04 私たちのサステナビリティ

サステナビリティをどのように経営の根幹に置くべく
試行錯誤してきたかをお伝えします。

83 対談：サステナビリティの事業への実装
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／おわりに
97 全社重要リスクへの対応

対談：サステナビリティの事業への実装

「第二の創業」から3年。次のステージへの準備はできているか？

レゾナックのこれまでのサステナビリティの取り組みへの評価や課題、今後の期待についてCSuOの松古とサステナビリティアドバイザーの対談を行いました。

最高サステナビリティ責任者（CSuO）
松古 樹美

法政大学 人間環境学部
同大学院公共政策研究科
教授
長谷川 直哉

りそなアセットマネジメント株式会社
チーフ・サステナビリティ・オフィサー
常務執行役員
松原 稔

早稲田大学 理工学術院
創造理工学部
環境資源工学科 教授
伊坪 徳宏

レゾナックのサステナビリティアドバイザーとは

サステナビリティのテーマは多岐にわたるため、社外の知見を取り入れることの重要性を認識しています。そこで、レゾナックは社外の有識者による「サステナビリティアドバイザー」を新設しました。
アドバイザーは2年任期とし、当社の取締役会・業務執行部門に対し、専門的な視点から助言・アドバイスを提供します。第1期（2025年4月～2027年3月）においては、パーパス「化学の力で社会を変える」の実現および当社の価値創造へ向けた取り組みを推進するため、技術・環境分野における見識をお持ちの伊坪氏、経営・財務分野での知見が豊富な長谷川氏、そしてサステナビリティ分野を専門とする投資家である松原氏の3名をサステナビリティアドバイザーとして選任しました。

詳細はWEB

「第二の創業」から3年、何を変えてきたか

松古　第二の創業以来、レゾナックは事業ポートフォリオ改革とその完遂に不可欠な共創型人材の育成、企業文化の醸成に注力してきました。これは私たちのパーパス「化学の力で社会を変える」を実践して企業価値を高め、私たちが実現したい未来を創るためです。サステナビリティはこのパーパスに埋め込まれていると捉えて、"サステナビリティを経営の根幹に据える"ことをこの3年目指してきました。まず実行したのは社内の意識改革です。経営の守りやブランディング目的にとどまっていたサステナビリティを経営課題として位置づけ直し、取締役会、経営会議に紐づく会議体として全CXO（最高職務責任者）が毎月出席するサステナビリティ推進会議（通称「サス推」）を立ち上げ、マテリアリティ（重要課題）やそれに紐づく非財務KPIを設定P123／マテリアリティと非財務KPI目標・実績し、進捗確認や見直しを始めました。これにより、トップマネジメントチームのサステナビリティに関する「共通言語づくり」を行いました。

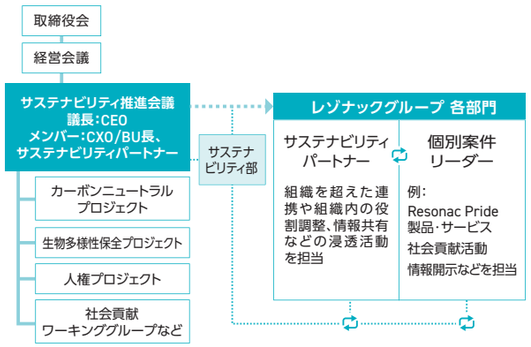
三つのマテリアリティのうち「責任ある事業運営による信頼の醸成」は私たちの目指す「世界トップクラスの機能性化学メーカー」になるための土台づくりです。CMEO／CQO、CRO、CDIOなど各CXOが責任をもって推進し、2025年KPIの達成が見えてきました。

もう一つの「自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成」は、CEOとCHROが強力なタッグでリードし、チーム髙橋全員がそれぞれの持ち場で着実に進めています。P17／ココまできた！レゾナックの企業文化醸成2年目からはサス推への事業担当役員の参加率を増やし、今年から隔月開催となった会議では、全役員出席のもと、毎回必ずいずれかの事業における取り組み（例：TCFDシナリオ分析に沿った気候変動による事業機会・リスクの分析、Resonac Pride 製品・サービス、顧客のサステナビリティ戦略分析など）を議論するに至っています。

このようなトップダウンの議論を現場の取り組みに根付かせるために、各部門のサステナビリティパートナー（通称「サスパ」）がサステナビリティ部との連携のもと、各部門の戦略や状況を踏まえた取り組みを推進しています。一方、従業員のサステナビリティマインドを醸成することでボトムアップの力を応援するための施策P20／バリュー実践例 CASE3にも取り組んでいます。

▶サステナビリティ推進の詳細はこちら

サステナビリティ推進体制



対談:サステナビリティの事業への実装

2023年以降は、全社横断のカーボンニュートラルプロジェクトの開始や、役員報酬へのサステナビリティ評価の組み入れなど、"世界で戦う"水準の取り組み基盤を整備し、一定の外部評価も獲得できましたP127／SX銘柄組み入れなど外部評価の状況。

アドバイザーの皆さまは、これまでの当社のサステナビリティの歩みを、どのようにご評価くださっていますか。私たちは、次の10年に向けて準備はできているでしょうか。

長谷川　企業文化の醸成や人材育成、ガバナンスの強化を通じて、サステナビリティが経営戦略と有機的に結びつき、全社変革のドライバーとして機能している点は非常に印象的です。特に、従業員中心の企業文化づくりが共創型人材の育成と密接に連動しており、サステナビリティが意思決定プロセスに組み込まれている点は、実効性のある統合的経営の実現に向けた好事例といえます。

今後は、このサステナビリティ基盤をさらに競争優位へと転換していくために、「サステナビリティ・ドリブンな投資判断モデル」の確立を目指すとともに、非財務と財務のつながりを示すことで、社外への説明力を高めていくことが重要ではないでしょうか。これにより、企業の覚悟や戦略性がより明確に伝わり、ステークホルダーの理解と信頼の深化につながると期待しています。

松原　私もサステナビリティが全社戦略の根幹に据えられることで主要戦略に息吹を与えていることを高く評価しています。マテリアリティも実効性のある枠組みです。だからこそ、2030年の10年後あるいはその先にレゾナックが共創により成し遂げたいものは何か、どんな社会を実現したいのか、そのためにどんな改革をし、それが企業価値にどんな意義をもたらすのか、と思考を巡らし、高い視座のもとで取り組みを進めていただきたいです。この3年で整備してきたサステナビリティ経営の制度設計を基盤に、次の10年に向けて機能性と統合性、そして納得性を高めていただくことを期待します。

