

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>

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!を開催しています。2025年の表紙も、前年のアワードで金賞を獲得したチームメンバーが登場！2023年は全身、2024年は上半身から、今年はアップの写真を撮影・掲載し、レゾナックで働く皆の取り組みが、より深くよりくっきりと、解像度が上がってきていることを表現しています。



RESONAC REPORT 2025

RESONAC
Chemistry for Change

RESONAC REPORT 2025



読者のみなさまへ

レゾナック「らしさ」を巡る終わりのない議論について

レゾナックとしての第二の創業から数えて4回目の統合報告書を作成するにあたり、当初は、「らしさ」を軸に全体を構成しようと考えました。レゾナック「らしい」価値創造とはこれです、と。でも、レゾナック「らしい」なんて自ら言うとは、あまりに独りよがりな自己満足的ではないかと考え直しました。「らしさ」とは、当社に関わる方々にご評価いただいてなんぼ、ですから。

とはいえ、本誌を読み進んでいただくと、登場人物の発言に「らしさ」「ならでは」という言葉が案外たくさん入っていることに気が付かれると思います。そうなんです、私たちは、それぞれがそれぞれの役割の中で、レゾナック「らしさ」を追求しようとしている。その一方で、もっともらしい定義的なものへの取れんは(まだ?)していないというのが、現在地なんだと改めて自ら腹落ちした次第です。

レゾナックらしい「真の企業価値」は何でできているのか？

その議論の途中、避けては通れなかった問いが「企業価値って何？」でした。企業価値とは、経営においては将来キャッシュフローの現在価値と定義され、投資の世界では株価として語られます。今年のCEOメッセージ [P05](#) でも高橋は「株価は企業価値の近似値を表す鏡」 [P08](#) と言っています。ただし、資本市場がきちんと機能し、完全に近い状態にある限りにおいて、との注意書き付きです。よって今は「パーパス・バリューとコア・コンピタンスに立ち返り、真の企業価値の最大化を図っていく」のが経営者のあるべき姿だと。

振り返ると当社は、この3年間「企業価値＝戦略×個の力×企業文化」 [P13](#) と定義し企業価値を高めるために邁進してきました。本誌の登場人物たちも皆「企業価値の最大化」を目指すと言っています。それこそ「らしさ」より、何倍も登場回数が多く、それぞれの意味するところもさらに多様かもしれません。ということは、真の企業価値があるとして、それは、どこから、誰が、どのくらいの時間軸で見るとか次第でハイライトされる部分が変わりうるものなのではないでしょうか。

そこで、改めて「企業価値って何？」を考えるにあたり、一歩引いて「企業価値って何でできている？」から議論を開始し、一旦「レゾナックの価値創造“仮説”図ー2025年統合報告書版」 [P13](#) をつくってみました。私たちのつくりたい価値は、こんなものからできていて(これから強化するものも含む)、こんなものに現れてくる(はず)、そしてそれには“秘薬”の質と配合が大切だと信じて取り組んでいます、どうでしょうか、という問いかけです。

さあ、ここから、対話をスタートさせてください。ぜひ一緒に！



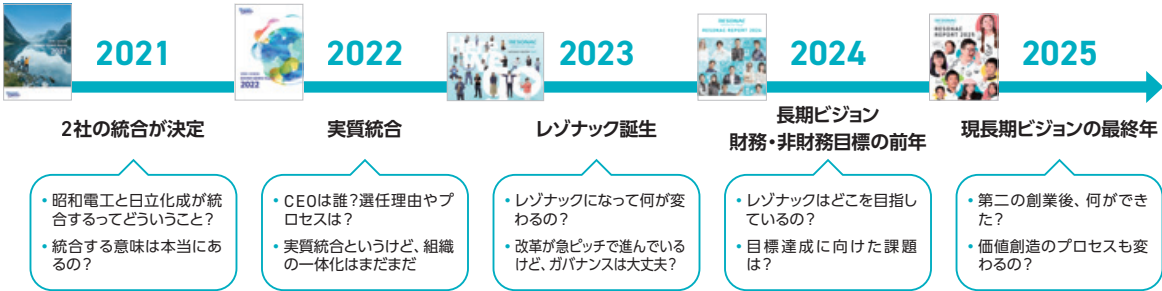
レゾナックの価値創造“仮説”図を議論する様子

レゾナックにとって統合報告書とは

私たちは統合報告書を以下のように考えて、制作しています。

- 何を？** 「過去から現在まで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(ビジネスモデル)や能力があるのか」
- 誰に？** 中長期目線の投資家をはじめとする、私たちが長くお付き合いしたいと考える、**私たちにとって大切なステークホルダー**
- 何のために？** レゾナックの経営への信頼を醸成し、説得力を持って対話し、共に価値を創造していくためのコミュニケーションツール。レゾナックの従業員が向く方向を一つにするという、**組織文化醸成**の役割も有する

昭和電工と日立化成の統合を機に「第二の創業期」と位置づけ、機能性材料に軸足を置いた事業ポートフォリオへの転換を進め、社内外の連携を強化しながら、変化の激しい市場環境に柔軟かつスピーディに対応してきました。新体制でのスタートに際しレゾナックへの信頼や期待に確信を持っていただくために、統合報告書では、社内外のステークホルダーからの疑問に先手を打って応えようと制作しています。



昨年版レポートへの主なご意見&RESONAC REPORT 2025への反映

- 2023年実績では収益の結果が出ていないように感じた。収益力を向上させる道筋についての説明が欲しい。実現可能性を判断したい。
- トップや経営陣の意気込みやチームワークは理解した。だが、本当に現場はついてきているか？
- 価値創造モデルの中に財務・非財務のアクティビティが結びついているというモデルを図示してほしい。
- 現長期ビジョンでの実施事項や各事業の戦略・実績を、各ページに3年間の振り返りと計画として掲載。CEOメッセージや各対談でも、収益力と企業価値を向上させる道筋を掲載している。
- それぞれのテーマにおける重要事項を対談にて掘り下げ、考えを理解いただけるよう工夫した。それぞれの現場での取り組みがより伝わるように、従業員から説明している。この3年を経て、レゾナックの一体感は格段に増してきている。
- これまでの成果とともに今後に向けたストーリーへの納得性を得られるかが重要。レゾナックの価値創造仮説を検討し、掲載した。ステークホルダーの皆さまとの対話に活用したい。

RESONAC REPORTの作り方

- 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、人的資本経営部、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と協議、原稿執筆
- 経営会議と取締役会で議論、承認



ココを読めばコレがわかる!

CONTENTS

- 01 読者のみなさまへ
- 03 ココを読めばコレがわかる! & 目次

1章 仮説:価値創造の源泉

- 05 CEOメッセージ
- 13 レゾナックの価値創造“仮説”図
- 17 ココまできた! レゾナックの企業文化醸成
- 23 経営陣“チーム高橋”
- 27 長期ビジョン
- 31 レゾナックが積み上げてきた技術と共創
- 33 ステークホルダーとの共創

2章 磨いていく資本

- 35 対談: CFOと投資家対談
- 41 財務・資本戦略 戦略全体像
- 45 対談: パーシャル・スピノフという選択
- 51 レゾナックのR&D R&Dの縮図
- 59 人材戦略 レゾナックの人的資本経営モデル

3章 共創で進める事業

- 65 対談: レゾナックの「共創のカタ」
- 71 事業概要
- 73 事業戦略(半導体 前工程材料・後工程材料)
- 77 事業戦略(ハードディスクメディア)
- 78 事業戦略(SiCエビウェハー)
- 79 事業戦略(モビリティ)
- 80 事業戦略(イノベーション材料)
- 81 事業戦略(化学品)
- 82 事業戦略(グラフィート)

4章 私たちのサステナビリティ

- 83 対談: サステナビリティの事業への実装
- 97 全社重要リスクへの対応

- 89 気候変動への対応
- 91 循環型社会の実現／生物多様性の保全
- 93 品質保証／化学品管理／調達・サプライチェーン
- 95 安全／コンプライアンス／人権の尊重

5章 レゾナックのガバナンス

- 99 対談: 社外取締役と執行の対談
- 105 取締役・監査役紹介／執行役員／スキルマトリックス
- 110 コーポレート・ガバナンス

データ集

- 119 グローバル事業構成／財務・非財務ハイライト
- 121 11年間の主要財務・非財務データ
- 123 マテリアリティと非財務KPI目標・実績
- 127 パーパスとバリューの実践を可視化する取り組み「Resonac Pride 製品・サービス」／外部評価の状況
- 129 環境取り組み カーボンニュートラルの道筋
- 135 連結財務諸表
- 139 会社情報／編集方針

RESONAC REPORT 2025



何はともあれ CEOってどんな人?



P05
CEOメッセージ

技術で勝ち続けていくこと、そしてこの会社って楽しいよね!と従業員が思える会社にすること。それがなければ「企業価値向上」につながらない、と考えるCEOです。

読者の皆さまからよくご質問いただく、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)やTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への取り組みや、マテリアリティと非財務KPI目標・実績の詳細などは、データ集に掲載しています。



何を目標しているのか?



P35
CFOと投資家対談

第二の創業から進めてきたポートフォリオ改革。まだ途中で課題も抱えています。投資家からの生の声、厳しい意見を活かし、共に改善を目指し、「企業価値」を高めたい。私たちの挑戦は続きます。



P45
パーシャル・スピノフという選択

例えば、石油化学事業のパーシャルスピノフ。化学の力で社会を良くするために、より成長できる最適な「解」を選択し、レゾナック、クラサスケミカル両方の「企業価値」を高めていきます。



何が強みなの?



P65
レゾナックの「共創のカタ」

お客さまの困りごとを、いろいろなパートナーと共に化学の力で解決する。これがレゾナックの「共創のカタ」です。PSセとPMiCから始まる現在と未来をお伝えします。



P83
サステナビリティの事業への実装

パーパス「化学の力で社会を変える」を実践して、私たちが実現したい未来をつくるために。今年新設したサステナビリティアドバイザーと共に課題と実践を語ります。



ガバナンス改革はどこまできた?



P99
社外取締役と執行の対談

適切なリスクテイクを行いつつ、攻め込むためにはガバナンスの高度化が必要です。目的はひとつ、「企業価値向上」。レゾナックがレジリエントな企業である証左が、ここにあります。

01

仮説：
価値創造の源泉

レゾナックがどう価値を創造しているのか、
私たちの仮説をお伝えします。

代表取締役社長（CEO）

高橋 秀仁

CEOメッセージ

- 05 CEOメッセージ
- 13 レゾナックの価値創造“仮説”図
- 17 ココまできた！
レゾナックの企業文化醸成
- 23 経営陣“チーム高橋”
- 27 長期ビジョン
- 31 レゾナックが積み上げてきた技術と共創
- 33 ステークホルダーとの共創

真の企業価値最大化を図ることが経営者の使命

コアコンピタンスは研究開発 投資を緩めず、技術で勝ち続けていく

第二の創業からの振り返り

事業ポートフォリオの変革は
完成形に近づいてきた

レゾナックは、“日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカー”へと変革することを目指し、これまでさまざまな施策を打ってきました。それらの取り組みを大きくまとめ上げると、①事業ポートフォリオの改革、②人的資本経営の徹底、③企業文化の醸成、という三つに集約されます。レゾナックの現在地として、この三つの取り組みがどれくらい進捗しているかをお話します。

まず「事業ポートフォリオの改革」ですが、これは、当面の落ち着きどころが見えてきたのではないかと考えています。旧昭和電工と旧日立化成の統合前から、戦略適合性、採算性と資本効率、ベストオーナーの三つのクライテリアで判断し、基準に合わない事業は譲渡しました。2025年7月までに譲渡した事業は15件にのぼります。2024年2月、石油化学事業のパーシャル・スピノフの検討開始を発表し、今年1月、石油化学事業のパーシャル・スピノフに向けたグループ組織再編を実施しましたが、このパーシャル・スピノフが完了することで、レゾナックのポートフォリオは戦略的に非常に明確なものとなります。ただ、いつもお話ししている通り、ポートフォリオ改革には終わりはありません。守備的な意味での改革はめどが立ちつつあるので、今後は、攻撃も含めて、レゾナックのポートフォリオを時代にあった最適なものに変化させ続けます。

私たちは機能性化学メーカーであって、半導体材料メーカーではありません。基盤にあるのは機能性材料の技術を磨いていくことです。現在、その技術の出口が半導体分野中心であるため、半導体材料で勝ち続けていくことが今の私たちの戦略となっています。

そこに、次なる出口が見え始めています。それがモビリティ分野、つまり自動車です。自動車産業は内燃機関からEV化という、100年に一度の変革期を迎えています。変革が起きている産業に新しい材料は不可欠で、必ず機能性材料が必要になるはずで。その大きなビジネスオポチュニティに向けて、いかに材料技術を磨き、応えていくかが、これからは重要になります。

半導体できちんと勝ち続けること、自動車を儲かる出口にしていこうと、そして、それらの基となる技術を磨いていくこと。この3本の柱を軸にしていこう。そのための事業ポートフォリオも、いよいよ完成形に近づきつつあると捉えています。

パーパス・バリュー実践度は60%へ上昇
企業文化の変革が確実に起きつつある

次に「人的資本経営の徹底」「企業文化の醸成」の進捗状況です。

この重要な経営課題について、私自身、実質統合を果たした2022年以来、体を張ってやってきたと自負しています。年間70の拠点を訪問し、100回以上の「ラウンドテーブル」

[インタビュー]CEOメッセージ

「タウンホールミーティング」を行い、従業員との対話の中でさまざまなことを伝えてきました。

1年目は、「この会社はこういう会社になります」「私たちのパーパス・バリューはこれです」という発信を徹底的にやりました。2年目は、社内に声を上げにくい文化があることを感じ「モヤモヤ会議」というプログラムを開始し、「モヤモヤしていることを言っていんだよ」と伝えてきました。3年目は、自分たちのパーパスを考えるセッション「パーパス探求カフェ」を始めました。そこで私は「会社は、みんなが自分のパーパスを実現するための乗り物。みんなにはレゾナックを利用することを考えてほしい」と伝え、社員一人ひとりの自律を促しました。

レゾナックでは年に一度エンゲージメント調査を行っています。私は「パーパス・バリューの実践度」という項目を、企業文化の浸透度を測る重要な指標として特に重視しています。このスコアは1年目が34%、2年目が49%、3年目となる昨年は60%まで上昇しました。私はこの変化を非常に大きな進歩だと捉えています。

例えば昨年、ある事業所で課長クラスの従業員を10名ほど集めてラウンドテーブルを開いたとき、抜き打ちの形でこう問いかけました。「皆さんの課のエンゲージメント調査の結果やスコアはどうでしたか？ 昨年より良くなっているのだったら何をしたのか、下がっていたら何をするのか話をしてみてください」と。すると、全員が完璧に答えてくれました。4年前だったら考えられないことです。「さん」付けで呼び合う文化も、カジュアルな服装も、旧昭和電工で使われていた「ご安全に！」

という挨拶も、そうではなかった頃が思い出せないくらい今ではすっかり定着し、新しい企業文化が浸透していることを実感しました。そうした、以前では想像もつかなかったことが当たり前のことになることを、事前の非連続性と事後の常識性と呼び、私はこれこそが「変革」の本質だと考えています。その変革が確実にレゾナックの社内で起きつつあることを実感しています。相当な手応えを感じていますし、この手を止める気もありません。パーパス・バリューの浸透度や実践度が7割、8割になるように頑張っていきたいと思っています。

2024年はAI半導体向け材料などがけん引
市場予想を上回る黒字を出すことができた

事業ポートフォリオの改革も進み、新しい企業文化も確実に浸透している。では、業績はどうなっているのか、この点を次にお話ししたいと思います。

2023年は売上高約1兆2,889億円、営業利益で見れば約38億円の赤字となりましたが、私自身、この結果は真摯に受け止めつつも、あまり心配はしていませんでした。半導体・電子材料分野への設備投資、事業ポートフォリオの改革など、打つべき手を打ち、やるべきことをやっていたからです。そのため、遠くない将来に結果は付いてくると信じていました。ただ、2024年の予算を組んだ時点では、「今年、大きな黒字を出すことは難しいだろう」とも思っていました。ところが、日本基準ベースでの売上高約1兆3,893億円、営業利益は約787億円の大きな黒字を出すことができました。この数

字は、投資家の方々やアナリストの皆さまの予想を多少上回ることができたのではないのでしょうか。

黒字化の要因は、AI半導体向け材料とハードディスク事業が売上を伸ばしたことにあります。レゾナックはAIの半導体のキラーマテリアルを二つ持っており、それらが大きく売上を伸ばしました。もう一つ、ハードディスクのメディア事業では、2023年に台湾の工場を閉鎖して固定費を大きく削減したことに加え、データセンターへの投資が回復したことが、売上に大きく貢献しました。大変良い業績だと思っていますし、各事業の皆さんの頑張りから感謝しています。

レゾナックでは2024年12月期から国際会計基準(IFRS)の適用を開始しました。これは海外投資家への訴求力強化やグループ経営管理の強化を目指したものです。従来の会計基準との違いについては、ステークホルダーの皆さまに今年1年をかけて丁寧に説明していく予定です。

レゾナックの強み

技術だけは絶対に負けてはいけない
今年はそこにフォーカスしていく

2025年に入り、資本市場は不安定な状態が続いています。経営のベースラインに立ち返ってお話すると、私は、経営者の仕事は「企業価値の最大化」だと考えています。多くの場合、株価は企業価値の近似値を映す鏡だと思っています。ただしそれには、資本主義がきちんと機能していること、資本市場が完全に近い状態にあること、という二つの条件が満たされていなければなりません。ところが現状は、関税という自由競争を阻害する政策によって資本主義は正しく機能しておらず、圧倒的な情報の非対称性によって資本市場も不完全な状態にあります。

株価は重要な指標です。しかし、市場がこれほど歪んでいる状況下では、株価が企業価値の近似値を表しているとは言えません。また、短期の株価の変動にとらわれて拙速に動く

ことが、経営者として正しい判断ではないと考えています。このようなときこそ、私たちのパーパスは何か、コアコンピタンスは何かを考え、目先の株価動向に惑わされることなく、真の企業価値最大化を目指していく。それが、正しい経営のあり方だと思っています。私たちのパーパスは「化学の力で社会を変える」ことであり、パーパスの実現に向けてさまざまな施策を打ってきた結果、企業価値を高めてきました。この軸を決して踏み外してはならないと、私は強く思っています。

レゾナックのコアコンピタンスは明らかに研究開発であって、この分野への投資は緩めることなく、技術でちゃんと勝ち続けていかなければなりません。そのとき、材料開発におけるパイプラインをどれくらい持っているかということが、非常に大事になってきます。材料開発というのは狙ってできるものではなくて、「こういう機能をつくるためには、だいたいこのあたりを試してみればいいのではないか」といった仮説から始まります。しかし、それが必ずしも100%狙った通りにいくとは限らず、思わぬところで花開くこともあるのです。だからこそ、このような株価が不安定なタイミングでもどういう技術のポートフォリオを、どのように構築していくかをしっかりと考えながら取り組んでいきます。

関税をかけられようが、サプライチェーンに影響が出ていようが、技術は必ず進化していきます。進化した技術にちゃんと付いていく、あるいは先んじるために、研究開発で技術をしっかりと磨き続けることが重要です。サプライチェーンをどうするかは後から考えればよい。だからこそ、技術だけは絶対に負けてはならない。今年は、そこにフォーカスして取り組んでいきたいと考えています。

半導体とモビリティそれぞれで共創の
プラットフォームを備え、研究開発をドライブしていく

では、どうやって技術で勝っていくのか。ここからは、レゾナックが持つ強みと、その強みを活かし「勝っていく」ための

【インタビュー】CEOメッセージ

戦術についてお話ししていきます。

レゾナックの半導体材料事業の最大の強みは、共創できる土台があることです。私たちは主要な半導体後工程材料の、約6〜7割をラインナップしています。これによって、「JOINT2」や「US-JOINT」といったコンソーシアムが組みやすくなります。ほとんどの材料を自社で持っているので、あとは装置メーカーと当社が持っていない材料を持つメーカーに加わっていただければ、少なくとも半導体の後工程については、「ここに来れば何でもできる」とお客さまに思っただけの環境が整うのです。

「US-JOINT」ではさらにもう一歩進めて、これまで接点の少なかったGoogleやAmazonといったハイパースケーラーや、これから半導体の設計をされるであろう方々とのインターフェースを構築していきます。そして常に進化し続けるAI半導体の世界で、コンソーシアムの仲間と共創しながら"次に来る材料"を見据えた準備ができる体制を整えていきます。当社のパッケージングソリューションセンター (PSセ) には、半導体製造の後工程の装置が全部揃っており、共創する仲間の方々と実際の装置で製造しながら検証することができま

す。アイデアジェネレーションの段階から実際のエグゼキューションの段階まで一気通貫でできるというのが、レゾナックの強みです。

半導体材料事業のもう一つのポイントは、「半導体後工程材料のプレゼンス向上」です。

半導体全体のプロフィットプールの中で、最も不利な立場にあると言われているのが後工程です。しかし、今、半導体の前工程の微細化を進めることは技術的にもコスト的にも難易度がかかなり高くなったため、後工程の技術革新に注目が集まり、私たちにとって千載一遇のチャンスが訪れています。この機会に、AI半導体向けにレゾナックだけが持つ材料を作り続けることで、後工程材料全体のプレゼンスを上げることができるのではないかと考えています。ただ一方で、勝ち続けていくためには、前工程材料の方々と一緒になってやって

いくことを検討するのも選択肢の一つではないかと考えているところ

です。

冒頭でも申し上げたように、半導体に続く私たちの技術のもう一つの出口が、自動車のモビリティ事業です。モビリティ事業を儲かる出口にしてい

くために、半導体材料での成功体験を礎にして着々と手を打っているところ

です。

電気自動車の心臓部であるパワーモジュールというコンポーネントに提供できる材料を、われわれは8個から10個持っています。パワーモジュール向けの材料をこれだけたくさん揃えている企業は、世界でもレゾナックだけです。この絶好のポジションを活かし、半導体における共創拠点であり、レゾナックの技術開発をけん引する存在となったPSセと同じ発想で、パワーモジュールインテグレーションセンター (PMiC) を設立しました。PMiCには、実際に自分たちの材料を組み合わせ

てパワーモジュールを作り、性能をテストする機能を備えています。

私たちが持っている材料を使って、例えば、「こういう組み合わせにすると、このようなパフォーマンスが得られる」「別の組み合わせではこうなる」といった実証結果を、お客さまに直接お見せすることが可能です。さらに、お客さまのパワーモジュールのデザインに対して、「この材料構成が最も高いパフォーマンスを発揮するのではないか」といった提案もできる

ようになります。

パワーモジュール向けの材料をこれだけ揃えている企業は、世界でもレゾナックだけです。

セを現在の「共創の場」としてつくり上げた経験があります。そのノウハウをモビリティ分野のメンバーにも共有しながら、より短い期間で高いプレゼンスを発揮できるよう、スピード感を持って取り組んでもらっています。

源流の違う2社の融合
共通言語でのコミュニケーションの始まりと、
事業戦略と人材育成戦略を完全に
一致させることで、共創型人材が活躍を広げる

レゾナックの人的資本経営の特長は事業戦略と人材育成の戦略が完全に一致している点です。ここまでの話で、私たちにとっていかに「共創」が大事なことをお分かりいただけたと思います。共創がなければ新しい価値は生まれませんし、私たちの技術の出口をつくり出すことこともできません。だから私たちは共創型人材を育てています。

レゾナックが目指しているのは世界トップクラスの機能性化学メーカーになることで、その機能性化学メーカーの特徴は「すり合わせ」にあります。機能性材料というのは、有機のレジン (樹脂) に無機のフィラー (粉) を混ぜて作りますが、混ぜてお客さまに出す、お客さまからのフィードバックを基に、また新しい素材の組み合わせを素材メーカーと考える。それからまた混ぜてみる、またお客さまに出す。この繰り返しなので、徹底してすり合わせの連続なんですね。

そのすり合わせの連続が、社内だけでなく、社外とも絶え

ず起こります。社外と一口に言っても、お客さま、サプライヤー、コンソーシアムの仲間と、多種多様なタッチポイントがあります。それらのすり合わせをきちんとハンドルできる人

たちである、共創型人材を育てていこうとしているのです。

根底にパーパスがあり事業戦略を展開していく中で、事業戦略に基づいた人材育成をし、彼らがバリューを体現するアクションを実行する。すべてが明確につながっているから、レゾナックの人的資本経営は強いのだと思っています。

振り返ると、素材を作る旧昭和電工と、素材を上手に使う一つの製品に仕上げるのが得意な旧日立化成が近い距離にいて、「こういう素材を作れないか」とすぐに相談できるようになれば、きっと強い会社になるだろうと考えていました。素材を作る分子設計の技術を持つ昭和電工の開発者がその力を発揮するだろうと。それが、元々の両社統合の狙いでした。

ただし、源流の異なる2社の間で共通言語が生まれるまでには、やはり時間が必要でした。旧昭和電工と旧日立化成のそれぞれが別の場所にいて、コミュニケーションを取る機会が限定的であることが原因の一つでした。そこで、センサー・オブ・エクセレンスとなる拠点をいくつか決めて、素材と技術の両方の拠点から人を集めました。それだけではなく、レゾナックは横浜に「共創の舞台」という研究開発拠点を



【インタビュー】CEOメッセージ

生まれていくのか、私はすごく楽しみにしています。

「化学の力で社会を変える」未来へ向けて サステナビリティは、今や 企業経営を行う上で必須のチケット

事業戦略の進むべき道筋は見えています。その上で企業経営者として向き合うべきテーマが「サステナビリティ」です。

サステナビリティは、今や企業経営における必須のチケットになったと私は考えています。一時的な揺り戻しの動きがあっても、大きなトレンドとしてのサステナビリティは変わらないと考えます。例えばカーボンニュートラルには、ある程度のタイムラインを持ちながら、時間軸的に厳しくなっても目標は変わらず、多少遅れても取り組み続けなければなりません。

一方で、私は"企業にとっての"サステナビリティとは企業価値の最大化を図ることだと捉えています。ただし、儲かってさえいれば企業として評価される時代はすでに終わっています。環境・社会・ガバナンス (ESG) に対する取り組みも含めて、世の中や人々のためになっているいい企業かどうかを、投資家・資本市場が評価し、その評価が株価に反映され企業価値が決まっていく時代です。こうした認識を持って手を打っていくことが、大事なのではないかと思います。

さらに、ビジネスチャンスとしてのサステナビリティという視点もあると、私は注目しています。私たちは機能性材料メーカーですから、半導体に代わる何か新しい産業が出てきたときに、その分野に必要な材料を提供していけば良いので

す。その意味で、サステナビリティという一つの大きなテーマでどんな材料が求められるのかを見極め、ビジネスオポチュニティを探っていきたいと考えています。

リスペクトの輪を広げることで 2万4,000人のオーケストラが 素晴らしいハーモニーを奏でつつある

第二の創業以来、私はレゾナックの社長として、半導体材料に注力してきました。AI半導体向け材料の開発や、日米でのコンソーシアム設立など懸命に打ってきた施策が、今まさに順を追って巻き取れてきていると感じています。US-JOINTが立ち上がるのはこれからですが、始動して成果が出てくるのも遠くないでしょう。業績も付いてきましたし、社会的にもかなり認めてもらえるようになって、「レゾナック、すごいですね」と言われる機会が増えてきました。

しかし、だからといって、今のままのレゾナックで満足しているわけではありません。「レゾナックって世界で一番の機能性化学メーカーだよね」と言われるようになりたいですし、「レゾナックで働く楽しそうだよね」と思ってもらえる会社になりたいと考えています。そのためにやるべきこと、やりたいことがたくさんあります。

私が特に力を入れているのは、人との関わり方の土台づくりです。例えば、上司が部下にどうフィードバックするか、1on1をどう実施するのか、共創型リーダーとしてどうあるべきかといった内容を学ぶリーダー層向けの研修を全社で実施

しています。人材育成というと、ファイナンスやマーケティングなどの知識面に目が行きがちですが、それらは"アプリ"のようなものであり、しっかりとした"OS"さえ備わっていれば、アプリは後からいくらでもダウンロードできていると考えています。OSをしっかりと作っていくことが人的資本の本質だと考えています。

経営戦略も今や生成AIがすぐに作ってくれる時代です。だからこそ本当に必要なのは、それを実行できる「エグゼキューション力」を持った人材です。その「エグゼキューション」とは、結局のところ、「すり合わせ」です。すり合わせができる人、EQ (感情知能) が高い人、人に影響を与えられる人、エモーションに人を巻き込める人、そういう人材を育てていきたい、そう思っています。

それから今年、私は「リスペクト」という言葉を強調しています。チームがちゃんと良いパフォーマンスを発揮するためには、お互いに尊敬し合うことが必要だと思います。上司が部下をリスペクトすれば心理的安全性が保たれ、モヤモヤしていることも言いやすくなる。上司は部下をリスペクトする、部下も上司をリスペクトする、そして同僚同士もリスペクトし合う。そんなリスペクトの輪が広がれば、絶対楽しい会社になるだろうと信じています。

レゾナックには約2万4,000人の従業員がいますが、その約2万4,000人が「この会社、楽しいよね」と思って働いてくれて、今までよりも2%ずつ頑張ってくれたら、生産性が飛躍的に上がるはず。その生産性向上の源泉が、給料が上がることもなく、上司から怒られることもなく、みんなが「楽しい」と感じることであれば、それは本当に素晴らしいことじゃないですか！ そうした観点でいえば、人権を尊重することは当然のこととして、従業員の安全がしっかりと守られていて、健康でいきいきと働ける環境をつくることは重要だと考えています。体調や気分が良好な状態で働ける会社と、楽しく幸せに働ける会社はイコールなところもあると思うので、安全と健康はすべてのベースだと考えて取り組んでいきます。

総括すると、私はレゾナックを、誰もが安心して楽しく働ける会社、チームワークのいい会社にしたいのです。私がオーケストラの指揮者だとすれば、楽器はメンバーに任せて、それぞれが素晴らしい音を奏でている。しかも、それぞれの楽器が互いにリスペクトし合っているから、ものすごいハーモニーが生まれる。そんな本当に素晴らしい約2万4,000人編成のオーケストラが、出来上がりつつあるのだろうと思っています。

2022年に社長に就任してから経営を真剣に考えていない日本の経営者に向けて、「伝統企業をリヴァイブし、ベンチャーマインドを浸透させていく姿を示す」と多少強弁しながら、この3年間を取り組んできました。ここまでお話ししてきたように、やってきたことは間違っていないかと実感できていますし、今は本当に手応えを感じています。だからこそ今は、自然体で「レゾナックをいい会社にしていく」と言える心境です。

「これまでやってきたこと、今考えていることを着実に続けていけば、その先にレゾナックの企業価値の向上、そして従業員の幸せを描くことができる」——肩肘張らずに、でも本気で、そう思っています。



☑ 私たちが考えるレゾナックの強みを踏まえた価値創造"仮説"図は次のページをご覧ください。

☑ CEOメッセージ動画はこちらをご覧ください。



レゾナックの価値創造"仮説"図

皆さまと対話していくためのツールとして、私たちが考える「レゾナックの価値創造の仮説」を図示しました。まだまだ不完全で未完成ではありますが、
どのように価値を創造していくかの、現時点での私たちなりの考えです。今後皆さまからのご意見をいただき、さらなる価値創出に向けて取り組みをアップデートし、この仮説図も見直していきます。





パーパスを実現する仕組み

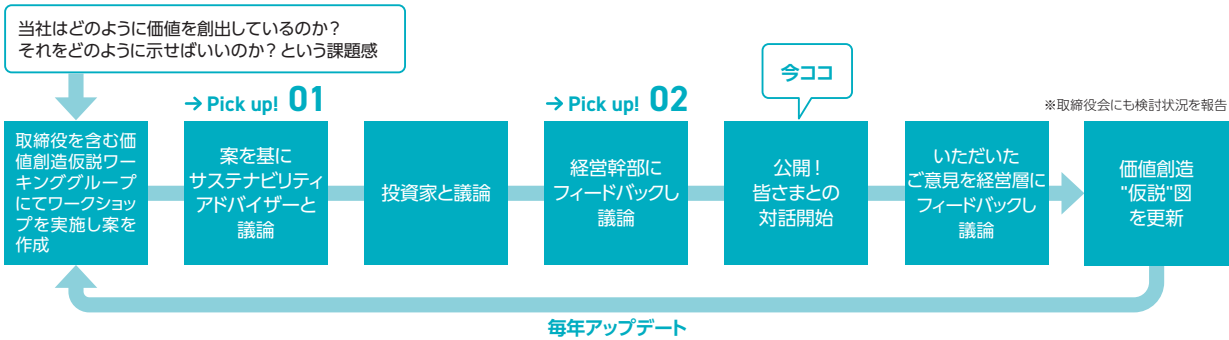
「価値創造”仮説”図」の検討プロセスをご紹介

なぜ価値創造の仮説を考えようと思ったのか

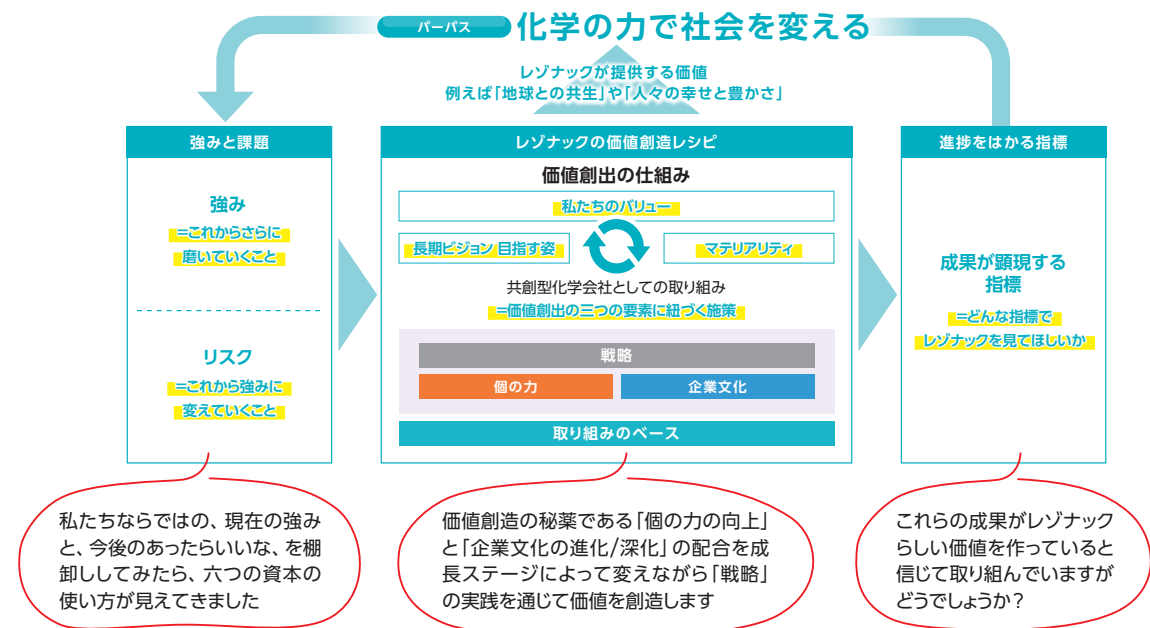
第二の創業以来3年が経過したレゾナック。培ってきた材料技術とプロセス・評価技術、計算科学、情報科学を組み合わせ、すり合わせ力と市場開発力を磨き上げることで共創を進め、人々・地球への価値提供を目指しています。

レゾナックだからこそできる経済・社会・環境への価値創出を、レゾナックならではのやり方で実現するために、まずは、これまで培ってきた強みとこれから解決すべき課題を、企業価値のもととなる構成要素と捉えました。これは私たちの成長の源泉であり、各種の財務・非財務の資本（≡インプット）です。そして、今まで注力してきた「個の力」と「企業文化」といういわば“秘薬”の配合で「戦略」を実現させることを示している図の中央部が「価値創造のレシピ（≡ビジネスモデル）」であり、その成果がどんな指標に表れてくると私たちが考えているか（≡アウトプットやアウトカム）とつながっています。これから、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、さらなる価値創出に向けて取り組みをアップデートしていきたいと考えています。

■ 価値創造”仮説”図の検討



■ 価値創造”仮説”図の要素



→ Pick up! 01 サステナビリティアドバイザー会議での検討

実施事項:レゾナックの価値創造仮説の検討
出席者:サステナビリティアドバイザー、CSu0、サステナビリティ部



当日出た意見(一部抜粋)

- ✓ 対話ツールと位置づけ、**不断に見直して進化させていく**という考えがよい、よくぞ辿り着いた境地。
- ✓ レゾナック流の財務・非財務の統合を目指す未来志向のビジョンと理解した。しかし**枠をはみ出しすぎて意図せざる誤解**を生むかもしれない。**創造的破壊を躊躇しないレゾナックが企業価値の創造的破壊を目指しているという意図をしっかりと説明**する必要がある。
- ✓ バリューチェーンのどの範囲で、誰のための価値創造を捉えるのか、**バウンダリーが重要**。
- ✓ 図中の「レゾナックが見てほしい指標」と、**現在取り組んでいる非財務KPIやマテリアリティ**とのつながりが見えるようにしては。
- ✓ **情報を届けたい人に効果的に伝えていく**必要あり。対話を行い、得られた意見を経営に反映していくことで好循環が生まれる。

→ Pick up! 02 価値創造仮説WGや経営幹部勉強会での検討

実施事項:レゾナックの価値創造に関する検討
出席者:価値創造仮説WG CFO、CSO/CR0、CHRO、CSu0、経営企画、IR、
ブランドコミュニケーション、人的資本経営、サステナビリティ担当
経営幹部勉強会 チーム高橋(全経営陣)

当日出た意見(一部抜粋)

- ✓ 企業価値とはの問いは難しい。例えば、非上場の組織の価値はどう測るのか。当社の価値創造とは、培ってきた技術を核にAIを活用しながら、材料イネーブラーとして、新たな社会を実現していくことか。
- ✓ 株価や財務指標など計測できる指標に、非財務が生み出す価値も含まれるはず。
- ✓ 投資家に当社をどう評価してほしいかを示し、対話の中でギャップを埋めていくことができるツールとして価値創造”仮説”図を出したい。
- ✓ 当社の強みや課題は何なのか、ステークホルダーに説明し対話できるよう、リスクも含めてレゾナックらしさを定義したい。
- ✓ 生み出している価値は、現在実現できているもの、できていないもの両方ある。過去を踏まえ、現在・未来へ価値を循環させたい。
- ✓ 個の力や企業文化は戦略次第で必要なものが変わってくる。当社は共創型化学会社としてやり切る力を強くしていくこと。
- ✓ 私たちの戦略は世界トップクラスの機能性化学メーカーであること。そのために個の力と企業文化醸成に尽力する。
- ✓ 現場力がとても大事だし我々の力が見えるところ。市民開発も各組織で活発に行われている。
- ✓ 事業部でも個の力と文化醸成に力を入れている。安全の確保も重要。
- ✓ 機能面だけでなく社会への価値創出を経済価値につなげていくことが重要。レジリエンス強化への取り組みも進めていく。



戦略はコモディティであり、戦略そのものは差別化要因にならないのが今！
差をつけるのは現場での実行力です。個の力と企業文化の進化や深化こそが、レゾナックの企業価値に効いてくるからこそ、力を入れているんです。

価値創造への
レゾナックの
挑戦はつづく…

ココまできた! レゾナックの企業文化醸成

2023年の旧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、実質統合を果たした2022年に、パーパス・バリューを制定しました。パーパス・バリューの浸透・実践のために、CEO、CHROは国内外の拠点・事業所に年間70回以上訪問し、従業員との対話を重ねています。発信、共創、自律と毎年注力ポイントを設定しラウンドテーブルやモヤモヤ会議、パーパス探求カフェを開催することで、2022年は34%だったパーパス・バリュー実践度が2024年には60%まで上昇しています。パーパス・バリューの浸透・実践度の向上に伴い、バリューの実践がアクションとして従業員から起きている事例もどんどん増えており、レゾナックのバリュードリブンはこれからもどんどん加速していきます。



パーパス・バリューの浸透と実践へ向けた歩み

	2022年	2023年	2024年	2025年
注力ポイント	●発信: 経営理念・会社方針 ●認知/理解から共感へ	●対話: 双方向コミュニケーション ●各組織のチーム運営: バリュー実践 ●心理的安全性: 共創への一歩	●対話の深化: 相互フィードバック ●自律: パーパス自分ごと化 ●枠を超えた共創の実践	●対話の深化 ●自律の実践 ●バリューベースの共創実践
新規施策	●ラウンドテーブル ●タウンホールミーティング ●パーパス・バリューカスケードダウン研修 ●共創型コラボレーション力強化研修	●タウンホールミーティング ●モヤモヤ会議 ●AHA! ●REBLUC	●パーパス探求カフェ ●AHA!/交流会・講演会 ●360度フィードバック	●現場 de 対話 ●ラーニングフェス ●社内プロジェクトチャレンジ ●FFS ●AHA! マッチングシステム
パーパス・バリュー実践	共感度 59% (+10%) 実践度 34% (+10%)	共感度 66% (+7%) 実践度 49% (+16%)	共感度 73% (+7%) 実践度 60% (+11%)	共感度 前年以上 実践度 前年以上

CEO、CHROが現場従業員と直接対話するセッション

2025年、CEO&CHROが製造現場を駆け巡る!

CEOとCHROによる拠点訪問は、訪問した際の気づきや従業員からのフィードバック、エンゲージメント調査結果などを元に、翌年の注力ポイントを決め、実施方法を毎年変えています。2025年の注力ポイントは「現場」。日本全国・全世界の事業所の現場へ出向き、オペレーションを担っている従業員と、バリューの実践について対話を行っています。

2025年も国内外の事業所をCEO&CHROで回ってます!
タウンホールミーティング2025(予定)
国内38箇所 海外38箇所



発信

共創

自律

STEP1 2022 ラウンドテーブル 2022年110回開催

1年目は徹底的な発信をテーマに事業所や支店70か所以上に訪問し、100回を超えるラウンドテーブル、タウンホールミーティングを行いました。パーパス・バリューの認知と、統合会社が目指している将来像が分からない、という声が多かったため、徹底して経営層の想いを伝えることに注力しました。

堅い会社のイメージからフランクなイメージに変わったが、これが浸透するのはなかなか難しそう。ただ私は変わろうと思ったし、自らの組織に浸透させようと思った

STEP2 2023 モヤモヤ会議 2023年34回開催

2年目はモヤモヤ会議を行いました。1年目のフィードバックを集めると「経営層との双方向コミュニケーションを取りたい」「声を上げにくい文化がある」といった意見がありました。そこで従業員がお互いにモヤモヤしていることを言い合い、解決策を経営層と対話するプログラムを実施しました。

・高橋さん、今井さんのような経営層に自分の考えを率直に言える環境があることに驚いた!
・みんなのモヤモヤが似ていて、一緒に改善できそう

STEP3 2024 パーパス探求カフェ 2024年23回開催

パーパス・バリューがある程度浸透し、共創文化が定着しはじめた3年目には、パーパスの自分ごと化と自律を目的にパーパス探求カフェを実施しました。自身の過去を振り返り、対話によって他者からフィードバックをもらうことで、自分のパーパスを自覚・深掘りするコンテンツです。

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になった

ココまできた! レゾナックの企業文化醸成

進化点
その1

バリュー→アクション、 レゾナックのバリュー実践例をご紹介

徹底したパーパス・バリュー浸透活動が従業員の日々の行動や業務において、目に見える形で実践され始めています。

CASE1 | 枠を超えるオープンマインド

開発・技管・品証が一体となったバリュー実践活動で不良率が激減! 災害発生もゼロを継続!

ある製造事業所では、部門の壁を意識せずに開発・生産技術・技術管理*・品質保証メンバーが集まり、不良低減を目的とした定例会を開催しています。また、関連部門メンバーを交えた日々の朝会では前日に発生した全ての不良品を出席者全員で確認し、本日举行アクションをその場で即断即決、スピードを意識した改善活動で工程内不良を大幅に低減しました。別の一体活動の成果として、新製品の立ち上げにおいても開発段階のフェーズである試作初期から関連部門メンバーが参画し、先行して問題の潰しこみを行うことにより量産移行後の品質と生産性を確保しています。これら取り組みに対して、事業所長から「せっかくバリューがあるのだから、バリューに沿ったやり方に変えてみよう!」との後押しもありました。こうした取り組みが事業所内に良い雰囲気や醸成し、2024年災害ゼロの達成、エンゲージメントスコアは前年比14ptアップと成果につながっています。

*金型維持管理部門

Value実践 ①

上記関係部署
参加の毎週不良対策会議



Value実践 ②

日々朝礼で前日変化点や
当日実施事項の共有



Value実践 ③

不良率の見える化、
日々確認

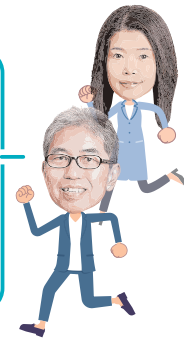


Value実践 ④

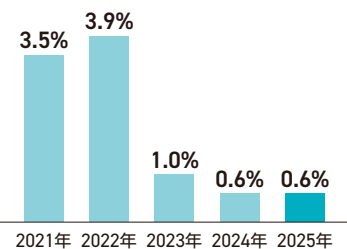
現場5S活動を継続し、
不具合箇所の気づき、感度向上



パーパス・バリューが浸透し、アクションとして実践されている良い事例です。こうしたサイクルをすべての事業所に広めるために私たちは今日も駆け巡ります!



不良率の低減推移



2024年災害ゼロ達成!
エンゲージメントスコア
前年比 **14%UP!**

「同じ課題に立ち向かうのに部門の違いは関係ない」という考えで、携わるみんなの意識を変革。情報の共有や連携を強化することで改善のスピードUPや事業所の一体感が生まれました。

製造担当 三木 真吾



開発や製造との、「みんなで協力して解決」が根付き、困りごとが減り職場に笑顔が増えました。話しやすい環境作りや対話を意識し、課のエンゲージメントスコアも80近くに上がりました。

品質保証担当 平井 直樹



CASE2 | 機敏さと柔軟性

エンゲージメントスコアが低い事業所は原因を徹底分析! 現場の声を聞き、働く環境を改善する!

ある製造事業所では、エンゲージメントスコアが他事業所に比較し低く、項目や部署別に原因分析を行った結果、現場で働く従業員の声を聞く必要性が判明しました。CEO高橋とCHRO今井によるタウンホール、ラウンドテーブルを皮切りに、安全・製造面ではCME0/CQ0の新保、投資面ではCF0の染宮をはじめとした、経営陣や各部署のメンバーが即座に訪問し、現場の声を聞くことで、多数の課題が見つかりました。事業所では、例えば課長-係長-主任-班長などラインでのコミュニケーションの量を増やすだけでなく、1on1でのフィードバックの質の改善を目的とした研修も実施しています。また、現場における働き方変革と働く環境改善のため、バーチャル目安箱を設置し、従業員の声を集める取り組みも開始しました。エンゲージメントスコアにも、少しずつ結果が現れ始めています。

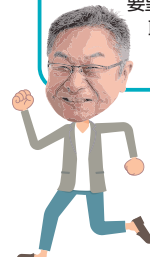


安全で働きやすい職場をつくる! 現場の声を吸い上げ、一緒に考え、働き方の変革と働く環境改善を進めます。

CME0/CQ0
新保 尚文



必要な投資は何か、現場の要望を聞き、一緒に取り組むべき施策を検討します。

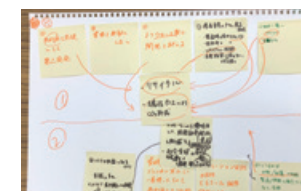


CF0
染宮 秀樹

1 CEO・CHROとのラウンドテーブル
2 CME0/CQ0・CF0とのラウンドテーブル

CASE3 | 未来への先見性と高い倫理観

環境にやさしい研究開発や事業運営を! 未来へ向けたワークショップからサステナビリティに取り組む

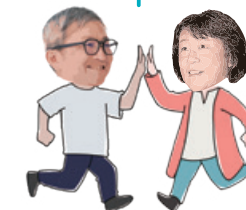


最優秀発表へのご褒美はCTOへの提案権と、社内向けサステナビリティ解説動画「まつこちゃんねる」への出演でした!

2024年から、従業員のサステナビリティマインドの醸成、サステナビリティのみんなごと化を目的に、CSu0が国内外の拠点を訪問するサステナビリティDayを実施しています。タウンホールミーティングや少人数でのラウンドテーブル、環境やコンプライアンス、地域貢献をテーマにしたワークショップなどをこれまでに国内外の9カ所で行っています。

2025年2月に実施した研究開発職向けのサステナビリティDayでは「環境にやさしい研究開発とは」というテーマでワークショップを行いました。製造プロセスの簡略化や低温化など電力使用量を減らすプロセス、研究開発の段階も含めた製品ライフサイクルでの環境負荷低減といった参加者の思いをもとに、化学の力で社会を変えることを目指した取り組みが始まっています。

サステナビリティは「みんなごと」。研究開発が起点となり、調達や製造プロセス、製品設計が変わり、お客さまや環境、社会の困りごとが解決されたら素敵!



CTO
福島 正人 CSu0
松古 樹美

ココまできた! レゾナックの企業文化醸成

進化点
その2

お飾りのアワードと思うなかれ 共創を生み、広がる「グローバルアワード AHA!」

バリューの実践を促進するために、全レゾナックグループを対象とした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・バリューを踏まえて行動宣言を策定、目標と取り組みを設定してAHA!にエントリーします。行動宣言の達成に向けて、追加の取り組みを行うことやメンバーの増員も認められています。交流会や選考会などの場で、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。

POINT01

自分自身の成長の機会

POINT02

横のつながりの場

2024年AHA!参加
17の国と地域から

997チーム
(延べ12,209名)

グローバルアワード AHA!

NCF増産を支えた陰の立役者: HD×画像解析×NCFの共創の力!

HD (ハードディスク) を製造する旧昭和電工の市原工場と、NCF (絶縁接着フィルム) を製造する旧日立化成の五井事業所は車で約10分の距離にありますが、統合当初は交流がほとんどなく、「近くて遠い関係」でした。しかし、総務主催の交流会をきっかけに技術交流が始まり、日常のふとした会話からHDの画像解析技術をNCFの検査工程に活用できることに気づき、共創が一気に進展しました。

従来、NCFの外観検査は顕微鏡を用いた目視作業に頼っており、増産計画に伴い検査員の不足が課題となっていました。そこでHDの画像解析技術を導入し、検査プロセスの自動化と効率化を実現しました。この結果、課題だった人員不足を解消し、検査体制を強化することでNCFの増産に大きく貢献しました。今後、この画像解析技術を他事業所へも展開し、新たな共創活動に広げていくことを目指しています。

"Start With Giving Mind"を合言葉に、交流のなかった事業所同士がつながり、共創の成果を上げることができました。"AHA!"という枠組みが、枠を超えるオープンマインドの土台となり、これほどスムーズな共創を実現できたと感じています!

