

旭化成が「最強の知財戦略」を築き上げた全貌

IP ランドスケープと経営融合の先駆者

2026年3月9日作成

Claude Opus 4.6

旭化成は日本における IP ランドスケープ (IPL) の先駆者として、知財と経営を高度に融合させた独自のモデルを確立し、他社がこぞってベンチマークする存在となった^{1,2}。2000年頃から IPL の原型となる活動を開始し、20年超にわたる先行投資と組織改革を重ねてきた³。2022年には経営企画担当役員直属の「知財インテリジェンス室」を新設し、M&A判断から新事業創出まで知財情報を経営の意思決定に組み込む体制を完成させている^{4,5}。

2021年に知財功労賞・経済産業大臣表彰を受賞⁶、2025年には知的財産活用の取り組みにおいて内閣総理大臣感謝状を受けるなど⁷、その取り組みは政府・業界から最高水準の評価を得ている。ダイヤモンド・オンラインが2026年3月6日に公開したインタビュー記事では、知財インテリジェンス室長の笠井健氏が「無形資産をどう企業価値につなげるか」という根幹的な課題意識と、IPLによる価値創造の二軸戦略を語っている¹。

1. 「三位一体」と「二本柱」が生む経営直結の知財活動

旭化成の知財戦略の根幹にあるのは、事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略の「三位一体」という基本方針である。公式サイトでは「研究開発の成果を着実に権利化することで他社に対する事業の優位性を確保し、事業経営に直結した知的財産活動を推進する」と明記されており、特許の数と同等に個々の特許の質を重視する姿勢が貫かれている^{8,9}。

組織面では、2022年4月に完成した「二本柱」体制が特徴的だ^{5,10}。第一の柱は研究・開発本部傘下の知的財産部で、係争グループ（米国・欧州・中国に駐在員を配置）、技術情報グループ、マテリアル第一・第二グループ、ヘルスケアグループ、住宅グループなど事業横断型の本社一極集中組織として機能する¹⁰。第二の柱は経営企画担当役員直属の知財インテリ

ジェンス室で、IPL を活用した「技術に軸足を置いた戦略案」を経営層に直接提供する^{4,5}。日常の知財実務の効率的遂行と、高次元での経営意思決定支援を同時に実現する洗練された設計であり、この二元構造こそが旭化成を他社と差別化する組織上の最大の特徴である。

もう一つの基盤が戦略データベース（SDB）だ。各事業の開発テーマに合わせた特許情報に、重要度ランク・実施状況・技術分類・他社特許への対応方針といった独自の付加情報を登録し、技術・市場・他社動向の把握から R&D テーマの探索、障害特許の対策立案まで幅広く活用する^{9,10}。「特許調査は知的財産管理の要諦」という合言葉のもと、重要調査は知財部内の専門サーチャーが、簡易調査は研究者自身が行う住み分けも徹底している⁹。

2. IP ランドスケープはこうして全社に浸透した

2.1 中村栄氏の挑戦と組織化の歩み

旭化成の IPL 活動の歴史は、一人のイノベーターの挑戦から始まった。中村栄氏は 1989 年に知的財産部（当時「特許部」）に異動後、2000 年頃から独学で IPL の原型となる活動を開始した^{3,11}。「特許を 1 件 1 件見てもわからないが、塊としてみたときに競合の戦略が見えてくる」という信念のもと、10 年以上にわたって社外で人脈とスキルを磨き続けた¹¹。

転機は 2016 年、CTO に自社技術の Patent Map を視覚化してプレゼンしたことだった^{3,12}。「面白い、経営層に啓発してほしい」という支持を得て、役員会議、事業本部会議、事業部会議と段階的に IPL の必要性を説いていった¹²。2018 年 4 月に専任の知財戦略室が設立され、同年 10 月には中村氏が理事・知的財産部長に就任。2019 年の中期経営計画に IPL が正式に組み込まれ、全社展開が完成した^{3,11}。

2.2 IPL 活動の 3 つの目的と「黒子」哲学

IPL 活動は 3 つの目的で整理される。第一は現業強化（競合分析による事業優位性の確認）、第二は新事業創出（技術シナジーの発見・新規参入分野の特定）、第三は M&A 経営

判断（買収前の技術評価と買収後のシナジー発見）である^{4,12}。中村氏は「我々が意識しているのは、徹底した情報解析や技術分析を通じて、各事業部の考えや思いを発言として引き出すこと」と述べ、経営判断を活性化する「気付き」を黒子として届けるという独自の哲学を示している^{12,13}。

