

レゾナックレポート2023
見て楽しむコンテンツ紹介



RESONAC

Chemistry for Change

RESONAC REPORT 2023

本書はこのような狙いで作成しました！

- ✓ 全138ページからの見どころコンテンツを一挙紹介
- ✓ 当社の統合報告書をまだ読んでない方に、読んでみたいと思っていただくこと
- ✓ すでに読んだ方に、こんな意図（裏話、ポイント）があったのか！と知っていただき、二度楽しんでいただくこと

構成

1章 Self-introduction
改めまして、レゾナックです

2章 Leader's Letter
化学でどう社会を変えたいのか

3章 How to
そのために何に注力するのか

4章 Evidence
社会を変える組織力

RESONAC REPORT 2023

Contents

What's Resonac?

改めまして、レゾナックです

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

Where to go レゾナックが目指すのは



19 Letter from the **CEO**
26,000人のスタートアップ！
社会を変えるレゾナックへ
——今、私たちは変わります



25 Letter from the **CFO**
いくつもの課題を乗り越え、レゾナックを飛躍させる

29 Letter from the **CSO**
戦略的インテリジェンスを
活用して、企業価値の
最大化を図りたい



32 Letter from the **CTO**
対話と共創で
楽しみながら未来を創る
「レゾナック、発進！」



35 Letter from the **CHRO**
事業を成長させるのは人、
社会を変える「共創型人材」の
育成に注力します



37 人的資本経営ダイアログ
CEOとCHROの連携が
経営のスピードを加速す

How to change そのために何に注力をしていくのか



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



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

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



113 産協会
社外取締役×代表取締役会長×CRO×CHRO
私たちの取締役会改革

Why we can 社会を変える組織力

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

データ

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

- ✓ 2022年版は、「これから」に向けての想いや「自ら認識する課題と解決」に向けた意気込みを掲載
- ✓ 2023年版は、引き続き「これから」にフォーカスしつつ、それに向け「今」何をどこまで進めているかの道筋と試行錯誤のプロセスを具体的に示す

2023 コンセプト

「Here We Go!」 RESONAC is at the starting line.
化学の力で社会を変える それは私たちだからできること。

Point 1

CEO、CFO、CSO、CTO、CHROのメッセージや、経営陣の人材育成メッセージを掲載することにより、チーム高橋の権限移譲を含めた一体感と、機能的かつ横連携した経営を説明

Point 2

2022年版で頭出した、レゾナックの人材戦略、人的資本経営について、人的資本経営に関する鼎談や人材戦略特集などで説明

Point 3

長期ビジョンゴールに向けた事業・機能戦略の進捗や取締役会改革の道筋を示す座談会など、長期を見据えたレゾナックらしさを追求する活動を紹介

* 初のA4横・インタラクティブ版！ 当社の取り組みがより「伝わる」よう、**関連動画も掲載！**

YouTube レゾナック公式チャンネル

何を？

「**過去から現在**までにどのような**価値**をどのように生み出してきたのか」

「**将来**にわたって**価値**を創造する仕組み（ビジネスモデル）や能力があるのか」を

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に説得力をもって伝え、

何のために？

レゾナックの経営への信頼を醸成し、対話するためのコミュニケーションツール
対話をすることで、レゾナックの従業員が向く方向を一つにするという、**組織文化醸成**の役割も有する

※統合報告書とは？

統合報告書は、社内外に対し、過去の実績に加えて企業の今後の価値創造についての方針・戦略を報告するもの
統合報告書の“統合”は財務と非財務情報の統合を意味し、企業価値創造のベースに財務のみならず非財務情報があるとの
考えから統合して開示（非財務情報とは経営理念、ビジョン、ビジネスモデル、技術、人材、ガバナンス、環境・社会への取り組みなどを指す）

- ✓ 2023年1月に昭和電工と日立化成が統合した機能性化学メーカーとしてレゾナックが誕生！
- ✓ 第2の創業を迎え、従業員26,000人という規模ながらも、スタートアップ企業のようなスピード感を持って変革を進めるレゾナック
- ✓ パーパス「化学の力で社会を変える」ために、CEO高橋が実現したいこと、今取り組んでいることを高橋自身の言葉で語っています。創作は一切なし
- ✓ Tシャツの“キウイ”は、改革進行中のレゾナックの再生ボタンをイメージ
ー 統合報告書のあちらこちらに動画リンクを掲載しましたので、そちらも併せてご覧くださいー

Letter from the CEO

従業員26,000人のスタートアップ！
社会を変えるレゾナックへ
—— 今、私たちは変わります



- ✓ レゾナックの多彩な経営陣“チーム高橋” CEOを支える各CXOがそれぞれの管掌分野で、「化学でどう社会を変えたいのか、なぜ、自分にそれが出来るのか?、自分はなぜそれをリードすることができるのか、どのようにリードしていくのか」をそれぞれの言葉で説明
- ✓ インタビュー後原稿を事務局で作成したものの、熱い想いがあふれ出し、CXO自ら大幅に加筆しています。



