

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

<https://www.resonac.com/jp>

RESONAC REPORT 2024

**RESONAC**

Chemistry for Change

# RESONAC REPORT 2024



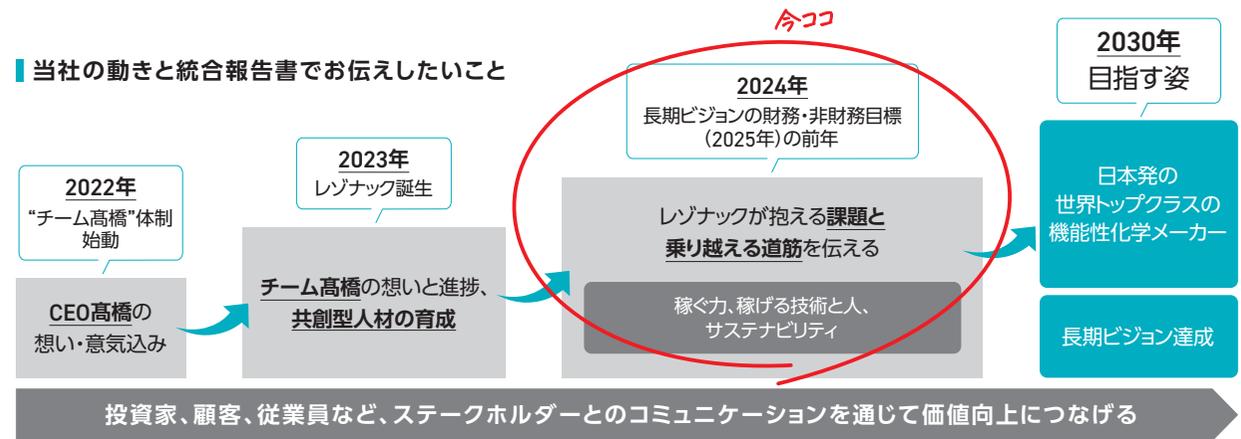
# 読者のみなさまへ

当社は、統合報告書を、私たちが長くお付き合いさせていただきたいと考える、私たちにとって大切なステークホルダーの皆さまへ、当社が過去から現在までにどのような価値をどのように生み出してきたのか、将来にわたって価値を創造する仕組みや能力があるのかをお伝えするツールと位置付けて、毎年制作しています。

レゾナックは旧昭和電工と旧日立化成が統合し、新たに誕生した会社です。実質統合の初年度である2022年版はCEO高橋の想い・意気込みを中心に、2023年版はその高橋が信頼し権限委譲する経営会議メンバー"チーム高橋"のそれぞれの想いと、"共創型化学会社"や"共創型人材の創出"に向けた戦略と取り組み、財務・非財務の両面からの実績・進捗をご紹介しました。

そして、長期ビジョン達成に向けた2025年目標のゴールが目前となった本年2024年版では、皆さまの関心が最も高いと思われる "レゾナックには稼ぐ力があるのか"という点にフォーカスしています。当社存続と成長の"課題"、"必要条件"である事業ポートフォリオ、技術と人、サステナビリティへの試行錯誤の取り組みや、共創型化学会社に向けた個の力と企業文化醸成のプロセス、リスクマネジメントやガバナンス改革の現状について、特集しています。

レゾナックらしさの追求において、まだまだ道半ばではありますが、各事業・機能ページでもそれぞれの"課題"と課題解決への取り組みを掲載しています。皆さまとの対話や共創につながるきっかけとなればうれしく思います。



**CEO 高橋 秀仁**

企業価値=戦略×個の力×企業文化という考えのもと、事業ポートフォリオ改革と人材育成、企業文化醸成に力を入れています。統合報告書は皆さまに改革の進捗をお伝えできる、とても大事なツールと考えています。皆さまのご意見をレゾナックの経営に反映していきたいと、忌憚のないご意見をお願いします！

## RESONAC REPORT 2024年版について

RESONAC REPORTは、レゾナックグループ全体に関する前年度の実績を中心に企業価値向上に向けた取り組みをご報告しています。2024年版は、CXOと部門を超えたメンバーが参画する"統合報告書企画会議"にて編集方針やコンテンツを企画し、CEOが議長のサステナビリティ推進会議で議論・合意した上で、各部門のサステナビリティパートナーと連携して制作しました。

### 読んでいただきたいポイント

今年度の制作意図は左記の通りです。今回のレポートで取り上げた、大きな3つの課題(テーマ)とガバナンスについても各管掌役員や関係者と議論を重ねて制作しました。

**稼ぐ力**

事業ポートフォリオ改革の進捗と、成長事業と位置付けて投資を集中している半導体材料事業の課題と打ち手について、エレクトロニクス事業本部長やCSO/CROとの鼎談を行いました。各事業の課題と取り組み、当社の競争優位性もご一読ください。

**CFO 染宮 秀樹**



**稼げる技術と人**

当社の価値の源泉は、幅広い技術プラットフォームをベースに、異なる技術を組み合わせ、お客さまや市場が求める"機能"を生み出す"人材"です。今回は"開発"にフォーカスし、製品の創出プロセス、人材育成について、CTO、エレクトロニクス事業本部 副本部長と鼎談しました。

**CHRO 今井 のり**



**サステナビリティ**

サステナビリティで稼げるのか。目の前の品質保証やコンプライアンス、PFAS問題やリスクマネジメントについて、社内実務担当者と課題の乗り越え方を議論しました。また、長野県大町市の皆さまとは、一緒に実現したい未来について楽しく語り合うことができました。

**CSuO 松古 樹美**



**ガバナンス**

レゾナックのガバナンス改革は始まったばかり。取締役会でより有意義な議論ができるよう、付議基準の見直しや事前情報共有の徹底などを図り、少しずつ議論の質が上がってきたところです。今回、ボードメンバーの本音を聞く座談会を実施できたので、今後の改革に役立てていきます。

**CSO/CRO 真岡 朋光**



### 制作プロセス

- 隔月開催の企画会議で編集方針やコンテンツ企画・制作を実施  
メンバー：CFO、CSO/CRO、CHRO、CSuO、IR部、組織・人材開発部、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
- CEOが議長で全CXO・事業部長が出席するサステナビリティ推進会議で内容を議論、合意
- 各ページについて、各部門のサステナビリティパートナーや担当者や協議、原稿執筆
- 経営会議と取締役会で議論、承認

### 議論の大きなポイント

現在のレゾナックがステークホルダーの皆さまへ、今、お伝えすべきことは何なのか。企業価値向上に向け取り組んでいる施策について議論し、コンテンツを決定



### 表紙について

レゾナックでは、従業員へのパーパス・バリュー浸透の取り組みとして、グローバルアワード"AHA!" [E P15] を開催しています。2024年の表紙では、2023年のアワードで金賞を獲得したチームメンバーに、"グラフィティ"を重ね、未来に向けてのワクワクを表現しました。"化学の力で社会を変える"、そして"GO ANZEN NI! (ご安全に!)"当社の想いを込めています。

# RESONAC REPORT 2024の手引き

レポートをどう読むのがいいか、迷う方は手引きから、  
オーソドックスに読みたい方はContentsから、ぜひご一読ください。

## 01

### レゾナックってどんな会社？ 化学の力で社会を変えられるって 本気でそう思ってる？

はい、もちろん！ここでは、事業概要などの基礎的な情報のほか、**CEO高橋の想いが詰まったトップメッセージ**や、**社会を変える企業になるための文化醸成、多様な個性を持つ経営陣紹介**など、私たちの**【本気】**をお伝えするコンテンツを掲載しています。**長期ビジョン**の概要もこちらから！



P05  
CEOメッセージ

## 02

### どうやって稼ぐつもり？ 現状不足していることがあるのでは？

私たちが化学の力で社会を変えるためには、持てる力をもっと磨き、必要なものを取り入れる必要があることを強く認識しています。けれど、逆に言えば、不足しているものを身に着けられれば、もっと私たちは強くなると考えています。今回のレポートでは、以下3つの「もっと磨くべき力」を課題としてCXOや事業のトップがディスカッションしています。

- ▶ **稼ぐ力**:レゾナックの稼ぐ力最大化への道すじ
- ▶ **稼げる技術と人**:新たな技術を生み出し続ける共創型人材の創出力
- ▶ **サステナビリティ**:正しく稼ぐ力と社会と共創する力

足りていない力をどうやって磨き、身に着け、化学の力でどのように社会を変えていこうと考えているのか。私たちレゾナックが課題の先に見ている景色を、皆さまに知っていただき、一緒に歩んでいきたい。各事業や機能の課題と進捗もご一読ください。

レゾナックの稼ぐ力  
最大化への道すじ  
— 半導体材料事業への「選択と集中」



P33 鼎談「稼ぐ力」  
(エレクトロニクス事業本部長×CFO×CSO/CRO)



P59 鼎談「稼げる技術と人」  
(CHRO×CTO×エレクトロニクス事業本部  
副本部長鼎談)

「技術を生み出すのは人」  
つながりの中で躍動する  
“共創型人材”が  
稼ぐ力で未来を切り開く



P89 未来に向けて  
— 長野県大町市との共創  
(CSuO×社員×地域・行政)

100年先の未来に向けて  
共創のはじまりと、未来のウキウキ

## 03

### 実効性あるかバナンスだって、 ちゃんと説明できる？

今のレゾナックに必要なガバナンスとはどんな姿なのか。企業価値向上を実現するグローバル先進レベルの実効性あるガバナンスを発揮するために挑戦を続ける必要があると考えています。

レゾナックには今の私たちに必要な経験・スキルを持つ社外役員がいます。**このコンテンツでは、社外役員の座談会を通して、足元の課題からレゾナックのガバナンスがどうあるべきなのかまで、率直に語られています。**

また、今年から**それぞれの得意分野も分かりやすく記載**しました。レゾナックのガバナンスについて、ぜひ皆さんの目でその実効性を確認してみてください。

## 04

**財務・非財務データや会社情報、株式情報**などをまとめてご覧いただけます。必要に応じてどうぞご利用ください。

## Contents

### 01 レゾナックの 自己紹介

- 05 CEOメッセージ
- 13 Now! レゾナックの企業文化醸成
- 17 経営陣“チーム高橋”
- 21 長期ビジョンの概略
- 23 レゾナックの技術と社会のつながり  
— 歩み—
- 25 グローバル事業構成/  
財務・非財務ハイライト
- 27 事業概要
- 29 価値創造プロセス
- 31 ステークホルダーとの共創

### 02 目指すものとクリアすべきもの

- 02-1 鼎談「稼ぐ力」 P33
  - 39 事業戦略  
半導体・電子材料セグメント
  - 45 モビリティセグメント
  - 47 イノベーション材料セグメント
  - 49 ケミカルセグメント
  - 55 財務・資本戦略
- 02-2 鼎談「稼げる技術と人」 P59
  - 65 R&D・知的財産戦略
  - 71 コーポレートマーケティング戦略
- 73 デジタル戦略
- 75 人材戦略
- 02-3 サステナビリティメッセージ P79
  - 81 サステナビリティの推進
  - 83 マテリアリティと非財務KPI
  - 87 CSuO×現場担当者クロストーク
  - 89 未来に向けて—長野県 大町市との共創
  - 91 Resonac Pride 製品・サービス
  - 93 環境(気候変動、生物多様性、循環型社会、  
環境リスク)
  - 102 安全・衛生

### 03 コーポレート・ ガバナンス改革

- 113 ガバナンス座談会“ガバナンス改革”
- 119 取締役・監査役・執行役員・  
スキルマトリックス
- 124 コーポレート・ガバナンス



P113  
ガバナンス座談会“ガバナンス改革”

### 04 データセクション

- 131 11年間の主要財務・非財務データ
- 133 連結財務諸表
- 137 会社情報/編集方針

YouTube  
レゾナックチャンネル



ウェブサイトの  
「レゾナックナウ」も  
ぜひご覧ください。



# 01 レゾナックの自己紹介

企業文化醸成に取り組むレゾナックの今を、これまでを含めてお伝えします。

05 — CEOメッセージ	23 — レゾナックの技術と 社会のつながり一歩み—	27 — 事業概要
13 — Now! レゾナックの企業文化醸成	25 — グローバル事業構成/ 財務・非財務ハイライト	29 — 価値創造プロセス
17 — 経営陣"チーム高橋"		31 — ステークホルダーとの共創
21 — 長期ビジョンの概略		

## CEOメッセージ

# 人材と企業文化の変革こそ企業価値最大化の核心 レゾナックが社会を変え、 日本の企業経営を変える

### 半導体後工程での圧倒的強さと 文化のトランスフォーム 二つのレゾナックらしさを経営の推進力に

2023年1月、昭和電工と日立化成が統合し、レゾナックが誕生しました。昭和電工は分子設計までさかのぼることができる「素材」の会社、日立化成は素材を使って機能を生み出す「材料」の会社です。それぞれの強みを活用し磨いていこうというのが、統合の大きなコンセプトです。

昭和電工は素材の技術に強みを持っていた一方、日立化成は半導体材料に強く、特に後工程に重要とされる15個の

材料のうち10個を持っていました。この両者の技術を組み合わせ、レゾナックは「素材」を「機能性を持たせた材料」にしています。多種類の半導体材料を持ち、それぞれの材料が世界で1位か2位、素材から加工が可能で、かつ、高機能に特化しているという点で、レゾナックは群を抜いています。世界一流の半導体メーカーと直接仕様を決め、開発を行い、材料を売ることができる。当社は半導体における重要な存在ではありますが、半導体メーカーではなく、機能性化学メーカーです。川中から川下までの長いバリューチェーンを持ち、後工程で圧倒的なシェアを誇る半導体材料の会社。しかもそれぞれの材料の技術力が極めて高い会社。これが、事業ポート

代表取締役社長 (CEO)

高橋 秀仁

フォリオから見た「レゾナックらしさ」です。利便的な面でも、半導体材料の素材となる樹脂を、そのまま「素材」として売ると、フィラー（粉）を混ぜて加工し半導体メーカーが求める「機能性を持たせた材料」にして売るので、利益率がまったく違います。機能性材料にすれば、EBITDAマージンで25～30%確保できます。

そして、もう一つ、強調しておきたい「レゾナックらしさ」があります。それは、パーパス・バリューを徹底して浸透させ企業文化の醸成に取り組んでいることです。

旧昭和電工や日立化成のような古い体質の大手日本企業（最近はやゆしてJTCと呼ばれているようですが）は非常に優秀な理系人材を囲い込んでいる割には、その従業員の潜在能力が解き放たれていないという弱点を抱えていました。その高いポテンシャルを解き放つためには、会社ごと、カルチャーから変革しなければならない。JTCからの脱却を早急に必ず成し遂げる、そんな強い思いがあって、新しい企業文化の醸成に力を入れています。

CEO就任以来一貫して、特色ある事業ポートフォリオ、企業文化の改革に磨きをかけてきました。企業価値の最大化というCEOの役割を担い、ブレることなく、懸命に走り続けています。では、どこに向かって走り続けているのか、次にそのことをお話ししましょう。

—— レゾナックがいなかったらできなかった  
—— 日本の会社の経営が変わった  
変化の起点となる会社を目指して

レゾナックのパーパスは「化学の力で社会を変える」です。本気で、社会を変えようと思っています。私が描くゴールイメージは二つあります。まず一つ目は、例えば何十年後の世の中ではやっているものがあつたとして、「これってレゾナックがいなかったらできなかつたんだよね」と言われる会社になることです。

例えば、AIはこの先、社会を大きく変えていくでしょう。そのAI用半導体のパッケージは、より多くの情報を速く処理できるものにするため、一つの基板の上にロジックとメモリーの両方を載せなければならなかつたり、2.xD、3Dと呼ばれるようにチップを積み上げたりしなければなりません。そのためには材料も革新が必要です。半導体メーカー各社は競ってパッケージの進化を進めていますが、当社は進化に貢献する新材料を既に3つ提供して世界トップシェアとなっています。さらに一つ、有力な材料の開発が進んでいます。パッケージ材料はレゾナックが非常に強い領域で、各メーカーのAIの進化に材料面から貢献できます。いわば、メジャーリーグで各球団から取り合いになった大谷翔平選手のようなインパクトがある。この貢献を続けていけば、何十年後に「あのAIの大革新、レゾナックがいなきゃできなかつたよね」と言われることは、私は夢物語だとは思っていません。それに、当社は半導体メーカーではなく機能性化学メーカーなので、半導体ではないまったく別のものが世の中を席巻するようになったとしても、そこに向けて機能性の材料を供給すればいい。化学の力はあらゆる産業の起点となるもので、「レゾナックがいなければ」と言わせる可能性を持つ領域は、限りなく広がっています。しかも当社には、昭和電工と日立化成を合わせた研究開発力・技術力があり、オープンイノベーション拠点である「共創の舞台」では計算科学を駆使した手法で、先端技術の開発に取り組んでいます。私は、「レゾナックが化学の力で社会を変えていく未来」の実現に自信を持っているんです。

もう一つのゴールは、「レゾナックの登場を機に、日本の会社の経営って変わったよね」と言われることです。人々に「ビフォーレゾナック、アフターレゾナック」を想起させるような、まさに“一線を画す”ものを世の中に送り出したい、示していきたいと思っています。そのためのアプローチについて、私が考えているのは「JTC変革への挑戦」です。先ほども触れたように、会社は従業員のポテンシャルを解き放つべきだし、

一方で従業員は自律していかないといけません。どんどん素晴らしい開発をして、製品やサービスだけでなく、従業員のポテンシャルを世界へ発信し続けていくこと。この環境が実現すれば日本の会社の経営は絶対が変わっていくと思っています。遠大なる実験かもしれませんが、私はJTCのカルチャーを革新できるという事例をレゾナックでお見せしたいと思っています。

——これが、レゾナックが社会を変えていく、私のゴールイメージです。そして、このゴールイメージに向かっていくことが、レゾナックの企業価値最大化につながると思っています。

—— 企業価値＝戦略 × 個の力 × 企業文化  
3つの要素のレベルアップを図る

私は、企業価値とは戦略と個の力と企業文化を掛け合わせたものであり、企業価値を最大化しようとするならば、それぞれのレベルアップを図っていくしかないと考えています。残念ながら、3つの要素とも求めているレベルに達しているとは言えず、順番に手を打っているところです。各要素のレベルアップに向けどのように取り組んでいくのか、すなわち企業価値最大化に向けた具体的施策について、ご説明します。（注：当社の3つの大きな課題である、事業ポートフォリオのたゆまぬ変革による「稼ぐ力」、価値の源泉となる「稼げる技術力と人づくり」、そして社会とともに持続的に歩むための「サステナビリティ」は特集ページでご説明しています。詳細は [P33](#) [P59](#) [P79](#)）

半導体材料事業でより大きなシェアを  
取りに行くための戦略を構築する

初めに「戦略」についてお話しします。企業価値最大化に向けた戦略はとてもシンプルで、「世界トップクラスの機能性化学メーカーになる」ことです [P21](#) [長期ビジョンの概要](#)。

そのために、①レゾナックの戦略に適合しているか、②レゾナックのハードルレートをクリアする収益性を持っているか、③レゾナックがベストオーナーかどうか、という3つの視点に立って、事業ポートフォリオの入れ替えを行っています。

無論、目指すべき事業ポートフォリオの姿は世の中の要請によって変わっていくものです。大きな投資では見えないリスクを過大評価し、二の足を踏んでしまいそうになりますが、前述の3つの視点から考えた、今この時点で目指すべき姿を



信じて、より早く、一步踏み出す。つまり半導体材料において相応のマスを持つために、必要な事業・周辺技術への積極的な投資を行っていくことが大事だと考えています。

これまで半導体の性能向上は、前工程の微細化に依存してきました。しかし微細化の限界が見え始め、今、後工程における基板の大型化や多層化、基板を横につなげることに注力した方がコストパフォーマンスは良いのではないかというトレンドになっていて、後工程がこれまでになく注目を集めています。その領域で圧倒的シェアを持つ当社にとって、プレゼンスを上げていく素地が出来上がっています。これを追い風に、成長につなげていかなければならないと考えています。

その中で、半導体材料事業のコアコンピタンスは「開発力」であり、開発人員の適切・継続的な確保と育成は特に注力しているところです。また、地政学的リスクへの対応として、サプライチェーンに関する基礎的なデータベースの構築にも取り組んでいます。

川崎にある開発拠点パッケージングソリューションセンターは、最新の半導体製造装置をそろえています。そこで設立したコンソーシアム「JOINT2」では半導体製造装置・材料・基板メーカーと組み、技術革新に挑んでいます。さらに、その第2弾を米国シリコンバレーにも新設します。米国でのレゾナックの存在感、活動を増やしていこうと思っていますし、拠点を置くシリコンバレーの地の利を活かしGAFAMなどとも関係を強化していくことが大事だと考えています。近年では、シリコンバレーに集積する大手半導体メーカーやGAFAMなどのファブレス、大手IT企業が自社で半導体を設計しています。彼らとコンセプトをきちんと語り合いながらプルーフ・オブ・コンセプト(概念実証)できる拠点が必要なのです。AIの世界の発展に、乗り遅れるわけにはいきません。

ところで、当社のようにさまざまな事業を持つ企業にとって、いかにコングロマリットディスカウントを最小限に抑えられるかは、重要な経営課題です。「世界トップクラスの機能性化学メーカーになる」というレゾナックの長期ビジョンは、総

合化学メーカーの看板を下ろし機能性化学に特化した事業ポートフォリオを構築することで、その経営課題に対処しようとするものでもあります。

そうした戦略に基づく事業ポートフォリオ入れ替えを検討する中で、去る2月、私たちは石油化学事業のパーシャルスピノフについて検討を開始することを発表しました。当社における石油化学事業は誘導品が少なく、当社のモノマーまでうまくつながっていません。その意味でレゾナックはベストオーナーではないと考えていますが、一方で従業員たちの幸せも考えなければいけません。せっかくレゾナックがJTCから脱却し、変革に取り組む仲間として一緒に歩み始めたのに、単純に譲渡や他社との提携を選ぶのは大義に反するのではないか。そんな葛藤を抱えるなかで出した答えが、パーシャルスピノフという手法でした。共同体としてつながりつつも、コングロマリットディスカウントがなくなる。親子上場ともいわれず、それぞれが事業の強みを活かしていける点で、素晴らしい「解」の一つではないかと考えています。これは、株主の皆さまの利益にもなりますし、石油化学事業の独立という大きな目標にも到達できますが、細部についてはまだ工夫の余地があり、詳細はさらに詰めて考えていこうと思っています。

### エンゲージメントの向上で「個の力」を解放、社員を自律させる

次に「個の力」についてお話しします。「個の力」という点で私が大事だと考えているのは、レゾナックを従業員が楽しくニコニコ働ける会社にするということです。

常々お話ししている通り、CEOの仕事は企業価値の最大化に尽きます。決算の数字を良くすることももちろん必要ですが、それは事業部の従業員一人一人が頑張る以外に実現できません。そのために私がとにかく力を入れ、時間を使っているのは、従業員のエンゲージメントを上げていくことで

す。社長室の椅子に座って眉間にしわを寄せながら電話で発破をかけようが決算の数字は良くならないですよ。どういう経営施策を打てば良いのか、その施策を実現するためには何が必要か、……と川上へさかのぼっていくと、従業員のエンゲージメント向上に行き当たります。それこそが企業価値最大化の根源にある課題で、小手先の収益改善策を重ねるよりは、根っこのところに働きかける方が結果的に近道です。そこはCEOがやるべきだし、CEOだからできる手段で取り組みました。

経営を統合して1年目、まずは徹底的に社内に向けて私の考え方を発信しました。「タウンホールミーティング」や「ラウンドテーブル」で年間1,000名以上の従業員と会い、当社のパーパスとバリューを語りかけました。そのフィードバックを集めると、「経営層と双方向のコミュニケーションを取りたい」という意見が多く出たので、2年目は「モヤモヤ会議」を開きました。若手従業員を集めてモヤモヤしていることを言い合い、バリューを使って解決策を経営層と議論するというプログラムです。モヤモヤを起点に気づきや共感があり、解決策を模索するプロセスは、小さな「共創」です。

パーパス・バリューをある程度理解してもらって、共創文化が定着し始めた3年目。次は従業員に自分自身を見つめてもらおうと考え、「パーパス探究カフェ」を始めました。過去を振り返り、現在を見つめ、将来どういう状態になっていきたいかを語ってもらい、最後に「自分のパーパスは何ですか?」と問い掛けます。それらの質問が回答者に自省を促し、パーパスに自分の幸せがあることに気づいてもらうという仕掛けです。自分のパーパスとレゾナックのパーパスの位置関係を客観視してみる。そこで私が話しているのは、「自分のパーパスを実現するための乗り物がレゾナックだから、みんなにはレゾナックを利用することを考えてほしい」ということ。会社に依存しない、自律した従業員になってほしいからです。この取り組みで自律した社員の働き方・考え方は、それぞれの職場で多くの同僚に影響を与えてくれます。

こうして段階を踏んで、パーパス・バリューを体現する自律型・共創型人材を育成してきました。パーパス・バリューの従業員への浸透度はエンゲージメントサーベイで毎年調査されていて、「パーパス・バリューを実践している」と回答した割合が、大幅に向上しています。私たちが目指す「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」に着実に近づいているのではないのでしょうか。

[P13 / NOW! レゾナックの企業文化醸成](#)

### 企業カルチャーの革新で共創型イノベーションを加速させていく

三つ目の「企業文化」についてですが、企業文化のトランスフォーメーションは、人材の育成と並行して特に力を入れているテーマです。

パーパス・バリュー浸透活動を推進するにしても、役員がイニシアチブを取ってはいけません。上が変わった途端に動きが止まってしまうからです。これをインスティテューショナルライズ(制度化)するには共創型人材が自発的に動き出す企業文化が醸成されていないといけない。共創型人材とカルチャー革新が組み合わさることで、「共創型イノベーションの創出」が加速していくでしょう。

レゾナックにとって昭和電工と日立化成のシナジーは重要なテーマです。例えばこれまでは、半導体材料を作る拠点の要望に沿って、別の拠点が粉を開発して届けるという、「点と点」のシナジーにとどまっていた。それを今、「面と面」の関係にレベルアップさせていこうとしています。粉を作る拠点の開発の人を、材料を作る拠点に配置しました。化学品ならぬ、人を混ぜて化学反応を起こさせようというわけです。

こうなると次の段階は、センター・オブ・エクセレンス機能をどこに置くかです。粉と樹脂、モノマーなど素材・技術ごとの研究・開発拠点をそれぞれつくっていこうと思っています。こうなると、もうシナジーのレベルではありません。まさに「共創型イノベーションの創出」です。



さらに、マーケティングから開発につなげていこうという動きが自発的に起こりつつあります。例えば「6Gに必要な材料は何か」から出発し、そこで必要な材料特性をどう出していけばよいのかを考え、どこのセンター・オブ・エクセレンスが担当するのが最適かを決めていく。そうした流れが生まれ始めているのです。

あと、もう一つ、「計算情報科学研究センター」からも、非常に面白い動きが起こっています。この計算情報科学研究センターには極めて優秀な人材が集まっていて、本来は100

回実験をしなければならぬものを、計算情報科学によって並列で100回シミュレーションを行って、有望なものを選び出します。これまで100回行っていた実験を、有望と思われる1回だけにできるのですから、開発期間のものすごい短縮につながるわけです。まさにゲームチェンジャーです。そして、このセンターにいる非常に優秀な人材が自主的に動いて、いろいろな現場に向かい「シミュレーションにかきたいものはないか」と聞いて回っています。元々、旧昭和電工で活用してきたこの計算情報科学センターを、旧日立化成

の半導体材料分野にリソースを振り向けて、今はそのサポートを中心に行っています。ここからどういう成果が出てくるか、私自身、とても楽しみにしているところです。

このようなパーパス・バリューを体現する活動は、いろいろな事業所で自主的にたくさん立ち上がっています。具体的な動きが出ることでカルチャーの革新が加速する側面もあるでしょう。しかしながら、企業文化の変革は10年をかけるテーマだと思っています。ですから、私がCEOを退くことになっても、この文化の変革が揺らぐことは絶対にあってはいけません。パーパス・バリュー経営を引き継げる人物を後任にするか、あるいは、私自身が任期にとらわれず少し長めに務めるか、指名諮問委員会ともしっかりと意思疎通を図っています。長い戦いになりますが、人材と企業文化こそ企業価値最大化の核心であり、粘り強く取り組んでいきます。

**揺るぎなき"覚悟と信念"  
絶対に捨てない"大義と品格"  
経営者としてそのバランスを大事に考えている**

何度も申し上げますが、CEOの仕事は企業価値の最大化です。その一環として私は、長期的に株を保有してくださる株主の比率を上げるにも取り組んでいます。毎年2回、欧米の「ロングオンリー」と言われる長期保有投資家を訪ね、レゾナック株への投資を要請しています。当社の株価が比較的堅調に推移するようになった背景の一つに、こうした長期保有投資家の比率が上昇したことがあるのではないかと考えています。

ロングオンリーが投資の是非を判断する際に注目するのは、①経営陣の能力を信頼できるか、②宣言したことを実現しているか、③トラックレコード、の3点です。投資家の皆さんは、私が企業価値の最大化のためにコミットしていることを理解してくれていて、①と②の点についてはクリアできたようです。「お前、辞めないよな」と、よく聞かれます。つまり、

私の企業価値最大化に対する「覚悟と信念」を信じて、そこに賭けてくれたのだと思っています。

「覚悟と信念」は揺るぎないものですが、「企業価値最大化のために『大義と品格』を汚す気はない」ということも私はよく言っています。「覚悟と信念」と「大義と品格」のバランスはとても難しく、大事な問題です。企業価値最大化だけを追求するのであれば、例えば石油化学事業はフルスピンオフが正解です。でもそれは資本家のやることで、私は経営者として大義と品格だけは絶対に捨てたくない、そう思っています。

ところで、ロングオンリーが注目する三つ目の項目、トラックレコードですが、今年は自信を持って示せる数字となる見通しです。世界の事業所を巡り従業員と語り合うのも3周目に入り、たくさんの事業所の空気が、たくさんの従業員の顔つきが、変わってきていると感じます。この変化があれば、これからトラックレコードでもっと良い結果を出せるだろうと信じています。大丈夫。期待しててください。

最後に、なぜ私が「大丈夫」だと思っているか、お話ししましょう。企業価値最大化のために必要な文化の変革を、私は経験し、ゴールイメージを持っているからです。明確なゴールイメージを持っている経営者は、決して多くないのではないのでしょうか。

みんなが価値観を共有して、バリューを共有した人が適切な競争環境の中で、チームで何かを達成し、むちゃくちゃ気持ちがいい世界。半端ない達成感が押し寄せてくる世界。——あの世界を従業員みんなに体感してほしい、心からそう思っています。GE\*にいた時代、あの達成感を味わったことが、私の経営者としての強さにつながっているのかもしれない。ゴールのためにチームをつくって、チーム全員が共通のバリューの下にゴールを決めようとする、あの思い。それが会社で体験できたら素晴らしいと思いませんか。それを体験できる会社って、素晴らしいくないですか？レゾナックを、そんな会社になりたいと真面目に思っています。

\* GE:日本ゼネラルエレクトリック(株)

# Now! レゾナックの企業文化醸成

パーパス

## 化学の力で 社会を変える

バリュー

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

私たちは、まず自分たちの行動から変えていく。  
バリュー⇒アクション、それがレゾナック流!



「パーパスやバリューは本当に浸透させられるのか？」と聞かれることがあります。その答えは「Yes」。レゾナックにとってパーパス・バリューはお飾りではありません。私たちは、バリューを自らのアクションの基準として使い、今年からMBOにも反映させています。バリューに合致したアクションをどんどん実践していくことで自分自身の価値基準にバリューが浸透し、その意識が「パーパス」に結びついていく。それが、レゾナック流のやり方です。



## パーパス・バリュー浸透に向けたこれまでの歩み

2023年の昭和電工と旧日立化成の法人格統合=レゾナック誕生に先立ち、2022年に経営体制を一本化し実質的な統合を果たし、経営理念であるパーパス・バリューを制定しました。

経営統合に伴って従業員一人一人が当社の掲げるパーパス「化学の力で社会を変える」と四つのバリューを実践していくためのさまざまな取り組みを行っています。

	2022年	2023年	2024年	2030年
経営理念(パーパス・バリュー)発表	①認知・理解促進 パーパス・バリューを知る、理解する			
	②実体化・自分ごと化 パーパス・バリューについて納得し、自ら実践する			
	③自走・仕組化 パーパス・バリューに基づく行動が習慣となる			
	高い心理的安全性をもって多様な個性が尊重され、共創を生むことができる働き甲斐のある企業文化の醸成			
テーマ	発信 理解から共感へ	多様性と共創 実践	対話の深化 自律	
方策	経営層からの発信 PVの策定と展開 例) ラウンドテーブル	経営層と従業員との 双方向コミュニケーション 例) モヤモヤ会議	自分の原点・パーパスを知る 自分の日々の行動を知る 例) パーパス探求カフェ	
変化	P共感度:47% V共感度:51% P実践度:24% V実践度:25%	P共感度:63% V共感度:64% P実践度:48% V実践度:51%	PV実践度 前年以上	2025目標 P共感度:70% V共感度:75% P実践度:55% V実践度:60%

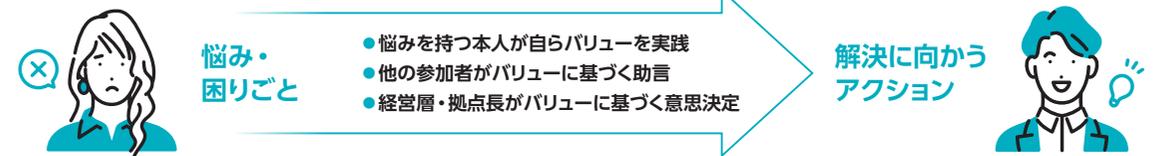
\*P=パーパス、V=バリュー

☑ P86 / 非財務KPIの実績と目標

## パーパス・バリュー浸透の具体的施策

### 1. モヤモヤ会議 ~心理的安全性・バリューを実践しやすい環境をつくる~

CEOとCHROが各拠点を訪問し、従業員が日頃抱えているモヤモヤについて、バリューや共創で解決できるかをみんなで考える「モヤモヤ会議」を2023年から実施しています。参加者がお互いの「モヤモヤ」にバリュー視点でアドバイスし合い、さらにそのモヤモヤに対して具体的な解決策を提案してもらい、経営層や拠点長がその場で意思決定するプログラムです。「モヤモヤ会議」を通して、①自身の考えを率直に話せる心理的安全性の確保を促すこと、②解決のためにバリューに基づいたアクションを起こすことを目的としています。



モヤモヤ会議  
そのものによる  
従業員の行動変容の例

モヤモヤ会議に参加、自分の意見・モヤモヤを発言する

経営層との関連なコミュニケーション、自分の声に対応してくれたという実感

事業所の有志が自主的にモヤモヤ会議を行うようになり、組織内のコミュニケーションをより円滑に行えるようになった

モヤモヤ会議で学んだ事例から生じた  
従業員の行動変容の例

従業員から挙がったモヤモヤ会議が多い、自分が参加する必要のない会議があり、他業務が圧迫される

経営層の対応  
CEOが従業員用サイトなどを通じて「会議の効率化・参加者の選定」について説明

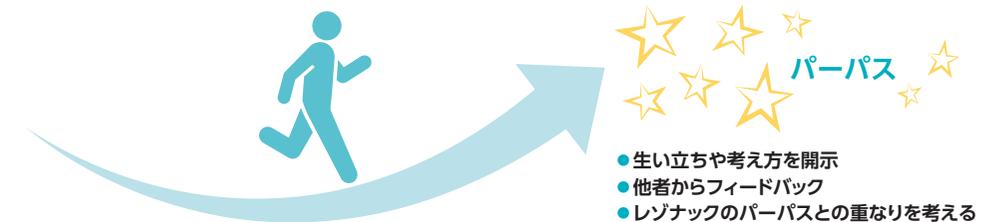
従業員の行動変容  
従業員一人一人が、会議を含む、自身や部下の定常業務の在り方を見直すことができた

バリューの発揮!

### 2. パーパス探求カフェ ~対話による自身のパーパスの自覚とレゾナックとのつながりを考える~



2023年はバリューをベースとした対話(モヤモヤ会議)を実施しましたが、2024年は、パーパスの自分ごと化とそれによる自律を目的に「パーパス探求カフェ」を実施しています。参加者は、自分の過去を振り返り、対話により他者からフィードバックをもらうことで、自分が本当に大事にしていることは何かについて考えを深め、自身のパーパスの自覚・深掘りをします。さらに、自身のパーパスとレゾナックのパーパスの重なりについても考えることで、パーパス実現に向けた第一歩を踏み出すきっかけとしています。



Now! レゾナックの企業文化醸成

パーパス・バリュー浸透の具体的施策

3. グローバルアワード AHA! ~バリューの実践を促進する~

当社は、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! (Awards of Harmony) を実施しています。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、目標と取り組み内容を設定して自らAHA!にエントリーします。その後、交流会、選考会、受賞チームを称賛する場で、挑戦の中で実践したバリューの経験を語り合い、お互いに「共感」することで良い刺激を受け、バリューのさらなる実践や、枠を超えた「共創」が生まれることを狙っています。2023年度のAHA!では、11か国から921チーム(延べ約11,500名)が参加し、実践した多くのバリューの経験が共有されました。

POINT01  
自分自身の  
成長の機会

POINT02  
横のつながり  
の場

AHA! Meeting 2023

参加した921チームを対象に選考会を行い、金賞13チーム、銀賞36チーム、Progress賞4チームが選ばれました。3月に開催されたAHA!ミーティングには、受賞チーム、執行役員などの関係者約300人が集まり、受賞チームの表彰式、賞賛、活動内容の共有を行いました。



金賞事例①  
大分にバリューをもっと浸透させたい!

石油化学事業の大分コンビナートにおいて、パーパス・バリューの認知・理解・実践度の向上に取り組みました。「機敏さと柔軟性」と「枠を超えたオープンマインド」をキーワードに、大分コンビナートのさまざまな部署からメンバーが集まり、コンビナート代表のメッセージ動画配信や、社内全部署が集まる交流会、マスコットキャラクターの作成など、これまで大分コンビナートで行われていなかった独自のバリュー浸透活動を立案・実行しました。実施後のアンケート結果では、パーパス・バリューの認知・理解度が約50%から80%まで向上しました。



AHA!は、プロセスを重視して評価していることが特徴です。評価時に結果が伴っていないくても高い目標に挑戦したことをProgress賞で称賛しています。

金賞事例②  
顧客と共創し次世代技術を実現したい!

Resonac Koreaの営業チームが顧客との共創の加速により、次世代製品向けCMPスラリーの受注を獲得しました。半導体前工程材料は顧客の次世代商品のニーズや技術動向をヒアリングし、自社製品の開発に落とし込む必要があります。同チームは「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」と「未来への先見性と高い倫理観」の2つのバリューを発揮し、顧客ニーズのヒアリングと、迅速な製品開発への反映の両立を実現。顧客、開発部隊双方とのコミュニケーション活動の成果です。



2023	2024目標	2025目標
70%	対前年比改善	対前年比改善

P86 / 非財務KPIの実績と目標

エンゲージメント調査 ~パーパス・バリューの浸透度の定点観測~

レゾナックは、従業員の声をタイムリーに汲み取り、各種施策を通じて経営に活かしていくことを重視し、定期的にエンゲージメント調査を行っています。法人格統合前(2021年)のエンゲージメント調査を経て、経営理念の共感や心理的安全性の確保、仕事のやりがいなどが課題として挙がりました。そのため、下記をはじめとしたさまざまな施策を展開しました。



エンゲージメント調査を通して全従業員の声を聞き、着実な改善を遂行。また、KGI・KPIを定めて、施策を推進しています。

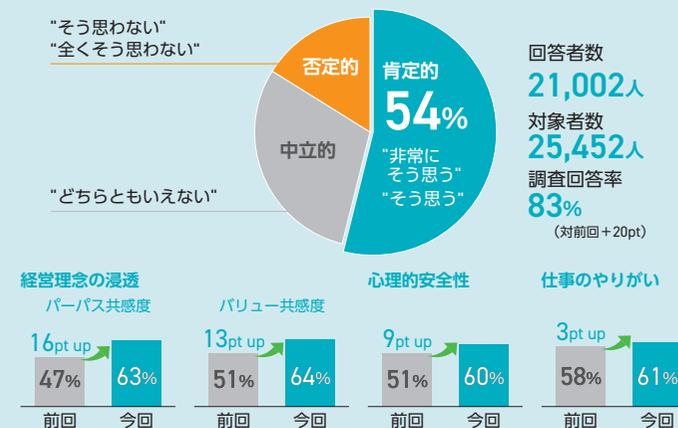
実施した施策例

タウンホールミーティング / ラウンドテーブル	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEOとCHROが事業所に直接訪問し、パーパス・バリューについて従業員と語り合う。</li> <li>2023年は63事業所で実施 ●モヤモヤ会議も同時開催</li> </ul>
共創型コラボレーション力強化研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>心理的安全性やアンコンシャスバイアス、建設的な議論など共創に必要な要素について行動変容を促す研修</li> <li>2023年は1,172名参加 ●研修の結果、行動変容率は2022年の23%から2023年は32%へ上昇</li> <li>全マネージャー対象</li> </ul>
REBLUC (レブルック)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「どんな未来に貢献したいのか」1人ひとりの意思や目的意識を探求し、「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コミュニティ ●メンバーは手挙げ制 ●2023年は36名参加</li> <li>取り組みに参加した従業員が周囲の人々に対し、良い影響を与えているという回答が65%</li> </ul>

2023年の調査では2021年に対し、回答率が63%から83%へ向上し、エンゲージメント調査に対する従業員の関心が高まったとともに当社が重要視している「心理的安全性」に関する肯定的回答率が51%から60%に向上しました。一方で、エンゲージメント自体のスコアは前回と同水準の50%台にとどまっておられ、調査の分析結果から以下の四つの全社的な優先課題を設定し、継続的な改善に取り組む方針です。

また、当社が重要視している経営理念の浸透についてはパーパス共感度が47%から63%に、バリュー共感度が51%から64%と大きく上昇しました。引き続きパーパス・バリューの浸透度の向上に努めていきます。

エンゲージメントスコア



今後のアクション

従業員からのフィードバックが経営施策に反映されていない	従業員の方々の双方向コミュニケーション
生産性の悪い業務プロセスの存在	業務プロセス変革を全社活動として推進
従業員へのキャリア開発支援が不十分	キャリア情報拡充、自己成長を支援する対話機会の創出
全社・職場におけるエンゲージメント向上の土台	心理的安全性の確保

\* 前回調査:2021年9月、今回調査:2023年7月 実施  
\* パーパス、バリューは2021年12月にリリースしたため2022年数値と比較

# #チーム高橋

個性あふれる多様な能力を持つ経営陣“チーム高橋”のリーダーシップのもと、レゾナックは企業価値最大化に向けた改革を進めています。



真壁 保志

藤田 茂

足立 浩

榊田 剛史

新保 尚文

真岡 朋光

高橋 秀仁

松古 樹美

原 聡

福島 正人

福田 浩嗣

染宮 秀樹

今井 のり

武田 真人

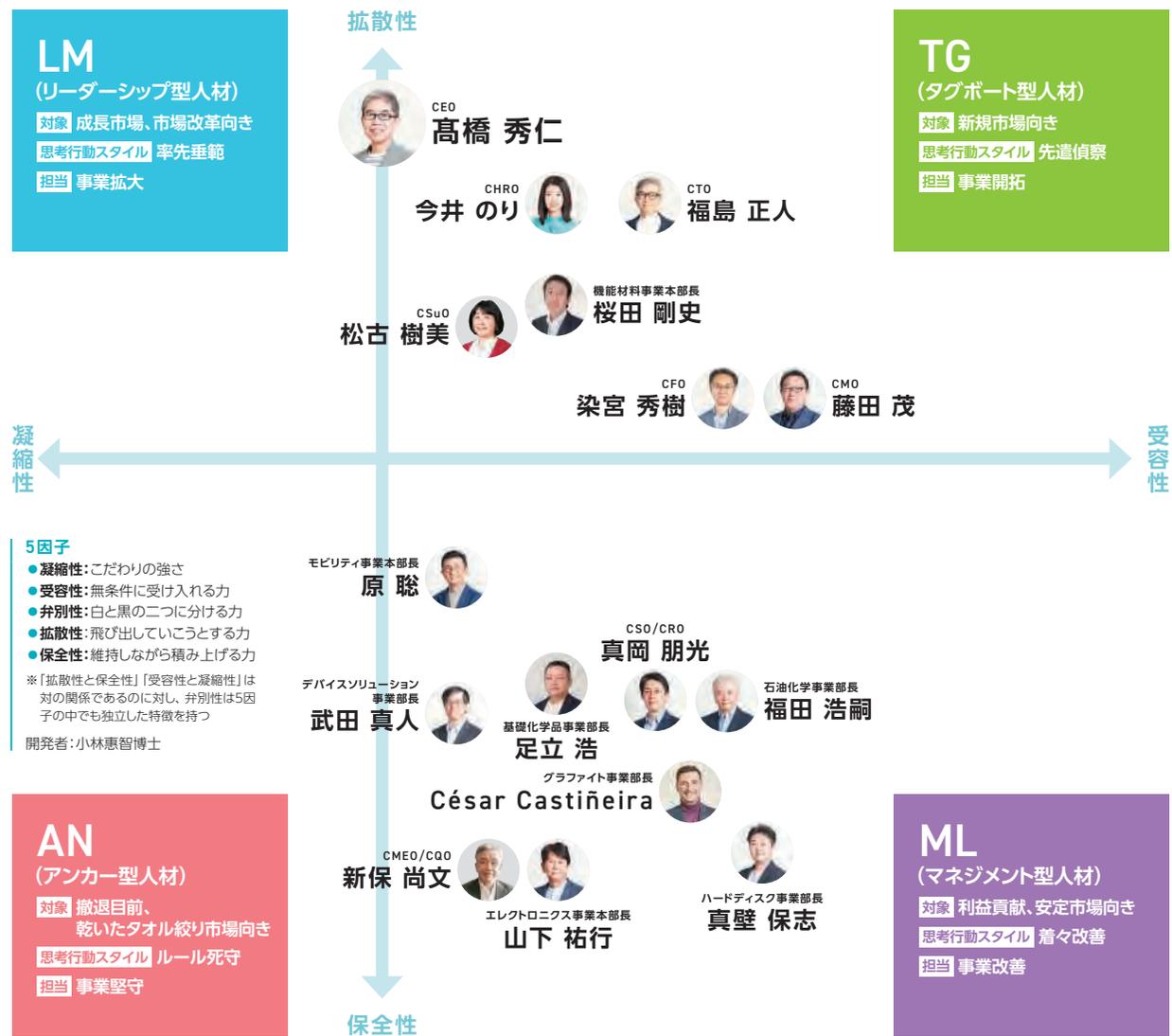
César Castiñeira

山下 祐行

## FFS理論で俯瞰する #チーム高橋

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。人の思考行動特性を5因子とストレス値で定量化し、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分かります。

レゾナックでは、FFS理論を活用して自己理解、他者理解を進め、心理的安全性を保ちながらも、一人一人が役割を認識し強みを最大限に発揮できるチームづくりを進めています。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)の特徴を活かして皆をけん引し、TG(タグボート型)が開拓を、ML(マネジメント型)が改善を担当するまさに変革期にふさわしいチーム構成です。



