonac型マーケティングプロセスが全社で標準化され、浸透している。マーケティング部門 (CMO組織)、事業部門、海外を含む営業販売部門が連携し、時代の市場ニーズに合致した新規案件を創出している</li> <li>● 海外販社でのデジタルマーケティングが自動化されている。CRMシステムが営業・マーケティング活動可視化の標準インフラになっている</li> </ul> |

### Resonac型マーケティングプロセス

Resonac型マーケティングとは、お客さま課題を特定し、自社の強みを価値に変え、提案する活動です



上記プロセスを用いて、CTO組織や各事業部と共にマーケティングを推進する

## マーケティング戦略

### マテリアリティの重要項目 (KPI) の目標と実績

P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標   | 2022年実績  |
|---|--|
| <b>顧客・市場起点の活動の活発化</b><br>●顧客価値に資する製品パイプラインの充実                       | ●MGAPやVPを軸にマーケティング実施                               |
| <b>デジタル化の推進</b><br>●デジタルマーケティングを活用した海外・地域情報発信強化<br>●全社でのパイプライン管理一元化 | ●主要事業本部を中心にデジタルマーケティング活動実施<br>●CRM全社展開に向けて事業課題抽出実施 |
| <b>顧客データベース充実化</b><br>●顧客データベースを活用した事業の顧客戦略強化                       | ●重要顧客を特定し、可視化システム構築に向けて課題把握                        |

### 社会課題解決に向けた共創の取り組み

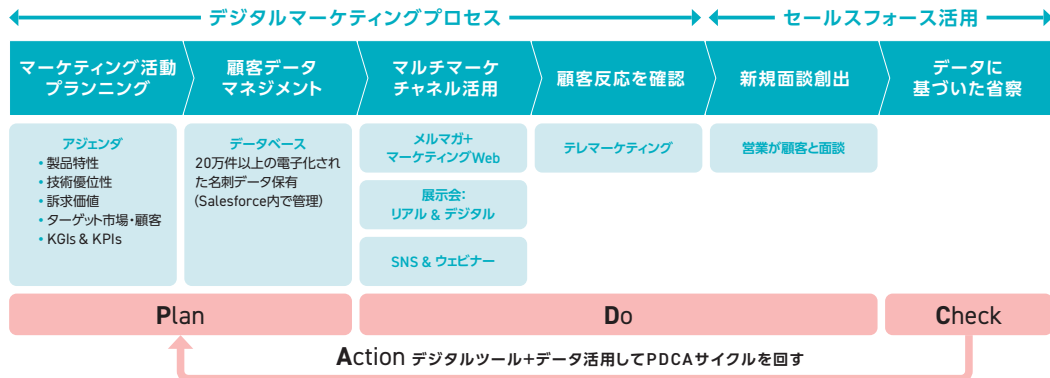
#### デジタルマーケティングの推進

DX

効率的且つ網羅的に市場へ価値提案を進めるには、デジタルプラットフォームの活用は欠かすことはできません。コーポレートマーケティング部ではCDO組織、各事業部関係者と連携しながら、Web、メールマガジン、ウェビナーなどを活用したデジタルマーケティングの推進と、マーケティング活動結果の可視化・共有化を目的としたCRMシステム利活用浸透に取り組んでいます。

#### デジタルマーケティングチーム&CRMチーム活動概要

下記プロセスに基づき、全社のマーケティング活動を支援中



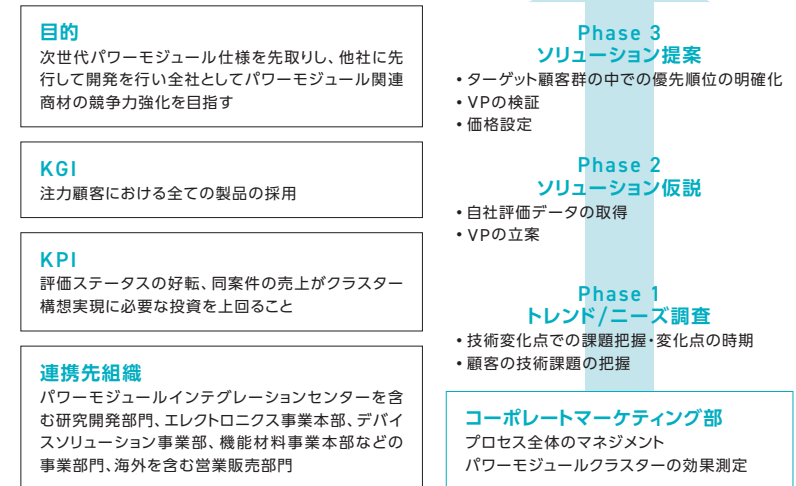
### 自動車関連市場へのマーケティング活動

Resonac型マーケティングプロセスの全社定着化を進めながら、研究開発・知的財産部門 (CTO組織) や事業部と連携し、今後持続的成長が見込まれる市場へのマーケティング活動を進めています。具体的には、今後自動車関連市場で急速な成長が見込めるEV向けバッテリーとモーター関連材料、エレクトロニクス市場向けではパワーモジュール関連材料の価値提案に注力しています。

パワーモジュールは、世界的なEV市場の拡大に伴い、EVに使用されるモーター駆動やバッテリーの充電に安定した電源を供給する役割を果たすものとして注目が集まっています。レゾナックではこの市場に対して全社横断型のプロジェクト組織、パワーモジュールクラスターを立ち上げ、単体製品提供でのビジネス創出ではなく、複合的な製品の組み合わせによる価値提供を実施しています。

P16 / パワーモジュール素材の評価において顧客との共創を始動

#### パワーモジュールクラスター構想の概要



**コーポレートマーケティング部**  
プロセス全体のマネジメント  
パワーモジュールクラスターの効果測定

## デジタル戦略

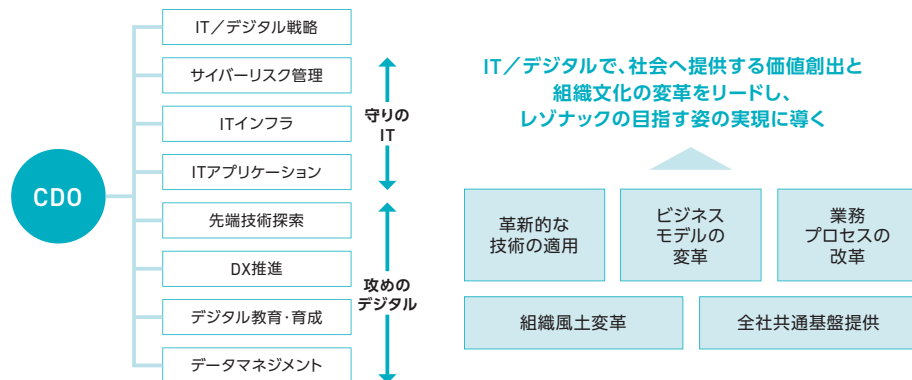
### 価値創造に向けた使命

当社は、デジタル技術とデータを、高度に、かつ徹底して活用することで、社内および社外との業務プロセスを進化・洗練させ、組織文化の変革をリードします。また、要となるデジタル人材の育成と適切な配置によって、継続的に業務を改善・変革し、あらゆるステークホルダーとの共創と社会価値創造に貢献していきます。

### 方針と推進体制

当社は、DX基本方針として「業界トップクラスのデジタル技術の活用により、競争力の向上と社会価値創造に貢献すること」を掲げています。つまり、デジタル技術を徹底的に活用できる環境を整備し、人材育成を進めることで、グループのイノベーション力、事業開発力、競争力を強化します。CDO組織の8つの部が目的・課題に応じて密に連携し、当社の目指す姿である「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」「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」の実現を目指します。

そのため、①デジタル部門の高度人材育成、②社内のデジタル環境の整備、③業務プロセスの標準化と、全社横断的なデジタル技術活用による業務プロセスの進化・変革、④戦略的なデジタル投資を進めるため、ガバナンスと効果のモニタリングを行う経営層による会議体の運営、を推進します。

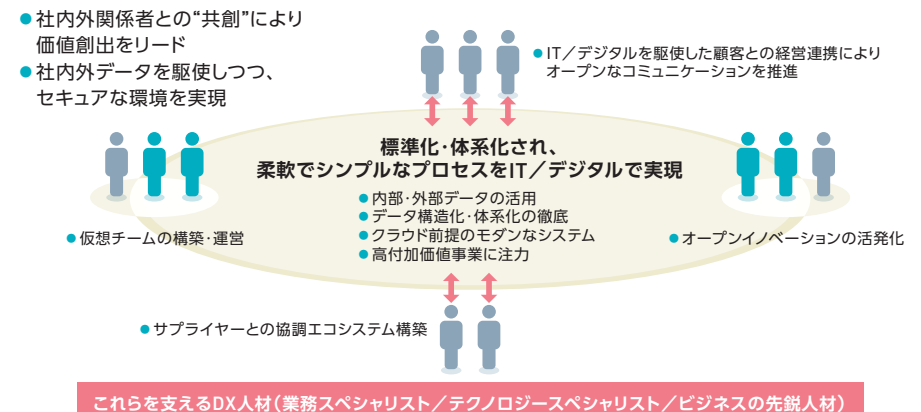


### デジタル変革における戦略

当社の業務システムをオープンでセキュアなモダン型のアーキテクチャに刷新し、有機的につなげることで、業務プロセスを見える化し、あらゆる業務のデータを管理できる状態を目指します。ここで得られたグループ内のデータと、デジタル技術の活用によって業務プロセス全体における課題や今後の展望を分析し、社内および社外との業務プロセスを進化させ続けていきます。

また、こうしたDXの実践に必要な人材のタイプとして、ハイレベルな業務スペシャリスト・テクノロジースペシャリスト・ビジネスの先鋭人材の3タイプに定義し、スキル育成に注力します。そして、グループ全体で共通するDXに向けた課題を明確化し、テーマによって適任な人材を割り当てて迅速に推進していきます。

### IT／デジタル戦略で競う統合新会社の姿





## デジタル戦略

### 長期ビジョン実現へのロードマップ

| 2022年実績  | 2023年計画  | ありたい姿(2030年)   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人材の積極採用を開始</li> <li>データドリブン経営に向けたDX戦略を策定し、業務、ルール、データを標準化・体系化する活動(RWT)を立ち上げ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>RWTでの経営管理情報の見える化と分析を開始</li> <li>IPA(独立行政法人 情報処理推進機構)が提唱する「iコンピテンシ ディクショナリ」を活用し、重要テーマのノウハウを有する人材を集約・育成</li> <li>AMI社の高度デジタル人材を戦力として活用 <a href="#">P88</a></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる事業・業務でデジタル変革を進め、2030年には、当社の競争力ではないノンコア業務領域を自動化している</li> <li>競争力の源泉であるコア業務にリソースを集中し、デジタル技術を活用してステークホルダーとの共創を進め、高い社会価値の創造に貢献している</li> </ul> |

### レゾナックのDX事例(関連ページ・ウェブサイトへのリンク)

| 分類         | タイトル  | 関連                         |
|------------|---|----------------------------|
| 革新的な技術の適用  | データの収集から整形、蓄積、AI解析まで、一気通貫して行えるデータパイプラインを構築          | <a href="#">P67</a><br>WEB |
|            | 米Qsimulate社と材料開発における量子科学計算ワークフローの工数を半分に削減できるシステムを開発 | <a href="#">P67</a><br>WEB |
|            | 米Enthought社とのMI推進プログラムを開始                           | <a href="#">P67</a><br>WEB |
|            | MIによるモビリティ材料の開発力強化                                  | <a href="#">P82</a>        |
| 業務プロセスの改革  | デジタルマーケティングの推進                                      | <a href="#">P70</a>        |
|            | 半導体サプライチェーンの情報を一元管理するデータベースを構築                      | <a href="#">P80</a>        |
| ビジネスモデルの変革 | AMI社を通じた電炉操業デジタルソリューションの提供                          | <a href="#">P88</a><br>WEB |

### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

[P58](#) / マテリアリティと非財務KPI

| 2025年目標  | 2022年実績   |
|--|---|
| <b>データドリブン経営</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務データの標準化構築の完了、全社標準のデータ分析基盤の構築</li> <li>ESGデータの取得プロセス構築</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>可視化・分析ソフトウェアの利活用を開始</li> <li>RWT活動の立ち上げ</li> </ul>               |
| <b>DX推進とプロフェッショナルの育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CoE組織と事業部が対になり、プロジェクト推進</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進部をハブとする組織横断的な体制始動</li> <li>デジタル/DX推進人材の即戦力採用による強化</li> </ul> |
| <b>IT/デジタルリテラシー向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員のデジタル体験、教育</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>教育育成を担える体制整備</li> </ul>  |

## Resonac Way Transformationを始動

Resonac Wayとは、当社従業員が目指す姿と本質的な仕事の進め方です。2022年から“Resonac Way Transformation (RWT)”と称して、グループ全体で「レゾナックとしての言葉の定義統一」、「業務プロセスの標準化」、「データの構造化」への取り組みをスタートしました。言葉の定義が異なることで生じる誤解や手戻り、また業務プロセスが異なることで生じる非効率さをできる限り排除し、データを構造化して素早い意思決定が行える基盤を作ることを目的としています。

従業員が自律的にかつ、効率的に、本質的な仕事に集中できる環境・土台を作っていけるよう、事業・地域の枠を超えてRWTを推進していきます。2023年中に、経営管理情報の見える化と分析を推進し、経営の意思決定の迅速化・高度化を実現します。

### TOPICS 社内SNS(Workplace)の活用による生産性の改善 DX

製造拠点の現場作業員および管理監督者間での迅速な情報共有を目的に、企業向けSNSツールであるMeta社のWorkplaceの活用が、国内の製造拠点を皮切りに広がっています。

これまで製造現場では、紙、ホワイトボード、電話などが主な情報伝達手段で、作業員はパソコンを持っていません。そのような製造現場の作業員に対し、情報セキュリティが保てるように設定したスマートフォンやタブレットを支給することで、安全にWorkplaceを利用することができます。

これによって、作業のノウハウや現場で起こったトラブル情報などが、画像や動画などと共に共有できます。装置停止などのトラブルに対して、監督者がどこにいても素早く指示・対応することで、素早い復旧が可能となります。こうした取り組みを通じて、生産性の改善や残業の削減などの効果事例が次々と生まれています。



## 半導体材料グローバルトップ座談会

# レゾナックの 成長のカギを握る 半導体材料ビジネス

Resonac Asia-Pacific Pte. Ltd.  
Chairman

Sim Mong Teck

株式会社レゾナック・ホールディングス  
取締役、常務執行役員、最高戦略責任者  
(CSO)

真岡 明光

Resonac International  
(Taiwan) Co., Ltd.  
Chairman and General manager

蔡 友傑

株式会社レゾナック・ホールディングス  
常務執行役員  
株式会社レゾナック エレクトロニクス  
事業本部長

山下 祐行

Resonac America, Inc.  
President and COO

Dennis Parker

レゾナックの長期ビジョンにおいて、成長事業と位置づけて取り組む半導体材料事業。今後、長期的に旺盛な需要が見込まれる中、技術開発力の一層の強化や、製品供給・環境・人権を含むサプライチェーンのマネジメントなど、顧客からの要求も高まっており、レゾナックとして積極的な対応が必要と認識しています。レゾナックの戦略や課題、その対応について、エレクトロニクス事業を統括する山下、米国、台湾、シンガポールの営業拠点長、そしてCSOの真岡が一堂に会し、語り合いました。

## 半導体材料ビジネスの特徴とレゾナックがそれを担う理由

**真岡** 現在、グローバルでの半導体ビジネスでは、各国が生産基盤の囲い込みを行うなど激変の時期を迎えています。レゾナックが主要事業として取り組む半導体材料分野は、半導体需要増の流れに乗って成長し、2025年までCAGR5.2%を見込んでいます。特に当社が注力している高性能半導体向け材料では二桁成長率が見込まれています。

**山下** 半導体材料ビジネスは、微細化やパッケージの複雑化を突き詰めていく上で顧客とすり合わせ型のやりとりが必要で、コモディティ化しにくい特徴があります。また、世界トップシェアの製品を多く抱えるレゾナックは、顧客とのやりとりにより技術動向や顧客ニーズを常に把握でき、技術開発で常に先行できています。

参入障壁の高い半導体材料ビジネス。  
昭和電工と日立化成の統合で生まれたレゾナックは  
世界トップクラスの半導体材料を多数展開し、  
業界をけん引しています。

[真岡]



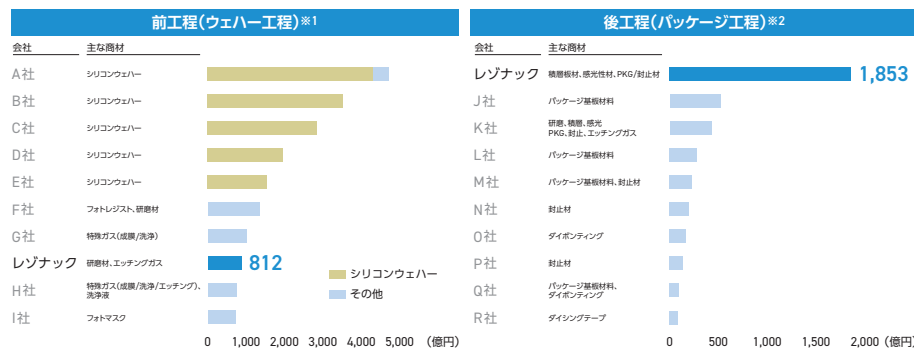
**真岡** やりとりの結果決定した生産プロセスは、変更が避けられる傾向もあります。半導体材料の材料設計は、電気工学、熱力学、構造力学、物性化学を融合して最適化する必要があり、難易度も高い。参入障壁が高いビジネスだと思えます。

**山下** レゾナックが長い間で培った顧客との信頼関係が生きてくる分野です。また、半導体材料業界内におけるレゾナックのポジショニングが独特なことも優位性につながっています。半導体材料メーカーのほとんどが、少数の製品で強みを発揮するニッチマーケットプレイヤーであり、レゾナックのように高シェアの製品を複数手掛けるプレイヤーはあまり多くありません。

**真岡** 各国での半導体製造の囲い込みが進むこれからの時代は、生産拠点も各国で展開することが求められるなど、半導体材料メーカーも企業規模が大きくなければ勝ち抜けなくなります。だからこそM&Aが活発化しているのであり、レゾナックはその先駆けになったといえます。

**山下** レゾナックは、半導体生産前工程・後工程において高いシェアを持つ製品を有しています。これまで半導体の技術革新は、シリコンウェハーに形成する回路の微細化を担う前工程がけん引してきました。しかし、今や2nmプロセスの実現が間近に迫る中でさらなる微細化は困難になっており、今後は後工程の実装技術により高機能化を実現していく必要があります。この後工程における高機能化では使用する材料が複数にわたり、いわゆる2.X次元/パッケージと呼ばれる複雑な立体構造では10以上の材料を最適に組み合わせる必要があります。顧客とのすり合わせを得意とし、半導体材料の売上高のうち約7割を後工程材料が占めるレゾナックが成長していく要因です。

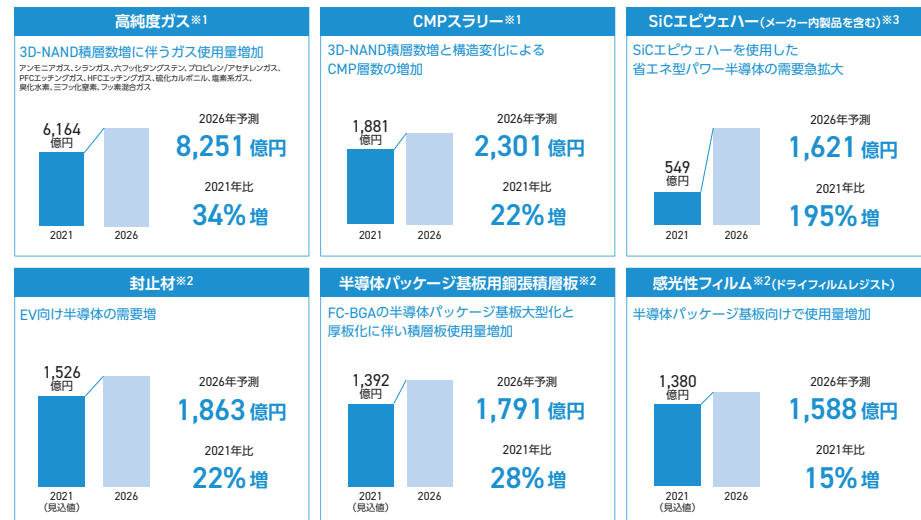
**半導体製造の前工程と後工程における、レゾナックのポジション (2021年実績)**



**レゾナックの半導体材料ビジネスの戦略**

**真岡** 今後、当社が高シェアを持つ材料も軒並み成長が見込まれています。半導体材料事業を当社の成長事業と位置づけ、事業本部とコーポレート部門が連携して経営資源と外部環境の分析を行い、費用対効果と実現可能性から実行可能な戦略を設定し、集中投資を行っていきます。

**レゾナックが高シェアを持つ半導体材料の成長予測**



出典 ※1 富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」 ※2 富士ケミカル総研「2021 エレクトロニクス実装ニューマテリアル便覧」  
※3 Compound Semiconductor Market Monitor, Module 1, Q2 2022, Yole Intelligence 3社のデータをもとに当社作成(2022年11月時点)  
備考 高純度ガス、CMPスラリー、SiCエピウェハーは1ドル130円換算

今後5年間で2,500億円超を投資。  
半導体材料分野での世界No.1シェア製品を  
多数持つレゾナックの社会的役割を担うため、  
リスク分析を踏まえた戦略を策定し、  
グローバルでの共創を進めていきます。



[山下]



最先端の技術が求められる米国市場において、共創の取り組みをレゾナックが主体となって広げることが、非常に意味があることです。

[Dennis]

**山下** 2022年は旺盛な半導体需要を背景に増収となりました。一方、営業利益は、原材料価格高騰の販売価格転嫁のタイムラグ影響などで減益となりました。2023年は需要および在庫調整の動向が不透明さを増しており、調整からの回復時期を見通すことが極めて困難です。足元の外部環境は厳しいですが、中長期的に見ると半導体市場は今後も拡大していくため、数年後を見据えた先行投資は実行していきたいと、半導体市場の成長に見合ったタイムリーな設備投資実行、特に増産・合理化・新製品に関する戦略的投資を実行し、確実に回収していきます。

### 市場スピードにあわせた開発力の強化と共創

**Dennis** 米国市場においても、レゾナックの存在感は増してきており、特に最近ではエッチングガスやCMPスラリーなどの引き合いなども増えています。顧客からの技術要求は高く、



Resonac America, Inc.を中心に顧客との共創で、先進的な設計・製造技術の開発を行っています。

**山下** 顧客の期待に応え、市場のスピードに遅れないよう開発力を強化し、新製品立ち上げを加速していくことが引き続き重要と認識しています。そのため、日本に設置しているパッケージングソリューションセンターのような機能を米国にも設置できないかと考えています。これを、半導体・材料・装置メーカーとの共創の場、かつ先端技術情報の集約の場としたいです。

**真岡** 米国内は、Chips Act法により独自の半導体エコシステムが形成されていく状況です。現状維持ではなく、そのエコシステム内に参入することで、先端パッケージ情報獲得や開発初期フェーズでの当社材参入の機会を得て、後工程グローバルNo.1の継続を狙います。実は、日本での共創の取り組みを見学された海外のお客さまから、驚きとともに高い評価をいただいています。この共創が、日本の半導体産業自体の差別化にもなると期待しています。

**Dennis** 最先端の技術が求められる米国市場において、こういった共創の取り組みをレゾナックが主体となって広げることが、レゾナックのプレゼンスを上げるためにも非常に意味のあることだと考えています。

### 地域別戦略とサプライチェーンマネジメント

**Dennis** 地政学リスクが高まる中、大手半導体メーカーによる米国での投資や設備増強が増え、半導体材料の米国内での需要も拡大しています。アジアの生産拠点で生産・充填し、米国へ輸送する当社のサプライチェーンの改善が期待されています。

**Sim** シンガポールを中心としたアジア圏でも、サプライチェーンに関する問題が大きな課題の一つです。当社は安定供給と競争力維持を目指して、インド太平洋地域におけるサプライチェーン体制の構築と情報の一元管理を進めています。2023年4月にはマレーシアでグロー

事業継続、環境、人権などを含めたサプライチェーン全体のリスク低減や効率化が求められている中、シンガポール拠点でも積極的な情報管理を進めています。

[Sim]





半導体材料分野における旺盛な需要が見込まれる中、台湾ではナノセラスラリーや銅張積層板の生産能力増強のための大型投資を実施しました。地政学リスクへの備えも進めています。

〔蔡〕

バルサプライチェーンシステムに関する事例紹介を行いました。環境問題や生産・物流の制約、地政学リスクなどの問題もあり、半導体サプライチェーン全体のリスク低減や効率化が求められています。

**真岡** これらに対応するため、2022年4月より本社の経営企画部に渉外専任者を置いています。当社は半導体材料業界をけん引する一企業として、経済産業省とも連携し、サプライチェーン全体のリスク低減や効率化に向けた活動を拡張させていく予定です。

**蔡** 台湾では、成長基盤の構築に向けて、キートレンドの次世代通信（5G）、HPC、AI、xEVなど先端・成長分野で新規案件を獲得することを軸に置いて取り組みを進めています。これら成長分野での急速な需要拡大に対応することを目的に、Resonac Semiconductor Materials (Taiwan) Co., Ltd.では、最先端デバイス向け半導体ロジックの回路形成工程で用いられるナノセラスラリーの生産能力を今年1月より拡大、7月には、高研磨速度と低研磨傷の両立が可能なセラスラリーの能力増強も行いました。同じく、2025年までに半導体パッケージ基板用銅張積層板の生産ライン・設備を導入し、生産能力を増強する予定です。

**山下** 一方、当社は中国・台湾に多くの顧客を抱えており、事業戦略上、エンドユーザーを含む中華圏顧客の動向・購買戦略について注視が必要です。私が率いるエレクトロニクス事業本部における、中華圏の従業員比率は約30%と高く、従業員の雇用や安全管理も含めたリスクマネジメントが重要と考えています。

**真岡** 半導体業界においては、主要技術は米国が握り、製造が台湾、素材は日本と国ごとに分業される形で構成されています。地政学を注視し、BCM（事業継続マネジメント）を行うことがますます重要です。各国の政府・行政との連携、情報収集とシナリオプランニングを進め、即座の対応ができる体制を整えています。

**Sim** 環境や人権などの問題も、社会や顧客からの要請の重要事項と認識しており、営業の最前線にいる我々も意識高く対応していきたいと考えています。ますます顧客やサプライ

ヤー、そして世界各地のレゾナックの仲間との連携が必要と認識しています。

## グローバル半導体材料ビジネスをけん引する立場として

**真岡** レゾナックは半導体材料分野での世界No.1シェア製品を多数有しており、社会への責任は非常に大きいと捉えています。世界経済の急速な悪化と消費者需要の減退が半導体市場にも影響を及ぼしており、どのタイミングから回復するか現状では見極めが難しい状況ですが、長期的に見ると半導体市場は今後も拡大していく市場です。急な回復も視野に入れ、市場の動きを観察しながら、需要回復の時期について早期の情報入手に努めていきます。

**山下** 我々事業本部では、2025年までの3年間の計画として、半導体材料を中心とした新製品開発およびワンストップソリューションの提供、サプライチェーンマネジメント強化による高効率オペレーションの実現、バリューチェーンでの強力なパートナーシップ構築を重点的に進めていきます。

**真岡** 全て共創ですね。今後は1社で解決できることは、ますます少なくなっていくことでしょう。レゾナックはあらゆるステークホルダーと共創することで、グローバルでの半導体材料ビジネスをけん引します。

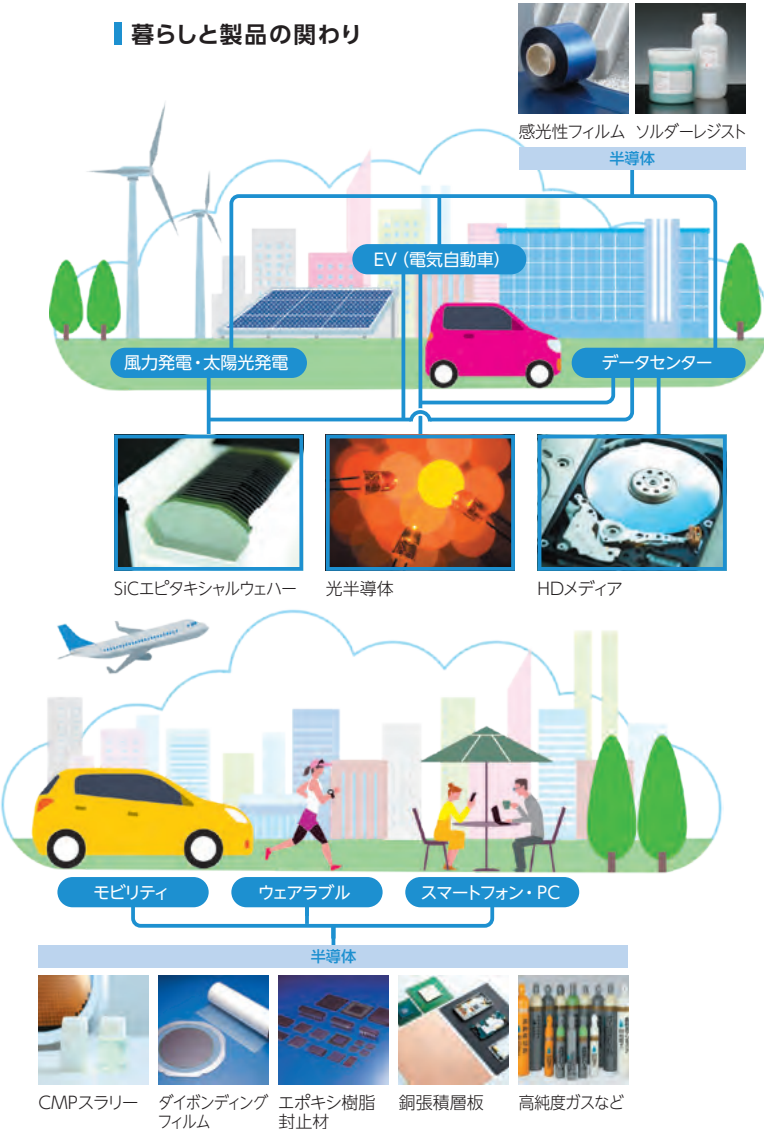
**山下** 半導体材料を通じて、これからのデジタル社会の進展を支え、持続的な社会発展に貢献していきます。



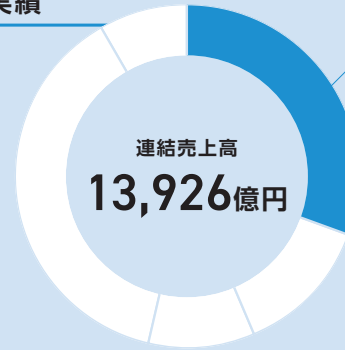
事業戦略

半導体・電子材料セグメント

暮らしと製品の関わり



2022年実績



● 半導体・電子材料セグメント

|           |             |         |
|-----------|-------------|---------|
| セグメント売上高  | 半導体 前工程材料   | 1,002億円 |
| 4,272億円   | 半導体 後工程材料   | 1,883億円 |
| セグメント営業利益 | デバイスソリューション | 993億円   |
| 455億円     |             |         |

経営指標

EBITDAマージン(2025目標) 30%以上

長期ビジョン実現に向けた戦略

当社は、グローバルトップメーカーとして、半導体の技術革新を素材の力でけん引していきます。私たちの前工程・後工程材料からなる半導体材料は、その製造工程や最終製品を通じて人々の幸せと地球環境の両立を可能にするキーテクノロジーです。

|                         | 2022年実績  | 2023年計画  | ありたい姿(2030年)  |
|-------------------------|--|--|---|
| 半導体材料<br>前工程材料 / 後工程材料  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●2021年から増収減益</li> <li>●2022年後半からの半導体生産調整の影響を受けたものの、前半までの旺盛な半導体需要を背景に増収。営業利益は、原材料価格高騰の影響により減益</li> <li>●今後の旺盛な需要を確実に取り込むため、過去数年間で最大規模の投資計画を実行(半導体パッケージ基板用銅張積層板・CMPスラリー)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●先端技術で勝ち続けるビジネスモデルの強化と収益基盤の強靭化を図る</li> <li>●足元の市況は半導体市場の悪化により厳しいものの、中長期の持続的成長に向けて、以下施策を着実に実行                     <ul style="list-style-type: none"> <li>①カーボンニュートラル推進</li> <li>②グローバルSCMシステム導入</li> <li>③中長期R&amp;D・アカウント戦略</li> <li>④地政学的リスクへの対応</li> <li>⑤EBITDAマージンの向上</li> </ul> </li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル社会の進展を支え、持続的な社会発展に貢献していくためグローバルトップの半導体関連材料メーカーを目指す</li> <li>●半導体向け先端材料の供給を通じた省エネルギーや環境負荷低減などによるサステナビリティな社会の実現への貢献</li> </ul>  |
| デバイスソリューション<br>HD / SiC | <p>HD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●業界最大記憶容量26TBニアラインHDD向け新開発HDメディアの出荷開始 <a href="#">WEB</a></li> <li>●コロナ禍で急拡大したHDD需要は年後半から減速・調整局面へ</li> <li>●アルミ基板の生産能力増強が完了</li> </ul> <p>SiC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●旺盛な需要に応え生産と販売を最大化し、2021年比増収増益を達成</li> <li>●独 Infineon Technologies社を始め顧客との提携強化、長期供給契約を締結 <a href="#">WEB</a></li> <li>●開発上市加速 エピ第3世代、6インチ基板量産、8インチエピウェハーサンプル出荷開始</li> <li>●8インチエピウェハー開発がNEDO GI基金事業に採択 <a href="#">WEB</a></li> </ul> | <p>HD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●引き続きBest In Classメディアを業界に先駆けて開発・量産することにより、大容量ニアラインの技術革新をけん引</li> <li>●2022年まで急拡大したHDD需要の調整局面に応じ、生産規模を最適化</li> </ul> <p>SiC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●需要は引き続き強く、昨年比増収増益を計画</li> <li>●安定供給の実現(エピ、基板生産の安定・最大化、重要資材の安定調達)</li> <li>●キーマウント戦略の徹底と長期供給契約の拡大更新</li> <li>●8インチエピウェハー、基板開発加速</li> </ul> | <p>HD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●進展するデータの大容量化・高速通信化を支えるストレージ需要において、大容量メディアのテクノロジーリーダーとして貢献する</li> <li>●生産に加え販売後製品のリサイクルも含めた持続的成長を実現</li> </ul> <p>SiC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●SiCエピ外販シェアNo.1継続</li> <li>●SiCエピのテクノロジーリーダーとして業界の技術革新をリードする</li> <li>●要求品質の高度化・細分化に対し、ソリューションを積極的に供給</li> <li>●8インチ生産拡大、生産性改善でSiCデバイスのさらなる市場拡大に貢献</li> </ul> |

## 事業戦略:半導体・電子材料セグメント

### 市場における競争優位性 (半導体材料)

#### 事業環境認識と当社の戦い方

半導体市場は2022年の世界経済の急速な悪化と消費者需要の減退により影響を受け、一時的に需要が減退していますが、デジタル社会の進展に伴い、今後も継続的な技術革新と市場成長が続く公算が大きいと見ています。また、経済安全保障推進法で指定された、特定重要物資としての半導体の重要度は増しており、各国も半導体確保のために大きな取り組みや規制を行っています。このような動きは、当社にとってのリスクであると同時に機会でもあると捉えています。

リスクの面では、地政学リスクによる原材料・エネルギー・物流コストの高騰、サプライチェーンの寸断などが考えられますが、当社はこのようなリスクを早期に検知し、顧客への安定供給を実現すべく、強靱なサプライチェーンマネジメント体制の構築に取り組んでおり、現在、着実に段階を踏んで前進しています。