25 Letter from the **CFO**

いくつもの課題を乗り越え、レゾナックを飛躍させる



19 Letter from the **CEO**

29 Letter from the **CSO**

戦略的インテリジェンスを活用して、企業価値の最大化を図りたい



35 Letter from the **CHRO**

事業を成長させるのは人、社会を変える「共創型人材」の育成に注力します



32 Letter from the **CTO**

対話と共創で
楽しい未来を創る
「レゾナック、発進!」

- ✓ 経営会議メンバーであるCXOやBU(ビジネスユニット)長が、自部門の人材育成への思いを紹介
- ✓ 新たな試みとして、チーム高橋のFFS*診断結果を開示。まさに変革期にふさわしい布陣であることが判明！

*FFS(Five Factors & Stress)理論とは、「ストレスと性格」の研究において開発されたもので、人の思考行動特性を5因子とストレス値で定量化し、個人の潜在的な強みがポジティブに発揮されているか、ネガティブに発揮されているかわかるもの。さらに、人と人の関係性を客観的に把握・評価でき、チームを最適な編成にすることができる。

“チーム高橋” 人材育成への思い ～共創型人材創出企業を 目指して～

レゾナックの経営陣“チーム高橋”が、人材育成において心がけていることや、従業員に期待していることをご紹介します。

経営陣が手に持っているのは、各人が「自組織の人材育成」の面で最も大事にしている「バリュー」です。当社は「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏性と柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」「未来への先見性」と高い倫理観の4つのバリューを掲げており、さまざまな場面で大切にしている価値観として実践を心がけています。

「自組織の人材育成」の面で
最も大事にしているバリュー



高橋 秀仁
最高経営責任者
(CEO)



レゾナックの発展に必要なのは、
戦略を「実行できる」人材

私がつくりたいのは「自律的に行動できる人の集団」です。良い企業になれるかどうかは戦略を実行する能力がある人がどれだけいるにかかっています。この「実行する能力」とは、ゴールに向かって何をすべきかを考え、決めることを決め、走り切る力です。従業員が自らのポテンシャルを解き放ち、イキイキと働くことができるよう、さまざまな人事面の改革を実行していきます。

上口 啓一
最高リスク管理責任者
(CRO)



高い倫理観を持ってグループの
取り組みを支え、信頼される企業へ

レゾナックが社会から信頼される企業であり続けるために、CRO組織のメンバーにはガバナンスを担うプロフェッショナルとして未来への先見性が高い倫理観を持ちながら、自らの知識とスキルを磨いてほしいと思っています。それにより、従業員の事業改革や共創への取り組みをしっかりと支え、社内外のステークホルダーに満足いただけるサービスを提供できると考えています。

染宮 秀樹
最高財務責任者
(CFO)



枠を超えて能力を発揮する、
財務の「ベストナビゲーター」を育成したい

CFO組織のメンバーには、レゾナック全体および事業会社の運営に対する「ベストナビゲーター」になることを目指してほしいと思っています。各々が持つ専門能力を、既存組織・日常業務の枠を超えて発揮できるようにすれば、企業価値の向上や「ベストナビゲーター」の実現に近づいていきます。CFOとして、全員がそのことを意識できる業務推進を心がけていきます。

真岡 朋光
最高戦略責任者
(CSO)



既成概念や前例にとらわれない、
枠を超えたコミュニケーションが重要

CSO組織は社内外のステークホルダーと積極的にコミュニケーションを行いながら全社の方向性をガイドする役割を担っており、「枠を超える」ことは最も重要なことです。また、レゾナックが多くの新しい取り組みに挑戦する中で、既成概念や前例の踏襲は一切不要です。すなわち、メンバーには発想の上でも「枠を超える」ことを求めています。

変革期に力を 発揮する “チーム高橋”

現在のレゾナックの経営陣「チーム高橋」は、CEOの高橋がLM(リーダーシップ型人材)の特徴を生かして皆をけん引し、TG(タグポート型人材)が開拓を、ML(マネジメント型人材)が改善を担当する、変革期にふさわしいチーム構成となっています。今後、レゾナックでは、各組織編成にもFFS理論を活かし、一人一人が強みを発揮できるチーム作りを進めていきます。

FFS(Five Factors & Stress)理論
以下五つの項目ごとに特性が強いのが顕いのが数値として定量化されます。

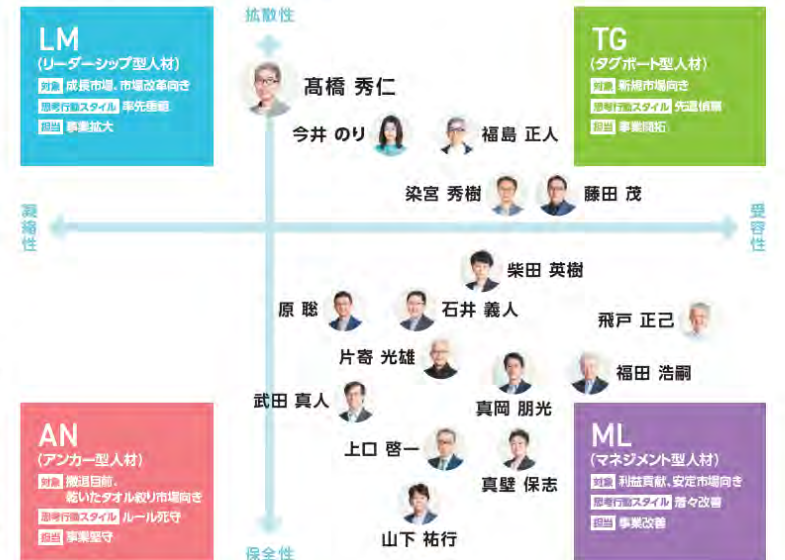
- 基礎性: こだわりの強さ
- 受容性: 無条件に受け入れる力
- 弁別性: 白と黒の二つに分ける力
- 拡散性: 飛び出していくこととする力
- 保全性: 維持しながら積み上げる力

