

レゾナック・ホールディングスの知財戦略：技術経営ファクトブック

エグゼクティブサマリ

観点1: 研究開発・知財の基本方針と組織体制 株式会社レゾナック・ホールディングスにおける研究開発の基本コンセプトは、「化学をつくる」「化学をまぜる」「化学を考える」という3つのプロセスを中心とした共創的な研究開発を通じて、世界トップクラスの技術と製品を生み出すこととして公式に定義されている。2024年に設定された戦略的方針の枠組みにおいては、データ駆動型の研究、計算科学、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、および生成AIの高度な活用を通じた研究開発の加速が全社的な目標として掲げられている。組織体制の構築に関しては、半導体パワーエレクトロニクス分野の戦略立案、新規研究テーマの探求、および新製品開発の要素技術戦略を主導する目的で、2024年に「研究所戦略部」が新たに設立され、稼働を開始した。また、全事業部門を横断的に支援するインフラストラクチャとして「計算情報科学研究センター」が存在しており、当該センターには分子シミュレーション、人工知能(AI)、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、および画像解析の専門家が集約されている。さらに、社内における若手インフルエンサーの育成を目的としたコミュニティ「REBLUC(レブルック)」が組織されており、同コミュニティに所属するメンバーからの発案が契機となって、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同研究プロジェクトが立案されるなど、組織横断的かつボトムアップ型のイノベーション活動が展開されている。企業統治の側面では、経営の健全性、実効性、および透明性を確保し、迅速な意思決定を実現するためのコーポレート・ガバナンス体制が構築されており、取締役会の監視機能および戦略機能の中核として研究開発および知的財産戦略が位置付けられている。2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、これ以上の詳細な組織改編の完了日を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。¹

観点2: 注力技術領域と共創アプローチ 同社の技術開発における重点領域として、2024年時点の公式方針において、高速通信、パワー半導体、および革新素材の3分野が明確に掲げられている。これらの重点領域に加えて、光電融合、次世代通信、接合技術、環境対応といった次世代の革新的技術に関する探求が並行して進められている。製品開発の基盤となる要素技術としては、低誘電化、分散・混練、熱マネジメント、評価プロセス、およびトレードオフ解消技術が特定されている。具体的な技術応用の事例としては、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同研究による「月面の砂を利用した蓄熱・熱利用システム」の開発や、電気自動車(EV)用パワー半導体に向けた「高耐熱コーティング材料」および「高放熱クーラー」の提供が挙げられる。環境分野においては、既存の材料とは異なる独自の吸着特性を持つ分離剤を用いることで、分離コストの低減を目指すCO₂分離・回収技術の開発が推進されている。研究開発手法の革新としては、国内の半導体材料メーカーとして初めて仮想現実(VR)を製品開発プロセスに導入し、分子レベルでの詳細な解析を促進している。また、深層学習を用いた画像解析技術の適用により、材料検査の自動化および物理特性の予測において、従来の量子化学計算と比較して数千倍の処理速度が達成されている。外部パートナーとの共創基盤の強化も進められており、「共創の舞台」と呼ばれる施設内に専門チームが設置されたほか、「技術ランドマーク」や「研究ゲートアイランド」の整備が2024年の方針に組み込まれている。グ

グローバルな協業としては、米国のスタートアップ企業であるMatmerize社およびEnthought社との間で、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)領域における戦略的な提携が行われている。2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、これらの技術に関する具体的な特許出願件数を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。¹

観点3: 知財ポートフォリオと価値評価 知的財産戦略の中核には、「攻めの知財」という基本概念が据えられている。これは、特許権を単なる他社の排他やライセンス収入の源泉として利用する従来の受動的なアプローチから脱却し、積極的な知財活動を通じて経営方針および事業戦略に直接的に貢献し、競争力と持続可能な成長を強化するという方針である。半導体材料や電子材料をはじめとする主要な成長事業領域において、業界をリードする強固な知財ポートフォリオを構築するためのグローバルな特許出願が体系的に推進されている。保有する知的財産の客観的な価値評価においては、「IPランドスケープ」手法と併せて、LexisNexis社が提供する登録商標である特許資産指数「Patent Asset Index (PAI)」が導入されている。このPAI指標を用いた分析結果によれば、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)分野における同社の特許価値は、2023年時点での評価として他社平均の26倍という高水準に達していることが示されている。また、次世代半導体パッケージング分野においても、2010年以降の長期にわたり継続して高い知財価値を維持している。知財を活用した事業展開としては、「全方位共創」と呼ばれる独自の知財ビジョンが推進されており、スタートアップ企業、学術機関、サプライヤー、顧客など、多様なステークホルダーとの協業を誘引し、市場における技術標準化を牽引することを目指している。環境対応技術の領域においては、環境関連技術の知財登録を通じた外部との共創をグローバル規模で促進するため、2023年に世界知的所有権機関(WIPO)が運営するプラットフォーム「WIPO GREEN」にパートナーとして正式に参画した。2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、PAIの具体的な算出根拠となる個別の特許番号群を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。¹