松古　心強いコメントをありがとうございます。進んできた方向性は間違っていなかったと感じ、同時にこれからのチャレンジにクラクラしつつもワクワクしています。企業価値への意義、非財務と財務のつながりといったお言葉をいただきましたが、今回私たちは、改めて、目指すべき企業価値が"何でできている"のかを見つめ直し、従来の価値創造プロセス図に代えて「価値創造"仮説"図」を作成してみましたP13／レゾナックの価値創造"仮説"図。真の企業価値（というものがあるとして）を高めるためには、私たちが注力すべきことやステークホルダーに評価いただきたいのは何で、それがどんな施策となり、どんな指標に現れる（はず）か、という仮説を示すものです。これからステークホルダーの皆さまと対話を重ねながら深めていきたいと考えています。

サステナビリティが経営戦略と有機的に結びつき、全社変革のドライバーとして機能している点が印象的です。今後の競争優位への転換を期待しています。［長谷川氏］

マテリアリティと構成要素

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	
CMEO	安全、調達	BU	事業を通じた社会価値の創出	CHRO	事業が求める人材供給
CQO	品質保証、化学品管理	CMO	マーケティング	CHRO	選び選ばれる魅力構築と発信
CSuO CMEO	環境、人権	CTO	R&D・知的財産戦略	CHRO	自律的プロフェッショナル創出
CSuO	コンプライアンス	CDIO	デジタル変革	CHRO	共創を生む企業文化づくり
CRO	リスクマネジメント				

次の10年に向けて共創で実現したい社会を考え、高い視座で取り組んでほしい。築いてきた経営の制度設計を基盤に、機能性と統合性の向上を期待します。［松原氏］

伊坪　私は社内外にどう効果的に伝わっているかという点が気になりました。どれだけ素晴らしいビジョンや取り組みを開示していても、届けるべき相手に正しくリーチできていないと意味がありません。例として、個別製品の環境負荷削減を目指した開発をしているのであれば、幅広いステークホルダーにというよりも、最も価値を理解できるはずの顧客に焦点を当てて技術価値を含めて訴求し、フィードバックを得ることで経済価値に結び付けられるのではないでしょうか。効果的な情報の届け方をご検討ください。

松古　ありがとうございます。これまで統合報告書やサステナビリティ説明会では、ターゲットを「長くお付き合いしたい大切なステークホルダー」と広めに位置づけ、共通する関心事項に応えようとしてきました。財務戦略をしっかりと伝えつつも非財務の力による価値創造にご期待いただけるように、担当者の声を含め現在進行形でお伝えすることを心がけ、一定のご理解はいただいてきたと感じていますP33／ステークホルダーとの共創。しかしながら、個別かつ具体的なお客さまや製品をバイネームで想定して取り組みを進め、対話を通じて共に価値を創り出すという私たちの「共創のカタ」を、サステナビリティの分野でももっと打ち出すべき実装段階に来ていることに改めて気がつきました。

環境・社会価値を可視化する「Resonac Pride 製品・サービス」

松古　また、ご指摘の「サステナビリティの取り組みを経済価値に結び付ける」ことも視野に入れて加速しているのが「Resonac Pride 製品・サービス」の認定です。これは三つめのマテリアリティ「イノベーションと事業を通じた共創力&

サステナビリティの取り組みの振り返りと今後

2022年 仕込み&始動
- サステナビリティの活動始動
- マテリアリティの特定やKPIの設定、推進会議をスタート（毎月）

2023～2025年 Trial&Error（現在）
- "世界で戦う"水準の取り組み基盤を整備
- レゾナックの社会や環境への提供価値を可視化
- リスクを回避し、事業機会を獲得するサステナビリティを目指し、次期ビジョンやマテリアリティなどの検討開始

2026年 "らしさ"の開花
- 共創によるイニシアチブの発揮
- 化学の力で社会を変える事業・技術の強化
- 社会・環境へのインパクトも重視したマテリアリティへ

共創型化学会社

化学の力で実現したい未来

パーパス・バリューに基づく従業員のサステナビリティマインドの醸成

対談:サステナビリティの事業への実装

**レゾナックの取り組みを届けるべき相手に
確実に伝えることで、経済価値に結びつけてください。
特に顧客への技術価値の訴求は重要です。**[伊坪氏]

競争力の向上と社会価値の創造」に該当します。

2023年に始動した「Resonac Pride 製品・サービス」の認定制度は、製品・サービスがパーパス「化学の力で社会を変える」をどのように実現してきたかを可視化し、第三者の視点も踏まえて評価・認定する取り組みです。

素材は社会で利用される最終完成品の要素ではありますが、特に粉や液体といった形をとることが多く、どこにどう使われているか分かりづらいだけでなく、自社製品単独でどのように社会の役に立っているのか見えにくいという特徴があります。ですので、私たちが社会をどう変えているのかを顧客を含めたステークホルダーにご理解いただくために何らかの社会インパクトを示していくことは、サステナビリティの取り組みを経済価値につなげることが簡単ではない分野における私たちにとっての挑戦です。また、この一連の流れが取り組む従業員にとってのプライドになり、パーパス・バリューの実践の達成感につながることも期待しています。

Resonac Pride 製品・サービスは、現状の売上高や収益だけでなく、今後売上やシェアが拡大し、将来的に事業の中心あるいは成長のドライバーとなりうる製品・サービスかどうか、将来的な社会への展開力があるかどうかを判断基準としています。そのため、認定においては、社会、環境、顧客への貢献の可視化・数値化とその妥当性(ネガティブインパクトを含む)に加えて、定性的な社会価値創造ストーリー(仮説)を提示すること、共創の観点から幅広いステークホルダーの意見を伺うことが特徴で、25年からはサステナビリティアドバイザーの視点も入れて評価してサス推で決定します。

これまでに川崎プラスチックケミカルリサイクル事業と、パッケージングソリューションセンターによる共創活動を認定しました。2025年中に残り5事業の主力製品の認定を予定しており、役員の評価にも組み込んでいます。

Resonac Pride 製品・サービス 認定ステップとポイント

審査のステップ

STEP1 事業部門が認定に向けた申請を実施 → STEP2 事務局によって初期審査を実施 → STEP3 ステークホルダーからのご意見収集 → STEP4 サステナビリティアドバイザーからのご意見収集 → STEP5 サス推で社内審査を実施 → STEP6 パーパス実現により貢献した製品・サービスを認定 → STEP7 ご意見をいただいた方へ報告 → STEP8 取締役会へ報告