※2024年7月1日時点

## #チーム高橋「私はこんなリーダーでありたい」

<p><b>LM</b> 代表取締役社長 (CEO) <b>高橋 秀仁</b></p> <p>徹底した心理的安全性の確保。「支えてやるか」と思わせるチャーム</p>	<p><b>TG</b> 最高財務責任者 (CFO) <b>染宮 秀樹</b></p> <p>パッション共有型: ビジョン・熱量を共有し、やる気に火をつけたい</p>	<p><b>ML</b> 最高戦略責任者 (CSO) 最高リスク管理責任者 (CRO) <b>真岡 朋光</b></p> <p>広い視野で全体を見渡しながらか「守備」も「攻撃」も自在にこなす</p>	<p><b>TG</b> 最高人事責任者 (CHRO) <b>今井 のり</b></p> <p>シンフォニック型: 志でつながる多様なメンバーと社会を変えていきます!</p>
<p><b>TG</b> 最高マーケティング責任者 (CMO) <b>藤田 茂</b></p> <p>乗組員の自由闊達な行動を促し、意見を交わし進路を決める船長型</p>	<p><b>TG</b> 最高サステナビリティ責任者 (CSuO) <b>松古 樹美</b></p> <p>羊飼い型: 基本的には放牧、伴走。迷子になったら迷子を楽しむ</p>	<p><b>ML</b> 最高製造関係業務・技術責任者 (CME0) 最高品質保証責任者 (CQ0) <b>新保 尚文</b></p> <p>「現場ファースト」、悩みを共有、現場に寄り添い、一歩でも前へ</p>	<p><b>TG</b> 最高技術責任者 (CTO) <b>福島 正人</b></p> <p>悩みは必ず聞き、一緒に考え一人ぼっちにさせない! (フラットで明るい研究開発)</p>
<p><b>ML</b> エレクトロニクス事業本部長 <b>山下 祐行</b></p> <p>バランスを常に意識し、情報共有をベースに迅速な意思決定</p>	<p><b>ML</b> ハードディスク事業本部長 <b>真壁 保志</b></p> <p>リーダー像とは言えないが、共に泣き、共に笑うがモットー</p>	<p><b>ML</b> デバイスソリューション事業本部長 <b>武田 真人</b></p> <p>アメフトヘッドコーチ型: ワンチーム精神と選手の技量を信じて</p>	<p><b>ML</b> モビリティ事業本部長 <b>原 聡</b></p> <p>長期ビジョンを達成するための課題にスピードを上げて取り組む</p>
<p><b>TG</b> 機能材料事業本部長 <b>桜田 剛史</b></p> <p>各人が実力を発揮できるようなルールや職場環境を整備するリーダー</p>	<p><b>ML</b> 石油化学事業本部長 <b>福田 浩嗣</b></p> <p>まず任せて意見を引き出し最適な解決策と方向性を共に見つける</p>	<p><b>ML</b> 基礎化学品事業本部長 <b>足立 浩</b></p> <p>個性を活かしながらかチーム力を最大限に発揮できるリーダー</p>	<p><b>ML</b> グラファイト事業本部長 <b>César Castiñeira</b></p> <p>模範、誠実さ、謙虚さ、ビジョン、努力によって、人を導き、影響を与え、変革をもたらす</p>

### FFS理論を用いてチームビルディング～CFO組織のケース～

経営陣の分析から活用領域をさらに広げ、2023年から組織単位での積極活用を推奨しています。例えばCFO組織では、若手研修の中で、チームごとの議論プロセスやアウトプットの違いを参加者自身が体感できるFFS理論を取り入れたワークショップを実施し、参加者からは「多様性の大切さが理解できた」「快適に業務ができるようになりそう」との声が聞かれました。FFSがより身近に、そして使えるツールであるという認識が高まっています。どの因子が高いから良い、何型が優れているということではなく、自分や相手の考え方、行動について理解し、個性を補完し合える強力なチームづくりのためにFFS理論の活用を進めていきます。

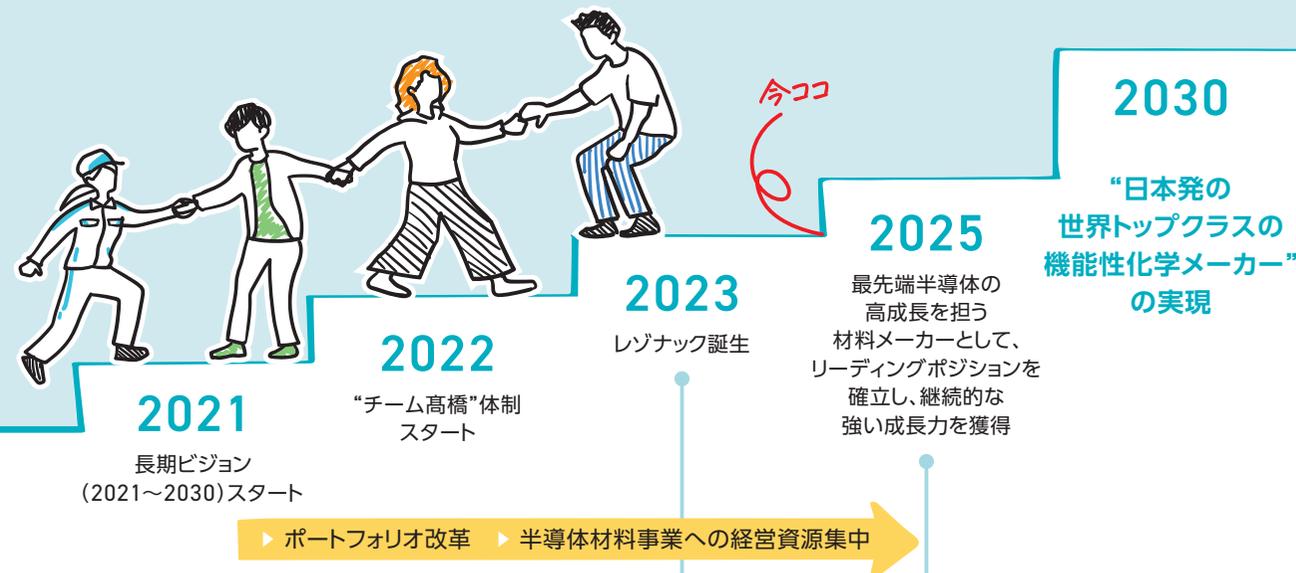


CFO組織でのワークショップの様子

## 長期ビジョンの概略

昭和電工と日立化成が統合し、2023年にレゾナックが誕生しました。当社はこれを第二の創業と捉え、2030年に日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカーへ変革することを長期ビジョンのゴールに掲げ、価値創造の歩みを進めています。

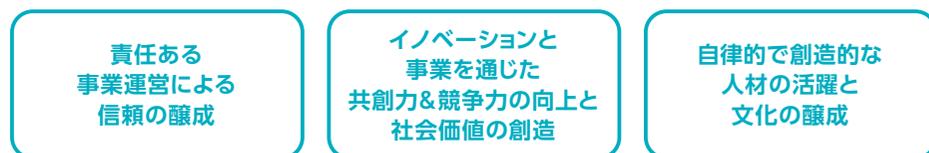
サステナビリティは全社戦略の根幹との考えの下、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と目指す姿に紐づく全社の財務・非財務KPI・目標を定め、各事業・機能での戦略を策定し、取り組みを進めています。



### パーパス

## 化学の力で社会を変える

サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)



### 非財務KPI



長期ビジョン 目指す姿

### 財務KPI

主要戦略

- 1 グローバル水準の収益基盤の確立
- 2 ポートフォリオ経営の高度化
- 3 イノベーション (技術×ビジネスモデル)
- 4 経営基盤の強化 (プラットフォーム)

### 財務・非財務KPI

#### 2023年実績

財務KPI
売上高 1.3兆円
EBITDAマージン 8.2%
ROIC 0.5%
ネットD/Eレシオ 1.00倍
パーパス・バリュー実践度のサーベスコア パーパス 48% バリュー 51%
温室効果ガス排出量 (Scope 1+2) 4,226kt-CO <sub>2</sub>
重大労働災害発生件数 0件
その他、マテリアリティに紐づく15の構成要素の進捗をはかる非財務KGI・KPI

☑ P83 / マテリアリティと非財務KPI

さらに注力!  
Say & Do

- 半導体成長分野への積極投資
- 共創型イノベーション創出加速
- カルチャー変革&人材開発
- 市場環境の改善と機会の活用
- 内部効率化
- ポートフォリオの最適化

#### 2025年目標

財務KPI
売上高 1兆円超
EBITDAマージン 20%
ROIC 中長期的に10%
ネットD/Eレシオ 安定的に1.0倍
パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成
温室効果ガス排出量 (Scope 1+2) 2013年比 30%削減 (*2030年目標)
重大労働災害発生件数 0件
その他、マテリアリティに紐づく15の構成要素の進捗をはかる非財務KGI・KPI

☑ P83 / マテリアリティと非財務KPI

# レゾナックの技術と社会のつながり—歩み—

これまでに旧昭和電工、旧日立化成が技術・製品を通じて提供してきた価値の事例と、2023年の両社統合後、技術シナジーによって生まれた共創の事例を一部紹介します。レゾナックはこれからも「共創型化学会社」として持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

ウェブサイトの「沿革」もあわせてご覧ください。



## 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機能性化学メーカーとして第二の創業を遂げました。

### 共創の事例

#### 新規感光性フィルムの開発により回路のさらなる微細化に貢献

性能化学品事業部のポリマー合成技術と感光性材料事業部の共創で、プリント配線板回路のさらなる微細化や高密度化を実現する新規感光性フィルムを開発。



#### 分析カラム「Shodex」×「Gelpack」製品ラインナップの拡充・製造体制の強化

旧昭和電工および旧日立化成の両社で販売している分析用のカラムを、統合を機に両社のラインナップにそれぞれの製品を追加、あわせて両社の持つ強みを活かした共創を推進。充填剤（材料粒子）の改良などにより、分析カラムの性能向上へ。



その他の事例は各ページをご覧ください

[P39 / 各事業での共創事例](#)

[P68 / 計算科学を使用した共創事例](#)

### 1930's

電気の原料化、国産技術の育成に取り組む

1908年に沃度の製造販売を行う総房水産(株) (日本沃度の母体) が設立。1931年に昭和肥料(株)が国産法による硫酸(硫酸アンモニウム・肥料)の製造を開始。1939年に日本電気工業(株) (元日本沃度(株)) が国産アルミニウム製造成功、工業化。1939年にこの2社が合併し、昭和電工(株)が誕生。



### 2003

脱炭素、資源循環を実現するケミカルリサイクルを開始

プラスチックケミカルリサイクル事業開始。2022年にはリサイクル量累計100万トン達成。

### 2006

電気で動作するあらゆる機器の省エネルギー化に貢献するキーデバイス

パワーデバイス用SiCエピウェハー(受託)製造開始。データセンターのサーバー電源や鉄道車両、EV向けデバイスなどで採用拡大へ。



### 2017

世界最高レベルの電極品質で、鉄資源をリサイクル

黒鉛電極事業を営むSGL GE社を買収。さらなるグローバル展開へ。

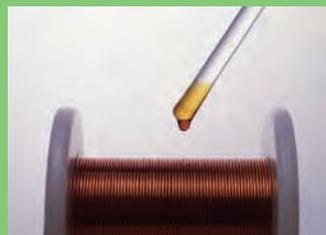


## 旧昭和電工

## 旧日立化成(昭和電工マテリアルズ)

### 1912

電気製品に欠かせない、電気絶縁ワニスの国産化に向け研究開始  
当時、輸入に頼っていたモーター用絶縁ワニスの研究を開始、1914年に国産化に成功。



### 1955

電子回路の大量生産を実現し、家庭のテレビ普及に貢献

プリント配線板用銅張積層板「MCL」は、印刷の原理で同じパターン電子回路を大量生産の実現に貢献。

### 1992

電子機器の信頼性を高める半導体の高密度化に貢献

熱による半導体封止材のひび割れを解消する、耐リフロー性エポキシ樹脂封止材の販売を開始。



### 1998

電子機器の充電効率を向上させ、省エネルギー・小型化を実現

充電効率を向上させるリチウムイオン電池用負極材の量産を開始。



### 2001

軽量化で、モビリティの未来に貢献

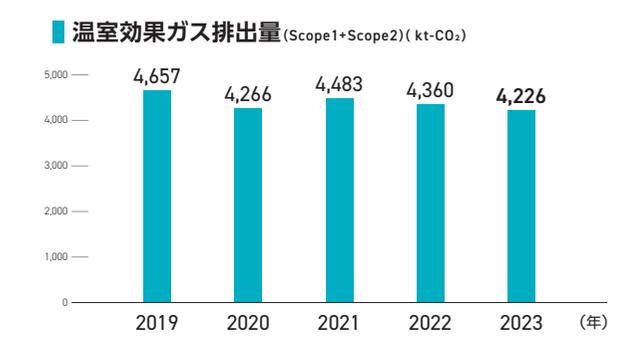
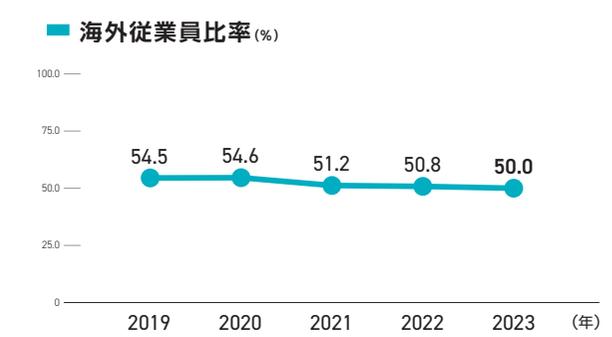
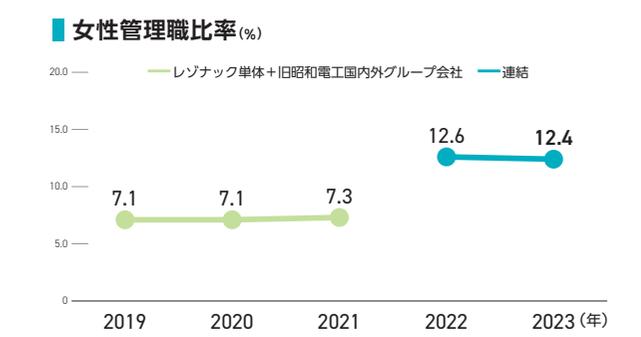
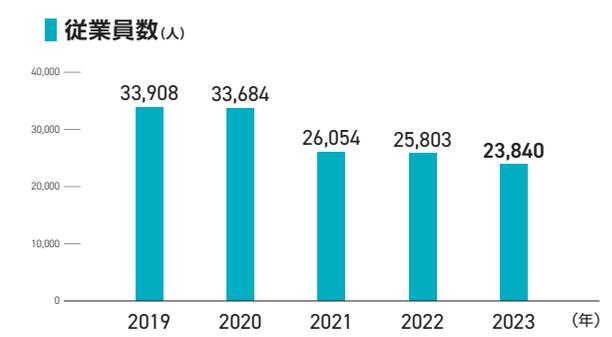
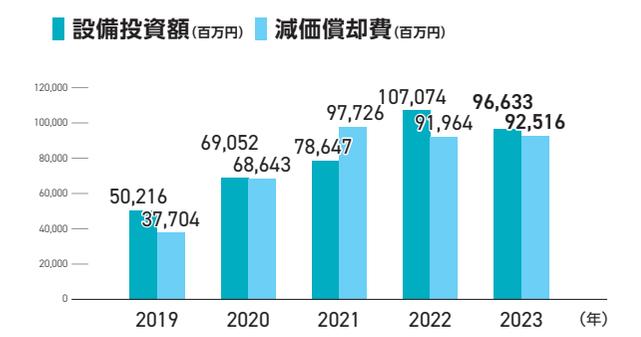
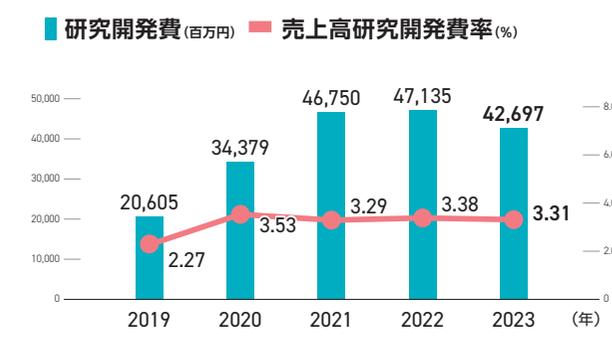
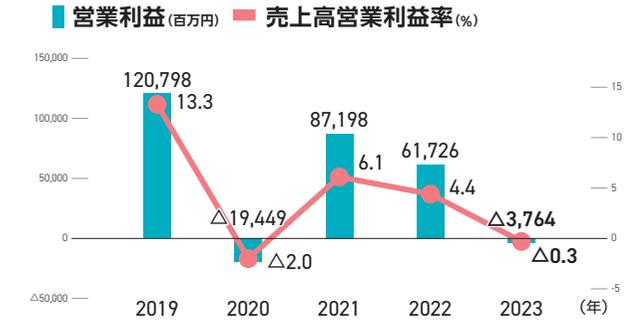
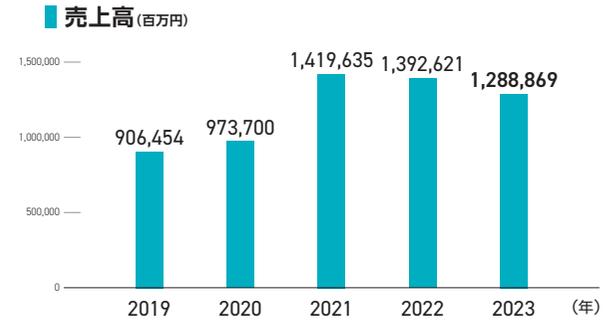
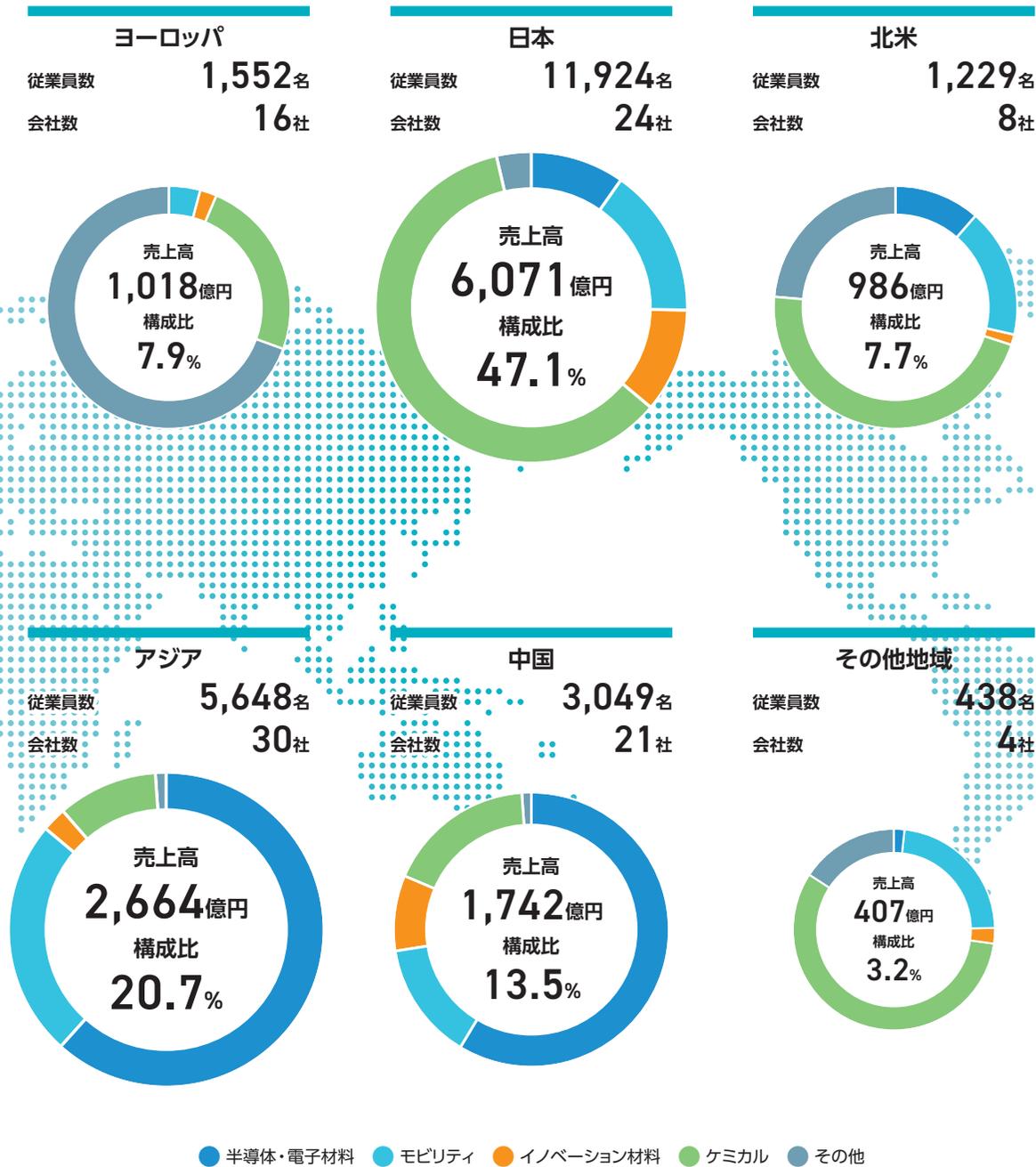
長年培った樹脂成型技術により、日本で初めてバックドアモジュールの樹脂化に成功。軽量化による燃費向上、CO<sub>2</sub>削減に貢献。CASE※1進展の鍵に。



※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)

# グローバル事業構成/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。



☑ P131/11年間の主要財務・非財務データ

# 事業概要

ウェブサイトの「製品情報」もあわせてご覧ください。



## 2023年実績

### 半導体・電子材料

売上高 **3,381** 億円  
営業利益 **△94** 億円

### モビリティ

売上高 **2,161** 億円  
営業利益 **54** 億円

### イノベーション材料

売上高 **930** 億円  
営業利益 **79** 億円

### ケミカル

売上高 **5,163** 億円  
営業利益 **77** 億円

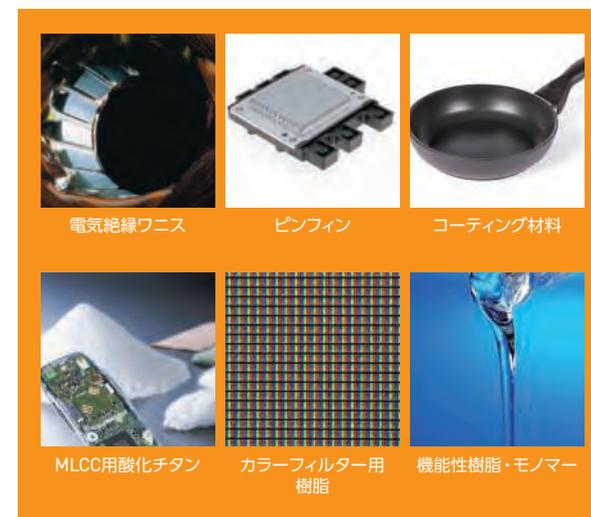
## ポートフォリオ属性

- 半導体材料（前工程・後工程）
  - デバイスソリューション（ハードディスク）
  - ★ デバイスソリューション（SiCエピウェハー）
- EBITDAマージン（2025年目標） **30%以上**

- 自動車部品
  - リチウムイオン電池材料
  - アルミ機能部材
- EBITDAマージン（2025年目標） **20%以上**

- セラミックス
  - 機能性化学品（樹脂など）
  - コーティング材料
- EBITDAマージン（2025年目標） **15%以上**

- 石油化学
  - 化学品
  - 黒鉛電極
- EBITDAマージン（2025年目標） **15%以上**



レゾナックの技術・製品は私たちの暮らしのさまざまな場面で活躍しています



# 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

## 価値創出の源泉

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、素材技術、機能設計技術、評価技術

2023年実績  
特許出願数(国内) 671件  
特許出願数(外国) 1,602件  
SDGs関連特許比率 29.5%

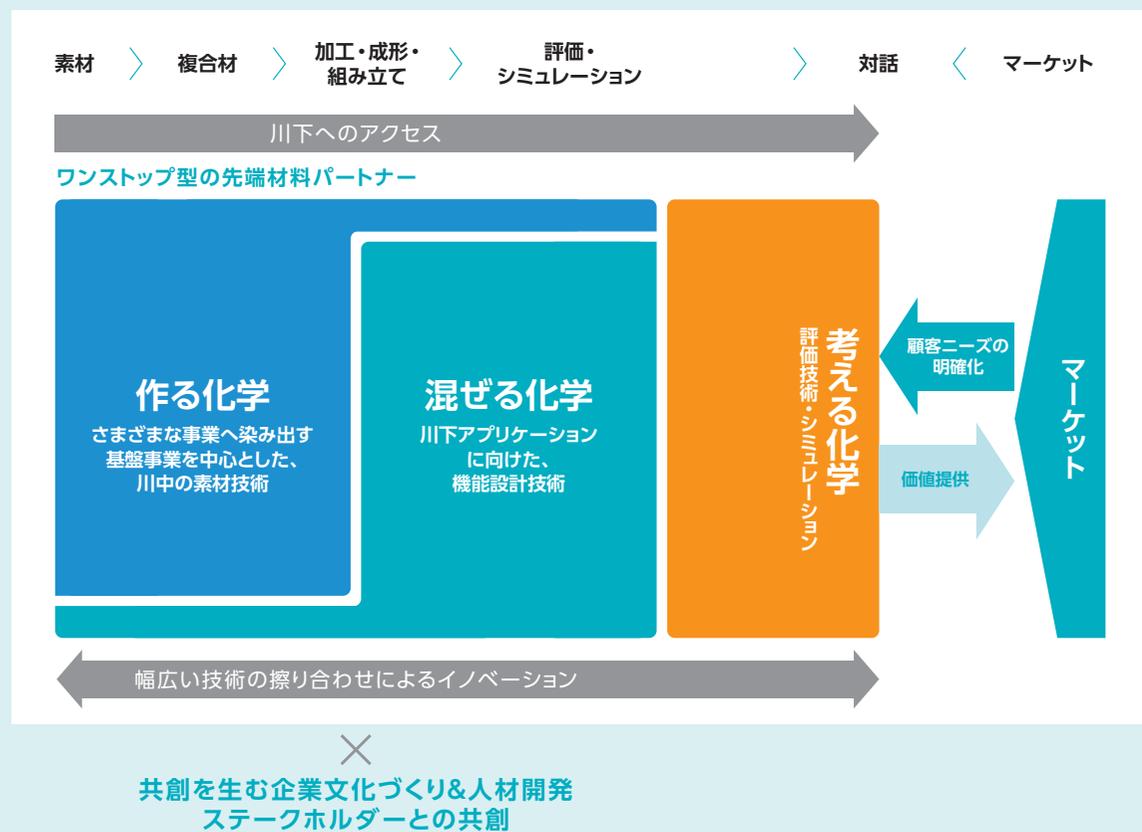
さまざまなステークホルダーとの共創を通じた長期的な顧客基盤、信頼関係

2023年実績  
エネルギー使用量(原油換算) 1,526千kl  
環境設備投資額 11,225百万円 (2024年3月時点)

従業員数 23,840名 (2023年12月31日現在)  
世界にまたがる拠点(連結子会社数) 102 (2023年12月時点)

## 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



## 化学の力で実現したい未来

例えば…

### 地球との共生

私たちの生活を豊かに、便利にしてきた象徴ともいえるプラスチック。手軽に使えるから使い捨ても簡単で、その多くの行きつく先は「海」です。私たちのケミカルリサイクル技術は、海の生態系を脅かしている海洋プラスチックゴミも分子レベルまで分解し、水素と炭酸ガスにリサイクル資源化することが可能です。

P92 / 川崎プラスチックケミカルリサイクル事業

### 人々の幸せと豊かさ

半導体の進化により、AIが実用レベルに到達し、物流やスマート農業、需要予測、金融/保険、オフィスワーク、自動運転、ショッピング、美容など、私たちの暮らしはより豊かに！環境問題や食料・水不足に対応した食糧増産、少子高齢化に対応した医療分野の高度化などの社会課題解決につながります。

P33 / 鼎談「稼ぐ力」

## ここへの集中的投資

### 半導体・電子材料



半導体材料 ハードディスク SiC

### モビリティ



自動車部品 リチウムイオン電池材料 アルミ機能部材

### イノベーション材料



機能性化学品 樹脂材料 コーティング セラミックス

### ケミカル



石油化学 化学品 黒鉛電極

## 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

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

原則

安全

コンプライアンス

## ステークホルダーとの共創

レゾナックは、パーパスを実現し、社会へ新たな価値を創出・提供するために、従業員をはじめ、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域・行政の皆さま、お取引先さま、次世代・学生の皆さまとの共創を進めています。インクルーシブな視点での活動を推進し、建設的な対話を経営に反映することで、共創型化学会社として一層の成長を目指しています。

 チーム高橋が、当社の“今”のありのままを熱く語る、サステナビリティ説明会を開催

「人的資本経営」や「ガバナンスの進化」などについて、正直に赤裸々に当社の“今”をお届けする、対話の場を創出。本説明会をきっかけに投資家との対話にもつなげています。

「マネジメントによる投資家との対話」

60件 (2023年)

[P58 / 株主・投資家とのコミュニケーション](#)

サステナビリティ説明会の資料・動画はこちら



 サプライヤーの声をサステナブル調達施策に反映

年間約450社のサプライヤーを対象にアンケート調査を実施し、結果をもとに対話を行っています。結果やサプライヤーの声は経営陣にも報告し調達施策に反映しています。

[P105 / サステナブル調達](#)

 地域とのさまざまな共創、行政との連携により事業推進

### プラスチックケミカルリサイクル (KPR) 啓発活動の実施

当社従業員の家族が通う小学校と協働し、SDGs活動として学校で回収したプラごみを川崎事業所に運び、リサイクルする取り組みを実施。子どもたちに循環型社会の大切さを伝えています。

### 環境省「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」に参画

東日本大震災で被災した福島県の12市町村などにおいて、脱炭素と復興の両立に向け長期にわたり連携する取り組みに、当社も参画しています。個別テーマやネットワーク形成などに連携して取り組み、被災地域の復興に継続的に貢献していきます。

[WEB](#) 環境省「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」に参画

## 「地球との共生」

社会課題の解決による社会価値の創出

## 「人々の幸せと豊かさ」

多様な人々をつながり、共に最適解を創る



長野県大町市での取り組みはP.89で紹介

## 顧客や取引先との共創で、半導体業界にイノベーションを創出



### 次世代半導体パッケージ技術開発のコンソーシアム「JOINT2」を主導

他社との協業により次世代半導体の実装技術や評価技術を確認すべく、2021年に参画企業12社で「JOINT2」がスタート。参画企業の材料や装置を組み合わせることで、お客さまが行う半導体評価試験に近い条件での材料や装置の評価が可能となり、開発期間の短縮に寄与しています。

[P39 / 半導体 前工程材料・後工程材料](#)

## バリューを体現する従業員の自律型プロジェクトが進行

グローバルアワード "AHA!"はP.15参照



### REBLUC (Resonac Blue Creators)

REBLUCは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。REBLUCでスタートした宇宙材料プロジェクトは2024年4月よりJAXAとの共同研究も始まっています。

[P67 / JAXAとの共同研究](#)

参加者数 (累計)

66名

### Resonac Pride Award

会社業務の範囲の内外を問わず、社会貢献、文化、スポーツ等の活動を通じてパーパス・バリューを体現した社員・チームを表彰する制度を2023年より開始。国内外の従業員がさまざまな取り組みを実施し、共有しています。

エントリー数 (累計)

115件

## 次世代・学生との連携で得たご意見をサステナビリティの取り組みに反映



### 東京工業大学の学生と共同研究開発により新価値創造へ

半導体の新素材などの研究に東京工業大学の学生と当社技術者が協力して取り組んでいます。AIなどを活用した計算科学は素材開発の効率化において重要性が高まっており、学生とのコミュニケーションを密にすることで新たな価値創造につなげていきます。

### 産学連携教育として、当社統合報告書の授業を実施

一橋大学、明治大学、東京都立大学のゼミにて、当社統合報告書を研究対象とした授業を実施。当社の企業価値向上に向けた取り組みや価値創造プロセスをご説明し、Z世代である学生から得たフィードバックを、サステナビリティの取り組みや開示に反映しています。



最高財務責任者(CFO)

染宮 秀樹

エレクトロニクス  
事業本部長

山下 祐行

最高戦略責任者(CSO)  
最高リスク管理責任者(CRO)

真岡 朋光

# 02

## 目指すものとクリアすべきもの

稼ぐの観点で、事業、技術と人、サステナビリティを掘り下げます。

33 — 鼎談 "稼ぐ力"

39 — 事業戦略 (半導体 前工程材料・後工程材料/  
半導体・電子材料セグメント ハードディスク/SiCエビウエハー)

45 — モビリティセグメント

47 — イノベーション材料セグメント

49 — ケミカルセグメント(石油化学/化学品/黒鉛電極)

55 — 財務・資本戦略

# 02-1 稼ぐ力

## レゾナックの稼ぐ力 最大化への道すじ

### — 半導体材料事業への「選択と集中」

当社はポートフォリオ改革を進め、半導体材料事業に大きく舵を切ることを選択しました。その必然性とレゾナックが稼ぐための戦略、さらに認識しているリスクとそれらに立ち向かう覚悟について、エレクトロニクス事業本部長、CFO、CSO/CROが、それぞれの立場と役割に基づき、語り合いました。

#### 半導体材料への集中と、ポートフォリオ改革

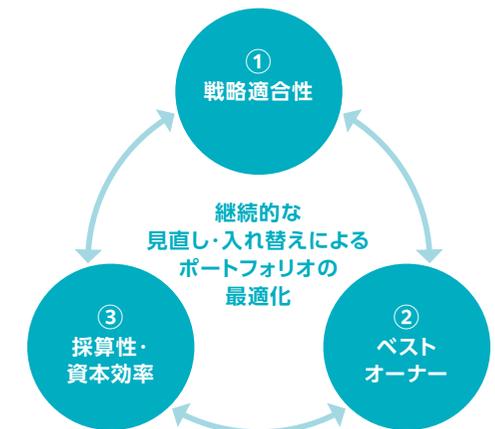
**染宮** まず、当社全体としての"稼ぐ力"の創出にあたり、ポートフォリオ改革についてお話しします。我々は、コア成長事業の半導体材料に大きく舵を切っていくという強い意志を持っており、実質統合した2022年からの2年半で、その意志をポートフォリオ改革の進捗によって示すことができつつあると考えています。まず、旧昭和電工の事業が従来、それぞれまとまりなく運営されていたところから、事業の位置づけによって、コア成長事業、安定収益事業、基盤事業、次世代事業の4つの属性を設け、役割や求めるものを明確にしました。現在に至るまで、さまざまな環境変化がある中、各事業が役割を全うするための構造改革や施策を、スピーディーに講じてきたところです。

[P55/財務・資本戦略](#)

**真岡** 当社のポートフォリオ運営方針に基づき、事業売却もやれることをしっかりと行ってきました。この2年半で計9つの事業を売却しましたが、必要案件に対して全て思い切ったスピードでできたかという、市場環境や内部的な要因でそうとは言い切れません。石油化学事業の再編やライフサイエ

ンスの戦略的オプション検討は道半ばであるなど、まだ積み残しはある状態です。

#### ■ ポートフォリオの運営方針



**染宮** レゾナックのポートフォリオ改革やポートフォリオそのものの価値が、資本市場からどう評価されているかという側面を捉えることも重要と考えています。2022年度から開示セグメントにおける半導体・電子材料セグメントをしっかりと定義して、エクイティストーリーがしっかりと伝わるよう開示

セグメントを再整理しました。山下さんが主導する事業本部の製品や技術的革新、真岡さんのメディア戦略、そして私とIRチームによる投資家への訴求も相まって、最近ようやく、総合化学や黒鉛電極銘柄ではなく、「やっぱりレゾナックって後工程を中心とする半導体材料銘柄だよな」という認識が広がりつつあります。我々のポートフォリオ改革に、外部からも理解が進みつつあるということを感じています。

[P58 / 株主・投資家とのコミュニケーション](#)

真岡さんの言うように「積み残し」の中で、石油化学事業については今年パーシャルスピノフの検討を開始しました。事業の特性が異なる半導体材料事業と石油化学事業が、それぞれ適正な市場評価を獲得することを目指します。これら事業ポートフォリオの改革にリソースを一定量割く必要があると課題認識しており、必ず早期にめどをつけて、より半導体材料事業の戦略展開にリソースをかけていきます。

[P05 / CEOメッセージ](#)

**真岡** 過去からの比較という意味では、半導体材料メーカーとしてのレゾナックのイメージは、築けてき



たとえています。ただ、例えば半導体装置メーカーのメジャープレーヤーと同じ位の認知度にはまだ到達していないと考えているので、「名前を聞いたらどのどういう会社か、一発で分かる状態」をまだまだ目指していきたいです。それが本当に我々のいるべきところであって、コングロマリットディスカウントの低減にも通じていくと考えています。

**山下** 半導体材料がこれだけ注目を浴びて技術的な進化も早い中で、1社だけで社会や顧客の要求に応え続けることは難しい。我々が主体的に共創コンソーシアムを作り業界をリードしていくという観点においても、染宮さんや真岡さんの言う、ステークホルダーの皆さまに対して分かりやすく発信するということが重要であると、改めて今感じています。

**真岡** 改めてなぜ当社が半導体か、ということに対しては、やはりパーパスが「化学の力で社会を変える」であり、化学の力である当社の技術をコアとして、半導体という用途にそれを適用して利益を出せるからだと考えています。そのためには、半導体材料以外の出口や基盤技術、計算情報科学研究センターのような共通インフラも必要です。

現在、半導体前工程における技術革新が限界を迎えつつある中、半導体の性能アップのカギを握るのは後工程です。後工程材料のラインアップをそろえる当社にとっては半導体材料に舵を切ることが必然的。AI革命がこのタイミングで生じている偶発的な状況も、我々にとっては追い風となっています。

**山下** 半導体は産業のコメといわれているように、今非常に需要が旺盛なAIだけでなく、今後IoT、医療、自動運転など、あらゆる産業に出口があり、当面当社が半導体材料にかけていくことは間違っていないと思います。半導体市場は、一般的に6~7%のCAGRだといわれている中で、当社はそれを上

回る成長性を実現する製品ラインアップと立ち位置を既に陣取りできたと考えています。

**真岡** 半導体材料業界は、ビッグプレーヤーが多くいる装置やデバイス業界とは違い、あまりにも多くの小規模プレーヤーが分散して存在しています。その中で、レゾナックはスケールを取りに行くという動きを最初にできていて、業界再編を主導していける立場にいると考えています。

**勝ち続けるための、半導体材料事業の戦略・共創**

**山下** ここからは半導体材料事業の「稼ぐ力」について掘り下げていきたいと思いますが、我々の考える戦略においては、

まず先端半導体材料で勝ち続けていくことが、絶対に必要だと思っています。2025年のEBITDAマージン30%以上の実現には、付加価値の高いものを作ることが必須で、どんな製品でもいつかはコモディティ化していく中で、持続的に新製品を生み出していく開発体制をどう構築していくかが本当に大事であると考えています。具体的にいうと、社会やお客さまが求めているニーズを素早くキャッチして開発につなげ、誰よりも早く、いいものを市場に出していくということだと考えています。

**真岡** 顧客ニーズという面では、AIという世界を変えるテクノロジーへの欲求はとても強いと感じています。ソフトウェアの能力の成長スピードに、ハードウェアの能力の成長が全然追いつけていない。AIのサービスを展開したい人たちのニーズを、ハードウェアが数も質も満たせていない状況で、その最中、いわゆるハイパースケラーであるGAFAMと呼ばれる人たちが、自らGPUやCPUといったハードウェアを作る動きにつながっているのも、潮目の変化です。

**山下** そういう意味では、米国を起点に技術の流れがつけられていくと見ていて、シリコンバレーに川崎市に次ぐパッケージングソリューションセンター（以下、PSC）を作り、そこでUS-JOINTと呼んでいるコンソーシアムを立ち上げるという戦略は、お客さまのニーズをいち早くキャッチする上で理にかなっていると考えています。コンソーシアムとしては、既に当社が主導するPSC（川崎市）でのJOINT2、参画を決めているTIEやSATASを通して、単独では難しいことを他社と共創してやっています。情報戦の側面でも、これらの取り組みによりお客さまや共創するパートナー企業などからの情報量が圧倒的に多い当社は有利であると考えています。

[P40 / 先端半導体コンソーシアム「TIE」に参画、「US-JOINT」を設立](#)



**真岡** PSCやJOINT2による共創は、先手を打ってデファクトを取るための活動でもあります。スイッチングコストの面から、やはり最初に採用されることが重要です。みんな個別の仕様をつくってしまうところを、こういったコンソーシアム活動を通して、この材料を使っておけば懸念なく市場要求を満たせる、という形にもつなげたい。

**山下** お客さまのニーズとして、材料の要求数量が増えていくことも見通しています。チップレット化による基板の大型化に伴い、銅張積層板の使用面積は増加する上に、基板の反りの問題を考えれば基板の厚みも増してきます。また、3D-NANDの積層化が進むとCMPスラリーの使用量も増加していく。そして、HBMのチップ積層が進めばNCFの使用量も増えていく。こんな構造で、チップの数よりもそこに使用される当社の材料の量が確実に増えていきます。そこで開発だけでなく、お客さまの需要拡大に応える供給体制の整備も重要です。特にAI関連製品の急激な需要の伸びに対し、お客さまから供給不安の声もあり、先手を打って能力を増強してい

なければならないと考えています。具体的には、直近、急激に伸長しているAI関連デバイスに使用されるNCFやTIM材（熱伝導シート）などを検討しています。同時に、開発や製造を担う人材の獲得と育成も重要と考えています。半導体のビッグメーカーが日本で研究開発拠点を立ち上げる中、当社としても人材流出を防止するとともに、新たな人材を獲得するための施策を打っていかねばなりません。研究開発拠点である共創の舞台（横浜市）やPSC（川崎市）の立地を活かし、その活動成果を広くアピールすることで多様な人材を採用し、その育成にも力を入れていきます。

**真岡** それはとても重要なポイントですね。我々みたいな材料メーカーや、装置メーカーから、デバイスメーカーに人が

引き抜かれるようなことが日本だけでなく世界で起こっています。どこも人材の取り合いをしているのか、再定義と対応も課題の一つです。

[P111 / 全社重要リスクテーマ](#)

**染宮** ようやくレゾナックも、半導体関連銘柄と見なされるようになってきた中で、当社でも導入したエクイティインセンティブ報酬の仕組みを、山下さんの戦略に沿ってセットしていくことも、喫緊の課題と思っています。

[WEB](#) [従業員向け株式給付信託 \(J-ESOP\) の導入に関するお知らせ](#)

**山下** 半導体業界には、デバイスメーカーがあってその下に装置メーカーがあり、材料メーカーが1番下というような序列らしきものがありました。それは、今までの後工程で使用される材料は半導体の性能向上への影響も少ないことがあったからかもしれません。しかし現在は、後工程における技術革新も半導体の性能向上に大きく貢献するようになってきました。

**真岡** 半導体後工程でイノベーションを起こそうという意識が出てきた中で、これまでの前工程におけるイノベーションのように装置中心でできるかという、なかなか解けない問題が多い。特にパッケージ自体が相当小さくなってきている上、熱や振動、電気特性など、複数の問題を同時に解かないといけなくなっています。それを同時に解くことができる材料に対する期待値は高く、材料メーカーや当社のプレゼンスを向上していくチャンスと考えています。

**染宮** 後工程材料のラインアップ数を多くそろえる我々が、JOINT2含めて後工程の中でリーダーのポジションにあるという認識の広がりも実感しています。山下さんが紹介したUS-JOINTにも、TOK\*1やナミックス\*2など、多くの企業が賛同して入ってくれています。レゾナックが、PSCやJOINTの取り組みを通じて、パッケージの構造の将来ロードマップを示していくことで、材料メーカーは使われるポリウムや品数の多さだけでなく、技術に見合ったもっと高い値付けができるようになる。これから10年かけて、もっと材料メーカーが付加価値を得られる時代を築いていけると私は信じています。

\*1 東京応化工業株式会社  
\*2 ナミックス株式会社

当社の取るべき道は、現在後工程中心で技術革新が起こっていく中で、その主導権を握っていくこと。そのためには、現場が考えていく部分だけでなく、業界全体を俯瞰した大きな動きにも目配りをしていかなければなりません。我々にとつてのミッシングピースとなる材料はいくつか認識していて、ある程度の市場規模を狙うには、そういったピースをいかに埋めていくかという点も考えていく必要があるように思います。さらに、当社の脅威になるような、新しい技術の導入も想定し、現状の延長線ではない次の仕込みを考えていきます。

### リスクの認識と対応

**真岡** まず地政学リスクについては、昨今半導体工場を自国内に作るという動きがありますが、それがサプライチェーン全体を捉えた上で経済安全保障の解決策になるのかを、冷静に見極めていきたい。その上で、当社としての打ち手を検討していきます。中でも、特に米中のサプライチェーンの分断が進む可能性が高いことに対しても、米国に工場を作れば良いという問題では恐らくなく、事業運営上コストについても見極めながらの対応が必要です。

**山下** どこまでリスクが顕在化するかは見定める必要があるとして、現実論、いろいろなお客さまからのBCP対策などサプライチェーンに関する要求は強まっています。米中デカップリングによる影響も顕在化していますし、不測の事態が起きた場合に備えてシナリオプランニングを行っていますが、実際はその都度考えて実行する現場力が試されると考えています。

**染宮** 地政学リスクについては、投資家の皆さまとの対話の中でも話が出ます。半導体サイクルに伴うボラティリティについてもよく質問を受けます。市況の悪化局面ではダメージを最小化し、良化局面ではそれに追従できるような、レジリエントな体制を強化していく必要があります。

**山下** そのために、お客さま側で起こっていることを営業が

タイムリーにつかみ、発注に関する情報の微妙な変化から複数のシナリオを想定し、それを生産現場までいかに早くフィードバックするかは、まさに取り組んでいるところです。ボラティリティの抑制は自助努力だけでは厳しいです。生産リードタイムをどれだけ縮められるか、在庫の持ち方の考え方も含めて製造SCMの改善活動を行っています。

お客さまとの契約も一度見直しの必要性は感じていて、今まで起こりがちだった半導体サイクルの調整局面でのダメージを材料メーカーが全部負うという構図は、変えていきたいと思っています。

**真岡** 一方で、サイクルというのは、成長産業であるからこそ生じる側面があり、市場参加者が成長機会を取り込むべく一斉に在庫を持つことで一気に不況につながる可能性があります。直近では、半導体サイクルは2022～2023年がデータセンターバブルなどの影響を受け特に大きな谷底となりました。昔は用途がPCや家電に限られていたところに、今はスマホやサーバー、IoTが加わり出口も広がっているので、かつてのシリコンサイクルのような極端な変動はなく、徐々に安定していくと考えています。

**山下** 最後に、サステナビリティに関しては、重要なお客さまからカーボンニュートラル(以下、CN)に向けた要求が急速に増加し強まっており、避けては通れない課題です。例えば、お客さまがSBTi認定申請をする上で、当社含むサプライヤーの温室効果ガス排出減についてSBTi認定申請の要求を受けています。お客さまの本気を受け止めて、CN投資を成長投資として捉えることがビジネスの継続、拡大につながる未来が案外近くに見えてきたと感じています。

業界の中でプレゼンスを上げることもつながっていることを意識しながら、SEMIの半導体気候関連コンソーシアム

での設立メンバーとして取り組んでいます。また、製品の製造過程で生じる廃棄物を自社のケミカルリサイクル技術を活用して水素や炭酸ガスに換え、資源として循環させる検討を開始するなど、当社ならではの取り組みを進め、適宜社会にも発信していきます。

[P95 / 気候変動における戦略](#)

[WEB](#) [Semiconductor Climate Consortium \(SCC\) への参画](#)

[WEB](#) [半導体材料の製造過程での廃棄物を、半導体ガス原料に](#)

**染宮** CN投資については資本市場からの期待も大きく、躊躇せず取り組んでいきます。補助金やサステナブルファイナンスを活用するためにも、本気の取り組みが求められています。本業とのバランスも考慮しながら、あらゆる手段を検討していきます。

**真岡** 半導体業界では、サステナビリティ分野の課題としてCNの事業機会とリスクに加えて、グローバルでは来るPFAS規制のリスクへの議論が盛んに行われています。半導体製造に不可欠な部品・材料に含まれる現行の原料に対してPFASフリーの代替品が十分に開発されていない中でどう対応すべ

きか、海外での議論は日本の温度感とだいぶ違ってきており、これからどうギャップを埋めていくかも課題です。

[P87 / CSu0x現場担当者クロストーク](#)

**山下** 投資全般という意味では半導体材料の分野に重点的に投資しているのは事実です。2023年はキャッシュを生むことにつながられませんが、これだけの期待を背負っていることを自覚し、説明責任を果たすとともに成果につなげていきたい。我々がやるべきこと、我々が自ら襟を正すべきことは何なのか、私自身が、エレクトロニクス事業本部のメンバーにも投げかけていかなければならないと、強く今感じています。



## 事業戦略

### 半導体・電子材料セグメント 半導体 前工程材料・後工程材料



事業による社会課題への  
貢献ポイントはWEBをご覧ください。



幅広い製品群や他社との共創などの強みを通じて業界の変化をいち早くキャッチし、ニーズに即した高付加価値製品の創出により、レゾナックが世界トップクラスの機能性化学メーカーへと成長するためのけん引役として継続的な事業拡大に貢献します。



