

レゾナック サステナビリティ説明会2023 Here We Go!

RESONAC

株式会社レゾナック・ホールディングス

2023年12月11日

本日のアジェンダ

RESONAC

プログラム1
レゾナックの人的資本経営
CEO高橋×CHRO今井



プログラム2
サステナビリティ戦略
CSuO松古 (2024年1月就任予定 現サステナビリティ部長)
非財務KPIの進捗
環境・安全・リスクマネジメント担当マネージャー



プログラム3
ガバナンスの進化
常石社外取締役×CFO染宮



プログラム 1

レゾナックの人的資本経営

CEO 高橋秀仁 × CHRO 今井のり

プログラム1 人的資本

登壇者プロフィール

RESONAC



CEO 高橋秀仁

旧三菱銀行に入行。日本ゼネラルエレクトリックにおける事業開発部長や、モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン、GKNドライブラインジャパンなど外資系企業の経営幹部を務めた後、2015年に昭和電工に入社。2020年にCSO（最高戦略責任者）として日立化成の買収に携わる。2022年1月より代表取締役社長・CEOに。



CHRO 今井のり

旧日立化成に入社。経営企画やオープンイノベーション、米国駐在（営業）蓄電池やモビリティなど複数事業の企画・事業統括を経験。昭和電工との統合では、旧日立化成側の責任者としてリード。パーパス・バリューを基に新しい企業文化の醸成、事業戦略にマッチした人材育成に、高橋との二人三脚で注力。

©Resonac Holdings Corporation All Rights Reserved.

高橋のFFS診断結果とタイプ

| | | |
|---|------------|--|
| ① | 拡散性 | <p>外部に向かって動いていく力 挑戦、奔放、大胆、野心 「とりあえず」「適当に」「面白い」</p> |
| ② | 凝縮性 | <p>固定・強化する(価値観を固めていく)力 正義、権威、責任感、義務感 「すべき」「当然」「あるべき」</p> |
| ② | 受容性 | <p>無条件に受け入れる力 貢献、共感、保護的 「なるほど」「何とかしよう」「心配しなくていい」</p> |



因子から読み解く個性

- 前例にとらわれず、新しいことに取り組む
- 明確な使命感・価値観でブレずに突き進む
- 柔軟に物事を受け入れる

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- FFSというアメリカの研究機関で開発された、人の個性やストレス性から行動を分析する手法を用いて高橋と今井について紹介する。
- 高橋は、どんどん外に向かい新しいことを試す拡散性と、社会的な正義感が強い凝縮性、色々な価値観を取り込んで何とかしようとする受容性が高い。

| | | |
|---|------------|--|
| ① | 受容性 | 無条件に受け入れる力 貢献、共感、保護的 「なるほど」「何とかしよう」「心配なくていい」 |
| ② | 拡散性 | 外部に向かって動いていく力 挑戦、奔放、大胆、野心 「とりあえず」「適当に」「面白い」 |
| ② | 弁別性 | 白黒はっきり分ける力 合理的、現実的 「論理的には」「具体的には」「因果関係は」 |



因子から読み解く個性

- 柔軟に物事を受け入れる
- 前例にとらわれず、新しいことに取り組む
- 物事や状態を明確に切り分け、合理的に

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- 今井は、高橋と同じ拡散性と受容性に、白黒はっきり数値的にもはっきりさせるという弁別性が高い。
- 二人は似ていて、変化を起こしていくタイプ。

【高橋】

- FFSのタイプは四象限で表されるが、レゾナックの経営メンバーは、日本企業には珍しく右上、すなわち拡散性・受容性が高い象限に半数近くが位置していることが特徴的。

「VUCAの時代」の価値の源泉

戦略は
コモディティ

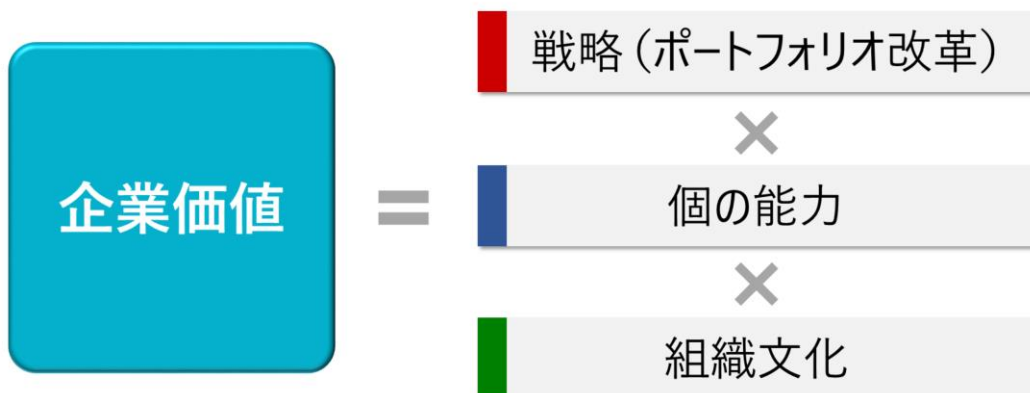
➤

差別化要因は
やりきる人材

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【高橋】

- GEでの最も驚いた経験は、ポートフォリオ戦略よりもHRのやり方。
- その後の経験を踏まえ言えることは、戦略はコモディティで誰が作っても同じで、その戦略を遂行できる人材が育成されているかどうか真の差別化要因。よって人材育成にCEOとして全てをかけた。



©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【高橋】

- CEOの仕事は企業価値最大化であり、企業価値は戦略/ポートフォリオ改革とこの能力向上と組織文化の掛け算だと考えている。
- ポートフォリオ改革は明確で所与のものであることと、経営メンバー全員で対応している点を踏まえ、CEOとしては個の能力向上と企業文化の醸成に注力していく。

個の能力

総合型化学メーカーから、「機能性化学メーカー」へ**共創型人材**

社会課題の解決をめざし、会社や部門を超えて、共感・共鳴で自律的につながり、共創を通じて創造的に変革と課題解決をリードできる人材

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【高橋】

- レゾナックのポートフォリオ改革は、総合化学メーカーから機能性化学メーカーへ変化していくこと。
- 機能性材料メーカーの特徴は、顧客の要望に沿った製品開発や材料調達などを行う中で、さまざまなすり合わせ・コミュニケーションを行わなければ機能を発揮できない点であり、共創が求められる。
- 人的資本経営の基本は、経営戦略と人材戦略が合致していることだと考えており、レゾナックは一貫通貫である。

パーパス

存在意義

化学の力で社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

バリュー

大切にする価値観



プロフェッショナルとしての
成果へのこだわり



機敏さと柔軟性



枠を超える
オープンマインド



未来への先見性と
高い倫理観

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- 機能性化学メーカーの共創型人材として、一人一人が判断し行動するために作ったパーパス・バリューには、経営の意志も入っている。

【高橋】

- 4つのバリューは皆と一緒に働きたい人物像のイメージであり、難しいことを言っているわけではない。
- 2つの会社が1つになったタイミングで、人のことを話す時の共通言語が必要と考えた。実際に、例えば「あの人はすごく早く柔軟だけど枠を作りがち」とバリューの言葉で人となりと言語化することで、人に関する理解を共有し、その上で課題に関する深掘りや対策に繋げていくことができる。
- 最も経営としての意志を含めたバリューは、「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」で、結果を出すことは重要視していく。



【今井】

- ・ 統合のプロセスを振り返ると、法人格統合前の21年から意思決定を一緒に行う場として経営会議を統合、22年からCXO体制に移行し、経営会議のメンバーを厳選。人数削減。
- ・ 23年に法人格を統合し、従業員人事制度も統合、人事プラットフォームであるSF（サクセスファクターズ）をグローバルに展開し、まずは国内1,300名を超えるマネージャーのタレントレビュー、サクセッションプラン作成や共創型コラボレーション研修の実施など、急速に展開中。

【高橋】

- ・ 2社30名強いた執行役員については、役割と箱を作りそこに正しい人をはめることにこだわり、13人でスタート。
- ・ 欧米の一流と言われている企業と日本の企業の違いは、「やっていることの内容」と「やっている人」の質という仮説の下、CXO制度については欧米の企業をベンチマークに調べた上で導入。
- ・ 日本の人事は、労政・組合・不公平の排除に主に対応してきた傾向があり、最も差があったのがHR。

【今井】

- ・ CEO就任前から始めたタウンホールは、テーマを22年は「発信（特に買収の背景や会社を取り巻く環境についての健全な危機感を伝えること）」、23年は「双方向コミュニケーション」とした。

| | 2022年 | 2023年 |
|--|--|---|
| 経営理念の浸透 (パーパス・バリュー) | ◆共感度 49% (2月時点) ▶ 59% (7月時点) ◆実践度 24% (2月時点) ▶ 34% (7月時点) | ◆共感度 64% (+5%) ◆実践度 49% (+16%) |
| 共創型コラボ研修 ■心理的安全性 ■アンコンシャスバイアス ■建設的な議論 | ◆受講人数・満足度 (CXO/BU長16人含む) 114人・93% ◆行動変容 23% (360°評価) | ◆受講人数・満足度 (経営職) 1,302人/1,424人・96% ◆行動変容 (360°評価・上期実績) 改善あり 33% 、もともと良 50% |
| AHA! (グローバルアワード) 共感・共創の機会 | | ◆参加のべ人数 11,467人/25,803人 ^{*1} ◆肯定的評価 (確認予定) ^{*1} 分母: 2022年12月末時点 |
| REBLUC (Resonac Blue Creators) ^{*2} | ^{*2} 第一期: 36名 1人ひとりのパーパス探求と実践するコミュニティ | ◆満足度: 約 90% ◆周囲に好影響: 約 65% |

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- 共創文化の構築に関する進捗をデータで示すと、まずエンゲージメントサーベイの結果からパーパス・バリューの実践度は2～3割から今年度は5割まで増加。
- 心理的安全性やアンコンシャスバイアスの排除などの共創に必要な5つの要素について、行動変容を促すレゾナック独自の共創型コラボレーション研修は、全マネージャーを対象に現在1,300名が受講完了しており、満足度は9割超。一番のポイントである研修前後の行動変容についても、8割強の参加者が360度評価において高評価。
- パーパス・バリュー実践を称えるAHA! (グローバルアワード) については、1万人を超える従業員が参加。
- REBLUC (レブルック) は手挙げ制で、若手中心の30名程のメンバーが、自分のパーパスを語りながらレゾナックをどうしていきたいか考え、実践してもらう取組で、参加者の周囲の人々に対しても良い影響が出ているという回答が65%にのぼる。