観点4: 経営陣のコミットメントとガバナンス 研究開発および知的財産戦略は、株式会社レゾナック・ホールディングスの取締役会において最重要の監督事項として位置付けられている。2025年8月5日に発行された統合報告書「RESONAC REPORT 2025」のP112における実績開示によれば、取締役会の議題分類において「研究開発・知財戦略」は「戦略・全社課題」のカテゴリーに包括されており、2024年の通期における取締役会の議論時間全体の56%を当該カテゴリーが占めたことが明記されている。この割合は、前年度である2023年の58%に続く高水準の推移である。また、P110の記載によれば、取締役の構成メンバーに求められるスキルマトリックスにおいて、技術基盤や研究開発に関する実効的かつ専門的な議論を促進するため、「イノベーション」が特定のスキルカテゴリーとして規定されている。経営体制としては、2026年3月26日に開催予定の第117回定時株主総会招集通知において、代表取締役社長(CEO)として高橋秀仁が明記されており(As-of 2026/03/05)、半導体材料研究開発統括の責任者にはHidenori Abe(阿部秀則)が指名されている。サステナビリティに関する評価指標と役員報酬制度の連動も実行されており、統合報告書のP117によれば、2025年より「業績連動型RS(譲渡制限付株式)」が導入された。この制度下において付与される株式数は、サステナビリティ評価係数(85%から115%の範囲で変動)によって決定される。同係数は、従業員エンゲージメントスコア、パーパスおよびバリューの実践度スコア、そして「Resonac Pride製品・サービス」の認証数に基づいて総合的に算出される仕組みとなっている。2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認し

た範囲では、その他の役員（取締役候補9名、監査役候補1名）の具体的な氏名の全容を一次情報として特定できない（調査範囲内では確認できず）。²

観点5:財務および目標数値・KPIの開示状況 財務状況および事業業績に関する数値的根拠については、2025年11月13日に発表された「2025年12月期 第3四半期決算短信（IFRSに基づく連結）」において詳細な開示が行われている。同資料の3ページ目等に記載された2025年12月期（通期予想）の経営成績によれば、連結売上収益は1,422,000百万円（=1兆4,220億円、対前期増減率2.2%増）、コア営業利益は98,000百万円（=980億円、対前期増減率6.4%増）、営業利益は49,000百万円（=490億円、対前期増減率△45.0%）、親会社の所有者に帰属する当期利益は26,000百万円（=260億円、対前期増減率△64.6%）として設定されている。また、当第3四半期連結累計期間（2025年1月1日～2025年9月30日）の実績値として、税引前四半期利益は20,205百万円（=202.05億円）であり、前年同期の77,902百万円（=779.02億円）と比較して△74.1%の大幅な減少となったことが報告されている。資本構造に関しては、2025年12月期第3四半期末時点における期末発行済株式数（自己株式を含む）が184,901,292株であることが示されており、PR TIMESの企業情報開示における資本金は182,146百万円（=1,821.46億円）と記載されている。株主還元政策として、2025年12月期（予想）の期末配当金は65.00円、年間合計配当金も同額の65.00円と設定されている。環境・サステナビリティ指標（ESG KPI）に関しては、統合報告書P112の記述において、2024年11月に川崎事業所で開催された取締役会にて、カーボンニュートラルに関する取り組みや非財務KPIに関する議論が行われ、同時にプラスチックケミカルリサイクル（KPR）施設の視察が実施されたことが報告されている。2026/03/05時点で、最新の有報（注記）、最新決算短信（注記/補足）、統合報告書を確認した範囲では、当年度の研究開発費（R&D費）の具体的な厳密値を一次情報として特定できない（調査範囲内では確認できず）。²

Evidence Index

発行体	文書名/ページ名	発行日/公開日	種別	URL
株式会社レゾナック・ホールディングス	レゾナックグループ統合報告書「RESONAC REPORT 2025」を発行	2025/08/05	公式ニュース	https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000153.000102176.html
株式会社レゾナック・ホールディングス	レゾナックグループ統合報告書「RESONAC REPORT 2025」	2025/08/05	公式ニュース	https://www.resonac.com/jp/news/2025/08/05/3572.html

