読者のみなさまへ

レゾナック「らしさ」を巡る終わりのない議論について

レゾナックとしての第二の創業から数えて4回目の統合報告書を制作するにあたり、当初は、「らしさ」を軸に全体を構成しようと考えました。レゾナック「らしい」価値創造とはこれです、と。でも、レゾナック「らしい」なんて自ら言うとは、あまりに独りよがりで自己満足的ではないかと考え直しました。「らしさ」とは、当社に関わる方々にご評価いただいてなんぼ、ですから。

とはいえ、本誌を読み進んでいただくと、登場人物の発言に「らしさ」「ならでは」という言葉が案外たくさん入っていることに気が付かれると思います。そうなんです、私たちは、それぞれがそれぞれの役割の中で、レゾナック「らしさ」を追求しようとしている。その一方で、もっともらしい定義的なものへの収れんは(まだ?)していないというのが、現在地なんだと改めて自ら腹落ちした次第です。

レゾナックらしい「真の企業価値」は何でできているのか?

その議論の途中、避けては通れなかった問いが「企業価値って何?」でした。企業価値とは、経営においては将来キャッシュフローの現在価値と定義され、投資の世界では株価として語られます。今年のCEOメッセージP05でも髙橋は「株価は企業価値の近似値を表す鏡」P08と言っています。ただし、資本市場がきちんと機能し、完全に近い状態にある限りにおいて、との注意書き付きです。よって今は「パーパス・バリューとコア・コンピタンスに立ち返り、真の企業価値の最大化を図っていく」のが経営者のあるべき姿だと。

振り返ると当社は、この3年間「企業価値=戦略×個の力×企業文化」P13と定義し企業価値を高めるために邁進してきました。本誌の登場人物たちも皆「企業価値の最大化」を目指すと発言しています。それこそ「らしさ」より、何倍も登場回数が多く、それぞれの意味するところもさらに多様かもしれません。ということは、真の企業価値があるとして、それは、どこから、誰が、どのくらいの時間軸で見るか次第でハイライトされる部分が変わりうるものなのではないでしょうか。

そこで、改めて「企業価値って何?」を考えるにあたり、一歩引いて「企業価値って何でできている?」から議論を開始し、一旦「レゾナックの価値創造"仮説"図ー2025年統合報告書版」P13をつくってみました。私たちのつくりたい価値は、こんなものからできていて(これから強化するものも含む)、こんなものに現れてくる(はず)、そしてそれには"秘薬"の質と配合が大切だと信じて取り組んでいますが、どうでしょうか、という問いかけです。

さあ、ここから、対話をスタートさせてください。ぜひご一緒に!

レゾナックの価値創造"仮説"図を議論する様子

レゾナックにとって統合報告書とは

私たちは統合報告書を以下のように考えて、制作しています。

何を?
「**過去**から**現在**までどのような**価値**をどのように生み出してきたのか」「**将来**にわたって**価値**を創造する仕組み(ビジネスモデル)や能力があるのか」

誰に?
中長期目線の投資家をはじめとする、私たちが長くお付き合いしたいと考える、**私たちにとって大切なステークホルダー**

何のために?
レゾナックの経営への信頼を醸成し、説得力を持って対話し、共に価値を創造していくためのコミュニケーションツール。レゾナックの従業員が向く方向を一つにするという、**組織文化醸成**の役割も有する

昭和電工と日立化成の統合を機に「第二の創業期」と位置づけ、機能性材料に軸足を置いた事業ポートフォリオへの転換を進め、社内外の連携を強化しながら、変化の激しい市場環境に柔軟かつスピーディに対応してきました。新体制でのスタートに際しレゾナックへの信頼や期待に確信を持っていただくために、統合報告書では、社内外のステークホルダーからの疑問に先手を打って応えようと制作しています。

2021
2社の統合が決定
- 昭和電工と日立化成が統合するってどういうこと?
- 統合する意味は本当にあるの?

2022
実質統合
- CEOは誰?選任理由やプロセスは?
- 実質統合というけど、組織の一体化はまだまだ

2023
レゾナック誕生
- レゾナックになって何が変わるの?
- 改革が急ピッチで進んでいるけど、ガバナンスは大丈夫?

2024
長期ビジョン 財務・非財務目標の前年
- レゾナックはどこを目指しているの?
- 目標達成に向けた課題は?

2025
現長期ビジョンの最終年
- 第二の創業後、何ができた?
- 価値創造のプロセスも変わるの?