双方向コミュニケーション CEO・CHRO主催ワークショップ

「モヤモヤ会議」を実施中（33回実施・784名参加）

◆満足度：約89%

◆意識変化または行動変化：約80%

悩み・
困りごと

・悩みを持つ本人が自らバリューを実践
・他の参加者がバリューに基づく助言
・経営層・拠点長がバリューに基づく意思決定

解決に向かうアクション



高橋さん、今井さんに
自分の考えを率直に言える
環境があることに驚いた！

直接、事業所長に
提案できるのがいい！！

みんなのモヤモヤが似ている、
一緒に改善できそう

【高橋】

- 23年から実施している「モヤモヤ会議」は、事業所に訪問した際に若手中心に20～30人を集め、5人程度のチームごとに、モヤモヤしていることを書き出したポストイットをたくさん壁に貼ることから始める。
- 駐車場が遠い、自動販売機がキャッシュしか使えない、上司が話を聞いてくれない、本社の要求が多いなど、多岐にわたるモヤモヤについて、解決に向けた議論を行う。まず4つのバリューを使って解決できるかどうか議論するが、バリューの発揮による問題解決の良いエクササイズ。
- 次に縦軸を影響度合い、横軸を解決の難易度あるいは緊急度合いとし、モヤモヤをグルーピングの上、終始同席している事業所長に具体的な提案をしてもらう。送迎バスの便数増や動きの遅いPCの全数交換など、その場で解決が決まったことも多く、こういった問題解決が可能だという体験をしてもらっている。
- 全事業所で計70回実施したが、事業所の文化や事業所長の性格がよく見える。「忙しい」「特定の人に仕事集中する」というモヤモヤは各所出たが、それでも雰囲気良かった事業所は「助け合う」と言う。やはり共創していくことが、モヤモヤ解決に繋がっていくと実感していて、そのメッセージを発信し続けたい。

【今井】

- 従業員との対話を重要視しているのは、人を見るためであり、日々の業務の行われ方含め事業所の雰囲気を見るため。そしてそれをすぐに訪問の帰りに2人で話し、フィードバックも踏まえながら、常に方針の微調整を行いながら、打ち手につなげていく。

【高橋】

- パーパス・バリューの実践度は2～3割から今年度5割まで増加した一方で、パーパス・バリューの共感度は64%で3割は共感できていない点が来年以降の大きな課題。
- 従業員との対話は、1回目は警戒されていたのに対し、2回目になるとホーム感を感じた。

【今井】

- 高橋CEOと対話を行い、人となりを理解し、初めて会社の方針を聞こうと思ったというアンケート結果も多く寄せられていて、人はただ合理的に理解していくのではなく、人と人との関係性の中で理解が深まっていく部分が大きいと感じている。

2022年

～2025年

～2030年

経営体制統合

CXO体制確立

マテリアリティ

短・中期的課題

CFO/CSO/事業部長推進

ポートフォリオ改革
万全な収益基盤

責任ある事業運営による信頼の醸成

イノベーションと事業を通じた競争力向上と社会的価値創造

自律的・創造的な人材の活躍と文化醸成

長期的課題
CEO/CHRO推進

文化醸成
共創型人材育成

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- 高橋CEOが人材について注力できるのは、経営をチームで行っている点が大きいと考えている。

【高橋】

- 日本の社長には珍しく、1年目から自分のキャビネットを作ることができた。メンバーでのコミュニケーションの仕掛けとして、3か月毎に泊りがけのオフサイト（勉強会）を実施している。CEO就任時は自分を徹底的にさらけ出すセッションを行い、心理的安全性を確保。現在はメンバー間での親交が深まることで、普段の経営会議での議論の深さは確実に向上している。
- 例えばポートフォリオの話はメンバー皆理解して取り組んでいる中で、CEOとしては2030年までにレゾナックの文化を作り上げるために、従業員と一緒に時間を使うことにほぼ全ての時間を費やしたいと考えている。

従業員エンゲージメント調査結果の概要

前回の調査から心理的安全性が向上 (+9pt)、エンゲージメント向上の課題を抽出

調査回答率

63% ▶ **83%**

心理的安全性

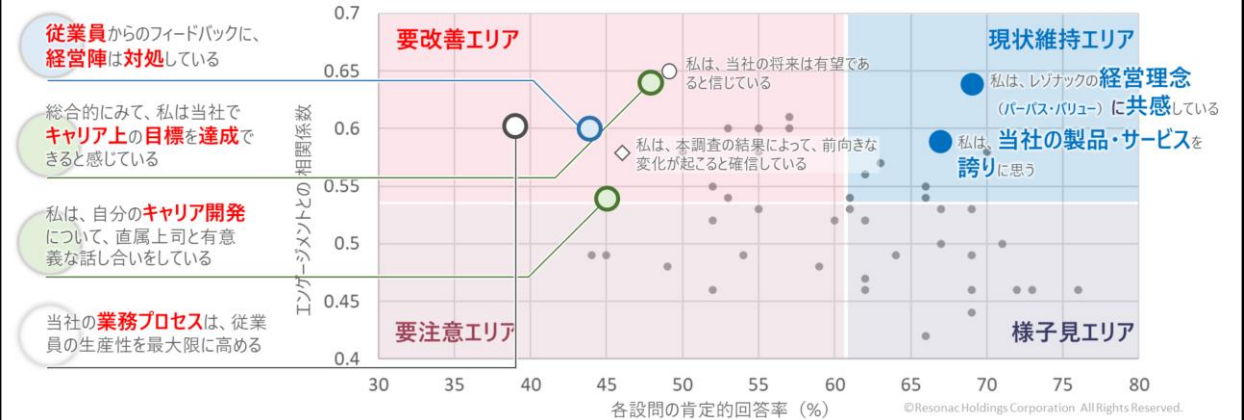
51% ▶ **60%**

従業員エンゲージメント

旧昭和電工 52% ▶ **54%**
旧日立化成 57%

2021年度 ▶ 2023年度

心理的安全性、従業員エンゲージメントの肯定的回答率




【今井】

- 図の右上の青いエリアは良かったところで、両社実質統合時の初めてのサーベイ（2022年）で最もスコアが悪かった経営理念については、確実に改善。
- 一方で左上の赤いエリアは要改善項目で、主に3つの課題がある。まず従業員の声に対するマネジメントの対応や対策が十分でない点。次にキャリア自立に向けた意識変革とサポートの両面が不足している点。そして業務プロセスの整理が十分でない点。

エンゲージメント調査で見えてきた課題と対応策

- 改善のコアとなる各部門・各職場の改善アクションを各部門主導で実行
- 全社改善アクションは職場改善促進の位置付けで、約3年間かけ注力

| 優先課題 | 打ち手の柱 | 全社改善アクション | 主管部門 |
|-----------------------------|------------------------------------|---|------------|
| 従業員からのフィードバックが経営施策に反映されていない | 従業員との双方向コミュニケーション徹底 | <ul style="list-style-type: none"> 各種調査結果や、それに基づく決定事項を、調査対象者に公開 エンゲージメント向上・全社／部門アクションプランの進捗公開 | 調査実施部門 |
| 従業員へのキャリア開発支援が不十分 | キャリア関連情報の拡充、自己成長を支援する対話機会の創出 | <ul style="list-style-type: none"> 共創型マネージャーとしての対話スキル向上支援 従業員へのキャリア自律支援体制拡充 | CHRO組織 |
| 非生産的な業務プロセスの存在 | 業務プロセス変革を全社活動として推進 | <ul style="list-style-type: none"> 共創的変革・改善活動を賞賛する企業文化構築 CXO/BUを超えた業務プロセスのスリム化 | 各CXO/BU長 |
| 【打ち手の土台】 | 職場における信頼関係・協力体制の構築 (低スコア職場優先事項) | <ul style="list-style-type: none"> 心理的安全性が確保され、個人が尊重される組織文化の形成 | CEO・CHRO組織 |



各部門の改善アクション 各職場の改善アクション

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【高橋】

- 業務プロセスの整理におけるITの取り組みは大変で、両社統合における土台作りが先行しており、業務標準化も進行中。その先にデジタル化の積み上げを行うフェーズがくる。
- 来年のテーマとして、業務簡素化も考えている。CEOとしても、経営会議の事前説明を取りやめた他、冠婚葬祭・ご挨拶対応なども代替りの者を選出するなど、様々なことを変えてきた。企業価値最大化に向け自分以外で対応十分なことにはなるべく自分の時間は使わない。
- システムは必ず、各現場に負担をかけないためという名目でのアドオンは載せない、Fit to Standardで入れていく。

【今井】

- 日本の会社は従業員目線だと過剰サービスを行うがゆえ業務効率化が進まない。この決断と遂行が、これからの改革の肝と考えている。

人的資本施策を支える基盤構築に向けた取り組み

従業員エンゲージメント調査結果の因果探索により、施策の有効性を統計的に分析

人材マテリアリティ1： 事業が求める人材の供給

人材マテリアリティ2： 選び選ばれる魅力構築と発信

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

人材マテリアリティ4：
共創を生む企業文化づくり

- 経営陣との対話機会 モヤモヤ会議、等
- 従業員同士の対話機会
- 個人と会社のパーパスすり合わせ REBLUC
- 社内表彰による挑戦と失敗の奨励 AHA!
- 包摂的なマインドセットの普及
共創型コラボレーション研修、等

エンゲージメント
スコア

人材マテリアリティ2 KGI

パーパスの
自分ごと化

人材マテリアリティ4 KGI

バリューの
実践

人材マテリアリティ4 KGI

キャリア
開発
支援

会社
に対する
信頼

働きがい

挑戦の奨励

心理的安全性・インクルージョン

*各種分析は、2023年7月実施の従業員エンゲージメント結果のうち、日本国内分の回答を対象にして実施
▲:統計的因果探索(INGAM)の示唆 ▲:スコアベースの構造学習により、ベイジアンネットワーク作成

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- さまざまな人的資本経営に関する施策の有効性は、統計解析を用いて見える化できてきている。
- 営業利益への効果には時間がかかり、複雑性は高いが、施策と施策の因果関係を統計データに基づき理解し、施策の見直しのサイクルをまわしていく。