機会の面では、新しい需要の取り込みが考えられます。今後はサプライチェーンの変化と共にプレーヤーの業態変化や新興メーカーの参入などが想定され、不透明感・複雑さが増していきます。当社は、前工程・後工程を幅広くカバーする製品群と高いシェア、それにより得られている幅広い顧客ネットワーク、先端半導体実装技術確立を同業他社との協創で目指す当社主導のコンソーシアム活動 (JOINT2) からいち早く変化をキャッチし、ニーズに即した高付加価値製品の創出により、競争力のある事業を展開します。

#### 半導体材料の技術トレンド

半導体の高性能化に伴い、前工程と言われるウェハのファブリケーションにおいては、さらなる配線の微細化が進んでいます。また、同ウェハを個辺化したチップを基板に実装する後工程においては、チップおよび電子部品の搭載数が飛躍的に増加し、実装密度をさらに高めた2.xD/3D実装技術を用いた新たなパッケージ構造へのニーズが高まっています。

上記のトレンドに合わせて、当社が保有する高機能かつ高シェアな既存材料、また新規開発中の最先端材料への需要も高まっています。

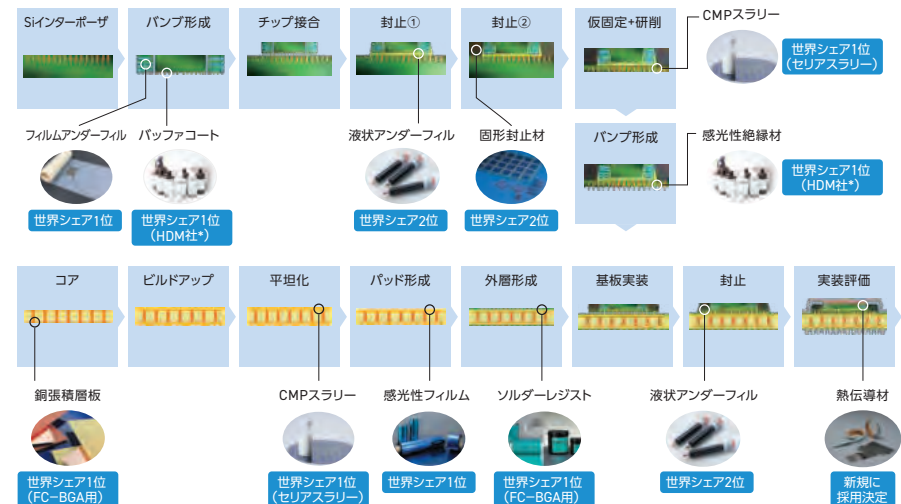
前工程においては、2nmノードの微細パターンを実現するCMPスラリー (ナノセリアスラリー)、微細加工エッチングガス、高純度溶剤がお客さまの開発を促進しています。後工程においては、感光性フィルム、銅張積層板、ダイボンディングフィルムなどの製品群が高い製品機能と供給力で、世界の生産を支えています。(下図)

加えて、コンソーシアム (JOINT2) での基板、材料および装置のコラボレーションにより、さらにお客さまの課題解決と開発スピードアップをサポートしています。具体的には2.xD/3Dパッケージで半導体トップメーカー複数社とコラボレーション評価を実施しています。

#### 求められる技術的要求とレゾナックの製品

| 前工程材料        |                     |
|--------------|---------------------|
| 求められる技術的要求   | 要求に対する当社の製品         |
| 微細研磨         | CMPスラリー (ナノセリアスラリー) |
| 微細加工 (エッチング) | 電子材料用高純度ガス          |
| 溶媒の品質改善      | 高純度溶剤               |
| 後工程材料        |                     |
| 求められる技術的要求   | 要求に対する当社の製品         |
| 密着性・解像性      | 感光性フィルム             |
| 誘電特性・低そり性    | 銅張積層板               |
| 信頼性          | ダイボンディング材料          |

#### 2.xD/3D実装で提案可能なレゾナック製品ラインアップ



\* HDマイクロシステムズ㈱によるパフコート/感光性絶縁材市場シェア  
※上記製品の市場シェアは全て当社調べ

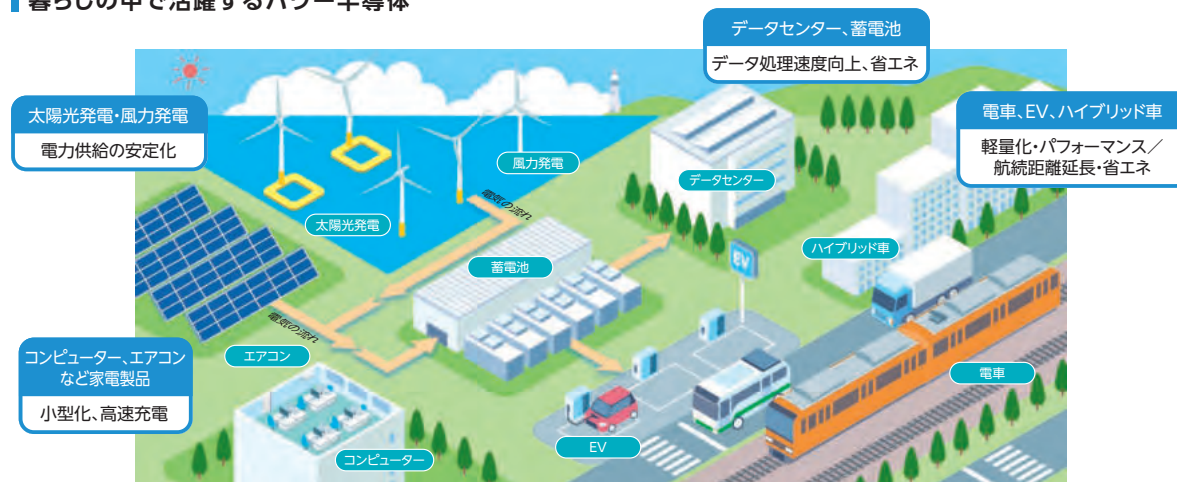
## 事業戦略:半導体・電子材料セグメント

### 市場における競争優位性 (デバイスソリューション・SiC)

#### パワー半導体が実現する社会

パワー半導体は、電力の制御や変換を行う半導体で、産業機器から身近な家電に至るまで電気で動作するあらゆる機器類に搭載されています。SiCパワー半導体は、従来のシリコンと比べ電力変換時の電力損失や熱の発生が少なく、電圧特性と変換効率の両立が実現でき、省エネルギー化に貢献するキーデバイスです。同じく注目されているパワー半導体に、GaNがあります。GaNはSiCよりパワーデバイスとして材料特性が優れている面もありますが、大電流化においてまだ課題が残されています。SiCはその課題を解決し、かつコスト競争力をあわせ持つパワー半導体として、電気自動車 (EV) や再生可能エネルギー、xEV用の高速充電スタンド、鉄道車両などさまざまな用途で普及しており市場が急拡大しています。

#### 暮らしの中で活躍するパワー半導体



#### SiCパワー半導体の魅力

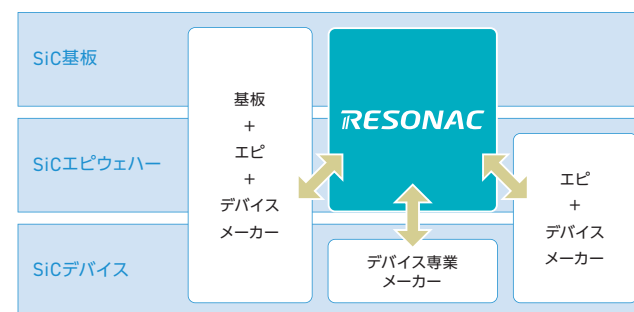
- 1 小型軽量化** SiCパワー半導体は、高耐電圧と熱特性に優れています。従来のシリコン系パワー半導体と比較し、コンパクトな設計が可能になり、電動ユニットの軽量化に大きく貢献しています。
- 2 航続距離延長** 実際にSiCパワー半導体を採用した車両においては、軽量化 (重量低減分) とバッテリー性能向上効果 (損失低減分) を併せた効果により、航続距離延長が可能となることが分かっており、電動車両の普及におけるキーデバイスといえます。

#### SiCパワー半導体へのレゾナックの貢献

当社はSiCパワー半導体の主要材料であるエピウェハーの世界最大の外販メーカーです。エピウェハー専門メーカーとして、さまざまなお客さまとそれぞれのSiCデバイスに合わせたエピウェハーを提供することができる最適な共創パートナーを目指します。業界最高水準の低表面欠陥、低基底面転位といった高い品質が評価され、さまざまな用途に採用されています。

特に高い信頼性が要求される車載用途では、当社製SiCエピウェハーのこれまでの供給実績と特性、品質が評価され、LEXUS新型「RZ」の車載用インバーター駆動素子へ採用されています。また、SiCパワー半導体は現在150mm (6インチ) のエピウェハーが主流ですが、200mm (8インチ) への大口径化が期待されています。大口径化により取得チップ数が増え、デバイスメーカーの生産性改善とコスト低減が可能となります。当社はそうした市場ニーズを捉え、2022年から200mmのSiCエピウェハーのサンプル出荷を開始し、早期の量産に向けて取り組んでいます。

#### エピウェハー専門メーカーであるレゾナックのビジネスモデル



SiCデバイスを手掛けないエピウェハー専門メーカーとして、基板やエピウェハーを内製するデバイスメーカーも顧客として取り込む



## 事業戦略:半導体・電子材料セグメント

### 社会課題解決に向けた共創の取り組み

#### 半導体サプライチェーン全体のリスク低減や効率化に向け、 サプライチェーン情報を一元管理するデータベースを構築

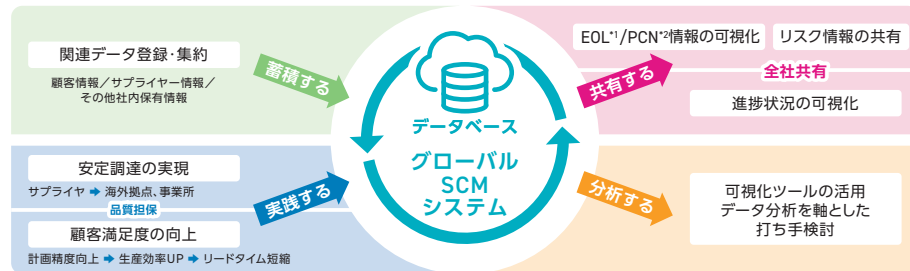
DX

デジタル化の進展に伴い半導体材料は旺盛な需要が見込まれていますが、その一方で、環境問題や昨今の生産・物流の制約、地政学リスクなど多様な問題が混在しており、サプライチェーンは不安定な状況となっています。

このような中、当社では半導体製品の安定供給と競争力の維持・強化のため、インド太平洋地域におけるサプライチェーン体制の構築を進めてきました。サプライヤーからお客さまに至るサプライチェーン情報を共通のプラットフォームで一元管理することで、リスクを早期検知し各拠点の稼働を最適化するなど、お客さまのニーズへの迅速な対応やリードタイム短縮の実現を見込んでいます。加えて、お客さまなどから求められるケースが近年増えている、環境規制物質の有無や強制労働を始めとする人権侵害を行っていないことの保証などについても、迅速に対応できるようになる見込みです。

この取り組みは、経済産業省の「令和3年度補正 海外市場調査等事業費補助金」に採択されました。2023年4月にマレーシア・クアラルンプールで開催された「日マレーシア官民産業政策対話」では事例紹介を行いました。グローバルSCMシステムは着実に段階を踏んで前進しており、将来的にはサプライチェーン全体のリスク低減や効率化を図ることができるよう、拡張させていく計画です。

#### グローバルSCMシステム導入で目指す姿



データを一元的に管理・共有すると共に、蓄積されたデータを分析し、分析結果に基づくアクションを実行していくことにより、データドリブンの業務オペレーション・意思決定を行う

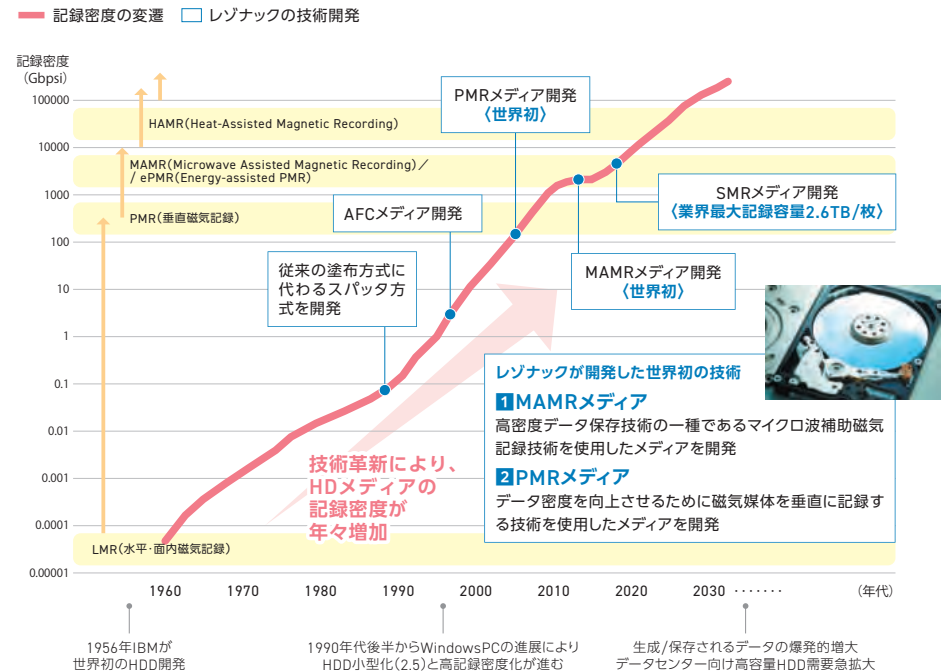
\*1 EOL(End of Life): サプライヤーが製品・サービスの提供を停止すること。  
\*2 PCN(Product Change Notification): 製品の仕様変更や、プロセス変更に関する通知。

#### 世界最大のメディア専門メーカーとしてHDメディアの先進技術をいち早く市場に投入し、データエコノミーの発展に大きく貢献

クラウドサービスの普及や動画コンテンツの増加などにより、世界的にデータの生成量・保管量は飛躍的に増加し続けており、データを保管するデータセンターではより大容量のHDD(ハードディスクドライブ)が求められています。当社は、HDDの記録容量を左右するキーパーツであるHDメディアを提供していますが、事業を開始した1980年後半から、現在に至る35年間にわたり常に新しい技術をお客さまとも共創しながら、世界に先駆けて市場に提供、量産し続けています。

新生レゾナックとしてもさらなる技術革新を進め、HDDの高容量化を実現し、発展を続けるデータエコノミーを支えていきます。

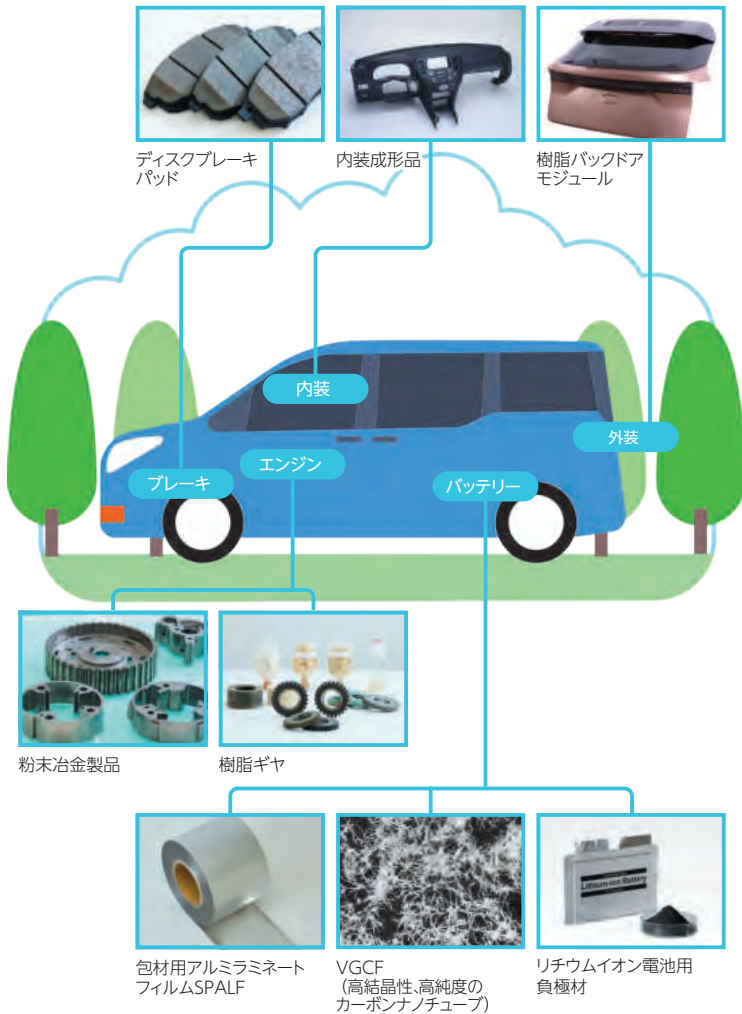
#### HDメディアにおけるレゾナックの革新的な技術開発



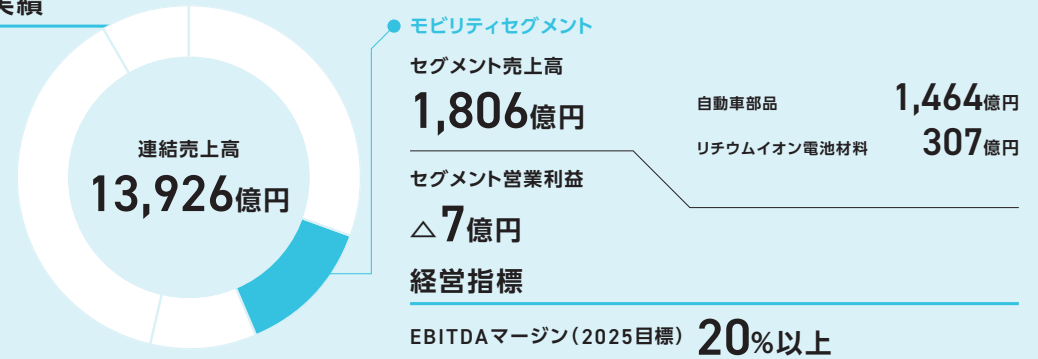
事業戦略

モビリティセグメント

暮らしと製品の関わり



2022年実績



長期ビジョン実現に向けた戦略

現在、モビリティ事業においては、CASE\*1、特にxEV化の進展に伴う技術ニーズの高まりを事業機会と捉え、成長戦略として当社の軽量化、電動化、熱制御の技術を活かした事業を展開し、成長を図っていきます。一方で今後市場がシュリンクしていくICE\*2車向けの事業については、生産能力の最適化や固定費対策などにより強靱な収益基盤の構築を図ります。このように事業ポートフォリオをマネジメントし、EBITDAマージン20%超達成を目指します。

|             | 2022年実績   | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)   |
|-------------|---|---|--|
| 自動車部品       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車生産台数は半導体供給不足による減産の影響を受け、当初計画から業績下ぶれ</li> <li>●新車種向けバックドアモジュールや銅フリーディスクパッドを計12車種で立ち上げ</li> <li>●セラミック事業*3、断熱材事業の切り離し</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●半導体供給不足の影響は継続するものの、年後半には回復基調へ戻ると予測、増収増益を計画</li> <li>●新車種向け発泡成形品や新用途向け樹脂ギヤ、銅フリーディスクパッドなどを立ち上げ。原材料費やエネルギーコストの上昇の価格転嫁を推進</li> <li>●構造改革により強靱な収益基盤の確立を推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ニッチ市場をターゲットに、成長事業に積極投資することで、トップシェアを実現</li> <li>●コア成長事業でEBITDAマージン20%以上の達成を目指す</li> </ul> |
| リチウムイオン電池材料 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●BEV向け負極材の採用車種拡大と新製品開発</li> <li>●アルミラミネートフィルム(SPALF)新規案件獲得、導電助剤(VGCF)の生産能力拡大</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●急速充電性能など次世代EV向け技術ニーズに対応する負極材の新製品の開発</li> <li>●SPALFのハイエンドモデル認定取得、VGCFの着実な能力増強と強靱なサプライチェーン構築</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●CASEの進展、カーボンニュートラルの実現に向けて、ニーズの高まる市場を取り込み、1,150億円の売上を目指す</li> </ul>                       |

\*1 CASE (Connected:コネクテッド、Autonomous:自動運転、Shared & Service:シェアリング/サービス、Electric:電動化)  
 \*2 ICE: Internal Combustion Engine (内燃機関)  
 \*3 旧日立化成の自動車・半導体分野

## 事業戦略:モビリティセグメント

### 市場における競争優位性

現在、モビリティ市場は大きな変化を迎えています。カーボンニュートラルなどの社会課題への対応を目的に、各国でのCO<sub>2</sub>排出量目標値の設定・環境規制の強化により、電動車(EV)の拡大が進んでいます(ただしエコ燃料を使用する車両は対象外)。今後10年以内にEVは自動車全体の半数以上になると試算されています。当社はEVの中でも長期拡大が確実視される電気自動車(BEV)で事業を拡大していく予定です。

モビリティ事業ではCASE進展に伴う各ニーズをキードライバーとし、拡大する自動車市場のニーズを取り込むことで成長を図ります。そのためには、新たな技術ニーズへの対応が必要となります。当社は、軽量化や小型化、電動化に伴うバッテリー関連、熱・音・電磁波の制御などの材料や部品モジュール化などのソリューションを提供していきます。

具策として、外装成形品では樹脂バックドアモジュールや樹脂発泡成形品において、軽量化やデザイン性に強いニーズが見込まれるセグメントをメインターゲットとし、既存顧客における採用モデル拡大や新規顧客開拓を進めます。複合成形品では主力製品である樹脂ギヤのトップシェアを維持しつつ、冷却器など今後電動化で要求が強まる各種熱マネジメント製品で新規顧客開拓を進めます。先端電池材料では、SPALFのさらなる品質向上やお客さまの開発ニーズを満たすサービスモデルの構築により、モバイル分野でのトップシェア獲得を目指します。

### モビリティ事業の成長戦略



### 共創の事例

DX

#### MI (Materials Informatics) による開発力強化の推進

CASEの進展やカーボンニュートラルへの対応など、新たな技術ニーズや価値基準への対応に加えて開発期間の短縮が重要視されており、主要カーメーカー始めサプライヤーでは、車両全体から末端部品の機能や必要性能をモデル上でシミュレートするMBD\*1の構築が本格化しています。MBD活用では、データベースから材料を選定しMIを用いてさまざまな材料の組み合わせを想定、CAE\*2解析などと紐づけることでバーチャル上にて試作&評価を実施する開発スタイルが可能となります。例えばLIB用材料の特性向上技術開発として、お客さまと長年にわたり培ってきた知識と経験、ものづくりのノウハウを応用した当社MBD活用で実験回数を95%以上削減でき、開発所要期間を短縮しています。今後も産学官の研究機関とも連携して材料・製法開発を行い、地域施設での実証実験などを通じて社会に貢献する材料、部材、部品を引き続き提供していきます。



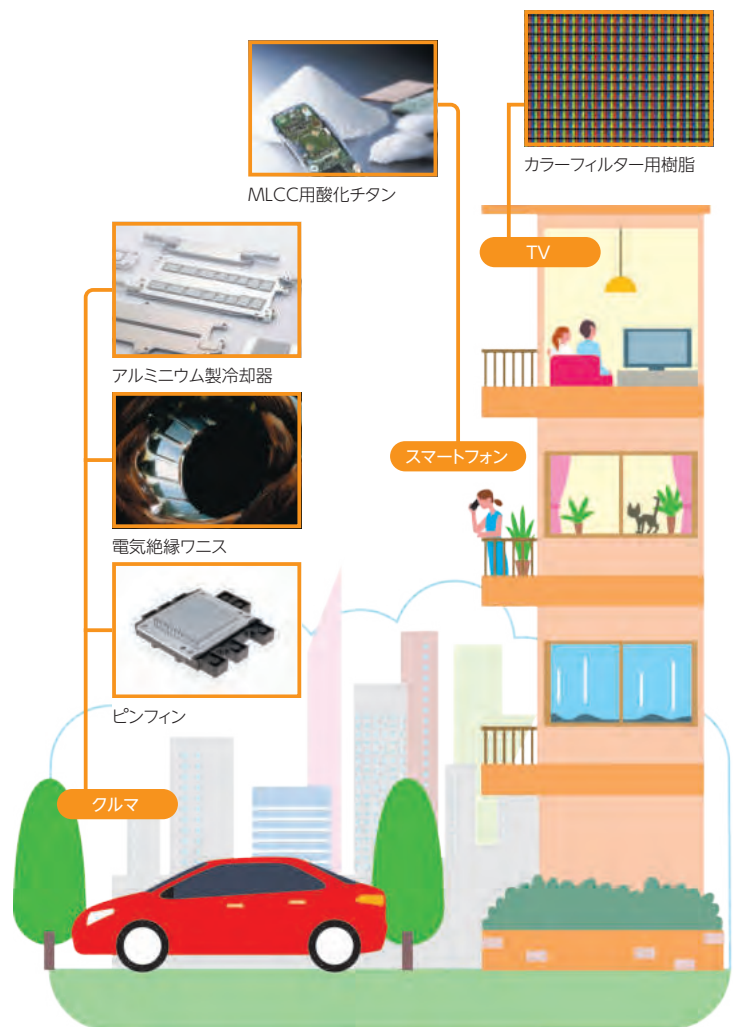
レゾナックが目指すMBD

\*1 MBD:Model Based Development \*2 CAE:Computer Aided Engineering

## 事業戦略

## イノベーション材料セグメント

## 暮らしと製品の関わり



## 2022年実績



## ● イノベーション材料セグメント

セグメント売上高

1,411億円

セグメント営業利益

101億円

経営指標

EBITDAマージン(2025目標) 15%以上

## 長期ビジョン実現に向けた戦略

イノベーション材料セグメントでは、当社のコア成長事業、安定収益事業および次世代事業のイノベーションや競争力強化を支える技術プラットフォーム事業として幅広い技術・素材を提供しています。

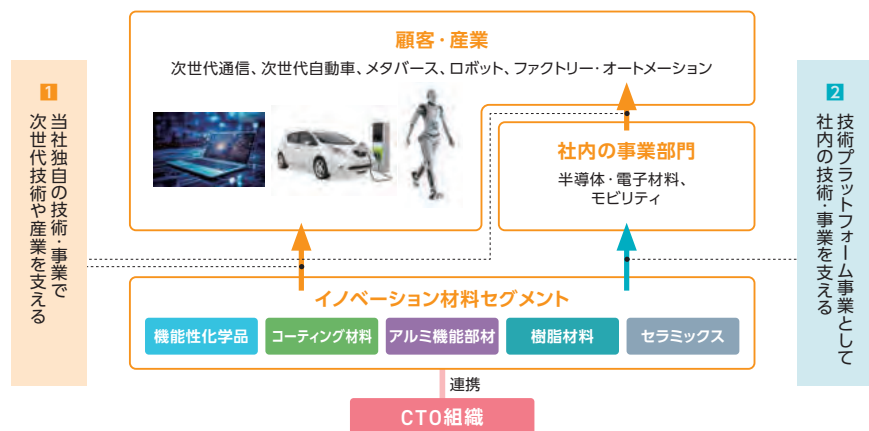
今後も、市場で価値が認められる無機、有機、アルミなどの機能素材を時代の変化に先んじて提供することで、中長期的に新たな事業を生む母体となり、パーパスの実現に貢献します。

|         | 2022年実績   | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)   |
|---------|---|---|--|
| 機能性化学品  | <ul style="list-style-type: none"> <li>コスト上昇に対応した価格改定の実施</li> <li>中国のロックダウンの影響と、年後半からの電子材料市場の落ち込みによる収益性低下</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>健全な製品代謝による利益スプレッドの拡大</li> <li>高付加価値分野の拡販による利益率向上</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル特定領域におけるトッププレイヤー</li> <li>優れた個の力とつなぐ力により有益な価値を社会へ提供する</li> </ul> |
| 樹脂材料    | <ul style="list-style-type: none"> <li>コスト上昇に対応した価格改定の実施</li> <li>xEV向け製品の拡大</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品売上構成比にこだわった、製品構成改善の実行</li> <li>原材料価格と売価の運動による収益安定化</li> <li>強靱なサプライチェーン構築による製品安定供給継続</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会ニーズの変化に対し、進化した機能材料を発信することで、社内外を経由して社会課題の解決に貢献する</li> </ul>          |
| コーティング  | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界多極生産体制の推進</li> <li>収益構造改革の実行</li> <li>消費財市場における欧米での落ち込みと新興国(特にインド)の拡大</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界多極生産体制の確立</li> <li>低環境負荷品による環境法規制需要の確実な取り込み</li> <li>新興国における消費財販路の拡大</li> <li>産業財コーティングの用途・地域拡大</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ノンスティックコーティング事業が世界大手の一角を占めるとともに、独自の配合知見を活かした新事業を創出</li> </ul>         |
| セラミックス  | <ul style="list-style-type: none"> <li>電子材料市場の落ち込みによる収益性低下</li> <li>電子デバイス向け新製品開発</li> <li>CMP、放熱材料関連の社内シナジー拡大</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場動向に応じた柔軟な価格対応による利益スプレッドの確保</li> <li>電子デバイス向け新製品量産化</li> <li>拠点間横串機能強化と一体運営による生産性向上</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題を解決するお客さまに期待を超える一流のセラミックス製品・サービスを提供する</li> </ul>                  |
| アルミ機能部材 | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車部材の半導体を中心とした部品不足の影響による需要の落ち込み</li> <li>鍛造ラインの生産性向上顕現</li> <li>事業環境の変化に耐性のある収益構造改革の推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>価格改定、低収益取引の見直しも含む製品構成改善による利益率向上</li> <li>CO<sub>2</sub>削減スクラップ合金およびプロセスの認定取得</li> <li>自動車部材(電動化)の社内シナジー推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>アルミを基軸に他素材と組み合わせることでの新たな価値を創出</li> </ul>                              |

## 事業戦略:イノベーション材料セグメント

### 市場における競争優位性

イノベーション材料の競争優位性は、①当社独自の技術や事業のポジションと②技術プラットフォーム事業として社内の事業部門を支える技術・事業にあります。社内での技術シナジーに際しては、CTO組織内の高分子研究所や共創の舞台などとの連携により、独自の技術や事業としてのポジションの高度化や技術力の向上を目指します。



### 社会課題解決に向けた共創の取り組み

#### 次世代半導体領域

次世代高速通信の実現に必要な2.xD/3D実装技術のニーズの高まりに対し、高度な材料技術を提供することで貢献しています。

| 放熱フィラー   | 低誘電樹脂  | CMPスラリー用微細砥粒  |
|--|--|---|
| 高密度実装、高速通信により発生した熱を効率的に放出する高熱伝導フィラーは、電子部品の小型化に貢献しています。 | 高度な低誘電樹脂設計技術により、高密度実装、高速通信領域での伝送損失の抑制に貢献しています。 | 半導体ウェハーの回路を多層化するための表面平坦化プロセスに使用され、半導体の高集積化に貢献しています。 |

#### モビリティ領域

xEV化の進展に伴う軽量化、電動化、熱制御のニーズの高まりに対し、独自技術の高度化を実践し提供することで貢献しています。

| 電気絶縁ワニス  | 自動車用接着剤  | アルミニウム製冷却器  |
|--|--|---|
| ポリイミド樹脂などの開発促進に加え、国内外での供給体制強化により、xEV市場向け駆動モーターの高電圧信頼性に寄与しています。 | 金属/樹脂間、樹脂/樹脂間の高強度・高信頼な接着剤、加工技術により、ボディの軽量化に貢献しています。 | 熱性能シミュレーション技術、アルミ合金設計技術、加工技術でパワーモジュールの放熱性や信頼性を向上させ、自動車の電動化に貢献しています。 |

TOPICS

### 両社\*の統合による「人×技術・製品」のイノベーション \*旧昭和電工と旧日立化成

#### 過去に製品化が断念された低誘電樹脂の復活



高分子研究所 実装材料研究部  
藤本 大輔

2社統合が決まった時、旧日立化成で5G・6G対応材料の研究開発を担当していた私は、両社の技術をシェアする機会を持ちました。そこで何度も議論を重ねる中で、20年前に「使いにくい」と切り捨てられていた旧昭和電工の低誘電樹脂に出会い、欠点を上回る優れた特性を知りました。そこで組織の枠を超えて技術の習得を行い、検討に反映していくことで、見事性能向上を実現しました。もともと旧昭和電工のユーザー側だったからこそ、過去に眠っていた技術のポテンシャルに気がつくことができた実感しています。現在も、今後の開発に活かせる技術の発掘やそこから新しい価値を生み出すことを楽しんでいます。

WEB

#### AIディープラーニング×ピンフィンで新たな価値を展開



設備技術統括部  
プラントソリューションセンター  
自動化技術推進部  
安西 理央



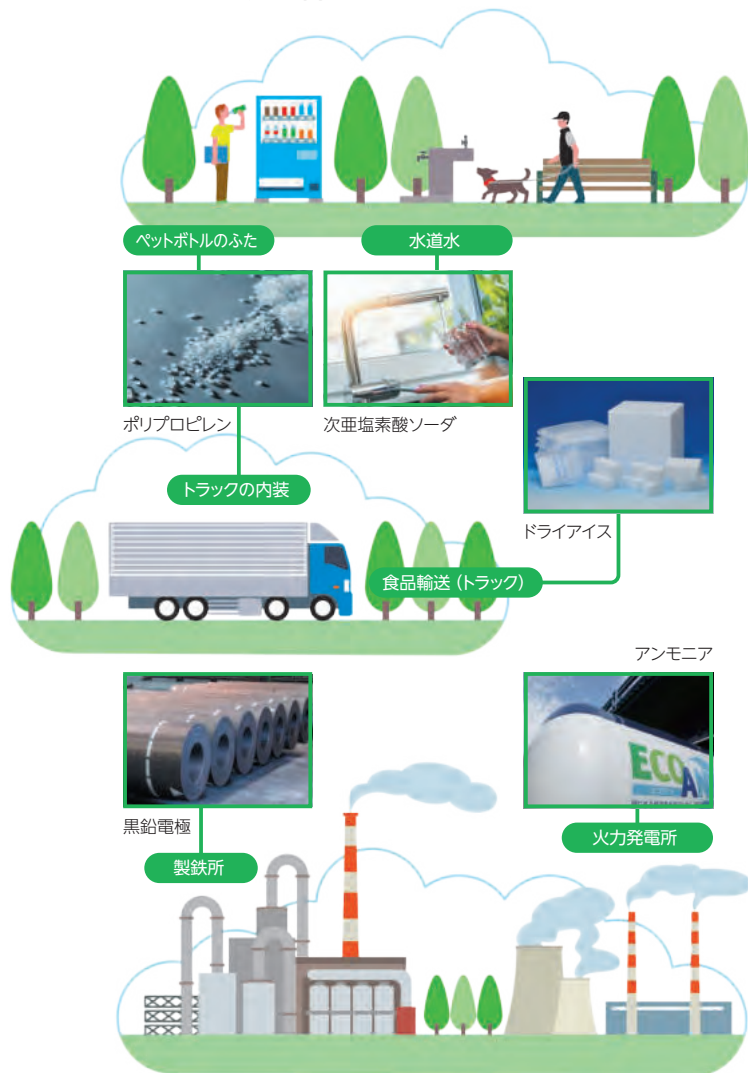
機能材料事業本部  
アルミ機能部材事業部  
竹内 祐介

旧日立化成が5年以上かけて開発したAIディープラーニングを使用した自動検査技術を活用して、始めて量産化フェーズに移行できた製品が、旧昭和電工のアルミ機能部材のピンフィンでした。法人格統合前から行われていた技術成果発表会の場で、ピンフィンの製品検査工程で要素技術の展開の可能性に気がついたのが始まりです。ピンフィンチームにとって常識を超えるレベルまで深掘された技術により、想像以上のスピードで検討が進んでおり、今後の展開にワクワクしています。