エレクトロニクス事業本部長 山下 祐行

2030年  
ありたい姿

先端半導体材料の供給を通じ、AI需要の急拡大などデジタル社会の進展を支えるとともに、省エネルギーや環境負荷低減に貢献することでサステナブルな社会を実現する

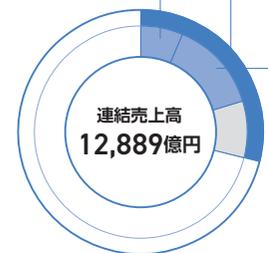
#### 取り組むべき課題

- **後工程材料No.1メーカーとして業界をけん引し共創のリーダーへ**  
前工程によるIC回路の高密度化に限界が見えてきたため、近年ではチップレットや3次元実装など、後工程技術の進化によって高集積化を目指す動きに注目が集まっている。後工程の材料を多く持ち、世界No.1を走ってきた当社には好機でもあり、共創のリーダーとして半導体材料業界をけん引する役割を担っていく
- **先端半導体材料分野を中心とした製品力強化**  
AI半導体向けをはじめとする次世代半導体向けパッケージは飛躍的な成長が期待されており、新規の材料開発・採用が進んでいる。当社の後工程製品も採用が増えており、製品力強化により、次世代半導体向けでの圧倒的な地位獲得を狙う
- **地政学リスクなどに左右されない強靱なサプライチェーンマネジメント体制の構築**  
経済安全保障などの観点から、各国は半導体の確保・サプライチェーン確立に向けた取り組みや規制を行っている。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の地政学リスクが存在する中、当社はサプライチェーンマネジメント体制のさらなる強化に取り組んでいる

#### 2023年売上高

半導体・電子材料セグメントの売上：3,381億円

半導体 前工程材料  
746億円



半導体 後工程材料 1,625億円

P27 / 事業概要

#### 2023年実績

- 2022年後半からの半導体市場の低迷継続により対前年減収減益
- 経済産業省の「デジタル技術を活用したサプライチェーンの高度化支援事業」に採択
- 先端半導体の米国コンソーシアムTIE (Texas Institute for Electronics) に参画
- 主要製品について、国内SCM強化システム導入完了
- 半導体メーカーが集結する米国シリコンバレーにR&D拠点を設置する準備を開始

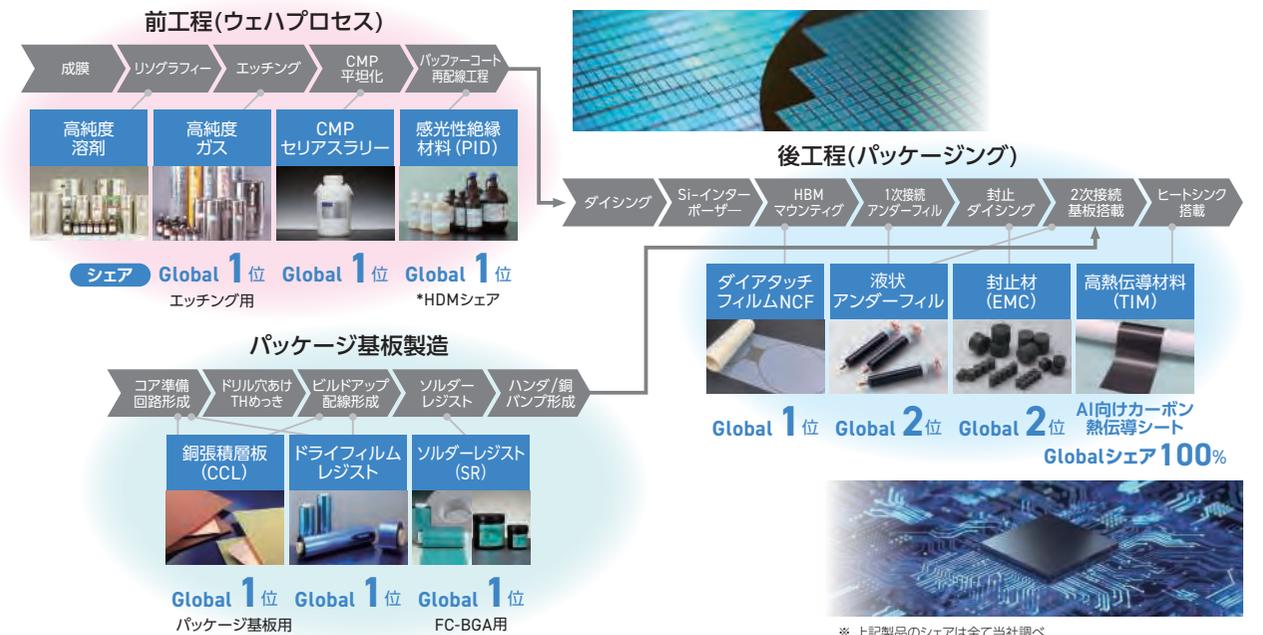
#### 2024年計画

- 製品ポートフォリオ変革、増産投資の早期戦力化により、収益基盤の強靱化を図る
- HBM用絶縁接着フィルム"NCF"、2.xD パッケージ用放熱シート"TIM"などの新材料の国内増産投資を決定
- 気候変動、地政学リスクに対する具体的施策の実行
- グローバルR&D戦略、キーマン戦略、マーケティング力の強化と実行
- 職場環境づくりやワークショップなどを通じた組織文化醸成・人材育成にさらに注力
- グローバルSCM強化システムの導入開始

#### レゾナックの強み

- 半導体前工程から後工程材料まで幅広くカバーする製品群をラインアップし、トップシェア製品を複数保有しているため、半導体の高集積化が進み部品点数が増加すると、チップ数の伸び以上の成長が期待できる
- AI向け半導体需要の拡大に伴いデータ量が増加するため、半導体設計プロセスがさらに高度かつ複雑化する中、当社は後工程材料の提案力が高く、顧客要求に柔軟に対応することが可能
- 次世代半導体の実装技術や評価技術の確立に向け、材料・装置・基板メーカーが参画するコンソーシアム活動である"JOINT"を日米で主導。その幅広いネットワーク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を創出

#### 半導体製造プロセスにおけるレゾナックの製品



\* 上記製品のシェアは全て当社調べ  
\* HDM: HD Microsystems, 当社とデュボン社のジョイントベンチャー

#### 共創事例

##### 先端半導体コンソーシアム「TIE」に参画

当社は、2023年に米国テキサス州の半導体コンソーシアム「TIE」に日本メーカー、また材料メーカーとしても初めて参画しました。TIEは、半導体の最先端技術のロードマップを5年早めるために官民で構成されている非営利団体です。当社の強みを理解いただき、参画要請を受けたもので、当社はTIEへの参画により他社との共創を図り、最先端技術の研究・開発を進め課題解決に寄与することを目指します。



##### 米国で次世代半導体パッケージ技術開発のコンソーシアム「US-JOINT」を設立

「US-JOINT」の動画はこちら



当社は次世代半導体パッケージ分野において日米の材料・装置などの企業10社が参画するコンソーシアムを米国・シリコンバレーに設立します。次世代半導体では後工程のパッケージング技術に注目が集まり2.5Dや3Dなどのパッケージング技術が急速に進化しています。US-JOINTでは顧客や参画企業と共創し、半導体パッケージの最新コンセプトの検証や、市場ニーズをリアルタイムでとらえて材料、評価・実装技術の研究開発を加速していきます。

#### その他事例をWEBに掲載しています

- シリコンバレーで半導体後工程のR&D拠点新設を予定
- 経済産業省の「デジタル技術を活用したサプライチェーンの高度化支援事業」に採択
- 半導体後工程の自動化技術研究組合 (SATAS) に参画



# 事業戦略

## 半導体・電子材料セグメント ハードディスク



事業による社会課題への  
貢献ポイントはWEBをご覧ください。



最新技術を業界に先駆けて開発・上市することで、HDD<sup>\*1</sup>の高容量化と高品質化を推進します。それにより、データセンターの大容量データストレージにおけるHDDの優位性を維持し、高度デジタル化社会の発展に貢献します。



ハードディスク事業部長 真壁 保志

2030年  
ありたい姿

- 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
- 生産工程およびお客さま（データセンター）でのGHG排出量削減により持続可能な社会に貢献する

### 取り組むべき課題

#### ● SSD<sup>\*2</sup>に対抗するHDDの優位性を最大化

・当社独自技術開発によるMAMR<sup>\*3</sup>・HAMR<sup>\*4</sup>における記録密度アップ加速とドライブ内メディア搭載枚数アップに向けた基板薄膜化の実現によりHDDのさらなる大容量化に貢献

#### ● 収益モデルの再構築により、需要変動に対応できる事業構造へ変革

・構造改革・市場成長に対応するための意思決定のスピードアップ  
・需要変動への機動的対応

\*1 HDD :Hard Disk Drive  
\*2 SSD :Solid State Drive  
\*3 MAMR :Microwave Assisted Magnetic Recording  
\*4 HAMR :Heat-Assisted Magnetic Recording

### 2023年売上高

半導体・電子材料セグメントの売上：3,381億円



デバイスソリューション 662億円  
(HDメディア、SiCエピウェハー、化合物半導体(LED))

📄 P27 / 事業概要

2023年実績	2024年計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年まで急拡大したHDD需要の大幅な変動に対して、事業構造改革（拠点集約と組織のコンパクト化）を行い、今後も想定されるHDD需要の変動に対しての意思決定のスピードアップ、競争力強化を図った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引き続き、世界最高水準の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>● 昨年実施した構造改革の成果を確実に顕現させ、需要回復に応じた素早い生産体制の構築と販売拡大により、一層の収益拡大を図る</li> </ul>

#### R&D戦略ロードマップ

ニアライン大容量ドライブ要求のさらなる高まり  
・SMR<sup>\*5</sup>技術採用の加速  
・HAMR製品化に向けて本格化

2024年製品	2025年	2027年
最高容量32TB (メディア1枚当たり2.9TB) SMR方式	34TB (SMR方式) 40TB (HAMR)	37TB (SMR方式) 50TB (HAMR)

2030年  
80TBドライブ達成

顧客の要求に向けた実施事項  
・ドライブSMR技術とレゾナックのメディアとの組み合わせによる差別化  
・HAMR共同開発の継続と成果創出  
・複数拠点での開発体制強化と同時並行開発による開発加速  
・信頼性・メカ特性評価の強化

\*5 SMR: Shingled Magnetic Recording

### レゾナックの強み

- データセンターでの大容量データストレージでは、コストと消費電力(CO<sub>2</sub>排出)においてSSDに対するHDDの優位性が継続し、HDDがストレージの中心を担い続ける(当社推定)

#### HDDの優位性

##### ①低コスト

記憶容量1GB当たりのコストで、HDDとSSDで比較した際、HDDはSSDに対して、差別化に十分なコスト差を今後も維持します。この差を維持できることは、データセンター向け用途で、HDDが圧倒的優位性を保つ上でキーとなります。

##### ②低環境負荷

ドライブ製造からデータセンター稼働時までのライフタイム全体での記憶容量当たりのCO<sub>2</sub>排出量は、HDDはSSDに比べて約半分に抑えられるといわれています。また、データセンターでの発熱はHDDよりもSSDの方が高く、その冷却に要する電力も含めると、より一層HDDの方がCO<sub>2</sub>排出量を低く抑えられます。

#### HDDとSSDの製造コスト比較

(記憶容量1GB当たり、データセンター向け)



- 世界最先端のメディアを業界に先駆けて開発・量産展開する技術力を保有
- 全HDD顧客3社との共創を通じて擦り合わせ技術を醸成し、Best Fit製品の提供が可能
- 生産設備に独自の開発・改良を加え、他社がまねできない業界最高水準の生産性・生産品質を実現
- アルミ基板～アルミHDメディアの一貫生産体制を有しており、高剛性薄板アルミ基板の製造技術を有している
- 国内、およびシンガポール・マレーシアに生産拠点を有しており、東南アジアに立地する顧客拠点へのアクセスも良く、BCP面でのリスクも抑えられている
- 海外の優秀な人材を積極的に登用・活用し、多様で国際競争力の高い組織運営を行っている

### 技術の変遷

#### 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、データを保管するデータセンターではより大容量のHDD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おり、事業を開始した1980年代後半から、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。

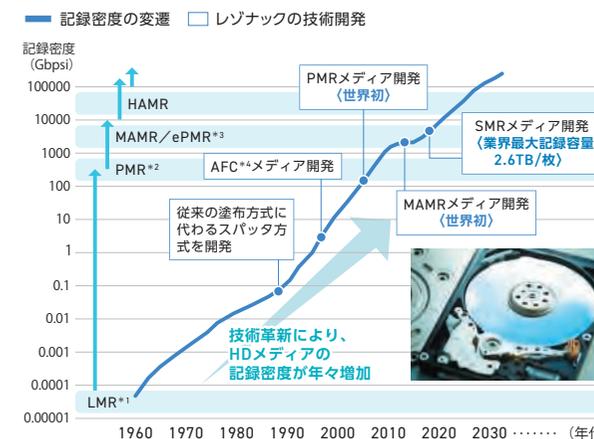
今後もさらなる技術革新を進め、HDDの大容量化を実現し、発展を続けるデータエコノミーを支えていきます。

\*1 LMR :Longitudinal Magnetic Recording  
\*2 PMR :Perpendicular Magnetic Recording  
\*3 ePMR :Energy-assisted PMR  
\*4 AFC :Antiferromagnetically Coupled

#### お知らせ

グローバルHD事業の意思決定を迅速化して、事業運営を安定・最適化し、さらに強化することを目的に、2024年7月に会社分割による事業承継を行いました。

#### 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

### 半導体・電子材料セグメント SiCエピウェハー



事業による社会課題への  
貢献ポイントはWEBをご覧ください。



成長するSiCパワー半導体の性能向上の要となるSiCエピウェハーにおいて世界最大の外販メーカー、かつテクノロジーリーダーとして、世界の省エネルギー化実現に向けお客さまと共創しながらソリューションを提供します。

デバイスソリューション事業部長 武田 真人

#### 2030年 ありたい姿

- SiCエピウェハー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
- 要求品質の高度化・特微化に対し、ソリューションを積極的に提供
- 8インチ (200mm) SiCエピウェハーの生産拡大、生産性改善でSiCデバイスのさらなる市場拡大に貢献

#### 取り組むべき課題

- 技術優位性の維持・拡大
- 8インチ (200mm) SiCエピウェハーの生産拡大、他社との差別化、生産性確保
- お客さまとの技術コラボレーション・擦り合わせ力の強化

#### 2023年売上高

半導体・電子材料セグメントの売上: 3,381億円

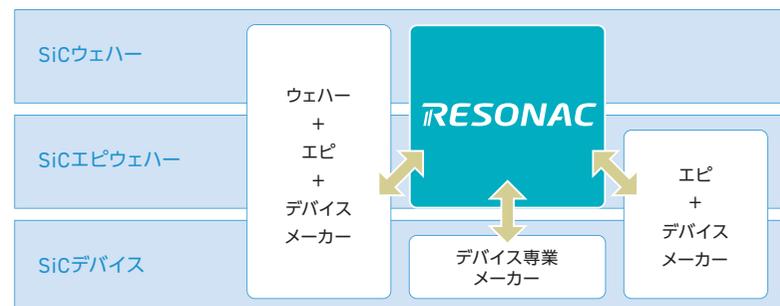


[P27 / 事業概要](#)

2023年実績	2024年計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● SiCエピウェハー出荷数増で増収</li> <li>● 6インチ (150mm) SiC単結晶基板が「2022年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞」を受賞 (日本経済新聞社主催)</li> <li>● SiCハイグレードエピ第3世代品の開発・量産開始の成果が「半導体・オプ・ザ・イヤー2023」半導体用電子材料部門において「優秀賞」を受賞 (産業タイムズ社主催)</li> <li>● トヨタ自動車が発売したバッテリーEV (BEV) 専用モデルLEXUS [RZ] に搭載されたデンソー製インバーターに採用</li> <li>● Infineon Technologiesとの提携関係を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素化、電動化の進展によるSiCパワー半導体市場の急拡大に起因したSiCエピウェハーの市場成長を捉え、供給力拡大を図る</li> <li>● 8インチ (200mm) SiCエピウェハーの研究開発加速</li> </ul>

#### 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、ウェハーやエピウェハーを内製するデバイスメーカーもお客さまとして取り込む



## レゾナックの強み

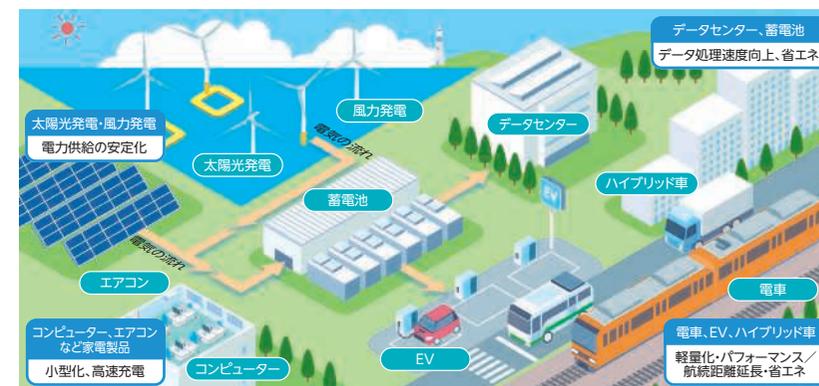
- エピ層を用いたSiCウェハーの低欠陥化技術の強みとするSiCエピウェハーにおいて世界最大の外販メーカー
- SiCエピウェハーまでの専門メーカーとして、SiCウェハーとSiCエピウェハーの製造にのみ注力し、お客さまであるデバイスメーカーと擦り合わせを行うことで、求めに応じたSiCエピウェハーを提供することが可能
- 業界最高水準の低表面欠陥、低基底面転位の高い品質が評価され、さまざまな用途に採用
- 技術的優位性を支えるDX・生産管理・製造ノウハウを保有
- 知的財産の優位性 (フランスKnowMade社調べ)
- ウェハー大口径化による1枚当たりのチップ数増加へ期待が集まる中、早期の量産に向け2022年から8インチ (200mm) SiCエピウェハーのサンプル出荷を開始

#### TOPICS

#### SiCパワー半導体とは

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。電気自動車 (EV) をはじめとするxEV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市場が拡大しています。

#### 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。

#### 共創事例

#### グリーンイノベーション基金事業

#### 「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」の取り組み

当社は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (以下、NEDO) が実施者を公募したグリーンイノベーション基金事業「次世代デジタルインフラの構築プロジェクト」の研究開発項目の一つに対し、「次世代グリーンパワー半導体用8インチSiCウェハー技術開発」 (以下、本事業) を提案し、2022年に採択されました。

本事業は、SiCエピウェハーとその原材料であるSiCウェハーの大口径化、欠陥密度低減を達成することで、SiCパワー半導体の低コスト化を実現する計画です。2022年~2030年度までの長期研究開発プロジェクトとして、SiCバルク単結晶の高速成長技術開発においてNEDOと協力して本取り組みを進めています。研究開発成果は複数のデバイスメーカーによる評価を経て、社会実装することを目指し、高性能で高い信頼性を有するSiCパワー半導体のさらなる普及に貢献します。



## 事業戦略

### モビリティセグメント



事業による社会課題への貢献ポイントはWEBをご覧ください。



モビリティ事業本部長 原 聡

CASE、特にxEV化の進展に伴う技術ニーズの高まりに向け、当社の軽量化、電動化、熱制御の技術を生かした製品を展開します。提案型のソリューション事業に変革し、利益を伴った持続的成長を実現します。

2030年  
ありたい姿

**自動車部品:**

- 熱制御技術である複合成形品に関し、ニッチ市場をターゲットに積極投資することで、グローバルトップシェアを実現
- アルミ機能部材と有機素材を組み合わせることで、新たな価値を創出

**リチウムイオン電池材料:**

- 電動化の進展、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む

#### 取り組むべき課題

**自動車部品:**

- 急速なEV化進展への対応
- 構造改革と価格交渉力強化

**リチウムイオン電池材料:**

- 新規人造黒鉛負極材の量産技術の確立
- サプライチェーンマネジメントによる製品安定供給

#### 2023年売上高

モビリティセグメントの売上: 2,161億円



☞ P27 / 事業概要

#### 2023年実績

**自動車部品:**

- 重点48品目のうち、32品目について顧客へ価格は正・撤退交渉を実施。約8割の価格は正が実現し、対前年比増益(2023年は計34億円の採算改善)
- パワーモジュールインテグレーションセンター (PMiC) の活用によるEV用部材の開発加速
- ☞ P68 / R&D・知的財産戦略
- ブレーキパッドはインド第二工場の建設に着手。また北米EVメーカー向けブレーキパッドを開発、生産開始

**リチウムイオン電池材料:**

- 急速充電性能などを有する新規人造黒鉛負極材によりEV向け大型案件を獲得
- 中国天然黒鉛輸出許可制開始に伴い早期申請、在庫積み上げを実施中
- VGCFの市場拡大にともなう生産能力の増強

#### 2024年計画

**自動車部品:**

- 自動車市場は各種の反動需要が一段落し、対前年で微増見通し
- 新規発泡成形品や熱制御ソリューション提供の新製品開発を推進
- 構造改革の効果刈取による収益基盤確立
- “軽量化”、“熱制御ソリューション”分野のアルミ機能部材事業との共創加速

**リチウムイオン電池材料:**

- 獲得案件の量産垂直立ち上げとさらなる性能向上品開発促進
- 米中対立の影響回避を目的とした原料黒鉛のマルチソース探索
- 欧米での市場拡大、現地生産ニーズに応えた欧州での負極材パイロットプラント新設

### レゾナックの強み

**自動車部品:**

- 外装成形品(樹脂バックドアモジュールや樹脂発泡成形品)は電気自動車(BEV)に求められる軽量化やデザインの自由度が強み
- 複合成形品では主力製品である樹脂ギヤの国内トップシェアを維持しつつ、今後電動化で要求が強まる冷却器などの熱制御製品を展開
- 汎用アルミ合金にない耐久性や耐摩耗性を付与する独自のアルミ合金設計技術
- 難易度の高い大型複雑形状の押し出し加工、ロウ付け接合、水平連続鋳造などを可能とする高いアルミニウム生産技術
- 欧州の環境規制(EURO7)に対応した高性能・耐摩耗ブレーキパッドを提供

**リチウムイオン電池材料:**

- 高容量かつ充放電負荷特性に優れたリチウムイオン電池を実現する負極材を提供
- VGCFは電池の高容量化および長寿命化を実現

#### モビリティ事業の成長戦略



#### サステナビリティへの貢献

#### 計算科学によるアルミニウム合金の物性制御とCO<sub>2</sub>排出量フローの可視化

当社はカーボンニュートラル実現に向けて、計算科学を活用しながら自動車業界からのニーズが高まっているアルミニウム合金開発に注力しています。アルミニウムは軽量で、リサイクル時のエネルギー消費が少ないため、CO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減することができます。アルミニウムのリサイクルでは、不純物元素を含むスクラップの利用率を高めつつ、従来以上に特性を引き出すことが重要になります。

アルミニウム合金をはじめとする金属材料の特性は、原料からさまざまなプロセスを経て変化する材料組織を制御することが不可欠です。当社は、スクラップ由来の不純物元素挙動をサブミクロンオーダーで制御することで、カーボンニュートラルに対応したアルミニウム合金開発を実現しています。物理現象を詳細に把握できる計算科学シミュレーションで各分析技術と連携することで、特性発現メカニズムを解明しつつ、量産プロセス指針獲得を図っています。

また、アルミニウム合金製造に伴うCO<sub>2</sub>排出量の算定と削減にも、製造現場で積極的に取り組んでいます。計算科学を活用して製造プロセスに応じたCO<sub>2</sub>排出量のシミュレーターを構築することに加え、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量変動と資源循環の可能性を想定したワークフローを構築しています。当社が再資源化アルミニウム合金をお客さまに提供する意義に加え、サプライチェーン全体を通しカーボンニュートラル実現に向けたCO<sub>2</sub>削減の最適化に貢献します。

WEB レゾナックナウ  
アルミ材料のカーボンニュートラル実現に向けたストーリーを掲載しています。



## 事業戦略

# イノベーション材料セグメント



事業による社会課題への  
貢献ポイントはWEBをご覧ください。



機能材料事業本部長 桜田 剛史

次世代事業のイノベーションや競争優位製品の創出に貢献するプラットフォームとして、共創を通じて新たな機能を有するイノベーション材料を創出し、独自の技術・素材を提供する事業体であり続けます。

2030年  
ありたい姿

- グループのイノベーションや競争力強化を支える母体として、新たな素材・技術を生み出し続けている
- 特定領域におけるトッププレーヤーとしてEBITDAマージン15%以上の収益力を維持し続けている

【機能性化学品】グローバル特定領域におけるトッププレーヤーとなり有益な価値を社会へ提供  
 【樹脂材料】機能材料・技術をさまざまなものに進化させ、社会課題の解決に貢献  
 【コーティング】独自の配合知見を活かした新製品・新事業を創出  
 【セラミックス】社会課題を解決する、お客さまに選ばれるセラミックス製品・サービスを提供

### 取り組むべき課題

- 次世代半導体材料と今後有望視される領域において、それらの構成要素となる有機・無機系素材の開発力とモノづくり力の強化
- 生産ライン、固定費の最適化など収益改善活動の取り組みと、競争優位ある事業成長を見据えたポートフォリオの見直し

【機能性化学品】社会価値提供に向けた優れた個の力とつなぐ力の強化  
 【樹脂材料】社会ニーズの変化を捉え、保有技術とマッチングさせる力の強化  
 【コーティング】環境規制などに配慮した独自の配合能力の強化および進化  
 【セラミックス】電子デバイス向け新製品の上市と生産性向上

### 2023年売上高

イノベーション材料セグメントの売上: 930億円



P27 / 事業概要

#### 2023年実績

- 有機・無機中核素材開発を推進し、グループの他事業に供給
- 市場の回復遅れによる収益性の低下、コスト上昇に対応した価格改定の実施

【機能性化学品】ACF用樹脂や絶縁ワニスなどの社内共創を推進

【樹脂材料】次世代新製品(低融点ガラス・無縫製接着剤)の初期量産化、低収益取引の見直しを含む製品構成の改善による利益率向上

【コーティング】PFASフリー製品・低環境負荷製品の開発推進と拡販、事業環境変化に耐性のある収益構造改革の実行

【セラミックス】CMPスラリーやフィルターが他事業部の製品に採用。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

#### 2024年計画

- 他事業との共創(イノベーション材料の技術開発・製品供給)による価値創出の最大化
- 原料価格に連動した利益スプレッド管理の徹底による収益率の維持・向上

【機能性化学品】半導体向け特殊モノマーやLIB負極バインダーなど高付加価値品の拡販

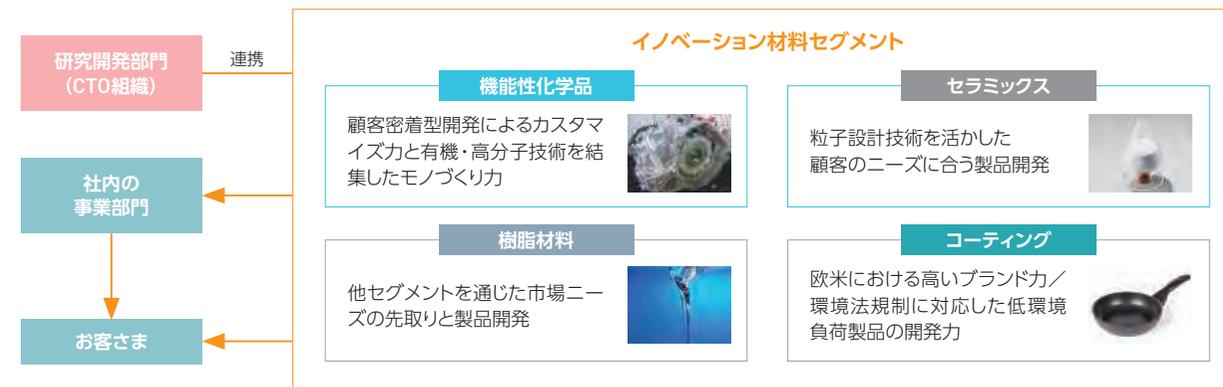
【樹脂材料】低融点ガラスなどの高付加価値新製品の立ち上げと本格量産化、製品構成改善による利益率向上の継続

【コーティング】PFASフリー/低環境負荷製品需要の取り込み、収益構造改革の成果顕現、グローバル生産体制最適化

【セラミックス】電子デバイス向け新製品の上市と生産性の向上

## レゾナックの強み

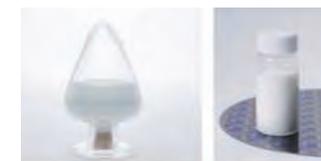
- 幅広い製品ラインアップとオンリーワン・競争優位製品を生み出してきた有機・高分子・セラミックスなどの材料技術・生産技術の保有
- 多種多様な用途の顧客ニーズに合わせてカスタマイズされた製品・サービスの提供
- 豊富な顧客層を通じた市場ニーズの先取りと開発への反映
- 川上および川下素材における社内コア技術の融合と情報の集合知化、社内共創による、新たな機能を有するイノベーション材料の創出



### 共創事例

#### セラミックス技術を活かした半導体材料技術の創出(次世代CMPスラリー)

レゾナックでは、旧昭和電工と旧日立化成の統合以来、技術・人材の融合による新技術・価値創出が進んでいます。レゾナック・セラミックス(旧昭和電工セラミックス)の研磨粒子技術と、山崎事業所(旧日立化成)の半導体・電子材料技術を融合し、現在、半導体前工程向け次世代CMPスラリーの開発に取り組んでいます。半導体多層化や配線ピッチの狭小化などに対応する平坦化技術など新たな価値が創出されています。



#### お客さまとの共創により、極小酸化チタンを量産

(株)レゾナック・セラミックスでは、スマートフォンやパソコンなど、電子機器に搭載するMLCC (Multi Layered Ceramic Capacitor: 積層セラミックコンデンサ)用の酸化チタンを製造しており、MLCC向け酸化チタンとして世界トップシェアを獲得しています(当社調べ)。

MLCCは電子回路において、電源やデータ信号を安定化させる重要な役割があり、IoT、AI、EVなどに使われるすべての半導体デバイスを正常に作動させるために必要な電子部品です。電子機器用の酸化チタンは、粒子が小さくなればなるほどコンデンサ自体の積層の厚みを薄くできるため、電子機器の小型化を実現できます。酸化チタンの微粒化に向けた課題をお客さまとの共創により解決し、量産化を実現しました。



開発チームのメンバー

WEB レゾナックナウ  
"暮らしを変える超微粒子開発の軌跡"  
にて極小酸化チタンの開発ストーリーを  
掲載しています



# 事業戦略

## ケミカルセグメント 石油化学



事業による社会課題への  
貢献ポイントはWEBをご覧ください。



石油化学事業部長 福田 浩樹

GXを推進し2050年カーボンニュートラルを達成、地域と共生するグリーンコンビナートを実現します。持続可能性を確保した「安定高収益事業」を確立し、安全で生活を豊かにする化学品とソリューションを提供します。

### 2030年 ありたい姿

- 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できている
- 大分コンビナートのCO<sub>2</sub>排出量を2013年比で30%削減できている

### 取り組むべき課題

- 国際市況に左右されにくい事業・製品の収益構造
- クラッカーおよびユーティリティ設備の競争力強化
- カーボンニュートラル実現に向けた低炭素原料への転換と技術革新

### 適正な市場評価の獲得

▶ パーシャルスピノフの進捗についてはこちら

- ☑ P09 / CEOメッセージ
- ☑ P35 / 鼎談“稼ぐ力”



### 2023年売上高

ケミカルセグメントの売上：5,163億円



☑ P27 / 事業概要

### 2023年実績

- ナフサ価格下落に伴う販売価格低下により売上高は前年比で減少
- 販売数量増加、スプレッド改善などにより営業利益は前年比で増加
- ISCC PLUS国際持続可能性カーボン認証取得、原料の一部をバイオマス原料に置換推進



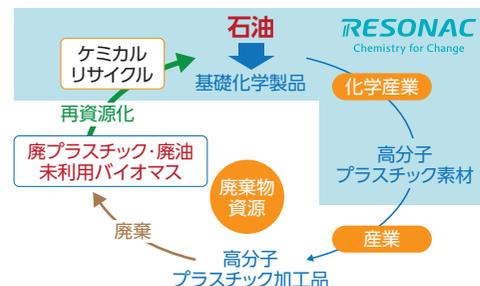
### 2024年計画

- 需給動向に即応したプラント稼働の最適化、また高付加価値製品の拡販の推進により、収益性改善を図る
- 技術ライセンスの拡充などにより安定収益源を構築し、収益ボラティリティの抑制を図る
- CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みの推進(省エネルギー、原燃料転換、GI基金事業推進)
- 石化新会社発足に向け、パーシャルスピノフ検討開始

### 共創事例

#### 九州における資源循環型社会モデルの構築

当社は、国立大学法人九州大学、丸紅(株)、三井住友信託銀行(株)と共に、九州で資源循環型社会モデル構築を目指す「知の拠点」を設立しました。九州地区の廃プラスチックを収集・再資源化し、地産地消型プロセスを通じて基礎化学製品に転換することで、資源循環型社会九州モデルの構築と2050年のカーボンニュートラル実現に貢献します。



☑ P67 / R&D・知的財産戦略



### レゾナックの強み

- 多様なクラッカー原料にも対応できる、国内トップの設備能力および運転実績を保有。また高い設備信頼性による安定運転を継続
- 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、酢酸ビニルモノマー、アリルアルコール、酢酸ノルマルプロピル)  
\*酢酸エチル、酢酸ノルマルプロピルともに国内シェアNo.1、アリルアルコールは外販世界シェアNo.1(当社調べ)
- 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)をはじめ高付加価値分野に強み
- 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む

### サステナビリティへの貢献

#### カーボンリサイクル事業に関する調査に参画

#### ～大分市や近隣企業と連携、CO<sub>2</sub>の化学品へのリサイクルを検討～

当社は、大分コンビナートにおけるカーボンリサイクル事業の実現可能性調査に参画しました。化学メーカーとしての知見や技術を活かし、CO<sub>2</sub>を原料とした化学品製造の観点からCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献すべく検討を開始します。

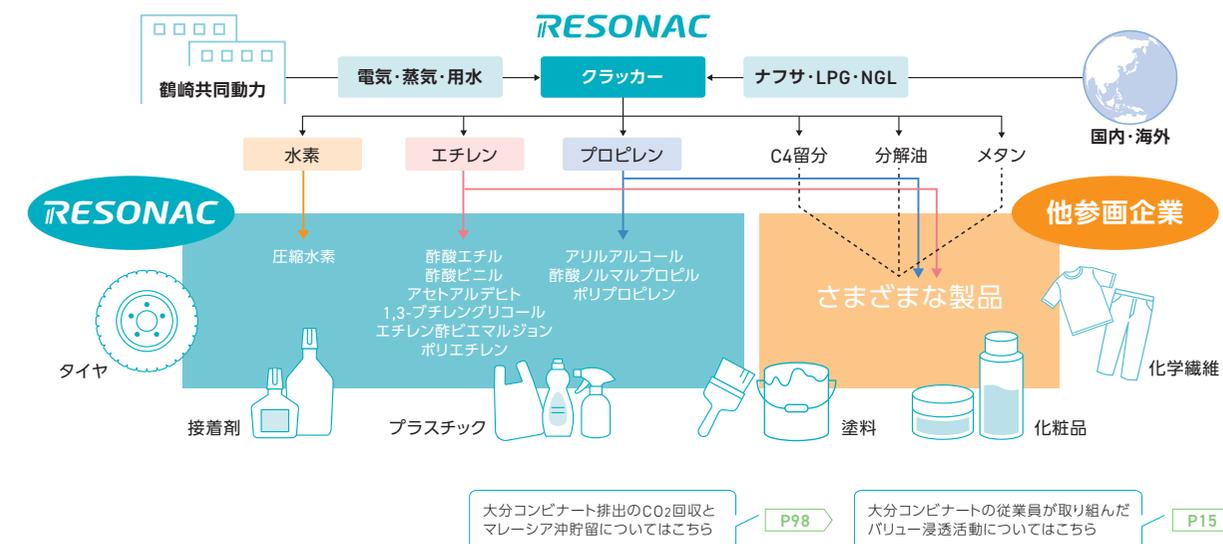
この実現可能性調査は、「大分コンビナートにおける産業間連携によるカーボンリサイクル事業の実現可能性調査」(以下、調査)として、2024年3月11日にNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)により採択されたものです。当社は、大分市や近隣企業と産業間で連携してCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指す本調査に参画し、主にカーボンリサイクル製品や製造技術の選定を実施します。大分コンビナートは九州唯一の石油化学コンビナートで、製鉄・発電・石油精製・化学メーカーなど「大規模産業集積型」であるコンビナートの特性をふまえた可能性を検討します。



### 大分石油化学コンビナートのモノの流れ

大分コンビナートでは主要設備であるナフサ分解炉で約800℃の高温でナフサを分解し、石油化学基礎製品であるエチレン・プロピレンなどを製造しています。

これらはコンビナートの各種誘導品プラントにパイプラインで供給され、私たちの生活のさまざまな場所で見かける製品の原料となっています。



大分コンビナート排出のCO<sub>2</sub>回収とマレーシア沖貯留についてはこちら

☑ P98

大分コンビナートの従業員が取り組んだバリュー浸透活動についてはこちら

☑ P15

## 事業戦略

### ケミカルセグメント 化学品



事業による社会課題への  
貢献ポイントはWEBをご覧ください。



高品質で安全な製品の安定供給により、社会への貢献を継続します。  
「人々の幸せと豊かさ」と「地球との共生」のために、KAWASAKIケミカルパークでステークホルダーと共に  
新しい技術の共創を目指します。



基礎化学品事業部長 足立 浩

2030年  
ありたい姿

- 首都圏の社会インフラを支える製品の安定供給
- 脱炭素社会のモデルとなるような都市型ケミカルパークとして地域の発展に貢献（川崎臨海部近隣企業と連携した水素利用ネットワークの形成、発電設備の燃料転換など）
- 資源循環型社会の実現に貢献し、SDGsの取り組みを推進（CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減、KPR\*原料の100%化）

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

#### 取り組むべき課題

- 社会インフラを支える製品を安定供給するために供給体制強化への取り組みの徹底
- 脱炭素社会に向けて当社技術を活用した先進的な取り組みの加速
- プラスチックケミカルリサイクルを通じて循環型社会への貢献拡大

#### 2023年売上高

ケミカルセグメントの売上：5,163億円



📄 P27 / 事業概要

#### 2023年実績

- 生産は高稼働を継続、営業利益水準も堅調を維持
- 原燃料価格の高騰が継続したが、製品価格への転嫁を実施
- 使用済みプラスチック由来原料を使用する「水素・アンモニア・アクリロニトリル」の3製品で持続可能な製品の国際的認証であるISCC PLUS国際持続可能性カーボン認証を取得

#### 2024年計画

- 需要は堅調を維持を予測
- 原燃料価格は現状で落ち着く見込み、物流費の上昇を見込む
- プラスチックケミカルリサイクルの新規取り組みを推進（川崎市と共同で海洋プラを回収し、レゾナックのKPRプラントで再資源化など）
- 生活基盤を支える上水道向け次亜塩素酸ソーダ・液化炭酸ガス設備の増強を予定

#### 関連ページ

#### 「Resonac Pride製品・サービス」制度の認定第1号にKPRを選定

「化学の力で社会を変える」の実現に向けては、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していくことが重要だと考えています。「パーパス」「バリュー」の実践を可視化する取り組みとして「Resonac Pride製品・サービス」の認定を開始しました。

従来のアンモニア製法と比較して約80%のGHG排出量を削減していること、年間約6万トンの使用済みプラスチックをリサイクル（日本のケミカルリサイクルの約20%に相当）していることからKPRを第一号に認定しました。



📄 P91 / Resonac Pride 製品・サービス

## レゾナックの強み

- 川崎事業所の立地を活かし、首都圏を中心に水道向け次亜塩素酸ソーダやドライアイスといったライフラインを支える社会インフラ製品をタイムリーに安定供給
- KAWASAKIケミカルパークとして、コンビナート内外のさまざまな産業分野で使われる基礎化学品から高機能化学品まで、多様な化学品に対するニーズに対応可能
- 20年以上の安定運転実績を持つ世界で唯一のガス化リサイクルプラントを保有し、ケミカルリサイクル技術により使用済みプラスチックを原料として水素・アンモニア・アクリロニトリルを生産
- 従来製造法と比べ80%製造時のGHG排出量が削減された低炭素アンモニアを生産

#### 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

時代のニーズに応える事業開発力

生産基盤・モノづくり力

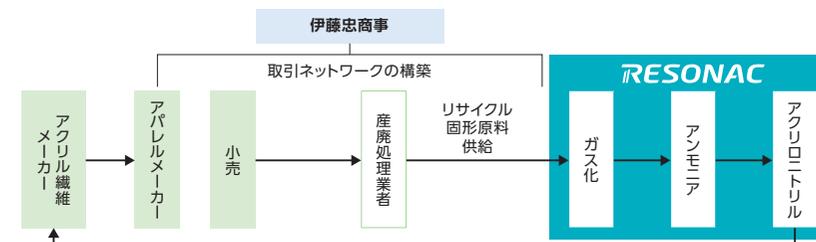
- 新規誘導品の開発・事業化
- 高付加価値製品の開発・事業化

[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

#### 共創事例

#### 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年に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を締結しました。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ともに、繊維に繊維の循環型社会の実現に貢献していきます。



#### ホテルの燃料電池向けに低炭素水素を供給

川崎事業所から生産される使用済みプラスチック由来の低炭素水素の商業供給を2023年11月より開始しました。川崎キングスカイフロント東急REIホテルでは、パイプラインで供給した水素を燃料電池を使用して発電し、ホテル全体で使用する電気の約20%を賅っています。



川崎キングスカイフロント東急REIホテル

生物多様性に貢献する製品  
"KROPIKO"についてはこちら

📄 P99

半導体材料の製造過程で生じる  
使用済みプラスチックのケミカルリサイクルはこちら

📄 P101

## 事業戦略

### ケミカルセグメント 黒鉛電極

事業による社会課題への  
貢献ポイントはWEBをご覧ください。



グラファイト事業部の  
サステナビリティコンセプトムービー  
"Sparking Truth"はこちらをご覧ください。



世界トップクラスの黒鉛製品と技術を提供し、効率的かつ環境に優しい鉄のリサイクルにおいて重要な役割を果たします。世界中の黒鉛市場で、優れた人材、強力なパートナーシップ、そして革新的な技術を通じて、社会の持続可能な発展を推進します。



グラファイト事業部長 César Castiñeira

2030年  
ありたい姿

- 業界をけん引する黒鉛電極と電気アーク炉（以下、EAF: Electric Arc Furnace）最適化サービスを世界中の鉄鋼メーカーに供給し、持続可能な鉄鋼生産への転換と経済成長を支援している
- 製造プロセスにおける脱炭素化を推進し、多様な産業用途向け合成黒鉛製品を供給している

#### 取り組むべき課題

- **安定的な収益構造を実現**  
戦略的供給パートナーシップ (SSP: Strategic Supply Partnership) 契約を締結することにより、従来の周期的なビジネスモデルを変革
- **電炉市場拡大に伴う品種構成の最適化**  
世界的に電気アーク炉新設計画が増加しており、通常これら炉では大口径の電極が必要とされる。当社は大口径品需要拡大において優位な立場にある
- **電炉操業サービス提供の事業モデルへの進化**  
黒鉛電極とAMI Automation (メキシコ、以下、AMI) のEAF最適化ソリューションを組み合わせることで、お客さまとウィンウィンのパートナーシップを創造し、さらには従来の買い手/売り手の関係をも転換する機会を創出

#### 2023年売上高

ケミカルセグメントの売上 : 5,163億円



2023年実績	2024年計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な景気後退の影響を受け、鉄鋼、黒鉛電極需要は停滞</li> <li>● 炉外精錬炉電極 (OMEGA) の提供促進と、SSP締結数を増やし、製造プロセスの脱炭素化を推進</li> <li>● AMI株式100%取得を完了し、ソリューションビジネスへの転換を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 周期的な需要変動においても安定性を確保できるビジネスモデルの変革を継続</li> <li>● お客さまやサプライヤーとのエンドツーエンドの戦略的パートナーシップを推進</li> <li>● コスト削減の達成と、原材料の供給源の多様化推進</li> <li>● AMIのEAF最適化サービスとレゾナックの製品をパッケージにしたソリューション販売の拡大</li> </ul>

#### TOPICS

##### AMIのシナジーによる提供価値の進化

AMIは、産業向け自動化および制御ソリューションを提供するグローバル企業です。EAFの自動化技術において世界をリードするAMIとレゾナック製品の組み合わせは、顧客ニーズに独自の価値を付加することができます。

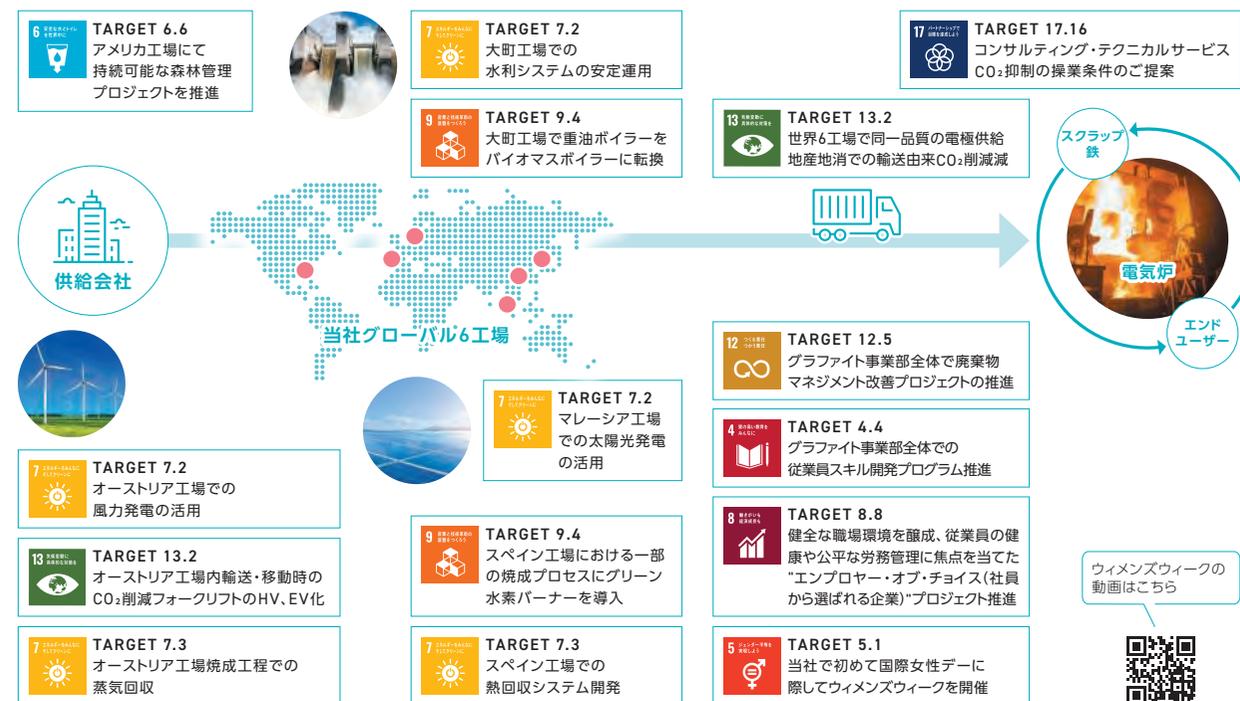
##### ■提供する付加価値の例

- ・エネルギー消費の削減
- ・廃棄物、GHG排出の削減
- ・生産性の向上
- ・収益性の向上 など

### レゾナックの強み

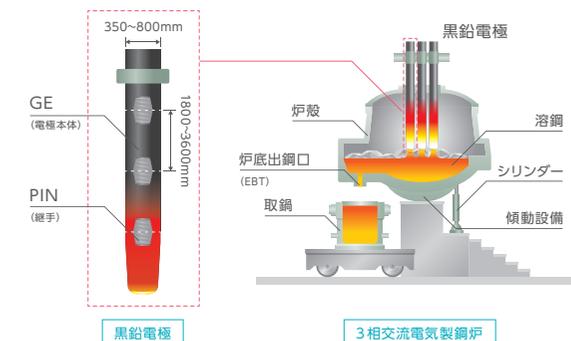
- 世界の脱炭素化の動きはEAF鉄鋼生産を加速させ、それにより大口径黒鉛電極の需要も拡大する
- 重要部材や原材料在庫を保有する生産プラントホームとしての6つの生産拠点と事業継続フレームワークを保有
- サプライチェーンにおける信頼性の最大化、カーボンフットプリントの最小化、さらにリードタイムの短縮を可能とする地産地消型事業の推進
- AMIとの連携。これにより、お客さまのプロセスを最適化する技術ソリューション提供を可能とすると同時に、当社内のデジタルトランスフォーメーションを加速
- 750mmおよび800mmの電極を最初に製造した、80年以上にわたるEAF鉄鋼業界のパートナー
- 当社の事業計画と生産施設は、事業継続リスクを削減、または排除する戦略を評価され、"Highly Protected Risk"認定を取得している