人材マテリアリティ

レゾナックマテリアリティ

責任ある事業運営による信頼の醸成

イノベーションと事業を通じた競争力向上と社会的価値創造

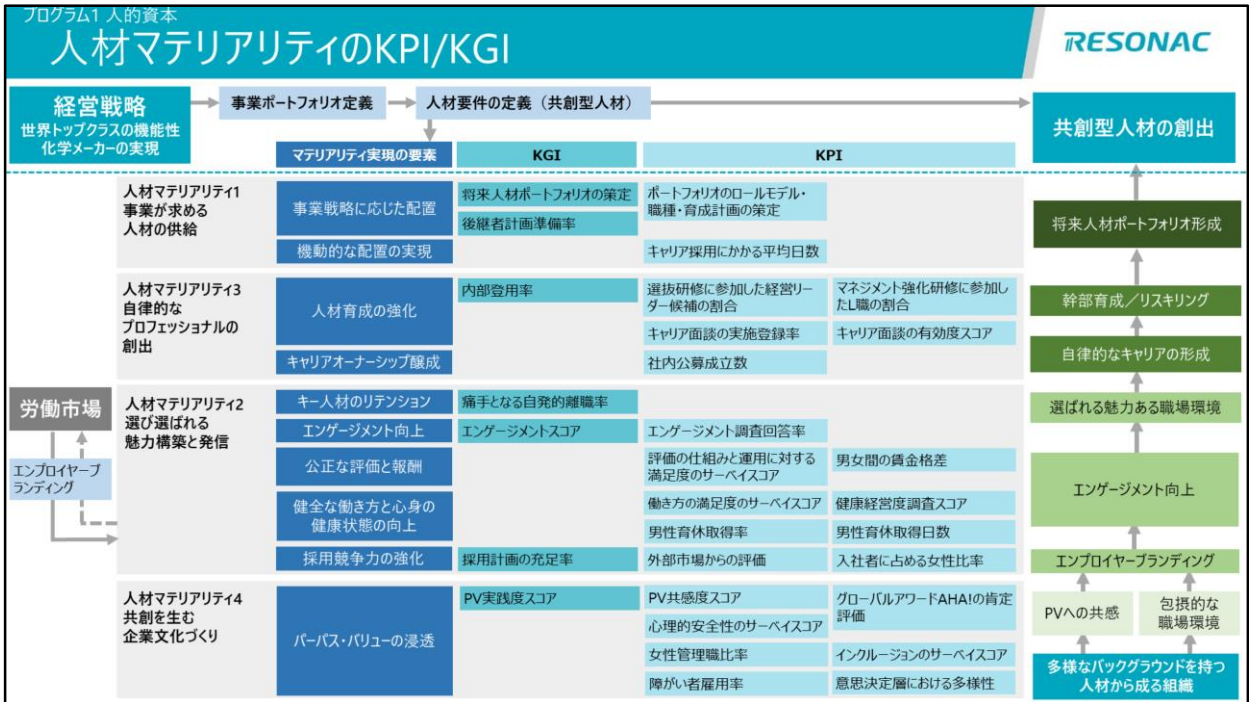
自律的・創造的な人材の活躍と文化醸成

| 人材マテリアリティ | 事業が求める人材の供給 | 選び選ばれる魅力構築と発信 | 自律的なプロフェッショナルの創出 | 共創を生む企業文化づくり |
|-----------|----------------------------|--|--------------------|--------------|
| KGI | 将来人材ポートフォリオの策定 後継者計画準備率 | 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 | 内部登用率 (戦略ポジション) | PV実践度のサーベスコア |

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- 人事戦略は事業成長させるためにあるという考えの下、レゾナックのマテリアリティから紐づいた人材のマテリアリティを4つ定めており、それぞれにKGI/KPIを設定している。



【今井】

- それぞれのゴールKPIに対し、プロセスKPIをセットしモニタリングをしていく。オーナーはリーダーの皆さんであり、HRはビジネスパートナー機能を強化し、ゴール達成に向けリーダーをサポートしていく。

| | KGI/KPI | 具体的施策 | 2023年実績 | 2024年目標 | 2025年目標 |
|-----|-----------------------------|--|-------------------------------|--|----------------------|
| KGI | 将来人材ポートフォリオの策定 | 職種別ポートフォリオの差異分析、アクションプランの策定 | 対象部門*1 1部門策定 | 対象部門*1 ポートフォリオ策定 一部運用開始 | 対象部門*1 ポートフォリオ運用 |
| | 後継者計画準備率 (戦略ポジション) | 後継者計画の策定・運用 | 135% | 150% | 180% |
| | パーパス(P)・バリュー(V)の実践度 | タウンホールミーティング 階層別研修、 ワークショップ、AHA! | P実践度：48% V実践度：51% | 前年以上 | P実践度：55% V実践度：60% |
| KPI | 男性育休取得日数 | 男性向け育休セミナー 育休取得促進キャンペーン の実施 | 14.6日*2 (男性育休取得率 93%*2) | 60日以上推奨(2030年) ※希望する日数を不安なく取得 できる風土醸成・業務の効率化 | |
| | エンゲージメントサーベイの 心理的安全性のスコア | マネジメント強化研修の実 施・拡大 | 59.5% | 62.0% | 64.0% |
| | 女性管理職比率 | 部門別比率の設定・ モニタリング、フォローアップ | 国内5.5% 連結12.0%*3 | (3年計画の中間のため 目標値設定なし) | 国内7.0% 連結13.0% |

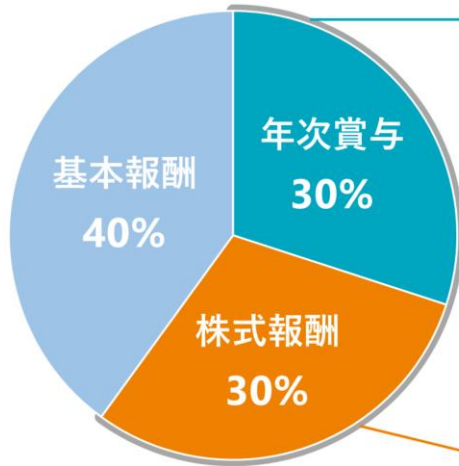
*1 対象部門：エレクトロニクス事業本部開発センター、CTO、CDOの3部門。*2 2023年実績は測定中のため、2022年実績を記載。*3 2023年3Q(9月末)実績

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- 具体的な取り組み事例については、今後も統合報告書などを通して説明を継続していく。

CEOの報酬構成



報酬KPI

| | |
|-----|--|
| 70% | 全社業績評価 |
| | EBITDA (金額・マージン) ROIC |
| 30% | 個人業績評価 (非財務KPIの抜粋) |
| | 経営会議、取締役会のあり方の改革 メディア注目度向上、投資家からの信頼構築 全社後継者計画の実施 エンゲージメントサーベイ結果の向上 PVサーベイ結果：自分ごと化項目の改善など |
| | 相対TSR (株主総利回り) |

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【今井】

- 役員報酬の体系は22年に大幅改定し、業績連動を6割とした上で、非財務KPIも組み込んでいる。

【高橋】

- 昨年は株式報酬の部分はゼロだったが、その後「魂を売ってでも株価を上げたい」と取締役会で言っている。また、非財務の評価は、報酬諮問委員会において本人の自己評価の妥当性について、データを用いた協議を経て決定する。
- 非財務の評価についても定量的な業績や改善効果を具体的に示していきたい。
- 私のパーパスは、「レゾナックを働いていると楽しいと思える会社にする」ということ。そのためにさまざまな施策があり、皆で協力していかなければ成し遂げられない。

プログラム 2

レゾナックのサステナビリティ戦略 非財務KPIの進捗

CSuO(最高サステナビリティ責任者 '24～) 松古樹美

安全：才畑明子、リスクマネジメント：筒崎智孝、環境：上山留美

プログラム2 サステナビリティ

登壇者プロフィール

RESONAC



CSuO(最高サステナビリティ責任者 '24～) 松古樹美

野村総合研究所入社後、野村証券にて、投資家とのコミュニケーションやコーポレートガバナンス、組織再編に関するコンサルティング業務等を担当。野村ホールディングス、オムロンでサステナビリティ活動の推進、統合報告書の作成、社内外エンゲージメント等を担当。2021年にサステナビリティ部長として当社入社。

非財務KPIの進捗～現場担当者の生の声

環境安全部長
才畑明子



リスクマネジメント部長
筒崎智孝



サステナビリティ部 企画・推進グループリーダー
上山留美

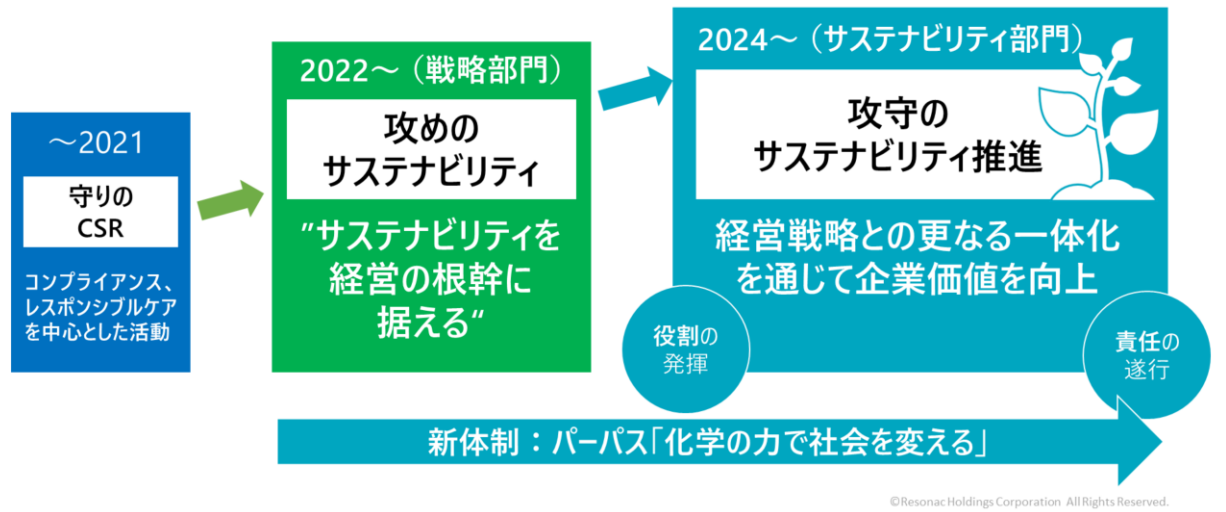


©Resonac Holdings Corporation All Rights Reserved.