	を発行			
株式会社レゾ ナック・ホール ディングス	研究開発・知的 財産戦略	日付記載なし	公式ページ	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.html
株式会社レゾ ナック・ホール ディングス	有価証券報告 書(IRライブラ リ)	日付記載なし	公式ページ	https://www.resonac.com/jp/ir/library/financial.html
株式会社レゾ ナック・ホール ディングス	2025年12月期 第3四半期決算 短信	2025/11/13	決算短信	https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20251113/20251113599825.pdf
株式会社レゾ ナック・ホール ディングス	2025年12月期 決算短信[IFRS] (連結)	2026/02/13	決算短信	https://kabutan.jp/disclosures/pdf/20260213/140120260213561241/
株式会社レゾ ナック・ホール ディングス	コーポレート・ガ バナンスに関する 報告書 2025-03-31	2025/04/18	法定開示	https://ccreb-gateway.jp/ir-storage-detail/?id=1044006
株式会社レゾ ナック・ホール ディングス	コーポレートガ バナンス報告書	日付記載なし	法定開示	https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1659557
株式会社レゾ ナック・ホール ディングス	統合報告書 RESONAC REPORT 2025	2025/08/05	統合報告書	https://www.resonac.com/sites/default/files/2025-10/pdf-su

				stainability-report-2025-05-31.pdf
株式会社レゾナック・ホールディングス	第117回定時株主総会 招集ご通知	日付記載なし	招集通知	https://www.resonac.com/sites/default/files/2026-02/pdf-stock-bond-information-report-117_t.pdf
株式会社レゾナック・ホールディングス	第117回定時株主総会 インターネットによる開示事項	日付記載なし	招集通知	https://www.resonac.com/sites/default/files/2026-02/pdf-stock-bond-information-report-117_t3.pdf
株式会社レゾナック・ホールディングス	株式・社債情報 (IRサイト)	日付記載なし	公式ページ	https://www.resonac.com/jp/ir/stock-bond-information/report.html

主要案件クロノロジー

案件名	Announcement	Effective(Event)	Completion	Start	状態ラベル	根拠
WIPO GREENへのパートナー参画	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	2023年	完了	公式サイト「研究開発・知的財産戦略」

パワーモジュールインテグレーションセンター(PMiC)の開設	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	2023年	稼働	公式サイト「研究開発・知的財産戦略」
研究所戦略部の新設	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	2024年	稼働	公式サイト「研究開発・知的財産戦略」
コーポレート・ガバナンスに関する報告書の開示	2025年4月18日	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	完了	ポータルサイト「CCReB GATEWAY」開示情報
統合報告書「RESONAC REPORT 2025」発行	2025年8月5日	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	完了	公式ニュース「3572.html」
業績連動型RS(譲渡制限付株式)の導入	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	2025年	稼働	統合報告書「RESONAC REPORT 2025」
2025年12月期 第3四半期決算発表	2025年11月13日	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	調査範囲内では確認できず	完了	第3四半期決算短信

第117回定時株主総会の開催	調査範囲内では確認できず	2026年3月26日	調査範囲内解析できず	調査範囲内では確認できず	計画	第117回定時株主総会 招集ご通知
----------------	--------------	------------	------------	--------------	----	-------------------

知財対応表

国	特許番号	発明名称(公式表記)	正本一次情報(ページ名)	公的DBでの検証結果	根拠URL
-	-	-	-	-	-

2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、具体的な特許登録番号と発明名称を紐づけた特許リストを正本として特定できる一次情報が存在しないため、公的特許DBでの検証を含めた対応表を作成できない(調査範囲内では確認できず)。¹

組織・施設スナップショット(As-of 2026/03/05)

研究組織(センター一覧)

センター名(公式表記)	根拠ページ名	URL
パッケージングソリューションセンター	研究開発・知的財産戦略	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.htm !
パワーモジュールインテグレーションセンター(PMiC)	研究開発・知的財産戦略	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.htm !
イノベーションセンター	研究開発・知的財産戦略	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.htm !

計算情報科学研究センター	研究開発・知的財産戦略	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.htm !
--------------	-------------	---

施設一覧

施設名(公式表記)	根拠ページ名	URL
共創の舞台	研究開発・知的財産戦略	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.htm !
研究ゲートアイランド	研究開発・知的財産戦略	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.htm !
技術ランドマーク	研究開発・知的財産戦略	https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.htm !

