

# 旭化成の成長戦略における知財インテリジェンス室の貢献

## はじめに

旭化成は、マテリアル、住宅、ヘルスケアの3つの事業領域を柱に、多角的な事業を展開する総合化学メーカーです。近年、世界経済の不確実性が高まり、地政学的リスクや環境問題への対応など、企業を取り巻く環境変化が加速する中で<sup>1</sup>、旭化成は「中期経営計画 2024～Be a Trailblazer～」において「無形資産の最大活用」を掲げ、その中で知的財産を重要な要素の一つとして位置づけています<sup>2</sup>。

本稿では、旭化成の成長戦略における知財インテリジェンス室の貢献実績について、公開情報に基づき考察していきます。

## 知財インテリジェンス室の概要

旭化成の知的財産組織は、研究・開発本部に設けられた知的財産部と、経営企画担当役員直下に設けられた知財インテリジェンス室の2つの組織から構成されています<sup>3</sup>。知財インテリジェンス室は、2022年に、従来から培ってきたIPランドスケープの機能を加速・遂行するために設立されました<sup>4</sup>。

旭化成における知財情報分析の歴史は古く、1989年には全社的な技術情報調査セクションが設立されています<sup>5</sup>。このセクションが、現在の知財インテリジェンス室の礎となっていると言えるでしょう。知財インテリジェンス室は、知財情報分析を駆使し、無形資産活用戦略を提案することで経営・事業戦略策定に貢献し、知財情報開示を通じてステークホルダーとの関係強化に注力しています<sup>6</sup>。

## 知財インテリジェンス室の貢献実績

知財インテリジェンス室は、知財情報等の活用により、経営層が事業戦略を策定する際の判断を支援する活動を行っています<sup>7</sup>。その目的は、①現行事業を優位に導く、②新事業創出を支援する、③M&Aを事前事後に支援することです<sup>7</sup>。

これらの目的を達成するために、知財インテリジェンス室は、主に以下の活動を通じて旭化成の成長戦略に貢献しています。

### 1. 経営・事業戦略策定への貢献

知財インテリジェンス室は、知財情報分析を活用し、技術を加味したビジネス・知財情報分析を行い、その結果を解釈した上で戦略を策定・提案しています<sup>3</sup>。具体的には、以下の様な貢

献が挙げられます。

貢献内容	説明	引用元
業界分析による事業戦略策定への貢献	知財情報分析による業界分析を通じて、事業の現状と将来展望を把握し、新たな事業機会の発掘や既存事業の強化に繋がる提案を行っています。	8
技術に軸足を置いた戦略案の提供	知財インテリジェンス室が提供する「技術に軸足を置いた戦略案」は、経営層に新たな技術視点を提供することで、意思決定の高度化に貢献しています。	3
無形資産活用戦略の提案	特許、商標、ノウハウなど、様々な無形資産の活用戦略を提案することで、知財・無形資産の価値最大化を目指しています。	3
OEM とのビジネスコミュニケーションの活性化	自動車関連事業において、 <b>OEM</b> に対し、展示会などで当社技術と <b>OEM</b> 技術との関係性を知財情報のテキストマイニング化などを用いて可視化することで、協業の可能性を提示し、 <b>OEM</b> とのビジネスコミュニケーションを活性化させています。	9
サーキュラーエコノミー市場における無形資産価値最	サステナビリティ、サーキュラーエコノミー (CE)	9

貢献内容	説明	引用元
大化戦略	市場において、市場設計を主導することで、市場形成の加速と事業性の確保を両立させるための戦略を提案しています。	

知財インテリジェンス室は、旭化成の事業モデルの変革も支援しています。近年、旭化成は「モノ売り」から「コト売り」へと、組織の壁を越えた共創ビジネスなど、ビジネスの多様化を進めています<sup>8</sup>。知財インテリジェンス室は、この様な新しいビジネスモデルに関する知財の特定と確保を支援し、新たな事業の創出や既存事業の進化に貢献しています。

また、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードには、知的財産に関する規定（知的財産投資の監督と開示）が盛り込まれました<sup>9</sup>。知財インテリジェンス室の設立は、このような規制の変化に対応し、企業統治と知財管理に対する旭化成の先進的なアプローチを反映したものであると言えるでしょう。

## 2. 知財情報開示を通じたステークホルダーとの関係強化

知財インテリジェンス室は、知財情報開示を通じて、ステークホルダーとの相互理解を深め、信頼関係を構築することで、企業価値向上に貢献しています。具体的には、以下の様な活動が挙げられます。

- **知財報告書の発刊:** 知財活動の透明性を高め、ステークホルダーに旭化成の知財戦略への理解を深めてもらうことを目的として、知財報告書を発行しています<sup>1</sup>。この報告書では、知財部のミッション、知財面での強み、知財情報分析などの取り組み、独自の視点（セグメント別/実施非実施等）での知財データ等を開示しています<sup>1</sup>。
- **知財戦略説明会の実施:** 無形資産の考え方、知財・無形資産活用の戦略についての理解を深めてもらうことを目的として、ステークホルダーを対象に知財戦略説明会を開催しています<sup>1</sup>。2022年7月には、メディア向けおよび投資家・アナリスト向けの説明会を開催し、前中期経営計画に整合した知財活動、新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略、次の成長事業「GG10」の加速に向けた知財・無形資産活用例、知財活動による経営・事業貢献の見える化について説明しました<sup>1</sup>。