リーダー 清木規矢

グローバルアワード AHA!

デジタル活用での見える化で、 KPRの生産性が安定化!

川崎事業所で、プラスチックケミカルリサイクルを行っているKPRでは、消費者が分別排出した廃プラスチックを自治体から引き受け、破砕処理と高温での成型処理を行った後にガス化処理を行い、アンモニアを製造しています。原料である廃プラスチックは家庭から排出されるものなので品質が毎回違います。受入れ元の自治体も毎年変化するので傾向の把握も困難です。こういった事情もあり、デジタルデータの活用が進んでおらず長年の経験を基にした属人的な部分に生産性が左右されていました。

今回の取り組みでは製造・生産技術・工務それぞれの部署にとって重要な情報を一つのデータベースに集約し、各部署が同じ目線でデータを判断材料とすることができるようになりました。3部署が同じデータを基に、週次のミーティングで運転方針の意思決定を行い、これまで属人化していた生産性改善のマニュアル化に成功しました。

製造現場におけるDXやコストダウンだけでなく、「データの民主化」と「意思決定の階層を下げる」ことの掛け算を目指しました。今後はKPRだけでなく、川崎事業所全体に水平展開を行いたいのです。

リーダー 勝田 翔斗/南部 芳忠

進化点
その3

一人ひとりの情熱やパーパスを探究し、ありたい姿の実現に向けた挑戦を続けるコミュニティ「REBLUC」

当社のパーパスである「化学の力で社会を変える」ための具体的な行動を実践し、広げていくREBLUC (Resonac Blue Creators) と呼ばれる社内コミュニティを構築しています。REBLUCでは、多様なバックグラウンドを持つメンバーが対話を重ねながら自身が実現したいパーパスを定期的に再考し、ブラッシュアップします。また、部門を跨いで新たな事業提案や改善活動を行うコラボレーションに取り組み、企業の枠組みにとらわれない社外との共創活動も推進しています。

POINT01

未来を紡ぐコミュニティ

POINT02

変化を生む実践力

これまでの
REBLUC参加者数

66名

REBLUC

化学の力・共創力で、宇宙で 活用する新技術を創出したい!

私たちは宇宙を新たな挑戦的事業領域として活動を開始しました。REBLUCの取り組みで、宇宙関連材料で社会に貢献したいメンバーが自主的に集まりプロジェクトを推進しています。社内だけでなく、JAXA (宇宙航空研究開発機構)、大学、企業とさまざまな取り組みを行っています。

宇宙向け半導体材料の開発では、国際宇宙ステーション (ISS) での評価を計画し、ペイロード製作に取り組みました。事業部と協力し、宇宙放射線による動作エラー抑制が期待される封止材を試作しました。さらにICチップを製作し、動作を評価するボードに組み上げるところまでメンバーで協力し、行いました。

今秋にISSに打ち上げ、宇宙空間に暴露した試験装置において約半年間の動作評価を行います。本取り組みが成果を上げられれば、通信衛星などの処理能力を拡大させ、地球や宇宙のどこでも高度な計算による判断が可能となり、私たちの生活を豊かにすることに貢献できると考えています。

次世代の挑戦的な領域である宇宙・月社会の実現に向けて、素材メーカーであるレゾナックの化学の力・競争力を結集し、貢献していきます! リーダー 清水 陽平

「国際宇宙ステーションで、
開発中の宇宙向け
半導体材料の評価を実施」



REBLUC

化学の力で社会課題にアプローチ できることを若者に伝えたい!

REBLUCから生まれた、私たち「なぜなぜマーケット」は、化学が社会課題にアプローチできることが広く認知されることによって、科学を志す人が、多く生まれる/世界から集まる日本に変えることを目的に活動を行っています。

興味を持った人が誰でも参加できることを前提に、学生に対して化学・科学の面白さを実感できる理科教室や講座を企画しました。従業員の家族向け理科教室イベントを皮切りに、科学技術館で開催された「夢・化学21 夏休み子ども化学実験ショー2024」にも出展しました。活動を行う中で外部の方とのコミュニケーションの重要性を認識した一方で、交流を活発化させるためには前提条件の共有と関係性の構築に時間を要することが分かりました。そこで当社の製品が大きく関わっている半導体をテーマとしたボードゲームをオリジナル製作し、社内外との交流の活性化と次世代の子どもたちに半導体を分かりやすく伝えることを実現しました。

科学者と非科学者、専門家と非専門家で、お互いがわかり合うにはどうすればよいかを考え活動しています。化学の力を社会に、若者に伝えることで化学を志す人を増やすことが目的の一つです!
有志のチーム「なぜなぜマーケット(なぜマ)」所属のメンバー



経営陣"チーム高橋"

レゾナックは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」になることを目指しています。この改革をリードするのが経営陣"チーム高橋"です。CEO高橋は現在のメンバー構成をオーケストラに例えました [P12／CEOメッセージ](#)。チーム高橋メンバーがそれぞれの持ち場で尽力し、成果を上げ、他のメンバーとのハーモニーを生んでいることを表現するため、楽器を演奏しているイラストでメンバーを紹介します(それぞれ担当楽器の選定理由についてはこちら [WEB](#))。共創により組織の枠を超え実現したいことについての熱いメッセージもご紹介します。

FFSとは

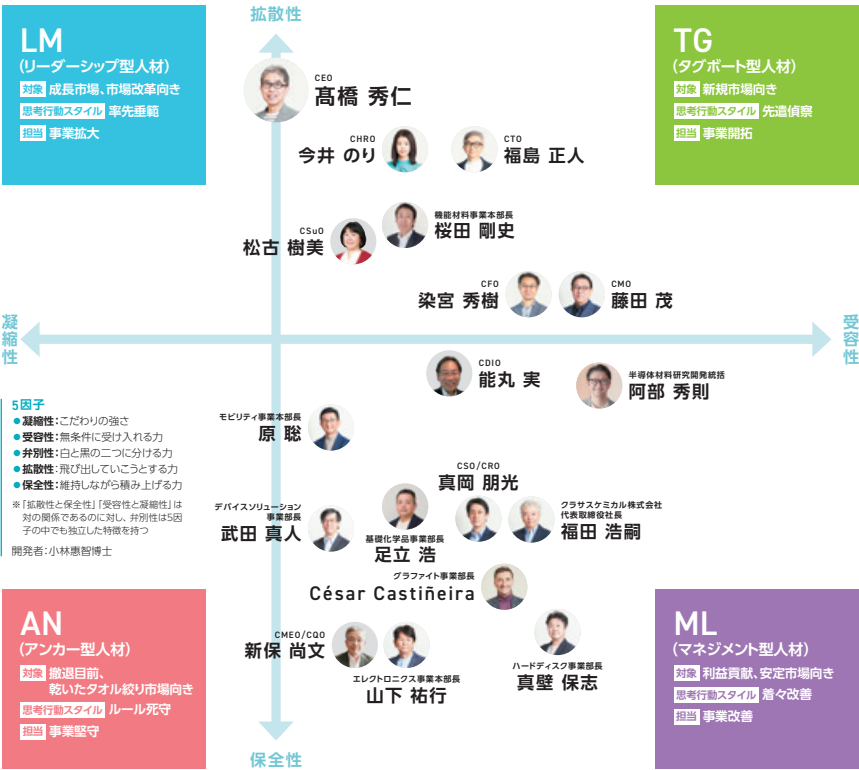
FFS (Five Factors & Stress) 理論とは、"ストレスと性格"の研究において開発されたものです。人が恣意的・無意識に考え、行動するパターンである思考行動特性を、5因子とストレス値で量化し、個人の潜在的な強みが、ポジティブに発揮されているか、ネガティブに発揮されているか分かります。

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(タグポート型)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。

FFS理論は、それぞれの組織編制や人材育成にも活かされています。自己理解、他者理解を深め、心理的安全性を保ちながらも、一人ひとり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。

360度評価とは

レゾナックでは2024年から経営職層以上の全従業員を対象に360度評価を行っています。360度評価とは対象者の職場における振る舞いについて、上司、同僚、部下など複数人からフィードバックを行う仕組みです。フィードバックを受け、対象者の強みや改善点をバリューの観点から明らかにし、得られた気づきをもとに成長を促進することを目的としています。チーム高橋メンバーも既に360度評価を受け、内容を分析し、行動の改善を行っています。今回の統合報告書では、チーム高橋メンバーが受けたフィードバックの中から少し辛口ですが、それぞれのキャラクターが分かるようなコメントをご紹介します。



※2025年7月1日時点



[なぜこの楽器をこの人が? は、こちらから♪](#)

経営陣"チーム高橋"

LM

代表取締役社長
(CEO)

高橋 秀仁

●2025年、
私はこれを実現します

自律的に挑戦する人材を育み、社内外での共創の連鎖とポートフォリオ再構築で、世界で真向勝負できる会社に進化させます！

●部下からの辛口コメントby360度

高いリーダーシップで皆を導いているけど、たまに表現がストレートすぎ！

TG

最高財務責任者
(CFO)

梁宮 秀樹

●2025年、
私はこれを実現します

CF0組織で働いている人が心から業務が楽しいと思う、かつCF0以外の人たちからもCF0組織のメンバーと働きたいと思ってもらえる組織をつくり上げること

●部下からの辛口コメントby360度

強い危機感と使命感で改革を推進してるけど、ちょっと理想高すぎない？

ML

最高戦略責任者(CSO)
最高リスク管理責任者(CRO)

真岡 朋光

●2025年、
私はこれを実現します

進むべき道筋をテンポよく示し、激動の変化の時代にも柔軟かつ機敏に社内外に共創と協奏の調和を広げる

●部下からの辛口コメントby360度

シリアスさに動じない裏返しとして、反応がちゃらく見えることも

TG

機能材料事業本部長

桜田 剛史

●2025年、
私はこれを実現します

CX0-BUそれぞれの業務を住み分けて摩擦を減らしたい。負の感情を込めないで仕事しあえるようになるっていいなあ

●部下からの辛口コメントby360度

白黒ははっきりしすぎ。全然ブレないのが読めるのが難しい

ML

半導体材料
研究開発統括

阿部 秀則

●2025年、
私はこれを実現します

JOINTを含めた外部共創活動と材料開発、拡販を連動し、顧客や装置メーカ、材料メーカにとってレゾナックは重要なパートナーという状態をつくりたい

●部下からの辛口コメントby360度

構想力はとびぬけています！でも、メンバーにも思いをちゃんと伝えてほしい

ML

デバイスソリューション
事業部長

武田 真人

●2025年、
私はこれを実現します

DS事業部の従業員全員で、楽しく、活発なコミュニケーションのできる組織風土をつくるよう、軽快に全部の音を奏でます

●部下からの辛口コメントby360度

高頻度で事業所を訪問しコミュニケーション抜群。返信も速い！でも思いつきはやめてね

TG

最高人事責任者
(CHRO)

今井 のり

●2025年、
私はこれを実現します

レゾナックがさらに飛躍するための準備の年です！人材マネジメントのあり方を大きく変え、柔軟で機動的な動きを可能とする仕組みを構築。組織全体の共創を加速します

●部下からの辛口コメントby360度

変革に付いていきたいので、置いていけないで！時には後ろも振り返って

TG

最高マーケティング責任者
(CMO)

藤田 茂

●2025年、
私はこれを実現します

CMO組織、CTO組織、複数BU*を跨いだソリューション提案を生み出し、市場のトップランナー顧客と共創活動を実行し、新たな事業を創出する

●部下からの辛口コメントby360度

営業トップとしての姿勢が素晴らしい。若手の営業マンともふれあい、ぜひ伝播を！

TG

最高サステナビリティ責任者
(CSuO)

松古 樹美

●2025年、
私はこれを実現します

サステナビリティのグローバル展開強化中。国内事業所は2026年中には完全制覇（できたらいいな）、友達たくさんつくります！

●部下からの辛口コメントby360度

時代の流れを先読みするのすごい！なので、Whyをちゃんと説明して

ML

エレクトロニクス事業
本部長

山下 祐行

●2025年、
私はこれを実現します

力強いリズムで社内外の共創をけん引、革新的な材料ソリューションを通じて半導体の性能向上に貢献し、持続可能な未来を築きます

●部下からの辛口コメントby360度

他者の意見を尊重してて素敵。だから会議以外でも話しに来て。声かけて

ML

ハードディスク事業部長

真壁 保志

●2025年、
私はこれを実現します

顧客3社やサプライヤーとの共創を通じてHDDがデータ社会に不可欠な大容量ストレージソリューションとなることを目指す

●部下からの辛口コメントby360度

構造改革で忙しいのは分かるが、1対1での会話を増やしてほしい

ML

最高デジタル情報責任者

能丸 実

●2025年、
私はこれを実現します

セキュアなIT基盤を構築し、全事業とアラインして、IT/デジタル活用による業務変革・事業効果を共創していきます

●部下からの辛口コメントby360度

ユーモアあふれる楽しい人。でも、マジが冗談が分からないときが！

ML

最高製造関係業務・技術責任者
(CME0)
最高品質保証責任者(CQO)

新保 尚文

●2025年、
私はこれを実現します

「安全とコンプライアンスはすべてに優先」を体現できる人材育成を、本社命題として実行。相互啓発をこたわりなく受け入れられる人材づくり、事業所間のつながりをけん引していく

●部下からの辛口コメントby360度

実行力の高さはいつも見習っています！でも、動く前に連絡くださいね

TG

最高技術責任者
(CTO)

福島 正人

●2025年、
私はこれを実現します

REBLUCから宇宙材料事業が生まれたように、レゾナックらしい未来と一緒に育んでいきたい

●部下からの辛口コメントby360度

上下左右の隔たりなし。でも、たまにはトップダウンでガツンと言って！

ML

モビリティ事業本部長

原 聡

●2025年、
私はこれを実現します

社内外との共創を通じて化学の力を解き放ち、新たなEVの基本性能に貢献するレゾナックならではのモビリティ事業をつくりたい

●部下からの辛口コメントby360度

勉強熱心で意見も明確。部下目線だとちょっとまじめすぎカモ

ML

基礎化学品事業部長

足立 浩

●2025年、
私はこれを実現します

基礎化学品事業部の循環型製品の「CircularC」の輪を、社内外の皆さまと連携して広げたい

●部下からの辛口コメントby360度

成果達成への助言も的確で、部下として働きやすい！もっともっと事業所にも来て

ML

グラファイト事業部長

César Castiñeira

●2025年、
私はこれを実現します

目標は、才能ある人々と革新的な製品・サービスを基盤にした、強靱で持続可能な事業を築くこと。顧客志向と共創を通じて選ばれる存在となる

●部下からの辛口コメントby360度

明確なビジョンを持つハイパフォーマー。時には柔軟な方針変更も必要

ML

CRASUS CHEMICAL
クラスケミカル株式会社
代表取締役社長

福田 浩嗣

●2025年、
私はこれを実現します

パーパス・バリューを共有し一体感を醸成するとともに、大分における地域共創とクラスケミカルのプレゼンス強化を図ります

●部下からの辛口コメントby360度

心理的安全性高し。さらに力強く鼓舞し、背中を押してくれるような発信も増やしてほしい！

*Business Unit

長期ビジョン

旧昭和電工と旧日立化成が統合し、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



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）

2021

長期ビジョン
（2021～2030）スタート

2022

“チーム高橋”体制
スタート

2023

レゾナック誕生

2025

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

2030

“日本発の
世界トップクラスの
機能性化学メーカー”
の実現

▶ ポートフォリオ改革 ▶ 半導体材料事業への経営資源集中

財務・非財務KPI

2024実績

財務KPI	
売上高	1.4兆円
EBITDAマージン	13.7%
ROIC	5.2%
ネットD/Eレシオ	0.74倍
パーパス・バリュー実践度のサーベスコア パーパス 57% バリュー 67%	
温室効果ガス排出量（Scope 1+2） 4,250kt-CO ₂	
重大労働災害発生件数 1件	

P123 / マテリアリティと非財務KPI目標・実績

2025

さらに注力！
Say & Do

AI半導体向け材料への積極投資と共創型イノベーションで成長基盤を進化させ市場をけん引する
半導体成長分野への積極投資

1 Say: 半導体成長分野への積極投資
Do: AI半導体への積極投資で成長を加速

2 Say: 共創型イノベーション創出加速
Do: R&Dの集約と社内外共創

3 Say: カルチャー変革&人材開発
Do: 共創で成長基盤進化

目指す姿

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	

P123 / マテリアリティと非財務KPI目標・実績

長期ビジョン

Q 2020年の昭和電工による日立化成のTOBから5年、事業ポートフォリオの変革はどこまで進んだの？

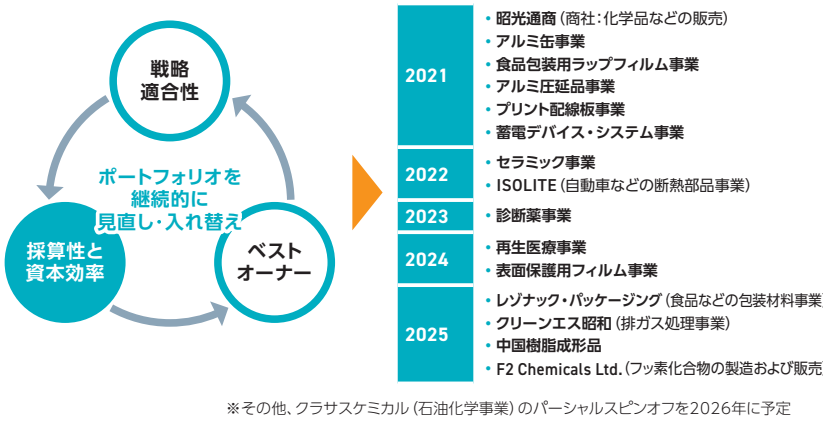
Done up until now

世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指して

旧昭和電工と日立化成が統合し、両社の持つ川中から川下までの技術シナジーにより、半導体材料という成長領域を持つ機能性化学メーカーに変化してきました。その背景には、戦略的な選択と集中による、資本効率向上の実績があります。

当社は、ポートフォリオの運営方針として、三つの判断基準を持っています。①戦略適合性：サステナビリティを前提にポートフォリオ属性にに応じて、当社戦略に合致するか、②ベストオーナー：事業の価値最大化を実現する上で最適な経営主体は誰か、③採算性・資本効率：事業または投資が期待する採算性・資本効率を充足するか。

これにより構造改革を行った事業は15。企業価値で2,000億円以上の売却を実現しました。目指すべきポートフォリオに近づいてきている実感はあるが、引き続き見直し・入れ替えを行うことで、成長基盤をさらに強化していきます。

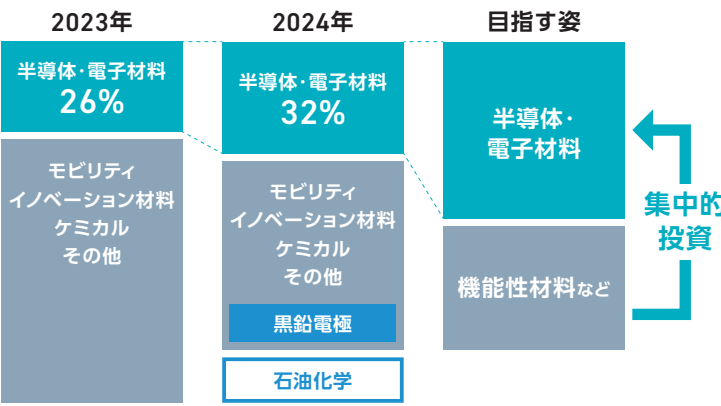


For the Future

事業特性に応じた集中と最適化を推進

半導体材料において高シェア製品を多く持つ当社ですが、当社が目指すのは半導体材料メーカーではなく、伸びるマーケットが求めている機能を発揮する材料を提供する会社。今、変革を遂げている市場に、我々がどういった材料を提供できるかという出口を見定めて、投資判断を続けていきます。

旧昭和電工と旧日立化成、日本の化学メーカーとして培ってきた良さを活かしつつ、事業特性に応じた集中と最適化を推進することによって高収益構造へ転換していく。化学の力で社会を変える、社会課題を解決することで収益も生み出す事業を進めていきます。



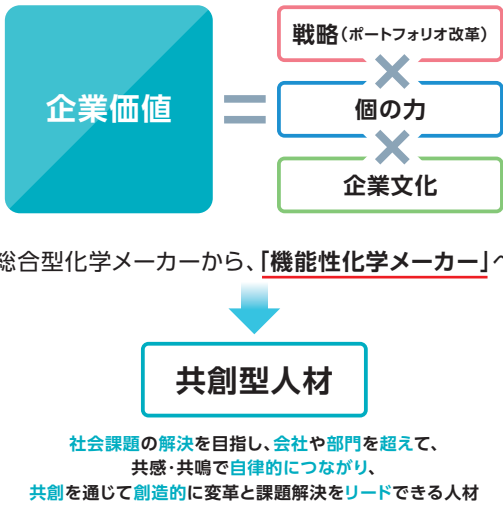
Q 現長期ビジョンでどんなことを進めてきたの？この先はどうなる？

Done up until now

長期ビジョンとその実行をけん引する経営陣と人材育成

統合にあたって、新会社設立に向けた長期ビジョンを2020年12月に発表。「化学の力で社会を変える」をパーパスとし、私たちが目指す姿を「世界で戦える会社」「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」と定義。そして、2022年、CEOに高橋が就任するとともに、経営陣が大幅に交代。計32名いた両社の執行役員のうち26名が外れ「チーム高橋」が誕生しました。高橋をはじめとしてここ数年の間に当社へ中途入社した者が5名（現在の経営会議メンバーの29%）であり、それぞれの持つプロとしてのスキルを活かして、掌管分野での活動をけん引しています。また、取締役会についても今のレゾナックに必要なスキルを持つ経験豊かなボードメンバーが、経験を活かして企業価値向上を支援する体制に変化しました。

VUCAの時代、戦略はコモディティであり、「やりすぎる人材」が育成されているかどうか真の差別化要因。総合型化学メーカーから「機能性化学メーカー」へ生まれ変わるレゾナックが、共創型人材の育成に尽力してきた理由です。



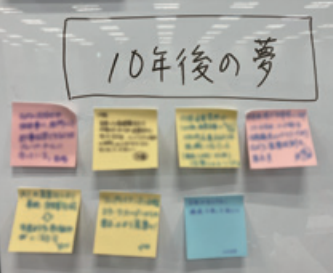
For the Future

次期長期ビジョンに向けて

現在、2030年をゴールとした長期ビジョンの達成に向けて、2025年までの財務・非財務目標を達成するための取り組みを進めています。同時に、その先を見据えた長期ビジョンのアップデートや2030年までのマテリアリティ、重要施策、達成目標を検討する「新長期ビジョンプロジェクト」に取り組んでいます。重視していることは、「化学の力でいかに社会や環境に貢献するか、そのために自分たちはどうありたいか」という点です。2024年後半からプロジェクトを開始し、次世代を担う若手を含む各部門からの意見と、チーム高橋の想いをぶつけ合いながら、全社としての方向性をまとめ上げています。あと半年で、飾りではなく魂の入ったビジョンや戦略を創り上げていきます！

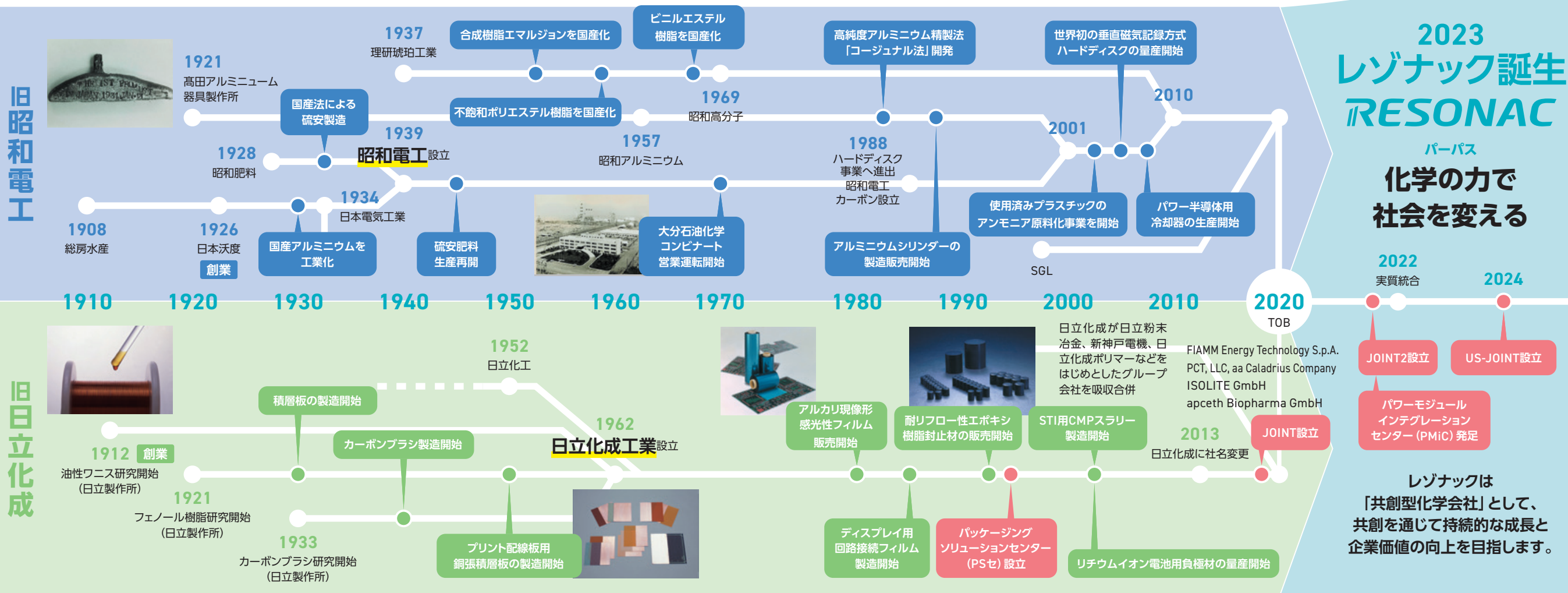


エレクトロニクス事業本部の有志によるワークショップ



レゾナックが積み上げてきた技術と共創

2023年に第二の創業を遂げたレゾナック。旧昭和電工と旧日立化成が培ってきた技術と統合のシナジーをもって、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、実現したい未来である「地球との共生」「人々の幸せと豊かさ」への貢献を進めていきます。



化学の力で社会を変える
—実現したい未来へ向けた歩み—

「不撓不屈」と人々への思い

旧昭和電工の創業者 森島昶 (1884~1941) の座右の銘は「不撓不屈」。「人々を飢えから救いたい」「人々の生活を豊かにしたい」という思いの下、水力発電など電気の原料化と国産技術の育成に取り組み、日本の国際的競争力の向上に貢献しました。当社パーパスにある私たちの「化学の力」はここが起点となっています。

すり合わせの力と共創

旧日立化成では、幅広い素材での材料・プロセス・評価など、顧客ニーズに応じたカスタマイズができる技術力に強みを持っていました。この技術力と「すり合わせ」の力を発揮し、1994年にパッケージングソリューションセンター (PSセ) を発足。30年間共創の先駆者として先端半導体パッケージ向け材料開発促進と開発連携、顧客との共創プロジェクトを進めてきました。

レゾナックの「共創のカタ」

両社の想い・取り組みを引継ぎ、現在、レゾナックでは、次世代半導体パッケージ分野において、材料・装置メーカーなどが参画するコンソーシアムを日本・アメリカで主導しています。また、PSセに引き続き、2021年にはパワーデバイス向け材料開発促進と外部共創のためのパワーモジュールインテグレーションセンター (PMiC) を発足。共創の取り組みが加速しています。



沿革の詳細はこちら

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。

ステークホルダーダイアログ
(Web) はこちら



さまざまな
共創・活動により、
地域へ価値創出を目指す

グループ各拠点で、共創型人材の創出や地球との共生につながる地域貢献活動に取り組んでいます。中国の東莞の工場では、子どもとその家族を対象とした工場見学会を開催し、安全について学ぶ機会を提供しました。

社会貢献活動への
従業員の参画

延べ**8,951人**
(レゾナックグループ連結)



バリューを体現する
プロジェクトが
世界各地で進行

社会貢献などを通じてパーパス・バリューを体現した従業員を表彰する「Resonac Pride Award」を開催。2024グランプリは、ハードディスク事業部がグローバルで展開した「Earth Day」。世界各地で、低炭素・循環型社会の推進や生物多様性の保全などへ取り組みました。

Resonac Pride Award
エントリー数
(2024年度までの累計)

157件



レゾナックらしい共創の取り組みで
社会やお客さまの課題を解決



お客さま

JOINT2参画企業 **14社**

(半導体用材料メーカーおよび半導体装置メーカー)



説明会に投資家や
サステナビリティ有識者を
はじめとする

参加者満足率

189名が参加

97%



株主・投資家

財務・非財務の情報開示と
対話を積極的に行い、
経営へ反映

2024年12月にサステナビリティ説明会を開催。人材戦略、ガバナンスの他、特に半導体材料による環境への貢献に対するご意見を多くいただき、現在の取り組みにつなげています。国内外の株主・投資家との1on1での対話も積極的に実施し、財務・非財務KPI進捗などへもご意見をいただき、経営に反映しています。

☑ P35 / 対談:CF0と投資家対談

サステナビリティ説明会の
資料・動画はこちら



取引先

コミュニケーションの
深化と強化により
サステナブル調達を推進

当社では、「サステナブル調達ガイドライン」を策定・公開しており、私たち自身が取り組むことを宣言すると同時に、サプライヤーにも賛同・取り組みを要請しています。GCNJの「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール」を活用し、対象サプライヤー約1,300社に対し、原則3年1サイクルでアンケートを実施しています。また、サプライヤーとのコミュニケーションのため定期的にCSR訪問を実施しています。

CSRアンケート
回答率

93%

基準点以上の
サプライヤー比率

91%

(2024年)



次世代・学生

未来を担う次世代に向け、
理科教育支援や
対話の機会を設定

「化学の力で社会を変える」人材を増やしていくために、次世代教育として実験教室やワークショップを開催しています。半導体について理解いただけるよう、REBLUC有志が半導体ボードゲームを新規制作。展示会や学校などで実施しています。

次世代・学生向け社会貢献
プログラム開催数

27件

(2024年 レゾナックグループ連結)



▶社内コミュニティREBLUCで活躍するメンバーについてはこちら

☑ P22 / ココまできた! レゾナックの企業文化醸成

02

磨いていく
資本

私たちの強みでもある技術、人材、
そして財務・資本戦略についてお伝えします。

CFOと投資家対談

レゾナックのポートフォリオ経営の これまでとこれから

長期目線の投資家の生の声、客観的な意見を頂戴し、当社の経営や情報開示に活かすことを目的として、
対談を実施しました。お招きしたのは、日本を代表する機関投資家であり、当社の国内実質株主上位3社の
皆さまです。CFOの染宮が直接お話を伺いました。



野村アセットマネジメント株式会社
企業調査部 エクイティアナリスト

市原 圭祐

最高財務責任者 (CFO)

染宮 秀樹

三井住友トラスト・アセットマネジメント
株式会社
リサーチ運用部 企業リサーチユニット
素材・インフラチーム長 シニアアナリスト

上迫 和也

アセットマネジメントOne株式会社 運用本部
リサーチ・エンゲージメント部
アナリストチーム チーフアナリスト

野口 英彦

- 35 対談：CFOと投資家対談
- 41 財務・資本戦略
- 45 対談：パーシャル・スピノフ
という選択
- 51 レゾナックのR&D
- 59 人材戦略

第二の創業期を振り返って

染宮 辛抱強い株主として当社株式を保有していただき、心から感謝します。皆さんを含む株主の方々に初めてお会いしたのは、私が旧昭和電工に入社した2021年の年末でした。今回改めて当時の対話メモを見返してみると、「経営陣を信頼できない。事業が多すぎる。ボラティリティの大きい黒鉛電極に業績と株価が左右される。ボトムラインが特損で大きく動く。よって昭和電工を評価できません」と、相当厳しいご指摘が並んでいました。ただ、それはその通りで、「真摯に受け止めて、ご信頼を勝ち取れるようにやっていきます」というお話をしたことを鮮明に覚えています。

上迫 私は染宮さんとのミーティングをポジティブに受け止めたことを覚えています。マネジメント体制や事業戦略のお話を聞き、中長期的な成長の期待値が高まったと感じました。弊社ではMBIS[®]というフレームワークで非財務情報を評価していますが、ミーティング後にポイントを大幅に引き上げました。

野口 初面談、私も覚えていますよ。会社を半導体材料中心にシフトしていく、それも外部からきたマネジメントが進めるとなったとき、しっかりと従業員のエンゲージメントを高められるか、見させてもらいます、と言った記憶があります。

染宮 正直に言って私も、マネジメントとしてやろうとすることが従業員の皆さんに受け入れられるかどうか、当初は半信半疑だったんです。CEOの高橋は、まさに従業員のエンゲージメントを高めていくことが要になるという考えで、「金勘定やポートフォリオ経営の執行はCFOの染宮とCSOの真岡に任せて、自分の時間は従業員のために使いたい」と初めから言っていました。

野口 統合報告書を読む限りでは、時間の経過とともに、エンゲージメントは高まっているように見えます。

染宮 高橋はCEOに就任以来、世界中の事業所を回っているんですが、初年度は新会社の方向性に関するメッセージを、自分の言葉で従業員に伝える、ということをしました。2年目

になると、同じように事業所を回って、従業員がこの方向性をどう思っているか聞きたいと、よりインタラクティブな形でやっただけ頻繁に事業所を回っているCEOはそういないと思います。トップ自らが変革、新しい文化やパーパス・バリューの浸透に一番時間を使ってきたことが、エンゲージメントが改善している背景だと考えています。

野口 半導体材料事業への集中が進む中で、マネジメントから「モビリティや黒鉛電極は中心ではない」というようなメッセージもあったと思います。それらの事業に関わる従業員からは、どういう反応がありましたか。

染宮 「半導体材料以外はみんなノンコア」と受け取る向きもあるかもしれませんが、実際にやろうとしているのは、ポートフォリオ経営です。つまり、各事業にはそれぞれ異なる役割がある。私としては、目指しているROIC 10%実現につながる事業は、半導体材料とシナジーがあらうがなかろうが、ポートフォリオにあってほしい。実際に社内でもそう言っています。

事業と経営を測るKPI

上迫 今KPIとしてROICが出てきましたが、一律のKPI、例えば成長性で各事業を評価した場合に、半導体材料以外はそれに劣後して、社内で評価されない、ということもありうると思います。事業によって、評価の仕組みをどう変えているか、特にKPIをどう設定しているか教えてください。

染宮 現状としては各事業同じKPIで見えていて、求める水準、例えばEBITDAマージンのマージン率は各事業のポートフォリオ上の位置付けによって変えています。事業部単位の業績評価という点では、今は予算比のパフォーマンスで測っているので、予算のストレッチの効かせ方で差をつけています。

上迫 どの事業にいるからということで、評価で割を食ってしまうことは今のところはないと。

染宮 ないようにしています。今後、成長事業は成長指標をより重視するような形で、事業の位置付けをより明確にした

CFOと投資家対談

評価の仕組みに持っていければと思います。

市原 化学メーカーは、成長性と同時に信頼性も求められるので、中長期的な評価の仕組みづくりは悩みどころだと思います。信頼性をどのように評価すればよいと思いますか。

上迫 信頼性というのは、顧客からの信頼性ですか。

市原 どちらかというと、株主ですね。

染宮 そういう意味では、例えば黒鉛電極のように市況変動が大きい事業は、少し長い目で見た業績のボラティリティの抑制ができていれば、そこも評価できないかとか、社内で議論はしているところです。株主目線でのKPIとしては、海外投資家からはもっとEPSやネットDebt／EBITDAで語ってほしいという要望を多くもらっていて、開示に反映させています。皆さんはどう思われますか。

市原 マストではないですが、あるといいなと思いますね。

野口 EPSに関して言えば、御社の場合「特損はいつまで出ますか」ということと同じ話といえるかもしれませんね。

半導体材料業界の再編とスコープ

染宮 先日、高橋の半導体材料再編に関する発言が、メディアにもいろいろと取り上げられました。発言の趣旨としては、「業界再編は相手のある話だから、いつ機が熟すかは分からないけど、そのときは当社は必ず何らかに関わりたい」というものでした。要するに、相手が「単独ではなく、他企業と寄り添ってやっていきたい」と思ったときに、真っ先に当社を思い

浮かべてもらおうというわけです。

上迫 私としては、インオーガニックを含む半導体材料事業の成長実現のために、御社に業界再編の核になってほしいと思っていますよ。

市原 御社は半導体材料再編といったとき、スコープとしてどこまで考えていますか。例えば日本の総合半導体材料メーカーのトップは信越化学工業さんだと思います。彼らの強みは、先端半導体の設計がどんどん複雑になっていく中で、リソグラフィが決まって、スペックが決まって、そこにウェハーを合わせ込んで、クロスセルができるところ。御社はどこまでを考えていますか。

染宮 そういう意味では、前工程もしっかりと品揃えを持ちたいと考えています。リソグラフィは非常に大事で、やはりデバイスメーカーからすると、まずその工程を想定して、どういう回路、素子構成で、という点が、開発ロードマップ上で一番最初に考慮されるんですね。さらにその検討の過程で顧客の設計の人たちと関係を築けていると、数年後に後工程の材料で何を使うか、という形で波及していくんです。再編に関しては、まずは例えば、今JOINT **P75** でやっているような形の連携を、もう一段深化させるような形から始まってもよいと思っています。

市原 共同研究開発だと、特に先端材料の開発になると、どうしても各社の思惑があるので、「やりたい評価ができない」という話はちらほら聞きますよね。

染宮 「もう一段深くやりたいけど、今の共同研究開発の枠

相手が「単独ではなく、他企業と寄り添ってやっていきたい」と思ったときに、真っ先に当社を思い浮かべてもらおうというわけです。[染宮]



組みだとできないよね」というところが再編の糸口になることはあり得ると思っています。

石油化学事業の上場に向けて

市原 石油化学事業の上場に向けて、PBRが1倍を上回る蓋然性を高めるために、どのような配当政策を打ち出すつもりですか。また本社として、どういうサポートをしていきますか。

染宮 われわれが肝だと思うのは、国内の石油化学市場が成熟ないし縮小していく中でも、クラサスケミカルはしっかり配当を続けられるだけの利益を出していけますというところ。それを踏まえた彼らのエクイティストーリーを構築し、国内に株主ベースを立ち上げる支援をしていきます。

市原 大分コンビナート全体では、他地域のコンビナートと比較して、川中、川下が弱いところがあると思います。

染宮 ご指摘の通りの部分もありますが、今持っている誘導品の中でも、強いものはあります。それを理解いただけるようにして、強いところが拡充していく姿を示していければと思います。

上迫 国内のエチレンプラント再編の動きが進む中で、そこから距離を置いているようにも見えます。再編の動きの中で、クラサスケミカルはどう振る舞っていきますか。

染宮 東日本、西日本それぞれ再編の動きが出ていますが、大分の場合、いずれも地理的には離れています。あくまで個人の意見ですが、他社と統合する、しないにかかわらず、エチレンなどの船輸送を通じて他地域コンビナートと連携すると

いうことは、今後考えられると思いますね。

上迫 他のコンビナートの再編の中で、原料供給を受けられなくなってしまう誘導品メーカーが出てきてしまうことがあるかと思います。そういった会社が十分に移ってくることはありえますか。

染宮 大分に関心のある企業があれば、ぜひ来ていただければと思います。

P45 / 対談：パーシャル・スピノフという選択
クラサスケミカル事業説明会（動画）



黒鉛電極事業と構造改革

野口 中国が世界需要以上の生産キャパシティを持っている製品として、リチウムイオン電池、太陽電池、EVなどがありますが、今は黒鉛電極もそれに当てはまると思います。将来的には御社でやるべきものではないという感じもしますが、どう考えますか。

染宮 黒鉛電極は足元の事業環境が非常に厳しいのは確か。事業売却したら大きな損失を計上するような環境で本当に売却を考えるべきか、それとも、当社で責任を持ってキャッシュフローが回復するところまでの構造改革を進めるべきか、まさに経営としての判断が必要なところと認識しています。市場環境は待ったなしなので、とにかく今は構造改革を推進しています。
上迫 私はモビリティについても、黒鉛電極並みの構造改革が必要と考えます。



化学メーカーは、成長性と同時に信頼性も求められるので、中長期的な評価の仕組みづくりは悩みどころだと思います。[市原氏]

CFOと投資家対談

染宮 今の大方針は、機能性材料の出口としてモビリティへのアクセスは必要という考えのもと、選択と集中を進めるといものです。具体的には、機能性材料として戦えるものは残し、そうでないものはやめていくということです。

低マルチプル脱却のために

染宮 当社のバリュエーションについて、総合化学のマルチプルから抜け出してPBR 1倍割れを解消するところまで改善しましたが、年明けのDeepSeekショックの影響、トランプ関税以降の市場の変調などもあり、今（2025年4月現在）は私が入社した頃の株価まで逆戻りしてしまっています。

上迫 マルチプルは、ROEと相関があります。「ROEをしっかりと上げるので、マルチプルも付いてくるはず」というロジックで話せば、確信度、説得力は高まると思います。

野口 バリュエーションが今一歩上がらないという点で言えば、かつて旧日立化成のマルチプルは十分高くなかったと理解しています。「かつて旧日立化成はバリュエーション高くなかったよね」というのは、よくファンドマネージャーから指摘されるポイントです。

市原 当社でも、同様の指摘を受けることはありますね。

野口 御社の半導体材料のポートフォリオや収益性が、当時と今でこう違うということを明確に示し、説明することができれば、当時の日立化成よりも高いマルチプルが与えられるのではないかと思います。

染宮 そこは、既に当社のストーリーとして伝えてきている部分ながら、もう一段の浸透を図る必要があると思っています。日立化成として上場していた時代と今の大きな違いとして、半導体のMore Than Mooreの世界がかなり明確になってきて、先端パッケージの世界がかなり広がっている点があります。前工程の微細化で付加価値を高めるのではなく、後工程のパッケージングで付加価値を高めましょうという流れですね。これによって、後工程の付加価値取り分が高まっているというのが日立化成時代との大きな違いです。

野口 日立化成時代と比べて他の事業は小さくなっているから、当時のマルチプルと比べて高くあるべきだ、という説明でもいいと思います。ひょっとして前工程材料にもさらに手を出していくなら、より事業機会も広がって総合半導体材料メーカーにもなりえます。

キャピタルアロケーション

染宮 業績が改善する中で、現在のキャピタルアロケーション、特に株主還元の考え方について聞かれることが増えてきました。現在のキャピタルアロケーション方針やその開示について、どう思われますか。

市原 他社と比べても開示してもらっているし、分かりやすいと思うのでそこについて不満はないですね。

上迫 御社は結構踏み込んで開示していると思います。1万円の目標株価を出していたり、当面は希薄化を伴うアクショ

私としては、
インオーガニックを含む半導体材料事業の
成長実現のために、
御社に業界再編の核になってほしいと
思っていますよ。[上迫氏]

従業員が「この方向で正しいんだ」と納得して、
みんなのベクトルが揃う、こうなると
ベストプラクティスとして
他社にも紹介できる事例になります。[野口氏]



ンは行わない、など。キャピタルアロケーションについても、他社と比べても踏み込んだ、意図を持った開示になっていると思います。方針については、御社はまだ財務体質にそこまで余裕がない、一方で成長投資も必要なので、私個人としては、さらなる還元をやってほしいとは思わないです。

野口 キャピタルアロケーションに関しては、私も同じ意見。還元を強化してほしいとは現段階では思わないです。PBR改善のために還元を増やす会社も多いですが、そういう会社はネットキャッシュで、「使い切れないんだから、還元しましょう」という話で、御社は全く該当しないと思います。成長分野を持っているから、当然投資優先でやるべきだと思います。

レゾナックに期待すること

染宮 最後に、これから当社に期待することを教えてください。

野口 当社としては、御社が日本の中でマネジメントが変わった会社の成功例になって、そういった経営が広がってくれることを期待しています。途中経過できちんと結果が出て、従業員が「この方向で正しいんだ」と納得して、みんなのベク

トルが揃う、こうなるとベストプラクティスとして他社にも紹介できる事例になります。これからも注目しています。

市原 私は化学メーカー出身ですが、1990年代の欧州化学再編は、石油化学にこだわったBASFが時価総額でナンバー1となり、再編を積極的に進めたICI (Imperial Chemical Industries) は空中分解し、Bayerは分社化した企業を合わせても、企業価値が、総合化学であるBASFを下回る結果となりました。ただし、時代が違えば結果も違っていたと思っていて、再編を積極的に進めている御社がこの業界でアウトパフォームすることをぜひ期待しています。

上迫 今目指している方向が実現できれば、株式市場は御社を評価すると思いますし、それを期待しています。あとは、従業員エンゲージメントにも関わる話ですが、ぜひ従業員の株式報酬を増やして、同じ船に乗ってほしいと思います。従業員に自社株を積極的に持ってもらい、働いて企業価値を上げることが、投資家だけでなく、自らのためにもなる姿を実現してほしいと思っています。

染宮 今後とも皆様のご期待に沿えるよう邁進してまいります。本日はどうもありがとうございました。

• この対談について

参加者 :当社の国内実質株主上位3社の機関投資家とCFO染宮 秀樹

狙い :当社のポートフォリオ経営に関して投資家の生の声を聞き、経営ならびに情報開示に活かす

• 対談でのキーワード

- ポートフォリオ経営の課題 事業評価基準と仕組みづくり、株主目線のKPI
- 業界再編への挑戦 前工程の重要性、再編の糸口、石油化学のエクイティストーリー
- 課題事業の構造改革 売却か再建か、機能性材料として戦えるか
- バリュエーション改善と投資優先 総合化学のマルチプルからの脱却、成長分野への投資優先

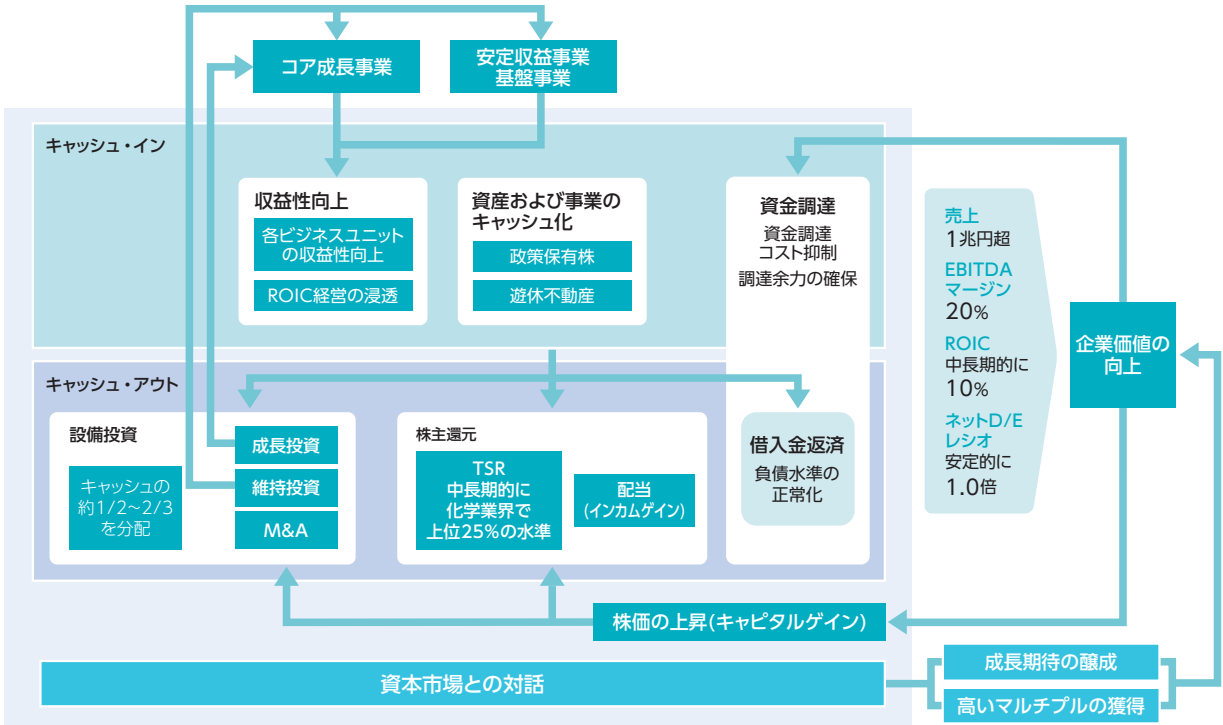
財務・資本戦略

ウェブサイトの「IR情報」もあわせてご覧ください。



当社は、お金の使い方の大方針である財務・資本戦略を、成長戦略の実現を支えるバックボーンと考えています。日立化成買収により一時的に悪化した財務体質は、買収後の4年間で、かなりの程度まで正常化することができました。現在は、半導体サイクルと次の成長アクションを見据え、攻めに向かうことのできる体質への準備を進めています。

財務・資本戦略全体像



1. 成長投資最優先の資金配分

企業はその成長ステージに応じて適切なお金の使い方・優先順位がありますが、当社は依然成長期にあり、成長投資を何より最優先としています。次いで、財務体質を改善し将来に備えるための有利子負債削減、株主還元の一環である配当金の支払いという順番でお金を回していくことを基本方針としています。

当社は、半導体材料分野における成長の仕込みとして、半導体

サイクルの底にあっても、営業キャッシュフローの5割から7割程度を設備投資に充ててきました。半導体市場は、絶え間ない技術革新の中で、旺盛な需要を取り込もうとする企業活動の副作用として好不況のサイクルがあります。市況の悪いときに必要な投資を行った企業だけが、次の好況時にその恩恵に与ることができるのです。不況下の投資にあたっては、需要が再び立ち上がるタイ

キャッシュフロー計算書 サマリー

(単位: 億円)	2021年	2022年	2023年	2024年	4年計
営業キャッシュフロー	1,153	994	1,187	1,637	4,970
投資キャッシュフロー	286	-547	-552	-523	-1,335
設備投資支出	-677	-879	-856	-883	-3,295
その他投資キャッシュフロー	963	332	304	360	1,959
フリーキャッシュフロー	1,439	447	636	1,113	3,635
設備投資支出／営業キャッシュフロー	59%	88%	72%	54%	66%

※ 2021～2022年は日本基準ベース、2023～2024年はIFRSベース。

ミングを見極め、お客さまの在庫水準・フォーキャストに目を配りながら、AI半導体のような市場の急拡大にも対応できるよう調整を行ってきました。当社は投資判断にあたっては資本効率を重視しており、設備投資額の半分は当社が成長ドライバーと位置付ける半導体・電子材料への投資です。

過去4年間で振り返ると、上記の通り営業キャッシュフローの合計額が約5,000億円、設備投資の合計額が約3,300億円と、営業キャッシュフローの約3分の2を設備投資に充当しました。一方、設備投資以外の投資キャッシュフローについては、ノンコア事業の売却、遊休資産や政策保有株式の売却が約2,000億円のキャッシュインにつながり、合計で約3,600億円のフリーキャッシュ

