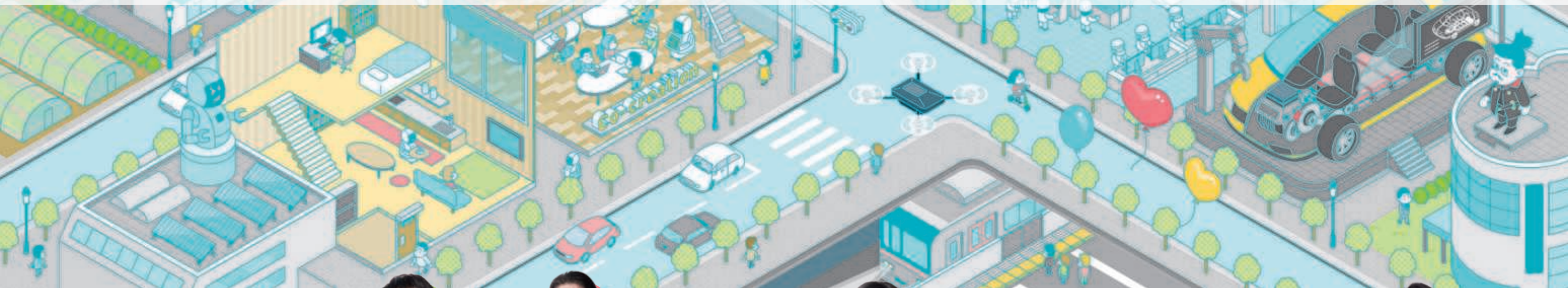




化学の力で社会を変える

人々が幸せに暮らせる社会と美しい地球を次世代に手渡すために共創し
世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指す。
2026年、私たちの挑戦はフェーズ2に突入しました。

RESONAC REPORT 2026



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 「化学の力で社会を変える」をパーパスとするレゾナック
では、人々が幸せに暮らせる社会と美しい地球を次世代に手渡すために、
社内外での共創を進めています。私たちが持つさまざまな技術が社会に
貢献する様子を今回の表紙では表現しました。帯の社員は、当社のグロー
バルアワードAHA! 2025の金賞受賞メンバーです。

表紙イラストの説明はこちら

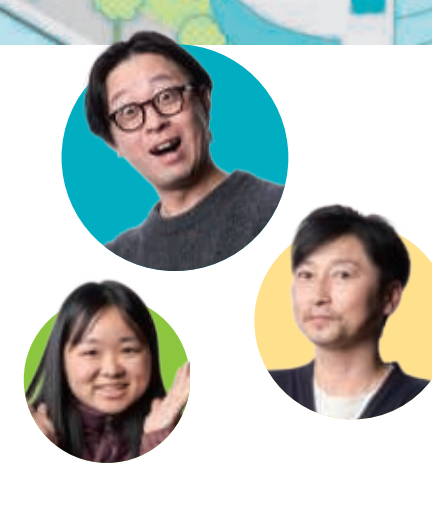


RESONAC REPORT 2026



化学の力で
社会を変える

RESONAC
Chemistry for Change



レゾナック「第二の創業」 フェーズ2の始まり

レゾナックの価値創造へ皆さまの
ご意見をお聞かせください



●「第二の創業」から4年。フェーズ2への準備は整った

2社統合を「第二の創業」と位置付け走り続けてきたレゾナックは、2026年から「第二の創業」フェーズ2に突入しました。フェーズ1では、私たちが企業価値最大化の肝として注力してきた「**戦略**」「**個の力**」「**企業文化**」のうち「**戦略**」にあたる事業ポートフォリオ改革はほぼ終わりに近づきました。これからは事業戦略や全社課題であるマテリアリティ、経営アジェンダに、よりフォーカスを当てていきます。戦略の実行可能性を左右する人や文化に関しては、今まで全力で改革を進めてきた結果、レゾナックとしての新しい「**企業文化**」が醸成され根付いてきたと自負しています。フェーズ2では、「**個の力**」を発揮して企業価値を高めていける**共創型人材**が、今まで以上に活躍していくはずだと考えています。ここからは成長を実現するフェーズ。成長を描き、広げ、支えます。

●"真"の企業価値の現在地

昨年の統合報告書では「株価は企業価値の近似値を表す鏡」であるものの、株価に一喜一憂せずに「パーパス・バリューとコア・コンピタンスに立ち返し、「真」の企業価値の最大化を目指す」と申し上げました。そして、さまざまな取り組みを「**戦略**」「**個の力**」「**企業文化**」と組み合わせることで価値を創造し社会を変えていけるはず、という**価値創造“仮説”**をもって、私たちは私たちにしかつくりえない価値を、私たちならではの方法で創出していくのだと。それから一年。レゾナック流の共創は価値創造を加速するという新たな仮説が実を結んだ年でもありました。業績も改善し、市況の活況にも支えられて、おかげさまで株価も非常に好調です。私たちなりの仮説に基づいた試みが成長につながることへの納得感が醸成され、資本市場からも評価いただいた結果だとすればこのうえない喜びです。私たちはこれからも、私たちの考える"真"の企業価値の最大化を目指し、成果だけでなくその背景にあるストーリーも含めて皆さまに共有しながら歩んでいきます。

●統合報告書のその先へ

今年の統合報告書では、フェーズ2に向けた意気込みを前面に出して、経営陣から従業員までそれぞれが自分の言葉でSay&Doを熱く語っています。4年前の統合報告書では「意気込みは伝わるが実績が伴っていない」とのお声もいただきましたが、今回はフェーズ1の成果を共にお届けできます。私たちの意気込みをご理解いただき、応援いただければ幸いです。また、ステークホルダーの皆さまからのご期待や注文を幅広く掲載したため、例年以上に登場人物の多い報告書となりました。対談、対話などのナラティブ情報が多すぎるとのご意見も承知していますが、私たちは、AI時代だからこそ、過去の数字やデータだけではすくい取れない未来に向けた本気度や志といった手触り感をこのような形で伝えたいと考えました。さらには、日本型経営のあり方や一人ひとりにとってのハピネスの意義、社会へのインパクトと経済価値の関係など、一企業の立場にとどまらない問題提起にも至り、もはや既存の統合報告書の枠組みからはみ出してしまったかもしれません。しかしそれもまたレゾナックらしさ。私たちが社会と共創してつくっていききたい価値として、私たちならではの方法でお伝えしてみることになりました。

本報告書は皆さまとの対話のためのたたき台です。私たちの挑戦は続きます。
ぜひ皆さまの率直な声をお聞かせください。

価値創造への
レゾナックの
挑戦はつづく...

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同じくするという、**組織文化醸成**の役割も有する

2社が統合しレゾナックが誕生した第二の創業期、私たちは統合の意義や戦略、価値創造の基盤について、ステークホルダーの皆さまの疑問に先手を打って応え、理解を深めていただくために、統合報告書を作成してきました。2026年からは新たな長期ビジョンのもと、価値創造の私たちなりの考え方や仮説を共有し、皆さまとの対話を通じて共に未来を切り拓くための「共創の起点」として発信していきます。



昨年版RESONAC REPORTへの主なご意見と今年版RESONAC REPORTへの反映

1. 統合から4年間経過し、**今のレゾナックだからこそ新たに発生している課題**はないのか？という点が気になった

今年の報告書では、統合後の4年間を振り返ったうえで、フェーズ2として取り組むべき課題や計画を掲載しています。基盤が整ってきた今だからこそ、取り組むべきことについては、Say&Doとして経営陣や従業員から説明しています。また、各対談においても、特に強化すべき課題を選んで企画しており、各ページでもそれぞれのテーマについて、目指す姿、課題、実績、計画を掲載しています。

2. **レゾナックの技術と人材だからこそ解決に貢献する社会課題領域**がどこなのか、より深い分析が必要ではないか

現在、Resonac Pride 製品・サービスで社会・環境への貢献の見える化にチャレンジしていますが、貢献を経済価値に転換していくための、より納得性のある社会的インパクトの表現方法についてはさらに深掘りをする必要があると考えています。本報告書では、表紙に当社事業と社会との関わりを示したうえで、社会課題の解決に関するさまざまな情報（R&Dや人材戦略、価値創造の仮説）を掲載しています。これらを対話によって深掘りし、さらに経営に活かしていきたいと考えています。ぜひご意見をお聞かせください。

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、資本戦略部、人的資本経営部、経営戦略部、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
- 全経営陣出席のサステナビリティ推進会議で議論、承認



RESONAC REPORT 2026

読み方レシピ

まずはココから
START!!

基本menuをマスターしよう!

1 レゾナックは何屋さんなの?

[P005](#)

大切にしている概念や、どんな事業をどこで営み、どのくらい稼いでいるのか、ハイライトご紹介!!

2 CEO高橋の脳内を知る!

[P009](#) [P015](#)

その① 世界トップクラスを目指すCEO高橋の本気!
その② リーダーたるものこうあるべき!! JPfX富山氏×CEO高橋が対談でJTCをズバッと斬る

レゾナックのこれまでとこれからがわかる統合報告書"RESONAC REPORT 2026"!
知りたいことを、知りたい順番で読んでいただけるよう整理しました。
お好きな情報からどうぞ!!



3 「化学の力で社会を変える」進め方

[P019](#)

始まった長期ビジョン フェーズ2!
いつまでに、何をやって、どこを目指すのか。
戦いを率いるボードメンバーの特徴も歴史人物で解説!!

レゾナックの価値創造のレシピ

1 価値創造"仮説"

[P033](#)

価値を生み出し続ける秘訣を解説!!

2 具体例「半導体材料」

[P037](#)

AI時代を支える製品「MCL」の強み!!

3 具体例「モビリティ」

[P039](#)

「アルミサスペンション」の秘密!!

4 支える組織力「安全」「デジタル」

[P041](#)

競争&共創を支える土台を理解する

5 もっとある、レゾナックらしい Resonac Pride 製品・サービス

[P043](#)

パーパス・バリューの体现を可視化

誰と何をどう変える? 化学の力で社会を変えるレシピ

1 共創で未来を変える JOINT3 対談

[P047](#)

JOINT3を仕掛ける!! 東京エレクトロン瀬川氏と仕掛け人阿部が語る共創

2 半導体前・後工程材料

[P053](#)

世界トップクラスを目指す成長領域の戦略はこれだ!!

3 ハードディスクメディア

[P057](#)

競争優位性でAI社会を支えるデータストレージ!!

4 SiC エピウェハー

[P059](#)

AIデータセンターを支えるSiCエピ技術はこちら!!

5 モビリティ

[P061](#)

モビリティの走る・曲がる・止まるを創造する!!

6 イノベーション材料

[P063](#)

心躍る社会へ向けた新素材・新技術のプラットフォーム!!

7 化学品

[P065](#)

人とまちの未来を支える都市型ケミカルパーク

最強の技術を生み出すレシピ



1 AIと計算科学で拓く R&Dの可能性を対談で!!

[P079](#)

Preferred Networks×レゾナックがR&Dの未来を語る

2 レゾナックの R&D全体像

[P085](#)

レゾナックの研究開発戦略を一気に俯瞰ご紹介

3 研究所強化

[P087](#)

研究力向上に向けた、研究所の現在とプロジェクト制導入

4 サステナビリティ

[P088](#)

社会課題を起点とした長期的視点での研究開発活動

5 研究開発プロセス

[P089](#)

未来のすごい技術を生み出す人材の育成方法はこれだ!!

6 知的財産戦略

[P091](#)

知的財産を起点にレゾナックの事業の勝ち方を設計中!!

イケてる人材のレシピ

1 さらに成長へ向け共創文化とハビネスを極める対談

[P069](#)

幸福学の第一人者前野教授とCHRO今井がハビネスを語る

2 人材戦略

[P073](#)

人ならではの創造性とハビネスを人的資本経営の中心に!!

DATA SECTION

データや沿革、マテリアリティと経営アジェンダに紐づくKPIと実績、気候変動や生物多様性などの取り組み、財務諸表や会社概要など、必要な方へ詳細情報をお伝えします!!
社外からの評価もこちらからどうぞ

サステナビリティのレシピ

1 取り組み全体像

[P093](#)

「サステナビリティを経営の根幹に据える」が合言葉!! 共創をバリューチェーン全体に広げます!

2 環境

[P095](#)

気候変動、循環型社会、生物多様性、環境リスクの包括的な取り組みはこちら!!

3 人権

[P097](#)

取り組み体制や当社固有の人権課題とその対応はこちら!!

レゾナック流ガバナンスのレシピ

1 対話を繰り返し、ここがこう変わった!

[P099](#)

社外取締役のご指摘とこの数年間の変化を一覧でどうぞ!!

2 ボードメンバー

[P101](#)

取締役と監査役、個性あふれるメンバーで活発な議論をしています

3 コーポレートガバナンス

[P107](#)

取締役会の実効性や指名・報酬の各諮問委員会の活動などはこちら!!

4 リスクマネジメント

[P115](#)

全社重要リスクやグループガバナンスの取り組みなど進めています

5 ステークホルダーエンゲージメント

[P119](#)

多様なステークホルダーとのエンゲージメントをこちらで!!

3 ハビネスの追求

[P075](#)

ハビネスを実感できる働き方の実現に向けて進める施策!!

4 自ら学ぶ「ラーニングフェス」

[P077](#)

自ら学びを選び取り最適な形で成長するための企画!!

CONTENTS

Introduction

- 001 読者の皆さまへ
- 003 RESONAC REPORT 2026 読み方レシピ&目次
- 005 At a glance レゾナックは何屋さんなの?

1章:Next phase!

- 009 CEOメッセージ
- 015 フェーズ2対談
- 019 長期ビジョン
- 023 経営陣"チーム高橋"
- 027 財務・資本戦略のこれまでとこれから

2章:Our value to society

- 033 レゾナックの価値創造
- 035 共創によるレゾナックの価値創造"仮説"
- 043 Resonac Pride 製品・サービス
- 045 価値創造"仮説"についての対話、重ねてます

3章:What to do together with whom?

- 047 レゾナック×Who対談① <事業戦略>
- 052 AI半導体を支えるレゾナックの製品と共創のカタ
- 053 事業戦略(半導体 前工程材料・後工程材料)
- 057 事業戦略(ハードディスクメディア)
- 059 事業戦略(SiCエピウェハー)
- 061 事業戦略(モビリティ)
- 063 事業戦略(イノベーション材料)
- 065 事業戦略(化学品)
- 067 事業戦略(グラフィック)
- 069 レゾナック×Who対談② <人材戦略>
- 073 人材戦略
- 079 レゾナック×Who対談③ <R&D戦略>
- 085 R&D戦略
- 093 サステナビリティ戦略

4章:Resonac's governance reform

- 099 レゾナックのガバナンス対話を繰り返し、ここがこう変わった!!
- 101 取締役・監査役紹介
- 107 コーポレート・ガバナンス
- 115 リスクマネジメント
- 119 ステークホルダーエンゲージメント

DATA SECTION

- 121 11年間の主要財務・非財務データ
- 123 沿革 私たちの歩み ー半導体編ー
- 125 マテリアリティと経営アジェンダKPI目標・実績
- 129 環境取り組み
- 137 連結財務諸表
- 140 会社情報/編集方針
- 142 社外からの評価

At a glance
レゾナックは何屋さんなの？

レゾナックは、共創を通じて新たな価値を生み出す機能性化学メーカーです。何十年後かに「これってレゾナックがいなければ実現できなかったよね」と言われる会社を目指し、幅広い研究開発力で産業の進化を支えています。その中でもAIなど社会を大きく変える技術の進展には、より高度で複雑な材料が不可欠であり、当社はその進化に貢献する新材料を数多く開発・提供しています。2026年からは長期ビジョン フェーズ2として成長実現ステージに入り、半導体・電子材料を中核に据えながら、価値創出をさらに加速させています。

化学の力で社会を変える

クラサケミカル

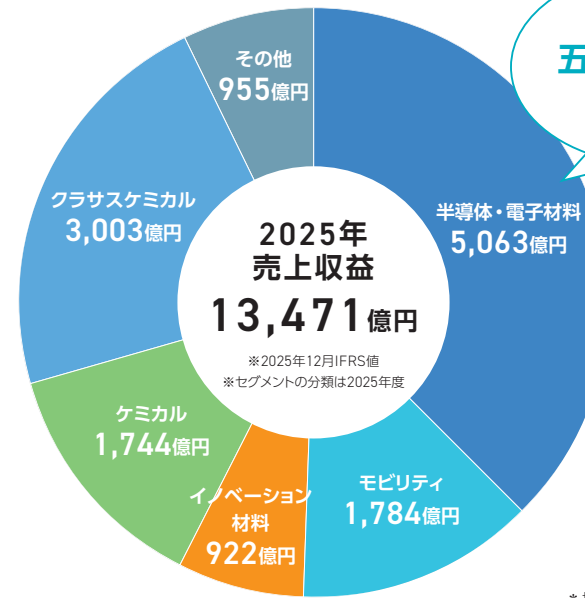
- 石油化学

ケミカル

- 基礎化学品
- グラファイト

イノベーション材料

- 樹脂材料
- 機能性化学品
- セラミックス
- コーティング材料



五つの半導体材料で
世界シェアNo.1*

半導体・電子材料

- 半導体材料 (前工程・後工程)
- ハードディスク
- SiCエピウェハー

モビリティ

- 自動車部品

* 世界シェアNo.1の製品とその出典はP52に掲載しています。

変化に強い共創体制が生む、持続的な競争優位

JOINT3・
US-JOINTなど
業界連携プラット
フォームの主導

世界トップクラス
後工程評価・解析
プラットフォーム

前工程～後工程に
跨がる材料
ポートフォリオ

AI×計算科学で
開発スピード向上

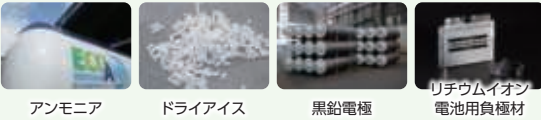
グローバルな
営業・製造・技術
サポート体制

詳細は [P007](#)

ケミカル

売上収益	コア営業利益	EBITDAマージン
1,744億円 (前期2,027億円)	△55億円 (前期18億円)	5.4% (前期8.7%)

化学品	884億円 (前期871億円)
グラファイト	847億円 (前期1,164億円)



アンモニア

ドライアイス

黒鉛電極

リチウムイオン
電池用負極材

半導体・電子材料

売上収益	コア営業利益	EBITDAマージン
5,063億円 (前期4,451億円)	1,084億円 (前期737億円)	30.2% (前期25.9%)

半導体前工程材料	836億円 (前期864億円)
半導体後工程材料	2,450億円 (前期2,094億円)
デバイスソリューション	1,224億円 (前期1,065億円)



CMPスラリー

ガラスエポキシ
多層材料

ハードディスク

SiCエピタキシャル
ウェハー

2025年
売上収益 13,471億円
コア営業利益 1,091億円
EBITDAマージン 15.1%
主要財務指標の推移は [P030](#)

イノベーション材料

売上収益	コア営業利益	EBITDAマージン
922億円 (前期970億円)	104億円 (前期113億円)	17.6% (前期17.7%)



電気絶縁ワニス

機能性モノマー

ノンスティック・
コーティング剤

超微粒高純度
酸化チタン

モビリティ

売上収益	コア営業利益	EBITDAマージン
1,784億円 (前期2,003億円)	44億円 (前期63億円)	9.8% (前期11.8%)



樹脂ギヤ

粉末冶金製品

アルミニウム製品

ブレーキパッド

At a glance
レゾナックは**何屋**さんの？

私たちが
大切にしている**概念**

レゾナックのパーパスは、化学の力で社会と向き合い、どこへ向かうのかを示す指針です。バリューはその実現に向けた行動の軸であり、判断を速く強く一貫したものにします。共通の価値観は社内外に共感と信頼を生み、共創を支えます。日々の業務や意思決定において立ち返ることで、挑戦と変革を後押しする原動力となります。

2025年は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しました！



パーパス

化学の力で社会を変える

バリュー

1. プロフェッショナルとしての成果へのこだわり
2. 機敏さと柔軟性
3. 枠を超えるオープンマインド
4. 未来への先見性と高い倫理観

私たちの強み

変化に強い共創体制が生む、持続的な競争優位

JOINT3やUS-JOINTなど
業界連携コンソーシアムの主導



JOINT3やUS-JOINTなど、材料・装置・お客さまをつなぐ業界連携コンソーシアムを主導しています。JOINT3では28社、US-JOINTでは12社が参画し、共創を推進。幅広い材料ラインアップを基盤に次世代半導体向けの技術開発を加速しています。

P055

世界トップクラス
後工程評価・解析プラットフォーム

パッケージング&パワースリユーションセンターとAPLIC*を核に、材料特性評価から信頼性評価まで一貫対応するプラットフォームを構築しています。試作から最終評価までを一体で行うことで、先端パッケージ開発の高度化と迅速化を実現しています。

* Advanced Panel Level Interposer Center/先端パネルレベルインターポザーセンター



P052

前工程～後工程に跨がる材料ポートフォリオ



前工程4製品、後工程8製品をラインアップし、半導体プロセス全体を幅広くカバーしています。複数の高シェア製品を組み合わせ、顧客プロセス全体を俯瞰した最適な提案を実現しています。

P054

AI×計算科学で開発スピード向上

計算情報科学研究センターではAIと計算科学を融合し、材料設計から解析までを高度化しています。蓄積された技術資産と組み合わせることで開発プロセスを効率化し、先端半導体材料の創出スピードを飛躍的に向上させます。

P084



機能素材の川上から川下にわたる広範な知的財産などの経営資源を柔軟に活用し、製造機器会社などとの企業体の枠を超えた共創により、顧客の期待を超える高水準の課題解決手段の提供を目指す人間の集団であることがレゾナックの強みだと思います。

みずほ証券株式会社 エクイティ調査部 シニアアナリスト 山田 幹也氏

グローバルな**営業・製造・技術サポート体制**

世界各地の営業・製造・技術拠点が連携し、お客さまに密着したサポート体制を構築しています。開発から量産まで一気通貫の対応をすることで、グローバルに安定した供給と高付加価値提案を実現しています。

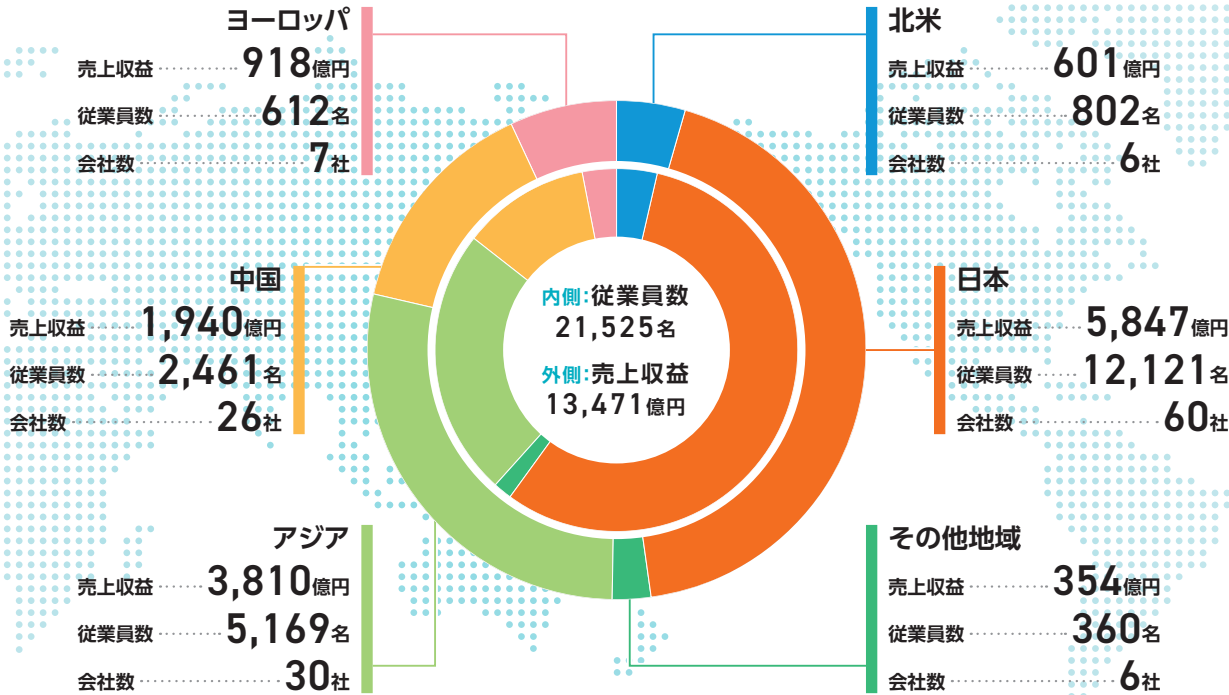
欧州は先端技術をリードする研究機関と環境対応技術の先進に特徴があります。私たちは地域需要の獲得と合わせ、ステークホルダーとの共創に基づく技術・環境価値の発信によりグループの成長に貢献します。

Resonac Europe GmbH 菅野 裕晃



北米ではAI半導体の需要拡大を背景に、US-JOINTを核にお客さまや業界パートナーとの共創を通じた先端パッケージ材料の開発を加速しています。市場ニーズの把握と技術提案を通じ、グローバル成長をけん引します。

Resonac America, Inc. Dennis Parker



中国では半導体・電子材料・モビリティ・機能材料を主力とし、AI・EV需要を背景に成長しています。地域での経営・供給、戦略顧客連携、デジタル化等で持続的成長を推進しています。

Resonac(China) Corporation 鈴木 浩之



ASEAN・インドを一つの市場として捉え、半導体・電子材料市場において販売・技術支援を強化しています。お客さまとの共創や先端パッケージ向けソリューションを通じて、地域の成長と競争力向上に貢献します。

Resonac Asia Pacific Pte.Ltd. Sim Mong Teck



01 価値創造の源泉 Resonacは次のフェーズに!

009	CEOメッセージ
015	特集 フェーズ2対談 CEO高橋×JPiX富山氏
019	長期ビジョン
023	経営陣“チーム高橋”
027	財務・資本戦略の これまでとこれから

CEOメッセージ

第二の創業から4年。
レゾナックが始める“フェーズ2”

成長と選別の経営で、 世界のトップを目指し、 社会を変える。

代表取締役社長 (CEO)

高橋 秀仁

過去4年間の振り返り

長期ビジョンの第一段階として
徹底した企業変革を推進

2022年に私がトップに就任し、4年の時が経ちました。昭和電工と日立化成を統合しレゾナックを立ち上げた第二の創業期の長期ビジョンでは、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の実現」を掲げて、変革を推進してきました。改革の柱は、「事業ポートフォリオの改革」「人的資本経営の徹底」「企業文化の醸成」です。

「事業ポートフォリオの改革」では、各事業を「戦略適合性」「採算性と資本効率」「ベストオーナー」という指標で評価し、基準に合わない事業は譲渡してきました。今年中にパーシャル・スピノフ完了を目指している石油化学事業を含めると、4年間で18事業を売却・スピノフしたことになります。しかし、スピーディーな構造改革の成果は、経営資源を成長事業に集中させる準備にとどまりません。「準備をしてから取り組む」のではなく「走りながら考える」という私のマインドが伝わり、覚悟を持った人材が増えたことに手応えを感じます。世界が急速に変化する中で、当社だけが同じことを続けられるわけがない。世界トップクラスの機能性化学メーカーになるには、変化への覚悟が不可欠です。「レゾナックは、時代に合わせて変革する会社」という覚悟を持った従業員が増えたことは、次なる成長の礎になるでしょう。

「人的資本経営の徹底」で重視してきたのは、社員一人ひとりの自律と、共創人材の育成です。私は年間約70拠点に足を運び、100回以上の「ラウンドテーブル」「タウンホールミーティング」を実施してきました。4年間を通じ膨大な時間を費やしながら、従業員との対話に奔走した結果、「パーパス*1を自分自身で持ち、強い想いを実現すべく、仲間と共にバリュー*2を発揮する」人材は確実に増えています。新たにコンソーシアム(JOINT3)を立ち上げるため、一人の役員が世界中を飛び回って仲間を集めてきた行動に心動かされ、私も「夢を買う」と

多額の予算を投じる決断をしました。また、旧日立化成の摩擦材事業の研究開発者が旧昭和電工のアルミ事業を視察し、「コラボレーションをしたら絶対にすごいことが起こる」と、新たなプロジェクトがスタートした事例もあります。そして、AI半導体向け材料として、当社の主力製品に成長したNCF*3では、課題となっていた検査工程に、全くの別部門であるハードディスクメディアの画像解析技術を導入することで、垂直立ち上げを実現しました。これらはいずれも、たった一人の強い想いから始まったものです。社内で広く培われた専門分野の垣根を超える共創マインドは、今後も当社の成長の武器になるでしょう。

*1 パーパス：化学の力で社会を変える

*2 バリュー：プロフェッショナルとしての成果へのこだわり、機敏さと柔軟性、枠を超えるオープンマインド、未来への先見性と高い倫理観

*3 NCF：絶縁接着フィルム

「企業文化の醸成」においては、4年前よりバリューの重要性を強調してきました。事業ポートフォリオが最適化されても、その事業で従業員がバリューを発揮できなければ、成長には結びつきません。そのため私は、初年度に「パーパスに共感し、バリューを発揮する人にこそ、会社においてほしい」と宣言し、皆がバリューを理解・発揮できるよう、HR部門と共に現場との議論を繰り返してきました。4年間の活動で社内に築き上げられたのは、バリューの“相場感”です。

内定者へも「レゾナックは終身雇用の会社ではない。しかし必ず世界のどこへ行っても通用する人間に育て上げる」と伝えたところ、大いに賛同を受けました。次のフェーズへ進む条件はそろいました。

AI社会の到来を前提に
“戦略×個の力×企業文化”を最大化

レゾナックの企業価値は、「戦略×個の力×企業文化」の掛け算を大きくすることで高まり、すでに実績としても表れています。

2025年をゴールとした長期ビジョンで掲げたKPIIは「売上1兆円超」「EBITDAマージン20%」「PBR 1倍超」です。

CEOメッセージ

2022年の段階で売上高は1.4兆円近くありましたが、あえて「売上1兆円超」としたのは、EBITDAマージンを重視したためです。EBITDAマージン20%の到達には、売上規模が大きく営業利益率が低い事業の整理は必須であり、当時から石油化学事業の独立を考えていました。そして現在*、売上とPBRは目標を達成しています。2025年度のEBITDAマージンは15.1%となりましたが、石油化学事業のパーシャル・スピンオフが完了すれば20%に達する見込みです。構造改革の成果を資本市場の皆さまにご評価いただき、現在*の株価につながっていると認識しています。

* 2026年6月末

他方、変革中に、外部環境に大きな変化が生じました。AIの飛躍的な進化です。生成AIに不可欠な先端半導体需要の急増は、当社へ大きなチャンスをもたらしています。また、各事業の研究開発や生産性向上においても、AIは私たちの味方になるはずです。一方、人間の役割もまた、大きな変化を迫られています。AIには、できないことが三つあります。「志を持つ」「経験に基づく価値判断を下す」「0→1のイノベーションを起こす」ことです。まさにレゾナックが重視するパーパス、バリュー、共創マインドと言い換えられますが、これらの力を持たない人材は、AIで代替されるでしょう。今後は、個の力を引き上げることが、さらに重要となります。



変革の"フェーズ2"

成長を実現するため
超えるべき三つのハードル

成長の基盤は整いました。2026年、ここから始まるのは、成長を実現するフェーズです。CEOである私の仕事は、レゾナックの企業価値を最大化することです。社会や環境に貢献し、世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指す。そのために超えなければならないハードルこそが、マテリアリティと捉えています。社会価値創造、事業基盤、人と文化に関するマテリアリティ*に対し、経営アジェンダ施策とKPIを設定し、成長実現へ向けた取り組みを開始しました。成長を描く、広げる、支えるという視点から、三つのSay & Doをご説明します。

*「イノベーションと事業を通じた社会価値の創造」「成長を支える強靱な事業基盤」「自律的で創造的な人材の活躍と共創文化の体現」

Say & Do①

事業ポートフォリオ最適化による資本効率向上

"フェーズ2"の一つ目は、成長を"描く"。半導体・電子材料領域を成長の起爆剤と位置付け、各セグメントの収益性を抜本的に改善します。

レゾナックは機能性材料の会社であり、有機のレジン（樹脂）と無機のフィラー（粉）の豊富な知見、混ぜ合わせる技術を、価値創造の源としています。つまり、技術の出口は無限に広がっているわけですが、企業価値の最大化という観点に立つならば、今注力すべきは半導体材料です。しかし、将来例えばドラえもんが流行すれば、"ドラえもん"をつくる機能性材料を開発すればいい。これまで培ってきた技術基盤と共創を掛け

「準備してから取り組む」のではなく、
"走りながら考える"ことで、
変化への覚悟を組織に浸透させた

合わせ、新たな機能を生み出し続けられると考えています。

では、半導体市場はいつまで成長するのか。現在の生成AIトレンドがいつまで続くかは不明ですが、半導体需要にはサイクルがあることから、一時的に下落する可能性も高いでしょう。しかし大きなボラティリティとともに伸び続けるのが、半導体の特徴です。そして"谷"の後に訪れる"山"が、前の山よりも大きいからこそ、半導体市場分野は成長を続けてきました。投資額の回収期間が長くなることを恐れ、投資を躊躇すると、機会損失が生じるため、積極的にリソースを投下すべきです。判断には勇気だけでなく、覚悟と信念がなければ、世界トップクラスにたどり着けません。

100年に一度の変革期といわれる自動車分野も、技術の出口として有望です。自動車は他業界の参入が難しい分野ですが、パワーモジュールや熱マネジメントなど、高度な材料技術が必要な分野にアプローチすれば、当社の存在感を示せるはずです。

一方、長期成長が見込めず、ボラティリティも高い石油化学や黒鉛電極事業は、事業構造の見直しを徹底しなければなりません。また自動車分野でも、バックドアなどの樹脂成形品は、材料技術というレゾナックの戦略適合性から外れるため、事業売却を実施しました。

AI向け材料の成長と事業ポートフォリオの最適化により、半導体・電子材料セグメントの売上を売上構成比50%超にすることを目指しています。EBITDAマージンにおいても、半導体・電子材料セグメントでは20%を大幅に上回っています。他セグメントについて事業構造を改善し、営業利益率を高められれば、全社EBITDAマージンは底上げできると見込んでいます。

何より、「半導体材料にフォーカスした機能性材料メーカー」というポジションが確立されれば、企業価値が大きく向上します。ここで期待できるのが、他のプレイヤーとの"塊"の形成です。半導体材料に関する日本のメーカーは、高水準の技術を有するものの、売上規模としては小さくなく、AI需要に応じた大規模投資が難しい状況です。しかしメーカー同士が連携し、

場合によっては統合すれば、技術協力や投資の補完ができるかもしれません。一定の時価総額に達すれば、海外巨大企業による同意なき買収の防波堤にもなります。相乗効果による半導体産業全体の発展は、日本にとってもプラスに働きます。こうした中で、レゾナックがリーディングカンパニーとなれるよう、事業成長を加速させていきます。

Say & Do②

共創イノベーションによる事業成長力強化

二つ目は、成長を"広げる"。培われた共創マインドを軸に、社内外のネットワークを最大化し、半導体材料を中心に市場をリードしていきます。

当社がこれまで半導体材料分野で成長してこられたのは、顧客理解という強みがあったからです。半導体メーカーではないレゾナックは、TSMC、NVIDIA、インテルなどの主力プレイヤー、GAFAMなどのハイパースケーラーなど、多方向に接点を持っており、業界のニーズを先回りして収集できます。蓄積した情報から、半導体進化における5年先のロードマップを描き、逆算的に材料の研究開発を進めることで、お客さまへの迅速な提案を実現してきました。

ただし、最新情報を持っているのは、レゾナックだけではありません。材料、装置、設計の各分野で、世界のトップ企業と仲間になれば、より高度な知見を共有できるはずです。こうした考えのもとで2025年に設立したのが共創型評価プラットフォーム「JOINT3」です。材料開発を進めるパネルレベル有機インターポザー分野は、データ通信の容量増加、加速化に伴い需要が急拡大する、ゲームチェンジャーと期待されています。28社の参画企業が共創することで、先端半導体パッケージに革新をもたらすことができるでしょう。

当社はこれまでも「JOINT」「JOINT2」を設立した経験から、成果や特許の管理など、コンソーシアム運営のノウハウを蓄積してきました。この強みを生かして設立した、日米の材料・

CEOメッセージ

装置メーカーなど12社が参画する「US-JOINT」は、2026年に本格稼働を開始しました。最大のポイントは、米国・シリコンバレーに拠点を構えたこと。影響力を拡大させるGAFAMは、半導体パッケージの新コンセプトを次々と生み出します。これらを受け止める体制をコンソーシアムとして築き、試作や実験を担うバックヤードとして機能させるのが狙いです。次のAI時代を主導する、ハイパースケーラーの強固なパートナーになることは、需要の先取りにもつながります。

Say & Do③

共創文化を核に持続成長の基盤を確立

三つ目は、成長を"支える"がテーマです。当社のエンゲージメントスコア「パーパス・バリューの実践度」は、2022年が34%、2024年は60%と大幅に向上しました。しかし2025年は2024年と同水準にとどまっています。次のステージで重要になるのが、従業員が"ハピネス"を感じられることです。定着したパーパスとバリューの相場感をベースに、組織改革を実行に移します。

その際の最大のハードルは、バリューを発揮できない人が、社内に残っていることでしょう。ハピネスは、周囲をアンハッピーにさせる人がいない状態で高まります。アンハッピーにさせる人が10人のうち1人でもいると、周りのモチベーションが格段と下がることは、エンゲージメントサーベイの結果からも明らかです。そして現場へのヒアリングからは、周囲をアンハッピーにさせる人は概ね、バリューを発揮できない人であることが見えています。こうした経緯から、2026年には「バリューを発揮できない人には、しっかりとフィードバックし、自らを振り返ってもらう。それでも改善に至らない場合は、その人の活躍にふさわしい場を検討する支援を行う」旨を宣言しました。かなり厳しい内容ではありますが、避けて通ることはできません。一方で、この宣言に対して社員の反応はポジティブなものが多かったです。パーパスやバリューを大切にしようという思い

が広がっているのでしょうか。

日本の企業は、ネガティブなフィードバックを行うこと自体に、大きな抵抗感を抱きがちです。雇用に関しても、慎重さが重視されるあまり、適切な指導・対処ができない状況は間違っていると考えます。バリューを発揮できない人に対しては、まずはしっかりと自覚してもらい、改善プランの策定と行動促進を繰り返し、それでも結果が伴わない場合には、社外を含めて本人の強みがより活きる役割や環境を検討しなければならない。個人の価値の否定でなく、より良い成長と活躍の機会を見つけるための真摯なコミュニケーションこそ健全であり、経営者は覚悟と信念を持って遂行すべきです。

改革を具体的に進めるためには、バリューに対する指標を示し、対象者の行動と照合しながら、周囲から360度フィードバックを実施するなど、公平かつ客観的なアプローチが必要です。大変な作業ではあるものの、好き嫌いのような主観的指標は排除されるため、納得感の高い結果を得られるはずです。

同時に、バリューを発揮する従業員が、もっとやりがいを感じられる組織を目指します。人間は、他者とつながることで幸せを感じる生き物であり、仲間と達成感を味わえる会社は、素晴らしい場です。その魅力を最大化するためには、挑戦に共感するマネージャーを育てなければなりません。研修体制などを強化するとともに、周囲を巻き込む共創型人材をモデルケースとして示すなど、環境整備を推進していく方針です。また、これらの基盤として、心身ともに健康であることは何よりも重要であり、健康経営への取り組みにも一層加速していきます。

そして、新たな制度設計にも着手します。特に今回新たに導入するのがプロジェクト型組織です。業務の特性に応じて組織形態を使い分け、再現性や品質の安定が重要な領域では従来のヒエラルキー型組織を、迅速なイノベーションや改革が求められる領域では、部門や課の壁を越えたアジャイルなプロジェクト型組織を選択できるようにします。プロジェクト型組織では、プロジェクトを担う「プロジェクトマネージャー」と人材を管理する「ピープルマネージャー」を配置することで、

長期ビジョンメッセージはこちらから



日本産業界の保守的な意識を変え、「レゾナック以前・以後」と言われる存在を本気で目指していきます。

一人の人材が複数のプロジェクトで力を発揮できるような体制を目指します。注力課題に必要な人員を投入すれば、ゴールやミッションが明確になり、さまざまな施策が活発化するはずです。分野横断型の共創も、さらに増えていくでしょう。

人や文化に関する改革には、反発や不安がつきものです。しかし、過去4年間の取り組みにより、「レゾナックなら、これくらいはやる」と、変化への柔軟性も育まれています。それぞれの意向の尊重、段階的なトライアル、着実な手続きを前提にしながらも、大胆な改革を進めることで、皆のハピネスを追求していきます。

レゾナックの使命

人々が幸せに暮らせる社会と美しい地球を次の世代へと手渡していく

フェーズ2で実現する成長は、未来社会に資するものでなければなりません。レゾナックが共創で実現するのは、「人々が幸せに暮らせる社会と美しい地球」です。戦争や気候変動など課題はありますが、私は今の地球が嫌いではありません。良い形で次世代に手渡したい。使命を果たすために大切なのは、利益創出とサステナビリティを両立させる姿勢です。

まず重要なのは、事業を通じた社会貢献です。今後の技術インフラになるAIは、多くの領域で社会課題を解決していくでしょう。同分野に貢献するレゾナックの技術力は、人類の発展に寄与するものです。このように、活動の先にある社会を見据える視点を、全ての事業に落とし込み、新たな価値を創造していかなければなりません。

また、サステナビリティの取り組みでは、共創マインドを応用



したいと考えています。基礎化学品などを製造しCO₂排出量が多い川崎事業所では、経済産業省の事業採択を受け、水素混焼ガスタービンの一部導入を決定しました。また、同事業所では使用済みプラスチックからアンモニアや水素を生成する事業「ガス化ケミカルリサイクル事業」を20年以上推進していますが、ケミカルリサイクル技術は世界的に見ても先進的であると自負しています。こうした成果を活かし、川崎市とも協力しながら、環境に配慮した都市型事業所へと進化させることで、持続可能な社会における一つのモデルを示していきます。

そして、レゾナックの徹底的な改革は、JTC*とも揶揄される、日本の産業界における保守的な意識を刷新すると考えています。現に、他社の経営者からの相談が増えており、社外からの注目を実感しています。HR業界では、「革新的すぎて真似できない」と言われることもあるようです。将来、日本産業の歴史を振り返った際に、「レゾナック以前・以後で変わった」と言われる存在を目指したい。CEOが覚悟と信念を抱き改革を敢行する姿勢は、長らく停滞する日本の産業にも、刺激を与えると信じています。

レゾナックは次の成長へとかじを取ります。本気なのは、私だけではありません。現場でロードマップを描く社員と接するとき、鮮烈な印象を受けるのは、彼らの目の輝きです。世界トップクラスの企業と比較しても、もはや負ける気がしません。ぜひ、次なるフェーズにご期待ください。

* Japanese Traditional Companyの略。日本的経営を行う企業

日本的経営による負の遺産を乗り越え 古来の日本に強みを見出す

高橋 グローバリゼーションが進む中で、「日本的経営*」の限界が見えはじめています。富山さんは、今の経営者と組織に求められるものについてどう考えていますか。

* 終身雇用や年功序列など、戦後の高度経済成長期に確立した日本企業の経営体制

富山 日本の経営が機能したのは、1960年前後から1990年ごろまでの約30年間に過ぎません。産業の発展や人口増加といった特殊な環境の中で成立したもので、伝統的な経営哲学ではないのです。

問題は、それが普遍的なモデルだと考えられ、その後の30年間の呪縛になったことです。年功序列や終身雇用が既得権益化し、変化への対応を妨げた結果、日本企業の活力は失われていきました。

高橋 そのとおりだと思います。私は、今までいろいろな場所で「夢と喧嘩を売っている」と言ってきましたが、根底にあるのは、まさにそうした停滞への怒りやもどかしさです。今「大企業」と呼ばれている会社の多くはかつての成功体験を引きずっており、バブル崩壊後の環境変化に十分対応できていません。昔言われた「いい会社だよね」にただ胡坐をかいているだけです。

私は、新卒一括採用や終身雇用、年功序列といった慣習が日本企業をダメにし、変革を妨げていると感じています。実際、若い世代は従来型の雇用よりも、自らの市場価値を高められる環境を求めています。

富山 「失われた30年」の間、グローバリゼーションによって、単純な製造は賃金の低い国でもできるようになりました。価値の源泉はモノではなくノウハウやコンテンツなどの無形資産に移っており、企業には「この会社にしかできない」独自の価値を創り続けることが求められています。

高橋 「コモディティは儲からない」というご指摘がありました。我々は機能性材料にフォーカスしています。お客さまの細

かな要望に応えるために、素材や調達先を組み合わせながら改良を重ねる。このような「すり合わせ」が必要な事業は参入障壁が高く、中国・韓国・米国などの企業も容易には参入できません。

日本的経営には課題がありますが、日本人ならではの強みもあると思っています。私は、「グローバル企業」ではなく、日本の良さを活かしたインターナショナルな会社を目指したいですね。

富山 江戸時代が顕著ですが、私も、日本の強みは「すり合わせ」にあると思います。歌舞伎や浮世絵に象徴されるように、日本には多くの人が「すり合わせ」をしながら、複雑で繊細な価値を、高い再現性でつくり上げる文化があります。大量

資本で勝負するのではなく、こうした日本ならではの強みを見直すことで、企業が生み出す付加価値も明確になるのではないのでしょうか。

市場のゲームチェンジに対応できる 「共創」の力とは

富山 組織としてのJTCを考える際、その最大の弱点は、リーダーの能力と思考のOSが変化に対応できないことにありました。ゲームが野球からサッカーに変わったとき、慌てて即席のサッカーチームをつくる。でも、これまで野球をやってきた人間が、マンチェスター・ユナイテッドやレアル・マドリード相手

に戦えるわけがありませんよね。トップ自身がサッカーを理解し、変化を起こしていかなければ、まともなチームはつくれないです。

高橋 レゾナックの人材育成でも、まさに「リーダーとしてどうあるべきか」を重視しています。アプリではなくOSを育成する、つまり個別スキルではなく思考の土台を磨く方針に切り替えました。共に創り、すり合わせができる人材のことを「共創型人材」と定義しています。

OSについて説明をするとき、私もまさに同じたとえを使います。世の中はかつてないほどの早いスピードで変わっていきますし、そういう変化に適応できる柔軟性が必要です。

実際のところ、例えば機能性化学とコモディティケミカルは、野球とサッカーくらい違うゲームです。バルクのコモディティケミカルは、大きな工場を建てて稼働率を上げ、マーケットが製品の値段を決める世界です。大きな工場を安全に動かすためには、ヒエラルキー型の組織が必要になる。一方、機能性化学は「すり合わせ」の積み重ねで、必要な組織の形がまったく違う。

富山 日本企業ならではの得意技に戻るわけですね。
高橋 先ほど富山さんが言及されていた、歌舞伎や浮世絵の時代から日本人が培ってきた強みですよ。もちろん半導体市場が成長していることも追い風になっていますが、一つひとつの素材・材料の市場規模がそれほど大きくないのが、実はプラスに働いています。

富山 市場が小さいからこそ、大きな競合が入ってこれないんですね。働き手が足りないと言われている時代に、わざわざ巨大な工場を作るメリットはない。なおかつ、規模が小さいからこそ、日本企業の強みが最大限発揮できると思います。