具体的な成果は多岐にわたる。2018年の米自動車内装材大手セージ・オートモーティブ・インテリアズ買収後、IPLを活用してセージの染色・加工技術と旭化成の他事業との組み合わせ可能性を検証し、新たな共同研究に発展させた^{4,12}。2020年にはオンラインで「IPLでコネクト」プレストイベントを開催し、前年比約3倍の200人以上が参加してGAFA特許マップを活用した約160のアイデアが創出された^{4,13}。累計で40件以上のIPL分析案件を実施している⁴。

3. 知財を直接収益化する「TBCプロジェクト」の革新性

旭化成が近年力を入れるのが、知財の直接的な収益化モデルTBC（Technology value Business Creation）プロジェクトである^{1,14}。自社の特許・ノウハウ・データ・アルゴリズムをパートナー企業に提供し、設備投資を抑えて早期の収益化を実現するアセットライト型ビジネスモデルだ^{14,15}。

プロセスは三段階に分かれる。第一段階でテーマ・技術の理解とIPL分析、第二段階で最適な共創パートナー探索と知財戦略策定、第三段階でライセンス契約・事業設計の交渉を行う^{10,14}。実績として、リチウムイオンキャパシター（LiC）の設計・製造技術ライセンスの複数社への提供、超イオン伝導性電解液技術のLiイオン二次電池メーカーへのライセンス、慢性疼痛薬のイーライリリー社への独占的実施権のライセンス契約などが挙げられる^{14,15}。

笠井氏はダイヤモンド・オンラインのインタビューで知財活用を「二つの軸」で整理した。第一の軸は特許権という「権利」そのものを活用し、他社へのライセンスや組み合わせで新事業を創る活用であり、第二の軸はIPランドスケープの活動を通じて価値を生み出す活用

である¹。この二軸の有機的連動が旭化成の知財経営の核心をなす。

4. 20年超の知財報告書と投資家向け説明会の先進性

旭化成は2004年から知的財産報告書を毎年発行し、日英二言語で公開している。20年超の継続は日本企業の中でもきわめて早期かつ長期の取り組みだ^{10,16}。2024年版の構成は、社長メッセージ、価値創造モデルにおける知的財産の位置づけ、知財組織の活動と人財、企業価値向上ストーリー、事業領域ごとの実例、TBC特集、特許データに至るまで網羅的である¹⁶。

開示の独自性は複数ある。事業セグメント別に出願件数・保有件数を「実施中／将来実施予定／防衛等」に分類して公開し、Patent Asset Index (PAI) と EBITDA の相関分析（同業界20社における10年間データで $R^2=0.53$ ）を示すなど、知財価値の定量化に踏み込んでいる¹⁶。GG10 (Growth Gears 10) 関連有効特許件数の割合を KPI として開示し、2021年度の30%超から2030年度に50%超を目標として掲げる^{10,16}。

特筆すべきは2022年7月7日の「知財戦略説明会」である。工藤幸四郎社長（当時）自ら登壇し、投資家・アナリスト向けに知財戦略を直接説明した^{17,18}。内容は前中計に整合した知財活動の振り返り、新中計達成に向けた知財・無形資産活用戦略、GG10加速に向けた知財活用例、知財活動による経営・事業貢献の見える化の4本柱で構成された¹⁷。この資料は内閣府の知財投資・活用戦略検討会にも提出され、政府の知財政策検討にも活用された¹⁸。

特許保有件数は国内約6,800件、海外約7,800件、合計約14,600件（2024年10月時点）。国内特許の約65%が実施済みまたはライセンス供与中という高い活用率を誇る¹⁶。マテリアル領域が国内出願の65%、海外出願の84%を占め、日本・米国・韓国・中国・欧州のいずれにおいても国内同業他社平均を上回る特許登録率を実現している¹⁶。近年は出願件数を2017年のピーク（648件）から絞り込む傾向にあり、「量より質」の方針がデータにも明確に表れている^{10,16}。

5. キーパーソン：中村栄氏と笠井健氏のリーダーシップ

旭化成の知財戦略を語る上で欠かせないキーパーソンが2人いる。中村栄氏は1985年入社、研究所勤務を経て1989年に知的財産部へ異動。1998年に全社の技術情報調査セクション責任者、2018年に知財戦略室長、同年10月に理事・知的財産部長、2020年10月には全社高度専門職のシニアフェローに就任した^{3,11}。2016年度には日本特許情報機構