公式ページでは上記の組織および施設が明示的に紹介されている。¹

1. 研究開発および知的財産戦略の基本理念と組織構造

株式会社レゾナック・ホールディングス(1939年6月設立、資本金182,146百万円(=1,821.46億円)、本社所在地:東京都港区東新橋1-9-1)における研究開発および知的財産戦略は、企業価値向上の根幹をなす要素として全社的な経営基盤と密接に統合されている。同社の研究開発活動の基本概念は、「化学をつくる」「化学をませる」「化学を考える」という3つの核心的なプロセスを中心とした共創的な研究開発を通じて、世界トップクラスの技術と製品を市場に提供することとして公式に定義されている。この基本概念を具現化し、技術開発の速度と精度を飛躍的に向上させるための戦略的枠組みとして、データ駆動型の研究アプローチ、高度な計算科学、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、および生成AIの統合的な活用が全社的な目標として設定されている。この戦略の方針は、単なる技術開発にとどまらず、デジタルトランスフォーメーション(DX)と知財戦略を融合させることで、持続可能な競争優位性を確立することを目的としている。組織体制の側面においては、市場環境の急速な変化に対応し、中長期的な研究開発の方向性を明確化するために、2024年に「研究所戦略部」が新たに設立され、本格的な稼働を開始した。同部は、半導体パワーエレクトロニクス分野における技術ロードマップの策定、次世代を見据えた新規研究テーマの探求、および新製品開発に不可欠な要素技術の戦略的確立を主導する役割を担っている。また、これら各事業部や研究部門を横断的に支援し、全社の技術水準を底上げするための共通インフラストラクチャとして「計算情報科学研究センター」が機能している。同センターには、分子シミュレーション、人工知能(AI)、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、および高度な画像解析に関する専門知識を持つ人材が集約されており、データに

基づく科学的根拠を各部門に提供している。さらに、同社は組織の硬直化を防ぎ、次世代を担う人材の創造性を喚起するための取り組みとして、社内における若手インフルエンサーの育成を目的としたコミュニティ「REBLUC(レブルック)」を組織している。このコミュニティは単なる啓発活動にとどまらず、実際の研究開発プロジェクトを牽引する力を持っており、同コミュニティに所属するメンバーからのボトムアップ型の発案が契機となって、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との間で具体的な共同研究プロジェクトが立案されるという成果を生み出している。このように、トップダウンの組織再編とボトムアップのイノベーション創出メカニズムが並行して機能しているのが、同社の研究開発体制の特徴である。2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、研究所戦略部や計算情報科学研究センターに関する具体的な予算配分額を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。¹

2. 重点技術領域と具体的な研究開発プロジェクトの展開

技術開発における戦略的な資源配分の対象となる重点領域として、2024年時点の公式方針において、「高速通信」「パワー半導体」「革新素材」の3つの分野が明確に特定されている。これらの主要領域に加えて、中長期的な技術覇権を確保するための次世代革新技術として、光・電子技術を融合させる光電融合、高度な情報伝達を可能にする次世代通信、異種材料の強固な結合を実現する接合技術、および持続可能性に寄与する環境対応技術に関する探求が並行して進められている。製品の性能と品質を決定づける基盤となる要素技術としては、信号遅延を抑制する低誘電化技術、複数の材料を均一に混合する分散・混練技術、デバイスの発熱を制御する熱マネジメント技術、信頼性を担保する評価プロセス、および相反する性能要求を両立させるトレードオフ解消技術が掲げられている。具体的な技術応用の事例としては、REBLUCメンバーの発案に端を発する宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同研究が進行しており、月面環境に存在する砂を利用してエネルギーを保存・活用する「蓄熱・熱利用システム」の開発がテーマとして設定されている。また、急速な市場拡大が見込まれる電気自動車(EV)用パワー半導体の分野においては、デバイスの高出力化に伴う発熱課題を解決するため、「高耐熱コーティング材料」および「高放熱クーラー」といった熱マネジメント材料の提供が行われている。環境分野における技術開発としては、従来の既存材料とは異なる独自の吸着特性を持つ分離剤を活用することで、分離プロセスにおけるエネルギー消費とコストの大幅な低減を目指すCO2分離・回収技術の開発が推進されている。研究開発プロセスの革新という観点では、国内の半導体材料メーカーとしては初めて、仮想現実(VR)技術を製品開発プロセスに導入している。このVR空間内でのモデリングにより、研究者は分子レベルの構造を直感的に把握・操作することが可能となり、複雑な分子レベルでの詳細な解析が飛躍的に促進されている。さらに、計算科学の応用として、深層学習を用いた高度な画像解析技術が適用されている。これにより、従来は熟練者の目視や長時間を要する計測に依存していた材料検査の自動化が実現し、さらには物理特性の予測において、従来の量子化学計算モデルと比較して数千倍という劇的な処理速度の向上が達成されていることが公式情報として示されている。外部の専門的知見を取り入れるための共創基盤の強化も進められており、社内外のステークホルダーが交流する「共創の舞台」と呼ばれる施設内に、オープンイノベーションを推進するための専門チームが設置された。これに加えて、研究開発環境の充実を目的とした「技術ランドマーク」や「研究ゲートアイランド」の整備が2024年の方針に組み込まれており、物理的な研究インフラの刷新が図られている。グローバルな協業の事例としては、材料探索の効率化に不可欠なマテリアルズ・インフォマティクス(MI)領域において、米国の先進的なスタートアップ企業であるMatmerize社およびEnthought社との間で戦略的な提携関係が構築されている。2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/

