

04 Why we can

レゾナックの人的資本経営

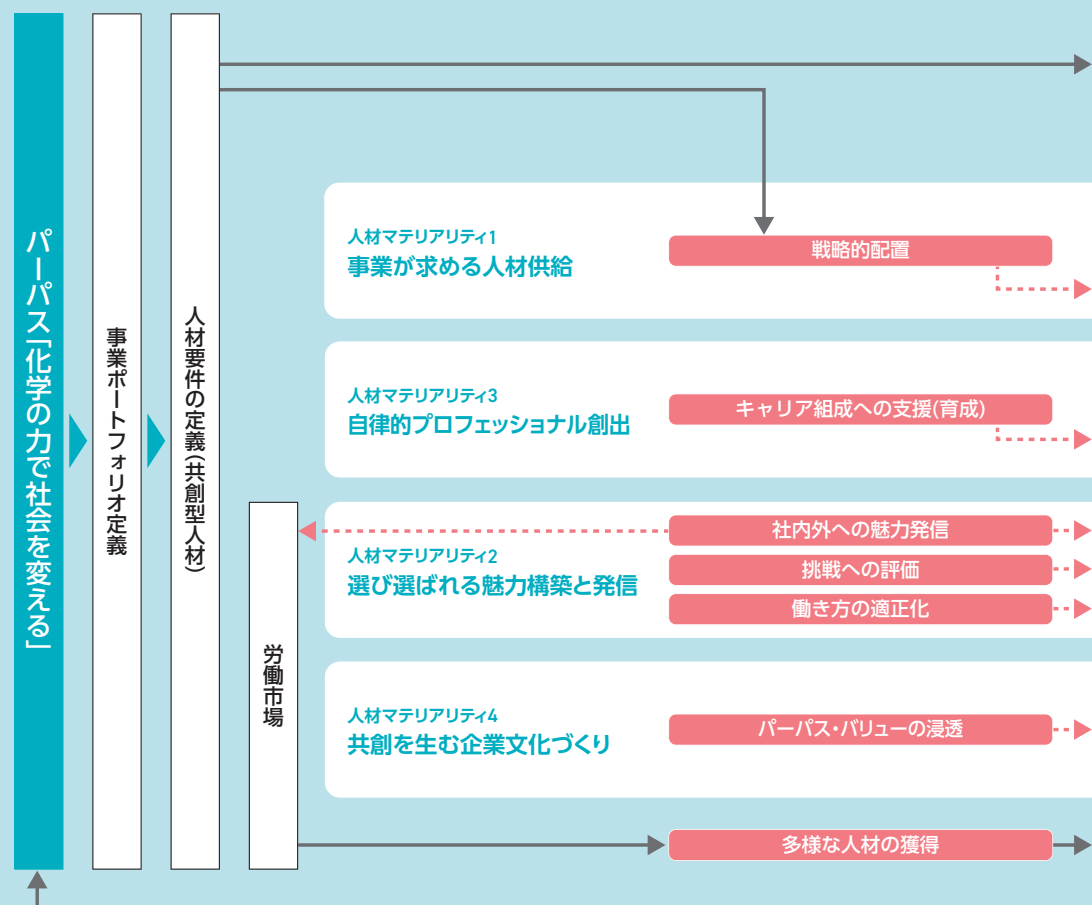
社会を変える組織力

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

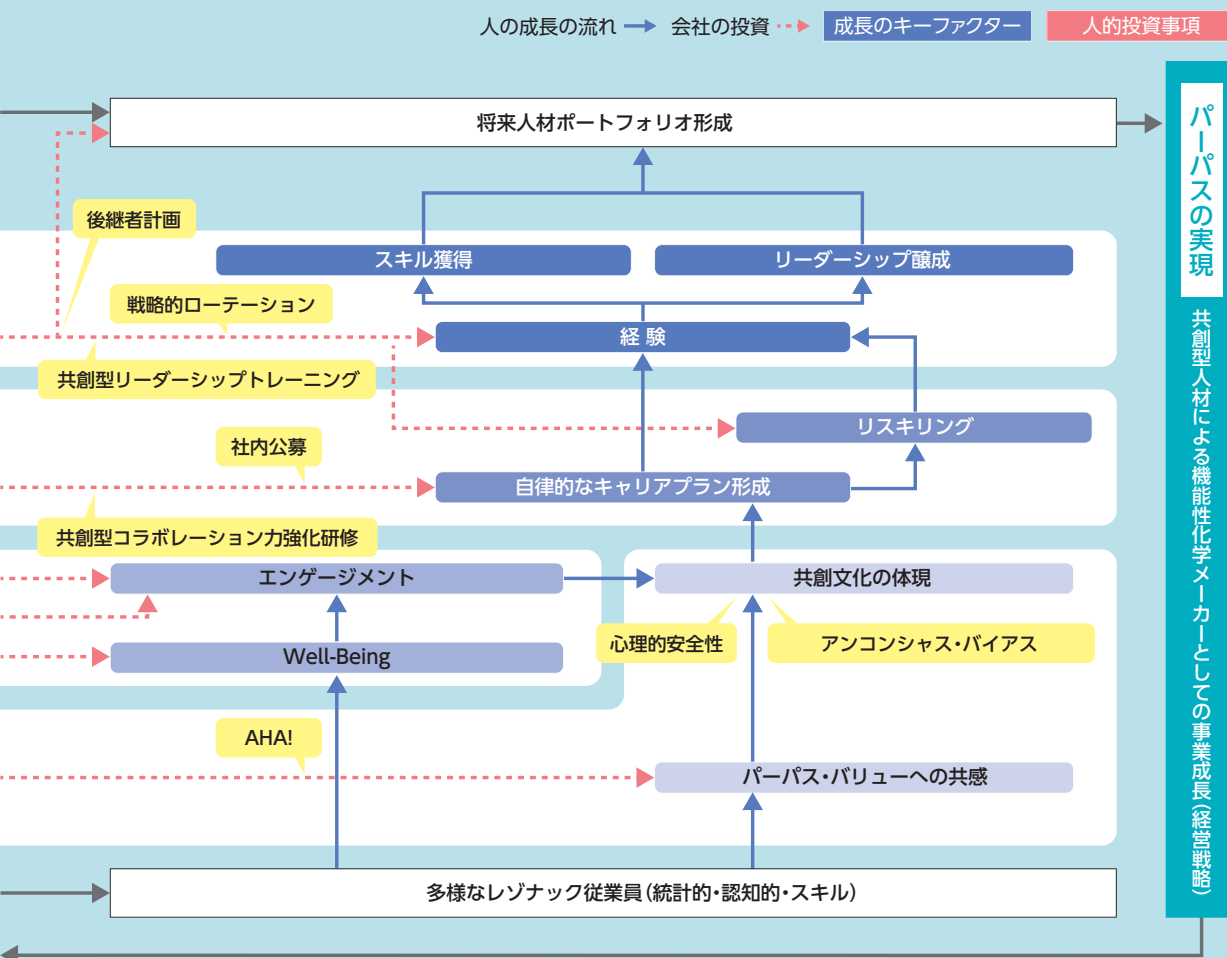
89	人的資本経営
91	特集 人材戦略
97	気候変動への対応
100	循環型社会の実現
101	環境リスク対策
102	生物多様性保全
103	安全・衛生
104	品質保証
105	化学品管理
106	サステナブル調達