2. ノンコア事業売却と非事業用資産のキャッシュ化

キャッシュのインフローの主役は営業キャッシュフローですが、資本効率の観点から、ノンコア事業をベストオーナーへ売却したり、非事業用資産を売却したりすることでキャッシュを獲得し、よりリターンの見込める投資の原資とすることは当然のことです。

当社は2021年からの4年間で、11のノンコア事業を売却し、約1,200億円の収入を確保しました。また非事業用資産のうち遊休資産については、神奈川県横浜市の工場跡地、東京都港区の旧本社土地・建物、台湾の旧ハードディスク拠点の建物などの売却

ローをもたらしました。このことが、配当を行いつつ約3,000億円の有利子負債・優先株削減を実現する原資となりました。

波のある半導体市場において、事業環境と投資額が噛み合わない局面も往々にしてやってきます。しかし複数年を均したペースで考えたとき、今後当社は年間で「営業キャッシュフロー2,000億円、投資キャッシュフロー△1,000億円、フリーキャッシュフロー1,000億円」を最低限安定的に計上できる姿に、いずれ到達できると考えています。この水準になれば、成長投資にしっかりとお金を使いつつ借入削減も早いペースで進めることができ、株主還元を含む当社の戦略上の選択肢も広がります。

を進め、600億円を超えるキャッシュインを実現しています。また政策保有株式についても売却を進め、2023年末までに大部分の売却を完了させました。2025年3月末時点で、上場株式は残り1銘柄を残すのみです。

現時点までの4年間で、非事業用資産については概ね整理がつき、足元はかなりクリーンな姿になりました。事業については、引き続き「採算性・資本効率」「戦略適合性」「ベストオーナー」からなる三つのクライテリアに照らして点検を行っていきます。

投資キャッシュフローのうち、主要なインフロー

(単位: 億円)	2021年	2022年	2023年	2024年	4年計
事業売却収入	841	0	317	7	1,166
固定資産売却収入	22	210	55	324	611
投資有価証券売却収入	93	220	33	6	352
主要な投資インフロー計	956	430	405	337	2,129

※ 2021～2022年は日本基準ベース、2023～2024年はIFRSベース。

3. 借入削減とキャピタルストラクチャーの改善

当社の財務体質は大型買収で一時的に悪化し、当社株式への投資を考えていただいている投資家の皆さまから見た際のウィークポイントとなっていました。借入金の返済を通じて、現在はかなりの程度正常化したと考えています。単に有利子負債の残高が減っただけでなく、より低い金融コストの借入金への借り換え、固

定金利化による金利上昇リスクの手当てなど、質的な改善も大幅に進みました。また、グローバルな投資家の皆さまから当社の財務健全性を評価いただけるよう、当社は会計基準をグローバル・スタンダードであるIFRS (国際財務報告基準) に変更しています。

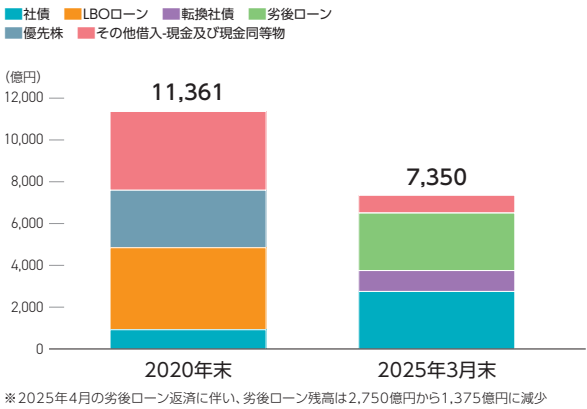
財務体質の主要な改善成果 (2020年末と2025年3月末の対比)

- ネットD/Eレシオ 1.8倍 → 0.8倍 ※2025年4月の劣後ローン返済に伴い、約1.1倍に上昇
- ネット有利子負債+優先株計 11,361億円 → 7,350億円

※ 2020年末は日本基準ベース、2025年3月末はIFRSベース。

財務・資本戦略

■ ネット有利子負債+優先株計



4. TSR重視の株主還元

当社は、成長を通じて株主に還元するという考えのもと、キャピタルゲインを含めた株主総利回り (TSR) を重視しています。2024年の1年間TSRは145%で、配当込みTOPIXの121%を大きくアウトパフォームしました。インカムゲインについては、最終利益が赤字であった2023年も1株65円の配当を継続し、トラックレコードを意識した安定的な配当を行っています。既存株主の利益への影響にも注意を払っており、当面の間、希薄化を伴う資本調達は行わない方針です。

成長を主要戦略とする当社は、ある程度財務レバレッジを効かせつつ、半導体サイクルの波を乗り越えるために「必要なときに、必要な額を資本市場から調達できる」バランスシートを保持したいと考えています。ネットD/Eレシオ 1倍以下の水準を安定して達成するだけでなく、今後は劣後ローンの一定の資本性を加味せずとも 1倍以下を達成できるだけの財務体質の改善を目指します。また借入とキャッシュのバランスを見るという観点から、ネットDebt/EBITDA倍率を重視しモニタリングしていきます。当社のネットDebt/EBITDA倍率は、現在はやや高めの4倍弱ではありますが、向こう数年内に3倍、2倍台への到達も可能な水準と考えています。ネットDebt/EBITDA倍率が3倍を切る水準が視野に入れば、次なる戦略投資・業界再編へのアクションを実践できるステージに進めるものと考えています。

当社は今後も、安定配当は意識しつつも「企業価値向上を通じ株価で報いる」という考えに変わりはありません。当社が現在検討を進めているクラスケミカル (石油化学事業) のパーシャル・スピノフの実現により、当社株式のコングロマリット・ディスカウント解消への道筋を付けるだけでなく、クラスケミカル株式の現物配当による株主還元を予定しています。中長期的に成長投資からの回収が進み、財務体質の改善が進めば、自社株式取得といった株主還元も選択肢に入りうるものと考えています。

📄 P45 / 対談:パーシャル・スピノフという選択

5. バリュエーション

当社は自社株価の市場におけるバリュエーションを、財務・資本戦略を含む当社パフォーマンスに対する市場からの評価と捉えて、真正面から向き合っています。現在も、当社株価は、当社が考えるフェアバリューからは大きくディスカウントされた状態です。ここのギャップを埋めていくには、「実行力、実現可能性を実感として上げていく」とこと、「正しく、説得力をもって伝える」とことの両方が必要です。資金の出し手の皆さまがご納得の上で当社株式に投資していただけるよう、CEO高橋やCFO染宮が自らIRの最前線に立ち、当社の成長戦略、エクイティストーリーを語り、その確からしさを投資家の皆さまと議論することで、まさに財務・資本戦略の一翼を担っています。

大型買収後に進めてきた事業ポートフォリオの改革では、既に15の事業をベストオーナーに売却し、この分野における実行力は市場からも一定の評価がされているものと考えています。当社

の成長戦略の中核である半導体材料での事業成長も、ダウンサイクル下での投資継続、その後のAI半導体向けをはじめ先端用途での成長を通じて、その正しさ、確からしさを一定程度お示しすることができたと自負しています。これらの実績を踏まえて、成長ストーリーを「伝える」側として、総合化学メーカーから半導体材料をコアとした機能性材料メーカーへの転換を引き続き訴求していきます。2025年には、IFRSの適用により、グローバルな投資家の皆さまへの訴求力向上と、のれん償却費による利益の押し下げ解消を実現しました。さらに、サステナビリティへの関心の高い投資家を取り込むべく、SX銘柄への選定も進めることができました。

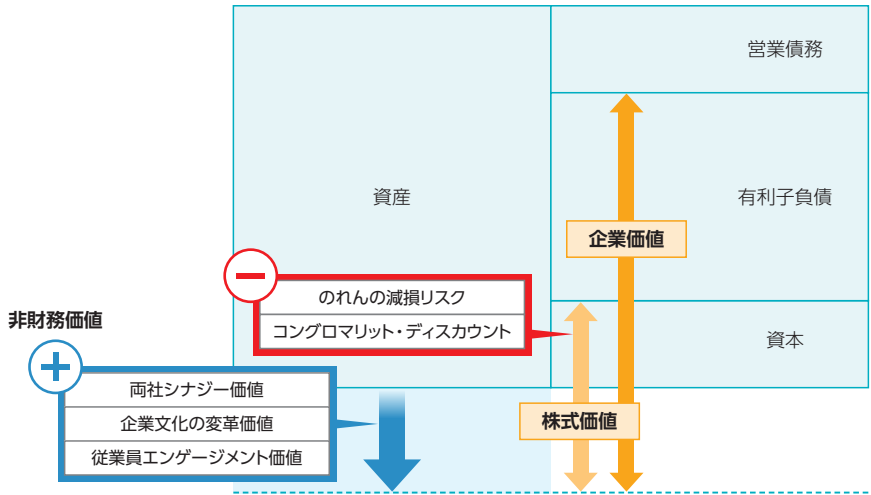
企業価値評価におけるPBR1倍割れの解消はスタートラインに過ぎず、ここからが本番と考えています。引き続き大きいコングロマリット・ディスカウントを解消し、市場にさらなる成長性を織り込んでいただくためのアクションを進めています。ディスカウント

解消の本丸はやはり、事業ポートフォリオ改革の総本山ともいえる、石油化学事業のパーシャル・スピノフでしょう。当社はこのスピノフ上場を成功させるため、クラスケミカルを競争力のある、投資先としても魅力的な事業体として自立させるため全力を尽くします。

成長性では、半導体材料の先端分野でのプレゼンスを高めることに加えて、こうしたレゾナック成長事業の利益を目減りさせてし

まう、非経常項目、特に減損を極力減らしていくことが重要です。これらの蓋然性、実現可能性を高めるには、当社マネジメントによる強力なリーダーシップに加えて、高いエンゲージメントなどを原動力とした、会社としての「実行力」が問われていると理解しています。これらの非財務価値は直接財務諸表に表れることはありませんが、当社の成長戦略実現の蓋然性を高める観念上の資産として、当社の企業価値向上に貢献するものと考えています。

■ 非財務価値と企業価値向上の概念図



6. 株価10,000円に向けて

当社の足元の業績目標は、「売上1兆円×EBITDAマージン20% = EBITDA 2,000億円」です。これにEV/EBITDA倍率15倍が掛け合わされると、企業価値は3兆円。仮にネットDebtを保守的に1兆円と仮定しても時価総額は2兆円で、転換社債の転換による発行株式数増加を考慮して発行済株式数を2億株とすると、株価は10,000円となります。

売上1兆円、EBITDAマージン20%の目標達成は、半導体材料事業が堅調を維持し、かつ黒鉛電極事業の構造改革や石油化学事業のスピノフを実現できれば、十分にチャンスがあります。EV/EBITDA倍率については、当社の足元のマルチプルとは大きな開きがありますが、当社がベンチマークするDuPontをはじめとしてグローバルな半導体材料プレーヤーは15倍前後を獲得しており、「コングロマリット・ディスカウントの解消」と「成長期待が高い半導体銘柄としての認知・評価」が進めば、こちらも実現が可

能なものと考えています。

視点をえて、株価10,000円をEPSの観点から考えたとき、仮にPERが足元の20倍を維持できれば、必要なEPSは500円です。EPSをその水準まで伸ばすには、「売上1兆円×EBITDAマージン20%」の達成に加えて、成長分野の売上をもう一段伸ばし、同時に各種構造改革をやり切ることで、非経常項目による利益押し下げを縮小することが不可欠です。

いずれのアプローチも、超えるべきハードルは低くありませんが、成長事業への集中とその成長により、「利益率向上と高マルチプル獲得による企業価値向上」を目指します。株価10,000円が実現できれば、キャピタルゲインを通じた株主還元はもちろん、当社株式を将来大きなアクションを行う際の切り札として使う道が開けるとも考えています。

▶ 株主・投資家とのコミュニケーションについてはこちら

📄 P33 / ステークホルダーとの共創

対談:パーシャル・スピノフという選択

石油化学事業の これからの道

2024年8月にレゾナックの石油化学事業を継承した100%子会社のクラサケミカルが新たに誕生。日本を代表する石油化学メーカーを目指し歩み始めたクラサケミカルのトップと、パーシャル・スピノフに向け取り組みを推進しているレゾナックCSO/CR0が、目指す方向性について語り合います。

クラサケミカル株式会社
代表取締役社長

福田 浩嗣

クラサケミカル株式会社
取締役 大分コンビナート代表

山田 暢義

最高戦略責任者 (CSO) /
最高リスク管理責任者 (CR0)

真岡 朋光

基本情報

会社名	クラサケミカル株式会社 (Crasus Chemical Inc.)
代表者	福田 浩嗣
主要製品	●オレフィン (エチレン、プロピレンなど) ●有機化学品 (酢酸ビニルモノマー、酢酸エチル、アリルアルコールなど) ●合成樹脂 (ポリプロピレン)
従業員数	848名 (2025年1月1日現在・連結)
拠点	●本店・生産拠点 大分県大分市 (大分コンビナート) ●本社 東京都港区

パーパス・社名に込められた想い

明日の暮らしを化学で支える

CRASUS
CHEMICAL

Cras (明日/ラテン語)

+

Sustainable
(持続可能な)

+

Sustain (支える)

分離・独立は、"稼いだ"資金の投資先を 自分たちで決められるようになるということ

真岡 今回クラサケミカルとして新たなスタートを切った石油化学事業部 (石化事業部) は、旧昭和電工の中でも"長男"のように位置付けられていたと思います。安定して利益を稼ぎ出すセグメントであり、決算発表も最初に石油化学、次に化学品という流れでした。それに、優秀な人材が揃っているという印象があります。

福田 優秀なメンバーが多いのは確かで、他の事業部にも人材を輩出してきました。売上高で言うと、旧昭和電工全体の3分の1くらいを石化事業部で上げていました。

もう一つ、石化事業部の最大の事業拠点、大分コンビナートには独特の文化があります。多くの危険物を取り扱っている関係もあり、全社的に行う教育だけでなく大分独自の新人教育をかなり厚くやっていて、規律をしっかり守る統率の取れた組織になっています。

真岡 石化事業部を分離しなければならない、という考えは最初から持っていたわけではありませんでした。というのも石化事業は財務的に非常に重要な収益源であり、カーボンニュートラルの観点からも、社会に対する責任を負っている側面があったからです。CEOの高橋も経営者として、そうした事業を軽々しく切り離すという考えを当初から持ち合わせていたわけではありません。その一方で、「石化事業部にとってレゾナックがベストオーナーなのか」という議論は経営陣の中では継続して行われていました。

レゾナック誕生後、石化事業の分離を検討するきっかけになったのは大きく二つの要因です。一つは、当社の戦略について株主と対話を重ねる中で、株主の方々から意見があがってきたことです。半導体材料事業は将来的な成長性や利益率の高さが期待され、中長期的に大きく伸びていくと考えられますが、短期的な業績変動が大きい。一方、石化事業は、安定的にキャッシュフローを生む事業で、安定を志向する投

資家の皆さんにとっては魅力的な投資先です。つまり、一つの投資先として捉えたとき、半導体材料と石油化学はお互いに"ノイズ"になりうる関係にあり、投資家としては別々に分けてほしいというわけです。

さまざまな選択肢を見据えながら検討が進む中、もう一つのきっかけとして2023年6月、パーシャル・スピノフに関して「産業競争力強化法」に基づく特例措置が創設され、税制で優遇される仕組みが新しくできました。それで、このパーシャル・スピノフ税制を使って石化事業をよりスムーズかつ効率的に分割できるのではないかということになり、具体的な検討が進みました。

福田 石化事業は引き続きレゾナックの中でやっていくのだろろと思っていましたから、パーシャル・スピノフの話聞いたときは、正直、いろいろなことを考えました。簡単に「はい、独立してやっていきます」と言える話ではありません。

当時のレゾナックでは、既に半導体材料に軸足を置くということでそちらに集中して投資を行っていて、われわれ石化事業部が「投資したい」と経営会議にかけても、前に進めないことが何度かありました。冷静にじっくり考えてみると、パーシャル・スピノフで石化事業が分離・独立するということは、自分たちが"稼いだ"資金を自分たちの判断で投資できるようになるということです。自分たちのやりたい目的に向けて、投資を決め、機動力を持って進むことができるようになることに、大きな魅力と可能性を感じ、チャレンジしようという気持ちになりました。安定した収益性と培ってきた組織力という、独立してやっていけるだけの基礎体力を石化事業部は持っていましたから、決断できました。

新しい会社のあり方や目指す姿は 自分たちが主体となって議論し形づくっていく

福田 パーシャル・スピノフの話が決まって以降、関係者全員フル回転で動いてきました。まずは、組織、ガバナンス、要

対談:パーシャル・スピノフという選択 石油化学事業のこれからの道

員確保、ITシステムなどハードの部分。事業会社としての形づくりです。こちらは、レゾナックや外部の専門家の力を借りて進めています。やらなければならないことのもう一つは、ソフトの部分です。新しい会社の文化であるとか、魂。こちらは、時間をかけて丁寧に築き上げていく必要があると思っています。

山田 石化事業部の従業員にパーシャル・スピノフの話を伝えたのは、レゾナックが記者発表したのと同じ、2024年2月14日でした。

当初、大分コンビナートでは驚きと動揺が現場に広がりました。独立することによる大分コンビナートの成長性、将来に対して不安を感じたのだと思います。しかし発表から間もない3月、4月には、経営層が相次いで大分で従業員と対話する機会を設けてくれました。タウンホールミーティングやラウンドテーブルなどの場で経営層から計画や展望を聞くことで不安もかなり払拭され、気持ちも新たに前に進んでいくという声が多く出るようになりました。

福田 パーシャル・スピノフの検討開始を発表して間もなく、石化事業部本社の中堅・若手が自主的に集まって「石化ビジョンプロジェクト」を立ち上げ、新会社についての議論を始めていました。新会社の目指す姿、パーパス、価値創造プロセスなどなど、とにかく自分たち自身で議論し、構想を練っていくプロジェクトでした。8月にそのプロジェクトに大分のメンバーも加わって「ASU(アス)プロジェクト」となり、私の直轄で機動的に活動するチームが編成されました。プロジェクト名の「ASU」には、CRASUS CHEMICALの明日(あす)

を私たち(US)みんなで創るという思いが込められています。クラスケミカルのパーパス「明日の暮らしを化学で支える」も、このASUプロジェクトでの議論から生まれたものです。ASUプロジェクトの活動はとても頼もしく、私としても心強く感じているところです。今は、長期ビジョンを経営陣と一緒にやってつくり上げているところです。これまでのような、統率がしっかり取れている部分に加えてボトムアップでさまざまな議論ができる環境が出来上がりつつあります。

私自身も、レゾナックで高橋さんが実行されているように、昨年から30回以上のタウンホール、ラウンドテーブルを開き、200人以上の従業員と話し、考え方の共有に努めているところです。

真岡 組織としての統率力はそのままだに、社員の自律的な動きから企業の価値を高めていく。こうしたカルチャーは、クラスケミカルが"レゾナックらしさ"を継承しながら、"クラスケミカルらしさ"を作り上げつつある証左といえるでしょう。

福田 パーシャル・スピノフの話を聞き、他の部署や海外で働いている石化事業部出身の人たちで、クラスケミカルに参加したいと手を挙げている人もいます。逆にこれまで石化事業部とは関係のなかった人でも、新規上場に関わる仕事に携わりたいとか、クラスケミカルに移って活躍の場を広げたいと考えるモチベーションの高い人たちも加わってくれています。

石化事業の分離を検討した際、改めて事業内容を詳細に、他社とも比較しながら調べました。その中で分かってきたのは、「うちの石油化学事業、結構強いぞ」という手応え。〔真岡〕



1969年の大分コンビナートの操業開始以来55年間培ってきた保全技術・運転技術と、最新のテクノロジーのハイブリッドによって、「止まらないコンビナート」になっているのだと思います。〔山田〕



優れた保安技術と運転技術で "止まらないコンビナート"を実現している

真岡 石化事業の分離を検討した際、改めて事業内容を詳細に、他社とも比較しながら調べました。その中で分かってきたのは、「うちの石油化学事業、結構強いぞ」という手応え。分離・独立しても十分に市場で戦っていけるという景色が見えてきました。

山田 大分コンビナートの最大の強みは優れた保全技術と運転技術によって、国内で1、2位の稼働率の高さを誇っている点です。定期修理期間以外でのトラブルによるプラント停止は、過去5年以上起きていません。1回プラントが止まると億単位の損失が出てしまうので、安定的に運転できている点は大きな強みです。

IoTや、スマート化などの技術を、レゾナックグループの中でも先駆けて活用している点も特徴です。プラントの不調を予兆するシステムの導入や、点検にドローンを活用するなど、積極的にチャレンジしています。

1969年の大分コンビナート操業開始以来55年間培ってきた保全技術・運転技術と、最新テクノロジーのハイブリッドによって、「止まらないコンビナート」になっているのだと思います。**福田** もう一つの大きな強みは、ナフサ以外のいろいろな原料を使いこなせる点です。メインとする原料は原油から出てくるナフサですが、大分コンビナートではかねてから原料の多様化を追求しており、LPGや灯油・軽油も原料として使い

こなすことができます。市況の情勢に応じてナフサ以外の原料をフレキシブルに調達することでコストダウンできるというわけです。ナフサ以外の原料をここまで使いこなせるコンビナートは、他にはありません。

山田 大分コンビナートでは他にも、競争力のあるユニークな誘導品を数多く製造しています。高純度アリルアルコールは世界外販市場シェアトップ、酢酸エチルは国内シェアトップです。特に高純度アリルアルコールは、昨年8月に増設プラントが稼働し、拡販を図る体制が整いました。

もっと地域や社会との共生に軸足を置いてグリーン化を進めなければ生き残れない

真岡 少し長い時間軸で見ると、石油化学工業という産業にとっての非常に大きな課題は、脱炭素です。大分コンビナートはカーボンニュートラルに向けたロードマップを策定し、さまざまな取り組みを進めてきましたが、この課題への取り組みを加速させなければ、企業として生き残っていけないでしょう。

福田 その通りです。これまで私たちは、化石原料から作られる製品を販売し、収益性を高めることを考えてきました。しかし、その考え方のままでいいのかという決断でそうではなくて、もっと地域や社会との共生に重きを置いて、カーボンニュートラルを含めたグリーン化を果たしていけないと、これからの石化事業は成り立っていないでしょう。

山田 グリーン化については、分社化に関係なくこれまでも

対談:パーシャル・スピノフという選択 石油化学事業のこれからの道

さまざまな施策を打ってきました。これからは、よりスピード感を持って、地域社会と連携しながらこれまで以上に機動的にやっていく必要があると考えています。

中長期構想としては、「革新的分離剤による低濃度CO₂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)を日本製鉄、各大学と進めています。また、「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」(NEDO事業)に参画し、CO₂を原料とする化学製品製造の観点からCO₂排出量の削減に貢献すべく検討を開始しています。さらに、九州大学・丸紅・三井住友信託銀行と共に、九州における資源循環型社会モデルの構築を目指す「知の拠点」を設立しました。九州の産・官・学の力を結集し、廃プラスチックを中心とする廃棄物のケミカルリサイクルによる再資源化で地産地消型プロセスの確立を目指しています。

同じ源流を持つ二つの会社として独立しつつもシナジーを生み出す関係性を大事にしたい

真岡 近い将来、クラサスケミカルとレゾナックは、独立した上場企業同士としての新しい関係性を構築していかなければなりません。

福田 クラサスケミカルの上場後、二つの会社がそれぞれの道を行くというのは、当たり前のことです。だからといってレゾナックとクラサスケミカルの関係が切れるわけではありません。気持ちの面でお互いにつながりたいと思っています

すし、それはレゾナックが相応の比率の株式を保有し続けるという点にも表現されています。教育・技術・人的交流などで、レゾナックとクラサスケミカル双方にメリットが生まれると思っています。将来的には、一緒に、いろいろなことにチャレンジするような機会も生まれてくるのではないのでしょうか。

山田 保安、生産、保全技術に関しては、私たちも自信があります。事業の方向性としてもお互いに共鳴できる部分があるので、今後もさまざまな面で協力関係を続けていきたいですね。

真岡 人材面でも協力的な関係が築けないか考えていきたいですね。もちろん上場にあたって一定の独立性を担保する必要がありますので、具体案は今後しっかりと検討していく必要がありますが、源流が同じ会社として、両社どちらでも活躍できる人材が揃っていると信じていますし、それぞれの従業員のキャリアパスにメリットがある形での交流ができるように一緒に考えていきましょう。

"明日の暮らしを化学で支える"このパーパスを原点に石油化学工業へのイメージを一新する

真岡 このパーシャル・スピノフは、すべてのステークホルダーの方々に「やってよかったよね」と思ってもらえるものにしなければなりません。そのために、株主だけでなく、従業員の皆さん、お客さま、あるいは地域のコミュニティの方々の期待に

応えられるような結果を出していきたいと強く思っています。

もう一点、このパーシャル・スピノフで、日本の石油化学工業の未来を憂いている方々にサプライズをお届けしたいと、真剣に思っています。石油化学工業の明るい展望を切り拓いていく会社をつくるというのが、このパーシャル・スピノフの大義の一つだと思っていますし、クラサスケミカルならやれる、やってくれると信じています。

山田 大分コンビナートは、長年培ってきた高い現場力を誇っています。例えば、先ほど原料の多様化、ナフサ以外の原料も使えるという話が出ましたが、言い換えると、さまざまな運転に対してフレキシブルに対応できる能力があるということです。現場を支える部署が役割や責任をしっかりと認識している自律性・専門性と、それをしっかりとオペレーションできる組織の実行力・統率力の双方を併せ持つからこそ、私たちは強いのだと思います。

私たちは、これまでも"豊かさを持続・成長性が調和する「アジア最強コンビナート」"を目指し、さまざまな活動に取り組んできました。地道に日々積み重ねてきた活動の上に現在の大分コンビナートがあるのであって、「アジア最強コンビナート」を目指す志と、日常の取り組みの大切さは忘れてはいけないと思っています。ここは今後ともブレることなく、しっかりとやっていきます。

さらに、クラサスケミカルとなり、持続可能な明日をつくる

企業であるために、これまで以上に機動的にレゾナックも含めた社内外との共創による研究開発や技術開発も意欲的に進めていきたいと考えています。

福田 パーシャル・スピノフで分社化し、さらに上場を目指すというのは、相当にチャレンジングな取り組みであることは確かです。ただ、これをやり遂げた暁には、とてつもない達成感がやってくるでしょう。もちろんやり遂げた後の方が大切なことは分かっていますが、まずは、その達成感をみんなで味わいたいと思っています。

もう一つ、今、私が強く思うことは、われわれがつくったパーパス「明日の暮らしを化学で支える」を大切にしていきたいということです。これからの企業活動は単にお金儲けのためではなく、自分たちはどうすれば本当の意味で社会の役に立てるのか常に考え続けなければなりません。だから「明日の暮らしを化学で支える」という私たちのパーパスをいつも忘れずに事業に取り組むことで初めて、地域社会の皆さん、ステークホルダーの皆さんからの信頼を得ることができる。その先に、社員のやりがいも出てくるし、ひいては収益力の拡大や企業価値の向上につながっていくのだと思っています。従業員の皆さんには、こうした私の思いを一生懸命伝えているところです。そして、数年後、従業員に「クラサスケミカルで働いていてよかった」と思ってもらえるよう、全力を尽くしていきます。

•この対談について

参加者 :レゾナックCSO／CRO 真岡 朋光、クラサスケミカル代表取締役社長 福田 浩嗣、取締役執行役員 大分コンビナート代表 山田 暢義
狙い :パーシャル・スピノフの検討を開始し、分離独立したクラサスケミカルと、レゾナックのCSOが対談を行うことで、今後のレゾナックとクラサスケミカルのそれぞれの成長への期待感を育む

•対談でのキーワード

パーシャル・スピノフ検討開始の経緯	株主からの目線、石油化学事業の研究開発・設備への投資
新会社設立準備の進捗	ガバナンス・組織・ITシステムなどのハード面の準備は順調 若手・中堅が自主的に集まった「ASU プロジェクト」が主体的に参画
"止まらないコンビナート"運営への自信	長年のコンビナート運営で培った保全技術・運転技術と、最新のIoTやスマート化
グリーンコンビナートへの挑戦	産学連携による新技術の研究開発などでカーボンニュートラルの実現を推進



数年後、従業員に「クラサスケミカルで働いていてよかった」と思ってもらえるよう、全力を尽くしていきます。[福田]

レゾナックのR&D

ウェブサイトの「研究・技術開発」もあわせてご覧ください。



最高技術責任者 (CTO)
福島 正人

● 共創が育てる価値、そして持続可能な未来

レゾナックのR&Dは、失敗を恐れない「明るい挑戦」と、そこから生まれる「確かな成果」の両輪によって進化しています。一人ひとりが専門性を発揮し、自由にアイデアを交換しながら新たな価値を創り出す、ぼくはこんな風土が好きです！皆さんにもっと共感してもらいたい。

近年、産業構造や社会の課題はますます複雑化し、一社単独での解決が難しくなっています。こうした背景の中、技術が真に価値を持つのは、お客さまと課題解決に取り組み、現場で成果が実感された瞬間です。私たちは、共創というプロセスを通じて「使える技術」を形にし、信頼を基盤とする新たな挑戦への道筋をつくります。さらに、環境負荷を低減する技術開発を進め、カーボンニュートラルを目指すことは、私たち化学企業全員の使命です。技術者一人ひとりの挑戦が、レゾナックの未来を形づくると信じ、研究開発に計算科学や生成AI、知財、マーケティングといったすべての要素を結びつけ、社会に確かな価値を届けていきます。

解説! レゾナックのR&Dの縮図

レゾナックのコアコンピタンス (A) は、「作る化学 (素材技術)」 「混ぜる化学 (基盤設計技術)」、そしてそれらを支える「考える化学 (計算科学・分析・解析技術)」の三つです。これらを組み合わせるとともに四つの強み (B～E) の活用と深化を進め、サプライチェーンの上流から下流まで、幅広い分野に対応した製品・技術の開発が可能となっています。さらに、知財戦略によって当社の企業価値を高めること (F)、お客さまのニーズを丁寧に把握し、複数の技術を融合させること (G) で、実用的で先進的なイノベーションを創出しています。

今後は、半導体・電子材料分野を成長の柱と位置付け、積極的な投資と技術開発を行っていきます。技術革新のスピードが求められるこの分野においても、社内外との共創により、柔軟かつ迅速に対応できる体制を整えています。

■ レゾナックのR&Dの縮図



● 共創型研究開発のロードマップ

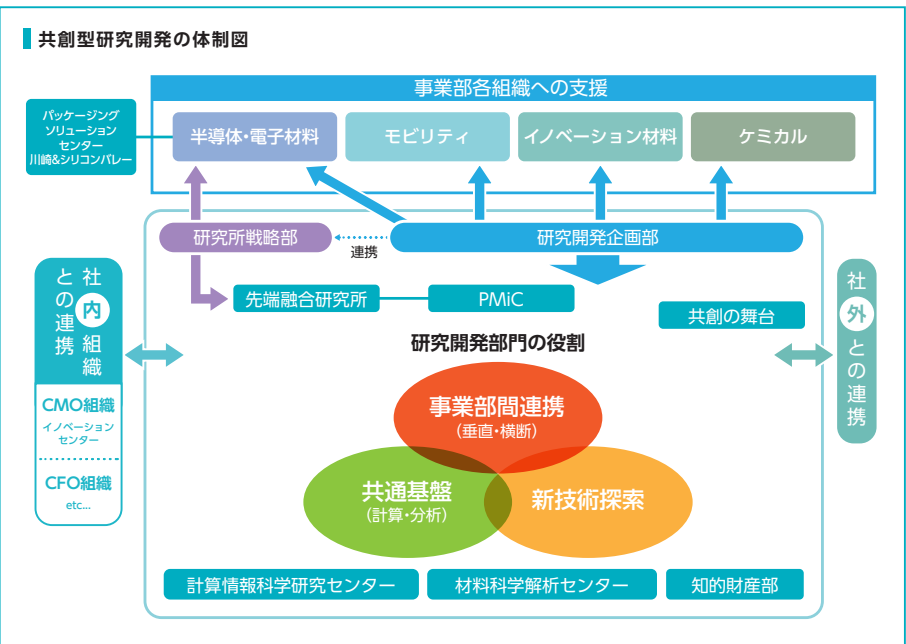
2030年には「共創型研究開発」が不断のイノベーションの実現をけん引し、持続的な社会に貢献できる技術を生み出し続けている状態を目指します。研究を担うリーダーやプロフェッショナル人材の育成、輩出も継続し高度化を進めます。両社統合期からこれまで (～2024)、技術や人材プラットフォーム戦略を策定してきました。今後はさらに各施策の浸透を進め (2024～2030)、2030年には社会課題に対し、イノベーションでけん引できる姿を描きます。私たちは、「共創型化学会社」として、あらゆる産業の基盤を支える化学の可能性を広げ、持続可能で豊かな未来づくりに貢献していきます。

～2024年	2024年～2030年	2030年
技術戦略策定 人材PF戦略策定	各施策の浸透	コア技術強化 イノベーションけん引
・コア技術明確化 ・長期動向分析 ・電子実験ノート (ELN)、AI活用普及活動	・技術ランドマークの整備 ・新分野開拓・注力領域におけるコア技術進化 ・社内連携・共創の促進 ・AI活用両利き人材の育成	・コア技術を中心とした連携高度化 ・新市場開拓促進 ・両利き人材100%

共創型研究開発の体制

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の共創を進めています。例えば、研究拠点では、社内外の人が集い、自由に議論や協業ができるオープンな環境づくりを進めています。先端融合研究所、共創の舞台の研究所2組織がコアとなり、半導体材料領域や新規テーマ創出、要素技術開発などの先端技術開発を進めています。

また、計算情報科学研究センターや材料科学解析センターといった先端技術を支える組織では、分子設計、AI解析、構造解析などの高度な技術力を備えています。これにより、研究から製品化までのスピードを高め、より精度の高いモノづくりが可能となっています。



レゾナックのR&D

A コアコンピタンスの加速

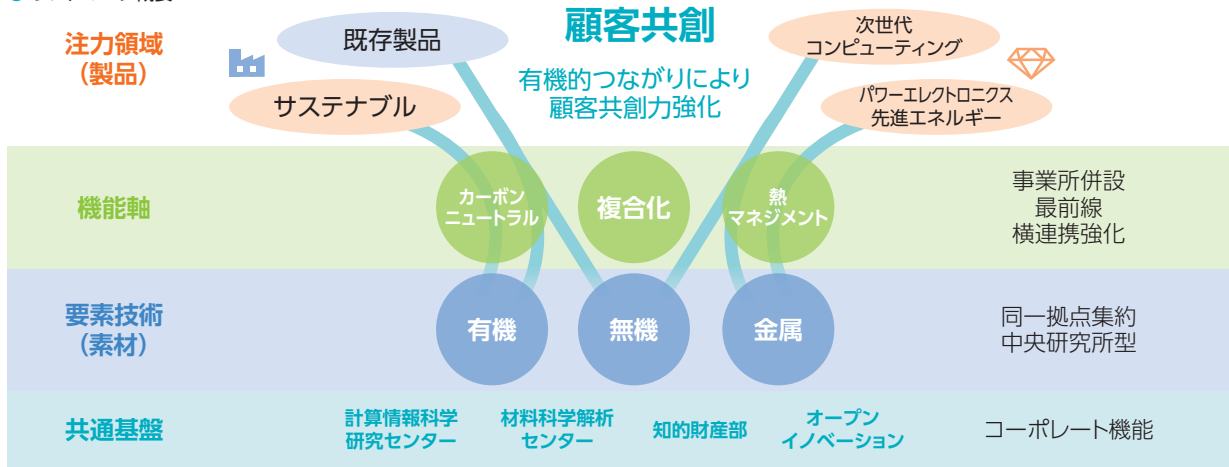
●要素技術を集約し、顧客共創の拠点とするランドマーク構想を実現

要素技術同士をつなぎ、技術間のネットワークを強化するランドマーク構想の深化を進めています。共通基盤、要素技術、機能軸での各コアコンピタンスに基づくランドマークをもとに、有機的なつながりにより顧客との共創力強化を期待しています。今年度は有機材料に関するコア拠点集約や、複合材における機能強化など、主にR&D機能最大化と成果顕現の促進を進めています。

ランドマーク構想の目的

- ・技術・機能軸のハブ形成・センタ化
- ・機能・技術間連携強化

●ランドマーク概要



●共創の進捗〈半導体関連における一部事例〉

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。

シミュレーションで
次世代半導体パッケージ向け
低熱膨張銅張積層板を開発

計算科学技術の一つである“マルチスケール解析”の応用により、銅張積層板を形成する各材料個別の設計指針を明確にし、開発しました。当社は、本技術を汎用的に利用できる物性可視化システムとして構築し、このたび社内へ導入しました。

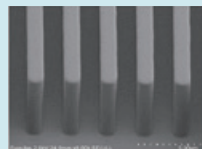


次世代半導体パッケージ向け銅張積層板



先端半導体パッケージ向け
新規感光性フィルムを開発

AI用など先端半導体の製造に使用する、高解像度の感光性フィルムを新たに開発しました。開発においては四つの事業部門による共創が行われました。この開発では計算情報科学研究センターのAI技術を活用して最適な樹脂設計を行いました。



レジストの形状（レジストの線幅1.5μm／配線間隔1.5μm）



AI活用の
最先端シミュレーション技術で
半導体材料開発を加速

第一原理計算とAIを融合した新しいニューラルネットワークポテンシャル技術を、CMPスラリーによる半導体回路研磨メカニズムのシミュレーションに初めて導入しました。本技術により複雑な材料の挙動を解明し、迅速な新材料創出につなげます。



※スケールの異なる構造物双方の物性、もしくは挙動を連成させる解析のこと。
複数の異種材料から成る複合材料の材料特性を均質化することで、材料全体の挙動を容易に把握できるようにする。

B G 新分野探索注力領域とマーケティング戦略との連動

レゾナックは、新分野の探索領域として、事業ポートフォリオとの親和性、将来市場魅力度をもとに、次世代コンピューティング、パワーエレクトロニクス、サステナブル技術、先進エネルギー技術の4領域を設定しました。マーケティングとR&Dの協働により市場のニーズと、当社が保有する技術シーズのマッチングを行い、アイデア創出、コンセプト検証のテーマ創出サイクルを加速化しています。

新分野探索注力領域	次世代コンピューティング	パワーエレクトロニクス	サステナブル技術	先進エネルギー技術
サブドメイン例	✓ 次世代半導体技術 ✓ 非ノイマン型コンピュータ	✓ 次世代熱マネジメント材 ✓ 次世代実装ソリューション	✓ バイオベース材料 ✓ 次世代モビリティ材料	✓ エネルギー生成・貯蔵技術 ✓ クリーン核エネルギー

新テーマ提案からテーマ化に向けて、最初に、注力領域でのマーケティングや担当者提案を基にアイデアを創出し、プロジェクト化でリソースを最適化します。次に、新テーマ提案会議で全体を俯瞰し、ビジネスモデルを検証。教育プログラムで担当者を育成し、マーケティングとR&Dの組織間で合意した確度の高い案件についてテーマ化を進めます。

テーマ化に向けての流れ

- 1 アイデア創出
- 2 コンセプト検証
- 3 実現可能性検証

活動ポイント	1 アイデア創出	2 コンセプト検証	3 実現可能性検証
	・注力領域でのマーケティング ・担当者の提案 ・プロジェクト化によるリソース適正化	・新テーマ提案会議での全体俯瞰 ・ビジネスモデル検証 ・マーケティング教育プログラム ・プロジェクト運営や教育プログラム活用し担当者のレベルアップ	・マーケティング・R&D組織間で確度が高いと合意した案件をテーマ化

レゾナックはお客様の課題に複数の製品や技術を組み合わせることで、お客様に寄り添った課題解決型マーケティングを進めています。その一方で、長期的には半導体やモビリティ以外の分野でも、新しい事業アイデアを創出したいと考えています。そこで今、マーケティングとR&Dの担当部門が新テーマ検討会議で議論を重ね、先進エネルギーや環境関連分野における新事業の可能性などを検討しています。この仕組みにはいずれは各事業部門も巻き込み、全社で取り組んでいきたいと考えています。



最高マーケティング責任者 (CMO)
藤田 茂

車載向け、データセンター向けパワーデバイス、先端半導体パッケージの実装評価を通じて熱マネジメント材の開発を加速

エレクトロニクス分野では、パワーデバイスや半導体パッケージの熱マネジメントが特に重要です。デバイスの発熱は素子や接合部の劣化を招き、信頼性を低下させます。エネルギーロスを抑える工夫と、発生した熱を効果的に放出する設計が求められ、特に材料の熱伝導性や絶縁性の高度化がカギとなります。こうした熱対策は、回路設計だけでなく材料開発とも連携しながら最適化する必要があります。当社はお客様の仕様に合わせたデバイスの組み立て、評価解析により材料開発を推進しています。

●半導体パッケージ・パワーモジュール実装評価を通じた熱マネジメント材の開発



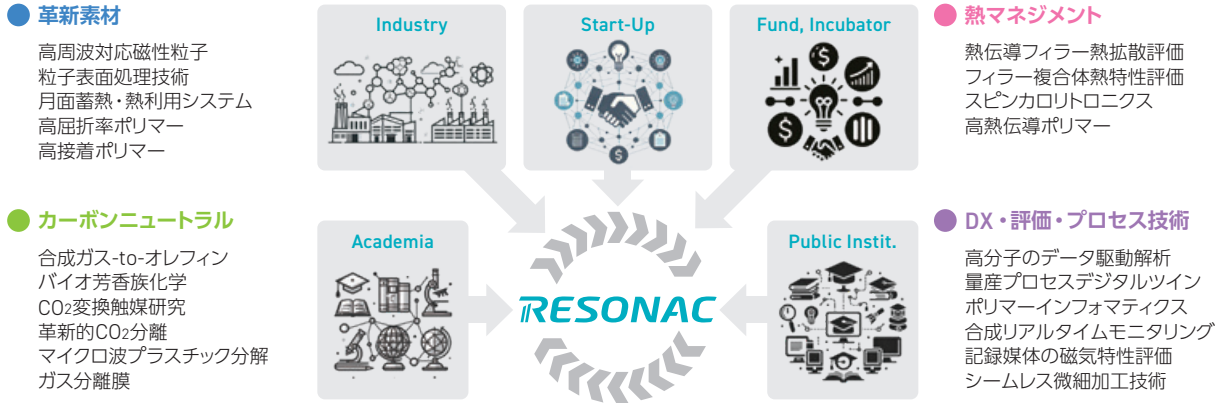
顧客共創サイクルの加速

レゾナックのR&D

C オープンイノベーション(OI)活用による研究開発エコシステム推進

当社は社外研究機関との包括的な連携から、大学研究室やスタートアップ企業との連携まで、外部リソースをグローバルかつ最大限に活用する研究開発エコシステムを構築し、技術開発を推進しています。これにより、革新素材、カーボンニュートラル、熱マネジメント、DX・評価・プロセス技術といった領域において時代をリードする新たな価値創造、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

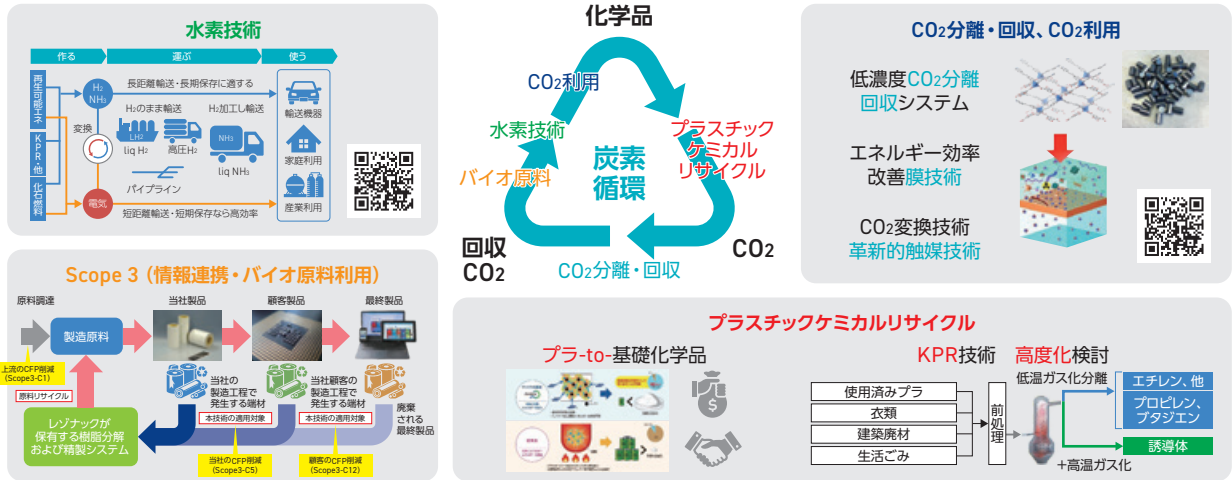
社外研究機関との包括的連携から大学研究室・スタートアップ企業との連携まで外部リソースを最大限活用



E 社会起点課題テーマ発掘 (カーボンニュートラル、デジタルトランスフォーメーション)

2050年カーボンニュートラル達成を目指し、非化石由来原料や水素利用型社会への転換に向けた貢献を進めています。具体的には、廃プラスチックからマイクロ波を使った基礎化学品原料を製造する技術、アンモニアや水素の利活用技術、CO₂分離回収と利用技術、さらにScope3まで広げた製品ライフサイクル全般でのCO₂排出削減など産官学共創・連携で取り組みを推進しています。

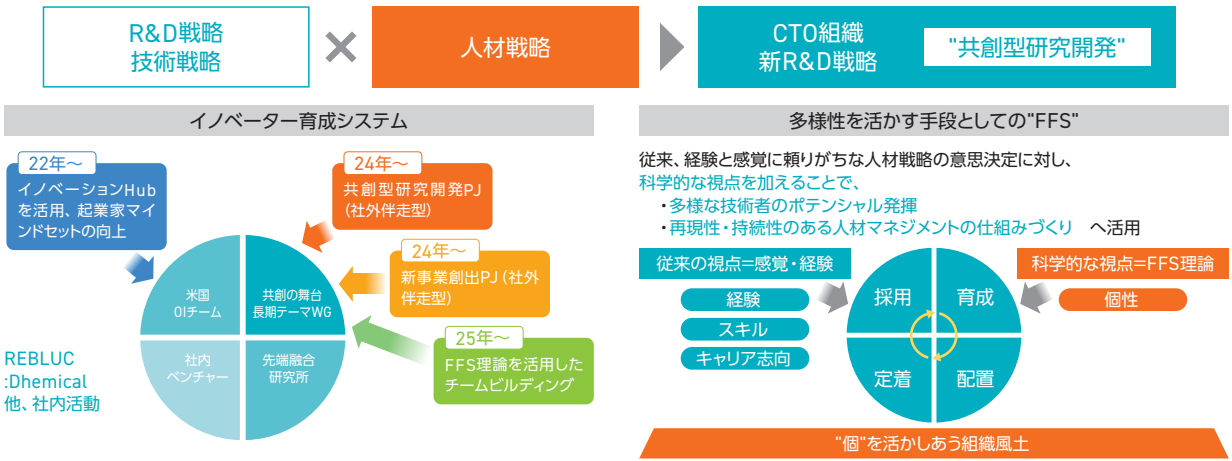
デジタルトランスフォーメーションに関しては、AI半導体材料の高度化に注目しています。AI半導体材料は、演算性能と電力効率の飛躍的向上を実現します。次世代AIの中核を担う基盤技術として、革新材料の創出と実装が不可欠であり、競争力強化に直結する重要領域として注力していきます。



D 作る化学、混ぜる化学、考える化学を生み出す人材育成

当社は研究テーマ・技術戦略に人材戦略を掛け合わせた新R&D戦略を掲げ、技術者の多様な個性を理解し、伸ばす育成指針の構築を進めています。それぞれの個性・キャリアプランに適した育成計画や人材交流、大学や外部機関などへの留学・派遣を積極活用し、多様かつ卓越したプロフェッショナルの育成を目指しています。また、新事業創出PJや、イノベーションプロセス体験プログラムを通じて、起業家マインドを醸成し、イノベーター育成を促進しています。さらに、個性を活かす風土・仕組みづくりにも注力し、個と組織の両面のパフォーマンス向上にも取り組んでいます。例えばCTO組織においても、FFS診断を実施し、2025年からは、それを活用したチームづくりを開始しています。 [P63](#)

共創型研究開発実現に向け、人材多様性とそれを生かす仕組みを設計を進める



研究開発者が空気のように計算・情報科学を活用

研究員として高度な専門性を有しつつ、研究開発ツールの一つとして計算科学やAI・データサイエンスを自律的に選択活用できる人材を育成します。専門のドメイン知識に計算科学や情報科学のツールを効果的に用いることで、研究開発を一層加速します。最終的には、研究開発者が空気のように計算科学や情報科学を活用するようにしていきます。

2030年の研究員の姿



両利き人材
Made by Chat RESONAC

- ・高い専門性を有するプロフェッショナル
- ・計算科学・情報科学を自由に活用(研究開発ツール化)

2030年 研究所両利き人材 100%

計算情報スキル強化の戦略と将来像

プロセス	現在	将来(2030年)
理論解析(初回のみ)	理論解析者が、ソフトを活用し解析	理論解析者が、ソフト+AIを活用し解析
ラボ実証	研究者が実験	DS人材が、ロボティクスを活用
データ資産化	DS人材がデータ格納	DS人材が、AI活用し収集・整備
DS解析	DS人材が、MIを活用し解析	DS人材が、MI+AIを活用し解析

凡例 クラシカル 両利き

レゾナックのR&D

F 共創知財戦略



知的財産部長
太田 尚武

私たちはパーパス「化学の力で社会を変える」の実現に向け、①攻めの知財：プロアクティブな知財活動で価値創出を加速、②魅せる知財：パーパス実現に資する知的資産を適時適所へ発信、③頼れる知財：IPランドスケープやIP管理プラットフォームで事業を護り導くの三指針で、排他×共創の両利き戦略を推進しています。

2025年には知的財産部内に企業価値向上委員会を組織してこれまでの取り組みをアップデートし、知財ポートフォリオ改革を加速しています。2028年までにPatentSightのTR・MCにおいて、機能性化学分野で世界上位群に到達し、知財を起点とする企業価値向上に貢献していきます。

～2024年

- ・両社統合の相乗効果をIPランドスケープにより分析し経営層に報告
- ・グローバル出願率が52%に増加（全出願人平均39.5%／特許庁データ）
- ・社外への知財関連情報の積極的な発信「魅せる知財」活動を新設
- ・知財戦略管理システム（SWIPS）の基盤強化による知財戦略推進支援