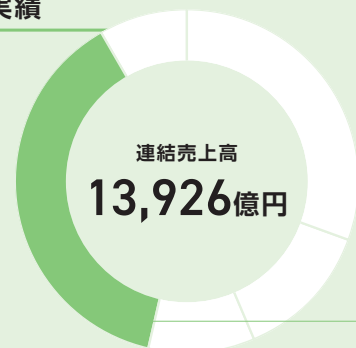
## 事業戦略

## ケミカルセグメント

## 暮らしと製品の関わり



## 2022年実績



## ●ケミカルセグメント

セグメント売上高

5,278億円

石油化学 3,247億円

化学品 871億円

セグメント営業利益

249億円

黒鉛電極 1,157億円

## 経営指標

EBITDAマージン(2025目標) 15%以上

## 長期ビジョン実現に向けた戦略

ケミカルセグメントでは、オレフィン、有機化学品、黒鉛電極などのカーボン製品、基礎化学品、産業ガスなど、市場で高い競争力・シェアを有する製品を提供しています。さまざまな産業の起点・インフラとなる製品群を有しており、安全安定操業の徹底による社会への貢献を継続しつつ、「人々の幸せと豊かさ」と「地球との共生」を目指し、生産工程の改善などにも注力していきます。

|      | 2022年実績   | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)  |
|------|---|---|---|
| 石油化学 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 4年に一度の大型定修により販売数量は減少</li> <li>● ナフサ価格高騰に伴う販売価格上昇により売上高は前年比増加</li> <li>● 販売数量減少、市況低迷などにより営業利益は前年比減少</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 非定修年に伴う販売数量増加、需給動向に即応したプラント稼働の最適化</li> <li>● 高利益製品の拡販の推進、技術ライセンスビジネスの拡大</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みの推進</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益性をさらに向上させるとともに収益ボラティリティを抑制</li> <li>● 大分コンビナートのCO<sub>2</sub>排出量を2013年比30%減</li> </ul>   |
| 化学品  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原燃料高騰によるコスト増大を受け、精力的に価格転嫁を推進</li> <li>● 需要は堅調でフル稼働指向、営業利益水準も堅調を維持</li> <li>● 使用済みプラスチックを原料としたアンモニアが従来法に比べ80%以上GHG排出量が少ないことを確認 <a href="#">WEB</a></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要は堅調で高稼働維持を予測</li> <li>● 物流環境は好転、原燃料高騰は一服する見通し</li> <li>● 2023年3月に使用済みプラスチック由来原料を使用する「アンモニア・水素・アクリロニトリル」の3製品で持続可能な製品の国際的な認証制度のISCC PLUS認証を取得 <a href="#">WEB</a></li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減(KPR*原料の100%プラスチック化、川崎事業所の発電設備の燃料転換)</li> <li>● 川崎臨海部近隣企業と協働した水素利用ネットワークの形成</li> <li>● 川崎市資源循環(使用済みプラスチック活用)の取り組み</li> </ul> |
| 黒鉛電極 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要減少の中、販売単価の改善により業績向上</li> <li>● 顧客との戦略的関係の構築、長期販売契約の獲得を推進</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出削減のため、再生エネルギーの使用を拡大</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素化に向け拡大する電炉需要の取り込み、28インチ以上の大口径サイズ電極の供給体制の強化と販売シェア拡大</li> <li>● 関連会社AMI(電炉操業最適化ソフトウェアを販売)を通じた電炉転換最適化サービス提供と最高品質の黒鉛電極販売による顧客提供価値向上</li> <li>● 水素燃料などの活用による製造プロセスの脱炭素化</li> <li>● 原料の長期安定調達契約の促進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルで圧倒的No.1のメーカーとして、世界中に最高品質の黒鉛電極を供給し、世界の電炉生産と経済成長を支える</li> <li>● 製造プロセスの脱炭素化を推進し、実質ゼロのグリーン電極製品を供給</li> </ul>                                    |

\* KPR:KAWASAKI PLASTIC RECYCLE の略。川崎事業所でのプラスチック原料化学事業を指す。

## 事業戦略:ケミカルセグメント

### 市場における競争優位性

|       | 石油化学  | 化学品  | 黒鉛電極   |
|-------|---|--|--|
| 方針    | 持続可能性を確保した安定高収益事業をビジョンとし、2050年カーボンニュートラルの実現と事業競争力の維持・強化を目指しています。  | 当社で保有する川崎地区一帯の事業所をKAWASAKIケミカルパークと称し、ビジョン実現に向け、基盤構築を進めています。  | 世界一の電極と唯一無二のサービスをグローバルに提供することで、効率的で環境にやさしい鉄のリサイクルを促進し、持続可能な社会の発展に貢献します。  |
| 主要製品  | オレフィン、有機化学品   | 産業ガス、基礎化学品   | 黒鉛電極   |
| 事業の強み | <ul style="list-style-type: none"> <li>●大分コンビナートはアジアマーケットに至近であり、輸出拠点として、物流面から国内一の地理的優位性を保有しています。</li> <li>●多様なエチレン原料にも対応できる、設備能力および運転実績を有しています。変化の激しい原料情勢にも柔軟に対応できます。</li> <li>●自社開発の触媒・プロセスによる、ユニークなアセチル誘導品群(酢酸エチル、酢酸ノルマルプロピル、アリルアルコールなど)を保有しています(国内高シェア)。</li> <li>●安定したオレフィン誘導品のラインアップ(ポリエチレン、ポリプロピレンなど)を始め高付加価値分野に強みがあります。</li> <li>●2050年カーボンニュートラルを目指し、革新的分離剤による低濃度CO<sub>2</sub>分離システムの開発に取り組んでいます。 <a href="#">P87</a></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●都市部に位置する川崎事業所の立地を活かし、私たちのライフラインを支える化学品、工業用ガスや繊維原料、医薬・農薬の原料など多様な高機能化学品に対するニーズに応えています。</li> <li>●ケミカルリサイクル技術により使用済みプラスチックから原料水素を取り出しアンモニアを生産。使用済みプラスチックのリサイクル量が累計100万トンを超え、20年間安定した商業生産を維持しています。</li> <li>●使用済みプラスチックを原料に製造した当社アンモニアは、従来の製造法と比べ80%強製造時のGHG排出量が削減された「低炭素アンモニア」です。</li> <li>●ケミカルリサイクル原料を使用済みプラスチックだけでなく、使用済み衣料など繊維製品にも広げ、商社やアパレル業界との連携を進めています。 <a href="#">P87</a></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●世界6か国に製造拠点を有し、欧州、米国、アジアそれぞれの地域で黒鉛電極を安定的に生産供給することが可能です。</li> <li>●地産地消により、長距離輸送やカントリーリスクを廃し、安定供給を果たしています。</li> <li>●全世界200社以上のお客さまに高品質電極を販売し、AMI社を通じた電炉操業支援サービスの提供を同時に手がけることで、お客さまの電炉操業効率化に貢献しており、当社ならではの価値提供を実現しています。 <a href="#">P88</a></li> <li>●脱CO<sub>2</sub>化の進展により見込まれる高炉から電炉への鉄鋼生産シフト、電炉生産の大型化に対応するため28インチ以上の大口径サイズ品の生産供給体制を構築します。</li> <li>●長野県大町市に保有している水力発電所や、欧州での再生エネルギーの活用を促進するなど、CO<sub>2</sub>排出削減に積極的に取り組み、環境に優しいクリーンな黒鉛電極の供給に注力します。 <a href="#">P60</a></li> </ul> |

#### TOPICS

### KAWASAKIケミカルパークとは？



川崎事業所は、安全安定安心創業のもと、強いコスト競争力をもち、基礎化学品事業と高付加価値派生事業が共存共栄するプラットフォームとしての姿を描き、目指す姿を「KAWASAKIケミカルパーク」と呼称しています。事業所が長年の事業活動によって蓄積してきた事業開発力やモノづくり力に加え、時代に適応するための新しい基盤・スキルを取得し、時代のニーズにこたえる事業活動をタイムリーに行える事業所を目指します。

### KAWASAKIケミカルパークの目指すビジョンと競争力

サステナブルに  
感動を発信

サステナブルに  
社会を変える

サステナブルに  
世界で戦う

時代のニーズにこたえる事業開発力

- 新規誘導品の開発・事業化
- 高付加価値製品の開発・事業化

生産基盤・モノづくり力

[ハード面] 化学プラントを支える電気・ガス・水道などの強固なインフラ  
[ソフト面] 長年の実績により蓄積された調達物流、保安・防災、保全設計、人材育成

## 事業戦略:ケミカルセグメント

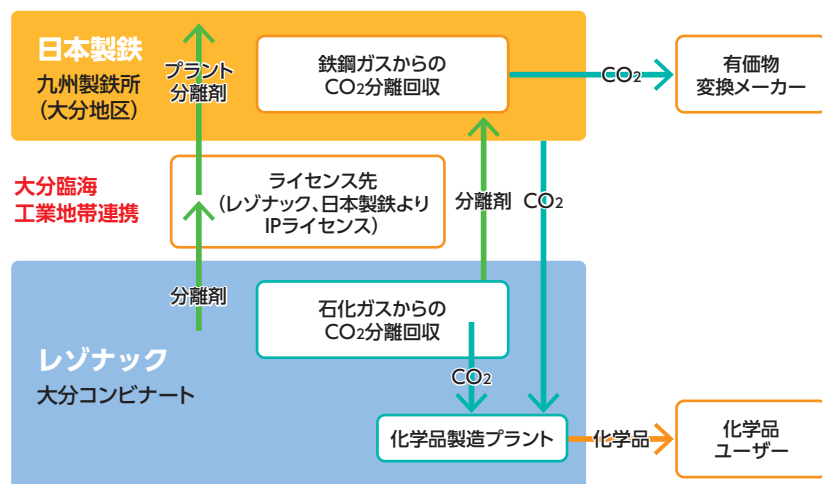
### 社会課題解決に向けた共創の取り組み

石油化学 WEB

#### カーボンニュートラルへの取り組み「CO<sub>2</sub>分離回収・利用の実現」

当社と日本製鉄株式会社、および京都大学を始めとする六つの国立大学との共創により、革新的分離剤による低濃度CO<sub>2</sub>分離システムの開発に取り組んでいます。NEDOの「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>の分離回収等技術開発プロジェクト」に2022年5月に採択され、同年10月より技術開発を本格始動しました。今回の研究開発では、既存分離剤の多孔体材料(ゼオライト、活性炭など)とは全く異なる「構造柔軟型PCP\*」を用いることで、工場排ガスなどに含まれている低圧・低濃度のCO<sub>2</sub>を低コストで効率的に分離回収できる技術およびプロセスの開発、回収したCO<sub>2</sub>を原料に使用した化学品を製造する技術検証に取り組めます。これにより、CO<sub>2</sub>分離回収プラント事業および分離剤事業の創出・拡大に加え、化石由来資源に依存しない、CO<sub>2</sub>を活用した化学品事業のビジネスモデルを創出し、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

\* 多孔性配位高分子(PCP: Porous Coordination Polymer)



化学品 WEB

#### 水素ホテルへの低炭素水素供給の商業化

当社は2015年から環境省の実証事業の一環として、2018年6月より川崎キングスカイフロント東急REIホテルへ低炭素水素を供給してきました。2022年の当実証事業終了後、同ホテルは燃料電池設備の更新を決定、2023年に新設備の設置が完了し、当社製の低炭素水素の商業供給が開始される見込みです。

新設備に当社は使用済みプラスチックを原料の一部とした低炭素水素をパイプラインで供給します。これにより発電される電力や熱などのエネルギーは、同ホテルで使用するエネルギーの約15%程度に相当します。



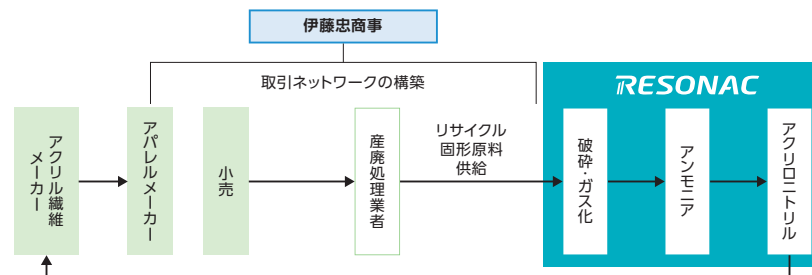
川崎キングスカイフロント東急REIホテル

#### ケミカルリサイクル事業における伊藤忠商事(株)との繊維循環事業連携

当社は川崎事業所における「プラスチックケミカルリサイクル事業(KPR)」の原料をこれまでの使用済みプラスチックに加え、衣料品など使用済みの繊維製品にも広げるため、2023年3月、伊藤忠商事との循環型プロジェクト「ARChemia (アルケミア) プロジェクト」の展開に関する覚書の締結を発表しました。



使用済みプラスチック・繊維を混合したリサイクル固形原料を、レゾナックでアクリロニトリルなどの繊維原料に生まれ変わらせることで、廃棄物の社会課題を解決すると共に、繊維 to 繊維の循環型社会の実現に貢献していきます。





## 事業戦略:ケミカルセグメント

### 社会課題解決に向けた共創の取り組み

黒鉛電極

DX

#### デジタルソリューションによるAMIと レゾナック グラファイトの共創価値最大化プロジェクト [WEB](#)

レゾナック グラファイト (RG) は、鉄スクラップを溶解し鉄鋼を生産する電気炉に不可欠な黒鉛電極のグローバルNo.1メーカーです。2021年に電炉運転最適化サービス提供企業であるメキシコのAMI Automationグループに出資し、2023年第三四半期中に100%子会社化することになりました。このパートナーシップにより、RGはお客さまに独自の高度なデジタルソリューションを提供し、お客さまの最高の電炉操業パフォーマンス実現をサポートすることが可能となりました。お客さまと強固なパートナーシップを構築することで黒鉛電極ビジネスの安定化、ならびに世界的リーダーとしての地位を強化していきます。2022年は北米地区、東南アジア地区で変革されたビジネスモデルによる実績が出始めています。

2022年12月には、さらなるグローバルな共創戦略の構築を目指す、Resonac AMI Synergy Project (RAS1 Project) を発足させ、AMI、RG双方から選抜されたグローバルメンバーによる議論を本格化させています。AMI完全子会社化に伴い、多国籍メンバーによるさらなる濃密かつ融合された共創により、お客さまのデジタル化推進支援パートナー (Digital Enabler) として電極事業グローバルNo.1をさらに強化するサービス提供企業への変革を目指します。



AMI、RG双方からグローバルに集められたRAS1 Projectメンバー

#### レゾナックとAMIが一緒になることで生まれる強み



TOPICS

#### AMI人材のグラファイト事業に限らない活用の展望

AMIには、約20名のAIエンジニアを含む、約200人のDX関連エンジニアが所属しています。レゾナックのDXの強みの源となる計算科学・情報科学を扱う計算情報科学研究センターや、DX活動を推進するCDO組織と連携し、レゾナックグループ全体のDX化を加速していきます。くわえて、電炉向けの運転最適化システムの提供にとどまらず、AMIは製紙、セメント、石油など、さまざまな幅広い産業向けに生産自動化・制御ソリューションを提供しており、今後は製造現場の支援についても共同プロジェクトを進めます。

# レゾナックの人的資本経営

## Why we can

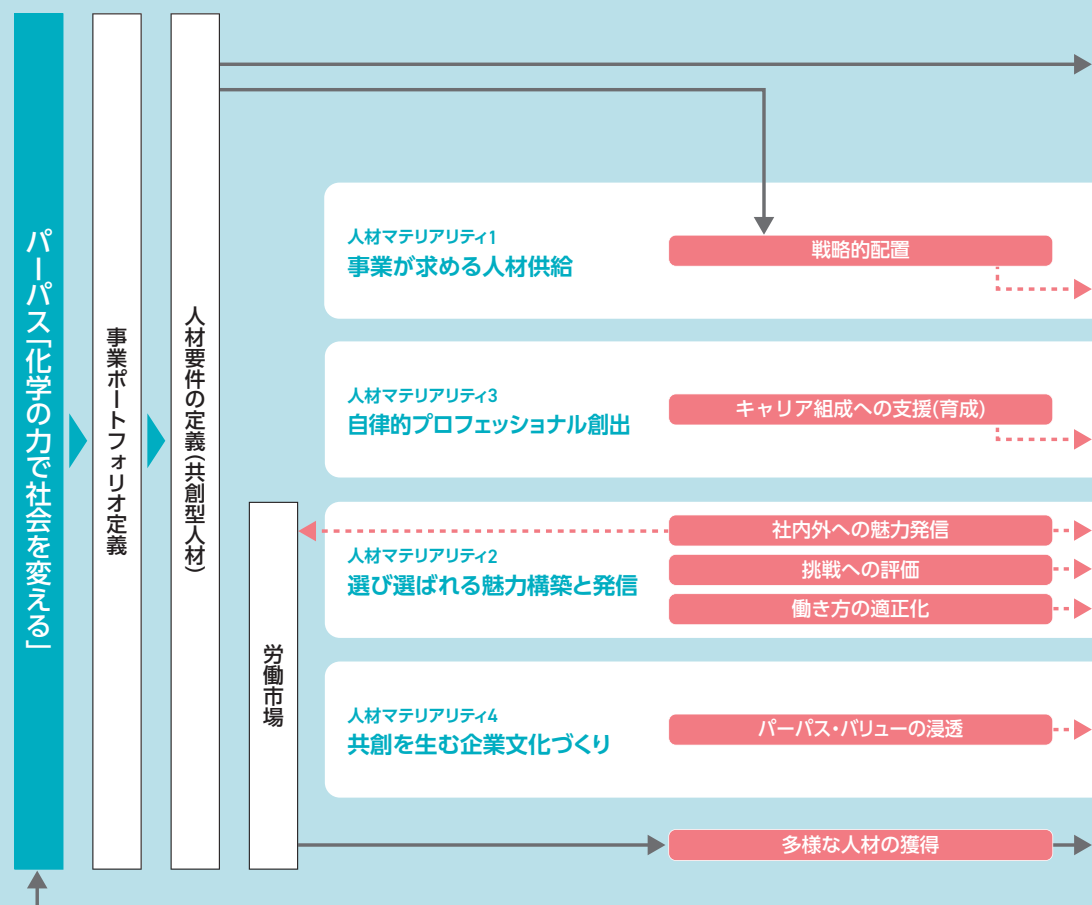
社会を変える組織力

世界で戦える組織であるために、どこをどのように強化しているのか。  
レゾナックのレジリエントな組織づくりを、  
今現在の取り組みを通じてお伝えしています。

|     |          |
|-----|----------|
| 89  | 人的資本経営   |
| 91  | 特集 人材戦略  |
| 97  | 気候変動への対応 |
| 100 | 循環型社会の実現 |
| 101 | 環境リスク対策  |
| 102 | 生物多様性保全  |
| 103 | 安全・衛生    |
| 104 | 品質保証     |
| 105 | 化学品管理    |
| 106 | サステナブル調達 |

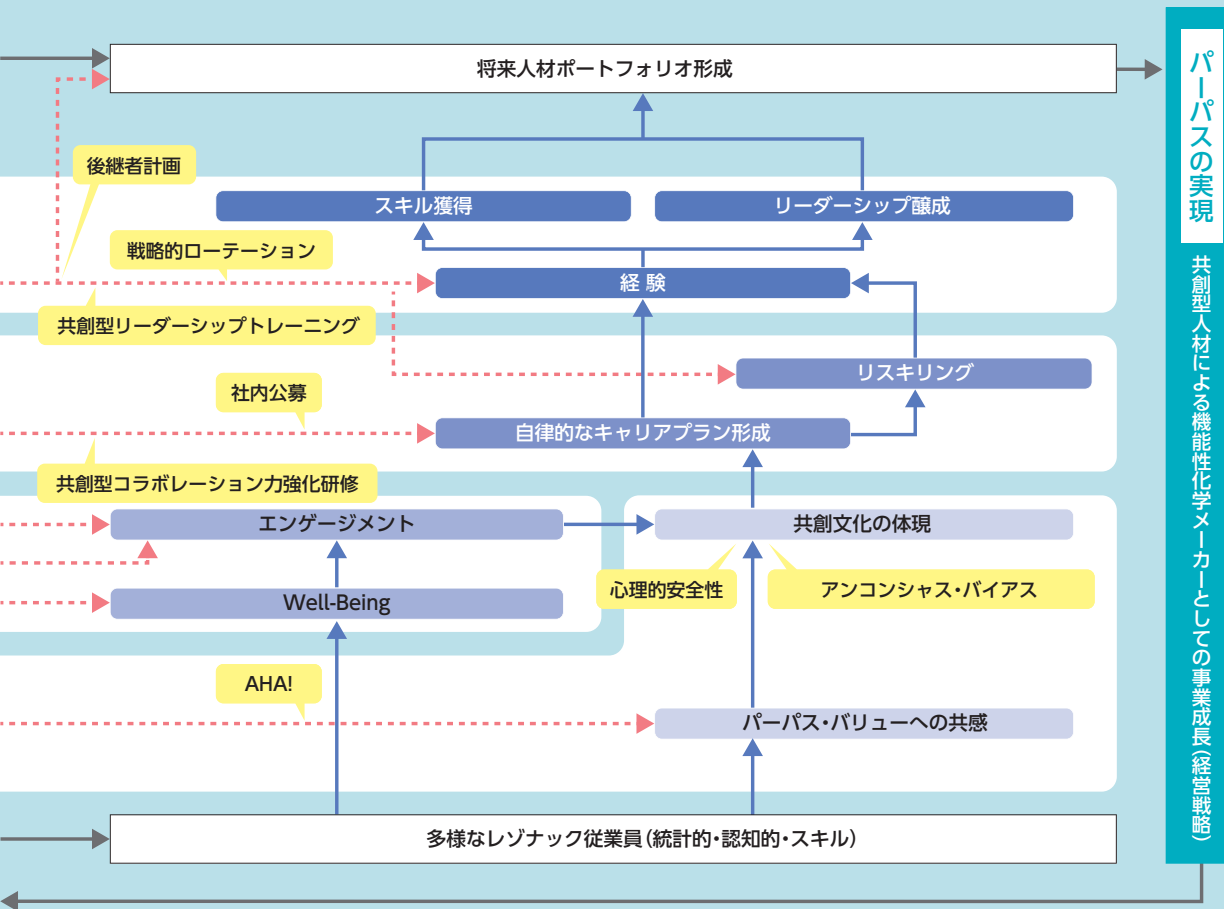
|     |                   |
|-----|-------------------|
| 107 | 人権の尊重             |
| 108 | グループ内コミュニケーションの強化 |
| 109 | リスクマネジメント         |
| 111 | コンプライアンス          |
| 113 | 座談会 私たちの取締役会改革    |
| 117 | 取締役               |
| 119 | 監査役・執行役員          |
| 121 | スキルマトリクス          |
| 122 | 社外取締役・監査役メッセージ    |
| 123 | コーポレート・ガバナンス      |

### レゾナック人的資本経営モデル [WEB](#)



2030年の目指す姿に向け、新たな「機能」を提供する「共創型人材」を育成しています。レゾナックの人材戦略は「共創型人材」の創出であり、企業・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。

人の成長の流れ → 会社の投資 → 成長のキーファクター → 人的投資事項



TOPICS

ステークホルダーとの  
エンゲージメントを少しご紹介

学生

「日本の素材産業が日本や世界の社会課題を解決し、日本復興のカギになる!」というレポートに共感して、執筆チームリーダーの大学生、園田さんと対話しました。なぜ素材に注目したのか、どんな企業がこれから成長すると考えるのか、など新鮮な視点を頂いて、素材・化学企業へのZ世代からの期待にワクワクしました。このような対話の機会をグループに広げていきます。

▶ 動画  
▶ WEB



同志社大学 経済学部  
園田 恭平さん

大学教授

サステナビリティ経営やESG投資の専門家である長谷川教授に、当社の進めているResonac Pride製品・サービスのコンセプトや基準について、さらには人材戦略を含む今後の社会における企業の役割などについてご意見を伺いました。今後のResonac Pride製品・サービスの展開や社会とのコミュニケーション、サステナビリティ戦略について大きなヒントを頂くことができました。

▶ 動画  
▶ WEB



法政大学 人間環境学部  
長谷川 直哉教授

投資家

パーパス・バリューの実践による持続的な企業価値向上を目指す当社の人材戦略や、検討中の人材資本経営モデル案について参画投資家の皆さまとの対話の場を設けて頂きました。事業戦略と人材戦略がどのように関連しているか、統合により組織文化にどのような影響があり、それが人材戦略にどう反映されていくのかなど、頂いた多様で示唆に富むご意見を今後の取り組みや情報発信に活かしていきます。

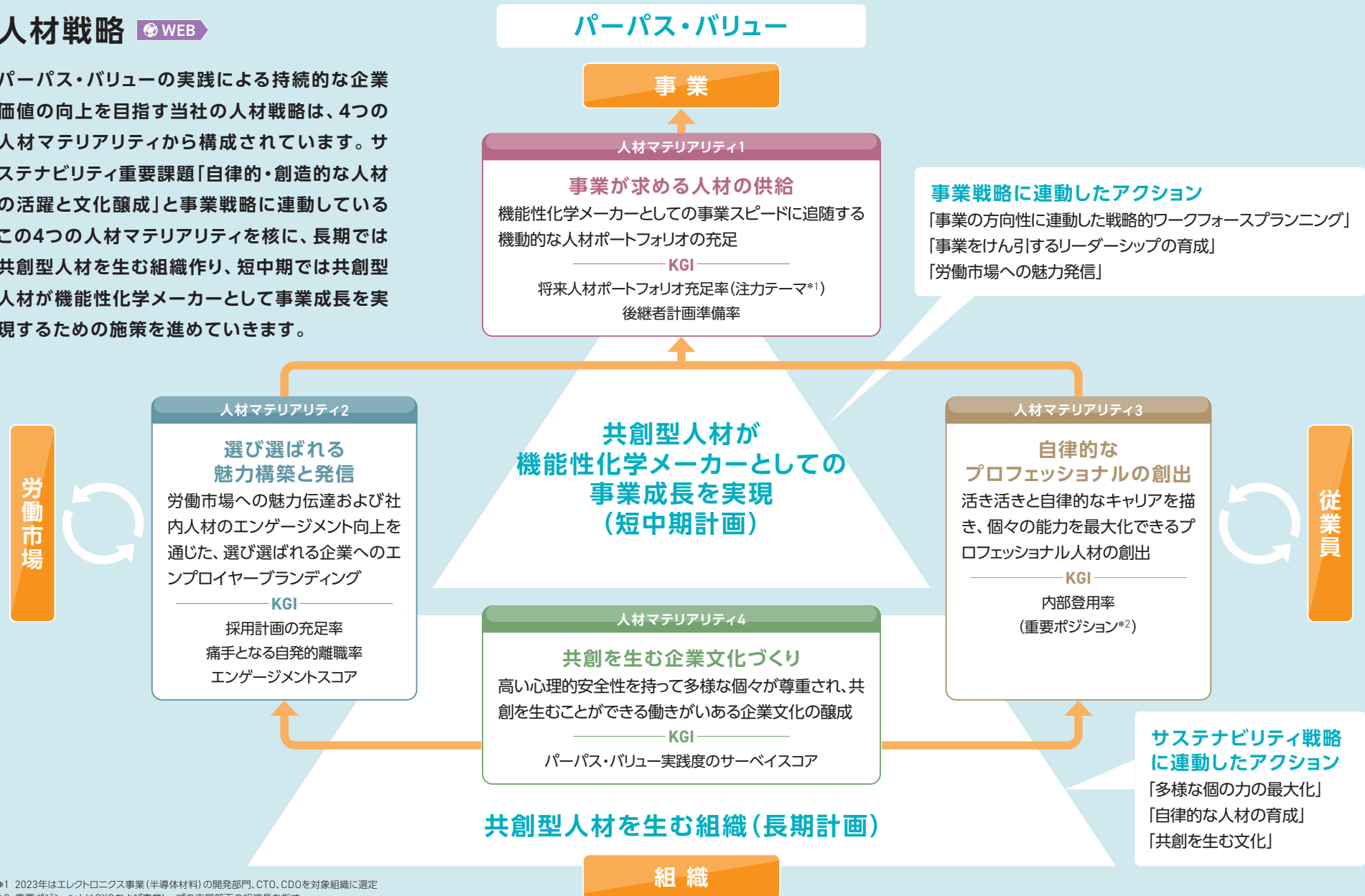
▶ WEB



一般社団法人  
機関投資家  
協働対話フォーラム

## 人材戦略

パーパス・バリューの実践による持続的な企業価値の向上を目指す当社の人材戦略は、4つの人材マテリアリティから構成されています。サステナビリティ重要課題「自律的・創造的な人材の活躍と文化醸成」と事業戦略に連動しているこの4つの人材マテリアリティを核に、長期では共創型人材を生む組織作り、短中期では共創型人材が機能性化学メーカーとして事業成長を実現するための施策を進めていきます。



\*1 2023年はエレクトロニクス事業(半導体材料)の開発部門、CTO、CDOを対象組織に選定

\*2 重要ポジションとはCXOおよび事業トップの直屬部下の組織長を指す

## 人材戦略

2030年度に世界で戦える共創型化学会社への飛躍を実現するため、現在から2030年までを三つのフェーズに分け、各フェーズの目指す状態を定義しています。さらに、目指す状態の具体性と実現性を高めるため、マテリアリティを達成する構成要素を特定し、KPIを設定することで進捗をモニタリングします。

|  | KGI  | 達成の要素   | FY2023-2024<br>共創型人材創出への始動  | FY2025<br>グループにおける<br>共創文化の深化と定着化   | FY2030<br>グローバルで戦える<br>共創型化学会社への飛躍   |
|--|--|---|---|---|--|
| <b>人材マテリアリティ1</b><br><br><b>事業が求める<br/>人材の供給</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>将来人材ポートフォリオ充足率(注力テーマ)</li> <li>後継者計画準備率<br/>(2022年実績:全社の経営リーダー候補を選抜、育成する後継者計画の策定を運用開始など)</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>求める人材の要件定義</li> <li>求める人材の充足状況の把握</li> <li>持続的なポジション後継者の準備と可視化</li> <li>求める人材を充足させる機動的配置の実現</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内タレントの可視化</li> <li>半導体材料の開発部門、CTO、CDOをパイロットに、戦略達成に必要なスキルの可視化と人材ポートフォリオの管理手法の確立</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでのタレントの可視化</li> <li>レゾナックおよび主要グループ会社での人材ポートフォリオ可視化</li> <li>HRBP体制の確立</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>HRビジネスパートナーが伴走し、各CXO/BUが主体となり、グローバルでの事業スピードに見合った人材ポートフォリオと適所適材を実現</li> </ul>                |
| <b>人材マテリアリティ2</b><br><br><b>選び選ばれる<br/>魅力構築と発信</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>採用計画の充足率</li> <li>痛手となる自発的離職率</li> <li>エンゲージメントスコア<br/>(2022年実績:統合後のエンゲージメントサーベイを設計など)</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルビーイングの向上</li> <li>正当な評価と報酬</li> <li>レゾナックならではの魅力の定義と社内への発信</li> <li>ビジネスパートナーならではの魅力の定義と労働市場への発信</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働市場においてレゾナックの認知を向上させるブランディングの開始</li> <li>健康経営が根付き、社内外の健康への取り組み発信の開始</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>機能性化学メーカーで選ばれるリーディングカンパニーとしての認知度向上</li> <li>Well-Being経営の仕組みの構築</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>化学業界におけるリーダー人材創出企業としての認知</li> <li>Well-Being先進企業としての地位確立</li> <li>シンプルかつ柔軟な制度の実現</li> </ul> |
| <b>人材マテリアリティ3</b><br><br><b>自律的な<br/>プロフェッショナル<br/>の創出</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>内部登用率(重要ポジション)<br/>(2022年実績:共創型人材育成をCEOが表明、1,100人を超える従業員と直接対話など)</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアオーナーシップを促す会社制度の提供</li> <li>自律的学習機会の提供</li> <li>経営リーダー候補の育成</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>自己のキャリアを描き、実現するための仕組みの確立</li> <li>キャリア実現のための自己研鑽の仕組みの構築</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>レゾナックにおけるキャリアモデルが確立され、従業員が自律的に目指す姿を描き、キャリアを形成する組織</li> <li>組織(上司)がキャリアを後押しする文化の醸成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>各々が自己を磨き、レゾナックの次世代リーダーとして、新たな価値を創出するプロフェッショナルが育成される組織</li> </ul>                            |
| <b>人材マテリアリティ4</b><br><br><b>共創を生む<br/>企業文化づくり</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア<br/>(2022年実績:「実践度30%、<a href="#">P47</a>共創型リーダーシップ研修」や「共創型コラボレーション強化トレーニング」を開始など)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成</li> <li>多様な従業員への参画</li> <li>共創文化の体現によるアウトプットの刈り取り</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>パーパス・バリューと多様な人材の参画が価値を生む企業文化の啓蒙と認知</li> <li>統合オペレーションの確立</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>共創文化が根付き、コラボレーションによる新たなアウトプットが生まれる組織</li> <li>統合された基盤でデータ活用を担う専門チームの始動</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>共創文化が企業のアイデンティティとなり、多様な人材が生き生きと革新を生む場としての組織の確立</li> <li>グローバルオペレーションの統合</li> </ul>          |

※ KPIは各ページをご覧ください

## 人材戦略

## 人材マテリアリティ1

## 事業が求める人材の供給

- 機能性化学メーカーとしての事業スピードに追随する機動的な人材ポートフォリオの充足

グローバルでの事業成長を実現するため、人材に関する課題解決を組織リーダーの参謀として行うのが、我々HRビジネスパートナーです

HRビジネスパートナー部長  
鈴木 豊



## 長期ビジョン実現への施策

## 事業戦略との連動性を高めたワークフォース・プランニング

職種別に求めるスキルの整理・定義、将来充足したい人員数の可視化

事業のありたい姿を実現するため、職種別に将来求められるスキルやコンピテンシーを整理・定義し、求める人材の充足状況の可視化、および不足している人材の充足に向けた計画を作成します。2023年は半導体材料の開発部門、CTO、CDO組織で先行して議論を行い、パイロットでの運用を開始します。

## 求める人材を充足させる機動的な配置の実現

事業戦略の実行を支えるHRBP機能の強化と、計画的な経験者採用など

将来必要となる人材を充足するための施策として、CXO組織や事業部門の戦略実行を人材の面から支えるHRビジネスパートナー (HRBP) 機能の強化や、事業別・職種別に求められるスキル・コンピテンシーに応じた計画的な経験者の採用を進め、個々の経験やスキルを注力事業で活かす異動・配置を実現していきます。

次世代リーダー候補の育成による、持続的なポジション後継者の準備  
後継者計画 (タレントレビュー) の実施

次世代のリーダー候補や注力事業におけるキーポジションに適した人材を確保し、持続的な企業成長を実現するため、ポジション後継者の準備状況を定期的にモニタリングしています。また次世代のリーダー候補者を育成する研修も強化しており、2023年の前半は合宿形式で演習での行動をプロのアセッサーがフィードバックするプログラムや、外部機関 (大学院や越境体験のNPOなど) への派遣により社外人材と切磋琢磨する機会を設けています。

## 従業員の声

当社のお客さまはグローバルに存在し、市場環境は加速度的に変化しています。だからこそ私たちHRビジネスパートナーは、事業部門の隅々まで人材に目をかけ、組織のリーダーと人材に関する課題解決を進めています。他方、事業部門と人事部門の健全な関係を保つため、全社視点と長期視点を備えた言動も常に意識しています。組織のリーダーと将来の人材に関するアクションを特定し、事業部門と人事部門の関係を強化するパイプ役となるべく、HRビジネスパートナーの体制整備を進めるとともに、次世代に紡ぐ人事の活動に喜びを感じながら邁進しています。

## KGI

- 将来人材ポートフォリオ充足率 (注カテーマ)
- 後継者計画準備率

事業が求める人材ポートフォリオの実現にあたり、単純なヘッドカウントの管理に留まらず、ありたい姿を実現するための戦略実行に求められる事業別・職種別のスキルやコンピテンシーの精緻化と把握が重要だと捉えています。