もう一つ、AIの進化によって、中間管理職的なホワイトカラー業務の多くはAIが担うようになるでしょう。そうなると組織に求められるのは、自ら問いを立て、決断できる人材です。「さらば、日本的経営」の意識で、これまでの教育やボトムアップ型の組織運営のあり方を見直していくべきタイミングです。



レゾナック・ホールディングス
代表取締役社長 (CEO)

高橋 秀仁

フェーズ2対談

日本共創プラットフォーム (JPiX)
代表取締役会長

富山 和彦氏

レゾナックの共創が、
日本そして世界に
社会変革を起こす！

フェーズ2対談

高橋 私もそう思いますね。1から10までのプロセスがあるとして、2から9をAIがやる時代になると、人間に残るのは1と10だけです。1は「何をやるか」を決める志、10は「出てきた選択肢から決断する」こと。中間層がなくなり、リーダーと現場が直接つながる世界になるからこそ、一人ひとりの「覚悟と信念」が重要なのです。これは従来の日本的経営とは、異なるスキルです。

富山 いわゆる「ボス」と呼ばれる人たちには、これまでの価値観から言えば、いい意味で「変わったやつ」も多いですよ。一方で、そうした新しい組織を動かすうえでは、人事や財務といった強制力ではなく、信頼や価値観の共有によるソフトパワーも重要です。そのためにも、組織のOSを変えていく必要があります。

高橋 私もCHROと共に年間約70拠点を回り、現場のスタッフと直接対話しています。発信だけでなく、全体の雰囲気をつくるのがソフトパワーの本質だと考えています。企業価値向上のために事業売却を進めてきましたが、そうした大きな決断の際に、社員と対話し、思いをお互いに共有していくことも「覚悟と信念」を持ったトップの役目です。

富山 大企業では、現場はメディアを通じてトップの考えを受け取ることも多くあります。そうではなく、トップとして意思を直接対話で発信していくことも重要ですね。

高橋 その意味でも、トランスパレンシー（透明性）は重要です。私が心掛けているのは、事実を正直に伝えることです。経営者が相手によって違うことを言えば、必ずどこかで矛盾

が生じます。だからこそ、厳しい内容であっても率直に伝えるようにしています。

富山 企業文化の問題ですね。そこを変えるのはやはりトップの本気度だと思います。

高橋 おっしゃるとおり、組織の文化はトップでないと変えられません。

付加価値を生み出す人材を育成する
バリューとスキルの評価制度

富山 文化とは、人の思考や行動を無意識に左右する「OS」のようなものです。そこに日本の経営が染みついていると変化への対応が難しくなります。本質から考えられるOSを持ち、自らの仕事が付加価値を生んでいるかを問い続ける人が増えれば、組織は自律的に変わっていくはず。海外の多くの企業では、「付加価値を生まなければ職を失う」という現実と向き合っている、この感覚がシビアです。

高橋 日本企業と従業員の間にある共依存的な関係を打破し、一人ひとりが、パーパスのもとに持てる力を発揮し、幸せに働ける環境をつくること。それがレゾナックの目指す企業のあり方です。

富山 大企業では見えにくくなりがちですが、仕事の本質は「誰かの役に立ってその対価をいただくこと」です。新しい話でもなんでもなく、人類がずっとやってきた基本でもある。この本質を実感させるような仕組みづくりがどの企業でも重要

インタビュー後の感想はこちらから



なんで日本人って
こんなに不幸せそうに
働いているんだろうって。
そこを変えなきゃ、日本は変わらない。

日本はモノトーンになってしまった。
だからこそ、今、もう一度江戸文化的な
カラフルな世界を
取り戻すべきだと思っています。



になっていますね。レゾナックは先を行っている、ここでロールモデルを示していただきたいです。私の立てた仮説が証明されることになりますから（笑）。

高橋 来年には、スキルベースの人事制度を導入しようとしています。その人が持つスキルを可視化して、スキルを軸に評価する制度ができれば、本人も自分のスキルを棚卸しできるし、企業と社員がお互いに選び、選ばれる関係を築くことができる。

富山 「メンバーシップ型」対「ジョブ型」という議論がありますが、世界のジョブ型雇用は実際にはスキルベースで、「このポジションにはこんなスキルが必要」と明記されています。

高橋 使い方が間違っていますよね。レゾナックが「スキルベース」と表現しているのはそのためです。目指しているのは、単なるジョブ型ではなく、その先にある人材マネジメントです。

就任以来、「人材創出企業になりたい」と言い続けてきました。将来的には、「レゾナックにような人」が一つのブランドとして評価される会社になりたいと考えています。

レゾナックから社会をカラフルに。
変革の先に見える日本の未来

富山 この30年間は、過去の成功体験が日本の潜在力を押さえつけてきた時代でした。しかし、ようやくその呪縛から解放されつつあります。

人口減少下での成長という課題に最初に向き合っているの

が日本です。レゾナックが経営改革と事業変革の両面でロールモデルを示すことができれば、日本の生産性向上にも大きく貢献できるでしょう。大いに期待しています。

高橋 ありがとうございます。最近、幸いなことに志のある経営者が少しずつ出てきたと感じますし、そういう人たちとネットワークをつくって、みんなで頑張ろうという雰囲気を出していきたいですね。

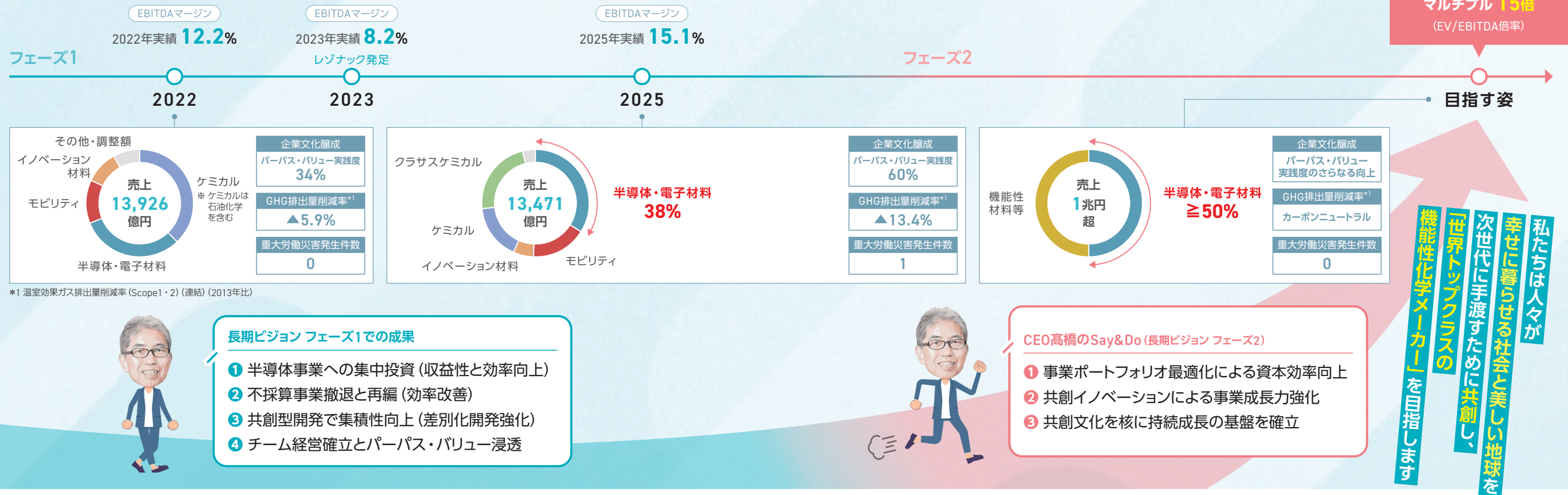
富山 30年の停滞を経て、変化へ抵抗する気概ある人物が増えてきたということですね。

高橋 私がなぜハピネスにこだわるかというと、日本人がなぜ不幸そうに働くのかが理解できないからなんです。笑いながら仕事をしようものなら、「本気でやっていないんじゃないか」という空気がある。上場企業のホワイトカラーが不幸そうな状況を変えないと日本は変わらないと感じています。

富山 今訪れている変化の波を乗り越えることができれば、日本の次の100年はもっと面白く、カラフルなものになるでしょう。レゾナックには、その変化をけん引する存在であってほしいと思います。

高橋 期待に応えるためにも、変革を続けなければならないと思います。リーダーの仕事は変革し続けることです。現状維持に陥らないよう、会社をもって「進化とはこういうものだ」ということを社会に示し続けるつもりです。レゾナックがつくるカラフルな未来をぜひ見ていてください！

長期ビジョン



*旧パッケージングソリューションセンターと旧パワーモジュールインテグレーションセンター (PMIC) が、2026年、パッケージング&パワーソリューションセンター (PSC) として統合しました。

事業ポートフォリオ改革

2021～2024 事業売却11件
(事業価値合計2,000億円超)

2025 ①レゾナック・パッケージング(食品等の包装材料事業) ②フリーンエス昭和(排ガス処理事業) ③中国 樹脂成形品事業 ④F2 Chemicals ⑤Fiamm Energy Technology

事業・技術開発

概要 半導体を中心に、共創を軸とした事業・技術開発基盤を構築し、顧客起点の開発へ転換

具体的施策・成果 ①JOINT2を通じた共創型開発の推進 ②PSC*による材料・装置・プロセスを組み合わせた検証基盤の整備 ③PMiC*によるモビリティ領域での共創拡張 ④顧客対話を起点とした仮説・検証型の開発プロセス確立 ⑤半導体前工程～後工程までの製品・評価一体のソリューション提供

事業ポートフォリオ改革

2026予定 ①クラサスケミカル
(石油化学事業)のパーシャル
スピンオフ ②自動車成
形部材事業譲渡

事業・技術開発

概要 共創基盤を進化させ、競争優位を生む事業・技術開発へ（成長実現ステージ）
具体的施策 ①JOINT3/US-JOINTによるグローバル業界横断型の共創深化 ②半導体材料・評価・解析基盤により、構造起点のソリューション提案へ進化 ③顧客プロセス理解に基づく迅速な検証、提案サイクルの高速化 ④AI/ML・計算科学活用による開発スピードと精度の向上 ⑤市場先取り情報を活用した次世代テーマ創出

人材・企業文化醸成

概要 統合後の一体感醸成と、共創文化の土台づくりに注力

具体的施策・成果 ①AHA、タウンホール、ラウンド
テーブル等によるパーパス・バリュー浸透 ②エン
ゲージメント調査を通じた組織課題の可視化
③共創型リーダーシップ研修、人事制度の推進

サステナビリティ

概要 サステナビリティを経営基盤として整備・定着

具体的施策・成果 ①サステナビリティ推進体制構築 ②マテリアリティの特定と非財務KPIの設定 ③社会や環境への貢献の可視化開始

ガバナンス

概要 統合後の経営体制・ガバナンス
基盤を整備

具体的施策・成果 ①取締役会・経営会議
を中心とした統治体制の確立 ②全社
主要リスクの整理と対応 ③コンプラ
イアンス・内部統制の強化

人材・企業文化醸成

概要 共創文化を「成果につながる力」へ進化させ、持続的成長を支える人材基盤を構築

具体的施策 ①共創文化の体現と従業員ハピネスの向上 ②スキルベースの人材配置 ③育成の高度化 ④人的資本ROI向上を意識した人材投資

サステナビリティ

概要 サステナビリティを事業に実装し、社会価値を企業価値へ

具体的施策 ①サステナビリティを成長機会として捉えた事業展開 ②バリューチェーン全体での価値創出 ③カーボンニュートラルなどの取り組み継続と進化

ガバナンス

概要 適切なリスクテイクを通じて、価値創出を支えるガバナンスへ進化

具体的施策 ①ポートフォリオ経営を支える意思決定の高度化 ②リスクマネジメントと成長戦略の両立 ③ステークホルダーとの対話を通じたガバナンス強化

ココが変わる！長期ビジョン フェーズ2の概要

2022年からの第二の創業期における長期ビジョン フェーズ1では、事業ポートフォリオ改革や経営基盤整備を進め、事業構造の転換を図ってきました。これに対しフェーズ2では、これまでの構造改革を前提に、成長実現ステージへと移行します。半導体・電子材料領域への経営資源の集中と共創イノベーションの加速により事業成長力と収益力を高めるとともに、パーパス・バリューの実践を基盤とした共創文化の体現と人的資本の強化を通じて企業価値向上を実現し、世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指します。



Say&Do1

成長を"描く"

事業ポートフォリオの最適化を通じて、当社の事業領域と資本配分を見直し、将来の成長の方向性を描きます。選択と集中により成長領域を特定し、基礎化学を起点に素材を機能へと高め、半導体やモビリティといった先端領域に新たな価値を創出します！

Say&Do2

成長を"広げる"

技術価値の源泉である顧客プロセス理解と迅速な検証・提案により育んだ技術と、顧客価値の源泉である市場先取り情報収集と変化への柔軟性により培われた寄り添う力を、共創によって融合・進化させることで、市場をリードし、先端半導体材料の成長を広げていきます！

Say&Do3

成長を"支える"

パーパス・バリューの実践と従業員のハピネス向上により、一人ひとりの成長を支えます。対話や挑戦の機会を通じて自律的な行動を促し、個々のポテンシャルを引き出します。共創文化の体現が進み、価値創出力を高めることで持続的な成長を支える基盤強化になります！

基礎化学

機能設計

次世代
モビリティ

+

先端
半導体

ケミカル

イノベーション
材料

モビリティ

半導体・
電子材料

首都圏の生活・
社会インフラを
支える

素材を機能へ
変える力を磨き
上げる

「走る・曲がる・
止まる」を創造
する

材料設計から
パッケージ評価
をつなぐトータ
ルソリューション

価値を前に進める、Resonacの共創
化学の力で、先端領域の成長を"描く"

技術価値の源泉

顧客価値の源泉

育てた技術が、
未来をひろげる

Advancel
共創

寄り添う力が、
信頼をつなげる

顧客プロセス理解

市場先取り情報収集

迅速な検証・提案

「変化」に対する柔軟性

育んだ技術と寄り添う力を共創で進化
市場をリードし、先端半導体材料の成長を"広げる"

パーパス・
バリューの実践

Foster!
共創

従業員の
ハピネスの向上

●プロフェッショナルとしての成果
へのこだわり

●機敏さと柔軟性

●枠を超えるオープンマインド

●未来への先見性と高い倫理観

●心身の健康

●働きがい

●成長実感

●仲間とのつながり

●達成感

共創文化の体現へ
従業員の成長を"支え"、さらなるポテンシャルを開放する

新長期ビジョンの策定、こんな感じで進めました！

各事業/本社機能と執行役員での議論を繰り返し、"想い"が詰まった「目指す姿」や「マテリアリティ」「重要施策やKPI」を策定しました。策定のポイントとしたのは以下の三つの事項です。

1 自社目線から「社会」視点へ

2 財務・非財務を分けず、一貫した戦略に

3 複雑な階層構造を整理し、シンプルに

社会と当社の持続的成長に向け、
全社で議論を重ねて構築しました

サステナビリティ部 上山留美

トップダウンとボトムアップの対話
から目指す姿と実行ストーリーを整理
しました。

経営戦略部 佐藤健介

経営陣"チーム高橋"

レゾナックの長期ビジョンは、第二の創業からのフェーズ1を終えフェーズ2を迎えました。引き続き「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指した改革をリードするのは"チーム高橋"です。それぞれの個性を活かして共創を進める経営陣とメッセージをご紹介します。

パーパス・バリューの浸透と実践へ向けた取り組み

レゾナック経営陣は、それぞれの持ち場で変革を進めるだけでなく、国内外の拠点や現場に足を運び、従業員との対話を重ねています。

CEO、CHROによる国内外の拠点・事業所への訪問でのタウンホールやモヤモヤ会議、パーパス探求カフェのほかにも、各BU長やCXOがタウンホールやサステナビリティDAYなど、国内外事業所を訪問しています。現場での対話を通じて、バリューを組織の隅々まで浸透させ、レゾナックらしい企業文化を形づくっている——それが「チーム高橋」の行動の特徴です。

多様な個性が絡み合う チーム高橋

レゾナックは、FFS理論*を活用して、チームビルディングを進めています。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するためであり、組織編制、人材育成にも活用しています。レゾナックの経営陣"チーム高橋"は、CEOの高橋がLM（リーダーシップ型）の特徴を活かして皆をけん引し、TG（タグポート型）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。

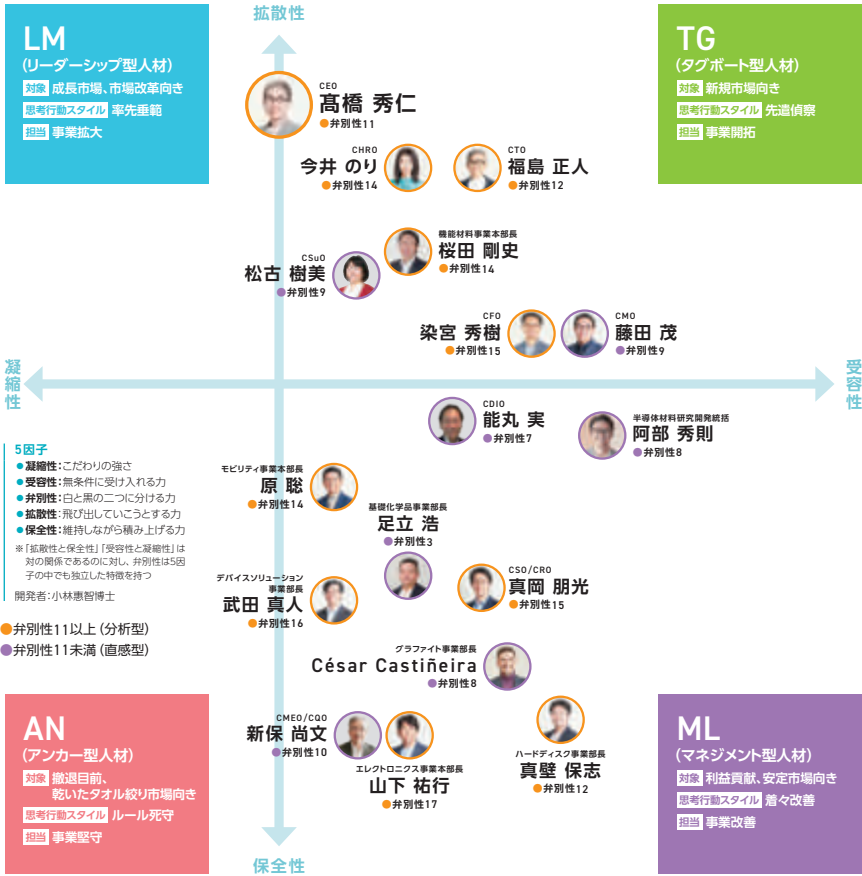
* FFS (Five Factors & Stress) 理論: "ストレスと性格"の研究において開発されたものです。人が恣意的・無意識に考え、行動するパターンである思考行動特性を、5因子とストレス値で定量化し、個人の潜在的な強みが、ポジティブないしネガティブに発揮されているかがわかります。

CEO&CHROが
回る現場対話

2025年
国内**41**箇所
海外**38**箇所

この数年でバ
リューの相場観
が培われました

最も時間を割いて
いるのは従業員と
の対話です！



※最新の診断結果



AI活用戦国時代～群雄割拠！役員分身AIの陣～

～レゾナックにおけるAIの活用～

当社は、社員一人ひとりが日常的にAIを活用できる環境づくりを推進しています。2025年からCopilot*を全社展開し、有償版ライセンスは6,500アカウントまで拡大しました。AIを業務の中で当たり前を活用することで、継続的な生産性向上と新たな価値創出につなげることを目指しています。こうした取り組みの一環として、若手リーダーが主体となり、各役員の思考や意思決定の特徴を反映したAIエージェント「役員分身AI」を開発し、2026年5月に社内公開しました。過去の発言や判断の軸を学習し、意思決定スタイルを再現することで、社員が業務の中で経営視点を取り入れた検討を行える環境を実現しています。今後もAIの活用を通じて、生産性向上と価値創出を加速し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

* Copilot: Microsoftが提供する生成AIアシスタント

経営陣"チーム高橋"

"チーム高橋"紹介

各メンバーの発言や特徴を基に、共通点のある歴史上の人物をモデルとして生成した役員分身AI!

その分身AIからの問いに対して、役員本人が回答します。小さな吹き出しは、自身を模したキャラクターへのコメントです。

▶ 経営陣"チーム高橋"による長期ビジョンメッセージはこちら



代表取締役社長 (CEO)

高橋 秀仁

織田信長

既成概念を打ち破り、変革を導く先導者

高橋よ、第二の創業後、変革を完遂できたか

中途半端な変革はやっていない。やってきたことは間違っていないかったと実感できているし、手応えを感じている。でも完成なんてないんです。レゾナックをいい会社にしていきましょう。

今井さんに討たれるなら本望!

本人コメント

ホンモノ高橋

エレクトロニクス事業 本部長

山下 祐行

徳川光圀

規律と共創で価値を導く 統率者

山下よ、共創により半導体業界の成長をけん引できましたか

世界を行脚します

社内外の連携を強化した共創を通じて半導体分野での価値提供を進め、その積み重ねで業界の成長をけん引していきます。

ホンモノ山下

最高財務責任者 (CFO)

染宮 秀樹

坂本龍馬

立場を超えて人をつなぎ、流れを変える推進者

染宮よ、財務資本改革、最適化までできたのか

最適化は概ね到達も、資本効率と事業ポートフォリオの磨き込みは継続。大きな戦略アクションも可能のように財務の機動力を高め、ROIC向上で真の最適化を完成させます、かならず。

早死には避けたいな...

ホンモノ染宮

最高戦略責任者 (CSO) / 最高リスク管理責任者 (CRO)

真岡 朋光

足利義満

多様な力を束ね、全体最適をつくる統合者

真岡よ、未来に効く意思決定はできたか

意思決定はそもそも未来に作用させるもの。レゾナックをカッコいい存在にする——その意思決定に自負を持って臨んできました。

また一休にやられるか...

ホンモノ真岡

最高人事責任者 (CHRO)

今井 のり

明智光秀

常識を問い直し、流れを反転させる転換者

今井よ、人と文化で挑戦を選び続けましたか

挑戦の連続です! CEOと二人三脚で、約22,000人の従業員の皆さんと共に新しいレゾナック文化を創ってきました。今後は、一人ひとりが自律的に価値を生み出すフェーズ、ハピネスです♡

秀吉はいない様子...

ホンモノ今井

最高マーケティング責任者 (CMO)

藤田 茂

千葉周作

強さを型にし、組織に広げる伝承者

藤田よ、マーケティング・営業力の強化を数字で語れるか

お客さまとの連携関係を共創型モデルに変化させた結果が数字に出てきている。顧客関係を新しいかたちで実現している営業担当者たちが誇らしい。

門下生求む

ホンモノ藤田

最高サステナビリティ責任者 (CSuO)

松古 樹美

千利休

本質を見極め、対話を生み出す場づくりの達人

松古よ、その挑戦はパーパス実現につながっているか

Resonac Pride 製品・サービスをご覧ください! 私たちは共創を通じて価値を磨き、プライドを持って社会をより良く変えていきます。ぜひ一緒に!

私はもっとカラフル(笑)

ホンモノ松古

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

新保 尚文

服部半蔵

表に出ず支え、確実に守り切る実行者

新保よ、改善を継続できているだろうか

はい。モノづくりを進める現場は着実に改善を進めてくれており、リスクの共有も進んでいます。今後は事業所間のレベル差の見える化など、仕組みをさらに改善し、再現性ある運用に進化させたい。

陰から表から現場を支えるぞ!

ホンモノ新保

最高技術責任者 (CTO)

福島 正人

堀川国広

素材を鍛え、価値へと昇華させる創り手

福島よ、何に挑み何を変えたのか

技術の生み方の変革です。2社の強みを融合し、共創対話で研究開発を再設計。計算科学と実験の両利き人材の活躍で、社会変革にインパクトのある技術を創ります。

素直にうれしいー!

ホンモノ福島

モビリティ事業本部長

原 聡

上杉謙信

信念を貫き、正面から挑み続ける求道者

原よ、革新技術を提供できているか

お客さまとの共創で、電動化やカーボンニュートラルに役立つ、軽量化・熱マネジメントなど革新技術の提供に集中しました。同時に低収益事業の見直しも進め、収益力と競争力の両立を図っています。

道を求めて精進します

ホンモノ原

機能材料事業本部長

桜田 剛史

黒田官兵衛

先を読み、勝ち筋を描いて導く戦略者

桜田よ、顧客価値に直結できているでしょうか

お客さまだけでなく、社内へも価値を提供しつつあります。セラミックス、樹脂やモノマーなどの幅広い守備範囲を活かし、用途提案・ソリューション型へと進化中です。

我、人に媚びず

ホンモノ桜田

半導体材料研究開発統括

阿部 秀則

平賀源内

世界をつなぎ価値を創る 共創実践者

阿部よ、共創で先端パッケージの未来を創れたか

JOINTを起点に、顧客・装置・材料・設計ツールメーカーが世界から結集。先端パッケージの将来像を共に描き、その実現に向けた技術開発を加速しています。

禁煙派です

ホンモノ阿部

最高デジタル情報責任者 (CDIO)

能丸 実

田沼意次

仕組みで流れを変え、新たな価値を生む改革者

能丸よ、掲げた志をやり切っているのか

業務プロセス変革に向けて、デジタル基盤構築、システム導入、AI展開、セキュリティ対策、人材育成等、着々と目標を達成して、成果が見えてきています。期待しています!

こんなに悪そうなの?!

ホンモノ能丸

基礎化学品事業部長

足立 浩

毛利元就

人を束ね、小さな力を大きくする統率者

足立よ、事業で環境・社会に貢献できたか

ケミカルリサイクル拡大や脱炭素エネルギーへの転換へ向けて動き出すとともに、社会インフラを支える製品の安定供給強化に取り組んでいます。市況変動や収益性の課題はありますが、引き続き取り組みます。

恐縮ですが光栄です!

ホンモノ足立

デバイスソリューション 事業部長

武田 真人

武田信玄

戦略と現場をつなぎ、組織力を引き出す指揮者

武田よ、決めたことを本気でやり切ってるか

戦略変更"風"の如し、じっくり技術とコストを磨くこと"林"の如し、戦略実行"火"の如し、日本製造業をどしり守ること"山"の如しで、これからもやり切ります。

影武者は誰?

ホンモノ武田

ハードディスク事業部長

真壁 保志

柳生宗矩

冷静に見極め、最善手で成果を導く達人

真壁よ、事実とデータと向き合い続けられたか

拠点統廃合などの構造改革を進める一方、AI・クラウドで成長するデータセンター用途に軸足を移しました。事実・データと向き合った結果です。

人を活かす!

ホンモノ真壁

グラフィット事業部長

César Castiñeira

アソシエイト・エルカーノ

チームを鼓舞し、新しい地に向かう航海者

Césarよ、世界の産業を支えられたか

グラフィットを通じて重要な産業を支え、信頼できるパートナーシップとパフォーマンス、持続可能性、そして世界中で影響を生み出すソリューションを提供しています。

開拓するぞ!

ホンモノCésar

■ 財務・資本戦略のこれまでとこれから

皆さまの疑問に
お答えします！
CFO
染宮秀樹
によるQ&A



レゾナックは、2026年より長期ビジョン フェーズ2へと移行しました。
2022年に長期ビジョンを掲げてから4年。統合を経て、構造改革と財務基盤の再構築を進め、
今私たちは「成長を実現するフェーズ」に入りつつあります。
ここでは、レゾナックのこれまで、そしてこれからについて、社内外の皆さまから寄せられたご質問に、
CFO染宮秀樹がお答えします。

Q CFO就任時、レゾナック
(当時、昭和電工)の財務状況に
ついてどう見ていましたか？

A 率直に申し上げて、当時の財務状況は、誰の
目から見ても「非常に厳しい状態」だったと思い
ます。
2021年に、CEOの高橋(当時、昭和電工CSO)から
「統合新会社のCFOを引き受けてほしい」と声をかけ
られた際、私は真っ先に「なぜ、これほど高いレバレッ
ジで日立化成の買収に踏み切ったのか」と問いかけま
した。

そのとき返ってきたのが、「日本の大企業の概念を変
えたい」という言葉でした。その覚悟と想いに強く心を
動かされ、この挑戦に参画する決意をしました。
その際、最も重く受け止めたのは、言うまでもなく有
利子負債の大きさです。ここに手を付けなければ、次
の一步は踏み出せない。成長事業への高水準な設備
投資を継続しながら、同時に財務体質を立て直すた
めには、営業キャッシュフローだけでは不十分でした。
そこで、ノンコア資産の売却や非中核事業の譲渡を、
躊躇なくかつ大胆に進めました。具体的には、横浜の
工場跡地、旧大門本社、上場政策保有株式の全売却、
さらには、17事業、事業価値にして2,000億円を超える

事業譲渡を実行しています。旧大門本社の売却につい
ては、強い思い入れを持つ関係者も多く、容易ではあ
りませんでした。しかし、組織の将来にとって必要であ
るとの判断のもと、売却を断行しました。
こうした取り組みの結果、ネットDebt/EBITDA倍率
は、日立化成買収直後の14.7倍(2020年末)という極
端な水準から、2025年末には3.5倍まで改善するこ
うことができました。

Q CFOの立場から、
今のレゾナックの財務状況については
どう思っていますか？

A 先ほど、ネットDebt/EBITDA倍率が改善して
きた、と申し上げましたが、投資家の皆さまが一
つの上限目安とされることの多い「3倍」という水準に
は、まだ到達していません。
もっとも、2024年発行の転換社債の株式転換が進
み、クラサスケミカルのパーシャル・スピンオフによ
って一部の負債が非連結化され、さらに年間100億～
150億円規模での着実な負債返済を継続できれば、比
較的短い時間軸での達成は可能だと考えています。
ただ、正直に申し上げれば、ネットDebt/EBITDA倍
率が3倍を下回るだけで満足するつもりはありません。
将来、より大きな成長機会に踏み出すためには、さら
に強固な財務基盤が必要だと考えています。

レゾナックは「世界トップクラスの機能性化学メー
カー」を目指しています。そのためには、さらなる成長
機会に対しタイムリーかつ果敢な投資を行い、ベンチ
マーク企業にならび、凌駕していく必要があります。
その道筋を明確にするため、私たちは次のKPI*を設定
しました。

*業績評価指数

- ①EBITDAマージン 20%
- ②EPS 500円
- ③ROIC 10%

これらの指標は、私たちが進むべき方向性を示す重
要な羅針盤です。

Q 三つのKPI (EBITDAマージン 20%、
EPS 500円、ROIC 10%)について、
優先順位はありますか？

A 事業構造やグローバルなベンチマーク企業
分析を踏まえると、レゾナックが世界で戦って
いくためには、売上規模と資本効率性の両立が不可
欠です。そこで私たちは、「売上収益1兆円を維持し
ながらROIC 10%を実現する」という目標を掲げま
した。
EBITDAマージンやEPSは、ROIC 10%を達成する
ための重要な道しるべと位置付けています。達成の順
番としては、①EBITDAマージン 20%、②EPS 500円、
③ROIC 10%となるはずで
①については、クラサスケミカルのパーシャル・スピ
ンオフ完遂により、達成が視野に入っています。②につ
いても、利益率の継続的な改善と非経常損失の極小化
を進めることで、数年以内に到達可能と見ています。
③はその延長線上にあり、構造改革をやり切り、投下資
本をより成長性・収益性の高い事業へ集中させること
で、決して遠い目標ではないと考えています。

収益性指標と 目標水準	達成に向けて
EBITDAマージン 20%	ポートフォリオ改革の一巡と、半導体・ 電子材料の成長により達成間近。ダウ ンサイクル時においても安定的に達成 すべく事業運営する
EPS 500円	EBITDAマージン目標の達成に加え、 ポートフォリオ改革の一巡で非経常項 目の損失を年100億円程度まで縮小す ることで十分射程圏内
ROIC 10%	世界で戦える会社となるべく、高収益分 野へのリソース集中とさらなる成長によ り達成を目指す

CFO染宮秀樹によるQ&A

Q ROIC 10%達成に向け、
CFOとして特に重視していることは
何ですか？

A 高収益分野である半導体・電子材料ヘリソースを集中し、事業成長を加速させることが基本方針です。その一方で、CFOとしても取り組むべき論点は数多くあります。

投資の観点では、これまで半導体・電子材料分野への集中投資によって資本効率を高め、ROIC改善を進めてきました。**ただし、今後は投資環境も変化します**。例えば、パネルレベル有機インターポザー向けの材料・装置・設計ツール開発を目的としたコンソーシアム「JOINT3」では、装置導入などの先行投資が増え、短期的にはROICを押し下げるリスクが伴います。

それでも、この分野は**レゾナックなら「勝てる」領域であり、将来的に高いリターンが見込めると判断しました**。だからこそ、リスクを取ってでも投資を決断し、その成長ストーリーをニュースリリースやメディアを通じて丁寧に伝えしてきました。

結果として、株価の動きという形で投資家の皆さまから評価をいただけたと受け止めています。レゾナックがJOINT3を主導し、お客さまや参画企業と共創することで、顧客ロードマップに沿った材料を提供し、半導体材料事業のさらなる成長につなげる——その戦略ストーリーを市場の皆さまにご理解いただけた結果だと考えています。

今後も、事業側と密に対話を重ね、短期的な業績影響だけで判断するのではなく、**中長期の企業価値創造の観点から、本当に見合う投資かどうかを見極めていきます**。

また、個人的には、借入金が順調に減ってくる局面で、むしろ一抹の“違和感”を覚えることがあります。無借金経営や、成長投資よりも株主還元を重視するような考え方もありますが、私は、明確にそこには異を唱えたいです。

CFOの仕事は多岐にわたりますが、本質は、**リスクを取り、成長分野へ投資し、事業を伸ばすこと**。そして、その意思決定をステークホルダーの皆さまに丁寧

にご説明することだと思っています。

それが、結果として株主の皆さまへの還元にもつながるはずです。

Q フェーズ2に入った今、
投資家の皆さまへ伝えたいメッセージ
をお願いします。

A レゾナックとして、**半導体材料分野で勝ち続けていくという意思是、これからも変わりません**。半導体市場そのものは、今後も大きな成長が見込まれる一方で、バリューチェーン全体を見ると、**材料分野、とりわけ後工程材料は、まだ十分に評価をいただけていないと感じています**。More Than Mooreの時代といわれる近年、材料の重要性は高まっているにもかかわらず、半導体市場全体に占める材料の取り分は約5%の水準にとどまっており、10%の規模感である半導体製造装置事業に比べ、より一層“割を食っている”と私は非常に悔しく思っています。だからこそレゾナックは、単に市場成長の恩恵を受けるのではなく、提案型の開発を通じて、**材料分野そのもののプレゼンスを高めたい**と考えています。

私たちの技術力・開発力によってお客さまの潜在ニーズを引き出し、それに応えることで提供価値を高める。その結果として、**今まで十分に評価されてこなかった材料分野の取り分を取り戻す——それが次なるレゾナックの挑戦です**。JOINT3は、そのための重要な取り組みです。ここで確かな成果を出し、お客さま、そして市場から、より高い評価を獲得していきたいと考えています。

第二の創業を経て、レゾナックは2026年から本格的な成長ステージであるフェーズ2に入りました。材料分野のプレゼンス向上を主導する存在となれるよう、CFOとして、引き続き経営に全力で取り組んでいきます。

財務・資本戦略



最高財務責任者
(CFO)

染宮 秀樹

はじめに

旧昭和電工および旧日立化成の実質統合から4年が経過し、「フェーズ1」の最終年にあたる2025年は、これまで積み重ねてきた取り組みの成果が、初めて明確に数値として表れた1年となりました。コア営業利益は統合後最高益を更新し、株価も大幅に上昇して10,000円を超える水準に到達しました。これらは、ダウンサイクル下においても仕込みを進めてきた半導体・電子材料が、市況の回復とともに収益として顕在化したことに加え、これまで市場に残っていた当社への不確実性や懐疑的な見方が一気に解消へと向かった結果であると分析しています。財務体質の面でも、依然負債水準はやや高めながら、劣後ローンの半額についてシニアローンへの借換を行うなど、B/S正常化を着実に前進させました。

もっとも、当社はこれらの結果に決して満足していません。本章では、当社が中長期的に目指すP/LおよびB/Sの姿を明らかにするとともに、それを実現するための財務・資本戦略について説明します。

目指すP/Lの姿

当社は、**利益の絶対額と収益性の双方を高い次元で両立したソリッドなP/L**の構築を目指します。現在、当社のコア営業利益の大部分は半導体・電子材料セグメントによって創出されていますが、今後は売上収益の構成においても、同セグメントを過半とし、数年後には6〜7割程度まで高めていく考えです。これにより、収益基盤の質的転換を一層進め、持続的な利益成長を実現していきます。

当社は、より高収益な事業ポートフォリオの確立に向け、全社EBITDAマージン 20%の実現を一つの指標として、事業の入れ替えを積極的に進めてきました。その過程において、足元では売却損に相当する非経常項目の計上が一時的に大きくなっていますが、早期にポー

トフォリオ改革に一定のめどをつけ、非経常項目をネットでも▲100億円程度まで縮小させることで、コア営業利益とIFRS*営業利益の乖離を着実に縮小していく方針です。

こうした事業成長と非経常項目縮小の両輪を通じて、当社のEPSについては、現在のターゲットである500円（最終利益にして約1,000億円）を、それほど遠くない将来に実現できると考えています。高収益分野の成長に加え、これまで低収益かつアセットヘビーな事業に紐づいていた投下資本を、より高収益な分野に再配分していくことで、**「売上収益1兆円超」と「ROIC 10%」の両立**という高い目標を実現していきます。

* 国際財務報告基準

(2022年は日本基準、2023～26年はIFRS基準)		目標値	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年予想
収益性	EBITDAマージン	20%	12.2%	8.2%	13.7%	15.1%	17.9%
	石油化学事業除くベース		15.2%	9.4%	16.6%	18.4%	21.6%
	EPS	500円	179円	△36円	407円	160円	425円
	調整後EPS		239円	71円	423円	506円	619円
	ROIC	10%	3.3%	1.5%	5.2%	6.2%	7.5%

目指すB/Sの姿

当社は、**強靱でありつつ、合理的なB/S**の構築を目指します。負債水準の低減により、財務柔軟性の余地を拡大しながら、同時に資本コストを十分に意識し、負債と資本のバランスを適切にコントロールしていきます。

当社が分析する株主資本コストは、既に10%前後の水準にあります。負債水準の低下と株価上昇を背景に、WACC*1も以前と比べ上昇しています。そのため、単純に借入残高を削減し続けることが、必ずしも最適解であるとは考えていません。一般的に、特に国内の材料メーカーではネットキャッシュを志向する傾向がありますが、当社としては、**1%台という低い負債コストで活用可能なレバレッジを、合理的に活用すべき**であると考えています。

実際、当社と近い利益規模を有するグローバル競合企業においては、ネットDebtで5,000億円程度の借入を抱えている例も珍しくありません。これら企業のネットDebt/EBITDA倍率は約2～3倍であり、必ずしも低水

準とは言えませんが、それが経営の自由度を制限したり、バリュエーション上のディスカウント要因になっているとは考えていません。

当社が適切と考える水準として、まずネットD/Eレシオ1倍以下を掲げています。この水準自体は既に達成していますが、当社の目線は、劣後ローン（2026年6月末残高1,375億円）の資本性認定を考慮しない、いわば「素の状態」でもこの水準を達成することにあります。劣後ローンは2029年のファーストコールまで一定の時間があり、当面は当社のキャピタル・ストラクチャーの一部であり続けると考えていますが、その資本性に依存せずとも、十分に健全なB/Sを早期に構築していきます。また、**ネットDebt/EBITDA倍率についても、半導体市場の大きな変動に耐え得る水準として3倍以下を目標とし**、こちらも比較的短い時間軸で達成できると考えています。

*1 加重平均資本コスト

(2022年は日本基準、2023～26年はIFRS基準)		目標値	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年予想
負債水準	ネットDebt		8,761億	8,395億	7,291億	7,076億	6,900億
	ネットD/Eレシオ	1.0倍以下	1.07倍	1.01倍	0.74倍	0.83倍	0.81倍
	ネットDebt/EBITDA倍率	3.0倍以下	5.1倍	7.9倍	3.8倍	3.5倍	2.9倍

そのようなP/L、B/Sを目指す理由

一言で言えば、当社が中長期にわたり継続的な成長を遂げていくためです。より具体的には、**オーガニック、インオーガニックを問わず、当社が捉えるべき成長機会を逃さず確実に取り込むための基盤**を整えることにあります。

ソリッドなP/Lは、次なる成長に向けた投資を可能とする十分なキャッシュ創出力をもたらします。一方、強

く合理的なB/Sはいざという局面における「火力」となる資金調達力を当社にもたらします。これにより当社は、日本の低金利環境を最大限に活かしたレバレッジ、潤沢なキャッシュフロー、そして収益力の向上によって強化されたエクイティといった、多様なファイナンス手段を使い分けることが可能となります。

そのようなP/L、B/Sを実現するために

まずキャピタルアロケーションにおいては、**将来の**

キャッシュ創出源となる成長分野への投資を引き続き

最優先とし、営業キャッシュフローの半分以上をこれに充てていきます。借入金の削減や配当については、その次に位置付けるという基本方針に変更はありません。

同時に、今後は金額面でのスケールアップを実現し、「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」という水準の実現を視野に入れていきます。

加えて、キャッシュの配分だけでなく、**そもそものインフローの量と安定性を高める**ことも重要な論点です。高い収益性を備えたコア成長事業への資源集中に加え、安定的なキャッシュカウ*2としての性格を持つ事業を維持・育成していくことも必要です。例えば、成長率

バリュエーション

株価は2025年2月に理論値として提示した10,000円を既に超え、バブル経済期に記録した上場来高値も更新しました。しかし、これはあくまで通過点に過ぎないと考えています。例えば、当社の現在の市場マルチプルは、**EV/EBITDA倍率で20倍超が付与されているグローバル競合企業と比較すれば、依然として割安な状態**にあります。

	当社		グローバル競合A	グローバル競合B
		うち半導体・電子材料		
2025年売上(億円)	13,471	5,063	7,100	4,800
前年比売上成長	△3%	+14%	+10%	△0%
EBITDAマージン	15.1%	30.2%	30%	28%
EV/EBITDA倍率	16倍		21倍	27倍

(2026年6月12日終値、各社2025年実績を基に当社作成。\$=150円換算)

成長性の観点でも、付加価値のシフトが進む後工程材料へのエクスポージャーが大きい当社は、グローバル競合企業と比しても優位なポジションにあると考えています。

また、市場からどの指標で評価されているかという点も、当社としては重要視しています。かつては総合化学メーカーとしてPBR*3中心で評価されがちでしたが、近年は事業構成をより反映したEV/EBITDA倍率で評価

では後工程材料には及ばないものの、スイッチングコストが高く、一度採用されると息の長い売上が見込める前工程材料の比重を高めていくことも、有効な選択肢の一つと考えています。

また、事業運営面では、半導体サイクルに対するレジリエンスの強化も不可欠です。ダウンサイクルにおいて業績への影響を完全に回避することは困難ですが、お客さまとの密接なコミュニケーションを通じた生産・在庫動向の把握や、設備投資の段階的実行といった地道な取り組みにより、ダメージの最小化を図っていきます。ダウンサイクル局面においても、全社EBITDAマージン20%を維持することが、当社の目指す水準です。

されるようになり、株価水準は大きく切り上がりました。ただし、**当社が真にスペシャリティ・ケミカル銘柄として市場に認識されるのは、最終的にPER*4で評価される段階**であると考えています。

現在、当社利益に占める半導体・電子材料セグメントの割合は、Sum of the parts分析を用いるまでもなく、極めて高い水準にあります。今後、非経常項目による損失を着実に縮小できれば、最終利益をベースに当社のバリュエーションを語ることが可能になると考えています。

純粋なバリュエーション上の観点から見れば、半導体材料のピュアプレイヤーとなることが最も有利であることは事実でしょう。一方で、それは当社が目指す「機能性材料メーカー」という姿とは必ずしも完全には一致しません。低成長かつ業績変動の大きい事業には適切にメスを入れつつも、10年、20年という時間軸での成長に不可欠な材料や技術は保持し続ける――それが当社の長期的な戦略です。

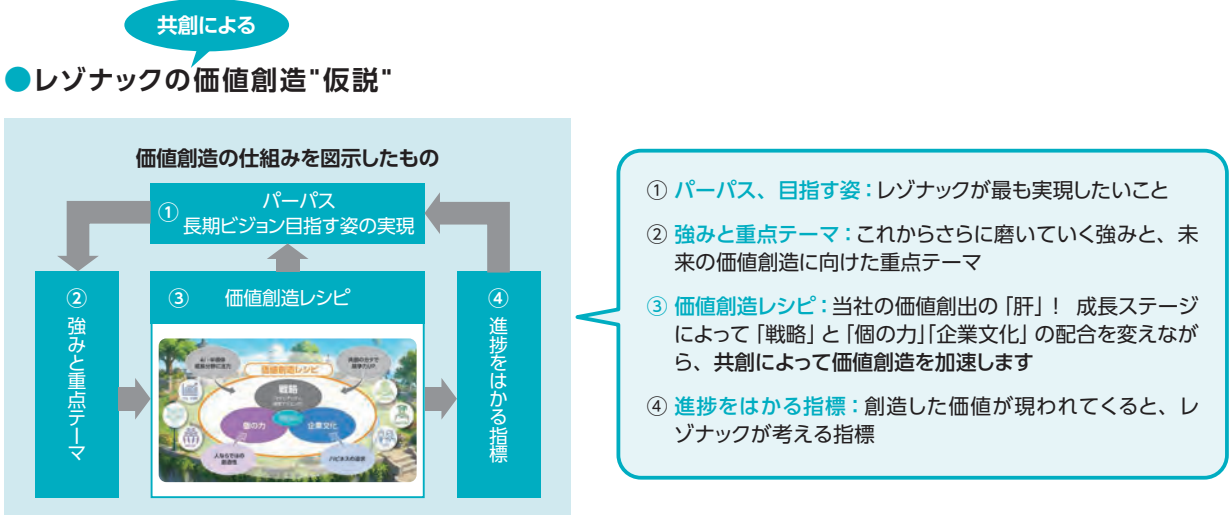
仮に**売上収益の6～7割がコア成長である半導体・電子材料を占め、残る事業も「概ね安定的」**で「**一定の収益性(EBITDA マージン15%程度)**」を確保できていれば、当社はピュアプレイヤーでなくとも、投資家の皆さまが自信を持って保有できる半導体材料銘柄であると言えるはずです。その姿こそが、今後数年の時間軸で当社が目指し、そして、着実に実現しつつある姿なのです。

