

# コンテンツ産業、AI 搭載ロボット産業に、レゾナックがどう貢献できるか

Felo AI

## 概要

---

本レポートは、日本が成長の柱と位置づけるコンテンツ産業および AI 搭載ロボット産業に対し、機能性化学メーカーであるレゾナック・ホールディングス（以下、レゾナック）が如何に貢献し、持続的な成長を遂げる可能性を秘めているかを分析する。レゾナックは、旧昭和電工の「作る化学」と旧日立化成の「混ぜる化学」の融合により、半導体後工程材料で世界トップクラスのシェアを誇る[8][56]。この中核コンピタンスは、AI の進化を支える次世代半導体の性能を決定づける上で極めて重要な役割を担う[3][43][58]。

現状、レゾナックは BtoB 企業としての認知度の課題や、統合後の企業文化醸成という変革の途上にある[13][55]。しかし、CEO 高橋秀仁氏の強力なリーダーシップのもと、「化学の力で社会を変える」というパーパスを掲げ、半導体材料事業への「選択と集中」と「共創」を軸としたオープン戦略を推進している[1][2][55]。

あるべき姿は、単なる材料供給者ではなく、AI と半導体の「共進化」を牽引するエコシステムのハブとなる「共創型化学会社」である[1][58]。この実現に向け、本レポートでは「基盤強化と認知度向上」「ソリューション提供への展開」「エコシステム主導と新規事業創出」の3フェーズから成る成長シナリオを提示する。このシナリオは、技術革新、戦略的投資、そして組織文化の変革を三位一体で進めることで、レゾナックが両産業の成長に不可欠なキープレイヤーとなり、企業価値を最大化する道筋を示すものである。

---

# 詳細レポート

---

## 第 1 章: 日本の成長戦略とレゾナックの事業機会

日本政府が次なる成長エンジンとして期待を寄せるコンテンツ産業と AI 搭載ロボット産業は、いずれも「AI」と「半導体」の進化がその成否を握る共通項を持つ。この技術的基盤において、レゾナックの事業は中心的な役割を果たすポテンシャルを秘めている。

### コンテンツ産業のデジタルシフトと半導体需要

日本のコンテンツ市場は、2020 年時点で約 11.8 兆円規模に達し、その中でも映像系ソフトが約 60%を占める巨大市場である[14][35]。近年は特に、インターネット経由の通信系コンテンツ市場が急拡大しており、2020 年には 4.8 兆円規模に達している[14]。生成 AI の急速な普及は、映像、テキスト、音声といったあらゆるコンテンツ制作のあり方を根底から変えつつある[6]。より高品質で没入感のあるコンテンツや、パーソナライズされた体験の提供には、膨大なデータを高速処理する AI の能力が不可欠であり、その心臓部となるのが高性能な半導体（特に GPU）である[3] [6] [43]。

### AI が拓くロボット産業の新時代

日本のロボット産業は、産業用ロボットの分野で世界的な強みを維持してきたが、サービスロボット分野では期待されたほどの成長を遂げられていないという課題を抱えていた[17][53]。しかし、AI 技術の進展がこの状況を一変させようとしている。従来のプログラムされた動作の繰り返ししかできなかったロボットが、AI を搭載することで、自ら学習し、未知の状況にも対応できる自律的な存在へと進化する[12][48]。これにより、製造現場での生産性向上はもちろん、物流、介護、サービス業など、これまでロボット導入が困難だった領

域への活用が期待される[17][53]。このAI搭載ロボットの頭脳となるのも、やはり高性能な半導体である。



このように、両産業の成長はAIの進化に、そしてAIの進化は半導体の性能向上に強く依存している。この「AIと半導体の共進化」[3][43][58]の連鎖こそ、レゾナックにとって最大の事業機会が存在する領域である。

## 第2章: レゾナックの現状分析：変革を牽引する中核コンピタンス

2023年1月に旧昭和電工と旧日立化成が統合して誕生したレゾナックは、CEO 高橋秀仁氏の強いリーダーシップのもと、抜本的な事業ポートフォリオ改革と企業文化の変革を断行している[2][8][56]。

戦略的転換：「選択と集中」による機能性化学メーカーへの道

かつての昭和電工は、市況に左右されやすい石油化学事業や、多岐にわたるが収益性の低い事業を多く抱える「成長事業なき」状態にあった[2]。この危機感から、高橋 CEO は大胆なポートフォリオ改革に着手。黒鉛電極事業の再編や9つの事業売却を進める一方、半導体後工程材料で高いシェアを持つ日立化成を買収し、経営資源を半導体・電子材料分野へ集中させる戦略を明確にした[2]。