精緻化と把握を通じて、労働市場へのアプローチ戦略の立案や、必要な育成・リスクリングの内容を明確化することができ、事業のスピード感に追随できる人材面での課題解決を支援できるものと考えています。人材ポートフォリオの充足に向けては、CXOや事業部門長の参謀となるHRビジネスパートナー (HRBP) の強化が急務と考えており、HRBPを担う人材の育成を図ります。

上記の実行状況を可視化する指標として、「将来人材ポートフォリオ充足率 (注カテーマ)」「後継者計画準備率」をKGIとして設定し、進捗を管理していきます。

## ProcessKPIの一例

- 人材ポートフォリオの進捗を測る指標 (検討中)
- 採用にかかる平均日数など

## 人材戦略

### 人材マテリアリティ2

#### 選び選ばれる魅力構築と発信

- 労働市場への魅力伝達および社内人材のエンゲージメント向上を通じた、選び選ばれる企業へのエンプロイヤーズブランディング

製造部長として、安心安全を追求しながら、仲間と共に未来のありたい姿を思い描き、わくわくして働ける職場環境作りに取り組んでいます

エレクトロニクス事業本部 生産センター  
山崎事業所 第二電子材料製造部長

浅井 由佳



#### 従業員の声

従業員が安心して働ける安全な職場環境、お客さまが安心して当社製品を使ってくださる安定的な品質や供給を常に意識し、社会から安心感をもって当社の存在を認めていただけることに貢献したいと考えています。また、製造部門での取り組みとして将来のありたい姿を昨年より議論しており、皆が同じ目標に向かい、今の仕事が将来にどうつながるのか個々の理解が深まることにより、働きやすい職場環境を自分たちで提案する主体性も高まりました。安心安全を追求しながら、未来のありたい姿を思い描き、わくわくして働ける職場環境作りにもこれからも取り組みます。

### 長期ビジョン実現への施策

#### 経営理念と一貫通貫した人事制度

共創型人材の創出を促す評価制度と、労働市場を踏まえた報酬制度

当社の経営理念を体現する共創型人材の創出を促す評価制度として、従来の「業績」に加え、当社が大切にしている価値観（バリュー）の発揮に基づく「行動・成長」の2軸を評価指標に設定し、経営理念を従業員一人一人が自分事化した目標管理を行っています。また、外部の報酬ベンチマークデータを参考に、役割・職責の大きさに応じて報酬水準を設定することで、労働市場に対する競争力を適切に反映した報酬制度の運営を図っています。

#### ウェルビーイングの向上

健康経営施策

従業員などの健康管理を経営的な視点で考え、生産性の向上など組織の活性化をもたらすため、就労および心身の健康を支援する運営体制を整備し、健康経営施策の立案と実行を進めています。また、健康保険組合と連携した健康診断の充実、データ分析を行い、施策の拡充を通じて健康経営優良法人・ホワイト500の認定を目指しています。

#### コーポレートブランディングの強化

レゾナックならではの魅力の定義と社内外への発信

統合初年度であるレゾナックの認知度を高めるため、テレビCMをはじめ労働市場へのコーポレートブランドの発信を積極的に行っています。レゾナックが目指している機能性化学メーカーとしての個性や、働く場としての魅力を社内外に幅広く知ってもらうための発信をさらに拡充していきます。

### KGI

- 採用計画の充足率
- 痛手となる自発的離職率
- エンゲージメントスコア

レゾナックの発足により、これまで培ってきたブランドや認知が低下する懸念はありますが、同時に新たな価値と魅力を積極的に発信する絶好の機会でもあると捉えています。

この機会に、レゾナックの従業員一人一人が多様な個性の尊重と共創を通じた働きがいを実感し、また労働市場のより多くの方々にレゾナックで働く魅力を知ってもらい、これまで以上に選ばれる企業となるための発信を続けていきます。

上記の進捗状況を可視化する指標は、入社者の視点で「採用計画の充足率」、退職者の視点で「痛手となる自発的離職率」、社内の従業員の視点で「エンゲージメントスコア」をKGIとして設定し、モニタリングしていきます。

### ProcessKPIの一例

- 働き方の満足度に関するサーベイスコア
- フィードバックに対する満足度のサーベイスコア
- 市場からの認知度（検討中）

## 人材戦略

## 人材マテリアリティ3

自律的な  
プロフェッショナルの創出

- 活き活きと自律的なキャリアを描き、  
個々の能力を最大化できるプロフェッ  
ショナル人材の創出

社内公募へ手を挙げたこと  
を機に、会社や社会への貢  
献を真剣に検討！自らキャ  
リアを築く選択をしたことで、  
仕事への意欲も増しました

レゾナック・パッケージング  
彦根工場 生産技術部 システムグループリーダー

横山 哲也



## 長期ビジョン実現への施策

## 自己啓発意識の醸成

## 自律的な学習に取り組む機会の提供

階層別研修やリーダーシップ研修のほか、従業員のキャリア開発に資する自己啓発を高める学習機会として、約500名の従業員がLinkedInラーニングを活用しています。また、組織の枠を超えたナレッジや事例の共有、社外の専門家を交えたネットワーキングの場の提供など、希望者が取り組める内製の学習コンテンツも拡充しています。

## キャリアオーナーシップを促す機会の提供

## 社内公募制度

従業員のキャリアオーナーシップに対する意識を育み、自発的なキャリアを築く機会を提供する施策として、タレントマネジメントシステムで社内公募案件を公開し、従業員が自ら異動に対して手を挙げられる社内公募制度を運用しています。従来の異動・配置のあり方に囚われないキャリア形成、共創の機会を活かし、2022年は70件以上の社内公募が成立しました。

## デベロップメント・ガイドの展開

レゾナックが求める人材像、キャリアの描き方、1on1を含む効果的な対話、目標管理・評価の運用などを体系的にまとめたデベロップメント・ガイドを提供し、レゾナックでキャリアをどう築いていくのか、自己のキャリア像を描くヒントとして従業員に活用してもらうと共に、その実現のために何を経験・学習していくか、具体的なアクションの整理につなげる後押しをしています。

## 従業員の声

「成長性の高い事業領域で自分自身の専門性を最大限活かし、組織へ貢献したい」そのような思いから2022年7月に社内公募制度を活用し、リチウムイオン電池の材料事業の生産技術部へ異動しました。公募に手を挙げた時は、事業内容も勤務地も異なる組織でどのような活躍ができるのか、会社や社会に貢献できるのかを真剣に考え、迷いより挑戦するワクワク感を感じていました。所属組織や仕事内容が与えられたものではなく、自らキャリアを築く選択をすることで、仕事上の不満が少なく、責任感をもって仕事ができるようになったと実感しています。

## KGI

## 内部登用率（重要ポジション）

共創型人材が活き活きと活躍し、新しい価値を創造し続けるためには、個々が自律したプロフェッショナルとして成長し続けられる組織であることが必要だと考えています。このような組織作りに向けて、会社の制度や仕組みを整えていくことが、まずは重要です。これらの仕組みが従業員にとってメリットを感じられるものであり、十分に活用されるためには施策に対する認知と理解が重要であると捉え、経営幹部からの発信やデベロップメントガイドをはじめとするツールの展開を強化しています。

上記の進捗状況の可視化にあたっては、各施策の実行を通じ、どの程度社内で重要ポジションに任用される人材を育成できているか測定する指標として「内部登用率（重要ポジション）」をKGIに設定し、モニタリングしていきます。

## ProcessKPIの一例

- キャリア面談の実施登録率
- リーダーシップ開発（リーダー候補向け研修への参加率および投資金額）など



## 人材戦略

### 人材マテリアリティ4

#### 共創を生む企業文化づくり

- ▶ 高い心理的安全性を持って多様な個々が尊重され、共創を生むことができる働きがいある企業文化の醸成

変化に伴う痛みの後は組織と人が成長すると信じ、まずは自分自身が変わることを決意して企業文化作りを進めています

President and CEO, EMEA  
COO, Graphite Business Unit

César Castiñeira



### 長期ビジョン実現への施策

#### パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成

##### 共創を促す教育施策とグローバルアワード P14

「共創型リーダーシップトレーニング」などの育成支援により、従業員一人一人がパーパス・バリューを実践・体現できる共創型人材の創出に取り組みます。挑戦を恐れず、バリューを体現した活動をグループ全体へ広く共有し、互いに共感・共鳴する場として刷新したグローバルアワードには、2023年度延べ約11,500人のレゾナック従業員が参画し、「共創」の事例を増やしています。

#### 多様な従業員が活躍できる職場環境の実現

##### DE&I各種施策

多様な一人一人の個性を大切な価値として受け入れ、組織の中で個性の持つ価値が最大限発揮されることを目指し、徹底したアンコンシャスバイアスの排除と、心理的安全性の確保を目的とした「共創型コラボレーション力強化トレーニング」は、2023年末までに1,200人以上の役員および従業員が参加予定で、多様性を集合知として昇華できる企業文化作りを進めています。

#### 共創文化の体現によるアウトプットの創出

##### 各部門コラボレーション施策

共創文化を実践している例として、当社のパーパスである「化学の力で社会を変える」ための具体的な行動を実践し、広げていくResonac Blue Creators (通称 REBLUC) と呼ばれる社内コミュニティを募り、部門を跨いで新たな事業提案や改善活動を行うコラボレーションに取り組んでいます。また、産学連携を含め、企業の枠組みにとらわれない社外との「共創」活動も推進しています。

#### 従業員の声

EMEA地域の組織は結果志向が強く、当社の経営理念は従業員の共感を得ています。重要なのは方向性が明確であり、当社CEOの意志を誰もが知っていることです。変化には時間と労力を要しますが、当社はトップマネジメントのリーダーシップにより、正しい方向に進んでいると感じます。私たちの製造現場を訪れる顧客に、バリューを発揮した事例を紹介する活動は好評いただいておりますが、より良い未来を創るためにはパーパスとバリューに基づき、私たちの習慣のさらなる改善が必要です。変化に伴う痛みの後は組織と人が成長すると信じ、まず自分自身が変わることを決意して企業文化作りに貢献します。

### KGI

#### ▶ パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア

問題が複雑で大きく、先の予測を立てることが難しい現代において、共創を生む企業文化は、新たな価値を生み出す競争力の源泉であると捉えています。これまで、レゾナックが共創の舞台であるべく、パーパス・バリューの認知と理解を高める多くの施策を行っており、一定の成果をあげてきました。今後は、従業員それぞれがパーパス・バリューを実践するフェーズであり、具体的な共創を成果につなげ、企業文化が根付いていると実感できることが重要だと考えています。上記の進捗状況を可視化する指標として、「パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア」をKGIとして設定し、モニタリングしていきます。

### ProcessKPIの一例

- ▶ 心理的安全性のサーベイスコア
- ▶ 女性管理職比率 (2022年連続12.6%)
- ▶ グローバルアワードの参加のべ人数等

## 気候変動への対応（TCFDに沿った情報開示・カーボンニュートラルへの挑戦）



### 価値創造への使命

当社は、各種製品の製造工程で化石原燃料を使用しており、温室効果ガス（以下、GHG）を排出する一方、省エネルギー・炭素循環に貢献する製品も数多く有していることから、気候変動への対応はリスク・機会の両面より重要な経営課題と捉え、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース」（TCFD）に賛同しました。気候変動が当社に及ぼすリスクと機会を評価し、シナリオ分析の内容を踏まえた取り組みを通じてレジリエンスを強化すると共に、TCFDのフレームワークに基づいた情報開示を進めステークホルダーとの対話を推進していきます。

### ガバナンス

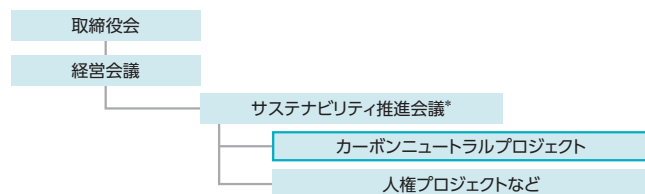
#### 取締役会の役割・監視体制

当社は、経営の根幹にサステナビリティの概念を据え、パーパスに基づき「化学の力で社会を変える」ために、「サステナビリティビジョン 2030」を設定すると共に、長期ビジョンの主要戦略を実行するため、気候変動対策を含むサステナビリティ重要課題を特定し、社内浸透を進めることを明確に定めています。

当社は、気候変動に関するリスクや事業機会、目標や具体的な取り組み施策については、グループCEOが統括、グループCSOが推進責任を担い、カーボンニュートラルプロジェクトで議論の上、サステナビリティ推進会議や経営会議で協議・決定すると共に、進捗管理・モニタリングを定期的を実施し、必要に応じて対応策・是正策を検討します。

取締役会は、サステナビリティ推進会議や経営会議で協議・決定された内容の報告を定期的な受け、企業価値の最大化の観点から議論・監督を行っています。また、長期視点での経営を強く促し、当社の持続的な成長を促すため、2022年から長期ビジョンにおける取り組み・気候変動を含むサステナビリティ課題への対応などについて、社内取締役と執行役員の業績評価指標に含めています。

#### カーボンニュートラルプロジェクトの位置づけ（2023年6月30日現在）



\* CEO以下、全CXOおよび事業部門長がメンバー

### マテリアリティの重要項目（KPI）の目標と実績

P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2030年目標   | 2022年実績                                  |
|---|--|
| <b>温室効果ガス排出量の削減:</b><br>● 温室効果ガス排出量 2013年比30%削減 (Scope1+2) (連結) | ● 温室効果ガス排出量 2013年比7.3%削減 (Scope1+2) (連結) |

\*統合に伴い、排出量実績の見直しを実施しています。また、Scope3については上流側の算定・開示から実施し、目標設定を検討しています。

### リスク管理

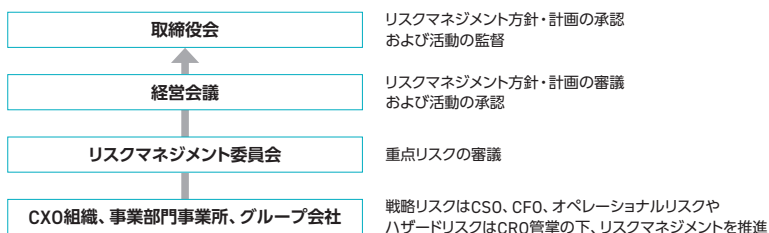
#### リスクを評価・識別・管理するプロセス

当社は、各事業の気候変動シナリオ分析を順次実施し、気候変動影響による「移行リスク」「物理リスク」を抽出し、当社にとって重要な気候変動に伴うリスクを特定して対応策を立案しています。リスクの特定、対応策の立案にあたっての重要事項は取締役会へ報告しています。今後も気候変動シナリオ分析を継続し、リスク・対応策を更新していくと共に対応策の進捗状況のモニタリングを実施していきます。

#### 全社リスクマネジメントへの統合状況

リスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、グループ共通のフレームワークで統合リスクマネジメントの取り組みを行っています。気候変動関連リスクを含め当社の経営に影響を及ぼす可能性があるリスク情報は、全社的に展開するリスク棚卸活動（リスクアセスメント）を通じて、リスクマネジメントシステムに一元的に登録され、発生頻度と影響力が共に非常に高いリスク（トップリスク）については、専門委員会（リスクマネジメント委員会）で審議します。両会議共に重要事項は経営会議で審議・決定の上、取締役会に報告されます。

#### リスクマネジメントの流れ（2023年6月30日現在）



## 気候変動への対応（TCFDに沿った情報開示・カーボンニュートラルへの挑戦）

### 戦略

#### 短期・中期・長期の気候関連リスク・機会および対応

当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、気候変動を「事業機会」と「リスク」の両面で捉え、企業としての社会的責任の実践とさらなる競争優位性の構築を図り、「脱炭素に向けた製品・サービスの提供」「パートナーとの共創」「エネルギー効率の改善」「再生可能エネルギーの使用拡大」などによりバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に取り組んでいきます。そんな中、気候変動が当社の事業に及ぼす影響（事業機会・リスク）について、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などが発表する「世界の平均気温が4℃以上上昇する」「世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑えられる（一部1.5℃以内）」の二つのシナリオでリスクと機会を分析し、当社の対応の必要性を改めて確認しています。

全社への影響がある移行リスクとしては、炭素価格などのエネルギー諸税上昇による操業コストの増加が考えられます。当社は基準年である2013年実績460万t-CO<sub>2</sub>から30%削減し、2030年は排出量約320万t-CO<sub>2</sub>を目指しています。売上成長に伴う2030年度のScope 1・2の排出量を約500万t-CO<sub>2</sub>と見込んだ場合、IEAの2℃シナリオ（SDS）\*1の予想などを参考に炭素価格を10,000円/t-CO<sub>2</sub>とし、目標未達部分のオフセットとしての排出量取引が発生すると想定すると、30%削減できなかった場合は約180億円/年の操業コスト影響が発生し、削減できた場合は操業コスト抑制につながります。その他にも社会とさまざまな接点を持つ当社は今後もシナリオ分析を活用し、社会の多くの場面でカーボンニュートラル社会の実現に貢献すると共にリスクへの対応を行い、持続可能な成長を行ってまいります。

#### 気候関連のリスク・機会と主な対応（抜粋のため全文は [WEB](#) を参照ください）

|              | 気候変動による当社への影響                           | 領域                 | リスクの種類     | 機会の種類           | 顕在時期 <sup>*2</sup> | 対応   |
|--------------|---|--------------------|------------|-----------------|--------------------|--|
| 移行リスク・<br>機会 | カーボンプライシング(ICP)導入による、税負担(コスト)の増加        | 全ての<br>事業領域        | ○<br>政策・規制 |                 | 中期                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年GHG排出量削減目標の見直しとロードマップ策定 <a href="#">P99</a></li> <li>●石油化学、化学品事業におけるカーボンニュートラルへの取り組みの実施 <a href="#">P87</a></li> <li>●GXリーグへの参画</li> </ul>  |
|              | 政府による企業の脱炭素取り組みに対する政策上の支援               |                    | ○<br>政策・規制 | ○<br>製品/サービス/市場 | 短期～中期              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代グリーンパワー半導体用8インチSiCウェハー開発計画(NEDOグリーンイノベーション基金事業採択) <a href="#">P79</a></li> <li>●革新的分離剤による低濃度CO<sub>2</sub>分離システムの開発計画(NEDOグリーンイノベーション基金事業採択) <a href="#">P87</a></li> <li>●半導体材料グローバルサプライチェーンを強化(経済産業省 海外市場調査等事業費補助金(インド太平洋地域サプライチェーン強靱化事業)採択) <a href="#">P80</a></li> </ul> |
|              | 消費者の行動・意識変化に伴う、売上の増加・減少                 |                    | ○<br>市場・技術 | ○<br>製品/サービス/市場 | 短期～中期              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●低炭素社会のニーズに対する製品拡販、新製品開発、競争力強化 <a href="#">P59</a></li> <li>●共創の舞台(新研究所)での長期研究開発促進 <a href="#">P15</a></li> </ul>   |
|              | お客さまからの低炭素化に対する取り組みと開示要求の増加             |                    | ○<br>市場・技術 |                 | 短期                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●LCA(CFP)算定体制を整備し <a href="#">P66</a>、炭素排出量の見える化、削減計画策定 <a href="#">P66</a> <a href="#">P99</a></li> </ul>  |
|              | 社会や顧客からの環境課題解決ニーズの獲得状況に伴う投資家からの評価の変化    |                    | ○<br>評判    | ○<br>製品/サービス/市場 | 短期～中期              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●社会や顧客の課題解決に貢献するための自社製品/サービスの付加価値向上 <a href="#">P59</a></li> <li>●積極的な気候変動/循環型社会に向けた対応を進めることによる投資の呼び込みなど</li> </ul>   |
|              | 半導体デバイスの技術革新・低消費電力化への対応                 | 半導体・<br>電子材料<br>領域 | ○<br>市場・技術 | ○<br>製品/サービス/市場 | 短期～中期              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代半導体パッケージ実装技術開発のためのコンソーシアム「JOINT(ジョイント)2」を設立(NEDOポスト5G情報通信システム基盤強化研究開発事業/先端半導体製造技術の開発採択) <a href="#">P15</a></li> <li>●環境適合製品設計アセスメント、低炭素化製品の開発</li> </ul>   |
|              | デジタル化によるデータ処理量増加に伴う製品の省エネ化・次世代パワー半導体需要増 |                    | ○<br>市場・技術 | ○<br>製品/サービス/市場 | 短期～中期              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●データセンター低消費電力化へのHDメディア研究開発 <a href="#">P79</a></li> <li>●SiCパワー半導体需要増大への対応</li> </ul>   |
| 物理リスク        | 洪水による製造拠点の操業停止、設備の修復費用の増加による収益減少        | 全ての<br>事業領域        | ○<br>急性    |                 | 短期                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●各拠点の洪水リスク分析の実施</li> <li>●定期的なリスクの抽出・低減活動、BCP(事業継続計画)の強化 <a href="#">P109</a></li> </ul>  |

\*1 2℃シナリオ(SDS):持続可能な開発シナリオ \*2 顕在時期:短期:3年未満 中期:3～10年未満 長期:10年～30年

## 気候変動への対応（TCFDに沿った情報開示・カーボンニュートラルへの挑戦）

### 指標と目標

#### GHG排出量目標および実績

「2050年カーボンニュートラル」に向けて、統合新会社発足にあたり2021年に2030年のGHG排出量削減目標を見直し、「2013年比30%削減」を目標としました。低炭素社会実現に向けた各事業の中長期計画の見直し、2030年におけるGHG排出量削減目標の達成に向け排出量の削減とさらなる省エネルギーを推進していきます。また、長期ビジョンで目指す姿「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」として2050年のカーボンニュートラルに挑戦します。2022年は、一部の生産量減少や再生可能エネルギーの調達があり、2013年比で7.3%削減しました。

#### グローバルアワード2022金賞：カーボンニュートラルに向けた取り組み - Resonac Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.

Resonac Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.は、インストルメントパネルやバンパーなどの自動車用内外装部品製造を行っています。当社のパーパス実現のため、また自動車業界の脱炭素化・循環型社会に向けた要請に応えるため、短期・中期・長期のゴールを設け、取り組みを加速させています。具体的には、低炭素など環境に配慮した材料の選定や部品の軽量化、製造工程の見直し、燃料転換、資源の再利用、輸送機器の電動化、従業員のトレーニングなどに取り組んでおり、その結果、事業所において2013年比（基準年）から20%以上のGHG排出量削減を実現しています。

カーボンニュートラルは、学ぶべき概念や理念などではなく、企業や社会、世界、人々の意識をも変化させる重要なテーマと捉え、今後もネットゼロに向けたチャレンジを続けていきます。



#### LCA (CFP) への取り組み



サステナビリティ部  
武田 領子

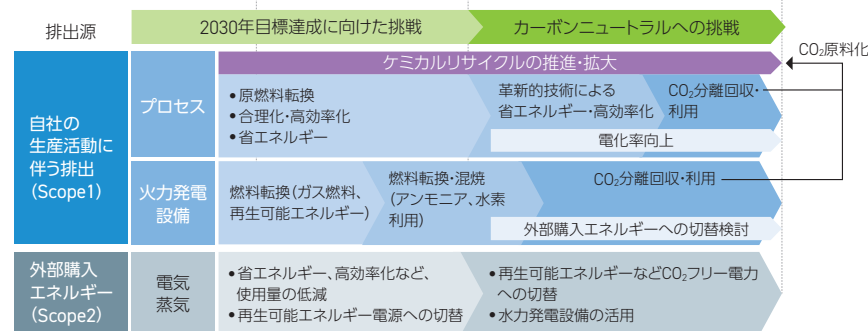
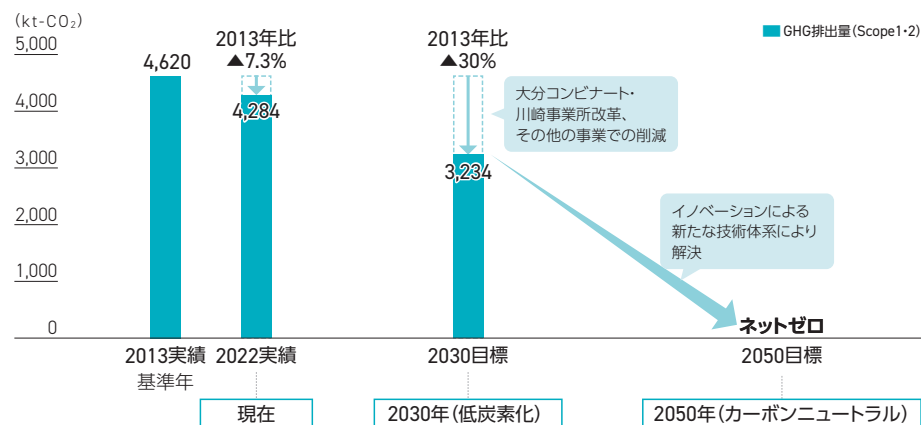
ライフサイクルアセスメント (LCA) は、製品・サービスのライフサイクル全体、または特定する範囲における環境負荷を定量的に評価する手法です。当社はLCAに関してのこれまでの実績や知見を踏まえ、統合新会社におけるGHG排出量削減目標に向けた施策の一環として、LCA評価手法をベースに製品ごとの温室効果ガス排出量算定（カーボンフットプリント (CFP) の算出）を推進しています。

2022年はCFP算出のパイロット算出を蓄積しつつ、算出ガイドラインを策定、全社展開に向けて事業部ごとに推進者を設置しました。2023年は国内製造製品を優先してCFP算出を行い、CFP算出によってまずは足元を見つめ、そしてサプライチェーン全体のGHG排出量削減およびそのほかの環境負荷削減も視野に入れ、LCAを前提とした研究や製品開発に取り組んでいきます。

#### GHG排出量削減ロードマップ

「2050年カーボンニュートラル」に向けて、2030年までは徹底した合理化、高効率化、省エネルギー、ガス燃料への転換（高効率コージェネレーションシステム）を進めます。加えて、持続可能なプラスチックケミカルリサイクル技術の開発および新たなCO<sub>2</sub>の分離回収・利用技術を推進します。2030年以降は2050年に向けて、アンモニア・水素への燃料転換・混焼、生産プロセスの電化も積極的に推進するほか、自社の水力発電や再生可能エネルギーを活用した製品製造に移行していきます。そして、持続可能なプラスチックケミカルリサイクル技術の実装および革新的なCO<sub>2</sub>分離・回収技術と回収CO<sub>2</sub>の化学品原料としての利用によりカーボンニュートラルを達成していきます。また、目標達成に向けては各事業部での目標設定・削減施策立案・実行を進めています。

#### カーボンニュートラルへの道筋



\* Scope 3については上流側の算定・開示から実施し、目標設定を検討しています

## 循環型社会の実現 WEB

### 価値創造への使命

レゾナックの製品ライフサイクル全体の環境負荷低減と地球環境保全への貢献により、企業価値創造の基盤を支える活動をグローバルに推進していきます。

### 方針と推進体制

限りある地球の資源・エネルギーを長く利用し続けるためには、資源を循環的に利用し、資源あたりの生産性を向上させる必要があります。当社は、循環型社会の実現に向けて、廃棄物の再資源化と資源の効率的な利用に取り組み、製品の設計・開発から廃棄まで製品ライフサイクル全体に配慮し、各事業および研究開発部門での活動を推進しています。

### 長期ビジョン実現に向けた戦略

循環型社会の実現に向けては、下記の観点で取り組み、今後は具体的な目標やKPIを検討していきます。

- **設計/開発**： 鉱物・化石由来などの資源使用量の削減、循環型原材料の使用、廃棄物の発生抑制、リサイクルの容易性向上、製品寿命の延長、製品のライフサイクル環境影響の定量化
- **製造**： 製造・製品のライフサイクル全体に関わるエネルギー、水その他の資源の最小化
- **バリューチェーン**： サプライヤーや顧客、行政、自治体、国際団体といったさまざまなステークホルダーとの共創

### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

| 2022年実績  | 2023年計画  | ありたい姿(2030年)  |
|--|--|---|
| <b>資源</b><br>● 天然資源使用量や廃棄物量の把握/データ統合<br><br><b>製品</b><br>● プラスチックケミカルリサイクル：処理量累計100万トン達成 | <b>資源</b><br>● グローバル環境管理体制の強化<br><br><b>製品に関する取り組み事例の増加</b><br>● 電池の長寿命化とCO <sub>2</sub> 削減のためリチウムイオン電池用導電助剤の生産能力3割アップ<br>● 使用済みプラスチック・繊維の循環事業推進を目的とした共同検討など | 化学の力で循環型社会を実現できるよう、レゾナックに関連する施策を多く実施している。(現在、目標・KPI検討中)<br>また、循環型社会の実現に向けたレーサビリティや再資源化の可視化などを推進する |

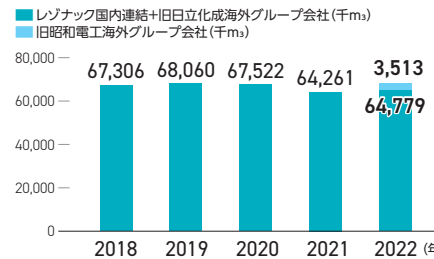
### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

ENV P58 / マテリアリティと非財務KPI

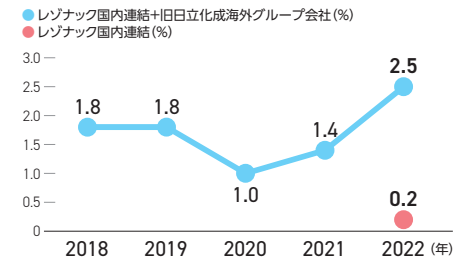
| KPIと2025年目標                                  | 2022年実績              |
|--|----------------------|
| <b>産業廃棄物埋立量の削減</b><br>● 発生量の0.5%以下(国内グループ連結) | ● 発生量の0.2%(国内グループ連結) |

\*統合にあたり海外グループ会社の目標を再検討し、実績についても精査中

### 取水量(海水除く)



### 産業廃棄物最終処分率



### 水使用量削減の取り組み

水資源の重要性は世界的にも社会的課題として認識されており、水資源の適正でかつ効率的な利用により、使用量の削減を図ることが求められます。また、人の活動および環境保全に果たす水の品質および機能が適切に保たれた状態での水循環への配慮に努めなければなりません。当社は、水不足を世界的な課題として認識し、グループ全体で水の有効利用と使用量の削減に取り組んでいます。また、事業活動で使用した水は処理を行い、環境負荷を低減して環境に戻しています。

エレクトロニクス事業本部生産センターでは、原単位年1%改善を環境目標として水使用量削減に取り組んでいます。毎月の環境管理委員会で各部門の原単位改善状況を確認し、水使用量削減目標の達成に努めています。2022年は、約1.8%原単位を改善することができました。下館事業所では、熱交換器の効率向上による冷却水使用量の低減、地下埋設配管の老朽化更新による水漏れ対策、チラー設備増設による冷却水循環利用量増量などを行いました。この結果、地下水使用量の約70%を削減することができました。

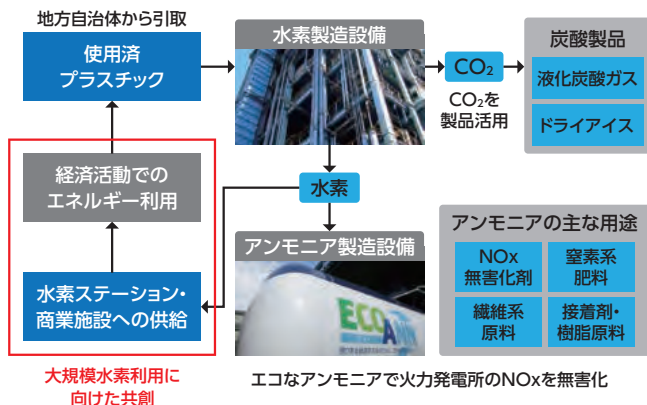
### ゼロエミッションを目指した取り組み

当社では、ゼロエミッションの定義を「最終埋立処分率0.5%以下」とし、発生量の削減、有効利用・再資源化を推進しています。また、中間処理・最終処分の委託先を査察し、当社からの廃棄物が適正に処理・処分されていることの確認を継続しています。2020年から廃棄物の不適正処理への対応強化を目的として特別管理産業廃棄物を50トン/年以上発生する事業者へ電子マニフェスト使用が義務化されましたが、当社該当事業所では対応が完了し、電子マニフェストによる報告を実施しています。

## 循環型社会の実現

### 化学品：プラスチックケミカルリサイクル事業の推進と大規模水素利用に向けた共創

川崎事業所では「プラスチックケミカルリサイクル事業 (KPR<sup>\*1</sup>)」として、使用済みプラスチックを分解して取り出した水素を、ホテルの燃料電池に供給する実証などのさまざまな取り組みを行っています。当社は、ガス化ケミカルリサイクルによる低炭素水素を利用したアンモニアを世界で唯一、長期にわたり生産しており、2022年1月には、使用済みプラスチックのリサイクル量が累計100万トンに達しました。また、京浜臨海部において水素利用拠点を形成し、将来的な水素利用に関する需要・供給双方の拡大という好循環を実現するため、水素利用のネットワークとして業種横断の7者<sup>\*2</sup>で連携し、エリアの中長期的な水素需要と実現可能な供給網を可視化すべく、2022年3月から取り組みを進めています。



<sup>\*1</sup> KPR: KAWASAKI PLASTIC RECYCLEの略。川崎事業所でのプラスチック原料化学業を指す。  
<sup>\*2</sup> 業種横断の7者：旭化成株式会社、味の素株式会社、ENEOS株式会社、東日本旅客鉄道株式会社、東芝エネルギーシステムズ株式会社、川崎市、当社

[P85 / ケミカルセグメント](#)

### 環境に優しく食品ロスを減らすことにも貢献する「アルミック缶」

アルミック缶は、長期にわたって風味を損なわず、変色なども防ぐことができ、そのため「食品ロス」を減らすことができます。「ノザキのコンビーフ」で有名な川商フーズ株式会社がアルミック缶を使用しコンビーフの保存テストをした結果、従来の「枕缶」形状の缶詰では3年だった賞味期限を3年6か月に延ばすことができました。常温保管で調理なしでもそのままおいしく召し上がれるため、非常用の備蓄食品にも最適です。

また、アルミック缶は環境に優しいパッケージでもあります。現在、多くの食品ではプラスチック容器が使われていますが、マイクロプラスチックが広範な海洋汚染を引き起こすことが問題視されています。和菓子メーカーの株式会社たねや様が、寒天の容器をアルミック缶にしたところ、容器一つ当たりのプラスチック使用量が38.3gから12.1gになり、実に68%のプラスチック削減に成功しています。鉱石（ボーキサイト）からアルミ地金を作るエネルギーを100とすると、回収したアルミから再生地金を作るエネルギーは約3で、アルミをリサイクルすることは脱炭素に貢献します。今後はアルミック缶の強みを活かし、介護食、ペットフード、医薬品などの分野にも展開していきます。



川商フーズ株式会社様の「ノザキのコンビーフ」



株式会社たねや様の「本生羊羹」

## 環境リスク対策 [WEB](#)

### 方針と推進体制

当社は、私たちのビジネスが環境に対して与える影響を適切に評価し、その結果に基づいた環境負荷低減と地球環境保全活動に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。環境保全活動および環境リスク対策の責任者はグループCEOであり、事業部・事業場ごとに環境安全責任者を選任し、環境安全責任者会議などにより環境に関する情報共有、経営会議から全社への指示が各事業場に展開されています。また、各事業場では、事業場長と環境安全責任者が中心となって、環境安全行動計画として立案された内容を基に、環境保全管理に関する活動を推進しています。

### 長期ビジョン実現に向けた戦略

環境リスクおよび機会、遵守義務を特定し、確実・適切に対応するため、実施体制や資源の確保、教育、コミュニケーション、監視測定、緊急事態への準備対応、内部監査などを含む環境マネジメントシステムを構築・実行し、環境リスク対策の継続的な改善を図ります。