Point! **認定のポイント**

パーパスの実践内容	社会・環境・顧客への提供価値(可能な限り定量化)+社会価値創造ストーリー(仮説、定性)
バリューの実践内容	四つのバリューの実践内容
リスクの評価	第三者から見たリスク、ネガティブインパクト
世界共通のゴールとの関連性	SDGsへの貢献内容
将来へのチャレンジ	将来の事業機会の拡大可能性、規模化
財務影響	将来の売上・利益・キャッシュフローへの影響

長谷川　社会価値創造ストーリーの提示や非財務KPIとの接続を試みている点は、非常に前向きな取り組みで業界全体にとっても意義のあるチャレンジです。

一方で、社会価値の可視化が「社会にとって良いことをしている」にとどまらず、財務的成果とどのように結びつくのかを示すことが、今後のステークホルダーとの対話やIR活動において必要ではないでしょうか。ぜひ、「Resonac Pride 製品・サービス」の認定が中長期的にどのような経済的リターンをもたらすのか、社会価値と財務インパクトを結んだストーリーを描いていっていただきたいと思います。

伊坪　"世界で戦う"ための意思と戦略を示す素晴らしい取り組みだと認識します。社内のKPIとすることで認識も急速に広がっていることがうかがえます。これらを成長事業として育成していくためにも、認定された案件に対する毎年の振り返りをお願いします。そして、これらを社会に実装することの効果の見える化を早期に行い、投資、成長へとつなげていただくことを期待します。

松原　ステークホルダー資本主義における企業の果たす役割、そもそも企業とは何か? レゾナックという会社がなくなったとしても残したいものは何か?時間軸をより永く求めていく中で、辿り着く未来像があると考えています。Resonac Pride 製品・サービスのような素晴らしい取り組みとともに北極星を見つけ、それに向かっていく推進力を兼ね備えていただければと思います。

松古　ありがとうございます。まずは私たちのつくる素材が、お客さまとの共通の利益であるはずの社会価値を生んでいることをご理解いただくよう、発信を強化していきます。その先に、財務との接続すなわち経済価値への変換が実現する世界があると信じて取り組みを進めていきます。また、認定して終わりではなく、ステークホルダーとの対話を継続して事業の成長や新たな展開を示していくつもりです。それによって、スケールアップや横展開などの将来へのチャレンジを加味した認定であることを納得いただけるようにしていきます。

※次のページからは、マテリアリティ「責任ある事業運営による信頼の醸成」に紐づくテーマについて、サステナビリティアドバイザーのご意見もふまえながらご紹介します。

**Resonac Pride 製品・サービスの認定を通じて、
私たちの製品が社会に与えるインパクトを可視化し、
価値創造のストーリーとあわせて納得いただくことで、
経済的価値への転換を実現させたい。**[松古]

• この対談について

参加者:当社のサステナビリティアドバイザー3名(社外有識者)とCSuO松古
狙　い:サステナビリティアドバイザーより当社のこれまでのサステナビリティの取り組みへの評価、そして今後の期待についてご意見をいただき、経営ならびに情報開示に活かす

• 対談のキーワード

3年のサステナビリティの進展	サステナビリティと事業戦略の統合が進んできている
製品・サービスの環境・社会価値の可視化	Resonac Pride 製品・サービスを通じて価値を可視化。2025年までに全事業の製品を認定、役員評価にも組み込み
サステナビリティ情報開示	これまで幅広いステークホルダーとの対話に注力。今後はステークホルダー別のアプローチも強化

気候変動への対応

P133／環境取り組み・TCFDおよびTNFD提言に沿った開示

詳細はWEB

伊坪氏

まずカーボンニュートラルの取り組みについてです。
2030年30%削減（2013年比）という目標は、ことさら大きな目標ではないと思いますが、どのように考えていますか？ 道筋も示し切れておらず、削減の進捗も遅いと思います。

サステナビリティ部
上山 留美

カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速させるため、SBT認定を取得します。また事業機会の獲得や排出量削減貢献の可視化も引き続き行います。

おっしゃる通りだと思います。言い訳になりますが、当社は統合の影響もありカーボンニュートラルへの取り組みが後手に回ってしまっていたのが事実です。また、ポートフォリオ変革が続いており、特にクラサスケミカルが上場し、GHG排出量においても連結対象外となることにより、レゾナックとしてのGHG排出量および排出量の構成が変化します。新たなレゾナックとして、クラサスケミカルが上場予定の2027年をめどにSBT認定取得を目指します。認定に向けては今年6月にSBTにコミットメントレターを提出しました。現在、基準年の変更や2030年目標の引き上げ、Scope3も含めた2035年目標の設定を行っており、2026年からは本格的な削減フェーズに入ります。2030年までは購入電気の非化石化、徹底した省エネおよび合理化・高効率化の継続、そして、自家発電設備の燃料転換などに着手することで、目標達成の道筋が見えてきています。また、各ビジネスユニットでの気候変動におけるシナリオ分析も今年完了します。分析結果や対応策はサステナビリティ推進会議で議論され、各ビジネスユニットの5か年計画に反映しています。さらに、製品やサービスにおける排出量削減効果の可視化もResonac Pride製品・サービスで引き続き行っていきます。

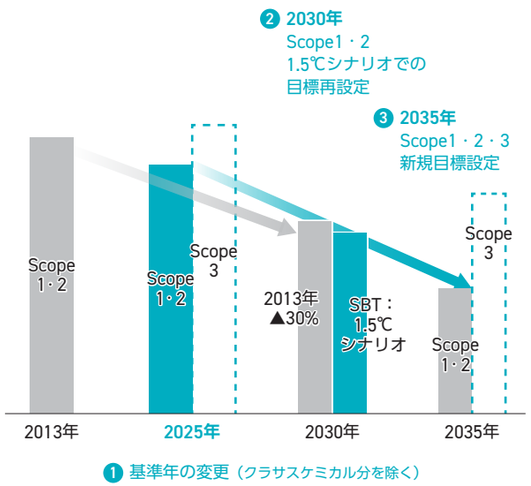
P134／カーボンニュートラルの道筋

事業所でのGHG排出量削減に向け、生産技術の面から課題解決に取り組んでいます。

CMEO組織でもカーボンニュートラルプロジェクトに参画し、GHG排出量削減取り組みを推進しています。Scope2削減のために、太陽光PPAサービスの導入促進を中心としたクリーン電力の適用率向上を計画していますが、各事業所内の設置可能スペースだけでは充分な削減量とは言えません。そのため、オフサイトPPAサービスなどの外部発電事業者からのクリーン電力需給も積極的に検討しています。一方で今年度はGHG排出量の大きい事業所を訪問し、省エネルギー施策の課題などをヒアリングさせてもらっています。残存の課題は簡単なものではありませんが、少しでもGHG排出量を減らすために、新規技術などを調査し課題解決の支援を進めています。