2025年

- ・企業価値向上委員会を発足
- 下記活動について年間目標設定と進捗管理
- ―R&D戦略・事業戦略と連動した価値創出基盤の構築
- ―競争優位性とプレゼンス向上に向けた施策実行
- ―イノベーション創出活動の活性化
- ・事業戦略に連動した知財戦略を実行するための組織へ再編
- ・US-JOINTに代表される共創活動における知財権帰属・契約枠組みの戦略的整備
- ・IPランドスケープの社内利用部門が拡大
- テーマ探索・共創先探索への利用が前年比2.8倍

2026年～

- ・共創を加速し競争を制する知財優位性の確立
- ・海外を含めた市場における強力な特許群を拡充し注力技術領域におけるTR・MCを機能性化学上位群へ（TR≧1.2、MC≧1.0）
- ・生成AI活用による知財オペレーションおよびガバナンス革新
- ・新時代に適応する知財スキルの再定義と人財
- ・権利行使、権利活用およびマネタイズを含む知的財産の有効活用を通した事業への貢献可視化

● 企業価値の向上に向けた知財戦略

当社は、技術領域を縦軸とし、ポートフォリオ属性（安定収益事業／基盤事業／コア成長事業／次世代事業領域）を横軸とするマトリクスに基づき、組織を三つの領域に分類し、領域特性に合致した最適な戦い方を追求しています。

高独立性事業

：差別化技術を核に、コスト効率を意識した重層の特許網で参入障壁を構築

エレクトロニクス関連事業

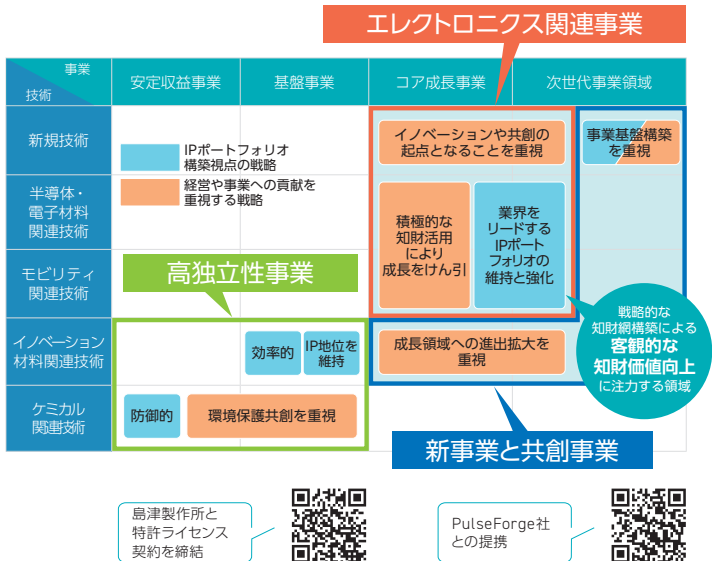
：サプライチェーン全体を俯瞰し、排他×共創の両利き知財戦略を遂行

新事業と共創事業

：知財を触媒にパートナー流入を促し、市場開拓とリスク分散を実現

当社は、現場のハブ機能を担う「IPデザイナー」を設置しています。IPデザイナーは、特許権取得にとどまらず、IPランドスケープで市場・競合・顧客を可視化し、出願戦略・契約設計・事業スキームを一気通貫でデザインすることをミッションとしています。事業部門と協働し、EBITDAの向上や成長ストーリーの裏付けとなる知財ソリューションを提供することで、知財と事業をダイレクトに接続することを志向しています。今後、戦略思考・財務知識・交渉力を兼ね備えたIPデザイナーを体系的に育成するプログラムを整備し、計画的に人材を輩出することで人的資本面からの競争優位も強化していきます。

さらに、島津製作所との特許ライセンス契約やPulseForge社との提携などをはじめとした、社会課題を解決する新しい技術・ビジネスを生み出し、財務面への貢献も期待される取り組みを行っています。当社は、こうした「知財起点の共創」の成果を社会に向けて発信することで、企業価値向上に対する知財戦略の寄与を示していきます。



● 知財価値向上に向けた取り組み

当社は知的財産を「将来キャッシュフローを創出する戦略資産」と位置づけ、LexisNexis社PatentSight*のTR（技術的価値）とMC（市場的価値）とを中核KPIとして継続的にモニタリングしています。TR・MCは被引用件数や出願国数を基に算出され、当社の知的財産がどれだけ広い市場をカバーし、技術的優位性を確立しているかを客観的に示します。

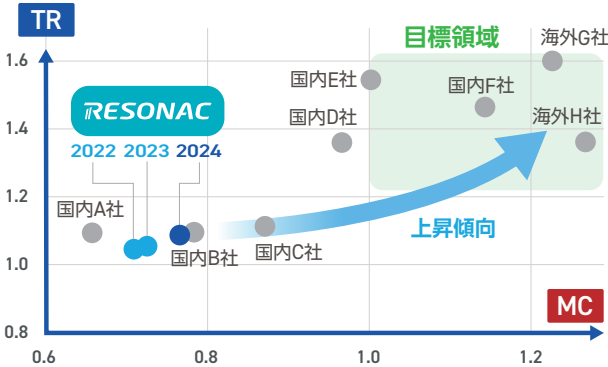
研究開発成果を「早期・多面的・重層的」にグローバルで権利化し、四半期ごとのTR・MCレビューと低付加価値特許の機動的棚卸を実行することで、市場優位性と技術先駆性を強化してきました。その結果、2022年以降TR・MCは着実に上昇しています。

また、半導体材料関連ではTR×MCによる競争力指標（CI：Competitive Impact）も大幅に向上しています。CIの向上は、①当社特許網が業界ベンチマークを上回る排他性を確立し、②主要市場を網羅するグローバル特許網を構築していること、③参入障壁の強化により中長期的なマージン維持が期待できることを示しています。

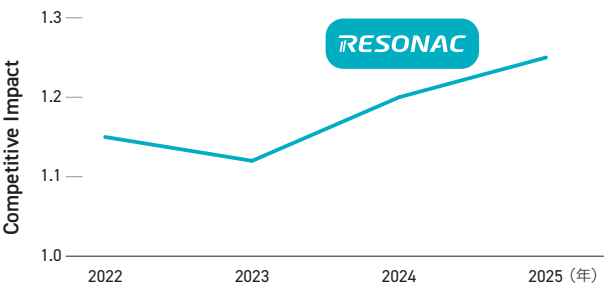
2028年までにTR・MCを機能性化学分野のグローバル上位水準へ引き上げ、知的財産を起点としたフリーキャッシュフロー創出力と持続的利益成長の加速を図ることが当社の目標です。堅牢な知財網とポートフォリオ最適化を通じ、長期的な企業価値の向上を、継続的な数値開示とパフォーマンス報告で明確に示していきます。

*PatentSightは日本国などにおけるPatentSight GmbHの登録商標です。

特許網の技術的価値（TR）と市場的価値（MC）の向上と目標領域



半導体材料関連分野の競争力指標の推移



※Competitive Impact (CI) とは、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、特許ファミリーの競争力・質を表す指標。各特許のTRとMCを基に算出。（CI=TR×MC）

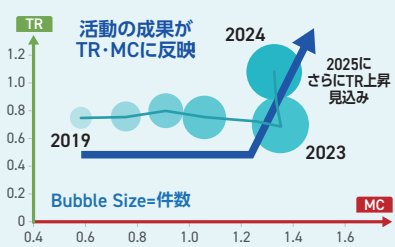
事例紹介 知財の事業戦略への伴走…パッケージングソリューションセンター（PSセ）

PSセは、研究開発の初期段階から事業戦略と連動した知財施策を策定し、価値創出を推進しています。PSセでは、半導体パッケージの試作が可能な量産工程と同等の装置・ラインを整備しており、研究開発者は顧客ニーズを即時に取り込んで実証することができます。これにより技術信頼性が向上し、市場でのプレゼンスと顧客との共創スピードも着実に高まっています。

従来の「排他」を目的とした知財取得に加え、PSセでは「共創」を軸とする知財の積極取得を推進しています。顧客視点を反映した特許群は共創の接点を拡大し、当社の技術力とブランド認知を強化、選ばれ続ける企業ポジションの確立に寄与しています。例えば、顧客との共創を通じて「吸湿性」というテーマを業界に先駆けて発見して特許化*し、高評価（TR13.9、MC1.7）を獲得しました。これらの取り組みによりPSセ関連知財の評価値は年々上昇し、当社の知財ポートフォリオは将来キャッシュフローを生み出す競争優位の源泉として拡充しています。

*特許第6950699号

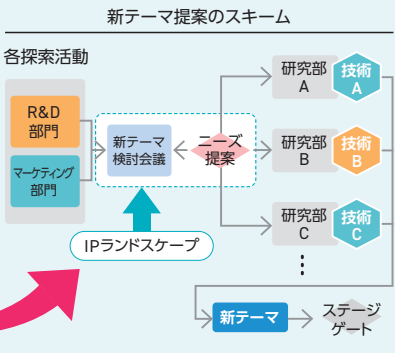
PSセのTR・MCの推移



事例紹介 攻めの知財戦略…IPランドスケープを活用した新テーマ提案のニーズ探索

当社はIPランドスケープを、研究開発にとどまらず新規事業創出や成長分野探索にまで水平展開しています。新たな研究テーマの策定では、技術をけん引するR&D部門と市場を捉えるマーケティング部門が緊密に協働し、顧客起点でテーマを設定しています。IPランドスケープによりグローバル市場トレンド、顧客課題、競合技術を俯瞰し、テーマ探索の精度を向上させ、適切な意思決定を支援しています。

また、全社員がクラウド型の特許調査・解析ツールを利用できる環境を整備し、現場レベルでの知財情報活用を常態化しています。組織全体が市場と技術の両面から機会をとらえ、迅速かつ柔軟に価値創出へつなげる体制を構築しています。



人材戦略

方針や推進体制、活動の詳細は
あわせてご覧ください。

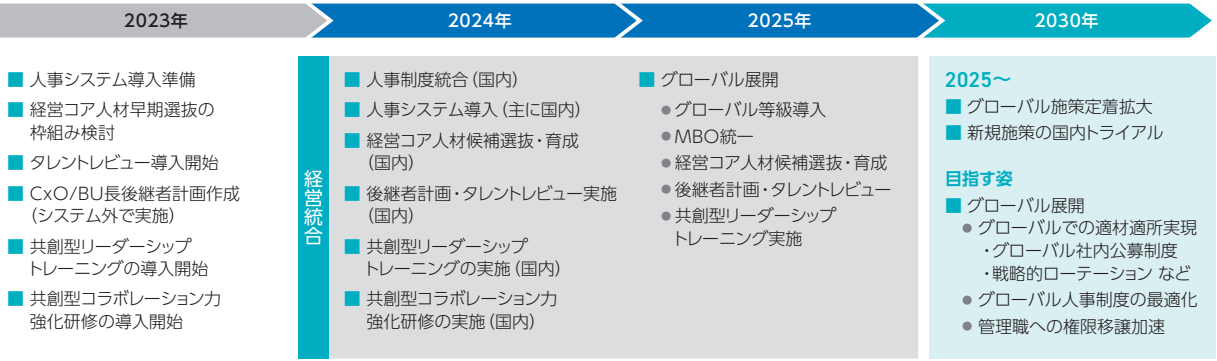


CHRO
今井 のり

AIの台頭により、「人としての幸せ」がこれまで以上に重要となる今、レゾナックが目指すのは、全従業員が心身の健康を大切にしながら個性を解き放ち、志を共にする仲間とパーパス実現に向けて切磋琢磨しながら成長できる環境です。「心身の健康」「同僚・仲間とのつながり」「達成感」を通じて得られる幸福（ハピネス）を追求し、この結果として持続的な事業成長と企業価値向上を実現します。

その基本となるのが、2022年に導入した「パーパス・バリュー」の実践です。レゾナックでは、クイックウィンと自律的な活動を組み合わせることで、全従業員が一体となってレゾナックならではの「共創文化」を創ってきました。今年のテーマは「バリューベースの（さらなる）共創実践」です。変化の速い現在、私たちに必要なのは行動に移すこと。「まずやってみる!」という意識をさらに磨き上げ、挑戦を積み重ねていきます。

人事施策の実行スケジュール



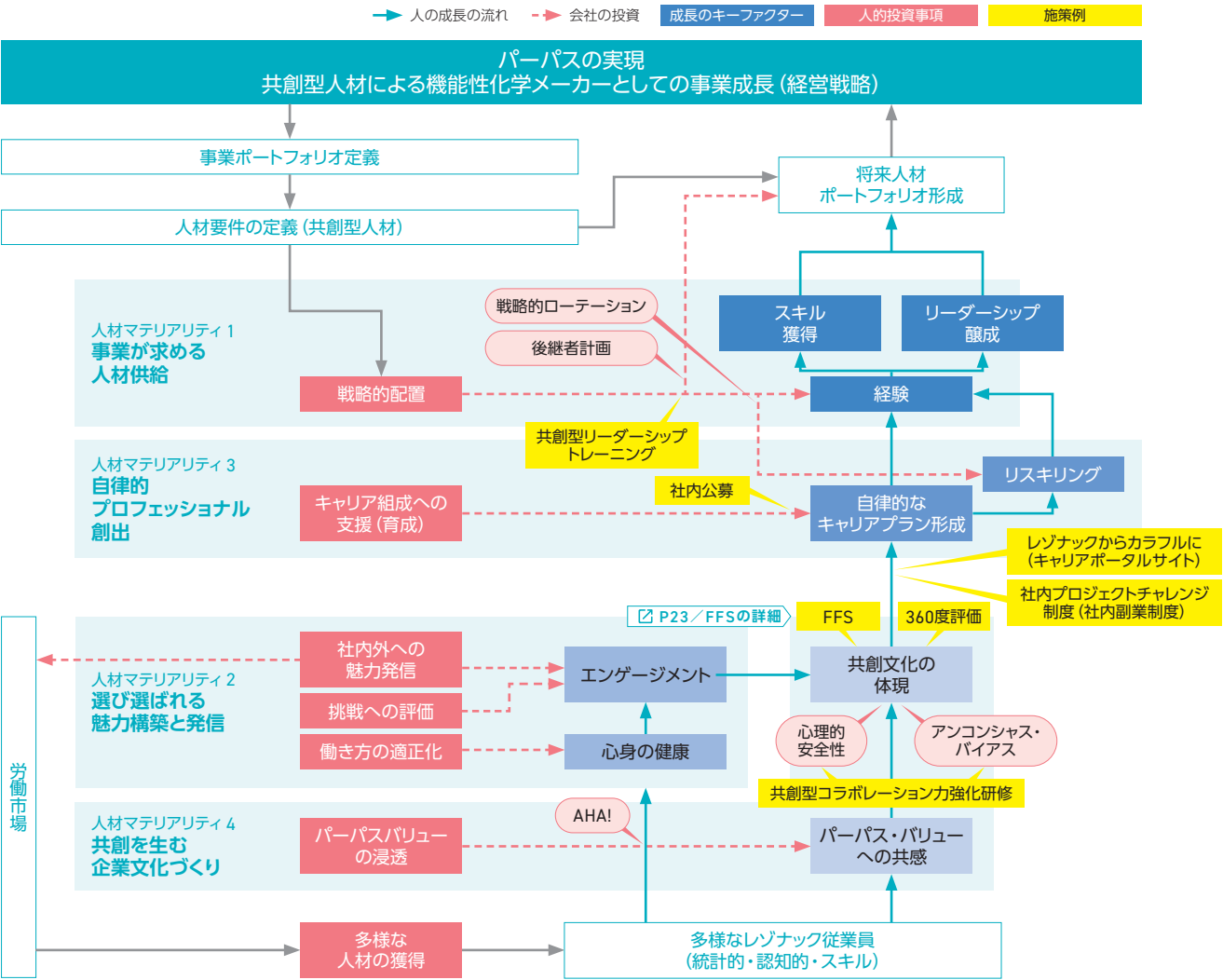
人材マテリアリティへの施策進捗を測る重要なKGI・KPI(他の項目と2025年目標、2024年実績はP126に掲載しています)

構成要素	重要項目 (KGI/KPI)	2023年	2024年	2025年(目標)
事業が求める人材の供給	将来人材ポートフォリオの策定	対象1部門策定	対象2部門策定	対象部門のポートフォリオ策定
	後継者計画準備率	135%	142.7%	150%
選び選ばれる魅力構築と発信	従業員のエンゲージメントスコア	54%	57%	対前年比改善
自律的なプロフェSSIONAL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	70%	87%	90%
共創を生む企業文化づくり	パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア	パーパス実践:48% バリュー実践:51%	パーパス実践:57% バリュー実践:67%	パーパス実践: 対前年比改善 バリュー実践: 対前年比改善

レゾナックの人的資本経営モデル

機能性化学メーカーとしての事業成長を目指し、新たな「機能」を創出・提供する「共創型人材」を育成しています。四つの人材マテリアリティに連動した人的資本経営モデルを策定し、さまざまな施策を実行することで、共創型人材の創出によるパーパスの実現につなげていきます。

四つの人材マテリアリティに加えて、サステナビリティ重要課題の一つである「自律的・創造的な人材の活躍と文化醸成」を軸に、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。



人材戦略

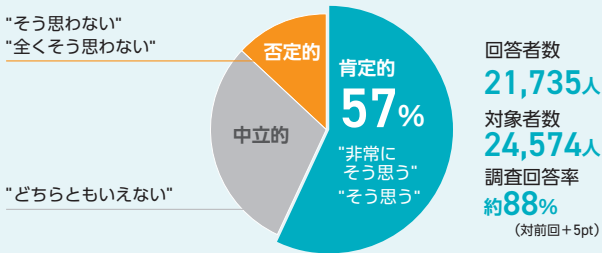
従業員の声を経営に活かす！

エンゲージメント調査2024

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、毎年エンゲージメント調査を行っています。2023年に実施した調査ではエンゲージメントスコアの肯定的回答率は54%でしたが、2024年の調査では57%まで上昇しています。

2023年度に実施したエンゲージメント調査の結果から、大きく四つの優先課題を特定し改善アクションを定めています。それぞれ下記の通り計画を立てて取り組みを進めています。「キャリア開発支援」「職場環境・心理的安全性」（参考：2021年は51%）について数値でも改善が見られる一方で、「従業員の声への経営陣による対処」「業務プロセス」は変化がなく、実感が数値としても現れていないため一層の取り組みが必要です。

エンゲージメントスコア（2024年）



回答率	
21年63%	23年83% ▶ 24年88%
エンゲージメントスコア	
21年54%	23年54% ▶ 24年57%

優先課題	設問項目	2023年度立案改善アクション	具体的な施策	肯定的回答率		
				2021年*	2023年	2024年
コミュニケーション	従業員の声への経営陣による対処	・各種調査結果や、それに基づく決定事項を、調査対象者に公開	エンゲージメントサーベイ調査結果の従業員への報告と、ラインを通じた結果の周知によるコミュニケーション	43%	44%	44%
	調査による前向きな変化への期待	・エンゲージメント向上のグループ全体／部門アクションプランの進捗公開	各職場改善アクションの実施検討（レゾナックグループ全体で1,129件）	23%	46%	45%
キャリア開発支援	自分のキャリア開発に関する上司との有意義な話し合い	・共創型マネージャーとしての対話スキル向上支援	マネージャー向け360度評価、共創型リーダーシップ研修海外展開開始、1on1研修	44%	45%	52%
	自身の業務改善に役立つフィードバックを得ている	・共創的変革・改善活動を賞賛する企業文化構築		48%	48%	51%
	総合的なキャリア目標達成への期待感	・従業員へのキャリア自律支援体制拡充	キャリアポータルサイトの社内イントラ公開、階層・年齢別キャリア研修、外部キャリアコンサルティング	54%	55%	57%
業務プロセス	従業員の生産性を最大限に高める業務プロセス	・共創的変革・改善活動を賞賛する企業文化構築 ・CXO/BUを超えた業務プロセスのスリム化	AHA!活動推進、コミュニケーション向上のためのtipsをCEOブログで発行、業務改善アイデアBOXの運用開始、CXO発出業務の精査/削減	32%	39%	40%
職場環境	一緒に働いている人々による仕事を成し遂げるための協力	・心理的安全性が確保され、個人が尊重される組織文化の形成	共創型コラボレーション力強化研修による心理的安全性に関する教育の展開	72%	76%	77%
	心理的安全性（複合指標）			51%	60%	61%

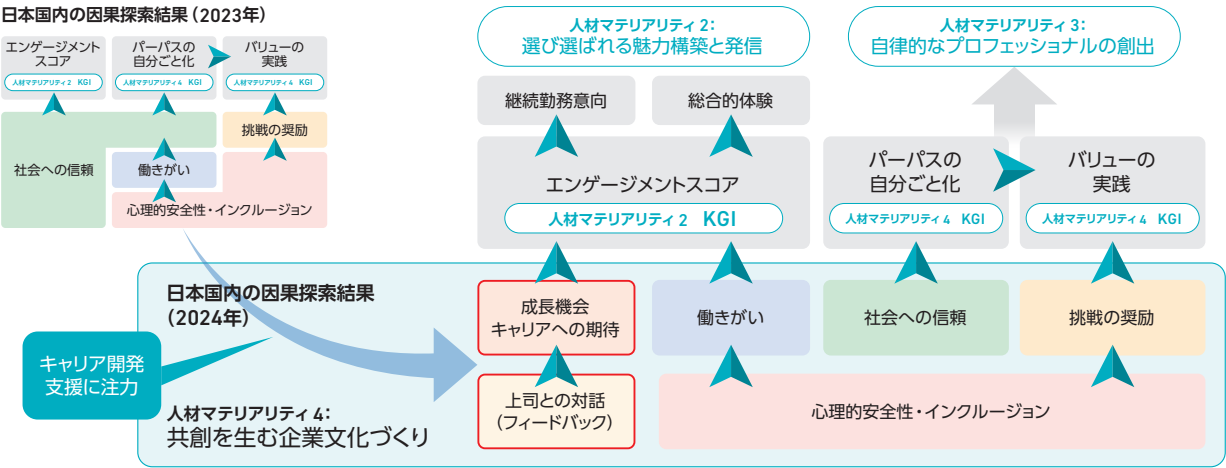
※2021年は旧昭和電工と旧日立化成統合前であり、2023年以降とは設問に違いがあるため、参考値です。

エンゲージメント調査との因果関係を分析、次の一手へ

因果探索とは、ある事象がどのような要因によって引き起こされているのか、その関係性を統計的に推測する手法です。レゾナックでは、その手法の一つであるベイジアンネットワークを活用し、複数の要素間の確率的な関係性を下図のように視覚的に整理してい

ます。「Aが起きるとBが起きやすくなる」「Bが高まるとCも高まる」といった因果関係の連鎖を明らかにし、相関関係を見るだけでなく、「何が原因で、何が結果なのか」という、より深い結びつきを探ることと、取り組みにつなげています。

重点施策としていたキャリア開発支援への効果として、上司との対話・キャリア期待が因子として出現



※▲：因果の向き（スコアベースの構造学習によりベイジアンネットワーク分析）

2023年のエンゲージメント調査結果の因果探索を受け、四つの全社的な優先課題（左記）を設定し、具体的な施策に落とし込んで、取り組みを進めました。改善アクションの一つとして定めた「キャリア開発支援」では、マネージャー向けの360度評価の導入、1on1研修の実施などを通し、チームメンバーのキャリア開発支援に注力しました。これらの取り組みにより、関連項目の肯定的回答率が上昇しました。その結果、2024年のエンゲージメントスコア因果探索では、上司との対話、キャリアへの期待がエンゲージメントスコア向上と因果関係で結ばれていることが確認できました。

また、各組織別のエンゲージメント調査の因果探索により、職場によっては、心理的安全性やインクルージョンの観点での打ち手が必要ということが分かりました。拠点長を含めた経営陣からのメッセージを動画などで配信するなど、取り組みを進めています。2025年以降は、働きがいを実感できるよう、ワークエンゲージメント施策にも注力していきます。今後も、施策の効果検証を行うだけでなく、得られた因果関係を分析し、現状把握、予測を行うことで、場当たり的な施策ではなく、データに裏付けられた効果的な施策を計画・実行していきます。

●生成AIを活用したエンゲージメント向上策

レゾナックでは、現場のマネージャーがエンゲージメント調査結果から具体的なアクションに移す際に、結果の読み解きを支援する自社独自のAIツールの開発を進めています。このツールでは、自分の組織に対するマネージャーの認識と、AIが判別した組織状態の差を言語化することが可能になります。このツールを活用することで組織の課題に対して、AIによる客観的な視点を用いて課題にアプローチし、より効果的にアクションを行うことができるようになります。現在は、そのプロトタイプ作成までができており、ユーザーテスト段階です。2026年度以降に実装できるように準備を進めています。

組織ごとの課題解決の支援を目的に、生成AIを活用したツールの開発を進めています。エンゲージメントのさらなる向上のための取り組みをこれからも推進します！



カルチャーコミュニケーション部
甲田 直也

人材戦略

● 私たちが今取り組む重点施策

FOCUS①
個性を把握しマネジメントに活用！
FFS理論を活用したチームづくり

FFS実施者数4,000名以上
(2025年7月時点)

レゾナックではFFS (Five Factors & Stress) 理論を活用して一人ひとりが個性を認識し、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 (FFS理論の詳細はP23) これまでも組織単位の若手研修の際にFFS理論を取り入れたワークショップを実施し、多様性の理解や業務への活用に役立ててきました。そこで、FFS理論の強みである個別行動特性 (個性) の定量化と個性を考慮した関係性のデザインを活用し、経験と感覚に頼りがちな組織マネジメントに対して、個性を考慮した仕組みの構築に取り組んでいます。

事例 R&D分野におけるFFSの活用

当社のR&Dを担うCTO組織では、2024年5月に組織内全従業員を対象にFFS診断を実施しました。そして結果をもとに自己理解シートを作成し、従業員同士で共有し、フィードバックしあうワークショップを実施しました。自身の陥りやすい癖や無意識に取るコミュニケーションによって他者にストレスを与える可能性があることを理解することで、互いの個性を尊重し、活かしあうコミュニケーションができるようになることを期待しています。

さらにCTO組織内でFFSトレーナーを育成、トレーナーが主体となり、組織マネジメント支援ツールとしての活用を狙ったプログラムを、外部の企業と共創し開始しました。

ブルーリーダークラスが、部下の個性を考慮した育成計画の策定とFFSを意識したコミュニケーションを実践します。気づきは他の参加者とも共有を重ね、実践知を広げ、深めるプログラムです。 [P56](#)



参加者の声
先端融合研究所
山田 牧

当初FFSについては具体的な活用をイメージできませんでしたし、人を分類するのではないかと感じていました。受講後は、チームのパフォーマンスを向上するためのチームビルディングにおいて有効なツールであると理解しました。チーム内でもFFSへの理解が深まり、メンバー同士がお互いの個性を尊重し、相乗効果を生み出すことができるようになりました。

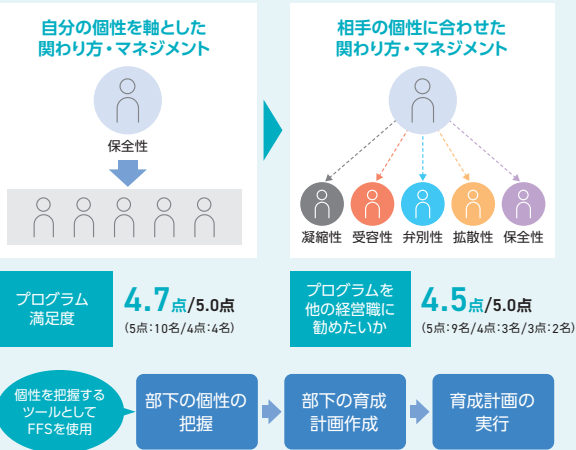
狙う効果はコレ！

「関係の質」を科学的に考察できることがFFSに期待する狙いです。始動してまだ日が浅い段階にもかかわらずFFSを交えた自己紹介を行う人が増えてきており、興味を抱いてくれていることは手応えとして感じています。



企画者の声
研究所戦略部
山岡 智

科学的な視点を持った再現性のあるマネジメントのインストールを目的とし、ブルーリーダー層を中心とした参加者14名に対して外部企業の伴走プログラムを実施



FOCUS②
バリューを理解し行動に反映させる！
グローバルで強化するリーダー育成

グローバル全管理職の
90%が受講完了

当社では、全世界のラインマネージャーが企業のバリューを理解し、それを日々のマネジメント行動に反映できるよう、グローバル共通の育成施策を展開しています。中心となるのが、「共創型リーダーシップ研修」と「共創型コラボレーション力強化研修」です。

共創型リーダーシップ研修では、マネージャーが部下の成長を支援する立場として、目標設定や1on1面談、フィードバック・コーチングを効果的に行うための知識とスキルを学びます。目標管理制度 (MBO) やOJTの活用方法、部下とのコミュニケーション強化を重視した内容で、海外ではHR向けのトレーナー養成 (TTT) も実施。既に90%以上の管理職が受講を完了しています。

また、共創型コラボレーション力強化研修では、心理的安全性の向上、アンコンシャス・バイアスの理解、発信力・傾聴力・ファシリテーション力の向上といった、チームの協働力を高める基盤スキルの習得を目指します。

さらに、これらの研修を補完するフォローアップ施策として、マネージャー自身がバリューの本質や行動との結びつきを再認識し、行動成長目標に落とし込むためのワークショップも独自に開発しています。行動成長目標とは、企業のバリューに基づいた行動の成長を目指して設定される目標で、個人の成長と組織の価値観浸透を両立させる仕組みです。

これら一連の取り組みにより、バリューに基づくマネジメントの実践を促進し、グローバル全体で共創型の組織文化を育むことを目指しています。

TTTプログラムへの参加を通じて、ファシリテーションスキルを高めるだけでなく、グローバル研修を自国の状況に合わせてローカライズする経験ができました。会社の価値観と日々の業務を結びつける内容で、現場に根ざした成長を支援できたことを誇りに思います。今後も学びの機会を通じて、地域の人材育成と持続可能な発展に貢献していきたいです。



Resonac Asia Pacific
Ms. Candy Tan

Resonac Materials (Thailand)
Dr. Napattaramon Phalaphon

FOCUS③
さらなる自律を促す仕組み
「社内公募」「プロジェクトチャレンジ」

従業員のキャリアオーナーシップに対する意識を育み、自律的なキャリアを築く機会を提供する施策として、従業員が自ら異動に対して手を挙げることができる社内公募制度を2022年から運用しています。

さらに従業員の挑戦を後押しする制度として、現業を継続しながら他部署のプロジェクトに一定期間参加できる、社内副業制度 (プロジェクトチャレンジ制度) の運用を開始しました。従業員の隠れたポテンシャルを発揮する機会につなげると同時に、従業員の望む成長機会、キャリア自律の促進につなげています。

「レゾナックからカラフルに」は、公開後1年足らずで10万ビューを達成！レゾナックで働くすべての人に、自分らしいキャリアの旅を楽しんでほしい…！そんな思いで、これからも、キャリアについて考え、対話し、未来に向けて挑戦できる機会を提供していきます！



人的資本経営部
組織人材開発グループ
望月 美季

● レゾナックでの
いろんなキャリアを知る！

レゾナックから
カラフルに

2024年から社内向けキャリア情報発信サイト「レゾナックからカラフルに」の運用を開始しました。自分の軸やこだわりを持ち、イキイキと働く社員のインタビュー記事を中心に、キャリアに関するさまざまな情報発信を行っています。各社員のこれまでの経歴や、価値観などについて紹介することで、視聴者がキャリアを考えるきっかけとなっています。



03

共創で 進める事業

レゾナックの事業、競争優位性につながる取り組みについて
ご紹介します。

対談:レゾナックの「共創のカタ」

PSセとPMiCがもたらす、 レゾナック流「共創のカタ」の 現在と未来

パッケージングソリューションセンター長
パワーモジュールインテグレーションセンター長

畠山 恵一

モビリティ事業本部長
原 聡

最高技術責任者 (CTO)
福島 正人

- 65 対談:レゾナックの「共創のカタ」
- 71 事業概要
- 73 事業戦略
(半導体 前工程材料・後工程材料)
- 77 事業戦略
(ハードディスクメディア)
- 78 事業戦略 (SiCエピウェハー)
- 79 事業戦略 (モビリティ)
- 80 事業戦略
(イノベーション材料)
- 81 事業戦略 (化学品)
- 82 事業戦略 (グラフィット)

お客さまとの対話から新たな価値を創出し、製品化へとつなげていくレゾナックの共創。
その原点であるパッケージングソリューションセンター (PSセ) は、顧客の声を丁寧に汲み取りながら、
時にその一歩先を示す提案を重ねてきました。
そうした姿勢は、やがて業界内に新たな開発のあり方を示すこととなりました。
そして2023年、モビリティ領域を担うパワーモジュールインテグレーションセンター (PMiC) が本格始動し、
"共創のカタ"が新たな進化を遂げつつあります。
現場で共創をリードする3人が、それぞれの経験と展望を交えながら、
レゾナックらしい共創の未来像を語ります。

30余年の歴史の中で、一歩ずつつくり上げていった 「共創のカタ」

福島 私たちが目指す共創。その屋台骨となるのは、パッケージングソリューションセンター (PSセ) とパワーモジュールインテグレーションセンター (PMiC) です。その始まりは、今からおよそ30年前にまで遡ります。機能性材料メーカーとして、お客さまの製品を評価する装置や仕組みを整えるのは、当時としては画期的な取り組みの一つでした。畠山さんは、入社当時からPSセの所属でしたよね。

畠山 そうですね。PSセの前身組織である旧日立化成の「実装センタ」ができたのが1994年。私は1997年に入社して、そちらに配属されました。ただ、設立当初は現在のような存在感を発揮できていたわけではありません。材料メーカーでありながら、半導体パッケージという「完成品」に踏み込み、その評価まで担うことには、当初社内からは慎重な意見がありました。しかし2000年を過ぎたあたりから、徐々に変化が訪れます。私たちの行った評価を発端に新たな製品が生み

出されたり、当社の材料が新しいお客さまに採用されたりなど、次第にその成果が目に見えるようになってきたのです。そして2000年代後半には、材料単体ではなく、それをどう使うかという視点への注目度も高まり、お客さまに向けて材料の使い方も含めた提案ができるようになっていきました。そうした流れの中で、現在PSセが行っている「共創のカタ」の原型ができてきたように思いますね。

福島 特に半導体領域においては、PSセと同じ役割を果たせるものを今後イチからつくろうと思っても難しいと思います。積み上げてきた歴史があり、整えてきた装置があり、お客さまと築き上げてきた共創の仕組みがある。こうした環境は他にはありません。中でもお客さまとの共創、つまり市場と対話ができるということは、私たちの事業推進においても非常に大きな強みです。こういった、PSセの存在価値、将来性、社会・環境への貢献については、Resonac Pride 製品・サービスとして可視化も試んでいます。 [P127 / Resonac Pride 製品・サービス](#)

原 例えば私が担当するモビリティ事業では、主なお客さまは自動車メーカーとなります。お客さまは「こういうことがや

	PSセ (パッケージングソリューションセンター)	PMiC (パワーモジュールインテグレーションセンター)
拠点	神奈川県川崎市 新川崎	栃木県小山市
発足	1994年10月	2021年7月
機能	● 先端パッケージ向け材料開発促進 (開発連携) ● 顧客共創PJによる認定促進 (外部共創)	● パワーデバイス向け材料開発促進 (開発連携) ● 顧客共創PJによる認定促進 (外部共創)
主な外部共創活動	● JOINT2 (2026年終了)、US-JOINT (2025年稼働開始) P75 ● 個社プロジェクト進行中 ● 年間来場社数: 265社 (2023年実績)、255社 (2024年実績)	● 顧客とのプロジェクト進行中 ● 産学プロジェクト構想中 ● 年間来場社数: 13社 (2024年実績)



対談:レゾナックの「共創のカタ」

りたい]という希望を持っていますが、「希望を叶えるための材料があるのか」「そうした材料を新たに作ることが可能なのか」「どう組み合わせればよいのか」といったことまでは把握していません。場合によっては、既に希望を満たす性能を有した材料があるにもかかわらず、その存在や活かし方を知らずにいたことで開発が進まなかった、という事例もあるのではないのでしょうか。そうした状況は、お客さまにとってはもちろん、私たちにとっても損失であり、望ましくありません。お客さまと対話し、困りごとが何なのかを素早く把握することで、必要とされる製品を開発する足がかりになっていくのです。

企業と開発者、双方にメリットをもたらしてくれる共創

福島 モビリティはもちろん、半導体やその他の事業において、最先端を進んでいるのはお客さま自身ですからね。だからこそ、お客さまと対話できれば、開発すべき技術が何なのか誰よりも早く絞り込み、深掘りすることができる。開発者の立場から言えば"いち早く仮説検証に入れる"ということです。逆にこうした手がかりがなく、ぼんやりとしたところから仮説検証に入ってしまうと、ほぼ必ずといっていいほど失敗します。期待する製品が開発できなかったり、仮に開発できたとしても時間も予算も余分にかかる迂回路を進んでしまったりするのです。開発スピードが速まっている現代において、そうした悠長な動きは望ましくありません。私たちが築き上げ

てきた共創の仕組みは、お客さまの希望を直接的に捉え、最短距離で仮説検証を行える環境です。これは単なる連携ではなく、開発の生産性と成功確度を高める「戦略装置」として機能しています。

畠山 開発者側の目線を補足すると、この環境は自身のモチベーションを上げる意味でも重要な役割を果たしていますね。最先端の技術に携われるというのは、開発者にとってこの上ない喜びです。今まで知らなかったことを知り、新しい発想が生まれる、そうした瞬間に立ち会えるのはとても嬉しいものですから。そのように、仕事が趣味といえるくらい楽しんでいるときにこそ、技術革新や新たな発見が生まれるのです。加えて、そうした研究が市場とつながっており、お客さまの反応を見ながら進めていけるのも良いと思います。いくら面白い技術があったとしても、そこが市場とつながっていなければ、研究の方向はどうしてもズレていってしまうものです。何のために開発するのか、開発することで何が起きるのか。ゴールを明確にし、そこへ進んでいく一步一步に手応えを感じられるようにしておくことが、開発側のモチベーションの維持には必要不可欠です。

福島 そういう意味では、われわれが立ち上げたJOINT2も、開発者にとって良い効果をもたらしていると感じています。JOINT2は、半導体実装材料や基板、装置の開発に携わる企業14社が参画するコンソーシアムです。それぞれの知見を持ち寄り共同で研究を進めていくからこそ、新たな気づきの瞬間に、さまざまな会社や複数の開発者が立ち会うことができる。これによって、幅広い可能性が見えてくるようにな

お客さまとの対話から、いかに先を読んでいくか。
自分たちなりの仮説を立て、仮説検証もした上で、
その情報を持っている状態で
しておくことが大切です。[畠山]



ると思うのです。例えばA社の材料だけでは実現が難しい要望に対し、「B社の材料を組み合わせれば実現可能だ」ということが分かれば、A社とB社が協力してお客さまに提案することができるようになります。お客さまにとっても、いち早く期待する製品が受け取れるようになるわけですから、メリットしかありません。普段は競合として切磋琢磨している関係性であったとしても、互いに手を取り合いながら市場と対話していく。これも一つの「共創のカタ」と言えると思います。

原 これまでの日本企業は、一社ごとに研究開発を行っていましたので、場合によっては複数の企業がそれぞれに膨大な時間とお金をかけて、同じような性能の製品を開発していることもあったでしょう。また予算などの関係上、手が届く範囲内のことしかできず、進化のスピードを上げきれないということもあったと思います。しかし、われわれが実践する「共創のカタ」が広まっていけば、こうした無駄を省きつつ、顧客が気がついていなかった課題へのソリューション提案や新たな開発テーマの創出など、多様な出口へとつなげていくことが可能になります。

今後の成長ドライバーとなることを期待されるPMiC

福島 そのカギを握っているのが、PMiCですね。畠山さんはPSセに加え、2024年6月からはPMiCのセンター長も務めています。PMiCにおいて「共創のカタ」を進化させること、

なおかつそれを短期間で行うことを期待されていますね。

畠山 そうです。PMiCが本格的に始動したのは2023年。PSセは今でこそ「共創のカタ」を見つけ、さまざまなメーカーとの協業、実証実験などが軌道に乗り始めていますが、それでも前身組織のときから考えると30年の月日がかかってしまいました。PMiCには、PSセが30年かけて築いてきた共創の道筋を、より短期間で再現・進化させるという挑戦が課されています。とはいえ、PSセが主とする半導体を領域としたお客さまと、PMiCが主とするモビリティを領域としたお客さまは、それぞれ性格が異なるもの。いわば新しいお客さまであり、PSセで積み上げてきたものが必ずしも活かせるとは限りません。新たなお客さまに刺さるソリューションをどのように提案していくか、お客さまのお付き合いを持続的なものへ発展させていくにはどうすれば良いか。そこをしっかりと考えていきながら、4～5年以内には「共創のカタ」を定着させていきたいと思っています。

原 既に、事業部の開発チームや営業が、PMiCがあることを前提にお客さま先を訪問し、共創のきっかけをつくり出していますよね。実はこんなのが欲しかったんだという声がたくさん上がってきていると聞いていますよ。

福島 半導体とモビリティ、それぞれ大きく異なる分野でありつつ、世界的に重要なこの二つの市場を確保できるようになることは、われわれにとって非常に大きな意義があります。レゾナックが世界と戦っていくためには、欠かせない取り組みです。

畠山 そのためには、お客さまとの対話の中で得られる情報

積み上げてきた歴史があり、整えてきた装置があり、
お客さまと築き上げてきた共創の仕組みがある。
こうした環境は他にはありません。[福島]



対談:レゾナックの「共創のカタ」

の中から、いかに先を読んでいくかが重要になりますね。自分たちなりの仮説を立て、仮説検証もした上で、その情報を持っている状態にしておくことが大切です。お客さまに「こういったことはできないか」と言われてからでは遅いですからね。

福島 対話や業界の動向を見ていく中でお客さまの困りごとの兆しをいち早く捉え、即座に対応できるかどうか。そこで差がつきますね。「それでしたらこういったものがあります」と言えるかどうかで、お客さまの反応は全然違います。その場で曖昧な返答しかできないようであれば、お客さまはレゾナックとコラボレーションしたいと思ってくれません。

原 ひと昔前であれば、営業担当がお客さま先の購買担当と話しながら、社内で見聞きた話を話題として振ってみて、という感じだったんですけどね。しかし、今はそれでは刺さらない。開発スピードは日々格段に上がっています。材料メーカーが材料だけ売っていればよかった時代は既に終わっています。求められたものを渡すだけでなく、自らも積極的に動きながら、共創による利益を創出していかなければなりません。

熱マネジメント領域を筆頭に、広がっていく可能性

福島 モビリティと言えば、EV化を目指す上で避けては通れない熱マネジメントの領域にも、われわれにとっての大きな可能性があるように思います。これまでの熱マネジメントの世界では「熱は悪いもの」「マネジメントすべき」という考え方が一般的でした。だからこそ、どうすれば熱を発生させないようにできるか、発生した熱をどうすれば効率良く冷却できるか、というのが開発の目標になっていたわけです。しかし近年では、発生した熱を有効活用するにはどうすれば良いか、という視点も持たれるようになってきているなど、その環境は目まぐるしく変化しています。そうした激動の波を、お客さまと一緒に渡って渡っていけるのも、PMiCがあるからこそです。

原 正直、モビリティの世界で熱マネジメントの研究開発をしている人は、最近までごく少数でした。1908年に内燃機関の

車が量産化され、100年以上が経過していく中で、「車とは内燃機関である」という考えが当たり前のものになってきました。しかし、これからますますEV化が進んでいけば、車は内燃機関ではなく、バッテリーと電気マネジメント装置であるという認識に変わっていくはずです。そうした時代の変革期に、まさにその当事者である自動車メーカーと共創していける環境は、狙ってつくれるものではありません。自動車メーカー自身も、このままではいけないという危機感を強く持っているはずですからね。そこで、私たちと共創していくことの価値をしっかりと感じ取ってもらえれば、今後ますますの発展が期待できます。

福島 そして、こうした共創の仕組みを、PSセ、PMiCに続いて第三、第四と生んでいくことができれば、レゾナックは間違いなく世界に誇る企業へと成長していけるでしょう。もちろん、そのためには当社がこれまで蓄積した技術力、素材を開発する力を磨き続けていくことも忘れてはいけません。

原 一方で、レゾナックは統合会社であるため、担当領域がさまざまに枝分かれし、それぞれの分野の専門家が全国各地に散らばってしまっているのが現状です。こうした状況では、研究開発に無駄が発生してしまうことがよくあります。ある事業所で行き詰まってしまった開発が、別の事業所が持っている知見一つですんなり解決してしまう、ということも珍しくないのです。すると「何のために時間をかけていたんだ」ということになってしまいます。第三、第四と共創の仕組みを拡大していくためには、自分たちの強みをしっかりと把握することが欠かせません。そうした状況を打開するために取り組んでいるのが、「技術ランドマーク」の整備・開発です。技術ランドマークでは、社内組織をバーチャル化し、それぞれが得意な技術領域を互いに認知ができる環境を整えます。そうすることで、私たちが長年積み上げてきた知見の無駄をなくし、より大きな強みとして活かしていくことができるはずです。

共創の環境を存分に活かせる人材を育てていく

福島 PSセとPMiCを起点とし、そこから広がっていく第三、

第四の共創の仕組みについて話してきましたが、忘れてはならないのが、それらはあくまでも「箱」であるということです。箱である以上、それを使いこなせる人がいて、使い倒してもらえる環境を用意しておかなければ意味がありません。レゾナックでは今後、「共創を担える人材」を定義し、多様な経験・視座を獲得するためのローテーションやスキル育成を体系化していく方針です。加えて、社内の知識資産を見える化する「技術ランドマーク」整備により、知見の重複や孤立を防ぎ、社内共創の促進にも取り組んでいます。事業・組織・人材が三位一体で進化すること。それこそが、次の時代に選ばれるレゾナックの姿です。

原 異文化交流とでも言うのでしょうか、多様な経験を積み重ねることが重要です。開発だけ、営業だけといった形にならず、いろんな分野、いろんなお客さまと触れ合えるような仕組みも考えていく必要があります。

福島 そこが特に検討が必要なところですよ。技術力を磨くた

めには、ある程度時間が必要になるのですが、技術だけを磨いていては欲しい人材が育ちにくい。技術を学び、経験を積む期間はしっかりとありつつも、そこから飛び出して、お客さまと共創する営業やマーケターのような仕事をしたり、新しい技術を探して歩を進めたりする時期もないといけません。

畠山 そういう意味では、PSセでは新入社員には必ず「この知識だけは誰にも負けない、という分野を持てるようになってほしい」と伝えるようにしています。それこそ、レゾナックで一番と思えるぐらいにまで知識を深めてほしいと。その上で、知識のすそ野を広げていくような意識を持ってもらいたいと思っています。

福島 多様な経験は大切ですが、やはり画期的なイノベーションを生むためには、技術的な目線で深掘りしていくことが必要不可欠ですからね。ここから先は、営業畑と技術畑、その両方をリスペクトし、両方からリスペクトされるような人材の育成をより進めていきたいと考えています。

時代の変革期に、当事者である自動車メーカーと共創していける環境は、狙ってつくれるものではありません。[原]



• この対談について

参加者 : 最高技術責任者 (CTO) 福島 正人、モビリティ事業本部長 原 聡、パッケージングソリューションセンター長／パワーモジュールインテグレーションセンター長 畠山 恵一
狙い : PSセで培った「共創のカタ」を振り返り、そのさらなる発展とPMiCに課された挑戦を語り、現在から未来に向けた成長戦略を示す

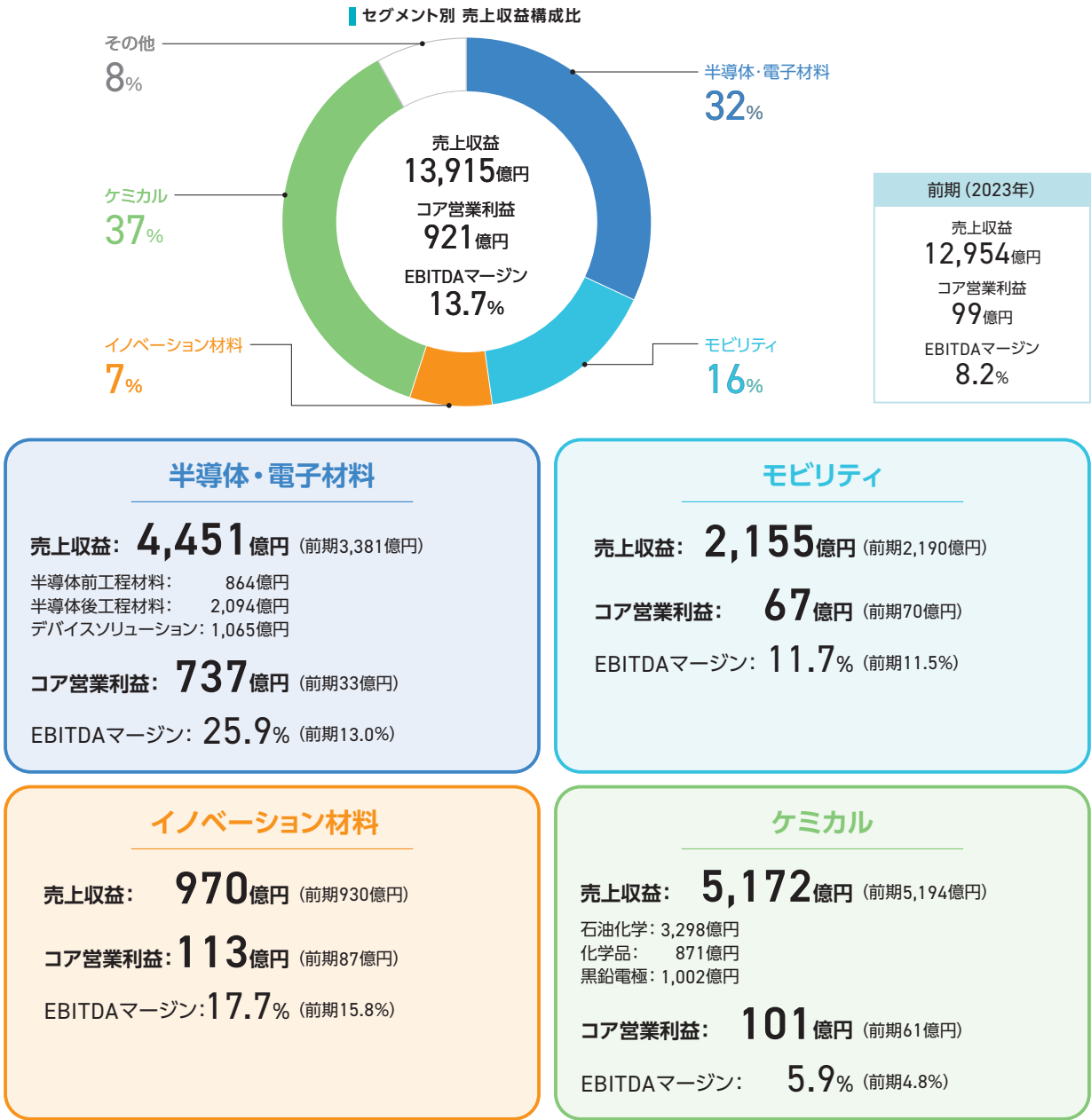
• 対談でのキーワード

共創を築く30年の軌跡	「完成品」に踏み込む、材料の使い提案案、Resonac Pride 製品・サービスで可視化	市場との対話で迅速対応	いち早く仮説検証に入る、お客さまの困りごとを先読み
熱マネジメントの新たな可能性	車はバッテリーと電気マネジメント装置へ、レゾナックと共創していくことの価値	共創の「箱」と人材育成	技術ランドマーク、箱を使いこなす人、事業・組織・人材が三位一体で進化