# ポートフォリオ 改革の道のり

2015 → 昭和電工入社

2016 → 黒鉛電極事業の買収

2017  
当時、黒鉛電極で世界3位だった昭和電工は、世界2位の同業を156億円で買収。この買収で黒鉛電極の世界トップシェアへ。

2018

2019 → 日立化成の買収

約1兆円に迫る巨額買収で話題

この戦略転換により、レゾナックは石油化学を中心とした総合化学メーカーから、高付加価値な「機能性化学メーカー」へと変貌を遂げつつある[24][55]。目標として、2030年には売上高の約45%を半導体材料事業が占めるポートフォリオを描いている[2][55]。

統合シナジー：「作る化学」と「混ぜる化学」の融合

レゾナックの最大の強みは、旧昭和電工が持つ分子設計レベルの「作る化学（素材技術）」と、旧日立化成が持つ顧客ニーズに応える「混ぜる化学（材料技術）」の融合にある[8][55][56]。これにより、川中から川下までの一貫したバリューチェーンを構築し、顧客の高度な要求に応えることが可能となった。

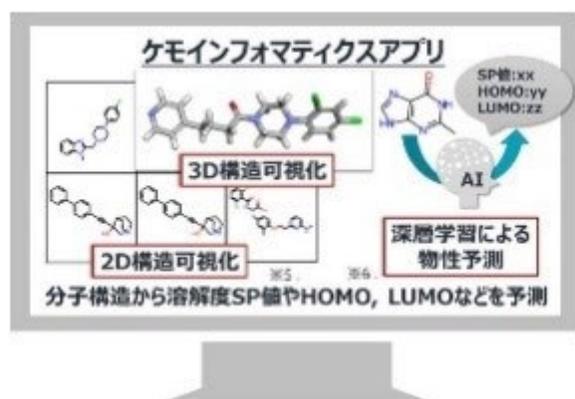
- 銅張積層板: 旧昭和電工が分子設計から樹脂を開発し、旧日立化成の技術で銅箔と貼り合わせることで、世界シェア1位の製品を生み出している[55]。
- CMP スラリー: 半導体ウェハの研磨に使われるこの製品も世界トップシェアを誇り、旧昭和電工のセラミックス事業の知見が活かされている[55]。

この統合シナジーにより、レゾナックは半導体後工程材料において圧倒的な地位を築いている[8][56]。

技術開発の加速：AI の戦略的活用

レゾナックは、研究開発の現場においても変革を進めている。特に注目すべきは、AI とシミュレーション技術の活用である。

- 材料探索の高速化: AI を活用した独自の材料探索ツールを開発し、従来5分の1の時間で最適な組成を発見することに成功した[23]。これにより、半導体パッケージ用レジストのポリマー開発などを加速させている[23]。
- 計算科学の活用: 「計算科学情報研究センター」では、AI やディープラーニングを用いたシミュレーションにより、開発時の実験回数を大幅に削減。開発期間の短縮とコスト削減を実現している[44][56]。



これらの取り組みは、レゾナックが単なる化学メーカーではなく、データを駆使するテクノロジー企業へと進化していることを示している。

### 第3章: あるべき姿：エコシステムを主導する「共創型化学会社」

レゾナックが目指すのは、単に優れた材料を供給する企業に留まらない。パーパスとして掲げる「化学の力で社会を変える」を具現化し、コンテンツ産業やAIロボット産業の発展に不可欠な技術革新エコシステムを主導する「共創型化学会社」である[1][28][55]。

#### AIと半導体の「共進化」を支える技術的リーダーシップ

AIの進化は、半導体の性能向上なくしてはあり得ない[3][43][58]。特に、回路の微細化が限界に近づく中、複数のチップを縦に積層する「後工程」の3D実装技術が性能向上の鍵を握っている[6][58]。この領域は、まさにレゾナックの独壇場である。

- 絶縁接着フィルム (NCF): 高密度メモリ (HBM) を多段積層する際に不可欠な材料。サブミクロン単位の厚み精度と高い接着信頼性が求められる[5]。
- 放熱シート (TIM): チップが高集積化・高性能化するほど増大する熱を効率的に逃がすための材料。AI半導体の安定稼働に必須[5]。

レゾナックはこれら重要材料の需要増を見込み、約 150 億円を投じて生産能力を最大 5 倍に拡大する計画を発表しており、市場での優位性をさらに強固なものにしようとしている [5][50]。