数値化にて以下が可能となります。

- 個人の潜在的な強みが、ポジティブに発揮されているか、ネガティブに発揮されているかが分かる
- 人と人の関係性を客観的に把握・評価でき、チームを最適な編成にすることができる

開発者: 小森智博博士

FFS(Five Factors & Stress)理論とは、「ストレスと性格」の研究において開発されたものです。人が意識的、無意識的に考え、行動するパターンを5因子で計量し、ストレス値においてポジティブな反応か、ネガティブな反応か分析します。その結果、その人が保有している潜在的な強みが客観的に分かります。



- ✓ CEOレターで説明した課題と取り組みをさらに深掘りするために、座談会やダイアログを企画
- ✓ 事業戦略ページも含め、現状と進捗、目指す姿を各担当の声や事例も入れて具体的に説明

財務・資本戦略 → PAGE 49-54 事業戦略 → PAGE 77-88



リンク



25 Letter from the CFO

いくつもの課題を乗り越え、レゾナックを飛躍させる

29 Letter from the CSO

戦略的インテリジェンスを活用して、企業価値の最大化を図りたい



リンク



半導体材料 グローバルトップ座談会 → PAGE 73-76

レゾナックの成長のカギを握る 半導体ビジネス

CSO×山下事業本部長×海外グループ会社現地トップ3名

CTOと若手研究者座談会 → PAGE 62-64 共創力とシナジーでイノベーションを創出し 世界で戦うレゾナックをけん引したい



32 Letter from the CTO

対話と共創で
楽しみな未来を創る
「レゾナック、発進!」

リンク



35 Letter from the CHRO

事業を成長させるのは人、
社会を変える「共創型人材」の
育成に注力します

リンク



人的資本経営ダイアログ → PAGE 37-40

CEOとCHROの連携が経営のスピードを 加速する CEO×CHRO×小澤氏

小澤ひろこ氏
日本シェアホルダーサービス(株)ESG
／責任投資リサーチセンター長
ピープルアナリティクス&HRテクノ
ロジー協会研究員

- ✓ レゾナックの価値創造モデルである「共創型化学会社」を徹底解剖
- ✓ Why?から始まる切り口で、当社の目指す姿を社会的背景から解説し、目指す未来、現在の取り組みを共創するステークホルダーの声とともに紹介

【特集】共創型化学会社とは

レゾナックは「共創型化学会社」を目指します

Why?

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

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

▶ P11／価値創造プロセス ▶ P45／長期ビジョン



化学の力で実現したい未来

カーボンニュートラルや循環型社会形成

製造時の環境負荷削減 EV化
再エネ活用 資源リサイクル

人々の幸せと豊かさ データ社会への対応

データセンター 処理スピードの向上
次世代通信技術 AI

Who?

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

当社がイノベーションを生み出し、化学の力で社会を変える「共創型化学会社」となるには、パーパスとバリューを体現する人材、つまり「社会課題の解決に向け、社内外の人々と協働的につながり、共創を通じて創造的に産業と経済を創出できる人材の存在」が欠かせません。

How and Where?

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

Now What?

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

Case.1 「共創の舞台」で取り組む、次世代に貢献する長期R&Dテーマ

次世代高速通信材料開発

次世代高速通信（6G）を実現するには、通信速度を5Gの100倍にするために伝送損失を大幅に削減する新たな半導体材料が求められます。レゾナックは6Gに搭載される次世代半導体に向けた新材料を生み出すため、大学やベンチャー企業と協業しながら、フィラ向けセラミックス・界面制御技術など、素材合成からゼロベースで開発を進めています。分子設計・材料設計段階から計算科学の力も活用することで、従来一つの組み合わせの検証に3ヶ月必要だったところを、同じ期間で90種類もの組み合わせの検証が可能になります。

プラスチックの「循環型」ケミカルリサイクル

化石資源の消費抑制やCO₂排出量の削減、ひいてはカーボンニュートラルの実現に向け、使用済みプラスチックを分解して原料の状態に戻し、再びプラスチックの製造に利用する「循環型」ケミカルリサイクルの確立に挑戦しています。2022年からマイクロ波化学（株）と共同で技術開発を進めており、使用済みプラスチックのモデルサンプルを用いた実験では、約80%の収率でエチレンやプロピレンなどの原料成分を取り出すことに成功し、基礎技術の確立に一定の目的が立ちました。プラスチックの分解メカニズム解明や触媒探索にAI・計算科学を活用し、スピードアップに開発を進めています。

