

レゾナックによるコンテンツ産業・AI搭載ロボット産業への貢献と成長戦略

国内外市場の動向と成長予測

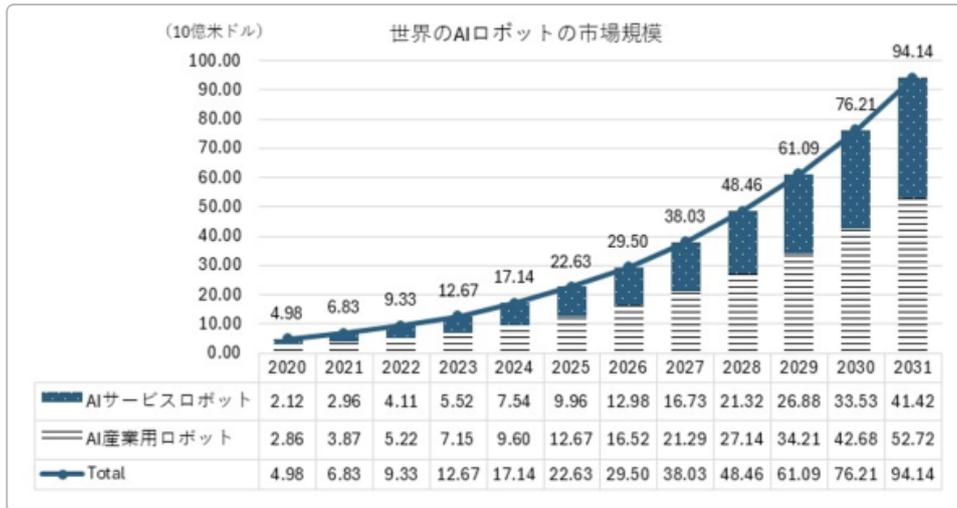
コンテンツ産業の市場動向と成長予測

近年、コンテンツ産業（エンタメ・クリエイティブ産業）は世界的に拡大を続けており、2024年時点でその市場規模は約2.9兆米ドルに達しています^①。今後も年平均4～5%程度の安定成長が見込まれ、2033年までに約4.29%のCAGRで拡大すると予測されています^{① ②}。日本市場も世界第3位の規模を誇り、2022年時点で約13.1兆円に達しています^①。コンテンツ産業の成長を支える要因として、**デジタル技術の革新**（例えばAI、VR/AR、メタバースなど）が挙げられます。AIはコンテンツ制作プロセスの効率化ツールに留まらず、創造性を拡張するパートナーとしても活用が進んでおり、VR/ARなど没入型技術はコンテンツの提供方法を大きく変えつつあります^③。一方で、これら新技術の普及は著作権や人材面の課題も提起しており、市場関係者は法整備やスキルギャップへの対応にも直面しています^{③ ④}。

日本国内のコンテンツ産業に目を向けると、国内市場は成熟傾向にあるものの近年は**ストリーミング配信の拡大やデジタル化**により需要が堅調です。また政府は「コンテンツ産業の海外売上高20兆円」（2033年まで）という目標を掲げて海外展開を支援しており^{⑤ ⑥}、日本発コンテンツのグローバル展開がさらに加速する可能性があります。実際、日本由来コンテンツの海外売上は着実に伸びており、日本の強みであるアニメ・ゲーム等を軸に海外市場での収益拡大が期待されています^{⑤ ①}。総じて、**コンテンツ産業は中長期的に穏やかな成長**が見込まれる一方、新技術導入やビジネスモデル変革（例：クリエイターエコノミーの台頭^⑦）によって市場構造が変化していくと予想されます。

AI搭載ロボット産業の市場動向と成長予測

AI（人工知能）技術を搭載したロボット産業は、世界的に**極めて高い成長率**で拡大しています。世界のAIロボット市場規模は2024年時点で約52.3億米ドルと推定され^⑧、2025年には約61.9億米ドル、2032年には約322.6億米ドルに達すると予測されています（年平均成長率26.6%）^⑧。別の推計によれば、2025年に約226億ドル規模の市場が2031年までに941億ドルに拡大するとのデータもあり（2025-2031年CAGR 26.82%）^⑨。このように各調査で多少の差異はあるものの、**概ね25～30%前後のCAGRで急成長**する見通しで一致しています。下図は世界のAIロボット市場規模予測の一例を示したものです。



世界のAIロボット市場規模予測（2020～2031年、Statista推計）。AI搭載のサービスロボットと産業用ロボット双方が高成長を遂げ、合計市場規模は2031年に約941億ドルに達すると予測されている⁹。

成長を牽引する要因として、**産業の自動化需要およびサービスロボットの普及**が挙げられます。もともと工場の産業用ロボットから発展してきた市場は、近年AI技術の進歩により医療・物流・接客などサービスロボット領域にも拡大しています¹⁰。AI搭載ロボットはセンサーやアクチュエーター、高度なソフトウェアを統合し、自律的に複雑なタスクを実行できるため、人手不足の解消や業務効率化への期待が各国で高まっています¹¹。特に新型コロナ禍で非接触ニーズが増したこともあり、配送・消毒などサービス分野でロボット導入が加速した経緯があります¹²。今後も製造業での自動化需要に加え、高齢化対応（介護・医療支援ロボット）やスマートシティ（配達ロボット等）での需要拡大が見込まれ、市場は長期的にも拡大基調です。