公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、これら各研究プロジェクトに係る個別の特許出願状況や登録番号を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。¹

3. 「攻めの知財」戦略の具体的な運用とIPランドスケープ

株式会社レゾナック・ホールディングスが展開する知的財産戦略の中核概念として、「攻めの知財」という明確な方針が据えられている。これは、取得した特許権を単なる競合他社の事業排除や、受動的なライセンス収入の源泉として利用する従来の防衛的なアプローチから脱却することを意味している。同社は、積極的かつ多角的な知財活動を通じて経営方針および事業戦略に直接的に貢献し、市場における競争力の源泉を持続的に強化することを目標として掲げている。特に、半導体材料や電子材料といった同社の主要な成長事業領域においては、他社の参入障壁を高めつつ自社の技術優位性を確保するため、業界をリードする強固な知財ポートフォリオを構築するためのグローバルな特許出願が体系的に推進されている。同社が保有する膨大な知的財産の客観的な価値評価と、戦略的な知財網の構築に向けた分析手法として、「IPランドスケープ」が導入されている。この分析の精度を担保するため、LexisNexis社が提供する登録商標である特許資産指数「Patent Asset Index (PAI)」という国際的に認知された定量評価指標が用いられている。このPAI指標に基づく分析結果の開示によれば、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)分野における同社の特許価値は、2023年時点での評価として、同業他社平均の26倍という極めて高い水準に達していることが示されている。また、次世代半導体パッケージングの技術分野においても、2010年以降の長期にわたり一貫して高い知財価値(PAI指標ベース)を継続的に維持していることが公式に報告されている。これらの知財を事業の拡大に結びつけるための戦術として、「全方位共創」と呼ばれる独自の知財ビジョンが推進されている。これは、自社の強みとなる知財を開示・活用することで、スタートアップ企業、学術研究機関、サプライヤー、そして最終顧客に至るまで、多様なステークホルダーとのオープンな協業を誘引し、エコシステム全体における技術標準化を自らが牽引することを目指すものである。物理的な共創の拠点としては、2023年に栃木県小山市において「パワーモジュールインテグレーションセンター(PMIC)」が稼働を開始した。同センターは、顧客のアプリケーション実用化の観点からパワーモジュールやバッテリーの評価を一貫して実施し、シミュレーションを中心とした計算科学、材料要素技術の開発、および高度な解析サービスを提供する共創プラットフォームとして機能している。さらに、地球規模の環境課題に対する技術的貢献という観点では、環境関連技術の知財登録を通じた外部との共創をグローバル規模で促進するため、2023年に世界知的所有権機関(WIPO)が運営するプラットフォーム「WIPO GREEN」に対して、パートナーとして正式に参画した。2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、IPランドスケープ分析の基盤となった対象特許群の具体的な公報番号リストを一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。¹

4. コーポレート・ガバナンスと研究開発・サステナビリティの統合

同社における研究開発および知的財産戦略は、一事業部門の管轄事項にとどまらず、コーポレート・ガバナンス体制における最重要の監督事項として経営トップの直接的な関与のもとで運用されている。2025年8月5日に公式発行された全140ページ(本編118ページ、データ集22ページ)に及ぶ統合報告書「RESONAC REPORT 2025」における実績開示によれば、取締役会の議題分類において

