長期ビジョン

旧昭和電工と旧日立化成が統合し、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。

2021
長期ビジョン（2021～2030）スタート

2022
"チーム髙橋"体制スタート

2023
レゾナック誕生

2025
最先端半導体の高成長を担う材料メーカーとして、リーディングポジションを確立し、継続的な強い成長力を獲得

今ココ

2030
"日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカー"の実現

▶ ポートフォリオ改革 ▶ 半導体材料事業への経営資源集中

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）

- 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共創力&競争力の向上と社会価値の創造
- 自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成

長期ビジョン 目指す姿

非財務KPI

- 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 — 共通の価値観を持つ競争力のある人材の育成力

財務KPI

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

2024実績

財務KPI

売上高	1.4兆円
EBITDAマージン	13.7%
ROIC	5.2%
ネットD/Eレシオ	0.74倍

パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア
パーパス 57% バリュー 67%

温室効果ガス排出量（Scope 1+2）
4,250kt-CO_2

重大労働災害発生件数
1件

P123／マテリアリティと非財務KPI目標・実績

2025

さらに注力！ Say & Do

AI半導体向け材料への積極投資と共創型イノベーションで成長基盤を進化させ市場をけん引する

半導体成長分野への積極投資

1. Say: 半導体成長分野への積極投資
   Do: AI半導体への積極投資で成長を加速
2. Say: 共創型イノベーション創出加速
   Do: R&Dの集約と社内外共創
3. Say: カルチャー変革&人材開発
   Do: 共創で成長基盤進化

目指す姿

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

P123／マテリアリティと非財務KPI目標・実績

長期ビジョン

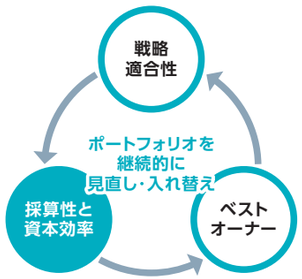
Q 2020年の昭和電工による日立化成のTOBから5年、事業ポートフォリオの変革はどこまで進んだの？

Done up until now
世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指して

旧昭和電工と日立化成が統合し、両社の持つ川中から川下までの技術シナジーにより、半導体材料という成長領域を持つ機能性化学メーカーに変化してきました。その背景には、戦略的な選択と集中による、資本効率向上の実績があります。

当社は、ポートフォリオの運営方針として、三つの判断基準を持っています。①戦略適合性：サステナビリティを前提にポートフォリオ属性に応じて、当社戦略に合致するか、②ベストオーナー：事業の価値最大化を実現する上で最適な経営主体は誰か、③採算性・資本効率：事業または投資が期待する採算性・資本効率を充足するか。

これにより構造改革を行った事業は15。企業価値で2,000億円以上の売却を実現しました。目指すべきポートフォリオに近づいてきている実感はあるが、引き続き見直し・入れ替えを行うことで、成長基盤をさらに強化していきます。



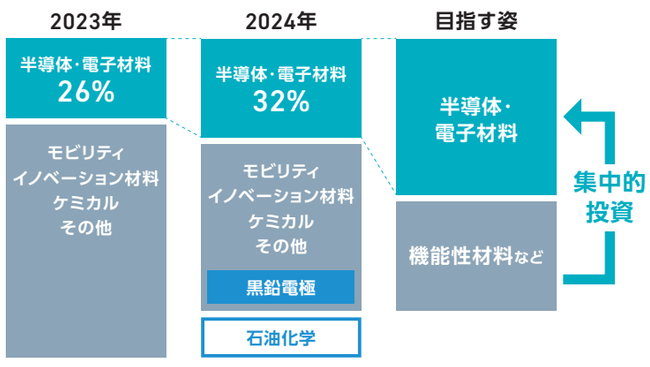
2021	・昭光通商（商社：化学品などの販売） ・アルミ缶事業 ・食品包装用ラップフィルム事業 ・アルミ圧延品事業 ・プリント配線板事業 ・蓄電デバイス・システム事業
2022	・セラミック事業 ・ISOLITE（自動車などの断熱部品事業）
2023	・診断薬事業
2024	・再生医療事業 ・表面保護用フィルム事業
2025	・レゾナック・パッケージング（食品などの包装材料事業） ・クリーンエス昭和（排ガス処理事業） ・中国樹脂成形品 ・F2 Chemicals Ltd.（フッ素化合物の製造および販売）