2024年よりCSuOを新設！

最高サステナビリティ責任者（CSuO）を新設

～ 経営上の最重要テーマとしてサステナビリティに取り組む ～



【松古】

- 2022年から戦略部門にサステナビリティ部を新設し“攻めのサステナビリティ”を開始、合言葉は“サステナビリティを経営の根幹に据える”。それまでの「法令遵守」「レスポンシブルケア」中心から、「成長戦略」と位置づけを変えてリスタート。
- 2年の試行錯誤を経て、2024年より社長直下の最高サステナビリティ責任者（CSuO）指揮による体制がスタート。パーパス実現に向けて、経営戦略との更なる一体化を加速し、社会に価値を提供することで企業価値を向上させていく。

当社のサステナビリティはマテリアリティの設定からスタート

パーパス 「化学の力で社会を変える」

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

①イノベーションと事業を通じた
共創力&競争力の向上と
社会的価値の創造

②責任ある事業運営による
信頼の醸成

③自律的で創造的な人材の
活躍と文化の醸成

非財務KPI

当社と環境・社会のサステナビリティの同時実現を目指した経営基盤づくり⇒15のテーマ

長期ビジョン 目指す姿

世界で戦える会社

持続可能なグローバル社会に
貢献する会社

国内の製造業を代表する
人材輩出企業

✓ 売上 1兆円超
✓ 対売上EBITDA 20%

財務KPI

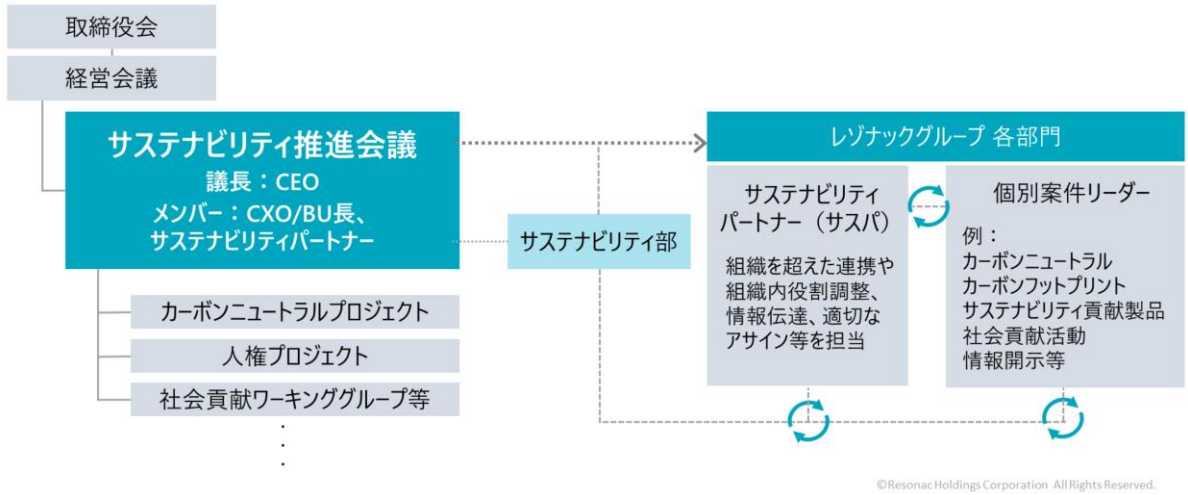
✓ ROIC 中長期的に10%
✓ ネットD/ELシオ 1.0倍を目指す

©Resonar Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【松古】

- この2年間でまず取り組んだのがマテリアリティの設定と非財務KPIの設定。
- 当社のマテリアリティは、レゾナック自身のサステナビリティと環境・社会のサステナビリティを同時達成するために重要な、長期目線での経営の課題。よって長期ビジョンの目指す姿と呼応している。
- このマテリアリティをベースに15テーマの非財務KPIを定めている。「数を絞るべき」という指摘は最もだが、新生レゾナックとして社会価値、企業価値創出の基盤を構築し、私たちが強くなるために必要。取組みを進めながら不断の見直しをしていく。

CXO/BU長出席のサステナビリティ推進会議を 毎月開催し、グループ一体での活動を推進



【松古】

- 月に1回、CEO議長のサステナビリティ推進会議を実施し、幅広いテーマの意見交換を行っている。担当役員だけでなく、役員全員で考えることによって共通言語を醸成。
- 議論したことを各部門にどう落とし込み、浸透させていくかも重要。自組織での浸透や組織を超えた連携を担当するサステナビリティパートナーを設置。社員の共感、共鳴を得て、合意形成するための仕組みを日々模索中。

2023年度サステナビリティ推進会議アジェンダ

全社体系整備

1月

サステ関連各種方針
カーボンニュートラル (CN)

ロードマップ



2月

CHRO深掘、外部評価
社会貢献活動

レゾナックの
人的資本経営



3月

非財務KPI進捗、CN、顧客対応
サステナビリティ貢献製品

Resonac Pride
製品・サービス



4月

CN、R&D、共創の舞台活動
統合報告書

コンプライアンス
リスクマネジメント



5月

CRO深掘、CN
サステ開示国際動向

6月

CDO深掘、マテリアリティ機会とリスク
気候変動とTCFD、統合報告書

デジタル人材
育成

7月

CCEO深掘、非財務KPI進捗
CN、人権、マインド醸成

安全文化

モヤモヤ



8月

サステ各種方針、ガバナンス、報酬
CN、社会貢献活動



9月

CCEO・CQO深掘、
CN

品質保証
化学品管理
調達



10月

CN、統合報告書、
サステナビリティ説明会、顧客要求動向

11月

非財務KPI進捗、CN

オープンバージョン
R&D戦略
研究開発人材育成

12月

CTO深掘、振り返りと次年度計画
CN、人権、マインド醸成



©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【松古】

- さまざまな重要なテーマを毎月の会議で議論し続けることにより、サステナビリティを身近な経営課題として皆で捉えられるようにしている。
- 毎回アジェンダに対してマークを付け、皆でその思いを共有している。例えば自部門の機能やリソースだけでは解決できない、経営資源を割り振るための優先順位に迷うなどの推進担当者の「モヤモヤ」を経営メンバーと共に解決する。待たなしで取り組むべきものには「ドキドキ」をマークをつける。

マテリアリティ

1

イノベーションと事業を通じた共創力 & 競争力の向上と
社会的価値の創造

事業を通じた社会価値の創出

マーケティング

オープンイノベーション

R&D・知財戦略

デジタル変革

非財務KPIの例

| 重要テーマ | 狙い | 2025目標（3カ年） | 2023 3Q実績 |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------|
| Resonac Pride製品・サービスの認定 | 社会をどのように変えたか（パーパス）を可視化 | オープンプロセスによる認定例の増加 | 認定プロセスを設定 |
| 製品CFP（Carbon Footprint）の算出 | CFPを算出し排出量を可視化、削減へ | 主要製品算定完了 R&Dプロセスへの組み込み完了 | 23年目標をほぼ達成 |

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【松古】

- マテリアリティ1「社会的価値の創造」においては、当社のパーパス・バリューを実現するための「Resonac Pride 製品・サービス」を新たに立ち上げ、オープンプロセスによる認定を実施中。
- カーボンフットプリント（CFP）については、2025年には主要製品の算定が完了予定であり、製品のCFP削減につなげている。

マテリアリティ

2

責任ある事業運営による信頼の醸成

安心・安全な職場

製品における品質・安全の提供

バリューチェーン全体の環境・人権

サステナブル調達

コンプライアンス

リスクマネジメント

非財務KPIの例

重要テーマ

2025目標（3カ年）

安心・安全な職場

安全文化の醸成、重大労働災害ゼロ、重大設備事故ゼロ、環境事故ゼロ

リスクマネジメントの強化

統合的リスクマネジメント体制の構築と運営、2ndディフェンスラインの機能強化

環境負荷の低減

2050年:カーボンニュートラル、2030年：30%削減（2013年比）

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【松古】

- マテリアリティ2「信頼の醸成」には、安全やリスクマネジメント、環境への対応が含まれる。後ほど、担当者と共に説明。
- マテリアリティ3「人材の活躍」についてはプログラム1で高橋と今井が説明した通り。

RESONAC

サステナビリティ説明会2023

プログラム 2

レゾナックのサステナビリティ戦略 非財務KPIの進捗



安全

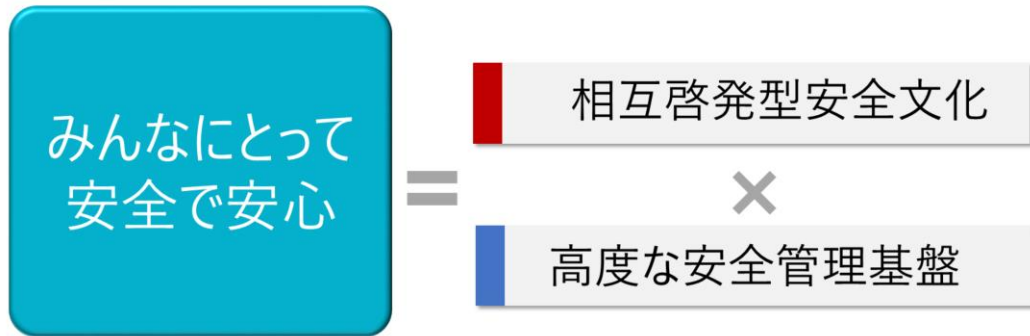


CSuO(最高サステナビリティ責任者 '24~) 松古樹美



環境安全部長 才畑明子

安全は最優先 企業価値創造の基盤であり 製造業であるための資格



©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 当社にとって安全の重要性とは？

【才畑】

- 化学産業は新しい素材や技術を生み出し、人々の生活や地球環境に貢献することができる。一方、事故や環境汚染などのリスクが甚大で、化学物質が原因で健康被害が発生することがある。従業員と地域が安全であることが、事業継続のための資格であり、企業価値創出の基盤。

Q. 推進担当者としての安全に対する想いは？

【才畑】

- 自分自身、10年近く大分の石油化学コンビナートで勤務し、色々な災害や、それによって辛い思いをした従業員を目の当たりにしてきたことから、まずは安全の確保が最重要であり、それが当社の利益を生み出す根幹と考えている。

高度な安全管理の仕組み + 安全文化の醸成

労働災害

重大労働
災害発生
件数ゼロ

現状：1件（2023）

設備事故

重大設備
事故発生
件数ゼロ

現状：0件（2023）

環境事故

環境事故
発生
件数ゼロ

現状：1件（2023）

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. ビジネスモデルや業態の違う事業との統合により、安全に関する意識が変わったのではないか？

【才畑】

- 旧昭和電工と旧日立化成の安全マネジメントには多少違いがあったが、両社の良いところを融合させて、試行錯誤しながらレゾナックとしての形を作り上げている。

Q. 3つの目標により達成したいことは？

【才畑】

- 2025年までの目標に対し、本年度現在、労働災害1件、環境事故1件。ゼロでないということは、痛い思いや辛い思いをした人が1人以上いるということ。
- 目標達成のために、私たちの安全文化を高め、安全管理の仕組みをしっかりと構築し、「安全は最優先」がレゾナックの隅々まで浸透している状態を作っていく。

重点施策

安全文化

相互啓発型安全文化醸成活動

- ✓ SCP (SafetyCommunicationProgram)推進
- ✓ リージョン交流会

安全への資源配分を増やす

- ✓ 安全活動に関する評価・表彰
- ✓ 人事制度改革

安全管理基盤

重大事故災害を予防

- ✓ リスクベースマネジメントシステム再構築

安全活動活性化
改善のスピードアップ

- ✓ 製造サイトの個別課題が見える化
- ✓ リスクアセスメントシステム統一

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 安全文化醸成のために取り組んでいることは？

【才畑】

- 2022年に全グループで実施した安全意識調査で、安全文化の弱点が明らかになり、改善に取り組んでいる。従業員が共に学び合う文化をつくり、“事故災害はゼロにできる”と全員が信じていることが大事。
- 安全成績（マイナス評価）ではなく活動をプラス評価として組み入れる、安全管理部門のキャリアパス化など人事制度改革も計画中。安全最優先と言いつつ、人材も含めて、安全に経営資源が十分に配分されていない部分があり「モヤモヤ」していたが、議論を経て改善に向けて進めている。