Case.2 パワーモジュール素材の評価において顧客との共創を始動

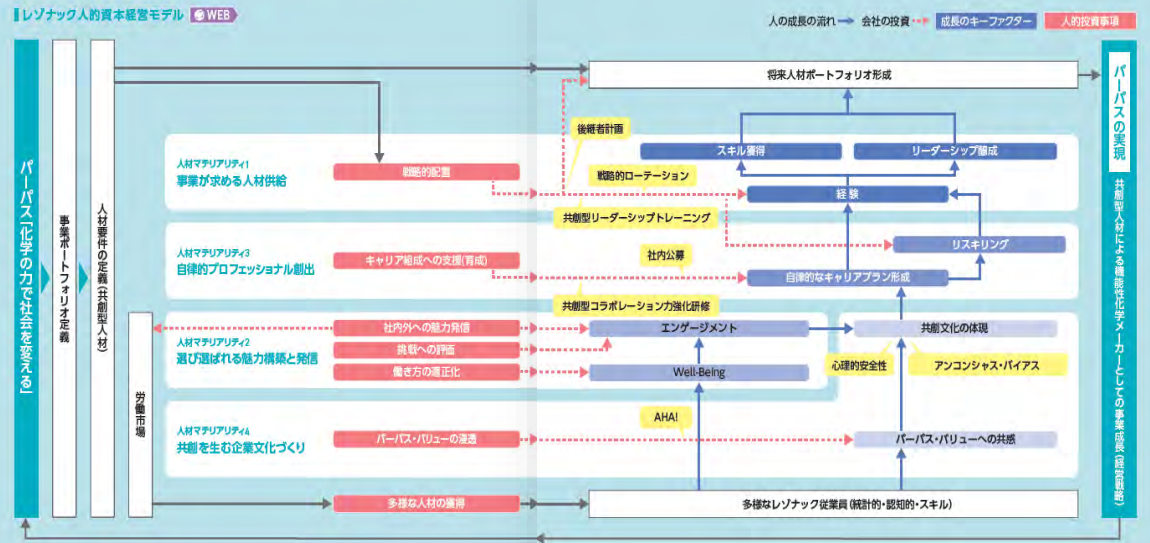
自動車の電動化に欠かせない「パワー半導体」をそれをパッケージした「パワーモジュール」の材料開発を強化するため、「パワーモジュールインテグレーションセンター」(栃木県・小山事業所内)を本格始動させました。同センターでは、自社の多彩なパワーモジュール関連材料をモジュール化して評価を行う組織として、材料開発の発展やスピード向上に役立ててきました。2023年からは、お客さまの条件での材料評価を開始し、検証内容を共有することで、お客さまの素材開発より進んだ技術革新の促進と、パワーモジュールの開発期間短縮に寄与していきます。実際、すでにお客さま側の試作評価回数を従来の2分の1に削減できた事例も出ており、2025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

マイクログ波化学からのメッセージ

時代に先駆けてケミカルリサイクル事業を軌道に乗せたレゾナックさんに協業をおすすめしたいと、マイクログ波化学の技術とレゾナックさんのノウハウが融合すれば、世界に類を見ない循環型のケミカルリサイクルの新事業も必ず実現できると確信しました。両社が共に、自由に意見交換できる雰囲気、技術開発の加速につながっていると感じます。

- P91
- ## 人材戦略
- NEW
- 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。
- ## パーパス・バリュー
- ### 事業
- #### 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いつる
機動的な人材ポートフォリオの充足
- KGI
将来人材ポートフォリオ充足率(注力テーマ*)
後継者計画準拠率
- #### 事業戦略に連動したアクション
- 「事業の方向性に連動した戦略的ワークフォースプランニング」
 - 「事業をけん引するリーダーシップの育成」
 - 「労働市場への魅力発信」
- ### 労働市場
- #### 人材マテリアリティ②
- 選び抜かれる
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、選び抜ばれる企業へのエンプロイヤーブランディング
- KGI
採用計画の充足率
雇主となる自発的離職率
エンゲージメントスコア
- 共創型人材が
機能性化学メーカーとしての
事業成長を実現
(短中期計画)
- #### 人材マテリアリティ③
- 共創を生む企业文化
高い活性的安全性を持って多様な
創を生み出ることができる働きがいある
- KGI
パーパス・バリュー実践度のサ-
- 共創型人材を生む組織
- ### 組織
- #### 人材マテリアリティ④
- 自律的な
プロフェッショナルの創出
生き生きとしたキャリアを描き、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
- KGI
- ### 従業員
- #### 人材戦略
- 人事総務部（人財）
- 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いつくための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別・国別のチームで進めることにより、長年HRビジネスパートナーです。
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- 人事部（人財）
- *1：2023年はEHC/COGニクス事業（年間売上対比）の独立部門へ移行し、COGを分社化期間中予定。
*2：東京本社以外の各工場はCOGおよび事業グループの運営下部の下請形態を保持す。