「研究開発・知財戦略」は「戦略・全社課題」という中核的なカテゴリに包括されている。同報告書のP112の記載によれば、2024年の通期における取締役会の全議論時間のうち、実に56%を当該「戦略・全社課題」のカテゴリが占めたことが明記されている。この割合は、前年度である2023年の58%という実績に続くものであり、経営陣が持続的成長の源泉としての技術戦略に継続的に多大な資源と時間を割いていることを客観的に示している。また、取締役会がこれらの高度な技術戦略を適切に評価し、実効的な議論を担保するための体制整備として、取締役の構成メンバーに求められるスキルマトリックス(P110記載)において、「イノベーション」が特定の必須スキルカテゴリーとして明文で規定されている。経営体制の実態については、2026年3月26日に東京国際フォーラムにおいて開催予定の第117回定時株主総会招集通知において、最高経営責任者たる代表取締役社長として高橋秀仁が明記されている(As-of 2026/03/05)。また、同社のイノベーションを牽引する中核事業である半導体材料研究開発の統括責任者として、Hidenori Abe(阿部秀則)が指名・配置されている。取締役および監査役の職務執行を支援する体制についても、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書(2025-03-31時点)」において詳細に定められている。具体的には、総務部秘書グループが社外取締役および社外監査役の庶務業務を一元的に担当し、取締役会に付議される議案に係る資料を事前に配布した上で、法務部ガバナンスグループ等がその内容について詳細な事前説明を行うサポート体制が構築されている。さらに、取締役および監査役の専門性を維持・向上させるためのトレーニング方針として、新任研修の実施にとどまらず、就任後においても経営戦略、法令改正、コーポレート・ガバナンス等に関する知識の定期的な更新を目的とした社内研修または外部研修の機会を提供し、これに伴う必要な費用を会社が負担することが明記されている。社外役員の人選の一例として、同報告書には社外監査役である遠田聖子氏の略歴が記載されており、同氏が外資系会計事務所の監査部門における経験や、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.を含む外資系企業の日本法人にて財務経理部門や倫理コンプライアンス部門の責任者として経営に携わった経歴を有し、企業財務および会計に関する高度な専門性を持つことが選任理由として挙げられている。

企業価値向上のもう一つの柱であるサステナビリティに関する方針の実行状況については、組織体制と報酬制度の両面から強力な推進メカニズムが導入されている。組織体制としては、「サステナビリティ推進会議」が常設されており、サステナビリティに関する全社的な活動内容や目標達成状況が定期的に取り締役会へ報告される仕組みが機能している。2024年11月には、同社の主要製造拠点の一つである川崎事業所において取締役会が開催され、カーボンニュートラル実現に向けた具体的な取り組みや非財務KPIの進捗に関する議論が行われるとともに、現地におけるプラスチックケミカルリサイクル(KPR)施設の視察が実施された(統合報告書P112)。役員報酬制度を通じたサステナビリティ目標の達成に対するインセンティブ付けも強化されており、統合報告書のP117によれば、2025年度より中長期業績連動報酬の一部として「業績連動型RS(譲渡制限付株式)」が新たに導入された。この制度下において各役員に付与される株式数は、サステナビリティ評価係数と呼ばれる独自の指標によって、基準値から85%から115%の範囲で変動する設計となっている。この係数の算定根拠には、「従業員エンゲージメントスコア」、企業理念の浸透度を測る「パーパスおよびバリューの実践度スコア」、そして、共創を通じて社会課題解決に貢献する製品・サービスに付与される「Resonac Pride製品・サービス」の認証数が組み込まれている。同認証の付与にあたっては、プロダクトの環境アセスメントやレピュテーションリスク評価、およびグローバルな目標(SDGs)との整合性が厳格に審査され、評価プロセスには客観性を担保するための第三者の視点が導入されている(統合報告書P118)。なお、社外取締役および監査役の報酬については、業務執行の独立性を確保する観点から、業績連動を含まない基本報酬のみとすることが定められている。2026/03/05時点で、有報(直近

FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、業績連動型RSの具体的な付与株式数の上限や、個別の役員に対する報酬配分額を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。²

5. 財務状況および関連する業績指標の分析

株式会社レゾナック・ホールディングスの経営活動の結果としての財務状況および事業業績について、国際財務報告基準(IFRS)を適用して作成された「2025年12月期 第3四半期決算短信(2025年11月13日発表)」の記載データに基づき詳細な分析を行う。同資料の1ページ目に記載された2025年12月期(通期予想)の連結経営成績のハイライトによれば、当期の連結売上収益は1,422,000百万円(=1兆4,220億円)と見込まれており、対前期増減率で2.2%の増収が予想されている。事業の基礎的な収益力を示す指標として同社が設定しているコア営業利益(営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いて算出される指標)については、98,000百万円(=980億円)となり、対前期比で6.4%の増益が予想されている。一方で、IFRSに基づく営業利益は49,000百万円(=490億円)となり、対前期比で△45.0%の大幅な減益が見込まれている。当期利益は27,000百万円(=270億円)で対前期比△63.9%、親会社の所有者に帰属する当期利益は26,000百万円(=260億円)で対前期比△64.6%と、最終的な利益段階において前期からの顕著な減少が予想されている。通期予想に基づく基本的1株当たり当期利益は143.87円と算定されている。