現場巡視を通じて、安全に関するフェルトリーダーシップ（上長の率先垂範）の醸成とコミュニケーション活性化を図っている



上長が安全に作業を行っていることを認めてほめる

やりにくかったり面倒な作業をみつけて上長と一緒に改善方法を検討する

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 相互啓発型安全文化を醸成するための施策の具体例は？

【才畑】

- 2023年からSCP（Safety Communication Program）を開始。上長が現場パトロールを実施し、安全に関する指摘と改善指示のみでなく、原因にさかのぼって現場と協議し解決する、コミュニケーションを重視したパトロールとなっている。

国内事業所長安全研修



事故災害ゼロ事業所の要件ってなんでしょう

心理的安全性がある事業所をつくりたい

うちではこんな方法で安全活動活性化を進めている

よい取り組みだから、自分の拠点でも取り組みたい。個別に話をさせて

安全確保にはお金も時間も人もかかる

課題を共有し、改善策を議論

リージョン交流会



ホストの事業所が活動事例を紹介します

これはいい取り組みだ。さらにこんな視点もあるのでは？

新しいメンバーとつながり、互いに学び合い、協力しあう経験を通じて相互啓発を実感

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【才畑】

- レゾナックグループの現場には知恵と工夫がたくさんある。それを点ではなく面として当社の力とするために、グローバルで他者の取り組みを学び合う対面の場を作っている。



相互啓発型安全文化を醸成し、リスクベースのマネジメントシステムを絶えまなく改善することで、一人一人が「安全は最優先」を意識し、行動できる、「安全のリーディングカンパニー」であるレゾナックを作ります！！

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 意気込みを一言

【才畑】

- ・ リスクベースのマネジメントシステムを絶えまなく改善し、相互啓発型安全文化を醸成すること。そして、一人一人が「安全は最優先」に基づいて行動し、意識できるようになることで、「安全のリーディングカンパニー」と呼ばれるレゾナックを目指す。

RESONAC

サステナビリティ説明会2023

プログラム 2

レゾナックのサステナビリティ戦略
非財務KPIの進捗



リスクマネジメント



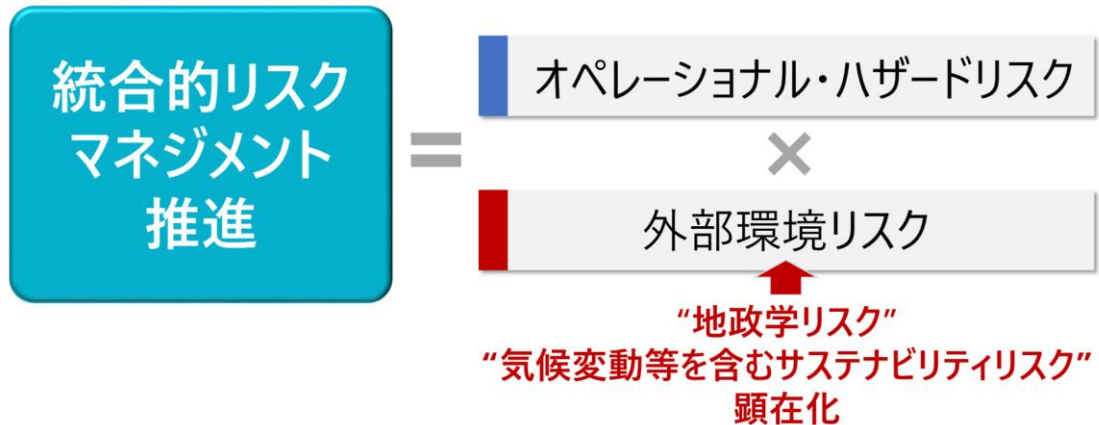
CSuO(最高サステナビリティ責任者 '24~) 松古樹美



リスクマネジメント部長 筒崎智孝

レゾナックにとってリスクマネジメントとは

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適正配分を実現



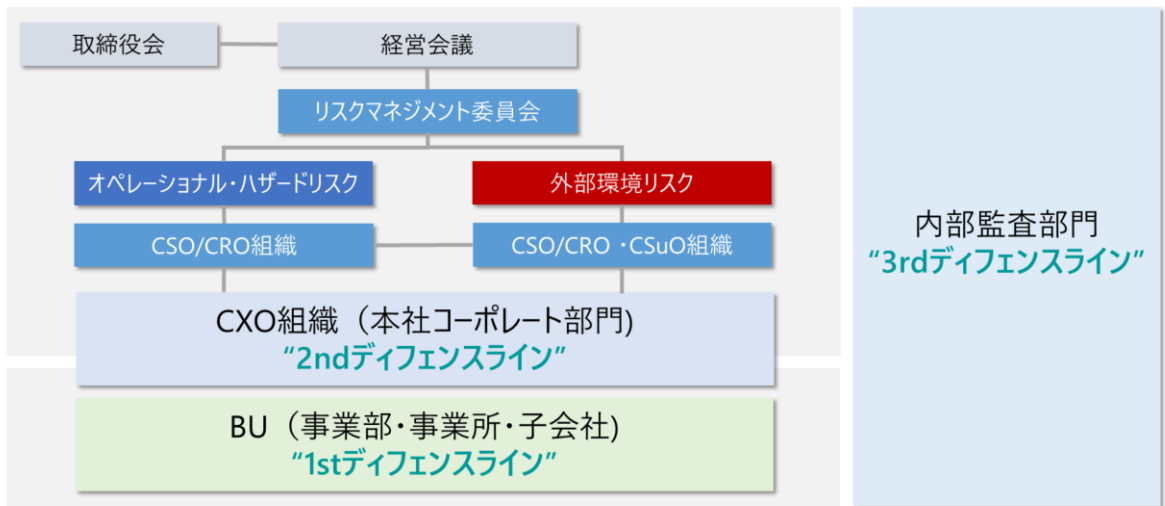
©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q.レゾナックにとってのリスクマネジメントを推進するにあたり、どのようなところに「モヤモヤ」を感じているか？

【筒崎】

- 地政学やサステナビリティなどの外部環境リスクが大型化・複雑化しているにもかかわらず、統合前はリスクマネジメントを所管する専門部署がなく、担当者も少なく、リソース不足点でもやもやしていた。
- 統合を機に、売上規模や社会や顧客からの要請を踏まえ改めて検討し、リスクマネジメント部を設置。当社グループを取り巻くリスクを総合的に所管。

リスクマネジメント推進体制2024



内外リスクの羅針盤としての役割を発揮

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 2024年からの推進体制のポイントとは？

【筒崎】

- 経営会議の下にリスクマネジメント委員会を設置。従来はオペレーショナル・ハザードリスクについてはCRO（リスク）領域、外部環境リスクはCSO（戦略）領域だったが、2024年からは真岡CSO/CROの下、包括的に取り扱う。
- リスク対応として1stディフェンスラインとしてのBU、2ndディフェンスラインとしてのCXO組織、3rdディフェンスラインとしての内部監査部門を設け、それぞれが内外リスクへの対応に重要な役割を果たしている。

- ① リスクマネジメントを通じて、組織の価値最大化
- ② 経営と現場レベルでのリスク意識向上

当社のリスク対応戦略

従業員のリスク感度向上：
教育と訓練の強化

各リスクに紐づく課題への対応：
オペハザード&外部環境に基づいた戦略立案

BCM/BCP含む実効性ある管理体制整備：
有事に社会的責任を果たすための準備

現時点の課題

外部環境の変化に伴うリスクの特定

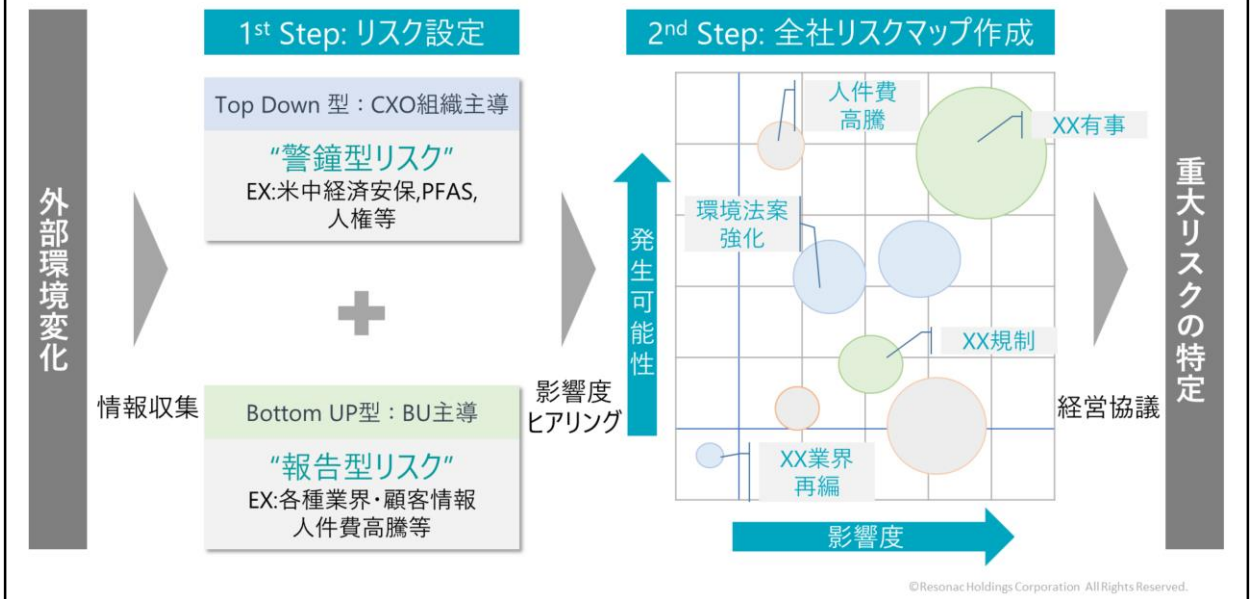
不確実性の高い状況でのリスク評価と
管理体制の強化

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 現時点の課題と取り組みについて

【筒崎】

- 一番重要なのは、従業員のリスクに対する感度を向上させること。さまざまな階層に向けた教育・啓発活動に注力している。
- 世界の不確実性が高まっている中、日々変化するリスクを迅速かつ正しく把握できるよう、しっかりとした仕組みを構築し、マネジメントサイクルの中に落とし込むことが重要と考えている。



Q. 外部環境リスクへの取り組みの強化として今進めていることは？

【筒崎】

- 外部環境変化の情報を収集し、CXO組織が社内に周知する「警鐘型リスク」と、BUが経営に報告する「報告型リスク」に分類。これらをリスクマネジメント部が主体となり、各組織と協力して全社のリスクマップを作成し、経営層による協議を行い、重大リスクを特定する取り組みを進めている。
- 当スライドに掲載しているマップはあくまでイメージだが、このようなマップを作成することで、重大リスクを特定した先の、リスクを許容する閾値と、閾値を超えたと判断するキーポイントや、その際の取り得る選択肢を準備できると考えている。



