

01 レゾナックの自己紹介

企業文化醸成に取り組むレゾナックの今を、これまでを含めてお伝えします。

05 — CEOメッセージ	23 — レゾナックの技術と 社会のつながり一歩み—	27 — 事業概要
13 — Now! レゾナックの企業文化醸成	25 — グローバル事業構成/ 財務・非財務ハイライト	29 — 価値創造プロセス
17 — 経営陣"チーム高橋"		31 — ステークホルダーとの共創
21 — 長期ビジョンの概略		

CEOメッセージ

人材と企業文化の変革こそ企業価値最大化の核心 レゾナックが社会を変え、 日本の企業経営を変える

半導体後工程での圧倒的強さと 文化のトランスフォーム 二つのレゾナックらしさを経営の推進力に

2023年1月、昭和電工と日立化成が統合し、レゾナックが誕生しました。昭和電工は分子設計までさかのぼることができる「素材」の会社、日立化成は素材を使って機能を生み出す「材料」の会社です。それぞれの強みを活用し磨いていこうというのが、統合の大きなコンセプトです。

昭和電工は素材の技術に強みを持っていた一方、日立化成は半導体材料に強く、特に後工程に重要とされる15個の

材料のうち10個を持っていました。この両者の技術を組み合わせ、レゾナックは「素材」を「機能性を持たせた材料」にしています。多種類の半導体材料を持ち、それぞれの材料が世界で1位か2位、素材から加工が可能で、かつ、高機能に特化しているという点で、レゾナックは群を抜いています。世界一流の半導体メーカーと直接仕様を決め、開発を行い、材料を売ることができる。当社は半導体における重要な存在ではありますが、半導体メーカーではなく、機能性化学メーカーです。川中から川下までの長いバリューチェーンを持ち、後工程で圧倒的なシェアを誇る半導体材料の会社。しかもそれぞれの材料の技術力が極めて高い会社。これが、事業ポート

代表取締役社長 (CEO)

高橋 秀仁

フォリオから見た「レゾナックらしさ」です。利益的な面でも、半導体材料の素材となる樹脂を、そのまま「素材」として売ると、フィラー（粉）を混ぜて加工し半導体メーカーが求める「機能性を持たせた材料」にして売るのは、利益率がまったく違います。機能性材料にすれば、EBITDAマージンで25～30%確保できます。

そして、もう一つ、強調しておきたい「レゾナックらしさ」があります。それは、パーパス・バリューを徹底して浸透させ企業文化の醸成に取り組んでいることです。

旧昭和電工や旧日立化成のような古い体質の大手日本企業（最近はやゆしてJTCと呼ばれているようですが）は非常に優秀な理系人材を囲い込んでいる割には、その従業員の潜在能力が解き放たれていないという弱点を抱えていました。その高いポテンシャルを解き放つためには、会社ごと、カルチャーから変革しなければならない。JTCからの脱却を早急に必ず成し遂げる、そんな強い思いがあって、新しい企業文化の醸成に力を入れています。

CEO就任以来一貫して、特色ある事業ポートフォリオ、企業文化の改革に磨きをかけてきました。企業価値の最大化というCEOの役割を担い、ブレることなく、懸命に走り続けています。では、どこに向かって走り続けているのか、次にそのことをお話ししましょう。

—— レゾナックがいなかったらできなかった
—— 日本の会社の経営が変わった
変化の起点となる会社を目指して

レゾナックのパーパスは「化学の力で社会を変える」です。本気で、社会を変えようと思っています。私が描くゴールイメージは二つあります。まず一つ目は、例えば何十年後の世の中ではやっているものがあつたとして、「これってレゾナックがいなかったらできなかつたんだよね」と言われる会社になることです。

例えば、AIはこの先、社会を大きく変えていくでしょう。そのAI用半導体のパッケージは、より多くの情報を速く処理できるものにするため、一つの基板の上にロジックとメモリーの両方を載せなければならなかつたり、2.xD、3Dと呼ばれるようにチップを積み上げたりしなければなりません。そのためには材料も革新が必要です。半導体メーカー各社は競ってパッケージの進化を進めていますが、当社は進化に貢献する新材料を既に3つ提供して世界トップシェアとなっています。さらに一つ、有力な材料の開発が進んでいます。パッケージ材料はレゾナックが非常に強い領域で、各メーカーのAIの進化に材料面から貢献できます。いわば、メジャーリーグで各球団から取り合いになった大谷翔平選手のようなインパクトがある。この貢献を続けていけば、何十年後に「あのAIの大革新、レゾナックがいなきゃできなかつたよね」と言われることは、私は夢物語だとは思っていません。それに、当社は半導体メーカーではなく機能性化学メーカーなので、半導体ではないまったく別のものが世の中を席巻するようになったとしても、そこに向けて機能性の材料を供給すればいい。化学の力はあらゆる産業の起点となるもので、「レゾナックがいなければ」と言わせる可能性を持つ領域は、限りなく広がっています。しかも当社には、昭和電工と日立化成を合わせた研究開発力・技術力があり、オープンイノベーション拠点である「共創の舞台」では計算科学を駆使した手法で、先端技術の開発に取り組んでいます。私は、「レゾナックが化学の力で社会を変えていく未来」の実現に自信を持っているんです。

もう一つのゴールは、「レゾナックの登場を機に、日本の会社の経営って変わったよね」と言われることです。人々に「ビフォーレゾナック、アフターレゾナック」を想起させるような、まさに“一線を画す”ものを世の中に送り出したい、示していきたいと思っています。そのためのアプローチについて、私が考えているのは「JTC変革への挑戦」です。先ほども触れたように、会社は従業員のポテンシャルを解き放つべきだし、

一方で従業員は自律していかないといけません。どんどん素晴らしい開発をして、製品やサービスだけでなく、従業員のポテンシャルを世界へ発信し続けていくこと。この環境が実現すれば日本の会社の経営は絶対が変わっていくと思っています。遠大なる実験かもしれませんが、私はJTCのカルチャーを革新できるという実例をレゾナックでお見せしたいと思っています。

——これが、レゾナックが社会を変えていく、私のゴールイメージです。そして、このゴールイメージに向かっていくことが、レゾナックの企業価値最大化につながると思っています。

—— 企業価値＝戦略 × 個の力 × 企業文化
3つの要素のレベルアップを図る

私は、企業価値とは戦略と個の力と企業文化を掛け合わせたものであり、企業価値を最大化しようとするならば、それぞれのレベルアップを図っていくしかないと考えています。残念ながら、3つの要素とも求めているレベルに達しているとは言えず、順番に手を打っているところです。各要素のレベルアップに向けどのように取り組んでいくのか、すなわち企業価値最大化に向けた具体的施策について、ご説明します。（注：当社の3つの大きな課題である、事業ポートフォリオのたゆまぬ変革による「稼ぐ力」、価値の源泉となる「稼げる技術力と人づくり」、そして社会とともに持続的に歩むための「サステナビリティ」は特集ページでご説明しています。詳細は [P33](#) [P59](#) [P79](#)）

半導体材料事業でより大きなシェアを
取りに行くための戦略を構築する

初めに「戦略」についてお話しします。企業価値最大化に向けた戦略はとてもシンプルで、「世界トップクラスの機能性化学メーカーになる」ことです [P21](#) / [長期ビジョンの概要](#)。

そのために、①レゾナックの戦略に適合しているか、②レゾナックのハードルレートをクリアする収益性を持っているか、③レゾナックがベストオーナーかどうか、という3つの視点に立って、事業ポートフォリオの入れ替えを行っています。

無論、目指すべき事業ポートフォリオの姿は世の中の要請によって変わっていくものです。大きな投資では見えないリスクを過大評価し、二の足を踏んでしまいそうになりますが、前述の3つの視点から考えた、今この時点で目指すべき姿を



信じて、より早く、一步踏み出す。つまり半導体材料において相応のマスを持つために、必要な事業・周辺技術への積極的な投資を行っていくことが大事だと考えています。

これまで半導体の性能向上は、前工程の微細化に依存してきました。しかし微細化の限界が見え始め、今、後工程における基板の大型化や多層化、基板を横につなげることに注力した方がコストパフォーマンスは良いのではないかというトレンドになっていて、後工程がこれまでになく注目を集めています。その領域で圧倒的シェアを持つ当社にとって、プレゼンスを上げていく素地が出来上がっています。これを追い風に、成長につなげていかなければならないと考えています。

その中で、半導体材料事業のコアコンピタンスは「開発力」であり、開発人員の適切・継続的な確保と育成は特に注力しているところです。また、地政学的リスクへの対応として、サプライチェーンに関する基礎的なデータベースの構築にも取り組んでいます。