## AI競争で勝ち抜くための3要素

1 半導体 (GPU) を確保できるか

2 質・量を満たす学習データを確保できるか

3 優秀なAIエンジニア・研究者を雇えるか

オープンイノベーションのハブ機能

高橋 CEO は「自分だけの力では到底叶えることができない」と述べ、競合他社をも巻き込んだ「共創」の重要性を繰り返し強調している [1][55]。このビジョンを具現化するのが、レゾナックが主導するコンソーシアムである。

- JOINT2: 日本国内の半導体装置・材料・基板メーカー12社以上が参加し、次世代パッケージ技術を共同開発する[56][58]。
- US-JOINT: JOINT2の取り組みを米国に展開し、シリコンバレーの地で日米の有力企業10社が連携。GAFAMなどとの関係強化も視野に入れる[6][56][58]。

これらのコンソーシアムを通じて、レゾナックは業界の垣根を越えた知見を集約し、一社では成し得ない技術革新を加速させるハブとしての役割を担う。

イノベーションを生む企業文化



技術や戦略以上に、高橋 CEO が最重要課題と位置づけるのが「共創型人材の育成と組織文化の醸成」である[1][55]。日本の大企業が持つ「従業員の潜在能力が解放されていない」という課題を克服するため、様々な施策を打っている[8][56]。

- 対話重視の経営: CEO 自らが現場に赴き、「タウンホールミーティング」や、若手の本音を引き出す「モヤモヤ会議」を頻繁に開催[55][56]。
- 自律的人材の育成: 「ワークライフバランスではなくワークライフチョイス」を掲げ、社員が自律的にキャリアを築ける環境を提供。「どこに行っても通用する人間に育てる『道場』にしたい」と公言している[24][55]。
- パーパスの浸透: 「パーパス探求カフェ」などの取り組みを通じ、社員一人ひとりが会社のパーパスと自身のパーパスを重ね合わせ、エンゲージメントを高めることを目指す[56]。

このような企業文化の変革こそが、持続的なイノベーションを生み出す土壌となり、「共創型化学会社」というあるべき姿を実現するための根幹となる。

## 第4章: ギャップ分析と成長シナリオ

レゾナックが「あるべき姿」を実現するためには、現状との間に存在するいくつかのギャップを克服する必要がある。ここでは、そのギャップを明確にし、それを埋めるための段階的な成長シナリオを提案する。

### 現状とあるべき姿のギャップ

1. 事業認知と価値の伝達: レゾナックは半導体サプライチェーンの中流に位置する BtoB 企業であり、その技術が最終的にコンテンツやロボットといった形で社会にどのような価値をもたらしているかが、投資家や潜在的なパートナー、そして社会全体に伝わりにくい[13]。
2. 組織文化の浸透: 統合から日が浅く、CEO が主導する「共創型」の企業文化はまだ全社に浸透しきっていない[7][31][34]。旧来の縦割り意識を完全に払拭し、26,000 人の従業員が自律的に動き出すには、継続的な努力が必要である[55]。
3. 技術進化のスピード: AI（ソフトウェア）の進化速度は、半導体（ハードウェア）のそれを上回る「ワニの口」状態にある[58]。このギャップを埋めるためには、材料開発のスピードをさらに加速させる必要がある。

成長シナリオ：3つのフェーズ

このギャップを埋め、持続的成長を達成するために、以下の 3 段階のシナリオが考えられる。

#### フェーズ 1：基盤強化と認知度向上（現在～2025 年）

- 目的: 収益基盤を盤石にし、半導体業界におけるリーダーとしての地位と認知度を確立する。
- アクション:
  - 財務目標の達成: 2025 年までに EBITDA マージン 20%を達成し、「稼げる会社」としての実力を示す[1][55]。
  - 戦略的投資の実行: AI 半導体向け材料（NCF, TIM 等）への 150 億円規模の投資を計画通り実行し、生産能力を増強する[5][50]。
  - 戦略的コミュニケーション: 統合報告書[24]や、AI 業界のキーパーソンとの対談記事[3][43][58]、技術解説コンテンツ[6]などを積極的に発信し、「レゾナックがなぜ重要なのか」というエクイティ・ストーリーを市場に浸透させる。マンガなどの親しみやすいフォーマットも活用し、複雑な技術を分かりやすく伝える[10][33]。
- KPI: EBITDA マージン、半導体材料事業の売上高、主要製品の世界シェア、メディア露出数、ブランド認知度調査。