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

レゾナック人的資本経営モデル WEB



2030年の目指す姿に向け、新たな「機能」を提供する「共創型人材」を育成しています。
レゾナックの人材戦略は「共創型人材」の創出であり、
企業・事業戦略と人材戦略を合致させることが、レゾナックの人的資本経営です。



TOPICS

ステークホルダーとの エンゲージメントを少しご紹介

学生

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



同志社大学 経済学部
園田 恭平さん

大学教授

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



法政大学 人間環境学部
長谷川 直哉教授

投資家

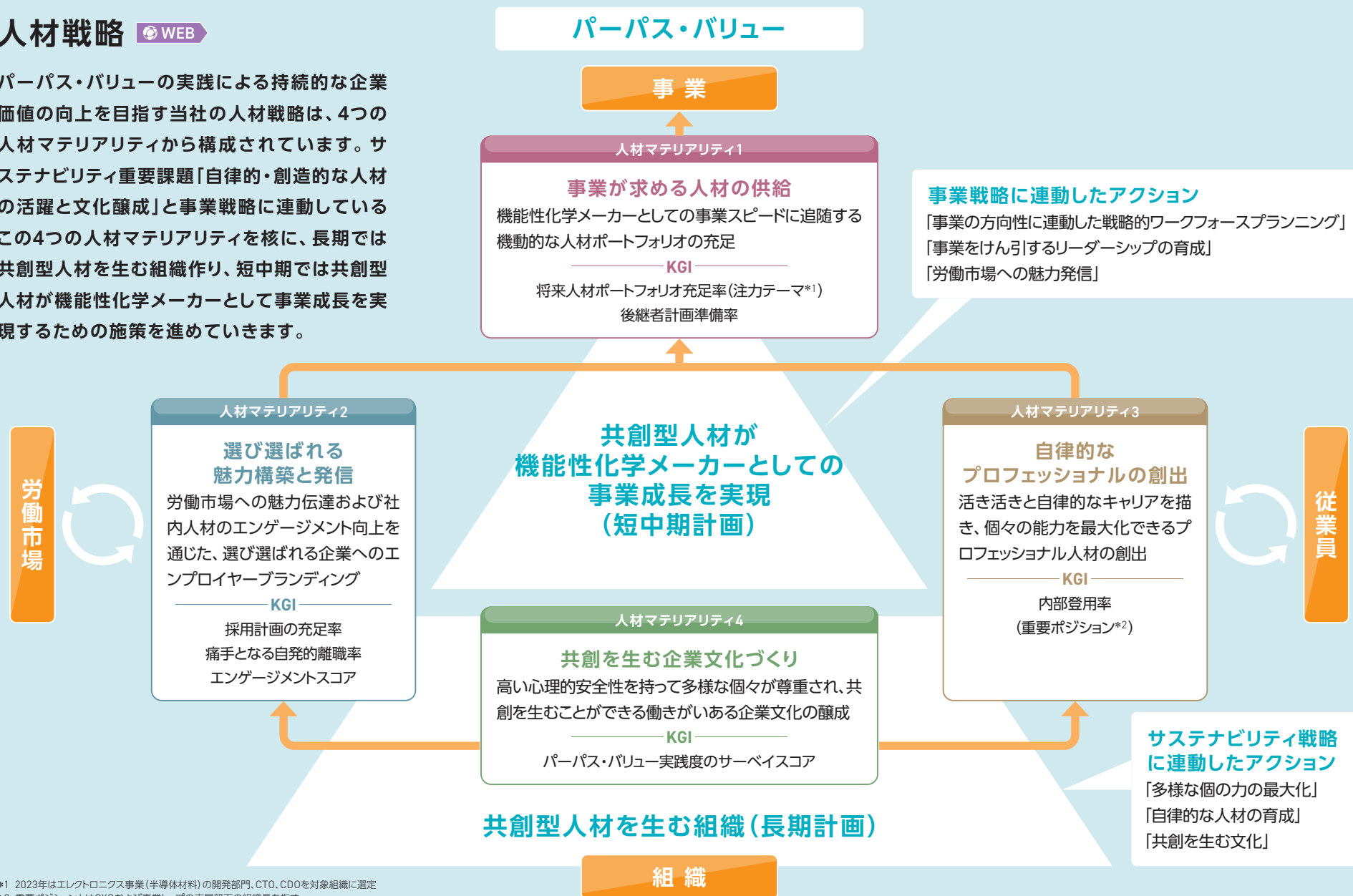
パーパス・バリューの実践による持続的な企業価値向上を目指す当社の人材戦略や、検討中の人材資本経営モデル案について参画投資家の皆さまとの対話の場を設けて頂きました。事業戦略と人材戦略がどのように関連しているか、統合により組織文化にどのような影響があり、それが人材戦略にどう反映されていくのかなど、頂いた多様で示唆に富むご意見を今後の取り組みや情報発信に活かしていきます。