外部環境リスクを含めた
リスクアセスメントシステムの構築と、
経営判断に資する
リスク情報提供の高度化を実現し、
レゾナックグループの付加価値向上に
貢献していきます！

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 意気込みを一言

【筒崎】

- リスクマネジメントを通して、レゾナックの企業価値を毀損するようなリスクを未然に防止していく。
- もし発生した時の被害の程度を最小限にするために、経営に対して適切な情報を提供することで、正しく資源配分がなされ、結果としてレゾナックの企業価値が向上するよう尽力したい。

RESONAC

サステナビリティ説明会2023

プログラム 2

レゾナックのサステナビリティ戦略
非財務KPIの進捗

環境

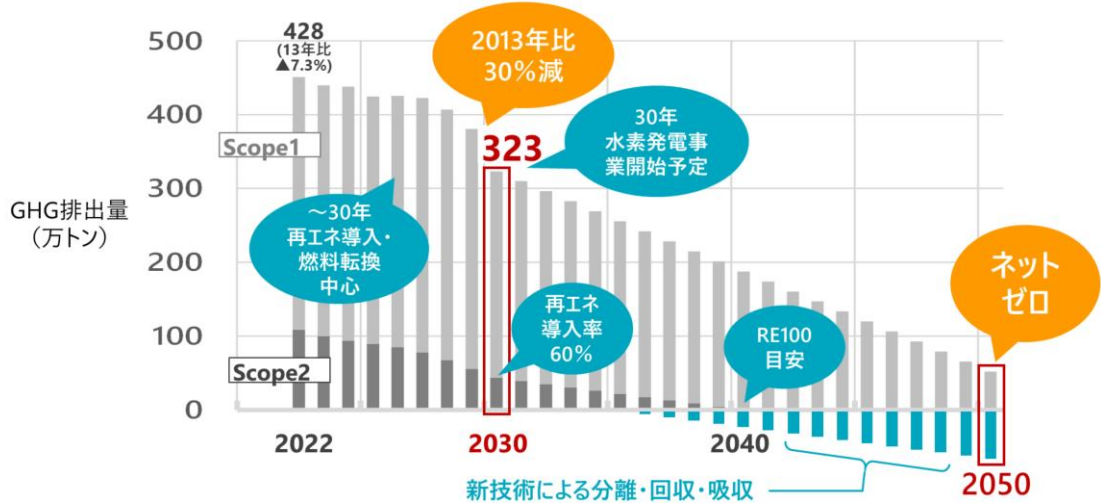


CSuO(最高サステナビリティ責任者 '24～) 松古樹美

×
サステナビリティ部 企画・推進グループリーダー 上山留美

指標と目標：GHG排出量目標

2050年ネットゼロに向けて、2030年に基準年である2013年比▲30%目標を設定
2030年の目標達成に向けては、再エネ導入・バイオマスなどへの燃料転換を中心に着実に削減を進める



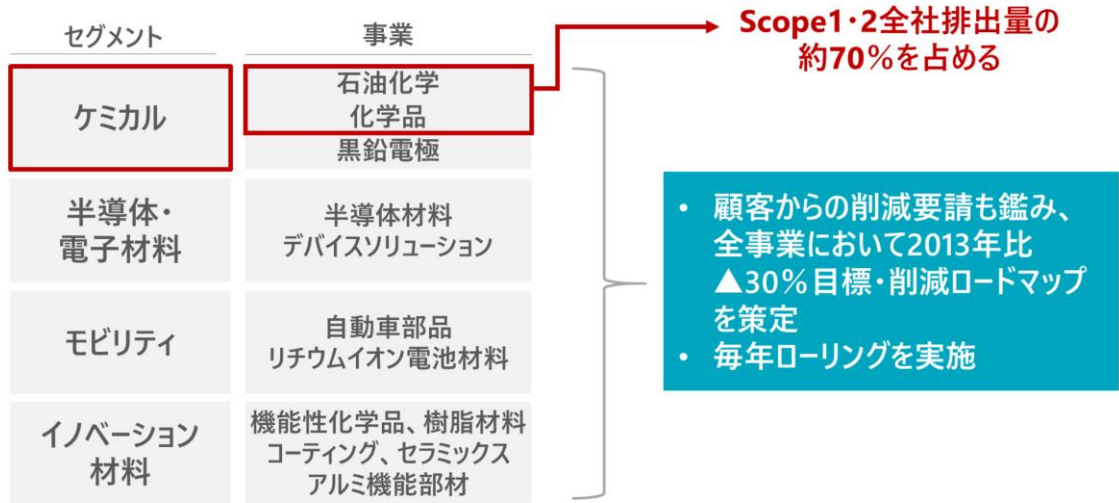
Q. GHG排出量に関する目標と今後の見込みは？

【上山】

- 2050年ネットゼロに向けて、2030年に基準年である2013年比30%削減目標を設定。足元の2022年の状況は、一部生産量の減少や再エネ調達を開始したことで2013年比7.3%削減。
- 再エネ導入・バイオマスなどへの燃料転換を中心に着実に削減を進め、2026年からは削減取り組みを加速し2030年目標を達成する。再エネ導入率に関しては現在1%未満だが、2030年には約60%まで高めていく。また、2030年からは、基礎化学品事業での水素発電事業もスタートする予定。

指標と目標：GHG排出量目標：セグメント・事業別

多排出事業だけでなく、全事業において2030年▲30%(13年比)目標を設定し、削減のロードマップを2023年に策定



©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

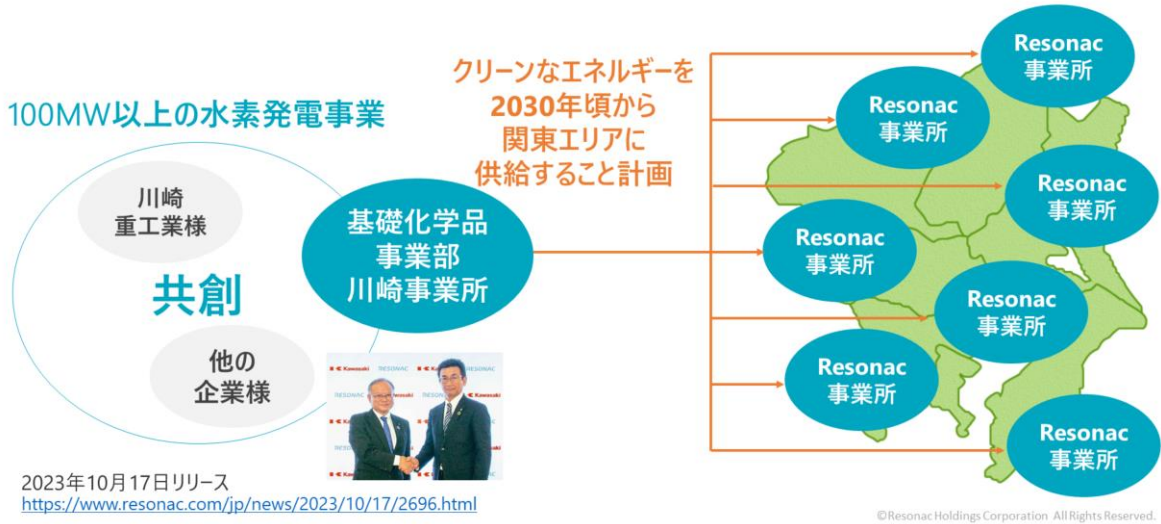
Q. 事業ごとの状況は？

【上山】

- 当社のScope1・2の約70%は、ケミカルセグメントの石油化学、化学品事業からの排出になるが、顧客からの削減要請も鑑み、GHGの多排出事業だけでなく全事業において2030年30%削減（基準年2013年比）の目標を設定し、削減のロードマップを策定している。
- 顧客要請の高い事業領域を優先して再エネ化を進めるなど、全社として排出量のコントロールを実施し、毎年ロードマップのローリングを実施する。

基礎化学品事業 水素発電事業開発

川崎重工業様と当社は、2030年頃の水素利活用を見据えた「川崎地区の水素発電事業開発にかかる協業の覚書」を締結



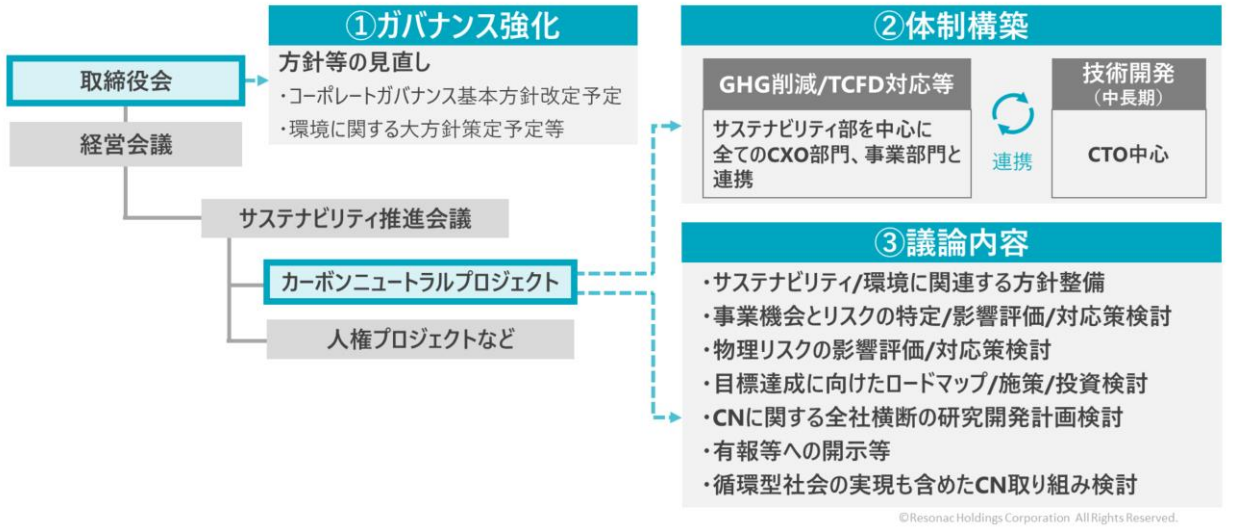
Q.水素発電事業開発について詳細を。

【上山】

- 10月17日に発表した以上の内容はお伝えできないが、川崎重工業様など社外の皆様との共創により、川崎地区の水素発電事業開発を進めている。
- 2030年からは、水素由来のクリーンな電力を当社の関東エリアに供給することを計画しており、Scope2削減の重要な施策の一つとなる。