P89-96



- ## 財務・資本戦略

©Resonac Holdings Corporation All Rights Reserved. 11

- ✓ サステナビリティは本当に経営の根幹に据えられているのか。長期ビジョン目指す姿と呼応するサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と目標、実績を掲載 → [PAGE 45-48](#)
- ✓ 役員業績評価への組み入れについて、評価項目の検討状況も開示 → [PAGE 55, 56](#)
- ✓ マテリアリティに紐づく社会・環境・経済価値と機会・リスク、目標KPIを一覧で掲載。KPIの詳細は各機能戦略ページに掲載。価値創造に向け、今後も非財務KPI進捗を開示するとともに、対話を通じて適宜見直しを実施 → [PAGE 57, 58](#)

長期ビジョンの概略

レゾナックの長期ビジョン 2030年に目指す姿

世界トップクラスの機能性化学メーカーとなるためには、財務/非財務両面でステークホルダーの要求にこたえ、当社らしさを発揮していかなければなりません。レゾナックのサステナビリティを全社戦略の根幹と位置づけ、目指す姿とサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に紐づく経済と非財務目標を定め、取り組みを進めて長期ビジョンの達成を目指します。

長期ビジョン 目指す姿

世界で戦える会社
ウォールドクラスの事業競争力と収益力

持続可能なグローバル社会に貢献する会社
イノベーション力と事業開発力

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

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

イノベーションと事業を通じた競争力の向上と社会価値の創造

責任ある事業運営による信頼の醸成

自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成

財務指標と実績	2022 実績
売上	1,489億
EBITDA マージン	12.2%
ROIC	3.3%
ネットD/Eレバレッジ	1.07倍

非財務目標と実績（例）	2022 実績
パーパス・レビュー実施率	実施率 30%
パーパス・レビュー実施率	共創度 60%
パーパス・レビュー実施率	理解度 80%
パーパス・レビュー実施率	認知度 100%
従業員満足度調査結果	4,270点
重大労働災害発生件数	0件

マテリアリティと非財務KPI

マテリアリティ	私たちの思い	2030年目標	社会価値	環境価値	経済価値	機会	リスク
イノベーションと競争力の向上と社会価値の創造	私たちの成長の源泉は、技術力と人材。これらにより、世界に通用する事業を展開し、社会に貢献していきます。	売上1兆円、EBITDAマージン15%、ROIC5%、ネットD/Eレバレッジ1.0倍	社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献します。	環境負荷の低減と資源の有効利用を実現します。	事業の成長と収益力の向上を実現します。	デジタル技術・AI技術の活用による生産性の向上と新たな事業機会の創出。	デジタル技術・AI技術の活用による生産性の向上と新たな事業機会の創出。
責任ある事業運営による信頼の醸成	私たちは、社会に貢献するだけでなく、社会から信頼される企業でありたいと考えています。	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件	社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献します。	環境負荷の低減と資源の有効利用を実現します。	事業の成長と収益力の向上を実現します。	デジタル技術・AI技術の活用による生産性の向上と新たな事業機会の創出。	デジタル技術・AI技術の活用による生産性の向上と新たな事業機会の創出。
自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成	私たちは、社会に貢献するだけでなく、社会から信頼される企業でありたいと考えています。	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件	社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献します。	環境負荷の低減と資源の有効利用を実現します。	事業の成長と収益力の向上を実現します。	デジタル技術・AI技術の活用による生産性の向上と新たな事業機会の創出。	デジタル技術・AI技術の活用による生産性の向上と新たな事業機会の創出。

P57-58

マテリアリティ	価値の創造	重要課題（KPI）	2023年目標	実績
イノベーションと競争力の向上と社会価値の創造	事業の成長と収益力の向上を実現します。	売上1兆円、EBITDAマージン15%、ROIC5%、ネットD/Eレバレッジ1.0倍	売上1兆円、EBITDAマージン15%、ROIC5%、ネットD/Eレバレッジ1.0倍	売上1兆円、EBITDAマージン15%、ROIC5%、ネットD/Eレバレッジ1.0倍
責任ある事業運営による信頼の醸成	社会に貢献するだけでなく、社会から信頼される企業でありたいと考えています。	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件
自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成	社会に貢献するだけでなく、社会から信頼される企業でありたいと考えています。	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件	従業員満足度4,500点、重大労働災害発生件数0件

- ✓ 先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出することでグローバル社会の持続可能な発展に貢献し、「人々の幸せと豊かさ」「地球との共生」を実現するために、パーパスの実践により社会や顧客に貢献する「Resonac Pride製品・サービス」を展開
- ✓ 当社の製品・サービスがバリューチェーンにおいて、顧客や社会にどのような価値を、どのくらい提供することができたかを可視化するとともに、ステークホルダーの声も掲載