昨年版レポートへの主なご意見&RESONAC REPORT 2025への反映

- 2023年実績では収益の結果が出ていないように感じた。収益力を向上させる道筋についての説明が欲しい。実現可能性を判断したい。
- トップや経営陣の意気込みやチームワークは理解した。だが、本当に現場はついてきているか?
- 価値創造モデルの中に財務・非財務のアクティビティが結びついているというモデルを図示してほしい。

→

- 現長期ビジョンでの実施事項や各事業の戦略・実績を、各ページに3年間の振り返りと計画として掲載。CEOメッセージや各対談でも、収益力と企業価値を向上させる道筋を掲載している。
- それぞれのテーマにおける重要事項を対談にて掘り下げ、考えを理解いただけるよう工夫した。それぞれの現場での取り組みがより伝わるように、従業員から説明している。この3年を経て、レゾナックの一体感は格段に増してきている。
- これまでの成果とともに今後に向けたストーリーへの納得性を得られるかが重要。レゾナックの価値創造仮説を検討し、掲載した。ステークホルダーの皆さまとの対話に活用したい。

RESONAC REPORTの作り方

1. 隔月開催の企画会議で編集方針やコンテンツ企画・制作を実施
   メンバー:CFO、CSO/CRO、CHRO、CSuO、IR部、人的資本経営部、経営企画部、ブランド・コミュニケーション部、サステナビリティ部
2. CEOが議長で全CXO・事業部長が出席するサステナビリティ推進会議で内容を議論、合意
3. 各ページについて、各部門のサステナビリティパートナーや担当者と協議、原稿執筆
4. 経営会議と取締役会で議論、承認

CONTENTS

01 読者のみなさまへ
03 ココを読めばコレがわかる！&目次

1章 仮説:価値創造の源泉

05 CEOメッセージ
13 レゾナックの価値創造"仮説"図
17 ココまできた！レゾナックの企業文化醸成
23 経営陣"チーム高橋"
27 長期ビジョン
31 レゾナックが積み上げてきた技術と共創
33 ステークホルダーとの共創

2章 磨いていく資本

35 対談:CFOと投資家対談
41 財務・資本戦略 ― 戦略全体像
45 対談:パーシャル・スピンオフという選択
51 レゾナックのR&D ― R&Dの縮図
59 人材戦略 ― レゾナックの人的資本経営モデル

3章 共創で進める事業

65 対談:レゾナックの「共創のカタ」
71 事業概要
73 事業戦略(半導体 前工程材料・後工程材料)
77 事業戦略(ハードディスクメディア)
78 事業戦略(SiCエピウェハー)
79 事業戦略(モビリティ)
80 事業戦略(イノベーション材料)
81 事業戦略(化学品)
82 事業戦略(グラファイト)

4章 私たちのサステナビリティ

83 対談:サステナビリティの事業への実装
97 全社重要リスクへの対応

89 気候変動への対応
91 循環型社会の実現／生物多様性の保全
93 品質保証／化学品管理／調達・サプライチェーン
95 安全／コンプライアンス／人権の尊重

5章 レゾナックのガバナンス

99 対談:社外取締役と執行の対談
105 取締役・監査役紹介／執行役員／スキルマトリックス
110 コーポレート・ガバナンス

データ集

119 グローバル事業構成／財務・非財務ハイライト
121 11年間の主要財務・非財務データ
123 マテリアリティと非財務KPI目標・実績
127 パーパスとバリューの実践を可視化する取り組み「Resonac Pride 製品・サービス」／外部評価の状況
129 環境取り組み ― カーボンニュートラルの道筋
135 連結財務諸表
139 会社情報／編集方針

ココを読めばコレがわかる！

RESONAC REPORT 2025

何はともあれ CEOってどんな人？

技術で勝ち続けていくこと、そしてこの会社って楽しいよね！と従業員が思える会社にすること。それがなければ「企業価値向上」につながらない、と考えるCEOです。

読者の皆さまからよくご質問いただく、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)やTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への取り組みや、マテリアリティと非財務KPI目標・実績の詳細などは、データ集に掲載しています。

何を目指しているのか？

第二の創業から進めてきたポートフォリオ改革。まだ途上で課題も抱えています。投資家からの生の声、厳しい意見を活かし、共に改善を目指し、「企業価値」を高めたい。私たちの挑戦は続きます。

例えば、石油化学事業のパーシャルスピンオフ。化学の力で社会を良くするために、より成長できる最適な「解」を選択し、レゾナック、クラサスケミカル両方の「企業価値」を高めていきます。

何が強みなの？

お客さまの困りごとを、いろいろなパートナーと共に化学の力で解決する。これがレゾナックの「共創のカタ」です。PSセとPMiCから始まる現在と未来をお伝えします。

パーパス「化学の力で社会を変える」を実践して、私たちが実現したい未来をつくるために。今年新設したサステナビリティアドバイザーと共に課題と実践を語ります。

ガバナンス改革は どこまできた？

適切なリスクテイクを行いつつ、攻め込むためにはガバナンスの高度化が必要です。目的はひとつ、「企業価値向上」。レゾナックがレジリエントな企業である証左が、ここにあります。