#### フェーズ 2：ソリューション提供への展開（2026 年～2028 年）

- 目的: 単なる材料サプライヤーから、顧客と共に課題を解決するソリューションプロバイダーへと進化する。
- アクション:
  - 共創拠点のフル活用: 新川崎の「パッケージングソリューションセンター(PSC)」や「JOINT2」「US-JOINT」を核に、顧客やパートナー企業との共同開発プロジェクトを本格化させる[56][58]。
  - AI 半導体の多様化への対応: AI の用途が「学習」から「推論」へと広がる中で、それぞれの用途に最適化された半導体が登場することを見据え、多様なニーズに応える材料ポートフォリオを構築する[58]。
  - 開発プロセスの革新: AI を活用した材料探索ツールを全社的に展開し、開発リードタイムを劇的に短縮。顧客の要求に迅速に応える体制を構築する[23][44]。

- KPI: 共同開発プロジェクト数、新規ソリューションの売上高、開発リードタイム短縮率、顧客満足度。

### フェーズ3：エコシステム主導と新規事業創出（2029年～）

- 目的: 半導体後工程における技術エコシステムを主導し、デファクトスタンダードを形成。その影響力をテコに、より最終アプリケーションに近い領域での新規事業を創出する。
- アクション:
  - 技術のオープン化: CEOが示唆するように、共創によって得られた「勝ち筋」の技術やノウハウを一部オープンにし、業界全体の発展に貢献することで、エコシステムの中心としての地位を不動のものにする[1][55]。
  - 異業種連携の深化: コンテンツ制作会社やロボットメーカーとの直接対話を開始。彼らが直面する課題（例：リアルタイムレンダリングの高速化、ロボットの低消費電力化）を起点に、次々世代の半導体材料の仕様を共同で定義する。
  - 新規事業の模索: これまでの材料技術と市場知見を活かし、「コンテンツ制作特化型AIチップ用材料パッケージ」や「エッジAIロボット向け超低消費電力実装ソリューション」など、新たな事業領域への進出を検討する。
- KPI: エコシステム参加企業数、ライセンス収入、新規事業売上高、従業員エンゲージメントスコア。



このシナリオを着実に実行することで、レゾナックは自社の成長を遂げるだけでなく、日本のコンテンツ産業とAIロボット産業の国際競争力向上に大きく貢献することができるだろう。

# 要約

---

レゾナックは、旧昭和電工と日立化成の統合によって生まれた、半導体後工程材料のグローバルリーダーである。同社が日本の成長戦略の要であるコンテンツ産業とAI搭載ロボット産業に貢献し、自らも成長を遂げる道筋は、その中核事業である半導体材料の供給能力に深く根差している。AIの進化が両産業の発展に不可欠である以上、AIの性能を左右する半導体の進化、特に後工程技術の革新を担うレゾナックの役割は極めて大きい。

CEO 高橋秀仁氏が掲げる「共創型化学会社」というビジョンは、単なるスローガンではない。それは、自社の技術的優位性を核としながらも、コンソーシアム「JOINT2」「US-JOINT」などを通じて業界の垣根を越えたオープンイノベーションを主導し、エコシステム全体で価値を創造する具体的な戦略である。この戦略を支えるのが、「個の力」を解放するための徹底した組織文化変革と人材育成への投資だ。

提示した3フェーズの成長シナリオ「基盤強化と認知度向上」「ソリューション提供への展開」「エコシステム主導と新規事業創出」は、レゾナックが現状の課題を克服し、あるべき姿へと変貌を遂げるための現実的なロードマップである。このシナリオの実行により、レゾナックは材料メーカーの枠を超え、日本の次世代産業を根底から支える、真の「共創型」イノベーション企業として、その存在価値を不動のものとするができるだろう。

1. [私たちは変わります【CEO 高橋秀仁】 | レゾナック - Resonac](#)
2. [【大改革】日本半導体のダークホース、レゾナックとは何者か？](#)
3. [一緒に知ると面白い。AIと半導体の「共進化」最前線 - Resonac](#)
4. [【レゾナック染宮 CFO】アントレプレナーシップで、JTCは...](#)
5. [レゾナック、150億円投資しAI半導体向け材料の生産能力を拡大](#)
6. [次世代半導体を支える材料。世界が注目するレゾナックの技術...](#)
7. [パーパス・バリュー浸透に向けて。新しい企業文化を創り出す...](#)
8. [ゼロから分かるレゾナック | Resonac](#)

