

旭化成「Trailblaze Together 2027」に基づく知財戦略の将来展望

旭化成が 2025 年 4 月 10 日に発表した新中期経営計画 2027「Trailblaze Together」は、各事業領域（ヘルスケア・マテリアル・住宅）の成長戦略と経営基盤強化策を示しています（[『中期経営計画 2027』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)）。同計画では無形資産（知的財産等）のさらなる活用や、事業部門間および社外ステークホルダーとの協働による新価値創造が明確に打ち出されました（[『中期経営計画 2027』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)）（[『中期経営計画 2027』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)）。これまで旭化成は研究開発と知財を一体化し、質の高い特許による競争優位の確保や必要に応じたライセンス展開を行ってきた経緯があります（[知的財産戦略 | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）（[知的財産戦略 | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）。新中計の方向性を踏まえると、知財戦略も以下のような複数のシナリオで進化していくと予測されます。

オープンイノベーション志向の知財戦略

「Trailblaze Together（ともに新たな道を切り拓く）」の名が示す通り、旭化成はグループ内外の協創（コラボレーション）によるイノベーションを一段と重視するでしょう。新中計でも「顧客や同業他社、投資家など様々なステークホルダーと一緒に新しい価値の提供を目指します」と明言されており（[『中期経営計画 2027』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)）、オープンイノベーション志向の知財戦略が加速すると考えられます。具体的には、大学・ベンチャー企業との共同研究や技術提携を積極化し、共同で得られた発明の特許共有やクロスライセンス契約など開かれた知財管理を推進する可能性があります。実際、旭化成は研究部門内に「共創推進チーム」を設置して社外パートナーとの連携窓口とし、新事業創出を促進してきました（[オープンイノベーション | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）。この体制を軸に、ヘルスケア領域では創薬プラットフォーム「A-COMPASS」によるパートナーリング推進（[オープンイノベーション | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）、マテリアル領域ではオープン募集による用途探索（eiicon プラットフォームの活用）（[オープンイノベーション | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）、住宅領域でも建材技術の共創募集（[オープンイノベーション | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）など、領域ごとに外部知と結集した開発が進むでしょう。知財戦略上は、自社とパートナー企業のいずれにも価値ある

形で知財権を配分し、共同成果を円滑に事業化できる契約スキームを整えることが重要になります。これにより社外の力を取り込みつつ、自社の競争優位性を確保するバランス型の知財運用が展開されると予想されます。

グローバル特許網の強化

新中計 2027 では事業のグローバル展開が一層強調されています。ヘルスケア領域は大型 M&A によるグローバル展開、住宅領域も海外展開を視野に入れた投資検討、マテリアル領域では水素関連や電子材料など世界市場を睥睨した重点投資が示されました（『[中期経営計画 2027](#)』の発表について | [2025 年度](#) | [ニュース](#) | [旭化成株式会社](#)）。これに対応し、国際特許出願とグローバル知財網の強化が戦略の柱となるでしょう。旭化成の知財部門は従前より「アメリカ、中国、ヨーロッパ、および新興国における知財力の向上」を重視し、強い権利の確保・活用でグローバル事業を後押ししてきました（[知的財産戦略](#) | [研究・開発](#) | [旭化成株式会社](#)）。今後も事業拡大に応じて各国での特許取得を加速し、主要市場での特許網を隙なく構築することが予想されます。例えばヘルスケアでは新薬・医療機器について米欧中での特許権確保とデータ保護を徹底し、各国でジェネリックや模倣品を排除できる体制を強化するでしょう。マテリアル領域では、電池用セパレータや水素製造用膜など重点技術について、競合の多い中国・欧州を含む全球で広範な特許出願を行い技術的優位を守ると考えられます。住宅領域でも、海外展開時には現地で住宅工法や建材の特許・商標を押さえブランド価値と技術優位を保護するでしょう。さらに中国市場の重要性増大を受けて、中国での知財体制強化を近年図ってきた経緯があり（[知的財産戦略](#) | [研究・開発](#) | [旭化成株式会社](#)）、引き続き現地での権利行使力向上や模倣対策能力の強化にも注力するとみられます。総じて、グローバル知財戦略シナリオでは各国特許ポートフォリオの充実と現地法制度に応じた知財戦術（訴訟や異議申立て対応含む）が知財部門の重点となり、世界展開する事業に不可欠な競争優位基盤を支えるでしょう。

ライセンス収益重視の戦略

無形資産の積極活用という観点から、知財の収益源化（ライセンス収入の拡大）も一つの戦略シナリオとして考えられます。旭化成はこれまで、自社事業を強化する有効な知財については戦略的なライセンス活動も行い事業貢献度を高めてきました（[知的財産戦略](#) | [研究・開発](#) | [旭化成株式会社](#)）。新中計でも「さらなる無形資産の活用」を掲げており（『[中期経営計画 2027](#)』の発表について | [2025 年度](#) | [ニュース](#) |

