旭化成 知財と経営を融合する最強の戦略

IPランドスケープと経営融合の先駆者における深堀分析と戦略プレイブック

国家・業界が最高水準と認めるIPランドスケープの先駆者

【2021年】
知財功労賞・経済産業大臣表彰
を受賞

【2022年】
経営企画担当役員直属
「知財インテリジェンス室」の設立
（知財と経営意思決定の完全な融合）

【2025年】
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

2000年頃からの20年超にわたる先行投資と組織改革を経て、
他社がこぞってベンチマークする独自の知財経営モデルを確立。

価値創造を牽引する「三位一体」と「二つの軸」

【三位一体の基本方針】

【知財活用の二つの軸】

第一の軸：権利

他社へのライセンスや組み合わせによる新事業創出。

第二の軸：価値創造

IPランドスケープ（IPL）活動を通じた経営への価値提供。

実務と経営支援を両立する「二本柱」の組織設計

研究・開発本部傘下「知的財産部」

役割：事業横断型の本社一極集中組織。日常の知財実務とグローバル対応。

体制：係争G（米・欧・中に駐在員）、技術情報、マテリアル、ヘルスケア、住宅など。

経営企画担当役員直属「知財インテリジェンス室」

役割：経営層への直接的な意思決定支援。IPLを活用した技術軸の戦略案提供。

戦略データベース（SDB）

特許情報に独自付加情報（重要度ランク、他社対応方針等）を登録し、専門サーチャーと研究者が徹底活用する共通基盤。

一人のイノベーターから
全社インフラへの20年の軌跡

【2000年頃】

中村栄氏が独学で
IPLの原型となる
活動を開始。

【2016年】

転機：CTOへ自社技術の
パテントマップを視覚化
してプレゼン。「経営層
に啓発してほしい」と
支持を獲得。

【2018年】

専任の「知財戦略室」
設立。中村氏が理事・知
的財産部長に就任。

【2019年】

中期経営計画にIPLが
正式に組み込まれ、
全社展開が完成。

経営判断を活性化する3つの目的と「黒子」の哲学

現業強化
競合分析による
事業優位性の確認。

新事業創出
技術シナジーの発見・
新規参入分野の特定。

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。

「我々が意識しているのは、徹底した情報解析を通じて、
各事業部の考えや思いを発言として引き出すこと」

知財部門が主役として指示するのではなく、
黒子として「気付き」を届け、経営判断を活性化する独自のアプローチ。

全社横断で生み出される IPランドスケープの具体成果

セージ・オートモーティブ・インテリアズ買収（2018）

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。新たな共同研究へと発展。

「IPLでコネクト」ブレストイベント（2020）

オンラインで開催。前年比3倍の200人以上が参加。GAFA特許マップを活用し、約160の新規アイデアを創出。

累計で40件以上のIPL分析案件を実施。

アセットライトに直接収益化を狙う「TBCプロジェクト」

【TBC（Technology value Business Creation）】
自社の特許・ノウハウ・データ等を外部提供し、設備投資を抑えて早期収益化を実現する革新的なビジネスモデル。

業界の垣根を越えたライセンス提供の実績

リチウムイオンキャパシター（LiC）

設計・製造技術ライセンスを複数社へ提供。

超イオン伝導性電解液技術

Liイオン二次電池メーカーへのライセンス供与。

慢性疼痛薬

大手製薬企業（イーライリー社）への独占的実施権のライセンス契約。

20年超の開示実績と「量から質」への明確な転換

出願件数は2017年のピークから絞り込みを実施。
「量より質」の経営方針がデータに明確に表れている。

2004年

知的財産報告書の毎年発行開始（日英二言語、日本企業で極めて早期）。

約65%

国内特許の高い活用率（実施済みまたはライセンス供与中）。

50%超

Growth Gears 10（GG10）関連有効特許割合の2030年度目標（2021年度は30%超）。

知財戦略を直接的に企業価値（EBITDA）と結びつける

社長自らが語る「知財戦略説明会」

2022年7月開催。投資家・アナリストへ無形資産活用戦略を直接説明。この先進的な取り組みは内閣府の政策検討資料としても活用される。

同業界20社における10年間データで強い相関を証明。知財価値の定量化という難題に踏み込む先進性。

戦略を牽引する多様な知財人財と独自スキルセット

中村栄氏（IPインテリジェンスの先駆者）と笠井健氏（現・知財インテリジェンス室長）の強力なリーダーシップ。

重視する5要素：

- 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

知財組織の女性割合

女性管理職比率

全従業員向けにeラーニングから戦略コースまで体系的教育を展開。

国内トップランナーとの比較で浮かび上がる旭化成の特異性

ブリヂストン

「知財ROIC」指標の導入。コネクテッドカー分析など、M＆A前の事前IPL活用に強み。

オムロン

CTO直結型の組織。「両利きの知財活動」を推進し、知財をバリュードライバとして数値管理。

三井化学

広義の無形資産の「ベストミックス」。生成AI活用による知財DX（調査時間80%削減）。

旭化成

「黒子」としての経営意思決定支援、M＆A後のシナジー発見、TBCプロジェクトによる直接収益化。

一企業を超えて日本の知財エコシステムを牽引する

経済産業省の委員選出、内閣府の知財戦略検討会への貢献など、国の知財政策へ直接関与。

「IPランドスケープ推進協議会」の代表幹事として業界横断的なリーダーシップを発揮。

社内IPLの完全なインフラ化と収益化モデルの確立。

経済産業省の委員選出、内閣府の知財戦略検討会への貢献など、国の知財政策へ直接関与。

「黒子」の哲学が生み出した知財経営の新たなスタンダード

「黒子」の哲学

組織設計

実務と経営支援を両立する「二本柱体制」。

経営統合

中計への明記、PAIとEBITDAの相関、投資家説明会。

人材育成

多様性（女性比率45%）とジェネリックスキルの重視。

業界貢献

IPL推進協議会、TBCプロジェクト、政策提言。

先進的な手法の導入にとどまらず、これらすべてを一貫した戦略として実行し、具体的な事業成果に結びつけている点こそが、旭化成が「最強」と呼ばれる理由である。