期間実績としての当第3四半期連結累計期間(2025年1月1日～2025年9月30日)の業績については、税引前四半期利益が20,205百万円(=202.05億円)であったことが報告されている。これは、前年同期(2024年12月期第3四半期累計)の実績である77,902百万円(=779.02億円)と比較して、△74.1%という大幅な減少を示している。この期間における経営成績の概況(決算短信3ページ目)として、事業環境に関する説明が付されている。世界経済全体としては、米国の通商政策の動向等による不透明な影響が懸念されるマクロ環境下にあったものの、全体としては緩やかな回復基調をたどったと総括されている。特に、同社の主力事業領域と密接に関連する半導体業界については、比較的顕著な回復の兆しが見られたことが明記されている。国内経済についても、個人消費や企業の設備投資に持ち直しの動きが観測され、全体として緩やかな回復を示したと評価されている。しかしながら、特定の事業セグメントにおいては、外部環境の悪化による直接的な影響を受けている。具体的には、原燃料であるナフサ価格の下落に連動する形での販売価格の下落により当該セグメントが減収となり、さらに在庫受払差の悪化が利益を圧迫したことで、セグメントのコア営業利益が減益となった旨が注記されている。

連結財政状態(バランスシート項目)に関しては、2025年12月期第3四半期末時点における負債合計は、主に有利子負債の残高が減少したことを主因として、前連結会計年度末と比較して82,432百万円(=824.32億円)減少し、1,398,188百万円(=1兆3,981.88億円)となった。また、資本合計については、その他の包括利益累計額に含まれる在外営業活動体の換算差額が、為替市場における円高の進行によって目減りした結果、前連結会計年度末と比較して20,508百万円(=205.08億円)減少し、671,498百万円(=6,714.98億円)となったことが決算短信の4ページ目に記載されている。資本政策および株主還元に関連する指標として、2025年12月期第3四半期末時点における期末発行済株式数(自己株式を含む)は184,901,292株であることが示されている。配当政策については、2025年12月期(予想)の期末配当金が1株当たり65.00円と設定されており、中間配当が行われていないため、年間合計配当金も同額の65.00円となることが示されている。これは前年実績である2024年12

月期の期末配当金65.00円と同額の維持を予定するものである。2026/03/05時点で、最新の有報（注記）、最新決算短信（注記/補足）、統合報告書を確認した範囲では、全社的な研究開発費（R&D費）の総額および各セグメントに対する資本的支出（CAPEX）の具体的な厳密値を一次情報として特定できない（調査範囲内では確認できず）。さらに、統合報告書PDFを参照したが、当該数値の掲載箇所を機械的に特定できず（検証不能：PDF図表/画像の可能性）。⁵

結論的考察(Recommendations and Conclusions)

株式会社レゾナック・ホールディングスが展開する技術経営および知的財産戦略は、単なる技術開発の枠組みを超え、経営ガバナンス、組織体制、および財務成果と高度に統合された体系を構築していることが、開示された一次情報から確認できる。

第一に、技術開発の方針は、研究所戦略部や計算情報科学研究センターの設立に見られるようなデータ駆動型のインフラ整備と、REBLUC等のボトムアップ型コミュニティからの発案（JAXAとの共同研究等）という、トップダウンとボトムアップの双方向のアプローチによって牽引されている。高速通信やパワー半導体といった明確な重点領域に対して、MIやVRなどのデジタル技術を迅速に適用することで、開発期間の大幅な短縮と精度の向上が図られている。

第二に、知的財産戦略においては「攻めの知財」という明確なコンセプトのもと、特許資産指数（PAI）を用いた定量的なIPランドスケープ分析が事業戦略の基盤として機能している。特にマテリアルズ・インフォマティクス分野において他社平均の26倍という圧倒的なPAI評価を獲得している事実は、同社が選択と集中を通じて特定領域に極めて強固な参入障壁と競争優位性を構築していることを示している。さらに、WIPO GREENへの参画やPMiCの稼働に見られる「全方位共創」のアプローチは、自社の知財を起点とした技術エコシステムの形成と標準化を意図した高度な事業展開であると評価できる。

第三に、これらの戦略の実行は、取締役会による強力なコミットメントに裏打ちされている。取締役会の議論時間の過半（2024年実績で56%）が「戦略・全社課題」に費やされていること、スキルマトリックスに「イノベーション」が明記されていること、そしてサステナビリティに関する非財務KPIが業績連動型RSを通じて直接的に役員報酬と連動している仕組みは、技術戦略とサステナビリティ方針が経営陣の最重要の評価対象として内在化されていることを示している。

一方、財務的成果としては、2025年12月期第3四半期の決算予想において、売上およびコア営業利益の増加が見込まれる一方で、営業利益および当期利益の段階では大幅な減益が予想されている。半導体市場の回復という追い風がある反面、特定の事業領域におけるナフサ価格下落に伴う在庫受払差の悪化等の外部要因が収益を圧迫している状況が確認される。この利益率の変動リスクに対して、進行中の高度な知財戦略や共創プラットフォームの活用が、中長期的に高付加価値製品の売上構成比をいかに高め、利益体質の改善に寄与するかが、今後の企業価値向上の鍵となることが推察される。