#### グローバルでの共創内容



### 黒鉛電極とは？

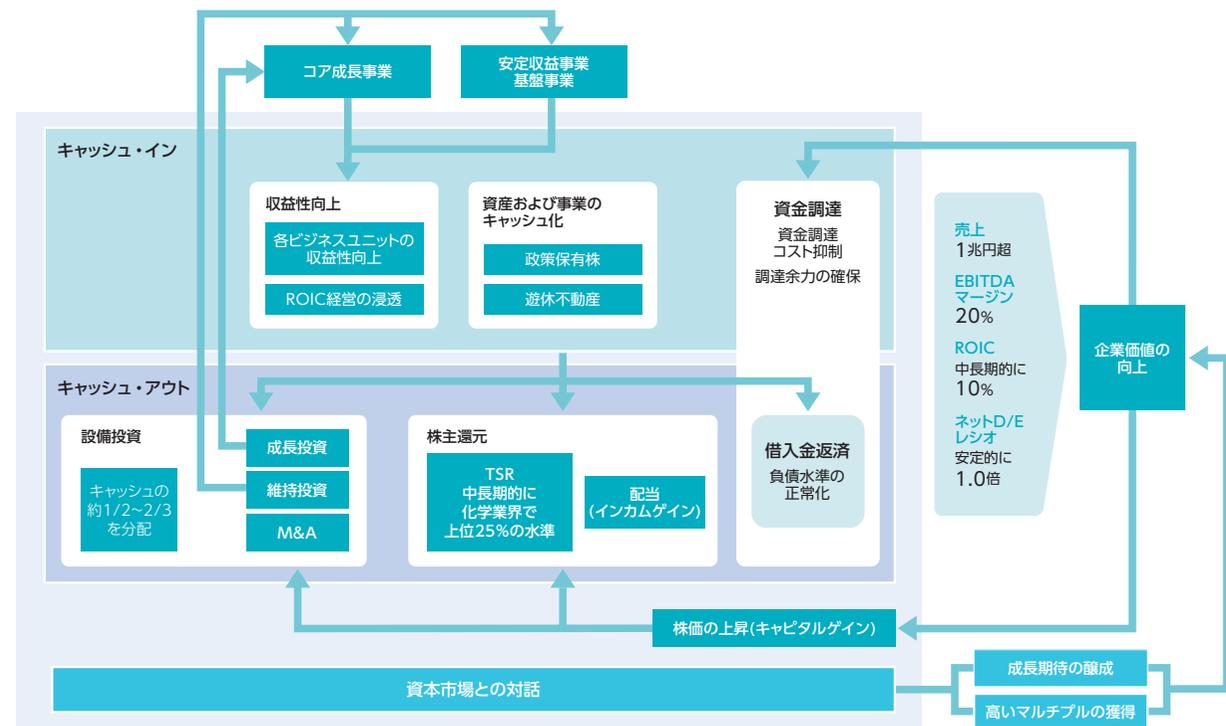
家電製品、自動車、機械、橋、建物など、私たちにとって身近で生活に欠かせない"鉄"。同時に、鉄は世界で最も再利用される材料であり、その特性を失うことなく無限にリサイクルすることができます。黒鉛電極はこのリサイクルプロセスの重要な一部として役立っています。EAFでは、黒鉛電極を通じて電流を鉄スクラップに送ります。この電流によってアーク放電が発生し、固体の鉄を液体に溶かします。炉内の熔融温度は1600℃、電極先端温度は3000℃以上に達します。



## 財務・資本戦略

当社が長期ビジョンとして掲げる、半導体材料事業への経営資源集中による成長戦略実現に向け、収益性とキャッシュ創出基盤を強固にするための資本効率の追求や、成長投資優先のキャッシュの分配、金融コストの抑制や財務柔軟性の確保を見据えた資金調達、そして資本市場からこれら施策に対して適切な理解を獲得するための対話の質向上などを重点課題として、継続的に取り組んでいきます。

### 財務・資本戦略全体像



### 資本効率の追求

当社の経営は、これまでキャッシュ・フロー創出が徹底していたとは言えず、資本を余すことなく活用し稼ぐための施策が不十分な面がありました。2社統合を機に、財務目標としてそれまでのROEに代わりROICを掲げると同時に、収益性とキャッシュ創出基盤をより強固にするため、資本効率の追求に取り組んでいます。

#### 資産および事業のキャッシュ化

資本収益性の低い資産のキャッシュ化を推進する中、政策保有株に関しては、2020年から統合により膨らんだ負債を削減する原資として削減に取り組み、2021年には原則として全株売却方針を決定しました。削減の過程では、各事業部に保有理由をヒアリングし、その妥当性や必要性を共に評価しました。その中で、CFO自らが取引先と対話することも選択肢として挙げ、政策保有株が

なければ顧客取引が成り立たないという事業部のマインドセットを変えることで、全社活動が加速しました。その結果、政策保有株を時価換算500億円超保有していたのに対して、2023年末までにほぼ全株売却まで進めることができました。

また、事業の売却やキャッシュ化については、統合以降のポートフォリオ改革を進める中で、計9事業を総額約2,000億円で売却し

ました。これらの事業は、保有技術や顧客関係などの強みが最大限活かされる状態でベストオーナーへ譲渡されました。ポートフォリオ改革を進める中で、当社の方針と合致しない事業が複数残っておりますが、売却難易度の高いこれらの事業については、事業価値の最大化に向け適切な再生策を実行し、その上で最適なベストオーナーを見つけ出す取り組みを行ってまいります。

さらに、遊休不動産の売却についても、2022年に横浜事業所の土地の一部、2024年に本社オフィス統合後の旧大門本社の土地・建物の譲渡などを行い、約500億円のキャッシュを捻出しました。

#### EBITDAマージン20%の達成に向けた収益力の向上

当社は、全社EBITDAマージン20%を目指し、各事業において、個別のEBITDAマージン目標を設定し、売上拡大や収益性の改善に向けた施策に取り組んでいます。

まず半導体材料事業においては、高い成長率と高い収益性を見込める先端材料分野に積極的な設備投資を行い、売上を拡大し、全社のEBITDAマージン向上をけん引していきます。

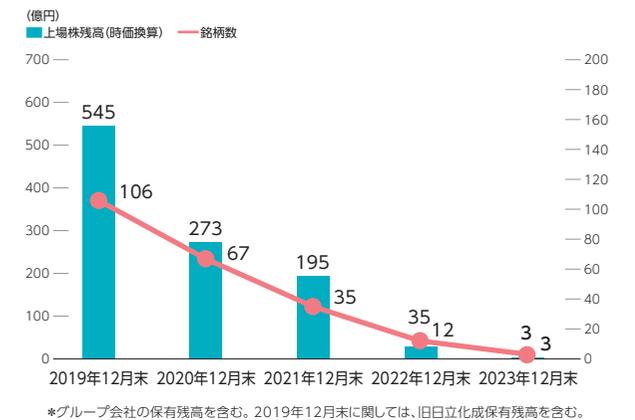
☑ P33 / 鼎談「稼ぐ力」

その他の事業においては、より高収益製品に資源を集中させ、規模拡大よりも利益率や資本収益性の改善を推進することで、各セグメントごとのEBITDAマージン目標への到達を目指します。具体的には、各ビジネスユニットが、顧客ごと、製品ごとに限界利益率を見える化し、低利益率製品について値上げの交渉や、値上げが困難な製品からの撤退、原材料調達先の見直し、生産効率化によるコスト削減、人員削減などの具体的なアクションプランを策定・実行推進しています。これらは四半期ごとに進捗管理を行い、2023年末において、既に施策全体の75%まで完了しています。

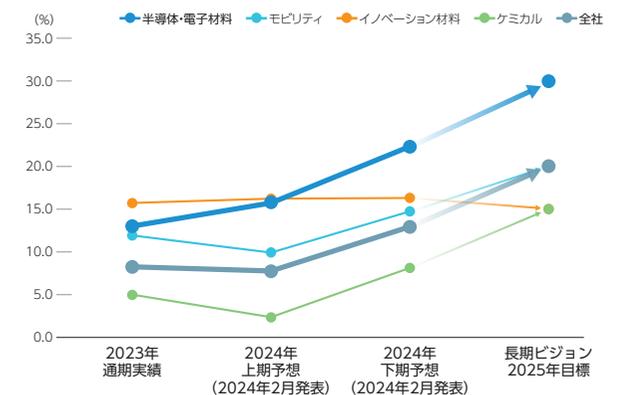
また、特に収益性の改善が急務であったいくつかの事業については、個別の事業再生プロジェクトを推進しています。2023年には、HDメディア事業において台湾拠点の閉鎖も伴う能力の最適化と固定費の削減を実施し、損益分岐点を大幅に引き下げました。モビリティ事業においては、緊急対策対象の赤字製品48品目について顧客交渉を粘り強く続けた結果、8割の交渉が成功し、合計34億円の採算改善を達成、セグメント損益の黒字化を果たしました。

さらに、事業のポートフォリオ改革による全社EBITDAマージンの改善を進めるため、事業売却については難易度が高い案件を含め、今後も着実に検討を進めていきます。パーシャルスピンオフを検討しているケミカルセグメントの石油化学事業についても、今後スケジュールや事業戦略を明確に示すなど、その進捗を適宜開示していく予定です。

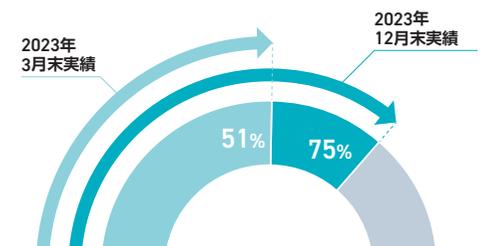
#### 政策保有株(上場株)残高の推移



#### EBITDAマージンの改善



#### 収益改善施策完了状況



\*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

## 成長投資を支えるキャッシュ配分

当社は、成長投資の実現に向けて、営業キャッシュ・フローの半分から2/3程度を優先的に設備投資に配分し、残りを株主還元や借入金返済に充てるキャッシュ配分方針を掲げています。2022年、2023年の実績については、市況や業績の悪化に伴い営業キャッシュ・フローが目減りしたため、その分は事業や資産のキャッシュ化を進めて補填してきました。また、過剰な先行投資は避けつつも、次の半導体サイクルのピークに向けた需要増に遅れないよう、ステップ投資を着実に進めてきました。

当社では、将来にわたり高利益率を目指す半導体材料事業に経営資源を集中するため、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を導入しています。

[P27 / 事業概要](#)

安定したキャッシュ創出を重視する「安定収益事業」は、原則として減価償却の範囲内での維持投資（BCP投資や収益改善投資を含む）にとどめ、余剰キャッシュを成長事業への拡大投資に振り向ける方針です。また、社内の投資会議では、CFOがチェアマンを務め、経営戦略の観点からCSO、エンジニアリングの観点からCMEQ、リスク管理の観点からCRO、技術戦略の観点からCTOの

各組織からもメンバーが参加し、毎回深い議論を行っています。その中で、各投資案件のオーナーには、数値による投資妥当性分析に加え、確実にリターンを実現するためのコミットメントを求めています。

投資の割引率（ハードルレート）については、これまで全社一律の割引率を使用していましたが、2023年からは事業セグメント別、投資対象国別のリスクプレミアムに基づくハードルレートを導入し、投資リスクの適正な評価、投資効率の向上、ポートフォリオ経営の高度化を図っています。また、早期にリスクを特定し、設備投資の効果を最大化するために、設備稼働前の予算超過、発注・完工・稼働遅延、設備稼働後の収益実績と事業計画の乖離の有無について、投資意思決定後のモニタリングを推進しています。当社が過去に行った投資には、資本コストを上回るリターンが得られず減損損失を計上する結果となった案件があります。これらの反省を踏まえ、今後も統合後の案件で同様の事態を招かないよう、その運用方法について絶えず見直しを行い、より有効性を高めていきます。

## 株主還元はTSRを重視

当社は、株主総利回り（TSR）を重視し、中長期的な企業価値向上と株価上昇によるキャピタルゲインと、配当金支払いによるインカムゲインのバランスを考慮した株主還元方針を掲げています。TSRは、同業他社を上回る利回りの実現を目指し、中長期的に国内化学会社22社中上位25%の水準を目標としています（22社は、当社とビジネスモデルが近く、事業上競合する同規模以上の化学、その他素材産業企業を選定）。2023年においては、株価上昇と配当金の捻出により、過去1年のTSRは142.3%となり、国内化学会社22社中上位約20%の水準を達成しました。今後は、より長期間でのTSR目標水準達成を目指し、安定配当の継続に加えて、成長投資による事業成長をキャピタルゲインにつな

げるとともに、コングロマリット・ディスカウントを縮小し適切な株価と企業価値を獲得するため、資本市場との丁寧な対話を行っていきます。

### 株主総利回り（TSR）

TSR	過去1年	過去3年	過去5年	過去10年
レゾナック・ホールディングス	142.3%	136.8%	97.9%	232.2%
TOPIX	128.3%	141.1%	178.9%	227.8%

\*2023年末時点  
 \*TSR (Total Shareholder's Return) : 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）

[P138 / 株式情報](#)

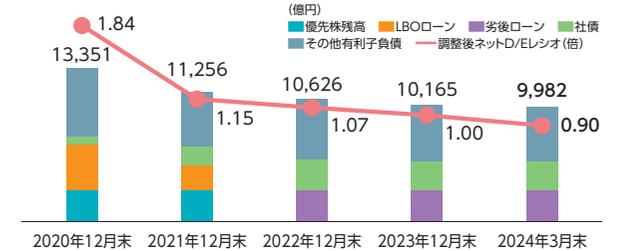
## 金融コストの抑制や、財務柔軟性確保を見据えた資金調達

当社の有利子負債は、2020年の買収資金調達により、2020年12月末に13,351億円（優先株残高含む）まで増加しました。有利子負債の増加に伴う資金調達コストの増加に対応するため、2021年以降、負債総額の削減と合わせて、大型社債発行によるLBOローンの期限前返済や、他の資金調達と比較してコスト負担の高い優先株の劣後ローンへの置き換え、金利固定化などの施策を

実施し、返済期限の分散化に加えて金融コスト低減と今後の金利上昇リスクにも備えています。また、2021年には公募増資で832億円を調達し、さらに2024年はゼロクーポン転換社債1,000億円を発行するなど、株式コストを意識した上でのエクイティ調達を含む資本構成の改善も進めています。

当社は、資金調達における財務規律として、ネットD/Eレシオ1.0倍を掲げています。2023年は業績が厳しい中でも、診断薬事業などの事業・資産売却や、各事業本部・事業部における運転資金や在庫の圧縮を行い、借入金の返済資金を捻出しました。その結果、2023年12月末には有利子負債を10,165億円まで削減し、株主資本の増加と円安による為替換算調整勘定の増加もあり、ネットD/Eレシオは1.0倍まで改善しました。今後も、将来の投資機会に備えつつ、有利子負債の圧縮に取り組み、安定的にネットD/Eレシオ1.0倍を維持するため、財務構成の改善に取り組んでいきます。

### 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：[(借入金+コマーシャルペーパー+社債+リース債務) - 現金及び預金+優先株×50%] ÷ (自己資本+優先株×50%)  
 2022年12月末以降：[(借入金+コマーシャルペーパー+社債+リース債務) - 現金および預金 - 劣後ローン×50%] ÷ (自己資本+劣後ローン×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(株)日本格付研究所の格付に基づく

## 株主・投資家とのコミュニケーション

当社の経営陣は、株主・投資家の皆さまとの直接的なコミュニケーションの機会を積極的に創出し、頂いたフィードバックを経営に活かしています。まず、直接的なコミュニケーションとして、CEOやCFOによる海外IR活動を2022年より再開し、サステナビリティ（ESG）に関する対話も数多く行っています。企業価値向上に向けた非財務情報の開示や対話についても積極的に取り組んでおり、2023年には初めてのサステナビリティ説明会を開催しました（実会場・オンラインのハイブリッド開催）。

[P31 / ステークホルダーとの共創](#)

そして多くの皆さまとの対話の場を持つため、IRチーム内のスピーカー人員を増やすとともに、一貫性のある情報提供が叶う体制を整え、投資家とのスモールミーティングの機会増加にも努めています。その中で、当社の成長ストーリーである半導体・電子材料事業への集中について繰り返しお伝えし、2022年の開示セ

グメントの変更を含む開示内容の見直しを通じて、半導体関連企業としての認知度向上やコングロマリット・ディスカウントの最小化に努めてきました。

また、株主・投資家の皆さまからのご意見や要望、株価に関する話題は、四半期ごとのCXOや事業本部・事業部長が参加する経営会議や、半期ごとの社外役員を含む意見交換会で継続的に議論しています。その中で、株主・投資家の皆さまの視点を意識した他社との株価相関分析やSOTP（サム・オブ・ザ・パーツ）分析の結果に基づく理論株価と実勢相場の差についても考察しています。

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、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。

これまでの改革は、低リターン資産の現金化、提供価値に見合わない製品値付けの見直し、高コスト調達資金の置き換えなどの「当たり前のことを粛々と進める」ステージでした。現在のステージは、売却困難なノンコア事業の再生と終息、しがらみある顧客関係からの撤退、LBOにより有事対応となっている資本構成の完全是正、石油化学事業のパーシャルスピノフといった、より難易度の高い施策推進のステージになります。ここをしっかりと乗り切ることが、「世界で戦える会社」となるための必要条件であり、私はこのステージをやりきる覚悟と体制で臨んでいます。

そして、事業を支えるのは人であり、財務・資本戦略を支えるCFO組織においても、CFO組織独自の人材育成方針のもと、人材流動化を促進しています。部門横断的なジョブローテーションを積極的に実践し、2023年には財務経理メンバー約25名が異動しました。一方、異動元にとっては決断が難しかったケースも多くあり、生じた人材の穴をいかに埋めるかなどの人材配置の課題には、継続的に取り組んでいきます。他にも、CFO領域のキャリアアツリー共有や上長とのキャリア面談・1on1の活性化、社内MBAである「染ラボ」の3期連続開催（2022～2024年）、メンター・メンティー制度の始動による部署を超えたコミュニケーション機会の創出などを通し、メンバーのモチベーションやエンゲージメントの向上に、これからも全力を尽くしていきます。



CFO 伊藤 秀樹

# 02-2 稼げる技術と人

59 — 鼎談 “稼げる技術と人”

65 — R&D・知的財産戦略

71 — コーポレートマーケティング戦略

73 — デジタル戦略

75 — 人材戦略

## 「技術を生み出すのは人」 つながりの中で躍動する “共創型人材”が 稼ぐ力で未来を切り開く

社会に求められる新しい技術や素材を生み出し続けること。レゾナックにとって重要なこの課題の中核となるのが垣根を超えてつながりを持った「共創型人材」の育成です。CHRO、CTO、エレクトロニクス事業本部 副本部長の3名が、人材育成がもたらす“稼ぐ力”の底上げについて、展望を語り合います。

### 研究・開発・製造のすべての分野が同じ時間軸で共創し、将来の稼ぐ力を生む

**今井** 2030年に「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指す当社にとって、“稼ぐ力”は不可欠です。そしてレゾナックの価値の源泉は、幅広い材料技術のプラットフォームと、研究開発力にあります。ただし、どれだけ高度な技術を有していても、お客さまが求める機能を生み出せなければ、稼ぐ力にはつながりません。お客さまと直接会話をする担当者、つまり「フロント」の人間による顧客ニーズの把握と、それに対する現場の呼応が不可欠です。フロントと現場の一人一人が、作り上げたいものに対する志を持ち、どうやったら最適

最高人事責任者(CHRO)

**今井 のり**

エレクトロニクス事業本部 副本部長

**阿部 秀則**

最高技術責任者(CTO)

**福島 正人**

解を作り出せるのか、部門を越え、会社の垣根も越えて、共に考える。そういったすり合わせによって多様な知見を融合させながら価値を生み出せる人材。それこそが、レゾナックの考える共創型人材です。

共創における課題の一つは、領域や部門によって異なる"時間軸"です。研究開発のスピードは事業によって大きく異なりますが、半導体材料は圧倒的に早い。このスピードに対応するためには、研究、開発、製造が足並みを揃えなければなりません。

**阿部** 旧日立化成は、お客さまと共に材料をカスタマイズするプロセスをDNAとして引き継いでおり、スピード感も早いんです。一方で素材や設計に立ち返る研究開発プロセスは手薄であり、その点はむしろ旧昭和電工の強みです。経営統合により川上と川下がつながったことで、共創による相乗効果が現れ始めています。さらに、ほかの装置メーカーや材料メーカーなど、社外との共創まで考えると、まだまだやれることの余地がありそうです。

**福島** フロントの人材は、目まぐるしく変化する顧客の要望に対し、懸命に応える力が求められ、製品の改良を重ねていく。目先の課題解決が優先されることで、コア技術が発展しないまま最終製品のクオリティが上がるんです。ですが、そのサイクルには限界もあるので、研究人材は先回りしてコア技術にもアプローチしなければなりません。こうして各人材



が別々のタスクにあたるわけですが、方向と時間軸が共有されないと、努力が水の泡になります。稼ぐ技術を生むためには、現在の製品改良に加え、フロントによる新たな顧客ニーズの吸い上げと、研究による新たなコア技術の開発を同時に行わなければなりません。もちろんその共創には、「いつまでに新たなコア技術が必要か」という同じ時間軸の認識を持って進めていくことが必要不可欠です。

### 社内外のプロフェッショナルを集結させた新拠点での共創

**今井** 共創型人材の育成においては、社外との連携も重視しています。他の装置メーカー、材料メーカー、さらには大学などの知見を取り入れることで、より大きな相乗効果を生み出せるはずなんです。

**福島** そうですね。レゾナックは、さまざまなステークホルダーとの共創の場づくりを進めてきました。まずは、分野を超えた対話や議論の促進を狙いとした「イノベーションセンター」を2017年に開設。さらに、国内外のベンチャー企業や大学などとの協働を通じた長期的なR&Dの中核拠点として、「共創の舞台」を2023年に設立しました。将来の事業創出に向けネットワークを広げていく中で、当社の人材も「誰とタッグを組むと、何が生まれるか」という、オープンイノベーションの手法や戦略を習得できるでしょう。こうした場づくりは、つながりを生む新しい仕組みづくりの一環でもあり、10年、20年先の強固な基盤になると思います。また、直近の課題に対応する共創力も欠かせません。その実践の場が、2019年に開設した「パッケージングソリューションセンター」、2023年に本格始動した「パワーモジュールインテグレーションセンター (PMiC)」です。お客さまのニーズを深く理解した上で応えるための拠点として、顧客メーカーが保有する半導体製造装置と同等の設備を持つことで、評価・シミュレーションを先回りして実施し、スピーディーに高水準な製品

を届けることを可能にします。

**阿部** パッケージングソリューションセンターでは、半導体の実装材料、基板、装置のメーカー12社とコンソーシアム「JOINT2」を立ち上げ、一つの研究テーマにさまざまな知見を融合させる環境が整いました。従来、材料メーカーは半導体メーカーにとってサプライヤーという位置付けでしたが、新たな技術開発の目標を共にすることで、パートナーという関係に変化しつつあります。これは大きな前進です。

☑ P39 / 半導体 前工程材料・後工程材料

☑ P65 / R&D・知的財産戦略

### 顧客と現場をつなぐフロント人材に、求められる能力とは

**今井** 顧客ニーズへの対応の徹底は、当社のビジネスの根幹にあります。市場の競争が激しいからこそ、お客さまと共創する姿勢で開発に取り組まなければ、生き残ることは不可能です。私たちは顧客企業やマーケットに育てていただいているともいえます。

**阿部** エレクトロニクス事業本部は、世界的に高いシェアの製品を生み出してきました。その源泉にあるのは、「お客さまのために頑張りたい」「世の中に貢献したい」というモチベーションです。その上では、稼ぐ力というのは、最終的には付加価値。お客さまは付加価値に対価を払っているわけですが、その付加価値は製品の機能性、独自性、開発速度、技術サービスなど、案件によっても変わります。

真の共創とは、お客さまの要望を鵜呑みにすることではなく、案件ごとにお客さまの真意を理解しソリューションを導くということです。そのために、フロントに立つ人間に必要なのは、ヒアリング力や予測力、課題解決力だと考えます。

**福島** フロントのコミュニケーションだけにとらわれると、多忙な現場との信頼関係を築けず、自転車操業に陥ってしまいます。顧客からも社内のエンジニアからも、「この人が言っていることは正しいはずだ」と思われることが、フロントに求め



られるのでしょうか。そこでは、熱量を伝えるような人間力も不可欠。お客さまと現場をつなぐコミュニケーションの場数こそ、共創型人材を育てるのだと思います。

### 開発と製造のハブ機能を果たす、技術管理部の強化

**阿部** 業界全体のニーズが目まぐるしく進化するのは、顧客メーカー側も同じこと。量産中の製品でも、頻繁に品質向上や仕様変更が求められます。このスピーディーな流れに対応するためには、改善フェーズに特化したチームも必要です。これまでは製造部直下の技術管理係がその役割を担ってききましたが、より機能を強化し、新しい技術の開発リソースを確保するべく、2023年に技術管理係を技術管理部へと昇格させました。開発、製造、品質保証など、さまざまなバックグラウンドを持った人材が集まることで各部門のハブとなり、コーディネーションによる量産品の改善を進めていきます。

**今井** 特に開発から製造に移行するプロセスでは、さまざまなエラーが生じます。その部分を共創力で埋めるのが、技術管理部の役割ですね。さらに、海外拠点への技術移転においても、開発部門がカバーしていた部分を、ノウハウを溜めた技術管理部が担うことで、開発のリソース負荷を減らすことができます。

**福島** 昔と比べ、世の中から要求される製品スペックは飛躍的に高まっています。開発部門はお客様の要求を受け止め、必ずスペックを上げていくわけですが、作るもののレベルが上がれば、製造部門の負担は大きくなります。製造部門の負担を減らすために、少しでも作りやすい製品設計を考えなければなりません。それでも無理が生じると、どうしてもエラーにつながってしまいます。技術管理部の強化で、開発途中で製造部門と相談し、先回りして生産設備や評価条件の準備を促すといったコミュニケーションが可能になります。「作れて当たり前」とされていたところをきちんとサポートすることで、円滑、安全な生産ラインを組めるはずで。それが、最終的な製品価値の向上とレゾナックの稼ぐ力につながります。

### 高収益製品へのリソース投下と、未来を開く製品開発の両立

**福島** 半導体の技術が進展するほど、私たちに戦えるチャンスが広がります。開発や製造が厳しくなるほど、参入できる競合が減るからです。これまでレゾナックは、立ちはだかる課題をチームワークの力で乗り越えることで、世界的なシェアを広げてきました。

**阿部** そうですね、絶縁接着フィルムの「NCF」は、その好例です。プロジェクト立ち上げ時に現場の人間が努力を重ね、塗工技術、分散技術などで世界最高水準を達成。AI半導体などの材料として売上を高め、現在は100%のシェアに達しています。

**今井** 一方で、業務に関係なく新しいことに取り組める余白の時間、いわば“遊びの時間”がどんどん減っていることも懸念しています。新しい製品は、そういった遊びの時間に技術を積み重ねていくことから生まれると思っています。放熱シート「TIM」は15年ほど前の研究発表の際、製品化の可能性に懐疑的な声が非常に多かったです。しかし時を経た今、急

拡大するAI半導体などに特性がマッチし、当社の主力製品になっています。長期的に企業価値を高めるためには、新たな発想で研究に臨む人材や環境づくりにも、目を向けるべきです。

**福島** 新しいコンセプトの製品は、その研究発表をする以前から、技術者は種となる着想を浮かべているはず。そこを周囲がキャッチできなければ、今日ある優れた製品は存在しなかったでしょう。高収益の事業にリソースを注ぎ込まなければならぬのも事実であり、そのバランスは常に悩ましいですね。一つの道筋として、人材ポートフォリオがあげられます。例えば、“0から1を生み出すのが得意な人材”と“1から10を作るのが得意な人材”は、それぞれ適性が異なるはず。今後は、そこを見極めながら、人員配置や組織構成を考えるようにしていきたいですね。

### 経験と多様性、マネジメント力が、組織の共創力を底上げさせる

**今井** 共創型の人材戦略で現在重視しているポイントは二つです。

一つは、人材一人一人の経験値を増やすこと。専門性を極める、多様な視点を持つ、他者とのコラボレーションを進めるなど、当社で積める経験はさまざまです。戦略的なジョブローテーションによって、個々の成長度は格段に上がるでしょう。

もう一つは、共創型の働き方を実現できるマネジメント能力です。異なるバックグラウンドの人材と議論し、プロジェクトを前進させるには、多様性を内包していなければなりません。多様性において必要な力を、心理的安全性、アンコンシャス・バイアスの排除、発信力、傾聴力、ファシリテーション力の5項目として定義し、これらを身に付ける「共創型コラボレーション力強化研修」を、執行役員以下の管理職全員に課しています。また同時に、リーダーとして育成スキルを学ぶ「共創型リーダーシップトレーニング」も、全部門共通で実施

しています。

これらに加え、研究開発の分野では、特に人材ポートフォリオの整備を重視しています。個々の特性を人員配置に落とし込むためには、能力や適性がデータにより可視化され、数値的な判断に基づき戦略を立てられる仕組みが必要です。現在はFFS理論を取り入れながら、データドリブンなチーム構成を試みている段階です。

**福島** いずれの施策においても、カギを握るのは現場のマネジメント層です。上司が部下の適性を深く理解し、最も有益なキャリアパスを考えることで、組織全体が成長します。会社のパーパスやサクセッションプランを理解しながら、研修によりマネジメント力を磨き、面談とFFS理論を取り入れる。こうした動きが、管理職には求められるでしょう。CTOの立場からは、技術と事業の両方を見ていく経験をどう積んでいくかが鍵になる。稼げる技術でなければ、本当の意味でのイノベーションとは言えません。

**今井** 人材一人一人の自己理解も重要です。近年の日本社会では、変化する環境の中で自分のキャリア開発や学習に主体的に取り組む、「キャリア自律」という言葉が普及しつつあります。当社でも「自律を促そう、さらに一步」というテーマのもと、「パーパス探求カフェ」という施策を進めて、自分自身のパーパスを振り返ってもらっています。

[P14 / パーパス探求カフェ](#)

世界を良くしたい、化学の力で貢献したい、とレゾナックのパーパスと重なる思いを述べる人材も多く、彼らはモチベーションが高いです。自律した考えのもとでレゾナックを最適な環境として選んでもらえるような、企業と従業員のパートナーシップも共創の礎になるのかもしれない。

これまでのキャリアアップは管理職へ昇進する一本道でしたが、研究開発を突き詰めるプロフェッショナルも目指せるデュアルラダーも取り入れています。キャリア自律を促し、多様なキャリアプランをキャッチアップする仕組みを作っているため、今後はそれらの浸透を図るフェーズになっていくでしょう。

### 人材戦略の先にある、レゾナックの未来像

**今井** 人材戦略の先に、私が理想として描くのは、一人一人がワクワクを感じる組織です。楽しみながら成長を実感できることは、生産性や企業価値にも直結します。そのためには社会やお客様、チームに対し貢献しつづけることが大切です。皆が本気で世の中を良くしていきたいという思いこそ、世界トップクラスの機能性化学メーカーにおいて原動力になるのではないのでしょうか。

**阿部** さらに、「半導体材料で困ったときに、最初に声を掛けるべき企業」になりたいですね。半導体業界では、初動からお客様と共創することが、大きなアドバンテージになります。信頼を生み、積み上げながら、技術とネットワークが広がっていく。こうした理想のサイクルを作り出すのが、“共創型人材”の使命なのでしょう。

**福島** 最終的には、技術が未来を切り開くことを、私たちは本気で信じています。新技術が常に創出される組織であり続けることは、社会からも求められていることです。世の中の技術者や、これから技術者を目指している人たちに当社の環境を羨ましく思い、「入社したい」「協業したい」と感じてもらう。

**今井** 社会にも、技術者にも求められるレゾナック。そんな将来を見据えて、稼ぐ力を生み出せる人材の育成にも注力していきたいですね。



# R&D・知的財産戦略

ウェブサイトの「研究・技術開発」もあわせてご覧ください。



## ● 使命

作る化学、混ぜる化学、考える化学の共創型研究開発により、世界No.1技術・製品を生み出し続ける。  
「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」を実現する。

**2030年ありたい姿**

- 社会、市場、顧客に寄り添った技術・ソリューションを提供している
- 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
- 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出し続けている
- 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

**取り組むべき課題**

- 社内外オープンイノベーションによる共創型研究開発の促進
- 新技術発掘検証に向けた研究開発の体制・運用の整備
- 全社共通基盤技術の高度化および利活用の活性化
- 経営および事業に資する攻めの知財活動の共創と強化

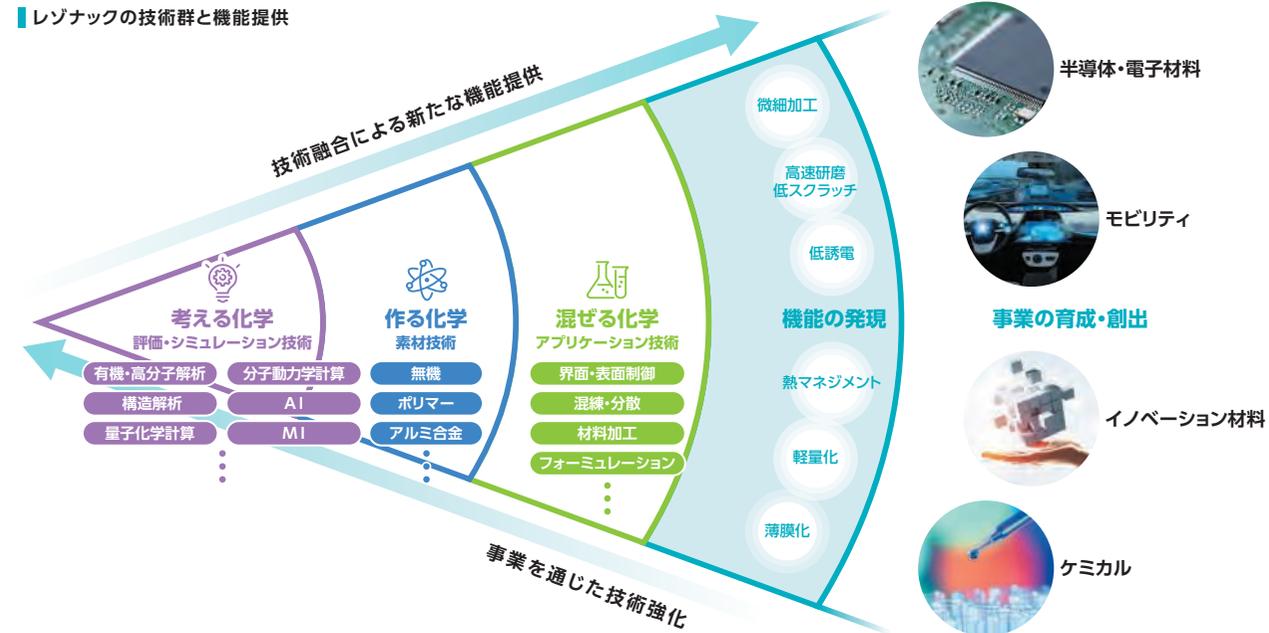
**非財務KPI**

- 社内外との共創
- R&D戦略と知財戦略の強化
- 人材育成

[P84 / 非財務KPIの実績と目標](#)

2023年実績	2024年計画
<p><b>事業部間（垂直・横断）連携：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 共創イノベーションの推進として、半導体分野に向けた先端材料開発を推進し、複数テーマを事業部プロジェクト化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● R&amp;D一体運営・事業本部間の共創促進／半導体分野に向けた材料開発の加速、拡充、垂直・横断連携</li> </ul>
<p><b>全社共通基盤技術：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DXの深化により、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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計算科学／生成AIの活用とデータ駆動型R&amp;DによるDXの推進</li> </ul>
<p><b>新技術探索：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内外とのオープンイノベーションの積極的活用の場として、共創の舞台内に専門チームを創設</li> <li>● カーボンニュートラル実現に向けて、研究シーズ探索活動強化／事業部間連携連絡会の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共創の舞台の活性化</li> <li>● 「研究ゲートアイランド」と研究所「技術ランドマーク」の整備・運用開始</li> <li>● カーボンニュートラル分野における研究開発部門と事業部間連携の強化／研究開発活動加速</li> </ul>
<p><b>攻めの知財活動の共創と強化：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業別知財ポートフォリオの可視化・強化と、事業優位性を確保するための積極権利活用を事業部と協働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業部との協働による他社けん制効果の高いグローバル知財網形成、知財ポートフォリオの高質化、および積極活用</li> </ul>
<p><b>人材育成：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <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策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発部門に所属する一部経営職に対し、バリューに沿った行動ができているかどうかを自己認識し行動変容の機会とするための360度フィードバックを実施</li> </ul>

## レゾナックの技術群と機能提供



## 新材料・新技術の注力領域

当社は、新材料・新技術の創出において、高速通信、パワー半導体、革新素材を2024年の注力領域とし、光電融合、次世代通信、接合技術、環境対応など革新技術の研究開発を進めます。

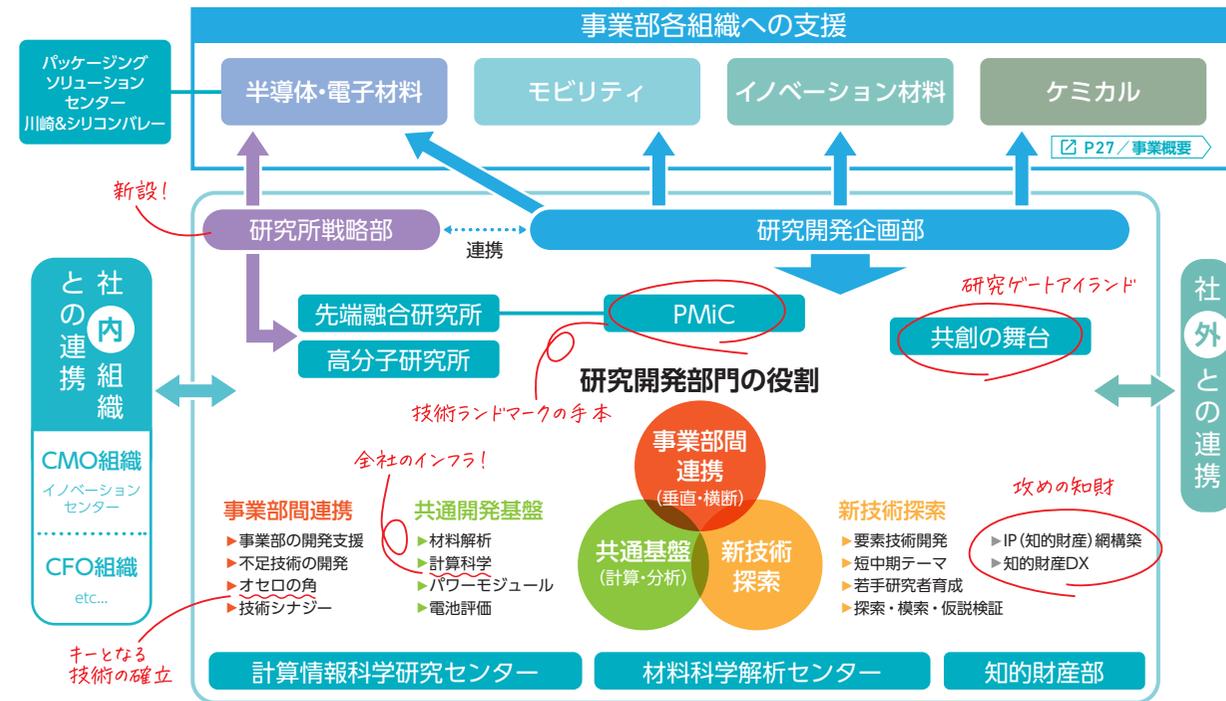
さらに要素技術となる、低誘電化、分散・混練、熱マネジメントやその評価プロセス、背反特性解消技術を着実に深化させ、製品開発サイクルを円滑化させます。

	高速通信	パワー半導体	革新素材
領域			
開発技術	<p><b>革新技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 光電融合</li> <li>● 次世代通信</li> </ul> <p><b>要素技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低誘電化技術</li> <li>● 分散・混練技術</li> </ul>	<p><b>革新技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低コスト接合技術</li> <li>● 異種材料接合技術</li> </ul> <p><b>要素技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 熱マネジメント技術</li> <li>● 評価プロセス</li> </ul>	<p><b>革新技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境対応技術</li> </ul> <p><b>要素技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 背反特性解消技術</li> </ul>
開発事例	光電融合用接着剤 新規高熱伝導フィラー	焼結銅 異種材料接合技術	低融点ガラス 低弾性低収縮樹脂

社内外との共創

研究成果の顕現確率を向上させることを目指し、事業部各組織、社内組織、社外のステークホルダーと連携し、共創を進めています。特に当社が注力する半導体・電子材料セグメントと研究

開発部門とのさらなる連携を図るため、2024年に研究所戦略部を新設しました。半導体パワーエレクトロニクス戦略、新テーマ、新製品開発と要素技術開発の戦略立案などを担っています。



TOPICS

宇宙で活用する技術を従業員自主活動から創出

当社は、JAXAが募集した「太陽系フロンティア開拓による人類の生存圏・領域拡大に向けたオープンイノベーション」に、月の砂を利用した月面での蓄熱・熱利用システムに関する提案を行い、「チャレンジ型」枠で採択されました。この研究は、REBLUC\*に参加する当社従業員が提案したもので、2024年4月よりJAXAと共同研究を開始しています。



\*REBLUC: Resonac Blue Creators, レブルック: 若手インフルエンサー育成を目的とした社内コミュニティ

カーボンニュートラル実現のためのシナリオ

2050年カーボンニュートラルに向けた技術開発シナリオを策定し、石油化学・化学品事業を皮切りに革新的な技術開発を進めています。このうち、CO<sub>2</sub>分離・回収技術では、既存材料と異なるCO<sub>2</sub>吸着特性を有する分離剤を採用し、分離コストの低減を推進しています。世の中に先駆けて成果を社会に普及させることで、技術の汎用化・標準化において有利な立場を確立するとともに、知財戦略を推し進め、他社に模倣されない技術の優位性を訴求していきます。

共創の場

EVパワー半導体関連の材料開発強化  
パワーモジュールインテグレーションセンター (PMiC) がお客さまに最適な材料を提案

当社が2023年に開設したPMiC(栃木県小山市)では、パワーモジュール向けの高耐熱コーティング材料や高放熱冷却器といった関連材料をそろえ、お客さまの条件での材料評価を行っています。検証内容の共有によりお客さまに最適な材料を提案し、素材開発までさかのぼった技術革新の支援と開発期間短縮に寄与しています。2024年中にお客さまとの共創スペース拡充や新たな装置の導入も予定しています。

PMiCは、アプリケーション視点の共創プラットフォームの場であり、パワーモジュールや電池評価、シミュレーションを中心とした計算科学、材料要素技術、分析を中心に関連する事業部との連携を強化しています。カーボンフットプリントの低減など、モジュール売り強化のための先回り提案を進めていくことにより、事業部門を研究開発側面から支援します。



必要な性能を発揮する素材・部材の「組み合わせ」を丸ごと提案  
パワーモジュール素材の開発からお客さまの採用までの期間短縮

計算情報科学を使用した共創事例

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、MI\*、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組織で

す。全事業セグメントのインフラとして、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。ここに社内外の共創事例や成果を紹介します。

ディープラーニングを用いた画像解析を活用し  
材料検査の自動化を実現

計算情報科学研究センターの画像解析専任チームと、実際に運用する製造現場との共創により、材料検査の自動化と検査時間の大幅短縮を実現しました。



AI・ディープラーニングを活用して  
材料の開発期間を大幅に短縮

過去の材料開発から蓄積された計算および実験データを活用したディープラーニング技術を利用し、量子化学計算に比べて数千倍速く物性を予測することが可能になりました。



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

“分子レベルでの解析”を体感できることで、“材料開発の専門家”と“計算科学の専門家”のコミュニケーションを円滑化し、研究開発の加速につなげています。



マテリアルズ・インフォマティクス共創:  
Matmerize社&Enthought社

2023年より、米国のスタートアップ2社と連携し、計算科学・AI・MIの活用に注力して、材料開発の迅速化を図るために共創を進めています。



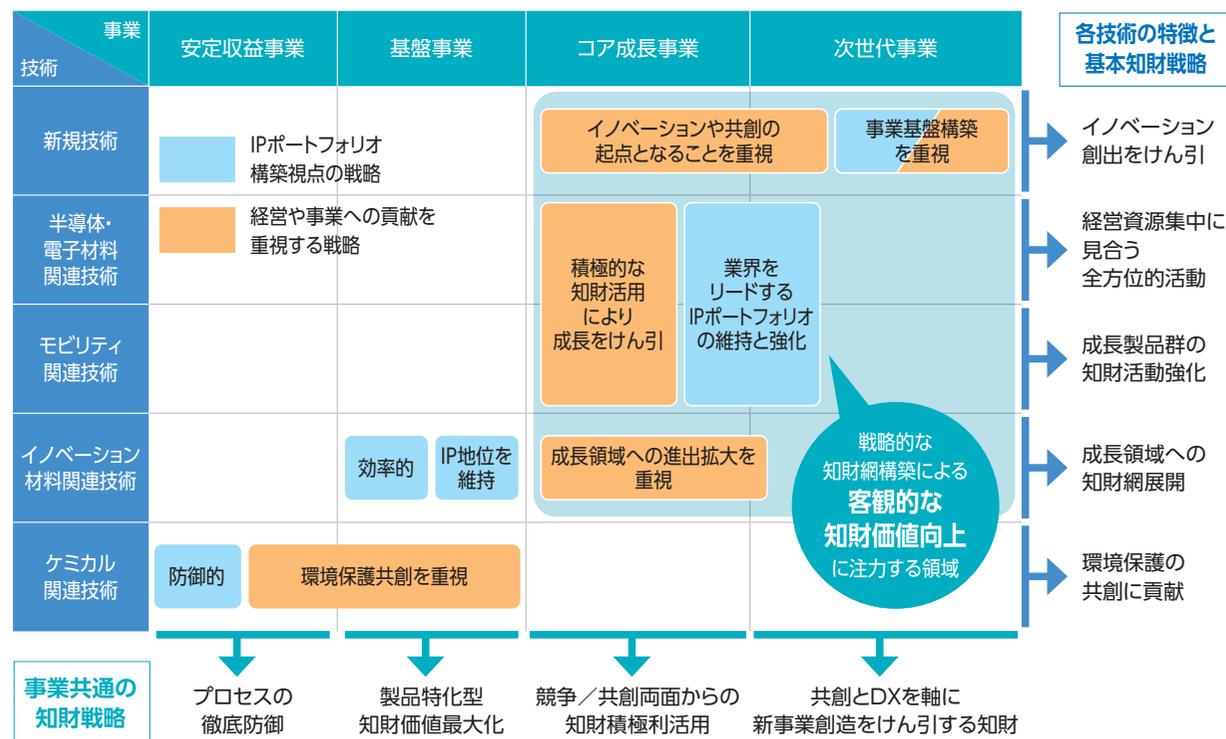
\* MI: Materials Informatics

R&D・知的財産戦略

# 知財価値向上の取り組み

## 知的財産戦略

当社は、全社の事業ポートフォリオを俯瞰し、グローバルな特許出願などを通じて、各事業に最も適した知財ポートフォリオの構築を追求しています。さらに、知的財産の積極的利活用をはじめとして、経営および事業に貢献し、競争力の強化と持続可能な成長を実現する知財戦略を策定のうえ、遂行しています。



新規技術や半導体・電子材料関連技術をはじめとするコア成長事業および次世代事業に関しては、業界をリードする強力な知財ポートフォリオを構築し、知財価値を客観的に向上する取り組みを進めています。さらに、当事業の成長をけん引する積極的な知財活用方針として“攻めの知財”を掲げ、持続的な収益の向上を試みています。2023年には、当社の感光性フィルムに関する特許権に基づき、海外4社に対し販売差し止めと損害賠償を求める訴訟を提起しました。また、当社の成長けん引のための共創を促進させることを視野に入れた知財戦略も構築中です(詳細はP70:TOPICS参照)。

一方、安定収益事業や基盤事業では、事業運営の安定化に資す

る知財戦略を実行しています。ケミカル関連技術では、適切な範囲の知財権取得と徹底した情報管理によってプロセスやノウハウを保護する防衛的活動のほか、KPR(使用済みプラスチックの原料化事業)といった環境保護活動における共創に貢献するための知財ポートフォリオ構築を進めています。また、イノベーション材料技術に関しては、改良発明出願をはじめとした当社の知財地位を維持する活動のほか、成長領域への進出を知財面から支援する知財戦略を推進しています。