事例1：黒鉛電極による高度循環型社会に向けた鉄リサイクルと温室効果ガス削減
事例2：銅張積層板・ソルダーレジストによるデジタル社会への貢献と環境負荷低減

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

「Resonac Pride製品・サービス」の考え方

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

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

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

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

認定のプロセス

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



事業を通じたSDGs達成への貢献

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



黒鉛電極による高度循環型社会に向けた鉄リサイクルと温室効果ガス削減

パーパスの実現

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

社会のインフラを支える重要な材料である鉄は鉄鉱石から製造するプロセス(高炉法)は最も大きなCO₂排出源の一つですが、鉄スラップを溶解してリサイクルする電炉法はCO₂排出を1/4とすることができ、持続可能な社会にとって重要なプロセスです。当社はその電炉法に欠かせない黒鉛電極材料のグローバルなパートナーメーカーであり、世界6工場で製造された安定かつ高品質な黒鉛電極を各国の鉄鋼メーカーに地産地消で供給しています。現在、この6工場での電極グリーン化に取り組んでおり、黒鉛電極製造プロセスでGHGを排出させないため、欧州の工場では水力発電、風力発電による100%グリーン電力化を進めています。さらに、マレーシア工場では工場屋根に太陽電池を設置する取り組みも始めました。当社の黒鉛電極はこれからの鉄製品のライフサイクルを通じて人々の生活基盤を支えていきます。

▶ P85「ナカミルセメント」

バリューの発揮

地域社会との共創

国内事業所のある大田市は雪解け水の水温が低いことが農業生産のネックとなっていました。当社は三つの水力発電所を含む全長36kmにもおよぶ利水システムを1954年から運用し、水温を高めてから灌漑用水に使用することにより広範囲にわたる地元農家への安定的な水供給と取引量向上に貢献しています。また、オーストリアの工場では、電機焼成後の廃熱を有効に活用するため地域暖房ネットワークに提供し、地域全体のCO₂削減に貢献するなどグローバルで地域社会との共創に取り組んでいます。

グローバルでの共創内容



ステークホルダーの声

オーストリア Bad Goisern市長 レオポルド・シルヒャー氏



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

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

- 事業戦略**

イノベーション材料セグメント

② 暮らしと製品の関わり

 - MLCC用酸化チタン
 - カラーフィルター用樹脂
 - TV
 - スマートフォン
 - アルミニウム製冷却部品
 - 電気絶縁ファスナー
 - ビニリン
 - フィルム

① 2022年実績

イノベーション材料セグメント	セグメント売上高 1,411億円
	セグメント営業利益 101億円
	経営指標 EBITDA マージン(2025目標) 15%以上

連結売上高 **13,926億円**

③ 長期ビジョン実現に向けた戦略

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

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

2022年実績	2023年計画	ありたい姿(2030年)
高性能化学薬品 <ul style="list-style-type: none"> コスト削減に向けた価格改定の実施 中国のロックダウンの影響と、年後半からの電子材料需要の落ち込みによる収益性低下 	<ul style="list-style-type: none"> 健全な製品代価向上と価格転嫁の拡大 高付加価値分野増加による利益率向上 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル特定地域におけるトッププレイヤーとしての地位の確立 優れたモノづくりへの注力により有数の生産拠点を社会へ提供する
樹脂材料 <ul style="list-style-type: none"> コスト削減に向けた価格改定の実施 xEV向け製品の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品売上構成に占められた、製品構造改革の実行 原材料供給と売上の調和による収益安定化 強固なサプライチェーン構築による製品安定供給継続 	<ul style="list-style-type: none"> 社会ニーズの変化に即した、進化した樹脂材料を開発すること、社内外を駆使して社会課題の解決に貢献する
コーティング <ul style="list-style-type: none"> 世界多種生産体制の推進 法規制改革の実行 消費財市場における粉末での着ち込みと新規領域(特にインド)の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 世界多種生産体制の確立 低環境負荷型による環境法規制順守の確実な取り組み 新興国における消費増進の拡大 産業向けコーティングの活用・地域拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ノンステイクコーティング事業が世界大手の一角を占めること、独自の配合処方を見つけた新事業を創出
セラミックス <ul style="list-style-type: none"> 電子材料需要の落ち込みによる収益性低下 電子デバイス向け新製品開発 CMP、熱伝導材料需要の伸び率向上 	<ul style="list-style-type: none"> 市場動向に応じた柔軟な価格対応による利益率アップの確保 電子デバイス向け新製品開発 新規顧客獲得強化と一体運営による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題を解決するお客さまに期待される一泊のセラミックス製品・サービスを展開する
アルミ・樹脂複合材 <ul style="list-style-type: none"> 自動車部品の半導体を中心とした部品不足の解消による需要の落ち込み 鍛造ラインの生産性向上顕明 事業環境の変化に厳格な対応による設備投資の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定、受取遅延の見直しも含む製造費改善による利益率向上 CO₂削減シナリオに沿ったプロセスの認定取得 自動車部材(電装化)の仕上がり品質 	<ul style="list-style-type: none"> アルミを基盤にした複合材と組み合わせることでの新たな価値を創出

④ 事業戦略：イノベーション材料セグメント

市場における競争優位性

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

⑤ 社会課題解決に向けた共創の取り組み

次世代半導体領域

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

数値化フィルタ	低誘電率樹脂	CMPスラリー用微粒子
高密度実装、高速通信により発生した熱を効率的に放出する高熱伝導フィルタは、電子部品の小型化に貢献しています。	高度な低誘電率樹脂設計技術により、高導電率樹脂、高速通信領域での伝送損失の抑制に貢献しています。	半導体ウェハーの回路を多層化するため表面平坦化プロセスに使用され、半導体の高集積性に貢献しています。