地域別に見ると、**北米とアジアが主要市場**です。2025年時点では米国が最も大きく、同年の市場規模は約94.9億ドルと予測されています¹³。中国や欧州も有力な市場であり、とくに中国は政府主導のAI・ロボット振興策によりサービスロボットの普及が著しいとされています。一方で日本の市場規模は世界全体に比べればまだ小さいものの、2025年に約8億5862万ドル（約860億円）と見積もられ¹⁴、2031年には約35.1億ドル（約3,500億円）に達する見通しです¹⁴。これは2025-2031年で年率26.45%増という伸びで、世界平均と同程度の高成長となります。以下のグラフは、日本のAIロボット市場予測をサービスロボットと産業用ロボットに分けて示したものです。



日本のAIロボット市場規模予測（2020～2031年、Statista推計）。2031年に約3,509億円（35.09億ドル）規模に達する見込みで、特に産業用ロボット（グラフ中の薄い部分）が全体の約6割を占めている¹⁴¹⁵。

日本市場の特徴として、**産業用ロボット比率が高い**点が挙げられます。2031年時点で世界全体ではAI産業用ロボットの割合は約56%ですが、日本では約64%と製造分野偏重がやや顕著です¹⁵。これは日本の製造業が従来から自動化を積極的に導入してきたこと、そして人口減による生産現場の人手不足ニーズが強いことに起因します¹⁵¹⁶。他方、サービスロボット分野（医療・介護・接客等）は世界に比べ比重が低いものの、今後高齢社会の進展に伴い国内でも介護ロボットや物流ロボットへの需要が本格化すると考えられ、十分な成長余地があります。

レゾナックの技術・製品と両産業への応用可能性

コンテンツ産業への応用可能性

レゾナックは化学系素材メーカーとして、**半導体材料**や**高機能樹脂**、**ディスプレイ**・**光学材料**など幅広い先端素材を擁しています¹⁷。これら既存の技術・製品は、コンテンツ産業の様々な領域で応用・転用が可能です。

- ・**半導体材料**：デジタルコンテンツの制作・配信には、データセンターやPC・モバイル端末、ゲーム機など大量の半導体デバイスが必要不可欠です。レゾナックの半導体用先端電子材料（フォトレジスト、パッケージ基板材料、高純度薬品等）は、AI処理に長けた次世代CPU/GPUの製造に貢献し¹⁸、結果として**大容量データを扱う新サービス（動画ストリーミング、クラウドゲーム等）**や**生成AIによるコンテンツ制作**を下支えします¹⁸。実際、レゾナックは「AI技術や5G/6G通信技術を支える半導体材料の供給を通じて、新たなサービス・産業プロセスの実現に貢献している」と自社の統合報告書で述べています¹⁸。例えば、生成AIを活用したパーソナルAIアシスタントが今後普及すれば、その学習・推論には高度な半導体チップが必要ですが、レゾナックはその材料面で貢献できる立場です。
- ・**ディスプレイ・光学材料**：映像・ゲームなどコンテンツの魅力を伝えるには、高性能な表示デバイスやVR/ARデバイスが重要です。レゾナックのディスプレイ関連材料や光学部材（液晶用フィルム、光学樹脂、接着剤等）は、テレビ・モニターからスマートフォン、VRヘッドセットまで幅広く活用できます。特に**AR/VR分野**は今後のコンテンツ産業の成長ドライバーであり、レゾナックも次世代半導体パッケージング技術のコンソーシアム「US-JOINT」に参画するなど、AR/VRデバイス向け高密度実装技術の研究に取り組んでいます¹⁹²⁰（※このコンソーシアムは日米10社でシリコンバレーに設立され、AI・AR/VR時代の高集積半導体を実現する先端パッケージ材料・プロセスを共同開発するプロジェクトです）。こうした取り組みにより、超高精細ディスプレイや超高速通信モジュールなど**次世代コンテンツ端末のキー部材**を提供できるでしょう。
- ・**高機能樹脂・フィルム**：レゾナックが持つ各種機能性樹脂やフィルム材料は、コンテンツ制作機器や配信インフラのハード面で活用可能です。例えば、映画・放送機器の内部にはプリント配線板が多数使われますが、同社の配線板用材料や樹脂は高周波対応や高耐熱性が要求される局面で役立ちます。また、カメラ用センサー部品を基板に低温接続するための**接着フィルム**²¹や、センサー保護用のコーティング材²²など、**映像センサー関連素材**も提供しています。これらはデジタルカメラやスマートフォンのみならず、VR空間構築用の撮影装置、モーションキャプチャ装置などコンテンツ制作ツールにも応用できます。
- ・**リチウムイオン電池材料**：モバイル端末やVRデバイスの高性能化に伴い、バッテリーの重要性も増えています。レゾナックはリチウムイオン電池の負極材（人造黒鉛）などを手掛けており²³、より高容量・高速充電が可能な電池素材開発によって、長時間駆動する次世代スマートグラスや携帯ゲーム機への貢献が期待されます。コンテンツを屋外・長時間楽しめる環境整備にも、材料メーカーとして寄与できるでしょう。

以上のように、レゾナックのコア技術はハードウェア面から**コンテンツの制作・配信・消費インフラを支える**ことができます。特に半導体・ディスプレイ・電池といった要素技術は、デジタルコンテンツ時代の基盤で

あり、今後のメタバース展開や8K映像配信などでも重要性を増す領域です。レゾナックはこれら分野への材料提供を通じ、コンテンツ産業の進化に貢献しうるポジションにあります。

