レゾナックの価値創造"仮説"図

皆さまと対話していくためのツールとして、私たちが考える「レゾナックの価値創造の仮説」を図示しました。まだまだ不完全で未完成ではありますが、
どのように価値を創造していくかの、現時点での私たちなりの考えです。今後皆さまからのご意見をいただき、さらなる価値創出に向けて取り組みをアップデートし、この仮説図も見直していきます。

パーパス 化学の力で社会を変える

Resonac Pride 製品・サービスで パーパス実践を可視化

レゾナックが提供する価値　例えば「地球との共生」や「人々の幸せと豊かさ」

レゾナックが培ってきた強みと これから解決する課題

私たちが考えるレゾナックの強み

人	経営陣のリーダーシップと変革スピード	P23 P99
	自律的・創造的な共創型人材の活躍	P59
	24,000人のバリューを行動に変える力	P19
組織	変革と挑戦を楽しむ共創文化	P17
	臨機応変に対応可能な現場力	P73 P83
	顧客やパートナーとのすり合わせ対応力	P31 P65
	培ってきた顧客基盤と ものづくりプラットフォーム	P31 P73
	PSセやPMiCが代表する共創のカタ	P65
技術	川中から川下まで多岐にわたる材料技術	P51
	計算科学やAIを活用した先端技術力	P51
	事業戦略に即し技術的に先駆けた特許	P57

私たちが考えるリスク(今後対応を強化するもの)

- AIの台頭による人材ポートフォリオの再編
- カントリーリスク、経済安全保障への対応
- カーボンニュートラルをはじめとする環境取り組み
- 設備の高度化・自動化　・さらなる安全の確保
- サプライチェーンマネジメントのさらなる強化
- AIによる技術革新と市場変化がもたらすリスク
- 情報漏洩、サイバー攻撃リスク

P97／全社重要リスクへの対応

どのような指標に成果が出るのか (どんな指標でレゾナックを見てほしいか)

サステナブルな社会づくりにつながる指標	パーパスの実現を可視化する「Resonac Pride 製品・サービス」の内容と認定数	P83 P127
	環境をはじめとする サステナビリティ取り組み状況	P83 P129
経済的価値を表す指標	ポートフォリオ変革の実績	P29 P35 P45 P71
	半導体領域への投資・能力増強状況	P41 P73
	半導体材料のラインナップ、シェア	P74
	共創によるイノベーション事例	P55 P65 P75
	キャッシュ創出力 売上×EBITDA	P71 P41
	資本政策 成長投資、TSR	P71 P43
人材・組織力を計る指標	将来人材ポートフォリオの策定状況、後継者計画準備率	P59
	従業員エンゲージメント率の推移	P61
	共創型人材育成プログラムの参加率	P17 P21 P59
	従業員のパーパス・バリューの実践度・AHA!の成果	P17 P59
	重要リスクへの対応状況	P97

P27／長期ビジョン　P123／マテリアリティと非財務KPI目標・実績

レゾナックの価値ってなんだろう?

パーパスを実現する仕組み

「価値創造"仮説"図」の検討プロセスをご紹介

なぜ価値創造の仮説を考えようと思ったのか

第二の創業以来3年が経過したレゾナック。培ってきた材料技術とプロセス・評価技術、計算科学、情報科学を組み合わせ、すり合わせ力と市場開発力を磨き上げることで共創を進め、人々・地球への価値提供を目指しています。

レゾナックだからこそできる経済・社会・環境への価値創出を、レゾナックならではのやり方で実現するために、まずは、これまで培ってきた強みとこれから解決すべき課題を、企業価値のもととなる構成要素と捉えました。これは私たちの成長の源泉であり、各種の財務・非財務の資本(≒インプット)です。そして、今まで注力してきた「個の力」と「企業文化」といういわば"秘薬"の配合で「戦略」を実現させることを示している図の中央部が「価値創造のレシピ(≒ビジネスモデル)」であり、その成果がどんな指標に表れてくると私たちが考えているか(≒アウトプットやアウトカム)とつながっています。これから、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、さらなる価値創出に向けて取り組みをアップデートしていきたいと考えています。