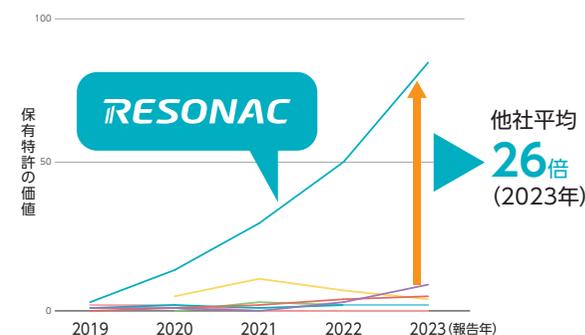
事業戦略に沿ったこれらの取り組みにより、当社の技術価値および企業価値を最大化していきます。

## IPランドスケープの事業への活用および知財価値評価

当社では、知的財産部門、事業部門、研究開発部門などが連携し、当社保有の知的資産を可視化し、各技術領域における当社の位置づけを明確にするため、IPランドスケープを活用しています。また、研究開発分野だけではなく、当社・顧客製品の用途開発・機能拡大にもIPランドスケープを活用し、新たな市場ニーズを探求しています。さらに、購買・調達部門でも、新規サプライヤーの発掘と各企業の技術力の評価にIPランドスケープを活用しています。

当社はまず、トップクラスの日本企業と同等の知財価値を持つことを中間目標とし、最終的に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。

マテリアルズ・インフォマティクスに関する保有特許の価値 (競合他社との比較)

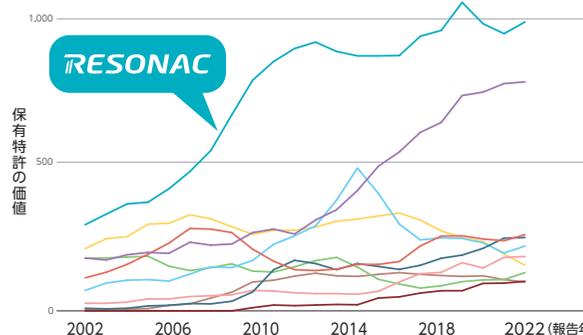


\*LexisNexis社の特許データベースを用いた有効特許に対する評価であり、PAIIは、各特許の技術的価値(Technology Relevance)と市場的価値(Market Coverage)を基に算出

当社の重点テーマの一つである、計算情報科学のマテリアルズインフォマティクス分野に関する当社の保有特許の価値(PAI = Patent Asset Index\*: LexisNexis社の商標)は近年顕著な増加傾向を示しています。2023年には他社平均の26倍に達しており、当社の競争優位性を示しています(下記、左グラフ)。

また、次世代半導体パッケージに関する当社の保有特許の価値、2002年以降増加し2010年代以後一定レベルの価値を維持しています(下記、右グラフ)。今後、グローバル出願戦略をより精密化することで市場の価値を高めることに加え、重要な研究開発成果を“早期かつ”多面的・重層的”に出願することを通して、当社の知財ポートフォリオをさらに高質化していきます。

次世代半導体パッケージに関する保有特許の価値 (競合他社との比較)



## TOPICS

### 全方位的な共創視点による知財ポートフォリオの形成

当社は、新事業の着想段階から、共創に資する広範囲な知財ポートフォリオ形成つなげる知財活動を心掛けています。これまで、競合会社の排除や金銭的収入を目的とした知財ポートフォリオの形成と活用が中心でした。今後はこれに加えて、多様な企業、地域、お客さま、サプライヤー、スタートアップおよびアカデミアを含めた全方位的な共創視点を持って、知財ポートフォリオを形成し、活用していきます。これにより、新たなビジネスに関わるあらゆるステークホルダーとの共創を誘引するだけでなく、規格標準化といった新たな機会を見つけ出すことも可能になると考えられます。

具体的な取り組みとして、2023年には、環境技術に関する知的財産の登録を通じて共創を促進することを目指し、世界知的所有権機関(WIPO)が運営する環境技術のグローバルプラットフォーム「WIPO GREEN」にパートナーとして参画しました。



## コーポレートマーケティング戦略

### ● 使命

社会やお客さまが抱える課題を特定し、当社の強みである技術をもって解決する提案活動を通して、お客さまの成長とともに持続可能な社会を築く。そのために、社内のマーケティングや事業創出に関するスキルアップや人材育成を主導する。

#### 2030年ありたい姿

- 社内外の共創により次世代事業を創出している
- デジタルを活用して、効率的なマーケティング活動をしている
- 組織横断でのローテーションによる人材と組織力強化

市場や顧客の困りごとを解決できる提案が当社の価値。技術や製品・サービスを生み出す活動をけん引し、お客さまとその先のニーズに目を向けた提案を強化していきます。



CMO 藤田 茂

#### 取り組むべき課題

- 課題解決型マーケティング活動の浸透による持続可能な成長
- 顧客(市場)・技術・事業をつなぐ社内外の連携プロジェクトを創出  
コーポレートマーケティング部門が各事業部門のマーケティング活動強化に向けた支援を行い、事業間の連携を促進するなど、事業横断的なマーケティング活動を実施。また、研究開発部門との連携を強化することで、事業と技術をつなぐ機能として潜在市場ニーズと研究技術シーズのマッチングを強化し、価値を提案
- 顧客ニーズ、市場トレンドと自社技術を理解した事業開発能力を持つマーケターの育成  
マーケティング部門および営業部門のマーケティング育成プログラムを実施し、バリューチェーンを理解した人材を育成することで、事業開発能力を向上させる

#### 非財務KPI

- 課題解決型マーケティングの浸透による大型案件創出
- デジタルプラットフォームの活用

[P84 / 非財務KPIの実績と目標](#)

#### 2023年実績

##### 市場開拓

- お客さまとの共創活動の推進
- 新規テーマの事業化推進
- 新規大型テーマ創出プロセスの見直し

##### デジタルプラットフォーム

- 事業部との連携によるデジタルマーケティング活用
- CRM\*ツールの普及

#### 2024年計画

- お客さまとの共創による次世代テーマ向け提案
- 新規テーマでの事業化
- 新規テーマ創出プロセスの運用開始
- マーケター育成プログラムの実行

- デジタルマーケティング・CRMツールのグローバル展開

\*CRM:Customer Relationship Management

#### 共創の場

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、東京駅八重洲南口徒歩2分のパシフィックセンチュリープレイス丸の内29階にイノベーションセンターを設置しています。

双方向のコミュニケーションにより新テーマを探索することを目的としており、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、多様な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。



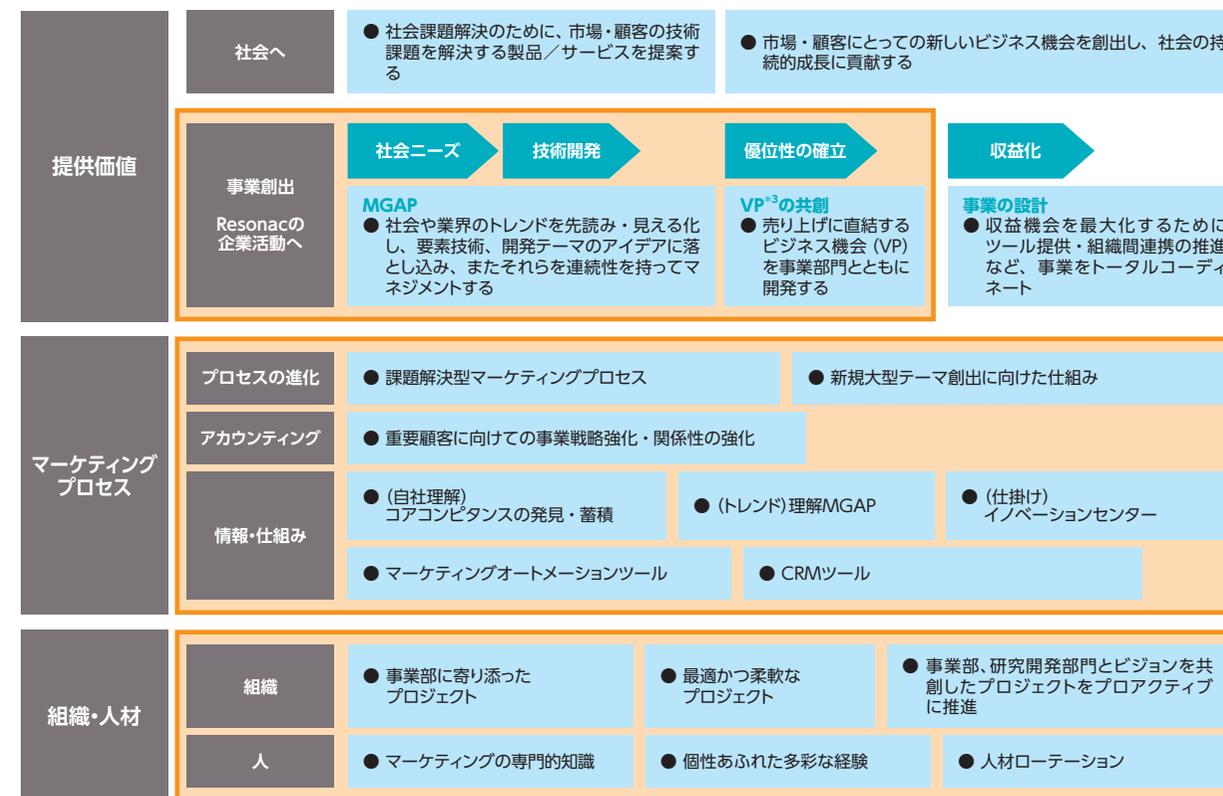
イノベーションセンター(東京都千代田区)

### 課題解決型マーケティングプロセスの推進

社会や市場トレンドを先読みしてお客さまの技術課題を特定する「課題解決型マーケティングプロセス」の推進により、その課題解決に貢献する要素技術開発やビジネス創出を目指しています。MGAP\*1を用いてお客さまが直面している技術課題を抽出し、提供価値を自社製品の特長、競合技術との差別化、お客さまが得る便益で整理して、提案活動を進めるとともに、MA\*2やCRMの

デジタルツールの運用浸透によりマーケティング活動の効率化と成果可視化を進めています。

また、課題解決を持続的に提案できるプロセス基盤の構築と並行して、一連の提案活動を自律的に推進できる人材育成に注力しています。



\*1:MGAP:Multi Generation Application Planning \*2:MA:Marketing Automation \*3:VP:Value Propotion

#### TOPICS

### お客さまとの共創:パワーモジュールでの次世代向けの提案の促進

当社は、お客さま起点での課題解決に取り組んでおり、その一例として、次世代のパワーモジュール技術の発展を目指し、パワーモジュール関連材料の提案力の強化に取り組んでいます。課題の解決に向けては、主要顧客と共創を進めるとともに、材料開発力とパワーモジュール評価技術力を備えた「パワーモジュールインテグレーションセンター(PMiC)」を活用し、モジュール評価を迅速かつ効率的に行っています。これらにより、コーポレートマーケティング部門、PMiC、各事業部が丸となって、個の材料の強化・幅広い材料提案・組み合わせをお客さまに提案し、共創による課題解決を実施しています。

[P68 / R&D・知的財産戦略](#)

## デジタル戦略

### ● 使命

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する。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・改革し、ステークホルダーと共に社会に貢献する。

#### 2030年ありたい姿

- あらゆる事業・業務でデジタル変革を進め、2030年には、競争力の源泉であるコア業務にリソースを集中。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。また、定型業務や間接業務の自動化が進んでいる

#### 取り組むべき課題

##### 短期 (2024年-2025年)

- TCO<sup>1</sup>最適化、IT/DX基盤の再構築
- 事業部・事業所との連携強化
- 先進的なデジタルツールの活用促進

##### 長期 (2026年-2030年)

- 基幹システムの見直し
- データ利活用による業務高度化
- 事業の新ビジネスモデルを共創

#### 非財務KPI

- データドリブン経営
- DX推進とプロフェッショナルの育成
- IT/デジタルリテラシー向上

[P84 / 非財務KPIの実績と目標](#)

#### 2023年実績

- 経営会議にてデータ可視化ツール (BIツール) を活用し、経営数値を可視化、分析を開始
- GHG可視化・削減に向けたプロセス設計を開始
- CDO組織内の人材に対し、IPA<sup>2</sup>提唱の「i コンピテンシ ディクショナリ」をもとにIT/デジタル人材の役割定義が完了
- AMI社のAIを活用した画像認識技術、シミュレーション技術を有するデジタル人材を戦力として活用

#### 2024年計画

- IT/デジタル活用の実現に向けて、基盤整備と体制強化
- IT/DXビジネスパートナーによる事業部・事業所との連携強化
- 先進的なデジタルツールの活用支援 (AMI社とのシナジー創出、ChatGPTなどデジタルツール活用促進)

\*1:TCO:Total Cost of Ownership \*2:IPA:Information-technology Promotion Agency, Japan (情報処理推進機構)

### デジタル人材の育成にも注力!

#### 全従業員向け人材育成

IT/デジタルを活用できる人材を育成するために、IT/デジタルリテラシーレベルを4段階で定義しています。2023年度はレベル1 (探求初期) として、全従業員に対してIT基礎教育プログラムを提供しました。2024年度には、レベル2 (日常使用) とレベル3 (業務活用) に意識を向け、導入済みのIT/デジタルツールの活用に重点を置いた教育プログラムを実施します。さらに、現場でIT/デジタルの活用を主導する人材に対しても、教育や人材育成に力を入れて取り組みます。

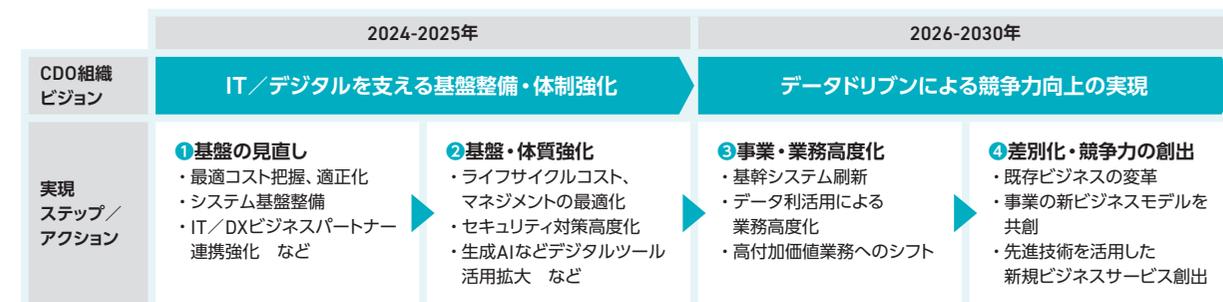
#### 専門人材向け人材育成

IT/デジタルの専門人材に対しては、アセスメントを実施し、スキルの可視化を行います。また、専門性に合わせた高度なIT/デジタルの教育プログラムを提供し、さらなる成長を支援します。さらに、人材ポートフォリオを作成し、事業に必要な専門人材の育成計画を策定します。

### デジタル変革における戦略と実現ステップ

当社は、業務システムをオープンでセキュアなアーキテクチャに刷新し、データを効率的に管理できる状態を目指しています。まずはIT/デジタル活用の実現に向けて、基盤整備と体制強化を行います。さらに、データに基づく競争力の向上を目指します。

これらの目標を達成するために、IT/DXビジネスパートナーを配置し、IT/デジタルと現場を連携させ、構想・計画策定、システム導入、業務改善などの課題解決に取り組みます。



### 共創事例

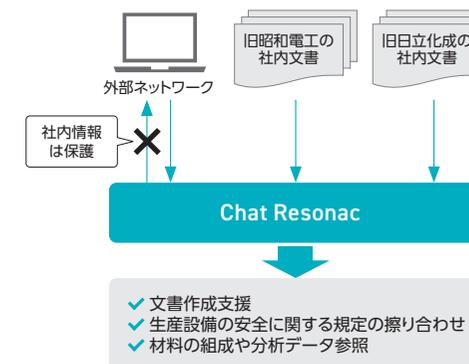
#### 生成AI Chat Resonac (チャットレゾナック) を構築

当社は、ChatGPTの当社専用環境である生成AI Chat Resonacというシステムを構築し、材料開発や製造などに関する手書きも含めた膨大な情報から、必要な情報を容易に探し出すことを可能にしました。社内システムのため、情報漏えいのリスクがなく、従業員が安全・安心に利用できることが特徴です。従業員が普段の業務でスムーズに活用できるよう、使用方法のトレーニングや活用方法の共有など、適切なサポートも提供しています。

開発担当者と現場従業員との密な情報交換と、相互理解が進んだことも大きく寄与し、今回のシステム構築に至りました。この全社型システムに加え、計算情報科学研究センターが中心となり、社内文書の活用もできる特化型Chat Resonacの実証実験も進められています。

生成AIのメリットを最大限に享受し、より効率的かつ創造的な業務を実現するために、Chat Resonacの普及と活用を積極的に推進していきます。

#### 生成AIの活用イメージ



#### 品質異常解析の精緻化にAIモデルを適用し、歩留まり向上の検証を開始

事業部では、お客さまからの品質に対する要求の高まりにより、カスタマーサポートの迅速化・詳細化が求められています。例えば、ある事業部では、製品品質異常への要因解析時間の短縮と精緻化が課題となっていました。この課題に対し、機械学習を用い、工程、材料情報、検査情報から、高い精度で製品品質を予測するAIモデルを構築するなど、課題解決に向けデジタル技術を駆使して事業部と共創しています。本モデルは、予測した品質に寄与したパラメータを特定する機能 (解釈性) を有しており、人間に知見を与えることで、要因解析の時間短縮に寄与できます。現段階で本モデルをもとにしたプロトタイプが完成し、高い精度が得られています。今後も検証を継続し、2024年中に有用性を判定する予定にしています。

# 人材戦略

方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



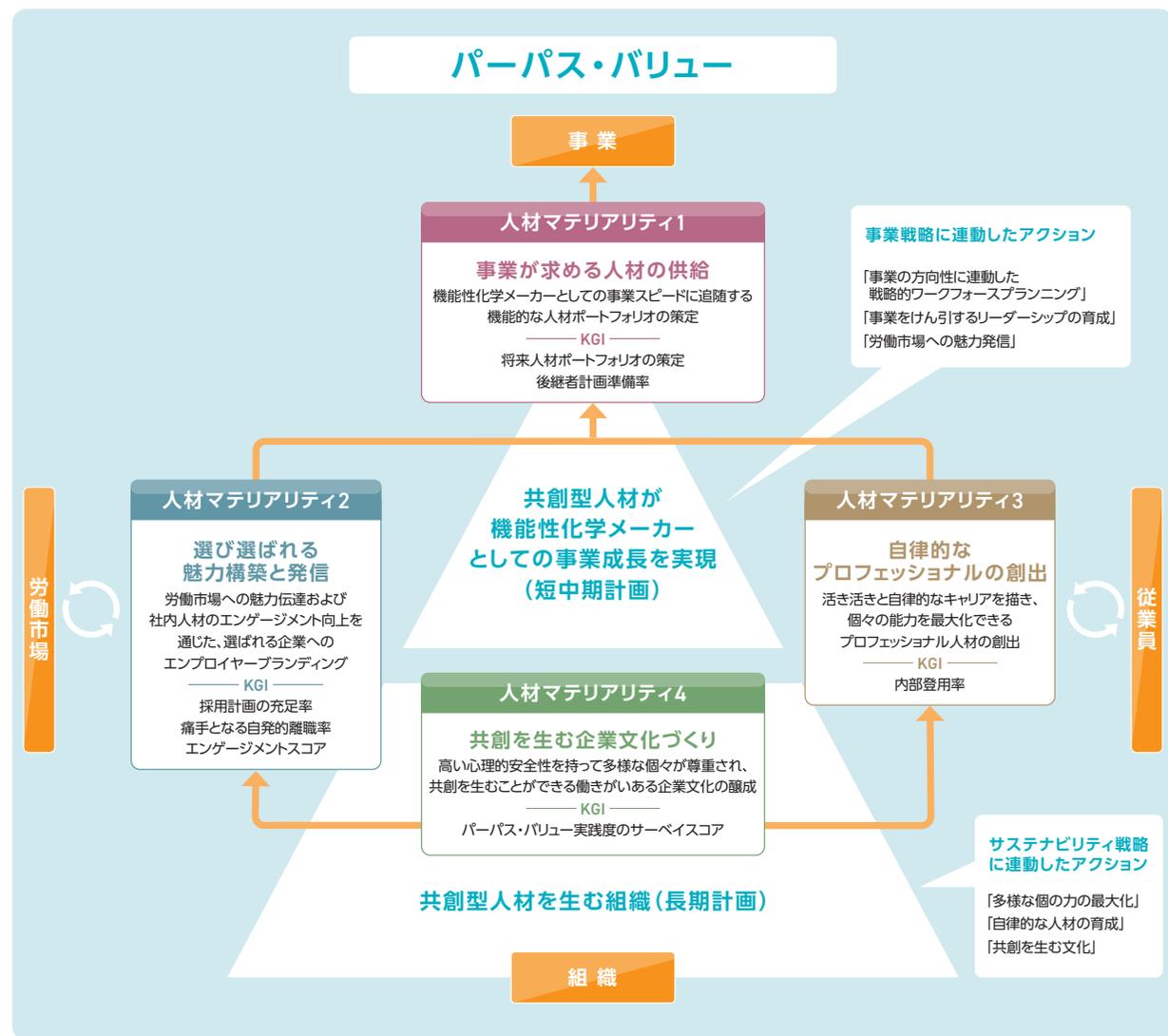
## ● 使命

当社の企業価値向上のため、事業戦略（ポートフォリオ戦略）と人材戦略を完全に合致させることが必要不可欠。パーパス・バリューの実践によるレゾナックならではの共創文化を醸成し、共創型人材\*を創出することで、事業のさらなる成長を実現する。

\*共創型人材：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

## 取り組むべき課題（人材マテリアリティ）とKGI

マテリアリティ「自律的・創造的な人材の活躍と文化醸成」および事業戦略に連動している、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づくり、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。



▶ 人材マテリアリティのKGI/KPIはこちら [P86 / 非財務KPIの実績と目標](#)

\*一部のKGI/KPIの実績値・目標は現状非開示とし社内にて進捗管理しています。

当社の価値の源泉は、幅広い技術プラットフォームをベースに、異なる技術を組み合わせ“機能”を生み出す“人材”です。共創型人材育成に取り組む上で、特に力を入れて取り組んでいる、エレクトロニクス事業本部での人材ポートフォリオ戦略を紹介します。



CHRO 今井のり

## ● 事業戦略と連動した人材ポートフォリオ戦略

当社は、各事業のありたい姿を実現するため、職種別に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に応じた人員計画を策定しています。

例えば、コア成長事業である半導体材料事業を担うエレクトロニクス事業本部では、開発エンジニアの役割を細分化し、独自の人材ポートフォリオモデルを策定しています。これを基に、5年後の目指すべき事業の人員構成を定め、現時点のギャップを明らかにしたうえで、採用・リソースシフト・定着／エンゲージメント・エンジニア育成の各分野に関する施策を実行しています。

### ■ エレクトロニクス事業本部の例



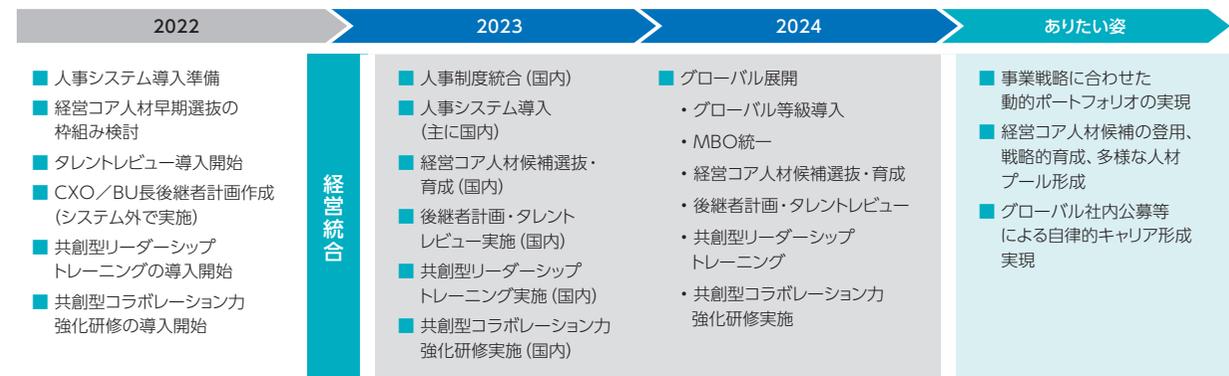
CTO 福島 正人

研究開発においてもより顧客に近い経験が、パーパス“化学の力で社会を変える”の実現への力になります。これらの取り組みは [P59](#) で鼎談していますので、ぜひご覧ください。また、事業における開発だけでなく、マーケティングの経験などを積む研修も計画中です。

## 人材戦略

当社はグローバル全体における最適な人材マネジメントを行うための各人事施策の実行を加速させています。特に2022年から2023年にかけては人事制度の統合やタレントマネジメントの仕組みの構築、人事システムの導入などの主要な人事施策の変革を実施しました。経営統合に合わせ極めて短期間で一気に全体を刷新し、すでに運用を開始しています。

### 人事施策の実行スケジュール



経営コア人材の育成やタレントレビュー、後継者計画などの施策については、グローバル標準の人材マネジメントシステムを導入し、人材のデジタル基盤を確立するとともに、施策に合わせてデータを活用できる仕組みを構築しています。

2023年までは主に国内を中心に実施してきたこれら各施策について、2024年からはグループグローバル全体での展開を進めています。

### 重点施策① 共創型人材を育成するリーダーを育てるために"共創型リーダーシップトレーニング"

人材育成力の高い組織を目指して、共創型リーダーシップトレーニングを2022年10月より実施しています。2024年5月末時点の受講者数は1,448名。部下を持つマネージャーや、OJTなどで後進の育成にあたる非管理職の社員も多数受講しています。

共創型リーダーシップトレーニングはレゾナック設立前に行われたエンゲージメントサーベイの結果を受け、ピープルマネジメントの基本的な知識・スキルの再学習・実践確認のために実施しており、MBOの理解や、効果的なOJTのポイント、適切なフィードバック・コーチングについて学習する内容です。

研修内に豊富に設けられたグループワーク、ロールプレイにより、理解だけでなく、実践状況を参加者が振り返ることができる内容です。研修講師は社内講師が担当しています。

研修参加者向けのアンケートでは92%が研修内容に満足、95%が研修内容が有用であると回答、96%が学習内容を職場ですぐ

に実践するイメージが持てたと回答しています。

2024年から海外展開を推進しており、欧州、中国、米国、東南アジアで社内講師を育成し、トレーニングを実施しています。

今後もレゾナックグループの人材開発の土台となる施策として継続的に展開していきます。



ヨーロッパでの研修の様子

#### 参加者の声

「演習が多く、非常に有意義な研修だった」  
「1on1をベースとしたコーチングを体感し、有用性を再認識した」  
「あらためてコミュニケーションの重要性、取り方の難しさを再確認した」

KGI/KPI	2023実績	2024目標	2025目標
マネジメント強化研修に参加したラインマネージャーの割合	70%	85%	90%

### 重点施策② 当社らしい人材戦略をグローバルで実行するために"グローバル等級・評価制度"

等級・評価制度を中心とした人事諸制度のグローバル展開の一つとして、グループ全体における経営職の等級(グローバルグレード)および評価制度(MBO)の統一を実施しています。

グレードや評価の仕組みを統一したことで、役割や評価におけるグループ共通の基準ができただけでなく、後継者計画や育成などのタレントマネジメントを含む、他の人事施策のグローバル展開の実行につながっています。なお、当社のMBOは"業績目

標に対する結果"だけではなく、"行動・成長"の側面を重視し、バリューの実践度合いを合わせて評価します。

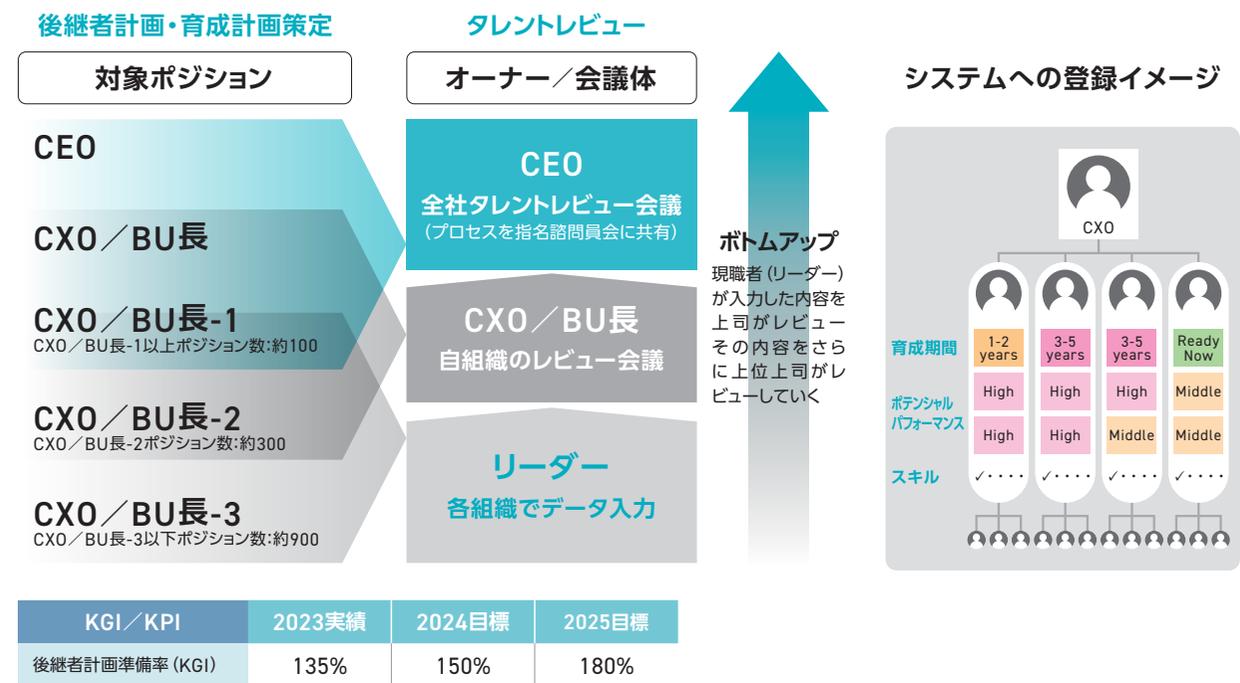
これにより、レゾナックグループ全体でバリューの浸透・実践を促し、グローバル共通軸での人材・パフォーマンス管理の実現と、人事システムにおいても共通基盤の確立を進めることが可能となりました。

今後さらに施策を進め、グループ全体での適材適所を目指します。

### 重点施策③ 次世代を担うリーダーを育成するために"タレントマネジメント"

経営陣が全社最適視点で組織課題や後継者候補・次世代リーダー候補人材についてオープンに話し合う場として「全社タレントレビュー」の会議体を発足しました。各部門で作成した後継者計画の内容や人材育成方針について議論するとともに、グループ全体として管理するタレントプール(次世代リーダー候補者の母集団)の構築に取り組んでいます。2023年には、国内単体の全リーダーポジション(約1,300)を対象に、CEOをオーナーとするボトムアップでのタレントレビューを実施しました。その結果、

対象ポジションの約90%超にて後継者計画が策定され、システムへの登録が完了するとともに、職場単位で人材育成に関する議論が始まっています。今後は、グローバルに対象を拡大し、海外のハイポテンシャル人材の可視化や国を超えたアサイメントの適用の検討を開始します。また、タレントレビューについては、実施状況を指名諮問委員会に対し定期的に報告し、プロセスの妥当性を確認しています。



KGI/KPI	2023実績	2024目標	2025目標
後継者計画準備率 (KGI)	135%	150%	180%

# 02-3 サステナビリティ

- 79 — サステナビリティメッセージ
- 81 — サステナビリティの推進
- 83 — マテリアリティと非財務KPI
- 87 — CSu0×現場担当者クロストーク
- 89 — 未来に向けて—長野県 大町市との共創
- 91 — Resonac Pride 製品・サービス
- 93 — 環境
- 95 — 気候変動における戦略
- 99 — 生物多様性における戦略
- 100 — 循環型社会の実現
- 101 — 環境リスクへの対応
- 102 — 安全・衛生
- 103 — 品質保証
- 104 — 化学品管理
- 105 — サステナブル調達
- 106 — 人権の尊重
- 107 — コンプライアンス
- 108 — グループマネジメント体制の強化
- 109 — リスクマネジメント
- 111 — 『全社重要リスクテーマ』の特定と優先順位づけ



最高サステナビリティ責任者 (CSu0)

松古 樹美

## 共創で探る、社会の変わり方

# サステナビリティを「みんなごと」にしたい

### 1 なぜレゾナックはサステナビリティに取り組むのか 化学の力で社会を変えるレゾナック その経営の根幹にはサステナビリティが常にある

サステナビリティはすでに「稼いでいる」企業がやるものであり、稼ぐ体制が整った後に取り組むもの。そんな見方が世の中では多数派かもしれませんが、私たちは今、「稼げる」レゾナックになるためにサステナビリティに取り組んでいます。レゾナックは、本気で「化学の力で社会を変えよう」としている会社です。掲げたパーパスのもとに、正しく稼ぐ力を育て、皆で実現したい未来をつかっていくためには、経営の根幹にサステナビリティを据えることが必要不可欠なのです。

化学には、社会のさまざまな課題を解決する“光”の側面だけでなく、環境や社会に負荷を与える“影”の側面もあり、レゾナックにとって、サステナビリティはきれいごとでは済みませ

ん。稼ぐことと社会をより良い方向に変えること、そして光と影の両面があることは、互いに相反するものではなく、時間や空間を乗り越えて一致させていくものだと考えています。企業価値の向上も、私たちを取り巻く社会や環境の状態の改善も、その結果としてついてくる。そう信じて、私たちは日々サステナビリティに取り組んでいます。

そして、ステークホルダーの皆さまがサステナビリティに関して今、一番知りたいのは、例えば、CO<sub>2</sub>の排出量の絶対値や女性管理職比率といった一つ一つの定量的な結果や、非財務の取り組みが財務につながったのかの証明より、その課題の背景や、どう課題を乗り越えようとしているのか、稼ぐ力になげられるのか、ではないでしょうか。

ここからのセクションでは、皆さまからの問いに対する私たちの今と、未来を見据えた取り組みの道筋について、仲間と共にお伝えしていきます。

### 2 どうやって推進していくのか、“サス推”の役割 課題の乗り越え方を試行錯誤する場をつくる

レゾナック正式発足の1年前の2022年に最初に取り組んだのがマテリアリティの特定です。ここから非財務KPIを設定し、長期ビジョンとも呼応させ、サステナビリティと経営を結び付けました。

非財務KPIは、ともすれば無味乾燥な「上から落ちてくる」必達数字になりがちです。私たちは、教科書通りのお手本はいったん脇に置いて、各部門が目指す2030年のありたい姿を議論した上で、2025年を目途として何ができていなければならないか、との観点で定性・定量的な非財務目標をまとめました。そして定期的にモニタリングしながら、従業員が納得して取り組める内容か、KPIが本来やりたかったこととずれていないか、どんな取り組みが経営を強くし稼げるレゾナックにするのに効くのか、突然の価値棄損が起きないように対応できているか、などを振り返りながら進めています。

[P87 / クロストーク「私たちの課題の乗り越え方」](#)

このようなグループ全体で取り組むべきテーマを議論する場が「サステナビリティ推進会議（通称サス推）」です。サステナビリティに対する共通言語をつくるため、2022年からCEO以下全CXOとBU長、そして各部門のサステナビリティ・パートナーが毎月、幅広いテーマを議論しています。2023年からは、各テーマに「モヤモヤ」「ドキドキ」マークを付け始めました。部門間の壁に阻まれて頭在化していない機会やリスクに対し、誰がどうリードすべきかや、将来を見越しつつ、今どう優先順位をつけどこまで取り組むのがいい塩梅なのか、「モヤモヤ」するならばオープンな場で“みんなごと”にしてしまおう、という趣旨です。「ドキドキ」は、先進的なお客さまの要望や先行する国際的な規制の動向を共有することで、サステナビリティへの対応が事業競争力に直結しつつある現状をみんなで理解し、次へ進むための提案です。

そもそもサステナビリティは「これができたら満点」というものではありません。社会や時代、自社の状況に合わせて変化して然るべきムービングターゲットです。それに取り組むことは、正解のない「レゾナックらしさ」を追求することでもあります。レゾナックが永続的に正しく稼ぎ、社会をより良い方向に変える力を持つために、経営陣、各部門にいるサステナ

ビリティ・パートナー、そしてすべてのサステナビリティに取り組みたい仲間たちと共に、よりよいやり方を試行錯誤していきます。

組織についても、2022年に戦略部門の傘下にサステナビリティ部を立ち上げ、情報発信も含めた攻めの姿勢を打ち出しました。従来の法令順守や適時開示対応をする組織から、やること・やる人・やり方を変えてのスタートでした。

2024年には経営・事業戦略と袂を分かつのではなく、さらなる一体化を進めることを目的にCSu0体制がスタートしました。最高サステナビリティ責任者 (CSu0) の私は経営会議メンバーとして「稼ぐことvs.サステナビリティ」といったヒリヒリした問いに対して、問いの設定自体を変える提案も含めて、どのように社会を変えサステナビリティで稼いでいくのかを、各々の役割を持つ仲間と共に知恵を絞っていかねばならないと思っています。

### 3 みんなで実現したい未来 選び・選ばれるレゾナックであるために

サステナビリティビジョン2030で掲げた2つの柱の一つは、「世界で仲間をつくる会社」であることです。世界中にいる同じ志を持った人、顧客、取引先に選ばれる、そしてレゾナック自身もそうした相手を選べる企業でありたいと思っています。統合報告書も、2023年12月に初めて行ったサステナビリティ説明会もそれを広く周知する意図がありました。

社内では「サステナビリティマインドの醸成」にも注力しています。たくさんいるはずの、サステナビリティを志向する社会を変えたい仲間をつなぎ、応援し、実現に向けたアクションに共に取り組んでいく。それらはいずれ「Resonac Pride」のような製品・サービスとして実を結び、レゾナックの稼ぐ力をさらに強めていくはずで

[P89 / 座談会「未来に向けて—長野県 大町市との共創」](#)

[P91 / Resonac Pride 製品・サービス](#)

レゾナックが目指すサステナビリティは「みんなごと」にして進めていくものです。自分ごととして捉えることのできる人を増やしつつ、一人・一部署では越えられない組織や収益の壁などを一緒に超えていきたいと思っています。きっとその先には、モヤモヤ・ドキドキを超えた、ワクワク、ウキウキする社会が待っているはずで

## サステナビリティの推進

当社は、サステナビリティを経営の根幹に位置づけています。「化学の力で社会を変える」、「共創型化学会社」を実現するべく、「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、マテリアリティに紐づく取り組みを推進しています。

[P83 / 非財務KPIの実績と目標](#)

### 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「選ばれる」ことができる共創型化学会社になる

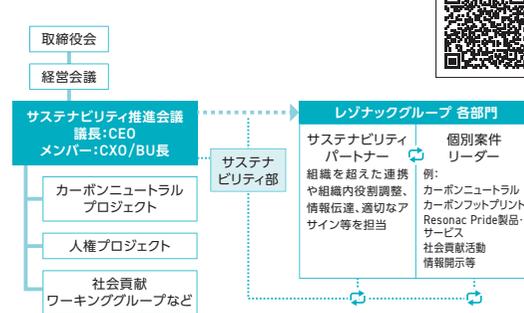
### サステナビリティ推進体制

当社のサステナビリティは、CEOが統括、CSu0が推進責任を担い、方針や計画をはじ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、取締役会に付議・報告する体制としています。

サステナビリティに関する幅広いアジェンダを議論し、共通認識を醸成する場として、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、事業責任者（BU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。

同会議での議論を組織運営に結び付け、従業員と共有するため、事業部門・CXO部門にサステナビリティパートナー（推進責任者）を設定し、各部門の現状や課題、関心を把握しながら、各部門でのサステナビリティの取り組みを推進しています。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、対面する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ています。

#### 2023年サステナビリティ推進会議アジェンダはこちら



### サステナビリティ評価の業績評価への組み入れ

当社は、役員報酬のうちの短期業績連動項目へサステナビリティ評価項目を入れ、報酬に連動させています。マテリアリティに紐づく非財務KPIの達成に向けた道筋の議論の下、それぞれの掌管領域に必要な役員ごとに異なる評価項目を設定して評価しています。

同時に、安全や後継者育成といった共通項目も設定し、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。

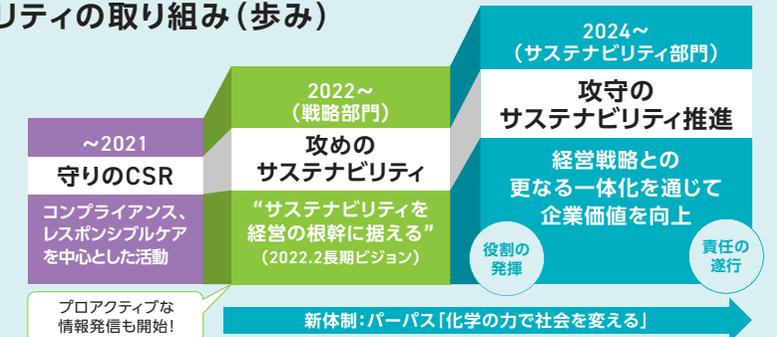
### 従業員のサステナビリティマインド醸成

パーパス“化学の力で社会を変える”力をつけ、視点を得るために、さまざまなプログラムを実施しています。階層別、組織別に必要な情報とコミュニケーションを設定し、行動変容につながっているか効果測定しながら進めています。2024年からは、全従業員向けにCSu0がサステナビリティ推進会議などの内容を毎月伝える動画“松古ちゃんねる”を開始しました。日本語、英語で直接語り掛けることで、今動いているサステナビリティの取り組みを、身近に感じてもらうことが目的です。また、事業や研究開発など部門を横断して“社会課題を考える会”や“統合報告書でレゾナックを理解するワークショップ”などを行い、事業の種、社会との接点を探っています。



## レゾナックのサステナビリティの取り組み（歩み）

旧昭和電工と旧日立化成が実質統合した2022年1月にサステナビリティ部を新設し、以後、サステナビリティ戦略を推進しています。2024年からはCSu0（最高サステナビリティ責任者）の下、パーパス実現に向け、さまざまな取り組みを進めています。



### 主な進捗と計画

<p><b>2022</b></p> <p>仕込み&amp;始動</p>	<p>月一回のサステナビリティ推進会議（CEO以下役員出席）をスタートさせ、マテリアリティと非財務KPIを設定し、グループ内のデータ整備に着手。統合報告書をはじめとして戦略的な情報発信を開始。</p> <p><i>日経統合報告書アワード 2022年グランプリ、2023年グランプリ5賞受賞！</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略部門にサステナビリティ部を新設</li> <li>● サステナビリティ推進会議を開始</li> <li>● サステナビリティビジョン2030を設定</li> <li>● マテリアリティ特定</li> <li>● 全社レベルの非財務KPIを設定</li> <li>● 「わたしたちの行動規範」を制定</li> </ul>
<p><b>2023</b></p> <p>Trial &amp; Error期間（～2023年9月）</p>	<p>カーボンニュートラル元年と位置付けて全社横断プロジェクトを開始。非財務領域の取り組み内容をブラッシュアップ。各部門にサステナビリティパートナーを設置。初のサステナビリティ説明会を開催。</p> <p><i>モヤモヤ、ドキドキのスタート！</i></p> <p><a href="#">サステナビリティ説明会の資料・動画はこちら</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境取り組みとデータ収集を強化</li> <li>● 人材マテリアリティとKGI、KPIを設定</li> <li>● 各部門にサステナビリティパートナーを設置</li> <li>● 執行役員報酬へのサステナビリティ評価項目の組み入れ</li> <li>● グローバルでの人権研修開始</li> <li>● サステナブル調達ガイドラインを制定</li> <li>● サステナビリティ説明会を初開催</li> </ul>
<p><b>2024</b></p>	<p>事業部門：カーボンニュートラルや人権取り組み、Resonac Pride 製品・サービス認定などを推進 機能部門：非財務KPIマネジメントを通じた取り組み推進、横断的対応が必要な新領域プロジェクトの立ち上げ 環境分野：循環経済や生物多様性への取り組みを開始 コミュニケーション：引き続き戦略的な情報発信とエンゲージメントによるステークホルダー評価向上、従業員のマインド醸成・モチベーション向上に邁進</p> <p><a href="#">P91 / Resonac Pride 製品・サービス</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CSu0新任、コンプライアンスや総務部門（地域貢献、環境リスク対応等）を含め、攻めと守りのCSu0体制をスタート</li> <li>● Resonac Pride 製品・サービス制度の始動</li> <li>● TNFD Adopter登録、環境省30by30参画</li> <li>● 事業所などでのマインド醸成プログラム“サステナビリティDay”開始</li> <li>● リスクマネジメントとの連携を通じた全社重要リスクの特定</li> <li>● ガバナンス改革加速</li> </ul>



# マテリアリティと非財務KPI

当社のマテリアリティは、パーパスを起点として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です。マテリアリティとその機会とリスク、そして非財務KPIは各担当CXO領域（機能）の現場の意思を反映し、サステナビリティ推進会議で全経営陣が議論して決定しました。取締役会に報告し、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。社会と環境のサステナビリティに貢献しながら、長期的に成長できる環境を整えていくことで、企業価値を最大化していきます。



## 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

構成要素	重要項目 (KPI)	2025年目標	2023年実績
事業を通じた社会価値の創出	Resonac Pride製品・サービス (パーパスを実現する=社会を変える製品・サービスの認定)	●各事業部における主要製品のオープンプロセスによる認定	●「SDGs貢献製品」を刷新し「Resonac Pride 製品・サービス」としてコンセプトや選定基準などの見直し/有識者とのディスカッション実施 <span style="float: right;">P91</span>
	CFP <sup>*1</sup> への取り組み	●主要製品のCFP算出	●事業部ごとに体制を整え、算出を実施。算出は約半数が計画通り
マーケティング	課題解決型マーケティングの浸透による大型案件創出	●顧客価値に資する製品パイプラインの充実	●新規案件の需要見込みを複数件受領
	デジタルプラットフォームの活用	●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 ●全社でのパイプライン管理一元化 ●顧客データベースを活用した事業の顧客戦略強化	●事業部との連携によるデジタルマーケティングの自動化に着手 <span style="float: right;">P71</span> ●CRM <sup>*2</sup> ツール(Salesforce)の普及と運用開始
オープンイノベーション	社内外との共創 ●オープンイノベーションや社外協業テーマ割合向上 ●論文・社外発表件数 ●組織を跨ぐテーマ数増加	●オープンイノベーションや社外テーマ割合の向上/論文・社外発表件数、組織を跨ぐテーマ数の対前年増加	●オープンイノベーション/社外協業:59件 ●論文・社外発表:192件 ●組織を跨ぐテーマ:317件
	R&D戦略と知財戦略の強化 ●LCA <sup>*3</sup> 導入割合の向上 ●MC(市場的価値) ●TR(技術的価値)	●LCA導入割合向上(50%以上) ●MC(市場的価値)およびTR(技術的価値)など知財指標の向上	●LCA導入31% ●MC:0.75、TR:1.02 <span style="float: right;">P65</span>
R&D・知的財産戦略	人材育成 ●リーダーとプロフェッショナルの適正比率での配置・共創の場の完成	●リーダーとプロフェッショナルの適正比率での配置/共創の場の完成	●プロフェッショナル職の任用ガイドライン作成完了 ●共創の舞台 共創の風土醸成活動 共創の舞台開所式、WG活動立上げ、社内外来場・利用機会創出
	データドリブン経営	●財務KPI第一階層を自動収集できるレベルのマスターデータの整備完了 ●温室効果ガス(GHG)可視化・データの取得プロセス構築完了	●経営会議ダッシュボードをBIツールにて実現 ●GHG可視化・削減に向けたプロセス設計を開始
デジタル変革	DX推進とプロフェッショナルの育成	●IT/DXビジネスパートナーの活動知見の横展開と事業部側でのBPRプロジェクト推進活動の自動化開始 ●CDO組織人材のスキル・コンピテンシーを活用した人材配置最適化の実現	●IT/DX推進人材の即戦力採用による強化 <span style="float: right;">P73</span> ●事業所・事業部にIT/DXビジネスパートナーを配置
	IT/デジタルリテラシー向上	●業務におけるIT/デジタルツールの活用定着	●IT教育プログラムを国内外のレゾナックグループ従業員に展開・受講完了