### 長期ビジョン実現へのロードマップ

| 2022年実績   | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境リスク案件の把握管理体制の整備</li> <li>●環境安全管理システム規程策定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境リスク案件管理体制整備</li> <li>●環境安全管理システムのグローバル展開</li> <li>●法令遵守システムの導入</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境安全管理システムがグローバルで統一展開されている</li> <li>●グローバルの環境管理状態が可視化され、課題把握、対応が迅速にできている</li> </ul> |

### マテリアリティの重要項目 (KPI) の目標と実績

[P58 / マテリアリティと非財務KPI](#)

| KPIと2025年目標  | 2022年実績   |
|--|---|
| <b>環境事故ゼロ:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>●環境事故発件数ゼロ(連結)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●0件(連結)</li> </ul> |

### 福島県喜多方市での環境対策について

2020年10月、福島県喜多方市の生産拠点において、過去の事業に起因して、事業所内の地下水から基準値を超えたフッ素などが検出されたため、土壌汚染対策法に基づく環境対策工事を実施しています。

### 新潟水俣病について

1965年に公式確認された新潟水俣病に関し、旧 昭和電工の排出物質による阿賀野川汚染により、被害者および周辺地域の方々には多大なるご迷惑をおかけしました。当社はこの問題の解決を図るべく、国や地方自治体とも連携を取りながら、公害健康被害の補償などに関する法律を始めとする法令などに則り、今後も誠意をもって対応していきます。

## 生物多様性保全 WEB

### 価値創造への使命

当社は、生態系が織りなす美しい景観と豊かな天然資源を次世代に引き継ぐため、生物多様性保全・回復・改善に取り組みます。

### 方針と推進体制

私たちのくらしや事業活動は、自然の恵みである生態系の営みによって支えられている一方で、生物の多様性は急速に損なわれつつあり、環境問題にさらされています。当社は、生物多様性を保全することが、生態系の生み出す自然回復力にとって重要であるとの認識のもと、事業活動が生態系に与える影響を評価し、森林、土壌、水、大気、生物資源などの自然資本の持続可能な活用に取り組みます。また、事業活動が生態系に与える影響を評価し、社会やお客様さま、ビジネスパートナー、政府・行政、国際機関、NPO、NGOなどの多様なステークホルダーと連携して生物多様性保全活動を広く行います。

### 長期ビジョン実現に向けた戦略

生物多様性保全のため当社は下記に取り組み、今後は具体的な目標やKPIを検討していきます。

- 当社の事業活動が生物多様性に与える影響を評価し、その影響の低減に努める
- 失われる危険のある生物多様性を回復する
- ステークホルダーとの対話や協働により取り組みを改善する

### 長期ビジョン実現へのロードマップ

| 2022年実績   | 2023年計画  | ありたい姿(2030年)   |
|---|--|--|
| <p>緑地の適正確保・管理、排水による環境負荷低減への積極的な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 福島県喜多方事業所内を流れる水路に生息する水生生物の調査</li> <li>● 茨城県霞ヶ浦流域の生態系保全活動</li> <li>● シンガポールの現地法人にて国立庭園の清掃ボランティアへ参加など</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生物多様性保全につながる活動事例の収集と取り組み計画の策定</li> <li>● 生物多様性指標の検討</li> <li>● 既存取り組みの深化</li> </ul> | <p>当社の事業活動が生態系に与える影響を評価し、自然資本の持続可能な活用・保全・回復・改善に多様なステークホルダーと連携し取り組んでいる。(現在、目標・KPI検討中)</p> |

### 福島県喜多方事業所での生物多様性保全・回復・改善活動

喜多方事業所内を流れる水路に生息する水生生物の調査を行い、希少生物の保護や地域の生物多様性保全への貢献につなげる取り組みを行っています。この調査ではアブラハヤ、ウグイなどの魚類の他、ニホンアマガエルやツチガエルなどの両生類、ミズカマキリやメゲンゴロウなどの昆虫類、その他貝類など、多くの種類の生物の生息が確認できました。



ツチガエル



ミズカマキリ

今後は水生生物の生息環境を保全しつつ、水路整備と両立させる計画を新たに検討し、事業所全体の取り組みとして生物多様性保全活動を開始する予定です。

### 霞ヶ浦流域の生物多様性保全(霞ヶ浦周辺環境再生事業)

当社も工業用水として利用する霞ヶ浦流域で認定NPO法人アサザ基金と協働で2012年度より社会貢献活動「霞ヶ浦周辺環境再生事業」を実施しています。活動拠点である茨城県桜川市は霞ヶ浦の源流となっており、耕作放棄地での米づくりを通じて里山環境を再生させ、生態系を保全することを目指しています。



2023年4月 田植え・生物調査

地域の皆さまのご協力のもと、田植えや草取り、稲刈りなどのプログラムにあわせて藪刈りやビオトープづくりなどの周辺環境整備や、周辺に生息する生き物の定点観測を行っています。定点観測では、カワナやアカガエルなどの生き物の生息数が活動前より増加していることを確認しており、今後は生物種の増加も目指していきます。また、タガメやミズスマシ、ホトケドジョウなど環境省レッドリスト記載種も確認されており、引き続き生態系保全に取り組んでいきます。2020年以降コロナ禍のため現地での活動を休止してきましたが、2023年より活動を再開しています。



オニヤンマの幼虫

## 安全・衛生

### 価値創造への使命

安全は、製造業であり続けるための資格であると考えています。私たちは「責任ある事業運営による信頼の醸成」に向けて、レゾナックグループの安全基盤と安全文化を構築し、企業価値創造の基盤を支える活動をグローバルに推進していきます。

### 方針と推進体制

「安全最優先」は当社の「私たちの行動規範」の第1条に明記され、経営トップは強い意思を表明しています。私たちは「安全は全てに優先する」の基本理念のもと、協力企業を含めた全ての働く仲間の安全と健康を確保し、安心して働ける職場を作ります。

安全活動の最高責任者はCEOであり、「Bad News First, Fast」を基本に、原則隔週で開催される安全会議において、グループの安全に関する情報が経営陣に共有され、指示事項はグループ全体に展開されています。また、労使間で安全衛生に関する協議の場を持つと共に、労使共同による研修会やパトロールを実施するなど、労使一体となった活動を積極的に進めています。

### 2022年の取り組み

#### グローバル安全意識調査の実施

2022年にグローバル全従業員を対象とした安全意識調査を実施しました。

その結果から、グループ全体の安全文化の課題を明確にし、「事故災害はゼロにできるという信念の浸透」「リーダーシップ醸成」「相互啓発型安全文化醸成」「ほめる活動の推進」を今後の活動目標と決めました。

#### 対話型安全巡視 (SCP) の展開 (SCP: Safety Communication Programの略)

SCPは、管理・監督者が、観察力やコミュニケーション力を高め、現場での安全作業について、働く人と双方向で建設的な話し合いができるようにするためのプログラムです。

指摘を繰り返すのではなく、対話を重視した巡視を通じて、働く仲間に対してよい行動を賞賛し、不安全行動は是正すると同時に、問題を共に解決していく「相互啓発型」の安全文化を目指す活動の一つです。



対話を重視した安全巡視



### 長期ビジョン実現に向けた戦略

レゾナックでは安全基盤と安全文化の構築に向けて、以下の戦略を掲げています。

- 1 相互啓発型安全文化への転換による、安全文化改革
- 2 リスクをベースとした環境安全管理システムのグローバル展開と改善
- 3 安全行動規範、安全行動10則に基づいた安全行動の徹底と安全意識向上
- 4 プロセス安全管理の導入による、事故災害未然防止の仕組みの強化
- 5 グループ統一の安全データ管理システム導入による、情報展開、対策スピード向上

#### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

|          | 2022年実績  | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)  |
|----------|--|---|---|
| 安全文化の醸成  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●安全意識調査の実施と改善計画策定</li> <li>●経営幹部による安全ワークショップの開催</li> <li>●対話型安全巡視の導入</li> <li>●「私の安全宣言」の展開</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域交流会、活動発表会による相互啓発推進</li> <li>●経営幹部による対話型安全巡視の展開</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●トップのリーダーシップのもと、相互啓発型の安全文化が浸透している</li> </ul>   |
| 安全基盤の確立  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境安全管理システムのグローバル規程制定</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境安全管理システムの運用開始</li> <li>●プロセス安全管理の導入</li> <li>●安全データ管理システムの導入開始</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●安全基盤が確立され、安全管理システムがグローバルで統一展開されている</li> </ul> |
| 安全活動の活性化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●安全行動規範および安全行動10則の制定</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●安全行動規範および安全行動10則の理解・浸透</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全員が高い安全意識を保ち、確かな安全行動がとられている</li> </ul>    |

「事故災害ゼロ」

#### マテリアリティの重要項目 (KPI) の目標と実績

 P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標  | 2022年実績   |
|--|---|
| <b>安全文化の醸成:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事故災害ゼロに向けた安全文化の確立</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル全従業員安全意識調査結果を踏まえた改善策の立案(対話型安全巡視の開始)</li> <li>●安全基準類の統一(継続中)</li> </ul> |
| <b>労働災害:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●重大労働災害発生件数ゼロ(連結)</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●0件(連結 協力企業含む)</li> </ul>  |
| <b>休業災害発症率:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●0.1以下(連結)(500人の事業所で10年休業災害が発生しない状態)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●0.54(連結 協力企業除く)</li> </ul>  |
| <b>設備事故:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●重大設備事故発生件数ゼロ(連結)</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●0件(連結)</li> </ul>   |



## 品質保証 WEB

### 価値創造への使命

私たちは、品質保証活動を通じて、製品ライフサイクル全体において安全で安心な製品・サービスをお客さまに提供し続けます。加えて、お客さま、取引先などさまざまなステークホルダーとの信頼関係に基づく共創を通じてその提供価値の最大化を目指すことで、社会の持続的発展に貢献します。

### 方針と推進体制

私たちは『社会の持続的発展に貢献するグローバルトップレベルの品質を提供する』ことを品質方針として掲げています。CQO (Chief Quality Officer) の下に品質に関する制度策定、人材育成、マネジメント、監査などを担当する統括組織を置き、各事業場の品質保証責任者との緊密な協働によりPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルを回すことで改善を進めていきます。

さらに、グローバルガバナンス強化機能およびITシステム化推進機能を担うグループを設置することで、レゾナックグループ全体としての品質保証機能の強化と業務の効率化・高度化につなげていく方針です。

### 戦略

#### <重点項目>

- 1 品質保証ガバナンス強化**  
規程類の浸透と継続的見直し、RHQ\*体制の構築、業務の定型化・標準化などを実施します。
- 2 人材育成と品質文化醸成**  
品質に関する教育講座の充実を図り、グループ全体に展開します。eラーニングなどを通じて旧日立化成で2018年に検出された不適切検査事案の風化防止に努め、高い力量と倫理観を備えた人材の育成と品質文化の醸成を図ります。
- 3 提供価値最大化のためのDX活用**  
ITシステム構築を通じて品質保証業務の高度化・効率化、変更管理・変更点管理機能の強化、傾向管理を通じた管理能力向上などを図ります。

\* RHQ=Regional Headquarter (地域統括会社)。P30参照

### 長期ビジョン実現へのロードマップ

| 2022年実績   | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 統合活動の最終段階として、グローバルガバナンスの基礎となる品質保証に関する規程類を整備、施行</li> <li>● 中華圏RHQ設置の基礎固め、品証統合教育講座の先行開講、本品証部門による各事業所の監査・監視機能強化などを実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質保証に携わる人たちがレゾナックとしての一体性を高め、活動の基盤を固めるため、統合規程の浸透、RHQの始動、品質意識調査実施と教育計画へのフィードバック、品質ITシステム構築の計画的推進、フレーム・不適合の継続的削減などを進める</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体でグローバルに統一された品質保証の枠組みで運営</li> <li>● 品質を通じてお客さまとの信頼関係が構築され、事業活動を通じた提供価値が最大化されている姿を目指す</li> </ul> |

### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標                            | 2022年実績  |
|--|----------|
| <b>製品事故ゼロ:</b><br>● 製品事故発生件数ゼロ(連結)     | ● 0件(連結) |
| <b>品質コンプライアンス違反ゼロ:</b><br>● 違反件数ゼロ(連結) | ● 1件(連結) |

### 2022年の取り組み

品質保証に関する統合規程類の整備・施行など、社内各部門にとって大きな変化点となる施策については、周知活動を複数回実施し円滑な立ち上げを図りました。その結果、年度当初より各事業場において計画的な適用が進められています。グローバルガバナンス体制は段階を追って構築することとし、その始めとして中華圏の実態調査と方針策定に着手しました。

品質コンプライアンスに関しては、パーパス・バリューと関連づけてCQOメッセージを発信すると共に、定期教育などの施策と併せ、社内イントラネット内に不適切検査事案を共有し、互いに学ぶための関連情報アーカイブを構築すべく作業に着手しました。

ITシステム関連の取り組みは、中期的計画をベースに品質不正防止策としての検査データの自動取り込みや試験成績書の自動発行システムの拡大などを進めました。

## 化学品管理 WEB

### 価値創造への使命

私たちの使命は、化学の力で社会を変える「共創型化学会社」を実現するため、化学品管理コンプライアンスを徹底し、製品ライフサイクル全体における安心・安全を提供することです。そして、「安全性による新たな価値」を通じて「環境影響を配慮した持続可能な社会」と「人々の安全・健康・真の豊かな生活」につなげていくことで、企業価値の最大化に貢献します。

### 方針と推進体制

2社の統合に際し、化学品管理統括組織が新規に設置されました。本組織が一体となって、グローバル推進体制を構築し、法規制対応、リスクマネジメント、グローバル統制、安全性評価などにおけるPDCAサイクルを活用して持続的な改善を図っています。

私たちは、「コンプライアンスの徹底」や「プロダクトステewardシップの推進」により、安心・安全を提供します。そして、製品の潜在リスクを未然に捉え、自律的かつ自主的に管理することを通じて、未来に向けた新たな価値を創造することを目指しています。また、化学品管理と安全性評価のプロフェッショナル人材が継続的に育成・創出される仕組みをつくり、化学品管理に関わる全ての取り組みが効果的に遂行されるよう、体制・基盤づくりを促進し、使命の実現に向けて取り組んでいきます。

### 戦略

#### <重点項目>

#### 1 グローバルガバナンス強化

「化学品管理ネットワーク機能の構築」「グローバル化学品管理規程類の制定」「統合化学品管理システムの構築」や、「RHQ\*を介した統括連携」により、国内外のガバナンスをさらに強化し、化学品管理コンプライアンスを徹底します。

#### 2 プロダクトステewardシップの推進

「化学品リスク評価の継続的な実施」、「製品に対して行う安全性評価レベルの向上と安全性情報の拡充」を通じて、ステークホルダーに支持される安心・安全でサステナブルな価値を提供します。

#### 3 教育・人材育成

場所・時間問わず希望者の受講を可能にするeラーニングやオンラインセミナーなどの提供、レゾナックグループ内の人的交流や専門研修を軸とする化学品管理プロフェッショナル育成プログラムを推進します。

### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

| 2022年実績   | 2023年計画  | ありたい姿(2030年)  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●「規程類」・「化学品管理監査」・「各種教育」の統合、「社内化学品管理ポータルサイトの立ち上げ」など、2社の統合運営を開始</li> <li>●優先評価対象物質のリスク評価実施率100%(旧昭和電工国内事業場内)を達成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●「法令遵守体制の維持と拡充」、「化学品管理監査・教育の実施」、「化学品管理システムの統合」、「ポータルサイトの多言語化」などのグローバル管理体制の構築に向けた取り組みを推進</li> <li>●リスク評価の優先評価対象物質を選定・実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●レゾナックが世界で戦うための、グローバルな化学品管理体制とガバナンスを構築</li> <li>●ステークホルダーとの共創により安心・安全を提供し、企業価値の最大化に貢献</li> </ul> |

### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

ENV P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標  | 2022年実績                               |
|--|---------------------------------------|
| <b>プロダクトステewardシップ推進:</b><br>●優先評価対象物質のリスク評価*実施率100%(国内グループ連結) | ●優先評価対象物質のリスク評価*実施率100%(旧昭和電工単体、68物質) |

\* 当社が選定した物質を対象として安全性要約書を発行することにより評価

### 2022年の取り組み

2社の化学品管理に関わる部門が相互連携しながら統合作業と組織づくりを進め、2023年1月、レゾナックの「化学品管理部」が誕生しました。その中で、「規程類」・「化学品管理監査」・「各種教育」の統合、「社内化学品管理ポータルサイトの立ち上げ」などを進め、今後の「グローバルガバナンス強化」や「教育・人材育成」に関する取り組みの基盤を構築しました。また、2022年は昨年引き続き、リスク評価を推進しました。特に自社優先評価対象物質については、評価実施率100%を達成し(旧昭和電工国内事業場内)、その結果を安全性要約書として公開し、日本化学工業協会のJIPS賞大賞\*を2年連続で受賞しました。本取り組みによる社内外のリスクコミュニケーションの活性化と社内の貢献意欲向上が、今後のプロダクトステewardシップ推進の原動力となっています。



JIPS賞大賞表彰盾(2021、2022年)

\* 日本化学工業協会(日化協)により、化学品管理の自主的かつ自律的な取り組みの一環である安全性要約書の公開において顕著な活動を行った会員企業に授与される賞。

## サステナブル調達 WEB

### 価値創造への使命

当社が目指す「共創型化学会社」の実現に向けて、サプライヤーおよび全てのステークホルダーと共に、サステナブルな社会の実現へ貢献することが調達部門の使命です。その実現にはサプライヤーとの長期的な信頼関係を築くことが不可欠であり、調達業務における高い倫理観を持ち、公正・公明な調達の仕組みを整備し、責任ある調達活動として“サステナブル調達”を実践していきます。

### 方針と推進体制

サステナブル調達を実践していくために、下記3項目を活動の基本方針としています。

- 社会的責任 (CSR) : 開発・製造～物流・最終消費までの事業活動におけるCSR向上
- 公正な調達活動 : 品質・安全性・経済性のみならず、CSRまで総合的に勘案した最適なサプライヤー選定と公正な調達業務の遂行
- パートナーシップ : サプライヤーとの相互理解と信頼に基づいた対等な協力関係の構築

これらを一層強固にするため、当社調達部門内に、購買・下請取引や各種法令遵守に関する内部モニタリング、コンプライアンス関連の社内教育、サプライヤーへのCSRアンケートとフィードバックなどに取り組む専任チームを設けて、サステナブル調達の先導役を果たしていきます。

### 長期ビジョン実現に向けた戦略

当社は、原材料調達から製造・販売・物流に至るサプライチェーン全体でサステナブルな事業活動を実践しており、サプライヤーと共に取り組んでいただきたいことを「サステナブル調達ガイドライン」 WEB としてまとめ、協働で遵守することでお互いの企業価値向上を図る取り組みを進めています。調達部門では、以下の視点から効果的な施策を検討し実施します。

- サステナブル調達ガイドラインのサプライヤーへの配布と、受領確認書の取得による浸透の徹底
- CSRアンケート・CSR訪問の手法改善による質の高いコミュニケーション基盤の整備
- サプライヤーとのオープンな意見交換による双方の事業強化への貢献
- 調達担当者への継続的な教育・啓蒙活動によるスキルアップと、プロフェッショナルとしての意識づけ

### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

| 2022年実績   | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● レゾナック統合版サステナブル調達ガイドラインの公開</li> <li>● CSRアンケートの実施(回収率92%)</li> <li>● CSR訪問の実施(47社 ※旧昭和電工のサプライヤー)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● CSRアンケートツールの機能向上と運用定着</li> <li>● 各サプライヤーのCSRの取り組みに対する現状レベルの把握、評価基準の設定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーと共に取り組みのレベルを向上し、サステナブルな社会を実現</li> </ul> |

### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

WEB P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標   | 2022年実績  |
|---|--|
| <b>サプライヤーとのコミュニケーションの質の向上:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CSRアンケートの回答率の向上、基準点以上のサプライヤーの比率の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 統合新会社のサステナブル調達ガイドライン策定開始</li> </ul> |

### 2022年の取り組み

CSRアンケート(自己診断)については、主要な既存サプライヤーには3年に1回、原則新規サプライヤーには全て取引開始時に回答していただいています。2022年は、339社から回答をいただきました(全体において92%の回答率)。これらを集計し、各サプライヤーが全体・業界別平均に対してどのようなレベルであったかを明示し、改善に向けたアドバイスをまとめたフィードバックレポートを、診断を実施したサプライヤー全てに送付しています。また、「CSR訪問」を47社実施し、サステナブル調達の実践に向けたさまざまな意見交換をさせていただきました。

### 2022年 CSRアンケート「サプライヤーCSR自己診断」結果

回答サプライヤー数:339社総合平均点:63.0点

| 点数          | サプライヤー数(比率) | 改善への取り組み   |
|-------------|-------------|--|
| 50点以上       | 273社(81%)   | 改善を要する項目についての取り組み、および高得点項目のさらなる充実を要請   |
| 30点以上、50点未満 | 52社(15%)    | 改善を要する項目についての取り組みを要請、当社からの改善施策の提案<br>*必要に応じて訪問し、双方の取り組みについて意見交換、次回の自己診断において改善状況を確認 |
| 30点未満       | 14社(4%)     | 改善を要する項目についての取り組みを要請、当社からの改善施策の提案<br>*必要に応じて訪問し、早期の改善に向け協議、次回の自己診断において改善状況を確認      |

## 人権の尊重 WEB

### 価値創造への使命

人権を配慮した事業活動を行うことは、従業員を守り、共により良い社会をつくっていくビジネスパートナーやお客さま、地域社会からの信頼を得るために必要不可欠です。

誰一人取り残されることなく、全ての人の尊厳が確保され、誰もが等しく尊重される社会の実現のために、事業を展開するあらゆる国や地域において、事業活動の根幹として人権を尊重します。

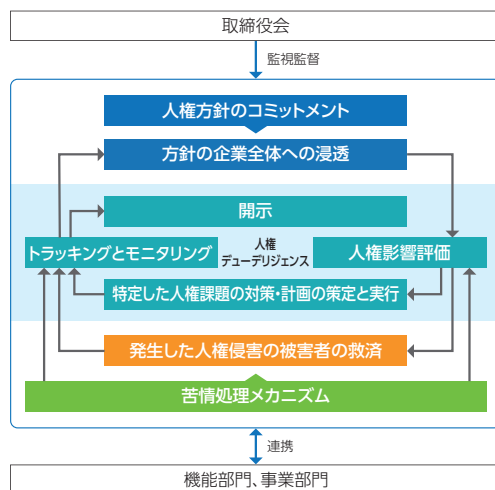
### 方針・推進体制

当社は2021年に、事業を展開するあらゆる国や地域において人権を尊重することを事業活動の根幹に置くことを宣言して人権方針を公表しました。この方針は、全従業員のみならず、サプライヤーを始めとするビジネスパートナーに理解・採用いただくべく策定したものです。

この人権方針に沿って順次人権デューデリジェンスを継続・深化させています。

人権の取り組みは、戦略、人事、リスクマネジメント、労働安全や調達などの専門部署からなる事務局と、人権尊重取り組みの主体となる各事業部などから選出されたメンバーを中心とした全社横断的な人権プロジェクトで推進しています。CEOを含むグループCXO（最高職務責任者）および事業部門長が参画するサステナビリティ推進会議で定期的に審議の上、重要事項は経営会議で審議・決定、取締役会に報告するなど、ガバナンスを強化することで経営へのリスクの軽減を図っています。

☑ P55 / サステナビリティの推進



### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

| 2022年実績  | 2023年計画   | ありたい姿（2030年）  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>人権リスクの高い地域や化学企業における人権課題を調査し、当社のリスク概要の把握に着手</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外を含めた従業員アセスメントやサプライチェーンにおける人権リスク調査を行い、高リスク領域・地域の特定と改善策を検討</li> <li>当社専用設計のeラーニングによる、全グループ従業員対象の人権教育を実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>特定した人権リスクに対する予防・軽減策が実施され、その実効性を評価するまでの一連のプロセスが確立されている</li> <li>海外を含めた全グループ従業員が人権を尊重し、多様性を共創力と競争力に転換できる企業文化が定着している</li> </ul> |

### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

☑ P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標  | 2022年実績   |
|--|---|
| <b>人権の尊重:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権デューデリジェンス運用体制の確立</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社サプライチェーンを含む人権リスク調査開始</li> <li>人権方針を反映したサステナブル調達ガイドラインの周知を開始</li> </ul> |

### 2022年の取り組み

2022年は、レゾナック発足に向けて新たに策定した「私たちの行動規範」☑ P111に人権方針を反映し、職場での浸透を図りました。また、高まる地政学的リスクや統合後の新たな事業活動を踏まえ、人権リスクの高い地域や化学企業におけるサプライチェーンも含めた人権課題の把握に着手しました。合わせて、当社とサプライヤーが協働で取り組む事項を明示した「サステナブル調達ガイドライン」☑ P106にも人権方針を反映し、サプライヤーに共有しました。

### 2023年の計画

2023年には、海外を含めた従業員アセスメントやサプライチェーンにおける人権リスク調査を行い、高リスク領域・地域の特定と改善策の検討を進めると共に、研修を通じた一層の社内浸透を図っていきます。

## グループ内コミュニケーションの強化

2023年1月、当社は新社名「レゾナック」として新たな一歩を踏み出しました。私たちは、全てのステークホルダーに対し、社会的責任を果たし、価値を提供することで、信頼・評価され共創できるよう取り組みを進めていきます。その礎となるのが、グループ内コミュニケーションです。グループとしてのコミュニケーションを活性化し、持続的な企業価値の向上と、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいきます。

2020年4月  
旧日立化成のTOB完了

2022年1月  
経営体制の一本化による  
実質統合

2023年1月  
レゾナック誕生(法人格統合)  
持株会社:(株)レゾナック・ホールディングス  
統合新会社(事業会社):(株)レゾナック

**RESONAC**  
Chemistry for Change

### 長期ビジョン実現に向けた戦略

世界で戦える会社を目指した変革の推進・両社統合によるシナジー創出や共創のために不可欠な、経営陣と従業員の意識・理解のギャップを埋めることを目的に、CEOを始めとした経営陣と従業員によるタウンホールミーティングや対面イベント、「顔が見える」グループ報などを通じたコミュニケーションに取り組んでいきます。

### 2022年の取り組み

2022年1月の両社実質統合から、両社の理解促進や、統合進捗・経営情報の伝達に注力しながら、経営陣と従業員との対話を心掛けてきました。具体的には、経営陣と従業員とのタウンホールミーティング、世界各拠点の経営陣が一堂に会したグローバルキックオフミーティング、社長年頭挨拶、グループ報を通じた情報発信などを行っています。年始の社長挨拶は双方向コミュニケーションをより意識して企画立案・実行しています。タウンホールミーティングで従業員から聞いた要望・疑問を受け、社長として何を実行していくかをこれまで伝えました。さらに日本語・英語・中国語でのセッション、リアルタイムでの質疑応答など、従業員に直接メッセージを届ける取り組みをしています。また従来のグループ報をリニューアルし、「従業員の顔が見える・会社を自慢できる」をコンセプトにしたグループ報「BRIDGE」を創刊。会社が目指すべき方向、経営陣の方針や思いに、従業員の取り組みを重ねて伝えていきます。Webグループ報では共創、パーパス・バリュー、WITH



UNsung LEADERS\*をテーマにした記事の発信を強化します。パソコンを利用しない従業員にはWebのダイジェストを作成し、国内拠点に掲示しています。

\* WITH UNSUNG LEADERSは、よりよい未来を目指して、課題に向き合い試行錯誤を繰り返している挑戦者、知られざるリーダーたち。当社のウェブサイトおよびグループ報でこのコンセプトをもとにした記事を展開しています。



### TOPICS 「Global Kickoff Meeting 2023」を開催

2023年2月にレゾナック初の「Global Kickoff Meeting」を開催しました。グループ会社を含めた経営幹部および主要関係会社社長178名が出席し、各事業および各コーポレート機能の方針を共有し、現在のグループの優先取り組み課題への理解を深めました。また、活発な双方向議論を行うことで、マネジメントチームとしての一体感が醸成されました。



### TOPICS 従業員のサステナビリティ活動を表彰・奨励する “Resonac Pride Award”創設

従業員が、社会貢献や地球環境保全、文化・スポーツ活動を通じて、当社のパーパス・バリューを体現し、企業イメージまたは社内の士気、活力向上に貢献したことを表彰する「Resonac Pride Award」を創設しました。2022年は10カ国から65件の推薦があり、知的障がい者フットサルクラブ「ENTRADA」を創設・運営している大分事務所の藤近さんがゴールド賞を受賞しました。



## リスクマネジメント

### 価値創造への使命

一人一人が高い倫理観を持ち、将来を見据えたリスクマネジメントを全社員に浸透させ、当社と社会の持続的な成長と発展に貢献します。全社的なリスクアセスメントおよび事業継続マネジメントの推進など、リスク対策の方向性や適切性を検討し、有効性を検証するサイクルを繰り返すことによって、事業経営に与えるリスクとその影響を明確にし、経営判断につなげることで資源の最適配分を実現します。

### リスクマネジメント体制

#### リスクマネジメント体制

当社では、ISO31000に準拠したリスクマネジメント体制を整備しています。CEOが議長を務めるリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント体制やグループの重要リスクやその対応策など、トップマネジメントによる組織横断的な審議を行っています。リスクマネジメント委員会での審議事項は経営会議で審議・承認された後、取締役会でも報告され、取締役によるリスクマネジメント体制の妥当性や有効性の評価や推進状況の監督などが行われます。

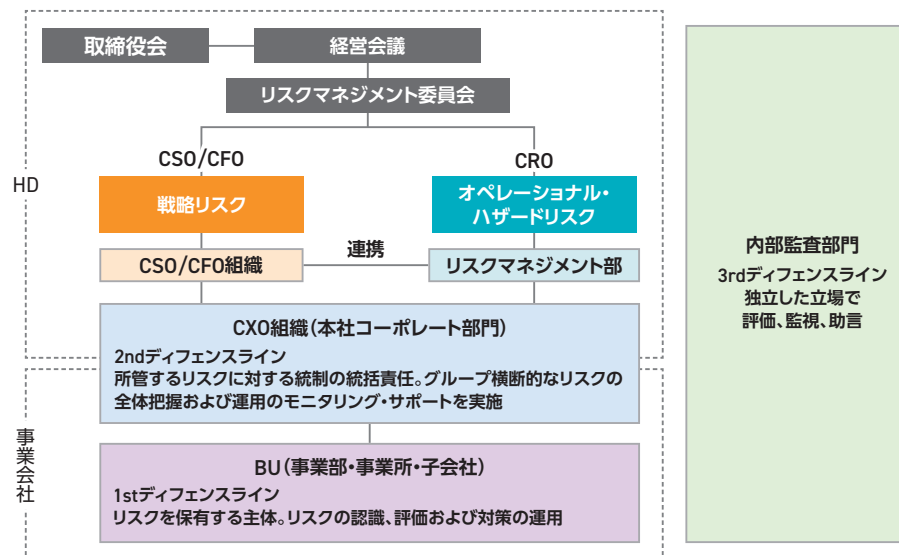
また、国内の事業部・事業所および主要なグループ会社には、事業・現場ごとのリスクの抽出・評価、およびその対応策の推進などの実行責任を負うリスクオーナー、リスクオフィサー、リスクマネージャーを配置し、リスクアセスメント実施部門の推進責任体制を明確化しました。さらに、本社コーポレート部門である各CXO組織は、リスク統制部門として、所管するリスクに対する統制の統括責任を担い、全社的なリスク統制基準の設定やリスクアセスメント実施部門によるリスク評価や対応策について、グループ全体を俯瞰する横断的な視点からレビューや支援などを行い、経営と現場が一体となって統合的なリスクマネジメントを推進する体制を構築しています。

#### クライシスマネジメント体制

クライシスが発生した場合は、CEOを本部長としたクライシス対策本部を設置し、被害状況や事業活動への影響の把握、被害拡大防止策の指示、対外的な情報発信の検討など、迅速かつ適切な初動対応にあたります。

初動対応後、事業継続に著しい影響があると想定される場合、あらかじめ整備対象と定めた製品のBCP(事業継続計画)を発動し、社会インフラの維持に必要な製品の供給継続などお客さまへの供給責任を果たすため、事業活動の維持継続・早期復旧を図ります。

### リスクマネジメント推進体制



### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

| 2022年実績   | 2023年計画  | ありたい姿(2030年)   |
|---|--|--|
| <b>リスクマネジメント体制構築</b><br><b>リスクマネジメント体制整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>23年1月の新体制発足に向けて、リスクマネジメント体制・規程類の整備、事務局機能の拡充</li> </ul> <b>リスクアセスメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年リスクアセスメントの実施</li> <li>CXOレビューのプロセス追加</li> </ul> <b>BCM/BCP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BCP整備対象製品の選定</li> </ul> | <b>リスクマネジメントプロセスの拡充</b><br><b>リスクマネジメントシステムの高度化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“統制実施評価プロセス”追加によるリスク統制強化</li> </ul> <b>BCM/BCP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BCM/BCPガイドラインの策定</li> <li>ガイドラインに基づいたBCP整備対象製品のBCP見直し・実効性のある管理体制の整備</li> </ul> <b>海外のリスクマネジメント体制構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外中核子会社の機能設計、推進体制の構築</li> </ul> <b>リスクマネジメント教育・訓練</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育コンテンツの整備と教育計画の立案・実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3つのディフェンスラインを支援するリスクマネジメント体制・システムの構築・改善により、ワールドクラスの経営を実現</li> <li>BCM/BCPの策定を含む実効性のある管理体制を整備し、有事の際も社会的責任を果たす</li> <li>グループ社員へのリスク文化の発信とアウェアネスの育成により、リスクマネジメントの理念・考え方の浸透を図る</li> <li>リスクマネジメントの海外展開は、2025年より取り組みを開始</li> </ul> |

## リスクマネジメント

### マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

[P58](#) / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標  | 2022年実績  |
|--|--|
| <b>統合的リスクマネジメント体制の構築と運営:</b><br>● 外部環境変化リスク、オペレーショナルリスク、ハザードリスクを含む新統合リスクマネジメント体制の運営                | ● 統合的リスクマネジメント体制の整備と規程化(業務執行部門と統制部門の責任体制や、重要リスクの取締役会・経営会議への報告プロセスなどを含む)  |
| <b>2ndディフェンスラインの機能強化:</b><br>● 2nd/3rdラインとのデータ連携による、グループ内部統制基盤の拡充<br>● プロセスの海外展開着手とグループ内リスクデータの一元化 | ● 社外開示情報との比較をベースとした「FY22リスク評価結果レポート」を策定し、全社リスク棚卸状況をフィードバック<br>● リスクアセスメントに「重要リスクに係るCXO組織によるレビュープロセス」を追加し、データ粒度をさらに向上 |

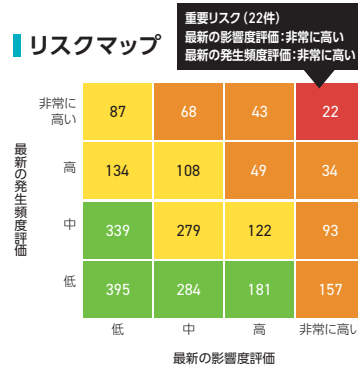
### 2022年度の取り組み

#### リスクアセスメントの高度化

2022年は、リスクアセスメントプロセスの改善として、リスク棚卸実施部門が登録したリスクデータに基づき、現状のリスク対応や対応計画について各リスク領域を所管する統制部門(CXO組織)がレビューし、支援の必要性などを含めたコミュニケーションを促進するプロセスを追加的に導入しました。

なお、2022年には重要リスクとして事故・災害、法令コンプライアンス、人事労務、情報セキュリティ、サプライチェーン、市場動向の変化など22件がリスクマネジメント委員会で審議されました。