取り組みの全体像とガバナンス体制

全社横断のカーボンニュートラルプロジェクトを開始、毎月のサステナビリティ推進会議で議論
取締役会への報告や報酬への組み込みを含めたガバナンス体制を強化中



©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. ここまでがTCFD開示における「指標と目標」部分。次に、カーボンニュートラル（CN）の取り組み全体像とガバナンス体制については？

【上山】

- ・ 全社横断のCNプロジェクトを開始し、サステナビリティ推進会議で議論した内容を適宜取締役会に報告している。

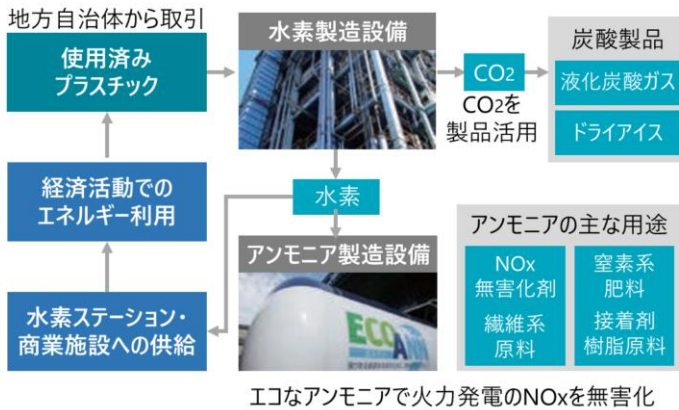
ポイント①：ガバナンス強化については、コーポレートガバナンス基本方針を見直し中で、来春には改定内容を開示予定。

ポイント②：体制については、GHG排出量削減やTCFD対応等に向けてはサステナビリティ部が中心となり、機能・事業の全ての部門と連携している一方、中長期的な技術開発に向けてはCTOがリードし、連携している。

ポイント③：毎月のサステナビリティ推進会議で、TCFDでいう「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の全ての内容を議論している。また、循環型社会の実現も含めたCNの取り組みも非常に重要と考えている。

基礎化学品事業 川崎プラスチックケミカルリサイクル (KPR)

2003年から使用済みプラスチックをアンモニアなどの化学品原料にリサイクルする「プラスチックケミカルリサイクル事業」に取り組む。2015年にはKPRで使用される低炭素水素を原料の一部に使用した当社のアンモニアは、製造プロセスとして世界で初めてエコマークを取得。



使用済みプラスチックを原料とするKPR由来のアンモニアは化石燃料(都市ガス)を原料とする一般的な製法に比べて、**温室効果ガスを80%強削減**

*使用済みプラスチック有効利用による環境負荷低減効果を控除して計算(負荷控除法を採用)

アンモニアを1t製造する際のGHG排出量比較



ごみは正しく分別すると資源になることを伝え、当社のプラスチックリサイクルを紹介(本日表示)

Q. 循環型社会の実現に向けた取り組み例は？

【上山】

- 使用済みプラスチックをアンモニアなどの化学品原料にリサイクルする「プラスチックケミカルリサイクル事業」に20年にわたり取り組んでいる。当社製の低炭素アンモニアは、使用済みプラスチックを原料とするだけでなく、製造過程でも通常稼働時に化石燃料や化石燃料由来のエネルギーを使わないことで「CO2排出80%強削減」を実現している。(※削減効果の算出プロセスにおいては、第三者機関(一般社団法人日本LCA推進機構)の認証を取得)
- また、原料をこれまでの使用済みプラスチックに加え、衣料品など使用済みの繊維製品にも広げるため、2023年3月、伊藤忠商事様との循環型プロジェクト「ARChemia(アルケミア)プロジェクト」の展開に関する覚書の締結も発表済み。
- KPRの取り組みは、「プラスチック資源循環」と「脱炭素」の両方に貢献する取り組みであり、社外の皆様との共創により新たな価値の創出を今後も拡大していく。

課題

統合に伴うデータ整備/精度向上

CNに向けた
ロードマップのブラッシュアップ

CNをはじめとする環境取り組みの
事業・企業価値への転換

今後の計画

社内システム構築中
Scope3の算定継続/目標検討

2030年、2050年を見据えた排出量削減計画を
毎年ローリングさせる

目標設定レベルの再検証
(SBT：科学的根拠レベル)

技術的なロードマップ継続策定中

マテリアリティ1「事業を通じた社会価値の創出」の実行継続
生物多様性取り組みロードマップ検討中

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 今後の課題と対応策について。SBTのハードルはなにか？

【上山】

- ポイントは大きく2つ。1つ目は2030年以降の削減。恐らくScope1・2についてはSBT要請レベルの削減は達成できると考えているが、2030年以降も年率4.2%以上で削減を継続し続ける必要があるため、事業ポートフォリオ上、Scope1が多い当社としては慎重に検討している。
- 2つ目はScope3の算定。統合したことによるデータやシステムの完全統合ができていないことや、さまざまな事業を展開していること、素材・材料というバリューチェーンの上流に位置していることなどの難しさがあり、Scope3の算定に時間を要している。またSBT認定を受けるということは、Scope3の削減までコミットすることになるため、算定を急ぐと共に、事業別にSBTに沿った目標を変更することも合わせて検討を進めている。



カーボンニュートラルについては、2025年までに取り組みの基盤構築を完了し、2026年からは、**レゾナックらしいCN取り組みを开花**させていきます。また、循環型社会の実現や生物多様性の保全、リスク管理など、**環境に対しての総合的な取り組みを加速**させます。

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Q. 意気込みを一言

【上山】

- 現在当社のCN取り組みは、統合があったことも影響し、遅れている状況があると自覚している。しかし、2025年までにはCN取り組みの基盤構築を完了し、2026年からレゾナックらしいCN取り組みを开花させていきたい。
- また、循環型社会の実現や生物多様性の保全、リスク管理など、環境に対しての総合的な取り組みを加速させていく。

プログラム 3

ガバナンスの進化

社外取締役 常石 哲男



取締役 常務執行役員 CFO 染宮 秀樹

プログラム3 ガバナンス

登壇者プロフィール

RESONAC



社外取締役 常石 哲男

東京エレクトロン株式会社（当時は東京エレクトロン研究所）入社後、半導体製造装置部長、海外営業本部長などを経て代表取締役会長に就任。現在は、東京エレクトロンデバイス株式会社取締役、一般社団法人日本取締役協会副会長、当社社外取締役に兼任。



取締役 常務執行役員 CFO 染宮 秀樹

野村総合研究所入社後、外資系証券を経てソニーに入社。半導体事業 CFO、半導体ソリューション担当執行役員を経て当社入社。現在は、当社取締役 常務執行役員 最高財務責任者（CFO）として、構造改革・経理財務・IR等を主導。

©Resonac Holdings Corporation All Rights Reserved.

世界を目指すレゾナックが更なる企業価値向上を目指すための ガバナンス改革を進行中

2022：新社長選任プロセス

第二の創業にあたっての
“有事のリーダー”を強く意識し
高橋をCEOに選任



2023：私たちの取締役会改革

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



©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

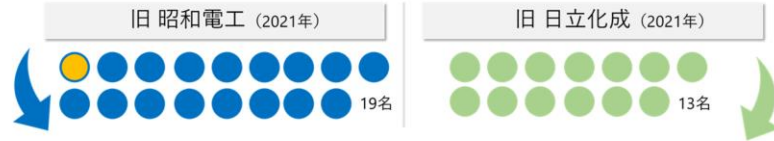
【染宮】

- レゾナックのガバナンス改革について、昨年は新社長として高橋が選任された際のプロセス、今年常石氏も参加して当社が目指す取締役会改革というテーマで統合報告書に対談を掲載。

【常石】

- レゾナックの取締役会は、100年以上歴史のある会社の取締役会としての想像と実際は違った。かなりフランクに意見を言え、スタートアップのような活気。
- 高橋CEOの人柄に私も親しみをもち取締役会に参加している。諮問委員会も含め企業価値最大化に向かって協力したい。

第二の創業！「チーム高橋」によるレゾナック誕生！



戦略 のプロ



俺の
キャビネットを
つくる





上口、福島



山下、石井、片寄、藤田、今井

半導体・財務 のプロ



染宮 秀樹
経歴：シンクタンク、証券会社、半導体メーカー
最高財務責任者 (CFO)

半導体・戦略 のプロ



真岡 朋光
経歴：米コンサル、半導体メーカー、PCメーカー
最高戦略責任者 (CSO)

製造 のプロ



飛戸 正己
経歴：自動車メーカー、ECサイト、自動車部品メーカー
最高製造関係業務・技術責任者 (CCEO)
最高品質保証責任者 (CQO)

IT・デジタル のプロ



柴田 英樹
経歴：精密化学メーカー
最高デジタル責任者 (CDO)

**2024からは
サステ** のプロ も！

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【染宮】

- 当社がガバナンス改革を6つのポイントで紹介する。1つ目が執行側の改革。高橋が「自分のキャビネット」を作る際、両社併せ32名の執行役員がいた内、26名が執行役員から外れたのは日本企業では画期的。
- 高橋自身のキャビネットであるが故、意思決定が速い。心理的安全性が非常に高く信頼関係もある。ただ、チーム高橋はイエスマンの集まりではない。

【高橋（飛び入り発言）】

- 私のほうがYESと言わされるくらい。経営会議でも自由に発言がある。多様性は重要で、ジェンダーや経歴、FFSでも分析した特性など。多様な人が混じりあって良いアイデアが出る。

【常石】

- イエスマンの集まりではない点が肝。取締役会のダイバーシティは世の中でも求められているが、執行部のダイバーシティはあまりフォーカスされていない。レゾナックは企業価値向上に焦点を絞っていて、やる気・パッションが素晴らしい。意見が違っている方が良い結果につながる。素晴らしいチームだ。

多様なボードメンバーが経験を活かして議論をけん引

社外取締役

半導体 のプロ

生産技術 のプロ

金融 のプロ

グローバル のプロ



常石 哲男



西岡 潔



一色 浩三



森川 典子

2024からは
企業統合 のプロ も！

安川 健司

社外監査役

ベンチャー、コンプライアンス、
事業投資 のプロ2024からは
ダイバーシティ のプロ も！

齋藤 聖美



矢嶋 雅子



宮坂 泰行

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【染宮】

- 2つ目は多様なボードメンバー。スキルマトリックスやダイバーシティを鑑み、社外取締役、社外監査役ともに、それぞれその道のプロが当社のボードに加わり、経験を活かして議論をけん引。
- 特に、半導体に舵を切っていく中で常石氏の半導体業界全体含めたの知見、海外含めた投資家との対話の経験からのご発言が非常にありがたい。
- さらに来年からは、企業統合のプロであるアステラス製薬会長の安川氏が加わり、取締役会の議論の質が上がると期待。また、社外監査役にダイバーシティ推進のプロである遠田さんが加わる。