(JAPIO) から特許庁長官賞を受賞している¹¹。LexisNexis PatentSight+ Summitでは「日本のIPコミュニティにおける真の権威であり、IPインテリジェンスの先駆者」と紹介された¹⁹。IPランドスケープ推進協議会の代表幹事、経済産業省産業構造審議会知的財産分科会委員も務め、業界全体の牽引役を担う^{3,20}。

笠井健氏は中村氏の後を受けて知財インテリジェンス室長に就任し、現在の知財戦略のフロントランナーである。「今、日本企業は元気がないと言われるが、知財を含む目に見えない資産の活用がもっと進めば変わっていけないのではないか」と語り、無形資産活用の先陣を切る決意を示している¹。

知財人材育成にも独自の体系がある。「知財ハードスキル+ジェネリックスキル」を兼ね備えた人財を目指す像に掲げ、ジェネリックスキルとして当事者意識・客観視・外向き思考・対人影響力・変化への貪欲さの5要素を重視する^{10,16}。新卒採用、開発部門からの異動、社外キャリア採用の3ルートで多様な人材を確保し、知財組織の女性割合は45%、女性管理職比率は21%と高水準だ¹⁶。全従業員向けにはeラーニング（発明コース・明細書作成コース・DX発明コースなど）から戦略コースまで体系的な知財教育を展開する¹⁶。

6. 他社との比較で浮かぶ旭化成の独自性

旭化成のポジションを相対化するために、IPL先進企業との比較が有用である。

ブリヂストンは旭化成と並ぶIPL推進の先進企業で、2020年12月のIPランドスケープ推進協議会発足時の共同発起人だ。独自のKPIとして「知財ROIC」を開発し、知財の売上

貢献額を投資額で割る指標で2020年の5.2%から2025年に10.5%へ倍増させた²¹。M&A前にIPLを活用する点が特徴で、コネクテッドカー分析がWebfleet Solutions買収の布石となった^{20,21}。旭化成が「M&A後のシナジー発見」に強みを持つのと対照的である。

オムロンは知財センタがCTOに直結し、「両利きの知財活動」（独占排他型+シェアリング&インクルージョン型）を掲げる^{22,23}。クラリベイト社「Top 100 グローバル・イノベーター」に7年連続ランクインし、ROIC経営と知財の連動を強調する²²。旭化成がIPLの「経営への情報提供」機能を前面に出すのに対し、オムロンは知財を「バリュードライバ」として数値管理する方向性が鮮明だ。

三井化学は知財を「特許・秘匿ノウハウ・意匠・ブランド・著作権」を含む広義の無形資産と捉え「ベストミックス」戦略を展開する²⁴。IPLへの取り組みは旭化成より後発だが、生成AIを活用した特許チャットシステムで研究者の調査時間を80%削減するなど知財DXでは独自の進化を遂げている²⁴。

旭化成を決定的に差別化するのには、IPLという概念の日本への定着と普及における貢献の大きさである。IPL推進協議会の代表幹事として業界横断的なリーダーシップを発揮し、投資家向け知財戦略説明会を先駆的に開催し、内閣府や特許庁の政策検討にも直接貢献している^{3,17,18,20}。WikipediaのIPランドスケープ項目で積極活用企業の筆頭に掲載されている事実も、その地位を象徴する²⁵。

7. 結論：「黒子」哲学が生んだ知財経営の新たな標準

旭化成の知財戦略の本質は、知財部門を経営の「黒子」と位置づけ、事業部の意思決定を情報面から支えるという哲学にある^{12,13}。この一見控えめなアプローチが、かえって事業部からの信頼と経営層の支持を獲得し、IPLを全社的な経営インフラに育て上げた。20年超にわたる知財報告書の継続発行¹⁶、TBCプロジェクトによる知財の直接収益化^{14,15}、PAIとEBITDAの相関分析に基づく定量開示¹⁶、そして2025年の内閣総理大臣感謝状受賞は、この蓄積の到達点である。

他社がベンチマークする理由は明白だ。単に先進的な手法を導入しただけではなく、「組織設計（二本柱体制）」「人材育成（多様性・ジェネリックスキル重視）」「経営統合（中計への明記・投資家説明会）」「業界貢献（IPL 推進協議会・政策提言）」のすべてを一貫した戦略として実行し、かつ具体的な事業成果に結びつけている点が、他の追随を許さない^{1,2,3}。日本企業の知財経営における新たな標準を打ち立てたのは、まさにこの「黒子」の哲学だった。