生産技術統括部
塚原 聡

SBT認定に向けたポイント



長谷川氏

自助努力で削減できるものは削減する、削減できないものは除去していく必要があると思いますが、どのような取り組みを進めていますか？

研究開発企画部
戦略企画グループ
奥村 吉邦

製鉄所や火力発電所などから排出されるCO_2由来のメタノールからグリシンを一貫製造する技術を確立することで、カーボンリサイクルの促進と大幅なCO_2排出削減につなげます。

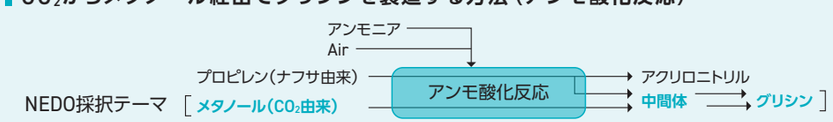
レゾナック、日本製鉄、日鉄エンジニアリング、富山大学の4者は、製鉄所から排出されるCO_2を利用してグリシンを製造する共同研究プロジェクトを推進しています。このプロジェクトは、NEDOが公募した「カーボンリサイクル・次世代火力発電など技術開発」に採択され、2025年度から2027年度にかけて実施される予定です。気候変動対策としてCO_2排出量削減が求められる中、CO_2を資源として活用する技術が注目されています。

グリシンは農薬や健康食品、電子材料に使用される重要な化学品であり、現在は主にナフサや天然ガスといった化石燃料から製造されています。本プロジェクトの目的は、製鉄所や火力発電所から排出されるCO_2由来のメタノールを原料に、グリシンを一貫して製造する技術を確立することです。

これにより、カーボンリサイクルを促進し、CO_2排出の大幅削減を目指します。具体的には、日本製鉄、日鉄エンジニアリング、富山大学が中心となり、CO_2由来メタノール合成触媒の改良と量産化、メタノール合成プロセスの検討を進めます。レゾナックは、プロピレンからアクリロニトリルを製造するプラントの経験を活かし、CO_2由来メタノールを用いたグリシン製造プロセスの開発と最適化を担当します。

最終的には、ライフサイクルアセスメント（LCA）の観点からCO_2排出量を大幅に削減しながら、既存のグリシン品質を維持する技術の開発を目指し、早期の社会実装を図ります。

CO_2からメタノール経由でグリシンを製造する方法（アンモ酸化反応）



詳細はWEB

伊坪氏

カーボンプライシングを導入していますか？
ルールは独自でいいと思いますが、高い金額での設定が必要だと思います。
（相場は5,000円～10,000円）

サステナビリティ部
金子 千恵

カーボンプライシングを導入しています。IEAのシナリオやEUの排出枠価格を参考に社内炭素価格を設定し、投資の意思決定をする際に活用しています。

当社ではカーボンプライシングを導入しており、国際エネルギー機関（IEA）のシナリオやEUの排出枠価格を参考に、社内炭素価格は10,000円/t-CO_2に設定しています。この社内炭素価格を用いて将来的な炭素税などの導入を見越した投資評価を行い、環境に配慮したプロジェクトや技術への投資意思決定を促進しています。しかし、グローバルな政治的動向が変動する中で、適切な社内炭素価格の水準を見極めることは非常に難しいと感じており、事業特性別の設定も検討していきます。

循環型社会の実現・生物多様性の保全

詳細はWEB　詳細はWEB

伊坪氏

循環型社会の実現に向けて、川崎事業所のプラスチックケミカルリサイクルに期待しています。新たな取り組みもあるのでしょうか？

「気候変動への対応」「生物多様性の保全」「循環型社会の実現」の取り組みは相互に関係しているため、当社は同時に進めることが重要と考えています P129／環境取り組み。特にプラスチックのケミカルリサイクルは2003年から開始しており、日本のケミカルリサイクルを支えています。また、新たな取り組みもNEDOに採択されました。具体的な取り組みをご紹介します。

事例紹介　ローソンと川崎プラスチックケミカルリサイクルの共創

当社では、現在株式会社ローソンのユニフォームのケミカルリサイクルに取り組んでいます。全国のローソン店舗で発生した使用済みユニフォームの一部（約3,000枚・約900kg）について、エムシーファッション株式会社が持つ廃棄物処理に関する許可資格「広域認定制度」※1を活用し、神奈川県川崎市にある川崎事業所の工場で「ケミカルリサイクル」を行いました。ユニフォームの焼却処分を行わないことで、これまでの焼却処理と比較し、CO_2排出量の約8割削減※2につながるとともに、約2,000kgの炭酸ガスを生成することができます※2。新たに生成した炭酸ガスは、レゾナックを通じて市場に流通し、冷蔵・冷凍ケースの冷媒や、植物の温室栽培における光合成の原料などで活用されます。

※1:事業者などが環境大臣の認定を受けて廃棄物を広域的に回収し、製品原料などにリサイクルまたは適正処理する制度　※2:当社調べ

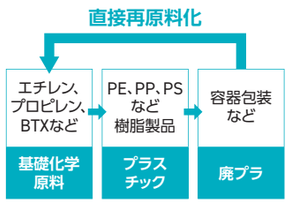
レゾナックの旧ユニフォームもケミカルリサイクルをしています

レゾナックでのケミカルリサイクル

事例紹介　混合プラスチックから基礎化学品を製造するケミカルリサイクル技術の開発

共創の舞台
カーボンリサイクルグループ
手塚 記庸

普段目にするおにぎりの袋やシャンプーのボトルなど、さまざまなプラスチックを、元の原料であるエチレンやプロピレンなどの基礎化学原料に変換・再生するケミカルリサイクル技術の研究開発に取り組んでいます。2032年度までに、使用済みの混合プラスチックから、有用基礎化学原料を60wt%以上の収率で製造し、製造時のCO_2排出量を既存の半分以下にすることを目指しています。この取り組みは、NEDOの「グリーンイノベーション基金事業／CO_2などを用いたプラスチック原料製造技術開発」に採択されました。まずはラボで少量試作を行い、反応条件や反応器形式を検討した後、中量試作、大規模実証へとスケールアップしながら条件を最適化し、商業化時の課題抽出・対策も進めます。社内の関係部署や共同開発パートナーであるマイクロ波化学株式会社、アカデミア、省庁・公的機関などとの"共創"を通じて、社会を変える研究開発成果の創出を目指します。



最短ルートで廃プラを再原料化:
理論上、最も効率の良いプロセスとなり得るが、対象が容器包装など雑多な混合プラとなると既存技術では実用化困難
→ ブレークスルーに挑戦

LEAPアプローチはAssess(リスクと機会の評価)とPrepare (対応し報告するための準備)が一番苦労します。多くの企業はLocate(自然との接点の発見)とEvaluate(依存とインパクトの診断)で止まりがちですが、レゾナックはどのように取り組んでいますか？

松原氏

伊坪氏

水や化学物質、プラスチックに関する取り組みをもっと加速して欲しいですが、目標設定も進めていますか?

