

企業名： レゾナック

レポート名： 「レゾナック統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

報告書を通じて、同社が目指す将来像を十分に理解することができます。

CEO メッセージでは、「世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指す」という長期ビジョンと、それを支える3つの柱（①ポートフォリオ経営の改革、②人的資本経営の徹底、③企業文化の醸成）が明示されており、全体の方向性が大変理解しやすい構成となっています。

事業ポートフォリオの改革： 現在の主力事業である半導体・電子材料で競争優位を維持する戦略に加え、変革期を迎えた自動車産業のEVシフトを捉え、モビリティ分野を次の成長事業として位置づけている。産業の変革期には必ず新たな機能性材料への需要が生まれるため、顧客ニーズを先読みし、それに応える技術を磨く姿勢が、長期ビジョン実現の足がかりとなるのも要因の1つとして挙げられている。

人的資本経営と企業文化の醸成： 機能性化学メーカーが持続的に成長するうえで最も重要なのは、顧客の精緻なニーズに応え、フィードバックをもとに迅速な改善を繰り返すサイクルです。同社はこのサイクルを回せる「共創型人材」の育成こそが、長期目標の達成に直結すると定義しています。

具体的な育成・浸透のプロセスも詳細に描かれており、例えば、経営陣をFFS理論によって適性分類し、個々の強みを活かした配置の実施や、自社のパーパス「化学の力で社会を変える」の浸透のため、CEO自らが地方の製造現場へ赴き、直接対話を重ねている。さらに、こうした取り組みを実践へつなげる場として、組織横断的な成果を競う「グローバルアワード AHA!」が機能しており、「検査プロセスの効率化」や「属人化していた生産のマニュアル化」といった具体的な現場の成果に結びつく事例も見られる。また、社内コミュニティ「REBLUC」では、社員が自身のパーパスをもとに部署の枠を超えた自由な企画を立ち上げられるよう会社が支援しており、目標宣言に留まらない高い実行期待度を感じさせる内容となっている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社が有する現在の競争優位性は、報告書内に示された具体的な仕組みから強く実感することができます。

研究開発の基盤として、同社には「作る化学（素材技術）」「混ぜる化学（配合設計技術）」「考える化学（計算科学・分析・解析技術）」という3つのコアコンピタンスがあります。

一見すると抽象的な技術の組み合わせに見えますが、これがサプライチェーンの川上から川下まで幅広い領域に対応した製品技術の開発が可能になっています。

また、同社は主要な半導体後工程材料の約 6～7 割を自社内で保有しています。この豊富なラインナップがあるからこそ、国内 14 社が参画する次世代パッケージ技術開発コンソーシアム「JOINT2」や、米国での「US-JOINT」といった異業種連携を主導できます。技術が高度化・複雑化し、単独企業では解決困難な領域において、共創のプラットフォームを最初から握っていることは、他社には容易に模倣できない強みと言えるでしょう。

モビリティ分野においても、EV の中核であるパワーモジュール向け材料を世界で唯一 8～10 種類網羅している強みを持っています。そして、それらを実証・開発する PS セ（パッケージングソリューションセンター）や PMIC（パワーモジュールインテグレーションセンター）といった 実証拠点を自社で保有しています。最先端技術への高い要求を持つ顧客と同じ目線で直接対話しながら、その場で材料開発を加速できる共創の場を有していることこそが、機能性メーカーとしての競争優位性を有していることに繋がります。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

「共創によって生まれる競争優位性」を維持するうえで、高度な「すり合わせ能力」を持った人材の継続的なアップデートは不可欠とされています。そのため同社は現在、市場や技術が変化しても優位性を再現し続けられるよう、以下の 2 つの仕組みの構築に取り組んでいます。

- ① 技術ランドマークの整備：全国に分散する専門家の知見を可視化・ハブ化することで、長年蓄積された知財や技術の孤立・重複といった非効率を防ぎ、社内共創を自律的に促進する仕組みづくり。
- ② 共創型研究開発に向けた人材育成： 研究員として高度な専門性を保ちつつ、AI やデータサイエンス等のツールを扱える人材育成の推進。