<sup>\*1</sup> CFP: Carbon Footprint of Products=製品ライフサイクル全体または対象領域において排出されるGHG排出量を、CO2に換算して算出したもの  
<sup>\*2</sup> CRM: Customer Relationship Management=顧客関係管理  
<sup>\*3</sup> LCA: Life Cycle Assessment=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

マテリアリティと非財務KPI

責任ある事業運営による信頼の醸成

構成要素	重要項目 (KPI)	2025年目標	2023年実績
安全	安全文化の醸成	● 事故災害ゼロに向けた安全文化の確立	● 相互啓発型安全文化醸成プログラムとして対話型安全巡視 (SCP) を国内全事業所、中国拠点で展開 ● 安全活動を評価体系へ組み込み ● グローバル安全活動発表会で良好事例の共有と表彰実施
	労働災害件数	● 重大労働災害ゼロ (連結、協力企業含む)	● 重大労働災害1件 (連結、協力企業含む)
	休業災害度数率	● 0.1以下 (国内連結)	● 0.36 (国内連結)
	設備事故件数	● 重大設備事故ゼロ (連結)	● 重大設備事故1件 (連結)
品質保証	製品事故件数*1	● 製品事故ゼロ (連結)	● 0件 (連結)
	品質コンプライアンス違反件数	● 品質コンプライアンス違反ゼロ (連結)	● 0件 (連結)
化学品管理	プロダクト stewardship 推進	● 優先評価対象物質のリスク評価*2実施率100% (国内連結)	● 優先評価対象21件リスク評価100%実施完了 (単体)
環境	温室効果ガス排出量の削減	● 2013年比30%削減 (Scope1+2) (連結) (2030年目標)	● 2013年比8.8%削減 (連結)
	廃棄物埋立量の削減	● 廃棄物埋立量を2024年比で削減 (連結)	● 産業廃棄物発生量の0.1% (国内連結)
	環境事故件数	● 環境事故発生件数ゼロ (連結)	● 1件 (連結)
人権	人権尊重	● 人権デューデリジェンスプロセスと運用体制の確立	● 従業員向けグローバル意識調査および研修を実施 ● サプライチェーンを含む海外人権リスクの予備調査実施
調達	サプライヤーとのコミュニケーションの質の向上	● CSRアンケートの回答率 90%以上を維持 ● 基準点以上のサプライヤーの比率向上85%以上 (28年目標 90%以上)	● サプライヤーとのコミュニケーション促進のため、新アンケートツールを導入 ● アンケート回収率 91% ● 基準点以上のサプライヤー比率 89%
コンプライアンス	「私たちの行動規範」の浸透	● 浸透度向上 (サーベイによる調査)	● サーベイによる調査開始
	グローバル・コンプライアンス・スタンダードの徹底	● 重大な法令違反件数減少	● 重大な法令違反0件 (連結)
	内部通報の件数増加	● 内部通報制度の周知による通報件数の増加	● 制度周知による内部通報件数増加 (2022年81件 → 2023年97件)
リスクマネジメント	統合リスクマネジメント体制の運営	● 新統合リスクマネジメント体制の構築	● 戦略リスクの評価方法などを含むリスク全体の取り扱い方針の策定
	セカンドディフェンスラインの機能強化	● グループ内部統制基盤の拡充 ● 海外展開着手とリスクデータの一元化	● 「リスク統制規準」を設定し、実施部門における統制実施状況の確認・評価を実行

\*1 定義は当社事故基準による。  
\*2 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

自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成

構成要素	重要項目 (KGI/KPI)	2025年目標	2023年実績
事業が求める人材の供給	KGI 将来人材ポートフォリオの策定	● 対象部門のポートフォリオ策定	● 対象1部門策定
	KGI 後継者計画準備率 ※(後継者プール人数÷事業部長/CXO-1以上のポジション数)×100で計算	● 180%	● 135%
	ポートフォリオのロールモデル・職種・育成計画の策定	● 対象部門のロールモデルほか策定	● 対象1部門策定
選び選ばれる魅力構築と発信	KGI 従業員のエンゲージメントスコア	● 対前年比改善	● 54%
	エンゲージメントサーベイ調査回答率	● 対前年比改善	● 83%
	男性育休取得率・取得日数	● 取得率:100%(単体) ● 日数:2030年60日以上を目標とし各年目標定めず	● 取得率:100%(単体) ● 日数:29.9日
自律的なプロフェッショナルの創出	共創型リーダーシップトレーニングに参加したラインマネージャーの割合	● 90%	● 70%
共創を生む企業文化作り	KGI パーパス・バリュー実践度のサーベスコア	● パーパス実践:55% ● バリュー実践:60%	● パーパス実践:48% ● バリュー実践:51%
	パーパス・バリュー共感度のサーベスコア	● パーパス共感:70% ● バリュー共感:75%	● パーパス共感:63% ● バリュー共感:64%
	グローバルアワードAHA!の参加者の肯定評価	● 対前年比改善	● 70%
	心理的安全性のサーベスコア	● 64%(対前年+2%)	● 59.5%
	インクルージョンのサーベスコア	● 63%(対前年+3%)	● 57.1%
	女性管理職比率	● 国内7% ● 連結13%	● 単体6.5% ● 国内5.7% ● 連結12.4%
	意思決定層における多様性	● 検討中	● 9.8%
障がい者雇用率	● 2.70%(単体)	● 2.50%(単体)	

\*KGIとKPIは一部抜粋(その他の項目は、実績値を社外非開示とし、社内で進捗管理しています。)

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の取り組み

レゾナックでは多様な人材が能力と個性を發揮できる職場環境づくりに向け、下記のようなDE&Iの取り組みを行っています。

女性管理職比率KPIの設定および女性リーダーの育成

管理職に占める女性の割合をKPIとし、能力に応じ性別に捉われぬ採用・登用を進めるとともに、将来のリーダーを育成するタレントマネジメントを通じて、女性のリーダー候補人材を管理・育成しています。

女性技術者のキャリア形成支援プロジェクト

組織の枠を超えた有志メンバーにより、技術系女性管理職のキャリア形成支援活動を2022年から継続しています。キャリアの悩みや疑問の解消に向け、女性技術者同士の座談会や、外部のキャリアコンサルティング面談の活用支援などを行っています。

社内コミュニティ活動

「共創を生む企業文化作り」に向け、社内コミュニティ活動を推進しています。今年はDE&I推進部署にて「キャリア」「育児」「介護」をテーマにした社内コミュニティを新設しました。また、同部署では社内コミュニティと連携した企画も実施しています。



夕留本社で実施の従業員交流会「ダイバーシティカフェ」の様子。女性の健康問題について考える社内コミュニティ「フェムテックプロジェクト」の活動を紹介

## CSuO×現場担当者クロストーク — 私たちの課題の乗り越え方

マテリアリティの一つ「責任ある事業運営による信頼の醸成」は、顧客はもとより、投資家や社会からの信頼を獲得できない会社に「社会を変える」(パーパス)ことはできないし、ましてや「世界で戦う」(長期ビジョン)こともできないことを意味しています。では、信頼の醸成は「稼ぐ力」に寄与しているのか？ 私たちは非財務の取り組みを「稼ぐ」ための最低条件と捉え、かつ当社のAランクリスク(コンプライアンス、環境／人権規制)にも特定しました【P112】。リスクを強みや機会に転じることができれば信頼は「稼ぐ力」に直結します。私たちは「正しく稼ぐ」ことで持続的に成長していくため、バリューを発揮しながら、目の前の課題を一つ一つ解決していきます。

### CSuOx現場担当者クロストーク

#### プロダクトステewardシップの課題

- ▶ 経営企画担当:徳安・佐藤
- ▶ 化学品管理担当:熊木・青木
- ⇒ 関連KPI:プロダクトステewardシップの推進



焦げ付きにくいフライパンなどの身近な日用品から泡消火剤、自動車部品や半導体材料まで幅広く利用されている有機フッ素化合物、PFAS。産業利用に適している一方、その有害性に注目が集まっており、国際的な規制強化はビジネスにも大きな影響が予測されています。

**徳安** PFAS規制への対応は、従来のREACH規制などの過去の経験とは異なります。有害性の判定が難しく規制対象が幅広くなる可能性がある一方で、直接最終顧客からの要望が届きにくく、対応が後手に回っていました。会社統合の最中で横連携も足りなかった。昨年サステナビリティ推進会議に各部署の状況を持ち寄り、共通認識をつくれたことで取り組みが加速しました。経営企画部が事務局となり、グループのPFAS利用の実態調査やおおよその影響規模の試算、顧客動向や規制動向情報の収集・分析を進め、代替品の開発や探索など、全社目線でのモニタリングや対応に取り組んでいます。

**熊木** 統合後の事業ポートフォリオ改革を機に本件対応の重要性が増しました。リスクだけでなく、コーティング材料などPFAS規制を今後の収益機会にできる事業もある。グループ全体で要素技術を融通し合い、シナジーを強める余地はまだ大きいはずです。

**佐藤** 現在は、グローバル2.4万人の地域別・事業別の技術やノウハウ、経験を集合知として活用しきれていません。コーポレート部門が連携して社内の情報を可視化

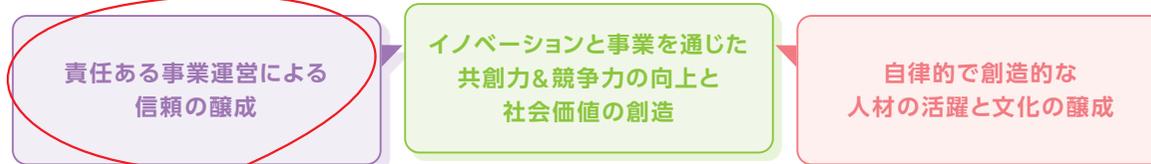
しリスクをコントロールして機会に結び付ける仕組みを構築する必要があります。

**徳安** このようなグローバルな規制対応は、稼ぐための最低条件です。ゲームチェンジャーになりうる規制に対して受け身では投資家の期待も顧客との共創の機会も失ってしまいます。事業上のリスクおよび機会の両面から捉えていきます。

**松古** PFASは産業利用に適している一方で、自然界に放出されるとほとんど分解されず残り、生物の体内に蓄積されるため、生物多様性への影響が懸念されています。潜在的には健康や環境リスクがあり、化学企業の責任として、バリューチェーン上の人権課題として捉える視点が必要です。

**青木** レゾナックとして化学物質の安全性表示の共通化に順次取り組んでいます。また、有害性のスクリーニングについて計算科学センターと共創で技術的に挑戦するなど、将来を見すえた時代を先取りするプロダクトステewardシップのあり方を試行錯誤しています。

ここに注目!



CSuO×現場担当者クロストーク: 統合リスクマネジメントを目指す挑戦をWEBに掲載



### CSuOx現場担当者クロストーク

#### コンプライアンスの課題

- ▶ 品質保証部:青木・笠巻
- ⇒ 関連KPI:品質コンプライアンス違反ゼロ
- ▶ サステナビリティ部コンプライアンスグループ:吉田・浮田・磯田
- ⇒ 関連KPI:コンプライアンス関連規定の浸透、内部通報件数



旧日立化成の2018年の「不適切検査問題」から6年。再発防止策の現状や現在の取り組み、統合後の体制、そして今後のコンプライアンス推進のあるべき姿について議論しました。

**青木** 不適切検査事案の発生によりお客さまからの信頼を失いました。再発防止策はほぼ計画通り実施し、現在は継続課題の「人の手を介さないシステム」【P103】の構築と「教育」「監査」に注力中です。「100%大丈夫」と言える仕組み、仕掛けを継続して整えていく、歩みを止めないことが大切です。その過程においても、常に「リスクはないか?」と問いかけ風化させない姿勢を忘れてはなりません。

**笠巻** 教育・研修を通じ、品質コンプライアンスの重要性をグループ内に徹底しています。2023年に統合後はじめて従業員意識調査を実施しました。従業員が日々品質確保に前向きに取り組んでいることが確認できた一方で、体制・人材などのリソースについては部門によっては改善の余地ありとの結果がでました。統合後のあるべき体制を模索しています。

**青木** ものづくりの鍵となる「開発」「製造」「品質保証」をはじめ、営業や調達SCMなどバリューチェーン上の各部門がワンチームとなり、お客さまの求める品質の実現に向けて邁進することが大切です。また、事業部門や生産技術、そして本社メンバーの視点も必要不可欠です。複数機能を経験するキャリアパスやチームのダイバーシティの大切さ、そして組織の風通しの良さを確保する必要性を身に染みて感じています。現在、お客さまへの迅速な対応のための社内連携と品質保証機能の独立性の両方を担保する仕組みを構築中です。お客さまの信頼が回復され、

更に厚くしていくことで「稼ぐ力」に直結していくと信じています。

**吉田** ステークホルダーからの信頼を失えば事業継続できないのは自明です。「問題が起きてから対応する」ではなく、そもそも問題が起こらないように、法令遵守はもちろんのこと、今現在の法律に違反していなくても、先見性、倫理観を持って適切に判断する、ソフトローの考え方に基づいて行動できなければ、将来の企業価値の棄損は防げない。品質保証と同様に、常に「リスクはないか?」と問い続け、指摘し合える文化を醸成する必要があります。社を挙げて取り組んでいる「心理的安全性の確保」は、内部通報の機能強化やコンプラ違反撲滅の前提です。

**浮田** 当社が遵守すべきソフトローを明文化したのが「私たちの行動規範」です。その浸透活動は、企業文化になるまで繰り返しが必要で終わりはありません。当社では、統合後にグローバルでのコンプライアンス委員会を立ち上げました。各組織・地域・国に合わせて実装すべくコミュニケーションを取りながら改善していきます。

**磯田** 業務に関するルールを把握しきれなかったり、前例踏襲だからきっと大丈夫、という無知による意図せざる違反がおこらないように、各部門でルールの洗い出しや法改正の動きにアンテナを高く張ることも必要です。従来のやり方に捉われず、本当に伝わる教育の方法も考えなければなりません。



# 100年先の未来に向けて 共創のはじまりと、未来のウキウキ

レゾナック・  
グラフィット・ジャパンと  
長野県大町市の共創

旧昭和電工の創業者、森脇昶が建設した水力発電所と水利システムを中心に、半世紀以上にもわたり深いつながりを築いてきた長野県大町市とレゾナック・グラフィット・ジャパン。現在、地域の未利用材（枝葉）のボイラーへの活用、SDGs教育での協力などの共創プロジェクトが生まれています。

## 1 レゾナックと地域の課題

**Q** 共に社会を変えてきたパートナーである大町市や長野県と、今、共創によって解決しようとしている課題は何ですか？



**レゾナック・グラフィット・ジャパン**「クリーンなモノづくりでエネルギー効率がよく環境にやさしい電炉法による“鉄のリサイクル”を支えるとともに、地域との共創により新しい価値を生み出したい。」

**山仕事創造舎**「林業にかかわる人々の高齢化を前に、今後も豊かな森林地を守っていくために、さまざまなステークホルダーの協力を得ながら、整備を続けていきたい。」

**長野県大町市**「少子高齢化により人口減少が進む中、持続可能な地域社会を実現するため“SDGs未来都市”として自然環境の整備や特色である水資源の魅力の発信を進めていきたい。行政と企業が協力して、地域の発展につなげていきたい。」

## 2 共創のはじまりと、拡大

大町事業所では黒鉛電極を製造していますが、製造時のCO<sub>2</sub>排出量の削減が課題になっていました。そこで2022年に、木質チップを活用したボイラーの導入を検討し始めたのです。地域の未利用材の地産地消を目指して、山仕事創造舎の原田さんと地元の皆様との話し合いを重ね、燃料化のための技術的な課題解決など、徐々に提案を具体化していきました。

レゾナック・グラフィット・ジャパン  
エンジニア課、SDGs推進課 **村上さん**

まずは大町を牽引する企業が山に目を向けてくれたことがうれしかったですね。村上さんは何度も山へ足を運んでくれて、こちらの実情を理解しようという姿勢で、山に捨てられていた未利用材を価値に変えることを提案してくれました。林業にはさまざまな課題がありますが、こうした柔軟な発想を持った企業と連携をしていけるのは、非常に心強く思っています。

山仕事創造舎 **原田さん**

村上の提案に刺激され、木質チップの活用だけでなく、山そのものに何か貢献ができないかと思い、森林の里親促進事業に参画しました。地域の皆さんとも説明会などを通じてコミュニケーションを深め、現在は常盤発電所近くの当社が所有する森林を中心に整備し、地域の皆さんが楽しめるような場所にするべく取り組みを進めています。

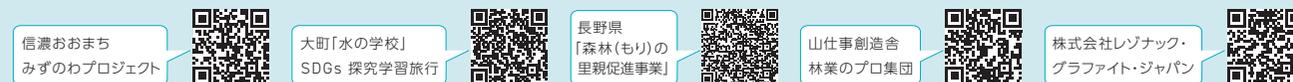
レゾナック・グラフィット・ジャパン  
総務・人事課 **太田さん**

大町市は国が認定するSDGs未来都市に長野県内の市町村で初めて認定されました。レゾナックが80年近く提供してくれている水力発電と水利システムは、地域の発展に欠かせないものであり、「水」に関するSDGs探求学習旅行誘致の取り組みにおいては、青木発電所や取水場の施設見学に協力いただいています。今後も当市が進める「SDGs未来都市計画 水が生まれる信濃おおまち」の推進にご協力をお願いします。

長野県大町市 総務部 企画財政課 **阪井さん**

レゾナックの事業用の発電用水と農業用水が共用する水利システムはとても珍しいと思っています。全国的に地方では少子高齢化が進み、農業人口も減少している中、農業者がこうした水利システムを維持していくのはとても難しいので、支えてくれているのはとても有難いのですが、今後どうなるのか気にしているところです。また、地域としての魅力を高めるためにも、今回のような人と人とのつながり、地域にある水利施設の魅力を発信させる取り組みが広がっていくことは、とても大切なことだと思います。

長野県 北アルプス地域振興局 農地整備課 **岡本さん**  
長野県 北アルプス地域振興局 林務課 **太目さん**



信濃おおまち  
みずのわプロジェクト

大町「水の学校」  
SDGs 探究学習旅行

長野県  
「森林(もりの)  
里親促進事業」

山仕事創造舎  
林業のプロ集団

株式会社レゾナック・  
グラフィット・ジャパン

### レゾナック・グラフィット・ジャパン 共創のポイント

- 調査に際して、実際に山に赴き、現地の実情を目の当たりにしながら未利用材活用の提案を組み立てていった点。共創のパートナーと同じ目線に立ち、ともに理解を深めていったからこそ、すべてのステークホルダーにとって意味のあるサステナブルな取り組みを生み出した。
- 現場から生まれたアイデアを尊重し、SDGs推進課を立ち上げ、上司の後押しの下、事業所内でサポートしていった点。オープンに意見を言い合える環境ができたことで、さらなるアイデアが生まれ、地域との共創による社会課題解決に近づくことができた。

共創ウキウキはここでも発揮!

### 社会を変える半導体材料

半導体の高性能化、高機能化が進んでいます。急拡大している生成AIをはじめとし、物流やスマート農業、需要予測、金融/保険、オフィスワーク、自動運転、ショッピング、美容など、私たちの暮らしは劇的に変化を遂げつつあります。そこに不可欠なのが半導体“材料”。後工程材料を中心に高いシェアを持つ私たちは、パッケージソリューションセンターやJOINT2に代表される共創活動にも取り組み、シリコンバレーでのUS-JOINTもスタートしました。半導体のあるところすべて、あらゆるシーンで私たちは「化学の力で社会を変える」を実現し、人々の幸せと豊かさに貢献します。

## 3 共創のこれから



**レゾナック・グラフィット・ジャパン**「地域の森林資源を活用した木質チップボイラー利用にとどまらず、地域の方々と共に地域の森林緑地を保全する取り組みを進めるなどの共創の場をつくり、大町の誇るべき水利システムとともにその取り組みを世界中に発信していきたい。また、次世代を担う若者との交流を増やし、彼らが行動を起こす支援をしたいです。」

**山仕事創造舎**「木材の生産以外の森林の多面的機能を確保することへも応援してもらい、強く豊かな森づくりを続けたい。この地域のどこを見渡しても素晴らしい森が人を癒してくれる、そんな景色を妄想しています。」

**長野県大町市**「産学官金連携の“信濃おおまち みずのわプロジェクト”を立ち上げ、水を起点としたまちづくりをスタートしています。さまざまなパートナーの皆様と意見交換する場をつくり、共に100年後の未来をつくっていききたいです。」

# 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」の動画はこちら



Resonac Pride 製品・サービスとは、当社事業による"パーパス"と"バリュー"の実践を可視化するための取り組みです。パーパス「化学の力で社会を変える」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、お客さま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していくことが重要だと考えています。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」達成のためのKPIと位置づけ、取り組みを進めています。

[P84 / 非財務KPIの実績と目標](#)

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> 顧客や社会に提供した価値はなにか(可能な限り定量化) どんなバリューを発揮したか	妥当性
<b>リスクの評価</b> 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> 売上計画やシェア	将来性/インパクト
<b>SDGsとの関連性</b> 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)

## 審査のポイント

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お客さま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、売り上げ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。

## 審査のステップ

2023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、2024年からは行政、取引先、投資家や有識者、お客さま、次世代メンバーなど第三者にも入っていただき、客観性・透明性を高めています。



## 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右記のように位置づけています。既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。



# Resonac Pride 製品・サービス認定第1号 川崎プラスチックケミカルリサイクル事業(KPR)

Resonac Pride 製品・サービスの第1号として、川崎プラスチックケミカルリサイクル事業(KPR)を認定しました。

KPRIは、2003年に稼働を開始したガス化ケミカルリサイクルプラントで、使用済みプラスチックを高温でガス化し、分子レベルまで分解して水素とCO<sub>2</sub>を取り出しています。



## 認定のポイント(抜粋)

- 製造過程でも化石燃料や化石燃料由来のエネルギーを使わないため、従来のアンモニア製造方法と比較するとGHG排出量を約80%削減
- 年間約6万トンの使用済みプラスチックをリサイクル(日本のケミカルリサイクルの約20%に相当)

## ステークホルダーからの声

社内審査前のアンケートや認定後に開催した審査報告会において、幅広いステークホルダーの皆さまから、地域・社会への貢献や改善点、将来に向けた当社への期待・激励のご意見をいただきました。これらのご意見を踏まえてケミカルリサイクルをさらに社会のために発展させていきます。

**お取引先: 日揮ホールディングス株式会社** ケミカルリサイクルでこれだけの商業運転を達成しているプラントは現時点では世界にKPRのみ。先見性、化学の力、技術力が活かされた良い事例

**行政: 川崎市ご担当者** 川崎市が推進しているカーボンニュートラルコンビナート構想の柱は水素、炭素循環、エネルギーの地域最適化。KPRはその柱の全てに関わっている

**お客さま: 東急ホテルズ&リゾーツ株式会社** レゾナックから供給されるKPRの水素による発電はホテル運営の核であるため、今後も海外含めて社会への認知を共に広めていきたい

**地域住民: 町内会** 地域住民や子どもたちへの、工場見学やリサイクルに関する説明を通じて、リサイクル意識の向上に貢献している。今後も環境問題などの解決に向けた新しい技術開発を進めるとともに、プラントの安全な運転をお願いしたい



審査報告会の様子

**お客さま: 株式会社JERA** これまで長い間、当社へ安定的にアンモニアを供給いただいているのは、KPRプラントが安定運転できているから。レゾナックの従業員の尽力に感謝

**投資ファンド: リソナアセットマネジメント株式会社 松原さま** 本質的な社会の要求に応えるためには、まだまだ規模が足りない。ケミカルリサイクル普及拡大に向けた世界観を持てば、自社と社会のサステナビリティの両立の好事例となるはず

**次世代: 学生** 20年もの事業継続が素晴らしい。プラスチックがケミカルリサイクルにつながることをより示せば、自治体の分別も促進され回収率アップにもつながると思う

**有識者: 早稲田大学 伊坪先生** 今後さらに審査の基準を明確かつ分かりやすくすること、そして20年後の世界に対して各地域の実情に合わせたKPRの将来像を打ち出すとより良い

**有識者: 法政大学 長谷川先生** 投資家の理解を得るためにも、共創しているステークホルダーと共に情報発信することが重要。Resonac PrideがソーシャルPride、ジャパンPrideになることを目指して取り組んでほしい

**有識者: 東京大学 中谷先生** 今後、繊維廃棄物のように処理困難なものの再資源化にも期待している。また、炭素を原料として有効利用するなど今後の発展も期待している

方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



- P95 / 気候変動における戦略
- P99 / 生物多様性における戦略
- P100 / 循環型社会の実現
- P101 / 環境リスクへの対応

## 環境

### ● 使命

当社は、各種製品の製造工程で化石原料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・資源循環・生物多様性に貢献する製品・サービスも数多く有しています。そのため、環境への対応を機会・リスクの両面より重要な経営課題と捉え、取締役会の監督のもと、企業価値向上に向けて中長期的に取り組めます。

### 取り組み方針

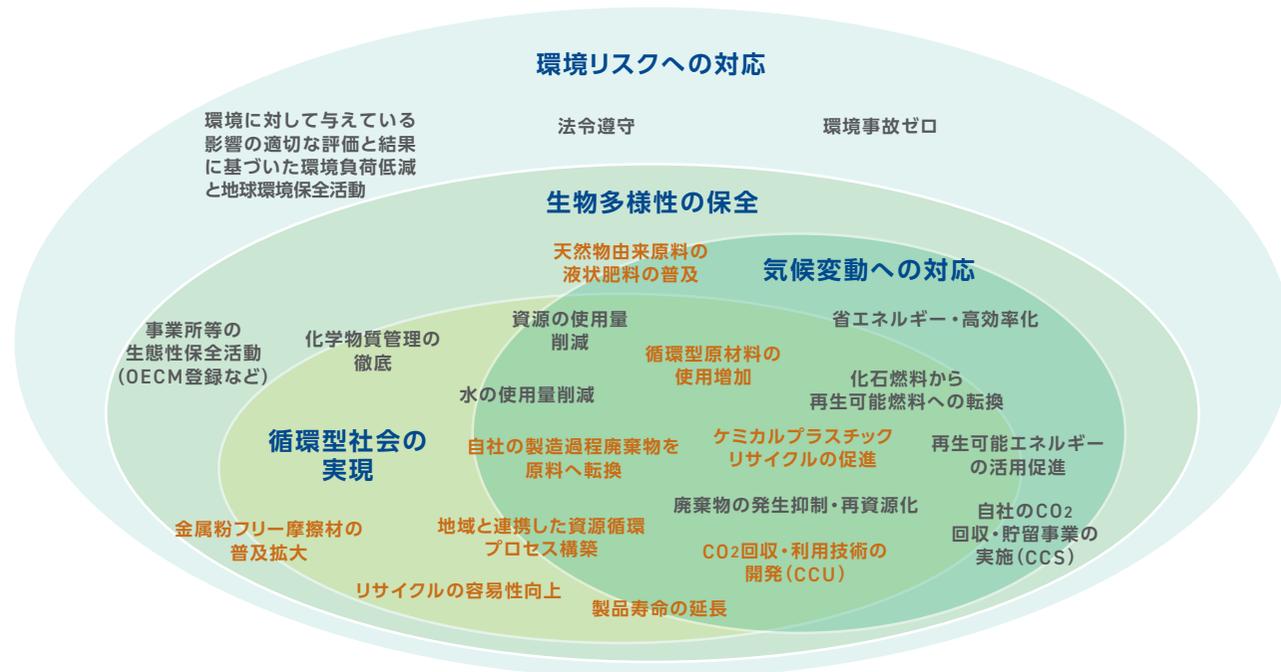
2024年6月にレゾナックグループとして新たに環境方針 **WEB** を定め、当社が取り組むべき重要な環境課題、および課題解決に向けた行動指針を示しています。

気候変動に関しては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、生物多様性に関しては、2024年6月にTNFD\*が2023年9月に公表した開示提言の採用者（TNFD Adopter）として登録しており、TCFDやTNFDに沿った情報開示とステークホルダーとの対話を推進しています。

\*TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, 自然関連財務情報開示タスクフォース): 自然関連のリスク管理と開示の枠組みを提供するために2021年6月に設立されたタスクフォース。2023年9月にTNFDの最終提言 (v1.0) として、企業と金融機関が自然関連課題を特定、評価、管理、開示するための枠組みを公表。

### レゾナックの環境取り組み全体像

当社は、「気候変動への対応」「生物多様性の保全」「循環型社会の実現」「環境リスクへの対応」の4つを環境取り組みの柱としています。それぞれの取り組みは相互に関連しているため、取り組みが急務となっている「気候変動への対応」を実現するためにも、「生物多様性の保全」や「循環型社会の実現」も同時に進めなければなりません。当社は、従来以上に環境全体を社会課題として捉え、化学の力で社会を変えることにチャレンジしていきます。また環境取り組み全体にまたがる「環境リスクへの対応」を通してリスクを管理し、機会を捉える取り組みも強化していきます。



\*オレンジ: 事業機会  
\*トレードオフは回避する: 例) 太陽光パネル設置のために生態系に悪影響を与えることはしない

### 取り組むべき課題

#### 短期～中期 (2024～2026年)

- 統合/ポートフォリオ変更によるデータ整備/精度向上
- グローバルでのScope3下流の算定/Scope3削減検討
- 目標レベルの再検証 (科学的根拠に基づいた目標レベル検証)

#### 短期～長期 (2024～2030年)

- カーボンニュートラルに向けた技術の開発、削減施策の増加
- TNFDに基づく生物多様性取り組みの推進/開示
- 循環型社会に貢献する事業/企業価値への転換
- 環境リスクへの継続的な対応/開示

### 非財務KPI

- 温室効果ガス排出量の削減  
2030年: 2013年比30%削減 (Scope1・2) (連結)
- 廃棄物物理量量の削減  
2025年: 2024年比で削減 (連結)
- 環境事故ゼロ  
2025年: 環境事故発生件数ゼロ (連結)

P85 / 非財務KPIの実績と目標

## ガバナンス

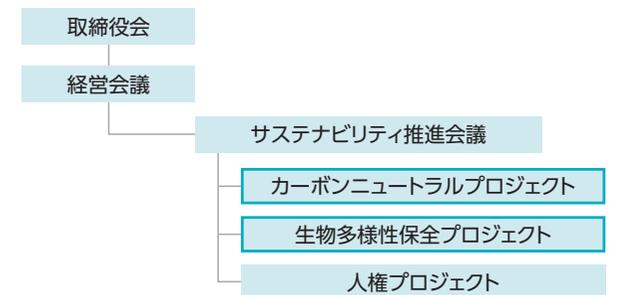
### 取締役会の役割・監視体制

当社は、気候変動をはじめとする環境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、CEOが統括、CSu0が推進責任を担い、サステナビリティ推進会議や経営会議で協議・決定するとともに、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に受け、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実績評価指標に含めています。また、2024年3月に取締役会の気候変動対応や生物多様性保全に関する役割を明確にするため、コーポレートガバナンス基本方針を改定しています。

カーボンニュートラルプロジェクトは、サステナビリティ部を中心とし、全てのCX0と事業部門が参画しています。

### 取締役会における環境取り組みの監視体制 (2024年6月末現在)



など

## リスク管理

### リスクを評価・識別・管理するプロセス

当社は、各事業の気候変動や生物多様性のリスク評価を順次実施し、気候変動影響による「移行リスク」「物理リスク」、自然関連の依存・インパクト・リスク評価を実施し、当社にとって重要な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。今後もリスク評価を継続し、リスク・対応策を更新していくととも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・生物多様性関連の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し活動 (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 (重要リスク) 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。

## 気候変動における戦略(TCFDに沿った情報開示)

### 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。そのような中で、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。事業における影響評価については、2023年は半導体・電子材料セグメントで実施し、2024年はモビリティセグメント、イノベーション材料セグメントなどで順次実施しており、2025年には全事業において完了する予定です。影響評価が終わったセグメントから開示を行っています。

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463万t-CO<sub>2</sub>から30%削減し、2030年は排出量約324万t-CO<sub>2</sub>を目指しています。売上成長に伴う2030年度のScope1・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)\*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。その他にも社会と様々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とも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。

\*2℃シナリオ(SDS):持続可能な開発シナリオ

#### ■シナリオ分析の前提

- 想定期間: 2030年度まで
- 採用シナリオ: 4℃シナリオ IPCC/RCP8.5、IEA/STEPS 1.5/2℃シナリオ IPCC/RCP2.6、IEA/SDS(一部IEA/NZE)
- 時間軸の定義: 短期 3年未満、中期 3年~10年未満、長期 10年~30年
- シナリオ分析対象: 既存事業

### エレクトロニクス事業本部での影響評価

カーボンニュートラルへ挑戦することの重要性は認識しているものの、どのように事業機会とリスクを可視化するのか、現在の施策で機会とリスクを網羅できているのか手探りな状態でした。今回、エレクトロニクス事業本部でTCFDのシナリオ分析の深堀を実施し、良かったと感じる点が三つあります。一点目は機会、リスクの影響度を定量的に把握できたこと。二点目は私たちの戦略が機会とリスクに対応していることが改めて確認できたこと。そして三点目は、立案した戦略が気候変動に対する打ち手になりうるのか今まで以上に考えるようになり、エレクトロニクス事業本部内のメンバーにも両者をひもづけて説明しやすくなったことです。今後もサステナビリティ部とも連携を取りながら、TCFDシナリオ分析による戦略や打ち手の点検を定期的に行っていきたいと考えています。



エレクトロニクス事業本部 事業戦略部長  
サステナビリティパートナー  
畠田 真弓

### 気候関連のリスク・機会と主な対応

機会・リスクの種類	領域	顕在時期	当社への影響	対応策	影響度 <sup>*1</sup>	
					1.5/2℃	4℃
リスク		中期	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	<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</li> <li>● 事業ごとの目標設定/削減取り組みの実施</li> <li>● 再生可能エネルギーの導入拡大</li> <li>● 原燃料転換</li> <li>● GXリーグへの参画</li> </ul>	大	大
リスク		短期~中期	GHG排出規制強化による再生可能エネルギーへの切り替え・調達コスト増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 太陽光発電の導入や水力発電設備などの活用</li> </ul>	小	なし
機会・リスク	全ての事業	短期~中期	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	<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(NEDOグリーンイノベーション基金事業採択)</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(NEDOグリーンイノベーション基金事業採択)</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)</li> </ul>	—	—
機会・リスク		短期~中期	消費者の行動・意識変化に伴う、売上の増加・減少	<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</li> <li>● 共創の舞台での長期研究開発促進</li> </ul>	—	—
リスク		短期	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LCA(CFP)算定体制を整備し、炭素排出量の見える化、削減計画策定</li> </ul>	—	—
機会・リスク		短期~中期	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	<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当社製品/サービス(Resonac Pride製品・サービス)の付加価値向上</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>	—	—
移行機会・リスク		短期~中期	原材料の高騰化、素材の切り替えによる調達コスト増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料の調達先・リソースの多様化</li> <li>● リサイクル原料の活用検討</li> <li>● 供給不安原料の内製化、地産地消型生産シフト</li> <li>● 上流サプライチェーンとのGHG削減に向けた協働</li> <li>● 新規原材料採用時のBCP対策基準設定</li> <li>● 主要原材料の価格変動に対するフォーミュラ制(原料価格変動分を製品価格に自動反映)の適用</li> </ul>	小	小
リスク	半導体・電子材料	短期~中期	顧客の行動・意識変化に伴う、売上減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造工程におけるGHG排出量削減および顧客への情報開示</li> <li>● 製品・技術の活用を通じて、社会でどの程度の量のGHGが削減されたかを定量的かつ科学的に算定(GHG削減貢献量・CFP算定)</li> <li>● 半導体気候コンソーシアム(SCC)各ワーキンググループへの参加</li> <li>● 環境配慮型製造工程の検討</li> <li>● 顧客満足度調査の実施</li> <li>● 顧客の環境関連ニーズ把握のため、営業との連携強化</li> <li>● 対象市場における需要の変化を見据えた、販売マーケティング体制・新製品開発体制の強化</li> <li>● 顧客要請を製品・サービスに即座に反映させるための、顧客対応マネジメントの強化</li> </ul>	中~大	なし
機会		短期~中期	EV/自動運転の需要増に伴う売上増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SiC/パワー半導体需要増大への対応</li> <li>● 部品の小型化・軽量化に貢献する材料開発</li> </ul>	大	中
機会		短期~中期	低消費電力半導体、環境配慮型製品の需要増による売上増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境適合製品設計アセスメント</li> <li>● 低GWP値の半導体用エッチングガス開発</li> <li>● GHG削減プロセスに貢献できる封止材の開発</li> <li>● メモリ用途接着フィルムの薄膜化への対応</li> </ul>	大	なし
機会		短期~中期	テレワーク化・自動化・データ化普及による、サーバー関連設備・データセンターの脱炭素化に伴う売上増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体気候コンソーシアム(SCC)各ワーキンググループへの参加</li> <li>● 米国シリコンパレーにパッケージングソリューションセンター(2025年設立予定)</li> <li>● 先端半導体コンソーシアム「TIE(Texas Institute for Electronics)」参画</li> </ul>	大	なし
物理リスク	全ての事業領域	短期	気候変動起因の自然災害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	<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</li> </ul>	小 <sup>*2</sup>	小 <sup>*2</sup>

\*1:気候変動に関する機会とリスクの財務的影響については算定を順次進めているため、段階的に開示してまいります。影響度は特定した気候変動の機会・リスクへ対応した場合を記載しています。

大:気候変動に対する規制・政策などにより今後も当社への影響が見込まれ、その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が100億円以上と試算される。

中:気候変動に対する動きが既にあり、今後も当社への影響が見込まれ、その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が30億円以上100億円未満と試算される。

小:気候変動に対する動きがあり、その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が30億円未満と試算される。

\*2:物理リスクについては、日本の主要36拠点を対象として、ハザードマップ、AQUEDUCTを活用した分析を実施しました。100年に一度の災害が発生した際には、13拠点がリスクにさらされることが明らかになりましたが、再現期間を加味した年間影響額は1.5/2℃・4℃どちらのシナリオでも小さいことから影響度は「小」としています。今後、海外拠点およびサプライチェーンについての分析を順次進めてまいります。

環境

気候変動における指標と目標

GHG排出量目標および実績

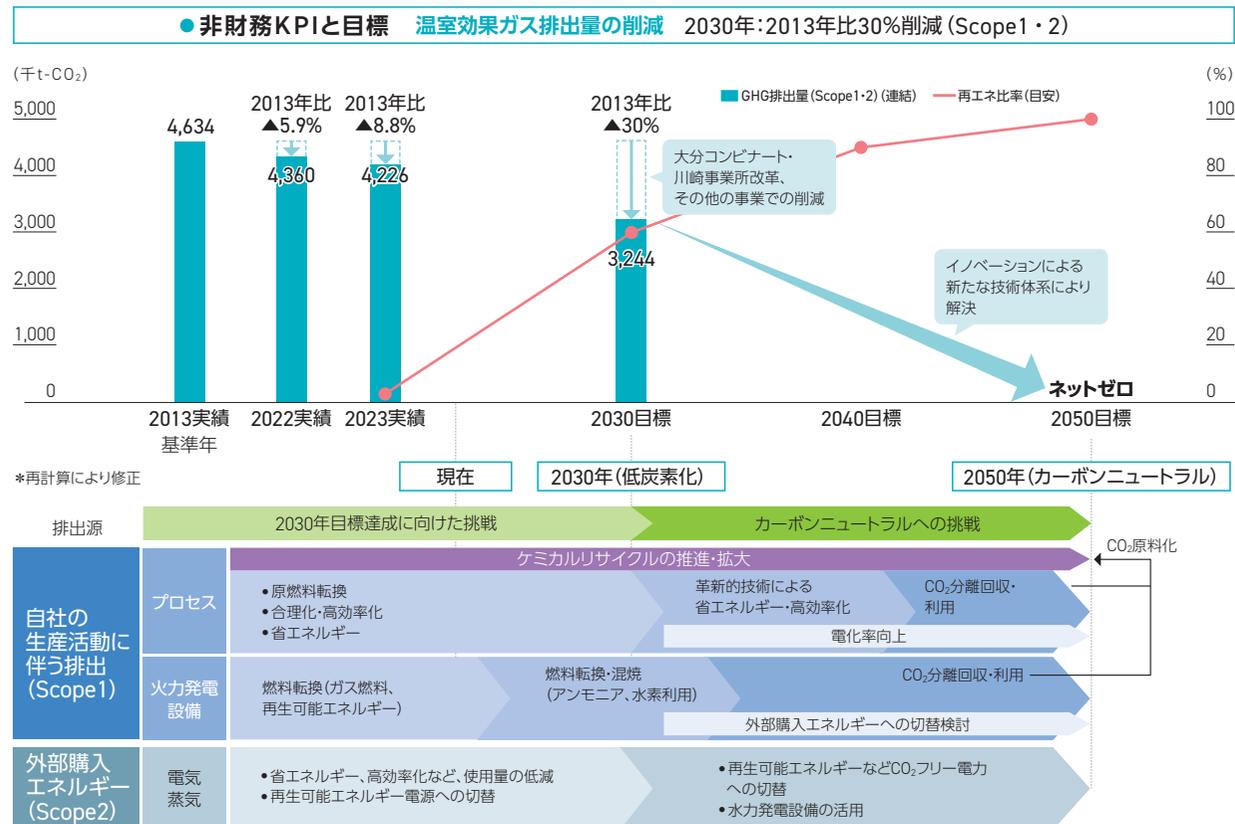
長期ビジョンで掲げる「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」を目指して、「2050年カーボンニュートラル」にチャレンジしています。また、そのマイルストーンとして「Scope 1・2: 2030年GHG排出量30%削減(2013年比)」を目標としています。

2023年は、Resonac Graphite Austria GmbHにて使用電力量の100%を風力発電由来の電力に変更したほか、レゾナックグループ全体で115千MWhの再生可能エネルギー由来の電力を購入しました。GHG排出量については、太陽光発電など非化石エネルギーへの転換などにより、2013年比で8.8%削減しました。今後は、目標達成に向けた取り組みの加速、情報開示をさらに進めていきます。Scope3についても、算定が完了したカテゴリーから順次当社ウェブサイトを開示しています。今後も算定の精度向上を図るとともに削減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)、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などを進めます。2030年以降は2050年に向けて、アンモニア・水素への燃料転換・混焼なども積極的に推進していきます。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・実行を進めるほか、カーボンニュートラルプロジェクト主導のもと、全社横断施策も実行し、科学的根拠に基づく削減目標の設定も進めていきます。また、自社の事業で使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目標に、新たに使用電力の再生可能エネルギーのロードマップも作成しました。加えて、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。

カーボンニュートラルの道筋



\* 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。

カーボンニュートラルに向けた取り組み事例

大分コンビナート排出のCO<sub>2</sub>回収とマレーシア沖貯留を検討

当社は三井物産株式会社(以下、三井物産)と、当社大分コンビナートで排出されるCO<sub>2</sub>を回収してマレーシア沖の地下へ貯留するCCS<sup>\*1</sup>に関する共同検討の実施について、覚書を締結しました。三井物産は、マレーシア国営石油会社などとマレーシア沖でのCCSプロジェクトを共同で進めており、本覚書の締結は、同プロジェクトを貯留地として想定し検討するものです。プロジェクトを通じ、当社におけるCO<sub>2</sub>の回収、CO<sub>2</sub>貯留サイト<sup>\*2</sup>での貯留(CCS)および輸送などを含むバリューチェーン構築を目指します。

当社は大分コンビナートで排出されるCO<sub>2</sub>の分離・回収と液化・貯蔵、輸送事業者への引き渡しを、三井物産はマレーシアまでの液化CO<sub>2</sub>の海上輸送とマレーシア沖での地下貯留を担い、それぞれに必要な技術的要件の検証およびコストの概算などの検討を進めていきます。



\*1. Carbon dioxide Capture and Storage: 二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の回収・貯留  
 \*2. マレーシア国営石油会社Petroleum Nasional Berhad(ペトロリアム・ナショナル・ブルハド)のCCS事業会社PETRONAS CCS Solutions Sdn Bhd(ペトロナス・シーシーエス・ソリューションズ)および仏総合エネルギー会社TotalEnergies(トータル・エナジー)のCCS事業会社TotalEnergies Carbon Neutrality Ventures(トータル・エナジー・カーボン・ニュートラリティ・ベンチャーズ)と2023年6月から共同開発を進め、2030年ごろまでの貯留事業開始を計画するマレーシア沖のCO<sub>2</sub>貯留サイト。

Scope3: 社用車(ガソリン車)の非化石燃料化

自社の排出量(Scope1,2)の削減に加え、Scope3を含むサプライチェーン全体でのGHG排出量削減にも取り組んでいます。2023年は社用車(ガソリン車)対象機種全てをエコカーに変更することを決定しました。今後3年間で日本国内の対象車60%以上の切り替えが完了する見通しです。2024年以降は、FCV(燃料電池自動車)化なども検討し、社用車の使用に伴うGHG排出量の削減を加速させ、2030年には海外拠点も含めてEV/FCV化に取り組む予定です。また、事業所内で使用するフォークリフトのEV化も推進し、化石燃料由来のGHG排出削減にも取り組んでいきます。

カーボンニュートラルに向けた若手の交流会実施

当社の大分コンビナート、川崎事業所、共創の舞台(横浜)では、カーボンニュートラル(以下、CN)に貢献する技術の研究開発を行っています。そうした中、CNに関する勉強会や各拠点の開発内容・保有技術などへの理解を深めることを目的として、20代と30代の若手技術者を中心としたCN若手交流会を2023年から定期的に開催しています。2024年6月には大分コンビナートで工場見学やポスター討論会を行い、CO<sub>2</sub>や廃プラスチックを活用する技術などに関して活発な意見交換を行いました。これからもCN若手交流会を通じて、社内外での共創を生み出し、CNに貢献する革新的技術の開発を目指します。



環境

## 生物多様性における戦略(TNFDに沿った情報開示)

事業を通じた気候変動への対応や循環型社会の実現を進めながら、自然への依存と影響を鑑み、影響低減、管理・保全活動に取り組みます。取り組みにあたっては、自社領域はもちろんのこと、バリューチェーンを意識し、生態系保全や原材料調達先への配慮などを進めていきます。

**2030年ありたい姿**

- 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

**2023年実績**

ロードマップ策定／影響評価実施

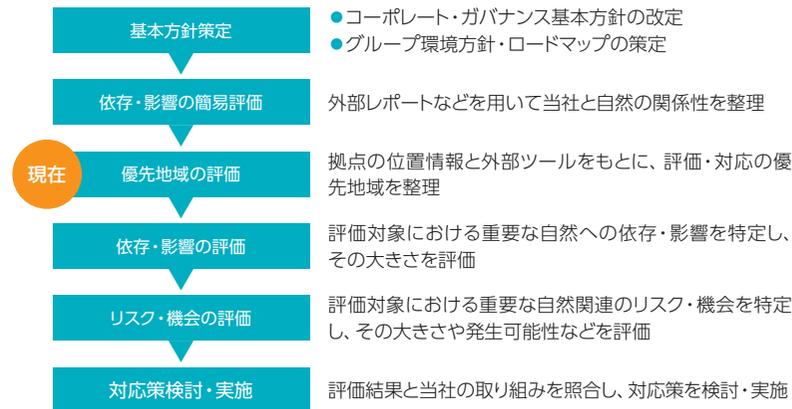
- TNFDの開示推奨項目やアプローチを参考に当社のサステナビリティ戦略のロードマップと整合した生物多様性保全のロードマップを策定
- 主要事業所での影響評価を実施

**2024年計画**

ロードマップに基づき影響評価実施

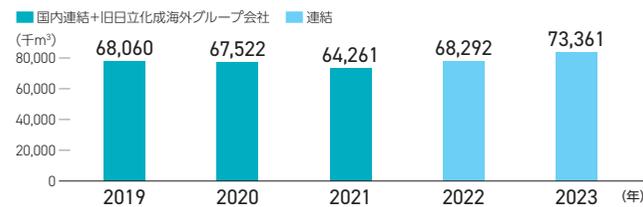
- 既往調査を踏まえた詳細調査および優先拠点における詳細リスク評価と対応検討
- 環境データの整理とコアグローバル指標への展開
- 社会貢献活動との連携、OECD登録申請
- TNFD Adopterとして登録

### 取り組みのロードマップ(抜粋)



### 重要項目と実績

#### ■ 取水量(海水除く)



TOPICS

### 生物多様性に貢献する製品KROPICOの販売を開始

当社は、植物の生育を促進し、ストレスを緩和するバイオスティミュラント資材(生物刺激剤) KROPICO(※肥料登録番号生第105862号)の日本国内での本格販売を開始しました。化学合成物質を一切配合しておらず、世界で初めて機能の異なるオリゴ糖を数種類処方しています。本製品を使用することで、作物の健全な育成が図られ、肥料・農薬の使用量を減らすことができ、それらの生産に関わるCO<sub>2</sub>排出抑制、過剰使用による環境汚染低減が期待できます。