AI搭載ロボット産業への応用可能性

AIロボット産業においても、レゾナックの持つ**電子材料や先端素材**は数多くの用途があります。ロボットは「センサー」「知能・制御（半導体）」「駆動系（モーター等）」の要素技術で構成されます²⁴が、レゾナックはその各部分に関連する材料ソリューションを提供できます。

- **半導体・電子部品向け材料**：AIロボットの「頭脳」である半導体チップ（AIプロセッサ、マイクロコントローラ等）や各種電子基板には、レゾナックの半導体材料（レジスト、エポキシ樹脂、パッケージ基板など）が活用できます。特にロボットはリアルタイム画像処理や機械学習処理を行うため、高性能半導体が不可欠です。同社はすでにAI向け先端半導体材料の生産能力増強に着手しており²⁵、AIチップ用高性能樹脂材料の供給体制を3.5～5倍に拡大する計画を進めています²⁶。これはAIロボットに搭載されるCPU/GPUの需要増に対応する戦略であり、**高性能ロボットの実現を素材面から支える動き**といえます。
- **センサー向け材料**：ロボットの「目」や「耳」に相当するカメラ、LiDAR、レーダー、触覚センサー等にも、レゾナックの材料が応用可能です。例えば、自動運転車やサービスロボットで使われるミリ波レーダーを隠蔽しつつ意匠性を損なわないための銀コーティング素材をレゾナックは開発中で、2025年の技術展示会で披露しています²⁷。この銀ナノ粒子コーティングはレアメタルのインジウムを使わず金属光沢を実現し、レーダー波透過性も確保するもので、車両やロボットの外装デザイン性向上とセンサー保護を両立します²⁷²⁸。また、先述の**低温接着フィルム**はイメージセンサーと基板の直付けに利用でき、ロボットのカメラモジュール小型化・信頼性向上に寄与します²¹。さらには、高耐熱・防湿のシリコン系コーティング剤は産業ロボットのセンサーや電子部品の耐環境性を高めることができます²²。このように**検知デバイスの性能・耐久性向上**は、材料によって支えられる部分が大きく、レゾナックの製品が価値を発揮できる領域です。
- **駆動・機構部品向け材料**：ロボットの「身体」を構成するアクチュエーター（モーター、油圧機器等）や機構部にも、高機能素材が求められます。レゾナックの提供する機能性樹脂・成形材料、カーボン・セラミックス製品は、**軽量で強度の高いロボット部品**の製造に応用可能です。例えば、高剛性かつ軽量のカーボンファイバー強化プラスチックはロボットアームの部材に適し、動作の高速化と省エネに貢献します。耐摩耗性や自己潤滑性を持つエンジニアリング樹脂は、産業ロボットのギアや関節部ブッシュに使用すればメンテナンス性を向上できるでしょう。さらに、レゾナックは過去にネオジム磁石事業（旧昭和電工時代）も有していた経緯があり※、将来的に**モーター用磁性材料**開発への展開も考えられます（※現在同社は磁石事業を直接持ちませんが、材料メーカーとして磁性粉や接着剤の供給は可能です）。このように駆動系の効率・耐久性アップにも素材は鍵となります。
- **エネルギー・バッテリー材料**：サービスロボットや協働ロボットの多くはバッテリー駆動です。レゾナックのリチウムイオン電池用負極材や電池部材技術は、ロボットの稼働時間延長や高出力化に役立ちます²³。将来的に配送ロボットや空飛ぶドローンなど、高エネルギー密度電池が要求されるロボット領域でも、材料開発力を生かして**次世代電池（全固体電池等）用素材**を提供できれば競争力源となるでしょう。

総じて、レゾナックの既存製品群は**AIロボットの頭脳・感覚・身体すべてを支えるポテンシャル**を持っています。実際、日本政府は2050年までに「人と共生するロボット」の実現を掲げ（ムーンショット目標）²⁹、2030年までに多くの人が違和感を覚えないAIロボット開発を目指しています²⁹。こうしたビジョンの実現には、高度化するロボットに対応する先端材料が不可欠であり、レゾナックがその**素材インフラ供給者**として貢献できる余地は大いにあります。

短期・中期・長期の参入・成長シナリオ

レゾナックがコンテンツ産業およびAI搭載ロボット産業へ本格参入し、事業成長を遂げるための道筋を、短期・中期・長期のステージに分けて検討します。それぞれの期間に応じた戦略目標と施策を以下に示します。

短期（1～3年）の戦略：既存技術の迅速な適用と市場足掛かり確保

目標：まずは現行ビジネスの延長線上で、コンテンツ分野・ロボット分野への売上機会を創出します。具体的には、自社の既存製品をこれら新分野の顧客ニーズにマッチさせ、小規模でも事例作りを行うことです。