一般社団法人
機関投資家
協働対話フォーラム

人材戦略

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



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

*2 重要ポジションとはCXOおよび事業トップの直属部下の組織長を指す

人材戦略

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

	KGI	達成の要素	FY2023-2024 共創型人材創出への始動	FY2025 グループにおける 共創文化の深化と定着化	FY2030 グローバルで戦える 共創型化学会社への飛躍
人材マテリアリティ1 事業が求める 人材の供給	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 将来人材ポートフォリオ充足率(注力テーマ) ▶ 後継者計画準備率 (2022年実績:全社の経営リーダー候補を選抜、育成する後継者計画の策定を運用開始など) 	<ul style="list-style-type: none"> 求める人材の要件定義 求める人材の充足状況の把握 持続的なポジション後継者の準備と可視化 求める人材を充足させる機動的配置の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内タレントの可視化 ▶ 半導体材料の開発部門、CTO、CD0をパイロットに、戦略達成に必要なスキルの可視化と人材ポートフォリオの管理手法の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グローバルでのタレントの可視化 ▶ レゾナックおよび主要グループ会社での人材ポートフォリオ可視化 ▶ HRBP体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ HRビジネスパートナーが伴走し、各CXO/BUが主体となり、グローバルでの事業スピードに見合った人材ポートフォリオと適所適材を実現
人材マテリアリティ2 選び選ばれる 魅力構築と発信	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 採用計画の充足率 ▶ 痛手となる自発的離職率 ▶ エンゲージメントスコア (2022年実績:統合後のエンゲージメントサーベイを設計など) 	<ul style="list-style-type: none"> ウェルビーイングの向上 正当な評価と報酬 レゾナックならではの魅力の定義と社内への発信 ビジネスパートナーならではの魅力の定義と労働市場への発信 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 労働市場においてレゾナックの認知を向上させるブランディングの開始 ▶ 健康経営が根付き、社内外の健康への取り組み発信の開始 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 機能性化学メーカーで選ばれるリーディングカンパニーとしての認知度向上 ▶ Well-Being経営の仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 化学業界におけるリーダー人材創出企業としての認知 ▶ Well-Being先進企業としての地位確立 ▶ シンプルかつ柔軟な制度の実現
人材マテリアリティ3 自律的な プロフェSSIONAL の創出	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部登用率 (重要ポジション) (2022年実績:共創型人材育成をCEOが表明、1,100人を超える従業員と直接対話など) 	<ul style="list-style-type: none"> キャリアオーナーシップを促す会社制度の提供 自律的学習機会の提供 経営リーダー候補の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自己のキャリアを描き、実現するための仕組みの確立 ▶ キャリア実現のための自己研鑽の仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ レゾナックにおけるキャリアモデルが確立され、従業員が自律的に目指す姿を描き、キャリアを形成する組織 ▶ 組織(上司)がキャリアを後押しする文化の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各々が自己を磨き、レゾナックの次世代リーダーとして、新たな価値を創出するプロフェSSIONALが育成される組織
人材マテリアリティ4 共創を生む 企業文化づくり	<ul style="list-style-type: none"> ▶ パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア (2022年実績:「実践度30%」P47▶共創型リーダーシップ研修」や「共創型コラボレーション強化トレーニング」を開始など) 	<ul style="list-style-type: none"> パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成 多様な従業員からの参画 共創文化の体現によるアウトプットの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ パーパス・バリューと多様な人材の参画が価値を生む企業文化の啓蒙と認知 ▶ 統合オペレーションの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 共創文化が根付き、コラボレーションによる新たなアウトプットが生まれる組織 ▶ 統合された基盤でデータ活用を担う専門チームの始動 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 共創文化が企業のアイデンティティとなり、多様な人材が生き生きと革新を生む場としての組織の確立 ▶ グローバルオペレーションの統合

※ KPIは各ページをご覧ください

人材戦略

人材マテリアリティ1

事業が求める人材の供給

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

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

HRビジネスパートナー部長
鈴木 豊



長期ビジョン実現への施策

事業戦略との連動性を高めたワークフォース・プランニング

職種別に求めるスキルの整理・定義、将来充足したい人員数の可視化

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

求める人材を充足させる機動的な配置の実現

事業戦略の実行を支えるHRBP機能の強化と、計画的な経験者採用など

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

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

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

従業員の声

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

KGI

- 将来人材ポートフォリオ充足率（注力テーマ）
- 後継者計画準備率

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

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

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

ProcessKPIの一例

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

人材戦略

人材マテリアリティ2

選び選ばれる魅力構築と発信

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

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

エレクトロニクス事業本部 生産センター
山崎事業所 第二電子材料製造部長

浅井 由佳



長期ビジョン実現への施策

経営理念と一貫通貫した人事制度

共創型人材の創出を促す評価制度と、労働市場を踏まえた報酬制度

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

ウェルビーイングの向上

健康経営施策

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

コーポレートブランディングの強化

レゾナックならではの魅力の定義と社内外への発信

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

従業員の声

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

KGI

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

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

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

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

ProcessKPIの一例

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

人材戦略

人材マテリアリティ3

自律的な
プロフェッショナルの創出

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

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

レゾナック・パッケージング
彦根工場 生産技術部 システムグループリーダー

横山 哲也



長期ビジョン実現への施策

自己啓発意識の醸成

自律的な学習に取り組む機会の提供

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

キャリアオーナーシップを促す機会の提供

社内公募制度

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

デベロップメント・ガイドの展開

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

従業員の声

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

KGI

内部登用率（重要ポジション）

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

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

ProcessKPIの一例

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

人材戦略

人材マテリアリティ4

共創を生む企業文化づくり

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

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

President and CEO, EMEA
COO, Graphite Business Unit

César Castiñeira



長期ビジョン実現への施策

パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成

共創を促す教育施策とグローバルアワード P14

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

多様な従業員が活躍できる職場環境の実現

DE&I各種施策

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

共創文化の体現によるアウトプットの創出

各部門コラボレーション施策

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

従業員の声

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

KGI

▶ パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア

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

ProcessKPIの一例

- ▶ 心理的安全性のサーベイスコア
- ▶ 女性管理職比率（2022年連結9.5%）
- ▶ グローバルアワードの参加のべ人数等

気候変動への対応（TCFDに沿った情報開示・カーボンニュートラルへの挑戦）

価値創造への使命

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

ガバナンス

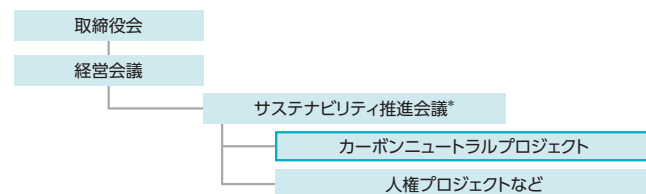
取締役会の役割・監視体制

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

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

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

カーボンニュートラルプロジェクトの位置づけ（2023年6月30日現在）



* CEO以下、全CXOおよび事業部門長がメンバー

マテリアリティの重要項目（KPI）の目標と実績

 P58 / マテリアリティと非財務KPI

KPIと2030年目標	2022年実績
温室効果ガス排出量の削減: ● 温室効果ガス排出量 2013年比30%削減 (Scope1+2) (連結)	● 温室効果ガス排出量 2013年比7.6%削減 (Scope1+2) (連結)