生物多様性については「2030年ありたい姿」を検討し、その達成に向けてAssessとPrepareも含めたLEAPアプローチによる評価を進めています。LEAPアプローチを通して化学メーカーとして水や化学物質、プラスチックへの対応も含んだ生物多様性の保全に取り組むことの重要性を再認識し、それらについては新たに中長期目標の設定を検討しています。

サステナビリティ部
上山 留美

2024年から、TNFDの提唱するLEAPアプローチに沿って取り組みを進めてきました。Locate、Evaluate、Assessの評価結果は、有価証券報告書や当報告書 P130／短期・中期・長期の自然関連リスク・機会および対応 に開示しています。Locateでは、国内外にある計59の製造拠点と計40の主要サプライヤー拠点およびその周辺にある自然の状態を評価しました。Evaluateでは、重要な自然への依存と影響を特定するとともにその大きさを評価しました。Assessでは、自社による水や化学物質、プラスチック使用などがリスクとして評価されました。

これらの評価結果を基に、Prepareとして、直接操業においては、化学メーカーとして継続的に取り組んでいる化学物質の管理を引き続き徹底するとともに、プラスチック使用削減、水使用の削減や管理に関して、中長期目標の設定も含め強化していく予定です。プラスチック使用削減については、プラスチックのケミカルリサイクル事業を実施する当社が取り組む重要性を感じています。この認識の下、2026年からスタートする非財務KPIに含める準備をしています。Prepareの具体例として、水の使用削減に向けては、LEAPアプローチでリスクがあると特定されたインドの拠点において、以下のような取り組みを実施しています。このように事業・事業所の特性を考慮した取り組みを重視しつつ、全社としても優先順位をつけて取り組みを加速させていきます。

事例紹介　AHA! P21　Allied Resonac Brake India Private Ltd.(ARBI)での水使用ゼロに向けた取り組み

インドにあるARBIは主に自動車用のブレーキシュー、ブレーキライニング、ブレーキパッドなどの製造を行う拠点であり、所在するラジャスタン州は政府によって水不足区域に指定され、水使用量の制限を受けています。2024年はこのような制限下で生産体制を整えるため、洗浄工程のプロセスの変更や水の再利用などの取り組みを行い、1日あたり3,600リットルの水使用量の削減を達成しました。ARBIは製造時の水使用量2030年ゼロ目標を掲げ、さらなる製造工程の改善や洗浄技術の転換を計画中です。

また、拠点内に水浄化設備を設置し、従業員にも安全な飲料水を提供しているほか、雨水貯水池の設置や、学校への安全な水の提供などの地域貢献活動も実施しています。

福島県喜多方市での環境対策について

喜多方事業所（福島県）における過去の事業に起因した土壌汚染に対する環境対策工事は2023年10月に完工しています。これからも地域の皆さまとの対話、情報発信を大切にしていきます。

新潟水俣病について

旧昭和電工からの排出物質により発生した新潟水俣病に関し、被害者および周辺地域の皆さまに多大なご迷惑をおかけいたしましたことを原因企業として改めて深くお詫びします。

当社は今後とも、国や地方自治体と連携し、法律に基づき誠意をもって本問題に対応します。

品質保証

詳細はWEB

Q グループ全体で品質リスクを統制するためにどういった取り組みを行っていますか？

グループ全体の品質ガバナンス強化のため、従来の品質リスク診断と製品コンプライアンス監査を統合した品質リスク／ケイパビリティ評価 QRiC（Quality Risk/Capability Assessment）を2025年に導入しました。品質保証活動の基本事項とする7つの視点で、全事業所が自拠点の取り組み状況の自己評価を行い、本社評価と照合することで、そのギャップや拠点間の強みと弱みを可視化しています。

従来の品質リスク診断	QRiC
●本社が毎年重要テーマを設定し、各事業場の困り事のヒアリングを行い改善提案を実施 ●全社的な統一基準はなく、相対比較は不能 ●製品コンプライアンス監査と重複感	●全社統一基準かつ、弱みだけでなく強みも評価 ●リスク度に応じた監査の優先順位付けが可能 ●事業所にとっては自拠点の全社における位置づけが明確となり、施策の有効性・妥当性の確認が可能

常に追求する7つの視点

1. お客さまと社会
2. 製品安全
3. コンプライアンス
4. 品質保証
5. 品質管理
6. マネジメントシステム
7. 人と組織

QRiCの結果、高リスクと判明した拠点については本社からの監査頻度や指導を強化し、対応もフォローすることで品質保証におけるガバナンスの強化を図っています。また、国内外従業員への品質コンプライアンス意識調査や人材ローテーション、データの自動転送化などを通じて不正リスクの低減を推進しています。

品質保証統括部
青木 知明

化学品管理

詳細はWEB

Q コンプライアンスのグローバル体制はどうなっていますか？

当社は含有を禁止または管理すべき物質に関する規則を定めるとともに「グリーン調達ガイドライン」を通じてサプライヤーにも共有しています。含有管理対象物質（欧州REACH、SVHCを含む）については、禁止物質、管理物質、自主管理物質と三つの管理区分を設け、顧客からの問い合わせに応じて管理しています。現在、レゾナックとして新たなポリシーの制定と、社会情勢を反映した含有管理対象物質の見直しを計画しており、今後、含有管理対象物質を使用している製品および使用量の把握を進め、段階的な削減や使用制限に取り組んでいきます。

特定の懸念物質に関する取り組み事例

懸念される化学物質	対象	取り組み
トルエン、キシレン	反応溶媒	別の溶媒に代替、低減品の開発
生物濃縮係数の高い材料	樹脂材料	代替材料の開発
フッ素、ハロゲン化合物	半導体関連材料	低減品の開発