川崎にある開発拠点パッケージングソリューションセンターは、最新の半導体製造装置をそろえています。そこで設立したコンソーシアム「JOINT2」では半導体製造装置・材料・基板メーカーと組み、技術革新に挑んでいます。さらに、その第2弾を米国シリコンバレーにも新設します。米国でのレゾナックの存在感、活動を増やしていこうと思っていますし、拠点を置くシリコンバレーの地の利を活かしGAFAMなどとも関係を強化していくことが大事だと考えています。近年では、シリコンバレーに集積する大手半導体メーカーやGAFAMなどのファブレス、大手IT企業が自社で半導体を設計しています。彼らとコンセプトをきちんと語り合いながらプルーフ・オブ・コンセプト(概念実証)できる拠点が必要なのです。AIの世界の発展に、乗り遅れるわけにはいきません。

ところで、当社のようにさまざまな事業を持つ企業にとって、いかにコングロマリットディスカウントを最小限に抑えられるかは、重要な経営課題です。「世界トップクラスの機能性化学メーカーになる」というレゾナックの長期ビジョンは、総

合化学メーカーの看板を下ろし機能性化学に特化した事業ポートフォリオを構築することで、その経営課題に対処しようとするものでもあります。

そうした戦略に基づく事業ポートフォリオ入れ替えを検討する中で、去る2月、私たちは石油化学事業のパーシャルスピンオフについて検討を開始することを発表しました。当社における石油化学事業は誘導品が少なく、当社のモノマーまでうまくつながっていません。その意味でレゾナックはベストオーナーではないと考えていますが、一方で従業員たちの幸せも考えなければいけません。せっかくレゾナックがJTCから脱却し、変革に取り組む仲間として一緒に歩み始めたのに、単純に譲渡や他社との提携を選ぶのは大義に反するのではないか。そんな葛藤を抱えるなかで出した答えが、パーシャルスピンオフという手法でした。共同体としてつながりつつも、コングロマリットディスカウントがなくなる。親子上場ともいわれず、それぞれが事業の強みを活かしていける点で、素晴らしい「解」の一つではないかと考えています。これは、株主の皆さまの利益にもなりますし、石油化学事業の独立という大きな目標にも到達できますが、細部についてはまだ工夫の余地があり、詳細はさらに詰めて考えていこうと思っています。

エンゲージメントの向上で「個の力」を解放、社員を自律させる

次に「個の力」についてお話しします。「個の力」という点で私が大事だと考えているのは、レゾナックを従業員が楽しくニコニコ働ける会社にするということです。

常々お話ししている通り、CEOの仕事は企業価値の最大化に尽きます。決算の数字を良くすることももちろん必要ですが、それは事業部の従業員一人一人が頑張る以外に実現できません。そのために私がとにかく力を入れ、時間を使っているのは、従業員のエンゲージメントを上げていくことで

す。社長室の椅子に座って眉間にしわを寄せながら電話で発破をかけようが決算の数字は良くならないですよ。どういう経営施策を打てば良いのか、その施策を実現するためには何が必要か、……と川上へさかのぼっていくと、従業員のエンゲージメント向上に行き当たります。それこそが企業価値最大化の根源にある課題で、小手先の収益改善策を重ねるよりは、根っこのところに働きかける方が結果的に近道です。そこはCEOがやるべきだし、CEOだからできる手段で取り組みました。

経営を統合して1年目、まずは徹底的に社内に向けて私の考え方を発信しました。「タウンホールミーティング」や「ラウンドテーブル」で年間1,000名以上の従業員と会い、当社のパーパスとバリューを語りかけました。そのフィードバックを集めると、「経営層と双方向のコミュニケーションを取りたい」という意見が多く出たので、2年目は「モヤモヤ会議」を開きました。若手従業員を集めてモヤモヤしていることを言い合い、バリューを使って解決策を経営層と議論するというプログラムです。モヤモヤを起点に気づきや共感があり、解決策を模索するプロセスは、小さな「共創」です。

パーパス・バリューをある程度理解してもらって、共創文化が定着し始めた3年目。次は従業員に自分自身を見つめてもらおうと考え、「パーパス探究カフェ」を始めました。過去を振り返り、現在を見つめ、将来どういう状態になっていきたいかを語ってもらい、最後に「自分のパーパスは何ですか?」と問い掛けます。それらの質問が回答者に自省を促し、パーパスに自分の幸せがあることに気づいてもらうという仕掛けです。自分のパーパスとレゾナックのパーパスの位置関係を客観視してみる。そこで私が話しているのは、「自分のパーパスを実現するための乗り物がレゾナックだから、みんなにはレゾナックを利用することを考えてほしい」ということ。会社に依存しない、自律した従業員になってほしいからです。この取り組みで自律した社員の働き方・考え方は、それぞれの職場で多くの同僚に影響を与えてくれます。

こうして段階を踏んで、パーパス・バリューを体現する自律型・共創型人材を育成してきました。パーパス・バリューの従業員への浸透度はエンゲージメントサーベイで毎年調査されていて、「パーパス・バリューを実践している」と回答した割合が、大幅に向上しています。私たちが目指す「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」に着実に近づいているのではないのでしょうか。 [P13 / NOW! レゾナックの企業文化醸成](#)

企業カルチャーの革新で共創型イノベーションを加速させていく

三つ目の「企業文化」についてですが、企業文化のトランスフォーメーションは、人材の育成と並行して特に力を入れているテーマです。

パーパス・バリュー浸透活動を推進するにしても、役員がイニシアチブを取ってはいけません。上が変わった途端に動きが止まってしまうからです。これをインスティテューショナルライズ(制度化)するには共創型人材が自発的に動き出す企業文化が醸成されていないといけない。共創型人材とカルチャー革新が組み合わさることで、「共創型イノベーションの創出」が加速していくでしょう。

レゾナックにとって昭和電工と日立化成のシナジーは重要なテーマです。例えばこれまでは、半導体材料を作る拠点の要望に沿って、別の拠点が粉を開発して届けるという、「点と点」のシナジーにとどまっていた。それを今、「面と面」の関係にレベルアップさせていこうとしています。粉を作る拠点の開発の人を、材料を作る拠点に配置しました。化学品ならぬ、人を混ぜて化学反応を起こさせようというわけです。

こうなると次の段階は、センター・オブ・エクセレンス機能をどこに置くかです。粉と樹脂、モノマーなど素材・技術ごとの研究・開発拠点をそれぞれつくっていこうと思っています。こうなると、もうシナジーのレベルではありません。まさに「共創型イノベーションの創出」です。



さらに、マーケティングから開発につなげていこうという動きが自発的に起こりつつあります。例えば「6Gに必要な材料は何か」から出発し、そこで必要な材料特性をどう出していけばよいのかを考え、どこのセンター・オブ・エクセレンスが担当するのが最適かを決めていく。そうした流れが生まれ始めているのです。

あと、もう一つ、「計算情報科学研究センター」からも、非常に面白い動きが起こっています。この計算情報科学研究センターには極めて優秀な人材が集まっていて、本来は100

回実験をしなければならぬものを、計算情報科学によって並列で100回シミュレーションを行って、有望なものを選び出します。これまで100回行っていた実験を、有望と思われる1回だけにできるのですから、開発期間のものすごい短縮につながるわけです。まさにゲームチェンジャーです。そして、このセンターにいる非常に優秀な人材が自主的に動いて、いろいろな現場に出向いては「シミュレーションにかけたいものはないか」と聞いて回っています。元々、旧昭和電工で活用してきたこの計算情報科学センターを、旧日立化成

の半導体材料分野にリソースを振り向けて、今はそのサポートを中心に行っています。ここからどういう成果が出てくるか、私自身、とても楽しみにしているところです。

このようなパーパス・バリューを体現する活動は、いろいろな事業所で自主的にたくさん立ち上がっています。具体的な動きが出ることでカルチャーの革新が加速する側面もあるでしょう。しかしながら、企業文化の変革は10年をかけるテーマだと思っています。ですから、私がCEOを退くことになっても、この文化の変革が揺らぐことは絶対にあってはいけません。パーパス・バリュー経営を引き継げる人物を後任にするか、あるいは、私自身が任期にとらわれず少し長めに務めるか、指名諮問委員会ともしっかりと意思疎通を図っています。長い戦いになりますが、人材と企業文化こそ企業価値最大化の核心であり、粘り強く取り組んでいきます。

**揺るぎなき"覚悟と信念"
絶対に捨てない"大義と品格"
経営者としてそのバランスを大事に考えている**

何度も申し上げますが、CEOの仕事は企業価値の最大化です。その一環として私は、長期的に株を保有してくださる株主の比率を上げるにも取り組んでいます。毎年2回、欧米の「ロングオンリー」と言われる長期保有投資家を訪ね、レゾナック株への投資を要請しています。当社の株価が比較的堅調に推移するようになった背景の一つに、こうした長期保有投資家の比率が上昇したことがあるのではないかと考えています。