旭化成の事業報告書や有価証券報告書からは、同社の知財活動に関する詳細な情報を得ることができました。これらの資料によると、旭化成は、研究開発、知財取得、知財活用、知財管理といった一連の知財活動を戦略的に推進しており、知財インテリジェンス室は、その中で重要な役割を担っていることが分かります。

## 3. 知財人材の育成

知財インテリジェンス室は、高度化する事業を持続的に支援できる知財専門家集団を育成するため、以下の様な取り組みを行っています。

- **多様な技術専門性を有する人材の確保:** 技術開発部門に所属する技術者の知財組織への異動やキャリア採用により、多様な技術専門性を有する人材を確保しています<sup>3</sup>。
- **DX 関連技術への知財専門性の向上:** DX 活動の推進に対応するため、電機業界からの採用や、既存の知財部員の教育を通じて、DX 関連技術への知財専門性の向上を図っています<sup>3</sup>。

知財人材の育成は、知財情報の効果的な活用、ひいては企業の競争力強化に不可欠です。旭化成は、知財人材の育成に積極的に投資することで、持続的な成長を支える基盤を構築しています。

## 知財インテリジェンス室の活動評価

知財インテリジェンス室の活動は、社内外から高く評価されています。

- **2023 Asia IP Elite 受賞:** 知財戦略における表彰「2023 Asia IP Elite」を受賞しました<sup>2</sup>。これは、知財インテリジェンス室の活動が、アジア地域においても高く評価されていることを示しています。
- **知財情報分析推進協議会の代表幹事を務める:** 知財インテリジェンス室のシニアフェローである中村栄氏は、知財情報分析推進協議会の代表幹事を務めています<sup>9</sup>。これは、旭化成が知財情報分析の普及・発展に積極的に貢献していることを示しています。

## 結論

旭化成の知財インテリジェンス室は、知財情報分析を駆使した戦略提案や情報開示を通じて、企業の成長戦略に大きく貢献しています。特に、経営層への技術視点の提供、無形資産の価値最大化、ステークホルダーとの関係強化といった点で、その貢献は顕著です。

近年、企業の競争環境は激化しており、知財戦略の重要性はますます高まっています。旭化成は、知財インテリジェンス室を中心に、知財戦略を積極的に推進することで、この競争環境を勝ち抜くための強固な基盤を築いています。

旭化成のアプローチは、無形資産の重要性が増し、データ分析が知財戦略において重要な役割を果たすようになってきているという、今日のビジネス環境における大きなトレンドを反映しています。知財インテリジェンス室の活動は、旭化成が競合他社との差別化を図り、持続的な成長を達成するための重要な要素と言えるでしょう。

今後、知財インテリジェンス室は、人工知能（AI）やビッグデータ分析などの最新技術を積極的に活用することで、知財情報分析を更に進化させ、企業の成長に貢献していくことが期待されます。

## 引用文献

1. 旭化成グループにおける 知財投資・活用戦略の開示について, 1月 6, 2025 にアクセス、

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dai12/siryou5.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai12/siryou5.pdf)

2. 知財戦略における表彰「2023 Asia IP Elite」を受賞 - Asahi Kasei Corporation, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2023/ze231228.html>

3. 知的財産報告書 2024 - Asahi Kasei Corporation, 1月6, 2025 にアクセス、[https://www.asahi-kasei.com/jp/r\\_and\\_d/intellectual\\_asset\\_report/pdf/ip\\_report2024.pdf](https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2024.pdf)

4. 知的財産報告書 2022 - Asahi Kasei Corporation, 1月6, 2025 にアクセス、[https://www.asahi-kasei.com/jp/r\\_and\\_d/intellectual\\_asset\\_report/pdf/ip\\_report2022.pdf](https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2022.pdf)

5. 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」 - 特許庁, 1月6, 2025 にアクセス、[https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01\\_page1.html](https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01_page1.html)

6. IP ランドスケープにおいて、知財と事業との橋渡し役としてスピーダを活用 - SPEEDA, 1月6, 2025 にアクセス、<https://jp.ub-speeda.com/customers/asahikasei/>

7. 中小企業の経営戦略に寄与する知財戦略についての考察 - 兵庫県立大学, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.u-hyogo.ac.jp/mba/pdf/SBR/12-3/001.pdf>

8. 知的財産報告書 2023 - Asahi Kasei Corporation, 1月6, 2025 にアクセス、[https://www.asahi-kasei.com/jp/r\\_and\\_d/intellectual\\_asset\\_report/pdf/ip\\_report2023.pdf](https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2023.pdf)

9. 2030年に向けての知財の挑戦 - 日本特許情報機構, 1月6, 2025 にアクセス、[https://japio.or.jp/00yearbook/files/2022book/22\\_2\\_02.pdf](https://japio.or.jp/00yearbook/files/2022book/22_2_02.pdf)