### TNFD Adopterに登録

当社は、自然関連財務情報開示タスクフォースTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)が2023年9月に公開した提言に賛同し、2024年6月にTNFD Adopter、およびTNFDフォーラムに登録を行いました。

当社は、今後も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取り組みを進めるとともに、TNFD提言に沿って自然関連課題(依存・影響、リスク・機会)の特定、評価などの検討を進め情報開示を行ってまいります。

## 循環型社会の実現

当社は製品の設計・開発から廃棄までの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、廃棄物の再資源化と資源の効率的な利用に取り組んでいます。循環型社会の実現に向けては右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の使用量削減、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：サプライヤーやお客さま、行政、自治体、国際団体など、さまざまなステークホルダーとの共創

**2030年ありたい姿**

- 化学の力で循環型社会を実現できるよう、関連するサプライチェーンのステークホルダーと多くの施策を共創している(現在、目標・KPIを検討中)。また、循環型社会の実現に向けトレーサビリティや再資源化の可視化などを推進する

**2023年実績**

資源

- グローバル環境管理体制の強化

製品に関する取り組み事例の増加

- 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剤の生産能力向上
- 使用済みプラスチック・繊維の循環事業を目的とした共同検討など

**2024年計画**

資源

- グローバル環境管理体制の推進

製品に関する取り組み事例の増加

- リチウムイオン電池の高入出力特性化、長寿命化に寄与するバインダー開発
- お客さまの製造プロセスまでを視野に入れた環境対応製品の提供など

### 重要項目と実績

#### ■ 産業廃棄物最終埋立処分率



#### 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、廃棄物発生量の削減、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年に、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て以降、当社該当事務所では電子マニフェストによる報告を実施しています。

#### 川崎市と海洋プラスチックごみリサイクルの実証実験を開始

当社は、川崎市とともに、川崎港の海面清掃で回収した海洋プラスチックごみを、水素・アンモニアなどの化学品原料や炭酸ガスにリサイクルする実証実験を当社川崎事業所での「プラスチックケミカルリサイクル事業(KPR)」で開始しました。現在、海洋プラスチックごみの多くは、リサイクルされずに焼却されているのが現状です。当社と川崎市は、リサイクルの難しい海洋プラスチックごみ資源化するための検討であり、「プラスチック循環」への一歩として問題解決を目指しています。



環境

TOPICS

半導体材料の製造過程での廃棄物を、半導体ガス原料に  
～ 使用済みプラスチックを、ケミカルリサイクル技術で再利用～

半導体材料の製造過程で生じる使用済みプラスチックを自社のケミカルリサイクル技術を活用して水素や炭酸ガスに換え、資源として循環させる検討を開始しました。水素はアンモニアの原料として、半導体製造用の高純度ガスなどに利用されます。2024年1月末に初回の実証試験を行い、技術的に問題なくガス化できることを確認しました。



\*Refuse derived paper and plastics densified Fuel の略称。  
主に産業系廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが難しい使用済みプラスチック類などを主原料とした固形燃料。



環境リスクへの対応

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・事業所ごとに選任された環境安全責任者を通じて、経営会議などで議論された環境に関する情報が各事業部・事業所に展開されています。また、各事業所では、事業所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、環境安全管理に関する活動を推進しています。

2030年ありたい姿
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境管理の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>
2023年実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境リスク案件管理体制整備</li> <li>● グループ環境安全管理規程の制定とグローバル展開</li> <li>● 法令遵守システムのグローバルでの構築(環境法令チェックリストの活用、環境法令研修会、環境監査)</li> </ul>
2024年計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境リスクアセスメントの要領制定とグローバル展開</li> <li>● 事業所環境リスクの可視化とリスク対策の継続的改善の推進</li> </ul>

福島県喜多方市での環境対策について

喜多方事業所(福島県)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したが、2023年10月に完工しました。

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のっとり、今後も誠意をもって対応していきます。

安全・衛生

● 使命

安全は製造業であり続けるための資格である。レゾナックはグループ一体となって安全基盤と安全文化を構築し、事故災害ゼロに向けた安全活動をグローバルに推進する。

安全など製造にかかわる業務・技術と品質保証業務において、現場と人を第一に、仲間と共に一歩ずつ企業価値向上の土台作りを進めています。



CMO/CQO 新保 尚文

● 長期ビジョン実現に向けた戦略

取り組むべき課題(長期)

- 労働災害、事故件数ゼロの実現に向けて、高い安全感度とスキルを持つ人材の育成

直近の課題・問題意識

- レゾナックの安全文化・基盤の確立
- 事故災害ゼロ職場の要件明確化とそれを達成する手段の構築

非財務KPI

- 安全文化の醸成
- 労働災害件数
- 休業災害度数率
- 設備事故件数

☑ P85 / 非財務KPIの実績と目標

	2030年ありたい姿	2023年実績	2024年計画
安全文化の醸成	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他事業所の取り組みを学び合う交流会やグローバル活動発表会を実施</li> <li>● 対話型安全巡視(SCP*)を展開</li> <li>● 安全活動を評価体系へ組み込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全の役員評価への組み入れ</li> <li>● 安全宣言の実施とその行動の賞与、業績へのプラス評価</li> <li>● 対話型安全巡視(SCP)活動の拡大、高度化</li> </ul>
安全基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル統一のリスクベース安全管理システムが、事故災害発生予防に有効に機能している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロセス安全を織り込んだ環境安全管理システムの運用開始</li> <li>● 安全データ管理システムの要件明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル安全基準および各種安全ガイドラインの整備</li> <li>● 環境安全支援システムの構築</li> </ul>
安全活動の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全ての従業員が安全に関して高い感度とスキルを保ち、全てのサイトで安全活動が活発に行われている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全モデルライン構築と安全活動のガイドライン作成着手</li> <li>● 安全行動規範、安全行動10則教育実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 無事故無災害事業所の解析とベストプラクティスの展開</li> <li>● 安全モデルラインを活用した改善と学びの機会の創出</li> <li>● 製造拠点間での安全相互啓発活動の推進</li> </ul>

TOPICS

SCP活動とリージョン交流会

2023年に日本国内で開始したSCPを2024年は中華圏に拡大しました。あわせて巡視者の理解を深めるために動画を制作し、講習会内容を見直しました。さらにSCP講師の認定制度を作り、高いスキルを持った講師を育成することで、より質の高い巡視ができるよう改善しました。

また、お互いの安全活動を学び合う、相互啓発型文化醸成の取り組みとして、2023年は、北中米、中華圏、アセアン地域で、レゾナック本社と現地工場から集まった環境安全担当者が交流するリージョン交流会を開催しました。お互いを知るとともに、良い事例や困りごとの共有を図りました。

\*SCP=Safety Communication Program管理・監督者が現場パトロールを実施し、よい行動を賞賛しながら不安全行動を指摘し、共に問題を解決していく相互啓発型活動。



方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



## 品質保証

### ● 使命

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品質保証活動を通じて、安心で安全な製品とサービスを提供する。

### ● 長期ビジョン実現に向けた戦略

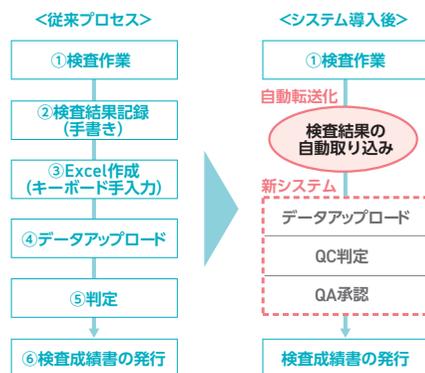
<b>取り組むべき課題(長期)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル品質保証ガバナンスの確立と品質コンプライアンス遵守文化の醸成</li> <li>● 顧客要求の変化・高度化に対応できる現場力の強化</li> </ul>	<b>直近の課題・問題意識</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルガバナンス機能(監査・品質リスク診断)の強化</li> <li>● 不正を防ぐ仕組みづくりの強化継続</li> <li>● グローバル人材育成のための教育体系強化</li> </ul>	<b>非財務KPI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品事故件数</li> <li>● 品質コンプライアンス違反件数</li> </ul> <p>☑ P85 / 非財務KPIの実績と目標</p>
--	--	--

2030年ありたい姿	2023年実績	2024年計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルでの品質保証ガバナンスと品質を大切にす文化が確立され、ステークホルダーから高い信頼を得ている</li> <li>● 安心で安全な製品・サービスの提供を通じて、事業の継続的成長と社会のサステナビリティに貢献している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルでの品質保証ガバナンスの基盤構築(統一規程の国内展開、品質情報の一元管理)</li> <li>● 品質コンプライアンス文化醸成施策の実施(国内意識調査、品質教育)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 統一規程・品質教育・品質コンプライアンス意識調査のグローバル展開</li> <li>● 品質保証・品質管理の現場力評価の標準化</li> <li>● 不正防止のための人材ローテーションの仕組みを整備</li> </ul>

## TOPICS

### 人の手を介さない検査システム

レゾナックでは品質コンプライアンス違反の発生を防止する目的で、検査指示、品質規格、検査結果情報およびその判定結果に基づいて、出荷検査成績書の自動発行を行うシステムを事業所に順次導入しています。これまで検査項目によっては測定した検査データを紙の帳票に手書きで記録し、その後システムに手入力していました。ある事業所では月に平均4万件のデータを手入力で処理しており、転記・入力ミスおよび不適切作業が起こりうる状態でした。これを改善するために検査機器とシステムを直接接続することで検査データの自動転送、検査結果判定や各種データへの人的関与を極力排除し、ヒューマンエラーや不正の防止および作業の省力化を図ります。



### 品質コンプライアンス意識調査の実施

2023年8月、国内レゾナックグループ全従業員を対象に、品質コンプライアンス意識調査を実施しました。会社全体や自身の職場、あるいは個人の「品質を守ろうとする風土や体制、リソースの十分さ」や「失敗を隠さず学ぶ姿勢、コミュニケーション、風通しの良さ」などを質問し、品質コンプライアンスに対する従業員の意識や心理状態を調査しました。「個人や部単位の品質コンプライアンスの徹底状況や風土」に関しては肯定的な回答が多かった一方で、「全社としての体制整備やリソース配分」については改善を求める結果となりました。2社が統合し規模が拡大した中でのグループ一体となった施策推進が課題と捉え、取り組みをさらに強化していきます。

方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



## 化学品管理

### ● 使命

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。「安全性による新たな価値」を創出し、持続可能な社会と人々の豊かな生活の実現に貢献する。

### ● 長期ビジョン実現に向けた戦略

<b>取り組むべき課題(長期)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル管理基準の統一と法令遵守体制の確立</li> <li>● 社会要求が変化する中で上記を実行できるグローバル人材の育成</li> </ul>	<b>直近の課題・問題意識</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルガバナンス: RHQ体制構築と統一規程の制定</li> <li>● 化学品管理システム: 現有システムの徹底活用のためのデータ整備</li> <li>● 人材確保・育成: グローバル人材の育成のための学習コンテンツやプログラムの充実</li> </ul>	<b>非財務KPI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロダクトステewardシップ推進</li> </ul> <p>☑ P85 / 非財務KPIの実績と目標</p>
---	---	---

\* RHQ=Regional Headquarter (地域統括会社)

2030年ありたい姿	2023年実績	2024年計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界で戦うためのグローバル化学品管理体制とガバナンスを確立し、ステークホルダーから高い信頼を得ている</li> <li>● ステークホルダーとの共創により、安心・安全を提供するとともに、事業の競争優位性を高めることに貢献している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査の実施とポータルサイト立ち上げによる国内拠点の法令順守と化学品管理体制の維持改善</li> <li>● リスク評価の優先評価対象物質を選定し、安全性要約書を発行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国・欧州のRHQ先行運営開始。2025年からの米国・東南アジアRHQ運営開始に向けた検討</li> <li>● 管理者スキル向上のための、ポータルサイト多言語化(本社サポートの強化と教育コンテンツ発出)による海外拠点との連携拡充</li> </ul>

☑ P108 / グループマネジメント体制の強化



ポータルサイトの特徴  
最新の法規制情報や各種検索ツール、学習資料など、役立つ情報を分かりやすくまとめています。また、問い合わせフォームを通じて、従業員からの化学品管理に関する困りごとに各担当者が迅速に返答できる仕組みを構築しています。

## TOPICS

### 日化協JIPS章大賞を3年連続で受賞

当社は2023年、JIPS\*賞大賞を3年連続で受賞しました。前年に引き続き、優先対象物質を選定・リスク評価を実施し、安全性要約書20件を公開した結果、当社の安全性要約書登録件数が計画的に増加したことが評価されました。



\*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。

### グリーン調達ガイドラインの策定

当社は資材調達活動において、より環境負荷の少ない物品・サービスの調達(グリーン調達)を推進するために「グリーン調達ガイドライン」WEBを策定しています。納入品への含有を禁止または管理すべき物質(含有管理対象物質)を選定し、管理区分(レベル1:禁止物質、レベル2:管理物質)の分類、含有物質の調査・測定方法、報告基準を明文化しています。このガイドラインは、「レゾナックグループ サステナブル調達ガイドライン」の「3. お取引先さまにご賛同と実践をしていただきたい活動」に付随するものであり、当社の自主管理化学物質の考え方をサプライヤーに共有し、共に実践すべく、今後も更新を行ってまいります。

方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



## サステナブル調達

### ● 使命

環境と社会に配慮したサステナブルな社会の実現を目指し、サプライヤーとの長期的な信頼関係により、公正・公明、かつ安定的な責任ある調達活動を行う。

### ● 長期ビジョン実現に向けた戦略

#### 取り組むべき課題(長期)

- グローバルガバナンスの仕組みと管理体制の確立
- DXをベースとした調達・SCMの手法とシステムの高度化

#### 直近の課題・問題意識

- グループ全体でのコンプライアンス意識醸成による調達業務の公正性・透明性の底上げ
- サプライヤーとの協業のレベルアップへ向けたコミュニケーション強化

#### 非財務KPI

- サプライヤーとのコミュニケーションの質の向上

☞ P85 / 非財務KPIの実績と目標

#### 2030年ありたい姿

- グローバルに統制された管理体制・システムにより、サプライチェーンが効率的・安定的、かつ適切に機能している
- 高い倫理観を持ち、公正・公明な仕組みの下、責任ある調達活動として“サステナブル調達”を実践している

#### 2023年実績

##### CSRアンケートを活用したサプライヤーとのコミュニケーション強化

- CSRアンケートによりサプライヤーのCSRへの取組状況を把握
- サプライヤー評価基準を設定
- 総合点が基準点以上のサプライヤー比率が89%。これに満たないサプライヤーには、CSR訪問などを通じて取り組み改善を目指した対話計画を策定

#### 2024年計画

##### CSRアンケート結果に基づくサプライヤーとのコミュニケーション強化

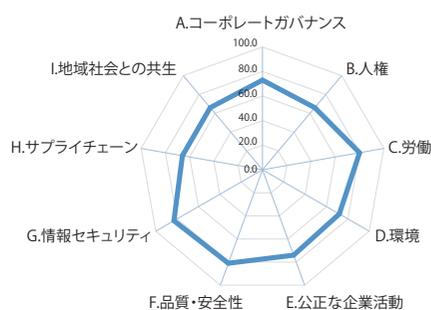
- 課題のあるサプライヤーとの協業・改善の推進
- CSRアンケートの海外サプライヤーへの拡大
- 調達業務監査のグループ会社への実施(国内+中華圏)

## TOPICS

### CSRアンケートとCSR訪問

「レゾナックグループ サステナブル調達ガイドライン」WEBの内容に関して、新規サプライヤーには取引開始時に、主要な既存サプライヤーには3年に一度、「CSRアンケート」へ回答していただいています。また、毎年40社前後の「CSR訪問」を実施し、CSR活動の取り組み状況確認と優良事例の紹介などを行っています。

これらはサプライヤーのリスク評価であることに加え、サプライヤーとの緊密かつ公平な協力関係を構築するための重要な活動です。



2023年に実施した当社サプライヤーへのCSRアンケート結果(項目別平均得点率)

### 物流2024年問題対応

2024年4月にトラックドライバーの時間外労働の上限規制が施行されることに伴い、輸送能力の不足が懸念されています。この“物流2024年問題”へ取り組むために、2023年6月、経済産業省関連省庁、化学品関連企業、物流企業から成る「フィジカルインターネット実現会議化学品WG」が設置されました。当社もこの化学品WGに参画し、持続可能な物流(安定・安全・カーボンニュートラル・効率化)の実現に向けた、物流の商慣行の改革、標準化、デジタル化などについて、具体的なアクションプランを策定し、取り組みを進めています。

方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



## 人権の尊重

### ● 使命

人権を尊重し、心理的安全性の高い環境をつくることは、従業員が自律的・創造的に活動するための前提条件。誰もが等しく尊重される社会の実現のために、サプライヤーを含む全てのステークホルダーと協働し、グローバルで人権を配慮した事業活動を行う。

### ● 長期ビジョン実現に向けた戦略

#### 取り組むべき課題

- 従業員の人権方針のさらなる理解・実践
- ハラスメントの潜在的・顕在的リスクの把握と、発生防止のための教育や文化醸成
- サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス

#### 非財務KPI

- 人権尊重

☞ P85 / 非財務KPIの実績と目標

#### 2030年ありたい姿

- 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
- 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

#### 2023年実績

- 幹部向けハラスメント研修の実施
- 従業員向け人権に関する意識調査(人権調査)により取り組むべき課題を特定
- 人権研修をグローバルに実施
- サプライチェーンを含む海外人権リスクの予備調査実施

#### 2024年計画

- ハラスメント研修の対象を全管理職に拡大
- 人権調査の継続によるモニタリング
- 人権研修をグローバルに継続実施
- 高リスク地域・事業を中心にサプライヤー向け調査を開始(欧州電池規制対応を含む)

### 2023年 人権に関する意識調査

レゾナックは、2021年にグループ人権方針を策定し、研修や周知活動を行い、2023年に初めてグローバルに従業員向け人権意識調査を実施しました。その結果、人権に関する取り組みの認識や従業員による肯定感は全般的に高い傾向にあることがわかりましたが、右記の人権課題が抽出されました。ハラスメントについては、2024年は研修対象を管理職全員に拡大します。

- ①人権方針の内容や人権尊重の必要性についてさらに周知の余地がある
- ②内部通報の周知は進んでいるものの、匿名性、通報を契機とした不利益な取り扱いへの懸念の払拭には改善の余地がある
- ③ハラスメントの潜在的・顕在的リスクを人権課題として特定

☞ P107 / コンプライアンス

### ハラスメントに関する人権デューデリジェンスの流れ



### ● サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスについて

グループ外に対する人権課題を特定していくには、原料の調達、製品の設計・開発から製造、販売、回収や廃棄に至るバリューチェーン全体を俯瞰する必要があると考えています。環境リスクや労働安全等の化学企業ならではの文脈を意識し、ステークホルダーへの影響、その深刻度合いを見ながら優先順位を付けて対応を進めます。

方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



## コンプライアンス

### ● 使命

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は事業継続の原則。コンプライアンスの徹底により、当社の事業活動に関わる国際社会や人々からの信頼を獲得する。

### ● 長期ビジョン実現に向けた戦略

#### 取り組むべき課題

- 幅広いコンプライアンス領域に対する経営陣や従業員の当事者意識の醸成
- 従業員に対する行動規範のさらなる浸透と実装
- 各組織のグローバル・コンプライアンス・スタンダード (GCS) の自律的な運用
- 内部通報案件への対応の迅速化、利用者からの信頼醸成

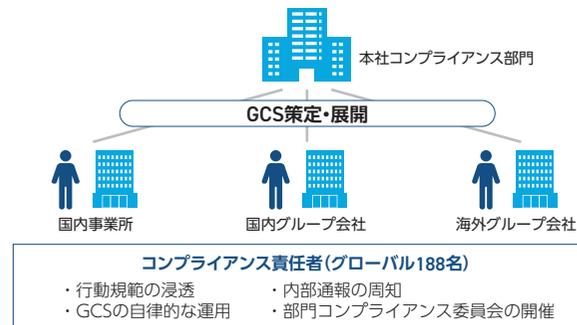
#### 非財務KPI

- 私たちの行動規範の浸透
- グローバル・コンプライアンス・スタンダード(GCS)の徹底
- 内部通報の件数増加

▶ P85 / 非財務KPIの実績と目標

2030年ありたい姿	2023年実績	2024年計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス遵守に向けてグループの各組織が自律的に活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業倫理月間において、行動規範に関するe-learningや職場討論会を実施</li> <li>● GCSおよび関連規程類を各組織、海外拠点および国内外の主要なグループ会社に導入</li> <li>● 海外拠点および国内外の主要なグループ会社にコンプライアンス責任者を配置し、四半期ごとのグループコンプライアンス委員会および部門コンプライアンス委員会を始動</li> <li>● 内部通報の周知が進み、通報件数が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社のコンプライアンス事案 (内部通報や各種事案の事後対応、再発防止の取り組みなど) について、経営陣および全社への情報共有を開始</li> <li>● 「私たちの行動規範」を14カ国語に翻訳し、母国語による理解促進</li> <li>● 各組織におけるコンプライアンス自己監査の開始</li> <li>● 内部通報の匿名性の担保を徹底したうえで関連部署との連携、対応を迅速化</li> <li>● 四半期ごとのコンプライアンス委員会におけるコンプライアンス事案の共有、再発防止に向けた議論の活性化</li> </ul>

### ● コンプライアンス責任者の設置



実際のコンプライアンス事案は品質・製品関連などの製造に関するものから競争法や腐敗防止といった営業を中心としたもの、ハラスメントのように職場の課題に関するものなど、多岐にわたります。コンプライアンス遵守に関して共通認識を醸成し事案発生をゼロにすべく部門間の連携を推進し、各層で適切に情報共有や議論をする場を設けています。

#### ● 内部通報件数

2023年内部通報 内訳	件数
セクハラ・パワハラなど	30件
コンプライアンス違反	10件
労働関係およびその他	57件
合計	97件



コンプライアンス担当  
吉田 大輔

### TOPICS

#### 競争法の遵守について

各国競争法の遵守に関しては、「同業他社接触ルール」の運用を通じて、日常業務におけるカルテルリスクを適切にコントロールしています。また、毎年「競争法遵守ヒアリング」により当社における遵法営業の実態を自主監査し、その結果をCSu0とCROに報告しています。なお、旧日立化成で、2016年に判決されたカルテル問題については、米国司法取引による2017年から2021

年までの保護観察期間、当社の再発防止対応などについてDOJ (米国司法省) に報告書を提出しており、2021年6月にはPROBATION OFFICEから終了通知を受領しています。

方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



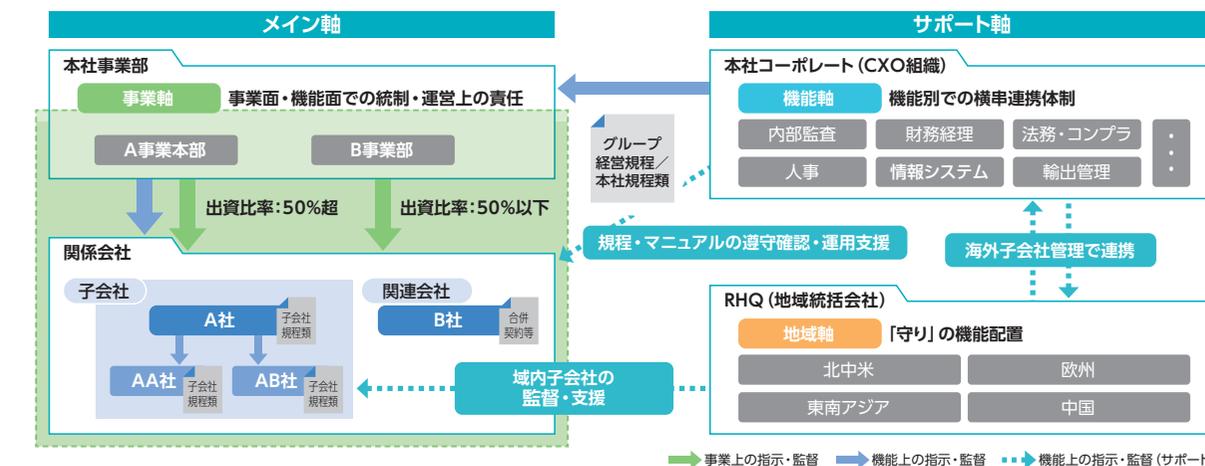
## グループマネジメント体制の強化-RHQ(地域統括会社)機能設計の取り組み

### ● グループマネジメントの基本的な考え方

当社はグループ全体の統制を維持するために遵守すべき関係会社管理の基本方針として「グループ経営規程」を策定しました。その下にCXO組織が各機能に係る、機能・事業運営上のルールを定めた規程やマニュアルを整備しています。本事業部が、所管する関係会社の統制・運営上の責任を有する一方、CXO組織が機能別に横申を通し、規程・マニュアルの遵守確認・運用を支援する体制も構築しています。その中で北中米・欧州・東南アジア・中国の4地域にRHQ(地域統括会社)機能を立ち上げ、海外子会

社管理の要と位置づけました。本社と連携したRHQによる活動により、国・地域ごとの法規制や商習慣等へのタイムリーかつ網羅的な把握・対応を推進して、グローバルでのガバナンスを強化していきます。また、これらと並行し、関係会社各社の運営状況把握とリスク早期発見の体制構築、関係会社の取締役・監査役の役割整理、内部監査部門との情報共有などにも取り組んでいきます。これらを通じて、グループ経営基盤の安定を志向します。

### ● 関係会社の管理体系



### ● RHQ機能設計のロードマップ

2023年は、2024年以降のRHQ機能実運用に向け、CXO組織-RHQ間の認識擦り合わせや必要な人員数の調整、RHQコストに係る費用回収の枠組み策定を行いました。それらの検討を経て、「守り」に関する機能を中心に2024年1月より運用を開始しました。2024年は優先度の高い一部機能について、中国以外の3地域で先行運用開始し、RHQとしての稼働状況のモニタリングや活動記録の管理体制整備などに取り組んでいきます。2025年に4地域体制の正式な始動、2026年以降にRHQが地域のハブ機能として自走することを目指します。



### TOPICS

#### Global Kickoff Meeting 2024

毎年「Global Kickoff Meeting」を開催しています。2024年は本社経営陣および国内と国外15カ国から、主要会社の代表者総勢191名が出席し、現在の当社グループ全体の優先取り組み課題への理解を深めました。また、参加者間の交流時間を設けたことで、活発な議論とネットワーク構築が行われ、グループの一体感が強まりました。



# リスクマネジメント

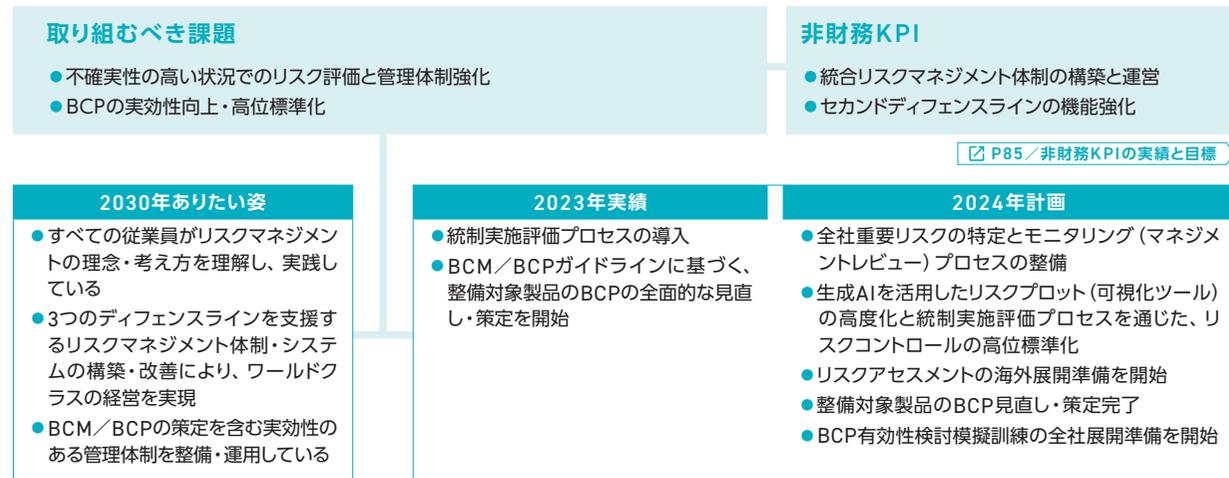
方針や推進体制、活動の詳細はウェブサイトをご覧ください。



## ● 使命

当社グループと社会の持続的な成長と発展を阻害するさまざまなリスク要因を認識するとともに、経営戦略の立案および遂行上のリスクと機会を明らかにし、経営の意思決定につなげることで資源の最適配分の実現に貢献する。

## ● 長期ビジョン実現に向けた戦略



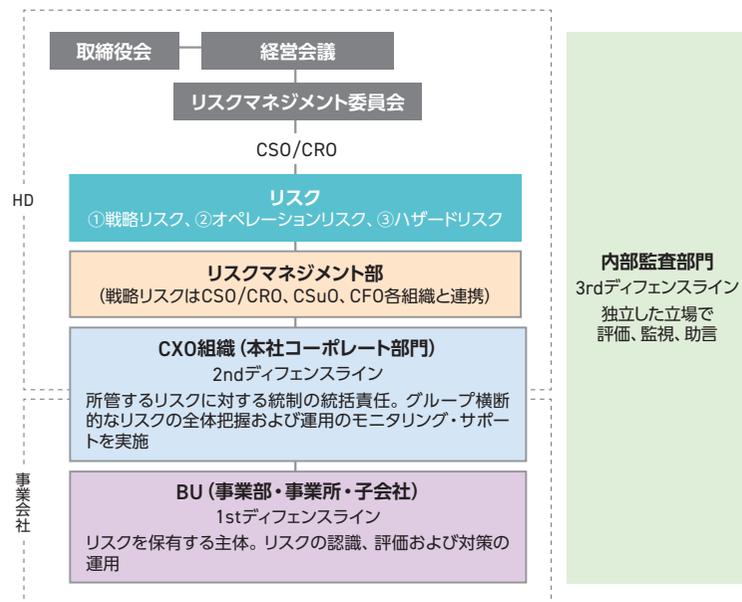
## 推進体制

### リスクマネジメント体制

当社グループのリスクマネジメント体制は、内部統制システムの重要な機能として取締役会で決議され、報告・監視体制を定めています。事業に影響を及ぼす経営上のリスクに総括的、個別的な対応を行うため、当社グループのリスクマネジメント規程において、執行機関や責任部署を設置するとともにISO31000その他の規格に準拠した管理手法を整備しています。

### クライシスマネジメント体制

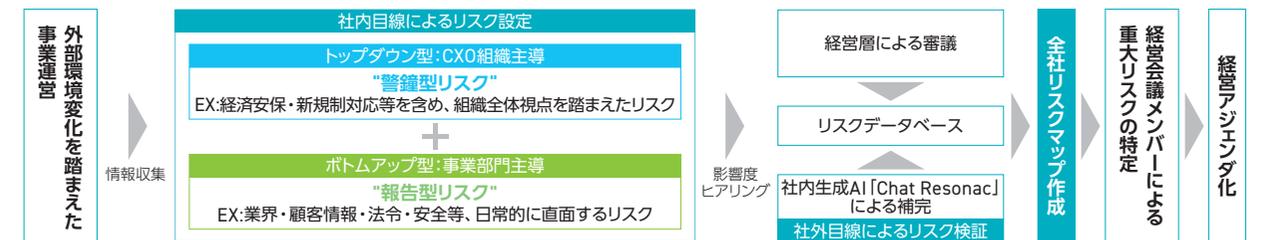
当社グループの存在を脅かしかねない事態、または、グループの正常な事業運営に重大な支障を及ぼしかねない事態に発展するおそれがある場合は、CEOを本部長としたクライシス対策本部を設置し、事態の状況や影響の把握、被害拡大防止策の指示、対外的な情報発信の検討など、迅速かつ適切な初動対応にあたります。



## リスクマネジメントプロセス

私たちを取り巻くビジネス環境は、技術革新や市場変化、政策変更などによって常に変動しており、一層複雑さを増しています。このような状況下において企業価値を最大化させるためには、日常的に直面するリスクを現場の知恵と経験を活用して最小化していくボトムアップ型の活動と、組織目標や組織全体の視点から経営陣がビジネスリスクの優先順位付けや資源配分の最適化を行うトップダウン型の活動を、両輪として機能させることが有効だと考えます。

この2つのアプローチを通じて特定した全社のリスクを、ヒートマップ上に落とし込んで可視化し、生成AIを活用したリスクデータの検証・分析を行った上で、リスクマネジメント委員会において全社的な重要リスクテーマとして報告し、その後の経営幹部勉強会で膝詰めで集中的な議論を行います。



### ボトムアップ型「報告型リスク」の抽出

各部門のリスクの洗い出し・評価のプロセスは、標準化されたERM(統合リスク管理)システムのデータ集約的な一元管理によって行い、全社の管理職以上がシステム上で常時結果を共有することによって、現場レベルでの日常的なリスク低減活動につなげています。

また、各部門が洗い出したリスク事象と評価結果、現状のリスク対応や今後の対応計画など関連データは、各リスク領域を所管する統制部門(CX0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しています。なお、発生頻度と影響度の観点から重要度の高い個別リスク事象をトップリスクと位置づけており、各部門と共有・検証を進めるとともに経営層による審議を行っています。2023年のリスク登録総件数は5,976件であり、その内の15件をリスクマネジメント委員会で個別に審議しました。

### トップダウン型「警鐘型リスク」の抽出

昨今のカントリーリスクの高まり、各国の経済安全保障政策の変化、気候変動に伴う各国の対応、急速なデジタル技術の進展など、外部環境の変化は急激に多様化・複雑化し、先行きに対する不確実性は高まっています。

これらメガトレンドから当社グループが注視すべき外部環境要因や変化について特定するべく、2023年に経営企画部、サステナビリティ部、リスクマネジメント部協働のプロジェクトを立ち上げました。社外目標と環境変化を踏まえたシナリオベースのアプローチにより、リスク認識を向上し、経営戦略に反映していきます。

CSu0×現場担当者クロストーク: 統合リスクマネジメントを目指す挑戦はウェブサイトをご覧ください。



## BCMの推進

当社では2023年に策定したBCM/BCPガイドラインに則り、BIA(事業影響度分析)により目標復旧時間・目標復旧レベルを設定し、BCPの作成を行っています。BCP整備の対象とする製品は、売上・利益だけでなく、社会インフラに必要な製品であるかなども基準に、毎年見直しを行っています。

さらに、従来のハザードリスク・オペレーショナルリスクに対応するBCPのみならず、台湾有事など、外部環境の変化を起因とする戦略リスクについてもBCP策定の検討を開始しています。

また、BCP訓練も新たな手法でのパイロットを始めており、2025年を目途にBCP訓練ガイドラインを整備し、各拠点における訓練の実施を支援する体制を整備します。

BIA・BCPの定期的な見直し、訓練による有効性検証でBCMのPDCAサイクルを回すとともに、従業員のBCPI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。



BCP訓練の様子

リスクマネジメント

# 『全社重要リスクテーマ』の 特定と優先順位づけ



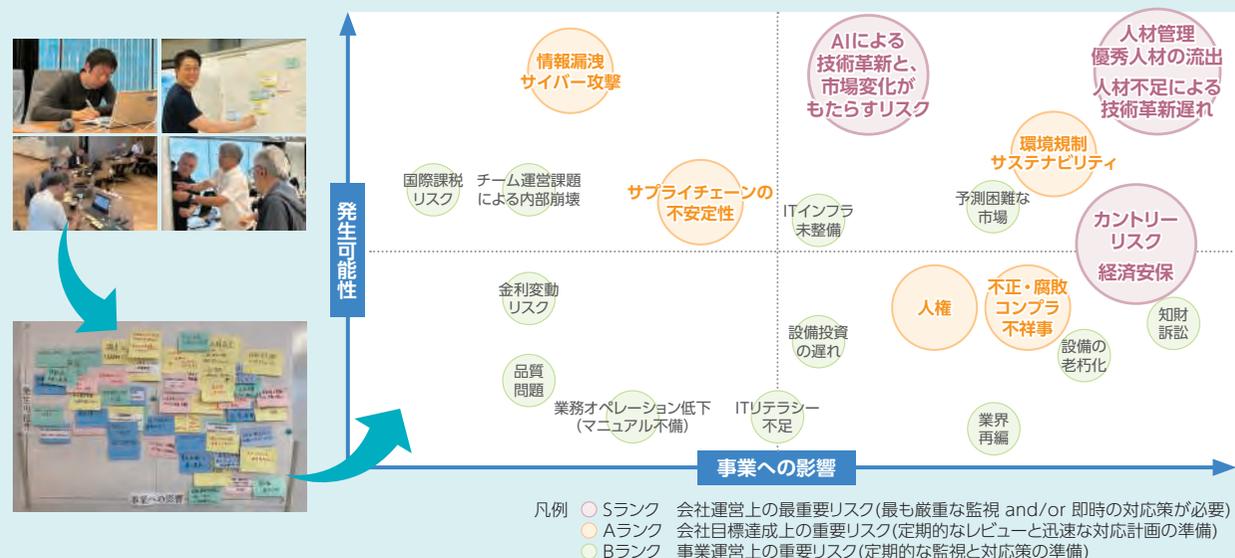
レゾナックでは、CEOが議長を務めるリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント体制やグループの重要リスクやその対応策など、トップマネジメントによる組織横断的な審議を行っています。リスクマネジメント委員会での検討内容をもとに、2024年6月の経営幹部勉強会において、『全社重要リスクテーマ』の特定と優先順位づけを行いました。

経営陣による審議事項(2024年6月 経営幹部勉強会)

1	ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境起因リスクの個別事象の理解とリスク・対策の横並び検討</li> <li>コーポレート支援領域の再精査</li> </ul>	<b>実施事項:</b> CXO組織と事業のヒヤリングを基にリスクマネジメント委員会で事前に議論した結果、「カントリーリスクへの懸念」、「企業機密防衛への懸念」、「環境意識の更なる高まり」など、レゾナックにとって重要な外部環境起因リスクを特定。それぞれのリスクについて、対策状況と懸念点を洗い出し、対策の方向性について経営陣に共有した。
	進め方	<ol style="list-style-type: none"> <li>外部環境起因リスクの洗い出し方法(トップダウン型×ボトムアップ型)</li> <li>外部環境事象の詳細説明と考察</li> <li>各リスクにおけるBU対策状況と対策空白地帯の確認</li> </ol>	
2	ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣の視点を加味した上で全社重要リスクテーマを再定義</li> <li>各リスクの重要性と緊急性を評価、適切なモニタリングレベルを設定</li> </ul>	<b>実施事項:</b> さらにオペレーションやハザードなどの重要リスクも加え、8つの重要リスクの仮プロット図をもとに全体を再度説明し質疑応答を実施。その後、各経営陣が関心リスクをリスクマップ上にプロットし、議論しながら統合可能なもの/排除するものを選別した。マップ上に残されたリスクについては、発生可能性と事業の影響を再検討するとともに、モニタリングレベルの設定を行い、今後の旗振り役(CXO)を決定した。
	進め方	<ol style="list-style-type: none"> <li>8つのリスクと外部環境起因リスクの関する認識合わせ</li> <li>経営陣の関心リスク抽出</li> <li>バブルチャートにリスクプロット</li> <li>モニタリングレベルの設定</li> <li>各リスクにおける旗振り役の決定</li> </ol>	

今回特定した「レゾナックの全社重要リスクマップ」

経営陣による議論により、全社重要リスクを発生可能性(縦軸)、事業への影響(横軸)、影響額(バブルの大きさ)としてプロットしたのが下の図です。



特定した全社重要リスクに対する経営陣の意見

<b>Sランクリスク: 会社運営上の最重要リスク (最も厳重な監視 and/or 即時の対応策が必要)</b>	<b>Aランクリスク: 会社目標達成上の重要リスク (定期的なレビューと迅速な対応計画の準備)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材管理、優秀人材の流出リスク(旗振り役:CHRO)</li> <li>カントリーリスク(旗振り役:CSO/CRO)</li> <li>AIによる技術革新と、市場変化がもたらすリスク(旗振り役:CTO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの不安定性に関するリスク(旗振り役:CMEO/CQO)</li> <li>情報漏洩、サイバー攻撃リスク(旗振り役:CDO-IT統括)</li> <li>不正・腐敗・コンプライアンス・不祥事リスク(旗振り役:CSuO)</li> <li>人権/環境規制リスク(旗振り役:CSuO)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材リスクは全てにつながるリスク。特に流出リスクについては、各国の引き抜き競争が活発化しているなか、どのような理由・条件が離職につながるかの調査を行っている。今後対策を強化していく予定(CHRO)</li> <li>カントリーリスクは事業ごとに対応したとしても、備えを十分に行うことが難しく、即時事業停止に陥る可能性があるため、最重要リスクとしての対応が必要(CMO)</li> <li>AIを中心とした技術革新による市場変化は、レゾナックの事業に急激で重大な影響をもたらす可能性がある。何が起きているか常に注視する必要がある(CTO)</li> <li>情報漏洩を考えたときに、サイバー攻撃だけでなく、人材ごと他企業・他国に引き抜かれる可能性もある。根本が人材となるリスクは多く、連携での対応が必要(CSO/CRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンリスクは日々の業務で対応している重要な問題。さまざまな視点が内包されているが、今後も連携して対応してほしい(CEO)</li> <li>サイバー攻撃を未然に防ぐことも含め、情報漏洩リスクについては、人材への対策も含め強化していきたい。(IT統括部長)</li> <li>製品の品質不正も含め、不正・腐敗に関する事象は発生させてはならない。当社の過去の品質表示不正や昨今の他社の不正問題も踏まえ、全社一体となって対策を行っていく必要がある(事業部長)</li> <li>人権や環境に関するリスクは、今後の変化への対応と、サプライチェーンを含む過去からの責任に課題がある。サステナビリティ推進会議の場で機会とリスクの両面を検討・対応していく(CSuO)</li> </ul>

その他のご意見

- 時代の変化により、リスクとなり得る事象も大きく変化している。事前の把握と対策を行い備えたい(CSO/CRO)
- 表面上の事象と、根本原因の2層構造でリスクは捉え、対策する必要がある(CHRO)
- 予測困難な市場変化についてはさまざまな理由があり、要因について多面から分析対応していく(CMO)
- レピュテーションリスクなど、株価へ即座に反映されることも考慮して、未然防止に努めたい(CFO)
- 事業部、事業所、CXO組織で連携し、各リスクの管理・対応を進めたい(CEO、事業部長)

現場のリスク感度によるボトムアップ型と組織全体の観点によるトップダウン型の両面のアプローチで識別したリスクに対して、生成AIを活用した検証・分析と、経営陣の膝詰めでの議論ができたことは画期的な取り組みの一歩となったと思う。

CSO/CRO 真岡 朋光

現場目線と経営目線は企業リスク管理にとってどちらも不可欠なもの。今後も継続的なモニタリングを通して、より実効性のあるリスクマネジメントシステムを目指していきたい。

リスクマネジメント部長 筒崎 智孝

# 03 コーポレート・ガバナンス改革

レゾナックの企業価値向上に向けたガバナンス改革の進捗をお伝えします。

113	ガバナンス座談会
119	取締役・監査役・執行役員・スキルマトリックス
124	コーポレート・ガバナンス



## ガバナンス座談会 ガバナンス改革 企業価値最大化に向けた取締役会の在り方

レゾナックが乗り越えるべき課題に、取締役会はどう向き合っているのか。

統合以降のコーポレート・ガバナンス改革と果たすべきモニタリング機能について、取締役会のメンバーが意見を交わしました。

発言者名は社内取締役と社内監査役を青字にしています。

〈ポートフォリオ改革を巡る議論を振り返って〉

**レゾナックとして2年目に突入  
新たな会社として価値を生むにはまだ道半ば  
さらに踏み込んだモニタリングを**

**森川(宏)** 私たち取締役は、取締役会の実効性に関する自己評価をふまえた「行動計画」を作成しています。2023年度の行動計画には、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を盛り込みました。本質的な戦略についての議論の比重を高めることができたと評価しています。付議基準を見直すことで取締役会の議論構成は大きく変化し、個別執行案件が2022年度の39%から2023年度の13%へと減少する一方、戦略・全社課題が41%から63%へと大きく増えました。また、指名・報酬諮問委員会において、後継者人材やKPIに連動した役員報酬に関する議論を始めるなど、コーポレートガバナンスの改革を進めてきました。多様な経験や専門領

域を持っているボードメンバーにはさまざまな角度からレゾナックをモニタリングしてもらっています。

**森川(典)** 私は日立化成買収決定後の2020年3月に昭和電工の社外取締役に就き、議論に加わりました。当初、最も注目していた「PMIの妥当性」については、適切なプランだったと受け止めていますし、統合を「有事」と捉えて新執行体制をスタートさせチーム高橋をつくってきたことを高く評価しています。

レゾナックとなってからは、「そのPMIが実行されているの

か」をモニタリングすることに注力しています。現在の所感として、ポートフォリオ改革はしっかり軸足のとれたものだ、と高く評価しています。特に、「自分たちがベストオーナーとして適切か」という観点からのポートフォリオ分析は説得力があります。ただ、株主はいつまでも待ってられません。この2、3年がポートフォリオ改革の結果を出す正念場と考えているので、さらに踏み込んでモニタリングする時期ですね。

**常石** ポートフォリオ経営について、高橋さんは非常に明快な戦略を持ち、一貫してストレートなメッセージを発信されて



社外取締役  
**森川 典子**

います。その戦略、方向性は妥当で正しいものだと考えています。一方で、現在でもレゾナックは非常に多くの事業部門を持ち、個別の各事業の利益拡大に向けたプランが正しく策定されているかどうかを取締役会レベルでも検証する、ディテールの議論はまだまだ深掘りすることが期待されます。

**宮坂** 確かに、モニタリングボードへの移行という目的のために個別執行案件の議論の時間が減ったことは当然とはいえ、議論が漠としたものになりがちという面も否めません。

**真岡** 監督と執行の分離を意識しすぎると抽象的になりすぎるのは悩ましいところ。当社のように事業ポートフォリオが多岐にわたっていると、抽象度を上げすぎると何が起きているのかが見えなくなってしまう。ちょうどよいバランスを引き続き探していきたいです。

**遠田** 私は2024年3月に社外監査役に就任したばかりですが、これまでどのようにモニタリングを行ってきたかについて伺うと、統合のプロセスと文化の醸成に注力してきたという印象を持ちました。これからは、どう稼いでいくのかについての議論を深めていく段階でしょう。企業価値の最大化が監査のポイントですが、社会的にはあらゆるステークホルダーの観点において正しい方法で稼ぐことが求められています。その視点から企業価値を毀損する要因が無いか、決めたことを正しく実行しているか、しっかりモニタリングしていこうと思っています。

**一色** 社外取締役のメンバー構成を見ると、金融や投融資に関する専門的な知見を持っているのは私だけです。特に、国際金融の経験を持つ若い世代の方が、社外取締役に加わっていただくとさらによいですね。

**安川** 私は大型合併を経験し、企業統合の難しさについて身を持って知っています。社外取締役として私に求められているのは、合併に起因するさまざまな問題に対処してきた知見を活かすことだと考えています。レゾナックは、戦略、意思決定、報酬体系、組織文化の醸成、あらゆる面で世界レベルを目指して意欲的に取り組んでおられますが、事業所の数も多く、文化も含めた完全な統合はまだ道半ば。これからも適時、適切に助言できればと思っています。

〈石油化学事業のパーシャルスピノフを巡って〉  
**石油化学事業は切り離せば済む問題ではない  
スピノフ後の「新会社」の姿についても  
検討、議論している**

**染宮** 取締役会の議論を中長期の課題にシフトできたのは、付議基準の変更により議題の数が減ったことと、事前の情報共有の場を設けたことが大きいでしょう。特に石油化学事業を巡っては、事業ポートフォリオの課題として、繰り返し執行の考え方を丁寧に共有してきたことで、最終形態としてのス



社外取締役  
**常石 哲男**

取締役会長  
**森川 宏平**



ピノフを取締役会で迅速に決めることができたのではないかと思います。

**常石** 確かに、事前の情報共有により取締役会では突っ込んだ質疑ができたと思います。石油化学事業のパーシャルスピノフというプランに関し、私からは、「新会社」が新規事業を立ち上げ、株価が付くような会社となりうるのかどうかという点と、その「新会社」に対しどのようなサポートをしていくかを質しました。執行側からは、技術開発で石化業界を先導するような役割を果たしてもらいたいということで「パーシャルスピノフ」という手法を選択したこと、カーボンニュートラルや人材育成に関して引き続きサポートしていくことなど、そのために株式の20%未満を今後も保有するつもりであることなどが説明され、今の時点では納得できるプランだと考えています。