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

リスク管理

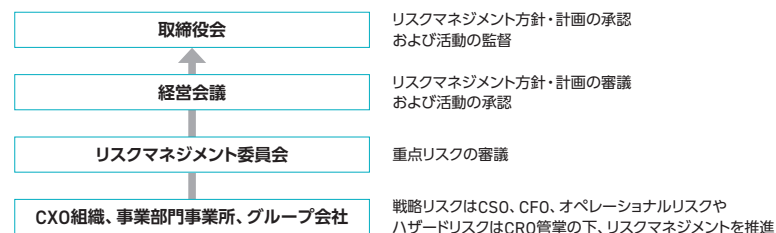
リスクを評価・識別・管理するプロセス

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

全社リスクマネジメントへの統合状況

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

リスクマネジメントの流れ（2023年6月30日現在）



気候変動への対応（TCFDに沿った情報開示・カーボンニュートラルへの挑戦）

戦略

短期・中期・長期の気候関連リスク・機会および対応

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

全社への影響がある移行リスクとしては、炭素価格などのエネルギー諸税上昇による操業コストの増加が考えられます。当社は基準年である2013年実績460万t-CO₂から30%削減し、2030年は排出量約320万t-CO₂を目指しています。売上成長に伴う2030年度のScope 1・2の排出量を約500万t-CO₂と見込んだ場合、IEAの2℃シナリオ（SDS）^{*1}の予想などを参考に炭素価格を10,000円/t-CO₂とし、目標未達部分のオフセットとしての排出量取引が発生すると想定すると、30%削減できなかった場合は約180億円/年の操業コスト影響が発生し、削減できた場合は操業コスト抑制につながります。その他にも社会とさまざまな接点を持つ当社は今後もシナリオ分析を活用し、社会の多くの場面でカーボンニュートラル社会の実現に貢献すると共にリスクへの対応を行い、持続可能な成長を行っていきます。

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

	気候変動による当社への影響	領域	リスクの種類	機会の種類	顕在時期 ^{*2}	対応
移行リスク・ 機会	カーボンプライシング(ICP)導入による、税負担(コスト)の増加	全ての 事業領域	○ 政策・規制		中期	<ul style="list-style-type: none"> 2030年GHG排出量削減目標の見直しとロードマップ策定 P99 石油化学、化学品事業におけるカーボンニュートラルへの取り組みの実施 P87 GXリーグへの参画
	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		○ 政策・規制	○ 製品/サービス/市場	短期～中期	<ul style="list-style-type: none"> 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) P79 革新的分離剤による低濃度CO₂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) P87 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) P80
	消費者の行動・意識変化に伴う、売上の増加・減少		○ 市場・技術	○ 製品/サービス/市場	短期～中期	<ul style="list-style-type: none"> 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 P59 共創の舞台(新研究所)での長期研究開発促進 P15
	お客さまからの低炭素化に対する取り組みと開示要求の増加		○ 市場・技術		短期	<ul style="list-style-type: none"> LCA(CFP)算定体制を整備し P66、炭素排出量の見える化、削減計画策定 P66 P99
	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		○ 評判	○ 製品/サービス/市場	短期～中期	<ul style="list-style-type: none"> 社会や顧客の課題解決に貢献するための自社製品/サービスの付加価値向上 P59 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
	半導体デバイスの技術革新・低消費電力化への対応	半導体・ 電子材料 領域	○ 市場・技術	○ 製品/サービス/市場	短期～中期	<ul style="list-style-type: none"> 次世代半導体パッケージ実装技術開発のためのコンソーシアム「JOINT(ジョイント)2」を設立(NEDOポスト5G情報通信システム基盤強化研究開発事業/先端半導体製造技術の開発採択) P15 環境適合製品設計アセスメント、低炭素化製品の開発
	デジタル化によるデータ処理量増加に伴う製品の省エネ化・次世代パワー半導体需要増		○ 市場・技術	○ 製品/サービス/市場	短期～中期	<ul style="list-style-type: none"> データセンター低消費電力化へのHDDメディア研究開発 P79 SiCパワー半導体需要増大への対応
物理リスク	洪水による製造拠点の操業停止、設備の修復費用の増加による収益減少	全ての 事業領域	○ 急性		短期	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点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 P109

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

気候変動への対応（TCFDに沿った情報開示・カーボンニュートラルへの挑戦）

指標と目標

GHG排出量目標および実績

「2050年カーボンニュートラル」に向けて、統合新会社発足にあたり2021年に2030年のGHG排出量削減目標を見直し、「2013年比30%削減」を目標としました。低炭素社会実現に向けた各事業の中長期計画の見直し、2030年におけるGHG排出量削減目標の達成に向け排出量の削減とさらなる省エネルギーを推進していきます。また、長期ビジョンで目指す姿「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」として2050年のカーボンニュートラルに挑戦します。2022年は、一部の生産量減少や再生可能エネルギーの調達があり、2013年比で7.6%削減しました。

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

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

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



LCA (CFP) への取り組み



サステナビリティ部
武田 領子

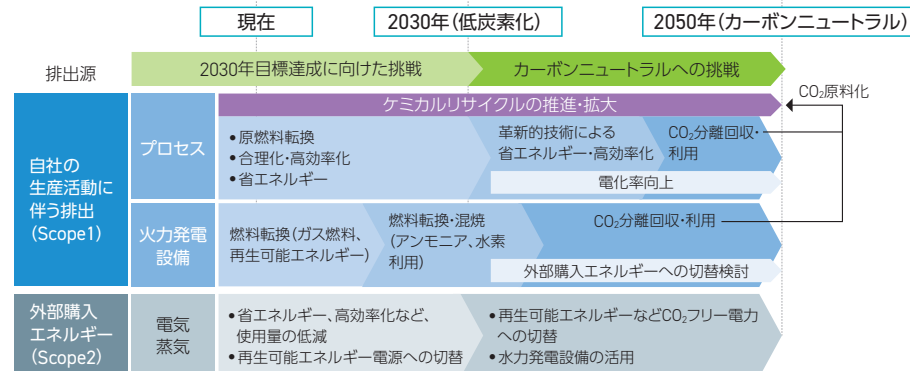
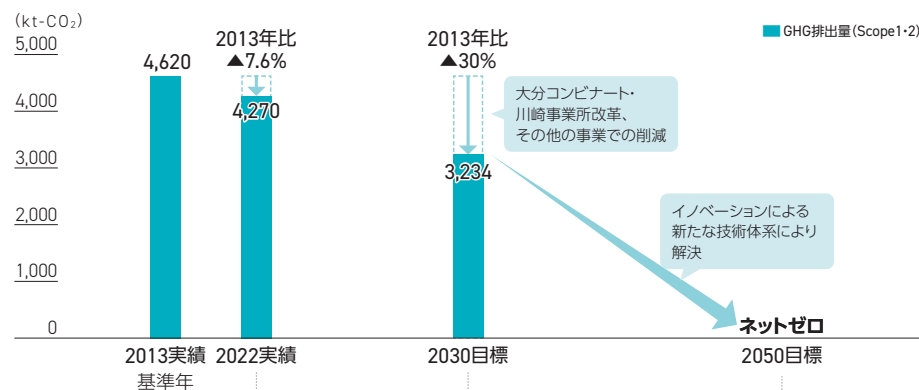
ライフサイクルアセスメント (LCA) は、製品・サービスのライフサイクル全体、または特定する範囲における環境負荷を定量的に評価する手法です。当社はLCAに関してのこれまでの実績や知見を踏まえ、統合新会社におけるGHG排出量削減目標に向けた施策の一環として、LCA評価手法をベースに製品ごとの温室効果ガス排出量算定（カーボンフットプリント (CFP) の算出）を推進しています。