事業概要

当社は、2024年11月26日開催の取締役会において、連結財務諸表および会社法に基づく連結計算書類において、従来の日本基準に替えて、国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用することを決定しました。本ページ掲載内容もIFRSを適用しています。

2024年概要



※コア営業利益は、営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いて算出しています。なお、非経常的な要因により発生した損益とは、その他の収益、その他の費用および減損損失(売上原価、販売費及び一般管理費に含まれます)です。

事業ポートフォリオの整理

2025年より開示セグメントの一部変更を行いました。石油化学は、クラサスケミカル発足に伴い独立セグメント化、黒鉛電極はカーボン負極材との一体運営を開始し、「グラファイト」サブセグメントとします。

ポートフォリオ属性により投資方針、目標EBITDAマージンを定め、各事業の運営を行っています。

ポートフォリオ属性

コア成長事業 今後大きな成長を狙い、積極的に投資する事業	安定収益事業 安定した利益を稼ぎ、全社としての投資資金を捻出する収益基盤
基盤事業 (技術・素材) 事業のイノベーションを支える技術プラットフォーム事業	構造改革中 激変する市場環境を踏まえテコ入れを行う事業



[P45](#)

対談: パーシャル・スピンオフという選択

クラサスケミカル
事業説明会 (動画)

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



エレクトロニクス事業本部長
山下 祐行



より詳しい内容は
WEBをご覧ください。

2030年の
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

- 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
- 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
- 半導体材料の性能向上によって、半導体の省エネルギー化や環境負荷低減に貢献する
- 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、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む

2024年実績

- AI・サーバー需要の加速により前年比増収増益
- 先端半導体向け材料生産能力拡大のため150億円投資決定
- 製品ポートフォリオ改革を推し進め、高収益製品の売上比率向上、収益基盤の強化を実施
- 重要顧客へのマーケティング強化、グローバルR&D強化の一環として、US-JOINTの発足を発表
- グローバルSCM強化システム国内拠点導入完了
- ワークショップ、トップインタビューを通じた組織文化醸成、人材育成

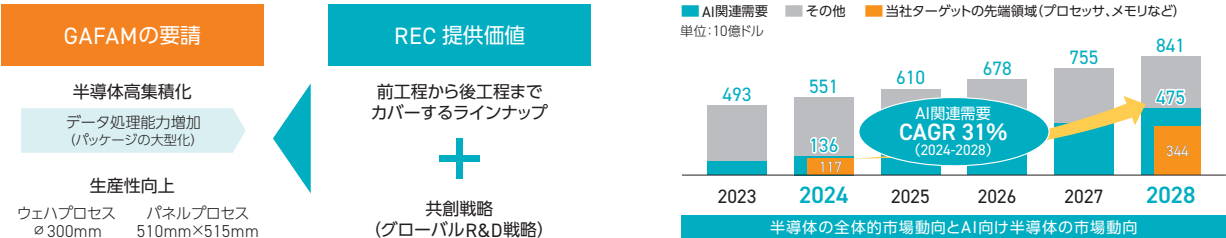
2025年計画

- 製品ポートフォリオ改革を推し進め、さらなる高収益事業を目指す
- 戦略製品の確実な成長実現、次世代分野へ新製品を積極投入し、デファクトスタンダードを目指す
- 重要顧客への共創型マーケティング強化と実行
- 2025年US-JOINT稼働開始に向け準備を進める
- グローバルSCM強化システムの海外拠点導入を複数製品で開始
- グローバルでのタウンホールミーティングなどを通じた事業本部一体感の醸成、人材育成
- SPC (統計的工程管理) を駆使したモノづくり力の強化
- 初の試みとしてサプライヤーミーティングを開催、サプライヤーさまと持続可能で強靱な共創関係を構築

長期ビジョン実現のための強みと競争優位性

- 半導体前工程から後工程まで幅広くカバーする製品群をラインナップし、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ます。(2024年～2028年のAI向け半導体平均成長率31%/年)。
- 半導体設計プロセスが高度化かつ複雑化し、前工程での高密度化に限界が見えている中、後工程技術の進化によって高集積化を目指す動きが高まっています。当社は特に後工程材料の提案力に強みを持っており、顧客要求に柔軟に対応することが可能です。
- 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します。

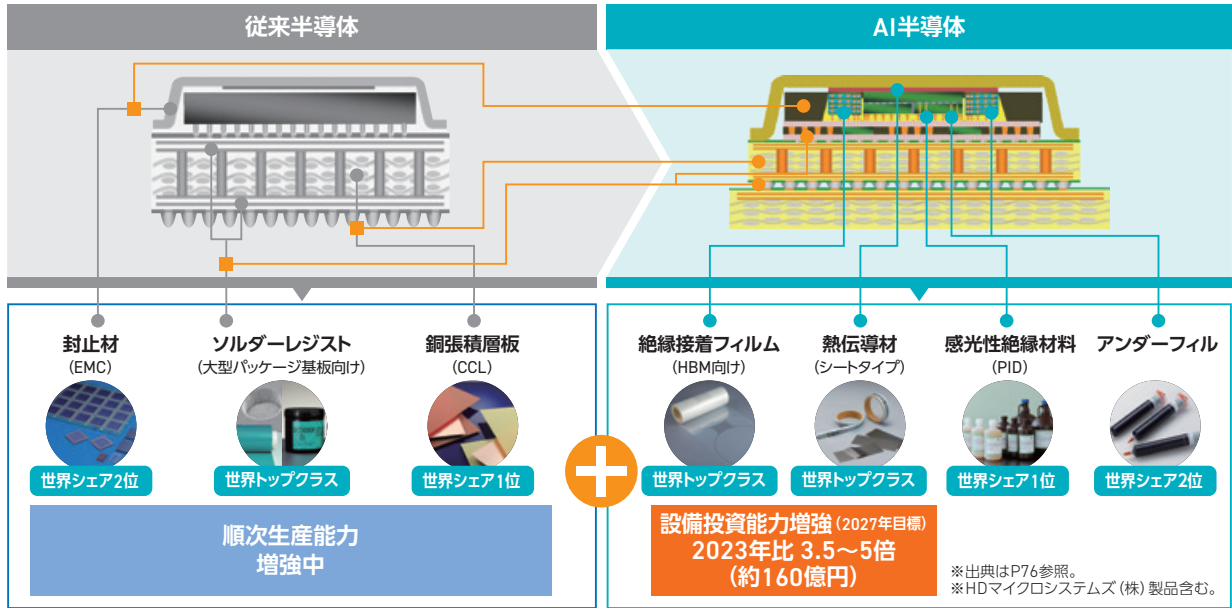
AI向け半導体で顧客から求められること



AI向け半導体で存在感を増すレゾナックの半導体材料

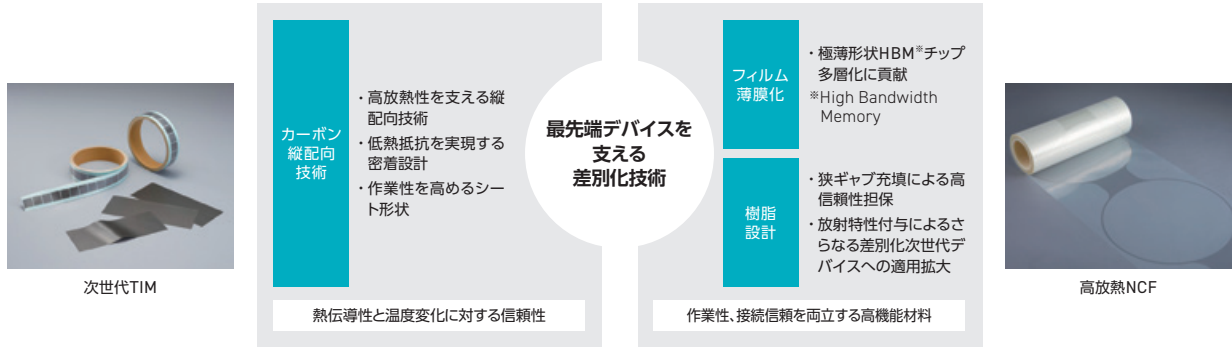
AI半導体では従来型の半導体と比較し、部品点数の増加と、パッケージの大型化により半導体材料需要が拡大します。当社は従来型半導体とAI向け半導体に使用される材料の双方でトップシェアの製品を複数保有し、半導体材料業界を引き続きけん引していきます。

後工程技術を駆使したパッケージ全体での機能実現へ進化
業界をリードする材料と生産基盤の強化で成長を加速



先端半導体パッケージ向け材料の新製品開発の加速と生産能力拡大

AI半導体パッケージ向け材料として、注目されている絶縁接着フィルム「NCF」、放熱シート「TIM」の生産能力を従来の3.5倍から5倍に、順次増強し安定供給能力の強化を図っています。引き続き、急拡大するAI半導体市場の需要に応えるべくタイムリーな生産能力整備を実施し、市場での優位性をさらに強固にしていきます。また、先端半導体パッケージ向けの新製品開発を加速、材料側からの半導体性能向上への貢献を目指します。



共創開発戦略

当社は社外の半導体材料メーカー、装置メーカーおよび基板メーカーと共にコンソーシアム活動JOINTを日米で主導しています。また、パッケージソリューションセンター（PSセ）では半導体製造装置を保有しているため、実際に製造を行いながら技術の検証を行うことができ、共創のハブとしての役割を担っています。レゾナックはこれからも半導体材料業界をリードし続けるべく、最先端技術の共創開発を推進していきます。

☑ P65 / 対談:レゾナックの「共創のカタ」

レゾナックは半導体材料業界をリードし続けるべく、最先端技術の共創開発を推進する

共創活動

JOINT2 (26年終了)
先端PKG技術開発



共創のハブ

パッケージング
ソリューションセンター



US-JOINT (25年稼働開始)



熱マネ・マイクロバンプ技術

ベルギーに拠点を置く国際的な研究機関である、IMEC (Interuniversity Microelectronics Centre) と共創し研究開発を進めています。

光電融合

IOWN (Innovative Optical and Wireless Network) Global Forum、Advanced Photonics Coalition、Micro Photonics Centerなどに参画し光電融合の技術開発に取り組んでいます。

ハイブリッドボンディング技術

半導体の最先端技術のロードマップを5年早め、米国で最先端の技術を生み出すことを目的としているTIE (Texas Institute For Electronics) に日本メーカー、材料メーカーで初めて戦略パートナーとして参画しています。

後工程自動化、人材育成

半導体後工程自動化・標準化技術研究組合 (SATAS)、東京大学・d.lab、東北大学・X-nics、SEMIなどに参画、また横浜国立大学と包括連携を通じ、製造プロセス開発や人材育成を進めています。



株式会社レゾナックと横浜国立大学が包括連携協定を締結

JOINT2の成果

「JOINT2」は、国内14社が参加する次世代半導体パッケージ技術開発のコンソーシアムです。技術や情報の相互活用を進め、大型化を見据えたチップ埋め込みインターポザー*の試作に成功しました。本試作では、510×515mmサイズのパネルを採用し、1枚あたり20個のブリッジダイを搭載し、さらに、絶縁膜と銅配線を形成することで、高密度配線技術の実証を行いました。本技術の実用化は2027～2028年を見込んでおり、今後さらなる性能向上と量産技術の確立を進めていきます。



*510×515mmサイズのパネル
チップ埋め込みインターポザー

「US-JOINT」で顧客やコンソーシアム参画企業と、米国現地で気軽に雑談し合える関係や“場”を築く

「US-JOINT」は、次世代半導体の共同研究のためのコンソーシアムで、2024年に設立し、2025年内の稼働開始を計画しています。シリコンバレーなどを拠点とする米国のハイパースケーラーや大手半導体メーカーと緊密なすり合わせを行い、材料・装置の参画企業12社と「共創」に貢献します。先駆けた次世代半導体パッケージのコンセプト実現に貢献します。

レゾナックは、こうしたコンソーシアムの取り組みが評価され、2025年度 3D InCites Technology Enablement Awardsにおいて、Special Consortium Awardを受賞しました。

詳細は「日本発・シリコンバレーの大連合。半導体の新潮流を見逃すな」



半導体製造プロセスにおけるレゾナックの半導体材料ラインナップについて

当社は半導体前工程から後工程材料までを広くカバーする製品ラインナップを持ち、なおかつ世界トップシェア製品を複数保有しているため、顧客からの要請に対し当社材料技術の組み合わせで応えることが可能です。



出典:富士キメラ総研「2024 エレクトロニクス実装ニューマテリアル便覧」
・感光性絶縁材料* (PID) パッファーコート材料/再配線材料*、2023年実績 数量1位
※グループ会社のHDMマイクロシステムズ製品
・アンダーフィル 1次実装用アンダーフィル、2023年実績 数量・金額2位
・封止材 (EMC) 半導体封止材、2023年実績 数量・金額2位
・銅張積層板 (CCL) ガラス基材銅張積層板 (パッケージ向け)、2023年実績、金額1位
・ドライフィルムレジスト ドライフィルムレジスト、2023年実績、数量・金額1位

出典:富士経済グループ「2024年 半導体材料市場の現状と将来展望」
・CMPセリアスラリー (STI用) CMPスラリー (STI用)、2023年実績 金額1位

TOPICS 2024

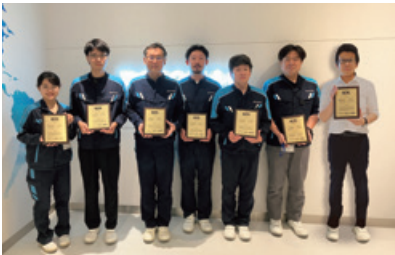
第74回ECTC Outstanding Interactive Presentation Paper受賞

ECTC (Electronic Components and Technology Conference) は、半導体パッケージング技術や実装技術に関する世界最大の国際学会です。授賞式は、5月にアメリカ・ダラスで開催されたECTC 2025で行われました。大型化するAI半導体パッケージにおいて、反りと接合信頼性の両立が課題となっています。当社MCLの機械特性最適化により、上記課題を両立できるソリューションを提案し実証した内容が評価されました。



▶ NCFとハードディスクの共創事例はこちらをご覧ください。

☑ P21 / NCF増産を支えた陰の立役者: HD×画像解析×NCFの共創の力!



事業
戦略

半導体・電子材料セグメント デバイスソリューション
ハードディスクメディア

ハードディスク事業部長 真壁 保志



より詳しい内容は
WEBをご覧ください。

2030年の
ありたい姿

- 大容量メディアのテクノロジーリーダーとして、次世代記録技術HAMRおよびMAMRメディアの開発加速、量産展開により、増大するデータストレージ需要に応える
- 市場や顧客の変化に迅速かつ戦略的に適応し、競争力を向上
- 生産工程におけるGHG(温室効果ガス) 排出量削減

取り組むべき課題

- 独自技術開発によるHAMR・MAMR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板化の実現
- 顧客、重要サプライヤーとの戦略的パートナーシップの確立
- グローバル5拠点における意思決定のスピードアップ
- 需要変動への機動的対応

2024年実績

- データセンター向け需要の回復によりHDメディアの大幅増収
- 意思決定の迅速化、事業運営の安定・最適化を目的として、2024年7月に会社分割による事業承継を実施
- レゾナックHDシンガポールで太陽光発電(PPA契約)を開始
- 潤滑剤の塗布工程に使用する溶媒を低環境負荷なものに本格切り替え

2025年計画

- PMR世界最高容量の1st認定取得
- 2026年以降の本格量産を見据えた顧客3社とのHAMR共同開発を加速
- 全拠点でメディア・アルミ基板の生産性改善を進め、コスト競争力強化、および柔軟な供給体制確立
- 省力化・自動化施策の検討・推進
- SBT認定に向けてのGHG排出削減計画を策定
- 山形工場の燃料転換を決定

競争優位性につながる取り組み、事例

当社は世界最先端のメディアを業界に先駆けて開発・量産する技術力を持ち、全HDD顧客3社との密接な連携により、顧客ニーズに最適化した「Best Fit」製品を提供しています。

現行の磁気記録においては、顧客のSMR(Shingled Magnetic Recording: 瓦磁気記録方式) 技術と当社独自のメディアを組み合わせることにより、最高容量プログラムにおいて顧客の1st認定取得を実現しています。

今後のニアライン高容量ドライブ要求のさらなる高まりに対しては、次世代技術であるHAMRについて顧客3社との共同開発を実施しており、当社独自技術を組み合わせることで今後も最高容量プログラムにおいて1st認定取得を目指します。

※ハードディスクは、高記録密度を狙って磁性粒子を小さくすると、熱安定性が劣化しデータを長期保存できなくなります。一方、熱安定性に強い種類の磁性材料を使うと、今度はメディアへの書き込みができなくなりますが、こうした記録密度の障害を解決し、メディアへの書き込みをサポートする記録技術が、マイクロ波アシスト磁気記録 (MAMR)と熱アシスト磁気記録 (HAMR)です。

製品と暮らしの関わり

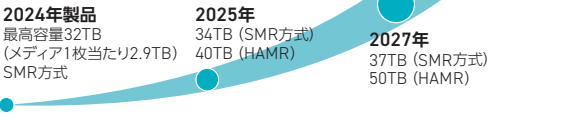
HDメディアはハードディスクドライブに組み込まれ、データセンターのほか、企業向けデータサーバー、監視カメラなどに使用されています。

▶NCFとハードディスクの共創事例はこちらをご覧ください。

📄 P21 / NCF増産を支えた陰の立役者:HD×画像解析×NCFの共創の力!

メディアの高容量化に向けたロードマップ

ニアライン高容量ドライブ要求のさらなる高まり
・SMR技術採用の加速
・HAMR製品化に向けて本格化



事業
戦略

半導体・電子材料セグメント デバイスソリューション
SiCエピウェハー

デバイスソリューション事業部長 武田 真人



より詳しい内容は
WEBをご覧ください。

2030年の
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
- 顧客(パワー半導体メーカー)からの高度化・特微化の要求に応える高品質な製品・ソリューションの提供
- 車載用途などで需要が急拡大する8インチ(200mm)SiCエピウェハーにおいて「Best in Class」を堅持する

取り組むべき課題

- 当社の技術優位性(業界最高水準の低表面欠陥、低基底面転位など)の維持・拡大
- 顧客との技術コラボレーション・すり合わせ力の強化
- 8インチSiCエピウェハーの他社との差別化、生産性拡大

2024年実績

- SiCエピウェハー出荷数増で増収
- パワーモジュールインテグレーションセンター(PMiC)にて、パワーモジュール商材の評価に加え、パワーデバイス向けエピウェハーの信頼性試験を開始
- レゾナック・ハードディスク山形にてSiCウェハーの建屋を新設(2025年9月竣工予定)

📄 P65 / 対談:レゾナックの「共創のカタ」

2025年計画

- パワー半導体市場の成長に合わせて、顧客要求に応える高品質なSiCエピウェハー供給能力を拡大
- 8インチSiCエピウェハー量産で「Best in Class」を実現する技術開発の加速

競争優位性につながる取り組み、事例

エピウェハー専門メーカーとしての強み

当社は、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の内製を行うデバイスメーカーもお客さまとして取り込んでいます。この独自のビジネスモデルにより、複数のお客さまからのニーズ収集や仕様のすり合わせを通じて、品質向上やノウハウの蓄積を推進しています。また、低欠陥化技術を駆使し業界最高水準の品質を実現するとともに、ウェハーの大口径化に大きく貢献する8インチ(200mm)SiCエピウェハーの試験出荷を2022年に開始しました。

IPランドスケープのSiCエピウェハー事業への活用および知財価値評価

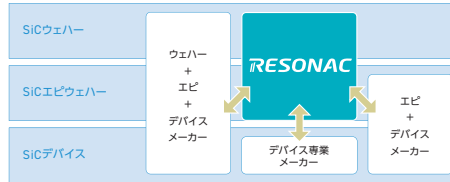
当社の先駆的な技術開発の成果により取得したSiCエピウェハー分野に関する保有特許の価値(PAI=Patent Asset Index[®]; LexisNexis社の商標)は、2024年には他社の約2倍以上に達しており、競争優位性を示しています。さらに、特許と科学的情報の分析に特化したフランスKnowMade社においても、当社の大口径・低欠陥のSiCエピウェハー開発に関わるIPポジションは高く評価されています。

製品と暮らしの関わり

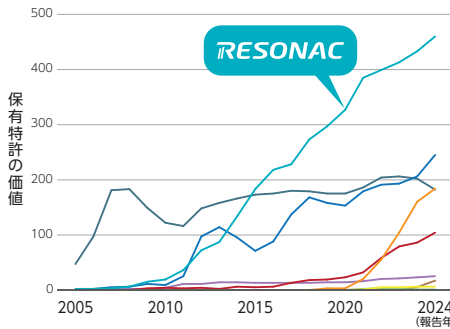
SiCエピウェハーは主にパワー半導体デバイスの基板として使用され、再生可能エネルギーや電気自動車(EV)など、さまざまな分野で省エネルギー化に貢献しています。



エピウェハー専門メーカーであるレゾナックのビジネスモデル



パワー半導体用SiCエピウェハー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(PatentSight+)を用いた有効特許に対する評価であり、PAIは、各特許の技術的価値(Technology Relevance)と市場の価値(Market Coverage)を基に算出。

事業
戦略

モビリティセグメント
モビリティ

モビリティ事業本部長 原 聡



より詳しい内容は
WEBをご覧ください。



2030年の
ありたい姿

『化学の力でモビリティの走る・曲がる・止まるを創造する』

- 走る：高効率パワートレイン実現への挑戦
- 曲がる：ばね下重量低減による乗り心地と走行性能の両立
- 止まる：次世代環境性能と安心の提供

取り組むべき課題

- グループの材料技術・加工技術・評価技術を駆使し、車の基本性能向上に貢献
- 自動車市場の構造変化に強い領域に注力し、「持続的な成長と高い収益性、資本効率性」をあわせ持った事業ポートフォリオを実現
- 構造改革促進による拠点適正化と価格交渉力強化

2024年実績

- 特にタイヤの情勢を背景として、自動車部品の売上高は減収
- 構造改革の一環として、主に低収益製品について価格は正・撤退交渉を実施
- 事業ポートフォリオを見直し、アルミラミネートフィルムSPALFを事業売却
- DSI*成形技術により実現する端子台や冷却モジュールについて顧客共創を開始

2025年計画

- 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
- アルミサスペンション部材、環境対応ディスクブレーキパッドをコア成長事業として拡大推進
- 次世代熱マネジメントシステムや次世代モーター・コアの新事業を顧客との共創で推進

*Die-Slide Injection：複雑な中空体や積層構造体を一体成形できる射出成形技術。

競争優位性につながる取り組み、事例

当社グループが有する有機・無機・金属などの幅広い材料技術や加工技術、評価技術を活用し、モビリティの基本性能である「走る・曲がる・止まる」を大幅に向上させる材料や部材などの技術開発に取り組んでいます。

レゾナックが注力する技術開発

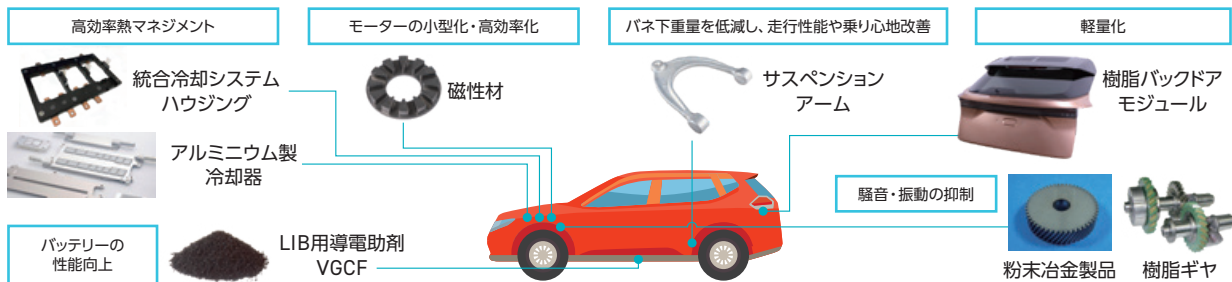
走る	曲がる	止まる
● 効率的に冷却する次世代熱マネジメントシステム開発 ● 電磁銅板を用いない次世代モーター・コアの新規開発 ● 有機繊維、熱硬化系樹脂を活用したユニークな高強度材料、樹脂ギヤの開発	● 当合金技術による鉄からアルミへのマテリアル・イノベーション ● 軽量・高強度のアルミサスペンションアームの開発 ● アルミサスペンションアーム技術を応用したリンケージ部品開発	● Euro7対応の高い環境性能を有するブレーキパッド開発 ● 人と地球にやさしい構成のグリーン・パッドの普及と拡大 ● Tier1との協業による次世代ブレーキシステム開発への参画

EV向け高性能ディスクブレーキパッドを開発

当社が有する幅広い材料技術を駆使し、EV向け高性能ディスクブレーキパッドを開発しました。高い制動力と耐摩耗性を持ち、環境負荷が低く、静粛性にも優れていることが特徴です。2026年量産化を視野に、欧州Tier1ブレーキシステムメーカーにサンプルを提供し、電動ブレーキシステムへの適合性評価を進めています。



製品と暮らしの関わり



事業
戦略

イノベーション材料セグメント
イノベーション材料

機能材料事業本部長 桜田 剛史



より詳しい内容は
WEBをご覧ください。



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

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、競争優位のある事業成長を見据えたポートフォリオの見直し

2024年実績

- 社内共創による次世代半導体材料を中心とした素材開発の推進と事業化障壁の特定
- EBITDAマージン目標達成（17.9%）
- 原材料価格の高騰を製品販売価格に転嫁したことや販売数量増により、前期比で増収増益

2025年計画

- 社内共創による次世代半導体材料を中心とした素材開発の深化、および新素材事業化の促進
- 新規事業創出や開発力強化に向けた経営資源配置の最適化、効率的な活用のための仕組みづくり
- 需要は堅調に推移することを見込むも、人件費上昇により前期比で増収減益

競争優位性につながる取り組み、事例

DX+市民開発の促進による現場力の強化推進

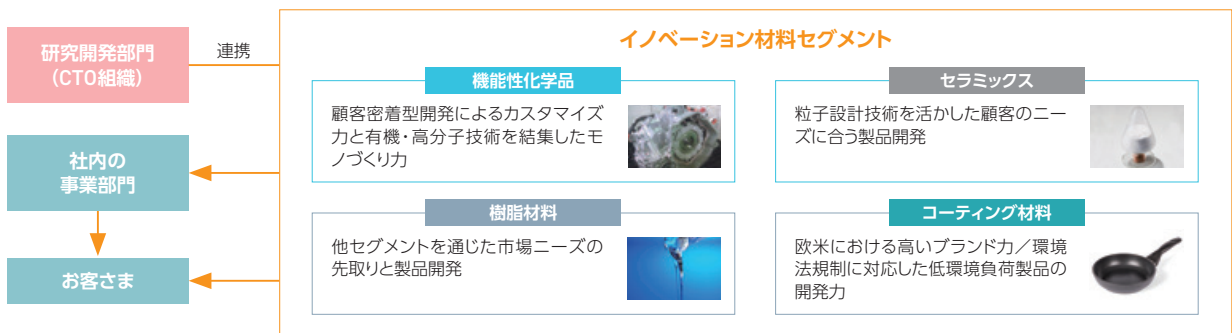
セラミックス事業部の製造課では、運転員自らが学び発展させたRPAやBIツールアプリの市民開発による業務改善活動が行われています。この活動は、安全・安定運転、絶対品質の確保、生産効率の向上などに絶大な貢献をしています。機能材料事業本部では、この活動をさらに拡大するためにDX推進担当を設置し、CDIO組織との連携を強化しています。これにより、生産部門だけでなく、SCM、経理、総務、開発や営業などの他業務や他の事業部門にも広がり、お客さまの利便性の向上や未来に向けた事業創造への貢献が期待されています。

環境性能を高める真空断熱ガラス封着剤「Vaneetect」の創出（低融点ガラス）

低温封着可能でRoHS指令規制物質を含まない「Vaneetect」は、建築分野で普及が進む真空断熱ガラス（VIG）の封着材に使用されます。VIG製造時のエネルギー削減や工程時間短縮によるCO₂排出量の削減、窓ガラスの断熱性能の向上、ガラスのリサイクルを可能にすることで環境性能の向上が期待されています。さらに研究開発部門との連携により、電子デバイスやセンサの封止・封着への応用検討も進めています。



製品と暮らしの関わり



事業
戦略

ケミカルセグメント
化学品

基礎化学品事業部長 足立 浩



より詳しい内容は
WEBをご覧ください。



2030年の
ありたい姿

- 首都圏の生活・社会インフラを支える製品の安定供給
- プラスチックケミカルリサイクルやカーボンニュートラル化の推進を通じて、脱炭素・資源循環型社会の実現に貢献
- 日本をリードする都市型ケミカルパークとして、その技術を基に、グローバルな舞台で共創

取り組むべき課題

- 生活・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由来の製品供給を通じた循環型社会への貢献拡大

2024年実績

- 需要は引き続き堅調。一部製品の原料高について製品価格へ転嫁するも減益
- 供給体制強化の一環として、引き続き計画保全を実施
- 生活基盤を支える上下水道向け次亜塩素酸ソーダ・液化炭酸ガス設備の増強を実施し、旺盛な需要へ対応

2025年計画

- 堅調な需要維持を予測
- 原燃料価格の高騰が引き続き見込まれるが、製品価格への転嫁などを通じて、対応する
- 使用済みプラスチックや繊維の循環型事業モデルの新ブランド「CirculaC」を立ち上げ
- 発電設備の燃料転換や、使用済みプラスチック原料の混用率向上など、脱炭素化および再資源化向上を目指した計画検討の推進

競争優位性につながる取り組み、事例

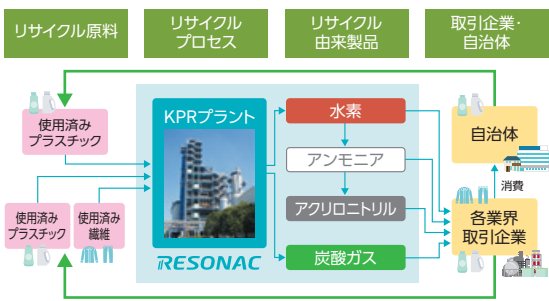
使用済みプラスチックや繊維の
循環型事業モデル「CirculaC」を立ち上げ

当社は、使用済みプラスチックや繊維の循環型事業モデル「CirculaC」を立ち上げました。これは、持続可能な未来を目指し、資源の「循環の輪」を広げる新ブランドです。川崎事業所では、2003年からプラスチックを水素や炭酸ガスにリサイクルする技術を確立し、2023年1月に累計処理量は100万トンを超えました。今後、これらをCirculaCブランド製品として展開し、社外との共創を通じて資源循環を拡大。カーボンニュートラル実現に向け、持続可能な社会の構築を目指します。

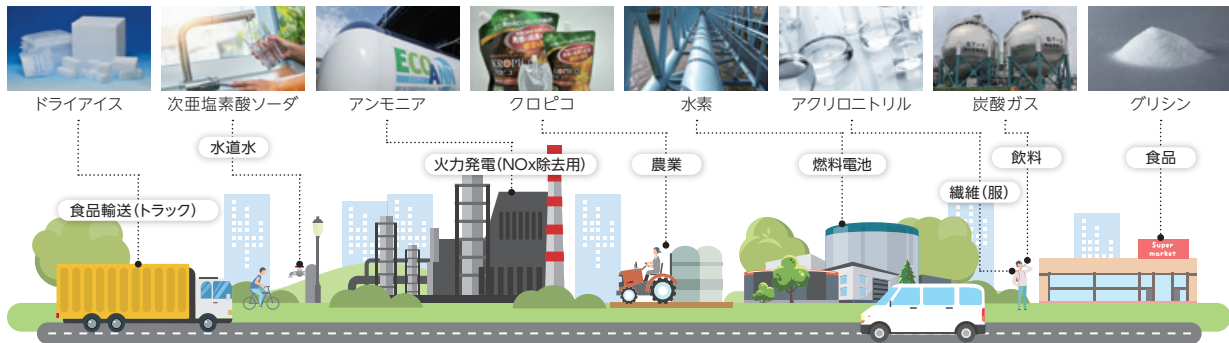
関連ニュースページ



CirculaC ー廃棄物から化学品への循環を実現ー



製品と暮らしの関わり



事業
戦略

ケミカルセグメント
グラフアイト

グラフアイト事業部長 César Castiñeira



より詳しい内容は
WEBをご覧ください。



2030年の
ありたい姿

- 業界をけん引する黒鉛電極と電炉法 (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
- 多様な産業用途向け合成黒鉛製品を供給し、製造プロセスにおける脱炭素化を推進している

取り組むべき課題

- 安定的な収益構造を実現
- 電炉市場拡大に伴う品種構成の最適化
- 電炉最適化サービス提供の事業モデルへの進化
- 大口径電極の世界的な需要の高まり、製鉄における炭素排出量の削減、エネルギー効率の課題への対応

2024年実績

- 市況低迷により販売数量、販売単価ともに下落し減収も、低価法の戻り益があり赤字縮小
- AMI Automation (AMI) との連携により、電炉法の効率を高め、電極の消費を最適化
- 再生可能エネルギーの利用を拡大し、廃棄物削減プロジェクトを実施し、データ駆動型の運用効率性を強化
- 輸送関連の排出量を削減するための高度な地産地消戦略を推進

2025年計画

- 利益率改善に向けた施策実行
- AMIを活用したデジタル最適化を拡大し、電炉法運用の生産性とエネルギー効率をさらに向上
- 物流関連の排出量を削減するために、地域のサプライチェーンを拡大
- より持続可能な鉄鋼生産をサポートするために、新しい AI 駆動型自動化ソリューションを開発

競争優位性につながる取り組み、事例

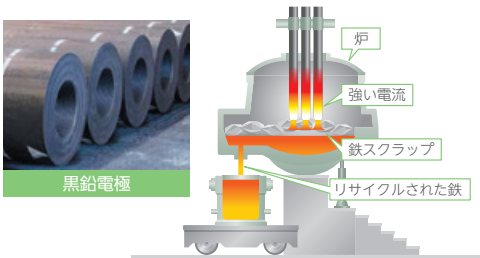
独自の強みと競争優位性を活用して、世界トップクラスの機能性化学メーカーおよび世界のグラフアイト市場のリーダーとしての地位を確固たるものにします。

- 持続可能な製鉄の推進：電炉法による大口径黒鉛電極の需要が加速する中、脱炭素化に向けた世界的な取り組みを主導
- グローバル生産体制の確保：世界中の主要な地域に生産拠点をもち、戦略的な在庫を維持して、一貫したオペレーションと信頼性の高い配送能力を確保
- 地産地消：顧客拠点の近隣での生産による、物流時のCO₂排出量の削減、効率性の向上、さらにサプライチェーンレジリエンスの強化を実現
- イノベーションとデジタル化：AMI の買収により、社内のDXが強化されるとともに、顧客に高度な黒鉛電極最適化ソリューションを提供できる
- サステナビリティ:再生可能エネルギー利用拡大による社会・環境への貢献

製品と暮らしの関わり

黒鉛電極は鉄のリサイクルに不可欠な存在です。鉄スクラップにアークを当てて溶解する電炉法に使用されています。さらに、低炭素手法への移行を進めている地域では、直接還元鉄 (DRI: Direct Reduced Iron) から新しい鋼を生産する製法においても重要な役割を担っています。

鉄のリサイクル・製造において脱炭素化を進める上で、黒鉛電極は中心的な役割を果たしています。



04

私たちのサステナビリティ

サステナビリティをどのように経営の根幹に置くべく
試行錯誤してきたかをお伝えします。

対談：サステナビリティの事業への実装

「第二の創業」から3年。 次のステージへの準備はできているか？

レゾナックのこれまでのサステナビリティの取り組みへの評価や課題、今後の期待についてCSu0の松古とサステナビリティアドバイザーの対談を行いました。



最高サステナビリティ責任者
(CSu0)
松古 樹美

法政大学 人間環境学部
同大学院公共政策研究科
教授
長谷川 直哉

りそなアセットマネジメント株式会社
チーフ・サステナビリティ・オフィサー
常務執行役員
松原 稔

早稲田大学 理工学術院
創造理工学部
環境資源工学科 教授
伊坪 徳宏

- 83 対談：サステナビリティの事業への実装
- 89 気候変動への対応
- 91 循環型社会の実現／生物多様性の保全
- 93 品質保証／化学品管理／調達・サプライチェーン
- 95 安全／コンプライアンス／人権の尊重／おわりに
- 97 全社重要リスクへの対応

レゾナックのサステナビリティアドバイザーとは

サステナビリティのテーマは多岐にわたるため、社外の知見を取り入れることの重要性を認識しています。そこで、レゾナックは社外の有識者による「サステナビリティアドバイザー」を新設しました。アドバイザーは2年任期とし、当社の取締役会・業務執行部門に対し、専門的な視点から助言・アドバイスを提供します。第1期(2025年4月～2027年3月)においては、パーパス「化学の力で社会を変える」の実現および当社の価値創造へ向けた取り組みを推進するため、技術・環境分野における見識をお持ちの伊坪氏、経営・財務分野での知見が豊富な長谷川氏、そしてサステナビリティ分野を専門とする投資家である松原氏の3名をサステナビリティアドバイザーとして選任しました。

詳細はWEB



「第二の創業」から3年、何を変えてきたか

松古 第二の創業以来、レゾナックは事業ポートフォリオ改革とその完遂に不可欠な共創型人材の育成、企業文化の醸成に注力してきました。これは私たちのパーパス「化学の力で社会を変える」を実践して企業価値を高め、私たちが実現したい未来を創るためです。サステナビリティはこのパーパスに埋め込まれていると捉えて、「サステナビリティを経営の根幹に据える」ことをこの3年目指してきました。まず実行したのは社内の意識改革です。経営の守りやブランディング目的にとどまっていたサステナビリティを経営課題として位置づけ直し、取締役会、経営会議に紐づく会議体として全CXO(最高職務責任者)が毎月出席するサステナビリティ推進会議(通称「サス推」)を立ち上げ、マテリアリティ(重要課題)やそれに紐づく非財務KPIを設定し、進捗確認や見直しを始めました。これにより、トップマネジメントチームのサステナビリティに関する「共通言語づくり」を行いました。

三つのマテリアリティのうち「責任ある事業運営による信頼の醸成」は私たちの目指す「世界トップクラスの機能性化学メーカー」になるための土台づくりです。CMEO/CQO、CRO、CDIOなど各CXOが責任をもって推進し、2025年KPIの達成が見えてきました。

もう一つの「自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成」は、CEOとCHROが強力なタッグでリードし、チーム高橋全員がそれぞれの持ち場で着実に進めています。

「P17/ここまでできた! レゾナックの企業文化醸成」2年目からはサス推

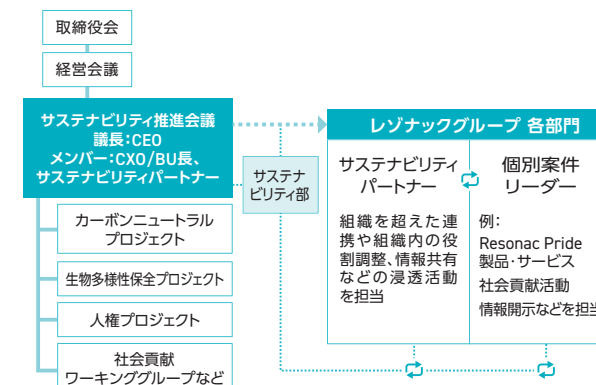
への事業担当役員の参加率を増やし、今年から隔月開催となった会議では、全役員出席のもと、毎回必ずいずれかの事業における取り組み(例:TCFDシナリオ分析に沿った気候変動による事業機会・リスクの分析、Resonac Pride 製品・サービス、顧客のサステナビリティ戦略分析など)を議論するに至っています。

このようなトップダウンの議論を現場の取り組みに根付かせるために、各部門のサステナビリティパートナー(通称「サspa」)がサステナビリティ部との連携のもと、各部門の戦略や状況を踏まえた取り組みを推進しています。一方、従業員のサステナビリティマインドを醸成することでボトムアップの力を応援するための施策「P20/バリュー実践例 CASE3」にも取り組んでいます。

サステナビリティ推進の詳細はこちら



サステナビリティ推進体制



対談:サステナビリティの事業への実装

2023年以降は、全社横断のカーボンニュートラルプロジェクトの開始や、役員報酬へのサステナビリティ評価の組み入れなど、"世界で戦う"水準の取り組み基盤を整備し、一定の外部評価も獲得できました [P127／SX銘柄組み入れなど外部評価の状況](#)。

アドバイザーの皆さまは、これまでの当社のサステナビリティの歩みを、どのようにご評価くださっていますか。私たちは、次の10年に向けて準備はできていますでしょうか。

長谷川 企業文化の醸成や人材育成、ガバナンスの強化を通じて、サステナビリティが経営戦略と有機的に結びつき、全社変革のドライバーとして機能している点は非常に印象的です。特に、従業員中心の企業文化づくりが共創型人材の育成と密接に連動しており、サステナビリティが意思決定プロセスに組み込まれている点は、実効性のある統合的経営の実現に向けた好事例といえます。

今後は、このサステナビリティ基盤をさらに競争優位へと転換していくために、「サステナビリティ・ドリブンな投資判断モデル」の確立を目指すとともに、非財務と財務のつながりを示すことで、社外への説明力を高めていくことが重要ではないでしょうか。

これにより、企業の覚悟や戦略性がより明確に伝わり、ステークホルダーの理解と信頼の深化につながると期待しています。

松原 私もサステナビリティが全社戦略の根幹に据えられることで主要戦略に息吹を与えていることを高く評価しています。マテリアリティも実効性のある枠組みです。だからこそ、2030年の10年後あるいはその先にレゾナックが共創により成し遂げたいものは何か、どんな社会を実現したいのか、そのためにどんな改革をし、それが企業価値にどんな意義をもたらすのか、と思考を巡らし、高い視座のもとで取り組みを進めていただきたいです。この3年で整備してきたサステナビリティ経営の制度設計を基盤に、次の10年に向けて機能性と統合性、そして納得性を高めていただくことを期待します。

松古 心強いコメントをありがとうございます。進んできた方向性は間違っていなかったと感じ、同時にこれからのチャレンジにクラクラしつつもワクワクしています。企業価値への意義、非財務と財務のつながりといったお言葉をいただきましたが、今回私たちは、改めて、目指すべき企業価値が"何でできている"のかを見つめ直し、従来の価値創造プロ

次の10年に向けて共創で実現したい社会を考え、
高い視座で取り組んでほしい。
築いてきた経営の制度設計を基盤に、
機能性と統合性の向上を期待します。【松原氏】



セス図に代えて「価値創造"仮説"図」を作成してみました [P13／レゾナックの価値創造"仮説"図](#)。真の企業価値(というものがあるとして)を高めるためには、私たちが注力すべきことやステークホルダーに評価いただきたいのは何で、それがどんな施策となり、どんな指標に現れる(はず)か、という仮説を示すものです。これからステークホルダーの皆さまと対話を重ねながら深めていきたいと考えています。

伊坪 私は社内外にどう効果的に伝わっているかという点が気になりました。どれだけ素晴らしいビジョンや取り組みを開示していても、届けるべき相手に正しくリーチできていないと意味がありません。例として、個別製品の環境負荷削減を目指した開発をしているのであれば、幅広いステークホルダーにというよりも、最も価値を理解できるはずの顧客に焦点を当てて技術価値を含めて訴求し、フィードバックを得ることで経済価値に結び付けられるのではないのでしょうか。効果的な情報の届け方をご検討ください。

松古 ありがとうございます。これまで統合報告書やサステナビリティ説明会では、ターゲットを「長くお付き合いし

たい大切なステークホルダー」と広めに位置づけ、共通する関心事項に応えようとしてきました。財務戦略をしっかりと伝えつつも非財務の力による価値創造にご期待いただけるように、担当者の声を含め現在進行形でお伝えすることを心がけ、一定のご理解はいただいていたと感じています [P33／ステークホルダーとの共創](#)。しかしながら、個別かつ具体的なお客さまや製品をバイネームで想定して取り組みを進め、対話を通じて共に価値を創り出すという私たちの「共創のカタ」を、サステナビリティの分野でももっと打ち出すべき実装段階に来ていることに改めて気がつきました。

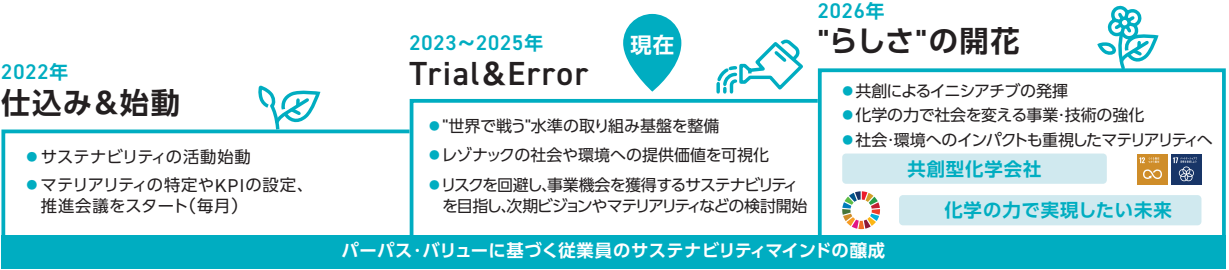
環境・社会価値を可視化する
「Resonac Pride 製品・サービス」

松古 また、ご指摘の「サステナビリティの取り組みを経済価値に結び付ける」ことも視野に入れて加速しているのが「Resonac Pride 製品・サービス」の認定です。これは三つめのマテリアリティ「イノベーションと事業を通じた共創力&

マテリアリティと構成要素



サステナビリティの取り組みの振り返りと今後



対談：サステナビリティの事業への実装



レゾナックの取り組みを届けるべき相手に
確実に伝えることで、経済価値に結びつけてください。
特に顧客への技術価値の訴求は重要です。[伊坪氏]

競争力の向上と社会価値の創造」に該当します。

2023年に始動した「Resonac Pride 製品・サービス」の認定制度は、製品・サービスがパーパス「化学の力で社会を変える」をどのように実現してきたかを可視化し、第三者の視点も踏まえて評価・認定する取り組みです。

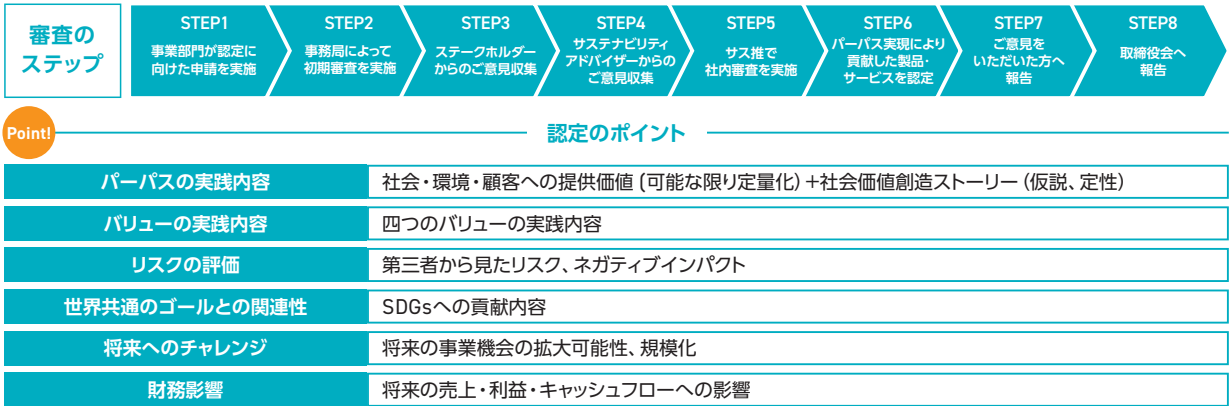
素材は社会で利用される最終完成品の要素ではありますが、特に粉や液体といった形をとることが多く、どこにどう使われているか分かりづらいだけでなく、自社製品単独でどのように社会の役に立っているのか見えにくいという特徴があります。ですので、私たちが社会をどう変えているのかを顧客を含めたステークホルダーにご理解いただくために何らかの社会インパクトを示していくことは、サステナビリティの取り組みを経済価値につなげることが簡単ではない分野における私たちにとっての挑戦です。また、この一連の流れが取り組む従業員にとってのプライドになり、パーパス・バリュー

の実践の達成感につながることも期待しています。

Resonac Pride 製品・サービスは、現状の売上高や収益だけでなく、今後売上やシェアが拡大し、将来的に事業の中心あるいは成長のドライバーとなりうる製品・サービスかどうか、将来的な社会への展開力があるかどうかを判断基準としています。そのため、認定においては、社会、環境、顧客への貢献の可視化・数値化とその妥当性（ネガティブインパクトを含む）に加えて、定性的な社会価値創造ストーリー（仮説）を提示すること、共創の観点から幅広いステークホルダーの意見を伺うことが特徴で、25年からはサステナビリティアドバイザーの視点も入れて評価してサス推で決定します。

これまでに川崎プラスチックケミカルリサイクル事業と、パッケージングソリューションセンターによる共創活動を認定しました。2025年中に残り5事業の主力製品の認定を予定しており、役員の評価にも組み込んでいます。

Resonac Pride 製品・サービス 認定ステップとポイント



長谷川 社会価値創造ストーリーの提示や非財務KPIとの接続を試みている点は、非常に前向きな取り組みで業界全体にとっても意義のあるチャレンジです。

一方で、社会価値の可視化が「社会にとって良いことをしている」ととどまらず、財務的成果とどのように結びつくのかを示すことが、今後のステークホルダーとの対話やIR活動において必要ではないでしょうか。ぜひ、「Resonac Pride 製品・サービス」の認定が中長期的にどのような経済的リターンをもたらすのか、社会価値と財務インパクトを結んだストーリーを描いていただきたいと思います。

伊坪 "世界で戦う"ための意思と戦略を示す素晴らしい取り組みだと認識します。社内のKPIとすることで認識も急速に広がっていることがうかがえます。これらを成長事業として育成していくためにも、認定された案件に対する毎年の振り返りをお願いします。そして、これらを社会に実装することの効果の見える化を早期に行い、投資、成長へとつなげていただくことを期待します。