**森川(典)** 株主や社員への衝撃を抑えるために、慎重に準備を進めている点も良いですね。

**一色** 石油化学事業は、単に切り離せばそれで良いという話ではなく、今後の業界の在り方も重要です。その意味で、事前に情報を共有したうえで取締役会において、パーシャルスピノフの後の「新会社」がどういう姿になるのか真剣に考えたことは、大変に良かった。

**真岡** 「新会社」が地域社会にどのように貢献していくのか、そうした点も含めて引き続き検討していくべきと考えています。

**染宮** パーシャルスピノフは業界に前例のない方法。業界に一石を投じる形で当社のポートフォリオ改革の姿勢が示せたことは、取締役会で応援いただいたからこそでしょう。

〈付議基準の変更、事前説明を巡って〉  
**事前の情報共有が議論の質を高めた  
監査役会も独自の役割を果たし、機能している**

**森川(宏)** 付議基準の変更、事前の情報共有が取締役会の議論の質を高めたという指摘をいただきましたが、ここからは、取締役会・監査役会の実効性・モニタリング機能という観点からご意見を頂戴したいです。

**加藤** 事前の情報共有は、取締役会でのサプライズがなくなり、初めから共通の土俵に乗って実質的な議論ができるという意味で、とても良い影響がありました。取締役会への付議基準の変更は、大きなテーマを議論できる良い面もありますが、一方で、付議基準以下でも重要なテーマがあることも事実です。そうした「基準以下で重要な案件」は、監査役会では、経営会議での議論の様子や決裁内容も含めてきちんと報告をしています。我々常勤監査役の情報収集能力と、社外監査役の皆さんの強固な独立性と専門性を活かし、監査役会の実効性を高め、取締役会に反映させることで監督機能を向上させていきたいですね。



社外監査役  
**宮坂 泰行**

**矢嶋** 社外取締役と社外監査役では、求められている役割が違います。取締役が経営をダイレクトに話し合うのに対し、監査役は対話できる場を整備していくことが大事な役割です。対話には生きた情報が必要であり、情報収集という面でもしっかりと役割を果たしていきたいです。監査役会の環境整備は現在良好な状態にあると思いますが、取締役会は、やはり時間が限られているという課題が残ります。意見を言うだけでは対話にはなりません。事前の情報共有も良い取り組みですが、もう一段階の工夫が必要だと感じます。

私自身は企業法務を扱う弁護士として、企業価値を毀損するような要因はないかを察知するセンサーの役割に注力しています。その意味で現場の声、現場の状況をしっかりと把握しておく必要があります。現場を把握している方から議題が上がってくる、仕組みが大事ではないかと考えています。

**片寄** 私は2024年3月の監査役就任前は事業本部長やCTOを経験しましたが、執行と取締役会とは微妙な距離感があると感じていました。執行側のスキルや経験値を含め、取締役会だけでは判断しづらいこともあるはずなので、しっかりモニタリングしていく役割があると考えています。

**常石** 取締役会のモニタリング機能をどう高めていくかの議論は、どうしても取締役会への制度や仕組みの話に偏りがちです。もちろんそれらも重要な論点ですが、モニタリングボード本来の意味・機能に立ち返って申し上げれば、社外取締役



社外取締役  
**一色 浩三**

の最も重要な役割は株主の声を代弁し、経営に反映させることにあります。執行側から出てくる経営戦略、経営施策が、株主の視点に立って見たときに期待に応える妥当なものかどうか、その戦略の確からしさや実行する能力やパワーがあるのか、また見えないリスクの有無などをきちんと見ていかなければいけない。そして、執行側のプランが正しく、そのプランが達成可能ということであれば、社外取締役は監督役であると同時にプラン達成に向けた一番の応援団にならなければいけないと、考えています。

**〈レゾナックが今取り組むべき課題〉  
企業価値向上への重要なアジェンダは  
ポートフォリオマネジメントに続き  
サステナビリティとリスクマネジメント**

**森川(宏)** 今、常石さんから「社外取締役は応援団になる必要がある」というご意見をいただきました。レゾナックは「世界で戦える会社」を目指しているわけで、事業のパフォーマンスのみならず、ガバナンスの面でも世界水準レベルの機能を発揮し、投資家に説明する必要があります。取締役会のさらなる実効性向上に向けて、執行側はどのような考えを持っていますか。

**今井** まず、取締役会でのモニタリングに何が求められてい

るのかの総論として、やはり意思決定のプロセスの妥当性をどうみていただくかが最も重要なのではないかと考えています。

その上で、取締役会でのモニタリングのアジェンダとして重要な点は、ポートフォリオマネジメント、サステナビリティ、リスクマネジメントの3つです。このうちポートフォリオに関しては、先ほどからご意見をいただいているように、取締役会としてのモニタリング機能は果たせているのではないかと捉えています。一方で、サステナビリティとリスクマネジメントに関しては、これからの課題として残っていると思います。

**染宮** 取締役会で、株主の目線に合った議論をどう行っていくかも重要です。IR活動で得た株主の声を共有することで、議論の活発化に繋がっていきます。

**真岡** リスクについても、個別の案件として議論するだけでなく、全社目線での重大なリスクをしっかりと示す。取締役会での議論においてこれまで以上に有用な情報を示すことができると考えています。

**今井** 議論の対象を明示し、議論するための情報を伝えることが大事ですね。例えば、取締役会ではサクセッションプランについてもご議論いただいておりますが、指名諮問委員会との役割分担は何かといった明確なテーマ設定、あるいは、どのように人材を育成し役員のスキルセットなどをどうするのかといった、個人名ではないフレームを提示し議論いただく。こうしたことが必要だと考えています。



社外取締役  
**安川 健司**



社外監査役  
**矢嶋 雅子**

**森川(典)** 大変重要なことですね。2年を振り返って正直なところ、取締役会は指名諮問委員会あるいは報酬諮問委員会と距離があったように感じます。それぞれの委員会の役割を明確にした上で、取締役会との関係も整理し、一体となって人材戦略、次世代育成を考えていく必要があります。まだまだできること、やるべきことがあるのではないのでしょうか。

**高橋** 次世代の育成も、文化の醸成も、CEOである私が取り組んでいることは全て企業価値の最大化を目指したことです。何かに取り組む選択をするとき、私は「覚悟と信念」で決断するとともに「大義と品格」を失っていないかを考えます。そのバランスが間違っていないかを皆さんから株主視点でご意見いただきたい。これは本当に企業価値最大化に資する決断なのかと声をあげていただきたい。これまでの投資案件に対しても有益なお声をいただいておりますが、これからも節目の投資・決断に対して、しっかりとご説明をしますので、共に議論していければと思います。

**森川(宏)** 皆さんのご議論を伺って強く感じたのは、「レゾナックが次の段階に進んできたな」ということ。レゾナックの出発点となった経営統合以降、取締役会の機能強化、ガバナンスの強化に注力し、今まさに次の段階へと進もうとしていっていると感じています。残された課題も多くありますが、これからもレゾナックが正しい道を歩んでいき、企業価値の最大化を実現できるよう、力を合わせて取り組んでいきましょう。



社外監査役  
**遠田 聖子**

## 取締役・監査役

### スキル特定にあたっての3つの視点



**森川 宏平**  
取締役会長 (取締役会議長)  
公社 化学工学会会長  
在任期間8年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
化学技術・戦略

1982年当社入社。特殊化学品、半導体用高純度ガスの研究開発・事業部門を担当したのち、最高技術責任者 (CTO) 就任。2017年からは取締役社長最高経営責任者 (CEO) として全社の経営戦略を統括。当社が注力する機能性化学の技術・市場への知見と経験を有している。2022年からは取締役会議長として取締役会モニタリング機能の高度化を目指して取締役会改革を推進している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**高橋 秀仁**  
代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)  
在任期間7年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
戦略・経営全般

1986年 (株) 三菱銀行 (当時) 入行。日本ゼネラルエレクトリック (株) (GE) ほか外資系数社における経営者を歴任。2015年当社入社、2020年からは最高戦略責任者 (CSO) として、全社の成長戦略を推進。2022年からは取締役社長 最高経営責任者 (CEO) として、全社の経営戦略を統括するとともに、日立化成との統合を完遂した。事業に対する十分な知識と実務経験、リーダーシップと実行力でチーム高橋を率いている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**染宮 秀樹**  
取締役  
最高財務責任者 (CFO)  
在任期間2年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
財務・半導体

1990年 (株) 野村総合研究所入社。外資系投資銀行やソニーなど事業会社での財務担当役員としての実績から、企業財務および会計に関する高度な専門性と豊富な実務経験を有している。また、ソニー (株) では半導体やシステムに関する戦略や事業も率いた。2021年10月に当社入社後、収益性と企業価値の向上のための財務・経理戦略を推進している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**真岡 朋光**  
取締役  
最高戦略責任者 (CSO)  
最高リスク管理責任者 (CRO)  
在任期間2年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
戦略・半導体

1999年A.T.カーニー (株) 入社。外資系事業会社における戦略責任者・事業責任者を歴任後、2013年ルネサスエレクトロニクス (株) 入社。経営企画および中国事業統括役員としての実績を重ね、経営戦略およびテクノロジー企業のグローバル経営に関する高度な専門知識と豊富な実務経験を有している。2021年10月に当社入社後、経営戦略とリスク管理の高度化とグローバル展開を推進している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**今井 のり**  
取締役  
最高人事責任者 (CHRO)  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
人材育成・戦略

1995年日立化成入社。米国での営業経験に加え、複数の事業に携わるとともに経営企画などの経験を有する。両社の統合にあたっては、日立化成側のリーダーを務めた。統合後の2022年からは、最高人事責任者 (CHRO) として、パーパス・バリューの浸透、人事制度・人事システム統合などを主導し、カルチャー変革の基盤構築にあたってリーダーシップを発揮している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**一色 浩三**  
社外取締役  
在任期間5年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
金融・財務・化学

1969年日本開発銀行 (当時) 入行。長年にわたり金融業に従事し、長期金融業務と投資ファンドでの新技術企業化に関する豊富な経験を有している。また、産業分野として化学工業と化学企業群を担当し、化学産業に対する深い知見を有している。2019年当社社外役員に就任以来、業務執行全般を監督し、当社事業に対し深い理解と有益な助言をいただいている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**森川 典子**  
社外取締役  
在任期間4年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
経営全般・財務

1981年蝶理 (株) 入社。その後、米国の証券会社、会計事務所の勤務を経て、日系・外資系グローバル企業である情報・通信業、自動車部品業界などにおいて経理、財務、人事などの管理部門の責任者として経営に携わった。2020年当社社外取締役に就任後、当社の経営、特に管理部門の業務執行、グローバルでの事業展開に対し有益な助言をいただいている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB

取締役・監査役



**常石 哲男**  
社外取締役  
東京エレクトロン デバイス(株)  
取締役  
在任期間1年  
2023年取締役会出席回数:  
12回中12回

貢献POINT  
ガバナンス・半導体

1976年(株)東京エレクトロン研究所(当時)入社、海外事業経験などを経て、2015年に取締役会長就任。経営者として企業を成長に導いた実績から、グローバル経営および半導体事業に関する高度な専門性と豊富な実務経験を有している。2022年日本取締役協会の副会長に就任。2023年当社社外役員就任後、コーポレートガバナンスに関する知見を活かして、当社の志向する取締役会改革に重要な助言をいただいている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**安川 健司**  
社外取締役  
アステラス製薬(株)  
代表取締役会長  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
戦略・経営全般・企業統合

1986年山之内製薬(株)(当時)入社。現在同社取締役会長。グローバルに事業を展開し会社統合の経験も有する国内大手製薬企業において、米国での開発経験に加え、経営戦略、販売統括などに携わり、多様な人材が活躍する先進企業の経営者としての幅広い経験と見識を有している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**加藤 俊晴**  
常勤監査役  
在任期間5年  
2023年 取締役会 監査役会  
出席回数: 13回中13回  
出席回数: 15回中15回

貢献POINT  
財務・会計

当社の国内外における経営企画部門、および財務、経理部門の業務に長年携わるとともに、2017年からは財務、経理部門を統括する最高財務責任者(CFO)を務めた。経営企画および財務・会計に関する十分な知識と豊富な実務経験を有している。

●保有するスキル



**片寄 光雄**  
常勤監査役  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
新事業・新製品創出

1987年日立化成入社。エレクトロニクス材料関連の研究開発領域、機能材料企画、自動車部品事業に携わるとともに、最高技術責任者(CTO)として新事業・新製品創出をけん引。統合後は、機能材料事業本部長として両社の素材事業融合および技術シナジー創出を推進した。業務執行の監査を的確かつ公正に遂行するための能力、知識、幅広い経験を有している。

●保有するスキル



**矢嶋 雅子**  
社外監査役  
西村あさひ法律事務所・  
外国法共同事業パートナー  
在任期間4年  
2023年取締役会 監査役会  
出席回数: 15回中15回 出席回数:  
13回中13回

貢献POINT  
法務・コンプライアンス

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などの対応に携わっている。国際経験豊富な弁護士としての経験、企業法務に関する高い見識を有している。当社事業のグローバル化およびM&Aなどにおける業務執行の適正性、適法性確保のみならず、予防法学の知見・経験を活かし、先を見据えた法的助言をいただいている。

●保有するスキル



**宮坂 泰行**  
社外監査役  
宮坂泰行公認会計士  
事務所所長  
在任期間2年  
2023年取締役会 監査役会  
出席回数: 15回中14回 出席回数:  
13回中13回

貢献POINT  
財務・会計

公認会計士として長年にわたり国内外で監査に携わり、企業財務および会計に関する高度な専門性と豊富な経験を有している。2022年より当社社外監査役として、業務執行における適正性確保の観点から助言をいただいている。また、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、専門的見地での助言をいただいている。

●保有するスキル



**遠田 聖子**  
社外監査役  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
コンプライアンス

グローバルに展開している製造業や金融機関などでの企業財務および会計や倫理コンプライアンスに関する豊富な業務経験と高度な専門性を有している。米国の会計事務所において日系や多国籍企業の監査経験を有し、外資系企業の日本法人にて財務経理部門や倫理コンプライアンス部門の責任者として経営に携わってきた。

●保有するスキル

取締役会改革事務局の声

私たちは、取締役会事務局業務を中心にコーポレートガバナンスの確保および向上を支援し、経営会議と株主総会事務局業務も兼ねることで、執行と監督の関係を強化し、株主とのコミュニケーションを円滑化することをミッションにしています。特に、企業価値向上には取締役会の実効性を高めることが最も有効との考えから、議長がリードする取締役会改革の中で、事務局としても、取締役会運営の高度化や付議基準の改定案作成に取り組んでまいりました。今回紹介された座談会に続き、2024年秋にも継続した議論の場を設ける予定で準備しています。今後も、取締役会の監督機能の強化に貢献できるよう引き続きサポートしていきます！



法務部ガバナンスグループ  
筒井 由美子、土井 淳、木村 憲(左から)

## 執行役員

### 社長執行役員

**高橋 秀仁** 最高経営責任者 (CEO)

### 副社長執行役員

**山下 祐行** エレクトロニクス事業本部長

### 常務執行役員

**染宮 秀樹** 最高財務責任者 (CFO)

**真岡 朋光** 最高戦略責任者 (CSO)  
最高リスク管理責任者 (CRO)

**今井 のり** 最高人事責任者 (CHRO)

### 執行役員

**藤田 茂** 最高マーケティング責任者 (CMO)

**松古 樹美** 最高サステナビリティ責任者 (CSuO)

**新保 尚文** 最高製造関係業務・技術責任者 (CMEO)  
最高品質保証責任者 (CQO)

**福島 正人** 最高技術責任者 (CTO)

**原 聡** モビリティ事業本部長

**桜田 剛史** 機能材料事業本部長

### 業務執行役員

**真壁 保志** ハードディスク事業部長

**武田 真人** デバイスソリューション事業部長

**César Castiñeira** グラファイト事業部長

**足立 浩** 基礎化学品事業部長

**福田 浩嗣** 石油化学事業部長

**阿部 秀則** エレクトロニクス事業本部副本部長

**辻 勝行** モビリティ事業本部副本部長

## スキルマトリックス

当社の取締役会は、株主に対する受託者責任、説明責任を踏まえ、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスを実現することにより、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。そのため、取締役会の実効性向上にとって必要なスキルを特定し、各取締役・監査役が有するスキル・経験を可視化した、下表のスキルマトリックスを作成しています。

氏名 (敬称略)	スキル領域						
	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
<b>取締役</b>							
森川 宏平	○	○	○	○			○
高橋 秀仁	○		○	○	○	○	○
染宮 秀樹	○		○	○	○	○	
真岡 朋光	○	○	○	○			○
今井 のり	○		○	○		○	
一色 浩三		○		○	○	○	
森川 典子	○		○	○	○	○	
常石 哲男	○			○	○	○	
安川 健司	○	○		○		○	
	8	4	6	8	5	7	3
<b>監査役</b>							
加藤 俊晴	○		○		○		
片寄 光雄	○	○		○			
矢嶋 雅子	○						○
宮坂 泰行	○				○		○
遠田 聖子	○				○		○
	5	1	1	1	3	0	3

## コーポレート・ガバナンス

ウェブサイトの「コーポレートガバナンス」もあわせてご覧ください。

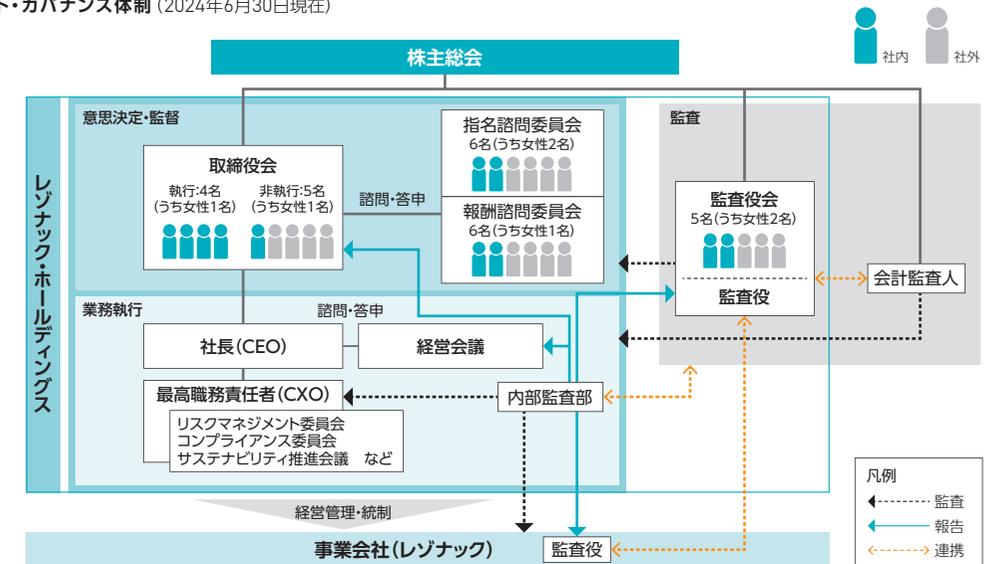


### 基本的な考え方

当社は、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、「化学の力で社会を変える」というパーパスを実現するために、それを支えるコーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組むことが重要と考えます。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けては、経営の健全性、実効性および透明性を確保し、迅速な意思決定を行うとともに、経営基盤・技術基盤の強化、社員の能力・モチベーション向上など、バリューを発揮し当社がもつリソースを最大限活用することで企業価値向上を図る仕組みの構築を行います。

### コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月30日現在)



### 取締役会

**議長** 非業務執行の社内取締役 **開催頻度** 1~2回/月

### 指名諮問委員会

2023年度の重点審議事項:CEOなどの経営陣幹部の選任検討

**委員長** 社外取締役 **開催頻度** 3~4回/年

### 経営会議

**社長、最高職務責任者(CXO)、および社長が認める部門長**

**議長** 社長 **開催頻度** 原則として2回/月

### 監査役会

**議長** 常勤監査役 **開催頻度** 1~2回/月

### 報酬諮問委員会

**委員長** 社外取締役 **開催頻度** 1~2回/年

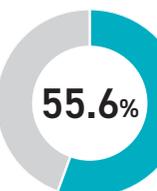
社外取締役比率



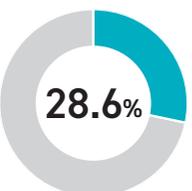
社外役員比率 (取締役、監査役)



非業務執行取締役比率



女性役員比率 (取締役、監査役)



## 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

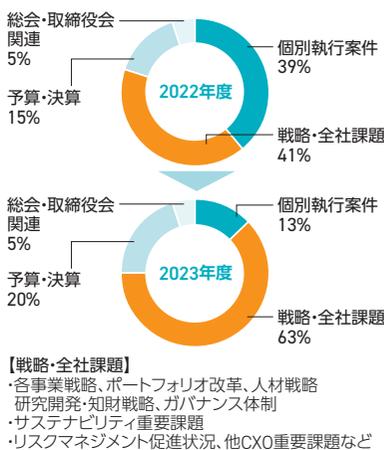
当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の実効性に関する評価を毎年実施し、翌年度以降の改善につなげています。具体的には、2023年度の実効性評価について、2023年12月に設問、自由記述、無記名によるアンケートを各取締役・監査役に対して行いました。集約した自己評価結果および2023年12月に実施された役員研修での取締役会

モニタリング機能に関する議論をもとに、2024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2023年度の全体の実効性評価結果を取りまとめるとともに、2024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、客観性を確保することを目的に外部機関に委託しています。

#### 評価結果(2023年度の取り組み)

2022年度に認識された課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本質的な戦略や将来リスクについての議論比重をより高めるため、取締役会のあり方を検討すべき</li> <li>●中長期の議論を優先するために付議基準の見直しを図るべき</li> <li>●各種の意思疎通・情報共有には継続的な改善が必要</li> </ul>
2023年度の行動計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>●執行と監督の分離の促進の具体化</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●新たな情報共有の仕組みの構築/現在の方法からの改善</li> </ul>
2023年度の取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>●付議基準の見直しにより、個別執行案件から戦略・重要課題の議論へシフト(年央より)</li> <li>●取締役会のあるべき姿に関し、機関設計も含めて議論を実施(年末実施)</li> <li>●執行課題のうち、訴訟/環境/M&amp;A課題を前半に総括報告、サステナビリティ/人材育成/技術/デジタルに関する戦略課題を後半に報告</li> <li>●取締役会事前説明の更なる充実を含めた高度化(事前説明質疑内容の共有、案件のリスク・代替案の明記、議題外報告を活用した重要案件の早期共有)</li> <li>●社外取締役のみのコミュニケーションの場を設定(2024年度より社外監査役も含めた社外役員のみでのランチミーティングの開催予定)</li> </ul>

#### 付議基準見直しによる取締役会の議論構成の変化



2023年度の実効性評価を踏まえた2024年度の実行計画は、以下の通りです。

2023年度評価で認識された課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モニタリングボードを目指す今後の取締役会の構成員が備えるべきスキルとして必要と感じている項目には各人でバラつきも見られ、時間をかけた議論が必要。また取締役会の独立性の確保に向けた今後の方向性についての議論も必要</li> <li>●議案の適切性が改善されたとする意見は多いが、協議の深さが十分でないとの意見もあり、グループガバナンスの強化のためのリスク管理なども含めたモニタリングに適するアジェンダ設定を適切に行うことが必要</li> <li>●諮問委員会の情報共有の改善を求める声、投資家の声に対する議論の充実を求める声</li> </ul>
2024年度の行動計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モニタリングボードとして有効に機能するための取締役会の在り方(取締役会の構成・各取締役のスキルなどを含む)に関する議論の継続</li> <li>●モニタリングボードとして最適なアジェンダの具体的な設定と運用開始</li> <li>●各種コミュニケーション機会と情報共有の仕組みの継続的な改善を通じた取締役会の実効性向上</li> </ul>

### 指名プロセス

#### 指名に関する考え方

取締役候補者は、取締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を含め、監査役に求められる義務を果たすための知識、経験、能力

を有する者とします。

選任、指名を決定するにあたっては、取締役会の諮問機関である指名諮問委員会において検討を行ったうえ、取締役会に答申する体制とします。

#### 最高経営責任者(CEO)などの解任

CEOを始めとする経営陣に解任基準に該当する事実が生じた場合、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に「全社タレントレビュー」の取り組みを進めています。

経営陣による後継者候補人材の発掘・選抜および育成プロセスの妥当性に関し、指名諮問委員会で議論・確認を行うとともに、取締役会は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。

### 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・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、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。

当期の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、独立社外役員を過半数とする報酬諮問委員会において、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答申または報告を尊重し、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及び評価、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・権限を適切に行使するため、役員報酬などの決定方針との整合性ならびに経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、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。

#### 指名諮問委員会の構成

委員長: 常石哲男(社外取締役)	委員: 高橋秀仁(代表取締役社長)
	今井のり(取締役)
	一色浩三(社外取締役)
	森川典子(社外取締役)
	安川健司(社外取締役)

2024年3月に就任した今井、安川を除き、上記の構成員と前社外取締役であった西岡、社内取締役の森川(宏)が全ての会に出席しています。

#### 【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
- 株主を含むすべ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

#### 報酬諮問委員会の構成

委員長: 安川健司(社外取締役)
委員: 高橋秀仁(代表取締役社長)、染宮秀樹(取締役)
一色浩三(社外取締役)、森川典子(社外取締役)
常石哲男(社外取締役)

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 討議事項など

開催時期・討議事項	出席者
<p><b>2023年1月・3月</b></p> <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>	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p><b>2023年7月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業環境の不透明さから未定となっていた2023年度STIIに係る連結財務業績目標(EBITDA)について議論を行い、2023年6月開催の経営会議にて合意した下期の業績予想値を適用することを決定した。ただし、目標設定の遅れと、目標値が前年を大きく下回ることを踏まえ、EBITDAの評価係数については、予め定めた算式に基づく算定結果に50%を乗じた値にすることとした。</li> </ul>	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p><b>2023年10月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ESGを含むインセンティブ報酬のKPIに関する国内外の最新動向や他社事例を収集・分析し、近時のトレンドを確認した。</li> </ul>	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p><b>2023年11月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <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(同業企業)と比較検討のうえ、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(2024年度は改定を行わないことを確認)。</li> <li>●2024年から新設する副社長執行役員の基準報酬額について、同業企業の報酬水準を参考に、役員報酬等の決定方針に沿って設定されていることを確認した。</li> <li>●社外監査役の報酬水準について、当社と同規模のグローバル日本企業と比較・検証した結果、その位置づけが低いことを確認し、監査役会に対して増額改定を推奨することを確認した。</li> </ul>	<p>全員 (新任を除く)</p>

### 報酬構成・報酬水準

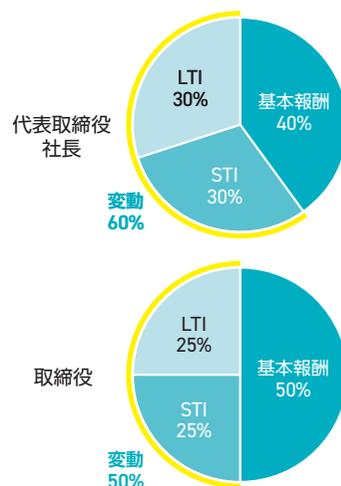
#### 【取締役(社外取締役を除く)】

- 取締役(社外取締役を除く)の報酬は、役位など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。但し、代表権を有しない取締役会長については、その役割・責務を踏まえて基本報酬およびLTIで構成する。
- 総報酬に占める変動報酬(STIおよびLTI)の割合は、経営層が業績など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。業績や株値に対する責任の重さを考慮して、代表取締役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。取締役会長については、その役割・責務に応じて個別に設定する。
- 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。

#### 【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・労力なら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。

### ■ 2024年度 取締役の報酬構成(基準額)



### ■ 2024年度取締役の報酬構成

固定/変動	報酬などの種類		支給対象			
	金銭/非金銭	構成要素	取締役執行役員	取締役会長(代表権無し)	社外取締役	監査役
固定	金銭	基本報酬	○	○	○	○
		短期業績連動報酬(賞与)	○	—	—	—
変動	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・戦略指標のなかから選定する。

### ■ 2024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%	世界トップクラスの機能性化学メーカーになるための指標 エレクトロニクス/モビリティを中心とした事業成長+イノベーション及び構造改革を通じて、世界で戦える会社に相応しい規模と収益性を目指します
	対売上EBITDA%	30%	
②個人業績評価	ROIC	20%	企業価値の最大化と株主への利益還元に向けた指標 戦略適合性、ベストオーナー視点に加え、規律(採算性・資本効率)をより意識した経営を促し、ポートフォリオ経営のさらなる高度化と中長期的なROEの向上を目指します
	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など	30%	

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

### 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。株主の皆様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年間の当社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が確定した後、実際に株式を交付する退任時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、交付する株式の数を加算する。(次ページ図参照)

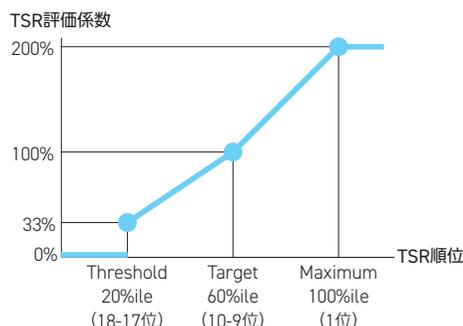
## コーポレート・ガバナンス

### 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

○ポイント確定の時期、●株式交付の時期

プラン	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027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		
2024年度LTI			TSR評価期間		○ポイント確定		→●株式交付	

### 2024年度LTIのTSR評価係数の算定方法



### 報酬の調整・返還請求など

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、不祥事などが発生した場合は、臨時に取締役の報酬など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などの評価を行い、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、役員の不正行為など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などを請求する場合があります。

### 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 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	短期業績連動報酬 (STI)	中長期業績連動報酬 (LTI)	
取締役	503	354	82	66	12
うち社外取締役	69	69	—	—	5
監査役	106	106	—	—	5
うち社外監査役	39	39	—	—	3

(注)  
 1. 基本報酬の額は、2023年度に支払った報酬などの合計額 (全額金銭報酬) である。  
 2. STIの額は、2022年度の業績などの結果を踏まえて、2023年3月に支払った報酬などの合計額 (全額金銭報酬) である。  
 3. LTIの額は、2023年度に費用計上した金額の合計額です。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、退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、みずほ信託銀行の株式給付信託 (BBT) を活用しています。  
 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、以下のとおり決議している。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 (基本報酬+STI)	株式報酬 (LTI) (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 第113回定時株主総会	年額8.5億円以内 (うち社外取締役1億円)	3事業年度13.5億円以内 (1事業年度41万ポイント以内)	10名 (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4名である。

### 個人別の報酬などの総額 (社長CEOまたは連結報酬などが1億円以上の者に限る)

当事業年度に係る主な職位・氏名	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)			会社区分
		基本報酬	短期業績連動報酬 (STI)	中長期業績連動報酬 (LTI)	
代表取締役会長 森川 宏平	101	66	9	25	当社
代表取締役社長CEO 高橋 秀仁	134	73	32	28	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などの検証を行います。

### 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。

### 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
上場株式	—	—	—
非上場株式	—	—	—

### 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)
上場株式	3	506
非上場株式	7	198

### 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)
上場株式	1	190
非上場株式	68	1,927

\*例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

データの詳細は  
ウェブサイトをご覧ください。



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>財務データ (連結)</b> (単位:百万円)							
<b>会計年度:</b>							
売上高	847,803	872,785	775,732	671,159	780,387	992,136	906,454
営業利益	25,953	20,551	33,508	42,053	77,708	180,003	120,798
売上高営業利益率 (%)	3.1	2.4	4.3	6.3	10.0	18.1	13.3
親会社株主に帰属する当期純利益	9,065	2,929	921	12,305	37,404	111,503	73,088
営業活動によるキャッシュ・フロー	63,565	66,996	61,170	68,949	67,235	149,785	78,554
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 55,203	△ 46,876	△ 42,497	△ 53,754	△ 29,866	△ 49,338	△ 48,156
フリー・キャッシュ・フロー	8,362	20,120	18,674	15,195	37,369	100,447	30,397
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,805	△ 24,856	△ 21,336	△ 13,220	△ 18,370	△ 61,061	△ 18,546
研究開発費	20,435	20,362	20,289	17,313	18,539	19,735	20,605
設備投資額	44,370	47,318	44,059	39,276	41,787	41,727	50,216
減価償却費	39,779	40,673	42,137	38,761	38,565	39,459	37,704
<b>会計年度末:</b>							
総資産	985,771	1,009,843	940,494	932,698	1,026,999	1,074,983	1,076,381
純資産	345,811	319,087	308,142	311,231	368,994	465,340	519,433
自己資本比率 (%)	30.6	29.7	31.5	31.8	34.3	41.5	46.4
自己資本利益率 (ROE) (%)	3.2	1.0	0.3	4.1	11.5	27.9	15.5
有利子負債*1	353,686	383,124	368,835	359,929	346,726	287,968	303,192
D/Eレシオ*1 (倍)	1.02	1.20	1.20	1.16	0.94	0.62	0.60
<b>1株当たり情報*2 (円)</b>							
1株当たり当期純利益*3	6.06	1.99	6.45	86.27	262.44	758.15	501.03
1株当たり純資産	201.27	209.76	2,076.05	2,080.85	2,473.06	3,057.16	3,423.25
1株当たり配当金	3.00	3.00	3.00	—	80.00 *4	120.00	130.00

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。			
2020	2021	2022*5	2023
973,700	1,419,635	1,392,621	1,288,869
△ 19,449	87,198	61,726	△ 3,764
△ 2.0	6.1	4.4	△ 0.3
△ 76,304	△ 12,094	32,422	△ 18,955
109,286	115,283	99,376	118,686
△ 930,047	28,606	△ 54,667	△ 61,869
△ 820,761	143,889	44,709	56,817
896,521	△ 121,741	△ 103,267	△ 62,880
34,379	46,750	47,135	42,697
69,052	78,647	107,074	96,633
68,643	97,726	91,964	92,516
2,203,606	2,142,390	2,093,744	2,031,953
718,080	818,452	574,718	578,668
18.4	24.0	26.3	27.2
△ 16.9	△ 2.6	6.1	△ 3.4
1,060,146	850,603	1,062,637	1,016,532
1.84	1.15	1.07	1.00
△ 523.06	△ 77.40	179.02	△ 104.65
2,782.79	2,838.51	3,038.35	3,052.07
65.00	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ともに、現預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し、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)およ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。

非財務データ	2017年までのバウンダリー	2014				2015				2016				2017				2018				2019				2020				2021				2022				2023			
		2017年までのバウンダリー				2018年以降のバウンダリー																																			
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	23,840																										
海外従業員比率 (%)		43.9	44.4	40.1	44.0	連結				54.2	54.5	54.6	51.2	50.8	50.0																										
女性管理職数(名)	2014-2017:旧昭和電工単体	18	23	26	28	2018-2021:単体+旧昭和電工国内外グループ会社				162	170	170	148	397	404																										
女性管理職比率 (%)		2.3	3.0	3.4	3.7	2022-:連結				7.0	7.1	7.1	7.3	12.6	12.4																										
温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) (千t-CO2)*	2014-2017:旧昭和電工国内連結	3,667	3,699	3,818	3,785	連結				4,827	4,657	4,266	4,483	4,360	4,226																										
取水量 (海水除く) (千m)		62,620	60,040	58,720	59,470	2018-2021:国内連結+旧日立化成海外グループ会社				67,306	68,060	67,522	64,261	68,292	73,361																										
産業廃棄物最終処分率 (%)		1.08	0.95	0.32	0.38	国内連結+旧日立化成海外グループ会社				1.8	1.8	1.0	1.4	2.5	1.2																										

(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。

\*温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2)の2013年実績値(連結)は4,634千tです。 [P97](#)

## 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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	186,499	190,318
受取手形及び売掛金	266,093	266,122
商品及び製品	121,172	115,123
仕掛品	34,130	23,687
原材料及び貯蔵品	95,151	86,383
その他	85,248	72,019
貸倒引当金	△ 1,254	△ 1,731
流動資産合計	787,037	751,922
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物 (純額)	138,242	154,659
機械装置及び運搬具 (純額)	214,718	218,346
工具、器具及び備品 (純額)	24,280	25,021
土地	233,987	230,806
リース資産(純額)	15,973	12,403
建設仮勘定	50,866	37,351
有形固定資産合計	678,064	678,586
<b>無形固定資産</b>		
のれん	295,355	285,199
顧客関連資産	133,639	128,908
その他	64,695	56,482
無形固定資産合計	493,689	470,589
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	83,341	72,503
退職給付に係る資産	18,046	28,038
繰延税金資産	16,671	14,965
その他	17,517	16,513
貸倒引当金	△ 622	△ 1,163
投資その他の資産合計	134,953	130,856
固定資産合計	1,306,706	1,280,031
資産合計	2,093,744	2,031,953

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	194,054	177,375
短期借入金	72,419	52,489
1年内返済予定の長期借入金	42,677	23,552
コマーシャル・ペーパー	—	10,000
1年内償還予定の社債	—	40,000
修繕引当金	19	794
賞与引当金	9,489	10,593
役員賞与引当金	47	109
株式給付引当金	21	81
事業構造改善引当金	—	621
その他	140,152	146,267
流動負債合計	458,877	461,881
<b>固定負債</b>		
社債	260,000	250,000
長期借入金	672,446	625,840
繰延税金負債	51,379	36,321
再評価に係る繰延税金負債	29,525	28,448
修繕引当金	1,260	2,430
株式給付引当金	302	353
事業構造改善引当金	772	577
退職給付に係る負債	9,981	9,961
その他	34,484	37,474
固定負債合計	1,060,148	991,404
負債合計	1,519,026	1,453,285
<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	108,140	108,140
利益剰余金	165,902	137,269
自己株式	△ 11,612	△ 11,593
株主資本合計	444,576	415,963
<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	355	194
繰延ヘッジ損益	1,461	1,196
土地再評価差額金	27,915	26,113
為替換算調整勘定	72,008	99,217
退職給付に係る調整累計額	3,980	10,154
その他の包括利益累計額合計	105,719	136,875
非支配株主持分	24,423	25,830
純資産合計	574,718	578,668
負債純資産合計	2,093,744	2,031,953

(単位:百万円)

連結損益計算書	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
売上高	1,392,621	1,288,869
売上原価	1,087,775	1,042,252
売上総利益	304,847	246,617
販売費及び一般管理費	243,120	250,380
営業利益又は営業損失(△)	61,726	△ 3,764
<b>営業外収益</b>		
受取利息	1,068	1,840
受取配当金	766	400
持分法による投資利益	3,630	3,589
固定資産賃貸料	1,516	1,599
為替差益	10,632	1,967
雑収入	4,949	4,859
営業外収益合計	22,561	14,253
<b>営業外費用</b>		
支払利息	15,762	13,370
雑支出	6,815	11,893
営業外費用合計	22,576	25,263
経常利益又は経常損失(△)	61,711	△ 14,773
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	13,578	3,720
事業譲渡益	251	24,638
その他	9,451	5,976
特別利益合計	23,280	34,335
<b>特別損失</b>		
固定資産除売却損	6,153	5,889
減損損失	10,091	26,183
特別退職金	434	6,573
事業譲渡損	3,504	—
独占禁止法関連損失	5,579	—
その他	8,303	7,100
特別損失合計	34,064	45,746
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	50,927	△ 26,184
法人税、住民税及び事業税	18,617	9,483
法人税等調整額	△ 7,377	△ 17,642
法人税等合計	11,240	△ 8,159
当期純利益又は当期純損失(△)	39,687	△ 18,026
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>		
	7,265	929
<b>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(△)</b>		
	32,422	△ 18,955

(単位:百万円)

連結包括利益計算書	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	39,687	△ 18,026
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△ 2,035	△ 255
繰延ヘッジ損益	294	△ 265
為替換算調整勘定退職給付に係る調整額	32,932	27,695
△ 3,895		6,190
持分法適用会社に対する持分相当額	1,763	887
その他の包括利益合計	29,058	34,252
包括利益	68,745	16,227
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	60,319	14,003
非支配株主に係る包括利益	8,426	2,223

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配 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 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
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	△ 1,556		△ 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													
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
連結子会社の減少に伴う増加			72		72								72
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

(単位：百万円)

当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配 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 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	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
会計方針の変更による累積的影響額					—								—
会計方針の変更を反映した当期首残高	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
当期変動額													
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損失			△ 18,955		△ 18,955								△ 18,955
自己株式の取得				△ 4	△ 4								△ 4
自己株式の処分		△ 0		23	23								23
連結子会社の減少に伴う増加			309		309								309
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			1,801		1,801								1,801
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△ 160	△ 265	△ 1,802	27,209	6,174	31,156	1,406	32,563
当期変動額合計	—	△ 0	△ 28,632	19	△ 28,613	△ 160	△ 265	△ 1,802	27,209	6,174	31,156	1,406	3,949
当期末残高	182,146	108,140	137,269	△ 11,593	415,963	194	1,196	26,113	99,217	10,154	136,875	25,830	578,668

(単位：百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書

前連結会計年度  
(自 2022年1月1日  
至 2022年12月31日)

当連結会計年度  
(自 2023年1月1日  
至 2023年12月31日)

営業活動によるキャッシュ・フロー	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	50,927	△ 26,184
減価償却費	91,964	92,516
減損損失	10,091	26,183
のれん償却額	16,843	16,953
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 2,383	△ 10,292
受取利息及び受取配当金	△ 1,834	△ 2,240
支払利息	15,762	13,370
持分法による投資損益(△は益)	△ 3,630	△ 3,589
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△ 4,952	462
固定資産売却損	6,045	5,803
固定資産売却損益(△は益)	△ 13,470	△ 3,634
事業譲渡損益(△は益)	3,504	△ 24,638
独占禁止法関連損失	5,579	—
売上債権の増減額(△は増加)	23,377	1,131
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 39,961	28,081
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 19,894	△ 16,570
その他	30	34,077
小計	137,998	131,429
利息及び配当金の受取額	8,686	7,064
利息の支払額	△ 15,641	△ 12,233
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△ 31,667	△ 7,574
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,376	118,686
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 1,606	△ 1,146
定期預金の払戻による収入	2,570	1,096
有形固定資産の取得による支出	△ 87,857	△ 87,105
有形固定資産の売却による収入	20,960	6,169
投資有価証券の取得による支出	△ 1,667	△ 38
投資有価証券の売却による収入	22,019	3,283
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 4,552
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	31,692
短期貸付金の純増減額(△は増加)	774	△ 12
長期貸付けによる支出	△ 410	△ 892
長期貸付金の回収による収入	251	910
その他	△ 9,701	△ 11,274
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 54,667	△ 61,869

(単位：百万円)

財務活動によるキャッシュ・フロー	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
短期借入金の純増減額(△は減少)	11,838	△ 20,138
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△ 15,000	10,000
長期借入れによる収入	409,600	65,300
長期借入金の返済による支出	△ 285,642	△ 131,665
社債の発行による収入	112,536	29,843
社債の償還による支出	△ 20,000	—
自己株式の取得による支出	△ 3	△ 4
配当金の支払額	△ 11,758	△ 11,794
非支配株主への配当金の支払額	△ 13,025	△ 1,263
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	△ 287,635	—
その他	△ 4,178	△ 3,159
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 103,267	△ 62,880
現金及び現金同等物に係る換算差額	10,027	9,922
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 48,531	3,859
現金及び現金同等物の期首残高	234,587	186,056
現金及び現金同等物の期末残高	186,056	189,915

# 会社情報 / 編集方針

## ● 会社情報

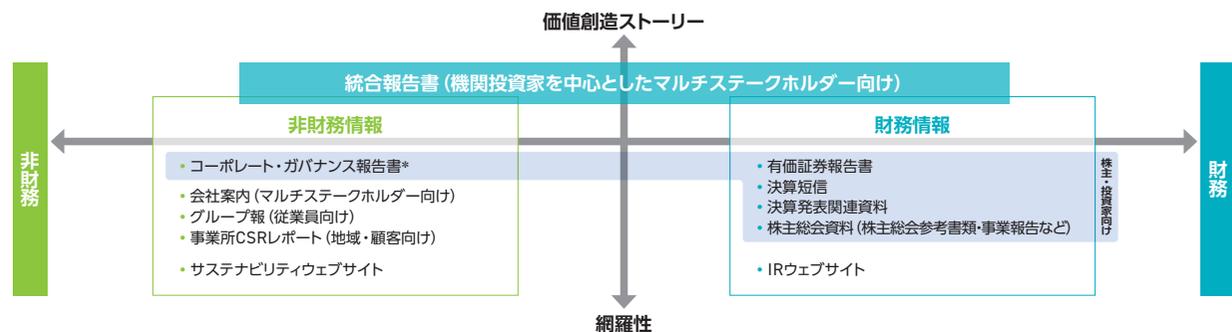
(2023年12月31日現在)

社名	株式会社レゾナック・ホールディングス	資本金	182,146百万円
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	連結従業員数	23,840名
設立	1939年6月	関係会社	連結子会社:102社 持分法適用会社:12社
		グループ会社(国内)	<a href="#">WEB</a>
		グループ会社(海外)	<a href="#">WEB</a>

## ● 編集方針

発行	2024年7月
報告対象期間	2023年1月1日から2023年12月31日。ただし、2024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(株)レゾナックを含む)
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)レゾナックのみを示す場合は、正式名称にて掲載しています。また、本書の表記におけるレゾナック単体とは、(株)レゾナック・ホールディングスと(株)レゾナックを指します。
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 114社 計115社 ※2024年1月よりアルミ機能部材事業のセグメントを「イノベーション材料」から「モビリティ」に変更しています。当該変更は遡及して適用され、2023年については、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監査前の数値です。 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 ※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>
見通しに関する注意事項	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。

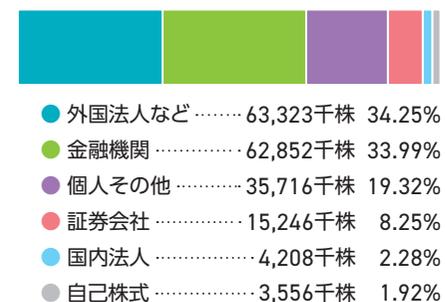


## ● 株式情報

(2023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	84,100名

### 株式の所有者状況



## ● 上位10名の株主

(2023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式会社(信託口)	31,836	17.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,365	5.61
KOREA SECURITIES DEPOSITORY - SAMSUNG	9,063	4.90
JPモルガン証券株式会社	5,967	3.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,578	3.02
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,200	2.81
富国生命保険相互会社	4,517	2.44
ゴールドマン・サックス証券株式会社	3,417	1.85
第一生命保険株式会社	2,700	1.46
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTONSSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS-UNITED KINGDOM	2,553	1.38

(注) 持株比率は発行済株式総数から自己株式(3,556千株)を控除して算出しています。

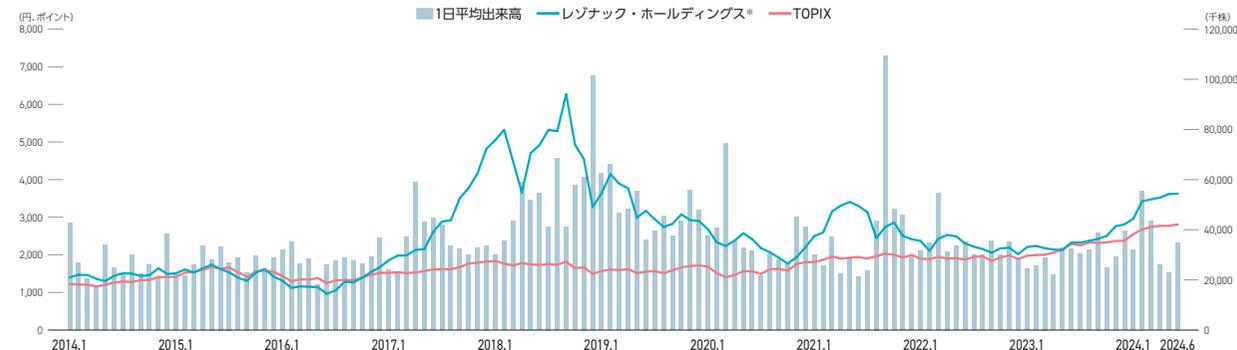
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
期末株価(円)	2,899	2,197	2,415	2,020	2,810
1株当たり配当(円)	130	65	65	65	65
配当性向(%)	(単体) 40.5	34.8	33.1	35.5	284.2
	(連結) 29.9	—	—	36.3	—

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	142.3%	136.8%	97.9%	232.2%
TOPIX(配当込み)	128.3%	141.1%	178.9%	227.8%

※2023年末時点  
 ※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)

## ● 株価・出来高推移



※2022年以前は昭和電工の数値です。