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

GHG排出量削減ロードマップ

「2050年カーボンニュートラル」に向けて、2030年までは徹底した合理化、高効率化、省エネルギー、ガス燃料への転換（高効率コージェネレーションシステム）を進めます。加えて、持続可能なプラスチックケミカルリサイクル技術の開発および新たなCO₂の分離回収・利用技術を推進します。2030年以降は2050年に向けて、アンモニア・水素への燃料転換・混焼、生産プロセスの電化も積極的に推進するほか、自社の水力発電や再生可能エネルギーを活用した製品製造に移行していきます。そして、持続可能なプラスチックケミカルリサイクル技術の実装および革新的なCO₂分離・回収技術と回収CO₂の化学品原料としての利用によりカーボンニュートラルを達成していきます。また、目標達成に向けては各事業部での目標設定・削減施策立案・実行を進めています。

カーボンニュートラルへの道筋



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

循環型社会の実現 WEB

価値創造への使命

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

方針と推進体制

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

長期ビジョン実現に向けた戦略

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

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

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

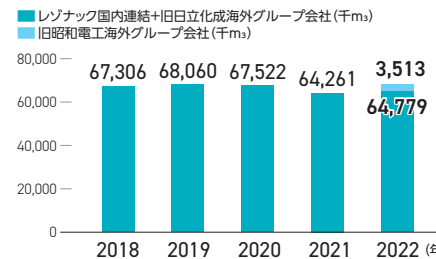
マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

P58 / マテリアリティと非財務KPI

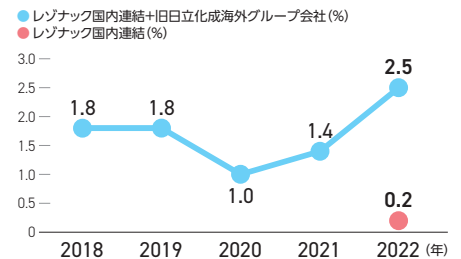
KPIと2025年目標	2022年実績
産業廃棄物埋立量の削減: ●発生量の0.5%以下(国内グループ連結)	●発生量の0.2%(国内グループ連結)

*統合にあたり海外グループ会社の目標を再検討し、実績についても精査中

取水量(海水除く)



産業廃棄物最終処分率



水使用量削減の取り組み

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

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

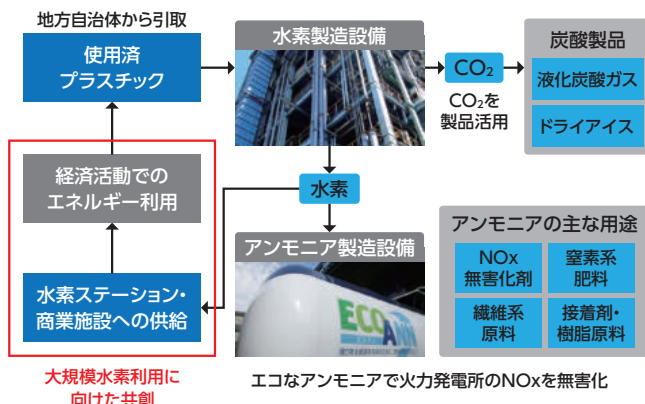
ゼロエミッションを目指した取り組み

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

循環型社会の実現

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

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



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

[P85 / ケミカルセグメント](#)

環境に優しく食品ロスを減らすことにも貢献する「アルミック缶」

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

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



川商フーズ株式会社様の「ノザキのコンビーフ」



株式会社たねや様の「本生羊羹」

環境リスク対策 [WEB](#)

方針と推進体制

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

長期ビジョン実現に向けた戦略

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

長期ビジョン実現へのロードマップ

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

マテリアリティの重要項目 (KPI) の目標と実績

[P58 / マテリアリティと非財務KPI](#)

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

福島県喜多方市での環境対策について

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

新潟水俣病について

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

生物多様性保全 WEB

価値創造への使命

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

方針と推進体制

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

長期ビジョン実現に向けた戦略

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

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

長期ビジョン実現へのロードマップ

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

福島県喜多方事業所での生物多様性保全・回復・改善活動

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



ツチガエル



ミズカマキリ

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

霞ヶ浦流域の生物多様性保全(霞ヶ浦周辺環境再生事業)

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

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



2023年4月 田植え・生物調査



オニヤンマの幼虫

安全・衛生 WEB

価値創造への使命

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

方針と推進体制

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

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

2022年の取り組み

グローバル安全意識調査の実施

2022年にグローバル全従業員を対象とした安全意識調査を実施しました。

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

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

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

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



対話を重視した安全巡視



長期ビジョン実現に向けた戦略

レゾナックでは安全基盤と安全文化の構築に向けて、以下の戦略を掲げています。

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

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

「事故災害ゼロ」

マテリアリティの重要項目 (KPI) の目標と実績

P58 / マテリアリティと非財務KPI

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

品質保証 WEB

価値創造への使命

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

方針と推進体制

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

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

戦略

<重点項目>

1 品質保証ガバナンス強化

規程類の浸透と継続的見直し、RHQ*体制の構築、業務の定型化・標準化などを実施します。

2 人材育成と品質文化醸成

品質に関する教育講座の充実を図り、グループ全体に展開します。eラーニングなどを通じて旧日立化成で2018年に検出された不適切検査事案の風化防止に努め、高い力量と倫理観を備えた人材の育成と品質文化の醸成を図ります。

3 提供価値最大化のためのDX活用

ITシステム構築を通じて品質保証業務の高度化・効率化、変更管理・変更点管理機能の強化、傾向管理を通じた管理能力向上などを図ります。

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

長期ビジョン実現へのロードマップ

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

マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

[P58] マテリアリティと非財務KPI

KPIと2025年目標	2022年実績
製品事故ゼロ: <ul style="list-style-type: none"> ● 製品事故発生件数ゼロ(連結) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 0件(連結)
品質コンプライアンス違反ゼロ: <ul style="list-style-type: none"> ● 違反件数ゼロ(連結) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1件(連結)

2022年の取り組み

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

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

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

化学品管理 WEB

価値創造への使命

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

方針と推進体制

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

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

戦略

<重点項目>

1 グローバルガバナンス強化

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

2 プロダクトステewardシップの推進

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

3 教育・人材育成

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

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

☑ P58 / マテリアリティと非財務KPI

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

* 当社が選定した物質を対象として安全性要約書を発行することにより評価

2022年の取り組み

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



JIPS賞大賞表彰盾(2021、2022年)