*2 キャッシュ創出源 *3 株価純資産倍率 *4 株価収益率

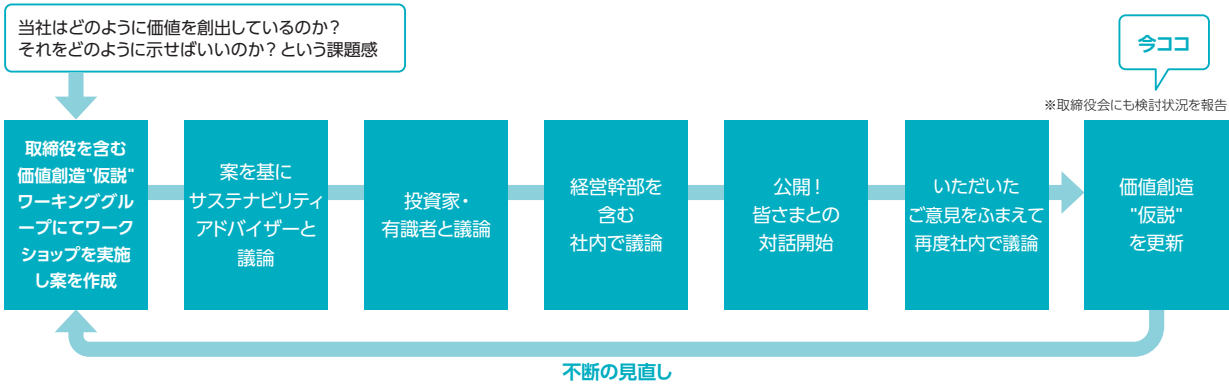
02 レゾナックの価値創造

当社がどのように価値を創出しているかを社内外の皆さまにわかりやすくお伝えするために昨年から「価値創造“仮説”」をお示ししています。これまで培ってきた強みと未来に向けた重点テーマを価値創出のもととなる構成要素して「価値創造レシピ」で「戦略」「個の力」「企業文化」と掛け合わせると、こんな成果がこんな指標に現れるはず、という仮説です。

今年は、「レゾナック流の共創はこの価値創造を加速させる」という仮説も加えて、具体例をご紹介します。これからも、レゾナックだからこそできる価値創出を、レゾナックならではのやり方で実現していきます。



●価値創造“仮説”の検討



当社の価値創造についての社外からのご意見

「RESONAC REPORT 2025」で当社の価値創造“仮説”の考え方を示してから、投資家や有識者、従業員などさまざまなステークホルダーとの対話を実施してきました。

皆さまのご意見を経営に反映し、さらなる価値創造につなげていきます。

— いただいたご意見の例

- 価値創造に向けて経営陣が時間をとって議論していることが良い
- 日本企業全体で、金太郎飴になっている価値創造ストーリーに一石を投じる、素晴らしいチャレンジ
- インプットに「培ってきた強み」＝競争優位の源泉を入れている点が良い
- インパクトにあたる、どのように「化学の力で社会を変え」たいのかについて、明確にしてほしい
- レゾナックの技術と人材だからこそ解決に貢献する社会課題領域がどこなのか、より深い分析が必要ではないか
- 企業価値に至る間に社会価値と経済価値があるはずなので、その経路の開示・取り組みを期待したい

— インパクト志向企業価値向上アライアンス (ICEA*) におけるご意見

統合報告書および価値創造“仮説”より、レゾナックの価値創造の要素を以下三つと分析

収益性: 技術に裏打ちされた代替不可能な材料の付加価値の高さ&事業ポートフォリオ改革

成長性: 半導体分野でのプレゼンスの拡大

蓋然性: 「実行力」＝共創型人材の育成

目まぐるしく変わる社会構造の変化の中でも、次なる社会課題を予測し、レゾナックの強みである技術と実行力（共創型人材）を磨き続け価値創造につなげているからこそ、AI需要をキャッチして唯一無二のポジションを確立できたのではないかと。

* ICEA: Impact-Driven Corporate Value Enhancement Alliance インパクト志向金融宣言の分科会の一つ



CSuO
松古 樹美

私たちにしか生み出せない価値を私たちならではの方法で創出しようとしていることを、対話を通じてご理解いただきたい。そのために価値創造“仮説”という方法を考え、たくさんの方と対話し、貴重なご意見をいただきました。私たちが示すべきは、パーパスの実現に向けて「どう価値を生み出そうとしているか」という仕掛けや試行錯誤のストーリー。そこで示される価値創造への本気度や実行力が次の成長への期待にもつながるはずです。



CFO
染宮 秀樹

私たちは、将来の成長と競争力の源泉となる技術・人材・組織力への投資を重視しています。CFOとして、限られた経営資源を成長領域へ適切に配分するとともに、その成果を財務・非財務の両面から可視化し、持続的な価値創造につなげていきます。投資家の皆さまも、将来にわたり持続的に成長できるかを見ていただいていますしね。



CSO/CRO
真岡 朋光

現在、生成AIを支える材料として当社の技術は重要な役割を果たしています。ただし、その価値は技術そのものではなく、製品・サービスを通じて実現されます。共創や技術連携を通じて、どのように競争優位を築くかを具体的に示す必要があります。レゾナックの長期ビジョンはフェーズ2に入りました。リスクと機会を的確に見極めながら、経済価値と社会・環境価値の創出を実現していきます。



CHRO
今井 のり

この価値創造を支えるのは人と組織です。従業員一人ひとりが主体的に挑戦し、多様な仲間と共創できる環境をつくるのが、価値創造の原動力になると考えています。第二の創業以来、私たちはレゾナックならではの共創文化を育んできました。これからは、その文化を土台にさらに実行力を高めながら進化を続けていきます。そして、従業員一人ひとりのハピネスと企業の持続的な成長を両立させることで、より大きな価値創造につなげていきます。



CEO
高橋 秀仁

レゾナックの価値創造は、単に戦略を描くだけではなく、戦略×個の力×企業文化が一体となって初めて実現するものと思っています。「化学の力で社会を変える」このパーパスを真に実現する会社であるために、多くの方と共創を重ねていきます。

共創による価値創造“仮説”

2025年、当社は「価値創造“仮説”」を初めて統合報告書で開示しました。価値創造“仮説”で伝えたいのは、レゾナックが持つ強み「技術、人、組織文化」と、それらを活かした価値創造のあり方です。レゾナックらしさは、強みを「戦略」「個の力」「企業文化」（価値創造レシピ）と掛け合わせて磨き、社内だけでなく多様なステークホルダーとの対話や共創を通じて、新たな価値を生み

出していくことにあります。そのため、「開かれた場で社内外の多くの人たちと共創をすることがレゾナックの価値創造を加速しているのではないか（共創に関する仮説）」と示したのが昨年からの進化点です。

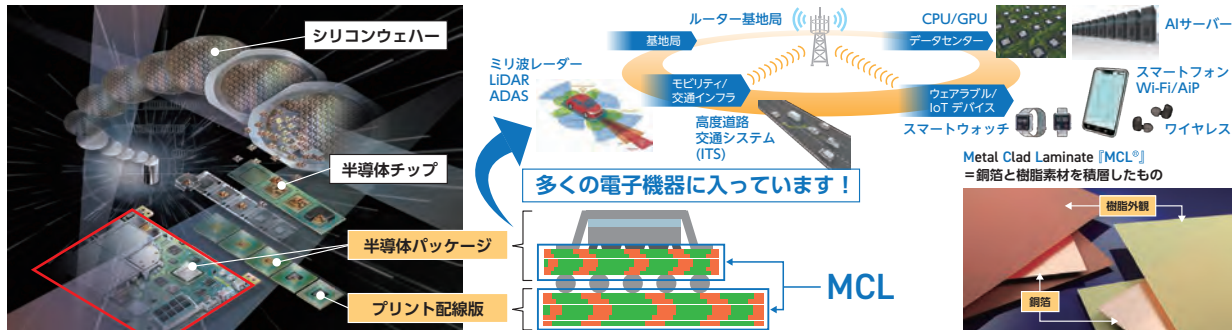


* 現在、目標値等検討中

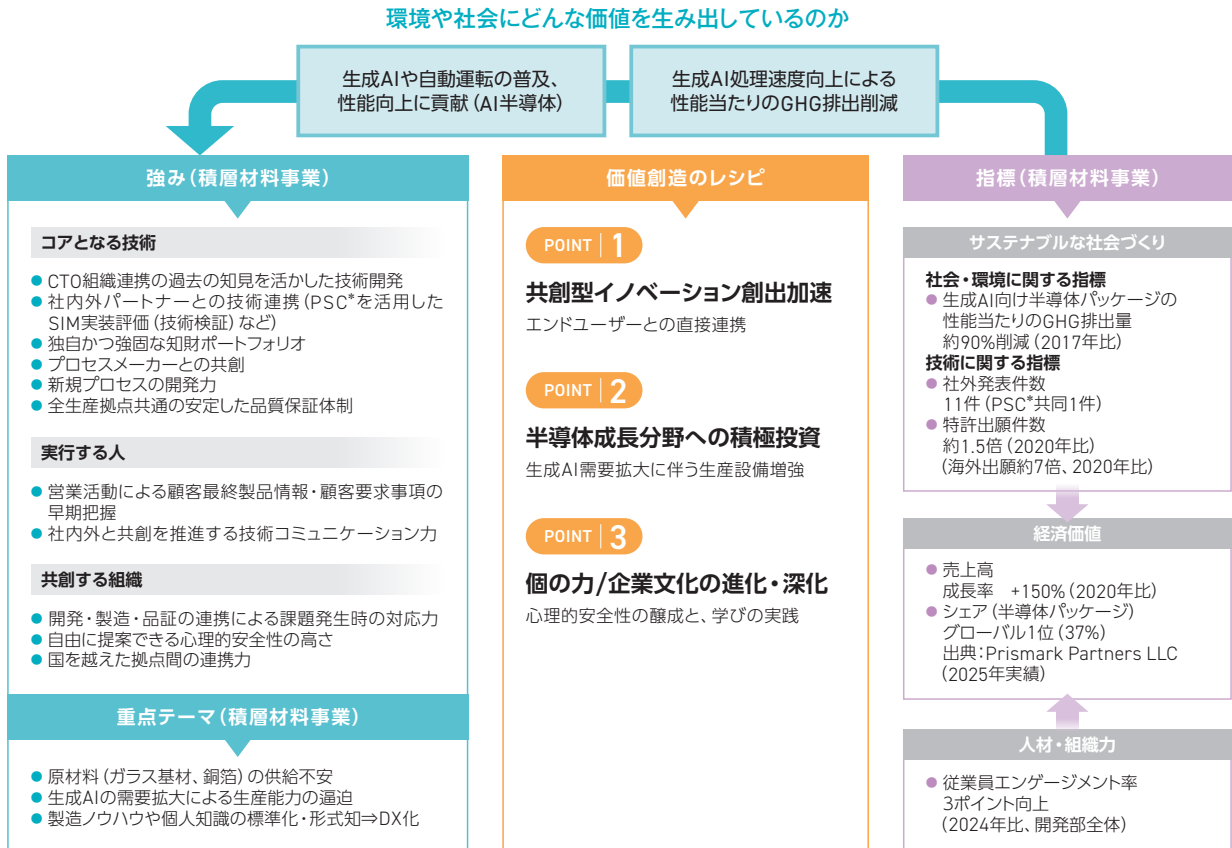
価値創出の「肝」となる「戦略」×「個の力」×「企業文化」を発揮し、エンドユーザーと共創して価値創造を実践している具体例をご紹介します。

価値創造“仮説” 具体例①エレクトロニクス事業・銅張積層板（MCL）

銅張積層板（MCL：Metal Clad Laminate）はデータセンター、PC、モバイル、自動車用途向けの半導体パッケージやプリント配線板に使われています。近年は市場が拡大する生成AI向け半導体パッケージにも使用されています。



銅張積層板（MCL）についての価値創造“仮説”



* PSC：パッケージング&パワーソリューションセンター

POINT | 1 共創型イノベーション創出加速 エンドユーザーとの直接連携

供給能力拡大と材料の多様化

レゾナックは、原材料の供給逼迫に対応するためBroadcomと緊密に連携し、新たなサプライチェーンの構築および量産化を推進してきました。これにより全体の供給能力を拡大し、AIデータセンター顧客からの急速に拡大する需要を支えるうえで重要な役割を果たしています。

品質およびプロセスの安定化

新たな原材料の導入では品質の安定確保が重要となりますが、レゾナックは品質に影響を与える要因を的確に特定・管理することで、品質を維持しながら迅速な生産立ち上げを実現しています。これは、レゾナックが培ってきた高度な技術・知見に加え、当社との緊密な連携のもとで推進されています。

戦略的連携とマネジメントレビュー

レゾナックと事業戦略の方向性を共有するため、経営層による定期的な会議を実施しています。この会議を通じて、①新たな原材料の特定、優先順位付け、②共同プロジェクトにおける先端パッケージング技術開発を推進しており、両社のパートナーシップ強化と次世代先端半導体パッケージング技術の開発を加速しています。

エンドユーザー
Broadcom様の声



Dr. Dilip Vijay
Vice President and
General Manager
Global IC
Operations,
Broadcom

POINT | 2 半導体成長分野への積極投資 生成AI需要拡大に伴う生産設備増強

積層材料事業の生産拠点は国内（茨城県）、香港、中国（広東省）、台湾に展開しています。昨今の世界的な生成AI分野の拡大を背景に半導体パッケージ基板の需要が急増しており、当社の銅張積層板の生産も拡大を続けています。このような旺盛な需要に応えるため、生産能力の増強を順次進めています。今年度は下館事業所において新ラインが完成し、第4四半期より量産を開始します。2027年度以降は国内、中国、台湾の各拠点での生産設備の増強を進め、生産能力を2030年には2024年比で2倍にまで増強する計画です。さらに次世代生成AI分野に向けた新製品の開発・上市にも注力し、一層の事業の拡大を進めていきます。



積層材料事業部
事業企画部
森本 拓郎

POINT | 3 個の力/企業文化の進化・深化 心理的安全性の醸成と、学びの実践

開発・製造・品証が連携した勉強会を組織的に推進することで、専門性の底上げと現場課題への対応力強化を実現してきました。また、過去のトラブルや技術知見のデータベース化を進め、個人依存から脱却した再現性の高い問題解決体制を構築しています。さらにPSC*との連携により、解析・実装評価に開発初期から取り込み、技術検証の精度とスピードを大きく向上させています。これらの取り組みは、心理的安全性の高い環境のもとで挑戦を促し、組織全体の持続的な競争力向上に確実につながっていくと考えています。



積層材料開発部
内村 良一

半導体の低遅延化や低消費電力化などへの貢献を通じ未来の社会を変える

レゾナックによる、絶縁材料や界面処理などに関する広範な知的財産、分析・評価技術、装置各社などとの共創の取り組み、ならびに、お客さまとの信頼関係などの蓄積に期待します。これらは、MCLを構成する導体と絶縁体の界面の性質、絶縁体の放熱性、物理的安定性などの実際の使用条件における最適化に貢献します。自然言語処理（NLP）、画像認識（IR）および音声認識（VR）などは、情報入力の大規模な低減、サービス産業および業務における情報処理を著しく効率化し、未来の社会を変えると期待しますが、その実現には、半導体素子の高密度実装が必要となる公算大と判断します。レゾナックのMCLは、高密度実装による、システムの高速度、低遅延化及び低消費電力化への現実的な解決策を提供し続ける公算大と期待します。



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部
シニアアナリスト
山田 幹也氏

価値創出の「肝」となる「戦略」×「個の力」×「企業文化」を発揮し、エンドユーザーと共創して価値創造を実践している具体例をご紹介します。

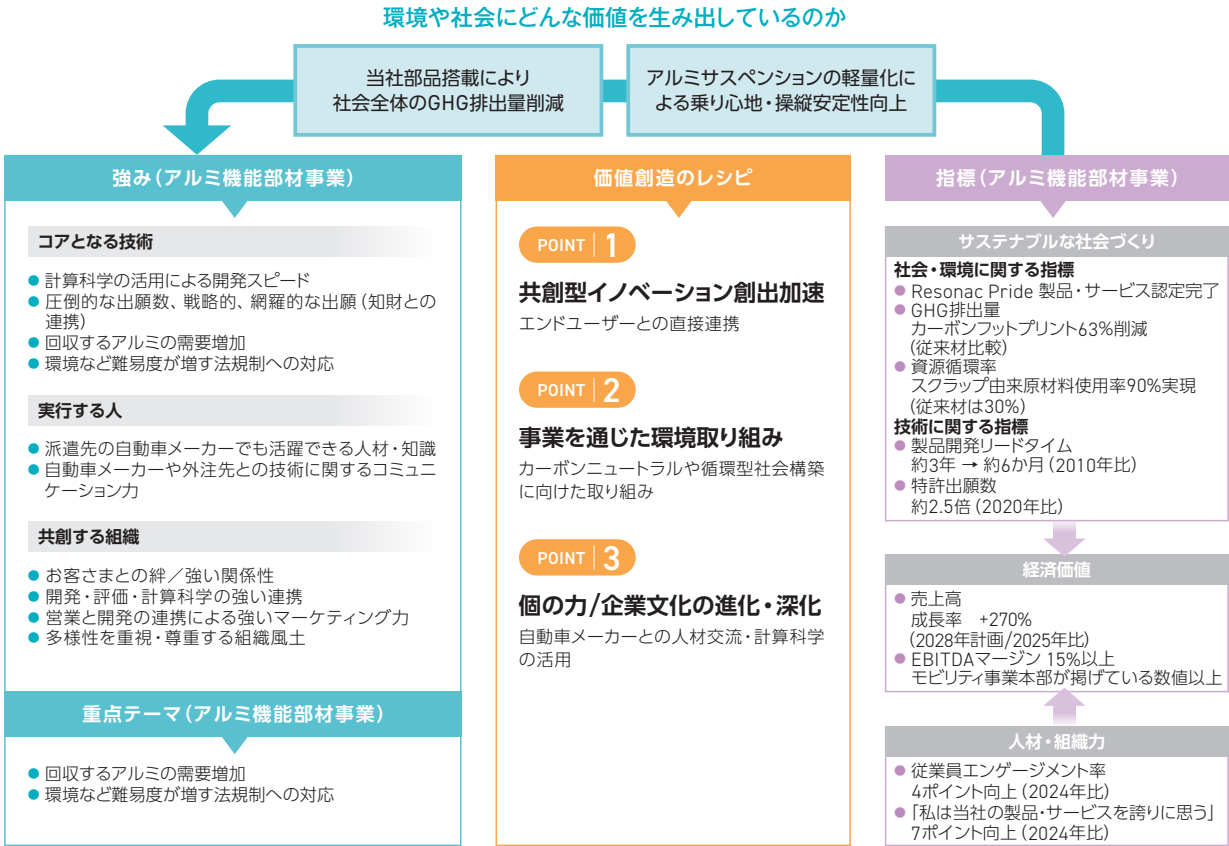
価値創造"仮説" 具体例②モビリティ事業・アルミサスペンション

アルミサスペンションは車の挙動や制動力に大きな影響を与える重要な部品です。レゾナックは、スクラップ由来アルミ原材料の使用率を最大90%まで高めたアルミサスペンションを開発しました。本技術では、AIによる成分予測を活用し、スクラップ中に含まれる不純物の影響を最適化・無害化することで、従来は困難とされていた高強度部材への適用も可能となります。



出典:特殊鋼® 第73巻第3号(通巻732号) 3.自動車部品の鍛造

アルミサスペンションについての価値創造"仮説"



POINT | 1 共創型イノベーション創出加速 エンドユーザーとの直接連携

レゾナックとは、アルミリサイクル技術や軽量化に関する取り組みを通じて、環境負荷低減や循環型社会の実現と共に進めてきました。これらの取り組みにより、持続可能なモビリティの実現に大きく貢献していただいています。今後はまず、アルミ製品の技術開発や量産の安定化に期待しています。加えて、鋳造から塑性加工、熱処理まで一貫して担える総合メーカーとしての強みを活かし、リサイクル率向上を含めたトータルでのカーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーの実現を期待しています。さらに、日本のみならずグローバルにおいて、世界のお客さまに良いクルマを届ける使命に向け、今後も共に貢献していきたいと考えています。

エンドユーザー
トヨタ自動車様の声



トヨタ自動車株式会社
モビリティ材料技術部
車両材料開発室
室長 **大野 一貴氏**

POINT | 2 事業を通じた環境取り組み カーボンニュートラルや循環型社会構築に向けた取り組み

営業がお客さまの組織と仕事の仕組みを把握し「伝えるべき人」に伝える定期交流を企画実行したこと、技術がゲストエンジニアを派遣し「お客さまが真に困っていること」をお客さまの現場で確認し開発部・事業所と連携して顧客一体で技術開発をしたこと、計算科学との共創でお客さまに応える「精度とスピード」が飛躍的に向上したこと、これらによりこれぞレゾナック! という「横の共創」で循環型社会構築に貢献できる技術が生まれました。また、実現の肝となるスクラップ材の調達については、事業部の原材料調達部を中心に、お客さま、グループ会社、商社と共創し、今までよりも幅広く安定調達できる仕組みづくりを進めています。



アルミ機能部材事業部
竹田 喜則

POINT | 3 個の力/企業文化の進化・深化 自動車メーカーとの人材交流・計算科学の活用

自動車メーカーへの出向を通じ、徹底したムダ排除と原価のつくり込みに加え、材料から加工までを俯瞰した全体最適の思考を体得しました。現場と一体で課題解決を進める中で相互理解を深め、部門横断での連携強化と強固な信頼関係を構築し、当社とお客さまの協働を加速できたものと認識しています。また、スピード感ある対応、技術価値の明確化と改善の徹底により、当社の提案力と価値創出力の向上に貢献し、お客さまとの連携高度化を支える基盤となっていると考えています。



計算情報科学研究センター
金下 武士

金属材料の特性発現には、合金元素に加え、加工や熱処理で変化する材料組織(結晶、生成相、形態、欠陥など)の制御が重要です。そのため、熱力学・動力学に基づく材料組織計算により、スクラップ由来の不純物を考慮した相安定性などの組織形成挙動に関する現象理解と設計指針の獲得を図っています。実験・分析・製造との連携を通じて、計算結果を実開発に反映し、材料設計・プロセス条件の高度化、開発効率向上、技術基盤強化につなげています。



先端融合研究所
荒山 卓也

ステークホルダーと共にスクラップ由来原料の高次利用を推進

アルミの比重は鉄の約3分の1であり、アルミサスペンションは自動車のばね下荷重低減を通じ、自動車の運動性能や居住性の向上に大きく貢献しますが、アルミのヤング率は鉄の約3分の1であるなどから、アルミサスペンションの設計および製造においては、アルミの結晶構造やサスペンション形状などの最適化が重要となります。スクラップは少量の不純物を含むこと、自動車では全体最適化の要請が特に高いことから、当該用途におけるスクラップ由来原材料使用率の向上には、アルミ機能部材の設計・計算シミュレーション・製造・評価などに関するレゾナックの広範な知的財産に加え、スクラップ供給者やお客さまなどとの共創の重要性も高いと判断します。

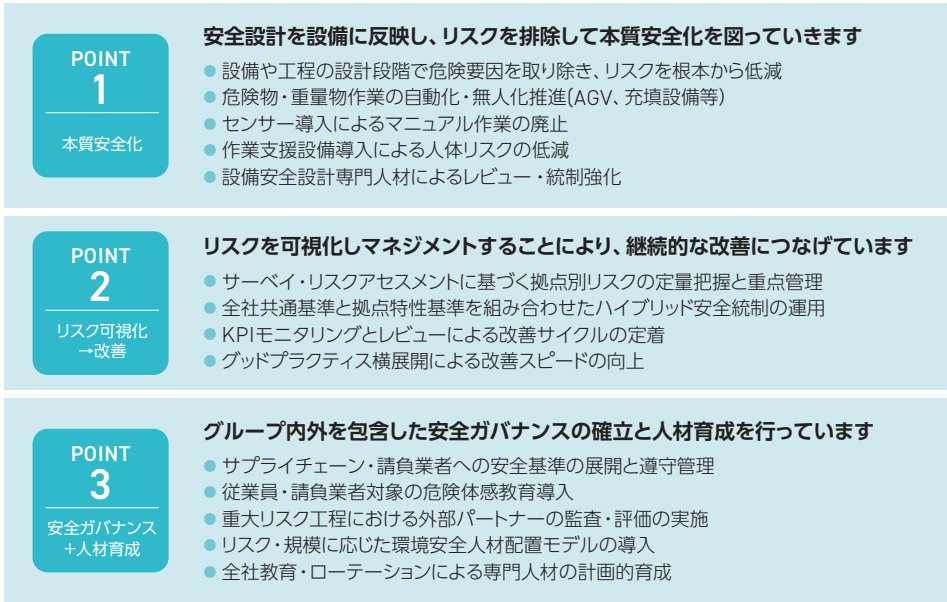
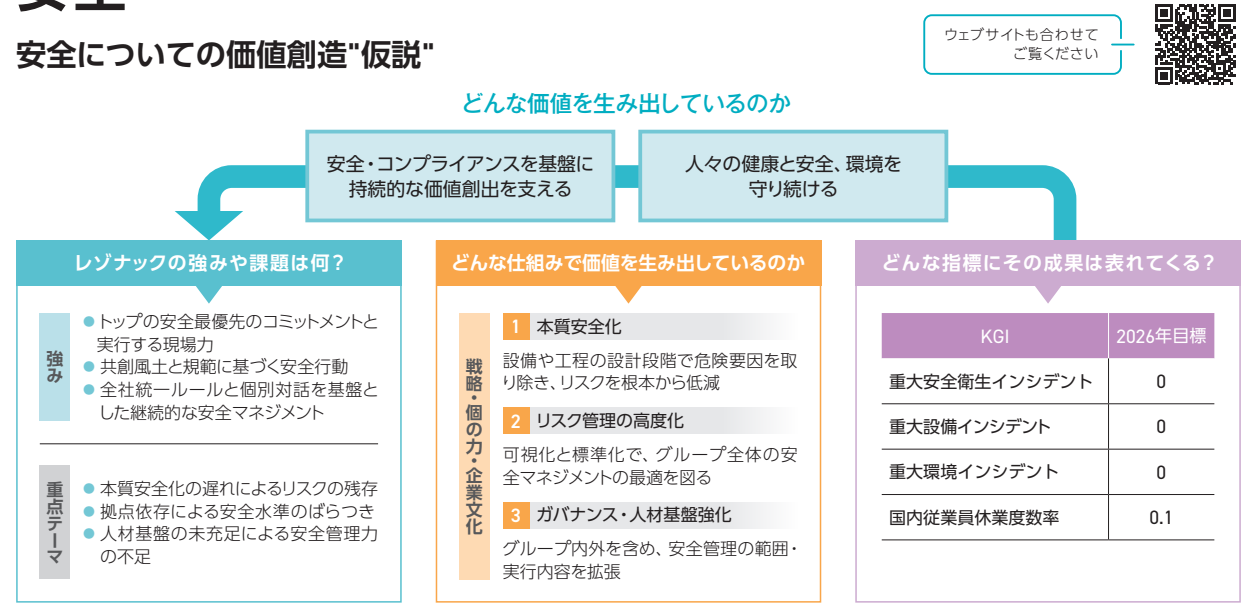


みずほ証券株式会社
エクイティ調査部
シニアアナリスト
山田 幹也氏

価値創造“仮説”で示した「価値創造のレシピ」を支える取り組みとして、「安全」と「デジタル戦略」を紹介します。
安全は共創文化を支える事業継続と信頼の基盤であり、デジタルは変革と共創を加速する重要な推進力です。

安全

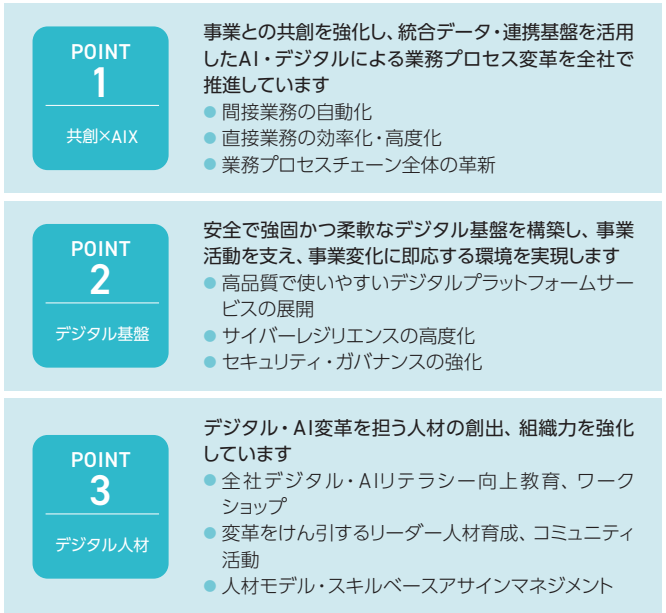
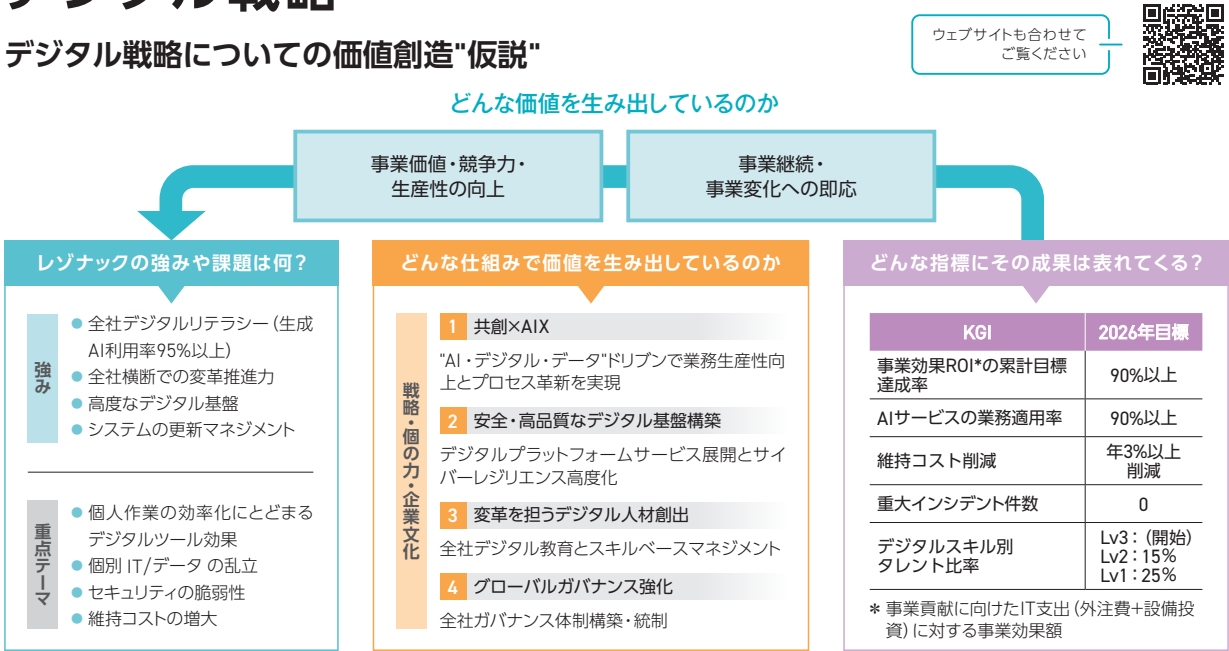
安全についての価値創造“仮説”



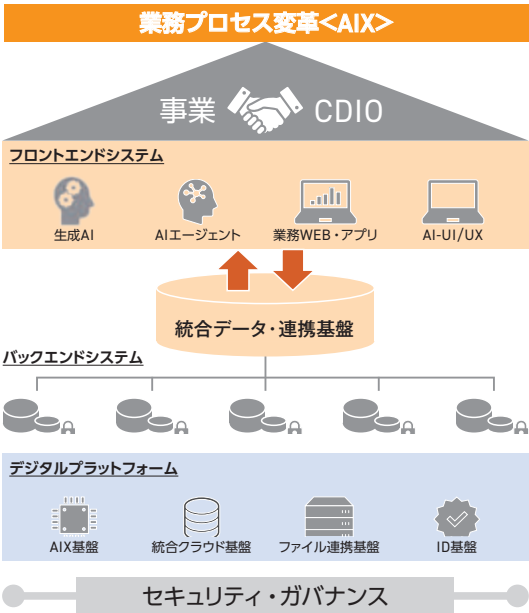
安全は経営の根幹であり、価値創造を支える最も重要な基盤です。現場・現物・現実に徹底して向き合い、一つひとつのリスクを確実に捉え、対処することで、レゾナックに関わる一人ひとりの安心を支えます。安全は共創を加速させる源泉であり、その積み重ねが社会への価値創出につながります。今一度、「安全最優先」を意識から行動へ。全員で愚直に徹底していきましょう。ご安全に。

デジタル戦略

デジタル戦略についての価値創造“仮説”



新デジタル戦略のもと、AI・デジタル・データを駆使した新たな事業価値創出に挑戦しています。作業
効率化にとどめずに、業務の変革へ、業務をつないだプロセスチェーンの革新へ、共創を進めます。
「一人ひとりの小さな挑戦から大きな変革を」。レゾナックは有言実行でやり遂げます。



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

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、人々が幸せに暮らせる社会と美しい地球を実現し、パーパス「化学の力で社会を変え」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		▶ 認定のポイント		評価項目	考え方
STEP 1	事業部門が認定に向けた申請を実施	パーパスの実践内容	社会への貢献	定性	社会に貢献するストーリー
STEP 2	事務局によって初期審査を実施			定量	社会的インパクトの定量化
STEP 3	ステークホルダーからのご意見収集		環境への貢献	定性	環境に貢献するストーリー
STEP 4	サステナビリティアドバイザーからのご意見収集			定量	CFP、LCA、削減貢献量
STEP 5	サステナビリティ推進会議で社内審査を実施	四つのバリューの実践		定性	バリューの実践内容
STEP 6	パーパス実現により貢献した製品・サービスを認定	共創の実践		定性	共創の実践内容
STEP 7	ご意見をいただいた方へ報告	リスクの評価		定性	ネガティブインパクトと対応策
STEP 8	取締役会へ報告	世界共通ゴールとの関連性		定性	SDGs17のゴール・169のターゲット
STEP 9	認定製品をモニタリング	将来へのチャレンジ		定性	今後の事業としての成長性があるか、社会や環境への貢献の展開性
		財務影響*		定量	売上収益・営業利益率など

* 直接、売上のない製品・サービスは売上貢献額などで疑似的に算出

Resonac Pride 製品・サービス の位置付け

Resonac Pride 製品・サービスは、社会を変えるパーパス実現に向けた取り組みです。認定を通じて、私たちの製品・サービスが環境や社会に与えるインパクトを可視化し、価値創造に向けた仮説と実現に向けたストーリーと合わせて示すことで、経済価値への転換を加速させたいと考えています。また、このプロセスを通じて、私たちはプライドを持ってパーパス実現に挑戦し続けます。



Resonac Pride 製品・サービス認定後の取り組み

Resonac Pride 製品・サービス認定第1号 川崎プラスチックリサイクル

資源循環の高度化に向け、使用済みプラスチック由来の原料を100%化したガス化ケミカルリサイクルによるアンモニアの製造の実現を目指しています。本取り組みは既存プロセスを基盤に新規プロセスの開発・導入を進めるものであり、経済産業省の「価格差に着目した支援（価格差支援）」の対象事業として2025年9月に認定されました。また株式会社ロッテ、日本ウエストグループとの共創により、ロッテ狭山工場において生産ロスなどから排出される使用済み容器包装プラスチックのガス化によるケミカルリサイクルを2025年10月より開始しています。本取り組みにより、使用済みプラスチックの再資源化を実装レベルで推進し、循環型社会の実現に貢献していきます。



認定後のモニタリングポイント! ① 使用済みプラスチック由来原料の割合 ② GHG排出量の削減率 ③ 経済価値への転換

ロッテの使用済み容器包装プラスチック ガス化ケミカルリサイクル フロー



Resonac Pride 製品・サービス認定第2号 パッケージング&パワーソリューションセンター (新川崎)*

近年、市場が急拡大している生成AIや自動運転を実現する次世代半導体においては、後工程のパッケージング技術がキーテクノロジーの一つとなっています。

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を主導しています。「JOINT2」活動に続き、オープンイノベーションの一層の加速とビジネス機会創出を目的に、2025年8月に日本、米国、シンガポールなどの民間企業28社(当社含む)による共創型評価プラットフォーム「JOINT3」を新たに設立し、活動を開始しています。本取り組みにより、材料・装置・設計の連携を一体で推進し、次世代半導体に求められる高性能化・高信頼化の実現に貢献していきます。



* 認定当時の名称はパッケージングソリューションセンター

認定後のモニタリングポイント! ① 半導体パッケージの機能向上に伴う環境への貢献度 ② JOINT3での共創の進化 ③ ビジネス創出力

認定後の継続検証から制度の信頼性を強調

認定第1・2号が示すように、ステークホルダーとの共創を通じた社会価値創造はレゾナックの強みです。認定を起点に、モニタリングで環境貢献と財務影響を検証し続ける姿勢が、社会からの信頼を高めています。



法政大学 人間環境学部 同大学院公共政策研究科 教授 長谷川直哉氏(当社サステナビリティアドバイザー)

価値創造“仮説”についての対話、重ねてます



CSuO
松古 樹美

Q 「価値創造“仮説”」に基づいて、今年は、私たちがどのように、どんな価値を生み出してきたのか、また、共創がどのように価値創造を加速してきたかを、具体例やステークホルダーの皆さまの声をご紹介してお示ししましたが、どうお感じになりますか？

対話を通じて見直していくという姿勢がよいですね。前回の価値創造“仮説”ではその仕組みを図式化していただき、理解が進みましたが、「本気で実現していこうと考えているのか」というさらなる問いが残りました。今回の事例紹介を通じて、**レゾナックの強みや課題が、戦略、個の力、企業文化と合わさって価値が生まれるという流れの解像度が高まってきたのではないのでしょうか。**

中長期目線の投資家の期待は、表層的な情報から深層的な情報へシフトしています。レゾナックの価値創造への仮説と、それに伴う取り組み事例の開示には、**私が「深層的」情報と捉える、皆さんの熱意や実行力を示す情報が埋め込まれています。**フェーズ2に向かうレゾナックならではの仮説の実現に向けた本気度と成果のさらなる開示拡充を期待しています。



三菱UFJ信託銀行
サステナブル
インベストメント部
フェロー
加藤 正裕氏

日本企業の非財務情報の開示量は年々増加していますが、情報はあっても判断に使いづらいという状況に陥りがちです。それに対し、一定の数値モデルや統計的手法などデータを使って活動と価値創造の因果関係を説明しようと挑戦する企業も出てきています。

一方で、グローバルな情報開示先進企業は、データ中心ではなく文章、つまりストーリーで価値創出を語り、その裏側にあるファクトをデータとして示すことで因果を表現するアプローチを取り始めています。**私はこのストーリーとファクトによる開示を、効果的な価値創造表現の一つとして提唱していますが、日本企業には少々難しいかもしれません。**

レゾナックは、価値創造に至るストーリーを丁寧に汲み取り、レゾナックの大切にしている考え方とのつながりを示し、裏付けとして、データに加えて関係者の言葉など豊富な材料を紹介することで、**自分たちらしい価値創造のあり方を訴求しているのが奏功しています。**これは欧州にも他のグローバル企業にもない、**新たな価値創造の表現方法ではないのでしょうか。**レゾナックの統合報告書は“戦略”報告書に近いですね。



武蔵野大学
経済学部経済学科
松山 将之教授

多くの企業が、パーパスの中に何かしらの社会課題解決の要素を含めていますが、実際にそのパーパスを事業として落とし込み、財務リターンを創出しながら顧客や受益者のアウトカムにつなげられる企業はそう多くありません。

その中で、ICEAにおけるレゾナックのケーススタディを通じて、顧客やパートナーと共に価値を創出する「共創の型」や、その共創を実際に動かしていく従業員一人ひとりのパーパスの「実践度」を重要KPIとしてこれを高める活動を、CEOをはじめとする経営幹部自ら率先して高めようとしている**“本気度”こそ、インパクト創出と企業価値向上を両実現するドライバーなのではないかという仮説**が導き出されました。

そして、この従業員一人ひとりのコミットメントが、企業のレジリエンスを高める要素となり、激動する社会の中で次にまた違う社会課題が起きたとしても、**「レゾナックであればその社会課題を事業成長につなげていくことができるだろう」という期待醸成**につながり、それが**企業価値の評価へと反映**されていくのではないかと考えています。



ICEA
事務局長代理
田原 純香氏



りそな
アセットマネジメント
チーフ・サステナビリティ・
オフィサー 常務執行役員
松原 稔氏
(当社サステナビリティ
アドバイザー)

レゾナックの価値創造“仮説”は、財務・非財務の要素を単に並べるのではなく、**企業価値がどのように生み出されるのかを独自の視点で表現しようとする意欲的な試み**だと感じました。特に、「戦略」「個の力」「企業文化」を価値創出の源泉として位置付けている点に、レゾナックらしい考え方が表れています。一方で、価値創造の本質は企業の内部にとどまるものではなく、社会との関係性の中で育まれるものでもあります。**パーパス「化学の力で社会を変える」は、企業価値の向上そのものではなく、その先にある社会変革への意思を示すものではないでしょうか。**今後は、お客さまやパートナー、社会との共創によってどのような変化を生み出していくのか、その世界観がさらに磨かれていくことを期待しています。レゾナックが社会変革を支えるプラットフォームとして、多様な人々や組織の力を結び付け、新しい価値創造を加速していく姿に大きな可能性を感じます。

経営者の唯一最大の仕事は企業価値の最大化です。フェーズ1では、「戦略」「個の力」「企業文化」の改革を徹底的に進め、その成果は株価という形で市場からも評価をいただけているのではないのでしょうか。しかし、**私たちが目指すのは、「レゾナックがいなければ世の中に生まれなかった価値」を創り続けて社会を変えていく会社**であり、「人々が幸せに暮らせる社会と美しい地球を次の世代へと手渡していくために共創する世界トップクラスの機能性化学メーカー」です。

その実現には、パーパスに共感しバリューを実践する人材が今まで以上に活躍し、挑戦できる仕組みと文化が不可欠です。**日本発の半導体材料メーカーとして世界で圧倒的に勝つ。そして、日本の製造業の可能性を世界に証明する。その挑戦こそが、フェーズ2とその先を見据えた、レゾナックの価値創造**です。



CEO
高橋 秀仁

03 共創で進める事業 誰と何をどう変える？

047	特集 レゾナック×Who対談①
053	事業戦略
069	特集 レゾナック×Who対談②
073	人材戦略
079	特集 レゾナック×Who対談③
085	R&D戦略
093	サステナビリティ戦略

レゾナック×Who対談① 事業戦略

JOINT3の挑戦が、半導体を、そして未来の暮らしを変えていく

半導体の先端パッケージング技術において、材料と装置、それぞれの領域で技術革新を行ってきたレゾナックと東京エレクトロン。「JOINT3」によってつながった両社の今後と、半導体の進化が生み出す日本の未来について、東京エレクトロンで執行役員を務める瀬川氏と、当社執行役員 半導体材料研究開発統括の阿部が語りました。



東京エレクトロン株式会社
執行役員
コーポレートイノベーション本部
ディビジョンオフィサー
瀬川 澄江氏

レゾナック・ホールディングス
執行役員
半導体材料研究開発統括
阿部 秀則

後工程での技術革新ニーズが高まり 半導体のキーワードは「集積」と「共創」へ

阿部：70年以上にわたる半導体の歴史を振り返ると、その付加価値の向上は、前工程が引っ張ってきていたように思います。集積回路に搭載される部品数の増加を予測した「ムーアの法則」が示すように、微細化を極めていくことで性能や効率を高めていった歴史と言えるでしょう。一方で後工程は、半導体パッケージにおけるチップの保護などを担い、そこまで付加価値の高いものではありませんでした。

瀬川：これまで半導体の進化の要となっていたのはいわゆる前工程において、ウェハー上にナノメートル単位の極めて微細な電子回路を描き出すパターンニング技術です。私たち東京エレクトロンは、この前工程において成膜・塗布現象・エッチング・洗浄装置などを提供してきました。そうした各工程でいかにスペシフィックな装置を提供できるかが事業の中心です。

阿部：2020年代に入り、前工程の微細化がオングストローム*の域まで達することで、前工程の進化に物理的な限界が訪れようとしています。そこで注目され始めたのが、後工程です。複数の異なる半導体チップを一つの容器に統合し、情報伝達速度や省電力性を飛躍的に向上させる実装技術、いわゆる先端半導体パッケージと呼ばれるものです。

この先端半導体パッケージにおいては、装置はもちろんですが、有機材料も多量に用いられるため、材料そのものが半導体全体の性能に影響を及ぼします。つまり、レゾナックのような機能性化学メーカーの重要性が、半導体業界全体で高まってきていると認識しています。

* 原子や分子の大きさ、可視光の波長など、極めて小さい長さを表すために用いられる単位です。1Åは0.1ナノメートル（100ピコメートル）に相当

瀬川：阿部さんがおっしゃるように、前工程においても微細化の難易度が上がっていく中で、我々装置メーカーとお客さまがより密接にコラボレーションし、いかに早くプロセス開発が

できるか、ということが加速していくようになっていますね。

阿部：半導体の進化が新しい局面を迎える今、ニーズの中心にあるのはやはりAI半導体でしょう。これまで半導体の進化は、PCやスマートフォン向けのアプリケーションプロセッサが原動力となってきました。しかし、それらはあくまでもBtoC向けのデバイスであり、そこで使われる半導体パッケージは、1個あたり10～20ドル程度の価格帯でした。しかしAI半導体の登場によりBtoBの市場が拡大し、単価が高くなることで、半導体パッケージ一つに数万ドル規模の金額が付くことも珍しくなくなってきました。そして当然のことながら、高い性能を発揮するためには各種材料もより良いものが求められますから、材料の価格帯も従来とは大きく変わってきています。

瀬川：付加価値の高い工程に変わったことの影響は大きいですよね。元々この業界では、各メーカーがコラボレーションをする機会は多くありました。しかし、AI半導体という高価なデバイスが登場したことによって、歩留まりの重要度も高くなり、高いチップをできるだけ無駄にしない工程が求められることで、「後工程の前工程化」ともいうべき現象が起こっているのです。

私たちは前工程を中心とした装置メーカーですが、後工程の装置プロセスが前工程化することで、3次元実装装置、テスト装置に代表される新しいビジネス領域が出てきていると感じています。

阿部さんは、そうした新しいビジネス領域の可能性について、どのように考えていますか。

阿部：もちろん、AI半導体のトレンドがこれからも拡大することに疑いはありません。その中で注目しているのは、半導体パッケージのサイズです。より多くのチップを集積して計算能力を上げていくためには、半導体パッケージのサイズをどんどん大きくしていく必要があります。そしてサイズが大きくなれば、それに伴って反りや信頼性などの課題が出てくるでしょう。そこに対してどのようにアプローチしていくか、というのが一つの大きな課題ですね。さらにもう一つ、より高性能に動かしたいとなると、発生する熱がどんどん増えていきます。その熱

レゾナック×Who対談①

をきちんと処理することができないと、正常な動作が難しくなるため、放熱対策としての材料のニーズも、非常に高まってきているように感じます。

瀬川: ロジックデバイスやメモリデバイス単体の性能や価値が問われていた時代に加えて、さまざまな価値の生み出し方や課題解決力が求められますね。そうした組み合わせのアイデア創出に関しては、単独企業でできることに限界があることも考えられます。

これまでのデバイス技術ロードマップに新たに、お客さまがいろいろな選択肢を持つようになってきています。そうした状況に対し、いち早くマーケットインしていくためには、どうしても協業が必要なケースが出てきます。分野を超えた企業間の共創の重要性がますます高まっているとも言えるでしょう。