- **製品ポートフォリオの転用：**前述した半導体材料、樹脂、フィルムなどについて、コンテンツ機器メーカーやロボットメーカー向けの用途提案を進めます。例えば、今まで主にスマホ向けだった接着フィルムをARグラスや産業用カメラモジュール向けに売り込む、といった具合です。短期的には既存製品のカスタマイズで対応し、**小ロット供給やテスト提供**を通じて顧客との関係構築を図ります。
- **重点顧客・パートナーの獲得：**国内外で有望なプレイヤーに狙いを定め、材料サプライヤーとして採用してもらうことを目指します。コンテンツ分野では、たとえば**ディスプレイパネル大手やVRデバイス開発企業**との協業を探ります。ロボット分野では、日本国内の産業用ロボットメーカー（ファナック、安川電機など）やサービスロボット開発ベンチャーとの接点を持ち、トライアル供給を開始します。また、各国の業界展示会（CES、Japan Robot Week等）に積極出展し、**新規市場での認知度向上**も図ります。
- **社内体制の準備：**短期の段階から、社内に**専門タスクフォース**を設置します。コンテンツ産業向け、ロボット産業向けそれぞれに詳しい技術営業やマーケティング人員をアサインし、市場調査やニーズ発掘を集中的に実施します。また必要に応じ、外部から当該業界の経験者を招聘（契約顧問や中途採用）し、社内ナレッジを蓄積します。短期は参入準備期間でもあるため、小規模案件の受注を重ねながら**市場学習を進める姿勢が重要**です。

中期（3～5年）の戦略：製品ラインナップ拡充と事業拡大フェーズ

目標：短期で得られた知見を基に、両産業向けの**専用製品・サービス開発**を本格化させ、事業規模を拡大します。このフェーズでは投資も増やし、新規事業として社内で確立することを目指します。

- **専用製品の開発・改良：**コンテンツ・ロボット産業の要求に合致した**新材料やグレード開発**を行います。例えば、ARグラス用に屈折率を最適化した光学樹脂、サービスロボット用に耐衝撃性を高めた外装用プラスチック、協働ロボット用に人体に無害な潤滑コーティング材等、ターゲットアプリケーションごとの専用品を投入します。R&D部門ではこれらテーマのプロジェクトを立ち上げ、場合によっては産学連携やベンチャー連携も活用して**スピード感ある開発**を推進します^{30 31}（※レゾナックは実際に6G通信材料開発で大学・ベンチャー協業を進めており³⁰、同様の手法をロボット・コンテンツ向け素材でも展開できます）。
- **生産体制・品質保証の強化：**中期にはこれら新分野向け製品の**量産体制**を整備します。需要増が見込まれる半導体材料については国内外工場の増設やライン増強を図り（実際2024年にはAI半導体用材料の生産能力を数倍に拡大する計画が公表されています²⁶）、またロボット向け樹脂部材などは必要に応じて生産拠点を海外にも展開します。品質面では、ロボット産業特有の安全規格（例えばISO 13482（サービスロボットの安全）等）やコンテンツ機器メーカーの要求（例えばVR機器の低アウトガス材料など）を満たせるよう、認証・評価を事前に取得して**信頼性アピール**に努めます。
- **戦略的パートナーシップと契約：**中期は事業を一段拡大する時期であり、**アライアンスと大型契約**が成長の鍵になります。海外市場では、たとえば北米のロボットスタートアップや欧州の自動車メーカー

(自動運転にロボット技術応用)と供給契約を結び、グローバル顧客を増やします。国内でも、通信キャリアが計画するメタバース事業での協業(XRデバイス共同開発)や、大手電機メーカーとの共同研究(高性能センサー開発)など、**素材メーカー以上の役割**を担う取り組みも検討します。中期の終わり頃までに、コンテンツ・ロボット向け事業の社内売上比率を無視できない規模(例:全社の5~10%)に引き上げ、事業部門化の目処をつけます。

- **M&A・出資の活用:** 必要に応じ、中期段階で**戦略的M&A**や**資本業務提携**も行います。例えば、センサー部材に強みを持つ中小材料メーカー、ロボット用精密部品メーカー、あるいはコンテンツ制作向け特殊素材企業などを買収・出資することで、自社技術ポートフォリオを拡充します。これにより開発時間を短縮し、市場への迅速な対応を可能にします。加えてCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)的な活動で有望スタートアップと関係を築き、新技術の取り込みも図ります。

長期(5~10年)の戦略:事業の柱化とエコシステム展開

目標: 長期的には、コンテンツ産業・AIロボット産業向け事業をレゾナックの**主要事業の一つ**に育て上げ、市場で確固たる地位を築きます。また、単なる素材供給に留まらず、業界のエコシステムの中核として存在感を示すことを目指します。

- **事業の柱として確立:** 長期には売上・利益ともに当社の柱となる水準(例えば数百億円規模)を達成し、社内で独立した事業部またはカンパニーとして運営されている状態が理想です。事業ポートフォリオ上も、「エレクトロニクス材料」分野に「デジタルコンテンツ・ロボティクス向け材料」という明確なカテゴリーが形成されているでしょう。こうした体制の下、ロードマップに沿って**次々と新素材を市場投入**し、技術リーダーシップを発揮します。例えば、10年先を見据え、ポストシリコン(量子コンピュータ用材料など)やポストLi-ion電池(全固体電池用材料)、次世代ディスプレイ(ホログラフィ素材)などの開発にも着手し、持続的イノベーションを追求します。
- **グローバル展開の深化:** 長期にわたり継続成長するには、グローバル市場でのプレゼンス拡大が不可欠です。レゾナックは既に北米(シリコンバレー)にR&D拠点を設け次世代半導体材料の開発を進めています¹⁹が、今後は欧州やアジア(中国・東南アジア・インド等)にも**技術拠点**や**生産拠点**を設置していきます。高成長地域のロボットクラスター(例:中国の深圳ロボット産業帯)やコンテンツ産業拠点(例:ハリウッドのXR企業群、シンガポールのメディア集積地など)にアンテナ拠点を構え、現地企業との共創や迅速な市場対応を可能にします。こうした地域展開により、為替や地域景気の変動リスクも分散し、グローバルで安定した事業基盤を築きます。
- **バリューチェーン上での役割拡大:** 長期的なビジョンとして、素材提供に留まらず**バリューチェーン上で上流・下流への拡大**も考えられます。例えば、ロボット用のモジュール(センサーモジュールや電池パック)を自社で組み立て提供する、コンテンツ向けデバイス(簡易VRゴーグルの試作提供など)でショーケースを示す、といった具合です。自社が直接完成品ビジネスを行う必要はありませんが、関連領域でソリューション提案できる存在になることで、顧客との関係が深化します。また業界標準化活動にも参画し、当社技術が標準仕様に組み込まれるよう働きかけます。**エコシステムリーダー**として、他企業・研究機関・行政と連携し業界全体をリードするポジションを築くことが望めます。
- **持続可能性と社会課題への寄与:** 10年スパンではSDGsやESGの観点も無視できません。コンテンツ産業では環境負荷の低い素材(リサイクル樹脂の活用等)提供や、ロボット産業では人に優しい安全素材(生分解性や抗菌素材など)の開発を進め、**社会課題解決型のイノベーション**を起こします。これは単に善意ではなく、新市場の創出にもつながり得ます。例えば高齢者向けの安心安全な介護ロボット実現には、肌に触れても刺激のない素材や、万一破損しても危険の少ない素材が必要です。そうした分野での材料ソリューション提供は、企業価値向上と社会貢献の両立に資するでしょう。