各国・地域で規制物質が毎年追加される中、当社では化学品管理の重要性を認識し、部内では若手経営職を含む討議会で管理のあり方を議論しています。

特に欧州統括会社ではJBCE（在欧日系ビジネス協議会）を通じて最新情報を収集し、含有化学物質の適切な管理に努めています。

化学品管理統括部
熊木 尚

Q PFAS規制への取り組みはどう進展していますか？

PFAS（有機フッ素化合物）に関しては引き続き顧客動向および規制情報の収集・分析を進めています。また、PFASの製造・使用上の分類や売上規模から重点フォロー製品を特定し、各事業部（BU）で代替品の探索・開発やサプライヤー調査などの具体的な対応を実施しています。半導体材料製品を扱うエレクトロニクス事業本部では、今後を見据え社内外と連携での製品含有調査を進めています。コーティング材料事業においては、PFASフリーのコーティング材料を事業機会として捉え、積極的なマーケティング活動を展開しています。

主な対応のステップ

外部動向を知る → 対象製品を調べる → 代替品の有無を調査 → 代替品の機能を評価 → 切り替え・販売

PFASは半導体関連顧客の関心も高く、将来的に規制が導入された場合でも迅速かつ適切な対応ができるよう、業界に先駆けた調査に着手しています。サプライチェーン全体でのPFAS含有状況を特定する難しさもある中、2024年より主要サプライヤー200余社の協力のもとPFAS有無調査を実施し、使用状況が次第に明らかになりつつあります。これにより、すでに一部の製品において代替品の検討を開始できています。また、新製品開発におけるPFASフリー化も目指しています。

エレクトロニクス事業本部
グローバルSCMセンター
内田 修

調達・サプライチェーン

詳細はWEB

Q サプライヤーと共にどのようにサステナブル調達を実践していますか？
また、サプライチェーンのリスク（BCP）についてどのような施策を進めていますか？

当社では、すべてのサプライヤーに「レゾナックグループ サステナブル調達ガイドライン」の遵守と賛同確認書の提出をお願いしています。新規サプライヤーには取引開始時に、主要な既存サプライヤーには3年ごとに「CSRアンケート」への回答を依頼し、意識向上を図っています。また、毎年約40社のサプライヤーを訪問し、環境・人権・コンプライアンスなどの観点から取り組み状況を共有する「CSR訪問」を実施しています。今後は、CSR課題を抱えるサプライヤーに対し具体的な行動基準を策定し、着実な改善を支援していきます。さらに、「サプライチェーンの不安定性」を全社の重要リスクテーマの一つとしてAランクからSランクに格上げし、予測困難な将来においても安定的かつ継続的な調達と、お客さまへの製品提供を安定的に実現する施策を推進しています。

サプライチェーンリスクへの対応として、調達分野では各事業部の担当者が参加する「調達BCP委員会」を設置し、リスクレベルの定義を全社で標準化・見える化した上で、サプライヤーとの関係強化による安定調達の実現や、政治的混乱・天災などへの備えとして、各種対策を推進しています。物流分野では、物流パートナーの全社共有化や物流効率化の方針策定・推進を通じて、安定物流の確保に取り組んでいます。これらの取り組みに加え、サプライチェーン上のリスク対策状況を経営陣へ報告し、全社で一貫性のあるBCP活動を推進しています。

SCM統括部
霜島 正臣

アドバイザーからのコメント

企業責任を果たすとともにサステナビリティを企業競争力へと転換するには、理念に留まらず、経営資源配分、投資判断、人的資本育成と統合した一貫性ある運用体制を確立することが肝要です。レゾナックの事業を考えると、多様な国籍・雇用形態を持つ従業員、そしてサプライチェーン上のさまざまな面をカバーする取り組みが必要です。実効性ある仕組みづくりを進めてください。

長谷川氏

安全

詳細はWEB

Q 事故災害を無くすのはなかなか難しいと思いますが、あえて「事故災害ゼロ」という目標を掲げているのはなぜですか？

当社は安全をすべてに優先する事項と位置づけ、あるべき姿の達成に向けた複数ある施策の一つとして、2024年に「安全モデルラインプロジェクト」を立ち上げました。 過去の事故分析結果、2023年の安全活動の課題から抽出した6つのテーマごとに担当事業所を決め、「安全モデルライン」の現物・運営状況が事業所で見られるようにしました。現場での交流会やルールなどの成果物展開などにより、各事業所に事例を共有し、労働災害の削減につなげています。

また、安全文化を定着させるために管理監督者と従業員間のコミュニケーションが大切なアイテムの一つと考えています。その施策としてモデルラインにもあるSCP（Safety Communication Program）の全社展開に注力しており、従業員からのフィードバックや事象に対する対話から安全意識を高め、安全な行動につなげます。モデルラインを参考に、各職場において相互啓発型の安全文化構築による事故災害ゼロ達成を目指していきます。

重要な6つのモデルラインを特定

安全の基本要件を備えた"安全モデルライン"を構築し、トレーナーを育成するとともに、守るべきルールを設定。各事業所に事例共有し、労働災害の未然防止を図る。

レゾナックが重視し構築する、6つの安全モデルライン	特定事業所
切れ刺し災害ゼロ	彦根
Safety Communication Program（SCP）の仕組み	下館
転倒災害ゼロのモデルライン	大町
KYTと作業前KYの仕組み	山崎
重量物取り扱いによる災害ゼロ	五井
LOTO（ロックアウト・タグアウト）運用	小山

労働災害件数『ゼロ』を目標とすることに対して現実的なのかという意見もあります。しかし、事故や災害は誰かがつらい思いをするものだからこそ、私たちは『ゼロ』を目標に掲げ続けます。本社と現場が連携してゼロ達成までの道のりを描き、しっかりと取り組むことで、達成可能だと信じています。本社メンバーは頻繁に事業所を訪問し、現場の声を直接聞くことで、多くの未然防止につながる情報をキャッチし、全体の安全レベル向上につなげています。

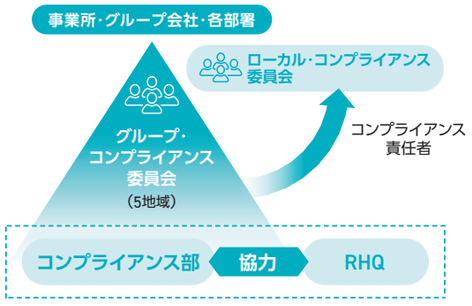
環境安全統括部
高橋 勝弘

コンプライアンス

詳細はWEB

Q コンプライアンスのグローバル体制はどうなっていますか？

安全と同じくコンプライアンスについても、当社の最優先事項と位置づけています。高い倫理観を持ち、話し合い、指摘しあって、違反を防げる職場をつくり、違反を許さないとのスタンスのもと、グローバル5地域（日本、東アジア、東南アジア、欧州、米州）ごとのグループコンプライアンス委員会（事務局：コンプライアンス部）を年4回開催しています。そこに出席するコンプライアンス責任者は、各職場でのローカルコンプライアンス委員会を主催し、グループ内の違反事例などの共有や教育活動、自己監査を通じてコンプライアンス遵守につなげています。また、違反の発生しうる幅広い領域の国内外規制動向のフォローや、周知を含む予防措置、事後モニタリングを実装する仕組みとして、CXOをつなぐ連携体制を構築中です。