「JOINT2」を経て、新たな価値創造の拠点として進化・誕生した「JOINT3」

阿部: そうした市場や社会の変化に向けた新しいチャレンジの一つが、「JOINT3」です。

元々当社では、パッケージングソリューションセンター*を運営し、テストビークルを使いながら材料の評価をするという取り組みを30年にわたって行ってきました。その中で、JOINT3の前身となる「JOINT2」を発足し、次世代半導体パッケージ

* パッケージング&パワーソリューションセンター（新川崎）



の実装技術開発コンソーシアムとして、装置・材料・基板メーカー14社が参加し、2021年から活動していました。

その当時は、ここまでAI半導体が広がるとは予想できていませんでした。ただその中でも、レゾナックとして今後予想される技術に向き合うことで、パッケージの大型化やインターポーザーのウェハーからパネルへの移行を予測し、基礎実験を繰り返していたのです。

瀬川: 現在のトレンドを予測し、準備を進めていたのですね。それが「JOINT3」としてプロジェクト化したのは、どういった経緯がありましたか。

阿部: 元々、2026年にJOINT2は終了することになっていました。次の一手を考えていく中で、パネル化への対応を本格的に検討していくようになったのです。しかし、ウェハーをパネルにするのは、言葉で言うほど単純なものではありません。サイズアップすることで反りや均一性に大きな課題が出ることは、JOINT2での研究を通じて痛感していました。

ただ、一貫したラインを持ち、より高性能な装置と高性能な材料を組み合わせることで評価をしていかなければ、いつまで経っても研究開発を前に進めることはできない。そうした課題感を、多くの装置メーカーや材料メーカーが持っているのではないかと思います。当社が中心となり各社と議論を重ねた結果、まさに同じような認識を皆さんお持ちになっていたんです。しかし、改めて評価をしようにも、大判パネルのテストビークルは、現

JOINT3が目指すのは、オープンイノベーションのさらなる加速。日本企業はそれぞれ独自の強みを持っているからこそ、その強い力を結集させることで、新たなマーケットスタンダードをつくりたい。

半導体のさらなる性能・機能向上を目指し、前工程と後工程の領域で技術的融合が起こっていることが、新たなビジネスチャンスに。その波を逃さず、新たな課題や困難に挑戦していくことで未来は開かれる。時に競い、時に協力しながら、成長を実現したい。



在ほとんど入手できません。そこで、皆に必要なものであるならばと、再びコンソーシアム形式をとり、大判パネルでの製造・試作ラインを構築しました。一連のプロセスフローを実証可能な、装置・材料メーカーの研究開発を加速させられる場として、JOINT3を発足させることにしたのです。

東京エレクトロンさんは、どのような思いでJOINT3に参画いただいたのですか。

瀬川: 私たちは半導体製造装置メーカーであり、ウェハーの処理をする装置に加え、新しい製造装置マーケットが生まれるチャンスでもあると捉えたのです。

以前からある後工程の市場は、すでにプレイヤーが固定化されています。しかし、この技術変化によって、私たち前工程の装置メーカーも「前工程化する後工程市場」に参入していける機会が生まれると確信しました。

当社には、四角いフラットパネルを扱うディスプレイ製造装置技術があります。そして当然のことながら、丸い半導体ウェハーを扱う装置技術もある。そうして、この二つの技術のシナジーを持って、新しい市場に参入していきたいと思っています。ただし、後工程と前工程は異なる世界であるのも事実です。そこで、レゾナックという後工程の先輩に学びつつ、共創を通じて知見を得ていきたい。そして、お客さまはもちろん、他の装置メーカーや材料メーカーと議論を深めつつ、我々はプロセス評価を学ぶ場として、皆さまにとっては東京エレクトロン

の装置を気軽に使える場として、Win-Winな関係性を構築できればと思い、参画を決めました。

阿部: 瀬川さんとは前々からお付き合いがありましたが、まさかこんな形で一緒にできるとは思っていなかったのも、参画のご連絡をいただいたときは驚きましたね。東京エレクトロンのようなネームバリューのある企業が、我々の考えに賛同くださり、先端半導体パッケージという新しいビジネスチャンスに向けて共に取り組んでくださることは、非常に嬉しいものでした。加えてJOINT3にとっても、先進的な研究開発をしていけるということをより広く社会に示す意味で、とてもありがたい申し出だったと感じています。

瀬川: レゾナックは、最近ではAI半導体というキーワードで必ず名前が出るぐらい、そのプレゼンスを高めています。後工程が半導体業界における重要度を増していく中で、社会からの期待もますます大きなものとなり、近いうちに必ずAI半導体に欠かせない企業になるでしょう。そんな企業と、一緒に未来を創っていければ嬉しいですね。

プロセスの全体像が見える場として、オープンイノベーションを加速させ、日本全体を盛り上げる

阿部: JOINT3は現在、APLIC*という名前で、JOINT3 専

* Advanced Panel Level Interposer Center

レゾナック×Who対談①

用の研究開発拠点を茨城県に建設しています。

JOINT2の課題として、他用途にも使用している新川崎の拠点での運営だったため、参画いただいた企業に実際に手を動かしてもらえる機会を多くはつくれず、期待していたよりもオープンイノベーションの度合いが低くなっていたことがありました。

しかしAPLICが完成すれば、たくさんの装置メーカー、材料メーカーの方々が集い、同じ場所と一緒に実験をすることができます。そこで、それぞれ異なる強みを持った技術者が、同じ課題やチャレンジに対して議論を深めていくことができるのです。そうすれば、技術開発が加速するのはもちろん、今までにない新たな気づきが得られるかもしれません。オープンイノベーションを今まで以上に加速させることを、JOINT3には期待しています。

瀬川: こうしたオープンイノベーションの場というのは、日本には特に大切なものだと考えています。というのも、私たちの装置はさまざまなコンポーネントによって構成されていますが、実はその9割以上が日本のサプライヤーなんです。日本企業の一社一社は確かな強みを持っていますので、それを融合して、半導体向けパネルという新しい市場で日本のプレゼンスを上げていくことができれば、JOINT3に参画した企業全てが、ハッピーになれるのではないのでしょうか。JOINT3は、日本という地の利を最も活かせるフォーメーションだと思います。

阿部: 日本は、いわゆる裾野の産業に対して、本当に強いですよ。日本の材料メーカーが強いのは、日本の素材メーカーが強いからという背景もあります。

ただ最近、お客さま自身がそれぞれ研究開発を行うことで、技術を組み合わせた際の全体像や構造を目にする機会が減っています。そうすると、素材の研究をしている大学や企業が、将来どういったものをつくれれば良いか、想像するのが難しくなってしまうのです。JOINT3は新たな技術開発の拠点として、こうした方々が出会い、分野を超えて情報を交換し、自

由に意見を交換することで、新たなイノベーションを生み出すことを期待しています。

当社は約140社と議論を交わし、の中で賛同して頂いた27社*にご参画いただきJOINT3を設立しました。中には、我々が今まで想定していなかった、測定を主とする機器メーカーの参画もあり、どの企業も悩むところや課題とするところは同じなんだと、改めて気づかされましたね。

* 2026年5月に堀場アドバンスデテクノが参画して現在は28社。

半導体市場でプレゼンスを発揮し、新たな時代をつくる

阿部: パネル化の流れは我々の想像以上に進み、ウェハーからパネルへの動きはすでに始まっています。今後、より本格的にパネル化の技術が必要とされるときに向けて、JOINT3を中心に技術開発を行っていく必要があります。

瀬川: レゾナックの材料と東京エレクトロンの装置、そして多くの参画企業の力や知恵を合わせれば、これまでにないスピード感でソリューション開発も進んでいくと期待しています。

阿部: 参画企業たちによってつくられた材料や装置が、マーケットスタンダードになるよう、協力しながら研究開発を進めていきたいですね。

瀬川: また、パネル化を進めれば、製造のコストが下がり、AIデバイスの市場への普及を高めることができます。そうすれば、人々の生活はより豊かになっていき、そのために行った私たちのチャレンジもより輝きを放ってくれるはずです。

阿部: JOINT3を中心とした私たちの共創が、そういった時代を新たにつくっていく原動力になれるよう、お互いに切磋琢磨していきましょう。

インタビュー後の感想はこちらから



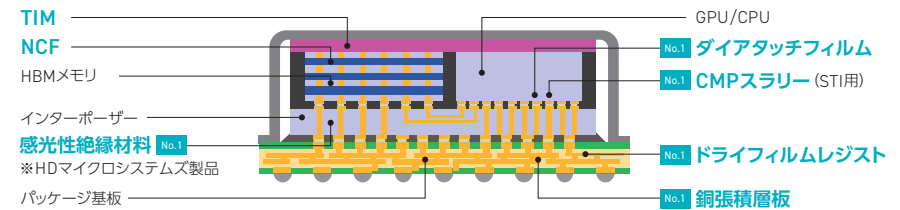
AI半導体を支えるレゾナックの製品と共創のカタ

化学への深い知見と半導体デバイスの理解に基づきソリューションを提案

半導体材料リーディングカンパニーとして 先端デバイス開発の加速に貢献

生成AIの台頭は半導体の需要拡大と技術革新を加速しています。AI半導体では性能向上に加え低消費電力が重要で、高効率化が求められる中、前工程は微細化の限界を迎え、鍵は後工程へ移行しています。後工程では顧客ニーズに応じた材料の最適組み合わせを提案。当社は多様な材料技術とノウハウで細かな要求に応え、「共創」を軸に半導体産業のゲームチェンジを推進しています。

AIプロセッサの進化を支える“世界シェアNo.1”^{1,2}の半導体材料群”



＋ レゾナックの共創の“カタ”

パッケージング&パワーソリューションセンター

パッケージング&パワーソリューションセンターは、AI向けをはじめとした先端半導体パッケージ、およびデータセンターなどの電源に使われるパワーデバイスを対象とした、構造体の製造工程、信頼性の検証と当社材料へのフィードバックを行う研究開発拠点です。新川崎サイトは、30年にわたる実装材料評価のノウハウを基盤に、JOINT2・JOINT3コンソーシアムを主導し、参画企業の材料・装置技術を集約、先端半導体パッケージの試作・検証を行う中核拠点です。小山サイトは、顧客条件に基づくパワーデバイスの試作から検証までをワンストップで提供すると共に、今後重要となる熱マネジメントの中核拠点として、次世代のパワーデバイスソリューション構築に貢献します。



パッケージング&パワー
ソリューションセンター長
島山 恵一

評価
解析基盤

ソリューション
提案

顧客共創

AI半導体の進化には熱マネジメントが不可欠。
お客さまや装置・材料メーカーとの共創で、社会へ価値を提供します。

JOINT3

日本、米国、シンガポール等の半導体材料・装置・設計ツールメーカー28社(当社含む)による共創型評価プラットフォーム「JOINT3」を設立。先端パネルレベルインターポーザーセンター「APLIC」を開設し、515×510mmサイズのパネルレベル有機インターポーザー試作ラインを用いて、パネルレベル有機インターポーザーに適した材料・装置・設計ツールの開発で共創しています。



は EPOS で
紹介!



半導体高集積化

顧客との共創で、社会へ貢献

パネル大型化

*1 世界シェアNo.1に関する出典：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」ガラス基材銅張積層板（パッケージ向け）2023年実績（金額）、ドライフィルムレジスト2023年実績（出荷金額）、1次実装用アンダーフィル2023年実績（数量・金額）、感光性絶縁材料*パフアコート材料/再配線材料2023年実績（数量・*グループ会社のHDマイクロシステムズ製品）
*2 富士経済「2025年 半導体材料市場の現状と将来展望」ダイアタッチフィルム2024年実績（数量）、CMPスラリー（STI用）2024年実績（金額）

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

コア成長事業	安定収益事業
基盤事業 (技術・素材)	構造改革中

📄 P006 / セグメント別業績



エレクトロニクス事業本部長
山下 祐行

中長期ビジョン

人とAIが共創する社会の実現のために、化学への深い知見と半導体デバイスの理解に基づきソリューションを提案する半導体材料のリーディングカンパニーとして、持続可能な社会を実現する先端デバイス開発の加速に貢献します。

①これまでの成果

- AI半導体パッケージや先端ロジック・メモリなどの成長領域に向け、材料拡充と戦略製品への集中投資を推進
- ポートフォリオ戦略を通じて、売上およびEBITDAマージンの向上に寄与
- 装置・材料メーカーとのグローバル共創活動の枠組みとして、US-JOINTおよびJOINT3を設立し、先端半導体パッケージの技術開発を加速
- 地政学リスクに対応した強靱なサプライチェーンを構築し、安定供給の確保と競争優位性の強化に取り組んだ

📄 P47 / 事業戦略対談

②課題

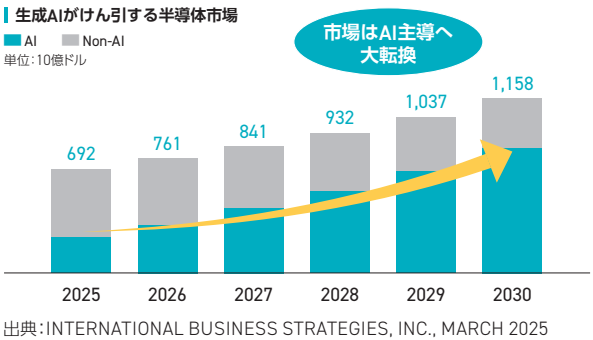
- 技術進化の加速への対応力の強化**
生成AIの普及やデジタルインフラの高度化を背景に、半導体技術の進化スピードと顧客要求水準が高まっており、これに応え続けるための技術・製品開発力の強化が課題となっている
- 次世代半導体向け価値提供の継続**
次世代半導体向け分野で継続的に価値を提供するため、製品、供給、事業運営の各面で従来にとらわれない進化が求められている
- 安定供給を支えるサプライチェーンマネジメントの高度化**
地政学リスクの高まりを背景に、安定供給への要請が強まる中、サプライチェーン全体を俯瞰したマネジメントの高度化が重要な課題となっている

③フェーズ2に向けた重点施策はこれ！

- 共創を軸とした事業運営を一層深化させ、次世代半導体向け分野における競争力強化を進める
- JOINT活動を通じたパートナーとの連携強化により製品力を高めるとともに、材料性能の向上による省エネルギー化や環境負荷低減への貢献を推進する
- 地政学リスクを踏まえ、サプライヤーとの協働を軸としたサプライチェーンマネジメント体制の高度化を進め、安定供給と事業成長の両立を図る

●生成AIがけん引する半導体市場

生成AIの普及を背景に半導体市場は拡大しており、特にAI関連用途が成長をけん引しています。市場構造は従来のNon-AI中心からAI主導へと大きく転換しています。



④2026年の計画

重要施策 次世代半導体分野に向けた成長戦略

2026年は、製品ポートフォリオ改革を一層推進し、次世代半導体向け分野を中心とした高付加価値事業の拡大を目指します。成長分野向けの重点製品の成長を着実に進めるとともに、新製品の継続的な市場投入を通じて、中長期的な事業成長につなげます。US-JOINT、JOINT3はパートナーとの連携を通じて、新たな技術テーマや製品コンセプトの創出につながる取り組みを本格稼働します。あわせて、グローバルでの対話の場を通じた事業本部としての一体感醸成および人材育成、SPC (統計的工程管理) を活用したモノづくり力の強化に取り組めます。さらに、サプライチェーンマネジメント体制の高度化においては、戦略サプライヤーとの連携強化や複数調達への推進により供給の安定性を高めるとともに、需給データの可視化を通じて調整力を向上させます。加えて、拠点分散や代替生産体制の構築を進めることで、リスク耐性の強化を図ります。

成長と人を軸に半導体材料で全社成長をけん引し、品質と供給で共創価値を示しながら、覚悟とスピードをもって挑戦します。変化を楽しみつつ本部一丸となって実行力を高め、AI時代の進化を材料から支えていきます。



●暮らしと製品の関わり

先端半導体材料 × 評価基盤で実現する"構造起点"の提案力

幅広い高シェアの製品ラインアップに加えて、世界トップクラスのパッケージング評価基盤を活かし、パッケージング構造を起点に "先取りで創る" 材料提案へ

当社製品 世界シェアNo.1* PSC対応

ウェハープロセス (前工程) HDマイクロシステムズ製品含む

成膜 → リソグラフィ → エッチング → 洗浄 → CMP 平坦化 → バッファコート/再配線工程

高純度溶剤 高純度ガス CMPスラリー (STI用) 感光性絶縁材料 (PID)

No.1 No.1

パッケージ基板プロセス

コア準備 回路形成 → ドリル穴あけ THめっき → ビルドアップ 配線形成 → ソルダーレジスト → ハンダ/銅パンプ形成

銅張積層板 (コア) 銅張積層板 (MCL) ドライフィルムレジスト ソルダーレジスト (SR) サブストレート

No.1 No.1

パッケージングプロセス (後工程)

ダイシング → インターポーザー → HBM マウンティング → 1次接続 アンダーフィル → 封止 ダイシング → 2次接続 基板実装 → ヒートシンク搭載

プロセス評価

信頼性評価

ロジック HBM キャリア

ダイアタッチフィルム (DAF) NCF アンダーフィル (CUF/MUF) 封止材 (EMC) 高熱伝導材料 (TIM) サブストレート

パッケージング&パワーソリューションセンター (PSC) 評価機能

①材料特性評価 ②パッケージ試作設計 ③パッケージング工程 ④シミュレーション応力解析 ⑤インターポーザー配線形成 (RDL) ⑥信頼性評価/故障解析

* 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」ガラス基材銅張積層板 (パッケージ向け) 2023年実績 (金額)、ドライフィルムレジスト2023年実績 (出荷金額)、封止材2023年実績 (数量・金額)、1次実装用アンダーフィル2023年実績 (数量・金額)、感光性絶縁材料*バッファコート材料/再配線材料2023年実績 (数量・グループ会社のHDマイクロシステムズ製品)

* 出典: 富士経済「2025年 半導体材料市場の現状と将来展望」ダイボンディングフィルム2024年実績 (数量)、CMPスラリー (STI用) 2024年実績 (金額)

価値創造"仮説" 具体例①

エレクトロニクス事業・銅張積層板についてはこちら

📄 P37 / 銅張積層板

この事業のResonac Pride 製品・サービス*

パッケージング&パワーソリューションセンター (新川崎)

社会や環境への貢献はこちら

📄 P44 / パーパスとパリュウの実践を可視化する取り組み [Resonac Pride 製品・サービス]



* Resonac Pride 製品・サービスとは、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するための取り組み

US-JOINT本格始動

次世代半導体パッケージ分野における新たな技術開発モデルの構築を目指し、当社が主体となり、日米の材料・装置メーカーなど12社が参画するコンソーシアム「US-JOINT」が本格稼働しました。始動にあたり、2026年4月20日（現地時間）、米国・シリコンバレーの現地拠点にて、日米の政府関係者・参画企業などが出席した、オープニングセレモニーを開催しました。US-JOINTは米国初の、先端半導体パッケージに特化したコンソーシアムです。



US-JOINTロゴ



オープニングセレモニーの様子



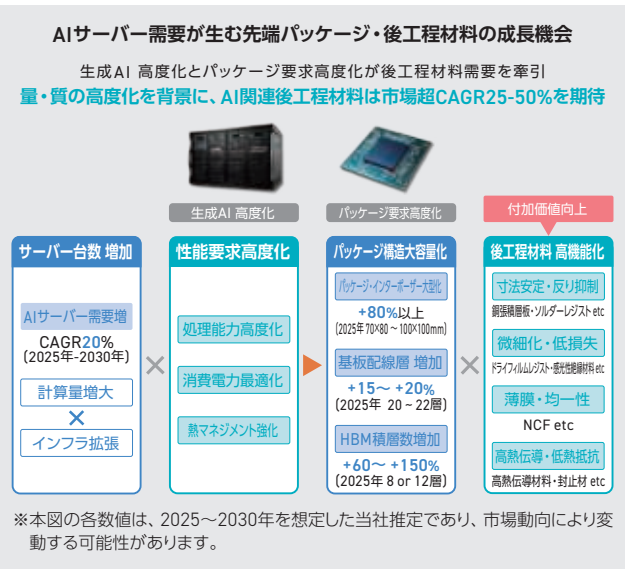
US-JOINTは、次世代半導体パッケージ開発における新たな共創モデルとして、日米の材料・装置メーカーとお客さまが一体となり、最先端コンセプトの迅速な検証と実装を可能にする取り組みです。当社は材料・評価技術の強みを活かし、このエコシステムの中核としてイノベーション創出をけん引します。本取り組みを起点に、半導体開発のあり方そのものを変革していきます。

半導体材料研究開発統括 阿部 秀則

社会を変える、具体例

社会の情報処理能力そのものを高めるレゾナックの半導体材料

生成AIやクラウド、データセンターの急拡大により、社会はこれまでにないスピードで高度な情報処理を求めています。その中核を担う半導体には、微細化や高集積化だけでなく、消費電力削減、放熱、信頼性といった複合的な課題への対応が不可欠となっています。レゾナックは、前工程から後工程までを横断する材料群と、世界トップクラスの評価・解析基盤を強みとして、パッケージ構造起点でのソリューション提案を進化させてきました。半導体メーカーやファブレス企業、装置メーカー、材料メーカーとの共創により、従来は個社ごとに分断されていた開発プロセスを変革し、半導体パッケージの設計から評価までを一体で最適化する新たな開発モデルを実現していきます。これにより、AIサーバーの高性能化と省電力化を同時に実現し、デジタルインフラ全体のエネルギー効率向上に貢献しています。半導体の進化を下支えすることで、社会の情報処理能力そのものを高め、人々の暮らしや産業のあり方を根本から変えていきます。これがレゾナックの目指す、「化学の力で社会を変える」姿であり、社会課題と技術革新をつなぐ役割を果たす存在です。



オープニングに際してのメッセージ

US-JOINTのような共創の取り組みは、まさに業界がこれまで必要としてきたものだと感じています。シリコンバレーでUS-JOINTのR&Dセンターが本格稼働することを、大変楽しみにしています。この取り組みによって半導体イノベーションが加速し、現在の延長線上にとどまらない、全く新しいブレークスルーが生まれることを期待しています。

Broadcom Inc. Vice President and Head of Global IC Operations Dilip Vijay (ディリップ・ヴィジャイ) 氏

US-JOINTがシリコンバレーを拠点に本格稼働することで、対面での技術対話が促進され、フィードバックの迅速化や認識の明確化を通じて、より効率的な共同開発が進むことを期待しています。本イニシアチブを通じて生まれるイノベーションや、エコシステム全体における協業のさらなる強化に大いに期待しています。

Advanced Micro Devices, Inc. Vice President of Heterogeneous Integration Technologies Raja Swaminathan (ラージャ・スワミナサン) 氏

生成AIの急速な拡大とそれに伴う計算需要の高度化により、半導体は、先進的なパッケージング技術が求められています。このUS-JOINTが、生成AI向けコンピューティングにおける先進パッケージングおよびチップレット技術のイノベーションの出発点になると強く確信しています。本日の取り組みに尽力された全ての皆さまに深く感謝するとともに、この一歩が、米国と日本、そして世界にとって大きな成果となることを心より願っています。

経済産業省大臣官房審議官（情報政策担当） 商務情報政策局半導体戦略統括調整官 西川 和見氏

生成AIや自動運転などの成長分野では、半導体の性能向上に伴い、後工程における先端半導体パッケージ技術の重要性が一層高まっています。一方で、新しいパッケージコンセプトが次々に生まれる中、それらを迅速かつ実践的に検証できる環境が限られていることが、技術開発のボトルネックとなっていました。

US-JOINTは、シリコンバレーの研究開発拠点を活用し、先端半導体の主要ユーザーであるお客さまとともに半導体パッケージの最新コンセプトの検証を行います。市場ニーズをリアルタイムで捉え、日米トップメーカーの材料・装置分野の技術力と、米国の半導体ユーザーや新しいアイデアが集積する環境を掛け合わせることで、材料、評価・実装技術の研究開発を加速させ、新技術の早期実用化・事業化につなげていきます。

「US-JOINTは、日米の参画企業12社が、ハイパースケーラーの拠点であるシリコンバレーで開発を行うことにより、コンセプト検証の期間を約6か月から、最短で1か月程度にまで短縮することを目指します。日米の半導体関連企業が「共創」することで、世界の半導体のイノベーションを加速させます。」

CEO 高橋 秀仁



名称	US-JOINT (JOINT: Jisso Open Innovation Network of Tops)	稼働開始	2026年4月（本格稼働）
所在地	米国カリフォルニア州 ユニオンシティ	主な設備・環境	先端半導体パッケージングプロセス（パターンニング、ボンディング、モールド、めっきなど）、評価・解析装置、クリーンルーム（クラス100、クラス1,000）
目的	米国における次世代半導体パッケージの評価プラットフォーム創成と実装技術の開発	拠点の役割	次世代半導体パッケージのコンセプト検証を行う研究開発拠点
参画企業	アルファベット順 12社（2026年4月20日時点）Azimuth Industrial、KLA Corporation、Kulicke and Soffa Industries、メック株式会社、Moses Lake Industries、ナミックス株式会社、東京応化工業株式会社、TOPPAN株式会社、TOWA株式会社、株式会社アルバック、3M Company、レゾナック	想定利用者	ファブレス企業、半導体メーカー、参画企業の技術者



サステナビリティ 事業に効いています！

サステナブルで強靱なサプライチェーンの構築

当社は2025年12月、戦略サプライヤーとの共創関係の一層の強化を目的として、初の「サプライヤーズDAY」を開催しました。当日は64社153名のサプライヤーにご参加いただき、事業方針やサステナビリティへの取り組みについて共有しました。また、当社事業へ多大な貢献をいただいた皆さまを対象に、「パートナー・オブ・ザ・イヤー」や「サステナビリティ・パートナー賞」などの表彰を実施しました。本取り組みを通じて、サステナブルで強靱なサプライチェーンの構築と、戦略サプライヤーとの共創関係のさらなる深化を推進しています。



サプライヤーズDAY（2025年12月）

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

コア成長事業	安定収益事業
基盤事業 (技術・素材)	構造改革中
P006 / セグメント別業績	



ハードディスク事業部長
真壁 保志

中長期ビジョン

先端デジタルインフラによって社会基盤が高度化し、誰もが情報の泉にアクセスできる、持続可能で豊かな未来のために、業界のテクノロジーリーダーとして、高品質で革新的、かつ環境負荷の低い大容量ストレージを創出し続けます。

①これまでの成果

- 2022年後半から2023年にかけて、業界全体で在庫調整が進められ、需要が急減する環境下において、当社は2023年にハードディスク事業の構造改革を実行
- 需要変動へ迅速かつ柔軟に対応するため、メディア製造拠点を市原およびシンガポールに集約するとともに、アルミ基板製造拠点（小山・山形・マレーシア）との一体運営を推進
- さらに、海外メンバーを含むバーチャルCXO体制のもと、「One Team」としての事業運営を強化
- 足元では需要が回復し成長基調に転じる中、顧客要求に対して安定した品質の製品を継続的に供給している

②課題

- データセンター向けハードディスクドライブ（HDD）の想定を超える需要の拡大**
生成AIはDeep LearningからInference、AIエージェント、AIロボティクスへと用途が急速に拡大しており、これに伴いデータセンター向けの出荷容量は、今後爆発的な成長フェーズに入ると見込まれている

③フェーズ2に向けた重点施策はこれ！

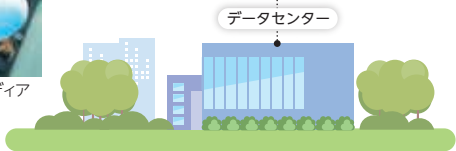
- AI用途拡大に伴う急激な需要増加に対応するため、メディア薄板化含めたPMRの記憶容量の最大化、およびHAMR量産化によりメディア記憶容量の大幅な向上に取り組む
- あわせて、生産ラインの新增設とメディア・基板拠点間連携やDX・自動化推進による生産性改善により、成長市場に対応可能な供給体制を構築する

●暮らしと製品の関わり

ハードディスク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。



ハードディスクメディア



+ この事業の
Resonac Pride 製品・サービス

「大容量ハードディスクメディア」

- ▶ 社会への貢献
高度デジタル社会の基盤構築
健康・生活の質向上
- ▶ 環境への貢献
GHG排出量削減

④2026年の計画

重要施策 技術革新/供給力強化による
成長フェーズへの確かな移行

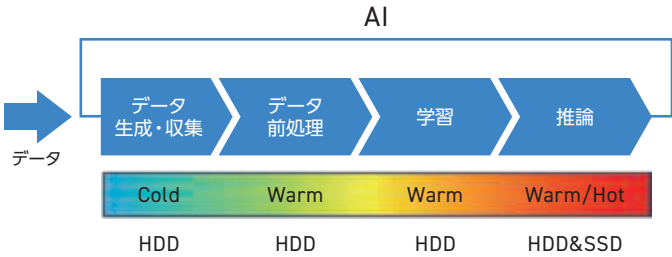
需要回復から成長局面への移行を確かなものとするため、お客さまおよびサプライヤーとの共創を通じてHAMR技術の完成およびPMR記録密度限界への挑戦を推進します。加えて、既存生産ラインの生産性向上と品質安定化、ならびにシンガポール拠点における遊休ラインの再稼働（2027年〜）により、今後の急激な需要拡大にも対応可能な供給能力を確保します。さらに、AI・DXを活用した製造ラインのスマート化やBCP強化を進め、社会インフラとしてのHDD向けメディア供給責任を果たしていきます。

メディア1枚当たりの記憶容量向上により、テラバイト当たりの電力使用量を低減し、サプライチェーン全体でのGHG排出削減に貢献します。あわせて資源リサイクルを推進し、循環型社会の実現に取り組めます。



社会を変える、具体例 生成AIを支えるデータストレージ

生成AIの活用拡大に伴い、学習や運用の過程で生じる膨大なデータを、いかに長期かつ効率的に保管し、再利用していくかが重要になっています。生成AIの生成・収集から推論までのプロセス全体を俯瞰すると、データの多くは蓄積・循環・再学習の過程で継続的に活用されることから、大容量かつ高いコスト効率を特長とするHDDが、ストレージ基盤の中心的な役割を担います。一方、学習や推論など、高い処理性能が求められる限定的な領域ではSSDが活用されますが、足元のNANDフラッシュ価格の上昇やHDDの容量当たりの電力効率の優位性からも、HDDとSSDの棲み分けはより明確になっています。当社は、大容量ハードディスクメディアの供給を通じて、AI時代のデータセンターを支える持続可能なストレージ基盤の構築に貢献していきます。



サステナビリティ 事業に効いてます！

社会や環境への貢献が事業の強みに



レゾナック・ハードディスク山形工場では、2026年5月より、工場内で使用する蒸気および温水供給用ボイラーの燃料を、従来の重油からGHG排出係数の低い液化天然ガス（LNG）へ切り替えました。これにより、年間約900トンのCO₂排出削減を見込んでいます。本取り組みは、山形県主導のスマートエネルギーセンター構想の一環として進められており、工場内に設置したLNGサテライトからは、当社のみならず周辺企業にもLNGが供給され、地域全体の脱炭素化にも貢献しています。

液化天然ガス（LNG）タンクローリーからLNGサテライトへ燃料を注入する様子

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

コア成長事業	安定収益事業
基盤事業 (技術・素材)	構造改革中
P006 / セグメント別業績	



デバイスソリューション事業部長
武田 真人

中長期ビジョン

環境にやさしい持続可能な社会の実現に向け、Best-in-Classのパワー半導体用SiCエピウェハーを先端半導体市場へ安定的に提供します。そのために世界一の「高い安全と法令順守の意識」「開発と生産、双方の技術力」「ワンチーム」を確立し、業界の三冠王を目指します。

①これまでの成果

- 世界一の「高い安全と法令順守の意識」「開発と生産、双方の技術力」「ワンチーム」の“業界の三冠王”を中長期ビジョンとして掲げ、事業基盤強化を推進
- SiC拠点大規模化によるコスト競争力強化や、知的財産戦略や戦略的パートナーシップを通じて、お客さま・パートナーとの共創による事業基盤強化を実施
- 2025年にはSiC事業の社会価値が評価されグリーン・サステナブルケミストリー賞 (GSC賞)「経済産業大臣賞」を、2026年には電力中央研究所との共同研究によりSiCエピウェハーの高品質・高生産性技術の確立により市村産業賞「貢献賞」を受賞

②課題

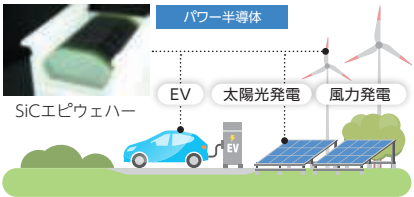
- 需給変動と用途多様化への適応
SiC市場は電気自動車 (EV) 需要への過剰期待による在庫調整により需給バランスが崩れ、コスト低減が強く求められている状況にある。また、AIデータセンターや高電圧送電など新規用途の伸長により、高信頼性と高耐圧への要求が高まるとともに、EV需要依存の構造からの脱却も進んでくる

③フェーズ2に向けた重点施策はこれ！

- AI・シミュレーション・自動化の導入により、生産効率の向上を図りコスト改善につとめる
- 新製品である8インチエピウェハーやAIデータセンター向け等新規用途用製品については、認定および量産化を早期達成するため、お客さまとの開発初期からの連携を一層強化していく

●暮らしと製品の関わり

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。



+ この事業の
Resonac Pride 製品・サービス

「SiCエピウェハー」

- ▶ 社会への貢献
高度デジタル社会の基盤構築
省エネルギー化社会の構築
- ▶ 環境への貢献
GHG排出量削減
省資源化、廃棄物削減

④2026年の計画

重要施策 SiCエピウェハー事業の競争力強化

2026年は成果創出の年として、車載用途とAIデータセンター用途の需要拡大を確実に取り込むため、新規増設ラインの安全かつ着実な立ち上げを完遂し、これまで蓄積してきた生産・運営ノウハウを展開して安定供給体制を強化します。これは日本での生産による地政学リスクの低減にもなり、経済安全保障を重視するお客さまに、より安心を提供することにもつながります。
さらに培ってきた開発力を最大限に顕現させ、8インチエピウェハーの主要顧客認定の早期取得を目指します。

AIデータセンターや高電圧送電向けなど新規アプリケーションの開拓を前進させます。これらの用途に求められる品質は、レゾナックSiCエピウェハーの強みである高耐圧・高信頼性に非常に適合するため、高い競争力を発揮できる分野だと考えています。



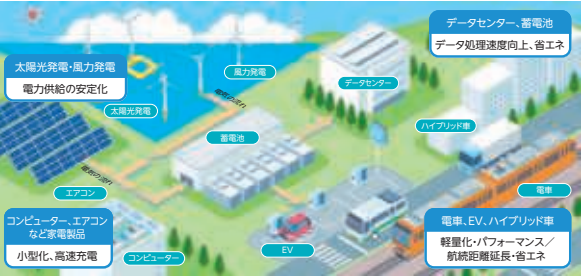
社会を変える、具体例 ▶ 社会を支えるSiCエピ技術

レゾナックは、お客さまのみならず多くの研究機関や装置・材料パートナーと連携し、各用途に最適化したSiCエピウェハーを開発、提供しています。パートナーとの共創による技術開発とDXを活用した一貫マネジメントにより、電動化やAI普及に伴う省エネ化に貢献してきました。こうした社会的価値向上と事業成長の一体性が評価されグリーン・サステナブル ケミストリー賞 (GSC賞) とする「経済産業大臣賞」を、さらに電力中央研究所との共同研究によりSiCエピウェハーの高品質・高生産性技術の確立により市村産業賞「貢献賞」を受賞しました。

今後はさらなる技術革新とサステナブル社会の実現に向け、リーダーシップを発揮していきます。

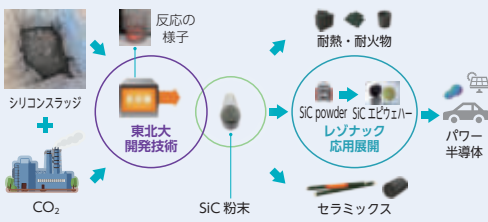
レゾナックが「第24回GSC賞 経済産業大臣賞」を受賞

「パワー半導体用高品質SiCエピウェハーの高生産性製造技術」が「市村産業賞」貢献賞を受賞



サステナビリティ 事業に効いてます！ 社会や環境への貢献が事業の強みに

AIデータセンターの拡大に伴い、高効率な電力制御技術要求が一層高まる中、レゾナックはSiCエピウェハーを通じて超高耐圧パワーデバイスにより電力変換時のロスを低減し、電力をより効率的かつ安定的に利用できる基板の高度化に貢献しています。また新たな取り組みとして、レゾナックと東北大学は、シリコン加工工程で発生する廃材 (シリコンスラッジ) およびCO₂を原料とし、SiC材料を生成する技術の開発を推進しています。本取り組みは、CO₂排出削減と廃棄物の再資源化を同時に実現するものであり、SiCパワー半導体材料の環境負荷低減に資する技術として期待されています。



レゾナックと東北大、廃棄シリコンとCO₂からSiCパワー半導体材料を作る技術を共同研究



事業
戦略

モビリティセグメント
モビリティ

コア成長事業	安定収益事業
基盤事業 (技術・素材)	構造改革中

☑ P006 / セグメント別業績



モビリティ事業本部長
原 聡

中長期ビジョン

Mobility Forward !!

化学の力でモビリティの走る・曲がる・止まるを創造する材料設計技術（金属、樹脂）と加工技術を駆使し、お客さまとの共創を推進します。

さらに、DXやAI技術を活用してお客さまの期待を超えるソリューションを提供し、利益を伴った持続的成長を実現します。

①これまでの成果

- 2025年にかけて、構造改革促進による拠点適正化と事業ポートフォリオの見直しを着実に進めてきた
- 収益性や資本効率を重視し、アルミラミネートフィルム事業および自動車成形品事業の事業売却を行うことで経営資源の集中を図った
- あわせて、価格是正と原価改善を通じて、稼げる事業体質への転換を進展させている

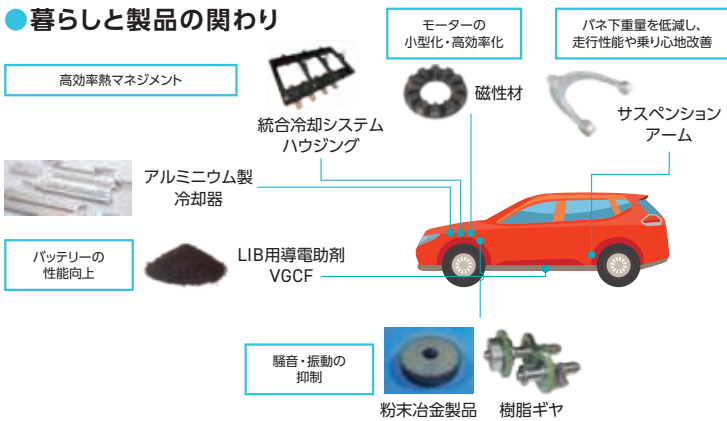
②課題

- **ゲームチェンジとなる製品創出への注力**
材料メーカーとしての強みを活かしたR&Dは一定の成果を上げている一方で、事業構造の変革につながるゲームチェンジとなる製品創出は、引き続き注力すべき課題として残っている

③フェーズ2に向けた重点施策はこれ！

- 引き続き効率化とコストダウンを通じて収益基盤の強化を継続する
- 社内外との共創を一段と促進し、材料技術を起点としたR&Dを加速することで、持続的な競争力の確立を図っていく

●暮らしと製品の関わり



この事業の
Resonac Pride 製品・サービス

「アルミサスペンション」

価値創造“仮説”
具体例②
モビリティ事業・
アルミサスペンション
についてはこちら

☑ P39 / アルミサスペンション



④2026年の計画

重要施策 価値創出を通じた収益力の強化

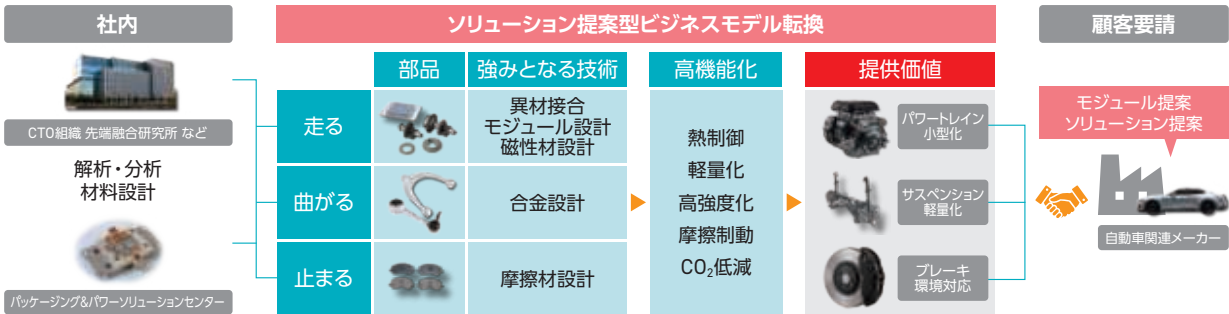
2026年は、これまで進めてきた構造改革の成果を確実に刈り取り、機能性化学メーカーの一翼として材料設計の強みを活かした、利益率の高い当社ならではのモビリティ事業の構築を目指します。あわせて、重要なお客さまへのゲストインを通じ、開発のスピードと質を高めていきます。2030年にはEBITDAマージン15%の実現を見据え、成長分野へのリソース集中と収益性改善を両立させることで、安定的かつ持続的に価値を創出できる事業構造の確立を進めていきます。

走る・曲がる・止まるを支える材料技術を磨き抜き、お客さまとの共創を通じてゲームチェンジとなる製品を生み出し、レゾナックらしいモビリティ事業を確かな形で構築していきます。



社会を変える、具体例 ▶ 化学の力でモビリティの走る・曲がる・止まるを創造する

当事業本部は、先端融合研究所をはじめとしたCTO組織やパッケージング&パワーソリューションセンター（小山）といった社内機能との連携によって、材料、加工、解析、評価技術を高度化しています。この社内共創を起点に生み出した、「走る・曲がる・止まる」を支える部品技術で、軽量化・高強度化・熱制御などの高機能化を実現し、サスペンションやパワートレイン、ブレーキの環境対応材などへ展開しています。さらに、お客さまとの開発段階からの共創を通じて、部材単体からモジュール、さらにはソリューション提案へと提供価値を段階的に拡張しています。



サステナビリティ 事業に効いてます！ 製造段階もCN*に貢献

自動車用ディスクブレーキパッドにおいて、電動化に伴う高車重化や、高まるブレーキの効き安定化ニーズ、使用物質やブレーキ粉塵への規制など、安全と環境への要求が高度化しています。当社では20種類以上の材料を用いた配合技術により、高い制動性能と耐磨耗性を両立した製品を開発しています。北米の銅規制および欧州のEuro7粉塵規制に対応するとともに、製造時のCO₂排出削減や資源循環にも取り組み、環境負荷低減に貢献しています。

* カーボンニュートラル



自動車用ディスクブレーキパッド

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

コア成長事業	安定収益事業
基盤事業 (技術・素材)	構造改革中

☑ P006 / セグメント別業績



機能材料事業本部長
桜田 剛史

中長期ビジョン

心躍る社会を創るために、安全で環境に調和したレゾナックのモノづくり中核として、革新的な化学素材を生み出し続けます。

①これまでの成果

- 先端半導体をはじめとする成長市場に向けた事業ポートフォリオ最適化の一環として、有機・高分子事業を担う2事業部を統合
- 当社のイノベーションや競争力を支える母体となるべく、社内外共創促進を目的として有機・高分子系の開発・技術・人材を集約
- セラミックス事業部での業務・生産性改善活動（製造運転員自らが学び発展させたRPA*¹やBI*²ツールアプリ等の市民開発）を他事業所との交流会を通して各拠点に展開中

*1 ロボティック・プロセス・オートメーション、*2 ビジネス・インテリジェンス

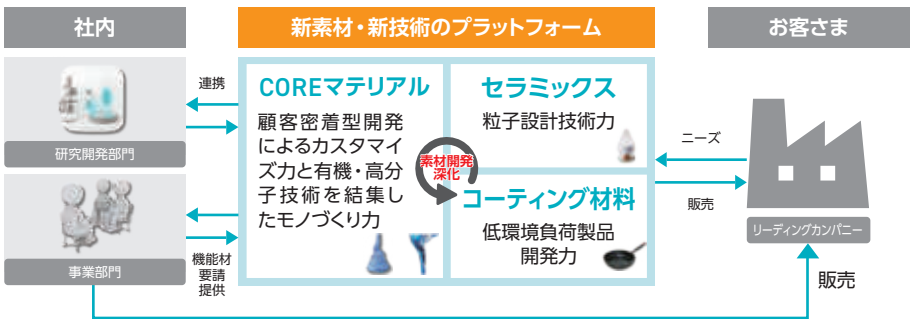
②課題

- 新素材・新技術創出および事業化の加速
半導体・電子材料を中心とする成長市場における社内外に期待される新素材・新技術の創出・事業化の加速

③フェーズ2に向けた重点施策はこれ！

- 有機・無機部門の継続した事業ポートフォリオの最適化
- 開発体制の集約による社内外共創、成長分野の探索と深耕、成長市場向け素材・技術創出の促進
- 環境や地域・社会に調和した未来志向のモノづくりへの変革

●暮らしと製品の関わり



+ この事業の
Resonac Pride
製品・サービス

「Ultra-fine
高純度酸化チタン」

- ▶ 社会への貢献
高度デジタル社会の基盤構築
モビリティ市場の安全性向上
- ▶ 環境への貢献
GHG排出量削減
資源循環

④2026年の計画

重要施策 当社の競争力や事業成長力の向上に貢献する
技術のプラットフォーム機能の強化

- 無機事業の組織再編と開発機能集約による事業競争力の強化および社内共創の促進
- イノベーション材料向け生産統括センターの新設によるグローバルでのモノづくりの標準化・高度化
- 半導体・電子材料向けの素材・技術創出の取り組み促進
- 生産活動に係わる温室効果ガス排出量の削減とお客さまの排出量削減に貢献する素材・技術の創出

技術のプラットフォームとして当社の競争力や事業成長力の強化に貢献します。また、当社が世界トップクラスの機能性化学メーカーとなり心躍る社会を創るために、コアとなる素材技術力に磨きをかけ、さまざまな社会課題の解決に貢献する革新的な高機能素材の創出に取り組みます。



社会を変える、具体例 ▶ お客さまとの共創で変える高性能デバイスの未来

Ultra-fine 高純度酸化チタンは、MLCC (Multi Layered Ceramic Capacitor : 積層セラミックコンデンサ) の主要材料として使用されており、当社独自の合成技術によりMLCCの小型・軽量化と大容量化を実現しています。MLCCの小型大容量化は、2023年から2030年のCAGR (Compound Annual Growth Rate : 年平均成長率) が31%と急激な拡大が予想されるAI関連市場（サーバーなど）において、演算処理能力の向上を支えています。また、MLCCを各サイズから1サイズ小型化することで体積を50～80%削減でき、使用材料を削減するとともにMLCC製造時の消費電力を40～50%削減します。これらの社会的・環境的価値が評価され、昨年Ultra-fine 高純度酸化チタンがResonac Pride 製品・サービスに認定されました。



サステナビリティ 事業に効いてます！

製品を通じた温室効果ガス排出量削減により市場競争力を強化！



ロータリー式蓄熱脱臭装置
(五井事業所(野田))

五井事業所(野田)ではScope1の削減に向けて、ロータリー式蓄熱脱臭装置の燃料を灯油から都市ガスへ変更しました。これにより、燃焼時のCO₂排出量を削減するとともに、燃焼効率の向上によって燃料使用量の削減も図っています。塩尻事業所では、Scope2の削減に向けて、遊休地を活用したオンサイトPPAの導入を進めており、2027年からの稼働を予定しています。また、龍野事業所では、不飽和ポリエステル樹脂製品にバイオマス原料を使用するなど、原料由来排出(Scope3)の削減にも取り組んでいます。これらの取り組みを通して製品のCFP(Carbon Footprint of Product: 製品カーボンフットプリント)低減を推進し、お客さまのScope3削減に貢献するとともに、市場競争力の強化を図っていきます。

事業戦略

ケミカルセグメント
化学品

コア成長事業	安定収益事業
基盤事業 (技術・素材)	構造改革中
P006 / セグメント別業績	



基礎化学品事業部長
足立 浩

中長期ビジョン

人とまちの未来を支える責任と誇りを胸に、地球環境と調和したモノづくりを追求します。共創と技術革新を通じて都市型ケミカルパークの先進モデルを確立し、世界へ発信していきます。

①これまでの成果

- 人々の生活を支える"基盤事業"としての責任を再定義し、事業運営を転換。省エネ・価格正・操業改善を進め、収益力と安定供給の回復を最重要課題として取り組んだ
- 長期視点で設備管理・投資の最適化、現場力底上げ・業務効率化を推進し、社会インフラを支える製品群の安定供給という役割を着実に果たす基盤を整えた。2025年は、①使用済みプラスチックと繊維由来100%の水素のみを原料として低炭素アンモニアを製造する*こと、②自家発電設備の都市ガス・水素への燃料転換でGHG排出量を削減することを決定した
- 事業部内に「GX戦略推進部」を新設し、2050年のCN（カーボンニュートラル）に向けて脱炭素変革を軸に資源を無駄なく循環させる事業モデルが策定可能な体制を構築した

P96 / カーボンニュートラルに向けた取り組み

* 経済産業省の脱炭素成長型経済構造への円滑な移行のための低炭素水素等の供給および利用の促進に関する法律に基づく「価格差に着目した支援」第1弾として採択。2026年現在、アンモニア原料用水素は、プラスチック由来水素と化石原料由来水素をおよそ50%ずつ使用。プラスチック原料由来のアンモニアは、化石原料由来に比べてGHG排出量を80%以上削減できることを確認（LCAFによる第三者認証）。

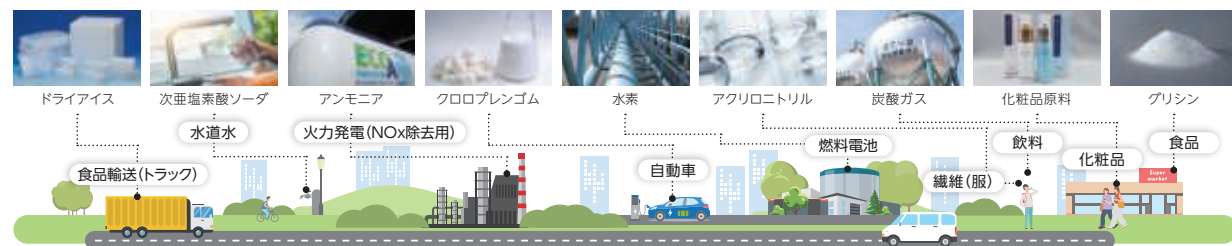
②課題

- 脱炭素・資源循環への対応力強化
さらにGHG排出量を削減するための施策を進めるとともに製品に付加する環境価値を拡大していく
- 基礎化学品事業の構造課題への対応
原料コスト上昇、設備老朽化対策、労働者不足といった課題に対応し、事業基盤をさらに強化する

③フェーズ2に向けた重点施策はこれ!