以上、短期・中期・長期に分けて戦略シナリオを述べましたが、重要なのは**各フェーズを段階的かつ柔軟に移行**していくことです。短期の試行錯誤から得た学びを中期の本格展開に反映させ、中期の実績を土台に長期の飛躍を狙うというストーリーを描きます。この過程で市場環境も変化するため、適宜戦略を見直しながらも、一貫して「素材の力で新産業に貢献する」という軸をブレさせないことが成功の鍵となります。

国内市場と海外市場：アプローチの違いと機会分析

コンテンツ産業・AIロボット産業はいずれもグローバルな広がりを持つため、レゾナックは**国内市場と海外市場**の双方で適切なアプローチを取る必要があります。また、市場特性や成長性は地域によって異なるため、それぞれの機会を見極めた戦略展開が重要です。

国内市場へのアプローチと機会

日本国内では、コンテンツもロボットも**技術力と成熟市場**が存在する一方、需要の絶対量や成長率は海外ほど高くない傾向があります。しかし日本には、質の高いコンテンツIP（知的財産）や高度なロボット技術企業が揃っており、レゾナックにとって**共同開発パートナーや顧客**として魅力的です。

- **コンテンツ産業（国内）**：日本発のアニメ・ゲーム・音楽などは世界的人気があり、国内コンテンツ企業はその制作力を強みに海外市場を狙っています⁵。レゾナックはこれら企業を支える「縁の下の力持ち」として、例えば**アニメ制作のデジタル化支援**（高速レンダリング用半導体素材の提供）や、**ライブイベント技術支援**（大型ディスプレイ用材料供給）など間接的に貢献できます。また国内の放送・通信インフラ企業（NHKや通信キャリア等）とも連携し、8K放送やメタバース配信の実証に材料面から協力するといった**産官学連携プロジェクト**への参画機会もあります。日本市場は規模は限られるものの、**ショーケース市場**としての価値が高いです。国内で先進事例を作ればそれを持って海外展開しやすくなるため、国内有力企業との協業は積極的に追求すべきでしょう。
- **AI搭載ロボット産業（国内）**：日本は世界有数のロボット大国であり、産業用ロボット出荷台数は世界シェアの半分近くを占めます。またサービスロボット分野でも介護・医療・インフラ点検などで政府支援の実証が多数あります。国内市場の機会は、まず**大手機械・電機メーカーとの取引**です。彼らは信頼性重視であり、長年素材を供給してきたレゾナックへの一定の信頼があります。例えば安川電機の協働ロボットに当社の配線板材料が採用、といったケースを作れば、国内他社への横展開も期待できます。さらに、2024年設立の**一般社団法人AIロボット協会（AIRoA）**など国内業界団体にも顔を出し、標準化や産官協議の場で存在感を高めます³²。日本の強みは産学のネットワークと現場実証ノウハウにあるため、そこに深く関与して**フィードバックループを形成**できれば、製品改良にも大いに役立つでしょう。

一方、日本市場の課題は、需要規模が相対的に小さく、価格競争力よりも品質重視である点です。このため国内では高付加価値製品で勝負しやすい反面、コストダウンによるシェア拡大は難しいかもしれません。しかし、**品質基準の厳しい日本市場で認められた**という実績は海外顧客への説得材料になるため、国内でまず良い評判を獲得することが重要です。

海外市場へのアプローチと機会

海外市場、とりわけ**北米・欧州・中国**はコンテンツ産業・ロボット産業ともに主要な戦場です。各地域ごとに異なるアプローチが求められますが、総じて言えるのは**現地密着とスピード**が鍵になるという点です。

- **コンテンツ産業（海外）**：北米はハリウッドを中心に映画・ゲームの大市場であり、近年はNetflix等のプラットフォーム企業が台頭しています。またシリコンバレーのIT企業（Meta, Appleなど）はVR/ARやメタバースに巨額投資中です。レゾナックは北米にコンソーシアム拠点「US-JOINT」を設立するなど先端領域での現地連携を始めています¹⁹。この強みを生かし、米大手IT企業への**直接提案**