参考文献

- [1] 「旭化成は他社にベンチマークされる『最強の知財戦略』をどうやって作り上げたか？」ダイヤモンド・オンライン（企業価値を最大化する「知財経営」連載）, 2026年3月6日.
<https://diamond.jp/articles/-/384688>
- [2] 同記事 Yahoo!ニュース転載版.
<https://news.yahoo.co.jp/articles/a173d04e4f06a6d4837001eb21fc5933f7e602c0>
- [3] 特許庁広報誌「とっきょ」2021年9月14日発行号「新時代に挑む知財戦略 IP ランドスケープのススメ『旭化成株式会社』— 20年超の取組みが実証 企業経営を左右する IP ランドスケープの重要性」, 経済産業省特許庁.
https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01_page1.html
- [4] 「旭化成の IP ランドスケープ活用——After コロナを見据えたコア価値の磨き方、未来の兆しの掴み方とは」 Biz/Zine, 翔泳社. <https://bizzine.jp/article/detail/5047>
- [5] 「旭化成中村氏と KIT 杉光教授が語る IP ランドスケープ——DX、3つの目的、事業部との対話の設計とは？」 Biz/Zine, 翔泳社. <https://bizzine.jp/article/detail/5046>
- [6] 「『知財功労賞』経済産業大臣表彰を受賞」旭化成株式会社ニュースリリース, 2021年4月16日. https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2021/ze210416_2.html
- [7] 「知的財産活用の取り組みにおいて『内閣総理大臣感謝状』を受賞」旭化成株式会社ニュースリリース, 2025年4月18日. https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2025/ze250418_2.html
- [8] 旭化成株式会社「知的財産戦略」公式ウェブサイト. https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset/
- [9] Asahi Kasei Corporation, "IP Strategy | R&D." https://www.asahi-kasei.com/r_and_d/intellectual_asset/
- [10] 旭化成「中期経営計画 2027」に伴う知財戦略の変革：シナリオ分析, よろず知財戦略コンサルティング Gemini Deep Research エグゼクティブサマリー. <https://yorozuipsc.com/>
- [11] 「旭化成、知財の DX 化 自由奔放なリケジョが仕掛け人」日本経済新聞電子版特集.
<https://ps.nikkei.com/asahikasei1920/vol6.html>
- [12] 「旭化成中村氏と KIT 杉光教授が語る IP ランドスケープ」 Biz/Zine（詳細版）.
<https://bizzine.jp/article/detail/5046>
- [13] 「総合化学メーカーの知的財産部門における活用」 SPEEDA 事例紹介, ユーザーベース.
<https://jp.ub-speeda.com/customers/asahikasei/>

- [14] 「旭化成が挑む技術活用術、自社製品化にこだわらない研究開発で稼ぐ」日経クロステック。
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/10439/>
- [15] 「旭化成、自社技術で他社事業を共同開発 知財利用料得る」日本経済新聞, 2025 年 4 月。
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC027X90S5A400C2000000/>
- [16] 旭化成グループ「知的財産報告書 2024」. https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2024.pdf
- [17] 「当社グループ初の『知財戦略説明会』を開催」旭化成株式会社ニュースリリース, 2022 年 7 月 7 日. <https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2022/ze220707.html>
- [18] 旭化成株式会社「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関する検討について」内閣府知的財産戦略推進事務局 知財投資・活用戦略検討会（第 12 回）資料 5, 2022 年 9 月 7 日. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai12/siryou5.pdf
- [19] LexisNexis Intellectual Property Solutions, "Global IP Event | PatentSight+ Summit" (speaker profile: Sakae Nakamura). <https://www.lexisnexisip.com/resources/global-ip-event-patentsight-summit/>
- [20] 知財研セミナー「IP ランドスケープ推進協議会の活動と会員企業における取組」知的財産研究教育財団, 2021 年 10 月 20 日. <https://www.iip.or.jp/seminar/seminar211020.html>
- [21] 「ブリヂストンや荻原が『知財 ROIC』経営 出願数競う“とりあえず特許”にメス」日経ビジネス. <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00815/121600010/>
- [22] 「両利きの知財活動を戦略目標に一オムロン知財戦略の現在地点」PR Times.
<https://prtimes.jp/story/detail/B5w3MPiA6wr>
- [23] 「両利きの知財活動を戦略目標に」オムロン株式会社. <https://www.omron.com/jp/ja/edge-link/news/697.html>
- [24] 「三井化学の知財戦略と分析—サステナビリティ時代の基盤としての無形資産管理」TechnoProducer 株式会社. https://www.techno-producer.com/ai-report/mitsuichemicals_ip_strategy_report/
- [25] Wikipedia 「IP ランドスケープ」（日本語版）.
<https://ja.wikipedia.org/wiki/IP%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89%E3%82%B9%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%83%97>