モビリティ領域

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

電気絶縁ファスナー	自動操縦用車輪	アルミニウム製冷却部品
ポリイミド樹脂などの開発促進に加え、国内外での供給体制強化により、xEV市場向け電動モーターの高電圧信頼性に寄与しています。	金属ノズル、樹脂ノズル、樹脂筒の高強度・高精度な技術、加工技術により、ボディの軽量化に貢献しています。	熱性能シミュレーション技術、アルミ合金設計技術、加工技術でパワーモジュールの効率性を向上させ、自動車全体の電動化に貢献しています。

TOPICS 両社*の統合による「人×技術・製品」のイノベーション

過去に製品化が断念された低誘電率樹脂の復活

高分子研究所 実験材料研究部 部長 大橋 健二

2社統合が決まった時、旧日立化成で50〜60年前から研究開発を担当していた私は、両社の技術者を集める機会を持ちました。そこで何回も議論を重ねる中で、20年前に「無い」と判断されていた低誘電率樹脂の研究開発に着目し、欠点を上回る優れた特性を打ち出した。そこで組織の中を越えて技術の連携を呼びかけ、横断的に取り組んでいくことで、両社共通の成果を実現しました。それと同時並行でユーザーに向けたことから、遠くまで届ける技術の開発に注力することができたことに満足しています。現在も、今後の展開につながる技術の開発やそこから派生した価値を生み出すことを楽しみにしています。

新製品技術開発部 プロダクション/センター 副部長 安西 達夫

AIディープラーニング×ビンフィンを新たな価値を展開

新製品技術開発部 プロダクション/センター 部長 竹内 拓也

旧日立化成より5年以上前から開発していたAIディープラーニングを使用した自動検査技術を活用して、始めて量産化フェーズに移行できた製品が、低誘電率樹脂のアルミ樹脂複合材のビンフィンでした。法人組合契約から行われていた技術提携関係のなかで、ビンフィンの製造工程で重要な技術の開発の可能性に気がついたのがきっかけです。ビンフィンチームになって常務を超えるレベルまで深掘りされた技術により、想像以上のスピードで検討が進み、今後の展開にワクワクしています。

- ## 統合によるイノベーションの事例を 担当者当者の言葉で紹介

- ✓ 機能ごとに①価値創造に向けた使命、②方針と推進体制、③長期ビジョン実現に向けた戦略、④社会課題解決に向けた共創の取り組み、または22年の取り組みを掲載
- ✓ ③長期ビジョン達成に向けた戦略では、2030年に向けたロードマップを掲載

マーケティング戦略

① 価値創造に向けた使命

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

② 方針と推進体制

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

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

③ 長期ビジョン実現に向けた戦略

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

長期ビジョン実現へのロードマップ

2022年度目標	2023年度目標	実現したい姿（2030年）
<ul style="list-style-type: none"> Resonac型マーケティングプロセスを用いながら有望市場へのアプローチを進め、具体的な提案案件の抽出を開始 デジタルを活用したマーケティングプラットフォームの構築化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> Resonac型マーケティングプロセスの全社定着、浸透を促し、特定市場化V、パワーモジュールの提案案件抽出を加速 海外でのデジタルマーケティング活動強化、全社の新提案案件の可視化を目的としたCRMシステム^{※3}の活用を進める 	<ul style="list-style-type: none"> Resonac型マーケティングプロセスが全社で標準化され、浸透している。マーケティング部門（CMO組織）、事業部門、海外を含む営業販売部門が連携し、時代の市場ニーズに合わせた新提案案件を創出している 海外販社のデジタルマーケティングが自動化されている。CRMシステムが営業・マーケティング活動可視化の標準インフラになっている

Resonac型マーケティングプロセス

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

アイデア抽出	お客さま課題の特定	自社の強み（競合優位性）の把握	コンセプト化	お客さま評価
<ul style="list-style-type: none"> 自社製品技術課題 市場分析（PEST） 対象用途の技術課題抽出と変化時期の把握 	<ul style="list-style-type: none"> お客さま課題の把握と技術課題の抽出 課題の整理 課題の優先順位付け お客さまの当社価値の把握 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の自社強みデータ取得と競合比較 ターゲットお客さまの絞り込み 4P分析完了 お客さまの優先順位付け 具体的な提案案件と価格を設定 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまのサンプル評価⇒VP検証完了 製品の市場検証完了 	

上記チェック項目に基づきMGAP作成

VP: Feature/Advantage/Benefitに基づきコンセプト構築

個別案件化

提案案件抽出

検証

上記プロセスを用いて、CTO組織や各事業部と共にマーケティングを推進する

※1 MGAP=Multi Generation Application Planning
※2 VP=Value Proposition（価値提案）（仮）
※3 CRM=Customer Relationship Management（顧客関係管理）（仮）