ルートを作るべきです。例えばAppleの次世代ARグラス開発に材料面で協力し、そのサプライチェーンに組み込まれることができれば、ブランド力と収益両面で大きな成果となります。欧州では放送機器・自動車ARなどニッチ分野に機会があります。中国はコンテンツでは動画プラットフォームやゲーム会社が巨大で、デバイスも多数製造されています。中国市場攻略には合併やライセンス供給など**技術流出に配慮したモデル**が必要ですが、量的な魅力は大きく、例えば中国スマートフォンメーカーのVR部門と提携して中国標準規格に対応した材料を供給するといった余地があります。

- **AI搭載ロボット産業（海外）**：海外ロボット市場で注目すべきは**中国と米国**です。中国は政府の「中国製造2025」戦略でロボットを重点分野とし、製造現場のロボット化からサービスロボットの日常利用（配達ロボ、無人店舗等）まで世界最大級の実証が進んでいます。レゾナックにとって中国市場は、コスト競争力を求められる厳しい面もありますが、**量産材の大量販売**には魅力があります。中国有力ロボット企業（例えば配膳ロボット世界シェアトップの企業など）と早期に接点を持ち、材料サンプル提供から関係を築くことが有効でしょう。現地生産も視野に入れ、関税や輸送コストを低減して競争力を確保します。一方米国は、先端ロボティクスのスタートアップが多数存在し、軍事・宇宙用途まで含めた**ハイエンド市場**です。米国では高機能で信頼性の高い材料ほど評価される傾向があるため、レゾナックの高性能材料群を引き合わせるには好適です。シリコンバレーやボストンのロボティクス拠点に技術駐在員を置き、**スタートアップとの共同実験**や、米国防総省系のロボット研究プロジェクトへの参画（素材サプライヤーとして）も検討できます。欧州ではドイツを中心に産業用ロボットが発達しており、自動車メーカーの工場向けなどニーズがあります。欧州企業は環境規制への意識が高いため、レゾナックの環境対応材料（低VOC樹脂など）を武器に売り込むと良いでしょう。
- **高成長地域の特筆事項**：東南アジアやインド等も中長期では見逃せません。これら地域はコンテンツ消費市場としても急拡大中であり（人口増によるデジタル需要の伸び）、また人件費高騰で将来的にロボット導入が加速する可能性があります。レゾナックは現在これら地域で直接のプレゼンスは限定的ですが、代理店ネットワークを拡充したり、必要に応じ現地拠点を構えることで、**新興国需要の取り込み**を図ります。特にインドはIT大国としてコンテンツ開発人材が豊富であり、今後独自のデバイス産業を興す可能性があるため、中長期的な市場ウォッチと関係構築が大切です。

まとめると、海外市場攻略には**地域別戦略の細分化と現地パートナー活用**が要諦です。北米・欧州・中国という三極に加え、新興国にも目を配りつつ、自社の強みを発揮できる領域（高機能材料が評価される領域）に経営資源を投入します。海外で成功することで、売上規模の拡大だけでなく世界標準の醸成にも関与でき、最終的にはレゾナックがグローバルサプライチェーンに不可欠な存在として認知される機会を捉えることになるでしょう。

現状の体制と「あるべき姿」とのギャップ分析

レゾナックがこれら新分野で成功を収めるためには、**現在の組織・事業ポジショニングと理想との間にあるギャップ**を正しく認識し、解消していく必要があります。以下、主なギャップを分析します。

1. **事業領域・顧客層のギャップ**：現状、レゾナックの収益柱はエレクトロニクス向け材料や化学製品であり、顧客も半導体メーカーや自動車部品メーカーなど既存産業が中心です。一方「あるべき姿」では、コンテンツ制作企業やロボットメーカーといった新興プレイヤーが主要顧客となります。**顧客層の非重複**が大きく、現行の営業チャネルだけではリーチできない領域が多い点がギャップです。このままではせっかく優れた製品があっても顧客に存在を知られない可能性があります。
2. **技術・ソリューション提案力のギャップ**：レゾナックは素材そのものの機能開発に強みを持ちますが、コンテンツ産業・ロボット産業の**アプリケーション知識**は蓄積が不足している恐れがあります。理想的には、単に材料を売るだけでなく「この用途にはこう使うと効果的です」といった**ソリューション提案型**の営業が求められます。しかし現状の組織では、各業界特有のニーズ（例えば映像機器

の映り込み対策や、協働ロボットの安全基準ISO 10218への適合など)を深く理解した人材に限られているでしょう。異業種知見の不足がギャップとなっています。

- 3. 組織文化・スピード感のギャップ:** レゾナックは歴史ある大手企業であり、品質重視・計画重視の企業文化を持っています。新興産業では市場変化が速く、小ロット多品種や短納期要求も珍しくありません。スタートアップ企業はアジャイルに動きますが、大企業であるレゾナックはガバナンス上どうしても慎重になりがちです。意思決定スピードやリスク許容度において、スタートアップ的なフレキシビリティとのギャップが存在します。理想像としては、社内にベンチャーマインドを取り入れた「共創型」の文化が根付くことが望ましいですが³³、現状は従来型の縦割り組織や稟議プロセスが障壁になる場面もあるでしょう。
- 4. グローバル展開力のギャップ:** レゾナックは日本を本拠とし、グローバルにも拠点展開していますが、例えばシリコンバレーに統合報告書上の開発拠点を設けたのも最近のことです¹⁹。まだ中国や新興国市場での開発・営業リソースは限定的です。理想状態では、主要市場すべてに強力な現地チームが存在し、現地情報を即座に本社戦略に反映できる体制が必要です。現在この点で人員配置やネットワーク構築が不十分であれば、それがグローバル競争上の弱みとなります。
- 5. 製品ポートフォリオのギャップ:** 現在の主要製品群は半導体材料・樹脂などで、ハードウェアに偏っています。しかし将来的な理想では、ソフトウェアの要素やサービス提供も含めて多面的に顧客価値を提供する可能性があります(例えば素材にAIによるマテリアルインフォマティクス解析サービスを付加する等)。そうしたビジネスモデル上の広がりについて、現状は準備段階にあると言えます。製品ラインナップそのものも、もしかすると現行の延長だけではカバーしきれない領域(例:生体適合材料など)があり、開発着手できていないとすればギャップです。