人権の尊重

詳細はWEB

Q 人権デューデリジェンス（DD）はどのくらい進んでいますか？現状の課題と今後の取り組みは？

レゾナックグループおよびサプライチェーンの人権に関するリスクについて、統合直前の2022年から2023年にかけて両社の事業領域をカバーしたデスクトップ調査を行い、人権リスクの高い地域や化学企業における人権課題を検討しました。その結果を踏まえ現在のレゾナックの事業特有のリスクの特定と対応を進めています。

また、欧州電池規則※への対応として、負極材の原料となる天然黒鉛のサプライチェーンを対象に環境・人権のDDを開始しました。鉱山会社までの数社を対象として、欧州電池規則が対象とする環境・社会リスク項目、鉱山施設の安定性、セキュリティ体制についてアンケート（書面）への協力を依頼しました。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」およびOECDガイダンスの考え方をもとに、「深刻度（重大性）」と「発生可能性」の2軸に基づき評価を行い、対応すべき課題の優先順位を明確化しました。今後は特定された課題について、対象の取引先各社に対策計画を確認するとともに、引き続きDD活動への協力を依頼していきます。

※2023年8月に施行された、自動車用、産業用、携帯型などEU域内で販売される全ての電池を対象として、カーボンフットプリントの申告義務や上限値の導入、デューデリジェンスの実施、原材料のリサイクルなどを求める規制

アドバイザーからのコメント

人権は人と人とのつながりで生じるので、どのような会社であってもリスクがないわけがありません。リスクがある前提でDDをして、レゾナックとしてどんな気づきがあり、どう施策に活かされたのかの開示を期待します。

松原氏

おわりに

伊坪：SX銘柄に選定されたことが証明しているように、これまでの取り組みの成果は誇ってよいと思います。サステナビリティはビジネスの種ですので、最も情報を必要とする相手に具体的な情報をしっかりと届けてください。環境に関しては、特にScope1のCCSやScope2の水力・水素発電に関する戦略と施策の推進を、ぜひ加速してください！

松原：投資家の立場からのアドバイスとしては、非財務に関する定量データを開示する際に、そのデータの意味は何か、だからどうするか、の説明を心がけてください。数値は企業の意思を示すものであり、開示データからその企業の覚悟を読み取ることができると考えていますが、投資家は単に数値だけで判断するわけではありません。また、髙橋CEOが「サステナビリティは、今や企業経営を行ううえで必須のチケット」とおっしゃっていますが P11、チケットには「（長くなりがちな成果やリターンの）時間軸はできるだけ短く捉える」「情報開示をしっかり行う」といった使用上の注意も書いてあるはず。どのように最終的に価値を出していくのか、チーム髙橋らしい道筋を見つけてください。

長谷川：サステナビリティは単なる入場券ではなく、企業価値向上を実現するプレミアムチケットです。確かに初期コストや手間はかかりますが、本気で取り組む企業だけが手に入れられ、グローバル市場での競争力や信頼、投資家との対話において真の恩恵を享受できるものです。また、「共創による価値創造」を持続的に実現していくには、すべての従業員が自らの仕事と社会価値のつながりを実感し、自発的に動けるようなマインドの醸成が欠かせません。一朝一夕では実現しませんが、だからこそ時間軸を意識し、継続的な対話と仕組みづくりに取り組んでください。

松古：ありがとうございます。とても楽しく、ウキウキしてきました！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、みんなで追求していきます。今後も忌憚ないご意見・ご助言をお願いいたします。

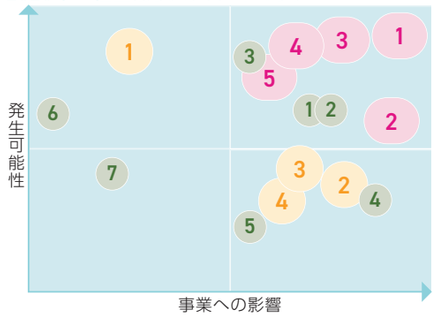
全社重要リスクへの対応

レゾナックでは、CEOが議長を務めるリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント体制やグループの重要リスク、その対応策などについて、トップマネジメントによる組織横断的な審議を行っています。全社の重要リスクテーマについては、リスクマネジメント委員会での検討内容をもとに、2024年6月の経営幹部勉強会で特定、2025年3月の経営幹部勉強会で年次の見直しを行いました。

モニタリングレベル（※）	2025年全社重要リスクテーマ
S	① AI×人材：AIの台頭による人材ポートフォリオの再構築 ② カントリーリスク、経済安全保障 ③ AIによる技術革新と市場変化がもたらすリスク ④ 設備投資の遅れ：高度化・自動化の遅れ New ⑤ サプライチェーンマネジメント（SCM）課題 Aランク▸Sランク
A	① 情報漏洩、サイバー攻撃　③ 環境規制リスク ② 不正・腐敗、コンプライアンス不祥事　④ 人権リスク
B	① 予測困難な市場　⑤ ITインフラ未整備 ② 業界再編　⑥ 国際課税 ③ 品質問題　⑦ 金利変動 ④ 設備の老朽化

（※）**Sランク**
会社運営上の最重要リスク
Aランク
会社目標達成上の重要リスク
Bランク
事業運営上の重要リスク

2025年全社重要リスクヒートマップ

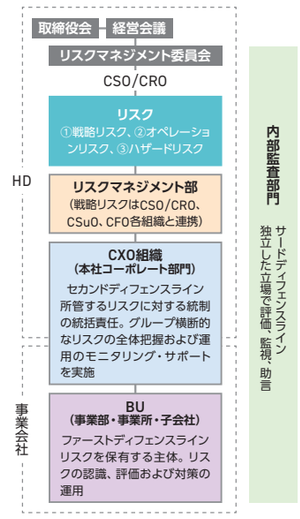


レゾナックのリスクマネジメント体制は、内部統制システムの重要な機能として取締役会で決議され、報告・監視体制を定めています。事業に影響を及ぼす経営上のリスクに総括的、個別的な対処を行うため、当社グループのリスクマネジメント規程において、執行機関や責任部署を設置するとともにISO31000その他の規格に準拠した管理手法を整備しています。

リスク対策の実行においては、ボトムアップでの全社リスク棚卸とトップダウンでの全社重要リスクの特定を組み合わせ、現場目線と経営目線の双方向からのリスクアプローチを行う総合的リスクアセスメントを確立しており、外部環境の変化を反映した仕組みとしています。