ロングオンリーが投資の是非を判断する際に注目するのは、①経営陣の能力を信頼できるか、②宣言したことを実現しているか、③トラックレコード、の3点です。投資家の皆さんは、私が企業価値の最大化のためにコミットしていることを理解してくれていて、①と②の点についてはクリアできたようです。「お前、辞めないよな」と、よく聞かれます。つまり、

私の企業価値最大化に対する「覚悟と信念」を信じて、そこに賭けてくれたのだと思っています。

「覚悟と信念」は揺るぎないものですが、「企業価値最大化のために『大義と品格』を汚す気はない」ということも私はよく言っています。「覚悟と信念」と「大義と品格」のバランスはとても難しく、大事な問題です。企業価値最大化だけを追求するのであれば、例えば石油化学事業はフルスピンオフが正解です。でもそれは資本家のやることで、私は経営者として大義と品格だけは絶対に捨てたくない、そう思っています。

ところで、ロングオンリーが注目する三つ目の項目、トラックレコードですが、今年は自信を持って示せる数字となる見通しです。世界の事業所を巡り従業員と語り合うのも3周目に入り、たくさんの事業所の空気が、たくさんの従業員の顔つきが、変わってきていると感じます。この変化があれば、これからトラックレコードでもっと良い結果を出せるだろうと信じています。大丈夫。期待しててください。

最後に、なぜ私が「大丈夫」だと思っているか、お話ししましょう。企業価値最大化のために必要な文化の変革を、私は経験し、ゴールイメージを持っているからです。明確なゴールイメージを持っている経営者は、決して多くないのではないのでしょうか。

みんなが価値観を共有して、バリューを共有した人が適切な競争環境の中で、チームで何かを達成し、むちゃくちゃ気持ちがいい世界。半端ない達成感が押し寄せてくる世界。——あの世界を従業員みんなに体感してほしい、心からそう思っています。GE*にいた時代、あの達成感を味わったことが、私の経営者としての強さにつながっているのかもしれない。ゴールのためにチームをつくって、チーム全員が共通のバリューの下にゴールを決めようとする、あの思い。それが会社で体験できたら素晴らしいと思いませんか。それを体験できる会社って、素晴らしいくないですか？レゾナックを、そんな会社になりたいと真面目に思っています。

* GE:日本ゼネラルエレクトリック(株)

Now! レゾナックの企業文化醸成

パーパス

化学の力で 社会を変える

バリュー

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

私たちは、まず自分たちの行動から変えていく。
バリュー⇒アクション、それがレゾナック流!



「パーパスやバリューは本当に浸透させられるのか？」と聞かれることがあります。その答えは「Yes」。レゾナックにとってパーパス・バリューはお飾りではありません。私たちは、バリューを自らのアクションの基準として使い、今年からMBOにも反映させています。バリューに合致したアクションをどんどん実践していくことで自分自身の価値基準にバリューが浸透し、その意識が「パーパス」に結びついていく。それが、レゾナック流のやり方です。



パーパス・バリュー浸透に向けたこれまでの歩み

2023年の昭和電工と旧日立化成の法人格統合=レゾナック誕生に先立ち、2022年に経営体制を一本化し実質的な統合を果たし、経営理念であるパーパス・バリューを制定しました。

経営統合に伴って従業員一人一人が当社の掲げるパーパス「化学の力で社会を変える」と四つのバリューを実践していくためのさまざまな取り組みを行っています。

	2022年	2023年	2024年	2030年
経営理念(パーパス・バリュー)発表	①認知・理解促進 パーパス・バリューを知る、理解する			
	②実体化・自分ごと化 パーパス・バリューについて納得し、自ら実践する			
	③自走・仕組化 パーパス・バリューに基づく行動が習慣となる			
	高い心理的安全性をもって多様な個性が尊重され、共創を生むことができる働き甲斐のある企業文化の醸成			
テーマ	発信 理解から共感へ	多様性と共創 実践	対話の深化 自律	共創が企業のアイデンティティとなり、多様な人材が活き活きと確信を生む場としての組織の確立
方策	経営層からの発信 PVの策定と展開 例) ラウンドテーブル	経営層と従業員との 双方向コミュニケーション 例) モヤモヤ会議	自分の原点・パーパスを知る 自分の日々の行動を知る 例) パーパス探求カフェ	
変化	P共感度:47% V共感度:51% P実践度:24% V実践度:25%	P共感度:63% V共感度:64% P実践度:48% V実践度:51%	PV実践度 前年以上	
2025目標	P共感度:70% V共感度:75% P実践度:55% V実践度:60%			

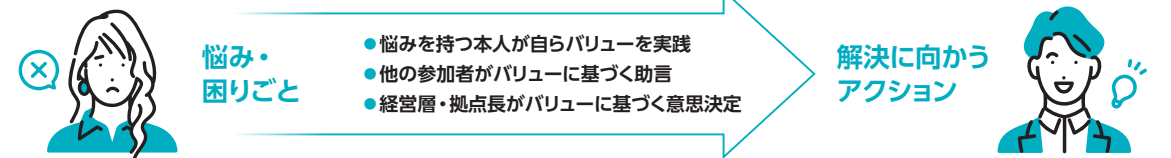
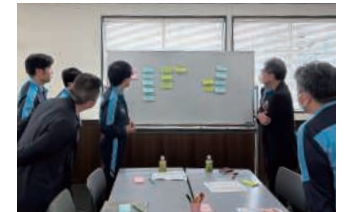
*P=パーパス、V=バリュー

☑ P86 / 非財務KPIの実績と目標

パーパス・バリュー浸透の具体的施策

1. モヤモヤ会議 ~心理的安全性・バリューを実践しやすい環境をつくる~

CEOとCHROが各拠点を訪問し、従業員が日頃抱えているモヤモヤについて、バリューや共創で解決できるかをみんなで考える「モヤモヤ会議」を2023年から実施しています。参加者がお互いの「モヤモヤ」にバリュー視点でアドバイスし合い、さらにそのモヤモヤに対して具体的な解決策を提案してもらい、経営層や拠点長がその場で意思決定するプログラムです。「モヤモヤ会議」を通して、①自身の考えを率直に話せる心理的安全性の確保を促すこと、②解決のためにバリューに基づいたアクションを起こすことを目的としています。



モヤモヤ会議
そのものによる
従業員の行動変容の例

モヤモヤ会議に参加、自分の意見・モヤモヤを発言する

経営層との関連なコミュニケーション、自分の声に対応してくれたという実感

事業所の有志が自主的にモヤモヤ会議を行うようになり、組織内のコミュニケーションをより円滑に行えるようになった

モヤモヤ会議で学んだ事例から生じた従業員の行動変容の例

従業員から挙がったモヤモヤ会議が多い、自分が参加する必要のない会議があり、他業務が圧迫される

経営層の対応
CEOが従業員用サイトなどを通じて「会議の効率化・参加者の選定」について説明

従業員の行動変容
従業員一人一人が、会議を含む、自身や部下の定常業務の在り方を見直すことができた

バリューの発揮!

2. パーパス探求カフェ ~対話による自身のパーパスの自覚とレゾナックとのつながりを考える~



2023年はバリューをベースとした対話(モヤモヤ会議)を実施しましたが、2024年は、パーパスの自分ごと化とそれによる自律を目的に「パーパス探求カフェ」を実施しています。参加者は、自分の過去を振り返り、対話により他者からフィードバックをもらうことで、自分が本当に大事にしていることは何かについて考えを深め、自身のパーパスの自覚・深掘りをします。さらに、自身のパーパスとレゾナックのパーパスの重なりについても考えることで、パーパス実現に向けた第一歩を踏み出すきっかけとしています。



Now! レゾナックの企業文化醸成

パーパス・バリュー浸透の具体的施策

3. グローバルアワード AHA! ~バリューの実践を促進する~

当社は、全レゾナックグループを対象とした事前エントリー制のグローバルアワードAHA! (Awards of Harmony) を実施しています。組織の垣根を超えたチームが、パーパス・バリューを踏まえた行動宣言を策定し、目標と取り組み内容を設定して自らAHA!にエントリーします。その後、交流会、選考会、受賞チームを称賛する場で、挑戦の中で実践したバリューの経験を語り合い、お互いに「共感」することで良い刺激を受け、バリューのさらなる実践や、枠を超えた「共創」が生まれることを狙っています。2023年度のAHA!では、11か国から921チーム(延べ約11,500名)が参加し、実践した多くのバリューの経験が共有されました。

POINT01
自分自身の成長の機会

POINT02
横のつながりの場

AHA! Meeting 2023

参加した921チームを対象に選考会を行い、金賞13チーム、銀賞36チーム、Progress賞4チームが選ばれました。3月に開催されたAHA!ミーティングには、受賞チーム、執行役員などの関係者約300人が集まり、受賞チームの表彰式、賞賛、活動内容の共有を行いました。



金賞事例① 大分にバリューをもっと浸透させたい!