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

サステナブル調達

価値創造への使命

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


方針と推進体制

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

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

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

長期ビジョン実現に向けた戦略

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

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

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

 P58 / マテリアリティと非財務KPI

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

2022年の取り組み

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

2022年 CSRアンケート「サプライヤーCSR自己診断」結果

回答サプライヤー数:339社総合平均点:63.0点

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

人権の尊重 WEB

価値創造への使命

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

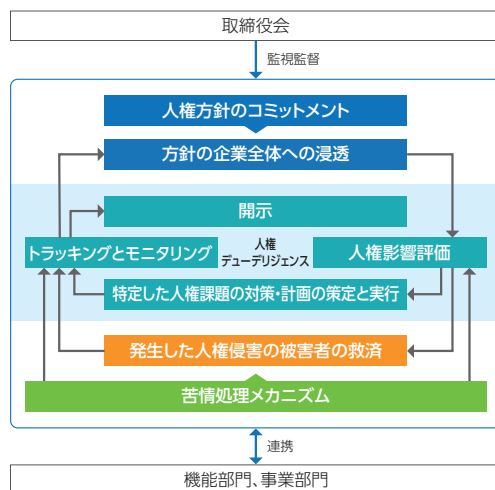
誰一人取り残されることなく、全ての人の尊厳が確保され、誰もが等しく尊重される社会の実現のために、事業を展開するあらゆる国や地域において、事業活動の根幹として人権を尊重します。

方針・推進体制

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

この人権方針に沿って順次人権デューデリジェンスを継続・深化させています。

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



☑ P55 / サステナビリティの推進

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

マテリアリティの重要項目（KPI）の目標と実績

☑ P58 / マテリアリティと非財務KPI

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

2022年の取り組み

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

2023年の計画

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

グループ内コミュニケーションの強化

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

2020年4月
旧日立化成のTOB完了

2022年1月
経営体制の一本化による
実質統合

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

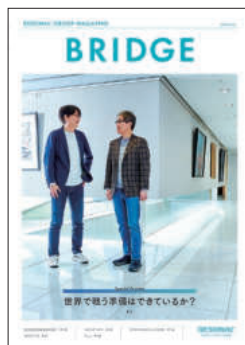
RESONAC
Chemistry for Change

長期ビジョン実現に向けた戦略

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

2022年の取り組み

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



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

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



TOPICS 「Global Kickoff Meeting 2023」を開催

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



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

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



リスクマネジメント

価値創造への使命

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

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制

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

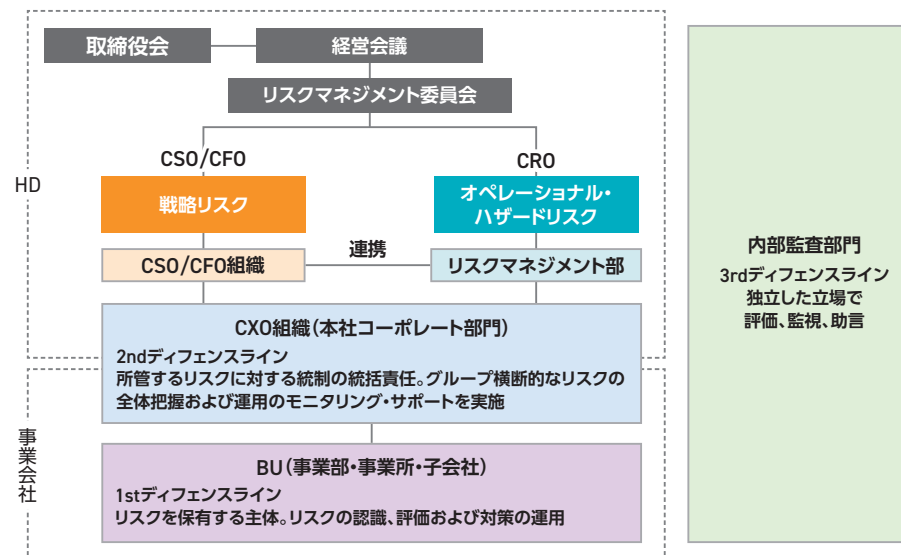
また、国内の事業部・事業所および主要なグループ会社には、事業・現場ごとのリスクの抽出・評価、およびその対応策の推進などの実行責任を負うリスクオーナー、リスクオフィサー、リスクマネージャーを配置し、リスクアセスメント実施部門の推進責任体制を明確化しました。さらに、本社コーポレート部門である各CXO組織は、リスク統制部門として、所管するリスクに対する統制の統括責任を担い、全社的なリスク統制基準の設定やリスクアセスメント実施部門によるリスク評価や対応策について、グループ全体を俯瞰する横断的な視点からレビューや支援などを行い、経営と現場が一体となって統合的なリスクマネジメントを推進する体制を構築してい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

クライシスマネジメント体制

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

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

リスクマネジメント推進体制



長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

リスクマネジメント

マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

☑ P58 / マテリアリティと非財務KPI

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

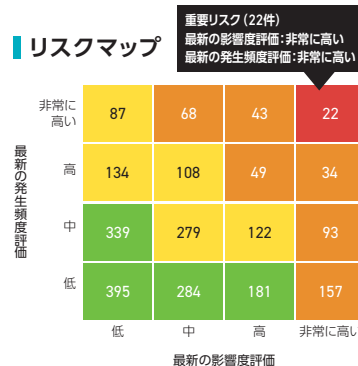
2022年度の取り組み

リスクアセスメントの高度化

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

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

リスクマップ



約2,400件のリスクのうち、発生頻度と影響度の分析により重要リスクを特定

主なリスクと対策

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

BCMの推進

1 BCM/BCPガイドラインの策定

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

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

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

2 BCP整備対象製品の選定とBCP整備計画

当社の全製品・サービスに対して、社会インフラ系の製品などの観点から、事業継続の障害となる事象発生時においても経営資源を優先的に割り当てる製品・サービスを選定しました。