未確認・確認不能事項の整理

提供された一次情報の範囲内において、設定された厳密な調査規定（Gateルール）に基づき、以下

の事項は未確認または確認不能として取り扱う。

1. 研究開発費および設備投資額の厳密値：
2026/03/05時点で、最新の有報(注記)、最新決算短信(注記/補足)、統合報告書を確認した範囲では、全社的あるいはセグメント別の当年度の研究開発費(R&D費)および資本的支出(CAPEX)の具体的な金額(厳密値)を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。また、統合報告書PDF等を参照したが、当該数値の掲載箇所を機械的に特定できず(検証不能:PDF図表/画像として埋め込まれている可能性等による)。
2. 特許番号と発明名称の詳細な対応関係：
2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、IPランドスケープ分析の対象となった特許群や、具体的な開発プロジェクト(月面蓄熱システムやCO2分離回収技術など)に紐づく個別の特許登録番号と技術名称のリストを正本として明記した一次情報を特定できないため、特許庁等の公的データベースでの照合を含めた知財対応表の作成ができない(調査範囲内では確認できず)。
3. 役員候補の全氏名および報酬の個別配分：
2026/03/05時点で、第117回定時株主総会招集通知等の公式IR情報を確認した範囲では、同総会における取締役候補9名および監査役候補1名の選任議案が存在することは確認できるが、代表取締役社長(高橋秀仁)以外の具体的な個別の候補者氏名の全容、および業績連動型RS制度における役員ごとの具体的な報酬配分額や付与株式数の上限を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。
4. 環境KPIの具体的達成年度および定量目標：
2026/03/05時点で、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、カーボンニュートラルの完全達成に向けた西暦での目標達成年度や、再生可能エネルギー導入比率に関する具体的なパーセンテージ目標等の定量的数値を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。
5. ウェブページのアクセス不能による検証不能事項：提供されたスニペットのうち、2026年2月13日発表の公式ニュース⁽¹¹⁾および役員情報に関する公式ページ⁽¹²⁾については、当該一次情報URLへのアクセスが不能(This website is inaccessible)であったため、その内容の主張は断定せず検証不能(理由:アクセス不可/404)として処理した。代替探索範囲内においても同等の一次情報は特定できなかった。

引用文献

1. 研究開発・知的財産戦略 | レゾナック - Resonac, 3月 5, 2026にアクセス、
<https://www.resonac.com/jp/corporate/strategy/rd.html>
2. RESONAC REPORT 2025 (P110~118), 3月 5, 2026にアクセス、
<https://www.resonac.com/sites/default/files/2025-10/pdf-sustainability-report-2025-05-3.pdf>
3. 第117回 定時株主総会 招集ご通知 - Resonac, 3月 5, 2026にアクセス、
https://www.resonac.com/sites/default/files/2026-02/pdf-stock-bond-information-report-117_t.pdf
4. レゾナックグループ統合報告書「RESONAC REPORT 2025」を発行 - PR TIMES, 3月 5, 2026にアクセス、
<https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000153.000102176.html>

5. 2025年12月期 第3四半期決算短信〔IFRS〕(連結), 3月 5, 2026にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20251113/20251113599825.pdf>
6. 有価証券報告書 | IR情報 | レゾナック - Resonac, 3月 5, 2026にアクセス、
<https://www.resonac.com/jp/ir/library/financial.html>
7. レゾナックグループ統合報告書「RESONAC REPORT 2025」を ..., 3月 5, 2026にアクセス、
<https://www.resonac.com/jp/news/2025/08/05/3572.html>
8. IRストレージ「株式会社レゾナック・ホールディングス」のプレスリリース「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2025-03-31」開示日時 - CCREB GATEWAY, 3月 5, 2026にアクセス、
<https://ccreb-gateway.jp/ir-storage-detail/?id=1044006>
9. コーポレートガバナンス, 3月 5, 2026にアクセス、
<https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1659557>
10. レゾナック【4004】2026年02月13日 開示情報 - 2025年12月期 決算短信〔IFRS〕(連結), 3月 5, 2026にアクセス、
<https://kabutan.jp/disclosures/pdf/20260213/140120260213561241/>
11. 1月 1, 1970にアクセス、
<https://www.resonac.com/jp/news/2026/02/13/3650.html>
12. 1月 1, 1970にアクセス、
<https://www.resonac.com/jp/corporate/governance/officer.html>