#### リスクマップ



約2,400件のリスクのうち、発生頻度と影響度の分析により重要リスクを特定

#### 主なリスクと対策

| 人材・労務  | 情報セキュリティ(サイバーリスク)  | サプライチェーン  |
|--|--|---|
| 経営または技術に関する能力に優れた人材の採用および確保の強化<br><b>対策</b><br>● 人材戦略の4つのマテリアリティ[ <a href="#">P91</a> ]を定め、その実現に向けたKGI・KPIを設定し、定期的なモニタリングを行う | 社内システムや製造設備に対するサイバー攻撃などによる生産活動への被害や情報漏えいなど<br><b>対策</b><br>● 世界標準のセキュリティソリューションの導入<br>● 当社の情報セキュリティグローバルスタンダード運用を確立・改善 | 自然災害・事故・感染症などによるサプライヤー操業停止、物流網寸断<br>サプライヤーにおける不法・反社会的行為、人権尊重・環境保全の欠如の発生<br><b>対策</b><br>● サプライヤー被災状況と当社事業活動への影響を把握するマニュアル整備とこれに基づいたBCP訓練実施<br>● 「サステナブル調達ガイドライン」を整備し、サプライヤーへの遵守要請と遵守状況の定期的な確認 |

### BCMの推進

#### 1 BCM/BCPガイドラインの策定

これまで事業部・事業所独自に策定していたBCP体制を改め、全社標準化とレベルの底上げを目的に、BCM/BCPガイドラインを策定しました。従来の地震などの個別災害のシナリオベースのBCPから、経営資源の被害という結果事象に基づいたBCPの作成を行うことにより、ステークホルダーからのビジネス要件に基づいた復旧目標を設定する手法に変更しました。

また、BCP模擬訓練も、これまで現場独自に行っていた実施体制を見直し、2025年を目標にガイドラインを整備し、模擬訓練を支援する体制を整備します。

BIA(事業影響度分析)・BCPの定期的な見直し、BCP模擬訓練による有効性検証でPDCAサイクルを回すと共に、従業員のBCPに対する理解を深め、実効性向上・高位標準化を目指します。

#### 2 BCP整備対象製品の選定とBCP整備計画

当社の全製品・サービスに対して、社会インフラ系の製品などの観点から、事業継続の障害となる事象発生時においても経営資源を優先的に割り当てる製品・サービスを選定しました。これら整備対象製品のBCPは、BCM/BCPガイドラインに基づき、全面的な見直しを行い、2024年末までに再整備する計画です。

#### 外部環境変化リスクを含めた統合的リスクマネジメント体制構築

現在、地政学リスクの高まり、経済安全保障環境の変化、気候変動を始めとする世界規模の環境問題、技術革新の急速な進展など、グローバルな外部環境は複雑化し、不確実性が高まっています。しかし、従来型のリスクアセスメントの手法では、こうしたメガトレンドや非連続的な外部環境変化を意識したリスク抽出に限界があると認識しています。

そこで、幅広いメガトレンドの中で、当社が注視すべき外部環境変化を特定した上で、想定されるリスクとその影響を整理し、対応計画を準備することで、将来の外部環境変化に迅速かつ柔軟に対応する仕組みを導入できないか検討を進めていきます(リスクシナリオの作成・影響評価)。

また、リスクシナリオで抽出されたリスク事象や対応策は、一元把握・可視化し、定期的にモニタリングするプロセスを構築し、従来型のリスクアセスメントで抽出されたリスク情報と一体で管理する体制構築を目指します。

[P29](#) / Letter from the CSO

WEB 事業等のリスク

# コンプライアンス WEB

## 価値創造への使命

当社は、法令遵守を超えたソフトローベースのコンプライアンスを事業継続の原則と捉えています。従業員一人一人が高い倫理観を持ち、グループ行動規範に基づいて自律的・主体的に行動することで、「持続可能な社会に貢献する企業」の実現を目指します。

## 方針と推進体制

各国・地域の法令・社会規範の遵守はもちろん、正直・公平・誠実を基礎とした倫理的価値観の浸透を徹底するための体制整備や活動に努めています。2023年1月に、レゾナックとして海外を含む全グループ従業員の企業倫理・コンプライアンスに対する意識の浸透を始め、その遵守状況を適切にモニタリングできるよう、体制と運用の定着を進めています。

コンプライアンス推進にあたっては、CRO組織の法務部コンプライアンスグループが主導し、各CXO組織や事業部と連携して進める体制を取っています。また、各事業所、グループ会社、コーポレート部門などにもコンプライアンス責任者を配置し、コンプライアンスグループと責任者がコミュニケーションを図り、法令違反の予防、早期発見、改善・再発防止などの実施措置を行う体制としています。

## 長期ビジョン実現に向けた戦略

### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

| 2022年実績  | 2023年計画   | ありたい姿(2030年)   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●新会社として、グローバル・コンプライアンス・スタンダード、行動規範を制定し、内部通報制度などの方針を統合。これらの規程類をグローバルに展開するために主要な言語に翻訳し、導入準備を開始</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●持株会社と事業会社の主要部門およびグループ各社とのコンプライアンスネットワークを構築</li> <li>●行動規範の浸透活動を実施。グローバル・コンプライアンス・スタンダードは附属する規程類とあわせてグループ全体で年内に導入予定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●個人と組織の両方が、自律的かつ主体的に法令遵守を超えたソフトローベースのコンプライアンスを実現し、パーパスの実現に近づいている</li> </ul> |

## マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

▶ P58 / マテリアリティと非財務KPI

| KPIと2025年目標   | 2022年実績  |
|---|--|
| <b>「私たちの行動規範」の浸透:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>●浸透度向上(サーベイによる調査)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新しい行動規範の取締役会決議と英中翻訳版の公開</li> <li>●社内イントラを活用した全社展開</li> </ul> |
| <b>グローバル・コンプライアンス・スタンダード(GCS)の徹底:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>●重大な法令違反件数減少</li> <li>●内部通報の周知による通報件数の増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●GCSの取締役会決議と英中翻訳版の公開</li> <li>●内部通報の周知による通報件数81件</li> </ul>   |

## グループ行動規範

2023年1月、新しく誕生したレゾナックグループで働く全ての人を守るべき“道しるべ”として「私たちの行動規範」を制定しました(経営陣や社内ワーキンググループで検討の上、取締役会の承認を経て決定)。パーパスを実現するためにグループの役職員が日々どのように行動すべきかを具体的に示しており、作成にあたっては当社のバリューやサステナビリティ重要課題との関係性、そしてステークホルダーの視点を考慮しています。日本語・英語・中国語版を作成し、国内外のグループ拠点への説明会を開催するなど、浸透活動を計画的に進めています。

また、従業員一人一人が行動規範をより深く理解し、日々の業務と社会生活にその内容を反映させ遵守するために、2023年中に「行動規範ハンドブック」の作成や関連する教育を計画しています。

WEB 「私たちの行動規範」

## グループ行動規範の浸透に向けたステップ

|                | Step.1<br>存在の認知 / 概要の理解   | Step.2<br>深い共感・理解を得る  | Step.3<br>組織文化の醸成  |
|----------------|---|---|--|
| <b>個人としての姿</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●行動規範の存在を認識</li> <li>●行動規範に関心を持つ</li> <li>●行動規範の概要を把握</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●行動規範を深く理解する</li> <li>●日常の行動に改善が見られ、業務内で当然のものとして受容される</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●各自が行動の基準として判断の拠り所となっている共通の行動をとることで、組織の文化が生まれる</li> </ul>                                     |
| <b>アプローチ例</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●説明会の開催</li> <li>●各種周知用資料の展開</li> <li>●誓約書の取得</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●研修・eラーニングなどの実施</li> <li>●従業員への日常的なサポート(相談対応など)</li> <li>●ベストプラクティスの奨励</li> <li>●人事評価での考慮</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●Step2の施策の継続</li> <li>●従業員意識調査の実施</li> <li>●理解や行動を継続的に確認し、徹底できていない場合は必要に応じて追加施策を検討</li> </ul> |

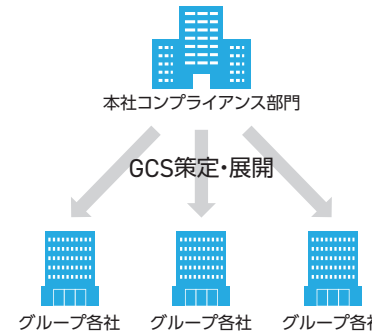
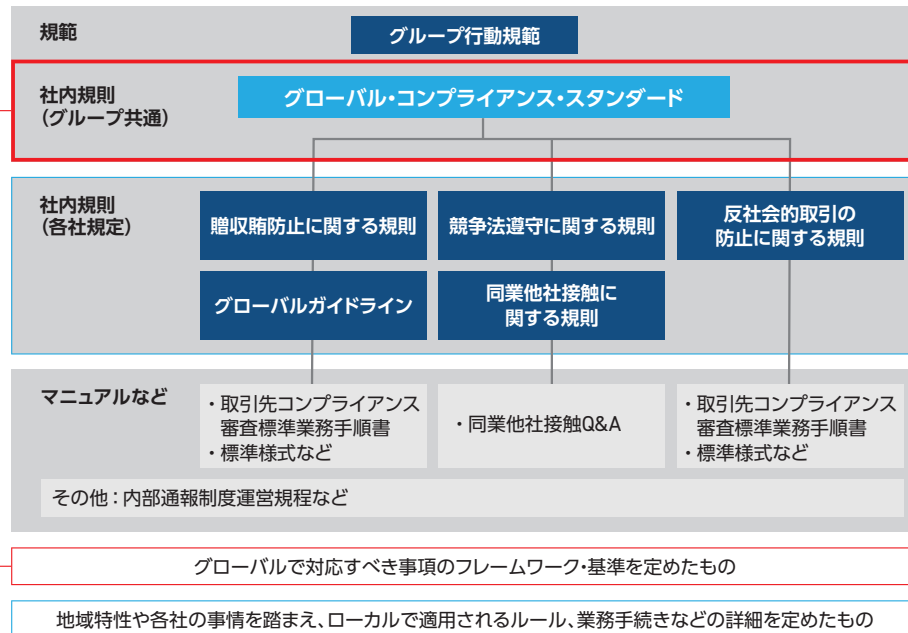


## コンプライアンス

### グローバル・コンプライアンス・スタンダードの制定

グループ全体におけるコンプライアンス徹底のため、「グローバル・コンプライアンス・スタンダード（GCS）」を制定しました。GCSは、当社が法令遵守に加え、国際社会から求められるコンプライアンス水準を満たすために、グループ各社で共通して整備すべき体制や対応すべき枠組みを規定したものです。GCSを適切に設計し、有効に運用することで不正行為を予防し、早期発見ができるだけでなく、万が一、不正行為が判明した際に速やかに対応できると考えています。附属する規程類とあわせてグループ全体で年内の導入を予定しています。

### GCSの位置づけ



GCSに基づき、規定やマニュアルを整備し、法令違反の予防・モニタリング・対処に向けた体制を整備、取り組みを推進

統制部門（本社コンプライアンス部門）：グローバルな規制や社会環境の変化をキャッチし、コンプライアンスリスクの各事象、事案の対応を取り入れて方針を策定。

グループ各社（業務執行部門）：方針に基づいた規程類の運用を行うだけでなく、自律的、主体的に法令を遵守する仕組みの構築に努める。

### 相談・通報制度「レゾナックグループほっとライン」

レゾナックグループでは、社内外ステークホルダーからのコンプライアンスに関する相談・通報窓口「レゾナックグループほっとライン」を設けています。秘密の厳守を徹底し、通報者の不利益にならないよう配慮しながら、適切かつ迅速に対応しています。

通報制度は、不正を早期に発見するための重要なツールの一つです。企業価値の向上と持続的発展のため、通報制度を適切に運用し、組織の自浄作用の向上を通じたステークホルダーからの信頼維持、法令遵守の徹底を図ります。

2022年は81件の通報を受け付けました。このうち法令違反の懸念が10件ありましたが、経営会議に報告する重大な案件はありませんでした。2025年には重大な法令違反件数の減少を目指す一方で、組織の自浄装置としての内部通報がより社内に周知され、通報件数が増加している状態を目指しています。

なお、受け付けた内部通報の内容は、四半期ごとに本社コンプライアンス部門から監査役に報告し、進捗や是正措置についてレビューを受けています。

## 座談会

社外取締役×代表取締役会長×CRO×CHRO

# 私たちの 取締役会改革

なぜ、取締役会を改革しなければいけないのか。  
どうして改革のタイミングは今なのか。  
さらなる企業価値の向上を目指し、  
レゾナックの取締役会の役割と働き、  
そして、今後の姿について展望します。

代表取締役会長  
(取締役会議長)

森川 宏平

社外取締役

常石 哲男

取締役 常務執行役員  
最高リスク管理責任者 (CRO)

上口 啓一

執行役員、最高人事責任者 (CHRO)

今井 のり

## 世界を目指すレゾナックにあって 取締役会と執行側の関係、そして、社外取締役の役割とは

**森川** レゾナックになって、最も変わったのは、世界を目指すという目標が、より具体的になったことでしょう。執行側が世界を目指すレベルになるようとしているのであれば、それをモニタリングする取締役会も、世界水準の取締役会でなければなりません。そのためには、取締役会を、今までとは違った姿に改革する必要があります。世界を目指すというのは、いわば有事ですから、モニタリングの重要性はより大きくなります。というのも平時には、計画との間にズレはあまり起きませんが、有事にはとんでもないズレが生じる可能性があるからです。

**常石** レゾナックの社外取締役をお引き受けして感じたのは、日本では珍しく大胆に大きな成長を目指しての大改革を実行している会社だということです。それに100年以上の歴史と伝統がある企業なのに、どこかスタートアップ企業のような匂いがします。そして、改革の目的が企業価値を上げることに絞られていて、戦略が一貫性のあるものになっていることや、多くの従業員が同じゴールを目指しているところもエキサイティングで、魅力的に感じました。実際に目的を達成するのは現場ですから、社員の合意は非常に大切だと思います。社外取締役の役割は、その戦略の「確からしさ」を検証すること、隠れたリスクがないかをチェックすることです。社外取締役は、その業界や事業については詳しくなく、ある意味では素人です。しかし、その業界での専門家でないが故、隠れたリスクに気づくこともあると思います。一方で企

業経営という側面ではプロを自負する人もいて、高橋社長が明らかにしているEBITDA20%やROIC10%といった目標数字が何を意味するかは十分分かります。その数字を達成するための応援や有効な助言などができればと思っています。

**森川** 常石さんには、企業価値向上を目指すレゾナックのナビゲーターになっていただきたいと考えています。半導体分野に精通されている上に、世界で戦う企業の取締役会で中心的な役割を担われ、企業価値の向上に素晴らしい成果を上げられてきたからです。その経験を、私たちに注入してほしいと思っています。取締役会のモニタリングは、執行という駆伝ランナーを応援する監督車のようなものです。常石さんには、その監督車の監督になっていただきたいと願っています。

### フリーディスカッションから始まった取締役会の改革 活性化した議論と変化したアジェンダ

**上口** 昭和電工の取締役会では、いわゆるコーポレートガバナンス・コードが施行された際に、ガバナンスに関する議論が行われ、私も担当役員として参加していました。その中で取締役会の実効性評価が重要なアイテムとして浮上したのですが、具体案は詰め切れませんでした。ところが、今回の統合を機に、執行側の権限や責任を変えようという機運が生まれ、それにあわせて取締役会の改革も再び動き始めたわけです。その中で昨年、森川議長と社外取締役の間でフリーディスカッションを行い、改革の方向性のある程度見つけることができました。

**森川** フリーディスカッションにしたのは、取締役会は堅苦しいものになりがちなので、それを避けたいという思いがありました。

**上口** そのフリーディスカッションで得られた共通の認識は、取締役会がどうしても個別案件の検討に時間をとられ、中長期の企業価値に関するような大きなテーマについて、深く議論するような形にできないということでした。また、レゾナックの企業価値を最大化することを目標において、本質的な議論を進めようという話にもなりました。

**森川** モニタリングや中長期のテーマが取り上げられるなど、取締役会のアジェンダが明らかに変わりましたね。

**上口** 取締役会の改革はできることから始めるということで、昨年からは着手したのが、事前説明の充実でした。説明の時間をきちんと確保すると共に、取締役会事務局ではなく、提案する

100年以上の歴史がある企業なのに、どこかスタートアップの匂いがします。企業価値を上げることにこだわり、全従業員が同じゴールを目指しているところもエキサイティングです。良い企業文化と従業員のやる気を醸成することが第二の創業には大切です。 [常石]



側の適切な人間が説明する形にしました。さらに、付議基準も見直しました。決議事項の重要性や金額の基準を引き上げ、個別案件の審議を限定して、中長期戦略の議論に一層シフトすることにしたわけですね。

**常石** 審議内容の事前説明はあったほうが良いですね。しかも、コロナ禍の副産物となりましたが、オンライン会議も使え、社外役員のみなさんの時間の調整にも融通が利きやすいです。対面だとそうはいきませんから大変です。

**上口** 実効性評価に関しては、執行側と社外取締役の間で、もっとコミュニケーションが取れるようにしたいという意見もありました。たとえば、社外取締役に事業所を訪ねていただくなどして、執行側や従業員とのコミュニケーションの場を設けたいと考えています。その点で「共創の舞台」を見ていただいたのは、非常に良い機会だったと思います。

**今井** ほかに活動がありますから、ぜひ来ていただきたいですね。

**森川** 常石さんに当社の取締役にになっていただいてから、取締役会の議論がずいぶん活発になったという印象があります。以前は、あまり意見の出ない案件もありましたから。

**今井** その案件が、企業価値向上のためにどう働くのかということが明確になって、議論がしやすくなりましたし、事前説明のおかげで、確認のための質問も減りました。

**森川** 以前は細かい数字に関する質問などもありましたからね。その意味で、議論のレベルが上がったと見ています。

**上口** 個別案件の議論が中心だと、提案側は、どうしても案件を守ろうとしますし、取締役は、確認のために細かいところを質問しがちです。しかし、企業価値を上げることがテーマになると、質問や議論が変わってきます。そこに、企業を変える大きなヒントがあるのではないかと感じています。

## 企業価値を最大化するために もっともふさわしく、適切な経営体制やガバナンスを

**常石** サステナブルに企業価値を上げていくためには、多くの従業員が企業価値を高めることに同調し、そのパッションを全社で高めることが必要です。また、とにかく従業員がハッピーにならなければ、良い企業にはなりません。

**今井** 企業価値は、ポートフォリオを含めた戦略、従業員の個々の能力、そして企業文化という三つの要素の掛け算であり、中でも個々の従業員が力を発揮できる企業文化を育てることが重要です。世の中が複雑になり過ぎて、何が起きるのかを予測することが難しくなっています。そこで企業に求められるのが、組織のアジリティ、つまり従業員の適応力です。その適応力こそが企業文化なのです。企業文化として実装されて始めて信頼される企業になれると思います。そうした企業文化を育て、企業価値を最大化したいことについて、常石さんとも議論したいと期待しています。

**常石** そうですね。世界のどの企業も、企業価値を最大化したいという目的は同じなのです。

**今井** 報酬などに関しても改革を行ってきましたが、非財務指標の重要性の高まりを受け、さらに議論をしていく必要があります。そして、最大の検討課題は、指名諮問委員会におけるCEOサクセッションに関する論議でしょう。当社らしさを考えながら、しっかり時間をかけて議論させていただきたいと思います。

**常石** 指名諮問委員の主な仕事は、CEOの選解任の提案と、次期のボードメンバーの指名案の作成、そして、サクセッションプランの実効性のチェックです。特にCEOの選解任の提案権を有するということは、取締役会の中では最大級の重要な権限を持つことになります。その権限を

誰に委ねるのかという議論は重要だと思います。CEOの選解任の提案権を持つ委員会ですので、世界のスタンダードでは、指名諮問委員会にCEOは入りません。しかし、現在高橋社長は指名諮問委

個別案件の議論が中心だと、提案側はどうしても案件を守ろうとしますし、取締役側は確認のために細かいところを質問しがちです。しかし企業価値を上げることがテーマになると質問や議論が変わってきます。 【上口】

組織のアジリティ、つまり従業員の適応力こそが企業文化です。企業文化として実装されて始めて信頼される会社になれると思います。そうした企業文化を育て、企業価値を最大化することについて議論したいです。

【今井】

員の一人です。レゾナックは大統合、第2の創業を迎えたところなので、CEOサクセッションプランも含め、指名諮問委員会の陣容は、

「今」は適切だと私は考えています。経営体制やガバナンスは、それぞれの企業にもっともふさわしく、適切なものを選ぶことが大切だからです。ただし、企業成長への態勢は、時間と共にふさわしいものは変化するので、その時には状況に応じて適切に変更していくべきものだと考えます。

**今井** 今年からSAP Success Factorsを導入し、人材の見える化を進めています。まずは国内のマネージャーポジション全ての後継者候補を入れてもらい、各部門で確認した後、最終的には経営会議メンバー全員で重要ポジションの計画をレビューします。海外人材も、来年からグローバルグレードを導入すると共に、同様に行っていきます。仕組みの構築を加速し、組織的に人材育成を行い、事業の持続的な成長につなげていきたいと考えています。CEOに関しては先ほど常石さんがお話されたとおりですが、指名諮問委員会では、CEO以外の役員

のサクセッションについては、後継者計画のプロセスをしっかりと確認させていただきたいと思います。**常石** 指名・報酬など諮問委員会やガバナンス体制などのあり方において、絶対の教科書はおそらく存在しないと思います。レゾナックに限らず、成長の基軸となる企業価値を上げることには、短期、中期、長期を見据えての現在としては何が最も適切かという観点が必要でしょう。したがって、現在のレゾナックのガバナンスや諮問委員会のあり方や、社外取締役が指名・報酬諮問委員会の委員長を務めるというスタイルについても、適宜、評価・再検討することも大切です。そして常に個社の情勢をみて何が最も適切かを意識することが重要でしょう。

**森川** ゴールを目指し、トップを目指しているのは執行側も取締役会も従業員も同じで、全員が一緒になって走っているわけです。そういう目でレゾナックを見てほしいですが、さまざまな観点は必要なので、これまでの経験に照らした社外の人の見方と、内部の人間の見方とを合わせることも重要だと思います。



## レゾナックのこれからに求められる 取締役会と執行側、そして従業員との関係とは

**森川** レゾナックが発足したのは今年、2023年ですが、昨年には実質的な統合を行い、同時に取締役会の変革についても、社外取締役の皆さんと議論を始めたわけですね。そこで企業価値向上に対して、社外取締役が中心の取締役会が担うべき役割について、方向がかなり定まりました。常石さんの言葉を借りると、執行側の施策が企業価値向上につながるかどうかの「確からしさ」の検証が取締役会の役割であることが、共通の認識として芽生えたと思っています。ここから重要なのは、確からしさを検証する力をどのように上げていくかです。隠れたリスクも含めて検証力を上げるのは、なかなか大変だと思います。

**常石** そうですね。どのような統合プラン、あるいは買収プランでも素晴らしい成長プランは必ずありますが、実際にアクションしスタートすると、元のプランどおりにならないことも少なくありません。その場合は、何がまずかったかという検証をし、早く正しく軌道修正することが大切です。

**森川** なぜ、プランからズレたのかということと、執行側が行った検証が確かなのかどうかということ、やはり見ていく必要がありますね。

**常石** 執行側の検証後でもさらにズレていったら、やはり執行側に関係が何かおかしいところはないかという話になるわけで、執行側にもプレッシャーがかかりますし、以前の説明や検証は何だったんだということになり、厳しい言葉が社外取締役から出るかもしれません。

**森川** でも、そうやっていろいろな意見を引き出して、執行側も取締役会も、お互いのレベルを上げていくということですね。

**上口** アジェンダの改革や、コミュニケーションのあり方など、こ

指名諮問委員会やガバナンスのあり方において絶対の教科書はおそらく存在しないと思います。現在のガバナンスのあり方やスタイルについても、適宜、評価・再検討する必要があります。また常に個社の情勢をみて何が最も適切かを意識することが重要です。 [常石]

執行側の施策が企業価値向上につながるかどうかの「確からしさ」の検証が取締役会の役割であることが、共通の認識として芽生えたと思っています。ここから重要なのは、確からしさを検証する力をどのように上げていくかです。 [森川]

これから取り組む必要のある課題については、まず執行側でしっかりと考えた上で、常石さんを始め、社外取締役の皆さんの意見をうかがいながら、おそらく試行錯誤して進めていくことになると思います。まずは執行側の姿勢や体制をしっかりと整えることが必要ですね。

**今井** これからというより、常に考える必要があるのは、経営環境も経営課題も変わる中で、取締役会や役員の構成など、経営チームとして今求められているものは何か、そしてそれにあったメンバーになっているかです。もう一つは、さまざまなステークホルダーの皆さんとの対話を通し、私たちの改革のプロセスをアジャイルに試していく場にしたいと思っています。これからさらに幅広いステークホルダーとの共創や、私たちのパーパスでもある、地球環境、社会への貢献を通じた企業価値向上を目指していきますので、取締役会でも忌憚ないご議論をお願いしたいと思います。

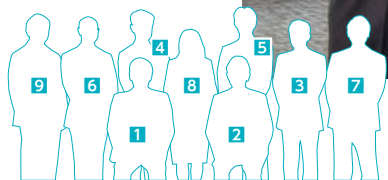
**常石** 企業文化の醸成については、統合前の昭和電工と日立化成、それぞれの企業文化から良いところ取りをして、一つにしていけば良いと思います。また、全従業員のエンゲージメントレベルをモニターしているとか、点数で把握しているとかいったことをよく聞きます。しかし、精神論のようになりますが、エンゲージメント調査の数字も大事ですが、「従業員のやる気は？その本気度は？」として把握する方が、結局は業績向上に結びつくと思います。良い企業文化と従業員のやる気を醸成することが、この第二の創業の成功には大切です。そして、業績が上がったらどうなるか、どのようなインセンティブがあるかということ、全従業員に示すことも大切で、それによって全従業員が同じベクトルに向く可能性が非常に高くなるはずですね。

**森川** 取締役会がセレモニーのようになってもいいけないし、逆にあまりにも存在感が強すぎても問題です。取締役会は、あくまでも執行側と一緒に走っていき存在でありたいと思いますし、そのためにはどうすればいいかをこれからもしっかりと考えていきたいですね。



## 取締役

(2023年6月30日現在)

**1 森川 宏平** 代表取締役会長

2022年取締役会出席回数: 14回中14回

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| 1982年 4月 | 当社入社                           |
| 2013年 1月 | 同 執行役員 情報電子化学品事業部長             |
| 2016年 1月 | 同 常務執行役員 最高技術責任者 (CTO)         |
| 3月       | 同 取締役 常務執行役員 最高技術責任者 (CTO)     |
| 2017年 1月 | 同 代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) |
| 2022年 1月 | 同 代表取締役会長 (現職)                 |
|          | 現在に至る                          |

**2 高橋 秀仁** 代表取締役社長

2022年取締役会出席回数: 14回中14回

|           |   |
|-----------|---|
| 1986年 4月  | ㈱三菱銀行 (現㈱三菱UFJ銀行) 入行                                  |
| 2002年 2月  | 日本ゼネラルエレクトロニクス(株) (現GEジャパン(株)) 入社 事業開発部長              |
| 2004年 10月 | 同社 GEセンシング アジアパシフィック プレジデント                           |
| 2008年 10月 | モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン合同会社 シリコン事業社長兼最高経営責任者 (CEO) |
| 2013年 1月  | GKNIドライブラインジャパン(株)入社 代表取締役社長                          |
| 2015年 10月 | 当社入社 シニアコーポレートフェロー                                    |

|          |   |
|----------|---|
| 2016年 1月 | 同 執行役員 戦略企画部長   |
| 2017年 1月 | 同 常務執行役員  |
| 3月       | 同 取締役 常務執行役員  |
| 7月       | 同 取締役 常務執行役員 カーボン事業部長   |
| 2020年 1月 | 同 取締役 常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO)  |
| 6月       | 昭和電工マテリアルズ(株) (現㈱レゾナック) 取締役   |
| 2022年 1月 | 当社 取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) (現職) 昭和電工マテリアルズ(株) 取締役 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) |
| 2023年 1月 | ㈱レゾナック 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) (現職)   |
|          | 現在に至る   |

## 取締役 (2023年6月30日現在)

### 3 上口 啓一 取締役

|          |   |
|----------|---|
| 1983年 4月 | 当社入社  |
| 2008年 9月 | 同 戦略企画室長  |
| 2011年 1月 | 同 執行役員 戦略企画室長   |
| 2013年 1月 | 同 執行役員 戦略企画部長   |
| 2015年 1月 | 同 執行役員  |
| 2017年 1月 | 同 執行役員 最高リスク管理責任者 (CRO)                               |
| 3月       | 同 取締役 執行役員 最高リスク管理責任者 (CRO)                           |
| 2020年 3月 | 同 執行役員 最高リスク管理責任者 (CRO)                               |
| 2021年 1月 | 同 常務執行役員 最高リスク管理責任者 (CRO) (現職)                        |
| 2022年 1月 | 昭和電工マテリアルズ(株) (現職レゾナック)<br>常務執行役員<br>最高リスク管理責任者 (CRO) |
| 2023年 1月 | (株)レゾナック代表取締役<br>最高リスク管理責任者 (CRO) (現職)                |
| 3月       | 当社取締役 常務執行役員<br>現在に至る                                 |

### 4 染宮 秀樹 取締役

|                        |  |
|------------------------|--|
| 2022年取締役会出席回数: 11回中11回 |  |
| 1990年 4月               | (株)野村総合研究所入社 企業財務調査室                                     |
| 1997年 6月               | 野村證券(株)入社 金融研究所副主任 研究員                                   |
| 1999年 5月               | メリルリンチ日本証券(株) (現BofA証券(株)) 入社<br>投資銀行部門                  |
| 2007年 1月               | 同社 テレコム・メディア・テクノロジーグループ<br>統括責任者                         |
| 2009年 7月               | JPモルガン証券(株)入社 投資銀行統括本部<br>テクノロジー・メディア・テレコムグループ<br>統括責任者  |
| 2015年 7月               | ソニー(株) (現ソニーグループ(株)) 入社<br>副社長CFO付<br>チーフファイナンシャルストラテジスト |
| 2016年 5月               | ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)出<br>向                              |
| 6月                     | 同社 経営戦略部門長   |
| 12月                    | 同社 企画管理部門長 (CFO)   |
| 2019年 6月               | 同社 システムソリューション事業部長                                       |
| 2020年 7月               | 同社 ソリューション事業担当執行役員                                       |
| 2021年 3月               | ソニー(株) CFO付特命担当  |
| 10月                    | 当社入社 グループCFO設置準備室長                                       |
| 2022年 1月               | 同 常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)                                   |
| 1月                     | 昭和電工マテリアルズ(株) (現職レゾナック)<br>常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)          |
| 3月                     | 当社取締役 常務執行役員<br>最高財務責任者 (CFO) (現職)                       |
| 2023年 1月               | (株)レゾナック取締役 最高財務責任者 (CFO)<br>(現職)                        |
|                        | 現在に至る  |

### 5 真岡 朋光 取締役

|                        |   |
|------------------------|---|
| 2022年取締役会出席回数: 11回中11回 |   |
| 1999年 4月               | A.T.カーニー(株)入社                                   |
| 2005年 4月               | インフィニオンテクノロジーズジャパン(株)入社<br>日本地域戦略担当部長           |
| 2009年 5月               | 同社 インダストリアル&チップカード<br>事業本部長                     |
| 2010年 10月              | 同社 インダストリアル&マルチマーケット<br>事業本部長                   |
| 2011年 12月              | レノボ・ジャパン(株)入社 Lenovo/NEC<br>プロジェクトディレクター        |
| 2012年 4月               | 同社 ストラテジーディレクター                                 |
| 2013年 4月               | 同社 コマーシャルオペレーションズ<br>ディレクター                     |
| 12月                    | ルネサスエレクトロニクス(株)入社<br>企画本部経営企画統括部長               |
| 2015年 12月              | 同社 執行役員兼経営企画統括部長                                |
| 2016年 2月               | 同社 執行役員兼第二ソリューション事業本部<br>副事業本部長                 |
| 2017年 3月               | 同社 執行役員兼中国事業統括本部長                               |
| 2019年 4月               | 同社 執行役員兼生産本部副本部長                                |
| 8月                     | 同社 執行役員<br>兼オートモーティブソリューション事業本部<br>副事業本部長       |
| 2021年 10月              | 当社入社 グループCSO設置準備室長                              |
| 2022年 1月               | 同 常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO)                          |
| 1月                     | 昭和電工マテリアルズ(株) (現職レゾナック)<br>常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO) |
| 3月                     | 当社取締役 常務執行役員 最高戦略責任者<br>(CSO) (現職)              |
| 2023年 1月               | (株)レゾナック取締役 最高戦略責任者 (CSO)<br>(現職)               |
|                        | 現在に至る   |

### 6 西岡 潔 独立社外取締役

|                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| 2022年取締役会出席回数: 14回中14回 |                                  |
| 1977年 4月               | 新日本製鐵(株) (現日本製鐵(株)) 入社           |
| 1997年 4月               | 同社 君津製鐵所厚板工場長 [部長]               |
| 2001年 4月               | 同社 本社厚板事業部厚板営業部部長                |
| 2005年 6月               | 同社 取締役技術開発本部<br>技術開発企画部長         |
| 2006年 6月               | 同社 執行役員技術開発本部<br>技術開発企画部長        |
| 2009年 6月               | 同社 顧問                            |
| 2012年 11月              | 国立大学法人東京大学 先端科学技術研究<br>センター 特任教授 |
| 2017年 4月               | 同 研究顧問 (現職)                      |
|                        | 国立大学法人愛媛大学 客員教授 (現職)             |
| 2018年 3月               | 当社 社外取締役 (現職)                    |
| 2019年 7月               | (株)VCRI 代表取締役 (現職)               |
| 2022年 5月               | 国立大学法人東京大学生産技術研究所<br>研究顧問 (現職)   |
|                        | 現在に至る                            |

### 7 一色 浩三 独立社外取締役

|                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| 2022年取締役会出席回数: 14回中14回 |                                     |
| 1969年 7月               | 日本開発銀行 (現職)日本政策投資銀行) 入行             |
| 1993年 4月               | 同行 庶務部長                             |
| 1994年 5月               | 同行 秘書役                              |
| 1996年 6月               | 同行 産業・技術部長                          |
| 1998年 5月               | 同行 人事部長                             |
| 2001年 6月               | (株)日本政策投資銀行 理事                      |
| 2005年 5月               | (株)テクノロジーズ・アライアンス・インベストメント<br>取締役会長 |
| 2007年 7月               | 富国生命保険相互会社 社外取締役                    |
| 2009年 6月               | いすゞ自動車(株) 常勤監査役 (社外)                |
| 2015年 6月               | (株)メディカルシステムネットワーク<br>社外取締役 (現職)    |
| 2019年 1月               | ひろさき(株) 社外監査役                       |
| 3月                     | 当社 社外取締役 (現職)                       |
|                        | 現在に至る                               |

### 8 森川 典子 独立社外取締役

|                        |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| 2022年取締役会出席回数: 14回中14回 |                                       |
| 1981年 4月               | 蝶理(株)入社                               |
| 1988年 8月               | アメリカ大和証券(株)入社                         |
| 1991年 9月               | アーサーアンダーセン会計事務所入所                     |
| 1995年 3月               | モトローラ(株)入社                            |
| 2005年 3月               | 同社 取締役 経理財務担当<br>国内経理財務本部長            |
| 2009年 6月               | ボッシュ(株)入社                             |
| 2010年 8月               | 同社 取締役副社長 管理部門統括                      |
| 2018年 6月               | 蝶理(株) 社外取締役                           |
| 2020年 3月               | 当社 社外取締役 (現職)                         |
| 6月                     | 三菱重工業(株) 社外取締役                        |
| 10月                    | 第一生命ホールディングス(株) アドバイザリー<br>ボード委員 (現職) |
| 2021年 6月               | 三菱重工業(株) 社外取締役監査等委員 (現<br>職)          |
|                        | 現在に至る                                 |