これら整備対象製品のBCPは、BCM/BCPガイドラインに基づき、全面的な見直しを行い、2024年末までに再整備する計画です。

外部環境変化リスクを含めた統合的リスクマネジメント体制構築

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

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

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

☑ P29 / Letter from the CSO

WEB 事業等のリスク

コンプライアンス WEB

価値創造への使命

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

方針と推進体制

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

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

長期ビジョン実現に向けた戦略

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

マテリアリティの重要項目(KPI)の目標と実績

P58 / マテリアリティと非財務KPI

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

グループ行動規範

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

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

WEB 「私たちの行動規範」

グループ行動規範の浸透に向けたステップ

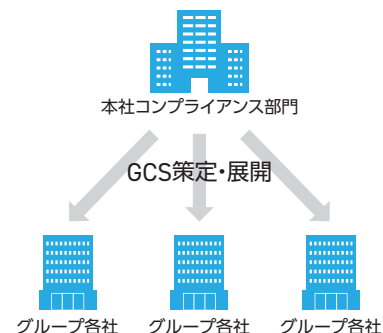
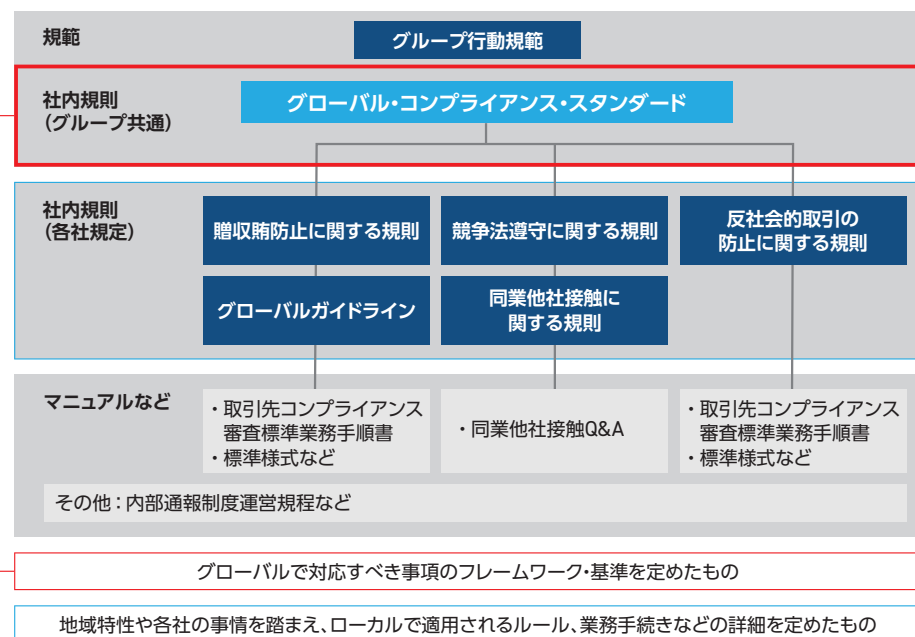
	Step.1 存在の認知 / 概要の理解	Step.2 深い共感・理解を得る	Step.3 組織文化の醸成
個人としての姿	<ul style="list-style-type: none"> ●行動規範の存在を認識 ●行動規範に関心を持つ ●行動規範の概要を把握 	<ul style="list-style-type: none"> ●行動規範を深く理解する ●日常の行動に改善が見られ、業務内で当然のものとして受容される 	<ul style="list-style-type: none"> ●各自が行動の基準として判断の拠り所となっている共通の行動をとることで、組織の文化が生まれる
アプロ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

コンプライアンス

グローバル・コンプライアンス・スタンダードの制定

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

GCSの位置づけ



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

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

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

相談・通報制度「レゾナックグループほっとライン」

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

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

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

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

座談会

社外取締役×代表取締役会長×CRO×CHRO

私たちの
取締役会改革

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

代表取締役会長
(取締役会議長)

森川 宏平

社外取締役

常石 哲男

取締役 常務執行役員
最高リスク管理責任者 (CRO)

上口 啓一

執行役員、最高人事責任者 (CHRO)

今井 のり

世界を目指すレゾナックにあって

取締役会と執行側の関係、そして、社外取締役の役割とは

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

今井 ほかに活動がありますから、ぜひ来ていただきたいですね。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

【今井】

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

上口 アジェンダの改革や、コミュニケーションのあり方など、こ

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

〔常石〕

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

〔森川〕



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

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

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

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



取締役

(2023年6月30日現在)

**1 森川 宏平** 代表取締役会長

2022年取締役会出席回数: 14回中14回

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

2 高橋 秀仁 代表取締役社長

2022年取締役会出席回数: 14回中14回

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

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

取締役（2023年6月30日現在）

3 上口 啓一 取締役

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

4 染宮 秀樹 取締役

2022年取締役会出席回数：11回中11回

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

5 真岡 明光 取締役

2022年取締役会出席回数：11回中11回

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

6 西岡 潔 独立社外取締役

2022年取締役会出席回数：14回中14回

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

7 一色 浩三 独立社外取締役

2022年取締役会出席回数：14回中14回

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

8 森川 典子 独立社外取締役

2022年取締役会出席回数：14回中14回

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

9 常石 哲男 独立社外取締役（新任）

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

監査役・執行役員 (2023年6月30日現在)



1 加藤 俊晴 監査役

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

1981年 4月 昭和アルミニウム(株)
(現当社) 入社

2014年 8月 当社財務・経理部長

2016年 1月 同執行役員 財務・経理部長

2017年 1月 同執行役員 最高財務責任者 (CFO)
財務・経理部長

3月 同取締役 執行役員 最高財務責任者 (CFO)
財務・経理部長

2018年 1月 同取締役 執行役員
最高財務責任者 (CFO)
財務・経理部 情報システム部管掌

2019年 1月 同取締役 社長付

3月 同常勤監査役 (現職)

2023年 1月 (株)レゾナック 監査役 (現職)

現在に至る

2 田中 淳 監査役

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

1982年 4月 当社入社

2007年 1月 同化学品事業部門 化学品事業部開発部長

2011年 1月 同先端電池材料部副部長

2012年 1月 同コーポレートフェロー
先端電池材料部 副部長

2013年 1月 同執行役員 先端電池材料部長

2017年 1月 同常務執行役員 最高技術責任者 (CTO)

3月 同取締役 常務執行役員
最高技術責任者 (CTO)

2019年 1月 同取締役 常務執行役員
最高技術責任者 (CTO)
先端電池材料事業部、
融合製品開発研究所、先端技術ラボ、
研究開発部、知的財産部管掌

2020年 1月 同取締役 社長付

3月 同常勤監査役 (現職)

2023年 1月 (株)レゾナック 監査役 (現職)

現在に至る

監査役・執行役員（2023年6月30日現在）

3 齋藤 聖美 独立社外監査役

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

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

4 矢嶋 雅子 独立社外監査役

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

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

5 宮坂 泰行 独立社外監査役

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

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

社長執行役員

高橋 秀仁

最高経営責任者 (CEO)

常務執行役員

上口 啓一

最高リスク管理責任者 (CRO)

山下 祐行

エレクトロニクス事業本部長

染宮 秀樹

最高財務責任者 (CFO)

真岡 朋光

最高戦略責任者 (CSO)

執行役員

片寄 光雄

機能材料事業本部長

藤田 茂

最高マーケティング責任者 (CMO)

石井 義人

モビリティ事業本部長

今井 のり

最高人事責任者 (CHRO)

飛戸 正己

最高製造関係業務
技術責任者 (CMEO)
最高品質保証責任者 (CQO)

柴田 英樹

最高デジタル責任者 (CDO)

福島 正人

最高技術責任者 (CTO)