石油化学事業の大分コンビナートにおいて、パーパス・バリューの認知・理解・実践度の向上に取り組みました。「機敏さと柔軟性」と「枠を超えたオープンマインド」をキーワードに、大分コンビナートのさまざまな部署からメンバーが集まり、コンビナート代表のメッセージ動画配信や、社内全部署が集まる交流会、マスコットキャラクターの作成など、これまで大分コンビナートで行われていなかった独自のバリュー浸透活動を立案・実行しました。実施後のアンケート結果では、パーパス・バリューの認知・理解度が約50%から80%まで向上しました。



AHA!は、プロセスを重視して評価していることが特徴です。評価時に結果が伴っていないくても高い目標に挑戦したことをProgress賞で称賛しています。

金賞事例② 顧客と共創し次世代技術を実現したい!

Resonac Koreaの営業チームが顧客との共創の加速により、次世代製品向けCMPスラリーの受注を獲得しました。半導体前工程材料は顧客の次世代商品のニーズや技術動向をヒアリングし、自社製品の開発に落とし込む必要があります。同チームは「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」と「未来への先見性と高い倫理観」の2つのバリューを発揮し、顧客ニーズのヒアリングと、迅速な製品開発への反映の両立を実現。顧客、開発部隊双方とのコミュニケーション活動の成果です。



2023	2024目標	2025目標
70%	対前年比改善	対前年比改善

P86 / 非財務KPIの実績と目標

エンゲージメント調査 ~パーパス・バリューの浸透度の定点観測~

レゾナックは、従業員の声をタイムリーに汲み取り、各種施策を通じて経営に活かしていくことを重視し、定期的にエンゲージメント調査を行っています。

法人格統合前(2021年)のエンゲージメント調査を経て、経営理念の共感や心理的安全性の確保、仕事のやりがいなどが課題として挙がりました。そのため、下記をはじめとしたさまざまな施策を展開しました。



エンゲージメント調査を通して全従業員の声を聞き、着実な改善を遂行。また、KGI・KPIを定めて、施策を推進しています。

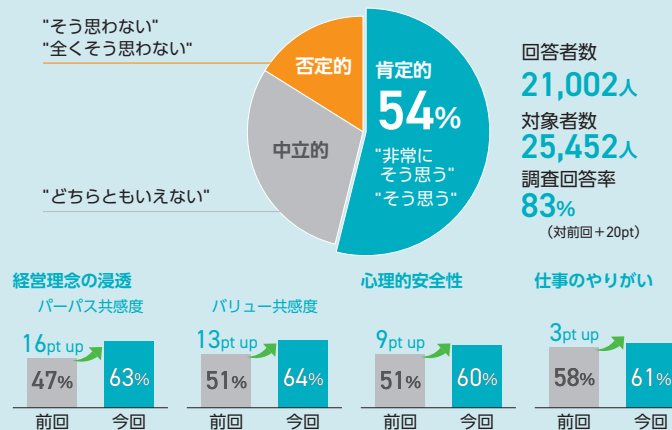
実施した施策例

タウンホールミーティング / ラウンドテーブル	<ul style="list-style-type: none"> CEOとCHROが事業所に直接訪問し、パーパス・バリューについて従業員と語り合う。 2023年は63事業所で実施 ●モヤモヤ会議も同時開催
共創型コラボレーション力強化研修	<ul style="list-style-type: none"> 心理的安全性やアンコンシャスバイアス、建設的な議論など共創に必要な要素について行動変容を促す研修 2023年は1,172名参加 ●研修の結果、行動変容率は2022年の23%から2023年は32%へ上昇 全マネージャー対象
REBLUC (レブルック)	<ul style="list-style-type: none"> 「どんな未来に貢献したいのか」1人ひとりの意思や目的意識を探求し、「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コミュニティ ●メンバーは手挙げ制 ●2023年は36名参加 取り組みに参加した従業員が周囲の人々に対し、良い影響を与えているという回答が65%

2023年の調査では2021年に対し、回答率が63%から83%へ向上し、エンゲージメント調査に対する従業員の関心が高まったとともに当社が重要視している「心理的安全性」に関する肯定的回答率が51%から60%に向上しました。一方で、エンゲージメント自体のスコアは前回と同水準の50%台にとどまっておられ、調査の分析結果から以下の四つの全社的な優先課題を設定し、継続的な改善に取り組む方針です。

また、当社が重要視している経営理念の浸透についてはパーパス共感度が47%から63%に、バリュー共感度が51%から64%と大きく上昇しました。引き続きパーパス・バリューの浸透度の向上に努めていきます。

エンゲージメントスコア



今後のアクション

- 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 → 従業員の皆さんとの双方向コミュニケーション
- 生産性の悪い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
- 従業員へのキャリア開発支援が不十分 → キャリア情報拡充、自己成長を支援する対話機会の創出
- 全社・職場におけるエンゲージメント向上の土台 → 心理的安全性の確保

* 前回調査:2021年9月、今回調査:2023年7月 実施
* パーパス、バリューは2021年12月にリリースしたため2022年数値と比較

#チーム高橋

個性あふれる多様な能力を持つ経営陣“チーム高橋”のリーダーシップのもと、レゾナックは企業価値最大化に向けた改革を進めています。



榊田 剛史

福田 浩嗣

原 聡

足立 浩

César Castiñeira

藤田 茂

梁宮 秀樹

武田 真人

真岡 朋光

福島 正人

新保 尚文

真壁 保志

高橋 秀仁

松古 樹美

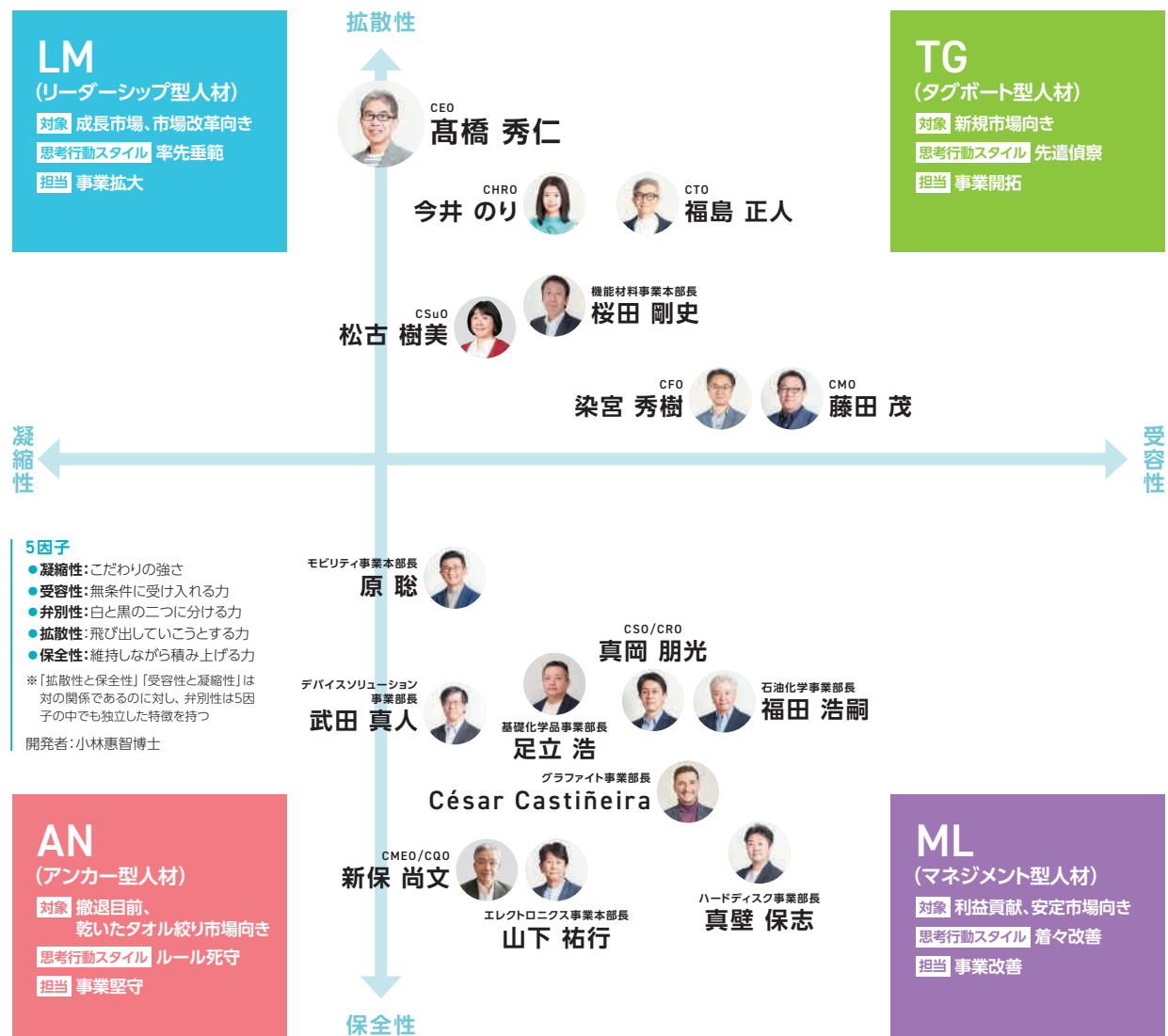
今井 のり

山下 祐行

FFS理論で俯瞰する #チーム高橋

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分かります。

レゾナックでは、FFS理論を活用して自己理解、他者理解を進め、心理的安全性を保ちながらも、一人一人が役割を認識し強みを最大限に発揮できるチームづくりを進めています。レゾナックの経営陣「チーム高橋」は、CEOの高橋がLM(リーダーシップ型)の特徴を活かして皆をけん引し、TG(タグボート型)が開拓を、ML(マネジメント型)が改善を担当するまさに変革期にふさわしいチーム構成です。