以上のギャップ分析から、レゾナックは技術力という土台はあるものの市場側との接点や組織的対応力に課題があることが浮かび上がります。次節では、これらギャップを埋め理想の姿に近づくための具体的施策を提言します。

ギャップ解消のための施策

前述のギャップを乗り越え、レゾナックがコンテンツ産業・AIロボット産業で持続的成長を果たすには、多角的な施策を講じる必要があります。以下に主な施策を挙げます。

- 研究開発(R&D)の強化と開放:** コア素材技術を深化させつつ、オープンイノベーションを推進します。自社単独では難しい異分野技術(例:光学AIセンサー用の新材料など)については、大学・研究機関との共同研究やスタートアップとの協業で補完します。現在レゾナックはAIやシミュレーションを活用した材料開発力を高めており³⁴、5分の1の時間で材料組成を探索できるAIツールも開発しました³⁵。こうしたデジタルR&D力をさらに活用し、新市場向け製品の開発スピードを上げます。また、顧客企業と共同で素材開発を行う「共創ラボ」を設立し、顧客の開発拠点内に駐在員を派遣するなどリアルタイムなニーズ反映も実施します。
- 人材獲得と育成:** 異業種の専門人材を積極登用します。例えばゲームエンジンに詳しいエンジニアや、ロボット工学の博士号取得者、AIソフトウェアの経験者などを中途採用し、製品企画やマーケティングに配置します。さらに既存社員にも研修や留学制度を通じてコンテンツ・ロボット分野の知識習得を促します。社内にクロスファンクショナルチームを作り、素材エンジニアとアプリケーションエンジニアが日常的に議論できる場を設定します。こうした人材戦略によって、顧客と同じ目線で課題解決提案ができる力を養います。
- パートナーシップとコンソーシアム活用:** 自社単独でリーチできない領域は、業界プラットフォームに乗る戦略を取ります。例えば、映像業界の技術団体やロボット業界の標準化団体に加盟し、そこで

ネットワークを構築します。前述のAIロボット協会（AIRoA）や、メディアエンターテインメント協会などに積極参加して存在感を示すことも有用です。またレゾナック自らコンソーシアムを立ち上げるのも一案です。例えば「次世代XRデバイス材料コンソーシアム」を産総研やデバイス各社と設立し、標準仕様づくりを主導すれば、当社技術を業界標準に織り込むことができます。**Win-Winの提携関係**を各方面で築き、エコシステムの要になることを目指します。

- **M&Aによる補完:** 前節で触れたような事業上の弱みを迅速に埋めるには、**的確なM&A**も効果的です。市場動向を注視し、例えば以下のような候補を検討します：（1）**センサー関連素材企業** - センサー保護材や光学材料に強い企業を買収すれば、ロボットの感覚系材料ポートフォリオが充実。（2）**医療グレード材料企業** - サービスロボットで医療・介護分野が伸びることを見据え、生体適合高分子に強みを持つ企業を取り込む。（3）**コンテンツ制作技術企業** - 素材メーカーの枠を超え、例えばホログラムディスプレイ開発企業に出資し、材料とデバイスの垂直統合シナジーを追求。M&A実施の際は、統合後に相手企業のイノベティブな文化を活かせるよう配慮し、自社の硬直化した部分を変革する契機とします。
- **営業体制とマーケティングの刷新:** **マーケットイン**（Market-in主導）の発想で、営業・マーケティング部門を強化します。具体的には、新産業向けの**専門営業チーム**を新設し、小回りの利く判断を可能にします（必要なら事業部直轄で迅速な価格決裁ができるようにする等）。マーケティング面ではデジタルマーケティングを活用し、ホワイトペーパーや技術ウェビナーで当社ソリューションを発信します。また、コンテンツ制作展やロボット展への出展の他、**開発者コミュニティへの参画**（例えばハッカソン協賛や技術ブログ発信）で、従来接点のなかった技術者層にリーチします。ブランド戦略も見直し、「レゾナック＝先端材料で未来を拓く会社」というイメージを醸成するための広報を国内外で展開します³⁶³⁷（実際、俳優を起用したAI社会を支える企業CMを公開するなどPRにも着手しています³⁶）。
- **組織文化改革と機動性向上:** 長期的課題として、**社内文化と制度のアップデート**を行います。共創型の人材を評価・登用する人事制度を整備し、社内ベンチャー提案制度や迅速な試作・検証を許容する資金枠を作るなど、挑戦を後押しする環境を整えます。レゾナックは統合を経て社名変更し「化学の力で社会を変える」というパーパスを掲げています³⁸。この旗印の下、新領域にも積極果敢に挑む風土を根付かせることが重要です。例えば、**失敗から学ぶ文化**を醸成するためにチャレンジ賞を創設したり、オフィスの一角に異部署交流スペースを設けアイデアソンを定期開催する、といった施策も考えられます。経営トップが率先してこれら文化醸成に関与し、「スピード重視・顧客共創」をキーワードに社内メッセージを発信し続けます³³。