9. [日経ビジネス電子版【雑誌セット定期購読】のバックナンバー ...](#)
10. [「楽しくてちょっとタメになる」マンガコンテンツを作るには](#)
11. [レゾナックが減収もコア営業利益は増益 AI 半導体向け後工程材 ...](#)
12. [産業用ロボットに AI を搭載するとどうなる？メリットや導入 ...](#)
13. [統合新会社・レゾナックが悩みながら突き進んだブランド ...](#)
14. [令和 4 年版 情報通信白書 | 我が国のコンテンツ市場の規模](#)
15. [わが子に最強の中高一貫校&塾\(DiamondWEEKLY 2025 年 5 ...](#)
16. [株式会社青熊舎のプレスリリース - PR TIMES](#)
17. [日本のロボット産業は次の 10 年をどう戦うのか - RoboStep](#)
18. [「カメラ」関連の最新 ニュース・レビュー・解説 記事 まとめ](#)
19. [世界トップクラスの機能性化学メーカー目指すレゾナックが ...](#)
20. [レゾナックのインテリジェンス活動の取り組み](#)
21. [週刊東洋経済 2023/8/5 号 | ブックライブ](#)
22. [学習者を惹きつけるためのキャラクターを使った 5 つのクール ...](#)
23. [レゾナック、AI を活用した材料探索ツールを開発 - 日本経済新聞](#)
24. [第 2 回 グランプリ受賞「レゾナック」対談 半導体材料で成長へ ...](#)
25. [“葛藤”しなくていい!? シナリオの葛藤メソッドをアップデート ...](#)
26. [レゾナック株式会社 | セールスフォース・ジャパン - Salesforce](#)
27. [レゾナック・ホールディングス\[4004\] - 対処すべき課題 - Ullet](#)
28. [私たちは変わります【CEO 高橋秀仁】 | レゾナック - Resonac](#)
29. [【大改革】日本半導体のダークホース、レゾナックとは何者か？](#)
30. [【レゾナック染宮 CFO】アントレプレナーシップで、JTC は ...](#)
31. [パーパス・バリュー浸透に向けて。新しい企業文化を創り出す ...](#)
32. [ゼロから分かるレゾナック | Resonac](#)
33. [「楽しくてちょっとタメになる」マンガコンテンツを作るには](#)
34. [統合新会社・レゾナックが悩みながら突き進んだブランド ...](#)
35. [令和 4 年版 情報通信白書 | 我が国のコンテンツ市場の規模](#)
36. [株式会社青熊舎のプレスリリース - PR TIMES](#)
37. [世界トップクラスの機能性化学メーカー目指すレゾナックが ...](#)
38. [レゾナックのインテリジェンス活動の取り組み](#)

39. [学習者を惹きつけるためのキャラクターを使った5つのクール...](#)
40. [第2回 グランプリ受賞「レゾナック」対談 半導体材料で成長へ...](#)
41. [“葛藤”しなくていい!? シナリオの葛藤メソッドをアップデート...](#)
42. [レゾナック・ホールディングス\[4004\] - 対処すべき課題 - Ullet](#)
43. [一緒に知ると面白い。AI と半導体の「共進化」最前線 - Resonac](#)
44. [レゾナックが半導体材料開発に AI、シミュレーション速度 10 万...](#)
45. [次世代半導体を支える材料。世界が注目するレゾナックの技術...](#)
46. [日経ビジネス電子版【雑誌セット定期購読】のバックナンバー...](#)
47. [レゾナックが減収もコア営業利益は増益 AI 半導体向け後工程材...](#)
48. [産業用ロボットに AI を搭載するとどうなる？メリットや導入...](#)
49. [わが子に最強の中高一貫校&塾\(DiamondWEEKLY 2025 年 5...](#)
50. [レゾナック、150 億円投資し AI 半導体向け材料の生産能力を拡大](#)
51. [「カメラ」関連の最新 ニュース・レビュー・解説 記事 まとめ](#)
52. [週刊東洋経済 2023/8/5 号 | ブックライブ](#)
53. [日本のロボット産業は次の 10 年をどう戦うのか - RoboStep](#)
54. [レゾナック株式会社 | セールスフォース・ジャパン - Salesforce](#)
55. [従業員 26,000 人のスタートアップ！ 社会を変えるレゾナックへー今、私たちは変わります【CEO 高橋秀仁】 | レゾナック](#)
56. [ゼロから分かるレゾナック | レゾナック](#)
57. [レゾナック、150 億円投資し AI 半導体向け材料の生産能力を拡大 - 日本経済新聞](#)
58. [一緒に知ると面白い。AI と半導体の「共進化」最前線 | Resonac](#)