- "差別化できる価値を持つ事業"へとさらに進化・発展させるために、社会・生活を支える製品群の価値を高める
- DXによる業務変革、人材育成・技術継承による生産性向上、共創による資源循環型新製品の開発加速が重点施策
- 市況耐性の高い事業構造をさらに強化し、グループ全体の成長戦略を支える基盤安定収益事業としての役割をより明確にしていく

暮らしと製品の関わり



④2026年の計画

重要施策 構造改革を具体化するフェーズへと移行

2026年は、中東情勢悪化に伴う原燃料調達コスト上昇に対し、安定調達と適切な価格転嫁により収益基盤を維持・強化していきます。同時に、ISCC PLUS認証 AN（アクリロニトリル）を、繊維・樹脂向けのサーキュラー原料として市場展開し、環境価値・安定供給・価格競争力を武器にプレミアム市場を創出します。また、ドライバー不足や備船老朽化問題をタイムリーに解決して物流インフラの整備を進めます。さらに、将来の成長の柱となる新しい技術・製品の開発を着実に推進するとともに、安全を最優先とした職場環境づくりを進め、持続的な成長を支えます。これらを通じ、短期的な成果と中長期的な価値創出の両立を図っていきます。

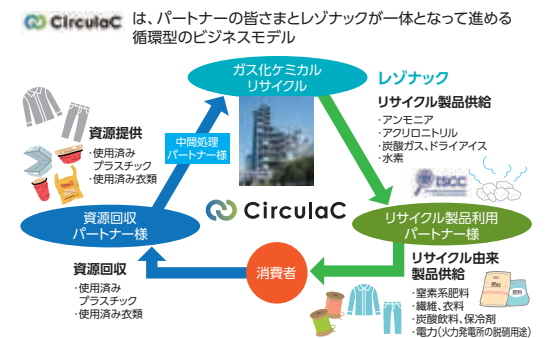
火力発電所の脱硝用途にアンモニアが使われ、水道水の殺菌用途に次亜塩素酸ソーダが使われています。基礎化学品事業は、社会を支える確かな基盤として、強靱で持続的な成長を実現していきます。



社会を変える、具体例

使用済みプラスチックおよび繊維の都市型資源循環事業モデル "CirculaC"

レゾナックは、2003年に使用済みプラスチックのガス化ケミカルリサイクルを開始し、20年超の安定稼働実績を積み上げました。2025年に資源循環型モデル"CirculaC"（サーキュラック）を立ち上げ、「仲間づくり」を進めています。例えば、繊維。当社が生産するアンモニア・アクリロニトリルを原料としたアクリル繊維が衣料となり、使用済みの衣料を当社のガス化ケミカルリサイクルでアンモニアへと再生します。あるいは、農業用プラスチック。畑に敷くシートやビニールハウスで使ったプラスチックからアンモニアと二酸化炭素を生産し、アンモニアは肥料に、二酸化炭素は植物育成に活用することで循環させます。レゾナックはお客さま・サプライヤー・地域社会と連携しながら、社会インフラを支える素材のあり方を変えていきます。社会に先駆けて、サーキュラーエコノミーへの移行をリードします。



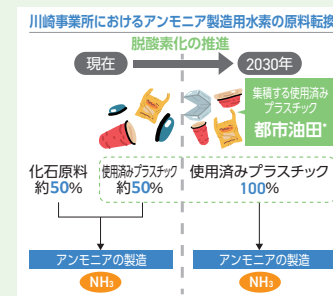
この事業のResonac Pride 製品・サービス

川崎プラスチックリサイクル

社会や環境への貢献はこちら

P44 / 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]

サステナビリティ 事業に効いてます! サステナビリティは構造改革と収益力強化のトリガー



川崎事業所は1930年に設立し、アンモニア（NH₃）生産（H₂と空気中のN₂を原料に合成）を開始しました。水の電気分解による水素製造から始まり、社会の要請に先駆けて事業を発展・強化させるために、固体化石原料、石油、近隣企業で発生する副生ガス（オフガス）、使用済みプラスチック（都市油田*）へと水素原料の転換を重ねてきました。レゾナックとしての第二の創業を経て、川崎事業所設立100年となる2030年には、水素原料を使用済みプラスチックと繊維由来100%にすることを目指しています。この取り組みが高く評価され、2025年度グリーン・サステナブル ケミストリー賞（GSC賞）「環境大臣賞」を受賞しました。川崎事業所は今後も、レゾナックの価値創造を支える基盤安定収益事業であり、信頼の源泉であり続けます。

「第25回GSC賞
環境大臣賞」を受賞



* 都市に集積する使用済みプラスチックを、海外からの輸入に頼る石油に代わる新たな原料源と捉える、都市鉱山と同じ概念。

事業
戦略

ケミカルセグメント
グラファイト

コア成長事業	安定収益事業
基盤事業 (技術・素材)	構造改革中

P006 / セグメント別業績



グラファイト事業部長
César Castiñeira

中長期ビジョン

高品質な黒鉛電極と先進的なEAF (電気炉) 最適化ソリューションの提供を通じて、持続可能な製鋼の実現をリードしていきます。脱炭素化の推進、お客さまとのパートナーシップの強化、そしてグローバルでの長期的な価値創出を目指します。

①これまでの成果

- 鉄鋼業界における黒鉛電極および先進的なEAF最適化ソリューションの主要なグローバル供給者としての地位を強化してきた
- サステナビリティに関する施策を推進し、環境負荷の低減、業務効率の改善、長期的な顧客パートナーシップの強化を実現した
- 高品質な製品、プロセス最適化の支援、そして安定したグローバル供給体制を通じて、電炉性能、生産性向上、持続可能な製鋼の実現に貢献する付加価値の高いソリューションを提供し続けている

②課題

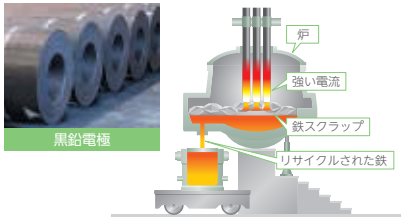
- 市況変動と業界の構造課題への対応
黒鉛電極業界は、鉄鋼需要の景気循環、原材料およびエネルギーコストの変動、世界的な供給過剰、価格圧力、脱炭素化要請、サプライチェーンリスク、ならびにEAF製鋼顧客の生産性および持続可能性向上を支援する必要性といった課題に直面している

③フェーズ2に向けた重点施策はこれ！

- 価値創造ロジックの明確化を後押しし、サステナビリティ起点の具体的な事例を提示する
- ステークホルダーとの対話を促進することで、将来の成長モデルの共創と実質的な変革の実現につなげていく

暮らしと製品の関わり

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) を原料として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。



+ この事業のResonac Pride 製品・サービス

黒鉛電極

- 社会への貢献
建築物向け鋼材を通じた貢献
地域への貢献
- 環境への貢献
GHG排出量削減

④2026年の計画

重要施策 脱炭素・ESG施策の強化

脱炭素化の加速、持続可能な調達の強化、ならびにESGパフォーマンスの向上に重点を置いています。定性的な主要目標としては、ステークホルダー・エンゲージメントの深化と透明性の向上を掲げる一方、定量的には、GHG排出量の削減、エネルギー効率の改善、サプライヤーにおけるESG遵守および評価カバレッジの拡大に注力します。

安全、平等、インクルージョン、脱炭素化、そして顧客価値の領域において、測定可能な成果を創出することでサステナビリティの取り組みを加速させるとともに、責任ある行動と継続的改善の文化の醸成に取り組んでいきます。



社会を変える、具体例 ウィメンズ・ウィークの取り組み

主要な社会的取り組みの一つが、ジェンダー平等の推進と、組織および業界における女性人材の育成を目的とした「ウィメンズ・ウィーク」です。ワークショップ、リーダーシップディスカッション、メンタリング機会、従業員参加型の活動を通じて、機会の平等を促進し、インクルーシブな職場文化の醸成を図っています。これに加え、グラファイト事業部は、従業員のウェルビーイング、専門能力の向上、安全の徹底、地域社会との関係強化に関する取り組みを支援し、尊重、多様性、高いパフォーマンスを備えた職場環境の実現に向けたコミットメントを強化しています。これらの取り組みは全て、「Sparking Truth」というレゾナックの枠組みのもとで推進されており、当社のビジョンと社会へのポジティブな影響創出へのコミットメントを共有するサプライヤー、お客さま、行政機関、各種団体を含むパートナーに対する行動喚起となっています。



ウィメンズ・ウィーク (2026年)

サステナビリティ 事業に効いてます！

サステナビリティを事業全体に組み込む



グラファイト事業部は、ESGフレームワークを通じて事業全体にサステナビリティを組み込んでいます。主な取り組みには、責任ある調達とサプライヤーのESG評価、厳格な化学物質管理のコンプライアンス (REACH/GHS)、脱炭素化とGHG排出量の削減、強固な品質・安全管理体制、水および環境管理、ならびに国連原則に整合した人権デューデリジェンスが含まれます。これらの取り組みを通じ、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、事業の競争力と信頼性の向上を両立させています。

A Coruña (スペイン) およびSteeg (オーストリア) でEcoVadis ゴールド認証を取得 (2026年2月)

武蔵野大学ウェルビーイング学部長
慶應義塾大学名誉教授

前野 隆司氏

レゾナック×Who対談②

人材戦略

レゾナック・ホールディングス
取締役 最高人事責任者 (CHRO)

今井 のり

ハピネスを極めたその先に、 レゾナックのさらなる成長がある

2社の統合以降、「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指し、企業文化の改革を進めてきたレゾナック。その挑戦は、次なる段階へと進もうとしています。長期ビジョン フェーズ2で目指すのは、「共創文化の体現と従業員のハピネスの向上」。改革を最前線で指揮してきたCHRO今井が、幸福学の第一人者である前野先生をゲストに招き、そこに込められた意図や思い、見据える未来について議論します。

4年間にわたる変革のための 取り組みによって得られた、確かな手応え

今井 統合後、「共創型人材」の育成、「共創文化」の醸成を目指し、走り続けてきました。4年が経過した今、従業員一人ひとりの行動が明らかに変わってきていると感じています。特

にバリュー、求める行動様式については、各拠点を回り、徹底して展開してきたことにより、枠を越えた共創を促すオープンでアジャイルな文化が花開きつつあると思っています。当社は機能性化学メーカーであり、トップダウンの戦略を待っているだけでは事業が前に進みません。お客さまが求めるものに対し、迅速に、多様な技術を組み合わせ、ソリューションを提供

していくことで、新たな「価値」を生み出すことができます。そのために、社内はもちろん、社外とのすり合わせを行い、自律的に動ける「共創力」が、レゾナックの成長には不可欠だったのです。

そして、次の段階となるフェーズ2では「共創文化の体現と従業員のハピネスの向上」を掲げました。レゾナックでは、心身が健康であり、同じ志を持つ仲間と、お互いに切磋琢磨しながら共通の目標へ向かっていける状態、そこからやりがいや達成感を感じることをハピネスと定義しています。これまで、他者からのフィードバックを通じて、従業員がバリューに基づき自らの行動を振り返り、変化の必要性を認識することで行動変容を促してきました。だからこそフェーズ2では、自らのやりがいやワクワクといった内発的な動機を、持続的な行動変革のドライバーにしてほしいと考えたのです。AIが急速に発展する時代だからこそ、自らの意志で動き出せることが何より重要です。そして、困難な挑戦を乗り越えるためには、支え合える仲間が存在が欠かせません。自分自身の思いを原動力に、仲間と共にワクワクしながら挑戦を続ける。その挑戦の積み重ねが、一人ひとりのハピネスと、レゾナックの共創文化を育んでいく。そんな思いを、「共創文化の体現と従業員のハピネスの向上」という言葉に込めています。

前野 ハピネスを目指して働こうというフェーズに入ったというのは、人的資本経営において非常に進んでいると思います。ハピネス、つまり幸せな状態というのは、実は経営と密接に関係しています。さまざまな研究によって、幸せな人は、そうではない人に比べて、主体性や創造性、協調性や貢献性など、働くうえで大切な心理学的な要素が高いと言われています。人的資本経営の進化とは、従業員の幸せの追求であると言っても過言ではないのです。しかし、だからといって「人的資本を整えよう」というような言葉の表し方では、従業員が当事者意識を持つのは難しいはずです。ハピネスな状態で働こうという、従業員にとってわかりやすく、目指しやすい目標を掲げることで、人的資本経営をより高い段階に引き上げていこうとし

ているのは、とても素晴らしいと思いますね。こうした取り組みの重要性に気づいたのはいつ頃のことなのですか？

今井 幸せをテーマに考え始めたのは10年以上前です。経営企画として機能性材料メーカーの究極の戦略は何だろうと考えた末に行き着いたのが、イノベーションを生み出す源泉である「自律的で共創のできる人材」でした。イノベーションとは、自分が想像もつかない何かや誰かと出会って初めて起こるもの。だからといって、人と人が出会っただけで自然発生するような単純なものでもない。イノベーションが起きるプロセスを考えていったときに、何かを成し遂げたいという志を持った人が、共感し合える仲間と出会うことが必要であり、その下地となる環境を戦略的に整えることが重要だと思いました。さらに、前野先生をはじめとする幸福学や心理学の研究によって、私たちが感覚的に重要だと考えていたことに学術的な裏付けがあることも明らかになってきました。そうした確信を得られたことで、いよいよ動き出そうということになったのです。

前野 目指す戦略の中に自然と「ハピネス」が組み込まれていることが重要ですね。ウェルビーイングという考え方に注目が集まるようになりましたが、私の話を聞いてから主体性や多様性を意識し始めた人は、腹落ちや実践までに時間がかかることも多いのです。10年以上前から考え、今井さんが自ら導き出した答えと同じだからこそ、迅速に進めることができたのだと思います。

日本には古くから、仕事は苦しみながらも頑張るもの、という価値観があります。もちろん、そうした姿勢の良い部分もあるのですが、ハピネスな状態であれば生産性が上がるというデータが出ているにもかかわらず、あえて苦しい道を選ぶ理由もないはずです。レゾナックは歴史ある日系企業が統合して生まれた会社であり、旧来の考え方も根強くあってしかるべきなのですが、この短期間でこれだけの変化を起こせていることには驚かされます。

今井 CEOの高橋も私も、日本の旧来の考え方に我慢できなかったというのがありますね。なぜ眉間にしわを寄せて大変

レゾナック×Who対談②

そうに仕事をしないと、真面目にやっていると思われなのか。そんなことで結果は変わらないどころか、むしろ下がるぐらいなのに、というのは常々思っていました。

前野 経営トップ自らが本気で取り組んでいることも改革が進んだ要因でしょう。これまで多くの企業で、人事の方と一緒にウェルビーイング経営の推進に取り組んできましたが、「前野さん任せだよ」と言って、当事者意識を持っていただけないケースも少なくありません。正直なところ、そういった状態では期待する効果を出すことはできません。経営トップが本気でやる企業が、本当に変わっていくんですよ。今日の対談の前、オフィスも見学させてもらいましたが、従業員一人ひとりの楽しそうな雰囲気、経営層とのフラットな会話、社内のレイアウト一つとっても、それぞれの取り組みを細かく実行していることと、それがしっかりと結果に結びついているということが伝わってきます。

レゾナックの成功は、
日本企業躍進の試金石になり得る

今井 フェーズ2の人的資本経営の戦略においても、引き続き「トップダウンの戦略を待たず、自らの志で動ける」、つまり自律的で共創ができる人材の育成が要になります。統合後4年を経て準備は整いました。ここからは組織をよりフラットにし、



幸せは創造性や主体性などと非常に強い相関関係があり、従業員のハピネスを目指していくことは、人的資本経営の本質と言える。

一人ひとりがさらに自律的に動ける環境を整えながら、事業成長を加速する「人と組織」を目指していきます。

前野 幸福学の研究では、多様性が高い環境は幸せになりやすいという結果も出ています。こうした「幸せ」を生み出しやすい環境や仕組みづくりとして、今後どのような取り組みを進めていくのでしょうか。

今井 具体的には、再現性よりもスピードやイノベーションが重要視される部門に関しては、プロジェクト型組織を導入します。さらに、人事制度に関してはスキルベースを採用し、全てのポジションで求められるスキルを明確にしたうえで、一人ひとりのスキルに応じた最適な役割や挑戦の機会につなげていこうと考えています。これからのAI時代、部門や組織のあり方はこれまで以上に柔軟に変化し、組織を越えて共創することがあたり前になっていくでしょう。だからこそ、人のスキルを起点に最適な仕事や仲間とつながる発想へ転換していきたい。その仕組みこそが、共創を加速し、新たな価値を生み出す基盤になると考えています。すでに「グローバルアワード AHA!」*のような取り組みにより、部門を越えたつながりや成果は出ていますので、それをより加速させていくイメージですね。

* パーパス・バリューを実践した取り組みを評価する全社横断の共創アワード

前野 個々人の能力が存分に活かせる制度によって心理的安全性を生み、さらに部門を越えたつながりによって多様性を育

インタビュー後の感想はこちらから



Introduction

1章
Next phase!

2章
Our value to society

3章
What to do together
with whom?

4章
Resonac's
governance reform

DATA SECTION

フェーズ1で目指したのは、
他者からの期待や
フィードバックをきっかけとした行動変容。
フェーズ2では、
自ら湧き上がる内発的動機を
変革の原動力にしてほしい。

むことができるという、幸せと創造性を高めるための理想の環境ができていると思いますね。元々、日本の企業というのは多様性が低い分、従業員同士の関係性が深く、全員で協力し合いながら真面目に仕事に取り組むという強みがあります。対して世界の企業は、日本に比べて多様性が高く、そこから生まれる創造性を強みとしていました。これは、どちらがより優れているというものではなく、それぞれ強みも弱みもあるものだと思います。ただ近年の日本では、弱みの方が目立ってしまっており、出る杭は打たれる、同調圧力が強いなどといった印象を持たれてしまうケースも多くあったと思います。しかし、レゾナックは日本と世界それぞれの良いところを余すところなく拾うための施策を実行しており、とても期待感が持てますね。真面目で意欲が高い従業員が仲間たちとよい距離感のもとで、お互いを尊重し合いながらも言うべきことやるべきことはしっかりと伝え合う。こういった、人と組織の関係性作りができるのは日本企業だけだと思いますし、本当に実現できた暁には、日本企業に勝る世界企業は出てこれないのではないのでしょうか。アナログの時代に世界を席巻し、デジタルの時代に苦汁をなめ、これからの新しい時代に再び勝つ。その第一歩を見ているような気がします。

今井 ありがとうございます。私たち自身、まだ道半ばだと思っていますが、だからこそ挑戦続ける意味があると感じています。



前野 日本の歴史ある会社が、日本と世界それぞれの良いところを取り入れて変わると決めて徹底的に実践を積み重ねたら、たった4年間でこれほど大きな変化を起こすことができた。これは、多くの日本企業にとってレゾナックから学ぶべき事例だと思います。一方で、まだ乗り越えるべき課題もあるはずです。例えば、こうした共創やハピネスの取り組みが、どのように事業の成果やイノベーションにつながっているのかを、より明確に示していくことも重要になっていくのではないのでしょうか。

今井 おっしゃる通りです。部門を越えた取り組みは確実に活性化しているものの、まだ包括的にデータとして示せる状態ではありません。今後は、その変化を定量的に把握し、どのような行動やネットワークが組織の活性化に貢献しているかを可視化していきたいと思っています。

これからは、一人ひとりの意思やスキル、挑戦に加え、人と人との出会いから生まれるセレンディピティが、より大きな価値を生み出していく時代になっていくでしょう。だからこそ、従業員一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出し、共創を通じて、ヒトにしかできない新しい価値を生み出し続けられる組織を本気でつくっていきたい。人こそが競争力の源泉です。その可能性を最大限に引き出すことが、レゾナックのイノベーションを加速させ、世界で勝ち続ける企業への成長につながっていくと確信しています。

人材戦略



未来を見据えたSAY & DO!

AI技術が急速に進展する時代だからこそ、レゾナックは「**人ならではの創造性**」と**ハピネスを人的資本経営の中心**に置いていきます。デジタルやAIの力を活用して従業員を単純作業から解放し、そこで生まれた時間を、人と人との対話や偶然の出会い、セレンディピティへと変えていく。そこから、計画だけでは生まれない新たなイノベーションが生まれる。私たちは、こうした「人ならではの価値創造」こそが、これからの競争力の源泉になると考えています。

1 これまでの施策と成果、超えるべきハードル

レゾナックは、統合以来、パーパス・バリューの浸透を通じて、共通言語や一体感の醸成など、企業文化の変革を進めました。今後は、さらに従業員自らキャリアを選び、挑戦し、成長できる環境をつくるため、以下の施策を重点的に取り組みます。

	2022	2023	2024	2025	2026
注力ポイント	統合の意識醸成 ・経営理念・会社方針 ・認知／理解から共感へ	共創基盤の構築 ・パーパス・バリュー（PV）浸透 ・心理的安全性重視	パーパスの実践 ・パーパス自分ごと化 ・枠を超えた共創実践	バリューの実装 ・バリューベースの行動 ・対話の変化	自律・共創の定着 ・権限移譲の加速 ・全員参加の職場改善
施策 ※継続施策は 開始年のみに記載	・タウンホール／ラウンドテーブル ・PV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	・モヤモヤ会議 ・グローバルアワードAHA! ・REBLUC ・各種リーダー研修	・パーパス探求カフェ ・エンゲージメント因果探索 ・FFS理論活用 ・キャリア支援	・現場de対話 ・ラーニングフェス ・グローバルリーダー研修	・スキルベース型組織の試行 ・楽しく、自ら学ぶ自家製教育 施策"トモガク" ・ピープルマネージャーの支援 ・はんこ三つまで改革
基盤	・役員統合 ・報酬変更 ・社内公募制度整備	・国内人事制度統合 ・国内タレントレビュー ・グローバル人事基盤システム導入	・グローバルグレード ・グローバルタレントレビュー ・360度フィードバック	・社内"プロジェクトチャレンジ" ・社外兼業制度整備 ・AHA!マッチングシステム	・プロジェクト型組織トライアル導入 ・グローバルHR業務の標準化 ・組織階層のフラット化
エンゲージメントスコア	-	54 % (±0)	57 % (+3%)	60 % (+3%)	63 % (+3%)
PV実践度	34 % (+10%)	49 % (+15%)	60 % (+11%)	60 % (±0)	65 % (+5%)

GOODポイント

統合以来、私たちはパーパス・バリューを軸に、経営陣による「タウンホール」や「現場de対話」、といった施策を愚直に積み重ねてきました。一人の志から始まったJOINT3やラーニングフェスのように「熱い想い」で仲間とつながれば心理的安全性が担保された環境で大きな挑戦も実現できる。そんな「レゾナックだから、やってみよう!」という文化が、全社へ確実に広がっています。

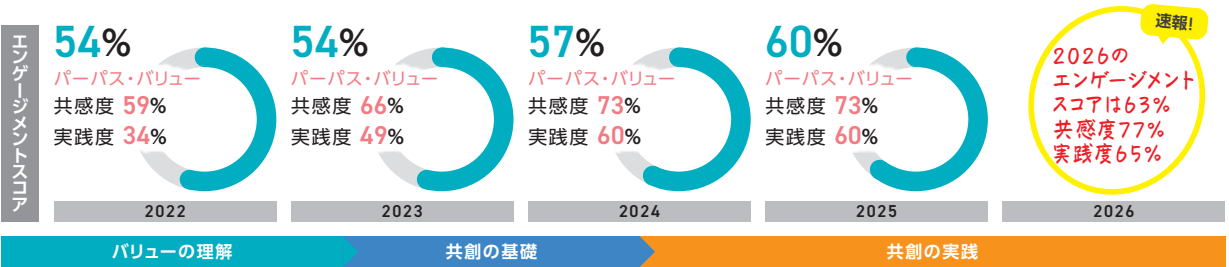


MOREポイント

これまで、職場改善を含むさまざまな改革は、主にマネージャー主導で進めてきました。今後は、これを従業員が主役となる、現場の「みんなごと」へと広げていきます。自律的な挑戦をさらに後押しするため、**2027年からはスキルベースの配置・評価を導入**し、一人ひとりのやりがいや成長実感につなげていきます。誰もが働きがいとハピネスを実感し、自分らしく挑戦できる環境づくりを進めていきます。

2 エンゲージメント調査から見えた次なる挑戦～企業文化×個へ～

当社はエンゲージメント調査を、戦略推進の重要課題を特定し次の一手につなげるための「経営の羅針盤」と捉えています。従業員自らキャリアを選び、挑戦し、成長できる環境をつくるためには、職場改善をマネージャー任せにするのではなく、全員が「自分ごと」として関わるのが重要です。私たちは、個の情熱と共創が、新たな価値を生み出し続ける組織への進化を目指し、取り組みを進めていきます。



2025年の結果分析

エンゲージメント調査結果の因果分析により、スコアは年々上昇しています。特に優先経営課題として取り組んだ「成長の機会」と「心理的安全性」については、キャリア情報拡充や対話機会創出などにより着実にスコアが上昇しました。

一方、「従業員からのフィードバックへの対処」と「業務プロセス改革」は、次なる進化への継続課題として明確になりました。特に業務プロセスの刷新においては、権限移譲や見直しにとどまらず、AI・DXを駆使したシンプルかつスピード感のある働き方への転換を推進中です。今後は組織のフラット化やプロジェクト型組織の導入とも連動させ、一人ひとりが高い機動性をもって挑戦できる組織構造を具現化していきます。

4年間の因果探索分析から、エンゲージメントを左右する要因が、「組織や上司との関係」から、従業員一人ひとりの「働きがい」へと大きく移りつつあることが見えてきました。今後は、スキルベースの人事制度導入を通じて、一人ひとりが自らキャリアを選択し、挑戦し、成長実感を得られる環境づくりを進めていきます。同時に、AI技術を活用し、市場環境の変化にも機敏に対応できるジョブマッチングを強化し、個と組織の力を最大限に引き出していきます。

	2023	2025
成長の機会	50% ▶	57%
心理的安全性	60% ▶	63%
従業員からのFB対処	44% ▶	48%
業務プロセス	39% ▶	42%

エンゲージメント結果を因果探索

エンゲージメントのキーポイントが
会社→上司→個人に変化し、
「働きがい」が大事になっていることが判明

中国グループ会社での エンゲージメント向上活動

レゾナックエレクトロニックマテリアルズ広州（REMGZ）の変革は、2024年の結果を契機に経営と現場の認識ギャップに向き合うことから始まりました。会社への信頼回復を最優先に、就業環境の改善と対話を徹底。人事が職場を回って調査目的や設問意図を説明し、従業員の声を可視化したことで相互理解が進み、会議削減などの施策も実現。結果としてエンゲージメント向上につながりました。

エンゲージメントスコア

2024年 49%

2025年 83%

この活動が「自分たちの意思で、職場を良くしていく」というスイッチになり、従業員が提案をできる文化へと変化してきました。不良品率の改善という成果も生み出し、職場の生産性も上がっています。

レゾナックエレクトロニックマテリアルズ広州 王建恩



ハピネスを実感できる働き方の実現に向けて

ハピネスは時間軸によって要素が異なります。

① 今この瞬間に「集中できる、ゾーンに入り込む」ことができる「心身の健康」、② 短期的には「快か不快か」を決める「周囲との関係性」「バリューの発揮」、③ 中期的には「自分の仕事の意味がある」と感じることができる「パーパスとのつながり」、④ 長期的には「未知のことに仲間と挑む」ことから生まれる、大変でもあとから振り返って達成感につながるワクワク。

私たちは今、「攻めの変革」へと舵を切るフェーズです。

「ハピネスの追求」を次なる人材戦略の中心に据え、上記四つの視点で戦略的に職場環境を整え、一人ひとりが仲間と共に挑戦を楽しめる組織を目指します。

ハピネスの追求 ～ヒトがイノベーションを生み出すために、AIテクノロジーを活用する～

ハピネスの追求には働く環境の整備も必要です。AIを活用して業務を効率化し、そこで生まれる新しいリソースを仲間との対話、共創の実現に使う。ヒトにしかない志や創造力を最大限に引き出し、企業としての価値創出を加速します。



ハピネス追求のために進める三つの施策

① スキルベースのポジション管理

事業成長に必要な「ポジション」要件と一人ひとりの強み・専門性などの「スキル」を定義し、両者のマッチングを通した個人の成長とキャリア自律を重視していきます。従業員の意志と業務テーマを結びつけることで「組織と人が成長するサイクル」のスピーディーな実現を目指します。

② 組織のフラット化

従来の組織階層をシンプルに再構築し、意思決定を迅速化します。従来、報告に要していた時間を最適化し、そこで生み出した時間を、仲間との対話と共創実現に振り向けます。結果的に組織の枠や壁を越えた連携を促し、一人ひとりが主体的に共創を実現できるフラットな組織へと進化させます。

③ プロジェクト型組織

従業員一人ひとりの強みや挑戦への意志をベースに、柔軟かつ機動的に集まれる「プロジェクト型組織」への転換を推進します。多様な個性が有機的に結びつく「共創」の機会を増やし、働きがいが高めると同時に、市場環境の変化にも機敏に対応します。

Inside Stories

価値創造の裏側〈従業員が語る「挑戦」「学び」「誇り」〉

レゾナックでは、価値創造には「個の力の向上」と「企業文化の進化・深化」が重要であると考えています。自律と共創を個の成長の核におき、バリューを自らの行動の道しるべとして実践することで、私たちは事業の成長に貢献しています。

「自律」

自律とは、レゾナックのバリューと、自らの価値観や理念に基づいて判断・行動ができること

「共創」

共創とは、多様な人が集まり、互いのスキルや視点を持ち寄って、新しい価値を創造すること

さまざまな取り組みの一部をご紹介します！

AHA!～進化・深化し続ける、バリュー実践の姿～

参加人数 12,155人

参加チーム 958チーム

Action! 「挑戦」

2026年からはプロセスや挑戦のつながりを一層オープンに共有できるプログラムに変更しています。世界中の社員が主役となり、互いの『主体的な挑戦』を称え合う文化の醸成を目指します。

AHA!金賞受賞スピーチ

共創実現に向けた“学び”の深化・新しい取り組み

有志発案のゲーム形式研修

バリューへの共感が深まり、主体的な行動を生み出す

Action! 「学び」

楽しそうに笑顔で対話する新入社員の姿に、頼もしさと確かな手応えを感じました。今後は他拠点へもこの試みを展開予定です。誰もが本音で対話でき、互いを承認し合う共創文化の土台づくりとしてトモガクシリーズを広げていきます！

川崎事業所での研修風景

事業所横連携の共創/改善活動

事業所横断の自律的な交流

グローバル連携による現場力強化・共創力向上

Action! 「誇り」

AHA!で金賞に輝いたタイチームのプレゼンをきっかけに、「あの技術を学びたい」という想いから拠点を越えた共創が実現しました。現地で得た学びから改善に着手。国を超えても現場に対する誇りは共通であることを実感しました。

タイ拠点訪問と交流の様子

自らの学びを求めて…

初開催！ラーニングフェス レポート！

ラーニングフェスについてのプロモーション動画はこちら



実行リーダー

組織人材開発グループ 新山寛士&望月美季

自ら手を挙げてラーニングフェスを企画。業務時間の20%を他部署業務に充てられる社内プロジェクトチャレンジ制度で集まった5名も加わり、部門を超えた共創で形にしました。



厚生労働省後援
日本の人事部
「HRアワード2026」
入賞

ラーニングフェスとは？

従業員が自ら学びを選び取り、最適な形で成長する機会を提供することを目的に、若手社員の発案により初めて実現しました。音楽フェスのように多彩なコンテンツを同時展開し、参加者が興味や課題に応じて自由に学習や交流のプログラムを選択できる形式を採用しました。イベントを契機として、従業員の自律的な学びと共創をさらに促進し、企業文化の醸成を目指しています。

Pick UP!

“システム×デザイン思考”による 新価値創造体験WS

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科の五百木先生をお招きし、イノベーション的なアイデアを生む手法を体験！



多様な方と関わりながら、お題とフレームワークに則りアイデアを出し合うことで新しい発見があり、とても勉強になりました。さらに学びを深めたいと思いました。



山崎事業所 市川暁大

Pick UP!



体感型安全教育講座

レゾナックが最も大切にしている“安全”について、実際に機器の扱いを間違ふとどのような危険があるのか、体で感じ、安全意識を高める講座を開催！

Pick UP!

キャリアコンサルティング体験

国家資格“キャリアカウンセラー”の社内保有資格者と悩みや将来への思いを整理しながら、自分らしいキャリア形成を考える体験型セッションを開催！

「今後の自分のキャリアを考えるとモヤモヤする」という思いから相談をしました。話しているうちに、どんな時にワクワクするか、何を大切にしたいかを再認識でき、「定年まで数年だしなあ」から「ワクワクしたいなら、まだ5年ある！」に考えが変わりました。



本社 M.S



Pick UP!

山下副社長presents リーダーとしての決断力 ～数字と現場感覚の統合～

今、レゾナックをけん引するエレクトロニクス事業のリーダーが日々何を見、何を考え、決断しているのかについて語る貴重なセッションを開催！

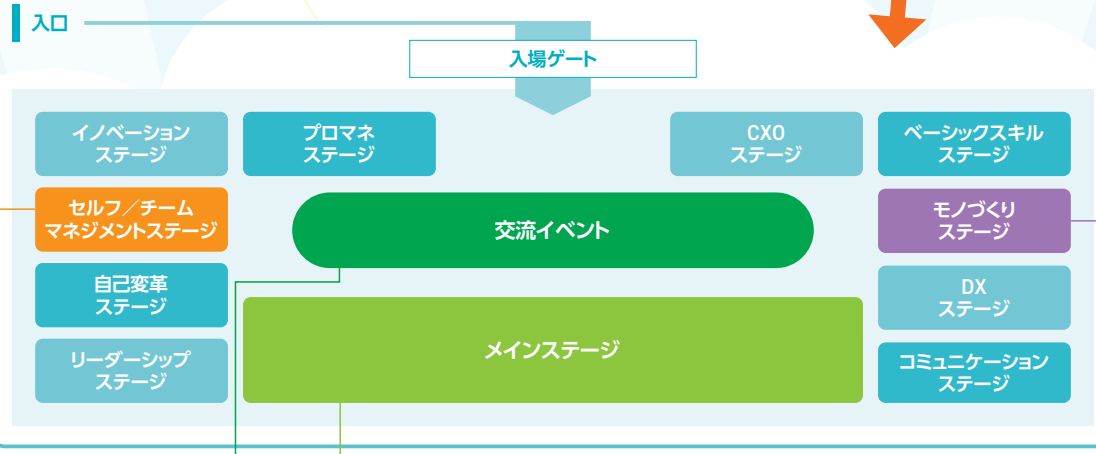


ラーニングフェスに初めて参加して

指示で研修を受けるのではなく、自らの「学びたい！」という興味から選択するので、前向きに取り組めました。また他拠点の方と交流できたことも良い刺激になりました。



市原事業所 松村知城



2025年11月11日(火)、12日(水)に有明で実施されたラーニングフェスの会場図はこちら。
従業員1,545名が集結！
外部講師、社内講師による78プログラムから、自ら選んで参加しました。



国内従業員の1割強

参加人数(申し込みベース)

1,545名

平均参加コマ数/1人

2.7コマ

満足度(5段階)

4.25

外部からの意見

ラーニングフェスは、未完成でひらかれた場の中で立場や役割を超えて交わり、問いを持ち寄り、共に考える。そのような学びが自然と生まれる前提条件を整える試みであり、組織に求められる「学びへの責任」の一つの果たし方を提示しているように感じました。



リクルートワークス研究所 主任研究員 辰巳哲子氏

大規模なラーニングフェスを見学させていただき、多くの方々が活発に交流して学び合う一体感と、新たな挑戦への熱意に深く感銘を受けました。



株式会社 安藤・間 経営戦略本部 キャリア開発部長 室橋光恵氏

その他のコンテンツ

経営陣や現場リーダーによる実践知の共有、外部講師によるコンセプトアールスキルやヒューマンスキルのトレーニング、各地の事業所の魅力発信ブース、VR技術を活用した分子観察技術体験、部門横断の交流イベントなど多彩なコンテンツの全容はこちらから！



今後に向けて

今後の目標は、レゾナックの全従業員が一度は訪れたことのある恒例のイベントにすることです。ラーニングフェスを通して全従業員が「互いに高め合う仲間」としてつながることで、レゾナックが世界一の機能性材料メーカーになる歩みに貢献したいと考えています。



組織人材開発グループ 新山寛士

国内従業員の1割超が参加し、「レゾナックならではの」学びの熱狂が生まれました。自律と共創の輪が大きく広がっています。



CHRO 今井のり



レゾナック×Who対談③

R&D戦略

AIと計算科学で拡張する、R&Dの可能性 共創パートナーと共に、最先端のさらに先へ

株式会社
Preferred Networks
AI Products & Solutions
事業本部
河村 圭悟氏

株式会社Preferred
Networks
代表取締役社長
岡野原 大輔氏

レゾナック・ホールディングス
執行役員、
最高技術責任者 (CTO)
福島 正人

レゾナック・ホールディングス
CTO
計算情報科学研究センター
センター長
吉田 勝尚

レゾナック・ホールディングス
CTO 先端融合研究所長
藤本 大輔

AIや計算科学が急激に進化し、研究開発のあり方は抜本的に変わろうとしています。コンピューティング領域の最前線を切り拓く株式会社Preferred Networksと、世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指すレゾナックが、R&Dの新たな可能性を語り合います。

技術進化による研究開発の革新

福島 レゾナックは現在、AIソリューションや計算基盤で最先端を走るPreferred Networks (PFN) との連携を強化しています。トップクラスの専門家集団と共創関係を深めることで、当社の研究開発部門は新たな可能性を広げられるはずです。AIや計算科学の目覚ましい進化は、PFNの皆さ

んにどう映っているのでしょうか。

岡野原 R&Dの現場では、実験と計算の位置づけに変化が生じています。これまでの計算科学は、実験結果における成功要因の特定、問題の発見が主な役割でした。それが現在、AIと計算科学のシミュレーション結果から、新たな材料や製造プロセスを創ることが可能になりつつあります。"計算が実験に先立つ"という、逆転現象がみられてくるでしょう。

福島 形ある物を生み出すレゾナックは、とにかく実験と検証を重ね、品質を高めることを生業としてきました。仕上がった製品をお客さまに提示し、「すごいね」と評価していただくことは、技術者の喜びでもあります。このモチベーションは不変である一方、実験には膨大な労力、材料入手の期間や費用を要するのも事実です。そのため、当社は計算科学を活用し、分析された過去の成功要因から次のアイデアを導いてきました。そして現在、シミュレーションのスピードと精度が高まり、"当たりくじ"を引きやすくなりつつあります。AIを使いこなせなければ、世界に遅れをとるのは明らかです。

岡野原 "現実世界を計算可能にし、共に未来を創り出す"を掲げるPFNの強みは、お客さまの事業ドメインを深く理解し、現場で必要とされる技術を開発できることです。材料開発の分野でも、現状では到達が難しい成果をAIで実現していく方針です。現時点でも、歩留まりの改善、開発スピードの加速などが前進しています。近い将来、新たな材料そのものを発見するなど、イノベーションにも貢献できるはずです。

始動した両社の"共創型"R&Dの成果

吉田 レゾナックがPFNと議論をスタートしたのは、今から2年前のこと。PFNグループが提供する汎用原子レベルシミュレータ"Matlantis (マトランティス)"が注目され、レゾ

ナックが「技術導入したい」と伝えたのが、共創の始まりでした。もともとは計算科学者向けでしたが、実験に先立つシミュレーションができるうえ、活用事例やサポート性にも優れることから、現在では研究者が活用するための社内実装を進めています。

岡野原 Matlantisは、材料開発分野では"量子化学計算"をベースに、原子・電子レベルの特性データを取り込んだAIシミュレータです。かつてない圧倒的なスピードと精度で、材料開発のシミュレーションを実現できるのが特徴だと自負しています。レゾナックの現場では、どのような成果が表れましたか。

藤本 これまでレゾナックのシミュレーションは、先端融合研究所の研究者が、計算情報科学研究センターの計算科学者に依頼し、フィードバックを受けるのが主流でした。しかしMatlantisは自分で操作することができることから、実験科学者も利用し始めています。計算情報科学研究センターのサポートでMatlantisの利用方法を研究者が習得し、シミュレーションを活用した設計を行うことで過去最高性能を実現した事例もあります。「計算科学者に依頼するほどではない」と眠らせていたアイデアは、機会損失です。それを試行できるようになったことが、最大の成果といえるでしょう。

福島 学生の頃量子化学計算を経験しましたが、当時の環境では計算に半年レベルの時間を費やすケースもあり、最



共創のベースにあるのは"リスペクト"。
信頼できるパートナーが集い、
AIがその進化を加速させることで、
"質"の高い共創が生まれる。
その先にこそ、世界を変える
研究開発の未来があります。

レゾナック×Who対談③

初の仮説、モデルが悪ければ全てが無駄になる。信頼性を担保しながら、高速で計算する技術を、材料開発の研究者は待ち望んでいました。そこにMatlantisが現れたのです。

藤本 私たち先端融合研究所の研究者も、手を動かせる実験数は限られます。研究プロセスのアップデートは、以前からの課題でした。既存の手法、経験と勘を磨いてきた研究者にとって、AIの活用はハードルかもしれません。しかし思考の幅を拡張してくれるのもまた、AIの特長です。開発サイクルの加速のみならず、アイデアも広がると期待しています。

先端技術を受け入れるレゾナックの土壌

吉田 NCF*量産立ち上げにおけるプロジェクトにおいても、PFNに協力いただいています。主力製品であるNCFは増産が急務であり、AI活用により試作時間の短縮を目指していました。当社のノウハウや人材の水準をPFNに評価していただくことも狙いだったのですが、改めて忌憚なく、プロジェクトの感想をお聞かせください。

* Non Conductive Filmの略、非導電性フィルム。狭ピッチ、狭ギャップ化が進むTSVメモリなどを積層した3Dパッケージ用のアンダーフィル材として使用される。

河村 ソフトウェアに特化する私たちは、装置など実物に触れる機会が少なく、難しいお願いをすることも少なくなっ

たと思います。しかし常に前向きに応じてデータ解析を現場に取り入れチャレンジする姿勢に、レゾナックの強みを感じました。一方、短期のプロジェクトで成果を出すには、試行、評価、調整のサイクルのスピードをさらに高める余地もあったと感じています。反省点としては、もっと製造現場を理解し、全体感を持って進めたかった。機械の傍で製造担当者とともに、指を差しながら議論すれば、より実用性に富んだソリューションを開発できたでしょう。

吉田 現場の人間が持つ知見を取り入れたAIでのプロセス改善ですよね。計算情報科学研究センターでも、類似する課題を抱えています。データを扱う人間こそ、製造現場やお客さまの要望を理解し、誰よりもプロセスへの理解を深める必要がありますね。

共創型R&Dに、必要な条件

福島 "世界トップクラスの機能性化学メーカー"を目指すレゾナックにとって、こうした共創は欠かせない要素です。PFNのような先端企業にとって、共創型のR&Dに不可欠な要素は何でしょうか。

岡野原 レゾナックが注力する半導体関連産業は、激しい変化の中に専門知を結集させ、次々と新しいことに挑んでいます。外部の知見もますます重要化していますが、ポイントは相互理解ではないでしょうか。私が見てきた他の産業



材料化学のレゾナックとAI技術のPFN
双方の技術が融合することで、
AI・半導体分野で
揺るぎないポジションを確立する。
日本の未来にとっても、重要な挑戦です。

互いの領域から世界のトップにアクセスし、
知見を交換しながら切磋琢磨を続けることが、
共創のネットワーク全体を
さらに上のステージへ押し上げていきます。



では、イノベティブな技術は開発企業に独占される傾向が強いです。一方、物理限界の克服といった、グランドチャレンジを共有する半導体産業では、オープンなイノベーションこそ市場の活路になります。しかし分野横断型の共創は、双方の暗黙知や課題意識を理解するのに時間がかかる。短期的な成果を求めず、共に無形資産を積み上げるイメージで、着実に関係を築くべきです。

福島 相互理解で大切なのは、リスペクトです。新しいものにワクワクしながら、信頼し合えるパートナーと共に未踏の領域へと踏み込んでいく。こうした関係があれば、次のステップでも「やってみよう」となるはずですね。「過去のやり方ではこうです」と自分たちを縛りつけては、新たな世界に進めません。

河村 知見をお互いに共有する機会は重要です。PFNはAI技術、レゾナックは半導体材料技術に対し、常にアンテナを張っています。互いの未来像を持ち寄れば、アイデアが別分野へと展開され、イノベーションが生まれます。こうした相乗効果は、開発現場でも頻繁に実感してきました。

藤本 私たちとしても、日々最高峰の技術に触れなければ、真の意味でR&Dをアップデートできません。すでに両社は、3年連続で技術交流会を開催していますが、接点を持ち気軽に話せる関係になることが重要です。お互いの最先端な技術にふれあうことで自分たちもそこを目指そうという意識が生まれ、この関係を積み重ねれば、現場からも自然発

生的に共創が育まれるでしょう。

AIのインパクトと研究者の存在意義

岡野原 少し先の話をすると、AIは人間を助けるレベルにとどまらず、共創メンバーの一員になっているかもしれません。AIエージェントが仮説検証を繰り返し、実験も経た結果をまとめて報告する。パートナー双方が持つ複雑な情報もAIは備えられるので、共創のテーマそのものも提案してくれる可能性があります。

吉田 さらにその先に訪れる世界で、研究者はどのような役割が求められるのでしょうか。

岡野原 AGI*が人間を凌駕し、世に山積する課題を解決するような言説が見受けられますが、私には共感できない部分もあります。実際には、半導体が物理限界を超え、今より1,000倍もの効率になり、ロボットが連動したとしても、環境問題や社会課題など賢さだけでは解けない問題が残るのではないのでしょうか。

* Artificial General Intelligenceの略、従来の特化型AIと異なり、人間が行う知的活動を学習し、分野を横断しながら自律的な問題解決が可能な、次世代型のAI。

福島 だからこそ、人間が絶対に担うべき領域に、共創が求められるのかもしれません。「この課題、一緒にアプローチしませんか」というきっかけは、人間同士の会話から生ま

レゾナック×Who対談③

れます。

岡野原 より現場レベルの視点で見ると、研究者はAIやロボットを使いこなすスキルは最低限必要で、責任を負うことも求められるでしょう。そうした未来に向けては、先手を打つべきです。

河村 近年、技術系の大学生から耳にするのが"ギユられる"というワードです。"シンギュラリティに取って代わられる"という意味で、若者の強い危機感が表れています。AIの進化を前に、当社としても、単にソリューションを開発するだけでは不十分で、誰よりも上手く使い、教えられるレベルに立ちつづけなければなりません。全社的な知見を底上げするため、PFNの若手社員は論文購読や事例共有会など、草の根活動に取り組んでいます。

福島 レゾナックでもCDIO組織が計算情報科学研究センターと連携し、機運向上に取り組んでいます。最大の課題はマインドセットです。大きな波が押し寄せていることを、全社員が認識すべきですね。

河村 危機感だけでなく、冒険心も大切です。大きな波を乗り越え、自らのアイデアで製品を変えていくマインドは、レゾナックに根強いと思います。また、開発や製造に携わる現場技術者の価値は、むしろ高まっていくでしょう。フィジカルAIはデバイスコストが足枷になり、全ての現場に導入される世界は訪れないためです。AIの知能と現場をつなぐ人材は、いっそう役割が増えるのではないのでしょうか。



共創の先にある、未来の社会

福島 今後、私たちが世界を変えるには、共創の"質"を高めるエコシステムが不可欠です。現在推進中の「パッケージング&パワーソリューションセンター」「JOINT3」「US-JOINT」が目指すのは、良質かつ最先端の情報が一箇所に集約され、次々と革新的なアイデアが生み出される場です。その知見を各現場に落とし込むことでR&Dも加速します。このようなエコシステムにPFNのような先鋭集団が加われれば、社会全体の研究開発プロセスもアップデートされるでしょう。

吉田 レゾナックはこれから、ハイパースケーラーを含む世界のトップクラスの情報にアクセスしていきます。最前線のニーズをパートナーと共有することで、エコシステムはさらに強化されるでしょう。そしてPFNの技術水準にも、私たちは肩を並べつづけなければなりません。切磋琢磨の関係性が、共創のネットワーク全体へ波及することに、私は期待しています。

藤本 人材育成への好影響も見込めます。Matlantisのように誰もが使えるソリューションは、熟練技術者の秘められたスキルを掘り起こすかもしれません。若手がチャレンジする間口が広がることも、未来社会においてプラスです。

岡野原 AIが新たな経済圏を形成しつつある中で、日本としてもその価値創造の循環にしっかりと参画していく必要が

AIや計算科学の導入は現場にとってはチャレンジ。試行回数が爆発的に増え、手法も多様化することで、あらゆる世代の研究者のアイデアも拡張されています。

インタビュー後の感想はこちらから



Introduction

1章
Next phase!