【常石】

- 良いメンバー。ただし、取締役会のゴールはダイバーシティではなく、企業価値向上の支援。それに対して、現在対応可能かつ最強な方々が加わり非常に良いチームになった。
- レゾナックが半導体材料において世界で戦うリーダーを目指すにあたり、半導体業界全体のエコシステムを考えるとトップ3~4社にならないと儲からない。そのためにプロダクトの強さから来る利益率やROICが大きなポイント。非財務も重要だが、やはり財務的数字を上げて両立させることが必要という観点で意見を言う。

【染宮】

- 常石氏のご意見はありがたい。東京エレクトロンがどれだけ稼ぐことにこだわる会社だったか、ボードにも執行に対しても強いメッセージを発信いただいている。

【常石】

- ROIC・EBITDAにこだわり、チーム一丸となって改善に取り組んでいることがレゾナックの執行部からは感じられる。



諮問委員会での議論が活発化 — 外部アドバイザーも招集 —



指名諮問委員会



社外取締役

2022～2023年の主な実施事項

- 指名諮問委員会の目的・役割の定義
- 人材要件・役割に基づく取締役候補者の議論、選定

報酬諮問委員会



社外取締役

2022～2023年の主な実施事項

- 役員報酬制度改定
経営指標・取り組みとの連動制強化
- 非財務KPIの報酬連動組み込み議論開始

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【染宮】

- 3つ目のポイントは諮問委員会。当社の機関設計は監査役会設置会社だが、社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会を設置し、指名委員会等設置会社のモニタリング機能の良いところを取り入れている。
- ガバナンスの方向性は毎年議論。常石氏は指名諮問委員会の委員長。

【常石】

- 就任一年目での委員長就任には驚いた。レゾナックは第2の創業を迎え、成長を目指す時期に合ったサクセッションプランが必要なことを意識する。
- 執行部からの独立性をキープしながら、執行との整合性も大事にする形として、現在の体制で当面良いだろう。

変革：指名諮問委員会の目的・役割

| | これまで | 目指す姿（現在変革中！） | |
|-----------------------------------|---|--|-----|
| CEO 後継者計画 | ・後継者計画の策定（ロングリストの確認） | ・中長期的な 候補者の選定、育成 ・ <u>エマージェンシープランの整備</u> | 議論中 |
| CEOの 選解任 | ・人材要件、選解任手続き策定 ・CEOの選解任に関する議案の審議 | ・人材要件、選解任手続き見直し ・ CEOの評価と選解任を指名諮問委員会の主要な役割とし、主体的に審議 | 議論中 |
| 取締役の 選解任 | ・人材要件、選解任手続き策定 ・取締役の選解任に関する議案の審議 | ・取締役の 人材要件・役割に基づく選解任の審議 ・ <u>スキルマトリックス・ダイバーシティに関する議論</u> | 議論中 |
| 執行役員以下の 選解任・後継者 計画 | ・執行役員、業務執行役、理事の選解任に関する議案の審議 ・後継者計画策定（ロングリストの確認等） | ・執行役員の選解任に関する プロセスを確認 （タレントレビューの定期的モニタリング等） | 完了 |

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【染宮】

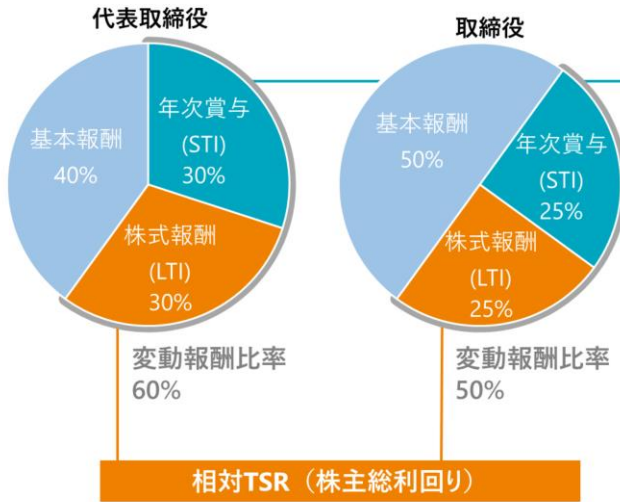
- ・指名諮問委員会の目的・役割の今後 手続き的なところではなく、中長期的に見て候補者を選定・育成していく仕組みをどうするかという議論に移っている。
- ・CEOの選解任についても、CEOの評価、選解任を指名諮問委員会の主要な役割と定義。取締役の選解任については、人材要件・役割についてスキルマトリックスにまとめていく。執行役員については、選任プロセスをしっかり取締役会で確認、今般のCSuO選任が事例。

【常石】

- ・執行役員の選任は執行部の専権事項。指名諮問委員会はCEOの選解任、サクセッションプランの適正さ、プロセスを監督していくのがコーポレートガバナンスの一番大事なところ。
- ・取締役は株主総会ごとに選ばれるので、指名諮問委員会はそのたびにリスタートし、CEOが適切であるかを毎年チェックするところから始まる。

変革：役員報酬とKPIの連動

報酬構成



報酬KPI

| 70% | | |
|--------------------------------|-----|--------------------------------|
| 全社業績評価 | | |
| EBITDA | 20% | 中長期的な利益改善のドライバー |
| 対売上 EBITDA | 30% | |
| ROIC | 20% | 株主・投資家への利益還元に向けた指標 |
| 30% | | |
| 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 |

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【染宮】

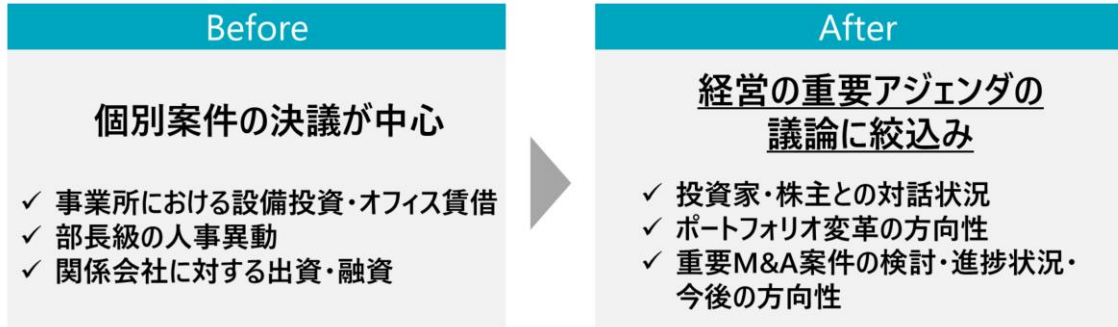
- 4つ目は役員報酬とKPIの連動制。取締役・執行役員は、変動報酬が50%で、さらに短期・長期業績連動で半分ずつ、サステナビリティを含む非財務KPIに紐づく。
- 報酬とKPIが連動する体系はかなり前進。今後は役員だけでなくマネジメント層含めて長期の報酬あるいは非財務の評価体系をどう入れていくかを検討。

【常石】

- この報酬体系はレゾナック参画後にレビューしたが、今の状況に適切と思う。今後、実際に業績、非財務の両方のパフォーマンスを上げることが肝要。

付議基準を見直し 適切に執行のプロセスを監視・助言するアジェンダへ変更

－ 取締役会では中長期の企業価値向上に資する本質的な議論を展開 －



©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【染宮】

- 5点目は取締役会のアジェンダ。今年付議基準を大きく見直し、取締役会を中長期の企業価値向上に資する議論をできる場に変えた。規模の小さい個別案件が多かったが、付議基準を大きく変えることで、経営アジェンダの重要案件（ポートフォリオ、投資家との対話状況、重要M&Aの進捗など）を議論する時間が3割ほど増えた。診断薬事業売却案件も付議基準変更の施策があって迅速に実現。

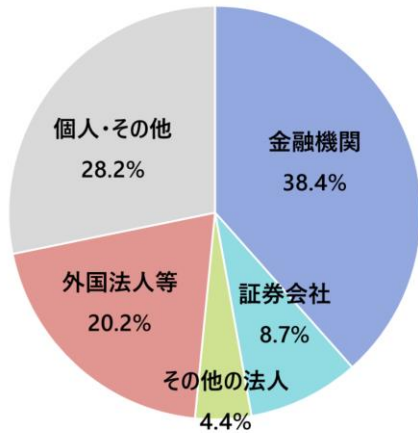
【常石】

- レゾナックに対してのコメントではないが、日本では、細かい点も取締役会に付議することが会社法で決められている。米国風にモニタリング機能を強め、成長戦略にフォーカスした議論に時間をかけるためには、日本全体として会社法を見直す時期と考える。

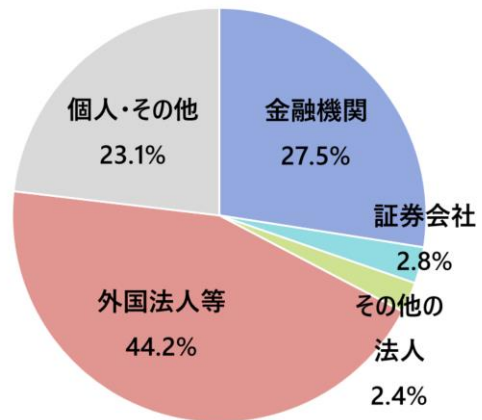
株主構成の変化

外国人投資家、主に長期保有前提が増加中

2020年12月末保有比率



2023年6月末保有比率



出典：当社調べ

©Resonac Holdings Corporation. All Rights Reserved.

【染宮】

- 最後の6点目、株主構成の変化。2020年末と比較して直近（2023年6月末）では外国法人等が20%→44%に増えている。IRの体制や活動を変え、半導体材料ストーリーを打ち出した対話や開示セグメントを変更し、投資家のターゲティングも行ったことの結果が出ていると捉えている。上位10株主の半分程度が、レゾナックのトランスフォーメーションや半導体材料に期待を持ってくださる長期目線の投資家。
- 一方で残念ながら、日系の投資家の比率は下がってしまっている。
- ガバナンス上大切なのは投資家との対話。

【常石】

- この株主構成は現在の状況においては妥当。世界で戦うレゾナックであるならば、海外の投資家にも成長戦略を理解して投資してもらうことにフォーカスするのは良い。



【染宮】

- ここまでレゾナックのガバナンス改革でやってきたことを紹介したが、まだまだ改革していかなければならない。取締役会・執行側も企業価値向上、まずは長期ビジョンを実現すること。2025年コミットしたKPI実現に取り組む。

【常石】

- 取締役会としては、ボード構成、スキルマトリックス、委員会運営も日本では高いレベルにあると思う。より実効性を以て運営するには、長期プランをモニターするだけでなく、外れていないかどうかフォーカスして監督することが特に社外取締役の役割と認識。

RESONAC

注意事項

本資料に掲載されている業績予想等の将来に関する記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としています。

なお、法令に定めのある場合を除き、当社はこれらの将来予測に基づく記述を更新する義務を負いません。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。業績に影響を与える要素には、国際情勢、ナフサ等原材料価格、黒鉛電極等製品の需要動向および市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません。