

総合化学業界における「眠る知財」活用戦略の現状と展望

1. 「眠る知財」新事業モデルの概要と主要企業の取り組み

「眠る知財」の新事業モデルとは何か？ これは、総合化学メーカーが自社では事業化に至らなかった特許や技術などの未活用の知的財産（いわゆる“眠っている”知財）を、他社へのライセンス供与や特許売却によって収益化するビジネスモデルです¹。従来、化学メーカーの知財戦略は自社事業の防衛に重点が置かれがちでしたが、近年では製薬業界に類似したアセットライト型の収益モデルとして注目されています²³。このモデルでは、研究開発で生まれながら自社戦略に合致せず“塩漬け”になっていた技術を社外に提供し、ロイヤリティや売却益を得ることで**自社の成長戦略に資する収入源**とします³。

主要な総合化学各社の取り組み： 本モデルを積極的に推進している代表例が旭化成、三井化学、住友化学の3社です。それぞれの概要は以下の通りです。

- ・**旭化成：** 早くから眠れる知財の収益化に実績を持つ企業です。自社で製品化しないプロセス技術を他社にライセンス供与する事業を展開しており、例えば**CO₂を原料とするポリカーボネート製造プロセス**は世界5か国・地域の6社にライセンスされ⁴、同社製法採用プラントが世界のPC樹脂生産能力の16%を占めるまでになっています⁴。また未活用技術の売却やオープンイノベーションによる事業化にも取り組んでおり、眠る知財を**収益源かつ環境価値創出の源**として位置付けています。
- ・**三井化学：** 近年、本格的に眠る知財の活用に取り組みました⁵。多岐にわたる研究開発の成果から生じた未活用技術を、**製薬業界に似たライセンシングビジネス**で収益化する戦略です⁵。具体的には、**外部の専門企業と組んで自社の未活用特許の社会実装を進めており**、その代表例が**日本材料技研（JMTC）との協業**です⁶。2025年にはJMTCとの包括提携を結び、三井化学が保有する未活用特許群を同社に導入して事業化を加速する体制を構築しました⁶。これにより、三井化学は自社グループ内では活かしきれない技術を社外で価値に変え、**新たな収益源と企業価値向上**につなげようとしています⁷。
- ・**住友化学：** 知的財産戦略の転換を図り、“眠る知財”の積極活用に舵を切っています。従来の防御的知財活動から**攻めと共創を含む三位一体の戦略**へ移行し、**未事業化技術のライセンス供与や共同事業化**で成果を上げ始めています⁸⁹。例えば、住友化学は**環境負荷低減型の触媒プロセス技術**を数多く他社へ提供しており、そのライセンス契約は約70件に上ります¹⁰。また社内で眠っていたプラスチックリサイクル技術を「**Meguri®**」ブランドとして展開し、照明メーカーやジュエリーブランドに技術提供・協業することで新たな市場創出と収益獲得に成功しています¹¹¹²。住友化学は**このように不要特許の売却や他社とのクロスライセンスも組み合わせながら**、知財ポートフォリオ全体から価値を引き出す経営を志向しています¹³¹⁴。

以上のように、総合化学各社はそれぞれの強みや戦略に応じて「眠る知財」を掘り起こし、新事業モデルとして活用し始めています。その背景や方法について、次節以降で詳しく解説します。

2. 日本の総合化学業界における「眠る知財」活用動向

なぜ今、「眠る知財」の活用が注目されるのか？ 背景には、日本の化学産業を取り巻く経営環境の変化と、知的資産経営へのシフトがあります。主要な要因を整理すると以下の通りです。

- **事業ポートフォリオの変革：** 総合化学各社は近年、カーボンニュートラル対応や高付加価値分野への転換など**事業構造の見直し**を進めています。その過程で、**従来の主力事業との整合性が取れなくなった技術や特許**が生まれることがあります⁷。たとえば三井化学の橋本社長は「事業戦略の転換によりグループ内で活用意義が薄れた知的財産が存在する」と述べており、それらを**新たな形で活かす取り組み**として眠る知財の社外展開に踏み切ったとしています³。このように**事業の選択と集中**が進む中、副産物的に生じた未活用知財を“無駄にしない”ことが経営課題となっているのです。
- **ROIC向上とアセットライト戦略：** 日本企業では近年、投下資本利益率（ROIC）の改善や資本効率重視の流れが強まっています¹⁵。化学プラントなど大型投資を伴う事業だけでなく、**知的財産という無形資産からも収益を得る**ことで、アセットライトかつ高収益なビジネスモデルへの転換を図る狙いがあります¹⁵。旭化成は中期経営計画で「無形資産の最大活用」を重点テーマに掲げ、**製品販売からソリューション・ライセンス型ビジネスへのシフト**を鮮明にしています¹⁶。眠る知財の活用は、設備投資や追加固定費を抑えつつ利益を得る手段として**経営層の注目を集めている**のです^{1 7}。
- **製薬業界モデルからの示唆：** 製薬企業では、自社で開発を完遂しない新薬候補を他社にライセンスアウトして収入を得るモデルが一般的です。化学業界でも同様に、**自社で育てきれない技術シーズを外部に託す**ことでウィンウィンの価値創造を図ろうという発想が広がっています²。特に近年はオープンイノベーション志向が高まり、**異業種・スタートアップとの連携**で技術を育成・事業化する動きが活発です。眠る知財のライセンス供与は、**大企業の技術と外部の機動力を組み合わせる効果的な手段**と位置付けられています¹⁷。
- **政府・制度面の後押し：** 日本政府も知的財産の活用促進に力を入れており、特許庁や関連機関は「**開放特許情報データベース**」の整備など企業の技術マッチングを支援しています¹⁸。また、企業の統合報告や有価証券報告書で**無形資産の開示が強化**されつつあり、どれだけ知財を活用して価値創出しているかが投資家の評価ポイントになっています。各社が眠る知財ビジネスをプレスリリースやIR資料で発信するのは、こうしたステークホルダーへのアピールも背景にあります。

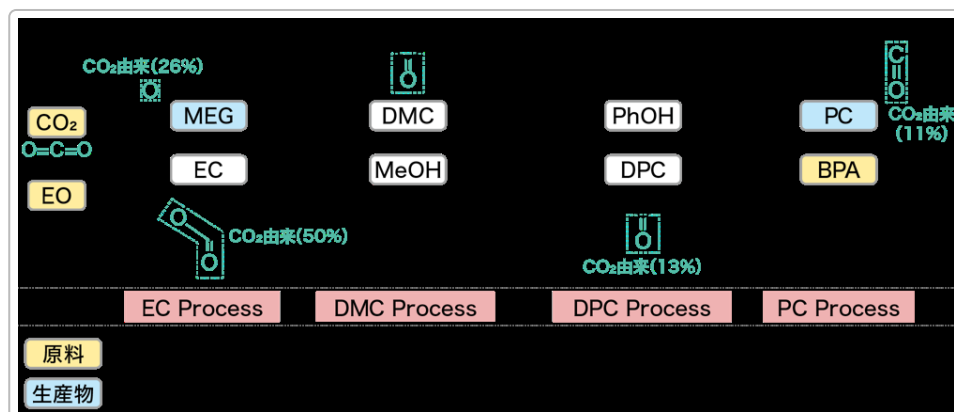
眠る知財の主な活用方法： 総合化学業界において、未活用特許・技術を事業化・収益化する手法はいくつか存在します。

- **①ライセンス供与：** 最も一般的なのが**他社への技術ライセンス**です。自社保有の特許・ノウハウについて、実施権を付与しロイヤリティ収入を得ます。独占的ライセンスとする場合もあれば、非独占で複数社に供与する場合もあります。例えば旭化成は環境対応プロセス技術を世界中の化学メーカーに非独占ライセンス供与し、累計90万トン相当の生産能力分を契約しました⁴。住友化学も自社開発の触媒法やプロセスを各国メーカーに実施許諾し、**海外企業へのライセンス収入を重要な収益源**と位置付けています^{10 19}。ライセンス供与は**相手企業の生産・販売力を活かせる**ため、市場浸透が速い利点があります。
- **②特許・事業の売却：** 利用予定のない特許を第三者に譲渡し**一時金を得る**方法もあります。住友化学は**不要な特許の売却**も選択肢としており¹³、自社で維持費だけかかる権利を思い切って手放すことで収入化すると同時にコスト削減を図ります。場合によっては、特許だけでなく**技術を包含する事業ユニットごと売却**・カーブアウトするケースも考えられます。大手素材メーカーがノンコア事業を他社に譲渡する動き（例えば一部製品ラインの売却など）は、技術と顧客基盤をまとめて移転する例と言えます²⁰。売却は一度きりの収入ですが、経営資源を集中する上で有効な手段です。

- ・③オープンイノベーション・共同事業化: 単純にライセンス料を得るだけでなく、**共同開発・新会社設立**によって眠る技術を事業化するモデルもあります。例えば三井化学はJMTCとの包括協業の中で、必要に応じて特許の独占的通常実施権を相手に付与しつつ、JMTCが製造・販売を担うスキームを採っています²¹²²。このように**スタートアップやスピンアウト企業と組んで、自社技術の事業化を外部に委ねる**形です。旭化成も社内の未利用技術を「対象アセット」として公開し、外部からアイデアや共同研究を募るオープンイノベーションを推進しています²³。こうした共創型では、自社も株主やパートナーとして関与することで**将来の成長事業に育てる狙い**があります。
- ・④クロスライセンス・標準化: 広義には、競合他社と**相互に特許を実施許諾し合うクロスライセンス**も未活用知財の活用の一つです。自社単独では活かしきれない特許でも、クロスライセンスの交渉材料として用いれば**他社から必要な技術を得る対価に**できます¹³¹⁴。特にエレクトロニクスやICT素材分野では、標準必須特許（SEP）のライセンス収入も含め、**知財を収益源とするビジネスモデル**が確立されつつあります²⁴。総合化学でも今後、材料分野の標準化に絡めた知財活用（例えば次世代電池の規格特許をライセンスする等）が展望されています²⁴。

以上のような方法で、日本の総合化学各社は眠る知財の掘り起こしを進めています。要約すれば、「自社で埋もれていた宝の山を、新たな協業や取引によって掘り出し、**企業価値の向上と社会への貢献**につなげよう」という動向です⁷²⁵。次章からは、個社ごとの戦略と事例を詳しく見ていきます。

3. 旭化成の知的財産戦略：未活用技術のライセンス供与・売却の事例



図：旭化成のCO₂由来ポリカーボネート製造プロセスの概要（ホスゲンを使用しない環境調和型プロセス）。同社はこの技術を世界のPCメーカーにライセンス供与し、既に5か国6社への展開実績がある⁴。旭化成はこのような**独自プロセス技術のライセンス事業**で先行しており、眠っていた知財を収益源に変えた代表例となっている。

旭化成は経営戦略上、「無形資産の最大活用」を掲げて知財戦略を強化しています。具体的には、**自社技術を用いたソリューション提供型・ライセンス提供型のビジネスモデル**への転換を推進中です¹⁶。同社の中期計画では、従来の素材単品販売から脱却し、技術・ノウハウをパッケージ化して提供する「**ソリューション事業**」と、特許やプロセスを外部展開する「**ライセンス事業**」の両輪で収益拡大を図る方針が示されています¹⁶²⁶。これを社内では「**TVC（Technology Value Creation）事業**」と位置付け、研究・知財・事業部が連携して推進しています²⁷。

旭化成の未活用技術ライセンス供与の事例

- ・CO₂由来ポリカーボネート製造技術: 上図に示すとおり、旭化成は二酸化炭素とエチレンオキシドを原料にポリカーボネート（PC）樹脂を合成する画期的プロセスを開発し、2002年に世界初の商業化に成功しました⁴。従来のホスゲン法を使わない安全・省エネ製法であり、環境負荷低減に貢献す

る技術です。同社はこのPC製造プロセスについて、台湾や韓国を含む世界各地のメーカーにライセンス供与を実施し、現在までに累計90万トン相当の生産能力分を提供しています⁴。これは世界全体のPC生産能力の約16%に相当し、旭化成ブランドの技術が事実上の業界標準の一部となった形です⁴。このように、元々自社単独では展開しきれない技術でもライセンスという形で広めることで、毎年安定したロイヤリティ収入とグローバルな影響力獲得に成功しています²⁸。

- ・**LIB用電解液用高純度カーボネート製造技術**: 旭化成はCO₂由来PC技術の副生成物であるエチレンカーボネート（EC）とジメチルカーボネート（DMC）に着目し、それらをリチウムイオン電池電解液向けに高純度化する製造技術も開発しました。2021年7月、同社はこの**高純度EC/DMC製造プロセス技術パッケージ**の第1号ライセンス契約を海外の大手化学メーカーと締結しています²⁹³⁰。契約内容は年間EC 3.8万トン・DMC 7万トン規模の非独占的製造権で、EV市場の拡大に伴う電解液需要増に応えるものです³⁰。旭化成はこの契約により年間約5万トンのCO₂を原料として消費できると試算しており、自社技術のライセンス供与が環境価値創造にも直結すると強調しています³¹。さらに「今後もCO₂を原料とする環境に優しい技術をライセンスという形で世界中に広めていく」と述べ、引き合い増加に対応して**積極的なライセンス展開**を続ける方針です²⁸。
- ・**その他の未活用技術の公開・売却**: 旭化成は自社で事業化しない技術シーズを社外に積極公開している点も特徴的です。同社R&Dサイトの「オープンイノベーション」ページでは、現在提供可能な**技術無形資産（対象アセット）の一覧**を掲載し、外部からの問い合わせを受け付けています³²。例として、**リチウムイオンキャパシタ技術**（ブレドープ技術の特許パッケージ）、**超イオン伝導性の電池用電解液技術**、**細菌検出用抗体技術**、**高機能シリコン系接着剤技術**、**バイオメタン精製プロセス**、**ミリ波誘電率センサー技術**、**セルロースナノファイバー強化樹脂技術**など、多岐にわたる未利用技術が紹介されています³³。これらはいずれも旭化成が独自開発したものの、自社単独では市場展開していない技術です。同社はオープンに情報開示することで**共同開発パートナーやライセンシーを探索**し、場合によっては特許の譲渡や事業売却も視野に入れています（実際に公表事例は少ないものの、このような開放姿勢自体が革新的と言えます）。旭化成の知財報告書によれば、将来的には**知財関連収入を2030年に年間100～200億円規模**まで高める見込みが示されており²⁶、眠る知財の事業化が同社の重要な収益ドライバーになると期待されています。

旭化成のアプローチは、**環境・エネルギー分野で培ったコア技術を武器に、知財そのものを事業化する点**に特徴があります。これにより同社は、自社グループ内だけでなく**世界規模で課題解決と価値創出に貢献しつつ、自社にも収益をもたらす好循環モデル**を築きつつあります²⁸。知財戦略と経営戦略とが高い次元で統合されている好例と言えるでしょう。

4. 三井化学の知財ポートフォリオ活用方針と具体例

三井化学は長年にわたり幅広い分野で研究開発を行ってきた結果、約7,000件超の特許を保有する（2020年代半ば時点）とみられます³⁴。その中には、事業環境の変化で**自社では活用が難しくなった技術**も一定数存在します⁷。同社は現在、そうした未活用知財を社外に展開して価値化する取り組みを本格化させています。

日本材料技研（JMTC）との連携プラットフォーム

三井化学の知財活用戦略の柱となっているのが、スタートアップ企業**日本材料技研（JMTC）**との協業プラットフォームです。JMTCは2015年設立のベンチャーで、「**オンリーワン材料技術の社会実装**」に特化した**インキュベーター**です¹⁷。社内に製造設備を持たず、大学や企業から革新的材料技術のライセンスや事業譲渡を受け、外部パートナーと連携しながら製品化・事業化する「**リーン・オープン・インキュベーション**」を掲げています³⁵¹⁷。三井化学はこのJMTCに早くから注目し、**2017年には水溶性ポリウレタンに関する特許実施許諾契約**を締結するなど、個別案件で協力してきた実績があります³⁶。

そして2025年8月、三井化学はJMTCとの間で「**未活用技術の包括的活用に関する覚書**」を締結し、協業関係を戦略的に格上げしました³⁷。この包括提携により、三井化学が保有する複数の未使用特許・技術についてJMTCが継続的・体系的に導入し、**社会実装（事業化）を一層加速する体制**が構築されています⁶。三井化学 橋本社長は「開発した技術を社会に実装する新たな挑戦」であり、「知財の社会的価値を最大限引き出し企業価値の向上を図る」とこの協業を位置付けています⁷。一方JMTC側も、「国内有数のR&D力を持つ三井化学との協業で社会的インパクトのある材料技術の実装を加速する」と述べ、同社との包括協業は**自社ライセンスアウト活動における初の包括的提携**であるとしています¹⁷。今後、他の大企業とも同様の提携を進め、**未活用の革新的材料技術の事業化促進に貢献していく方針**です¹⁷。

要するに三井化学は、**自前で眠る知財のマーケティングや事業開発を行うのではなく、専門パートナーに委ねる**という選択をしたことになります。このプラットフォームにより、同社は**知財の提供者（シーズ側）に徹し、実装は外部の起業家精神やネットワークに任せる**という効率的な役割分担を実現しています。

具体的なライセンス契約の成功事例

JMTCとの協業を通じて、既に具体的なライセンス案件がいくつか公表されています。以下、その代表例です。

- ・**高屈折率樹脂「アシルヒドラゾン結合ポリマー」**：2025年8月、JMTCは三井化学が独自開発した**アシルヒドラゾン結合を有するポリマーおよびそのジヒドラジドモノマー**に関する特許についてライセンス契約を締結しました³⁸。このポリマーは水素結合能を持つアシルヒドラゾン結合により樹脂の密度を高め、高い屈折率を実現する材料です³⁹。特に硫黄含有構造のジヒドラジドモノマーを用いると、ジアルデヒドとの重縮合により**高屈折率・高耐熱・透明な樹脂**が得られる可能性があります⁴⁰。三井化学内では事業化されていなかったこの材料について、JMTCは**独占的通常実施権**を取得し、光学樹脂材料メーカー等にモノマーを供給する事業化計画を発表しました²¹。つまり、三井化学の眠っていた高機能樹脂素材を、JMTCが実用化・市場供給する役割を担う形です。光通信やAR/VR向けに光学部材の高性能化ニーズが高まる中で、このライセンス契約は**革新的な光エレクトロニクス材料の早期実用化**を目指すものとされています⁴¹。JMTCは「引き続き未活用の革新的材料技術の商業化を進める」と述べており、本件はその一環です⁴²。
- ・**ビフェニル骨格含有エポキシ樹脂**：同じく2025年8月、JMTCは三井化学が開発した**残留塩素量を低減したビフェニル骨格含有エポキシ化合物の製造方法**についてライセンス契約を締結しました⁴³。ビフェニル構造を持つ多官能エポキシは、樹脂に配合することで**高耐熱性や高熱伝導性、低熱膨張（低CTE）**を実現でき、エレクトロニクス材料として有望です⁴⁴。さらに本技術では特定構造の場合に室温近傍で液体となるため、塗料やコーティング材など扱いやすい形で提供可能という特長もあります⁴⁵。JMTCはこの技術についても独占実施権を取得し、エポキシ樹脂材料メーカーに供給することで**早期事業化を図る**と表明しました²²。背景には、半導体実装や電子部品の小型高性能化に伴い、低熱膨張・高耐熱材料の需要が急拡大していることがあります⁴⁶。三井化学としては自社で手掛けないニッチ用途ですが、外部企業に託すことで**ニーズに応じた市場参入**が可能となりました。本件もJMTC側のリリースで「今後も未活用技術の事業化を進め、日本の素材産業イノベーションに貢献する」と強調されています²⁵。
- ・**その他の取り組み**：2017年にライセンスされた**水溶性ポリウレタン**の技術（塗料・接着剤分野への応用が考えられる）は、JMTCの手で事業化が検討された最初期のケースです³⁶。また公開情報では明らかではありませんが、三井化学は他にも機能性材料やプロセス技術で未活用の特許群を抱えており、JMTC以外のスタートアップや中堅企業とのライセンス契約が進行中と推測されます。さらに同社は**研究段階から知財部門が関与して用途探索を行うIPランドスケープ**を実践しており、未利用特許の横展開先を検討する体制も整えています⁴⁷。知財の流動化を促す社内仕組みと社外パートナーシップの両面から、**知財ポートフォリオの価値最大化**に取り組んでいると言えます。

総じて、三井化学の特徴は「外部リソース活用による眠る知財の社会実装」にあります。自社で人材・資金を投じて新事業を育てるのではなく、技術シーズを提供して他社に育ててもらふ発想です。その分、ライセンス収入は共同事業に比べ限定的かもしれませんが、リスクを抑え確実に成果を出す戦略と評価できます。橋本社長も「知財の社会的価値を最大化する」と述べているように⁷、眠る知財を社外で花開かせることで結果的に自社の企業価値向上と持続可能な未来への貢献を両立しようとしている点が三井化学のポートフォリオ活用方針と言えます。

5. 住友化学の未活用技術収益化戦略と事例

住友化学は100年以上の歴史を持つ総合化学メーカーであり、2024年時点で約14,592件もの特許を保有する知財大国です⁸。同社は「知財は競争優位を支える重要経営資産」と位置付け、中長期経営計画「Leap Beyond 2025」でも知財戦略を重視しています⁴⁸。近年、その知財戦略は大きく転換し、“防御”から“攻め・共創”へ、眠る知財も積極的に活用する方針が打ち出されています⁸。ここでは、住友化学における未活用・非事業化技術の収益化策について具体的に見てみましょう。

攻めの知財戦略への転換

住友化学は従来、特許網の構築による自社事業防衛を主眼としてきましたが、現在は「知財の攻め・共創・守り」を三位一体で推進しています⁸。攻めとは、他社へのライセンス供与やオープンイノベーションによって知財から収益や協業を創出することです。一例として、同社は経営計画上「研究成果を国内外で権利化し、ライセンス供与や技術提供による利益獲得を目指す」と明記しており、既に成功事例として「触媒プロセス技術が世界的に採用されている」ことを挙げています⁴⁹。また、「すべての技術開発成果を適切な形で資産化し事業化の自由度を確保する」とし、特許出願件数も継続的に増加傾向です⁹。このように、研究で生まれた技術は使わずに眠らせないという強い意志が示されています。

知財部門も攻めの一環として、標準化活動やスタートアップ連携にも注力しています。例えば次世代ディスプレイや電池技術の標準必須特許（SEP）を取得しライセンス収入源とすることを戦略の柱と位置付けています²⁴。さらにCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）によるスタートアップ投資も活発で、出資先と共同で特許を出願し、必要に応じてライセンス契約を結ぶことで技術移転・事業化を円滑に進めるとしています⁵⁰。要するに、知財を核に社外との共創エコシステムを築き、新規事業や収益源を生み出そうという戦略です。

未活用知財の具体的な活用例

- ・**グローバルへのプロセス技術ライセンス：**住友化学が誇るいくつかのプロセス技術は、自社生産のみならず技術ライセンスという形で他社にも提供されています。その代表が環境負荷の低い触媒・プロセス技術です。例えばプロピレンの酸化的製造法やエタノールをプロピレンへ転換するプロセスなど、画期的プロセスを各国のメーカーに供与し、世界的に採用されています⁵¹。同社統合報告書によれば、これら低環境負荷型の化学品製造技術に関するライセンス契約は約70件に上り、海外企業からのライセンス料収入が持続的な収益源となっているとされています^{10 19}。この数字は住友化学が単なる製品メーカーに留まらず、技術プロバイダーとしても機能していることを示すものです。自社でフルに活用できない生産技術でも、他社に使ってもらえば社会全体の効率化と自社収益の両立が可能になる好例です。
- ・**「Meguri®」ブランドによる共創収益モデル：**住友化学の未活用知財活用で特筆すべき成功事例が、リサイクル樹脂のブランド展開「Meguri®（めぐり）」です¹¹。これは同社のケミカルリサイクル技術で製造した再生メタクリル樹脂（アクリル）を「スミベックス® Meguri®」というブランド製品と位置付け、社外企業とコラボレーションして用途開拓したものです。具体的には、まず研究者と知財担当がサプライチェーン上流から下流まで徹底分析し、約20件の関連特許を取得しました⁵²。次にその特許群と素材を活用し、照明メーカーのコイズミ照明と共同でリサイクルアクリル製シーリング

ライトを開発、ジュエリーメーカーの**スタージュエリー**と共同でリサイクルアクリルのアクセサリを商品化する、といったブランド協業を実現しました^{11 53}。この取り組みにより、新たな顧客層（環境志向の消費者）を開拓しつつ、自社は協業先から**材料供給による売上とブランドライセンス収入**を得ています^{54 12}。いわば**技術＋ブランドの二重ライセンスモデル**であり、住友化学の知財と製品開発力が他社のマーケティング力と融合して創出された価値と言えます。統合報告書でも「Meguriは技術と環境価値を組み合わせパートナー企業と共に最終製品に付加価値を付与し、売上とロイヤルティ収入を同時に得ている」と紹介され、**技術とブランドの統合による新たな価値創出**の代表例とされています^{53 13}。

- ・**不要特許の売却・クロスライセンス**: 住友化学はまた、使わない特許の整理にも積極的です。自社で事業に使わない特許は**第三者に売却する**ケースがあるほか¹³、他社と**クロスライセンス契約**を結んで相互に利用を認め合うことで特許紛争リスクを低減するといった戦略も採っています^{13 14}。特に半導体材料などグローバルに競合がいる分野では、クロスライセンスによって**市場参入の自由度を高め、公正な競争を維持する**ことを重視しています^{13 14}。眠る知財を一方的に守るだけでなく、**売る・共有することで能動的に経営メリットを引き出す**姿勢が伺えます。

- ・**スタートアップとの協業・事業化**: 攻めの知財戦略の一環として、住友化学は自社が手掛けない領域の技術についてスタートアップと協業する例もあります。例えば、同社CVCが投資したバイオ関連ベンチャーと共同で特許出願を行い、必要に応じて**そのベンチャーに実施権を付与して技術を展開する**といったケースです⁵⁰。知財部門はその際、**出願範囲やライセンス条件の調整**を担い、技術移転と事業化をスムーズに進める役割を果たします⁵⁰。生成AIやデジタルヘルス領域など新分野でも、データに関する権利も含めた契約を結ぶなど知財の観点から価値共創を支援しています⁵⁰。こうした取り組みは一見すると「眠る知財」ではない新規技術ですが、大企業内でゼロから起こすのが難しいテーマを**外部リソースで具現化する**点で共通しています。住友化学は**自社の知財資産と外部の知を組み合わせるハブ**となることで、新産業領域にも踏み出しています。

以上のように、住友化学は**知財ポートフォリオ全体を俯瞰し、使えるものは全て使う**方針で臨んでいます。その成果として、毎年のライセンス収入や協業案件数は着実に増えており、知財戦略が事業成果に直結し始めています^{10 19}。加えて「攻め・守りの両輪を明確化し事業戦略と一体化」（同社知財部の言葉）することで、**眠る知財を減らし稼ぐ知財を増やす**好循環を目指しています⁵⁵。

6. 旭化成・三井化学・住友化学の「眠る知財」戦略の比較分析

3社はいずれも眠る知財の活用を掲げていますが、そのアプローチには**共通点と相違点**があります。以下、主要な観点で比較分析します。

- ・**戦略の位置付け**: 旭化成と住友化学は眠る知財活用を**経営戦略の中核テーマ**として明確に位置付けています。旭化成は中計で無形資産活用を掲げ、具体的な収益目標（2030年にライセンス収入100～200億円）まで示しています²⁶。住友化学も知財戦略を中長期計画に織り込み、攻めの知財活動の成果を積極的に発信しています¹⁰。一方、三井化学は近年になり本格化したため、経営計画上の目標値こそ明示していないものの、橋本社長のコメントから**企業価値向上の新チャレンジ**として経営陣がコミットしている様子が窺えます⁷。つまり、3社ともトップダウンで眠る知財活用に舵を切っていますが、旭化成・住友の方が**社内浸透度や発信がやや先行**していると言えます。
- ・**組織体制**: 旭化成は**知財戦略部門と事業部門が連携する社内体制**で臨み、自社内にオープンイノベーション窓口や技術ライセンス事業部門を設置していると推測されます（公式サイトに対象技術リストを掲載するなど中央集権の対応）²³。住友化学は**知財部門が各事業部と横串で連携**し、さらに新規事業担当やブランド戦略部門とも協働する**マトリクス型体制**と言えます。実際、Meguriプロジェクトでは研究・知財・事業が一体となりブランドを構築しました⁵⁶。これに対し三井化学は、自社内に専任組織を大きく作るよりも**外部パートナー（JMTC）に機能を委ねる**体制です⁶。社内的には知

的財産部が窓口となり提供技術の選定や契約管理を担い、事業部門は技術サポートのみに留めるスリムな仕組みかもしれません。要は、旭化成・住友が**社内オーケストレーション型**なのに対し、三井は**社外委託型（エコシステム活用型）**と言えるでしょう。

- ・**技術ポートフォリオの対象領域:** 旭化成は**環境・エネルギー素材分野**の未活用技術で突出しています。CO₂利用プロセスや蓄電デバイス材料など、**サステナビリティ志向の技術**を武器にしています²⁸
⁵⁷。住友化学は**基盤素材から機能材料まで広範**ですが、特にプロセス系（化学プロセス、リサイクル）と一部機能材（ICT材料など）が中心です⁵¹¹⁰。三井化学は今回の事例を見る限り**高機能ポリマー・樹脂材料**が多く、光学樹脂やエポキシなど**ニッチなスペシャリティ領域**にフォーカスしています⁴⁰⁵⁸。この差は各社の研究開発の強み・カラーを反映しています。つまり、旭化成＝グリーン&エネルギー技術、三井＝精密化学材料、住友＝幅広いが環境・素材ソリューションに強み、と整理できます。いずれも**自社の非コアまたは手が回らない領域**を外部活用している点は共通しています。
- ・**具体的手法の違い:** 3社ともライセンス供与を軸としますが、そのスタイルに違いがあります。旭化成は**非独占ライセンス**が主体で、幅広く世界中の企業に技術採用してもらうアプローチです⁴。住友化学も基本は非独占ライセンス（触媒法など複数社に展開）ですが、場合によっては**ブランドライセンス**や**材料供給契約**など柔軟な形態を組み合わせています⁵⁶¹³。三井化学のJMTC経由案件は**独占的通常実施権**を相手に与えるケースが多く、実質的に**特定パートナーへの技術移管**に近い形です²¹²²。つまり、旭化成＝多数社への広汎展開、三井＝有望パートナーへの深い託児、住友＝ケースバイケースでハイブリッド、と言えるでしょう。さらに住友化学は**特許売却**にも言及し、三井・旭化成より一歩踏み込んだ「権利そのものの商品化」も視野に入れている点が特徴です¹³。他方、旭化成は知財売却の公表例はなくあくまで**ライセンス中心**、三井化学もJMTCへのライセンスアウトで対価を得る形ですので、**資産売却型モデルは住友化学が先んじている**と見られます。
- ・**収益への寄与度・実績:** 現時点で最も実績が蓄積しているのは旭化成です。同社は2000年代から続けるPCプロセスライセンスで継続収入を得ており、ライセンス料だけで年間数十億円規模の貢献があると推察されます（※正確な数字は非公表ですが、900万トン累計ライセンスの成果として⁴）。住友化学も70件のライセンス契約があるとはいえ、プロセスライセンス料は製品売上に比べれば限定的です。ただ、Meguriのようなブランド協業は**製品売上＋ライセンス料**の複合収益を生むモデルであり、こちらは付加価値が高い取り組みです⁵³¹²。三井化学は今まさに実績を積み上げ始めた段階で、2025年に2件の重要契約を結んだところで³⁸⁴³。収益貢献はこれからですが、同社としては**眠る知財の顕在化自体が新たな価値創造**であり、中長期で見れば十分意味があると考えているでしょう⁷。したがって現状では、**旭化成・住友化学が成果発現期、三井化学は仕込み期**という違いがあります。
- ・**リスク管理と知財流出対策:** いずれの社も、自社のコア技術や競争優位を損なわない範囲で眠る知財を提供しています。旭化成は自社が製造事業として持たない領域（例：PC樹脂そのものは現在生産していない）を中心にライセンスしており、**自社事業とのカニバリゼーションを避けつつ収益化**しています⁴。住友化学も触媒法などをライセンスする際、自社がその製品市場で十分シェアを持った上での追加展開だったり、あるいは自社だけでは需要を満たせない場合に限るなど、**戦略的な取捨選択**をしています（例えば競合に丸ごと技術を明け渡すような事例は見られません）。また住友は**クロスライセンス**を活用して、ライセンスによる知財紛争リスクをコントロールしています⁵⁹。三井化学の場合、JMTCはベンチャーですが契約上守秘義務や用途限定など細かな取り決めをしているはずで、技術漏洩リスクには配慮しているでしょう。むしろ三井は**信頼できるパートナー1社に託す形**なので、不特定多数にライセンスするよりリスクは小さいとも言えます。その意味で、**提供先の選定ポリシー**が各社異なります。旭化成＝技術優位を保てる範囲で広く（自社は開発供給、相手は追従困難な優位技術のみ開放）、三井＝パートナー社集中型（その代わり権利は独占許諾）、住友＝業種を跨いだ企業と組む（自社とかぶらない異業種と協業しブランドも共有）という違いです。いずれも**自社利益と技術流出リスクのバランスを考慮した戦略**になっています。

総括すると、3社の眠る知財活用戦略は**目指す方向は共通しつつ、手段や進捗がそれぞれの社風と状況に応じて異なる**ことが分かります。旭化成は先進的な知財活用企業としての色彩が強く、自社技術を積極的にパッケージ化・商品化するモデルです¹⁶²⁶。三井化学は堅実に外部の力を借りて眠る知財を掘り起こすスタイルで、オープンイノベーションの一形態を追求しています⁶⁷。住友化学は社内外の境界を溶かし、知財・ブランド・事業を融合した独自モデルを打ち出しつつあります⁵³¹²。いずれの手法も一長一短がありますが、**自社の強みと弱みを踏まえ最適解を模索している点**は共通しています。

7. 未活用知財事業化モデルの展望と課題

最後に、総合化学業界全体における未活用知財の事業化モデルの**今後の展望と克服すべき課題**について考察します。

今後の展望：オープンな知財流通の拡大

- ・**業界標準のビジネスモデルへ：** 眠る知財の活用は、一部先進企業の取り組みから徐々に業界標準へと広がる可能性があります。国内では旭化成・住友化学・三井化学以外にも、三菱ケミカルや東レなど大手が**オープンイノベーション強化や事業ポートフォリオ見直し**を打ち出しており、それに伴い未活用特許の対外提供が増えると思われ⁶⁰⁴⁷。実際、化学工業日報など業界紙でも「眠る知財」特集が組まれるほど注目度が高まっており¹²、今後5年で**大手各社に共通する戦略**となる可能性があります。将来的には「自社特許の〇割は自社外から収益を得ている」という企業も出てくるでしょう。知財のオープン化がさらに進めば、**社間で特許の融通し合い、最適なオーナーが活用する**というエコシステムが形成され、業界全体の技術効率が上がることも期待されます。
- ・**専門プラットフォーム・仲介の発展：** 三井化学とJMTCの例は一つのモデルケースであり、今後同様の**知財流通仲介企業**が増える可能性があります¹⁷²⁵。既に電機や機械分野では特許流通会社が存在しますが、化学分野でも**素材・化学特化型の知財マッチング事業**が伸びるかもしれません。政府系ではINPITの開放特許データベースやWIPO GREENといった国際プラットフォームもあり、これらに企業が積極参加することで**眠る知財のマーケットプレイス**が活性化するでしょう¹⁸。またCVCやベンチャーキャピタルが、**大企業の休眠特許を元にスタートアップを組成する**ような試みも増えるかもしれません。日本材料技研の浦田社長も「他社との包括協業を今後も進める」と述べており¹⁷、複数の大企業の技術を束ねて新事業創出する**ハブ的企業**が台頭する可能性があります。
- ・**社会課題解決への貢献：** 眠る知財の活用は、単に企業収益に寄与するだけでなく、**社会全体の課題解決を加速する効果**があります。例えば旭化成や住友化学がライセンスしたCO₂削減型プロセスやリサイクル技術は、他社にも広まることで地球規模の環境負荷低減に役立ちます²⁸²⁵。自社一社で抱え込んでいては限界がある技術も、オープン化すれば世界中で使われる可能性があるのです。日本発の革新的材料技術が眠ったままなら競争力になりませんが、外部に出して標準技術化すれば「**日の丸技術**」が**グローバルスタンダード**になるチャンスも増えます。国としてもイノベーション創出・普及を促せるため、企業の知財開放を後押しする施策（税優遇や表彰など）が拡充されるかもしれません。長期的には、総合化学各社が互いの強み技術を出し合って**共通の新事業プラットフォーム**を作るような協調もあり得ます。オープンイノベーションの深化により、**知財の垣根を超えた価値共創エコシステム**が形成される展望があります。

直面する課題：技術流出リスクと成功要因

- ・**技術流出・競争力低下のリスク：** 眠る知財とはいえ、外部に出す以上**技術流出や競争力低下のリスク**はゼロではありません。ライセンス先が将来競合になる可能性、契約範囲外で知見が流用される懸念、海外企業に渡した場合の模倣リスクなどです。特に中国など知財保護に不安のある地域へのライセンスには慎重さが求められます。対策としては、契約時に**用途・地域を限定**したり、秘密情報の取扱いを厳格に規定すること、共同出願や改良技術の帰属を明確化することなどが考えられます。また

コア技術と補完技術を切り分け、本当に競争優位の源泉となるコアは握りつつ、周辺技術を開放する工夫も必要でしょう。企業文化的にも「技術を見せるなんてとんでもない」という抵抗感を払拭するには時間がかかるかもしれません。しかし住友化学のように**クロスライセンスで自由度を高める**発想もあります¹³。要は、**守るべきものと出すべきものの峻別**ができるかが鍵です。経営層の明確な方針と判断基準が求められます。

- **知財価値評価と契約交渉力:** 未活用特許をいざ収益化しようとしても、**適切な価値評価**と相手先との交渉が難しい局面もあります。相手にとってどれだけの便益がある技術か、不確実性が高い場合はライセンスも高額なロイヤリティには同意しにくいでしょう。逆に安く提供しすぎれば自社の利益になりません。**知財の適正価格算定**には、市場規模予測や代替技術との比較など高度な分析が必要です。またライセンス条件（独占か非独占か、期間、地域、料率、ミニマムギャランティ等）の設定も専門的交渉力が求められます⁶¹¹⁴。これまで製造業に徹してきた企業にとって、こうした**ライセンシング交渉のノウハウ蓄積**は十分ではないかもしれません。従って各社は知財部門に**契約・ビジネスセンスのある人材**を配置したり、必要に応じ外部専門家（弁理士、投資銀行等）のアドバイスを仰ぐなどしてスキルアップを図る必要があります。旭化成や住友化学はすでに知財専門人材を強化している旨を開示しており⁶²、今後業界全体で**知財マネタイズ人材**の重要性が増すでしょう。