[旭化成株式会社](#)）、自社で使い切れない特許や技術を他社に供与することで収益化する動きが進む可能性があります。例えばヘルスケア領域では、自社開発した医薬品の海外展開をライセンス契約によって現地企業に委ねるケースが考えられます（実際、旭化成ファーマは骨粗鬆症薬テリパラチド製剤「テリボン」の韓国展開を現地企業に独占ライセンス供与し収益化した実績があります（[「テリボン皮下注用 56.5 μg」の韓国における販売承認取得について | 2015 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)））。また創薬ベンチャーなど外部からのライセンス導入技術を自社で改良し再度他国へライセンスアウトするようなビジネスモデルも検討されるでしょう。マテリアル領域では、自社が撤退・構造転換を決めた石油化学系技術などを他社へライセンス提供することでロイヤリティ収入を得たり、水素関連のコア技術を業界標準化するため敢えて広くライセンス開放する戦略もありえます。住宅領域でも、自社ブランドや工法をフランチャイズ的に海外企業へライセンス供与し展開スピードを上げる手法が考えられます。こうしたライセンス重視戦略では、知財部門は**プロフィットセンター**としての色彩を強め、特許・技術の棚卸しによる遊休知財の発掘、契約交渉力の強化、適正なライセンス料率設定など収益最大化に直結する役割が期待されます。一方で他社への技術供与は将来の競争相手を生むリスクもあるため、コア技術とライセンス技術の峻別や、クロスライセンスによる自社メリット確保などのバランス戦略も求められるでしょう。

知財資産の全社共有とクロスシナジー戦略

新中計の柱には、各事業が**経営基盤**（リソース）を相互に共有し柔軟に活用することで企業価値を高める方針も含まれています（[『中期経営計画 2027』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)）。これは知的財産の社内横断的な活用、すなわち**クロスセクターな知財シナジー創出**につながる戦略です。旭化成は多角化企業としてマテリアル・住宅・ヘルスケアの3領域に強みを持ちますが、知財戦略面でも**社内オープンイノベーション**を推進し、一つの領域で生まれた技術を他領域へ転用・展開する動きが加速すると期待されます。例えば、マテリアル領域で開発した高機能樹脂素材を医療機器部品に応用したり、ヘルスケア事業のバイオ技術を住宅の健康・快適分野（空気浄化や見守りシステム等）に取り入れる、といったシナジーが考えられます。知財部門としてはグループ内各事業部との密接な連携をさらに強め、社内のどこにどんな知的資産があるかを可視化して共有するプラットフォーム作りが鍵となるでしょう。旭化成は既に知財部門と事業部が緊密に連携し IP ランドスケープを活用する体制を築いており（）、経営層と近い位置で知財戦略を策定・実行できる強みがあります（）。この基盤のもと、新中計では知財情報を全社横断で共有する戦略データベースの活用をさらに進めると予想されます。実際、旭化成は注力技術領域

の自他社特許情報に独自の付加情報を付与した戦略データベースを構築し、技術動向把握や研究テーマ探索に活かしています（[知的財産戦略 | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）。今後はこれを各事業の垣根を越えたアイデア創出や課題解決にも活用し、一つの特許資産から複数事業で価値を創出する展開が増えるでしょう。M&A で取得した特許も含め、全社的なポートフォリオ視点で最適活用することで、知財投資効率を高めつつ競合優位性を強化する狙いです。要するに、知財を社内共有資源として柔軟に組み合わせることで「1+1 を 3 にも 4 にもする」ような価値創造を目指す戦略と言えます（『[中期経営計画 2027 』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)）。

おわりに：知財戦略の方向性まとめ

旭化成の新中期経営計画「Trailblaze Together 2027」を受けて想定される知財戦略のシナリオを、オープンイノベーション志向、グローバル特許網強化、ライセンス収益重視、社内シナジー創出の観点で整理しました。実際の戦略展開ではこれらが相互に組み合わさって推進される可能性が高く、例えば社外との協創(Open Innovation)で得た技術をグローバルに特許出願し、自社事業と他事業にまたがって活用しつつ、一部を他社にもライセンス供与するといった複合的アプローチも考えられます。旭化成は「経営課題の一つである新事業創出に向け、事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略の一体化」を基本方針として掲げています（[知的財産戦略 | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）。この方針のもと、新中計で示された重点領域（ヘルスケア・素材・住宅）それぞれで知財戦略が企業価値向上に直結する形で進化していくでしょう。知的財産部門は引き続き事業部と二人三脚で動きつつ（）、外部環境の変化や経営戦略に即した知財施策をタイムリーに講じていくと期待されます。総じて、「Trailblaze Together」の精神に沿い、知財を核とした競争優位の確立と共創による価値創出の両面から旭化成の知財戦略は今後変革・強化されていくものと予測されます（『[中期経営計画 2027 』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社](#)）（[知的財産戦略 | 研究・開発 | 旭化成株式会社](#)）。