### 9 常石 哲男 独立社外取締役 (新任)

|           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| 1976年 4月  | (株)東京エレクトロン研究所 (現東京エレクト<br>ロン(株)) 入社 |
| 1987年 6月  | 同社 KLA部長                             |
| 1990年 10月 | 同社 半導体製造装置第3事業部長                     |
| 1992年 4月  | 同社 海外営業本部長                           |
| 6月        | 同社 取締役                               |
| 1996年 6月  | 同社 専務取締役                             |
| 1998年 6月  | 同社 代表取締役専務                           |
| 2003年 6月  | 同社 取締役副会長                            |
| 2013年 6月  | 東京エレクトロン デバイス(株) 取締役 (現職)            |
| 2015年 6月  | 東京エレクトロン(株) 取締役会長 (非常勤)              |
| 2017年 6月  | 同 代表取締役会長                            |
| 2020年 6月  | 同 取締役会長                              |
| 2022年 5月  | 一般社団法人日本取締役協会 副会長<br>(現職)            |
| 2023年 3月  | 当社 社外取締役 (現職)                        |
|           | 現在に至る                                |

## 監査役・執行役員 (2023年6月30日現在)



### 1 加藤 俊晴 監査役

2022年取締役会出席回数: 14回中14回  
監査役会出席回数: 13回中13回

|          |  |
|----------|--|
| 1981年 4月 | 昭和アルミニウム(株)<br>(現当社) 入社                        |
| 2014年 8月 | 当社財務・経理部長                                      |
| 2016年 1月 | 同執行役員 財務・経理部長                                  |
| 2017年 1月 | 同執行役員 最高財務責任者 (CFO)<br>財務・経理部長                 |
| 3月       | 同取締役 執行役員 最高財務責任者 (CFO)<br>財務・経理部長             |
| 2018年 1月 | 同取締役 執行役員<br>最高財務責任者 (CFO)<br>財務・経理部 情報システム部管掌 |
| 2019年 1月 | 同取締役 社長付                                       |
| 3月       | 同常勤監査役 (現職)                                    |
| 2023年 1月 | (株)レゾナック 監査役 (現職)                              |
|          | 現在に至る  |

### 2 田中 淳 監査役

2022年取締役会出席回数: 14回中14回  
監査役会出席回数: 13回中13回

|          |  |
|----------|--|
| 1982年 4月 | 当社入社   |
| 2007年 1月 | 同化学品事業部門 化学品事業部開発部長  |
| 2011年 1月 | 同先端電池材料部副部長  |
| 2012年 1月 | 同コーポレートフェロー<br>先端電池材料部 副部長   |
| 2013年 1月 | 同執行役員 先端電池材料部長   |
| 2017年 1月 | 同常務執行役員 最高技術責任者 (CTO)  |
| 3月       | 同取締役 常務執行役員<br>最高技術責任者 (CTO)   |
| 2019年 1月 | 同取締役 常務執行役員<br>最高技術責任者 (CTO)<br>先端電池材料事業部、<br>融合製品開発研究所、先端技術ラボ、<br>研究開発部、知的財産部管掌 |
| 2020年 1月 | 同取締役 社長付   |
| 3月       | 同常勤監査役 (現職)  |
| 2023年 1月 | (株)レゾナック 監査役 (現職)  |
|          | 現在に至る  |



## 監査役・執行役員 (2023年6月30日現在)

### 3 齋藤 聖美 独立社外監査役

2022年取締役会出席回数: 14回中14回  
監査役会出席回数: 13回中13回

|          |  |
|----------|--|
| 1973年 4月 | ㈱日本経済新聞社入社                             |
| 1975年 9月 | ソニー㈱入社                                 |
| 1984年 8月 | モルガン・スタンレー投資銀行入行                       |
| 1990年 1月 | 同行エグゼクティブディレクター                        |
| 2000年 4月 | ㈱ジェイ・ボンド<br>(現ジェイ・ボンド東短証券㈱)<br>代表取締役社長 |
| 2005年 6月 | トライオール㈱ 社外監査役                          |
| 2006年 6月 | アステラス製薬㈱ 社外監査役                         |
| 2012年 3月 | 当社社外監査役 (現職)                           |
| 6月       | ㈱東芝 社外取締役                              |
| 2013年 6月 | ㈱かんぼ生命保険 社外取締役                         |
| 2015年 6月 | 鹿島建設㈱ 社外取締役 (現職)                       |
| 2021年 6月 | かどや製油㈱ 社外取締役 (現職)                      |
| 2021年10月 | ジェイ・ボンド東短証券㈱ 代表取締役 (現職)                |
|          | 現在に至る                                  |

### 4 矢嶋 雅子 独立社外監査役

2022年取締役会出席回数: 14回中14回  
監査役会出席回数: 13回中13回

|          |  |
|----------|--|
| 1994年 4月 | 第一東京弁護士登録<br>西村総合法律事務所<br>(現西村あさひ法律事務所) 入所 |
| 2001年 3月 | ニューヨーク州弁護士登録                               |
| 2004年 4月 | 学校法人慶應義塾大学大学院法務研究科助教授                      |
| 2006年 1月 | 西村とさわ法律事務所<br>(現西村あさひ法律事務所) パートナー (現職)     |
| 2007年 4月 | 学校法人慶應義塾大学大学院法務研究科教授<br>(現職)               |
| 2020年 3月 | 当社社外監査役 (現職)                               |
|          | 現在に至る                                      |

### 5 宮坂 泰行 独立社外監査役

2022年取締役会出席回数: 14回中14回  
監査役会出席回数: 13回中13回

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 1975年11月 | 等松・青木監査法人<br>(現有限責任監査法人トーマツ) 入所    |
| 1980年 3月 | 公認会計士登録                            |
| 1990年 6月 | 監査法人トーマツ<br>(現有限責任監査法人トーマツ) パートナー  |
| 1993年 8月 | Deloitte & Touche シンガポール事務所駐在      |
| 2010年10月 | 有限責任監査法人トーマツ<br>リスク管理・審査室 (IFRS) 長 |
| 2017年 7月 | 宮坂泰行公認会計士事務所設立<br>同所長 (現職)         |
| 2018年 6月 | 伊藤忠食品㈱ 社外取締役 (現職)<br>参天製薬㈱ 社外監査役   |
| 2022年 3月 | 当社社外監査役 (現職)                       |
|          | 現在に至る                              |

#### 社長執行役員

高橋 秀仁 最高経営責任者 (CEO)

#### 常務執行役員

上口 啓一 最高リスク管理責任者 (CRO)

山下 祐行 エレクトロニクス事業本部長

染宮 秀樹 最高財務責任者 (CFO)

真岡 朋光 最高戦略責任者 (CSO)

#### 執行役員

片寄 光雄 機能材料事業本部長

藤田 茂 最高マーケティング責任者 (CMO)

石井 義人 モビリティ事業本部長

今井 のり 最高人事責任者 (CHRO)

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)

柴田 英樹 最高デジタル責任者 (CDO)

福島 正人 最高技術責任者 (CTO)

#### 業務執行役

長井 太一 石油化学事業部  
大分コンビナート代表

福田 浩嗣 石油化学事業部長

江田 浩之 機能材料事業本部  
アルミ機能部材事業部長

武田 真人 グラファイト事業部長

辻 勝行 モビリティ事業本部副本部長  
兼 先端電池材料事業部長

土井 淳 法務部長

平野 卓也 モビリティ事業本部本部長付

## スキルマトリックス

取締役・監査役に必要なスキルの特定にあたり、以下の3つの視点を踏まえ、各取締役・監査役の有する専門的知識や経験をまとめたスキルマトリックスを作成しました。

### スキルの特定にあたっての3つの視点

#### レゾナック経営理念

レゾナックは「化学の力で社会を変える」を存在意義(パーパス)として、社員が大切にすべき4つのバリュー(価値観)に、「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。この経営理念の下で事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

#### 経営理念を実現するための中長期戦略

レゾナックグループでは、経営戦略として長期ビジョンのアップデートを行い、ポートフォリオ改革を進めています。市場の成長が期待される半導体・電子材料事業とモビリティ事業、安定収益を稼ぐケミカル事業、さらに各事業の技術開発を支えるイノベーション材料事業などに事業群を分けました。各事業がそれぞれの役割を発揮し、それぞれの目標であるEBITDAを達成することで、持続的な成長を実現していきます。

#### 取締役会で議論すべき主要テーマ

経営理念とそれに基づく中長期戦略の実効性向上を図るべく、取締役会においては「世界における戦い方」「SDGsへの貢献」「規律あるポートフォリオ変革」「技術シナジーを含むイノベーション」「人材の育成」等に関する活発な意見交換と迅速な意思決定が要求されると考えています。

|     | 氏名(敬称略) | 社内・社外 | 在任期間(年) | グローバルビジネス | 技術革新・融合 | ESG・サステナビリティ | ポートフォリオ経営 | 財務・会計 | 人事・人材育成 | 法務・リスクマネジメント |
|-----|---------|-------|---------|-----------|---------|--------------|-----------|-------|---------|--------------|
| 取締役 | 森川 宏平   |       | 7       | ○         | ○       | ○            | ○         |       |         | ○            |
|     | 高橋 秀仁   |       | 6       | ○         |         | ○            | ○         | ○     | ○       | ○            |
|     | 上口 啓一   |       | 3       | ○         |         |              | ○         |       | ○       | ○            |
|     | 染宮 秀樹   |       | 1       | ○         |         | ○            | ○         | ○     |         |              |
|     | 真岡 朋光   |       | 1       | ○         | ○       | ○            | ○         |       |         |              |
|     | 西岡 潔    | 社外    | 5       | ○         | ○       | ○            | ○         |       |         |              |
|     | 一色 浩三   | 社外    | 4       |           | ○       |              | ○         | ○     | ○       |              |
|     | 森川 典子   | 社外    | 3       | ○         |         | ○            |           | ○     | ○       |              |
|     | 常石 哲男   | 社外    | -       | ○         |         |              | ○         | ○     | ○       |              |
|     | 合計      |       |         | 8         | 4       | 6            | 8         | 5     | 5       | 3            |
| 監査役 | 加藤 俊晴   |       | 4       | ○         |         | ○            |           | ○     |         |              |
|     | 田中 淳    |       | 3       |           | ○       | ○            | ○         |       | ○       |              |
|     | 齋藤 聖美   | 社外    | 11      | ○         | ○       |              | ○         | ○     |         |              |
|     | 矢嶋 雅子   | 社外    | 3       | ○         |         |              |           |       |         | ○            |
|     | 宮坂 泰行   | 社外    | 1       | ○         |         |              |           | ○     |         | ○            |
|     | 合計      |       |         | 4         | 2       | 2            | 2         | 3     | 1       | 2            |

## 社外取締役・監査役メッセージ



西岡 潔



一色 浩三



森川 典子



齋藤 聖美



矢嶋 雅子



宮坂 泰行

### 社外取締役からのメッセージ

[☞ 常石氏はP.113の特集をご覧ください](#)

#### 西岡 潔 社外取締役

各種素材と複合材料の技術と用途、実用化に関する研究開発を大学で行っています。日本のものづくり企業のIoT技術の活用による生産技術力の向上、人材育成にも取り組んでおり、これらの知見と経験を活かして新生レゾナックの発展に寄与したいと考えています。

#### 一色 浩三 社外取締役

金融界での長期金融業務と投資ファンドでの新技術企業化の経験に加えて、産業分野として化学工業と化学企業群を担当し、さまざまな知見を深めてきました。世界的な産業構造の大変革時代に機能性化学企業のトップを目指すレゾナックに最大限の力を傾注します。

#### 森川 典子 社外取締役

日系・外資系グローバル企業での経営や海外赴任経験で得た知見を通して、レゾナックがダイナミックに変化する世界で戦える企業へと成長するために、多様性溢れる人的資源への投資や持続可能なポートフォリオ戦略推進等に貢献したいと考えています。

### 社外監査役からのメッセージ

#### 齋藤 聖美 社外監査役

日本国債電子取引の会社を創設、レボ市場で独占的地位を占める会社にまで育成しました。監査役としての任務に加え、業界は違いますがベンチャー経営で得たスキルを、いわば第二の創業期を邁進する新生レゾナックのお役に立つようにと努力をしています。

#### 矢嶋 雅子 社外監査役

企業法務を中心に扱う法律事務所において、弁護士として危機管理や紛争案件等の対応に従事しています。レゾナックでは、適法性監査のみならず、予防法学の知見・経験を活かし、先を見据えた法的助言を行うなどの積極的な貢献に努めていきます。

#### 宮坂 泰行 社外監査役

ここ数年、ポートフォリオ経営を標榜し、事業の選択と集中を進めている中において新たな事業投資の適切性を見極めが非常に重要となっています。資本コストを上回る十分なリターンが得られるかという観点で、専門的見地から有益なアドバイスをしていきたいと考えています。

# コーポレート・ガバナンス WEB

## 基本的な考え方

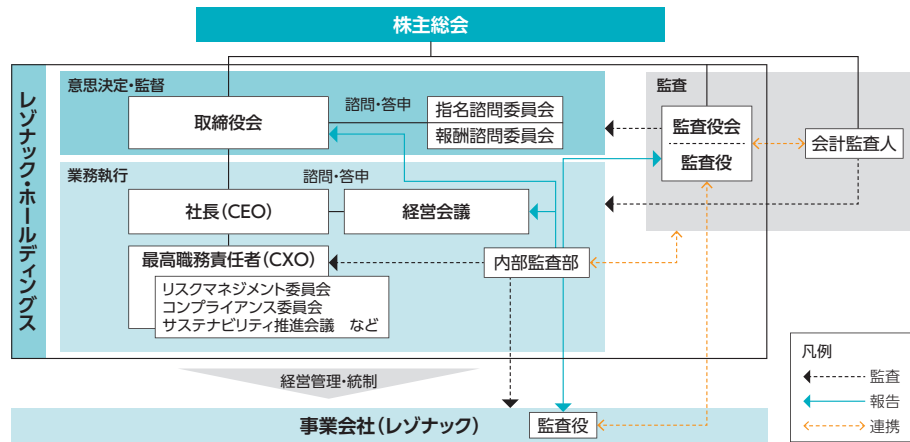
当社は、株主を始めとする全てのステークホルダーの皆さまとの適切な協働により、企業価値ひいては株主共同の利益を向上させることを目的に「コーポレート・ガバナンス基本方針」を定めています。

また、経営の健全性、実効性および透明性を確保し、企業価値の持続的な向上により社会から信頼・評価される企業となるため、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおり、その状況については「コーポレート・ガバナンス報告書」で開示すると共に、株主・投資家の皆さまと建設的な対話を進めています。

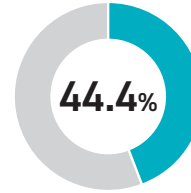
### 2022年のポイント

- 役員報酬制度を改定。長期ビジョンで掲げる経営指標および取り組みと役員報酬との連動性をより一層強化。  
[P113](#)
- ホールディングスと事業会社の各監査役が連携し、グループ全体の監査・監督を行う体制を構築。
- ホールディングスの取締役会は、最高職務責任者(CXO)および事業責任者(BU長)に対する監督機能を通じて、グループ全体の監督を担う体制に。

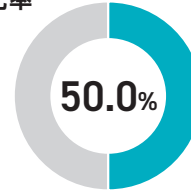
## コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月30日現在)



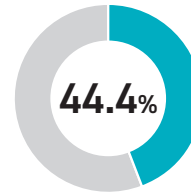
## 社外取締役比率



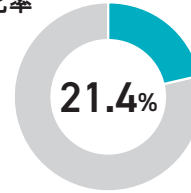
## 社外役員(取締役、監査役)比率



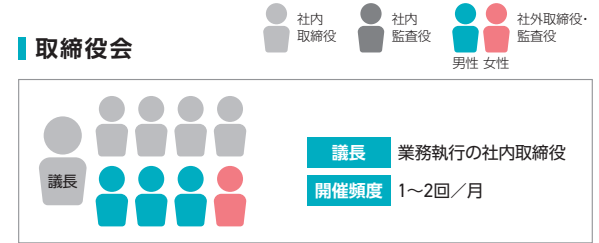
## 非業務執行取締役比率



## 女性役員(取締役、監査役)比率



## 取締役会



## 監査役会



## 指名諮問委員会

2022年度の重点審議事項:CEOなどの経営陣幹部の選任検討



## 報酬諮問委員会



## 経営会議



社内取締役  
社内監査役  
社外取締役・監査役  
男性 女性

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

#### 評価方法

当社は、2022年度の実効性評価について、2022年12月に各取締役・監査役への設問、自由記述によるアンケートを行いました。集約した自己評価結果および2022年度に実施された役員意見交換会（6月、9月）での取締役会改革に関する議論をもとに、2023年3月の取締役会で取締役・監査役全員による議論を行い2022年度の全体の実効性評価を取りまとめると共に、2023年度の行動計画を策定しました。なお、アンケートの実施とその集約については、客観性を確保し、今後の取締役会の実効性をさらに高めることを目的に外部機関に委託しています。

#### 取締役会の実効性評価プロセス

|              |     |                          |
|--------------|-----|--------------------------|
| 1. 自己評価      | 対象者 | 取締役、監査役                  |
|              | 方法  | 外部機関によるアンケート(無記名方式)      |
| 2. 全体評価      | 方法  | 役員意見交換会等での意見も踏まえた取締役会の議論 |
| 3. 評価結果概要の開示 | 内容  | 評価手法、評価結果、行動計画概要         |
|              | 方法  | コーポレート・ガバナンス報告書          |

#### 評価結果

当社取締役会は、多様な経験・専門性を反映した広範な視点や価値観に基づく実効性の高いメンバーが企業価値を高める議論を行っていること、審議項目については資料の標準化・事前配布および事前説明の充実により審議に十分な時間が確保され、活発かつ建設的な議論を可能とする運営が行われていることを確認いたしました。また、2021年度の実効性評価を踏まえた2022年度の実行計画については、以下の内容を共有いたしました。

- 1 審議時間・機会の確保に向けた取締役会効率化の具体的な取り組みが始動したこと。
- 2 取締役会のあるべき姿の議論が開始され、そのためのステップが共有されたこと。

2023年の実行計画としては、以下の点に重点的に取り組むこととしました。

- 1 執行と監督の分離の促進の具体化
- 2 取締役会の目指す目的・役割に基づいた今後の取締役会のアジェンダ設定
- 3 新たなコミュニケーションの機会の確保/現在の方法からの改善
- 4 新たな情報共有の仕組みの構築/現在の方法からの改善

#### 社外役員の知見を活かす取り組み

なお、当期間においては、報酬諮問委員会とは別に、社外役員意見交換会を開催しており（役員報酬に関しては2022年5月に1回開催）、近時の経営者報酬に関する法規制・報酬ガバナンスやサステナビリティ指標の報酬への組み込みを含む、他社動向に関する最新の知識の共有や議論に努めております。

### 指名プロセス

#### 指名に関する考え方

当社は、取締役候補者を高い見識や洞察力、公正・公平な判断力や実行力、そして十分な実務経験などを有するといった基準により選定しています。また、経営陣幹部の選任については、会社および個人の業績評価なども勘案して決定します。監査役候補者は、財務・会計に関する十分な知見を有している者も含め、監査役に求められる義務を果たすための知識、経験、能力を有する者としています。

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名にあたっては、取締役会の諮問機関である、過半数を独立社外取締役で構成する指名諮問委員会において検討を行った上、取締役会に答申する体制としています。

#### ●最高経営責任者などの解任

最高経営責任者を始めとする取締役が、企業価値を著しく毀損させた場合や選任基準に定める資質が認められない場合など、指名諮問委員会がその適否を議論し、その結果を取締役に答申し、取締役会が最終決定します。

#### サクセッションプラン（後継者育成計画）の実施

当社は成長戦略を実現するために必要な経営リーダーをグループ・グローバルで確保するための取り組みを進めています。

執行役員による多様性を考慮した後継者候補人材の発掘・選抜と育成計画に関し、コーポレート・ガバナンス基本方針に基づき、指名諮問委員会で議論・確認を行うと共に、取締役会は指名諮問委員会の答申を受け、取り組み全体について継続的に監督しています。

#### 指名諮問委員会の構成

委員長：常石哲男（社外取締役） 委員：西岡潔、一色浩三、森川典子（以上、社外取締役）  
森川宏平、高橋秀仁（以上、社内取締役）

## コーポレート・ガバナンス

### 討議事項等

| 開催時期・討議事項                                     | 出席者 |
|---|-----|
| 2022年9月<br>今後の指名諮問委員会のあり方検討、全社タレントレビュー実施状況の報告 | 全員  |
| 2022年10月<br>2023年度執行役員体制・取締役会体制に関する審議         | 全員  |
| 2022年11月<br>2023年度取締役会体制に関する審議                | 全員  |

2023年3月に就任した常石を除き、上記の構成員と前社外取締役で委員長であった尾嶋が全ての回に出席しています。

### 報酬について

#### 報酬に関する基本方針

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は、独立社外役員を過半数とする報酬諮問委員会において、每期、その妥当性を審議した上で、取締役会にて決定しています。報酬諮問委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆さまからのご意見等を踏まえると共に、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者機関より審議に必要な情報等を得ています。

#### 【取締役（社外取締役を除く）】

- 「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指すに相応しい優秀な人材を内外から獲得、保持できる報酬制度であること
- 業績目標の達成および中長期的な企業価値の向上を動機付け、当社グループの持続的な成長に寄与するものであること
- 株主を含む全てのステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた報酬決定プロセスであること

#### 【社外取締役】

- 独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督するという役割・責務に適した報酬体系であること

当事業年度の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、右記に記載の通り、独立社外役員を過半数とする報酬諮問委員会において、審議に必要な客観的・専門的な情報を踏まえ、「役員報酬等の決定方針」との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその決定を尊重し、その内容が当該決定方針に沿うものであり、妥当と判断しています。

### 報酬諮問委員会の構成

|                |  |
|----------------|--|
| 委員長：西岡潔（社外取締役） | 委員：一色浩三、森川典子、常石哲男（以上、社外取締役）<br>高橋秀仁、染宮秀樹（以上、社内取締役） |
|----------------|--|

### 報酬諮問委員会の主な役割・権限

| 決議事項  | 審議または確認事項   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の個人別の基本報酬の額</li> <li>● 取締役の短期業績連動報酬(STI)に係る業績指標の目標および評価、並びに個人別支給額</li> <li>● 取締役の中長期業績連動報酬(LTI)に係る役職別の基準ポイント、TSR評価、並びに個人別の確定ポイント・交付株式数</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬等の決定方針</li> <li>● 執行役員（取締役非兼務）、業務執行役、理事の個人別の報酬等の内容</li> <li>● 役員報酬等に係る会社の重要な規則・手続等の制定、改正、廃止、並びに重要な公表資料等における記載内容</li> </ul> |

報酬諮問委員会は、取締役会より委任または諮問を受けた内容の審議に際し、その役割・権限を適切に行行使するため、「役員報酬等の決定方針」との整合性並びに経営環境の変化や株主・投資家の皆さまからのご意見等を踏まえると共に、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者機関（WTW（ウイリス・タワーズワトソン社））より審議に必要な情報や助言等を得ています。

当期間においては全ての報酬諮問委員会にWTWの報酬コンサルタントが同席しました。また、報酬諮問委員会は、当期間において審議または決定した内容を適時・適切に取締役会に報告し、取締役会は、かかる内容の合理性・妥当性について確認を行っていました。

### 討議事項等

| 開催時期・討議事項  | 出席者             |
|--|-----------------|
| <b>2022年12月</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の役員報酬慣行について最新の情報を収集・分析し、近時のトレンドを確認した。</li> <li>● 取締役および執行役員の報酬水準・報酬構成について、当社と同規模のグローバル化学・素材産業企業と比較検討の上、その妥当性を検証し、現行報酬が「役員報酬等の決定方針」に沿った適切な水準・構成であることを確認した（2023年度は改定を行わないことを確認）。</li> </ul>  | 全員<br>（新任役員を除く） |
| <b>2023年1月・3月</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度の各取締役の個人別の基準報酬額およびLTIの基準交付ポイントを決定した。</li> <li>● 2022年度STIIに係る業績指標（連結財務業績および個人業績）の評価について議論を行い、各取締役に対する個人別支給額を決定した。個人業績評価については、対象となる各取締役（社長CEO、CTO、CFO、CSO）について社長CEOによる一次評価（社長CEO自身については自己評価）を踏まえ、その妥当性を審議・確認の上、最終評価を決定した。</li> <li>● 2022年度LTIについて、2023年3月退任の取締役（社外取締役を除く）に対しては、退任直前の事業年度末までのTSR評価を踏まえて、当社株式を交付しないことを決定した。</li> <li>● 2023年度STIIに係る業績指標の目標について議論を行い、個人業績目標については、対象となる各取締役および再任取締役候補者（社長CEO、CRO、CFO、CSO）から説明を受け、その妥当性を審議・確認した。</li> <li>● 2022年度事業報告および有価証券報告書における役員報酬開示の内容について確認した。</li> </ul> | 全員<br>（新任役員を除く） |

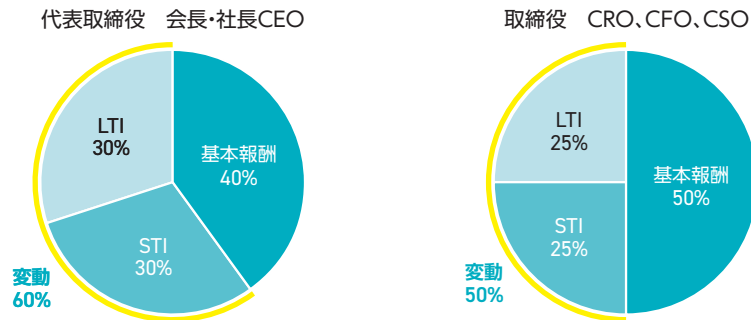
## コーポレート・ガバナンス

### 報酬構成・報酬水準

#### [取締役(社外取締役を除く)]

- 取締役(社外取締役を除く)の報酬は、役位等によって決定する基本報酬(固定報酬)、毎期の業績に応じて変動する短期業績連動報酬(STI)、中長期の業績や企業価値に応じて変動する中長期業績連動報酬(LTI)により構成する。
- 総報酬に占める変動報酬(STIおよびLTI)の割合は、経営層が業績等の成果と企業価値の向上にコミットすることを目的として、50%以上に設定する。業績や株価に対する責任の重さを考慮して、代表取締役会長・社長は他の取締役よりも変動報酬の割合を高く設定する。
- 報酬水準は、外部専門機関の調査に基づく他社水準(当社と同規模でグローバルに事業を展開する化学・素材産業企業との比較)を踏まえ、適切な金額に設定する。

#### 2023年度 取締役の報酬構成(基準額)



#### [社外取締役]

- 社外取締役の報酬は基本報酬(固定報酬)のみとする。
- 報酬諮問委員会または指名諮問委員会の委員および委員長については、その役割に応じた手当を加算する。
- 報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力並びに外部専門機関の調査に基づく他社水準(当社と同規模でグローバルに事業を展開する企業との比較)を踏まえ、適切な金額に設定する。

#### 2023年度取締役の報酬構成(基準額)

| 報酬などの種類 |        |                 | 支給対象            |                  |       |     |
|---------|--------|-----------------|-----------------|------------------|-------|-----|
| 固定/変動   | 金銭/非金銭 | 構成要素            | 業務執行取締役<br>執行役員 | 取締役会長<br>(代表権無し) | 社外取締役 | 監査役 |
| 固定      |        | 基本報酬            | ○               | ○                | ○     | ○   |
| 変動      | 金銭     | 短期業績連動報酬(賞与)    | ○               | —                | —     | —   |
|         | 非金銭    | 中長期業績連動報酬(株式報酬) | ○               | ○                | —     | —   |

#### 短期業績連動報酬(STI: Short-term incentive)

STIとして個人別に支給する額は、全社業績目標達成のインセンティブを高めるため、役職別基準額に①全社業績評価係数(評価割合70%)および②個人業績評価係数(評価割合30%)を乗じて算出する。業績評価係数は業績等の結果に応じて0%~200%の範囲で変動する。

$$\text{STI個人別支給額} = \text{役職別基準額} \times (\text{①全社業績評価係数} + \text{②個人業績評価係数})$$

①全社業績評価係数および②個人業績評価係数を算定するための業績評価指標(KPI)は、当社が長期ビジョンの実現に向けて重視する財務指標・戦略指標の中から選定する。

#### 2023年度STIの業績評価指数(KPI)

|         | KPI                            | 評価割合 | 選定理由  |
|---------|--------------------------------|------|---|
| ①全社業績評価 | EBITDA                         | 20%  | 統合新会社における中長期的な利益改善のドライバー<br>エレクトロニクス/モビリティを中心とした事業成長+イノベーションに加え、構造改革、COVID-19影響からの回復等を目指す |
|         | 対売上EBITDA%                     | 30%  |   |
|         | ROIC                           | 20%  | 株主・投資家への利益還元に向けた指標<br>統合新会社における事業ポートフォリオおよびネットD/ELシオを最適化し、中長期的なROEの向上を目指す                 |
| ②個人業績評価 | 長期ビジョンにおける取り組み・サステナビリティ課題への対応等 | 30%  | 長期視点での経営を強く促し、当社の持続的な成長の実現を目指す  |

EBITDA = 連結営業利益+減価償却費+のれん等償却費  
対売上EBITDA% = EBITDA ÷ 連結売上高  
ROIC = (営業利益+持分法投資損益-法人税等) ÷ (有利子負債+純資産)  
サステナビリティ課題: サステナビリティ推進会議で議論

## コーポレート・ガバナンス

業績評価係数は、財務指標評価と施策評価により決定しており、主な財務指標は、当社が重視する経営指標であり、かつ、事業成果に基づく客観的かつ明確な評価に適した「連結売上高」および「連結EBITDA」となっています。

2021年度の連結業績について、売上高は目標1,280,000百万円に対し実績1,419,635百万円でした。EBITDAは目標165,100百万円に対し実績202,644百万円でした。係る評価結果等を踏まえ、各取締役に対する当事業年度のSTI支給額は基準額に対して160%となりました。

### 中長期業績連動報酬 (LTI: Long-term incentive)

LTIは、中長期的な企業価値の向上を目的として、役職別に定める基準額に応じた基準ポイントに3年間の当社TSR (株主総利回り) に応じた係数を乗じた数の株式を交付する仕組みとする。株主の皆さまとの価値共有をより一層強化するため、実際の株式の交付は、各取締役の退任時に繰り延べる。

$$\text{LTI個人別交付株式数} = \text{役職別基準ポイント} \times \text{TSR評価係数}$$

TSR評価係数は、TSR比較企業 (当社とビジネスモデルが類似する同規模以上の化学・繊維業界企業) における、3年間のTSRの順位に応じて決定する。TSR順位の目標は、長期ビジョン「TSR: 中長期的に化学業界で上位25%の水準を目指す」の実現に向けて、中位以上に設定する。

本制度は2022年から導入しており、最初の (2022年度LTIに係る) TSR評価期間は、2022年～2024年の3年間である。以後、1年ずつスライドした3年間がTSR評価期間となる。

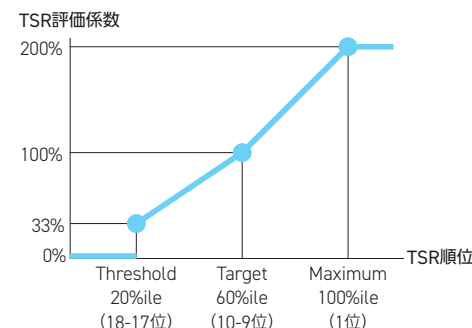
なお、TSR評価により交付株式数 (ポイント) が確定した後、実際に株式を交付するまでの期間 (退任までの期間) における配当金相当額は再投資するものと仮定し、交付する株式の数 (ポイント) を加算する。

### 年度別LTIプランのTSR評価期間と交付株式数 (ポイント) 確定の時期

| プラン       | 2022年     | 2023年     | 2024年 | 2025年     | 2026年   | ・・・ | 退任時  |
|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|---------|-----|------|
| 2022年度LTI | ←TSR評価期間→ |           |       | ポイント確定→ → |         |     | 株式交付 |
| 2023年度LTI |           | ←TSR評価期間→ |       |           | ポイント確定→ |     | 株式交付 |

本制度は2022年度に導入したもので、最初のTSR評価期間は2022年～2024年の3年間であるため、2022年度に評価が確定するLTIはありません。ただし、2023年3月退任予定の取締役 (社外取締役を除く) 1名に対するLTIについては、退任直前の事業年度までのTSR評価に応じて当社株式を交付することとしています。2022年度LTIについては、2022年1月～12月の1年間の当社TSRが89.4%であり、化学・繊維業界企業22社における当社順位が18.9%ile (22社の18位と19位の間) となるため、各退任取締役に対する当社株式の交付はありません。

### 2023年度LTIのTSR評価係数の算定方法



### 報酬の調整・返還請求等

当社の業績が悪化した場合や当社の企業価値・ブランド価値を毀損するような品質問題、重大事故、不祥事等が発生した場合は、臨時に取締役の報酬等を減額または不支給とする場合があります。

短期業績連動報酬 (STI) について、期初の目標設定時に想定していなかった一時的な特殊要因として勘案すべき要素が発生した場合に、その影響を排除した上で業績等の評価を行い、個人別の賞与支給額を算定する場合があります。

短期業績連動報酬 (STI) および中長期業績連動報酬 (LTI) について、役員の不正行為等が生じた場合や誤った財務諸表に基づいて支給が行われた場合、当該事実に係る役員の報酬受給権は消滅し、または当社は現に支給した報酬の返還等を請求する場合があります。



## コーポレート・ガバナンス

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分    | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額 (百万円) |                   |                    | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) |
|---------|-----------------|------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
|         |                 | 基本報酬             | 短期業績連動報酬<br>(STI) | 中長期業績連動報酬<br>(LTI) |                       |
| 取締役     | 557             | 340              | 106               | 109                | 12                    |
| うち社外取締役 | 65              | 65               | —                 | —                  | 4                     |
| 監査役     | 104             | 104              | —                 | —                  | 6                     |
| うち社外監査役 | 38              | 38               | —                 | —                  | 4                     |

(注)

- 1 上記「基本報酬」および「短期業績連動報酬」の額は、2022年度に支払った報酬等の合計額 (全額金銭報酬) である。
- 2 上記「STI」の額は、2021年度の業績等の結果を踏まえて、2022年3月に支払った報酬等の合計額 (全額金銭報酬) である。2021年度STIについては、2022年3月30日開催の第113回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役5名に対し総額119百万円以内で支給することを決議している。
- 3 上記「LTI」の額は、2022年度に費用計上した金額の合計額である。当社LTIは、3年間のTSR (株主総利回り) 評価の結果に応じて決定された数の当社株式を、選任時に繰り延べて交付するものである。LTIの運用においては、みずほ信託銀行株式会社の株式給付信託 (BBT) を活用している。
- 4 2022年度以降の取締役の報酬額は、2022年3月30日開催の第113回定時株主総会において、以下の通り決議している。STIおよびLTIは社外取締役を除く取締役が対象となる。

| 役員区分 | 株主総会決議日                   | 金銭報酬<br>(基本報酬+STI)         | 株式報酬 (LTI)<br>(BBT拠出金額・交付ポイント)    | 役員の員数              |
|------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 取締役  | 2022年3月30日<br>第113回定時株主総会 | 年額8.5億円以内<br>(うち社外取締役:1億円) | 3事業年度13.5億円以内<br>(1事業年度41万ポイント以内) | 10名<br>(うち社外取締役4名) |

5 監査役の報酬額は、2005年3月30日開催の第96回定時株主総会において、月額1,200万円以内と決議している。同株主総会終結時点の監査役の員数は、社外監査役3名を含む4名である。

### 個人別の報酬等の総額 (社長CEOまたは連結報酬等が1億円以上の者に限る)

| 当事業年度に係る<br>主な職位・氏名 | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額 (百万円) |                   |                    | 会社区分 |
|---------------------|-----------------|------------------|-------------------|--------------------|------|
|                     |                 | 基本報酬             | 短期業績連動報酬<br>(STI) | 中長期業績連動報酬<br>(LTI) |      |
| 代表取締役会長<br>森川 宏平    | 135             | 66               | 46                | 22                 | 当社   |
| 代表取締役社長CEO<br>高橋 秀仁 | 117             | 75               | 17                | 24                 | 当社   |