2章
Our value to society

3章
What to do together
with whom?

4章
Resonac's
governance reform

DATA SECTION

AI、そしてコンピューティング技術の先にある実社会への貢献に向けて、レゾナックとの共創の今後にとてもワクワクしています。



あります。レゾナックが世界に必要とされる材料を創出し、PFNのAI技術がそれを後押しする。その融合によって、人類の発展に貢献し続ける存在でありたい。そうした共創を実現していきたいですね。

河村 "失われた30年"に育った私にとって、産業が強かった時代は実感としては遠い存在でした。一方、今暮らしている日本に対し、希望とポテンシャルを感じる自分もいます。PFNに入社したのも、コンピューティング技術の先にある、実社会に貢献したいからでした。トップを狙うレゾナックの

姿勢に触れ、ワクワクする気持ちは高まっています。

福島 信頼できる共創パートナーがもっと集まれば、"日本、恐るべし"と噂されるようなエコシステムを築けるでしょう。私の夢は、レゾナックを100年つづく会社にあることです。その出発点こそ、研究開発だと思っています。しかしレゾナックだけでは埋められないピースがあり、心強い仲間が必要です。私たちと一緒に、世界トップをとりに行きましょう。

事例 レゾナック計算情報科学研究センターが進める研究開発へのAI導入



計算情報科学研究センター
吉田 勝尚

Matlantis導入を担当し当社のCMPスラリーなどへ展開しました。圧倒的なスピードと精度→計算科学と実験の距離を縮めることに役立ち、材料開発が加速されています。

Matlantis以外にも、レゾナックでは、計算科学とAI技術を組み合わせたさまざまな施策を実行しています。社内に計算情報科学研究センターを設置し、事業部や製造現場と連携することで、計算科学・AI専門家が開発現場に入り込みプロセスを理解し暗黙知を習得でき、材料知識と計算科学・AIが密接に絡まった解析能力など競争優位性が生まれています。



計算情報科学研究センター
齋藤 達志

計算科学×AI
AI活用の最先端をシミュレーション
技術で半導体材料開発を加速



MI×疑似粒子コンピュータ
AIを活用した材料探索ツールを開発



MI
先端半導体パッケージ向け
新規感光性フィルムを開発



計算科学 (構造・流体)
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 (分子設計)
曲げ強度従来比1.4倍の
インダクタ用磁性封止材を開発



R&D戦略

CTOが語るレゾナックのR&D戦略



最高技術責任者 (CTO)
福島 正人

ビジョン 技術を究め、機能を創り、想像の一步先へ

レゾナックのR&Dが目指すのは、10年に一度の"すげーもの"を世に送り出すことです。実験・計算・分析の共創、研究者のユニークな発想とマーケティングの視点を掛け合わせ、想像を超える**非連続な"つかえる"価値**を生み出し続けます。

四つのミッション

- 1 世界トップの機能性化学メーカーを実現し得るサステナブル起点の革新的技術によって、社会的価値を創出する
- 2 社内外の科学技術融合を促進し、研究開発のアウトプット最大化を図る
- 3 AI協働を前提としたプロセスで研究開発を実行する
- 4 世界を圧倒する技術者集団を育成する

持続的に価値を創出するR&D戦略

ビジョンの具現化に向け、五つの重点領域からなる技術戦略と、その原動力である人材戦略を一体で推進します。研究ポートフォリオを次世代領域へシフトし、研究所を「五所宮」「つくば」「共創の舞台」の3拠点に集約。さらに、横断プロジェクト制、知財・分析・計算科学の連携を強化し、探索から社会実装までを加速する「共創型研究開発」を深化させます。これにより、既存事業の競争力強化に加え、10年先を見据えた新たな成長の芽を継続的に育てます。



価値創出を加速する施策

価値創出の鍵は、市場ニーズを先読みし、材料要求特性や新分野テーマに翻訳する力です。CMO組織との連携を一層強化し、顧客・市場・サプライチェーンから得た一次情報を研究開発につなげます。2026年3月17日にはCTO・CMO共同でアナリスト向け事業説明会を開催し、半導体材料で勝ち続けるための強みとして、幅広い材料ポートフォリオ、顧客プロセスに近い実装・評価基盤、開発と営業の連携力を発信しました。投資家・お客さまへの発信も研究開発の方向性を磨く機会と捉え、今後も国内外パートナーとの共創、AI・計算科学の活用、両利き人材の育成を通じ、次の成長領域における社会実装をリードします。



アナリスト向け事業説明会の様子

CMOが連携するレゾナックの新規事業創出

ビジョン ワクワクする社会を切り拓くために、先駆的な挑戦を続け、人・技術・社会をつなぎ、想像を超える価値を創出します。

CMO組織とCTO組織では、新規事業創出力の強化のために、戦略、実行、人材などのさまざまな面で、連携を強化しています。お客さまの課題を先取りしコアコンピタンスを活かした提案をする。長期の目線で新しい事業アイデアを創出するために、新テーマ検討会議を核とし、新規テーマのボトムアップ活動などを進めています。



最高マーケティング責任者 (CMO)
藤田 茂

新分野開拓

不確実性が高い社会の中で、未来を見据えたトレンドシナリオを設定し、シナリオとコアコンピタンスを掛け合わせることで、新たな成長機会の創出に向けた事業領域を臨機応変に模索しています。新規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、以下の4領域にお客さまと連携して取り組んでいます。

注力領域		コアコンピタンス	戦略テーマ案			
領域	メインシナリオ		重点強化	挑戦開拓	探索育成	
次世代コンピューティング	・半導体高機能化による計算資源拡大 ・非ノイマン型コンピュータ実現	機能設計 ・分子設計 ・物性予測 ・AI、MI	次世代半導体材料	次世代高速通信材料	光電融合材料	非ノイマン型コンピュータ関連材料
Beyondモビリティ	・モビリティGX、DX化進展 ・ロボティクスの産業・社会利用拡大	素材高機能化 ・有機、無機、金属材料合成・重合反応制御 ・微細構造制御	易解体材料	高強度軽量複合材料	アクチュエータ/センシング材料	宇宙関連材料
グリーンエネルギー	・低環境負荷エネルギーの創出 ・エネルギー利用の効率化	複合機能最大化 ・統合機能設計 ・界面制御	デバイス直接冷却材料	水素社会対応機能性材料	超高性能熱マネジメント	極高温/極低温熱マネジメント
サステナブルマテリアルズ	・サーキュラーエコノミー実現 ・カーボンニュートラル達成	ソリューション提案 ・機能性評価 ・シミュレーション ・製造プロセス開発	プラスチックリサイクル	再生可能機能性材料	カーボン負荷低減材料	循環設計指向複合材料

R&D戦略

研究所強化施策

レゾナックは研究所強化施策として、主要3拠点への機能集約と役割定義を進めています。つくばを次々世代半導体・電子材料の探索～実用化拠点、五所宮を無機フィラー・複合化技術の深化拠点、共創の舞台を外部共創拠点と位置づけました。あわせて、材料開発・分析・計算を一体化したプロジェクト制を導入し、成果創出と人材育成を両立しながら、新製品・新事業の創出を加速します。

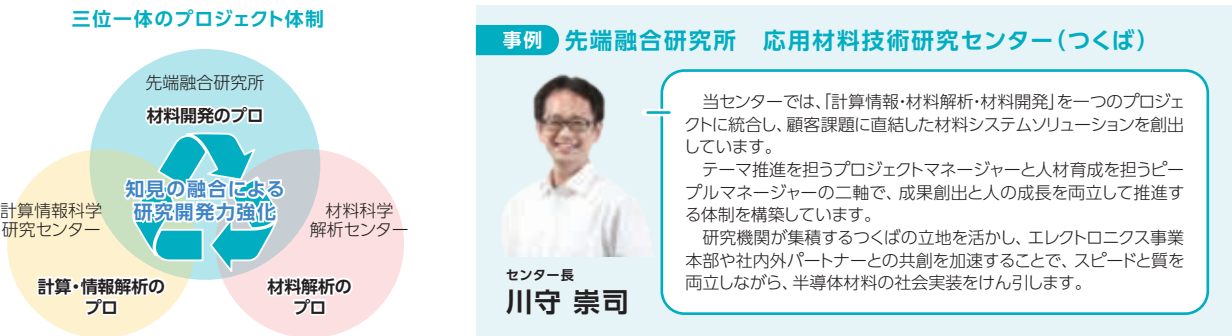
主要3拠点への集約、機能・役割定義

レゾナックのR&Dは、「作る化学」「混ぜる化学」「考える化学」を融合し、半導体・電子材料を中心とする成長領域で、次々世代の価値創出を加速しています。先端半導体パッケージ向けでは、有機インターポーザー上に線幅／配線間隔1.5μmの微細銅回路形成を可能にする新規感光性フィルムを開発し、AI技術を活用した樹脂設計、材料開発、配合・フィルム化、実装評価までを複数部門で一気通貫に進めました。また、マルチスケール解析を応用し、100mm角を超える大型半導体パッケージにも対応する低熱膨張銅張積層板を開発、温度サイクル試験寿命は従来比4倍を実現しました。こうした成果をさらに生み出すため、研究所機能を主要3拠点へ集約しました。各事業所拠点とも密接に連携し、新製品・新事業創出を加速します。



プロジェクト制導入による研究開発力強化

材料開発・分析・計算を組織ごとの役割分担で進める従来型から、三位一体のプロジェクト体制へ進化させます。幅広い知見で課題解決力を高めるとともに、複数テーマへの参画を通じて研究者一人ひとりの専門性と視野を広げ、共創型研究開発を次のステージへ引き上げていきます。



サステナビリティ

レゾナックは、資源エネルギー循環社会に向けたGX先駆企業として、グローバルで競争力のあるポジションを確立したいと考えています。そのため真に持続的な社会に貢献できる技術と材料を生みだし続けるため、サステナビリティ分野で長期的視点の研究開発活動を継続・深化させていきます。さらに、サステナビリティ観点も取り入れた新規事業創出を通して、社会課題の解決と企業価値向上を両立させるインパクトを生み出していきます。

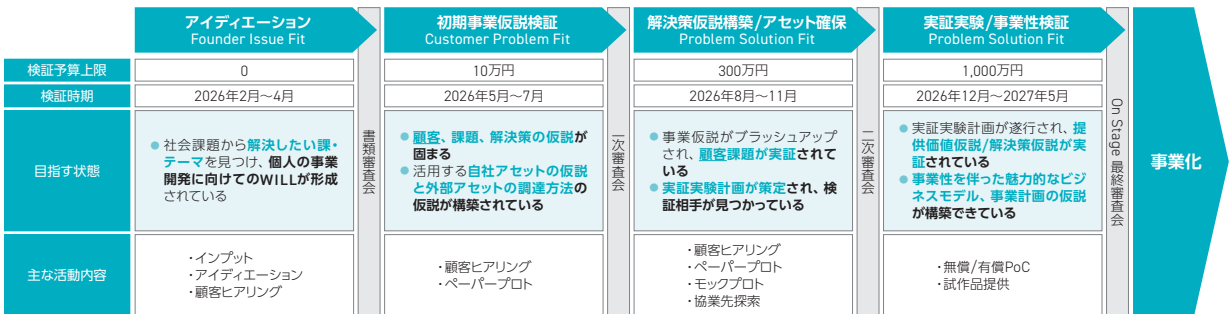
社会起点での研究開発:カーボンニュートラル

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、プラスチックから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。



社会課題を解決する新規事業創出:共創の舞台"OnStage"

共創の舞台では、社内外との共創により、新たな事業領域の創出を加速しています。その中核となる社内外公募型事業開発プログラム"OnStage"は、事業アイデアを段階的に検証し、事業化可能性を見極めます。約140件の応募から有望案件の具体化を進め、2027年春を目途に事業化判断します。レゾナックの人材・技術・設備を活用し競争力のある事業展開を目指すとともに、誰もが参加しやすい開かれた環境のもと、継続的に成果を生み出す基盤と文化の醸成を進め、収益化と企業価値向上につなげていきます。



研究開発プロセス

高付加価値材料を持続的に創出するため、研究開発プロセスの変革を推進し、国内外の大学・研究機関・スタートアップとの連携エコシステムをグローバルに拡大、次世代技術シーズの探索を加速しています。また、計算科学・AIと実験を融合できる「両利き人材」の育成を組織的に進めています。プロジェクト制とステージゲートにより高速な検証サイクルを確立し、テーマの早期ステージアップとそれを支える人材戦略の一体推進により、研究成果の顕現確率向上を図っています。

組織戦略実行を支える人材戦略

当社は、研究開発プロセス変革の一環として、組織戦略の実行を支える人材戦略を推進しています。個々のスキル向上と主体的に挑戦するマインドセットの醸成を通じて、個と組織の総合力および持続的成長の実現を目指しています。そのため、スキル視点に基づく配置・教育の仕組みを整備し、アップスキリング・リスキリングを促進する風土づくりを進めています。あわせて、プロジェクト制を支えるマネージャーの役割を明確化し、次世代人材の育成を強化するとともに、教育体系の構築とトレーニングの充実に取り組んでいます。

■ プロジェクト制を起点とした教育基盤の構築

プロジェクト制の導入を契機に、役割・スキル・経験を体系化し、実務での挑戦と教育施策を結びつけた育成基盤を整備しています。社員が自身のキャリアや成長課題を捉え、主体的に学び、プロジェクトの中で実践することを促すことで、一人ひとりの成長を研究開発成果の創出へとつなげています。



2026年開発予定		KPI
登る目標	人材要件定義とキャリアパス可視化	2030年までに研究所人材の
登るルート・トレーニング	教育体系構築と機会の積極提供	● GX・検定受講率 100% (サステナビリティ)
経験・知識・スキル	スキルの記録・活用の仕組みの構築	● 両利き人材 100% (実験・AI・計算科学活用) を目指す

* Green Transformation

■ 拠点の役割・強みと連動した育成

拠点の特色や強みによって現場で蓄積される知見や経験を人材育成に活かしています。拠点ごとの良さを磨きながら、拠点間で課題や学びを共有し、互いに刺激し合うことで、個々の強みを組織全体の力へと高めていきます。拠点の自律性と全体戦略の連動を両立させ、研究開発組織としての総合力向上を目指します。

事例 先端融合研究所 革新技術研究センター(五所宮)

センター長 田中 勝

革新技術研究センターは、無機・有機・複合材料というコア技術を起点にして、計算科学×MI×実験を駆使できる両利き人材を育成し、プロジェクト型組織運営で外部共創も加速できる探索研究拠点です。

マネジメントの役割も、PMBOK*に基づく意思決定力を備えたプロジェクトマネジャーと、コーチング力を強化したピープルマネジャーを再定義して、技術×人材×組織の三位一体で新材料と新事業の創出を推進しています。

事例 共創の舞台(横浜)

共創の舞台長 末岡 義人

共創の舞台では、新規事業の創出や研究開発プロセスのスマート化に加え、資源循環など前例のない領域にも取り組んでいます。

正解のない課題に対し、専門外に視野を広げて考えることや社内外との協働が必要です。

そのため、自律的に学び続け果敢に挑戦できる人材を重視しています。プロジェクトを通じた成功体験を積み重ねながら、「どうすればできるか」を考える姿勢を育み、挑戦を後押しする環境づくりを進めています。

* PMBOK®はプロジェクトマネジメント協会 (Project Management Institute, Inc.) の登録商標です。

実験-AI・計算科学 両利き人材育成

当社は、計算科学(分子設計・構造流体シミュレーション)、AI、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)、データマネジメント、ソフトウェア開発を一貫して担う計算情報科学研究センターを保有しています。同センターの最大の特長は、計算科学・AI専門家が実験・開発現場に深く入り込み、材料開発プロセスや暗黙知を直接習得したうえで解析を実施する点にあります。材料知識と計算科学・AIが密接に絡み合ったこの解析能力こそが、当社固有の競争優位の源泉です。この強みをさらに深化させるべく、実験担当者自身が計算科学・AI技術を自律的に選択・活用できる「両利き人材」の育成を推進しています。

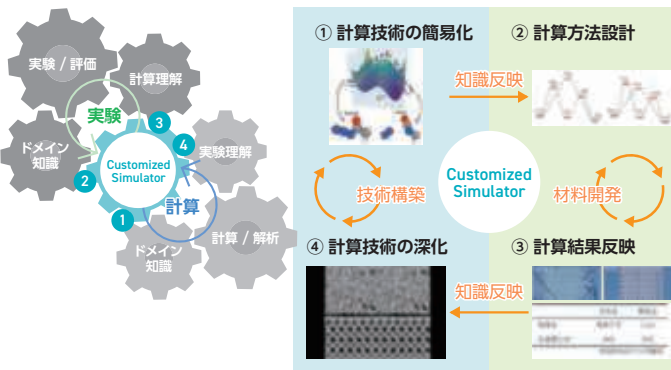
■ 両利き(実験・計算科学)人材を中心とした研究開発

- アイデア実現方法をAIに壁打ちし実験・計算科学領域で横断的に検討
- 実験・計算どちらも自分でできることはクイックに挑戦
- 詳しいこと・高度なことは専門家に相談
- 実験・計算科学両方の勘所がわかる
- 高度専門家と効果的なコミュニケーション
- 人的リソースをフル活用した研究開発を実現



■ 実験研究者による計算科学活用

実験研究者がドメイン知識を計算へ反映できるよう
計算科学研究者が自走化を前提として計算科学ツールの精度担保とカスタマイズ

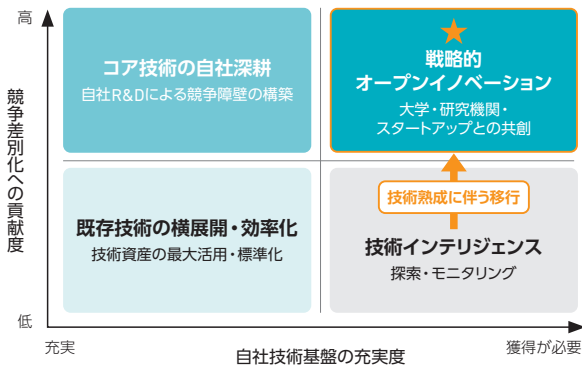


計算科学解析を依頼するほどでもないと考えていたアイデアが本施策で過去最高性能の特性を実現

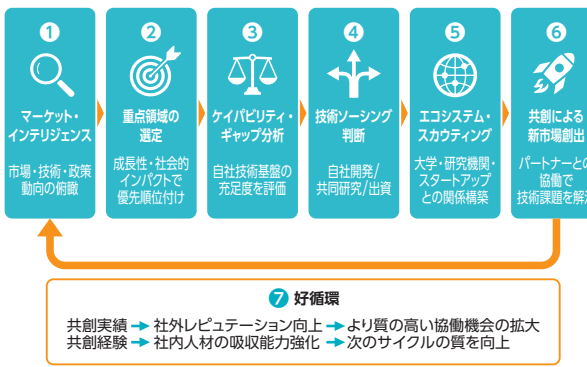
社外とのR&D共創

レゾナックは、国内外の大学・研究機関・スタートアップとの共創を積極的に推進し、外部リソースを活用した研究開発エコシステムの深化に取り組んでいます。特に半導体材料領域では、米国の大学へ研究員を派遣して先端技術を習得し、獲得した知識・ネットワークを社内に還流させることで、次世代材料開発の加速と人材育成を同時に実現しています。半導体材料メーカーとしての国際的な認知度を背景に、海外有力大学もレゾナックとの共創に前向きであり、産学連携の輪はグローバルに拡大しています。引き続き、社外との知の融合を通じて、世界No.1技術・製品の創出をけん引していきます。

■ R&Dソーシング戦略マトリクス



■ 戦略的オープンイノベーション・プロセス



知的財産戦略



知的財産部長
太田 尚武

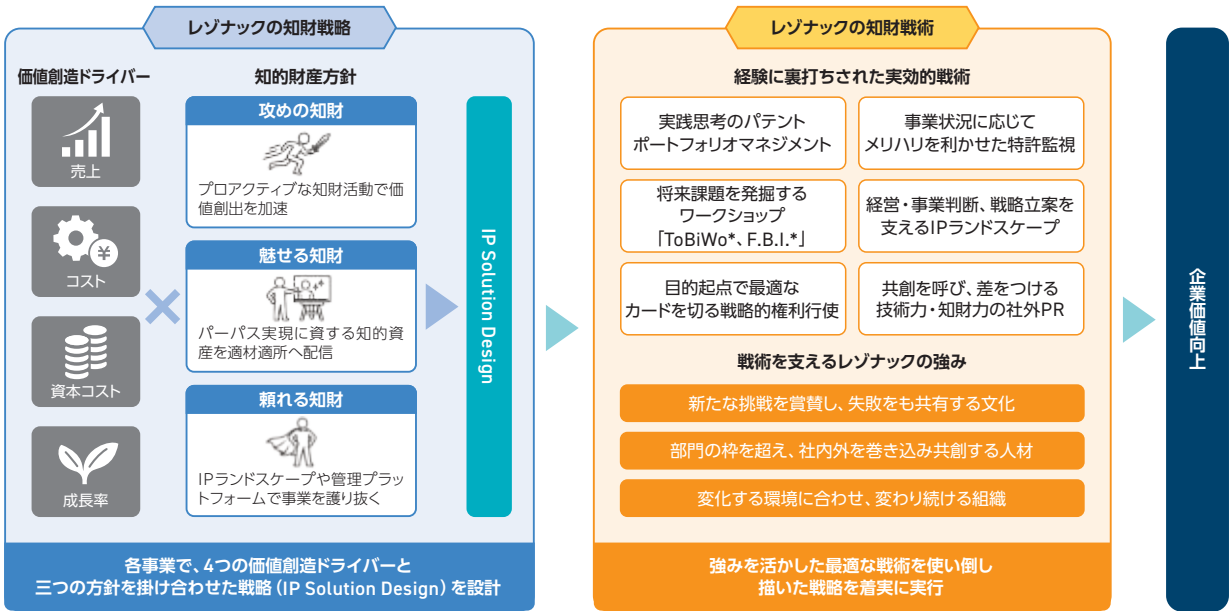
特許を取る組織ではなく、
市場での勝ち方をデザインする組織

レゾナックは、知的財産を企業価値向上に資する戦略資産と位置づけています。その実装を担う知的財産部は、単に特許の出願・権利化にとどまらず、蓄積してきた専門知識と実践ノウハウを活かし、事業部・R&Dと視点・目標を合わせながら、知財を起点に“会社・事業の勝ち方”を設計・実行しています。当社では、この活動をIP Solution Designと呼んでいます。

また変化する市場・技術・競争環境に応じて戦い方を更新し続けることも、当社知財の強みです。本年は新たに知財活動を4つの価値創造ドライバーと結びつける考え方を取り入れました。これによりステークホルダーの皆さまに成果をよりわかりやすく伝えようと、知的財産に関わる従業員一人ひとりの働きがいや成長実感にもつなげていきます。

価値創造“仮説” | 企業価値向上につながる知財戦略

ここに当社の知的財産における価値創造“仮説”を示しました。各事業の目的や課題に応じ、企業価値を構成する4つの価値創造ドライバーを共通言語として、三つの知財方針に基づく戦略を立案します。そのうえでこれまで蓄積してきた知財活用ノウハウを活かし、戦術を最適に組み合わせることで実行します。また事業部・R&Dと成果を検証しながらPDCAを回し、戦略を継続的に見直し企業価値向上への貢献度を高めます。

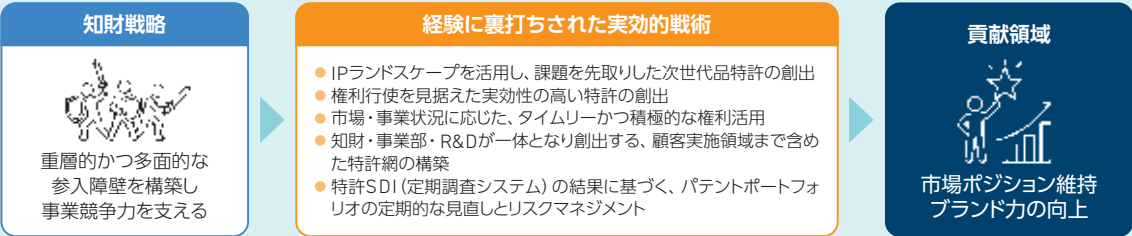
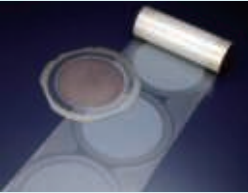


* F.B.I.はFuture Business Imageの略称
* ToBiWo、Future Business Imageは日本におけるレゾナックの登録商標です

事例 重層的かつ多面的な参入障壁の構築と環境変化に応じた知財戦略の進化
ダイボンディングフィルムの知財戦略

ダイボンディングフィルムは世界シェアNo.1*を有する半導体材料の一つです。技術開発スピードが速く、競争環境も変化し続ける中、当社はこれまで複数の知財戦術を組み合わせ、重層的かつ多面的な参入障壁を構築してきました。これらの取り組みは技術優位性や製品への信頼、ブランド力向上を支える一要素として機能しています。

* 富士経済「2025年 半導体材料市場の現状と将来展望 (調査時期2025年5~8月)」にてダイボンディングフィルム (ダイアタッチフィルム項目) グローバルでの販売数量1位 2024年実績



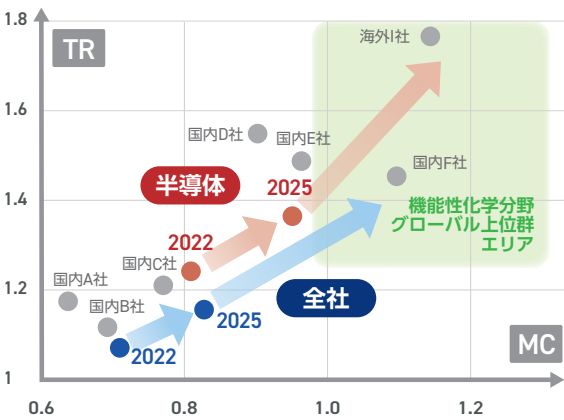
● 今後の注力ポイント

今後は価値創造ドライバーの視点でこれまでの知財戦略の効き方を検証し、またどの領域に追加の打ち手が必要かを見直します。事業部・R&Dと共に、変化する事業環境に応じた戦略のさらなる高度化を進めます。

現状分析と目指す姿

各活動の成果は、PatentSight+*のTR・MCを主要指標としてモニタリングを行っています。2022年以降、グローバルな特許網構築と機動的な棚卸しによるポートフォリオの最適化により、TR・MCは着実に上昇。特に半導体分野においては、サプライチェーン俯瞰による排他×共創の両利きの知財戦略により、目標領域に大きく近づいています。今後も、事業環境の変化を捉えながら戦略のブラッシュアップを行い、2028年までに全社での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ることを目指します。

* LexisNexis社が提供する知財ランドスケープツール。TR (Technology Relevance) は特許の技術的価値を示し、主に特許審査に引用された数を基に算出される。MC (Market Coverage) は特許の市場的価値を示し、主に出願国数や権利化比率を基に算出される。



最新トピックス 生成AI向け半導体パッケージ用液状封止材に関する特許の維持が決定

当社は、保有する液状封止材特許に対して第三者から異議申立てが行われていましたが、2026年3月11日、特許庁により特許の有効性が認められ、その内容をプレスリリースで公表しました。当社知的財産部では、こうした異議申立て対応を単なる法務対応にとどめず、顧客への技術力訴求や競合他社へのけん制につながるPRの機会として活用しています。



サステナビリティ戦略



CSuO 松古樹美

未来を見据えたSAY & DO!

「サステナビリティを経営の根幹に据える」を合言葉に再スタートを切って4年。共通言語をつくり、非財務目標達成を通じて経営基盤を強化し、パーパス実現に向けたResonac Pride 製品・サービスの仕組みをつくり、各部門のサステナビリティパートナーと連携して取り組みを進め、サステナビリティがバナンスも強化してきた結果、「サステナビリティは事業に効く!」との実感を持つ従業員が増えています。これからは「サステナビリティを成長機会にしたい!」と考える従業員を全力応援し、生み出した社会・環境価値を経済価値に転換していくための取り組みを進めます。また、研究開発から調達、製造、製品提供からその先へ、バリューチェーン全体を見据えた環境、人権を含めたさまざまな活動を、サプライヤーやお客様、地域の方々と進め、共に社会を変えていきます。



サプライヤーの皆さま

責任ある調達

- ✓ サプライヤー行動規範の展開
- ✓ 責任ある調達方針の共有
- ✓ 顧客・社会要請への対応

CSR調査・評価

- ✓ CSRアンケートの実施
- ✓ サステナビリティリスク評価
- ✓ 調査結果の確認・フォロー

サプライヤーの皆さまとの対話

- ✓ サプライヤーの皆さまとの対話会を開催
- ✓ 個別対話の実施
- ✓ サステナビリティ情報の共有

気候変動への対応

- ✓ GHG削減目標・排出量の把握
- ✓ カーボンフットプリント算定に関する連携
- ✓ 低排出原料への転換

レゾナックでのモノづくり

サステナブル製品・技術開発

- ✓ 次世代社会を支える新規材料・技術の探索
- ✓ AIを活用した研究開発の高度化
- ✓ サステナブル製品創出に向けた基準再整備

気候変動への対応

- ✓ 主要製品におけるカーボンフットプリントの算定完了
- ✓ 燃料転換の実施や使用電力の非化石化推進中
- ✓ 2050年カーボンニュートラルに向け、SBT*認定取得の準備中

循環型社会の実現

- ✓ プラスチックをはじめとする資源の循環利用
- ✓ 資源あたりの生産性向上
- ✓ ライフサイクル全体に配慮した製品開発

生物多様性の保全

- ✓ TNFD*のフレームワークに沿った分析
- ✓ 水リスクの評価と対応

人権の尊重

- ✓ 当社固有の人権課題を特定し、対応を実施

お客さま

安全

- ✓ 重大事故・災害の未然防止
- ✓ リスクの可視化と継続的な改善
- ✓ 安全文化の醸成とガバナンス強化

デジタル戦略

- ✓ AI・データ活用による業務変革
- ✓ 全社デジタル基盤の整備
- ✓ 生産・研究開発領域の自動化推進

化学品管理

- ✓ 化学品管理と安全性評価の徹底
- ✓ 法令遵守とリスク管理
- ✓ グローバルな管理体制の強化

品質保証

- ✓ グローバルトップレベルの品質提供
- ✓ お客さま視点での品質向上
- ✓ 本社・製造拠点協働による継続的改善

共創

- ✓ JOINTなどを活用した共創の推進
- ✓ 顧客課題の解決に向けた開発
- ✓ 素材・技術を組み合わせたソリューション提案

環境性能向上

- ✓ 環境配慮型製品の提供
- ✓ GHG排出量削減への貢献

品質・安定供給

- ✓ 品質・製品安全の確保
- ✓ 安定供給の維持
- ✓ サプライチェーンリスクへの対応

循環型社会の実現

- ✓ ケミカルリサイクルによる環境価値の提供
- ✓ バイオマス原料の活用

サステナビリティの経営実装から競争優位への転換を展望

レゾナックの特長は、サステナビリティを経営戦略の根幹に据え、事業に実装している点です。調達から製品提供までのバリューチェーン全体で脱炭素・資源循環と人権・安全・コンプライアンスへの対応を進め、その価値を可視化して事業成長に結びつける仕組みが機能し始めています。共創型化学会社として、社会価値創造を競争優位へ転換していく次のステージに大いに期待しています。

法政大学 人間環境学部 長谷川 直哉 教授
(当社サステナビリティアドバイザー)

093

094

環境

1 当社の主要環境取り組みと影響を再整理

当社は、「気候変動への対応」「循環型社会の実現」「生物多様性の保全」「環境リスクへの対応」の4つを環境取り組みの柱としています。これらの取り組みは相互に関連することから、主要施策が各環境課題に与える正負の影響（シナジー・トレードオフ）を改めて整理・確認しました。今後も環境取り組み全体の最適化を図りながら、統合的に推進していきます。

●：主な正の影響 ○：主な正の影響とのシナジーの可能性 △：負の影響の可能性（主な正の影響とのトレードオフ）、－：重大な影響なし、情報なし

大項目	中項目	小項目	事業部	気候変動 への対応	循環型 社会の 実現	生物 多様性 の保全	環境 リスクへ の対応
気候変動への対応	燃料転換	低炭素アンモニアの製造・供給、燃料用途への展開	ケミカル	●	○	－	－
		水素エネルギー利用（燃料・発電・化学原料）	ケミカル	●	－	－	－
	再生可能エネルギー導入	遊休地などを活用したオンサイトPPA導入	全事業	●	－	△	－
		非化石証書の調達による非化石電気比率の向上	全事業	●	－	－	－
	省エネルギー・製造効率向上	燃焼効率・熱効率向上によるエネルギー原単位の改善	全事業	●	－	－	－
		製造プロセスの改善によるエネルギー使用量削減	全事業	●	－	△	－
循環型社会の実現	低炭素社会を支える 製品・サービス	高性能・省電力化に貢献する半導体材料	半導体・電子材料	●	－	－	－
		軽量化によるライフサイクル全体の排出削減 循環型事業モデル構築(CirculaC)	モビリティ ケミカル	●	○	－	－
	プラスチック資源循環の推進	プラスチック・繊維の化学品原料への再生 グループ内外での循環サプライチェーン構築	ケミカル	○	●	－	－
		リサイクルアルミ技術の推進	モビリティ	○	●	○	○
	資源の循環利用	資源利用効率の改善・再利用	全事業	○	●	－	－
		水資源管理	全事業	○	●	○	○
生物多様性の保全	化学物質	化学物質排出量の削減	全事業	－	－	○	●
		化学物質含有製品のリスク最小化	全事業	－	－	○	●
	生態系保全	取水流域における稲作を通じた生態系保全活動	全事業	○	○	●	－
		森林保全（森林の里親促進事業への参画）	グラファイト	○	○	●	－
	コンプライアンス	法令遵守	全事業	－	－	－	●
		人材育成	環境人材育成の推進（GX人材、LCA実施可能な人材）	○	○	○	●
環境リスクへの対応	環境負荷低減製品	LCAの実施（環境配慮設計）	全事業	○	○	○	●

取り組みのご紹介

雑多な混合プラスチックから基礎化学原料を製造する
ケミカルリサイクル技術のスケールアップ

従来技術では資源としての直接利用が難しかった混合プラスチックを、エチレンやプロピレンなど社会的に有用な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。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等を用いたプラスチック原料製造技術開発」に採択されています。ラボでの基本的な技術確立に目途が付き、現在はベンチ設備を用いたスケールアップを進めています。今後さらに、パイロット設備を経て、2030年頃の大規模実証へとつながっていく予定です。引き続き社内関係部署、アカデミア、省庁・公的機関などとの共創を通じて、社会実装を見据えた研究開発成果の創出を目指します。



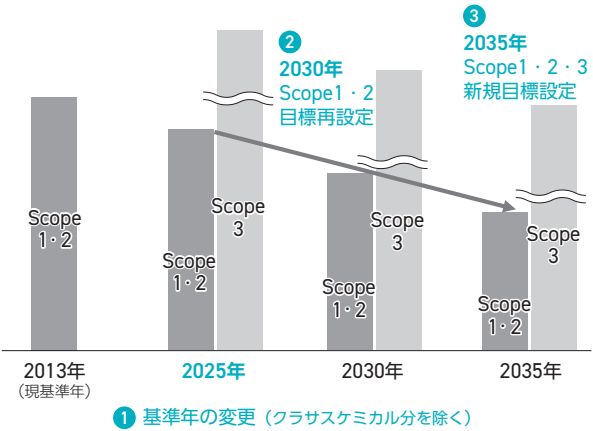
共創の舞台（横浜市）にあるベンチ設備

2 カーボンニュートラルに向けた取り組み

レゾナックは今後、クラスケミカル上場による排出量・構成の変化、SBT*認定取得を予定しています。SBT認定に向けては自社からの排出量（Scope1・2）に加え、上流・下流（Scope3）の削減に向けてお客さまやお取引先とのエンゲージメントを開始しています。

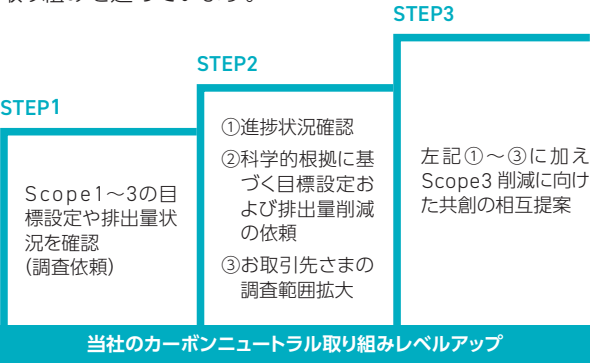
* Science Based Targets

SBT認定に向けたポイント



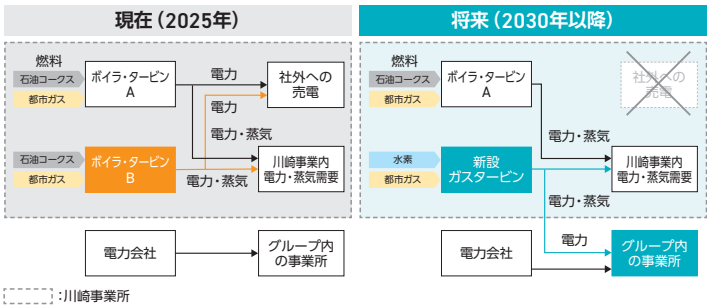
お取引先との取り組み

Scope3の削減に向けてお取引先と段階的に取り組みを進めています。



自社領域の削減に向けて

当社の排出量の約半分を占める川崎事業所が保有するボイラ・タービン2系統のうち、1系統の燃料転換を実施予定です。外部売電に伴う燃料使用分も含めると、削減量の総計は約40～50万トン・CO₂/年を見込んでいます。



異種のプラスチックが混ざった状態から上質な化学原料を生産するケミカルリサイクルは上質なアップサイクルですが、生産性が課題でした。レゾナックにおけるスケールアップによるケミカルリサイクルの生産性の向上は資源循環を実現するための極めて有用な方向ですが、これに加えて使用燃料を水素に転換していく取り組みは、まさに脱炭素・資源循環を同時に実現するイノベーションの代表例と位置付けられます。

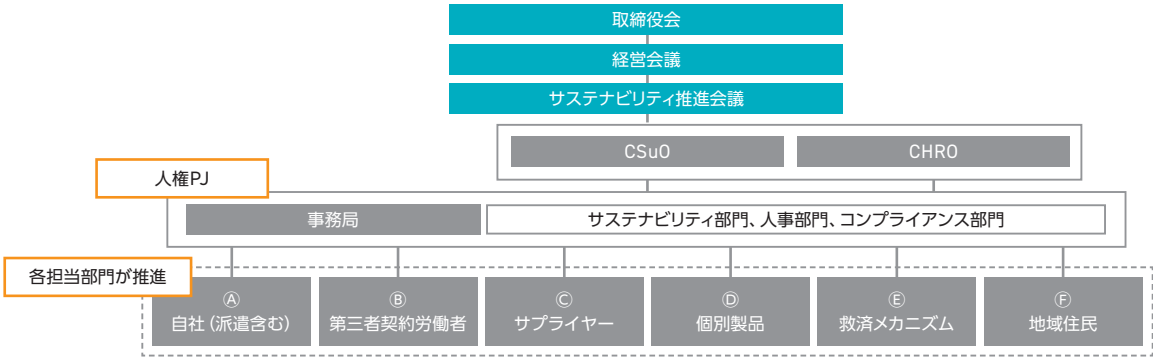


早稲田大学 理工学術院 創造理工学部 伊坪 徳宏教授（当社サステナビリティアドバイザー）

人権の尊重

1 推進体制

人権の尊重については、最高サステナビリティ責任者（CSuO）を推進責任者とし、サステナビリティ部門、人事部門、コンプライアンス部門からなる事務局を中心とした人権プロジェクトで推進しています。CEOを含むグループCXO（最高責任者）および事業部門長が参画するサステナビリティ推進会議で定期的に審議のうえ、重要事項は経営会議で審議・決定、取締役会に報告するなど、ガバナンスを強化することで経営へのリスクの軽減を図っています。



2 顕著な人権課題の特定

当社は、国連"ビジネスと人権に関する指導原則"を尊重し、人権方針を策定、遵守しており、ビジネス上の意思決定と業務の遂行が、人権に対して与える影響を適正に評価するプロセスを構築し、重大な人権侵害を引き起こす、またはこれを助長するリスクを特定し、防止し、軽減し、救済に努めています。2025年は、自社およびバリューチェーン全体において優先的に対応すべき人権リスクを以下のプロセスで特定しました。

デスクトップ調査

人権課題洗い出し
負の影響の初期評価

● レゾナックのバリューチェーンに関連するライツホルダーの人権リスクを網羅的に調査・分析→人権課題リストを作成

● 国際的なガイドラインに基づき「深刻度」「発生可能性」の視点から重要度評価を行い、人権リスクマップ案作成

調査要素

国際人権規範に基づく人権課題

レゾナック関連インダストリーにおける人権リスク（専門データベースの活用）

既存の取り組みにおいて認識されている人権課題（社内資料）

インタビュー

人権課題の深掘調査

● デスクトップ調査を基に、優先対応領域と想定される人権課題を中心に、関連部門にインタビューを実施し、当社固有の人権課題および取り組み実態を把握

インタビュー対象部門

労務部

HRビジネスパートナー部

SCM統括部

本社総務部人事

事業所総務部（複数）

インタビューの構成

人権リスクマップ案への意見収集

個別の人権課題

人権マネジメントに関する認識や運用体制

特定

対応すべき人権リスクの特定

● デスクトップ調査、インタビューの結果を踏まえ、重要度評価、人権リスクマップを更新し、外部専門家との協議のうえ、優先的に対応すべき顕著な人権課題を特定し、人権リスクマップを最終化

● 人権課題マップやインタビュー結果を基に、今後優先的に取り組みを進める事項をアクションプランとして整理

3 特定した人権課題と対応

顕著な人権課題特定により抽出された重要課題は以下になります。現在は、各ライツホルダーの人権デューデリジェンス実施に向け、管理状況の把握を含め、潜在的な人権リスクの所在の特定を進めています。

顕著な人権課題の重要度・対応優先順位： ■高 ■中 ■低

人権課題/ ライツホルダー	①自社従業員 (派遣含む)	②第三者契約労働者 (外国人、委託先含む)	③サプライチェーン労働者	④地域住民
リスク対応体制・プロセス	海外従業員の潜在的な人権リスクおよび管理状況の把握など	構内請負企業への人権尊重要請、管理状況の把握、リスク調査など	CSR自己診断高度化、CSR訪問・フォローアップ高度化など	地域住民に関する全般的なリスク管理状況の把握など
① 差別	海外：各社管理状況の実態把握	国内：請負企業における対応状況確認 海外：各社管理状況の実態把握	サプライヤーにおける具体的な取り組み内容・水準の把握	—
② ハラスメント	同上	同上	同上	—
③ 労働安全衛生	同上	海外：各社管理状況の実態把握	同上	—
④ 過重労働・長時間労働	同上	国内：請負企業における対応状況確認 海外：各社管理状況の実態把握	同上	—
⑤ 児童労働・母性および児童の保護	同上	同上	同上	—
⑥ 地域住民への影響と権利の尊重	—	—	—	製造拠点周辺の地域住民に関連したリスクの把握
⑦ 暴力および武力紛争への加担	—	—	—	グループとして取り組むべき高リスク原材料の明確化

化学メーカーとして重要

自社内の取り組み推進

レゾナックは、従業員の尊厳と安全を最優先に、ハラスメント・労働安全衛生・過重労働などの人権リスクの未然防止と是正に国内外で取り組んでいます。全社員が利用可能な相談窓口の整備を始め、国内では管理職を中心とした教育の継続、労働時間管理の徹底、安全活動を継続し、海外拠点においては実態把握と管理水準の底上げを進めています。今後も安心して働ける環境を継続的に向上させ、人権リスク低減を推進していきます。



カルチャー・人事政策企画部
宮田 賢治

第三者請負労働者

レゾナックは、安全とコンプライアンスを最優先とし、安全に働くことを全ての労働者の基本的権利と位置づけています。第三者請負労働者についても、自社従業員と同様に、“無事に作業を終えることができる職場環境”の確保を重要な責任と捉えています。この考えのもと、契約段階から安全要求事項を明確化し、リスク管理や安全教育、作業中の監督・支援体制を整備しています。さらに双方の役割と責任範囲を全社ルールとして明確化することで、安全な職場環境を提供し、人権尊重の取り組みを推進しています。



環境安全統括部
宮澤 宏和

人権への取り組みは「問題が存在しないことを示す」のではなく、「課題は存在する」という前提に立ち、それを関係者と共にどう解決していくかが重要です。課題認識と改善姿勢を示し、関係するステークホルダーと共に進めていくことをレゾナックに期待しています。



りそなアセットマネジメント(株) 松原 稔氏(当社サステナビリティアドバイザー)

04 レゾナックのガバナンス 対話を繰り返し、ここがこう変わった!!