※2024年7月1日時点

#チーム高橋「私はこんなリーダーでありたい」

<p>LM 代表取締役社長 (CEO) 高橋 秀仁</p> <p>徹底した心理的安全性の確保。「支えてやるか」と思わせるチャーム</p>	<p>TG 最高財務責任者 (CFO) 染宮 秀樹</p> <p>パッション共有型: ビジョン・熱量を共有し、やる気に火をつけたい</p>	<p>ML 最高戦略責任者 (CSO) 最高リスク管理責任者 (CRO) 真岡 朋光</p> <p>広い視野で全体を見渡しながらか「守備」も「攻撃」も自在にこなす</p>	<p>TG 最高人事責任者 (CHRO) 今井 のり</p> <p>シンフォニック型: 志でつながる多様なメンバーと社会を変えていきます!</p>
<p>TG 最高マーケティング責任者 (CMO) 藤田 茂</p> <p>乗組員の自由闊達な行動を促し、意見を交わし進路を決める船長型</p>	<p>TG 最高サステナビリティ責任者 (CSuO) 松古 樹美</p> <p>羊飼い型: 基本的には放牧、伴走。迷子になったら迷子を楽しむ</p>	<p>ML 最高製造関係業務・技術責任者 (CME0) 最高品質保証責任者 (CQ0) 新保 尚文</p> <p>「現場ファースト」、悩みを共有、現場に寄り添い、一歩でも前へ</p>	<p>TG 最高技術責任者 (CTO) 福島 正人</p> <p>悩みは必ず聞き、一緒に考え一人ぼっちにさせない! (フラットで明るい研究開発)</p>
<p>ML エレクトロニクス事業本部長 山下 祐行</p> <p>バランスを常に意識し、情報共有をベースに迅速な意思決定</p>	<p>ML ハードディスク事業本部長 真壁 保志</p> <p>リーダー像とは言えないが、共に泣き、共に笑うがモットー</p>	<p>ML デバイスソリューション事業本部長 武田 真人</p> <p>アメフトヘッドコーチ型: ワンチーム精神と選手の技量を信じて</p>	<p>ML モビリティ事業本部長 原 聡</p> <p>長期ビジョンを達成するための課題にスピードを上げて取り組む</p>
<p>TG 機能材料事業本部長 桜田 剛史</p> <p>各人が実力を発揮できるようなルールや職場環境を整備するリーダー</p>	<p>ML 石油化学事業本部長 福田 浩嗣</p> <p>まず任せて意見を引き出し最適な解決策と方向性を共に見つける</p>	<p>ML 基礎化学品事業本部長 足立 浩</p> <p>個性を活かしながらかチーム力を最大限に発揮できるリーダー</p>	<p>ML グラファイト事業本部長 César Castiñeira</p> <p>模範、誠実さ、謙虚さ、ビジョン、努力によって、人を導き、影響を与え、変革をもたらす</p>

FFS理論を用いてチームビルディング～CFO組織のケース～

経営陣の分析から活用領域をさらに広げ、2023年から組織単位での積極活用を推奨しています。例えばCFO組織では、若手研修の中で、チームごとの議論プロセスやアウトプットの違いを参加者自身が体感できるFFS理論を取り入れたワークショップを実施し、参加者からは「多様性の大切さが理解できた」「快適に業務ができるようになりそう」との声が聞かれました。FFSがより身近に、そして使えるツールであるという認識が高まっています。どの因子が高いから良い、何型が優れているということではなく、自分や相手の考え方、行動について理解し、個性を補完し合える強力なチームづくりのためにFFS理論の活用を進めていきます。

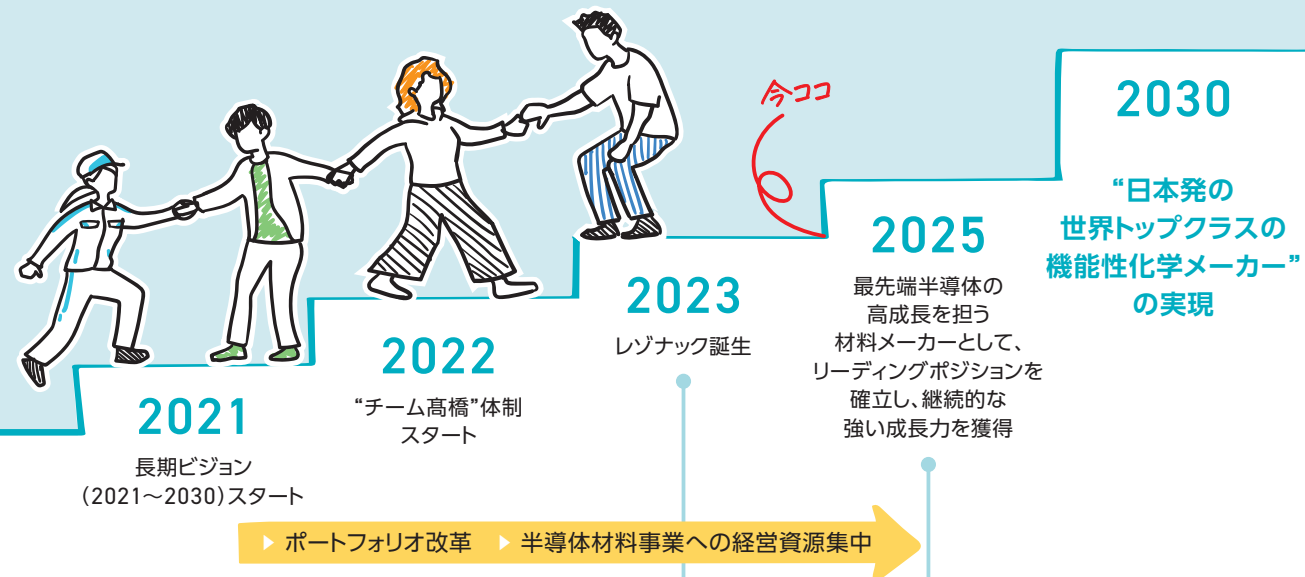


CFO組織でのワークショップの様子

長期ビジョンの概略

昭和電工と日立化成が統合し、2023年にレゾナックが誕生しました。当社はこれを第二の創業と捉え、2030年に日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカーへ変革することを長期ビジョンのゴールに掲げ、価値創造の歩みを進めています。

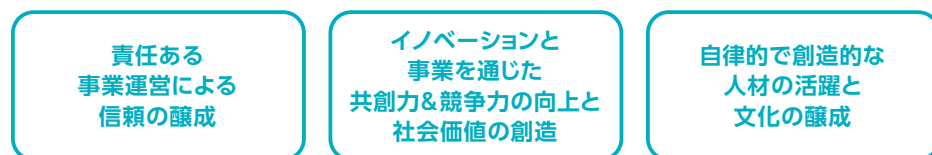
サステナビリティは全社戦略の根幹との考えの下、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と目指す姿に紐づく全社の財務・非財務KPI・目標を定め、各事業・機能での戦略を策定し、取り組みを進めています。



パーパス

化学の力で社会を変える

サステナビリティ
重要課題
(マテリアリティ)



非財務KPI



財務KPI

長期ビジョン
目指す姿

主要戦略

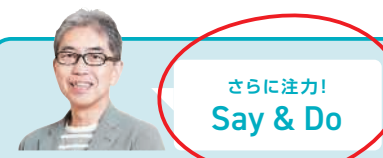
- 1 グローバル水準の収益基盤の確立
- 2 ポートフォリオ経営の高度化
- 3 イノベーション(技術×ビジネスモデル)
- 4 経営基盤の強化(プラットフォーム)