全社重要リスクヒートマップ分析において、Aランク以上のリスクテーマを全社重要リスクとし、各リスク対応の"旗振り役"となる推進組織を決定し、対応しています。また、Bランクのリスクテーマは個別リスクとし、各組織にて対応しています。

リスクマネジメント体制



全社重要リスク

ランク	全社重要リスクテーマ	リスク分類	旗振り役／推進組織	具体的なリスク事象
S	AIの台頭による人材ポートフォリオの再編	人事・労務	CHRO	・生産性向上による人員余剰の発生 ・従業員の既存スキル陳腐化
S	カントリーリスク、経済安全保障	事故・災害	CSO/CRO	・各国の自国第一優先政策により、売上減少やサプライチェーン途絶、市場アクセス制限のリスクが上昇 ・軍事衝突による従業員の安全リスクや拠点の資産接収、生産停止・遅延、業務停止・遅延リスクの上昇
S	AIによる技術革新と市場変化がもたらすリスク	経営（事業投資）	CTO	・AIの普及が進むことによる競争力や市場環境の変化に伴う、自社事業実施への影響
S	サプライチェーンの不安定性	調達・物流	CMEO/CQO	・原料輸入元の国で輸出規制が発動され、原材料が入手できなくなる
A	情報漏洩、サイバー攻撃	情報管理	CDIO（IT統括）	・ランサムウェア感染などによる先端技術情報・顧客の個人情報などの窃取、生産システム・基幹システムの停止 ・内部者による意図的な秘密情報の持出
A	不正・腐敗、コンプライアンス不祥事	コンプライアンス	CSuO	・コンプライアンス違反の発生によるステークホルダーからの信頼低下によって生じる取引停止の影響やレピュテーション損失による企業価値の棄損
A	人権リスク	経営（サステナビリティ）	CSuO	・規制の対応遅れによる事業機会の損失：欧州を中心とする新規制の対応遅れによる欧州への出荷・流通停止の影響
A	環境規制			

各全社重要リスクテーマにおいては、リスクシナリオ分析を行い、予防的対策を行っています。Sランクで特定したカントリーリスクについては、売上分析による重点対応地域・事業の特定を行った上で、CXO・BU連携による外部環境リスクのモニタリング継続や地産地消型の生産・供給体制構築を進めることでリスクの最小化に取り組んでいます。

例）カントリーリスクのリスクダッシュボード

ランク	全社重要リスクテーマ	旗振り役組織	リスク事象	モニタリング指標（KRI）
S	カントリーリスク	CSO/CRO	米中の経済安保政策加速によるグローバル市場の混乱	米国、中国の外交政策／産業政策

「サプライチェーンの不安定性」リスクシナリオ

リスクイベント：**米中の経済安保政策（自国保護政策、自国産業育成政策）の加速により、売上減少やサプライチェーン途絶リスクなどが上昇**

注視する政策分類		注視すべきリスクシナリオイベント			当社への主な影響
保護政策	①輸入関税の引き上げ	影響地域	当社業界に影響するリスクシナリオ		
	②資源の輸出入規制の加速	米中・各国	**米国の関税引き上げ**を引き金とした、米中間の関税報復合戦。また、その他各国への波及。	A	（特に対中・対米の）輸出製品の価格競争力低下、売上減少、各国によるサプライチェーン組換の発生
	③先端半導体関連の輸出規制強化	グローバル	デュアルユース規制として、**重要鉱物の輸出規制／販売規制が加速する。**	B	（特に中国からの）原材料調達が途絶し、生産が継続できない
	④貿易協定の見直し				
育成政策	⑤自国産業への支援／国策内製化	中国	**中国への輸出規制**として、半導体とその製造装置・技術だけではなく、**半導体材料にも適用が拡大する。**	C	中国向け輸出売上の減少

対応策／計画

予防的対策（平常時）
- CXO/BU連携による外部環境リスクのモニタリング継続（地政学リスク、トランプ2.0動向など）
- 地産地消型の生産／供給体制構築などによるリスク最小化

※調達リスクの高い購入品目を特定し、対策を推進

事後対策：関係部門による対策チームを構成し、対応を協議／実行する。

対応中の施策例

- 全社配信のカントリーリスクレポート

- 台湾有事退避計画の策定

- 役員シミュレーションを実施
- 人命安全を最優先することを改めて確認した上で、待避計画の策定を決定

▶

対応中
- 人員退避方針（事態緊迫時の行動ワークフロー作成）
- 有事発生時の情報収集
- 現地法人への権限移譲

当社にて発生したセキュリティインシデントについて

最高デジタル情報責任者（CDIO）
能丸 実

2025年5月20日未明に、当社および当社グループの一部サーバーやPC内のファイルが改ざんされる障害が発生しました。その後の調査でランサムウェアを使ったサイバー攻撃と確認したことから、迅速に対応を進めるべく緊急対策本部を立ち上げました。被害拡散を抑えるため、直ちにネットワークの遮断などの措置を行ったため、当社および当社グループ内のシステムが一部使用できなくなり、業務にも停止などの影響が生じました。その後、外部専門家の協力のもと詳細な調査を開始しました。また、警察への被害の届け出や関係省庁との連携などを進めるとともに、関係者の皆さまへの影響を最小限に止めるべく対応を継続して実施しました。

緊急対策を講じた結果、7月4日には、製品供給に支障がないこと、および外部専門家によるマルウェア解析の結果、当社ネットワークとお客さまのネットワークの接続において、感染が広がることはないことが判明しました。

本件において、お取引先さま、関係先の皆さまに多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

今回の原因として、外部の攻撃者が何らかの方法で当社グループのネットワークに侵入し、ランサムウェアを起動させたことを確認しています。今後このようなことを招かないよう、対策を徹底していきます。

2025年5月20日
- ①当社の一部サーバーに対して、外部からの攻撃が確認され、ランサムウェアの感染を確認
- ②直ちに、外部専門家の協力のもと調査を開始し、迅速に対応を進めるべく緊急対策本部を立ち上げ

6月9日
- CDIOを中心とする対策本部に移行

7月4日
- 外部専門家によるマルウェア解析の結果、当社ネットワークとお客さまのネットワークの接続において、感染が広がることはないことを公開

緊急対策実施 ▶ 一過性ではない、再発防止を見据えた長期的な対策

今後1.5年程度で、インシデントに即応可能な体制の構築を目指す。さらに、3年以内には、ランサムウェア以外の高度な脅威についても予測・検知し、高度なセキュリティ体制の確立を目指す。