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。

テーマ “取締役会の実効性”



経営判断の質を高め続けるには、
社内外の多様な視点を掛け合わせ
化学反応を次々と起こすことが重要ですね

取締役会議長 森川 宏平

経営への反映

取締役会のモニタリング機能高度化とともに、執行との建設的な対話を通じて、戦略や重要経営課題に関する議論を充実させてきました。

- 戦略、資本効率、事業ポートフォリオを重視したアジェンダへ再設計
- 経営課題や将来の成長機会を踏まえ、取締役会の構成を見直し
- 報告中心から、論点を深掘りする討議中心の運営へ転換
- ROICや資本コストを含む資本効率を意識し、中長期的企業価値向上に資する意思決定を推進
- 取締役会実効性評価を通じ、継続的な改善サイクルを定着

取締役 CSO/CR0 真岡 朋光

今後の議論

企業価値向上に資する
中長期の戦略議論を深化

テーマ “指名プロセス”



将来あるべき企業像を
実現できる人材の
発掘と登用が鍵ですね

社外取締役 指名諮問委員長 常石 哲男

経営への反映

透明性と客観性を高め、企業価値創出に向けた仕組みづくりを委員会として進めています。

- 変革期にふさわしい役員構成の構築
- CEOサクセッション・エマージェンシープランの体系化と定期レビュー
- 次世代経営人材プールの可視化と育成進捗モニタリング
- 新報酬制度の運用状況のモニタリングとKPI達成状況の監督

取締役 CHRO 今井 のり

今後の議論

レゾナックの次代を率いる
後継者計画の継続検証

テーマ “役員報酬”



企業価値との
連動が見える報酬設計が、
より重要です

社外取締役 報酬諮問委員長 安川 健司

経営への反映

企業価値向上と連動した報酬体系へ転換し、経営の規律を強化しました。

- ROIC・TSRなどの指標を重視した業績連動報酬の導入
- 中長期インセンティブ(株式報酬)の比率拡大
- 報酬委員会の社外主導による客観性確保
- 戦略・サステナビリティKPIとの連動強化
- 報酬決定プロセスの透明性向上と開示拡充

取締役 CFO 染宮 秀樹

今後の議論

資本コストを上回る価値創出との
連動や相対評価の明確化

テーマ “監査”



リスクを先回りして捉え、
実効性ある監督に
つなげていきたいですね

社外監査役 矢嶋 雅子

経営への反映

攻めと守りの経営バランスを見据えたガバナンスとリスク管理で、監査役会の実効性を高めました。

- 内外の環境変化などに対応した経営判断に資する監査に転換
- 監査視点の明確化による経営課題への監査機能の向上
- 社外の専門性と社内の情報収集力を活かした高度で多様なリスクへの対応
- 3ラインモデルに外部監査を加えた統制・監査体制の拡充
- 内部監査・外部監査・執行の連携による内部統制強化

常勤監査役 加藤 俊晴

今後の議論

健全な成長を目指したグローバル
かつ高度な監査体制の構築・運営

第二の創業を契機に、企業価値向上に向けて社外取締役・監査役の皆さまの知見をいただきながら、ガバナンス体制を段階的に整えています。社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会での議論も活性化してきており、後継者計画、報酬など、世界で戦える機能性化学メーカーとして価値創造を支える基盤を整え、進化を続けていきます。

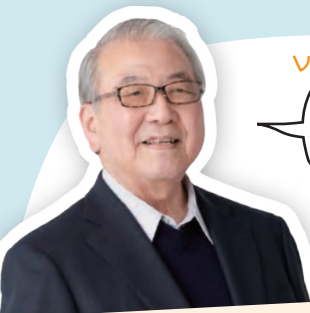


代表取締役社長(CEO) 高橋 秀仁

099	レゾナックのガバナンス対話を繰り返し、ここがこう変わった!!
101	取締役・監査役紹介・スキルマトリックス
107	コーポレート・ガバナンス
115	リスクマネジメント
118	グループガバナンスの取り組み
119	ステークホルダーエンゲージメント

取締役・監査役紹介

社外取締役・監査役の皆さまのプロフィールと共に"当社の企業価値向上のための課題・期待"をお聞きました。



レゾナックへ一言

大胆な変革と改革で成長への果敢なチャレンジ!

名前 常石 哲男

役職 社外取締役

保有するスキル    

取締役在任期間 3年
2025年取締役会出席回数 12回中12回

座右の銘 我業精進忍終不悔
好きな言葉 World Class

経歴 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



子供の頃にフルバンドジャズドラマーに憧れ、大学時代に成就、その頃の私

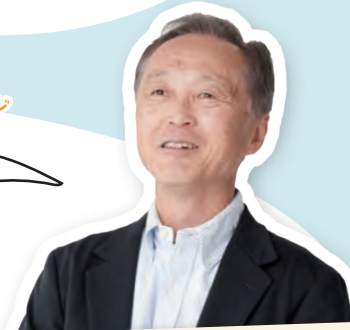
レゾナックの若手従業員へメッセージ

現代の大問題の解決に取り組めば、素晴らしい仲間と"人生の旅"に出られる

経歴 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

実業界から引退したら毎日緑の芝生の上で暮らしたい



名前 河川 健司

役職 社外取締役

保有するスキル    

取締役在任期間 2年
2025年取締役会出席回数 12回中12回

座右の銘 毎日の遅れの蓄積が破局をもたらす

スキル

-  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



レゾナックへ一言

皆さまのハピネスと業務が一致し、成長し続ける会社に!

名前 桺原 泉

役職 社外取締役

保有するスキル    

取締役在任期間 1年
2025年取締役会出席回数 9回中9回

座右の銘 Simple dans ma vertu, forte dans mon devoir
(徳においては純真に、義務においては堅実に)



イングリッシュセッターの愛犬パディと、一緒に走ったり、アジリティを遊んでいます

レゾナックへ一言

「素晴らしい!」と「もう少し頑張ろう!」を併せ持つ面白い会社

経歴 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。

どんなに遅く帰宅してもウォーン(絶対に近所迷惑!)と迎えてくれる4匹の娘たちです



名前 久西 賢

役職 社外取締役

保有するスキル   

取締役在任期間 1年
2025年取締役会出席回数 9回中9回

座右の銘 謙虚

取締役・監査役紹介

レゾナックへ一言

法務の力でレゾナックをさらに強い会社にならせます。

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

重要な兼職 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業パートナー

レゾナックへ一言

より資本効率を重視した経営を期待します

経歴 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。

重要な兼職 宮坂泰行公認会計士事務所所長

レゾナックへ一言

成長のときこそ、基本に忠実に、丁寧に確認の徹底を！

経歴 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。

スキルマトリックス

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・議論の視点および対象とするべき最重要事項とし、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。

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)	2025年 取締役会 出席回数	2025年 監査役会 出席回数								
取締役	高橋 秀仁	9	12/12		○	○	○		○		○	
	森川 宏平	10	12/12		○	○	○			○		
	染宮 秀樹	4	12/12		○	○	○		○		○	
	真岡 朋光	4	12/12		○	○	○	○				○
	今井 のり	2	12/12		○	○	○				○	
	常石 哲男	3	12/12		○				○		○	○
	安川 健司	2	12/12		○	○	○			○	○	
	大西 賢	1	9/9					○			○	○
監査役	神原 泉	1	9/9		○	○	○			○		
					8	7	7	2	3	3	6	3
	加藤 俊晴	7	12/12	14/14			○		○			
	片寄 光雄	2	12/12	14/14		○				○		
	矢嶋 雅子	6	12/12	14/14				○				○
	宮坂 泰行	4	12/12	14/14				○	○			
	遠田 聖子	2	12/12	14/14				○	○			○
					0	1	1	2	3	1	0	2

スキル	特定理由
グローバル ビジネス	当社は、“世界で戦える会社”となるために、ワールドクラスの事業競争力と収益力を備える必要があります。そのため、海外の国・ローカル特有の慣習・文化などを理解し、海外やグローバル企業でのマネジメント経験を有する“グローバルビジネス”を必要なスキルとして特定しています。
ポートフォリオ マネジメント	当社は、“世界トップクラスの機能性化学メーカー”になるために、事業ポートフォリオの最適化を進めています。そのため、当社の企業価値向上に資する戦略的経営判断ができる“ポートフォリオマネジメント”を必要なスキルとして特定しています。
サステナビリティ	当社は、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と目指す姿にひもづく全社の財務・非財務KPI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。そのため、グローバル社会の持続可能な発展に貢献するために、自社の事業や施策をESGの観点で評価することができる“サステナビリティ”を必要なスキルとして特定しています。
リスク マネジメント	当社は、“世界で戦える会社”を実現するために、グローバルに多様化・複雑化するリスクを特定・評価し、適切に対処することが経営判断の質を高め、企業価値を向上させることができると考えています。そのため、不測の事態による損失や影響を最小化する施策の評価ができる“リスクマネジメント”を必要なスキルとして特定しています。
財務・会計・ 資本市場	当社は、投資家や資本市場の期待を踏まえて、企業価値の最大化を目指しています。そのため、経営判断を定量的に指摘することができ、また、投資家との対話についての知見を有する“財務・会計・資本市場”を必要なスキルとして特定しています。
イノベーション	当社は、“持続可能なグローバル社会に貢献する会社”を目指しており、イノベーション力と事業開発力の強化に力を入れています。そのため、新規事業推進や技術開発・ビジネスモデルの変革などの知見・経験を有する“イノベーション”を必要なスキルとして特定しています。
人材育成・ 企業文化	当社は、“化学の力で社会を変える”をパーパスに、自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成を目指しています。そのため、共通の価値観を持つ競争力のある多様な人材を採用・育成することや企業文化の醸成の重要性を理解し、組織運営の知見・経験を有する“人材育成・企業文化”を必要なスキルとして特定しています。
法務・ コンプライアンス	当社は、安全と並びコンプライアンスを事業運営の基盤事項とし、グローバルに複雑化する法制度・規制に適切に対処することで、責任ある事業運営による信頼の醸成を目指しています。そのため、法務・コンプライアンス分野で深い知見・経験を有する“法務・コンプライアンス”を必要なスキルとして特定しています。

取締役・監査役紹介



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
9年
2025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



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
7年
2025年取締役会出席回数
12回中12回
2025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）／公益社団法人 日本化学会会長

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
10年
2025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



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
2年
2025年取締役会出席回数
12回中12回
2025年監査役会出席回数
14回中14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
4年
2025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



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
4年
2025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



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。実質統合後の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
2年
2025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

執行役員

社長執行役員

高橋 秀仁 最高経営責任者（CEO）

副社長執行役員

山下 祐行 株式会社レゾナック
エレクトロニクス事業本部長

常務執行役員

染宮 秀樹 最高財務責任者（CFO）

常務執行役員

真岡 朋光 最高戦略責任者（CSO）／
最高リスク管理責任者（CRO）

今井 のり 最高人事責任者（CHRO）

執行役員

藤田 茂 最高マーケティング責任者
（CMO）

松古 樹美 最高サステナビリティ
責任者（CSuO）

執行役員

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

福島 正人 最高技術責任者（CTO）

原 聡 株式会社レゾナック
モビリティ事業本部長

桜田 剛史 株式会社レゾナック
機能材料事業本部長

阿部 秀則 半導体材料研究開発統括

能丸 実 最高デジタル情報責任者
（CDIO）

サステナビリティアドバイザー

当社は、投資家を含むステークホルダーの期待を踏まえ、執行および取締役会に対してサステナビリティに関する助言・評価を行い、当社グループの企業価値向上に資することを目的として、サステナビリティアドバイザーを招聘しています。

アドバイザーは、執行から取締役会への付議・報告に際する参照意見の提供や、取締役会から求めに応じた専門的助言を行うほか、執行の方針・戦略・取り組みに対する評価・助言、ならびにサステナビリティ分野の専門知識の提供を担います。これにより、取締役会による非財務領域のモニタリングの実効性向上を図っています。

サステナビリティアドバイザー（左から）

- 伊坪 徳宏氏：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
- 長谷川 直哉氏：法政大学 人間環境学部 同大学院公共政策研究科 教授
- 松原 稔氏：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



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

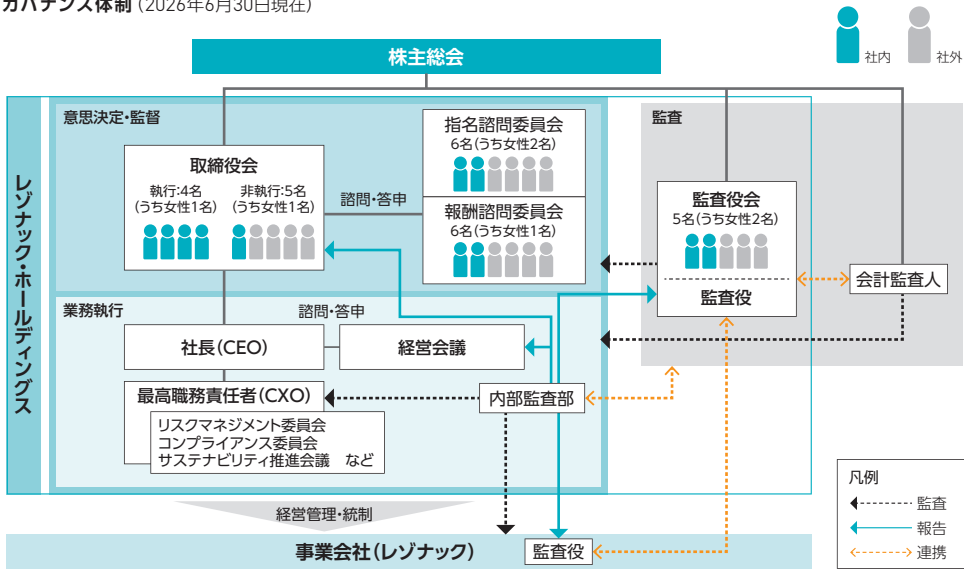


基本的な考え方

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（2026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

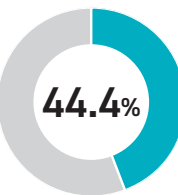
■監査役会

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



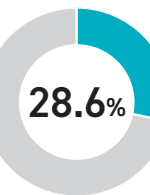
社外役員比率 (取締役、監査役)



非業務執行 取締役比率



女性役員比率 (取締役、監査役)



取締役会の実効性評価

評価方法

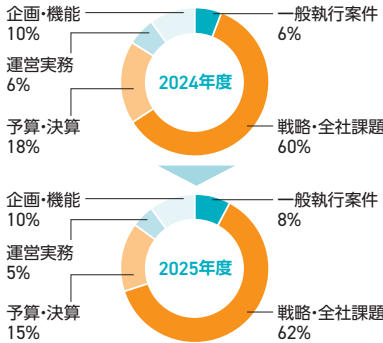
当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の実効性に関する評価を毎年実施し、翌年度以降の改善につなげています。具体的には、2025年度の実効性評価について、2025年12月に設問、自由記述、無記名によるアンケートを各取締役・監査役に対して行いました。集約した自己評価結果および2025年度に実施された取締役会改革に関する議論

を基に、2026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2025年度の全体的実効性評価結果を取りまとめるとともに、2026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（2025年度の取り組み）

2024年度評価で認識された課題	“議案の適切性”について、中長期の戦略的な議論の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」、「諮問委員会の情報共有」については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	- 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 - 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 - 取締役会のあり方(取締役会の構成を含む)に関する議論の継続
2025年度の取り組み内容	1-1 取締役会が監督すべき対象(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)に即したアジェンダを設定 1-2 個別の事業再編案検討について、議題外報告の場を利用した適切な時期のアジェンダ設定を実施 1-3 中長期の戦略である長期ビジョンについて、3回の議論の場を設定 2-1 事前説明運営の活発化(対象案件の拡大、議事内容の全取締役会メンバーへの即時共有、当日補足説明の徹底) 2-2 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の継続 2-3 会計監査人と社外取締役とのミーティングの継続 2-4 社外役員のみでのランチミーティングの開催の継続 2-5 投資家の声フィードバック内容の充実 3-1 議論のさらなる活性化を目的として、2024年度に新たな議題の類型を導入した“審議事項”を活用した議論の継続 3-2 “審議事項”を活用して、取締役会のあり方(機関設計(社外取締役過半数の必要性を含む))の深い議論を通じ、共通認識を形成

付議基準見直しによる取締役会の議論構成の変化



【議論構成】

戦略・全社課題*がアジェンダの6割を占めており、目指す“監督機能強化”の方向性と合致。

*戦略・全社課題:事業部戦略、CXO重要課題、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・ガバナンス関連

2025年度の実効性評価を踏まえた2026年度の実行計画は、以下の通りです。

2025年度評価で認識された課題	“議案の適切性”「議論された事項のフォローアップ」については、改善の進展を評価する意見多数。一方で、依然として改善の余地を指摘する声あり - 前年度 低評価・偏差大であった“投資家意見のフィードバック”は評価・偏差共にスコアは改善するも、依然としてさらなる改善を求める声あり - 諮問委員会の情報共有、社外役員間や監査役会、会計監査人との連携強化を求める声あり
2026年度の行動計画	- 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の継続とさらなる深化 - 各種コミュニケーション機会と情報共有の仕組みに係る継続的な改善を通じた、取締役会の実効性のさらなる向上

コーポレート・ガバナンス

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。2025年10月にはエレクトロニクス事業に関する社外役員の理解を深める機会とすることを目的に、取締役会をパッケージング&パワersonソリューションセンター（新川崎）にて開催しました。当日はエレクトロニクス事業に係る長期戦略についての報告があり、取締役会終了後にはクリーンルーム視察ツアーを実施し、質疑応答も大変活発な議論となりました。



社外取締役による視察の様子

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うえ、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） 大西賢（社外取締役） 榊原泉（社外取締役）
------------------------	---

2025年4月から2026年3月の期間においては6回開催し、構成員が全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。
- 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。

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うえで、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”との整合性なら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、ならびに個人別支給額 ●取締役の株式報酬（PSU*1およびRS*2）に係る役職別の基準ポイント、業績指標の目標および評価、ならびに個人別の確定ポイント・交付株式数など	●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、ならびに重要な公表資料などにおける記載内容

*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

報酬諮問委員会における審議・決定に際しては、その役割・権限を適切に行行使するため、“役員報酬等の決定方針”との整合性ならびに経営環境の変化や株主・投資家の皆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タワーズワトソン株式会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5回中2回の報酬諮問委員会に同社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
2025年4月 ●第116回定時株主総会における報酬改定議案の承認を経て、改定後の“役員報酬等の決定方針”に基づき、2025年度の各取締役の個人別の基準報酬およびLTIの基準交付ポイントを決定しました。 2025年7月 ●個人業績（STIに係る業績指標）の目標設定および評価プロセスについて、報酬諮問委員会による意思決定をより円滑に進めるための運用方法を検討しました。 2025年11月 ●役員報酬に関する国内外の企業の最新動向を収集・分析し、近時のトレンドを確認しました。 ●業務執行取締役および執行役員の報酬水準・報酬構成について、グローバル事業を中核に据える大手製造企業と比較検討のうえ、その妥当性を検証し、改定後の報酬制度が適切であることを確認しました（2026年度は改定を行わないことを確認）。 ●社外取締役の報酬水準・報酬構成について、グローバル事業を中核に据える大手企業（全産業）との比較検討のうえ、その妥当性を検証し、改定後の報酬制度が適切であることを確認しました（2026年度は改定を行わないことを確認）。 2026年1月・3月 ●2026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PSUについて、2023年1月～2025年12月の3年間のTSR評価を踏まえて、各取締役に対して支給する当社株式の数および金銭の額を決定しました。 ●2025年度STIに係る業績指標（全社業績および個人業績）の評価および2025年度業績連動型RSに係るSTIの額および譲渡制限付き株式の数等を決定しました。個人業績評価については、対象となる各取締役（社長CEO、CFO、CSO/CRO、CHRO）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・確認のうえ、最終評価を決定しました。 ●2026年度STIに係る業績指標（全社業績および個人業績）の目標および2026年度業績連動型RSに係る業績指標（サステナビリティ指標）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（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。2025年度事業報告および有価証券報告書に記載する役員報酬等の内容について、株主・投資家に対する情報開示の充実化や分かりやすさの観点から、その適切性を確認しました。	全員 （新任を除く）

コーポレート・ガバナンス

2025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)	株式報酬Ⅰ (PSU)	株式報酬Ⅱ (RS)		
					業績連動型	非業績連動	
取締役	1,222	381	164	512	144	20	11
うち社外取締役	82	77	—	—	—	5	6
監査役	127	127	—	—	—	—	5
うち社外監査役	50	50	—	—	—	—	3

※1 上記基本報酬およびSTIの額は、2025年度に支払った報酬などの合計額 (全額金銭報酬) です。
※2 短期業績連動報酬 (STI)、株式報酬Ⅰ (PSU) および業績連動型株式報酬Ⅱ (RS) が業績連動報酬などに該当し、株式報酬Ⅰ (PSU)および株式報酬Ⅱ (RS) が非金銭報酬などに該当します。
※3 STIの額は、2024年度の業績等の結果を踏まえて、2025年3月に支払った報酬等の合計額 (全額金銭報酬) です。
※4 株式報酬Ⅰ (PSU) の額は、2025年度に費用計上した金額の合計額です。PSU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などを、速やかに交付するものです (決定された数の一定割合 (50%) は時価相当額の現金で支給します)。PSU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。
※5 株式報酬Ⅱ (RS) の額は、2025年度に費用計上した金額の合計額です。業務執行取締役に対するRSは業績連動型であり、毎期のサステナビリティ評価の結果に応じて決定された数の当社株式等を、退任時までの譲渡制限を付して交付するものです (決定された数の一定割合 (30%) 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)。取締役会議長および社外取締役に對しては、毎期、事業年度終了後に業績条件を付さないRSを交付し、退任時に譲渡制限を解除します (現金換価支給は行いません)。RSの運用については、みずほ信託銀行株式会社の株式支給信託 (BBT-RS) を活用しています。
※6 2022年度以降の取締役の報酬額は、2022年3月30日開催の第113回定時株主総会において、以下の通り決議しています。STIおよびLTIは取締役 (社外取締役を除きます) 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)

※7 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、以下の通り決議しています。STIおよびBBTは業務執行取締役に対象となります。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)

※8 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2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	年次賞与 (STI)	株式報酬Ⅰ (PSU)	株式報酬Ⅱ (RS)		
					業績連動型	非業績連動	
代表取締役社長CEO 高橋 秀仁	517	100	80	241	97	—	当社
取締役会議長 森川 宏平	183	54	—	114	—	15	当社
取締役CFO 染宮 秀樹	157	50	28	63	16	—	当社
取締役CSO/CRO 真岡 朋光	157	50	28	63	16	—	当社
取締役CHRO 今井 のり	151	50	28	57	16	—	当社

2025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



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、毎期、その妥当性を審議したうえで、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。

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
- 株主を含む全てのステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた報酬決定プロセスであること

【社外取締役】

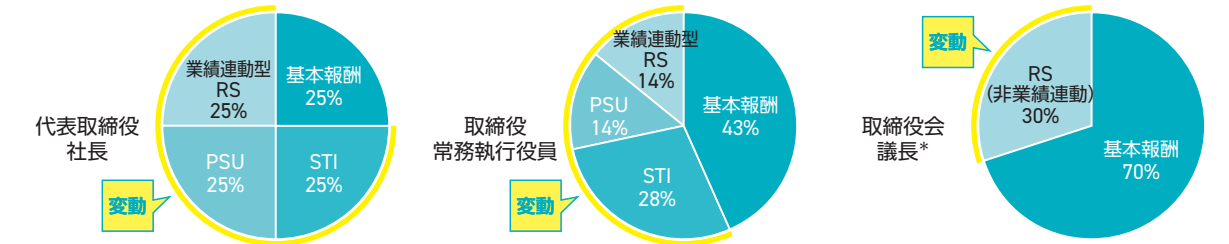
- 独立した客観的な立場から当社の経営を監督し、中長期的な企業価値の向上を意識した経営に関する助言を行うという役割・責務に適した報酬体系であること

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ならびにその他の非業務執行社内取締役の報酬については、その役割・責務に応じて個別に設定します。なお、経営の監督を主たる役割・責務とする場合は、業績に連動するSTIおよびLTIは支給しないこととします。

2026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) および業績条件を付さない譲渡制限付株式 (RS) で構成します。
- 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・労力なら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。

2026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
	対売上EBITDAマージン*2	30%	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
	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り組み・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

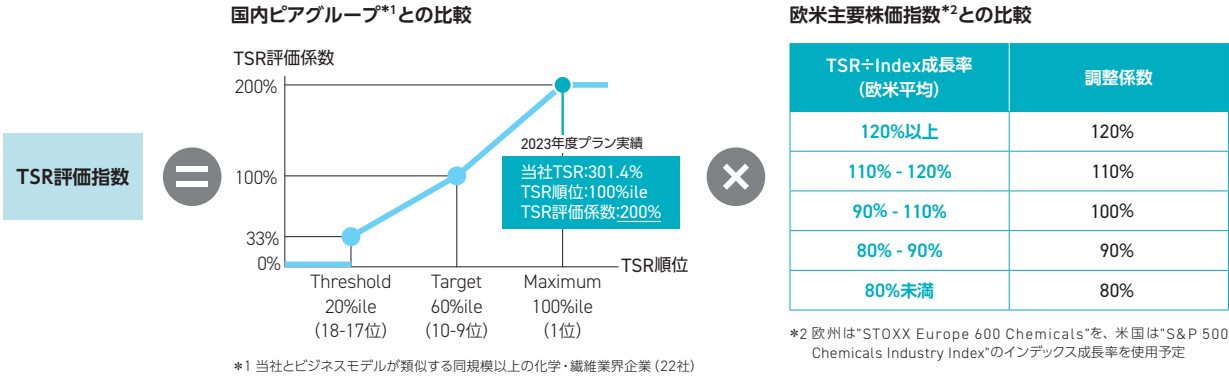
*1 EBITDA = コア営業利益 + 減価償却費および償却費
*2 対売上EBITDAマージン = EBITDA ÷ 連結売上収益
*1および2 業績評価に際しては、為替調整として2026年通期予想(2026年2月13日発表)に使用した為替レートを適用
*3 ROIC = (コア営業利益 ± 持分法投資損益 - 法人所得税費用) ÷ (有利子負債 + 資本合計)

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)における当社の順位、および、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します。国内ピアグループにおける当社TSR順位の目標は、長期ビジョン『TSR: 中長期的に化学業界で上位25%の水準を目指す』の実現に向けて、中位以上に設定します。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、欧米主要株価指数との比較による調整係数は2025年度プランから追加した仕組みです。

PSU2026年度プラン(評価機関:2026年1月～2028年12月)



リスクマネジメント



リスクを経営の武器へー攻めのリスクマネジメント

リスクを"守り"から経営の武器へ転換。全社横断でリスクを可視化・優先順位づけし、意思決定に活用してきました。今後は、KRI*による指標管理と全社横断の可視化を徹底し、AIを含む新興リスクも捉えていきます。変化を機会に転換し、競争優位と企業価値の持続的向上を実現します。

CSO/CRO **真岡 朋光**

1
これまでの成果

- 1 体制整備: 現場目線と経営目線の両輪で回すリスクマネジメントプロセスの確立
- 2 全社重要リスクの可視化・モニタリング: 各CXOのオーナーシップ、指標管理 (KRI) とモニタリングの実現
- 3 BCM／クライシス対応: 国内主要製品BCP整備完了ならびに効果検証のための訓練開始

2
リスク情報を
経営に活かす
フェーズへ

- 1 体制整備: 確立した運用モデルを基盤とした標準化・ガバナンスの高度化を図る段階へ
 - ▶ グローバル展開の推進 (地域統括会社への展開／事業部門を軸とした海外関係会社への展開)
- 2 全社重要リスクの可視化・モニタリング: 予兆管理をはじめとした高度なリスク管理への発展が可能な段階へ
 - ▶ リスクシナリオの精緻化と定量アラート管理体制の整備
- 3 BCM／クライシス対応: 危機対応の実効性の検証が進み、経営判断支援機能への進化を目指す段階へ
 - ▶ 経営陣による危機対応判断に資する事業影響度分析の精緻化ならびにBCPの充実化

*KRI (Key Risk Indicator、重要リスク指標)

リスクマネジメントプロセス

当社では、実務視点によるボトムアップ型のリスク棚卸と、経営視点によるトップダウン型の重要リスク特定を組み合わせたプロセスを採用しています。特定されたリスクは体系的に可視化する

とともに、生成AIなどのデジタル技術を活用した外部環境分析を通じて、リスク認識の抜け漏れ・バイアスを補完し、対応方針の具体化および経営判断への反映を図っています。

社内目線

現場／実務視点

現場／実務視点

外部目線

客観視点

経営陣によるモニタリングと評価(委員会)

一全社リスク棚卸ー
ボトムアップ型

一重要リスクテーマー
トップダウン型

経営戦略部ERMグループ
外部環境分析の支援

リスク棚卸実施部門

リスク棚卸・評価

リスク対応計画の立案と実行

統制部門CXO

統制部門レビュー

リスクコントロール見直しと改善

経営会議メンバー

全社重要リスクテーマの特定

優先順位付け (S,A,B)

旗振り役CXO

リスクシナリオの特定

モニタリング指標の設定

外部環境データの収集
(マクロ／業界動向)

AI活用によるリスクシナリオ展開
(連鎖・派生含む)

シナリオ提示・検討材料提供

リスク認識の抜け漏れ・バイアスを補完
運用基盤の構築

仕組み・体制の構築・整備

全社重要リスクへの対応

当社では、外部環境の変化を踏まえたシナリオベースのアプローチを通じてリスク認識の高度化を図り、その結果を経営戦略および事業運営に反映しています。2026年3月の経営幹部勉強

会では、全社重要リスクテーマについて年次の見直しを行うと共に、リスク領域ごとの論点を整理したうえで各テーマの特性に応じたモニタリングを行うための議論がなされました。

FY26 全社重要リスクヒートマップ

発生可能性

事業への影響

成長ドライバー領域
市場や技術環境の変化を捉えているか、価値創出に転換できているか

基盤整備領域
外部脅威に耐え得る事業運営基盤を備えているか

経済安全保障領域

国際課税リスク

金利変動リスク

情報漏洩、サイバー攻撃

品質問題

設備投資の遅れ:高度化・自動化の遅れ

AIによる技術革新と市場変化がもたらすリスク

AI×人材: AIの台頭による人材ポートフォリオの再構築

SCM課題

予測困難な市場

業界再編

不正・腐敗、コンプラ不祥事

設備の老朽化

人権リスク

ITインフラ未整備

環境規制リスク

カントリーリスク
経済安全保障

レジェンダリー: Sランク: 会社運営上の最重要リスク, Aランク: 会社目標達成上の重要リスク, Bランク: 事業運営上の重要リスク

項目	関連テーマ	主要論点
成長ドライバー領域 (リスクアペタイト精査)	- AI×人材: AIの台頭による人材ポートフォリオの再構築 - AIによる技術革新と市場変化がもたらすリスク - 設備投資の遅れ: 高度化・自動化の遅れ	- AIによる特許作成・出願の自動化が進み、技術保護・競争環境が急変し得る点が論点に (特許網の急拡大、権利抵触リスクなど) - 量子/フィジカルAIなどの進展により、R&D～生産までのスピードが変わる前提で、データ/インフラをどう設計するかが重要論点として言及 - AI関連は特に不確実性が高く、引き続きSランクとして重点的に注視
経済安全保障領域 (志向性パラメータ(変数)の設定)	カントリーリスク、経済安全保障	- 想定シナリオを絞って未着手課題中心に進めるべき、との問題意識 - Sランクとして、具体的な有事を想定したシナリオベースでの検討
基盤整備領域 (レジリエンス強化)	- SCM課題 - 情報漏洩・サイバー攻撃	- 個別対策が一定程度進展しており、不確実性は相対的に低下した、との認識 - 一方、情報漏洩については統制の観点で引き続き課題が残るとの問題意識 - 既存対策の継続と、進捗管理の維持

Sランクリスク	想定される最悪の事態(メインシナリオ)
AI×人材: AIの台頭による人材ポートフォリオの再構築	人的資本の損失とAI化への適応遅延が、持続的な価値創出力と中長期的な競争力の基盤の弱体化を招く
AIによる技術革新と市場変化がもたらすリスク	AI普及が技術戦略に根本的な変化と競争の激化をもたらし、技術差別化要素の平準化による競争力喪失を招く
カントリーリスク、経済安全保障	台湾有事の発生により、人・技術・情報・資産・取引関係が同時に断絶し、深刻な事業継続危機に見舞われる
設備投資の遅れ: 高度化・自動化の遅れ	老朽化設備と人的リソースが継続。製品競争力低下と生産能力減退が顕在化し、高コスト体質が改善されない
SCM課題	供給途絶に直面し、複数事業で生産・出荷が同時停止。甚大な損失が生じ、お客さまからの信用を失う

115

116

リスクマネジメント

事例

"AI×人材:AIの台頭による人材ポートフォリオの再構築"でのシナリオ分析

当社は、全社重要リスク分析において、AIの台頭による人材ポートフォリオの再構築が必要という課題認識を持っています。このリスクの特定においては、既に関きつつあること(要因・背景)と企業内部で起きる状態変化(影響・結果)をダッシュボードに整理し、経営陣全員で想定される最悪の事態であるメインシナリオを生成しました。そのうえで、それを個別・派生シナリオとして五つに分解。それぞれにアラート基準(KRI)を検討・設定し、指標管理とモニタリングを開始しています。



CHRO
今井 のり



CSO/CRO
真岡 朋光

AIと人材は、リスクであると同時に競争力の源泉。特にレゾナックのような技術・研究開発型企業にとって、その重要性は急上昇しています。
業務は「AIに任せる領域」「AIと協働する領域」「人が担うべき領域」へと再定義されつつあり、人材ポートフォリオの再構築も不可欠です。
当社では、まずはスキルベースの人材配置やアジャイルな組織設計を進めていますが、今後特に経営陣で議論を深めていきたいことが経営幹部候補やリーダーに求める要件の見直しです。私たちは、尖った専門性を持ちながら志を掲げ、多様な人材をつなぎ、共創を生み出せるリーダーを育成していきたいと考えています。

このリスクの本質は、AIへの適応遅延そのものではなく、変化の速度に人材・組織の進化が追いつかないことにあります。尖った専門性を持ちながら共創を生み出せる人材こそ、まさにレゾナックが目指す姿そのものです。
リスクの裏側には必ず機会があります。AI×人材変革を"管理すべき脅威"で終わらせず、変化に乗じて競争優位を加速させるための推進力として捉え直していきたいですね。

想定される最悪の事態
(メインシナリオ)

人的資本の損失とAI化への適応遅延が、レゾナックの持続的な価値創出力と中長期的な競争力の弱体化を招く

個別シナリオ

- ①人材ごと中核技術喪失
- ②マネジメント層の空洞化
- ③スキル陳腐化と再教育遅れ
- ④AI投資の不発・失敗
- ⑤余剰人員の発生加速

経営陣クライシス対応訓練

首都直下地震シミュレーション

レゾナックではBCPの一環として、経営陣クライシス対応の訓練を行っています。本訓練は、就業時間中に発生した首都直下地震を想定したシナリオのもと、経営陣の非常時における判断や組織統率の実践力を高めることを主眼として実施しました。発災直後および数時間後のそれぞれの局面における対応をシミュレーション形式で検討することで、経営陣としての共通認識をあらためて持つことができました。

訓練当日は、過去の震災教訓も踏まえた議論も交えながら、初動対応に係る合意形成や各事業所の被災状況の把握がすみやかになされると共に、発災から数日～数週間後に生じ得る当社事業への影響もイメージしながらの実施となりました。

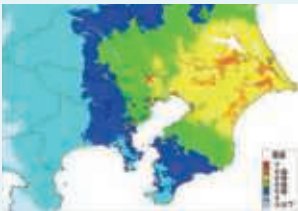
今後は、各部署間連携の具体化や指示の明確化、全社横断での情報整理・意思決定プロセスの強化を確実に進めることで、より実効性の高い危機対応体制を構築していきます。

想定シナリオ

震源地:千葉県内(成田空港付近)
マグニチュード:M7.3
津波状況:注意報などの発表なし

シーン構成

- ①影響把握(地震発生から約2時間後)
- ②方針検討(地震発生から約5時間後)



出所:内閣府「首都直下地震モデル検討会報告書」をもとに作成



グループガバナンスの取り組み

当社では、グループガバナンスの高度化を目的として、グループ経営規程の適宜見直しや、各CXO組織が定める機能別規程類の展開を継続的に推進しています。加えて、国内および海外の各関係会社の個別状況を踏まえた以下の施策を実施することで、関係会社への支援およびグローバル方針の着実な浸透を図っています。

■ リスクの早期検知および支援体制

レゾナックグループでは、関係会社におけるリスクの兆候を捉え、適切な対応につなげる仕組みとして、リスクの早期検知および支援体制を構築しています。本体制では、各CXO組織が保有する関係会社評価情報(例:エンゲージメントサーベイ、労働災害件数、資金モニタリング結果など)を集約し、総合的にリスクが顕在化する恐れのある会社(改善サポート候補会社)を可視化しています。そして、その情報を関係する各CXO部署へ横断的に共有しながら、各社へのアクションについて議論を行っています。また、参加部署からも注視している関係会社の情報を共有することで、経営層と各CXO部署の横断で注視すべき関係会社の目線を合わせ、グループ一丸となって関係会社におけるリスク予兆管理を推進しています。

①各CXO部署の評価情報を集約し総合的にリスクが顕在化する恐れのある会社(改善サポート候補会社)を可視化

CXO組織	収集データ(例)
CF0	財務・資金・債権情報
CME0/ CQ0	環境安全指標(労働災害件数計など)
	QRiC(品質リスク&ケイパビリティアセスメント)
CS0/CR0	輸出管理監査結果、内部監査結果
CHRO	エンゲージメントサーベスコア
CDIO	セキュリティアセスメント結果
CSu0	コンプライアンス違反データ報告

グループ会社	各CXOスコア点数					
	財務	環境安全	品質管理	輸出管理	人事	ITリスク
A社	95	72	76	75	95	88
B社	77	56	90	89	42	85
C社	80	88	78	62	95	71
D社	23	36	15	28	56	35

➡相対的にスコアの低いD社を改善サポート候補会社として抽出

②関係会社への対応を横断的に議論、個社へのアクション

個社への対応にとどまらず、経営層と各CXO部署で重点先の認識を統一

【効果・メリット】

- ▶注視すべき関係会社に対する認識を経営・各機能で揃えられる
- ▶部署ごとのバラバラな対応を防ぎ、一貫性のあるアクションが可能に
- ▶早期の課題検知・対応の精度向上につながる



グループマネジメントの取り組み

レゾナックグループでは、グループ全体の優先取り組み課題を理解し、マネジメントチームの一体感の醸成を目的で、100人を超える主要リーダーが対面で集まる"Global Kickoff Meeting (GKM)"を毎年開催しています。GKMIは、当社の共創を支える基盤として定着しています。また今年は、地域統括会社(RHQ)のトップが各地域の施策を直接発信する"RHQ Connect"を新たに開始し、グローバルな連携の場を拡充しました。

こうした取り組みを通じて、グループの一体感の醸成とグループ経営の高度化を図っています。



Global Kickoff Meeting (GKM)の様子

価値創造に向けた ステークホルダーエンゲージメント

レゾナックはパーパス実現に向け、従業員やお客さま、株主・投資家、地域・行政、お取引先、次世代など多様なステークホルダーとの共創を推進しています。インクルーシブな視点のもと対話を継続し、2025年も多様な意見を経営に反映。得られた示唆を企業活動の質向上につなげ、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。



株主・投資家

価値創造に向けた考え方

資本市場との建設的対話を通じて経営の規律と透明性を向上

中長期の企業価値向上に向け、株主・投資家との対話を深め、経営へ反映させます。

サステナビリティ説明会開催 2025年12月

■ エンゲージメント方法

- 定時株主総会
- 決算説明会、サステナビリティ説明会、経営方針説明会、事業説明会、個人投資家向け説明会
- ESGを主題とする対話
- スモール・個別ミーティング

■ ステークホルダーからの声

- ポートフォリオ改革・構造改革への期待
- 半導体・電子材料を軸とした成長戦略への期待
- 資本効率・評価指標・KPIに対する関心
- 従業員エンゲージメント・企業文化への関心
- 環境・人権対応確認と開示の一層の透明性・比較

■ どのように経営に反映したか

- 事業売却やスピンオフを通じたポートフォリオの見直しを推進
- 半導体材料・電子材料への積極投資
- 事業特性に応じたKPI設計・目標水準の見直し
- スモールミーティングやサステナビリティ説明会、統合報告書などでの情報開示の拡充
- 価値創造の仮説検討、事業による価値創造の可視化推進

取引先

価値創造に向けた考え方

取引先と協働し価値共創

サプライチェーンで連携し、共に環境・社会課題の解決と価値向上に取り組めます。

サプライヤーズDAY開催 2025年12月

■ エンゲージメント方法

- サプライヤー説明会の開催および調達方針の共有
- サステナブル調達ガイドラインへの理解・賛同の要請
- CSR評価・改善支援（CSRアンケート）と直接訪問し対話を通じたCSR活動の取り組み確認（CSR訪問）
- 二者間対話・課題共有

■ ステークホルダーからの声

- 公正な取引条件の確保および長期的な取引関係の維持
- CSR対応に伴う協力への理解と支援
- 品質および納期に関する基準の明確化
- コスト上昇局面での協議要望

■ どのように経営に反映したか

- サステナブル調達の取り組み強化
- サプライチェーン全体でのリスク管理高度化とBCP対応の強化
- 取引先との協働・共創による課題把握と改善活動の推進
- 調達戦略の見直しと安定供給体制の強化

地域・行政

価値創造に向けた考え方

対話と共創で地域の安心と持続的発展に貢献

地域・行政と対話を重ねながら相互理解を深め、地域の持続的な発展と安心につながる価値を創出します。

赤松発電所見学実施 2026年1月

■ エンゲージメント方法

- 行政と連携したサステナブルなまちづくり、環境対応
- 定期協議、地域説明会、防災訓練
- 環境安全データ・操業情報の開示、工場見学
- 行政と連携した社会貢献活動（教育・環境）

■ ステークホルダーからの声

- 安全操業・事故防止、環境負荷低減への要望
- サステナブルなまちづくり、地域経済への貢献要望
- 情報開示の透明性への関心
- 緊急時対応への信頼性向上

■ どのように経営に反映したか

- サステナブルなまちづくりへの貢献
- 安全、環境、リスクマネジメントへの投資強化
- 地域との対話・開示の拡充
- 危機対応体制の整備

お客さま

価値創造に向けた考え方

お客さまの課題解決を通じて社会価値と経済価値の創造を実現

多彩な技術と共創で価値を生み出し、安全で信頼できる製品を安定供給していきます。

US-JOINT開所式 2026年4月

■ エンゲージメント方法

- US-JOINTを活用した半導体材料分野での共創
- パッケージング&パワーソリューションセンターを活用した技術提案・共同開発
- イノベーションセンターを活用した技術連携
- 機能性材料事業を通じた長期パートナーシップ構築
- 展示会・技術セミナー

■ ステークホルダーからの声

- 高性能・高信頼性製品の安定供給・品質保証
- 社会や環境へ配慮・貢献する製品創出への期待
- 技術提案力・開発スピード向上への期待
- グローバル対応力の強化要望

■ どのように経営に反映したか

- 半導体・電子材料への重点投資
- 品質管理体制の高度化
- サステナブル製品開発の加速
- 技術開発力・顧客接点機能の強化
- グローバル供給体制の整備

従業員

価値創造に向けた考え方

挑戦を促す組織文化

パーパスのもと多様な人材が挑戦し対話で共創と変革を促す文化を醸成しています。

ラーニングフェス開催 2025年11月

■ エンゲージメント方法

- 従業員エンゲージメント調査・調査フォローアップ
- タウンホールミーティング、現場de対話など経営トップとのコミュニケーション
- 1on1、360度フィードバック
- 組織人材開発、各種リーダー研修
- イン트라ネット・ポスターなどでの情報発信

■ ステークホルダーからの声

- 変革に伴う不安と期待の双方
- キャリア開発とスキル向上機会の拡充要望
- 評価・処遇の公平性への関心
- 働き方の柔軟性・多様性への期待
- 非生産的な業務プロセス

■ どのように経営に反映したか

- 人材戦略の中核化（人的資本経営の推進）
- 評価制度・報酬制度の見直し
- 人材可視化、後継者計画の策定、育成投資の拡大
- 組織文化改革（心理的安全性の向上）
- 生成AI活用の推進、はんこ三つまで（承認プロセスの簡素化）

次世代・学生

価値創造に向けた考え方

次世代との共創で価値創造を拡大

学生との対話を通じて新たな視点を取り入れ、共に学びながら持続可能な社会の実現に貢献します。

中高生との未来に向けたワークショップ開催 2026年3月

■ エンゲージメント方法

- 大学連携・共同研究
- インターンシップ、講義登壇
- 事業所・研究所見学
- 半導体実験教室、ワークショップ

■ ステークホルダーからの声

- 社会課題（人々の幸せや環境）解決への貢献期待
- 成長機会・挑戦環境への期待
- グローバルな活躍機会への関心
- 働きやすさ・企業文化への関心

■ どのように経営に反映したか

- 社会課題解決を事業戦略に組み込み、情報発信を強化
- 次世代や環境など社会貢献施策の活性化
- 社会・環境への貢献を長期ビジョンで明確化
- 教育・研究開発投資の強化
- ブランド価値・採用力の向上施策

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。



	2015	2016	2017	2018	2019	日本基準 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	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	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 (%)	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	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	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	△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	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	△21,336	△13,220	△18,370	△61,061	△18,546	896,521	△121,741	△103,267	△62,880
研究開発費	20,289	17,313	18,539	19,735	20,605	34,379	46,750	47,135	42,697
設備投資額	44,059	39,276	41,787	41,727	50,216	69,052	78,647	107,074	96,633
減価償却費	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	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	308,142	311,231	368,994	465,340	519,433	718,080	818,452	574,718	578,668
自己資本比率 (%)	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) (%)	0.3	4.1	11.5	27.9	15.5	△16.9	△2.6	6.1	△3.4
有利子負債	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	1.16	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	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	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	—	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基に算出しています。

*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。

	2023*6	2024	2025
国際財務報告基準 (IFRS)			
会計年度:			
売上収益	1,295,395	1,391,480	1,347,125
コア営業利益*7	9,887	92,145	109,145
売上収益コア営業利益率 (%)	0.8	6.6	8.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	△6,505	73,503	29,031
営業活動によるキャッシュ・フロー	118,715	163,653	130,286
投資活動によるキャッシュ・フロー	△55,158	△52,306	△87,123
フリー・キャッシュ・フロー	63,557	111,347	43,163
財務活動によるキャッシュ・フロー	△73,086	△20,468	△69,895
研究開発費	42,697	44,806	46,458
設備投資額	99,061	102,033	112,853
減価償却費及び償却費	96,486	98,026	94,254
会計年度末:			
資産合計	2,054,594	2,172,626	2,106,723
資本合計	586,511	692,006	727,613
親会社所有者帰属持分比率 (%)	27.3	30.6	33.2
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	△1.2	12.0	4.3
有利子負債	1,030,145	1,023,706	969,527
D/Eレシオ (倍)	1.01	0.74	0.83
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	160.49
1株当たり親会社所有者帰属持分	3,092.32	3,677.50	3,861.43
1株当たり配当金	65.00	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。

		2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
非財務データ	2017年までのバウンダリー				2018年以降のバウンダリー								
従業員数 (名)	2015-2017:旧昭和電工連結	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	21,525
海外従業員比率 (%)		44.4	40.1	44.0		54.2	54.5	54.6	51.2	50.8	50.0	47.6	43.7
女性管理職数 (名)	2015-2017:旧昭和電工単体	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	425
女性管理職比率 (%)		3.0	3.4	3.7		7.0	7.1	7.1	7.3	12.6	12.4	12.7	13.3
温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) (千トン-CO ₂) *1	2015-2017:旧昭和電工国内連結	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	4,014
取水量 (海水除く) (千m)		60,040	58,720	59,470	2018-2021: 日本および 旧日立化成海外グループ会社 2022-: 全グループ	67,306	68,060	67,522	64,261	68,292	73,361	81,572	73,645
産業廃棄物埋立処分量 (トン)		851	323	448		3,368	3,163	1,375	2,154	15,312	10,845	8,655*2	5,398*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m³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4,634千トンです。

*2 2024年、2025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
--------	--	--

沿革 私たちの歩み ―半導体編―

旧昭和電工の素材技術力と、旧日立化成の機能材料開発力。二つの強みの融合は、技術と人材を掛け合わせる力を生み、価値創造の軸を「共創」へと進化させました。レゾナックはこの基盤のもと、パートナーと共に新たな価値を社会に実装しています。こうして確立した価値創造の基盤は、製品を通じた共創活動として具体化され、社会課題の解決と事業成長の両立につながっています。本ページでは、両社が培ってきた技術がもたらす機能が、共創により、さらにどんな価値を生んでいるのか、共創のストーリーを紹介しています。

ウェブサイトの
"沿革"もあわせ
ご覧ください



旧昭和電工

川上素材 × 産業スケール × 機能分化

電気化学を起点に素材技術を発展させ、微粒子や高純度ポリマーなど半導体材料にもつながる技術基盤を構築。当社パーパスにある私たちの「化学の力」はここが起点です。



1981年
高純度アルミ

精製技術で特性最適化し性能高度化に寄与



2005年
ハードディスク
メディア

次世代記録技術で高容量化と安定供給実現



2006年
SiCエピウェハー

高耐圧・高信頼を強みに共創で省エネ価値を創出



2010年代
半導体用
高純度ガス

装置連携の共創でプロセス価値創出

旧日立化成

川下志向・ 用途起点の 機能材料への進化

幅広い素材技術とプロセス・評価など、顧客ニーズに応じたすり合わせを強みに、価値を創出。お客さまと共に挑戦を重ね、その姿勢は現在のレゾナックの共創型イノベーションへと受け継がれています。



1955年
銅張積層板
(MCL)

有機高分子技術で高性能化と高密度対応



1992年
半導体封止材
(エポキシ系)

工程適合を踏まえた材料設計で高信頼性実現



1978年
感光性
ドライフィルム
(フォテック)

工程適合フォト材料で微細化と性能最大化



1998年
CMPスラリー

微粒子設計と反応制御により、高速研磨と低欠陥の両立を実現



大型基板用MCL

お客さまや装置メーカーと対話を重ねながら共に開発を進め、パッケージ構造を起点に材料設計を最適化。樹脂・銅・ガラスの複合設計と評価を統合し、高集積化に伴う熱・電気・信頼性課題を解決し、半導体の進化を支えています。



感光性層間絶縁フィルムPV-F

社内の材料・プロセス・評価技術を融合した共創により開発。お客さまや装置メーカーと対話を重ねながら性能を磨くことで、高解像度と高信頼性を両立し、実装工程全体の価値向上に貢献する材料へと進化しました。

2023 レゾナック誕生 RESONAC

共創による "機能の組み合わせ"と ソリューション化

私たちならではの試みは、お客さまや材料・装置メーカーと共に、機能を組み合わせることで価値へと昇華する「共創のカタ」。こうした「共創のカタ」の進化が、新たな用途や市場を切り拓き、レゾナックの価値創造を現在へとつないでいます。



共創の舞台



パッケージング&
パワーソリューションセンター(新川崎)

レゾナック共創のカタ

レゾナックがリードするコンソーシアムやさまざまな施設をはじめとした共創の場で、お客さまや取引先をはじめとした皆さまと対話を重ねながら、多様な知見と技術を結び付け、次の価値創造へとつなげています。



JOINT3



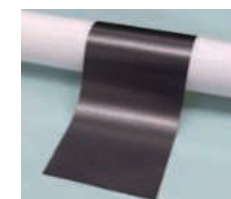
US-JOINT

化学の
力で
社会を
変える



絶縁接着フィルムNCF

お客さまや装置メーカーとの対話を通じ、材料とプロセスを一体で設計する中で進化。高密度実装と量産信頼性を両立し、工程全体の価値を高める共創型材料として、次世代半導体を支えています。



高熱伝導材料TIM

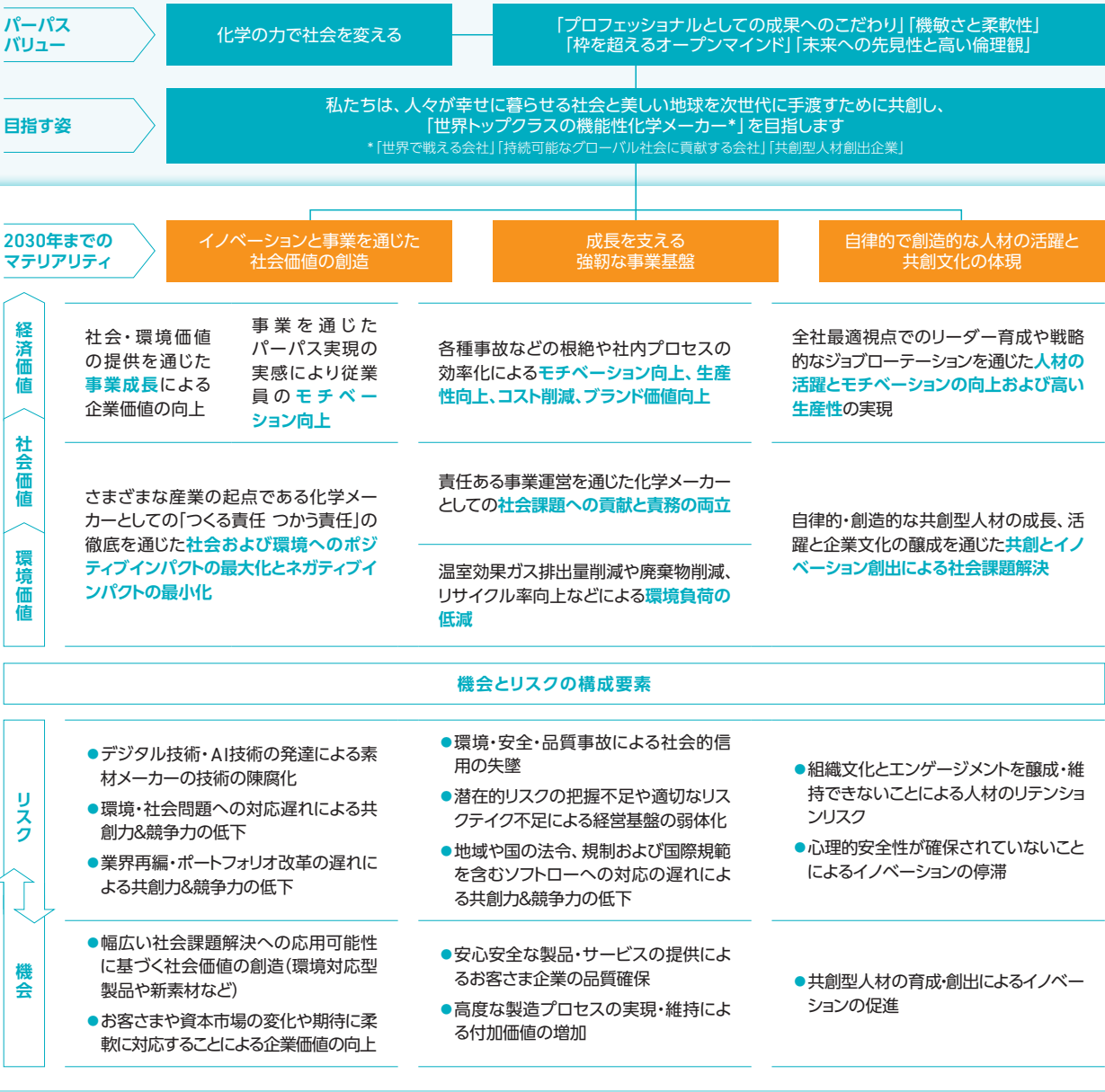
半導体の発熱増大という課題に対し、お客さまや装置メーカーと対話を重ねてきました。材料特性に加え実装・評価まで一体で最適化し、共創により次世代半導体の性能と信頼性向上を実現しています。

マテリアリティと経営アジェンダKPI目標・実績

当社のマテリアリティは、長期ビジョン目指す姿達成のために、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経営課題です。

経営幹部勉強会や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（サステナビリティアドバイザー含む）とも意見交換しながら不断の見直しをしています。また、その検討へは、各BU、CXO組織でのビジョンや施策・KPIの議論結果も織り込んでおり、トップ・ボトム両面からの検討内容となっています。

当社は、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小化・払拭）することで、企業価値を最大化します。今後も、社内外のステークホルダーとも意見交換しながら、各マテリアリティの機会とリスクも含め、不断の見直しを行っていきます。



マテリアリティと経営アジェンダKPI目標・実績

2026年からの新長期ビジョンでの全社KPIのうち、開示可能なものをこちらに掲載します。なお、2025年までの長期ビジョンの財務・非財務KPIの実績などについては、2025年12月期有価証券報告書（2026年3月発行、P. 16-18）をご参照ください。

有価証券報告書



事業を通じた持続的成長

KPI	目標	2025年実績
売上収益	1兆円超	13,471億円 (10,468億円 ※石油化学事業除いた場合)
ROIC	10%	6.2%
対売上EBITDA%	20%超	15.1% (18.4% ※石油化学事業除いた場合)
Resonac Pride 製品・サービス 認定数	2030年目標：予定製品・サービスの認定完了 2026年目標：4製品認定	5製品認定 (全BUの代表製品認定完了)

共創型イノベーション推進

KPI	2030年目標	2025年実績	2026年目標
研究開発進捗指数管理による技術起点の新製品開発推進	2026年比1.4倍	導入検討	基準取得
特許の市場的価値MC(Market Coverage)と技術的価値TR (Technology Relevance)の向上	2025年比 MC≥134% TR≥126%	MC 0.82 TR 1.15	2025年比 MC≥105% TR ≥107%
テーマPJ制導入による社内共創プロジェクト推進	100%	－(計画段階)	50%以上
学会等発表数・寄稿数	100件以上	262件 (論文・社外発表)	100件以上

サステナビリティの実践

KPI	2030年目標	2025年実績	2026年目標
GHG排出 (Scope1+2)	2013年比30%減	2013年比13.4%減	BUごとに設定
GHG排出 (Scope3)	SBTに則り目標設定(2027年まで) およびエンゲージメント活動の継続実施	上流:実績を把握しWebサイトに開示 下流:算定中	社内目標設定完了
重要コンプライアンス違反件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ
①リスク対応策進捗率／ ②トップレビュー実施サイクル	①100% ②100%	①100% ②100%	①100% ②100%
Resonac Pride 製品・サービス 認定数	予定製品・サービスの認定完了	5製品 (全BUの代表製品認定完了)	4製品認定
エネルギー、資源循環、生物多様性など 環境の行動計画指標	年率1%原単位改善 (中長期目標に変更検討中)	エネルギー使用量原単位0.4%減 廃棄物発生量原単位1.1%減 など	前年比1%原単位改善 (エネルギー、水、廃棄物)
当社特有の人権課題の特定と対応	人権デューデリジェンスが 回っている状態の構築	社内体制構築の完了	当社の固有課題特定完了

安全・品質で築くモノづくりの高度化

KPI	2030年目標	2025年実績	2026年目標
重大安全衛生インシデント発生件数	ゼロ	2	ゼロ
重大設備インシデント発生件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ
重大環境インシデント発生件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ
重大製品事故発生件数	ゼロ	1	ゼロ
サステナブル調達比率	100%	59%	70%
国内従業員休業度数率 (単位：件/1,000,000労働時間)	0.1	0.39	0.1

ポートフォリオマネジメント強化

KPI	目標	2025年実績
ROIC	10%	6.2%
対売上EBITDA%	20%超	15.1% 18.4% (石油化学事業除くベース)
EPS	500円	160円 506円 (調整後ベース)
EV/EBITDA マルチプル	15倍	11.4倍
ネットDebt/EBITDA 倍率	3倍	3.5倍

AIでの生産性向上と価値創出

KPI	2030年目標	2025年実績	2026年目標
AIサービスの業務適用率	100%	－	90%以上
事業効果ROI*の累計目標達成率	100%超	－	90%以上

* 事業貢献に向けたIT支出 (外注費+設備投資) に対する事業効果額

共創文化の体現と従業員のハピネス向上

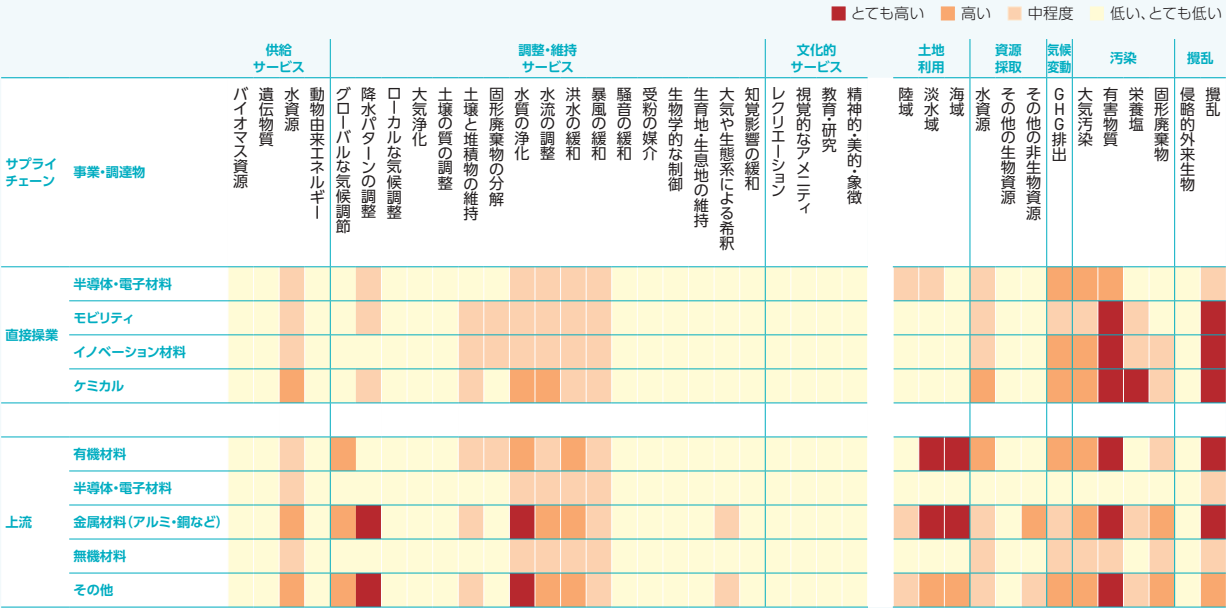
KPI	2030年目標	2025年実績	2026年目標
従業員エンゲージメントスコア	対前年改善	60%	対前年改善
パーパス・バリュー実践度スコア	対前年改善	60%	対前年改善
人的資本ROI	(測定方法確定後目標値検討)		
ウェルビーイングのサーベイスコア	(測定方法確定後目標値検討)		
スキル充足度	(測定方法確定後目標値検討)		
後継者計画準備率	150～180%	123.2%	130-150%
ワークエンゲージメントのサーベイスコア	(測定方法確定後目標値検討)		
インクルージョン/ 働き方満足度のサーベイスコア	対前年改善	61%/68%	対前年改善
POS (組織・上司が従業員の健康を 重要に取り扱っていると感じる) 指標)	対前年改善	3.2	対前年改善
従業員ヘルスリテラシースコア	対前年改善	3.53	対前年改善

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	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	小	小	—			
				全ての 事業	●パッケージング&パワーソリューションセンター(小山)における顧客共創 ●軽量化に貢献する材料、部材の開発・拡販	—	—	—			

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℃	
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	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	小	—	—
			ケミカル	●環境価値の高い低炭素アンモニアおよびその誘導品の生産量拡大 ●ライセンスを活用した技術の横展開 ●電炉鋼需要増加に向けた黒鉛電極の安定供給	小	—	—
			半導体・電子材料	●環境配慮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 ●共創型プラットフォームJOINT活動の推進(日本および米国) ●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 ●先端半導体コンソーシアム “TIE(Texas Institute for Electronics)”参画	大	中	—
	機会	短期～中期	テレワーク化・自動化・データ化普及による、サーバー関連設備・データセンターの脱炭素化に伴う売上増加		大	小	—
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		●バイオスティミュラント資材の販売など、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	—	—	○
移行機会・ リスク	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事業)採択)	○	○	—
	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	—	—	○
	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・ 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)	—	—	○
	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
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 ●設備変更／原燃料転換	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素混焼ガスタービン導入などの自家発電設備活用	中	—	—

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℃		
移行機会・ リスク	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	—	—	○	全ての 事業
	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	●CFP算定体制を整備し、炭素排出量の見える化、削減計画策定	○	○	—	
	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	—	—	○	
	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	半導体・電子材料	●生産性改善による原材料消費量の削減 ●資源循環に貢献する材料、部材の開発促進 ●原材料の調達先・リソースの多様化	小	小	
				モビリティ	●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	中	小	
				イノベーション材料	●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	中	小	
				ケミカル	●原材料価格上昇分の製品価格への反映	小	小	
				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	—	
				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	—	
				ケミカル	●環境価値の高い低炭素アンモニアおよびその誘導品の生産量拡大	小	—	
				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	—	—	
物理 リスク	リスク	短期	気候変動・生態系の劣化起因の自然災害による製造拠点の操業停止、設備の修復費用の増加、原材料の調達不安定化による収益減少	●各拠点および主要顧客／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	中 ^{*2}	中 ^{*2}	○	全ての 事業
	リスク	短期	気候変動や生態系の劣化に起因する、水不足による操業停止、対策費用の増加による収益減少	●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 気候変動については全ての事業セグメントにおいて評価を完了していますが、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固く、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あると評価しています。

—：気候変動および生物多様性への影響がないと評価しています。

*2 物理リスクについては、本年度、国内および海外のグループ会社56拠点について、ハザードマップおよびAQUEDUCTを活用した分析を追加で実施し、累計で96拠点を対象とした評価を行いました。その結果、100年に一度の災害が発生した場合、昨年度までの分析結果を含め、38拠点が物理的リスクに曝される可能性があることが確認されました。あわせて、主要サプライヤー85拠点および主要顧客21拠点についても分析を実施しています。1.5℃、2℃および4℃の各シナリオにおいて、再現期間を考慮した年間影響額はいずれも"中"であることを確認しました。

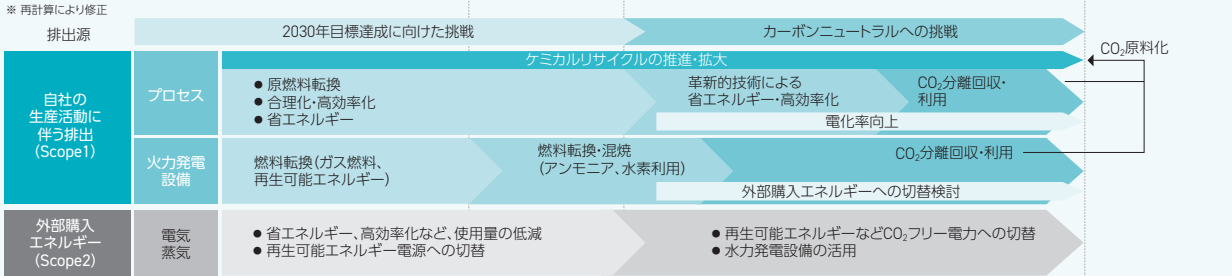
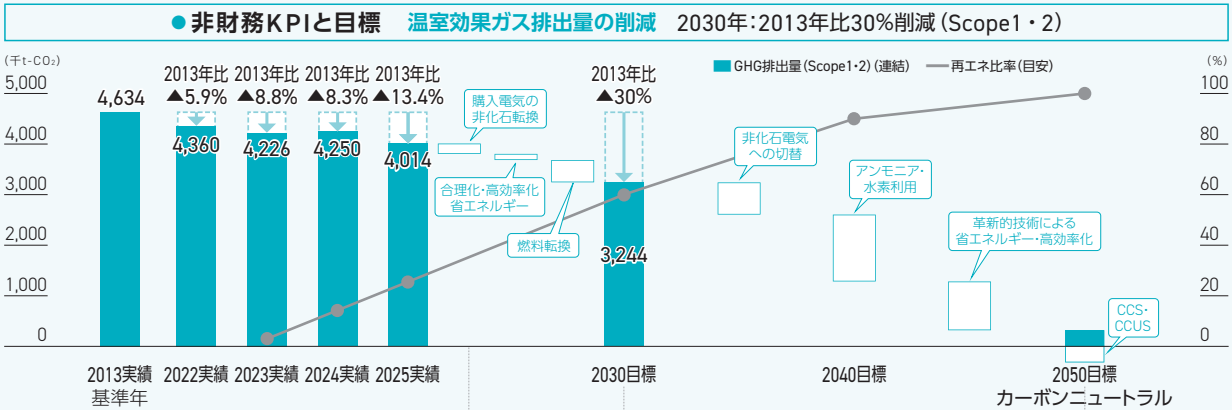
指標と目標

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。再生可能エネルギーを含む非化石電気への切り替えは、2020年より実施済のパッケージング&パワーソリューションセンター(新川崎)に続き、先端融合研究所(つくば)、共創の舞台(横浜)、および2023年に移転した汐留本社でも完了しました。さらに、黒鉛電極を生産するResonac Graphite Austria GmbH(オー

ストリア)では、2023年より風力発電由来の電力へ切り替えています。これら購入電気の非化石化に加え、Resonac Materials (Thailand) Co., Ltd.(タイ)における太陽光発電の導入などにより、2025年には、レゾナックグループ全体で231.1千MWhの非化石電気を使用しました。今後は、目標達成に向けた取り組みの加速、情報開示をさらに進めていきます。Scope3についても、算定が完了したカテゴリーから順次当社ウェブサイトで開示しています。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

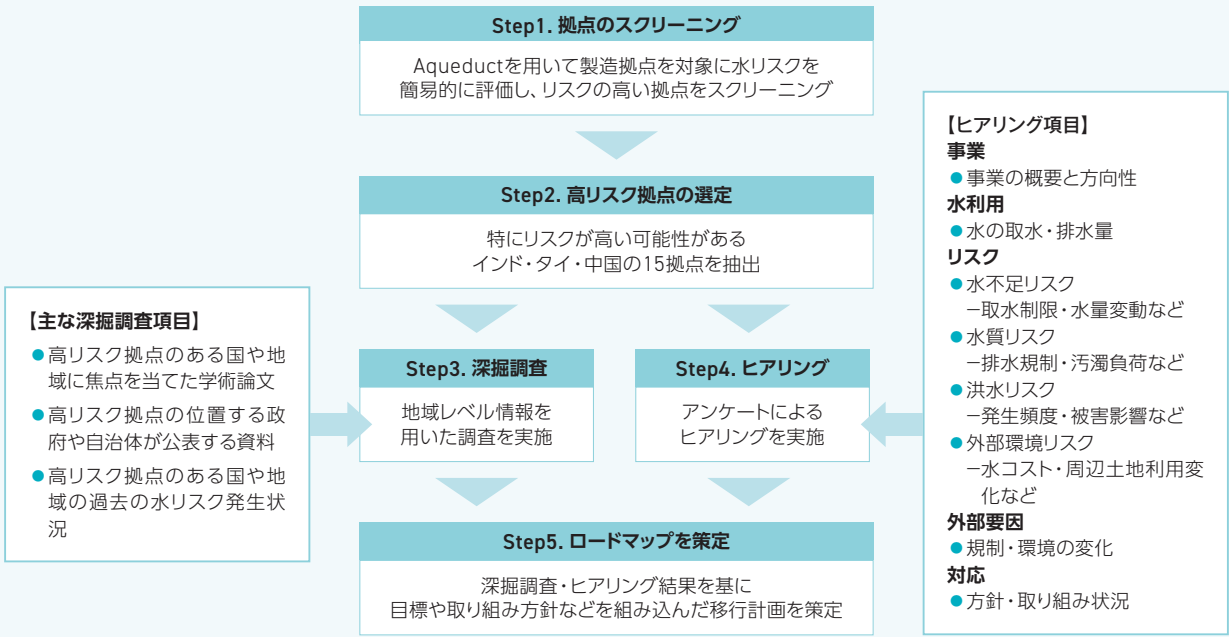
当社は、環境パフォーマンスをモニタリングし、目標を設定しています。現時点で開示できていないTNFDグローバル中核開示目標については、今後開示に向けて準備を進めます。

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2025年比で低減(2026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2025年比で低減(2026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*大気排出量を2025年比で低減(2026年) ・大気汚染物排出量を2025年比で低減(2026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2025年比1%改善(2026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(2026年)
C7.2	自然への負の影響により発生した罰金・科料・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・サービス対象製品の認定4製品(2026年)

水リスクへの取り組み

当社は、事業活動における水リスクの把握と低減に向けて、製造拠点を対象とした調査・分析を進めています。2024年にはAqueduct*を活用して水リスク評価を実施し、2025年より高リスクと特定されたインド、タイ、中国の15拠点を対象に深掘調査およびヒアリングを行いました。ヒアリングでは、水利用の状況や干ばつ・洪水の発生状況、水関連規制への対応に加え、各拠点で実施している目標や取り組みについて確認しました。さらに、得られた情報をもとに流域ごとのリスクと対応状況を整理し、それぞれの地域特性を踏まえた水資源対応ロードマップを策定しました。現在は、リスク評価結果や既存の取り組みを踏まえながら、ロードマップに基づく今後の施策の具体化を進めています。当社は、今後も持続可能な水利用の実現と事業の安定的な継続を目指し取り組んでいきます。

*世界資源研究所 (WRI) が提供する水リスク評価ツール。



優先地域：インド・中国・水リスクの詳細評価と水資源対応のロードマップ

水リスクが高い流域について、リスク評価結果と現在の取り組みを整理しました。以下では、インドおよび中国の事例を紹介します。

※地域ごとに、評価結果およびヒアリング結果を踏まえ、特に重要と考えられるリスク項目を抜粋して記載しています。

リスク評価の結果		現在行っている主な取り組み	
インド (Yamuna川および Sabamarti川流域)	取水	● 水需要の増加等を背景に、水需給が逼迫しており、水供給リスクが高い地域と考えられる。 ● 取水需要の増加や地下水位の低下、取水規制の強化により、水供給が制約されるリスクがある。	水使用量のモニタリング ● 取水している自治体の水道水に監視用水道メーター設置 ● リアルタイム監視システム導入 水資源の効率利用 ● 水の再利用システムの導入
	排水	● 水処理インフラの整備状況や河川水質の評価を踏まえ、取水・排水の両面で、水質管理に係る課題が大きい地域と考えられる。 ● 排水量の増加や規制強化への対応に伴い、管理負担や対策コストが増加するリスクがある。	排水管理の高度化・活用 ● 事業排水の適正処理と規制基準の遵守 ● 放流水の定期検査による水質基準の遵守 ● 化学物質の適正な保管・表示・取扱手順の遵守による流出・汚染防止 ● 工場内に排水処理設備を設置し、処理水を自家菜園に使用
中国 (上海周辺流域)	取水	● 地域全体での水使用量は大きいが、現地のデータやインフラ整備状況を踏まえると、水枯渇・渇水する可能性は比較的低く、水供給リスクは限定的と考えられる。 ● 一部拠点では水価格上昇や給水制限に関する認識があり、今後のコストおよび供給条件へ影響が想定される。	水資源の効率利用 ● 冷却水や雨水などの再利用を推進 ● 設備改造や流量管理による水使用の効率化や節水 水供給リスクへの対応 ● 水資源の安定供給の確保 従業員への節水に関する教育や啓発活動 ● 水道業者との長期契約により、効率的な水管理と安定供給を確保
	排水	● 水処理インフラの整備状況に地域差があり、排水管理および水質管理に関するリスクが存在する。 ● 一部拠点では排水量の増加見込みや規制対応の必要性を認識しており、対応のための管理負担およびコストの増加が予想される。	排水管理の高度化 ● 汚染物質の排出濃度・排出量の定期的なモニタリングと規制基準の遵守 ● 排水処理による汚染物質の低減や専門事業者との排水処理契約を締結 ● 緊急時の汚染流出防止のために事故応急池を設置
	洪水	● 対象流域において洪水の発生可能性が高い。 ● 台風等に伴う浸水により、拠点操業へ影響を及ぼすリスクがある。	浸水リスクへの物理的対策の強化 ● 潜水ポンプや土のうなどの水防資材を各拠点に配備 ● 雨水樹、側溝などの定期的な清掃により、内水氾濫を防止 緊急時対応の体制整備 ● 緊急時対策案を策定し、定期的な緊急訓練を実施 ● 地域の工業団地や行政と連携し、緊急時の支援体制を構築

水資源の効率的な活用とリスク低減に向け、中国エリアでの率先した取り組み事例をご紹介します。

事例
①

Resonac Highpolymer Materials (Shanghai) Co., Ltd. (RHMSH) における水資源の循環活用

RHMSHは、中国・上海で高分子製品・合成樹脂材料の製造・販売を行っています。RHMSHでは、貯槽の冷却方法の見直しや再利用の仕組みを導入し、散水による冷却から水に依存しない方式へ転換しました。あわせて蒸気の回収・再利用も進めた結果、年間約7,000m³の水使用量削減を実現しています。



冷却水を使用せず貯蔵タンクの温度管理を実現

事例
②

Resonac Materials (Suzhou) Co., Ltd. (RMSZ) における雨水の活用

RMSZ第二工場では、電子部品向けの封止材などの高分子製品の製造を行っています。本工場では、新設時に設置した消防用の地下水槽を平常時には雨水の貯留・再利用に活用しています。回収した雨水は工場内の緑地への散水に利用され、環境影響評価で想定される緑化用水(年間約1,000m³)の一部を代替しています。雨水収集池(容量155m³)により、月平均約80m³の雨水利用が見込まれています。



RMSZ第二工場における雨水再利用設備

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壤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、情報発信を大切にいきます。

新潟水俣病について

旧昭和電工からの排出物質により発生した新潟水俣病に関し、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いたしま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。

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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	294,656	261,971
売上債権	274,485	280,230
棚卸資産	220,812	206,058
未収法人所得税	3,674	3,504
その他の金融資産	28,735	32,051
その他の流動資産	36,184	33,749
小計	858,546	817,563
売却目的で保有する資産	28,002	35,416
流動資産合計	886,548	852,979
非流動資産		
有形固定資産	670,776	662,921
無形資産	442,417	410,716
退職給付に係る資産	38,514	49,446
繰延税金資産	17,867	13,607
持分法で会計処理されている投資	70,396	71,543
その他の金融資産	23,640	22,237
その他の非流動資産	22,468	23,274
非流動資産合計	1,286,078	1,253,744
資産合計	2,172,626	2,106,723
負債の部		
流動負債		
仕入債務	171,433	162,757
社債及び借入金	137,862	169,611
未払費用	38,157	41,507
未払法人所得税	8,344	8,693
リース負債	4,837	4,452
引当金	3,358	1,313
その他の金融負債	96,934	51,152
その他の流動負債	17,707	23,962
小計	478,632	463,447
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	16,541	9,589
流動負債合計	495,173	473,036
非流動負債		
社債及び借入金	858,399	777,010
退職給付に係る負債	10,300	7,296
引当金	5,970	4,427
リース負債	22,608	18,454
その他の金融負債	10,731	7,803
繰延税金負債	71,273	70,473
その他の非流動負債	6,166	20,611
非流動負債合計	985,447	906,074
負債合計	1,480,620	1,379,110
資本の部		
資本金	182,146	182,146
資本剰余金	108,863	108,681
自己株式	△13,172	△12,409
利益剰余金	318,643	343,574
その他の包括利益累計額	68,136	76,860
親会社の所有者に帰属する持分合計	664,616	698,852
非支配持分	27,390	28,761
資本合計	692,006	727,613
負債及び資本合計	2,172,626	2,106,723

連結損益計算書	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上収益	1,391,480	1,347,125
売上原価	△1,080,381	△1,023,323
売上総利益	311,099	323,802
販売費及び一般管理費	△242,936	△265,692
その他の収益	38,713	17,557
その他の費用	△17,840	△28,991
営業利益	89,036	46,676
金融収益	4,755	6,079
金融費用	△15,942	△17,001
持分法による投資利益	6,798	9,288
税引前当期利益	84,647	45,042
法人所得税費用	△9,875	△13,994
当期利益	74,772	31,048
当期利益の帰属		
親会社の所有者	73,503	29,031
非支配持分	1,269	2,017
1株当たり当期利益 (円)		
基本的1株当たり当期利益 (円)	406.61	160.49
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	406.61	160.49

連結包括利益計算書	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益	74,772	31,048
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	1,646	△1,780
確定給付制度の再測定	6,997	7,498
持分法によるその他の包括利益	△83	112
合計	8,560	5,830
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	33,519	11,338
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	△1,418	209
持分法によるその他の包括利益	1,309	△62
合計	33,410	11,485
その他の包括利益合計	41,970	17,315
当期包括利益	116,742	48,363
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	113,682	45,442
非支配持分	3,060	2,921

連結持分変動計算書

前連結会計年度 (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										(単位:百万円)	
	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					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
当期利益	—	—	—	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

当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	親会社の所有者に帰属する持分										(単位: 百万円)	
	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					合計	非支配 持分	資本合計
					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	108,863	△13,172	318,643	6,517	—	61,848	△229	68,136	664,616	27,390	692,006
当期利益	—	—	—	29,031	—	—	—	—	—	29,031	2,017	31,048
その他の包括利益	—	—	—	—	△1,676	7,521	10,357	209	16,411	16,411	904	17,315
当期包括利益合計	—	—	—	29,031	△1,676	7,521	10,357	209	16,411	45,442	2,921	48,363
配当金	—	—	—	△11,787	—	—	—	—	—	△11,787	△1,550	△13,337
自己株式の取得	—	—	△7	—	—	—	—	—	—	△7	—	△7
自己株式の処分	—	46	770	—	—	—	—	—	—	816	—	816
株式報酬取引	—	△28	—	—	—	—	—	—	—	△28	—	△28
非支配持分の取得	—	△200	—	—	—	—	—	—	—	△200	—	△200
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	—	—	—	7,687	△166	△7,521	—	—	△7,687	—	—	—
所有者との 取引額等合計	—	△182	763	△4,100	△166	△7,521	—	—	△7,687	△11,206	△1,550	△12,756
当期末残高	182,146	108,681	△12,409	343,574	4,675	—	72,205	△20	76,860	698,852	28,761	727,613

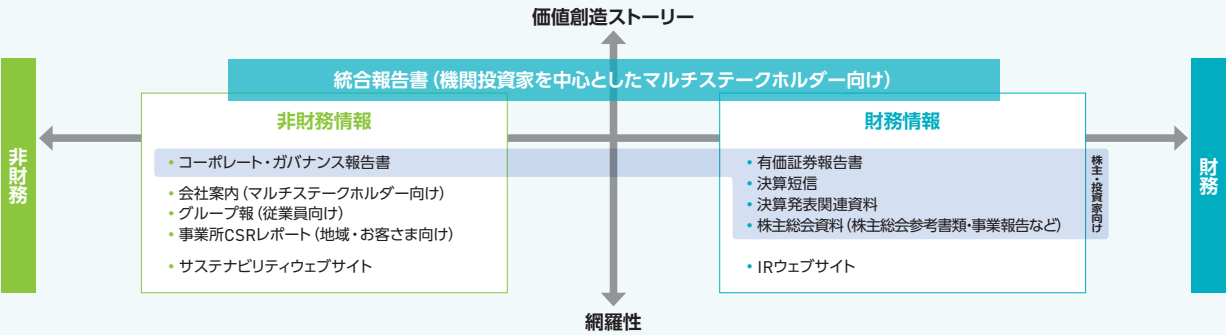
連結財務諸表

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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	74,772	31,048	短期借入金の純増減額 (△は減少)	4,900	18,534
減価償却費及び償却費	98,026	94,254	コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	△10,000	—
法人所得税費用	9,875	13,994	長期借入れによる収入	172,436	144,659
減損損失 (又は戻入れ)	23,982	51,035	長期借入金の返済による支出	△250,708	△165,179
受取利息及び受取配当金	△2,743	△3,684	社債の発行による収入	24,887	9,952
支払利息	14,268	13,540	社債の償還による支出	△40,000	△60,000
持分法による投資損益 (△は益)	△6,798	△9,288	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)	△5,695	△19,081	リース負債の返済による支出	△6,411	△4,992
未収入金の増減額 (△は増加)	△1,417	△4,126	自己株式の取得による支出	△1,883	△7
棚卸資産の増減額 (△は増加)	7,726	1,789	親会社の所有者への配当金の支払額	△11,760	△11,759
仕入債務の増減額 (△は減少)	△3,415	5,924	非支配持分株主への配当金の支払額	△1,220	△1,519
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△10,966	△11,815	その他	△613	416
その他	△23,452	△14,832	財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,468	△69,895
小計	174,163	148,758	現金及び現金同等物に係る換算差額	14,593	9,761
利息の受取額	2,196	2,761	現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	105,472	△16,971
配当金の受取額	6,987	8,532	現金及び現金同等物の期首残高	190,642	294,656
利息の支払額	△12,390	△12,943	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	△15,714
法人所得税の支払額又は還付額 (△は支払)	△7,303	△16,822	現金及び現金同等物の期末残高	294,656	261,971
営業活動によるキャッシュ・フロー	163,653	130,286			
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	△88,312	△106,726			
有形固定資産の売却による収入	32,385	4,650			
子会社等の売却による収入	732	20,576			
有価証券等の取得による支出	△288	△178			
有価証券等の売却及び償還による収入	602	1,447			
その他	2,575	△6,892			
投資活動によるキャッシュ・フロー	△52,306	△87,123			

会社情報／編集方針

会社情報 (2025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	21,525名
設立	1939年6月	関係会社	子会社:101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	2026年7月		
報告対象期間	2025年1月1日から2025年12月31日。ただし、2026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。		
参考とした主な開示基準・フレームワーク	IFRSサステナビリティ開示基準 (IFRS S1・S2) SASBスタンダード 国際統合報告フレームワーク (International Framework) TCFD提言 TNFD提言 GRI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。



会社情報／編集方針

株式情報 (2025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 73,665名
株式の所有者状況



- 外国法人など 71,051千株 38%
- 金融機関 68,133千株 37%
- 個人その他 26,809千株 15%
- 証券会社 12,851千株 7%
- 自己株式 3,498千株 2%
- 国内法人 2,558千株 1%

上位10名の株主 (2025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)	31,428	17.33
(株)日本カストディ銀行(信託口)	15,953	8.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,683	4.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,775	3.18
JPモルガン証券(株)	5,717	3.15
富国生命保険相互会社	4,517	2.49
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	3,965	2.19
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,592	1.98
ゴールドマン・サックス証券(株) BNYM	3,069	1.69
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,647	1.46

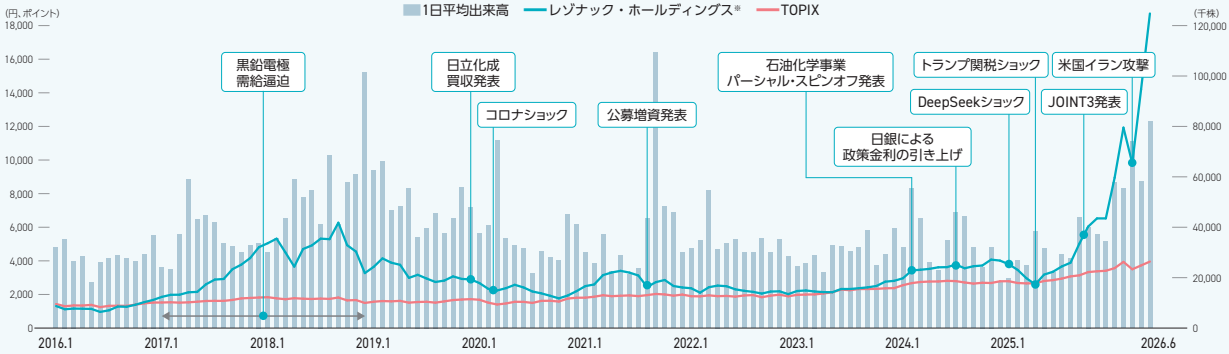
※ 持株比率は発行済株式総数から自己株式(3,498千株)を控除して算出しています。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
期末株価 (円)	2,415	2,020	2,810	4,015	6,526
1株当たり配当 (円)	65	65	65	65	65
配当性向 (%)	(単体) 33.1	35.5	284.2	45.4	664.4
	(連結) —	36.3	—	16.0	40.5

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	164%	333%	312%	510%
TOPIX (配当込み)	125%	194%	213%	279%

※ 2025年末時点
※ TSR: 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※ 当社のTSRについては、累積配当額と株価変動により算出。TOPIXのTSRについては、配当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年以前は日昭和電工の数値です。

社外からの評価

● ESG指数への組み入れ状況

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

レゾナックのMSCIインデックスへの組み入れおよびMSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるレゾナックの後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標もしくはサービスマークです。

● その他の評価

SX銘柄は、経済産業省が、東京証券取引所と共同でSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)を通じて持続的に成長原資を生み出す力を高め、企業価値向上を実現する先進的企業群を、「SX銘柄」として選定する制度です。2023年2月に創設され、当社は「SX銘柄2025」「SX銘柄2026」と2年連続で選定されました。

優良な健康経営を実践している法人として、健康経営優良法人(ホワイト500)に認定されています。データに基づく予防施策の精度をさらに高め、全員が心身共に健やかに、主体的な挑戦を楽しめるハビネスの実現を進めます。

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づき、一定基準を満たす優良な企業を認定する制度(えるぼし認定)において、当社は3段階のうち2段階目を取得しています。

● 表彰

発表時期	主催	内容	ニュースリリース
2026年7月	日本の人事部「HRアワード」運営委員会	「HRアワード2026」企業人事部門入賞	レゾナックの学習イベント「ラーニングフェス」が「HRアワード2026」で入賞
2026年6月	公益社団法人新化学技術推進協会	グリーン・サステイナブルケミストリー賞 環境大臣賞	「第25回GSC賞環境大臣賞」を受賞(多様な使用済みプラスチックを用いた資源循環事業)
2026年5月	公益財団法人市村清新技術財団	市村産業賞「貢献賞」	「パワー半導体用高品質SiCエピウェハーの高生産性製造技術」が「市村産業賞」貢献賞を受賞
2026年3月	日本経済新聞社	日経統合報告書アワード 優秀賞	「第5回日経統合報告書アワード」で優秀賞を受賞
2026年1月	LCA日本フォーラム	LCA日本フォーラム会長賞	第22回LCA日本フォーラム表彰で「会長賞」を受賞
2025年7月	公益社団法人新化学技術推進協会	グリーン・サステイナブルケミストリー賞 経済産業大臣賞	レゾナックが「第24回GSC賞 経済産業大臣賞」を受賞
2025年3月	(一社)日本化学工業協会	JIPS賞大賞	レゾナック、4年連続で「JIPS賞大賞」を受賞
2025年2月	日本経済新聞社	日経統合報告書アワード 優秀賞	「第4回日経統合報告書アワード」で優秀賞を受賞
2025年1月	一般社団法人減災×サステナブル技術協会	防災×減災×サステナブル大賞2025 スマートネスアワード最優秀賞	防災×減災×サステナブル大賞2025で最優秀賞を初受賞

● レゾナックナウ

レゾナックで活躍する人々のストーリーをご紹介します

● レゾナックの公式SNS一覧

経営陣のメッセージや、製品・技術紹介など、ビジネスパーソン向けのテーマを中心に発信しています。

社内外のイベント情報や、卓球部・バドミントン部の試合情報、化学にまつわるクイズなど、レゾナックにまつわる幅広いテーマで発信しています。

レゾナックや化学に楽しみをもっといただけるようなストーリーを発信しています。