松原 ステークホルダー資本主義における企業の果たす役割、そもそも企業とは何か？レゾナックという会社がなくなったとしても残したいものは何か？時間軸をより永く求めている中で、迎り着く未来像があると考えています。Resonac Pride 製品・サービスのような素晴らしい取り組みとともに北極星を見つけ、それに向かっていく推進力を兼ね備えていただければと思います。

松古 ありがとうございます。まずは私たちのつくる素材が、お客さまとの共通の利益であるはずの社会価値を生んでいることをご理解いただくよう、発信を強化していきます。その先に、財務との接続すなわち経済価値への変換が実現する世界があると信じて取り組みを進めていきます。また、認定して終わりではなく、ステークホルダーとの対話を継続して事業の成長や新たな展開を示していくつもりです。それによって、スケールアップや横展開などの将来へのチャレンジを加味した認定であることを納得いただけるようにしていきます。

※次のページからは、マテリアリティ「責任ある事業運営による信頼の醸成」に紐づくテーマについて、サステナビリティアドバイザーのご意見もふまえながらご紹介します。

Resonac Pride 製品・サービスの認定を通じて、
私たちの製品が社会に与えるインパクトを可視化し、
価値創造のストーリーとあわせて納得いただくことで、
経済的価値への転換を実現させたい。[松古]



この対談について

参加者：当社のサステナビリティアドバイザー3名（社外有識者）とCSu0松古
狙い：サステナビリティアドバイザーより当社のこれまでのサステナビリティの取り組みへの評価、そして今後の期待についてご意見をいただき、経営ならびに情報開示に活かす

対談のキーワード

3年のサステナビリティの進展	サステナビリティと事業戦略の統合が進んできている
製品・サービスの環境・社会価値の可視化	Resonac Pride 製品・サービスを通じて価値を可視化。2025年までに全事業の製品を認定、役員評価にも組み込み
サステナビリティ情報開示	これまで幅広いステークホルダーとの対話に注力。今後はステークホルダー別のアプローチも強化

気候変動への対応



伊坪氏

まずカーボンニュートラルの取り組みについてです。
2030年30%削減（2013年比）という目標は、ことさら大きな目標ではないと思いますが、どのように考えていますか？道筋も示し切れておらず、削減の進捗も遅いと思います。

詳細はWEB



P133／環境取り組み・TCFDおよびTNFD提言に沿った開示

カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速させるため、SBT認定を取得します。
また事業機会の獲得や排出量削減貢献の可視化も引き続き行います。

おっしゃる通りだと思います。言い訳になりますが、当社は統合の影響もありカーボンニュートラルへの取り組みが後手に回ってしまっていたのが事実です。また、ポートフォリオ変革が続いており、特にクラスケミカルが上場し、GHG排出量においても連結対象外となることにより、レゾナックとしてのGHG排出量および排出量の構成が変化します。新たなレゾナックとして、クラスケミカルが上場予定の2027年をめどにSBT認定取得を目指します。認定に向けては今年6月にSBTにコミットメントレターを提出しました。現在、基準年の変更や2030年目標の引き上げ、Scope3も含めた2035年目標の設

定を行っており、2026年からは本格的な削減フェーズに入ります。2030年までは購入電気の非化石化、徹底した省エネおよび合理化・高効率化の継続、そして、自家発電設備の燃料転換などに着手することで、目標達成の道筋が見えてきています
P134／カーボンニュートラルの道筋。また、各ビジネスユニットでの気候変動におけるシナリオ分析も今年完了します。分析結果や対応策はサステナビリティ推進会議で議論され、各ビジネスユニットの5か年計画に反映しています。さらに、製品やサービスにおける排出量削減効果の可視化もResonac Pride製品・サービスで引き続き行っています。



サステナビリティ部
上山 留美

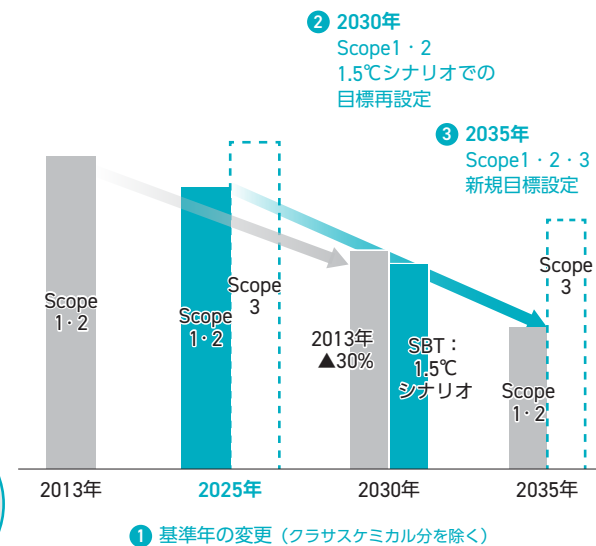
事業所でのGHG排出量削減に向け、
生産技術の面から課題解決に取り組んでいます。

CCEO組織でもカーボンニュートラルプロジェクトに参画し、GHG排出量削減取り組みを推進しています。Scope2削減のために、太陽光PPAサービスの導入促進を中心としたクリーン電力の適用率向上を計画していますが、各事業所内の設置可能スペースだけでは十分な削減量とは言えません。そのため、オフサイトPPAサービスなどの外部発電事業者からのクリーン電力需給も積極的に検討しています。一方で今年度はGHG排出量の大きい事業所を訪問し、省エネルギー施策の課題などをヒアリングさせてもらっています。残存の課題は簡単なものではありませんが、少しでもGHG排出量を減らすために、新規技術などを調査し課題解決の支援を進めています。

生産技術統括部
塚原 聡



SBT認定に向けたポイント



長谷川氏

自助努力で削減できるものは削減する、削減できないものは除去していく必要があると思いますが、どのような取り組みを進めていますか？

製鉄所や火力発電所などから排出されるCO₂由来のメタノールからグリシンを一貫製造する技術を確認することで、カーボンリサイクルの促進と大幅なCO₂排出削減につなげます。

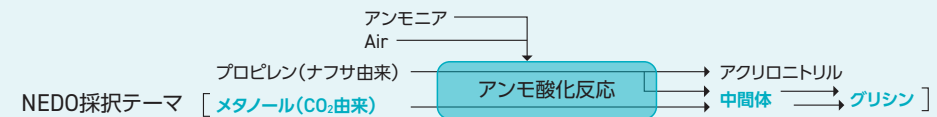
レゾナック、日本製鉄、日鉄エンジニアリング、富山大学の4者は、製鉄所から排出されるCO₂を利用してグリシンを製造する共同研究プロジェクトを推進しています。このプロジェクトは、NEDOが公募した「カーボンリサイクル・次世代火力発電など技術開発」に採択され、2025年度から2027年度にかけて実施される予定です。気候変動対策としてCO₂排出量削減が求められる中、CO₂を資源として活用する技術が注目されています。グリシンは農業や健康食品、電子材料に使用される重要な化学品であり、現在は主にナフサや天然ガスといった化石燃料から製造されています。本プロジェクトの目的は、製鉄所や火力発電所から排出されるCO₂由来のメタノールを原料に、グリ

シンを一貫して製造する技術を確認することです。これにより、カーボンリサイクルを促進し、CO₂排出の大幅削減を目指します。具体的には、日本製鉄、日鉄エンジニアリング、富山大学が中心となり、CO₂由来メタノール合成触媒の改良と量産化、メタノール合成プロセスの検討を進めます。レゾナックは、プロピレンからアクリロニトリルを製造するプラントの経験を活かし、CO₂由来メタノールを用いたグリシン製造プロセスの開発と最適化を担当します。最終的には、ライフサイクルアセスメント（LCA）の観点からCO₂排出量を大幅に削減しながら、既存のグリシン品質を維持する技術の開発を目指し、早期の社会実装を図ります。



研究開発企画部
戦略企画グループ
奥村 吉邦

CO₂からメタノール経由でグリシンを製造する方法（アンモ酸化反応）



詳細はWEB



伊坪氏

カーボンプライシングを導入していますか？
ルールは独自でいいと思いますが、高い金額での設定が必要だと思います。
(相場は5,000円～10,000円)

カーボンプライシングを導入しています。IEAのシナリオやEUの排出枠価格を参考に社内炭素価格を設定し、投資の意思決定をする際に活用しています。

当社ではカーボンプライシングを導入しており、国際エネルギー機関（IEA）のシナリオやEUの排出枠価格を参考に、社内炭素価格は10,000円/t-CO₂に設定しています。この社内炭素価格を用いて将来的な炭素税などの導入を見越した投資評価

を行い、環境に配慮したプロジェクトや技術への投資意思決定を促進しています。しかし、グローバルな政治的動向が変動する中で、適切な社内炭素価格の水準を見極めることは非常に難しいと感じており、事業特性別の設定も検討していきます。



サステナビリティ部
金子 千恵

循環型社会の実現・生物多様性の保全

詳細はWEB



詳細はWEB



伊坪氏

循環型社会の実現に向けて、川崎事業所のプラスチックケミカルリサイクルに期待しています。新たな取り組みもあるのでしょうか？

「気候変動への対応」「生物多様性の保全」「循環型社会の実現」の取り組みは相互に関係しているため、当社は同時に進めることが重要と考えています [P129／環境取り組み](#)。特にプラスチックのケミカルリサイクルは2003年から開始しており、日本のケミカルリサイクルを支えています。また、新たな取り組みもNEDOに採択されました。具体的な取り組みをご紹介します。

事例紹介

ローソンと川崎プラスチックケミカルリサイクルの共創

当社では、現在株式会社ローソンのユニフォームのケミカルリサイクルに取り組んでいます。全国のローソン店舗で発生した使用済みユニフォームの一部(約3,000枚・約900kg)について、エムシーファッション株式会社が持つ廃棄物処理に関する許可資格「広域認定制度」*1を活用し、神奈川県川崎市にある川崎事業所の工場で「ケミカルリサイクル」を行いました。ユニフォームの焼却処分を行わないことで、これまでの焼却処理と比較し、CO₂排出量の約8割削減*2につながるとともに、約2,000kgの炭酸ガスを生成することができます*2。新たに生成した炭酸ガスは、レゾナックを通じて市場に流通し、冷蔵・冷凍ケースの冷媒や、植物の温室栽培における光合成の原料などで活用されます。

*1:事業者などが環境大臣の認定を受けて廃棄物を広域的に回収し、製品原料などにリサイクルまたは適正処理する制度 *2:当社調べ



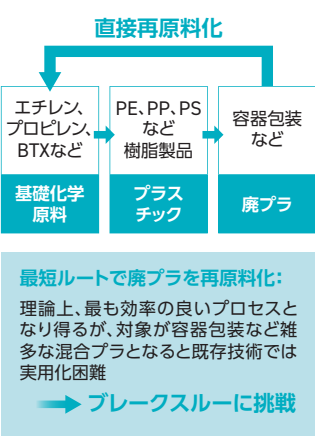
事例紹介

混合プラスチックから基礎化学品を製造するケミカルリサイクル技術の開発



共創の舞台
カーボンリサイクル
グループ
手塚 記庸

普段目にするおにぎりの袋やシャンプーのボトルなど、さまざまなプラスチックを、元の原料であるエチレンやプロピレンなどの基礎化学原料に変換・再生するケミカルリサイクル技術の研究開発に取り組んでいます。2032年度までに、使用済みの混合プラスチックから、有用基礎化学原料を60wt%以上の収率で製造し、製造時のCO₂排出量を既存の半分以下にすることを目指しています。この取り組みは、NEDOの「グリーンイノベーション基金事業／CO₂などを用いたプラスチック原料製造技術開発」に採択されました。まずはラボで少量試作を行い、反応条件や反応器形式を検討した後、中量試作、大規模実証へとスケールアップしながら条件を最適化し、商業化時の課題抽出・対策も進めます。社内の関係部署や共同開発パートナーであるマイクロ波化学株式会社、アカデミア、省庁・公的機関などとの“共創”を通じて、社会を変える研究開発成果の創出を目指します。



LEAPアプローチはAssess(リスクと機会の評価)とPrepare(対応し報告するための準備)が一番苦労します。多くの企業はLocate(自然との接点の発見)とEvaluate(依存とインパクトの診断)で止まりがちですが、レゾナックはどのように取り組んでいますか？



松原氏



伊坪氏

水や化学物質、プラスチックに関する取り組みをもっと加速して欲しいですが、目標設定も進めていますか？

生物多様性については「2030年ありたい姿」を検討し、その達成に向けてAssessとPrepareも含めたLEAPアプローチによる評価を進めています。LEAPアプローチを通して化学メーカーとして水や化学物質、プラスチックへの対応も含んだ生物多様性の保全に取り組むことの重要性を再認識し、それらについては新たに中長期目標の設定を検討しています。



サステナビリティ部
上山 留美

2024年から、TNFDの提唱するLEAPアプローチに沿って取り組みを進めてきました。Locate、Evaluate、Assessの評価結果は、有価証券報告書や当報告書 [P130／短期・中期・長期の自然関連リスク・機会および対応](#) に開示しています。Locateでは、国内外にある計59の製造拠点と計40の主要サプライヤー拠点およびその周辺にある自然の状態を評価しました。Evaluateでは、重要な自然への依存と影響を特定するとともにその大きさを評価しました。Assessでは、自社による水や化学物質、プラスチック使用などがリスクとして評価されました。これらの評価結果を基に、Prepareとして、直接操業においては、化学メーカーとして継続的に取り組んでいる化学物質の

管理を引き続き徹底するとともに、プラスチック使用削減、水使用の削減や管理に関して、中長期目標の設定も含め強化していく予定です。プラスチック使用削減については、プラスチックのケミカルリサイクル事業を実施する当社が取り組む重要性を感じています。この認識の下、2026年からスタートする非財務KPIに含める準備をしています。Prepareの具体例として、水の使用削減に向けては、LEAPアプローチでリスクがあると特定されたインドの拠点において、以下のような取り組みを実施しています。このように事業・事業所の特性を考慮した取り組みを重視しつつ、全社としても優先順位をつけて取り組みを加速させていきます。

事例紹介

AHA!
P21

Allied Resonac Brake India Private Ltd.(ARBI)での水使用ゼロに向けた取り組み

インドにあるARBIは主に自動車用のブレーキシュー、ブレーキライニング、ブレーキパッドなどの製造を行う拠点であり、所在するラジャスタン州は政府によって水不足区域に指定され、水使用量の制限を受けています。2024年はこのような制限下で生産体制を整えるため、洗浄工程のプロセスの変更や水の再利用などの取り組みを行い、1日あたり3,600リットルの水使用量の削減を達成しました。ARBIは製造時の水使用量2030年ゼロ目標を掲げ、さらなる製造工程の改善や洗浄技術の転換を計画中です。また、拠点内に水浄化設備を設置し、従業員にも安全な飲料水を提供しているほか、雨水貯水池の設置や、学校への安全な水の提供などの地域貢献活動も実施しています。



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)における過去の事業に起因した土壌汚染に対する環境対策工事は2023年10月に完工しています。これからも地域の皆さまとの対話、情報発信を大切にしています。

新漏水俣病について

旧昭和電工からの排出物質により発生した新漏水俣病に関し、被害者および周辺地域の皆さまに多大なご迷惑をおかけしたことを原因企業として改めて深くお詫びします。当社は今後とも、国や地方自治体と連携し、法律に基づき誠意をもって本問題に対応します。

品質保証

Q グループ全体で品質リスクを統制するためにどういった取り組みを行っていますか？

詳細はWEB



グループ全体の品質ガバナンス強化のため、従来の品質リスク診断と製品コンプライアンス監査を統合した品質リスク／ケイパビリティ評価 QRiC (Quality Risk / Capability Assessment) を2025年に導入しました。品質保証活動の基本事項とする7つの視点で、全事業所が自拠点の取り組み状況の自己評価を行い、本社評価と照合することで、そのギャップや拠点間の強みと弱みを可視化しています。

常に追求する7つの視点

- 1

お客さまと社会
- 2

製品安全
- 3

コンプライアンス
- 4

品質保証
- 5

品質管理
- 6

マネジメントシステム
- 7

人と組織

従来の品質リスク診断	QRiC
● 本社が毎年重要テーマを設定し、各事業場の困り事のヒアリングを行い改善提案を実施 ● 全社的な統一基準はなく、相対比較は不能 ● 製品コンプライアンス監査と重複感	● 全社統一基準かつ、弱みだけでなく強みも評価 ● リスク度に応じた監査の優先順位付けが可能 ● 事業所にとっては自拠点の全社における位置づけが明確となり、施策の有効性・妥当性の確認が可能

QRiCの結果、高リスクと判明した拠点については本社からの監査頻度や指導を強化し、対応もフォローすることで品質保証におけるガバナンスの強化を図っています。また、国内外従業員への品質コンプライアンス意識調査や人材ローテーション、データの自動転送化などを通じて不正リスクの低減を推進しています。

品質保証統括部
青木 知明



化学品管理

Q コンプライアンスのグローバル体制はどうなっていますか？

詳細はWEB



当社は含有を禁止または管理すべき物質に関する規則を定めるとともに「グリーン調達ガイドライン」を通じてサプライヤーにも共有しています。含有管理対象物質（欧州REACH、SVHCを含む）については、禁止物質、管理物質、自主管理物質と三つの管理区分を設け、顧客からの問い合わせに応じて管理しています。現在、レゾナックとして新たなポリシーの制定と、社会情勢を反映した含有管理対象物質の見直しを計画しており、今後、含有管理対象物質を使用している製品および使用量の把握を進め、段階的な削減や使用制限に取り組んでいきます。

特定の懸念物質に関する取り組み事例

懸念される化学物質	対象	取り組み
トルエン、キシレン	反応溶媒	別の溶媒に代替、低減品の開発
生物濃縮係数の高い材料	樹脂材料	代替材料の開発
フッ素、ハロゲン化合物	半導体関連材料	低減品の開発

各国・地域で規制物質が毎年追加される中、当社では化学品管理の重要性を認識し、部内では若手経営職を含む討議会で管理のあり方を議論しています。

特に欧州統括会社ではJBCE（在欧日系ビジネス協議会）を通じて最新情報を収集し、含有化学物質の適切な管理に努めています。

化学品管理統括部
熊木 尚



Q PFAS規制への取り組みはどう進展していますか？

主な対応のステップ



PFAS（有機フッ素化合物）に関しては引き続き顧客動向および規制情報の収集・分析を進めています。また、PFASの製造・使用上の分類や売上規模から重点フォロー製品を特定し、各事業部（BU）で代替品の探索・開発やサプライヤー調査などの具体的な対応を実施しています。半導体材料製品を扱うエレクトロニクス事業本部では、今後を見据え社内外と連携での製品含有調査を進めています。コーティング材料事業においては、PFASフリーのコーティング材料を事業機会として捉え、積極的なマーケティング活動を展開しています。

PFASは半導体関連顧客の関心も高く、将来的に規制が導入された場合でも迅速かつ適切な対応ができるよう、業界に先駆けた調査に着手しています。サプライチェーン全体でのPFAS含有状況を特定する難しさもある中、2024年より主要サプライヤー200余社の協力のもとPFAS有無調査を実施し、使用状況が次第に明らかになりつつあります。これにより、すでに一部の製品において代替品の検討を開始できています。また、新製品開発におけるPFASフリー化も目指しています。

エレクトロニクス事業本部
グローバルSCMセンター
内田 修



調達・サプライチェーン

Q サプライヤーと共にどのようにサステナブル調達を実践していますか？
また、サプライチェーンのリスク（BCP）についてどのような施策を進めていますか？

詳細はWEB



当社では、すべてのサプライヤーに「レゾナックグループ サステナブル調達ガイドライン」の遵守と賛同確認書の提出をお願いしています。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年ごとに「CSRアンケート」への回答を依頼し、意識向上を図っています。また、毎年約40社のサプライヤーを訪問し、環境・人権・コンプライアンスなどの観点から取り組み状況を共有する「CSR訪問」を実施しています。今後は、CSR課題を抱えるサプライヤーに対し具体的な行動基準を策定し、着実な改善を支援していきます。さらに、「サプライチェーンの不安定性」を全社の重要リスクテーマの一つとしてAランクからSランクに格上げし、予測困難な将来においても安定的かつ継続的な調達と、お客さまへの製品提供を安定的に実現する施策を推進しています。

サプライチェーンリスクへの対応として、調達分野では各事業部の担当者が参加する「調達BCP委員会」を設置し、リスクレベルの定義を全社で標準化・見える化した上で、サプライヤーとの関係強化による安定調達の実現や、政治的混乱・天災などへの備えとして、各種対策を推進しています。物流分野では、物流パートナーの全社共有化や物流効率化の方針策定・推進を通じて、安定物流の確保に取り組んでいます。これらの取り組みに加え、サプライチェーン上のリスク対策状況を経営陣へ報告し、全社で一貫性のあるBCP活動を推進しています。

SCM統括部
霜島 正臣



アドバイザーからのコメント

企業責任を果たすとともにサステナビリティを企業競争力へと転換するには、理念に留まらず、経営資源配分、投資判断、人的資本育成と統合した一貫性ある運用体制を確立することが肝要です。レゾナックの事業を考えると、多様な国籍・雇用形態を持つ従業員、そしてサプライチェーン上のさまざまな面をカバーする取り組みが必要です。実効性ある仕組みづくりを進めてください。



長谷川氏

安全

Q

事故災害を無くすのはなかなか難しいと思いますが、
あえて「事故災害ゼロ」という目標を掲げているのはなぜですか？

詳細はWEB



当社は安全をすべてに優先する事項と位置づけ、あ
るべき姿の達成に向けた複数ある施策の一つとして、
2024年に「安全モデルラインプロジェクト」を立ち上げ
ました。過去の事故分析結果、2023年の安全活動の課
題から抽出した6つのテーマごとに担当事業所を決め、
「安全モデルライン」の現物・運営状況が事業所で見ら
れるようにしました。現場での交流会やルールなどの成
果物展開などにより、各事業所に事例を共有し、労働災
害の削減につなげています。

また、安全文化を定着させるために管理監督者と従
業員間のコミュニケーションが大切なアイテムの一つと
考えています。その施策としてモデルラインにもある
SCP (Safety Communication Program) の全社展開
に注力しており、従業員からのフィードバックや事象に対
する対話から安全意識を高め、安全な行動につなげま
す。モデルラインを参考に、各職場において相互啓発型
の安全文化構築による事故災害ゼロ達成を目指してい
きます。

重要な6つのモデルラインを特定

安全の基本要件を備えた"安全モデルライン"を構築し、トレーナーを育成するととも
に、守るべきルールを設定。各事業所に事例共有し、労働災害の未然防止を図る。

レゾナックが重視し構築する、6つの安全モデルライン	特定事業所
切れ刺し災害ゼロ	彦根
Safety Communication Program (SCP) の仕組み	下館
転倒災害ゼロのモデルライン	大町
KYTと作業前KYの仕組み	山崎
重量物取り扱いによる災害ゼロ	五井
LOTO (ロックアウト・タグアウト) 運用	小山



労働災害件数『ゼロ』を目標とすることに対して現実的なのかという
意見もあります。しかし、事故や災害は誰かがつらい思いをするものだ
からこそ、私たちは『ゼロ』を目標に掲げ続けます。本社と現場が連携
してゼロ達成までの道のりを描き、しっかりと取り組むことで、達成可能
だと信じています。本社メンバーは頻繁に事業所を訪問し、現場の声を
直接聞くことで、多くの未然防止につ
ながる情報をキャッチし、全体の安全
レベル向上につなげています。

環境安全統括部
高橋 勝弘



コンプライアンス

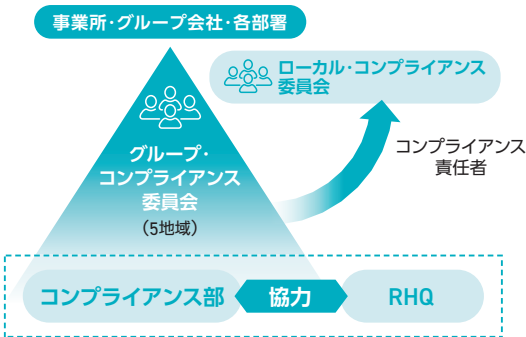
Q

コンプライアンスのグローバル体制はどうなっていますか？

詳細はWEB



安全と同じくコンプライアンスについても、当社の最優先事項と位置づ
けています。高い倫理観を持ち、話し合い、指摘しあって、違反を防げる職
場をつくり、違反を許さないとのスタンスのもと、グローバル5地域（日本、
東アジア、東南アジア、欧州、米州）ごとのグループコンプライアンス委員
会（事務局：コンプライアンス部）を年4回開催しています。そこに出席す
るコンプライアンス責任者は、各職場でのローカルコンプライアンス委員
会を主催し、グループ内の違反事例などの共有や教育活動、自己監査を通
じてコンプライアンス遵守につなげています。また、違反の発生しうる幅
広い領域の国内外規制動向のフォローや、周知を含む予防措置、事後モニ
タリングを実装する仕組みとして、CX0をつなぐ連携体制を構築中です。



人権の尊重

Q

人権デューデリジェンス (DD) はどのくらい進んでいますか？
現状の課題と今後の取り組みは？

詳細はWEB



レゾナックグループおよびサプライチェーンの人権に関するリスクについて、統合直前の2022年から2023年にかけて両社の事業領
域をカバーしたデスクトップ調査を行い、人権リスクの高い地域や化学企業における人権課題を検討しました。その結果を踏まえ現在
のレゾナックの事業特有のリスクの特定と対応を進めています。

また、欧州電池規則[※]への対応として、負極材の原料となる天然黒鉛のサプライチェーンを対象に環境・人権のDDを開始しました。
鉱山会社までの数社を対象として、欧州電池規則が対象とする環境・社会リスク項目、鉱山施設の安定性、セキュリティ体制についてア
ンケート（書面）への協力を依頼しました。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」およびOECDガイダンスの考え方をもとに、「深刻
度（重大性）」と「発生可能性」の2軸に基づき評価を行い、対応すべき課題の優先順位を明確化しました。今後は特定された課題につ
いて、対象の取引先各社に対策計画を確認するとともに、引き続きDD活動への協力を依頼していきます。

※2023年8月に施行された、自動車用、産業用、携帯型などEU域内で販売される全ての電池を対象として、カーボンフットプリントの申告義務や上限値の導入、デューデリジェンスの実施、
原材料のリサイクルなどを求める規制

アドバイザーからのコメント

人権は人と人のつながりで生じるので、どのような会社であってもリスクがないわけがありません。リスクがある前
提でDDをして、レゾナックとしてどんな気づきがあり、どう施策に活かされたのかの開示を期待します。



松原氏

おわりに

伊坪：SX銘柄に選定されたことが証明しているように、これまでの取り組みの成果は誇ってよいと思います。サステナビリティはビジネス
の種ですので、最も情報を必要とする相手に具体的な情報をしっかりと届けてください。環境に関しては、特にScope1のCCSやScope2
の水力・水素発電に関する戦略と施策の推進を、ぜひ加速してください！

松原：投資家の立場からのアドバイスとしては、非財務に関する定量データを開示する際に、そのデータの意味は何か、だからどうするか、
の説明を心がけてください。数値は企業の意思を示すものであり、開示データからその企業の覚悟を読み取ることができると考えていま
すが、投資家は単に数値だけで判断するわけではありません。また、高橋CEOが「サステナビリティは、今や企業経営を行ううえで必須の
チケット」とおっしゃっていますが、P11、チケットには「(長くなりがちな成果やリターン)の時間軸はできるだけ短く捉える」「情報開示を
しっかり行う」といった使用上の注意も書いてあるはず。どのように最終的に価値を出していくのか、チーム高橋らしい道筋を見つけてくだ
さい。

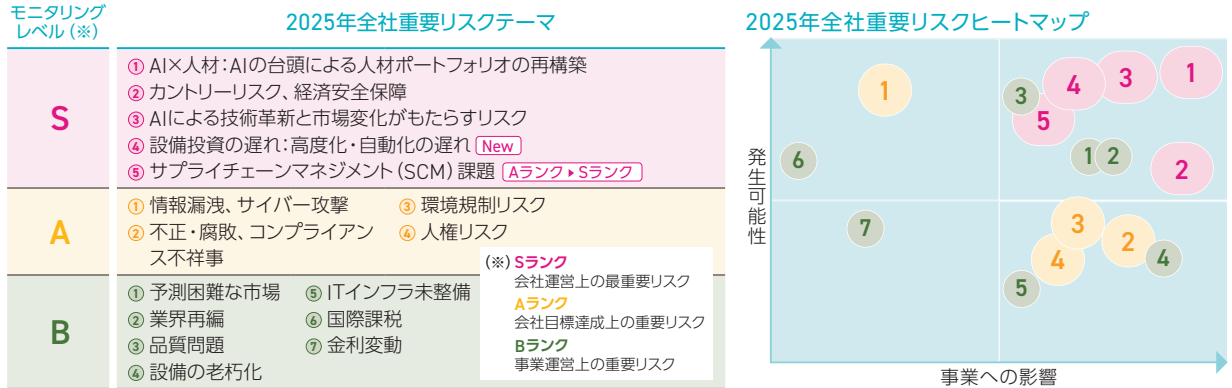
長谷川：サステナビリティは単なる入場券ではなく、企業価値向上を実現するプレミアムチケットです。確かに初期コストや手間はかかります
が、本気で取り組む企業だけが手に入れられ、グローバル市場での競争力
や信頼、投資家との対話において真の恩恵を享受できるものです。また、「共
創による価値創造」を持続的に実現していくには、すべての従業員が自らの
仕事と社会価値のつながりを実感し、自発的に動けるようなマインドの醸成
が欠かせません。一朝一夕では実現しませんが、だからこそ時間軸を意識し、
継続的な対話と仕組みづくりに取り組んでください。

松古：ありがとうございます。とても楽しく、ウキウキしてきました！化学の力でい
かに社会や環境に貢献するか、そのために自分たちはどうありたいか、みんなで
追求していきます。今後も忌憚ないご意見・ご助言をお願いいたします。



全社重要リスクへの対応

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、その対応策などについて、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。全社の重要リスクテーマについては、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で特定、2025年3月の経営幹部勉強会で年次の見直しを行いました。

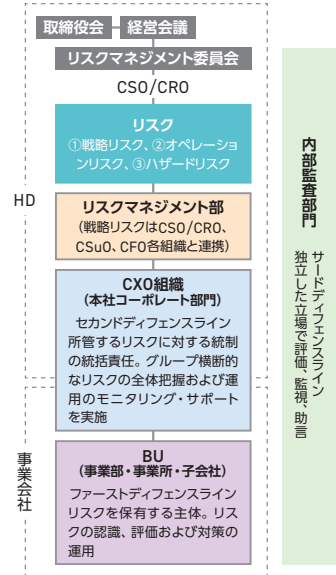


レゾナックのリスクマネジメント体制は、内部統制システムの重要な機能として取締役会で決議され、報告・監視体制を定めています。事業に影響を及ぼす経営上のリスクに総括的、個別的な対処を行うため、当社グループのリスクマネジメント規程において、執行機関や責任部署を設置するとともにISO31000その他の規格に準拠した管理手法を整備しています。

リスク対策の実行においては、ボトムアップでの全社リスク棚卸とトップダウンでの全社重要リスクの特定を組み合わせ、現場目線と経営目線の双方向からのリスクアプローチを行う総合的リスクアセスメントを確立しており、外部環境の変化を反映した仕組みとしています。

全社重要リスクヒートマップ分析において、Aランク以上のリスクテーマを全社重要リスクとし、各リスク対応の「旗振り役」となる推進組織を決定し、対応しています。また、Bランクのリスクテーマは個別リスクとし、各組織にて対応しています。

リスクマネジメント体制

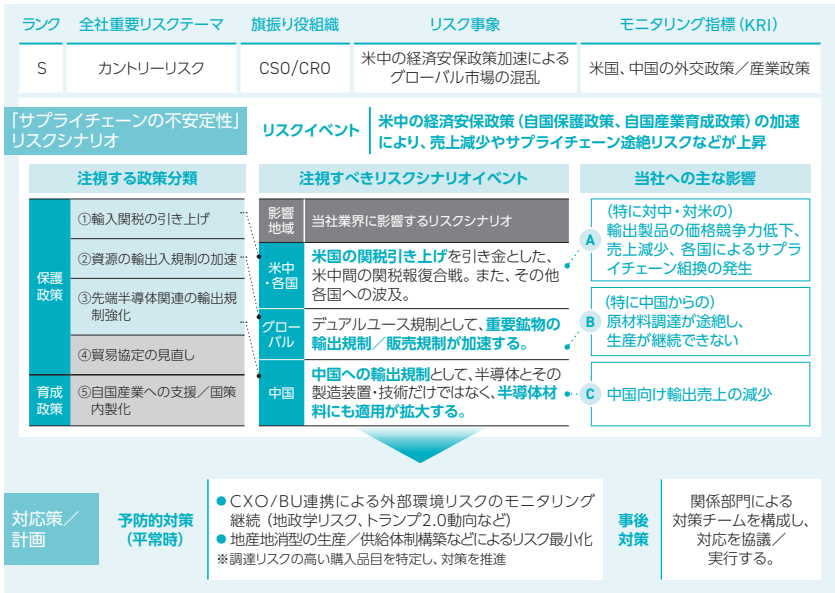


全社重要リスク

ランク	全社重要リスクテーマ	リスク分類	旗振り役／推進組織	具体的なリスク事象
S	AIの台頭による人材ポートフォリオの再編	人事・労務	CHRO	・生産性向上による人員余剰の発生 ・従業員の既存スキル陳腐化
S	カントリーリスク、経済安全保障	事故・災害	CSO/CRO	・各国の自国第一優先政策により、売上減少やサプライチェーン途絶、市場アクセス制限のリスクが上昇 ・軍事衝突による従業員の安全リスクや拠点の資産接収、生産停止・遅延、業務停止・遅延リスクの上昇
S	AIによる技術革新と市場変化がもたらすリスク	経営（事業投資）	CTO	・AIの普及が進むことによる競争力や市場環境の変化に伴う、自社事業実施への影響
S	サプライチェーンの不安定性	調達・物流	CME0/CQ0	・原料輸入元の国で輸出規制が発動され、原材料が入手できなくなる
A	情報漏洩、サイバー攻撃	情報管理	CDIO (IT統括)	・ランサムウェア感染などによる先端技術情報・顧客の個人情報などの窃取、生産システム・基幹システムの停止 ・内部者による意図的な秘密情報の持出
A	不正・腐敗、コンプライアンス不祥事	コンプライアンス	CSuO	・コンプライアンス違反の発生によるステークホルダーからの信頼低下によって生じる取引停止の影響やレピュテーション損失による企業価値の棄損
A	人権リスク	経営（サステナビリティ）	CSuO	・規制の対応遅れによる事業機会の損失：欧州を中心とする新規規制の対応遅れによる欧州への出荷・流通停止の影響
A	環境規制			

各全社重要リスクテーマにおいては、リスクシナリオ分析を行い、予防的対策を行っています。Sランクで特定したカントリーリスクについては、売上分析による重点対応地域・事業の特定を行った上で、CXO・BU連携による外部環境リスクのモニタリング継続や地産地消型の生産・供給体制構築を進めることでリスクの最小化に取り組んでいます。

例) カントリーリスクのリスクダッシュボード

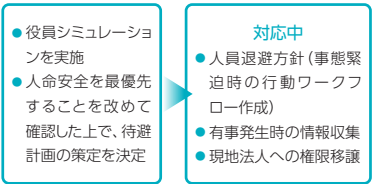


対応中の施策例

● 全社配信のカントリーリスクレポート



● 台湾有事回避計画の策定



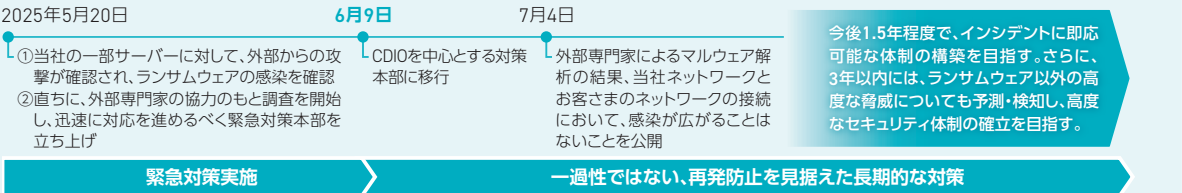
当社にて発生したセキュリティインシデントについて



2025年5月20日未明に、当社および当社グループの一部サーバーやPC内のファイルが改ざんされる障害が発生しました。その後の調査でランサムウェアを使ったサイバー攻撃と確認したことから、迅速に対応を進めるべく緊急対策本部を立ち上げました。被害拡散を抑えるため、直ちにネットワークの遮断などの措置を行ったため、当社および当社グループ内のシステムが一部使用できなくなり、業務にも停止などの影響が生じました。その後、外部専門家の協力のもと詳細な調査を開始しました。また、警察への被害の届け出や関係省庁との連携などを進めるとともに、関係者の皆さまへの影響を最小限に止めるべく対応を継続して実施しました。

緊急対策を講じた結果、7月4日には、製品供給に支障がないこと、および外部専門家によるマルウェア解析の結果、当社ネットワークとお客さまのネットワークの接続において、感染が広がることはないことが判明しました。

本件において、お取引先さま、関係先の皆さまに多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。今回の原因として、外部の攻撃者が何らかの方法で当社グループのネットワークに侵入し、ランサムウェアを起動させたことを確認しています。今後このようなことを招かないよう、対策を徹底していきます。



05

レゾナックの ガバナンス

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。

- 99 対談：社外取締役と執行の対談
- 105 取締役・監査役紹介／執行役員／スキルマトリックス
- 110 コーポレート・ガバナンス



取締役常務執行役員
最高戦略責任者 (CSO) /
最高リスク管理責任者 (CRO)

真岡 朋光

社外取締役

常石 哲男

社外取締役

安川 健司

社外取締役と執行の対談

「監督」と「対話」の力を活かす 取締役会でレゾナックが挑む、 実効性あるガバナンスのかたち

2社の統合を経て、新たな企業文化の醸成と経営体制の再編に取り組んできたレゾナック。取締役会においては、モニタリング機能の明確化を起点に、議題設定や取締役の選任基準の見直し、コミュニケーション体制の強化など、着実な制度整備と実務のすり合わせを重ねてきました。2024年度の重点テーマとして掲げられた「レゾナックらしいモニタリング機能の言語化」は、ガバナンスの実効性を高めるための起点とも言える試みです。社外取締役の視点も交えながら、監督と執行の役割分担、多様性とスキル構成の最適化、そして将来に向けた課題について、率直な意見を交わしました。

統合からの歩みと現在地

真岡 これまでの取締役会は、“少し厳しくなった経営会議”とでも言うような状態になっており、監督と執行という役割の違いが曖昧になってしまっていました。その理由としては、いわゆる5W1Hにおける「いつ」「どこで」は決まっているものの、それ以外の部分の定義が不明確なまま議論が進んでいたからだと考えています。取締役会における議論の質の向上を目的に、まずはその役割を明確にしていこうというのが、現在に至るまでの取締役会の動きと言えます。具体的には、取締役会付議の金額基準を上げることでの議題の厳選、モニタリング中心への機能転換、重要案件の事前説明やカジュアルな意見交換会の導入などです。中でも取締役会を効果的に機能させるための「モニタリング」の定義付けについては、かなり力を入れて取り組みました。

常石 私が社外取締役に就任したのは2023年3月ですので、長いスパンで取締役会の変化を見ているわけではありませんが、高橋CEOを中心とした新たなマネジメント体制は非常に一体感が強く、強力な体制を築けていると感じています。また歴史のある会社でありながら、ここ数年で入社された方が経営トップ（社内取締役）の半数以上を占めているというのも、大きな特徴と言えるでしょう。ただ一方で、

レゾナックは国内外に多数の拠点がありますが、それぞれがリレーションシップを構築し、理想的な共創のオペレーションを実現できているかという点については、課題がある印象です。この企業規模ですから、ガバナンスに関してもそのハードルは非常に高いはずですので、今後も注視していく必要があると思います。ただそれでも、意思決定のスピードは非常に早く、合理性に立脚した実行組織であることに間違いはありません。これだけ変化の激しい超VUCAの社会において、アジャイルに決めて動ける体制というのは、レゾナックの強みではないでしょうか。

安川 私も就任してからまだ日が浅いので、変化という部分について詳しく見ることはできていませんが、大型合併後も旧昭和電工、旧日立化成両社の文化を引き継ぐようなことはせず、新しい文化を作るという高い志と、それを形にしていって実行力を持っていることに感心しています。しかし、事業目線で見ればそれぞれの旧会社の事業領域が異なるため、現場レベルでの人材の交わりが希薄になってしまっているのは課題と言えますね。事業所ごとに異なる文化が形成されてしまう可能性もあるので、どのように改善していくか注視が必要です。取締役会のあり方については、ポートフォリオマネジメントという言葉が頻出し、目的を達成するための変革には非常に積極的であると感じています。一方

社外取締役と執行の対談

で、個人的には製造業の会社であり複雑な部品や材料を作っているわけですから、もう少し品質管理や品質向上といった言葉も出てくると良いのではないのでしょうか。

モニタリング機能の実効性を高めるために必要なこと

真岡 2024年の取締役会では、「レゾナックらしいモニタリングのあり方」について議論を深めました。というのも、モニタリングと口で言うのは簡単なのですが、それを具体的に定義することは意外と難しいものです。しかし、モニタリング機能の実効性を高めるためには、その定義がしっかり定まっていなければいけません。だからこそ、まずはレゾナックらしいモニタリングを一旦は言語化することを目的に、議論を行ったのです。結論から言えば、確定まで持っていけたわけではありません。今後さまざまな議論が行われていく中で、少しずつフィードバックをしていくための、初期設定をしたという段階ですね。常石さん、安川さんは、モニタリング機能の実効性を高める上で、レゾナックの現在の取締役会に必要な視点は何かだと思いますか？ また社外取締役として、モニタリング機能が発揮されるために意識していращやる点がありますか。

常石 現在、マネジメントボードからモニタリングボードへ

の移行というのは、日本中で進められています。そして、このモニタリングという言葉は深く掘り下げて考えていくと、株主目線で業務執行をモニターする機能と要約できるかと思います。そうした前提のもとで、機能性を高めるにはどうすれば良いかと考えると、まずは指名・報酬の両諮問委員会、そして監査役会という三つの取締役会内の組織が、独立性と実効性をいかに確保しつつ、委員会としてのパフォーマンスを上げていけるか、ということに注力すべきではないでしょうか。ただ、モニタリングこそが取締役会の究極の目的かと問われると、私はそうは思いません。取締役会も経営会議も真に目的とするところは短・中長期での企業価値の向上であり、モニタリングはそのための有効な手段の一つでしかありません。近年では、モニタリングと併せて「多様性」という言葉も頻出しますが、それもやはり、あくまで企業価値を高めるための「多様性」を取り入れる、という視点をしっかりと理解しておくことが大切だと思いますね。目的と手段が入れ替わっているとまでは言いませんが、目的の部分を曖昧にしたまま手段や形態の話ばかりを重複してしまっているケースは近年よく見かけます。

安川 私からはモニタリング機能を発揮するために意識していることについて話します。まず短期的なビジネスの視点で言えば、特に注目するようにしているのは目標設定の正しさです。目標というのは「努力をして到達可能な最高

モニタリングと口で言うのは簡単なのですが、具体的に定義するのは難しいもの。実効性を高めるためには、考え方を合わせる必要がある。[真岡]

時代や株主構成に合わせて、フレキシブルに構成を変えていける体制を築くことで、取締役会のさらなる実効性向上が見込めるのではないか。[安川氏]



点」でなければなりません。低すぎても、高すぎても、それはビジネスを減速させる要因になってしまうでしょう。その目標が合理的な説明のもとに設定されたのか、私たちはしっかり見ていかなければならないので、執行側からもそうした情報を念入りに提供してほしいですね。中長期的な視点では、第一にポートフォリオマネジメント。例えば現在のレゾナックは半導体の後工程において確固たる地位を築いていますが、そこが儲かると分かれば、世界中からライバルが参入してくる可能性があります。その時にどうするのか、他の分野に行くのか、経験や実績を強みに発展させるのか。数多くの選択肢の中から、本当に進むべき道を議論しなければなりません。また、戦略リスクや環境リスクへの備えも十分にする必要があります。万が一デカップリングのようなことが起きた時、どうすればよいかと立ち止まることがないよう、諸々の課題やリスクについては、私自身もしっかりと分類し、視点を定めた上で、取締役会での議論に積極的に貢献したいと考えています。

取締役会に求められるスキルや多様性のあり方

真岡 お二人が話されたことが、まさしく2025年度の行動計画で定めたサステナビリティ、ポートフォリオマネジメント、リスクマネジメントという三つの領域につながるわけ

ですね。2024年には、取締役の選任基準についての見直しも行いました。それまでの選任基準は、かなり一般的な内容で、レゾナックに最適化されていませんでした。歴史ある日本の化学メーカーが統合し、グローバルに戦いながら企業価値を高めていくという、新たなスタート地点にいる会社がそれではいけません。だからこそ改めて、今後のレゾナックに必要なスキルのセッティングや選任基準を整えていったわけです。常石さん、安川さんは、取締役会に求められるスキルや多様性のあり方については、どのようにお考えですか？

常石 取締役会における多様性というのは、やはり先ほど述べた通り、企業価値を高めるための多様性であるべきだと考えています。単に多様性だけを求めるのであれば、企業や事業とは全く関係のないバックグラウンドを持つ人に来てもらえば良いわけですが、それでは企業価値を高めることはできません。あくまでも、その企業や産業界、ビジネスモデルにおいてパフォーマンスを発揮していただける有能な人材をみて、その選択肢の中でどう多様性を高めていくのか、という順番で考えていく必要があるでしょう。近年は、多様性が先に出過ぎてしまって、「企業価値を上げるための多様性」という大切な「枕ことば」がなくなってしまうところも多いですね。また取締役会に求められるものに関しては、これもやはり原点に戻ってしまうのですが、取締役会の本来の役割に即したものであるべきだと思います。



社外取締役と執行の対談

す。つまり、株主を代表した目線を持ち、業務の執行を監督し、助言し、そして応援するということです。その考え方をもとにして、選任をしていくことが大切ですね。

安川 取締役会に求められるスキルや多様性については、常石さんのお話いただいた通りかと思います。その上で、レゾナックの取締役会を今後さらに安定させていくためには、時代や株主構成に合わせてフレキシブルに構成を変えていける体制を築く必要があると考えています。現在のレゾナックは、モニタリングを重視する構成になっていますが、数年先には「もっと取締役会で戦略議論をやってほしい」と言われるようになるかもしれません。その時々ニーズや状況に対し、一番適した取締役会の構成にしていくための手段の一つとして、社外取締役の任期を決めておくのも良いと思います。任期が決まっていれば、次にオンボードしてもらう人を前もって探しておくこともできますし、急な都合で辞任されてしまうといった不測の事態にも対応しやすくなるはずです。

常石 それと、対応可能かどうか重要ですよ。いくら能力が優れていても、レゾナック以外にも多数の社外取締役を兼任している方であれば、どうしても割ける力や時間が限られてしまいます。「あなたに来てほしい」と指名すれば必ず就任していただけるというわけでもありませんから、2～3年先にでも是非お願いできないかという方の人材も

増やしておかないと、なかなかうまく回していくことは難しいでしょう。

安川 時代が急速に変わっていく中で、その時代その時代に合った方を見定めていく場合、任期が長くてもあまり良いことはないと思います。もちろん、大きな貢献をされた方は皆さまの総意で任期延長することもできるわけですから、動きやすい形にしておく方がメリットは大きいと思いますね。

2025年現在におけるガバナンスの課題と今後

真岡 繰り返しになりますが、レゾナックのモニタリングは、一旦定義を言語化しつつ、フィードバックを掛けている最中であり、ここのチューニングを進めていくことが第一だと考えています。その上で、現在は、企業文化の醸成や人材の育成、さらに事業ポートフォリオの最適化などに相当なパワーを割いている状態ですが、状況は常に変わっていくものですから、都度アジェンダの設定を見直していくことが大切ですね。またガバナンスの 이슈として捉えるべきかどうかは一旦置いておくのですが、安川さんに冒頭でご指摘いただいた品質管理に関する課題や、統合によって複雑化している業務プロセスや情報システムの本当の意味での統

合など、細かい部分にも光を当てていかなければ、企業としての進化はないと考えています。

常石 ボードガバナンスの視点で言えば、諮問委員会の独立性や実効性を、さらに高めていくことが大切だと思います。現時点でもかなり高いレベルにあると思いますが、ある一定の高さまで達すれば良いという性質のものではありませんから、これからも取り組み続けなければなりません。また全社のグローバルガバナンス、グループガバナンスの視点では、レゾナックは拠点数と事業数が膨大ですから、それらをいかにパイプでつなぎ、そのパイプを太くしていけるかを考えていくことも必要ですね。その中でも特に重要だと思っているのが、心理的安全性が確保され、2万数千人にのぼる全社員が、どこでも誰にでも思ったことが言える環境を整えることだと考えています。そういった企業風土や企業文化のようなものを築き上げていくことが、ひいてはグループガバナンスの構築につながっていくのではないのでしょうか。お堅い文章で記されたグループガバナンスも大切ですが、そうではない雰囲気や空気感のようなものであってこそ、本当の意味でガバナンスが生きてくると思います。

安川 現代はマルチステークホルダー主義の時代だと思います。

ます。株主はもちろん、従業員や取引先、顧客や地域社会など、我々が属する社会すべてのステークホルダーに対し、企業は貢献していかなければなりません。株主義であれば、とにかく短期利益を追求すれば良いとなるかもしれませんが、マルチステークホルダー主義であれば、利益だけではないサステナビリティなども考える必要があります。取締役会としても、すべてのステークホルダーに利益をもたらせる方向で、議論を進めなければいけません。ポートフォリオマネジメントに関しては、どのビジネスにも存在する"旬"の見極めと展開について、常に議論を重ねていくべきでしょう。例えば何かしらの事業を売却するにしても、どういった要素をモニタリングしていればより良い売却が実現できたか、という見直しや反省は常にしていかなければなりません。レゾナックは統合を経て、大幅な変革の最中にあり、まだ余裕があるというわけではないということは重々理解しています。ですがここ1、2年の間に、次に有望な種は何なのか、そしてその種を花開かせるためにはどのような投資が必要なのか、といった話をボードの中で聞き、議論を深めていけるようにしていきたいと思います。

• この対談について

- 参加者** : 社外取締役 常石 哲男、社外取締役 安川 健司、取締役CSO/CRO 真岡 朋光
- 狙い** : これまで取り組んできたガバナンス強化の歩み (実績と現在地) のほか、レゾナックの強みをさらに高めるためのガバナンス体制とはどういことなのか、ガバナンス体制でより強化しなければいけないポイントはどこだと認識しているのか示す