以上の施策を総合的に実行することで、前述のギャップは着実に縮小し、レゾナックは**真に新産業で戦える体質**へと変革できるでしょう。鍵となるのは、単発ではなく継続的かつ一貫した取り組みです。素材メーカーとしての伝統的強みに安住せず、絶えず市場ニーズを先取りし組織を進化させることで、レゾナックはコンテンツ産業・AI搭載ロボット産業双方において「なくてはならない存在」へ飛躍する可能性を十分に秘めています。

参考資料・出典:

- 【11】 Fortune Business Insights 『人工知能ロボット市場規模・予測（2024-2032）』⁸¹⁰
- 【19】 情報通信総合研究所 手嶋彩子「AIロボットの動向と展望」（InfoCom T&S速報, 2025年5月）⁹¹⁴¹⁵²⁹
- 【26】 ロイター通信「レゾナック、日米10社で米に次世代半導体パッケージ企業連合設立」（2024年7月8日）¹⁹²⁰
- 【34】 レゾナック統合報告書2023（サステナビリティ報告書）「先端材料による社会貢献」¹⁸
- 【38】 BOTTA_3「クリエイティブ産業の最新トレンド分析レポート：2024-2025」（note, 2025年5月）¹³⁴

- 【28】 ITmedia NEWS他「レゾナック開発中のミリ波対応銀コーティング」 (2025年, 展示会報道) ^{27 28}
- 【4】 レゾナック株式会社 公式Webサイト「主要製品一覧」 ¹⁷
- 【22】 電波新聞デジタルほか「レゾナック、AI活用の材料探索ツール開発」 (2024年11月15日) ³⁵

(その他、経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略」 (2025年6月) ^{6 2}等を参照)

^{1 3 4 7} クリエイティブ産業の最新トレンド分析レポート：2024-2025 | BOTTA_3(AIアーティスト)
https://note.com/botta_3/n/nb24aaee1b5ed

^{2 5 6} meti.go.jp
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/entertainment_creative/pdf/20250624_1.pdf

^{8 10 11 12} 人工知能ロボット市場規模、共有|予測[2032]
<https://www.fortunebusinessinsights.com/jp/%E4%BA%BA%E5%B7%A5%E7%9F%A5%E8%83%BD%E3%83%AD%E3%83%9C%E3%83%83%E3%83%88%E5%B8%82%E5%A0%B4-111519>

^{9 13 14 15 16 24 29 32} AIロボットの動向と展望 | InfoComニュースレター
<https://www.icr.co.jp/newsletter/wtr433-20250512-teshima.html>

^{17 23} レゾナック - Wikipedia
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%AC%E3%82%BE%E3%83%8A%E3%83%83%E3%82%AF>

¹⁸ RESONAC REPORT 2023 P.59-P.61
<https://www.resonac.com/sites/default/files/2023-08/2023-08pdf-sustainability-report-03-4.pdf>

^{19 20} レゾナック、日米10社で米に次世代半導体パッケージの企業連合設立 | ロイター
<https://jp.reuters.com/business/O7D6JEB77NIG7BRKZDNIXIMYOY-2024-07-08/>

²¹ 半導体後工程・電子材料 | 製品情報 | レゾナック - Resonac
<https://www.resonac.com/jp/products/semi-backend-process>

²² ソリューション | レゾナック - Resonac
<https://www.resonac.com/jp/solution>

²⁵ Resonac Increases Capacity to Produce Materials for AI Chips
<https://www.resonac.com/news/2024/03/29/3007.html>

²⁶ AI活用の材料探索ツールを開発 配合から試作までの時間を従来の5分 ...
<https://dempa-digital.com/article/609810>

²⁷ 車載センサーの配置をもっと自由に ミリ波／カメラ対応のAg ...
<https://eetimes.itmedia.co.jp/ee/articles/2505/26/news049.html>

²⁸ 住宅用ミリ波センサーを銀コートでメタリックな3Dデザインに！
<https://www.resonac.com/jp/solution/silvercoating.html>

³⁰ 6G向け半導体の新材料開発、新設オープンイノベーション拠点で ...
<https://www.resonac.com/jp/news/2023/01/17/2319.html>

³¹ [PDF] RESONAC REPORT 2023
https://www.resonac.com/sites/default/files/2023-07/pdf-sustainability-report-integratedreport-RESONAC23J_spread.pdf

³³ レゾナックがシリコンバレーで半導体「先端パッケージング」企業連合を設立する理由 | Japan Innovation Review powered by JBpress
<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/82370>

34 AIを活用した材料探索ツールを開発 | News - Resonac

<https://www.resonac.com/jp/news/2024/11/14/3342.html>

35 レゾナックがAIを活用した材料探索ツールを開発、配合から試作まで ...

<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2411/15/news081.html>

36 俳優・滝藤賢一さんがAIに!? パーソナルAI社会を支えるレゾナックが ...

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000123.000102176.html>

37 Resonac(レゾナック)【公式】 - X

https://x.com/Resonac_Group/status/1858434910039757181

38 レゾナック - Resonac

<https://www.resonac.com/jp>