もっとも、これらはいずれも現在進行中の取り組みであり、施設（PMIC 等）というハード面の優位性と異なり、ソフト面の仕組みが現場レベルで継続的に機能し続けるかどうかは、まだ実証段階にあります。そのため現時点では、当社の競争優位性の持続力に強く共感しかねる状態であると考えます。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

自身の人的資本の価値を高められる環境が十分に整っていると感じます。

その最大の根拠は、会社側が人材育成に本気で取り組まざるを得ない構造にある点です。レゾナックは「戦略×個の力×企業文化」を企業価値と定めており、人的資本への投資を経営の最優先事項と位置づけています。共創の成果が競争優位性に直結するビジネスモデルである以上、人材育成への本気度は経営の都合上も手を抜けないものであり、その姿勢は統合報告書全体を通じて一貫して伝わってきます。

加えて、自律的なキャリア形成を支援する制度も充実しています。

- ① 社内公募制度：自らのキャリアプランのために異動に手を挙げられる仕組みで 2024 年度には 108 件成立。
- ② プロジェクトチャレンジ制度： 現業を続けながら他部署のプロジェクトに参画できる制度。
- ③ パーパス探求カフェ： 会社を「自分のパーパスを実現するための手段」と捉え、自身のキャリアの軸を深掘りする対話の場。

こうした制度の充実にとどまらず、それを機能させる文化・仕組みの裏付けも確認できます。「グローバルアワード AHA!」のように挑戦を奨励するコミュニティが用意されている点、また経営陣自らも FFS 理論によって特性（リーダーシップ型は成長事業へ、受容・保全型は安定市場へなど）が分類され、適材適所の配置が意識されている点は、自身の強みを最大限に活かせるという安心感につながります。

以上を踏まえると、この企業の労働環境下は成長機会をつかみ取りやすい場所であるといえるでしょう。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合報告書を読み、良かった点、新鮮に感じた点を挙げています。

①ステークホルダー全体を意識した親しみやすさ

冒頭に「レゾナックにとって統合報告書とは」という制作意図が明示されており、投資家だけでなく広く多様なステークホルダーを対象としている姿勢が最初から伝わります。半導体・電子材料という一般には認知されづらい業態だからこそ、フランクな表現やカジュアルなトピックを選定し、「まず自分たちのことを深く知ってもらおう」という姿勢が随所に感じられます。

②投資家向け情報の専門性と分かりやすさの両立

親しみやすい構成で窓口を広げながらも、冊子後半には投資家向けの情報が丁寧に集約されています。特に事業別 EBITDA マージンが明示されており、各セグメントの「稼ぐ力」を一目で把握できます。幅広い読者層のニーズを一冊の中で両立させている点が秀逸だと感じました。

③経営意思の一貫した浸透

CEO メッセージだけで今後の目標・取り組み・強みが網羅されており、それを読むだけでも同社の全体像が理解できる充実した内容です。また、事業戦略よりも先に人材戦略が紹介される構成や、社員の「顔」が多く登場する誌面づくり、豊富なエンゲージメント施策の紹介は、人材育成を経営の中核に据える CEO の意思が上層部から現場まで一貫して浸透して

いることを示しています。さらに、「価値創造仮説図」によって非財務活動、特に人材が財務目標にどう結びつくかの因果関係が明示されており、高い説得力があります。

④透明性の高さ（360度評価の率直なコメント掲載）

「チーム高橋」と呼ばれる経営陣の紹介ページに、部下からの率直なフィードバック（「たまに表現がストレートすぎ」「思いつきはやめてね」など）が包み隠さず掲載されています。これほど率直な表現が載った統合報告書は他に見たことがなく、非常に新鮮でした。単なる演出ではなく、心理的安全性の高さとガバナンスが実効的に機能していることが表れており読者に強い信頼感と印象を与えます。