財務・非財務KPI

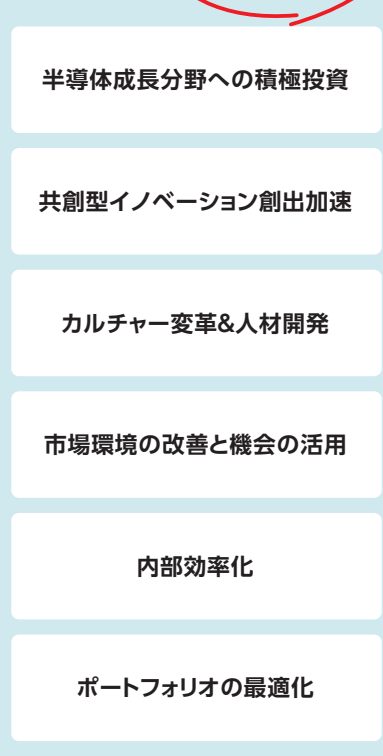
2023年実績

財務KPI
売上高 1.3兆円
EBITDAマージン 8.2%
ROIC 0.5%
ネットD/Eレシオ 1.00倍
パーパス・バリュー実践度のサーベスコア パーパス 48% バリュー 51%
温室効果ガス排出量 (Scope 1+2) 4,226kt-CO ₂
重大労働災害発生件数 0件
その他、マテリアリティに紐づく 15の構成要素の進捗をはかる 非財務KGI・KPI

☑ P83 / マテリアリティと非財務KPI



さらに注力!
Say & Do



2025年目標

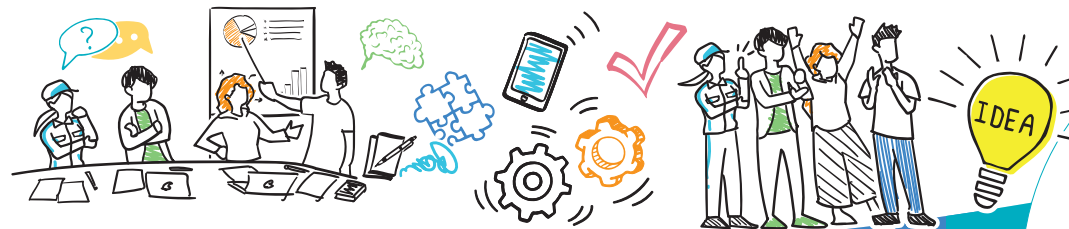
財務KPI
売上高 1兆円超
EBITDAマージン 20%
ROIC 中長期的に10%
ネットD/Eレシオ 安定的に1.0倍
パーパス・バリューの浸透と 共創文化の醸成
温室効果ガス排出量 (Scope 1+2) 2013年比 30%削減 (*2030年目標)
重大労働災害発生件数 0件
その他、マテリアリティに紐づく 15の構成要素の進捗をはかる 非財務KGI・KPI

☑ P83 / マテリアリティと非財務KPI

レゾナックの技術と社会のつながり—歩み—

これまでに旧昭和電工、旧日立化成が技術・製品を通じて提供してきた価値の事例と、2023年の両社統合後、技術シナジーによって生まれた共創の事例を一部紹介します。レゾナックはこれからも「共創型化学会社」として持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

ウェブサイトの「沿革」もあわせてご覧ください。



2023年 レゾナック誕生 RESONAC

半導体・電子材料、モビリティ、イノベーション材料、ケミカルなどを展開し、川中から川下まで幅広い素材・先端材料テクノロジーを持つ機能性化学メーカーとして第二の創業を遂げました。

共創の事例

新規感光性フィルムの開発により回路のさらなる微細化に貢献

性能化学品事業部のポリマー合成技術と感光性材料事業部の共創で、プリント配線板回路のさらなる微細化や高密度化を実現する新規感光性フィルムを開発。



分析カラム「Shodex」×「Gelpack」製品ラインナップの拡充・製造体制の強化

旧昭和電工および旧日立化成の両社で販売している分析用のカラムを、統合を機に両社のラインナップにそれぞれの製品を追加、あわせて両社の持つ強みを活かした共創を推進。充填剤（材料粒子）の改良などにより、分析カラムの性能向上へ。



その他の事例は各ページをご覧ください

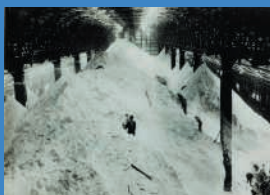
[P39 / 各事業での共創事例](#)

[P68 / 計算科学を使用した共創事例](#)

1930's

電気の原料化、国産技術の育成に取り組む

1908年に沃度の製造販売を行う総房水産(株) (日本沃度の母体) が設立。1931年に昭和肥料(株)が国産法による硫酸(硫酸アンモニウム・肥料)の製造を開始。1939年に日本電気工業(株) (元日本沃度(株)) が国産アルミニウム製造成功、工業化。1939年にこの2社が合併し、昭和電工(株)が誕生。



2003

脱炭素、資源循環を実現するケミカルリサイクルを開始

プラスチックケミカルリサイクル事業開始。2022年にはリサイクル量累計100万トン達成。

2006

電気で動作するあらゆる機器の省エネルギー化に貢献するキーデバイス

パワーデバイス用SiCエピウェハー(受託)製造開始。データセンターのサーバー電源や鉄道車両、EV向けデバイスなどで採用拡大へ。



2017

世界最高レベルの電極品質で、鉄資源をリサイクル

黒鉛電極事業を営むSGL GE社を買収。さらなるグローバル展開へ。



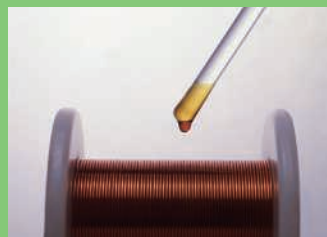
旧昭和電工

旧日立化成(昭和電工マテリアルズ)