• 対談でのキーワード

- 進めてきたガバナンス改革** → 取締役会付議議題の厳選、モニタリング中心への機能転換、重要案件の事前説明や意見交換会の導入、定義の言語化
- モニタリング機能の実効性向上** → 指名・報酬の両諮問委員会と監査役会の独立性とパフォーマンス向上、目標設定、ポートフォリオマネジメント、戦略リスクや環境リスクマネジメント
- 取締役の構成** → 取締役の選任基準、企業価値を高めるための多様性、株主を代表した目線での監督・応援、フレキシブルな体制構築
- ガバナンスの課題と今後** → 状況に合わせたアジェンダ設定、グローバルガバナンス、心理的安全性の確保された企業文化、マルチステークホルダー主義



2万数千人の全社員が、
どこでも誰にでも思ったことが言える環境を整えること。
そういった企業風土を築き上げていくことで、
本当の意味でガバナンスが生きてくる。【常石氏】

取締役・監査役

当社は、「企業価値の最大化」を取締役会（監督）とCEOを中心とした経営陣（執行）の共通目標とし、取締役会においては、社外取締役を中心としたモニタリング機能を重視しつつ、それにとどまらない多角的な意見や提言を通じて議論を深めています。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を、取締役会で監督・議論すべき最重要事項と位置づけ、モニタリング機能を発揮させるための適切かつ具体的なアジェンダを設定しています。



常石 哲男

社外取締役

保有するスキル



経歴はウェブをご覧ください WEB

取締役在任期間 2年 2024年取締役会出席回数 15回中15回

ご紹介 1976年(株)東京エレクトロン研究所(現東京エレクトロン(株))入社、海外事業経験、取締役事業部長、代表取締役専務などを経て、2015年に取締役会長、2017年代表取締役会長就任。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製造装置事業に関する高度な専門性と豊富な業界での実務経験を有している。

重要な兼職 東京エレクトロン デバイス(株) 取締役

レゾナックは執行チームの一体感があり、アジャイルな決定と動きが特徴的。これらの効果的なモニタリングにより企業成長を実現するため、2024年は取締役会の多様性について議論し、要件や必要なスキルの設定に至りました。



安川 健司

社外取締役

保有するスキル



経歴はウェブをご覧ください WEB

取締役在任期間 1年 2024年取締役会出席回数 12回中12回

ご紹介 1986年山之内製薬(株)(現アステラス製薬(株))入社。2023年4月より同社代表取締役会長(現職)。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、経営戦略立案や販売統括に携わり、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。2024年に就任後、経営者としての見識を活かし、多角的な視点から重要な助言をいただいている。

重要な兼職 アステラス製薬(株) 代表取締役会長

報酬面でも、トップの報酬体系を世界水準で整備しました。企業成長の目標レベルを議論し、結果が報酬に反映されるよう基準を明確化。社外取締役は株主の代表でもあり、明確な説明ができるガバナンスが重要です。

スキル

アジェンダについて効果的な議論を行うため、取締役会メンバーに求められるスキルとして、以下の項目を特定しています。



グローバルビジネス



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



財務・会計・資本市場



イノベーション



人材育成・企業文化



法務・コンプライアンス



大西 賢

社外取締役

保有するスキル



経歴はウェブをご覧ください WEB

取締役在任期間 2024年取締役会出席回数 新任

ご紹介 1978年日本航空(株)入社。整備部門や企画部門などの経験を経て、2010年同社破たん直後に経営トップに就任。経営者として同社の経営再建を指揮し、成長路線に回帰させたことに加え、さまざまな業種における社外取締役としての幅広い経験と見識を有している。また、当社が最重要視する安全の観点においても豊富な知見を有し重要な助言をいただいている。

本年度から取締役に就任し、とてもワクワクしています。レゾナックと日本航空では、メーカーと航空会社と業種がまるで違いますが、これまでの経験を活かし、安全や多様性という企業文化の面で貢献していければと思います。



柿原 泉

社外取締役

保有するスキル



経歴はウェブをご覧ください WEB

取締役在任期間 2024年取締役会出席回数 新任

ご紹介 1982年厚生省(現厚生労働省)入省。健康政策局における心臓移植の制度策定などの経験を経て、東レ(株)、大塚グループおよび富士フイルム(株)における、ライフサイエンス分野での国内外の事業開発やポートフォリオ再構築、M&Aなどに携わった。幅広い経験を通じた戦略的な視点を活かし、当社に重要な助言をいただいている。

私はこれまで現場の技術者として、その後は経営者として、事業価値の最大化やイノベーションに取り組んできました。本年度から当社取締役に就任し、レゾナックが持続的に成長するためのサポートをしたいと思っています。

取締役・監査役



高橋 秀仁

代表取締役社長／最高経営責任者（CEO）

1986年（株）三菱銀行（現（株）三菱UFJ銀行）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年からは代表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



取締役在任期間
8年
2024年取締役会出席回数
15回中15回

経歴はウェブを
ご覧ください WEB



加藤 俊晴

常勤監査役

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



監査役在任期間
6年
2024年取締役会出席回数
15回中15回
2024年監査役会出席回数
14回中14回



森川 宏平

取締役（取締役会議長）／公社 新化学技術推進協会会長

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年からは代表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



取締役在任期間
9年
2024年取締役会出席回数
15回中15回

経歴はウェブを
ご覧ください WEB



片寄 光雄

常勤監査役

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



監査役在任期間
1年
2024年取締役会出席回数
12回中12回
2024年監査役会出席回数
11回中11回



染宮 秀樹

取締役／最高財務責任者（CFO）

1990年（株）野村総合研究所入社。外資系投資銀行やソニー（株）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



取締役在任期間
3年
2024年取締役会出席回数
15回中15回

経歴はウェブを
ご覧ください WEB



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

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、予防法学的知見・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



監査役在任期間
5年
2024年取締役会出席回数
15回中15回
2024年監査役会出席回数
14回中14回



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）

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、グローバル展開を推進している。

保有するスキル



取締役在任期間
3年
2024年取締役会出席回数
15回中15回

経歴はウェブを
ご覧ください WEB



宮坂 泰行

社外監査役／宮坂泰行公認会計士事務所所長

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



監査役在任期間
3年
2024年取締役会出席回数
15回中15回
2024年監査役会出席回数
14回中14回



今井 のり

取締役／最高人事責任者（CHRO）

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



取締役在任期間
1年
2024年取締役会出席回数
12回中12回

経歴はウェブを
ご覧ください WEB



遠田 聖子

社外監査役

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。大手監査法人の監査部門における経験を有し、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



監査役在任期間
1年
2024年取締役会出席回数
12回中12回
2024年監査役会出席回数
11回中11回

執行役員

社長執行役員		常務執行役員		執行役員	
高橋 秀仁		真岡 朋光		新保 尚文	
最高経営責任者 (CEO)		最高戦略責任者 (CSO) / 最高リスク管理責任者 (CRO)		最高製造関係業務・技術責任者 (CMEO) / 最高品質保証責任者 (CQO)	
副社長執行役員		今井 のり		福島 正人	
山下 祐行		最高人事責任者 (CHRO)		最高技術責任者 (CTO)	
株式会社レゾナック エレクトロニクス事業本部長		執行役員		株式会社レゾナック モビリティ事業本部長	
常務執行役員		藤田 茂		株式会社レゾナック 機能材料事業本部長	
染宮 秀樹		最高マーケティング責任者 (CMO)		株式会社レゾナック 機能材料事業本部長	
最高財務責任者 (CFO)		松古 樹美		阿部 秀則	
		最高サステナビリティ責任者 (CSuO)		半導体材料研究開発統括	

スキルマトリックス

当社が設定する重要アジェンダについて効果的な議論を行うため、取締役会メンバーに求められるスキルとして、特定している項目は以下の通りです。

氏名 (敬称略)		在任 期間 (年)	2024年 取締役会 出席回数	2024年 監査役会 出席回数	グローバル ビジネス	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	財務・会計・ 資本市場	イノベーション	人材育成・ 企業文化	法務・ コンプライアンス
取締役	高橋 秀 仁	8	15/15		○	○	○		○		○	
	森 川 宏 平	9	15/15		○	○	○			○		
	染 宮 秀 樹	3	15/15		○	○	○		○		○	
	真岡 朋 光	3	15/15		○	○	○	○				○
	今 井 の り	1	12/12		○	○	○				○	
	常 石 哲 男	2	15/15		○				○		○	○
	安 川 健 司	1	12/12		○	○	○			○	○	
監査役	大 西 賢	-	新任					○			○	○
	榊 原 泉	-	新任		○	○	○			○		
	加 藤 俊 晴	6	15/15	14/14	8	7	7	2	3	3	6	3
	片 寄 光 雄	1	12/12	11/11		○				○		
	矢 嶋 雅 子	5	15/15	14/14				○				○
	宮 坂 泰 行	3	15/15	14/14				○	○			
	遠 田 聖 子	1	12/12	11/11					○			○
					0	1	1	2	3	1	0	2

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。

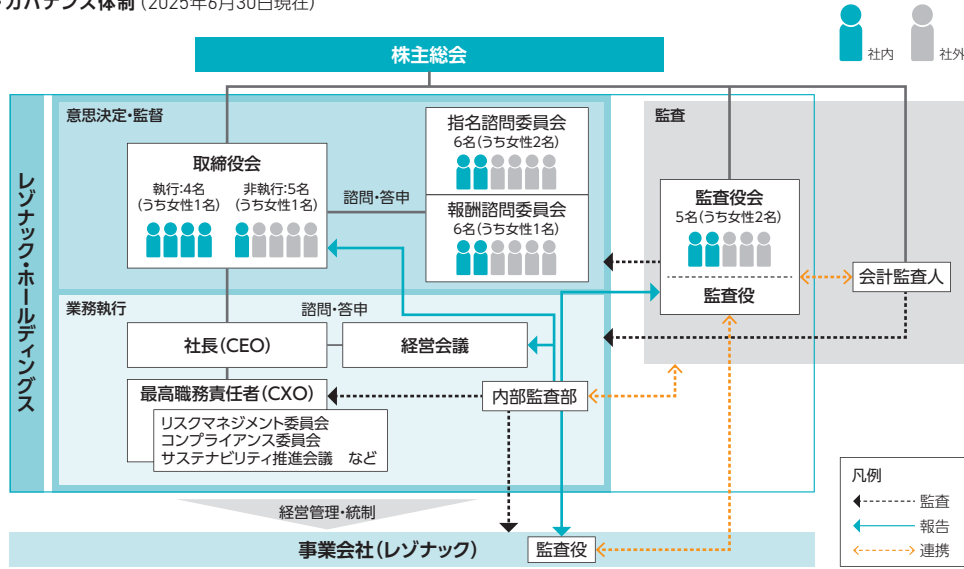


基本的な考え方

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。

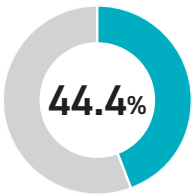
コーポレート・ガバナンスの充実に向けては、経営の健全性、実効性および透明性を確保し、迅速な意思決定を行うとともに、経営基盤・技術基盤の強化、社員の能力・モチベーション向上など、バリューを発揮し当社がもつリソースを最大限活用することで企業価値向上を図る仕組みの構築を行います。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025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** 原則として1回／月
- 指名諮問委員会**
 - 委員長 社外取締役 **開催頻度** 5～6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** 原則として1回／月
- 報酬諮問委員会**
 - 委員長 社外取締役 **開催頻度** 3～4回／年

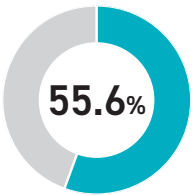
社外取締役比率



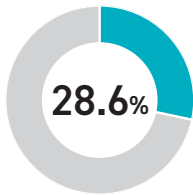
社外役員比率
(取締役、監査役)



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

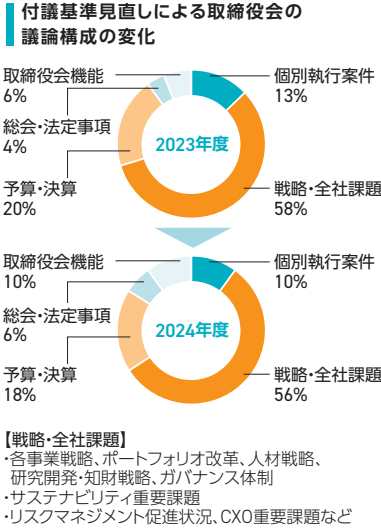
評価方法

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、2024年度の実効性評価について、2024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2024年度に実施された取締役会改革に関する議論

をもとに、2025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2024年度の全体の実効性評価結果を取りまとめるとともに、2025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（2024年度の取り組み）

2023年度評価で認識された課題	●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 ●モニタリングに適するアジェンダ設定が必要 ●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
2024年度の行動計画	1. 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 2. 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 3. 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
2024年度の取り組み内容	1-1 議論のさらなる活性化を目的として、議題の類型として従来の議決案件・報告事項に加え、新たに「審議事項」を追加 1-2 「審議事項」および意見交換会を活用して、取締役会の「監督」機能の言語化、監督対象の明確化、取締役会が保有すべきスキルの深い議論 2-1 取締役会が監督すべき対象の議論とそれに即したアジェンダ議論、2025年アジェンダ設定の議論を実施 2-2 2024年度から全社重要課題にフォーカスしたアジェンダを設定し、運用開始 2-3 取締役会の指摘事項のフォローアップサイクルを確立し、指摘事項を踏まえたアジェンダ設定を実施 3-1 事前説明の議事内容の共有の改善、議案説明時に事前説明に基づく補足説明の実施を開始 3-2 諮問委員会議事録の委員以外の取締役会メンバーへの共有、各諮問委員会の議論のポイントの委員長による取締役会における説明を開始 3-3 会計監査人と社外取締役とのミーティングを開始 3-4 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



2024年度の実効性評価を踏まえた2025年度の実行計画は、以下の通りです。

2024年度評価で認識された課題	●議案の適切性についてはアジェンダの最適化に向けた取り組みを評価する声もあるが、中長期の戦略的な議論のより一層の充実を求める声あり ●投資家意見のフィードバック、諮問委員会の共有についてはメンバー間で評価が分かれている。情報の量と質、会社理解のための機会、各機関との連携についても、より充実を求める声あり ●当社の取締役会が果たすべき役割については共通認識が形成されているものの、取締役会の構成については、社内役員と社外役員とで評価差が大きく、独立性・多様性に関する議論を求める声あり
2025年度の行動計画	1. モニタリングボードとしての機能強化に向けた、サステナビリティ、ポートフォリオマネジメント、リスクマネジメントを中心としたアジェンダの最適化と議論の深化 2. 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 3. 取締役会の在り方(取締役会の構成を含む)に関する議論の継続

社外取締役との情報共有・対話

取締役会では、その実効性をさらに向上させるためにランチミーティングや事業所訪問なども実施し、情報共有・対話の機会充実を図っています。2024年11月にはコロナ禍以降初となる本社以外での取締役会を川崎事業所で開催しました。当日は、カーボンニュートラルや非財務KPIをはじめとするサステナビリティに関連する取り組みの状況や、エンゲージメント向上に向けた活動について共有し、活発な議論を行いました。また、プラスチックケミカルリサイクル (KPR) 関連施設の見学も併せて行われ、事業への理解を深める機会となりました。



指名プロセス

指名に関する考え方

取締役候補者の選任については、選任基準に基づき、取締役会の諮問機関であり独立社外取締役を過半数とする指名諮問委員会において検討を行った上、取締役会に答申する体制とします。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。

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) 安川健司 (社外取締役) 一色浩三 (社外取締役) ※ 1 森川典子 (社外取締役) ※ 1 大西賢 (社外取締役) ※ 2 榊原泉 (社外取締役) ※ 2
	※ 1 2025年3月26日に退任 ※ 2 2025年3月26日に就任

2024年4月から2025年3月の期間においては7回開催し、構成員がすべての会に出席しています。

取締役の選任基準

- 取締役の責務である短・中・長期の企業価値向上を果たすために必要とされる高い見識と洞察力、高い倫理観、公正・公平な判断力を有していること。
- 人格に優れ、取締役の責務を果たす強い意思と、健康な心身を維持できること。
- 取締役としての役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できること。
- 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと。
- 当該取締役が選任されることで、取締役会の専門性、経験、属性などの多様性が保持され、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスが実現できること。

社外取締役の追加選任基準

- 当社グループの経営および会社と経営陣との間の利益相反を監督するとともに、業務執行に対して適切な助言を行えること。
- 当社の定める社外役員の独立性基準を満たしていること。
- 在任期間は原則として4年以内とし、これを超える場合は指名諮問委員会が要請し、本人が同意していること。

最高経営責任者 (CEO) などの解任

取締役が解任基準に該当する疑義が生じた場合、指名諮問委員会がその調査・審議を行い、その結果を取締役に答申し、取

締役会が株主総会議案とすることを最終決定します。

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

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。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬について

報酬に関する基本方針

当社取締役の個人別の報酬などの額および交付する株式数の決定方針は、独立社外取締役を過半数とする報酬諮問委員会において、毎期、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、「役員報酬等の決定方針」との整合性並びに経営環境の変化や株主・投資家の皆さまからのご意見など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などを得ています。

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) 常石哲男 (社外取締役) 一色浩三 (社外取締役) ^{※1} 森川典子 (社外取締役) ^{※1} 大西賢 (社外取締役) ^{※2} 神原泉 (社外取締役) ^{※2} ※1 2025年3月26日に退任 ※2 2025年3月26日に就任
------------------	---

2024年4月から2025年3月の期間においては7回開催し、構成員がすべての会に出席しています。

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
●取締役の個人別の基本報酬の額 ●取締役の短期業績連動報酬 (STI)に係る業績指標の目標および評価、並びに個人別支給額 ●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	●役員報酬などの決定方針 ●執行役員 (取締役非兼務)の個人別の報酬などの内容 ●役員報酬などに係る会社の重要な規則・手続などの制定、改正、廃止、並びに重要な公表資料などにおける記載内容

報酬諮問委員会における審議・決定に際しては、その役割・権限を適切に行使するため、「役員報酬等の決定方針」との整合性並びに経営環境の変化や株主・投資家の皆さまからのご意見など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などを得ています。

当期間においては7回中6回の報酬諮問委員会にWTWの報酬コンサルタントが同席しました。報酬諮問委員会は、当期間において審議または決定した内容を適時・適切に取締役会に報告し、取締役会は、係る内容の合理性・妥当性について確認を行っています。

討議事項など

開催時期・討議事項	出席者
2024年 1月・3月 ●2024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ました。 ●2023年度STI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ました。個人業績評価については、対象となる各取締役 (社長CEO、CRO、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、最終評価を決定しました。 ●2022年度LTIおよび2023年度LTIについて、2024年3月退任の取締役にに対して交付する当社株式の数を (退任直前の事業年度末までのTSR評価を踏まえて) 決定しました。 ●2024年度STIに係る業績指標 (連結財務業績および個人業績) の目標について議論を行い、決定しました。個人業績目標については、対象となる各取締役および取締役候補者 (社長CEO、CFO、CSO/CRO、CHRO) から説明を受け、その妥当性を審議・確認しました。 ●2023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ました。	全員 (新任を除く)
2024年 7月・9月・10月・ 11月・12月 ●当事業年度に係る取締役および執行役員の報酬について、「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ました。一方で、世界トップクラスの機能性化学メーカーへの変革と企業価値最大化を、より一層後押しするため、「世界で戦える会社」の経営陣に相応しい魅力的な処遇のあり方について議論を重ねました。具体的には、報酬比較企業の見直し、報酬水準 (特に業績連動報酬) の拡大、LTI (PSU ^{※1}) におけるTSR評価方法の見直し、新しいLTI (業績連動型RS ^{※2}) の導入、株式保有ガイドラインの強化などを中心に審議しました。 ●社外取締役にに対して、中長期的な企業価値の向上を意識した経営の監督・助言を促すため、株式報酬 (RS) を付与することを検討しました。 ●2025年度から設置予定の取締役会議長の報酬について、その役割・責務や他社動向などを参考に、報酬水準・報酬構成を検討しました。 ●第116回定時株主総会に上記に係る報酬改定議案を上程することを確認しました。	

※1 PSU: パフォーマンス・シェア・ユニット ※2 RS: 譲渡制限付株式

2024年度役員報酬などの内容

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

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (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	623	338	119	166	11
うち社外取締役	70	70	—	—	5
監査役	111	111	—	—	7
うち社外監査役	44	44	—	—	4

※1 上記基本報酬およびSTIの額は、2024年度に支払った報酬などの合計額 (全額金銭報酬) です。
※2 上記STIの額は、2023年度の業績などの結果を踏まえて、2024年3月に支払った報酬などの合計額 (全額金銭報酬) です。
※3 上記LTIの額は、2024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等を、3年間のTSR評価期間終了後、速やかに交付します (50%は時価相当額の現金で支給します)。LTIの運用においては、みずほ信託銀行株式会社の株式給付信託 (BBT) を活用しています。
※4 当事業年度に係る取締役の報酬額は、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ます。STIおよびLTIは社外取締役を除く取締役が対象となります。

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)		役員の員数
			拠出金額	交付ポイント	
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)

※2025年度以降の取締役の報酬額は、2025年3月26日開催の第116回定時株主総会において、以下のとおり決議しています。STIおよびBBTは業務執行取締役が対象となります。BBT-RSは新たに導入した譲渡制限付株式 (RS) に係るみずほ信託銀行株式会社の株式給付信託で全ての取締役 (非業務執行取締役および社外取締役を含みます) が対象です。

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およびBBT-RS)		役員の員数
			拠出金額	交付ポイント	
取締役	2025年3月26日 第116回定時株主総会	年額11億円以内 (うち社外取締役: 1.5億円)	3事業年度 22億円以内 (うち社外取締役: 1億円)	1事業年度 41万ポイント以内 (うち社外取締役: 2万ポイント)	9名 (うち社外取締役: 4名)

※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ます。同株主総会終結時点の監査役の員数は、社外監査役3名を含む4名です。

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)	
代表取締役社長CEO 高橋 秀仁	180	74	50	56	当社
取締役会議長 森川 宏平	149	66	33	50	当社

2024年度の業績連動報酬の算定方法と評価結果は有価証券報告書P89-90をご覧ください。



コーポレート・ガバナンス

2025年度の「役員報酬等の決定方針」と変更点

「役員報酬等の決定方針」の決定方法

当社取締役の個人別の報酬などの決定方針は、独立社外取締役を過半数とする報酬諮問委員会において、每期、その妥当性を審議した上で、取締役会にて決定しています。報酬諮問委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆さまからのご意見など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などを得ています。

2025年度からの主な変更点

当社は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目指し、事業ポートフォリオの見直しや成長事業への集中投資を急ピッチで推し進めるなか、「世界で戦える会社」に相応しい魅力的な処遇を実現し、優秀な経営人材を獲得・保持するため、2025年度より、グローバル事業を中核に据える大手製造業企業を意識した報酬水準・報酬体系に移行しました。また、社外取締役に対して、中長期的な企業価値の向上を意識した経営の監督・助言を促すため、基本報酬(委員および委員長手当を除く)の概ね10%程度の株式報酬を付与します。2025年度からの主な変更点は以下のとおりです。

項目	改定前	改定後
報酬比較企業	化学業界をはじめとした同業・同規模企業を選定	グローバル事業を中核に据える大手製造業企業を選定
報酬構成比率(基本報酬:STI基準額:LTI基準額)		
社長	40%:30%:30%	25%:25%:50%
常務	50%:25%:25%	42%:29%:29%
LTI		
PSUの仕組み	当社TSR(3年間)を国内化学・繊維業界企業と比較評価しポイントを付与、退任時に累積ポイント相当の株式を交付	当社TSR(3年間)を国内化学・繊維業界企業および欧米主要株価指数と比較評価し株式などを交付(交付株式数のうち一定割合(当初は50%を想定)は時価相当額の現金で支給)
業績連動型RSの導入	(新設)	業務執行取締役に対して、毎期のサステナビリティ評価に応じてRSを交付(退任時譲渡制限解除。RS交付数の一定割合(当初は30%を想定)はポイントとして留保し、退任時に時価相当額の現金で支給)
RSの導入	(新設)	社外取締役に対して、每期、基本報酬(委員および委員長手当を除く)の概ね10%程度のRS(退任時譲渡制限解除)を交付
取締役会議長の報酬	(新設)	取締役会議長(社内取締役)の報酬は、その役割や責務などを踏まえ、基本報酬とLTI(RS)で構成
株式保有ガイドライン(社長)	基本報酬の1.5倍以上の価値の株式保有に努める	基本報酬の3.0倍以上の価値の株式保有に努める

役員報酬の決定方針

基本方針

【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】

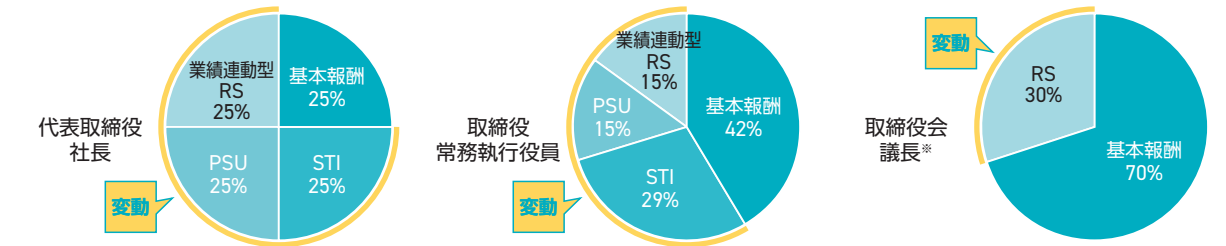
- 独立した客観的な立場から当社の経営を監督し、中長期的な企業価値の向上を意識した経営に関する助言を行うという役割・責務に適した報酬体系であること

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株式報酬(LTI)により構成します。株式報酬(LTI)は、3年間の業績・株価に応じて当社普通株式などを交付する「パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)」および毎期のサステナビリティ評価に応じて譲渡制限付株式(RS)などを交付する「業績連動型RS」で構成します。
- 報酬水準および総報酬に占める変動報酬(STIおよびLTI)の割合は、外部専門機関の調査に基づく他社水準(グローバル事業を中核に据える大手製造業企業との比較)を踏まえ、適切な金額・割合に設定します。業績や株価に対する責任の重さを考慮して、上位の役位ほど変動報酬の割合を高く設定します。
- 上記に関わらず、取締役会長および取締役会議長の報酬については、その役割・責務に応じて個別に設定します。

2025年度 取締役の報酬構成(基準額)



※取締役会議長の役割は、経営の監督(議長としての職務)が中心となるため、基本報酬および業績条件を付さない譲渡制限付株式(RS)で構成します。RSは退任時に譲渡制限を解除します。
※小数点第1位を四捨五入しているため、各欄の合計が100%にならない場合があります。

【社外取締役】

- 社外取締役の報酬は基本報酬(固定報酬) および譲渡制限付株式(RS)で構成します。RSは退任時に譲渡制限を解除します。
- 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します。
- RSは基本報酬(委員および委員長手当を除く)の10%程度の金額とします。
- 報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力並びに外部専門機関の調査に基づく他社水準(グローバル事業を中核に据える大手企業(全産業)との比較)を踏まえ、適切な金額に設定します。

コーポレート・ガバナンス

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%) を乗じて算出します。業績評価係数は業績などの結果に応じて0～200%の範囲で変動します。

STI 個人別支給額 = 役職別基準額 × (①全社業績評価係数 + ②個人業績評価係数)

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

2025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 ^{※1}	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 エレクトロニクスを中心とした事業成長+イノベーションおよ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マージン ^{※2}	30%	
	ROIC ^{※3}	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
②個人業績評価	長期ビジョンにおける取組・サステナビリティ課題への対応など	30%	長期視点での経営を強く促し、当社の持続的な成長の実現を目指します

※1 EBITDA = コア営業利益 + 減価償却費および償却費
※2 対売上EBITDAマージン = EBITDA ÷ 連結売上収益
※1および2 業績評価に際しては、為替調整として2025年通期予想 (2025年2月13日発表) に使用した為替レートを適用
※3 ROIC = (コア営業利益 ± 持分法投資損益 - 法人所得税費用) ÷ (有利子負債 + 資本合計)

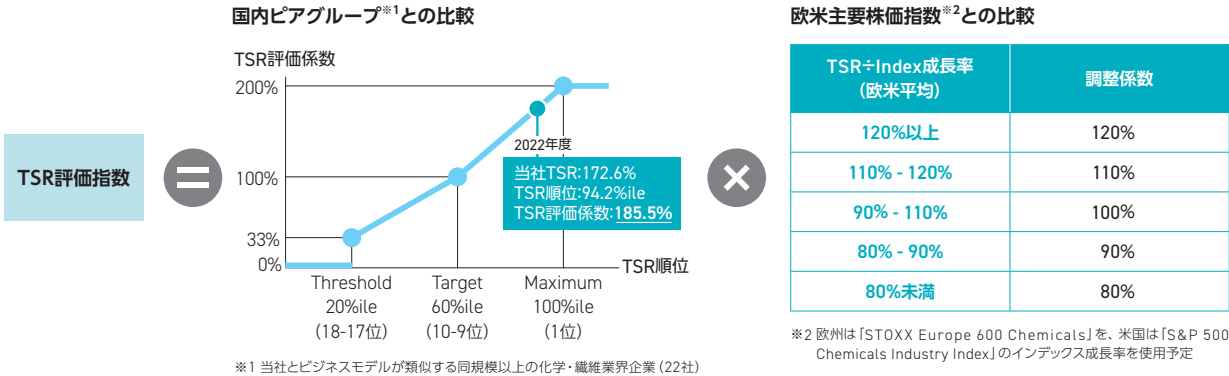
パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU: Performance Share Unit)

当社PSU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 (0～240%) を乗じた数の株式などを交付する仕組みです。

TSR評価係数は、当社TSR (3年間) と国内ピアグループ (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)

との比較に加え、欧米の化学企業で構成する株価指数 (インデックス) 成長率との比較に応じて決定することとします。欧米の株価指数 (インデックス) は、客観性・透明性を担保するため、株主・投資家に広く認知されている代表的な指数を選定します。なお、算定された数の一定割合 (当初は50%を想定) は時価相当額の現金で支給します。

PSU2025年プラン (評価期間:2025年1月～2027年12月)



TSR比較企業 (22社)			
化学		繊維	
●三菱ケミカルグループ ●住友化学 ●旭化成 ●花王 ●三井化学 ●資生堂 ●日本ペイントホールディングス	●日東電工 ●東ソー ●DIC ●富士フイルムホールディングス ●信越化学工業 ●積水化学工業 ●日本酸素ホールディングス	●エア・ウォーター ●ユニ・チャーム ●UBE ●三菱瓦斯化学 ●カネカ ●クラレ	●東レ ●帝人

業績連動型RS

株価意識経営の強化とサステナビリティビジョン2030の実現を後押しするため、2025年度より業績連動型RSを導入しました。業績連動型RSは、役職別に定める基準額に応じた基準ポイントに毎期のサステナビリティ評価に応じた係数を乗じた数の譲渡制限付株式 (RS) などを交付する仕組みです。交付するRSは退任時まで譲渡できないものとします。なお、算定された数の一定割合 (当初は30%を想定) はポイントとして留保し、退任時に時価相当額の現金で支給します。

2025年度のサステナビリティ評価係数は、従業員エンゲージメントスコア、パーパス・バリューの実践度スコア、および「Resonac Pride 製品・サービス」認定数[※]の達成状況などに応じて決定します。

個人別交付株式数=役職別基準ポイント×サステナビリティ評価係数 (85%～115%)

※ 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。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四つのバリューの発揮の妥当性、製品環境アセスメント・レピュテーションなどのリスク評価、売上計画やシェアなどの将来性・インパクト、世界共通のゴール (SDGs) との関連性などの観点で第三者の視点を入れ評価します。詳細は [P127／Resonac Pride 製品・サービス](#)

譲渡制限付株式 (RS)

取締役会議長 (社内取締役) および社外取締役に対し、中長期的な企業価値の向上を意識した経営の監督・助言を促すため、每期 (各事業年度終了後に) RSを交付します。交付するRSは退任時

まで譲渡できないものとします。なお、社外取締役に対するRSは、基本報酬 (委員および委員長手当を除く) の概ね10%程度の金額とします。

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、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。

政策保有株式

政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

当社グループは、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ています。

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
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	—	—	—

当事業年度において株式数が減少した銘柄[※]

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	6	145
非上場株式以外の株式	—	—

銘柄数および貸借対照表計上額の合計額[※]

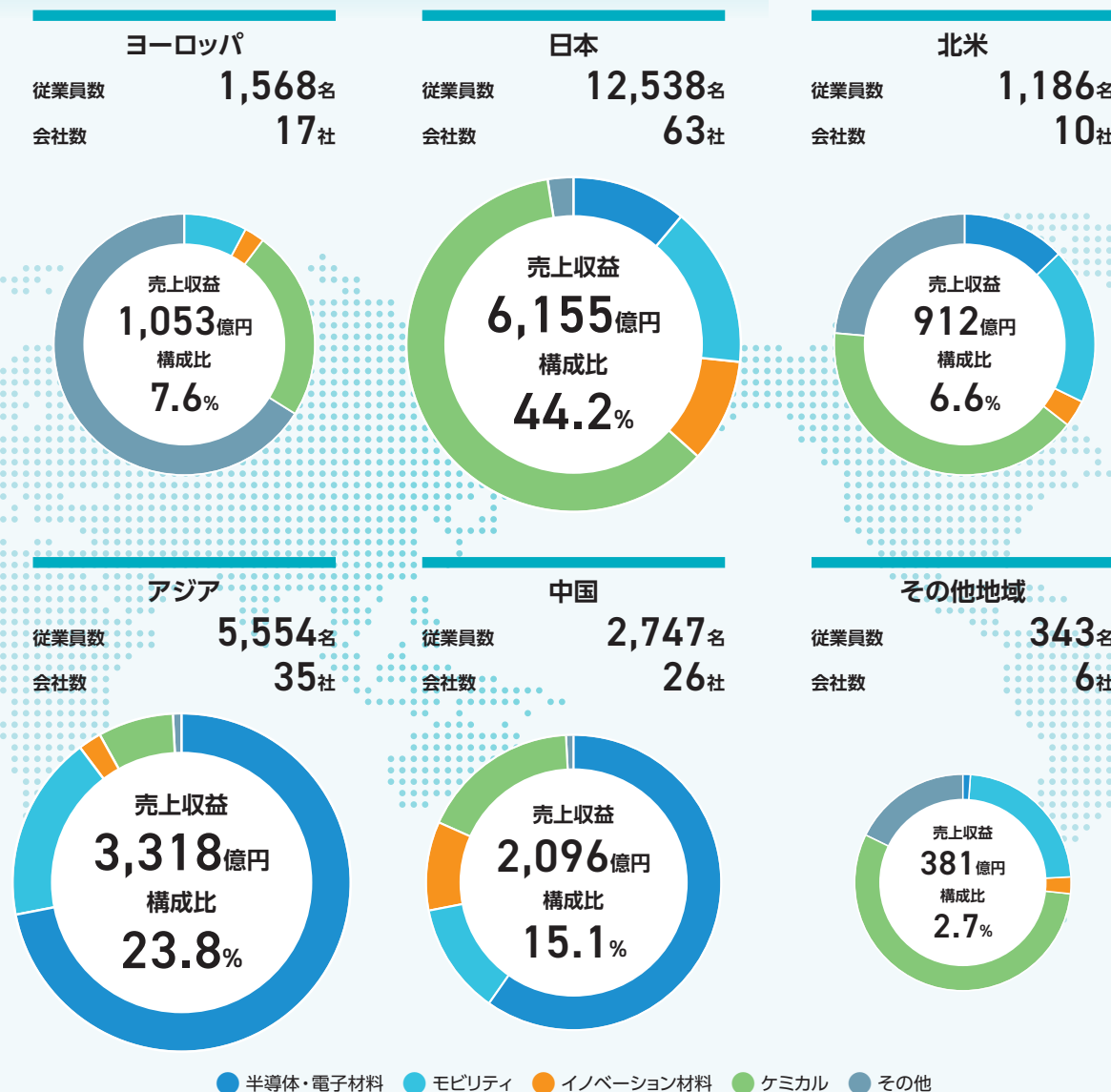
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	62	1,709
非上場株式以外の株式	1	179

※2025年6月末時点においては上場株式を保有しておりません。

本編で書ききれなかった情報のうち、
読者の皆さまからよくご質問いただくことを中心に掲載しています。

グローバル事業構成／財務・非財務ハイライト

当社は2024年より国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しています。本ページ掲載内容もIFRSを適用しています。

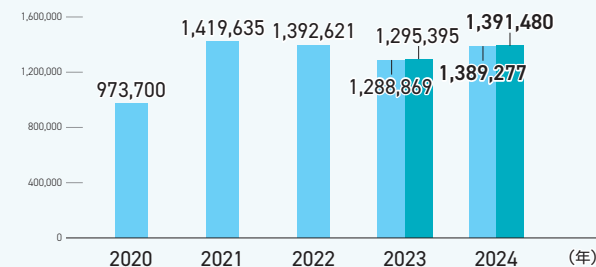


※コア営業利益は、営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いて算出しています。なお、非経常的な要因により発生した損益とは、その他の収益、その他の費用および減損損失 (売上原価、販売費および一般管理費に含まれます) です。

当社は2024年より国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しています。適用の前年2023年に遡り、IFRSに基づいて開示するとともに、2020年から2024年までの日本基準での算出値も掲載しています。また、2020年第3四半期報告より、旧日立化成の数値を取り込んで開示しています。

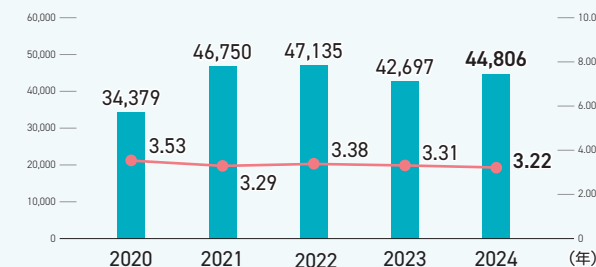
売上収益 (百万円)

※日本基準の売上高は■で掲載

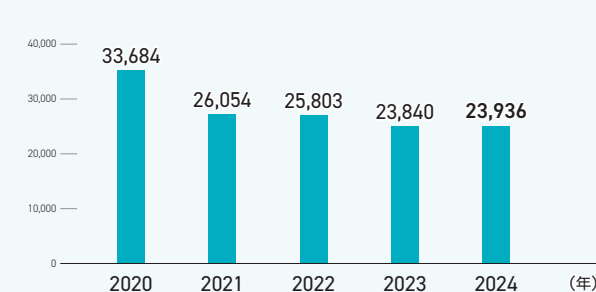


研究開発費 (百万円)

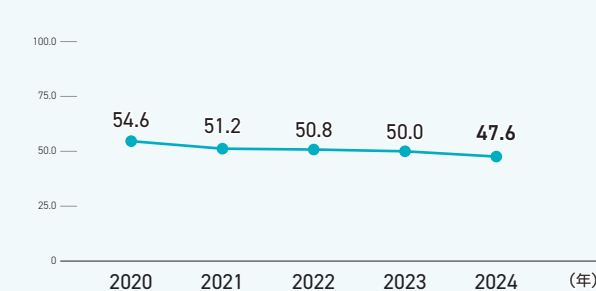
※基準変更による差異はない



従業員数 (人)

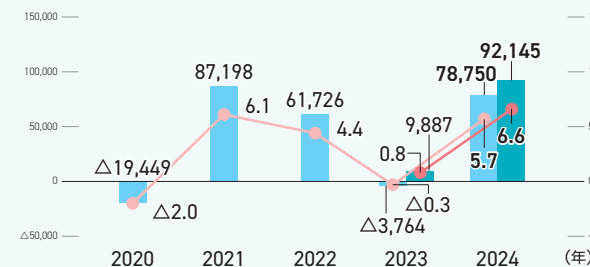


海外従業員比率 (%)



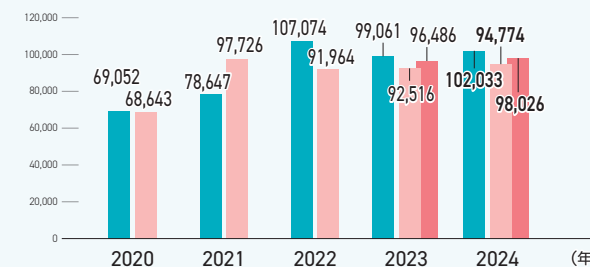
コア営業利益 (百万円)

※日本基準の営業利益は■で掲載

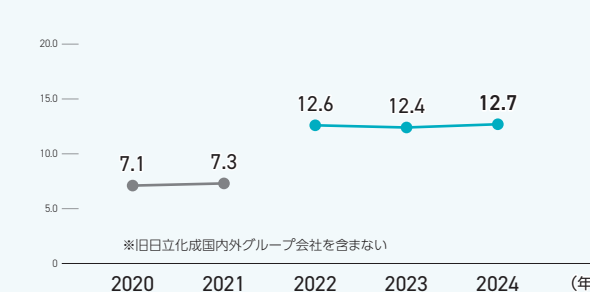


設備投資額 (百万円)

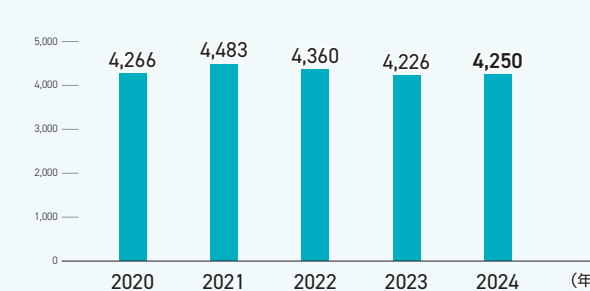
※2023年よりIFRSに基づく



女性管理職比率 (%)



温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) (千t-CO₂)



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。



	日本基準									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 ^{※5}	2021	2022	2023 ^{※6}
財務データ (連結) (単位:百万円)										
会計年度:										
売上高	872,785	775,732	671,159	780,387	992,136	906,454	973,700	1,419,635	1,392,621	1,288,869
営業利益	20,551	33,508	42,053	77,708	180,003	120,798	△ 19,449	87,198	61,726	△ 3,764
売上高営業利益率 (%)	2.4	4.3	6.3	10.0	18.1	13.3	△ 2.0	6.1	4.4	△ 0.3
親会社株主に帰属する当期純利益	2,929	921	12,305	37,404	111,503	73,088	△ 76,304	△ 12,094	32,422	△ 18,955
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,996	61,170	68,949	67,235	149,785	78,554	109,286	115,283	99,376	118,686
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 46,876	△ 42,497	△ 53,754	△ 29,866	△ 49,338	△ 48,156	△ 930,047	28,606	△ 54,667	△ 61,869
フリー・キャッシュ・フロー	20,120	18,674	15,195	37,369	100,447	30,397	△ 820,761	143,889	44,709	56,817
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 24,856	△ 21,336	△ 13,220	△ 18,370	△ 61,061	△ 18,546	896,521	△ 121,741	△ 103,267	△ 62,880
研究開発費	20,362	20,289	17,313	18,539	19,735	20,605	34,379	46,750	47,135	42,697
設備投資額	47,318	44,059	39,276	41,787	41,727	50,216	69,052	78,647	107,074	96,633
減価償却費	40,673	42,137	38,761	38,565	39,459	37,704	68,643	97,726	91,964	92,516
会計年度末:										
総資産	1,009,843	940,494	932,698	1,026,999	1,074,983	1,076,381	2,203,606	2,142,390	2,093,744	2,031,953
純資産	319,087	308,142	311,231	368,994	465,340	519,433	718,080	818,452	574,718	578,668
自己資本比率 (%)	29.7	31.5	31.8	34.3	41.5	46.4	18.4	24.0	26.3	27.2
自己資本利益率 (ROE) (%)	1.0	0.3	4.1	11.5	27.9	15.5	△ 16.9	△ 2.6	6.1	△ 3.4
有利子負債	383,124	368,835	359,929	346,726	287,968	303,192	1,060,146	850,603	1,062,637	1,016,532
D/Eレシオ ^{※1} (倍)	1.20	1.20	1.16	0.94	0.62	0.60	1.84	1.15	1.07	1.00
1株当たり情報 ^{※2} (円)										
1株当たり当期純利益 ^{※3}	1.99	6.45	86.27	262.44	758.15	501.03	△ 523.06	△ 77.40	179.02	△ 104.65
1株当たり純資産	209.76	2,076.05	2,080.85	2,473.06	3,057.16	3,423.25	2,782.79	2,838.51	3,038.35	3,052.07
1株当たり配当金	3.00	3.00	—	80.00 ^{※4}	120.00	130.00	65.00	65.00	65.00	65.00

※1 劣後ローンおよび優先株について、それらの資本性を考慮して算出しています。
※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。

国際財務報告基準 (IFRS)		
	2023 ^{※6}	2024
会計年度:		
売上収益	1,295,395	1,391,480
コア営業利益 ^{※7}	9,887	92,145
売上収益コア営業利益率 (%)	0.8	6.6
親会社の所有者に帰属する当期利益	△ 6,505	73,503
営業活動によるキャッシュ・フロー	118,715	163,653
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 55,158	△ 52,306
フリー・キャッシュ・フロー	63,557	111,347
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 73,086	△ 20,468
研究開発費	42,697	44,806
設備投資額	99,061	102,033
減価償却費及び償却費	96,486	98,026
会計年度末:		
資産合計	2,054,594	2,172,626
資本合計	586,511	692,006
親会社所有者帰属持分比率 (%)	27.3	30.6
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	△ 1.2	12.0
有利子負債	1,030,145	1,023,706
D/Eレシオ (倍)	1.01	0.74
1株当たり情報 ^{※2} (円)		
基本的1株当たり当期利益	△ 35.91	406.61
1株当たり親会社所有者帰属持分	3,092.32	3,677.50
1株当たり配当金	65.00	65.00

※5 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。
※6 2024年12月期より国際財務報告基準 (IFRS) を適用しており、2023年度は比較年度としてIFRSに準拠したデータを併記しています。
※7 コア営業利益は、営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いて算出しています。なお、非経常的な要因により発生した損益とは、その他の収益、その他の費用および減損損失 (売上原価、販売費及び一般管理費に含まれます) です。

非財務データ	2017年までのバウンダリー	2014	2015	2016	2017	2018年以降のバウンダリー	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数 (人)	2014-2017:旧昭和電工連結	10,577	10,561	10,146	10,864	全グループ	33,465	33,908	33,684	26,054	25,803	23,840	23,936
海外従業員比率 (%)		43.9	44.4	40.1	44.0		54.2	54.5	54.6	51.2	50.8	50.0	47.6
女性管理職数 (名)	2014-2017:旧昭和電工単体	18	23	26	28	2018-2021:REH+RECおよび旧昭和電工国内外グループ会社 2022-:全グループ	162	170	170	148	397	404	441
女性管理職比率 (%)		2.3	3.0	3.4	3.7		7.0	7.1	7.1	7.3	12.6	12.4	12.7
温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) (千t-CO ₂) ^{※1}	2014-2017:旧昭和電工国内連結	3,667	3,699	3,818	3,785	全グループ	4,827	4,657	4,266	4,483	4,360	4,226	4,250
取水量 (海水除く) (千㎡)		62,620	60,040	58,720	59,470		67,306	68,060	67,522	64,261	68,292	73,361	81,572
産業廃棄物埋立処分量 (トン)		1,158	851	323	448		3,368	3,163	1,375	2,154	15,312	10,845	8,655 ^{※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㎡の単位で把握した数値となります。
※1 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。
※2 2024年の産業廃棄物埋立処分量は産業廃棄物に限定していません (各国の法律の廃棄物)。

データの範囲

「全グループ」:REH+REC+日本のグループ会社+海外のグループ会社
「日本」:REH+REC+日本のグループ会社
「海外」:海外のグループ会社

「REH」:株式会社レゾナック・ホールディングス
「REC」:株式会社レゾナック
「REH+REC」:株式会社レゾナック・ホールディングスおよび株式会社レゾナック

マテリアリティと非財務KPI目標・実績

当社のマテリアリティは、社会からの期待と当社にとっての重要度の両面から検討した、長期ビジョン達成に向けた経営課題です。マテリアリティ特定にあたっては、各担当CXO領域（機能）との個別の議論による現場の意思の反映を踏まえて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行っています。長期的に成長できる環境を整え、利益を計上し続け（経済価値）、社会のサステナビリティに貢献（社会・環境価値の創出と負の影響の最少化・払拭）することで、企業価値を最大化します。三つのマテリアリティの機会とリスクも継続して見直しを図っています。

マテリアリティ	責任ある事業運営による信頼の醸成	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	自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成
	各種事故などの根絶や社内プロセスの効率化による モチベーション向上、生産性向上、コスト削減、ブランド価値向上	社会・環境価値の提供を通じた 事業成長 による企業価値の向上	事業を通じた パス実現の実感 により従業員の モチベーション向上
	責任ある事業運営を通じた化学メーカーとしての 社会課題への貢献と責務の両立	さまざまな産業の起点である化学メーカーとしての「つくる責任 つかう責任」の徹底を通じた 社会および環境へのポジティブインパクトの最大化とネガティブインパクトの最小化	自律的・創造的な共創型人材の成長、活躍と企業文化の醸成を通じた 共創とイノベーション創出による社会課題解決
	温室効果ガス排出量削減や廃棄物削減、リサイクル率向上などによる 環境負荷の低減		
機会とリスクの構成要素			
リスク	●環境・安全・品質事故による社会的信用の失墜 ●潜在的リスクの把握不足や適切なリスクテイク不足による経営基盤の弱体化 ●地域や国の法令、規制および国際規範を含むソフトローへの対応の遅れによる共創力&競争力の低下	●デジタル技術・AI技術の発達による素材メーカーの技術の陳腐化 ●環境・社会問題への対応遅れによる共創力&競争力の低下 ●業界再編・ポートフォリオ改革の遅れによる共創力&競争力の低下	●組織文化とエンゲージメントを醸成・維持できないことによる人材のリテンションリスク ●心理的安全性が確保されていないことによるイノベーションの停滞
	●安心安全な製品・サービスの提供によるお客さま企業の品質確保 ●高度な製造プロセスの実現・維持による付加価値の増加	●幅広い社会課題解決への応用可能性に基づく社会価値の創造(環境対応型製品や新素材など) ●顧客や資本市場の変化や期待に柔軟に対応することによる企業価値の向上	●共創型人材の育成・創出によるイノベーションの促進
機会			