### 政策保有株式

#### 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

当社は原則として政策保有株式を保有しない方針とし、現在保有する政策保有株式の縮減を進めます。

#### 保有の適否の検証

取締役会は、毎年、個別の保有株式についての収益性・事業性評価結果に基づき、資本コストに見合っているか等の検証を行います。

#### 議決権行使基準

当社は保有株式の議決権を行使するにあたっては、中長期視点での企業価値向上や株主利益の維持・向上に資するかを議案ごとに検討の上、賛否を適切に判断します。

### 銘柄数および貸借対照表計上額の合計額\*

|            | 銘柄数 (銘柄) | 貸借対照表計上額の合計額 (百万円) |
|------------|----------|--------------------|
| 非上場株式      | 52       | 1,924              |
| 非上場株式以外の株式 | 4        | 763                |

### 当事業年度において株式数が増加した銘柄\*

|            | 銘柄数 (銘柄) | 株式数の増加に係る取得価額の合計額 (百万円) | 株式数の増加の理由           |
|------------|----------|-------------------------|---------------------|
| 非上場株式      | 3        | 56                      | 脱炭素関連事業への投資、組織再編のため |
| 非上場株式以外の株式 | —        | —                       |                     |

### 当事業年度において株式数が減少した銘柄\*

|            | 銘柄数 (銘柄) | 株式数の減少に係る売却価額の合計額 (百万円) |
|------------|----------|-------------------------|
| 非上場株式      | 10       | 2,462                   |
| 非上場株式以外の株式 | 18       | 15,875                  |

\* (株)レゾナック単体が保有する政策保有株式。

11年間の主要財務・非財務データ 

2020年第3四半期期首より旧日立化成の売上高および損益を取り込んでいます。

|                            | 2012     | 2013     | 2014      | 2015     | 2016     | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022*5    |
|----------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>財務データ (連結) (単位:百万円)</b> |          |          |           |          |          |           |           |           |           |           |           |
| <b>会計年度:</b>               |          |          |           |          |          |           |           |           |           |           |           |
| 売上高                        | 739,675  | 847,803  | 872,785   | 775,732  | 671,159  | 780,387   | 992,136   | 906,454   | 973,700   | 1,419,635 | 1,392,621 |
| 営業利益                       | 28,108   | 25,953   | 20,551    | 33,508   | 42,053   | 77,708    | 180,003   | 120,798   | △ 19,449  | 87,198    | 61,726    |
| 売上高営業利益率 (%)               | 3.8      | 3.1      | 2.4       | 4.3      | 6.3      | 10.0      | 18.1      | 13.3      | △ 2.0     | 6.1       | 4.4       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益            | 9,368    | 9,065    | 2,929     | 921      | 12,305   | 37,404    | 111,503   | 73,088    | △ 76,304  | △ 12,094  | 32,422    |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー           | 53,310   | 63,565   | 66,996    | 61,170   | 68,949   | 67,235    | 149,785   | 78,554    | 109,286   | 115,283   | 99,813    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー           | △ 41,741 | △ 55,203 | △ 46,876  | △ 42,497 | △ 53,754 | △ 29,866  | △ 49,338  | △ 48,156  | △ 930,047 | 28,606    | △ 54,667  |
| フリー・キャッシュ・フロー              | 11,569   | 8,362    | 20,120    | 18,674   | 15,195   | 37,369    | 100,447   | 30,397    | △ 820,761 | 143,889   | 45,145    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | △ 20,150 | △ 6,805  | △ 24,856  | △ 21,336 | △ 13,220 | △ 18,370  | △ 61,061  | △ 18,546  | 896,521   | △ 121,741 | △ 103,267 |
| 研究開発費                      | 20,633   | 20,435   | 20,362    | 20,289   | 17,313   | 18,539    | 19,735    | 20,605    | 34,379    | 46,750    | 47,135    |
| 設備投資額                      | 42,503   | 44,370   | 47,318    | 44,059   | 39,276   | 41,787    | 41,727    | 50,216    | 69,052    | 78,647    | 107,074   |
| 減価償却費                      | 46,232   | 39,779   | 40,673    | 42,137   | 38,761   | 38,565    | 39,459    | 37,704    | 68,643    | 97,726    | 91,964    |
| <b>会計年度末:</b>              |          |          |           |          |          |           |           |           |           |           |           |
| 総資産                        | 933,162  | 985,771  | 1,009,843 | 940,494  | 932,698  | 1,026,999 | 1,074,983 | 1,076,381 | 2,203,606 | 2,142,390 | 2,093,744 |
| 純資産                        | 314,966  | 345,811  | 319,087   | 308,142  | 311,231  | 368,994   | 465,340   | 519,433   | 718,080   | 818,452   | 574,718   |
| 自己資本比率 (%)                 | 29.2     | 30.6     | 29.7      | 31.5     | 31.8     | 34.3      | 41.5      | 46.4      | 18.4      | 24.0      | 26.3      |
| 自己資本利益率 (ROE) (%)          | 3.6      | 3.2      | 1.0       | 0.3      | 4.1      | 11.5      | 27.9      | 15.5      | △ 16.9    | △ 2.6     | 6.1       |
| 有利子負債*1                    | 342,262  | 353,686  | 383,124   | 368,835  | 359,929  | 346,726   | 287,968   | 303,192   | 1,060,146 | 850,603   | 1,062,637 |
| D/Eレシオ*1 (倍)               | 1.09     | 1.02     | 1.20      | 1.20     | 1.16     | 0.94      | 0.62      | 0.60      | 1.84      | 1.15      | 1.07      |
| <b>1株当たり情報*2 (円)</b>       |          |          |           |          |          |           |           |           |           |           |           |
| 1株当たり当期純利益*3               | 6.26     | 6.06     | 1.99      | 6.45     | 86.27    | 262.44    | 758.15    | 501.03    | △ 523.06  | △ 77.40   | 179.02    |
| 1株当たり純資産                   | 182.24   | 201.27   | 209.76    | 2,076.05 | 2,080.85 | 2,473.06  | 3,057.16  | 3,423.25  | 2,782.79  | 2,838.51  | 3,038.35  |
| 1株当たり配当金                   | 3.00     | 3.00     | 3.00      | 3.00     | —        | 80.00*4   | 120.00    | 130.00    | 65.00     | 65.00     | 65.00     |

\*1 D/Eレシオの表記につき、旧日立化成の連結子会社化にともない、2020年第3四半期から次のとおり表示とさせていただきます。連結貸借対照表の非支配株主持分に計上されている、子会社HCホールディングス発行の優先株について、その資本性を考慮し、50%相当額を有利子負債、自己資本それぞれに加算しています。また、有利子負債につきましては、リース債務を加えると共に、現金を控除したネット有利子負債を使用します。なお、優先株の50%の資本性については、2020年4月21日付㈱日本格付研究所の格付に基づいています。この変更は、2020年からのD/Eレシオ基準を2019年に遡及して表記しています。さらに、2022年中に優先株の買取資金として調達された劣後ローンについては、その50%を有利子負債から差引、自己資本に加算しています。劣後ローンの50%資本性考慮については、2022年10月4日付㈱日本格付研究所の格付に基づいています。

\*2 2016年7月1日付で普通株式につき10株を1株とする株式併合を行いました。2015年、2016年の1株当たり配当金を除く、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産については併合後の株式数をもとに算出しています。

\*3 1株当たり当期純利益は、普通株式の期中平均株式数に基づいて算出しています。

\*4 2017年6月に開催した株主総会において2017年5月11日現在の株主に対し30円の配当を実施しました。表中の1株当たり配当金に含めています。

\*5 当社の子会社である旧日立化成(現㈱レゾナック)及び同社の国内子会社において、従来は国際財務報告基準(IFRS)を適用していましたが、2023年度より日本基準を適用しています。当該変更は遡及して適用され、2022年度については、遡及適用後の数値を記載しています。なお、当該遡及適用後の数値は一部監査前の数値が含まれます。

11年間の主要財務・非財務データ [WEB](#)

| 非財務データ                         | 2017年までのバウンダリー              | 2014 2015 2016 2017 |        |        |        | 2018年以降のバウンダリー                                   | 2018 2019 2020 2021 2022 |        |        |        |        |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--|--------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                |                             |                     |        |        |        |  |                          |        |        |        |        |
| 従業員数(人)                        | 2014-2017:旧昭和電工連結           | 10,577              | 10,561 | 10,146 | 10,864 | 連結   | 33,465                   | 33,908 | 33,684 | 26,054 | 25,803 |
| 海外従業員比率(%)                     |                             | 43.9                | 44.4   | 40.1   | 44.0   |  | 54.2                     | 54.5   | 54.6   | 51.2   | 50.8   |
| 女性管理職数(人)                      | 2014-2017:旧昭和電工単体           | 18                  | 23     | 26     | 28     | 2018-2021:レゾナック単体<br>+旧昭和電工国内外グループ会社<br>2022:連結  | 162                      | 170    | 170    | 148    | 397    |
| 女性管理職比率(%)                     |                             | 2.3                 | 3.0    | 3.4    | 3.7    |  | 7.0                      | 7.1    | 7.1    | 7.3    | 12.6   |
| 温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) (千t) | 2014-2017:旧昭和電工国内<br>グループ連結 | 3,650               | 3,683  | 3,714  | 3,654  | 連結   | 4,708                    | 4,562  | 4,213  | 4,422  | 4,284  |
| 取水量 (海水除く) (千m <sup>3</sup> )  |                             | 62,620              | 60,040 | 58,720 | 59,470 | 2018-2021:レゾナック国内連結<br>+旧日立化成海外グループ会社<br>2022:連結 | 67,306                   | 68,060 | 67,522 | 64,261 | 68,292 |
| 産業廃棄物最終処分率(%)                  |                             | 1.08                | 0.95   | 0.32   | 0.38   | レゾナック国内連結+旧日立化成<br>海外グループ会社                      | 1.8                      | 1.8    | 1.0    | 1.4    | 2.5    |

(注記)  
非財務データについては、項目、時期によりバウンダリー(データ対象範囲)が異なります。  
なお、旧昭和電工と旧日立化成の統合に際し、バウンダリーや過年度の数値を再検証し、一部修正して開示しています。  
また、2017年までの取水量は万m<sup>3</sup>の単位で把握した数値となります。

環境・社会・ガバナンスに関するパフォーマンスデータはウェブサイトをご確認ください。

## 連結財務諸表

(単位:百万円)

| 連結貸借対照表         | 前連結会計年度<br>(2021年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2022年12月31日) |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>資産の部</b>     |                          |                          |
| <b>流動資産</b>     |                          |                          |
| 現金及び預金          | 236,237                  | 187,287                  |
| 受取手形及び売掛金       | 278,641                  | 265,305                  |
| 商品及び製品          | 96,805                   | 121,172                  |
| 仕掛品             | 27,993                   | 34,130                   |
| 原材料及び貯蔵品        | 79,080                   | 95,151                   |
| その他             | 81,201                   | 85,248                   |
| 貸倒引当金           | △ 1,426                  | △ 1,254                  |
| 流動資産合計          | 798,531                  | 787,037                  |
| <b>固定資産</b>     |                          |                          |
| <b>有形固定資産</b>   |                          |                          |
| 建物及び構築物(純額)     | 136,541                  | 138,242                  |
| 機械装置及び運搬具(純額)   | 199,209                  | 214,718                  |
| 工具、器具及び備品(純額)   | 23,276                   | 24,280                   |
| 土地              | 242,556                  | 233,987                  |
| リース資産(純額)       | 19,157                   | 15,973                   |
| 建設仮勘定           | 38,782                   | 50,866                   |
| 有形固定資産合計        | 659,521                  | 678,064                  |
| <b>無形固定資産</b>   |                          |                          |
| のれん             | 311,766                  | 295,355                  |
| 顧客関連資産          | 141,141                  | 133,639                  |
| その他             | 69,582                   | 64,695                   |
| 無形固定資産合計        | 522,489                  | 493,689                  |
| <b>投資その他の資産</b> |                          |                          |
| 投資有価証券          | 103,798                  | 83,341                   |
| 退職給付に係る資産       | 33,088                   | 18,046                   |
| 繰延税金資産          | 15,207                   | 16,671                   |
| その他             | 10,223                   | 17,517                   |
| 貸倒引当金           | △ 466                    | △ 622                    |
| 投資その他の資産合計      | 161,850                  | 134,953                  |
| 固定資産合計          | 1,343,859                | 1,306,706                |
| 資産合計            | 2,142,390                | 2,093,744                |

(単位:百万円)

| 負債の部               | 前連結会計年度<br>(2021年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2022年12月31日) |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>流動負債</b>        |                          |                          |
| 支払手形及び買掛金          | 207,745                  | 194,054                  |
| 短期借入金              | 59,451                   | 72,419                   |
| 1年内返済予定の長期借入金      | 52,858                   | 42,677                   |
| コマーシャル・ペーパー        | 15,000                   | —                        |
| 1年内償還予定の社債         | 19,999                   | —                        |
| 修繕引当金              | 4,848                    | 19                       |
| 賞与引当金              | 8,815                    | 9,489                    |
| 役員賞与引当金            | 71                       | 47                       |
| 株式給付引当金            | 39                       | 21                       |
| その他                | 119,824                  | 140,152                  |
| 流動負債合計             | 488,650                  | 458,877                  |
| <b>固定負債</b>        |                          |                          |
| 社債                 | 146,945                  | 260,000                  |
| 長期借入金              | 536,503                  | 672,446                  |
| 繰延税金負債             | 60,144                   | 51,379                   |
| 再評価に係る繰延税金負債       | 30,128                   | 29,525                   |
| 修繕引当金              | 96                       | 1,260                    |
| 株式給付引当金            | 196                      | 302                      |
| 事業構造改善引当金          | 812                      | 772                      |
| 退職給付に係る負債          | 17,523                   | 9,981                    |
| その他                | 42,941                   | 34,484                   |
| 固定負債合計             | 835,287                  | 1,060,148                |
| 負債合計               | 1,323,937                | 1,519,026                |
| <b>純資産の部</b>       |                          |                          |
| <b>株主資本</b>        |                          |                          |
| 資本金                | 182,146                  | 182,146                  |
| 資本剰余金              | 119,772                  | 108,140                  |
| 利益剰余金              | 143,335                  | 165,902                  |
| 自己株式               | △ 11,655                 | △ 11,612                 |
| 株主資本合計             | 433,598                  | 444,576                  |
| <b>その他の包括利益累計額</b> |                          |                          |
| その他有価証券評価差額金       | 2,838                    | 355                      |
| 繰延ヘッジ損益            | 1,167                    | 1,461                    |
| 土地再評価差額金           | 28,928                   | 27,915                   |
| 為替換算調整勘定           | 38,421                   | 72,008                   |
| 退職給付に係る調整累計額       | 9,036                    | 3,980                    |
| その他の包括利益累計額合計      | 80,391                   | 105,719                  |
| 非支配株主持分            | 304,463                  | 24,423                   |
| 純資産合計              | 818,452                  | 574,718                  |
| 負債純資産合計            | 2,142,390                | 2,093,744                |

## 連結財務諸表

| 連結損益計算書                             | (単位:百万円)                                  |   |
|-------------------------------------|---|---|
|                                     | 前連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2022年1月1日<br>至 2022年12月31日) |
| 売上高                                 | 1,419,635                                 | 1,392,621                                 |
| 売上原価                                | 1,081,642                                 | 1,087,775                                 |
| 売上総利益                               | 337,994                                   | 304,847                                   |
| 販売費及び一般管理費                          | 250,796                                   | 243,120                                   |
| 営業利益                                | 87,198                                    | 61,726                                    |
| 営業外収益                               |   |   |
| 受取利息                                | 741                                       | 1,068                                     |
| 受取配当金                               | 1,527                                     | 766                                       |
| 持分法による投資利益                          | 5,251                                     | 3,630                                     |
| 為替差益                                | 4,281                                     | 10,632                                    |
| 雑収入                                 | 6,840                                     | 6,465                                     |
| 営業外収益合計                             | 18,640                                    | 22,561                                    |
| 営業外費用                               |   |   |
| 支払利息                                | 10,006                                    | 15,762                                    |
| 雑支出                                 | 8,971                                     | 6,815                                     |
| 営業外費用合計                             | 18,977                                    | 22,576                                    |
| 経常利益                                | 86,861                                    | 61,711                                    |
| 特別利益                                |   |   |
| 固定資産売却益                             | 1,255                                     | 13,578                                    |
| 投資有価証券売却益                           | 5,967                                     | 5,187                                     |
| その他                                 | 15,811                                    | 4,515                                     |
| 特別利益合計                              | 23,033                                    | 23,280                                    |
| 特別損失                                |   |   |
| 固定資産除売却損                            | 4,988                                     | 6,153                                     |
| 減損損失                                | 11,564                                    | 10,091                                    |
| 事業構造改善費用                            | 32,767                                    | —   |
| 事業譲渡損                               | 12,078                                    | 3,504                                     |
| 独占禁止法関連損失                           | —   | 5,579                                     |
| その他                                 | 25,571                                    | 8,737                                     |
| 特別損失合計                              | 86,968                                    | 34,064                                    |
| 税金等調整前当期純利益                         | 22,926                                    | 50,927                                    |
| 法人税、住民税及び事業税                        | 26,957                                    | 18,617                                    |
| 法人税等調整額                             | △ 6,688                                   | △ 7,377                                   |
| 法人税等合計                              | 20,270                                    | 11,240                                    |
| 当期純利益                               | 2,657                                     | 39,687                                    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益                     | 14,751                                    | 7,265                                     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△) | △ 12,094                                  | 32,422                                    |

| 連結包括利益計算書        | (単位:百万円)                                  |   |
|------------------|---|---|
|                  | 前連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2022年1月1日<br>至 2022年12月31日) |
| 当期純利益            | 2,657                                     | 39,687                                    |
| その他の包括利益         |   |   |
| その他有価証券評価差額金     | △ 949                                     | △ 2,035                                   |
| 繰延ヘッジ損益          | 259                                       | 294                                       |
| 為替換算調整勘定         | 39,074                                    | 32,932                                    |
| 退職給付に係る調整額       | 8,927                                     | △ 3,895                                   |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 958                                       | 1,763                                     |
| その他の包括利益合計       | 48,268                                    | 29,058                                    |
| 包括利益             | 50,925                                    | 68,745                                    |
| (内訳)             |   |   |
| 親会社株主に係る包括利益     | 35,111                                    | 60,319                                    |
| 非支配株主に係る包括利益     | 15,814                                    | 8,426                                     |

## 連結財務諸表

(単位:百万円)

## 連結株主資本等変動計算書

| 前連結会計年度<br>(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日) | 株主資本    |          |          |          |            | その他の包括利益累計額      |             |              |              |                  |                   | 非支配<br>株主持分 | 純資産合計     |
|--|---------|----------|----------|----------|------------|------------------|-------------|--------------|--------------|------------------|-------------------|-------------|-----------|
|  | 資本金     | 資本剰余金    | 利益剰余金    | 自己株式     | 株主資本<br>合計 | その他有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 土地再評価<br>差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括利益<br>累計額合計 |             |           |
| 当期首残高                                  | 140,564 | 78,190   | 165,572  | △ 11,657 | 372,669    | 3,728            | 908         | 29,034       | △ 506        | 128              | 33,292            | 312,119     | 718,080   |
| 当期変動額                                  |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 新株の発行                                  | 41,583  | 41,583   |          |          | 83,165     |                  |             |              |              |                  |                   |             | 83,165    |
| 剰余金の配当                                 |         |          | △ 9,500  |          | △ 9,500    |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 9,500   |
| 親会社株主に帰属する当期純損失 (△)                    |         |          | △ 12,094 |          | △ 12,094   |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 12,094  |
| 自己株式の取得                                |         |          |          | △ 6      | △ 6        |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 6       |
| 自己株式の処分                                |         | 0        |          | 7        | 7          |                  |             |              |              |                  |                   |             | 7         |
| 連結子会社の増加に伴う増加                          |         |          | 45       |          | 45         |                  |             |              |              |                  |                   |             | 45        |
| 連結子会社の減少に伴う増加                          |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 連結子会社の減少に伴う減少                          |         |          | △ 690    |          | △ 690      |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 690     |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動                   |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等              |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 土地再評価差額金の取崩                            |         |          | 1        |          | 1          |                  |             |              |              |                  |                   |             | 1         |
| 株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)                   |         |          |          |          |            | △ 890            | 259         | △ 106        | 38,928       | 8,909            | 47,099            | △ 7,656     | 39,443    |
| 当期変動額合計                                | 41,583  | 41,583   | △ 22,238 | 2        | 60,929     | △ 890            | 259         | △ 106        | 38,928       | 8,909            | 47,099            | △ 7,656     | 100,372   |
| 当期末残高                                  | 182,146 | 119,772  | 143,335  | △ 11,655 | 433,598    | 2,838            | 1,167       | 28,928       | 38,421       | 9,036            | 80,391            | 304,463     | 818,452   |
| 当連結会計年度<br>(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日) |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 当期首残高                                  | 182,146 | 119,772  | 143,335  | △ 11,655 | 433,598    | 2,838            | 1,167       | 28,928       | 38,421       | 9,036            | 80,391            | 304,463     | 818,452   |
| 会計方針の変更による累積的影響額                       |         |          | 847      |          | 847        | △ 415            |             |              |              | △ 1,141          | △ 1,555           |             | △ 709     |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高                      | 182,146 | 119,772  | 144,182  | △ 11,655 | 434,445    | 2,423            | 1,167       | 28,928       | 38,421       | 7,896            | 78,835            | 304,463     | 817,743   |
| 当期変動額                                  |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 新株の発行                                  |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 剰余金の配当                                 |         |          | △ 11,788 |          | △ 11,788   |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 11,788  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                        |         |          | 32,422   |          | 32,422     |                  |             |              |              |                  |                   |             | 32,422    |
| 自己株式の取得                                |         |          |          | △ 3      | △ 3        |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 3       |
| 自己株式の処分                                |         | △ 0      |          | 46       | 46         |                  |             |              |              |                  |                   |             | 46        |
| 連結子会社の増加に伴う増加                          |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 連結子会社の減少に伴う増加                          |         |          | 72       |          | 72         |                  |             |              |              |                  |                   |             | 72        |
| 連結子会社の減少に伴う減少                          |         |          |          |          |            |                  |             |              |              |                  |                   |             |           |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動                   |         | △ 29     |          |          | △ 29       |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 29      |
| 非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等              |         | △ 11,603 |          |          | △ 11,603   |                  |             |              |              |                  |                   |             | △ 11,603  |
| 土地再評価差額金の取崩                            |         |          | 1,013    |          | 1,013      |                  |             |              |              |                  |                   |             | 1,013     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)                   |         |          |          |          |            | △ 2,068          | 294         | △ 1,013      | 33,587       | △ 3,916          | 26,884            | △ 280,040   | △ 253,156 |
| 当期変動額合計                                |         | △ 11,632 | 21,720   | 43       | 10,131     | △ 2,068          | 294         | △ 1,013      | 33,587       | △ 3,916          | 26,884            | △ 280,040   | △ 243,025 |
| 当期末残高                                  | 182,146 | 108,140  | 165,902  | △ 11,612 | 444,576    | 355              | 1,461       | 27,915       | 72,008       | 3,980            | 105,719           | 24,423      | 574,718   |

## 連結財務諸表

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

|                          | 前連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2022年1月1日<br>至 2022年12月31日) |
|--------------------------|---|---|
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>  |   |   |
| 税金等調整前当期純利益              | 22,926                                    | 50,927                                    |
| 減価償却費                    | 97,726                                    | 91,964                                    |
| 減損損失                     | 11,564                                    | 10,091                                    |
| のれん償却額                   | 17,720                                    | 16,843                                    |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少)      | 4,038                                     | △ 2,383                                   |
| 受取利息及び受取配当金              | △ 2,267                                   | △ 1,834                                   |
| 支払利息                     | 10,006                                    | 15,762                                    |
| 持分法による投資損益(△は益)          | △ 5,251                                   | △ 3,630                                   |
| 投資有価証券売却及び評価損益(△は益)      | △ 5,101                                   | △ 4,952                                   |
| 固定資産除却損                  | 4,838                                     | 6,045                                     |
| 固定資産売却損益(△は益)            | △ 1,104                                   | △ 13,470                                  |
| 事業譲渡損益(△は益)              | △ 3,045                                   | 3,504                                     |
| 事業構造改善費用                 | 32,767                                    | —   |
| 独占禁止法関連損失                | —   | 5,579                                     |
| 売上債権の増減額(△は増加)           | △ 51,628                                  | 23,814                                    |
| 棚卸資産の増減額(△は増加)           | △ 43,739                                  | △ 39,961                                  |
| 仕入債務の増減額(△は減少)           | 72,694                                    | △ 19,894                                  |
| その他                      | △ 34,230                                  | 31  |
| 小計                       | 127,914                                   | 138,435                                   |
| 利息及び配当金の受取額              | 7,266                                     | 8,686                                     |
| 利息の支払額                   | △ 9,999                                   | △ 15,641                                  |
| 法人税等の支払額又は還付額(△は支払)      | △ 9,898                                   | △ 31,667                                  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー         | 115,283                                   | 99,813                                    |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>  |   |   |
| 定期預金の預入による支出             | △ 1,666                                   | △ 1,606                                   |
| 定期預金の払戻による収入             | 1,507                                     | 2,570                                     |
| 有形固定資産の取得による支出           | △ 67,741                                  | △ 87,857                                  |
| 有形固定資産の売却による収入           | 2,223                                     | 20,960                                    |
| 投資有価証券の取得による支出           | △ 3,270                                   | △ 1,667                                   |
| 投資有価証券の売却による収入           | 9,318                                     | 22,019                                    |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 | 84,133                                    | —   |
| 短期貸付金の純増減額(△は増加)         | △ 1,230                                   | 774                                       |
| 長期貸付けによる支出               | △ 246                                     | △ 410                                     |
| 長期貸付金の回収による収入            | 14,271                                    | 251                                       |
| その他                      | △ 8,693                                   | △ 9,701                                   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー         | 28,606                                    | △ 54,667                                  |

(単位:百万円)

|                            | 前連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2022年1月1日<br>至 2022年12月31日) |
|----------------------------|---|---|
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>    |   |   |
| 短期借入金の純増減額(△は減少)           | 6,352                                     | 11,838                                    |
| コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)     | 5,000                                     | △ 15,000                                  |
| 長期借入れによる収入                 | 24,300                                    | 409,600                                   |
| 長期借入金の返済による支出              | △ 307,247                                 | △ 285,642                                 |
| 社債の発行による収入                 | 99,539                                    | 112,536                                   |
| 社債の償還による支出                 | △ 25,000                                  | △ 20,000                                  |
| 株式の発行による収入                 | 82,405                                    | —   |
| 自己株式の取得による支出               | △ 7                                       | △ 3                                       |
| 配当金の支払額                    | △ 9,479                                   | △ 11,758                                  |
| 非支配株主からの払込みによる収入           | 29,766                                    | —   |
| 非支配株主への配当金の支払額             | △ 16,117                                  | △ 13,025                                  |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | △ 5,293                                   | △ 287,635                                 |
| その他                        | △ 5,960                                   | △ 4,178                                   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | △ 121,741                                 | △ 103,267                                 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額           | 14,634                                    | 10,027                                    |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)        | 36,782                                    | △ 48,094                                  |
| 現金及び現金同等物の期首残高             | 197,928                                   | 234,938                                   |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額       | 229                                       | —   |
| 現金及び現金同等物の期末残高             | 234,938                                   | 186,844                                   |

## 会社情報 / 株式情報

## 会社情報

(2023年6月30日現在)

社名 株式会社レゾナック・ホールディングス

本社所在地 〒105-7325  
東京都港区東新橋一丁目9番1号  
東京汐留ビルディング

設立 1939年6月

資本金  
(2023年3月31日現在) 182,146百万円連結従業員数  
(2022年12月31日現在) 25,803名関係会社  
(2023年3月31日現在) 連結子会社:104社  
グループ会社(国内) [WEB](#) 持分法適用会社:12社  
グループ会社(海外) [WEB](#)

## 株式情報

(2022年12月31日現在)

会社が発行する株式の総数 330,000,000株

発行済株式総数 184,901,292株

株主数 90,689名

## 株式の所有者状況



|         |          |        |
|---------|----------|--------|
| ● 外国法人等 | 61,317千株 | 33.16% |
| ● 金融機関  | 58,550千株 | 31.67% |
| ● 個人その他 | 41,998千株 | 22.71% |
| ● 証券会社  | 14,293千株 | 7.73%  |
| ● 国内法人  | 5,188千株  | 2.81%  |
| ● 自己株式  | 3,554千株  | 1.92%  |

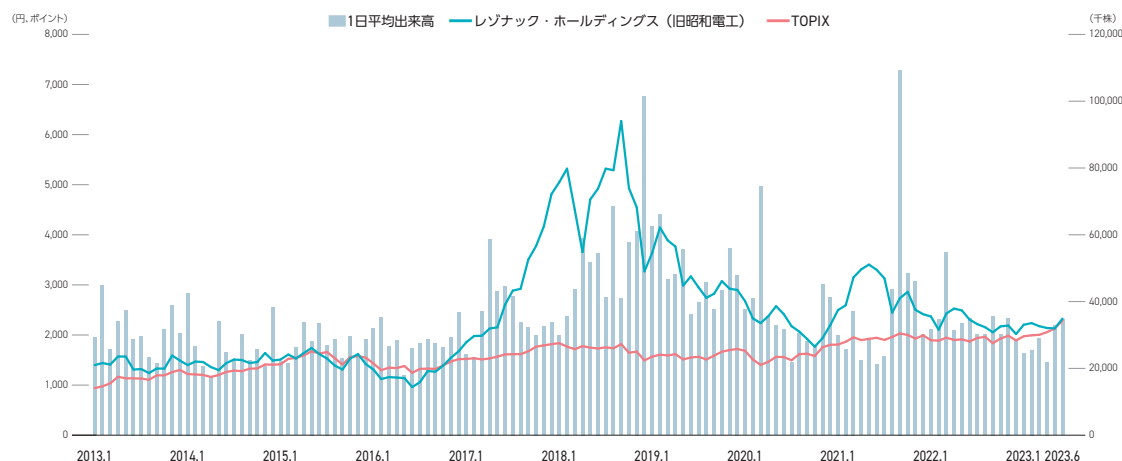
## 上位10名の株主

(2022年12月31日現在)

| 株主名  | 当社への出資状況  |         |
|--|-----------|---------|
|  | 所有株式数(千株) | 持株比率(%) |
| 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)                     | 28,130    | 15.51   |
| KOREA SECURITIES DEPOSITORY - SAMSUNG      | 9,062     | 5.00    |
| (株)日本カストディ銀行(信託口)                          | 7,667     | 4.23    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312 | 4,905     | 2.70    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 4,850     | 2.67    |
| 富国生命保険相互会社                                 | 4,517     | 2.49    |
| JPモルガン証券(株)                                | 4,474     | 2.47    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510311 | 4,135     | 2.28    |
| SMBC日興証券(株)                                | 3,051     | 1.68    |
| HSBC BANK PLC A/C M AND G (ACS)            | 2,854     | 1.57    |

(注) 持株比率は発行済株式総数から自己株式(3,554千株)を控除して算出しています。

## 株価・出来高推移



## 株式情報


|                        | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 期末株価(円)                | 3,270  | 2,899  | 2,197  | 2,415  | 2,020  |
| 1株当たり配当(円)             | 120    | 130    | 65     | 65     | 65     |
| 配当性向(%)                | 67.7   | 40.5   | 34.8   | 33.1   | 35.5   |
| トータル・シェアホルダー・リターン(TSR) | 過去1年   | 過去3年   | 過去5年   | 過去10年  |        |
| レゾナック                  | 86.3%  | 76.4%  | 51.2%  | 201.1% |        |
| TOPIX(配当込み)            | 97.5%  | 118.1% | 117.2% | 274.2% |        |

※ TSR: 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率  
 ※ 当社のTSRについては、累積配当額と株価変動により算出。TOPIXのTSRについては、配当の株価指数により算出(日本取引所グループの統計月報データを参照)



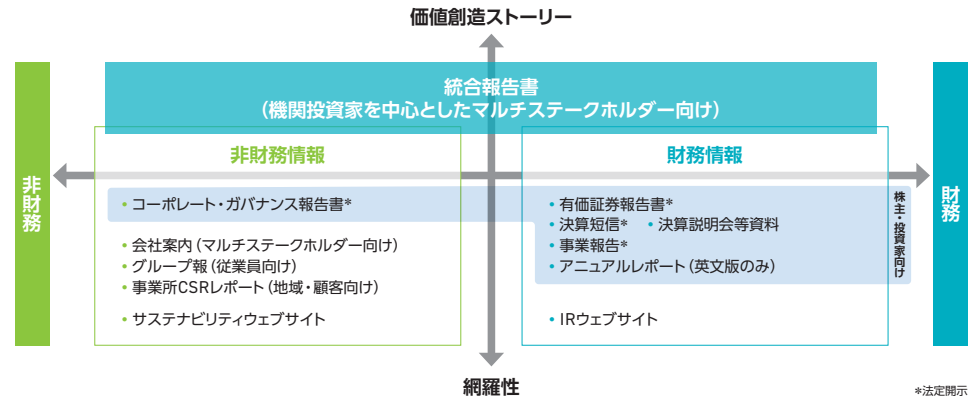
## 編集方針

### 編集方針

|                        |   |
|------------------------|---|
| 発行                     | 2023年7月   |
| 報告対象期間                 | 2022年1月1日から2022年12月31日<br>ただし、2023年1月以降に実施した一部の開示事項や事業活動の内容を含む。   |
| 対象組織                   | (株)レゾナック・ホールディングスおよび連結子会社   |
| 参考とした<br>ガイドライン        | 編集においては、VRF「国際統合報告フレームワーク」[SASB Standards]や経済産業省「価値協創ガイダンス」、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン(スタンダード)」、TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォース最終報告書」を参照しています。<br> |
| 本書での表記                 | 本書の掲載内容や数値は、レゾナックグループを対象としており、主語は「レゾナック」「当社」を使用しています。(株)レゾナック・ホールディングスや(株)レゾナック単体を示す場合は、正式名称にて掲載しています。また、2023年以前の旧昭和電工、旧日立化成(昭和電工マテリアルズ)、各社の取り組みや数値を掲載する必要がある場合は、「旧昭和電工」、「旧日立化成」と表記しています。                                 |
| 実績データ範囲                | 財 務:(株)レゾナック・ホールディングスおよび連結子会社・持分法適用会社<br>121社 計122社<br>その他:(株)レゾナック・ホールディングスおよび連結子会社<br>※ただし、環境・安全データの範囲詳細はウェブサイトをご覧ください。 <a href="#">WEB</a>   |
| 環境・安全に関する<br>データの第三者検証 | 当社は、開示する情報に信頼性を付与するため、毎年、外部検証を受審しています。詳しくはウェブサイトをご覧ください。 <a href="#">WEB</a>  |
| 見直しに関する<br>注意事項        | 業績予想などは、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の情報に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。   |

### 開示情報のご案内

レゾナックでは、統合報告書を始めとするさまざまなコミュニケーションツールを発行しています。



### 制作プロセス

- CEOを含む全CXOが出席するサステナビリティ推進会議で方向性・メッセージを決定
- 毎月開催の企画会議でコンテンツ企画・制作  
メンバー:CFO 染宮 秀樹、CSO 真岡 朋光、IR部、組織・人材開発部、カルチャーコミュニケーション部、経営企画部、ブランド・コミュニケーション部、サステナビリティ部
- 登場する部門のコンテンツ・サポートメンバーと協議、原稿執筆
- 経営会議と取締役会で議論、承認



企画会議キックオフの様子



共創型化学会社 レゾナックのフィロソフィをお伝えするムービーをYouTubeで公開しています。


**株式会社レゾナック・ホールディングス**


**株式会社レゾナック**

〒105-7325 東京都港区東新橋1-9-1 東京汐留ビルディング

レゾナック本社は2023年6月に汐留に移転しました。

<https://www.resonac.com/jp>

 WEB 新オフィス紹介

 動画 新オフィスでの対話型安全巡視の様子