価値創造"仮説"図の検討

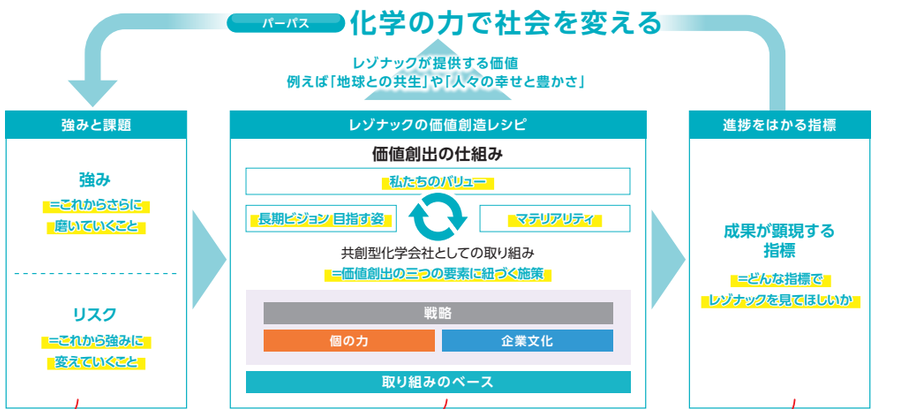
当社はどのように価値を創出しているのか?
それをどのように示せばいいのか? という課題感

取締役を含む価値創造仮説ワーキンググループにてワークショップを実施し案を作成 → 案を基にサステナビリティアドバイザーと議論(→ Pick up! 01) → 投資家と議論 → 経営幹部にフィードバックし議論(→ Pick up! 02) → 公開!皆さまとの対話開始(今ココ) → いただいたご意見を経営層にフィードバックし議論 → 価値創造"仮説"図を更新

※取締役会にも検討状況を報告

毎年アップデート

価値創造"仮説"図の要素



私たちならではの、現在の強みと、今後のあったらいいな、を棚卸ししてみたら、六つの資本の使い方が見えてきました

価値創造の秘薬である「個の力の向上」と「企業文化の進化/深化」の配合を成長ステージによって変えながら「戦略」の実践を通じて価値を創造します

これらの成果がレゾナックらしい価値を作っていると信じて取り組んでいますがどうでしょうか?

→ Pick up! 01
サステナビリティアドバイザー会議での検討

実施事項:レゾナックの価値創造仮説の検討
出席者:サステナビリティアドバイザー、CSuO、サステナビリティ部

当日出た意見(一部抜粋)

- **対話ツール**と位置づけ、**不断に見直して進化させていく**という考えがよい、よくぞ辿り着いた境地。
- レゾナック流の財務・非財務の統合を目指す未来志向のビジョンと理解した。しかし**枠をはみ出しすぎて意図せざる誤解**を生むかもしれない。**創造的破壊を躊躇しないレゾナックが企業価値の創造的破壊を目指しているという意図をしっかり説明**する必要がある。
- バリューチェーンのどの範囲で、誰のための価値創造を捉えるのか、**バウンダリーが重要**。
- 図中の「レゾナックが見てほしい指標」と、**現在取り組んでいる非財務KPIやマテリアリティ**とのつながりが見えるようにしては。
- **情報を届けたい人に効果的に伝えていく**必要あり。対話を行い、得られた意見を経営に反映していくことで好循環が生まれる。

→ Pick up! 02
価値創造仮説WGや経営幹部勉強会での検討

実施事項:レゾナックの価値創造に関する検討
出席者:価値創造仮説WG　CFO、CSO/CRO、CHRO、CSuO、経営企画、IR、ブランドコミュニケーション、人的資本経営、サステナビリティ担当
　　経営幹部勉強会　チーム髙橋(全経営陣)

当日出た意見(一部抜粋)

- 企業価値とはの問いは難しい。例えば、非上場の組織の価値はどう測るのか。当社の価値創造とは、培ってきた技術を核にAIを活用しながら、材料イネーブラーとして、新たな社会を実現していくことか。
- 株価や財務指標など計測できる指標に、非財務が生み出す価値も含まれるはず。
- 投資家に当社をどう評価してほしいかを示し、対話の中でギャップを埋めていくことができるツールとして価値創造"仮説"図を出したい。
- 当社の強みや課題は何なのか、ステークホルダーに説明し対話できるよう、リスクも含めてレゾナックらしさを定義したい。
- 生み出している価値は、現在実現できているもの、できていないもの両方ある。過去を踏まえ、現在・未来へ価値を循環させたい。
- 個の力や企業文化は戦略次第で必要なものが変わってくる。当社は共創型化学会社としてやり切る力を強くしていくこと。
- 私たちの戦略は世界トップクラスの機能性化学メーカーであること。そのために個の力と企業文化醸成に尽力する。
- 現場力がとても大事だし我々の力が見えるところ。市民開発も各組織で活発に行われている。
- 事業部でも個の力と文化醸成に力を入れている。安全の確保も重要。
- 機能面だけでなく社会への価値創出を経済価値につなげていくことが重要。レジリエンス強化への取り組みも進めていく。

戦略はコモディティであり、戦略そのものは差別化要因にならないのが今!差をつけるのは現場での実行力です。個の力と企業文化の進化や深化こそが、レゾナックの企業価値に効いてくるからこそ、力を入れているんです。

価値創造へのレゾナックの挑戦はつづく…