マーケティング戦略

⑤ マテリアリティの重要項目（KPI）の目標と実績

KPIと2023年目標	2022年実績
<ul style="list-style-type: none"> 顧客・市場関係性の活動の活性化 顧客価値向上の製品/サービスの充実 	<ul style="list-style-type: none"> MGAP/VPVを軸にマーケティング実施
<ul style="list-style-type: none"> デジタル化の推進 デジタルマーケティングを活用した海外・地域関係強化 全社でのパイプライン管理一元化 	<ul style="list-style-type: none"> 主要事業本部を中心にデジタルマーケティング活動実施 CRM全社展開に向けて事業課題抽出実施
<ul style="list-style-type: none"> 顧客データベース構築 顧客データベースを活用した事業の顧客関係強化 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客属性を特定し、可視化システム構築に向けて課題抽出

④ 社会課題解決に向けた共創の取り組み

デジタルマーケティングの推進

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

デジタルマーケティングチーム&CRMチーム活動概要

下記プロセスに基づき、全社のマーケティング活動を支援中

マーケティング活動プランニング	顧客データマネジメント	マルチマークチャネル活用	直帰反応を重視	新規顧客創出	データに基づいた施策
<ul style="list-style-type: none"> ターゲット 製品特性 市場動向 競合分析 顧客属性 KPIs & KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> データベース 20万件以上の電子化された顧客データ保有（Salesforce内で管理） 	<ul style="list-style-type: none"> メールマガジン メールマーケティング デジタル広告 SNS & コミュニティ 	<ul style="list-style-type: none"> アフィリエイト 	<ul style="list-style-type: none"> 新規顧客創出 	<ul style="list-style-type: none"> データに基づいた施策

Plan Do Check

Action デジタルツールやデータ活用してPDCAサイクルを回す

パワーモジュールクラスター構想の概要

目的 次世代パワーモジュール仕様が先行し、他社に先行して競争力を持つ全社としてパワーモジュール関連業務の競争力強化を目指す

KGI 主力顧客に合わせた全社での製品の採用

KPI 詳細な顧客データの把握、営業案件の売上をガラスターゲティングを実現し、必要投資を向上させること

連携先組織 パワーモジュールインテグレーションセンターを含む研究開発部門、エンジニアリング事業本部、デバイスソリューション事業部、機能材料事業本部などの事業部門、海外を含む営業販売部門

Phase 3 ソリューション提案

- ターゲット顧客の中での優先順位を明確化
- VPの検証
- 価格設定

Phase 2 ソリューション仮説

- 自社評価データの取得
- VPの立案

Phase 1 トレンド/ニーズ調査

- 技術変化までの市場把握・変化点の把握
- 顧客の技術課題の把握

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

- R&D・知的財産戦略 → [PAGE 65-68](#)
- マーケティング戦略 → [PAGE 69-70](#)
- デジタル戦略 → [PAGE 71-72](#)

- 安全・衛生 → [PAGE 103](#)
- 品質保証 → [PAGE 104](#)
- 化学品管理 → [PAGE 105](#)
- サステナブル調達 → [PAGE 106](#)

- 人権の尊重 → [PAGE 107](#)
- リスクマネジメント → [PAGE 109-110](#)
- コンプライアンス → [PAGE 111-112](#)

- ✓ 「気候変動」「循環型社会」「環境リスク対策」「生物多様性保全」の4つのテーマで掲載
- ✓ 気候変動への対応に関しては、TCFDの提言内容に基づき、新たなレゾナックとしてのガバナンス体制やリスク管理状況、戦略、指標と目標を明示するとともに、2022年の取り組みの具体例として、タイの拠点のカーボンニュートラルに向けた活動や、LCA（CFP）の進捗を開示



- 気候変動への対応 → [PAGE 97-99](#)
- 循環型社会の実現 → [PAGE 100](#)
- 環境リスク対策 → [PAGE 101](#)
- 生物多様性保全 → [PAGE 102](#)

- ✓ 2022年版では、「新社長の選定プロセス」に関する社外取締役と取締役会議長との対談を掲載
- ✓ 2023年版では、新任の常石社外取締役と、取締役会議長（代表取締役会長）、CRO、CHROの座談を通じて取締役会改革の現状や目指す姿、洗い出した課題について、現在の経過（プロセス）を開示

2022年 なぜ今、「高橋」を社長に選任したのか？

2023年 なぜ今、取締役会改革に取り組んでいるのか？

第二の創業にあたっての “有事のリーダー”を強く意識



“執行側が世界を目指すならば、それをモニタリングする
取締役会も世界水準でなければならない”

“企業価値を上げることが（取締役会の）テーマになるとアジェンダや議論が変わってくる”

“よ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”

“26,000人のスタートアップ”として、社会を変えるために、
まず私たち自身がどのように変わろうとしているのか。
ここからは、ぜひ統合報告書本編をお楽しみください。

- ◆ ご意見・ご感想をお寄せください！

<https://forms.office.com/r/8k0SPJ0jY0>

- ◆ 統合報告書はこちらURLよりダウンロードください

[レポートダウンロード（統合報告書） | サステナビリティ | レゾナック \(resonac.com\)](#)

- ◆ サステナビリティサイトも併せてご覧ください

[サステナビリティ | レゾナック \(resonac.com\)](#)



企画会議キックオフの様子

RESONAC