1912

電気製品に欠かせない、電気絶縁ワニスの国産化に向け研究開始

当時、輸入に頼っていたモーター用絶縁ワニスの研究を開始、1914年に国産化に成功。



1955

電子回路の大量生産を実現し、家庭のテレビ普及に貢献

プリント配線板用銅張積層板「MCL」は、印刷の原理で同じパターンを電子回路を大量生産の実現に貢献。

1992

電子機器の信頼性を高める半導体の高密度化に貢献

熱による半導体封止材のひび割れを解消する、耐リフロー性エポキシ樹脂封止材の販売を開始。



1998

電子機器の充電効率を向上させ、省エネルギー・小型化を実現

充電効率を向上させるリチウムイオン電池用負極材の量産を開始。

2001

軽量化で、モビリティの未来に貢献

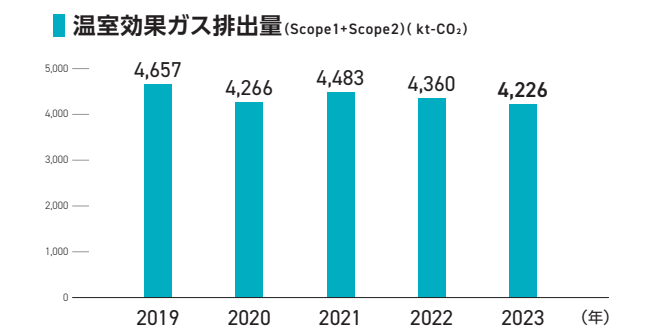
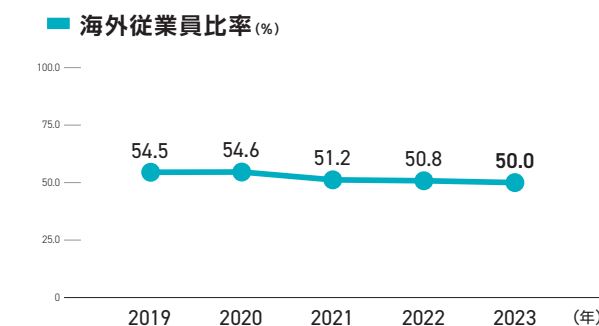
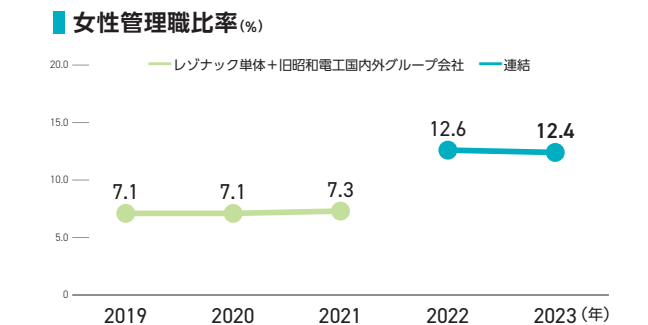
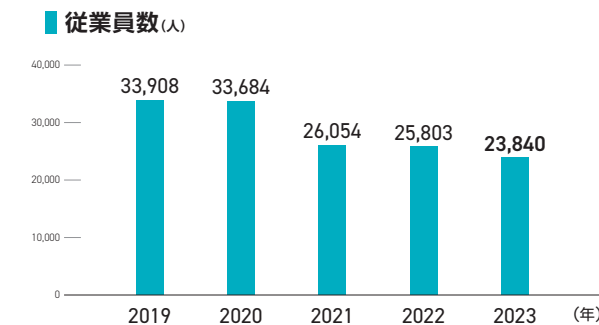
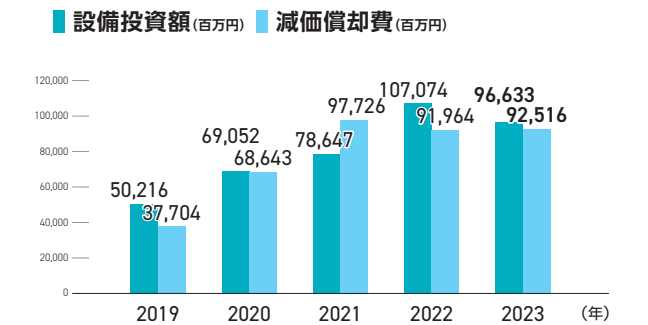
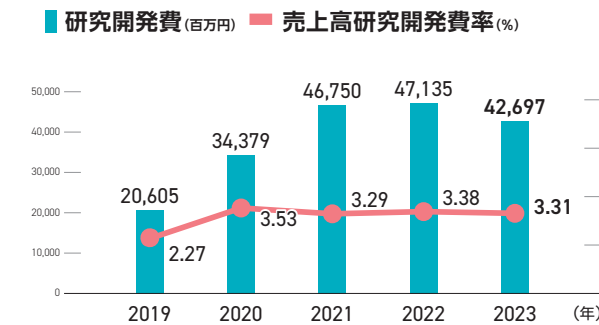
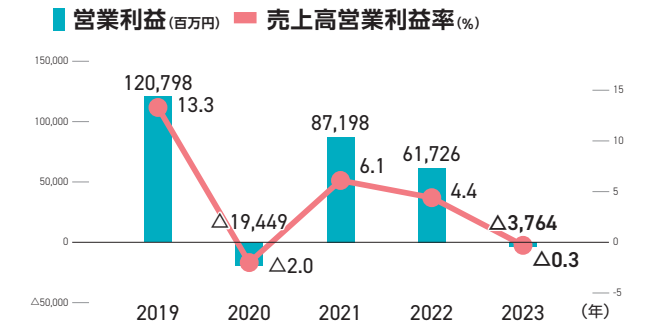
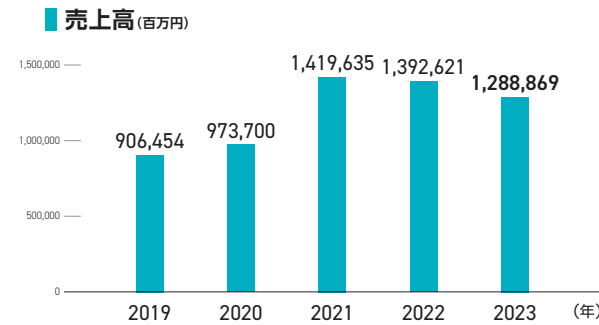
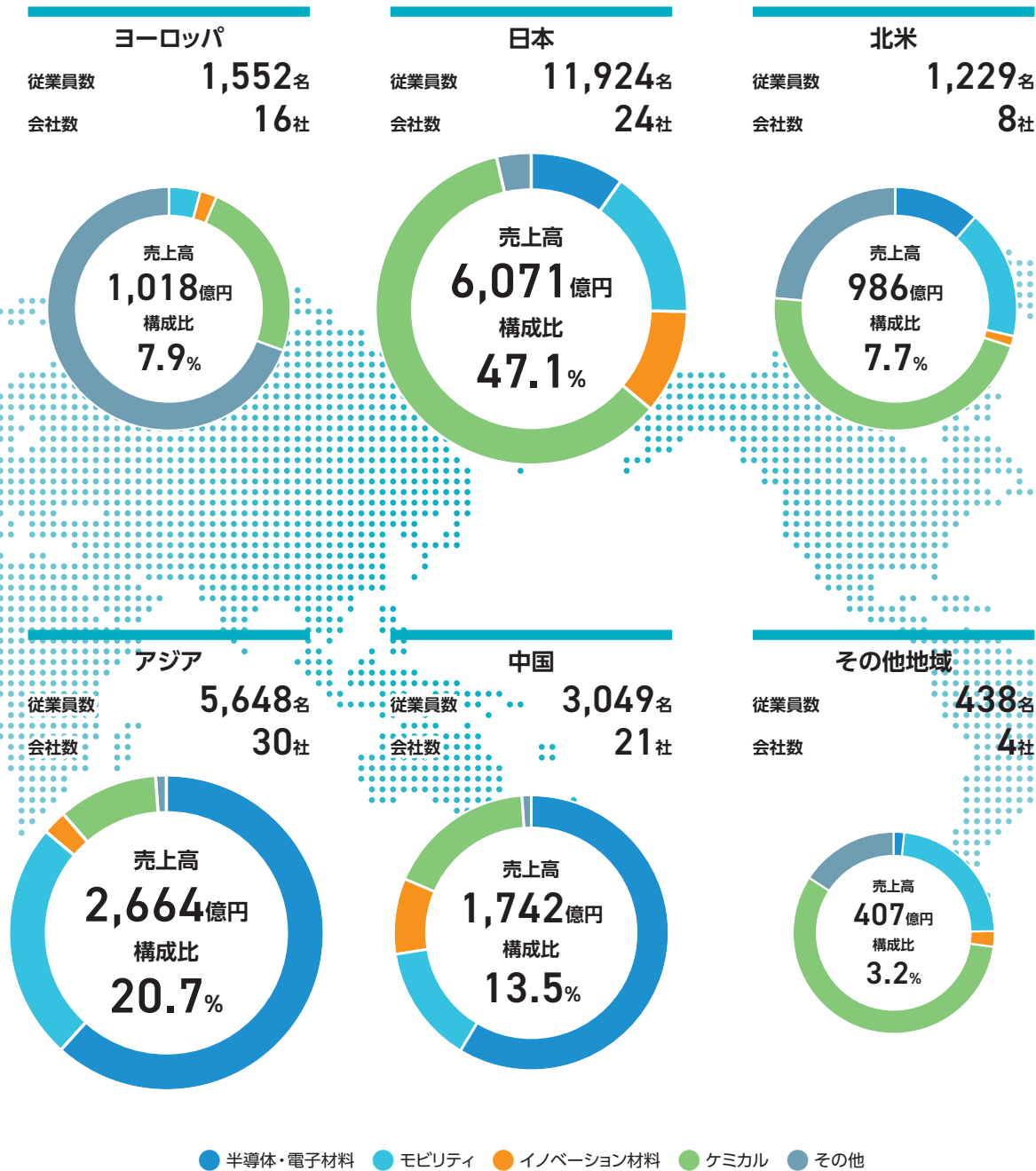
長年培った樹脂成型技術により、日本で初めてバックドアモジュールの樹脂化に成功。軽量化による燃費向上、CO₂削減に貢献。CASE※1進展の鍵に。



※1 CASE(Connected:コネクテッド, Autonomous:自動運転, Shared & Service:シェアリング/サービス, Electric:電動化)