業務執行役

長井 太一

石油化学事業部
大分コンビナート代表

福田 浩嗣

石油化学事業部長

江田 浩之

機能材料事業本部
アルミ機能部材事業部長

武田 真人

グラフィット事業部長

辻 勝行

モビリティ事業本部副本部長
兼 先端電池材料事業部長

土井 淳

法務部長

平野 卓也

モビリティ事業本部本部長付

スキルマトリックス

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

スキルの特定にあたっての3つの視点

レゾナック経営理念

レゾナックは「化学の力で社会を変える」を存在意義（パーパス）として、社員が大切にすべき4つのバリュー（価値観）に、「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏さと柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」「未来への先見性と高い倫理観」を定め、これらをパーパスと合わせて経営理念としました。この経営理念の下で事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

経営理念を実現するための中長期戦略

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

取締役会で議論すべき主要テーマ

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

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

社外取締役・監査役メッセージ



西岡 潔



一色 浩三



森川 典子



齋藤 聖美



矢嶋 雅子



宮坂 泰行

社外取締役からのメッセージ

☞ 常石氏はP.113の特集をご覧ください

西岡 潔 社外取締役

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

一色 浩三 社外取締役

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

森川 典子 社外取締役

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

社外監査役からのメッセージ

齋藤 聖美 社外監査役

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

矢嶋 雅子 社外監査役

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

宮坂 泰行 社外監査役

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

コーポレート・ガバナンス WEB

基本的な考え方

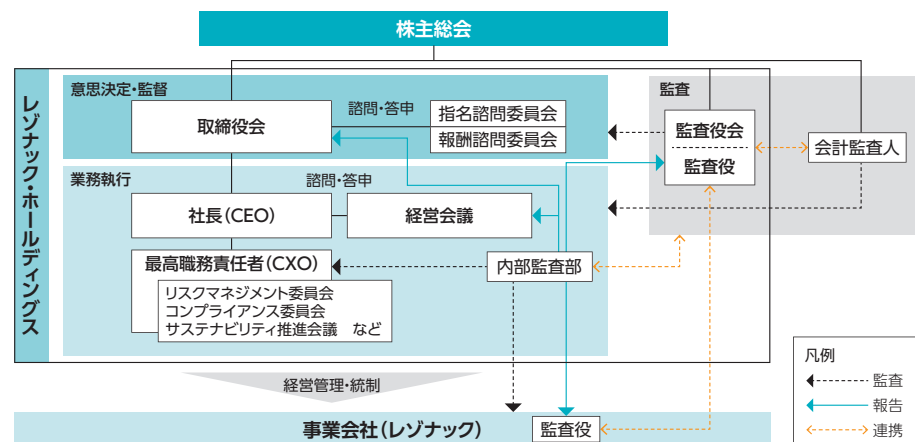
当社は、株主を始めとする全てのステークホルダーの皆さまとの適切な協働により、企業価値ひいては株主共同の利益を向上させることを目的に「コーポレート・ガバナンス基本方針」を定めています。

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

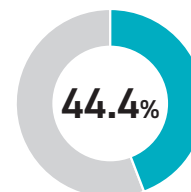
2022年のポイント

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

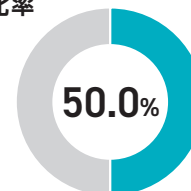
コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月30日現在)



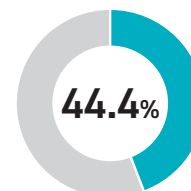
社外取締役比率



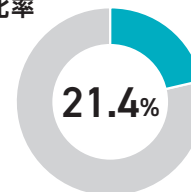
社外役員 (取締役、監査役) 比率



非業務執行取締役比率



女性役員 (取締役、監査役) 比率



取締役会



監査役会



指名諮問委員会

2022年度の重点審議事項: CEOなどの経営陣幹部の選任検討



報酬諮問委員会



経営会議



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

評価方法

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

取締役会の実効性評価プロセス

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

評価結果

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

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

2023年の実行計画としては、以下の点に重点的に取り組むこととしました。

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

社外役員の知見を活かす取り組み

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

指名プロセス

指名に関する考え方

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

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

●最高経営責任者などの解任

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

サクセッションプラン（後継者育成計画）の実施

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

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

指名諮問委員会の構成

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

コーポレート・ガバナンス

■ 討議事項等

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

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

報酬について

報酬に関する基本方針

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

【取締役（社外取締役を除く）】

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

【社外取締役】

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

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

■ 報酬諮問委員会の構成

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

■ 報酬諮問委員会の主な役割・権限

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

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

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

■ 討議事項等

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

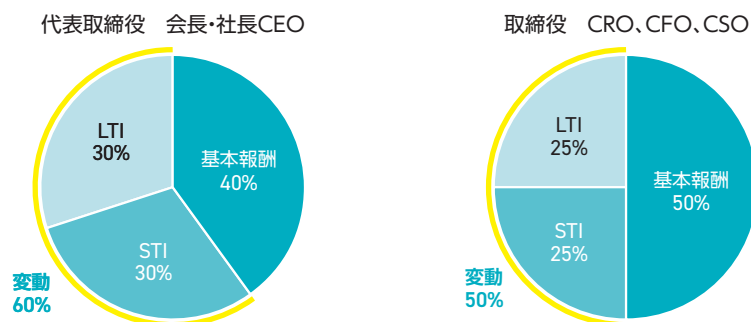
コーポレート・ガバナンス

報酬構成・報酬水準

[取締役(社外取締役を除く)]

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

2023年度 取締役の報酬構成(基準額)



[社外取締役]

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

2023年度取締役の報酬構成(基準額)

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

短期業績連動報酬(STI: Short-term incentive)

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

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

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

2023年度STIの業績評価指数(KPI)

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

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

コーポレート・ガバナンス

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

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

中長期業績連動報酬 (LTI: Long-term incentive)

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

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

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

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

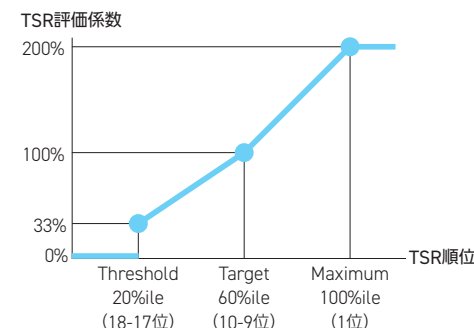
なお、TSR評価により交付株式数 (ポイント) が確定した後、実際に株式を交付するまでの期間 (退任までの期間) における配当金相当額は再投資するものと仮定し、交付する株式の数 (ポイント) を加算する。

年度別LTIプランのTSR評価期間と交付株式数 (ポイント) 確定の時期

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

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

2023年度LTIのTSR評価係数の算定方法



報酬の調整・返還請求等

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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

(注)

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

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

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

個人別の報酬等の総額 (社長CEOまたは連結報酬等が1億円以上の者に限る)

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

政策保有株式

政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

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

保有の適否の検証

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

議決権行使基準

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

銘柄数および貸借対照表計上額の合計額*

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

当事業年度において株式数が増加した銘柄*

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

当事業年度において株式数が減少した銘柄*

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

* (株)レゾナック単体が保有する政策保有株式。