※その他、クラサスケミカル（石油化学事業）のパーシャルスピンオフを2026年に予定

For the Future
事業特性に応じた集中と最適化を推進

半導体材料において高シェア製品を多く持つ当社ですが、当社が目指すのは半導体材料メーカーではなく、伸びるマーケットが求めている機能を発揮する材料を提供する会社。今、変革を遂げている市場に、我々がどういう材料を提供できるかという出口を見定めて、投資判断を続けていきます。

旧昭和電工と旧日立化成、日本の化学メーカーとして培ってきた良さを活かしつつ、事業特性に応じた集中と最適化を推進することによって高収益構造へ転換していく。化学の力で社会を変える、社会課題を解決することで収益も生み出す事業を進めていきます。

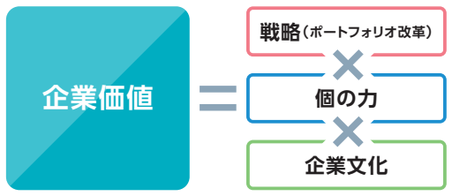


Q 現長期ビジョンでどんなことを進めてきたの？この先はどうなる？

Done up until now
長期ビジョンとその実行をけん引する経営陣と人材育成

統合にあたって、新会社設立に向けた長期ビジョンを2020年12月に発表。「化学の力で社会を変える」をパーパスとし、私たちが目指す姿を「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」と定義。そして、2022年、CEOに髙橋が就任するとともに、経営陣が大幅に交代。計32名いた両社の執行役員のうち26名が外れ「チーム髙橋」が誕生しました。髙橋をはじめとしてここ数年の間に当社へ中途入社した者が5名（現在の経営会議メンバーの29%）であり、それぞれの持つプロとしてのスキルを活かして、管掌分野での活動をけん引しています。また、取締役会についても今のレゾナックに必要なスキルを持つ経験豊かなボードメンバーが、経験を活かして企業価値向上を支援する体制に変化しました。

VUCAの時代、戦略はコモディティであり、「やりきる人材」が育成されているかどうかが真の差別化要因。総合型化学メーカーから「機能性化学メーカー」へ生まれ変わるレゾナックが、共創型人材の育成に尽力してきた理由です。



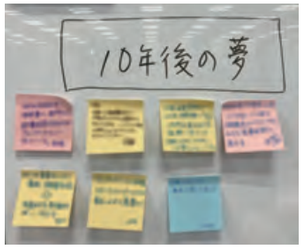
総合型化学メーカーから、「機能性化学メーカー」へ

共創型人材

社会課題の解決を目指し、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

For the Future
次期長期ビジョンに向けて

現在、2030年をゴールとした長期ビジョンの達成に向けて、2025年までの財務・非財務目標を達成するための取り組みを進めています。同時に、その先を見据えた長期ビジョンのアップデートや2030年までのマテリアリティ、重要施策、達成目標を検討する「新長期ビジョンプロジェクト」に取り組んでいます。重視していることは、「化学の力でいかに社会や環境に貢献するか、そのために自分たちはどうありたいか」という点です。2024年後半からプロジェクトを開始し、次世代を担う若手を含む各部門からの意見と、チーム髙橋の想いをぶつけ合いながら、全社としての方向性をまとめ上げています。あと半年で、飾りではなく魂の入ったビジョンや戦略を創り上げていきます！



エレクトロニクス事業本部の有志によるワークショップ