グローバル事業構成/財務・非財務ハイライト

2020年第3四半期期首より旧日立化成の売上高および損益を取り込んでいます。



事業概要

2023年実績

ウェブサイトの「製品情報」もあわせてご覧ください。



半導体・電子材料

売上高 **3,381** 億円
営業利益 **△94** 億円

モビリティ

売上高 **2,161** 億円
営業利益 **54** 億円

イノベーション材料

売上高 **930** 億円
営業利益 **79** 億円

ケミカル

売上高 **5,163** 億円
営業利益 **77** 億円

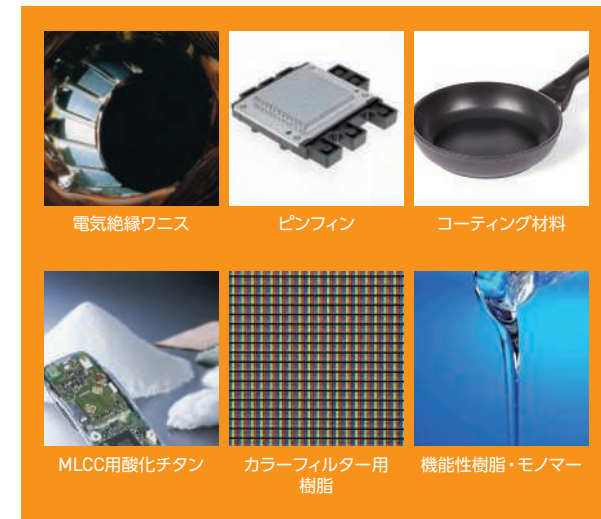
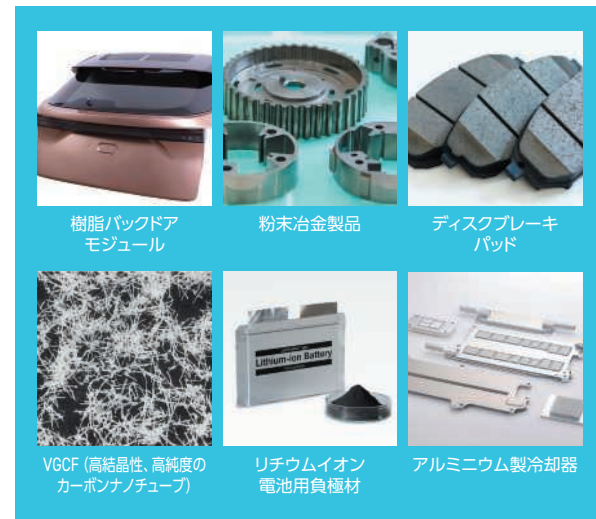
ポートフォリオ属性

- 半導体材料（前工程・後工程）
 - デバイスソリューション（ハードディスク）
 - ★ デバイスソリューション（SiCエピウェハー）
- EBITDAマージン（2025年目標） **30%以上**

- 自動車部品
 - リチウムイオン電池材料
 - アルミ機能部材
- EBITDAマージン（2025年目標） **20%以上**

- セラミックス
 - 機能性化学品（樹脂など）
 - コーティング材料
- EBITDAマージン（2025年目標） **15%以上**

- 石油化学
 - 化学品
 - 黒鉛電極
- EBITDAマージン（2025年目標） **15%以上**



レゾナックの技術・製品は私たちの暮らしのさまざまな場面で活躍しています



価値創造プロセス

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

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
事業を通じた共創力&
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

価値創出の源泉

有機化学、無機化学、アルミニウムに至る広く深いノウハウ、素材技術、機能設計技術、評価技術

2023年実績
特許出願数 (国内) **671**件
特許出願数 (外国) **1,602**件
SDGs関連特許比率 **29.5%**

さまざまなステークホルダーとの共創を通じた長期的な顧客基盤、信頼関係

2023年実績
エネルギー使用量 (原油換算) **1,526**千kl
環境設備投資額 **11,225**百万円 (2024年3月時点)

従業員数 **23,840**名 (2023年12月31日現在)

世界にまたがる拠点 (連結子会社数) **102** (2023年12月時点)

価値創造モデル: 共創型化学会社

川中〜川下までの幅広い材料・技術を有することで、川下の顧客ニーズを明確化するとともに複数技術の擦り合わせでイノベーションを発現し、顧客価値として提供



化学の力で実現したい未来

例えば…

地球との共生

私たちの生活を豊かに、便利にしてきた象徴ともいえるプラスチック。手軽に使えるから使い捨ても簡単で、その多くの行きつく先は「海」です。私たちのケミカルリサイクル技術は、海の生態系を脅かしている海洋プラスチックゴミも分子レベルまで分解し、水素と炭酸ガスにリサイクル資源化することが可能です。

P92 / 川崎プラスチックケミカルリサイクル事業

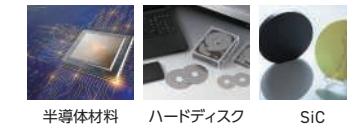
人々の幸せと豊かさ

半導体の進化により、AIが実用レベルに到達し、物流やスマート農業、需要予測、金融/保険、オフィスワーク、自動運転、ショッピング、美容など、私たちの暮らしはより豊かに！環境問題や食料・水不足に対応した食糧増産、少子高齢化に対応した医療分野の高度化などの社会課題解決につながります。

P33 / 鼎談「稼ぐ力」

ここへの集中的投資

半導体・電子材料



半導体材料 ハードディスク SiC

モビリティ



自動車部品 リチウムイオン電池材料 アルミ機能部材

イノベーション材料



機能性化学品 樹脂材料 コーティング セラミックス

ケミカル



石油化学 化学品 黒鉛電極

目指す姿 (長期ビジョン)

世界トップクラスの 機能性化学メーカー

世界で戦える会社

ワールドクラスの
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 共創型人材創出企業

共創の価値観を持つ
競争力のある人材の育成力

2030年目標

TSR (%) 中長期的に
化学業界で上位**25%**の
水準を目指す

サステナビリティビジョン
の実現

バリュー / 私たちが大切にしている価値観

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

原則

安全

コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

レゾナックは、パーパスを実現し、社会へ新たな価値を創出・提供するために、従業員をはじめ、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域・行政の皆さま、お取引先さま、次世代・学生の皆さまとの共創を進めています。インクルーシブな視点での活動を推進し、建設的な対話を経営に反映することで、共創型化学会社として一層の成長を目指しています。

チーム高橋が、当社の“今”のありのままを熱く語る、サステナビリティ説明会を開催

「人的資本経営」や「ガバナンスの進化」などについて、正直に赤裸々に当社の“今”をお届けする、対話の場を創出。本説明会をきっかけに投資家との対話にもつなげています。

「**マネジメントによる投資家との対話**」
60件 (2023年)

[P58 / 株主・投資家とのコミュニケーション](#)

サステナビリティ説明会の資料・動画はこちら



サプライヤーの声をサステナブル調達施策に反映

年間約450社のサプライヤーを対象にアンケート調査を実施し、結果をもとに対話を行っています。結果やサプライヤーの声は経営陣にも報告し調達施策に反映しています。

[P105 / サステナブル調達](#)

地域とのさまざまな共創、行政との連携により事業推進

プラスチックケミカルリサイクル (KPR) 啓発活動の実施
当社従業員の家族が通う小学校と協働し、SDGs活動として学校で回収したプラごみを川崎事業所に運び、リサイクルする取り組みを実施。子どもたちに循環型社会の大切さを伝えています。

環境省「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」に参画
東日本大震災で被災した福島県の12市町村などにおいて、脱炭素と復興の両立に向け長期にわたり連携する取り組みに、当社も参画しています。個別テーマやネットワーク形成などに連携して取り組み、被災地域の復興に継続的に貢献していきます。

[WEB 環境省「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」に参画](#)

「地球との共生」

社会課題の解決による
社会価値の創出

「人々の幸せと豊かさ」

多様な人々をつながり、
共に最適解を創る



長野県大町市での取り組みはP.89で紹介

顧客や取引先との共創で、半導体業界にイノベーションを創出



次世代半導体パッケージ技術開発のコンソーシアム「JOINT2」を主導

他社との協業により次世代半導体の実装技術や評価技術を確認すべく、2021年に参画企業12社で「JOINT2」がスタート。参画企業の材料や装置を組み合わせることで、お客さまが行う半導体評価試験に近い条件での材料や装置の評価が可能となり、開発期間の短縮に寄与しています。

[P39 / 半導体 前工程材料・後工程材料](#)

バリューを体現する従業員の自律型プロジェクトが進行

グローバルアワード
"AHA!"はP.15参照



REBLUC (Resonac Blue Creators)

REBLUCは従業員一人一人の情熱や目的意識が重なり合い、共鳴を生み出すためスタートしたパーパスドリブン思考のコミュニティです。REBLUCでスタートした宇宙材料プロジェクトは2024年4月よりJAXAとの共同研究も始まっています。

[P67 / JAXAとの共同研究](#)

参加者数(累計)

66名

Resonac Pride Award

会社業務の範囲の内外を問わず、社会貢献、文化、スポーツ等の活動を通じてパーパス・バリューを体現した社員・チームを表彰する制度を2023年より開始。国内外の従業員がさまざまな取り組みを実施し、共有しています。

エントリー数(累計)

115件

次世代・学生との連携で得たご意見をサステナビリティの取り組みに反映



東京工業大学の学生と共同研究開発により新価値創造へ

半導体の新素材などの研究に東京工業大学の学生と当社技術者が協力して取り組んでいます。AIなどを活用した計算科学は素材開発の効率化において重要性が高まっており、学生とのコミュニケーションを密にすることで新たな価値創造につなげていきます。

産学連携教育として、当社統合報告書の授業を実施

一橋大学、明治大学、東京都立大学のゼミにて、当社統合報告書を研究対象とした授業を実施。当社の企業価値向上に向けた取り組みや価値創造プロセスをご説明し、Z世代である学生から得たフィードバックを、サステナビリティの取り組みや開示に反映しています。