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(非財務KPI)	2025年目標	2024年実績
事業を通じた社会価値の創出	Resonac Pride 製品・サービス※1	●各事業における主要製品のオープンプロセスによる認定完了	●川崎事業所での使用済みプラスチックのガス化ケミカルリサイクル事業および半導体実装材料・プロセスのオープンイノベーションを促進するパッケージングソリューションセンターの取り組みを社内外の審査会を通じてResonac Pride 製品・サービスとして認定 ●役員報酬の業績評価指標(KPI)に設定
	CFP※2への取り組み	●主要製品のCFP算出完了	●国内:対象製品のうち約50%算出完了
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	●新規テーマ創出プロジェクトを事業領域ごとに始動	●新規開拓チームを発足し、大型テーマの重点開拓領域を特定。テーマ創出活動に向けて、プロジェクトの在り方を検討開始
	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 ●CRM※3ツール上の顧客データと案件情報を活用した営業の効率化と事業拡大への貢献	●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が定着し、新規重要案件創出に貢献 ●CRMツールの利活用事業部数が増加。CRMツール上のデータを活用し、営業生産性向上の効果発揮
オープンイノベーション・R&D・知的財産戦略	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・社外発表件数の対前年増加	●オープンイノベーション・社外協業:56件(2023年:59件) ●論文・社外発表:196件(2023年:192件)
	R&D戦略と知財戦略の強化	●CFP算出割合向上およびMC(市場的価値)・TR(技術的価値)など知財指標の向上	●CFP算出割合 32%(2023年:31%) ●知財指標 MC:0.76、TR:1.09(2023年 MC:0.75、TR:1.02)
	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	●FFS(Five Factors & Stress)理論を活用した人材育成、配置について検討開始 ●CTO組織内のリーダー交流会や各種ワーキンググループを通じた共創の風土醸成
	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	●主要マスタを中心に全社統一管理に向けたマスタ構成を定義。一部マスタについては管理ツールの試作が完成 ●温室効果ガス(GHG)可視化・削減を目的とした全社統一管理システムを導入。Scope3可視化・削減、製品別LCA算定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走化開始 ●CDIO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	●全社のIT／DX課題の半数が業務プロセスに起因することが判明したため、ビジネスプロセス改善手法を活用したBPRプロジェクトを推進 ●可視化したスキルアセスメントを活用した教育施策を実施するとともに組織の人材課題を明確化
	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	●デジタルマインド醸成の全社教育を実施し、従業員のIT／デジタルリテラシーの向上に寄与

※1 Resonac Pride 製品・サービス: [\[6 P137\]](#)をご覧ください

※2 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

※3 CRM(Customer Relationship Management):顧客関係管理

マテリアリティと非財務KPI目標・実績

責任ある事業運営による信頼の醸成

構成要素	重要項目(非財務KPI)	2025年目標	2024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	●トップの安全メッセージの配信 ●従業員による「私の安全宣言」 ●安全意識向上と上司との対話の機会創出 ●対話型安全巡視(SCP※6)の拡充
	重大労働災害※4発生件数	●重大労働災害0件(全グループ・協力企業含む)	●重大労働災害1件(全グループ・協力企業含む)
	休業災害度数率	●休業災害度数率0.1以下(日本)	●休業災害度数率0.64(日本)
	重大設備事故※5発生件数	●重大設備事故0件(全グループ)	●重大設備事故0件(全グループ)
品質保証	重大製品事故※7件数	●重大製品事故0件(全グループ)	●重大製品事故0件(全グループ)
	重大品質コンプライアンス違反件数	●重大品質コンプライアンス違反0件(全グループ)	●重大品質コンプライアンス違反0件(全グループ)
化学品管理	プロダクト スチュワードシップ推進	●含有管理対象物質に対するレゾナックポリシーの制定とそれに基づいた化学物質の指定※9	●優先評価対象のリスク評価・安全性要約書の作成100%完了。新規10件、改訂は49件実施 ●その他、2024年度日本化学工業協会JIPS※8 大賞受賞(4年連続)
環境	温室効果ガス排出量の削減	●温室効果ガス(GHG)排出量 2013年比30%削減(Scope1+2)(全グループ) (2030年目標)	●Scope1+2:2013年比8.3%削減(全グループ)
	産業廃棄物埋立量の削減	●廃棄物埋立量を2024年比で削減(全グループ)	●2023年:10,845トン→2024年:8,655トン(全グループ)
	重大環境事故※7発生件数	●重大環境事故0件(全グループ)	●重大環境事故0件(全グループ)
人権	人権尊重	●人権デューデリジェンス運用体制の確立	●人権研修をグローバルで実施 ●高リスク地域・事業を中心にサプライヤー向けデューデリ ジェンスを開始(欧州電池規制対応を含む)
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 (2028年目標 90%以上)	●CSRアンケート回収率 93%(2023年:91%) ●基準点以上のサプライヤー比率 91%(2023年:89%)
	「私たちの行動規範」の浸透	●「私たちの行動規範」の浸透度向上	●E-ラーニングを通じた全従業員への 行動規範の浸透
コンプライアンス	グローバル・コンプライアンス・ スタンダードの徹底	●海外グループ会社への規程導入100%※9	●海外グループ会社への規程導入60%
	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→2024年101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	●現場からのボトムアップ型リスクに加え、シナリオベースのトッ プダウンリスクを洗い出し、さらに生成AIを用いた詳細分析 を経て重要リスクを特定。経営層による審議によりリスクのラ ンク付けを実施
	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	●重要リスク(S、Aランクリスク)の旗振り役実務担当者と協議 を重ね、リスクシナリオを設定しCXO組織共通ダッシュボード を作成し、事業影響範囲と対応策を具体化
		●海外展開着手とリスクデータの一元化	●2023年に導入した「リスク統制実施評価機能」のサイクルの 確実な回転を実施

※4 障害認定の対象(労働基準法障害等級1〜7級)となる場合、または死亡を重大労働災害と定義する
※5 火災、漏えい、設備損傷などのうち、以下を伴うものを重大設備事故と定義する ①事業所内で休業災害以上が発生 ②事業所外で緊急搬送、避難勧告、環境汚染などが発生し、社会的影響が大きい
※6 SCP(Safety Communication Program):管理監督者が行う指摘を目的としない安全巡視活動。管理者自らが、現場の状況観察や現場の方との会話を通じてリスクを認識し、問題解決の責任をもつことを求めています。
※7 定義は当社事故基準による
※8 JIPS(Japan Initiative of Product Stewardship):日本化学工業協会により、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
※9 KPIを見直し

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	2024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 (REH+REC)	●対象部門のポートフォリオ策定	●対象2部門策定
	KGI	後継者計画準備率 (REH+一部国内グループ会社)	●150%※10	●142.7%
		ポートフォリオのロールモデル・職種・育成計画の 策定(REH+REC)	●対象部門のロールモデルほか 策定	●対象2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(全グループ)	●対前年比改善	●57%
		エンゲージメント調査回答率(全グループ)	●85%以上	●88%
		男性育休取得率・取得日数 (REH+REC)	●取得率:100% ●日数:対前年以上	●取得率:97% ●日数:37.3日
		男女賃金格差(REH+REC)	――	●75.6%
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 (REH+REC)	●90%	●87%
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イスコア(全グループ)	●対前年比改善※11	●パーパス実践:57% ●バリュー実践:67%
		パーパス・バリュー共感度のサーベイスコア(全グループ)	●対前年比改善※11	●パーパス実践:71% ●バリュー実践:74%
		グローバルアワードAHA!の肯定評価(全グループ)	●対前年比改善	●71%
		心理的安全性のサーベイスコア(全グループ)	●対前年比改善※11	●61%
		インクルージョンのサーベイスコア(全グループ)	●対前年比改善※11	●59%
		女性管理職比率(全グループ)	●13%	●12.7%
		意思決定層の多様性(全グループ)	●検討中	●12.1%
		障がい者雇用率(REH+REC)	●2.50%※11	●2.51%

※10 後継者計画準備率:(後継者プール人数÷事業部長およびCXO-1以上のポジション数)×100
※11 2025年目標値については、2024年実績を踏まえ見直しを実施
なお、当社グループにおいては、指標および関連するデータの管理とともに具体的な取り組みの展開を進めていますが、連結グループに属する全ての会社が対象となっていない指標もあります。そのため、一部指標においては当社および親レゾナック、一部国内グループ会社を対象に記載しています。

データの範囲

「全グループ」:REH+REC+日本のグループ会社+海外のグループ会社
「日本」:REH+REC+日本のグループ会社
「海外」:海外のグループ会社

「REH」:株式会社レゾナック・ホールディングス
「REC」:株式会社レゾナック
「REH+REC」:株式会社レゾナック・ホールディングスおよび株式会社レゾナック

パーパスとバリューの実践を可視化する取り組み 「Resonac Pride 製品・サービス」

詳細はWEB



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することで、パーパス「化学の力で社会を変え」て、「人々の幸せと豊かさ」「地球との共生」を実現していきます。そのためには、バリューチェーンの川中から川下まで幅広い領域にある当社の製品・サービスが、社会や環境、お客さまに、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。

Resonac Pride 製品・サービスの認定数をマテリアリティ「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、役員報酬とも連動させて取り組みを進めています。

Resonac Pride 製品・サービス 認定ステップとポイント

審査のステップ	STEP1 事業部門が認定に向けた申請を実施	STEP2 事務局によって初期審査を実施	STEP3 ステークホルダーからのご意見収集	STEP4 サステナビリティアドバイザーからのご意見収集	STEP5 サス推で社内審査を実施	STEP6 パーパス実現により貢献した製品・サービスを認定	STEP7 ご意見をいただいた方へ報告	STEP8 取締役会へ報告
Point!	認定のポイント							
パーパスの実践内容	社会・環境・顧客への提供価値（可能な限り定量化）+社会価値創造ストーリー（仮説、定性）							
バリューの実践内容	四つのバリューの実践内容							
リスクの評価	第三者から見たリスク、ネガティブインパクト							
世界共通のゴールとの関連性	SDGsへの貢献内容							
将来へのチャレンジ	将来の事業機会の拡大可能性、規模化							
財務影響	将来の売上・利益・キャッシュフローへの影響							

● 認定の進捗状況

2024年にケミカルプラスチックリサイクル（KPR）とパッケージングソリューションセンター（PSセ）の取り組みについて認定完了しました。現在、他の事業の代表製品・サービスについて、各々、社会・環境・顧客への提供価値可視化に取り組んでいるところです。2025年末までに全事業の代表製品・サービスについて認定できるよう進めています。さらに、2025年から役員報酬のインセンティブ部分のKPIに、本件認定数を含めました。また、より客観性を高めるために、有識者（サステナビリティアドバイザー [P83](#)）からご意見をいただくステップを追加しました。

		2024年	2025年	2026年～
事業	エレクトロニクス事業本部	認定完了 (第2号:PSセ)	—	2事例目の 認定
	ハードディスク事業	—	認定予定	
	デバイスソリューション事業	—		
	モビリティ事業本部	—		
	機能材料事業本部	—		
	基礎化学品事業	認定完了 (第1号:KPR)	—	
	グラファイト事業	—	認定予定	

外部評価の状況

■ 選定されているESGインデックス

FTSE4Good Global Index
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
SNAMサステナビリティ・インデックス
Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Indexes（GenDi J）

Resonac Pride 製品・サービス認定第2号

パッケージングソリューションセンター

パッケージングソリューションセンターは、先端半導体パッケージ技術・最新設備を活用・提供し、お客さまと共創するオープンイノベーションの場です。2018年からコンソーシアム"JOINT"を立ち上げ、社外のステークホルダーとの共創を実現しています。装置・材料メーカー各々が個別最適から脱却し、装置・材料が一体となり最適化を図ることで効率的な開発を可能にしています。PSセの取り組みは、「ステークホルダーとの共創」「技術革新」により社会発展や環境負荷低減の貢献につながっています。

● 認定のポイント（抜粋）

- ・お客さまとの一対一のコラボレーションなどを通じ、特に今注目を浴びている生成AIに使用される次世代半導体パッケージの早期実現に貢献している。
- ・半導体パッケージを高密度化することで生成AIの性能向上や、スーパーコンピューターの計算速度向上を実現できる。

パーパスの実践内容	開発期間が従来の3分の1に短縮＝上市までの期間が短縮 例えば、生成AIの性能向上やスーパーコンピューターの計算速度向上
バリューの実践内容	「枠を超えるオープンマインド」をはじめ全てのバリューを発揮
世界共通のゴールとの関連性	7:エネルギー、9:産業と技術革新、12:つくる・つかう責任などに貢献
環境への貢献	性能当たりのGHG排出量90%以上削減
将来へのチャレンジ	米国でのJOINT活動開始など国内外での共創活動拡大
財務影響	2026年時点でのエレクトロニクス事業における貢献売上額を確認



ステークホルダーとの共創活動
JOINT2参加企業数：14社

技術革新
半導体パッケージの高密度化
電極間、配線間距離を従来の1/3に



P75

● ステークホルダーからの声

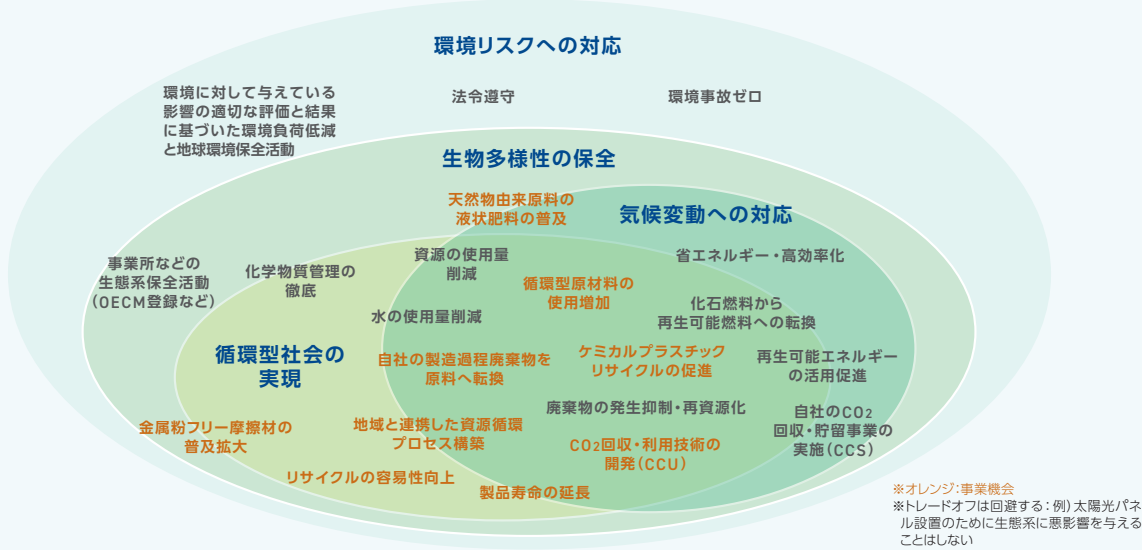
		パッケージングソリューションセンター（PSセ）に対する期待や改善点
ステークホルダー	共創先	・半導体パッケージ技術の重要度が増しているため、材料・装置に強い日本の維持・強化に期待 ・JOINT2参画企業間での課題抽出の場など交流や人材育成を共に進めたい ・JOINT2参画企業の成果の位置づけの明確化やデバイス企業、ファウンドリーへのビジネス展開に向けた出口戦略の議論を期待
	顧客	・複数企業の材料を含めた多様なプロセスやプロダクト試作による半導体パッケージ業界への貢献度がさらに向上することを期待
	有識者	・半導体業界をリードする共創活動（例：国際規格策定への展開など）を期待 ・本取り組みがどのように当社の成長をドライブしていくかを開示していくことで、共創の意義が社会、投資家、そして従業員にも納得されるものになると期待
	投資家	・AIなどの発展により社会全体で使用するトータルの電力量は増加する。環境への影響を含めた社会全体のシステムレベル向上につながる活動を期待 ・経済面だけでなく社会全体への貢献や人々の豊かさにつなげてほしい

■ 外部からの評価・表彰（一部抜粋）

2025年 7月：グリーン・サステナブルケミストリー賞 経済産業大臣賞（公益社団法人新化学技術推進協会） [WEB](#)
2025年 5月：SX 銘柄（東京証券取引所、経済産業省） [WEB](#)
2025年 3月：JIPS 賞大賞（日本化学工業会） [WEB](#)
2025年 2月：日経統合報告書アワード優秀賞（日本経済新聞社） [WEB](#)
2025年 1月：防災×減災×サステナブル大賞2025スマートスアワード最優秀賞（一般社団法人減災サステナブル技術協会） [WEB](#)

環境取り組み

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」の四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。



TCFD※およびTNFD提言に沿った情報開示

※気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)は2023年10月に解散し、その機能はIFRS財団に引き継がれています。

ガバナンス

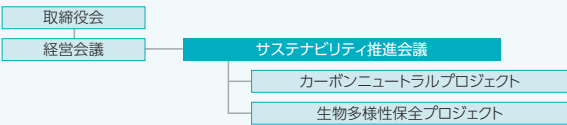
取締役会の役割・監視体制

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、代表取締役社長(CEO)が統括、最高サステナビリティ責任者(CSuO)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に実施し、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のため、2022年から長期ビジョンにおける取り組み・気候変動を含むサステナビリティ課題への対応などについて、社内取締役と執行役員の業績評価指標に含めています。さらに、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ました。なお、カーボンニュートラルへの対応については、全てのCXOと事業部門が参画する全社横断型のカーボンニュートラルプロジェクトにおいて、取り組みを進めています。

環境取り組みの推進体制



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。

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自然へ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・影響・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

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・自然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を

短期・中期・長期の自然関連リスク・機会および対応

①気候変動関連

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」などによる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

②自然関連

当社は、ネイチャーポジティブの実現に向けて、事業を通じた気候変動への対応や循環経済の実現を進めながら、自然への依存・影響を鑑み、影響低減、管理・保全活動に取り組んでいます。その中で、直接操業とバリューチェーンにおける、自然への依存・影響および自然関連のリスクと機会を、TNFDが推奨するLEAPアプローチに沿って分析し、当社の対応の必要性を改めて確認しています。2024年は、当社の主要事業および主要サプライヤーについての評価を行いました。

自然との接点の発見(Locate)

Locateフェーズでは、当社の製造拠点および主要サプライヤー拠点の位置情報を把握して、その周辺にある自然の状態などを評価しました。国内外にある計59の製造拠点と計40の主要サプライヤー拠点を評価対象としました。評価作業は、拠点周辺のバイオームを特定した後に、TNFDが定義している5つの基準(保全重要度、生態系の完全性、生態系の完全性の急激な劣化、水関連の物理リスク、生態系サービスの重要度)に沿って、外部ツールなどで得られるデータを用いて、拠点ごとに実施しました。

評価結果の傾向を見ると、当社の製造拠点の中で保全重要度や生態系の完全性が高い拠点がいくつか見られました。国内1カ所にてKey Biodiversity Area(KBA)と重複、保護地域と近接しており、生態系の完全性も高いと評価されました。また、東南アジアではKBAと重複している拠点が1カ所あり、今後優先して自然への影響の管理を進める必要があることを認識しました。さらに、水リスクは東南アジアの製造拠点で高い傾向があり、水使用量の削減や水害対策などの対応を優先して進める必要があることを認識しました。その他の基準については、特に高い拠点は見られませんでした。

※5つの基準に沿った評価は、以下のデータおよびツールを用いて実施しました。
・保全重要度…保全重要度が高い地域(保護地域、Key Biodiversity Area、Critical Habitat Screening Layer、WWF Global 200)との近接状況を確認して評価。
・生態系の完全性/生態系の完全性の急激な劣化…GLOBIO MSA、Natural History Museumが提供する、Biodiversity Intactness Indexを確認して評価。
・水関連の物理リスク…AQUEDUCTを用いて、ベースライン水ストレス、洪水リスク(河川・沿岸)を確認して評価。
・生態系サービスの重要度…Global Forest Watchを用いて、先住民・地域コミュニティ(Indigenous People and Local Communities)が管理する地域との近接状況を確認して評価。

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ます。重要度や優先度の非常に高いリスク(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。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。

シナリオ分析の前提

項目	内容
想定期間	2030年度まで
採用シナリオ	4℃シナリオ 1.5/2℃シナリオ
時間軸の定義	短期 中期 長期
分析対象事業	既存事業

LEAPアプローチに沿った評価プロセス

自然との接点の発見(Locate)	拠点の位置情報と外部ツールをもとに、評価・対応の優先地域を整理
依存とインパクトの診断(Evaluate)	評価対象における重要な自然への依存・影響を特定し、その大きさを評価
リスクと機会の評価(Assess)	評価対象における重要な自然関連リスク・機会を特定し、その大きさや発生可能性などを評価
対応し報告するための準備(Prepare)	評価結果と当社の取り組みを照合し、対応策を検討・実施

サプライヤー拠点の評価結果においても、保全重要度や生態系の完全性が高い拠点が散見され、東南アジアを中心に水リスクが高いことが分かりました。サプライチェーンを通じたリスクにも注意し、必要に応じてエンゲージメントなどを通じてサプライチェーン全体でのリスク低減や保全に向けた活動を実施していく必要があることが分かりました。

製造拠点を対象とした優先地域の評価結果の概要

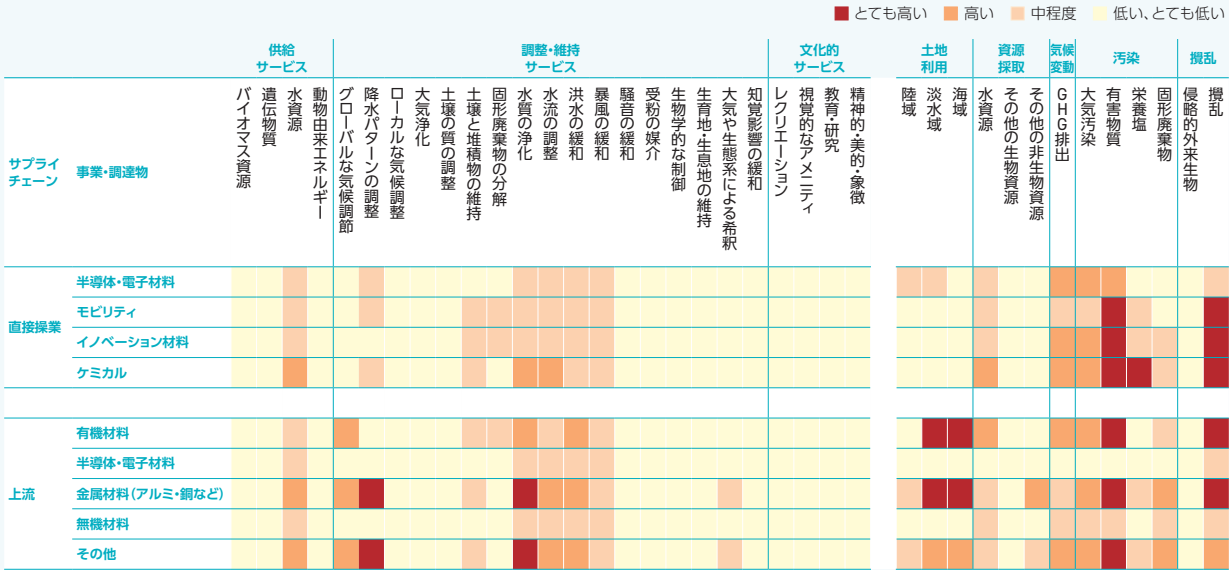
項目	説明
保全重要度	国内1拠点、東南アジア1拠点にて、KBAとの重複が見られ、その他にも保護地域と近接している拠点が数拠点見られた
生態系の完全性	国内1拠点にて完全性が高かったが、その他のほとんどの拠点では低かった
生態系の完全性の急激な劣化	多くの拠点で、完全性の劣化が進んでいた
水関連の物理リスク	東南アジアの拠点などを中心に、水リスクが高い拠点が数拠点見られた
生態系サービスの重要度	ほとんどの拠点でPLCs管理地域との重複や近接は見られなかった

依存とインパクトの診断 (Evaluate)

Evaluateフェーズでは、当社の主要事業における重要な自然への依存と影響を特定し、その大きさを評価しました。TNFDが推奨するツールであるENCOREや社内情報などを参考に評価を実施し、ヒートマップで結果を整理しました。直接操業では、製造工程に伴う大気汚染物質や温室効果ガスの排出、水・土壌への有害物質の排出、騒音、光害などの攪乱に関する影響が大きいことが分かりました。また、水資源の供給や水質浄化などの水に関する依存が大きいことが分かりました。

上流では、有機材料や金属材料などの調達において土地利用や水利用、汚染や攪乱など、多くの項目で自然への依存・影響が大きいことを再確認しました。当社では、サステナブル調達基準、およびその理解を促すためのサステナブル調達ガイドラインを作成していますが、引き続きサプライチェーン全体における自然への依存・影響の把握・対処を進めていきます。

■ サプライチェーン全体における自然への依存・影響



リスクと機会の評価 (Assess)

Assessフェーズでは、LocateフェーズとEvaluateフェーズの評価結果を踏まえて、当社事業における自然関連のリスク・機会を特定して整理しました。

③気候関連・自然関連のリスク・機会と主な対応

機会・リスクの種類	顕在時期	当社への影響	領域	対応策	気候影響度 ^{*1}		自然影響	
					1.5/2℃	4℃		
移行機会・リスク	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	全ての事業	●2030年GHG排出量削減目標の見直しとロードマップ策定 ●事業ごとの目標設定／削減取り組みの実施 ●再生可能エネルギーの導入拡大 ●原燃料転換 ●GXリーグへの参画	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		●太陽光発電の導入や水力発電設備などの活用	中	—	—
	機会・リスク	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		●次世代グリーンパワー半導体用8インチSiCウェハー開発計画(NEDOグリーンイノベーション基金事業採択) ●革新的分離剤による低濃度CO ₂ 分離システムの開発計画(NEDOグリーンイノベーション基金事業採択) ●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化作事業)採択)	○	○	—

機会・リスクの種類		顕在時期	当社への影響	領域	対応策	気候影響度 ^{*1}		自然影響 ^{*2}
						1.5/2℃	4℃	
移行機会・リスク	機会・リスク	短期～中期	気候変動に関する消費者の行動・意識変化に伴う、売上の増加・減少		●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 ●共創の舞台での長期研究開発促進	○	○	—
	機会・リスク	中期	プラスチック汚染・資源循環に関する消費者の行動・意識変化に伴う、売上の増加・減少		●自社の製造過程の廃棄物の削減および循環利用による廃棄コストの削減 ●リサイクル原料やバイオ原料の利用、技術開発 ●リサイクルの容易性向上や製品寿命の延長 ●海洋プラスチックゴミの再利用などの地域と連携した資源循環の取り組み	—	—	○
	リスク	中期	保全上重要な地域における取水や水質・大気汚染などの自然への影響の低減に向けた規制強化への対応コスト増加、レピュテーションの低下		●化学物質管理の徹底 ●水質環境負荷低減に向けた取り組み ●水の効率的な利用や使用量の削減	—	—	○
	リスク	短期～中期	顧客からの低炭素化に対する取り組みと開示要求の増加	全ての事業	●CFP算定体制を整備し、GHG排出量の見える化、削減計画策定	○	○	—
	リスク	中期	原材料の持続可能性対応、トレーサビリティ把握などに伴うコスト増加		●持続可能な方法で生産された原材料の調達	—	—	○
	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		●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 ●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	○	○	—
	機会	中期	生物多様性保全に資する製品の展開による需要獲得		●バイオスティミulant資材の販売など、自然への影響低減や自然の保全・復元・再生に寄与する製品の販売	—	—	○
	機会・リスク	中期	取水・排水域を中心とした生物多様性保全活動による水資源の調達におけるレジリエンス強化、レピュテーションの向上		●拠点内および拠点周辺における生物調査、希少生物の保護や地域の生物多様性保全 ●工業用水として利用する霞ヶ浦流域の環境再生事業の継続と推進（自然共生サイト認定エリアの維持・拡大）	—	—	○
				半導体・電子材料	●生産性改善による原材料消費量の削減	小	小	—
				モビリティ	●資源循環に貢献する材料、部材の開発促進	中	小	—
	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		●原材料の調達先・リソースの多様化 ●リサイクル原料の活用検討 ●供給不安原料の内製化・地産地消型生産シフト ●サプライチェーン（サプライヤー／顧客）とのGHG削減に向けた協働 ●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 ●原材料価格上昇分の製品価格への反映	○	○	—
	機会・リスク	短期～中期	ナフサ由来の原料の価格変動による調達コストの増加・減少	イノベーション材料	●販売動向予測に基づく生産計画の調整および在庫管理の徹底	大	中	—
				半導体・電子材料	●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	中～大	—	—
				モビリティ	●環境配慮型製品の拡充	小～中	—	—
リスク	短期～中期	顧客の行動・意識変化に伴う、売上減少	イノベーション材料	●顧客のScope3削減に寄与する製品の開発促進	小～中	—	—	
			全ての事業	●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 ●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） ●環境配慮型製造工程の検討	○	○	—	

機会・リスクの種類	顕在時期	当社への影響	領域	対応策	気候影響度 ^{*1}			自然影響 ^{*1}
					1.5/2℃	4℃		
機会	短期～中期	EV／自動運転の需要増に伴う売上増加	半導体・電子材料	●SiCパワー半導体需要増大への対応	大	大	—	
			モビリティ	●EV拡大地域への拠点拡充、オンサイト開発、現地生産 ●パワーモジュールインテグレーションセンターにおける顧客共創 ●リサイクルアルミ技術に関する顧客共創の推進	中	中	—	
			イノベーション材料	●エンドユーザーとの密な連携による適時の要求性能確認	中	中	—	
			全ての事業	●軽量化に貢献する材料、部材の開発・拡販	○	○	—	
移行機会・リスク			イノベーション材料	●リサイクル原料を活用した製品の販売促進 ●顧客の工程短縮や製品CFP減少に寄与する製品の開発促進 ●半導体の製造工程やエネルギー削減に寄与する製品の開発促進	中	—	—	
			半導体・電子材料	●環境適合製品設計アセスメント ●SiCパワー半導体需要増大への対応 ●お客さま製品の部品の小型化・軽量化に貢献する材料開発 ●次世代グリーンパワー半導体用8インチ化SiCウェハー開発 ●低GWP値の半導体用エッチングガス開発 ●GHG削減プロセスに貢献できる封止材の開発 ●メモリ用途接着フィルムの薄膜化への対応 ●米国シリコンバレーにパッケージングソリューションセンター設置 ●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	大	中	—	
機会	短期～中期	顧客のScope3排出量削減に寄与する低消費電力半導体、環境配慮型製品の需要増による売上増加	半導体・電子材料	●先端半導体コンソーシアム「TIE(Texas Institute for Electronics)」参画	大	小	—	
			全ての事業					
物理リスク	リスク	短期	全ての事業	●各拠点および主要サプライヤーの洪水リスク分析の実施 ●定期的なリスクの抽出／低減活動、BCP(事業継続計画)の強化	小 ^{*2}	小 ^{*2}	○	
	リスク	短期		●水の効率的な利用や使用量の削減 ●地元のステークホルダーとの水の利用、節水について積極的に対話	—	—	○	

※1 気候変動および生物多様性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、段階的に開示していきます。このため同じリスク・機会でも前年度開示した影響度と異なる場合があります。
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ます。
中: 気候変動に対する動きが既に取り組み中であり、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ます。
小: 気候変動に対する動きが限定的であり、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ます。
○: 気候変動および生物多様性への影響がほとんどないと評価しています。
—: 気候変動および生物多様性への影響がほとんどないと評価しています。
※2 物理リスクについては本年は国内・海外グループ会社21拠点の分析をハザードマップ・AQUEDUCTを活用して追加(合計57拠点)で実施しました。100年に一度の災害が発生した場合には昨年の分析結果と合わせて20拠点がリスクにさらされることになりましたが、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。また、主要サプライヤーの40拠点の分析を行い、事業への影響は小さいことを確認しました。

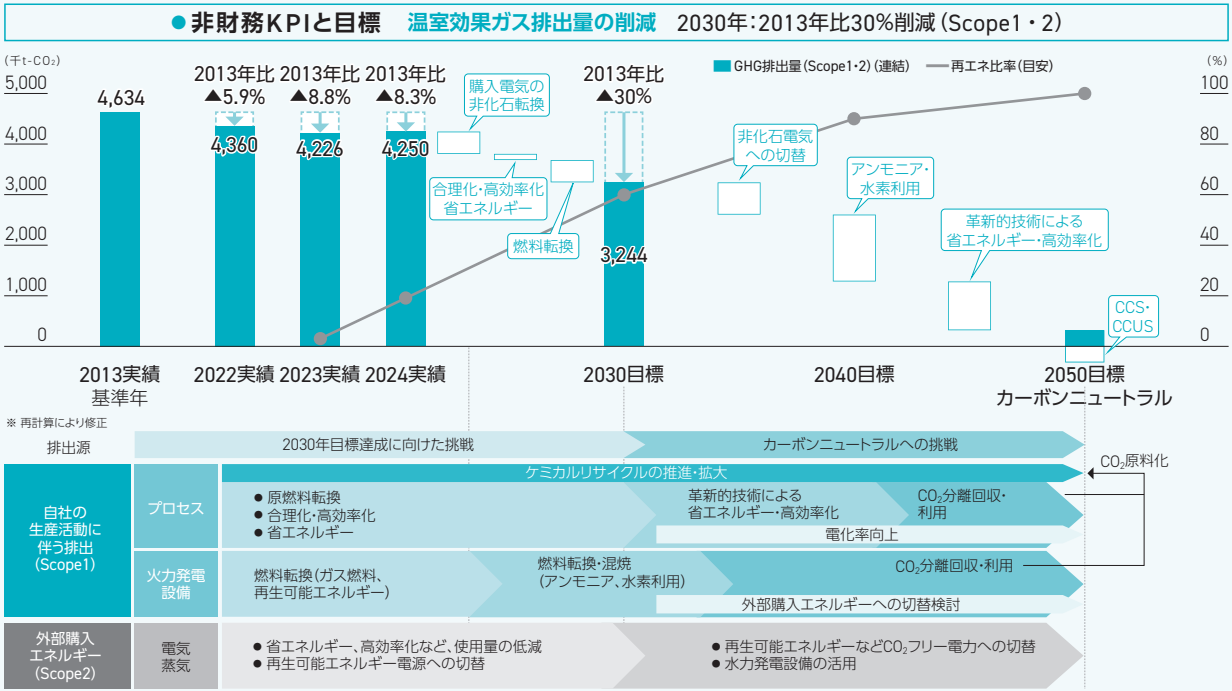
指標と目標

①気候変動関連

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「Scope1・2:2030年GHG排出量30%削減(2013年比)」を目標としています。2024年は、本社にて使用電力の100%を太陽光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196.7千MWhの再生可能エネルギー由来の電力を購入しました。

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8.3%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から順次当社ウェブサイトで開示しています。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。

■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。

②自然関連

当社は、環境パフォーマンスをモニタリングし、目標を設定しています。現時点で開示できていないTNFDグローバル中核開示目標については、今後開示に向けて準備を進めます。

TNFDグローバル中核開示指標		モニタリング内容	目標設定状況
C2.1	排水排出	排水量、水質汚濁物質の排出量をモニタリングして開示	水質汚濁物質排出量を2024年比で低減 (2025年)
C2.2	廃棄物の発生と処理	廃棄物発生量原単位をモニタリングして開示	2050年埋立量ゼロを目指し、廃棄物埋立量を2024年比で削減 (2025年)
C2.3	プラスチック汚染	廃プラスチック発生量、プラスチック資源化 (リサイクル) 量および率をモニタリング	目標検討中
C2.4	GHG以外の大気汚染物質総量	大気環境負荷物質排出量をモニタリングして開示	・化学物質 [*] 大気排出原単位を2024年比1%改善 (2025年) ・大気汚染物排出量を2024年比で低減 (2025年) ※ レゾナックグループとしてハザードと大気排出量の観点から選定した30物質
C3.0	水不足の地域からの取水量と消費量	取水量をモニタリングして開示	淡水取水量原単位を2024年比1%改善 (2025年)
C5.0	生態系の状態・種の絶滅リスク	社会貢献活動「霞ヶ浦周辺環境再生事業」にて活動エリア周辺に生息する動植物の種とその個体数を毎年モニタリング。 喜多方事業所において、福島県レッドリストの準絶滅危惧種に分類されるアカハライモリの個体数をモニタリング	生息する動植物の種数と個体数の前年比増加 (2025年)
C7.2	自然への負の影響により発生した罰金・料料・訴訟の内容と金額	環境汚染に関する法令違反件数をモニタリングして開示	人の健康や環境に悪影響を与える重大な環境事故の発生ゼロ
C7.4	自然に正の影響をもたらす製品・サービスからの収益の増加とその割合	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)認定件数を開示 (「社会を変える」に自然関連の要素を含む)	Resonac Pride 製品・サービスを各事業本部1件ずつ認定 (2025年)

連結財務諸表

連結財政状態計算書	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	190,642	294,656
売上債権	265,511	274,485
棚卸資産	224,571	220,812
未収法人所得税	7,574	3,674
その他の金融資産	27,572	28,735
その他の流動資産	35,214	36,184
小計	751,084	858,546
売却目的で保有する資産	14,346	28,002
流動資産合計	765,430	886,548
非流動資産		
有形固定資産	668,686	670,776
無形資産	461,422	442,417
退職給付に係る資産	28,038	38,514
繰延税金資産	14,174	17,867
持分法で会計処理されて いる投資	68,707	70,396
その他の金融資産	22,127	23,640
その他の非流動資産	26,011	22,468
非流動資産合計	1,289,164	1,286,078
資産合計	2,054,594	2,172,626

連結損益計算書	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
負債の部		
流動負債		
仕入債務	177,776	171,433
社債及び借入金	123,343	137,862
未払費用	37,766	38,157
未払法人所得税	3,779	8,344
リース負債	5,228	4,837
引当金	927	3,358
その他の金融負債	93,445	96,934
その他の流動負債	21,695	17,707
小計	463,959	478,632
売却目的で保有する資産 に直接関連する負債	—	16,541
流動負債合計	463,959	495,173
非流動負債		
社債及び借入金	875,377	858,399
退職給付に係る負債	10,513	10,300
引当金	6,106	5,970
リース負債	26,197	22,608
その他の金融負債	14,685	10,731
繰延税金負債	65,647	71,273
その他の非流動負債	5,599	6,166
非流動負債合計	1,004,124	985,447
負債合計	1,468,083	1,480,620
資本の部		
資本金	182,146	182,146
資本剰余金	104,692	108,863
自己株式	△ 11,593	△ 13,172
利益剰余金	249,838	318,643
その他の包括利益 累計額	35,046	68,136
親会社の所有者に帰属 する持分合計	560,129	664,616
非支配持分	26,382	27,390
資本合計	586,511	692,006
負債及び資本合計	2,054,594	2,172,626

連結損益計算書	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
売上収益	1,295,395	1,391,480
売上原価	△1,066,822	△1,080,381
売上総利益	228,573	311,099
販売費及び一般管理費	△246,476	△242,936
その他の収益	37,319	38,713
その他の費用	△28,823	△17,840
営業利益 (△は損失)	△9,407	89,036
金融収益	4,151	4,755
金融費用	△14,869	△15,942
持分法による投資利益	5,907	6,798
税引前当期利益 (△は損失)	△14,218	84,647
法人所得税費用	7,701	△9,875
当期利益 (△は損失)	△6,517	74,772
当期利益 (△は損失) の 帰属		
親会社の所有者	△6,505	73,503
非支配持分	△12	1,269
1株当たり当期利益 (円)		
基本的1株当たり 当期利益 (△は損失) (円)	△35.91	406.61
希薄化後1株当たり 当期利益 (△は損失) (円)	△35.91	406.61

連結包括利益 計算書	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
当期利益 (△は損失)	△6,517	74,772
その他の包括利益		
純損益に振り替えられ ることのない項目		
FVTOCIの金融資産 の公正価値の 純変動額	△400	1,646
確定給付制度の 再測定	7,781	6,997
持分法による その他の包括利益	118	△83
合計	7,499	8,560
純損益に振り替えられ る可能性のある項目		
在外営業活動体の 外貨換算差額	29,538	33,519
キャッシュ・フロー・ ヘッジの公正価値の 純変動額	△269	△1,418
持分法による その他の包括利益	796	1,309
合計	30,065	33,410
その他の包括利益 合計	37,564	41,970
当期包括利益	31,047	116,742
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	29,141	113,682
非支配持分	1,906	3,060

連結財務諸表

連結持分変動計算書

(単位:百万円)													
前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	親会社の所有者に帰属する持分							親会社の所有者に帰属する持分				非支配 持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の包括利益 累計額		その他の包括利益累計額			合計			
					FVTOCIの 金融資産	確定給付制度の 再測定	在外営業活動体 の換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジ	合計				
当期首残高	182,146	101,743	△11,612	260,375	5,697	—	—	1,458	7,155	539,807	26,771	566,578	
当期損失 (△)	—	—	—	△6,505	—	—	—	—	—	△6,505	△12	△6,517	
その他の包括利益	—	—	—	—	△695	7,797	28,813	△269	35,646	35,646	1,918	37,564	
当期包括利益合計	—	—	—	△6,505	△695	7,797	28,813	△269	35,646	29,141	1,906	31,047	
配当金	—	—	—	△11,788	—	—	—	—	—	△11,788	△1,203	△12,991	
自己株式の取得	—	—	△4	—	—	—	—	—	—	△4	—	△4	
自己株式の処分	—	△0	23	—	—	—	—	—	—	23	—	23	
株式報酬取引	—	275	—	—	—	—	—	—	—	275	—	275	
非支配持分の取得	—	2,674	—	—	—	—	—	—	—	2,674	△1,092	1,582	
転換社債型新株予約 権付社債の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
その他の包括利益累計額 から利益剰余金への振替	—	—	—	7,755	41	△7,797	1	—	△7,755	—	—	—	
所有者との 取引額等合計	—	2,949	19	△4,033	41	△7,797	1	—	△7,755	△8,820	△2,295	△11,115	
当期末残高	182,146	104,692	△11,593	249,838	5,043	—	28,814	1,189	35,046	560,129	26,382	586,511	

(単位:百万円)												
当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	親会社の所有者に帰属する持分						親会社の所有者に帰属する持分				非支配 持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の包括利益 累計額		その他の包括利益累計額			合計		
					FVTOCIの 金融資産	確定給付制度の 再測定	在外営業活動体 の換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジ	合計			
当期首残高	182,146	104,692	△ 11,593	249,838	5,043	—	28,814	1,189	35,046	560,129	26,382	586,511
当期損益	—	—	—	73,503	—	—	—	—	—	73,503	1,269	74,772
その他の包括利益	—	—	—	—	1,564	6,999	33,034	△1,418	40,179	40,179	1,791	41,970
当期包括利益合計	—	—	—	73,503	1,564	6,999	33,034	△1,418	40,179	113,682	3,060	116,742
配当金	—	—	—	△11,787	—	—	—	—	—	△11,787	△1,176	△12,963
自己株式の取得	—	—	△ 1,883	—	—	—	—	—	—	△1,883	—	△1,883
自己株式の処分	—	0	304	—	—	—	—	—	—	304	—	304
株式報酬取引	—	389	—	—	—	—	—	—	—	389	—	389
非支配持分の取得	—	239	—	—	—	—	—	—	—	239	△876	△637
転換社債型新株予約 権付社債の発行	—	3,543	—	—	—	—	—	—	—	3,543	—	3,543
その他の包括利益累計額 から利益剰余金への振替	—	—	—	7,089	△90	△6,999	—	—	△7,089	—	—	—
所有者との 取引額等合計	—	4,171	△1,579	△4,698	△90	△6,999	—	—	△7,089	△9,195	△2,052	△11,247
当期末残高	182,146	108,863	△13,172	318,643	6,517	—	61,848	△229	68,136	664,616	27,390	692,006

(単位:百万円)			(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	
営業活動によるキャッシュ・フロー			財務活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益 (△は損失)	△6,517	74,772	短期借入金の 純増減額 (△は減少)	△23,721	4,900
減価償却費及び償却費	96,486	98,026	コマーシャル・ ペーパーの純増減額 (△は減少)	10,000	△10,000
法人所得税費用	△7,701	9,875	長期借入れによる 収入	65,300	172,436
減損損失 (又は戻入れ)	27,790	23,982	長期借入金の返済に よる支出	△131,724	△250,708
受取利息及び受取配当金	△2,245	△2,743	社債の発行による 収入	29,843	24,887
支払利息	13,702	14,268	社債の償還による 支出	—	△40,000
持分法による投資損益 (△は益)	△5,907	△6,798	転換社債型新株予約 権付社債の発行によ る収入	—	99,904
売上債権の増減額 (△は増加)	6,572	△5,695	リース負債の返済に よる支出	△5,171	△6,411
未収入金の増減額 (△は増加)	21,972	△1,417	非支配持分株主から の子会社持分取得に よる支出	△4,552	△538
棚卸資産の増減額 (△は増加)	31,592	7,726	自己株式の取得に よる支出	△4	△1,883
仕入債務の増減額 (△は減少)	△21,808	△3,415	親会社の所有者への 配当金の支払額	△11,794	△11,760
退職給付に係る資産 及び負債の増減額	△10,466	△10,966	非支配持分株主への 配当金の支払額	△1,263	△1,220
その他	△11,491	△23,452	その他	—	△75
小計	131,979	174,163	財務活動による キャッシュ・フロー	△73,086	△20,468
利息の受取額	1,955	2,196	現金及び現金同等物に 係る換算差額	11,471	14,593
配当金の受取額	5,265	6,987	現金及び現金同等物の 増減額 (△は減少)	1,942	105,472
利息の支払額	△12,425	△12,390	現金及び現金同等物の 期首残高	188,700	190,642
法人所得税の支払額 又は還付額 (△は支払)	△8,059	△7,303	売却目的で保有する資 産への振替に伴う現金 及び現金同等物の増減 額 (△は減少)	—	△1,458
営業活動による キャッシュ・フロー	118,715	163,653	現金及び現金同等物の 期末残高	190,642	294,656
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得 による支出	△85,559	△88,312			
有形固定資産の売却 による収入	5,535	32,385			
子会社等の売却 による収入	31,692	732			
有価証券等の取得に よる支出	△358	△288			
有価証券等の売却 及び償還による収入	3,283	602			
短期貸付金の純増減額 (△は増加)	688	36			
その他	△10,439	2,539			
投資活動による キャッシュ・フロー	△55,158	△52,306			

会社情報／編集方針

● 会社情報

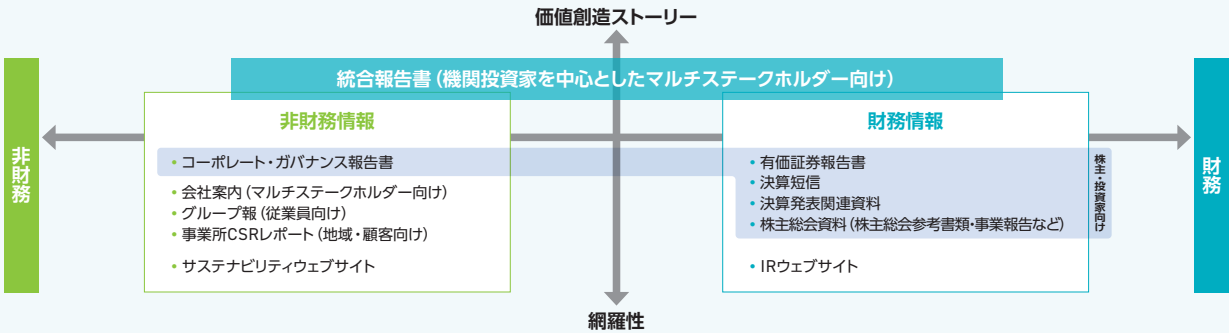
(2024年12月31日現在)

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	23,936名
設立	1939年6月	関係会社	子会社:123社 関連会社等:33社
		グループ会社 (国内)	WEB
		グループ会社 (海外)	WEB

● 編集方針

発行	2025年7月
報告対象期間	2024年1月1日から2024年12月31日。ただし、2025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。
報告範囲および 本書での表記	本書の掲載内容は、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 (REH) や、(株)レゾナック (REC) のみを示す場合は、正式名称または略称 (REH、REC) にて掲載しています。実績データについては、財務データは (株)レゾナック・ホールディングスおよび子会社・関連会社等 ((株)レゾナックを含む)) としており、非財務データはデータごとに範囲を記載しています。
参考とした ガイドライン	国際財務報告基準 (IFRS) 財団「IFRSサステナビリティ開示基準」 米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) スタンダード 国際統合報告フレームワーク TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」 経済産業省「価値協創ガイダンス」 など
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。 WEB
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、統合報告書をはじ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。

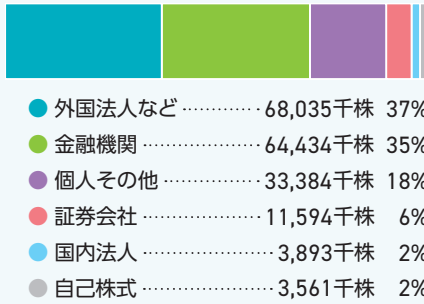


● 株式情報

(2024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	86,469名

株式の所有者状況



● 上位10名の株主

(2024年12月31日現在)

株主名	当社への出資状況	
	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	30,103	16.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,481	6.33
KOREA SECURITIES DEPOSITORY - SAMSUNG	9,061	5.00
JPモルガン証券株式会社	5,590	3.08
富国生命保険相互会社	4,516	2.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,467	1.91
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	3,219	1.78
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	2,824	1.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,781	1.53
第一生命保険株式会社	2,700	1.49

※ 持株比率は発行済株式総数から自己株式(3,561千株)を控除して算出しています。

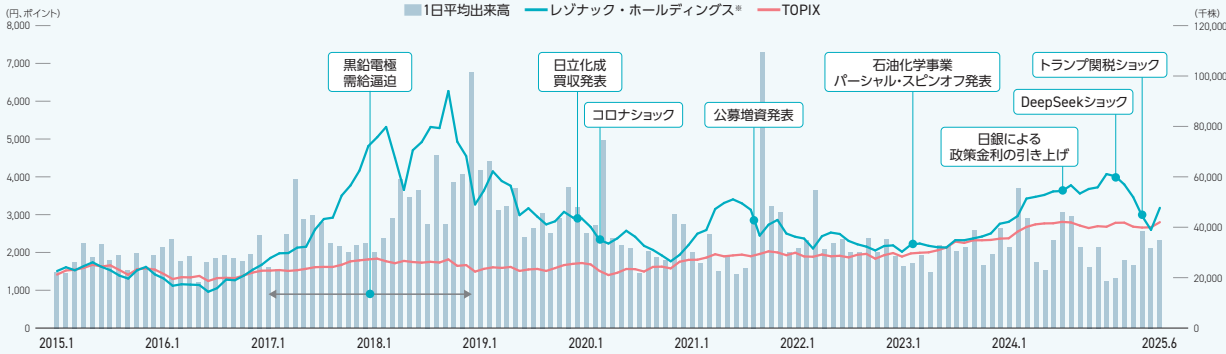
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価 (円)	2,197	2,415	2,020	2,810	4,015
1株当たり配当 (円)	65	65	65	65	65
配当性向 (%)	(単体) 34.8	33.1	35.5	284.2	45.4
	(連結) —	—	36.3	—	16.0
株主総利回り(TSR)	過去1年	過去3年	過去5年	過去10年	
レゾナック・ホールディングス	145.2%	174.3%	149.7%	315.4%	
TOPIX (配当込み)	120.5%	150.7%	182.5%	248.8%	

※ 2024年末時点

※ TSR: 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を含めた総合投資収益率

※ 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、配当込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年以前は旧昭和電工の数値です。