- **事業化実現までの伴走:** ライセンスや技術提供をただけでは、相手企業が事業化に失敗すればロイヤリティ収入も生まれません。つまり**ライセンスの成功は相手先の成功**にかかっています。ここに眠る知財事業化モデルの難しさがあります。単に契約して終わりではなく、必要に応じて**技術移転のサポート**やフォローアップが求められます。旭化成のプロセスライセンスではエンジニアを派遣してプラント立上げを支援するなど、かなり踏み込んだ協力をしているケースもあります⁶³³⁰。自社リソースをどこまで割くかバランスが必要ですが、**伴走支援することで相手の成功確度を上げ結果的に自社利益となる**なら投資と割り切れます。三井化学のようにJMTCCに任せる場合でも、技術供与後も改良情報を共有したり課題解決に協力したりと、**適度なコミュニケーション**が欠かせません。要は「ライセンス＝手離れの良い収入」ではなく、**ある程度長期的な協働**と捉える必要があります。経営層もその点を理解し、人月やコスト配分の評価制度を整えることが望まれます。

- **知財活用文化の醸成:** 日本企業において、攻めの知財活用文化を定着させること自体がチャレンジです。長年「自社で特許を囲い、防衛する」ことが正とされてきた中で、発想を転換し「**使わないなら手放してでも活かす**」という考えをエンジニア・研究者レベルまで浸透させる必要があります。幸い旭化成や住友化学の例では、研究者と知財マンが一体となって用途探索を行い特許を活用する成功体験が示されています⁵⁶。こうしたケースを社内教育で共有し、「**発明は社内ですら使われなくても誰かが使えば価値**」というマインドを広げることが大切です。発明者に対してライセンス収入の一部を発明報奨金として還元する制度など、**モチベーション設計**も効果的でしょう。さらに知財部門を「守りの部署」から「攻めのビジネスユニット」へと評価・待遇両面で変えていくことも求められます。経営トップが率先して「眠る知財をゼロにする」宣言を行い、全社横断プロジェクトを組成するのも有効な手段です。

成功のための要因とまとめ

以上を踏まえると、総合化学における未活用知財事業化モデルの成功には以下の要因が重要となるでしょう。

- **(1) 戦略的な選別眼:** 何でもかんでも外に出せば良いわけではなく、**自社の核と周辺を見極め、周辺の眠る資産を大胆に提供する判断力**が必要です⁷。その選別には事業戦略と知財戦略の整合が不可欠で、トップマネジメントのリーダーシップが成否を分けます。

- ・(2) **適切なパートナーリング:** ライセンシーや協業先の選定が極めて重要です。**相手の技術力・信頼性・市場チャネル**をよく見極め、ウィンウィン関係を築ける相手を選ぶこと¹⁷。場合によっては複数候補を比較し、最適パートナーと独占的に組む決断力も必要です。
- ・(3) **知財交渉と契約管理能力:** 前述の通り、知財の価値評価から契約条件策定、クロスライセンス交渉までをこなす**専門スキル**が求められます⁶¹。法務・知財・事業開発がチームとなり、自社に有利かつ相手も納得する契約をまとめる力がカギです。
- ・(4) **継続的な関与と支援:** ライセンス後も**技術サポートや改良フィードバック**を続け、相手事業の成功を後押しする姿勢が長期的収益につながります⁴⁶。これにより信頼関係も深まり、追加ライセンスや別プロジェクトへと発展する可能性も高まります。
- ・(5) **ガバナンスとリスクヘッジ:** 技術漏洩や契約逸脱を防ぐ**ガバナンス体制**の構築も忘れてはなりません。ライセンス先のモニタリング、契約遵守のチェック、必要なら法的措置も辞さない構えと準備が、安全な知財取引の裏付けとなります^{13 14}。

総合化学業界は、素材の価格競争や環境対応投資など課題が山積する中で、新たなビジネスモデルを模索しています。眠る知財の事業化は、そうした中から生まれた**知恵と工夫のモデル**と言えるでしょう。知的財産という宝を社内に眠らせないことで、**企業は収益を得て強くなり、社会には技術が行き渡り、イノベーションが加速する**という好循環が期待できます²⁵。もっとも、それには上記のような課題を克服し、適切なマネジメントが必要です。経営層向けには、自社の眠れる知財を棚卸しし、どの資産が社外で輝けるかを見極める目を持つことが求められます。

結論として、日本の総合化学各社における「眠る知財」活用戦略は、それぞれ形は違えども**無形資産を最大限に活かす経営革新の一環**として定着しつつあります。今後は業界全体で知財のオープン化と価値共創が進み、**競争と協調が両立する新たなエコシステム**が生まれる可能性があります。一方で、知財管理の高度化や文化醸成といった内的課題にも目を向け、バランスの取れた戦略実行が必要です。眠る知財を呼び覚まし、新事業の芽に育てる取り組みは、まさに**知的資本をフル活用する総合化学企業の次なる競争力**と言えるでしょう^{7 25}。

参考資料: 本レポートは各社プレスリリース、業界紙記事、企業サイトの情報ならびに専門コラム等を参照して作成しました^{4 6 56 10}。各社の最新動向については化学工業日報や企業IR資料の継続的チェックをおすすめします。今後も知財戦略のアップデートに注目し、適宜戦略の見直しとブラッシュアップを図ってください。

^{1 2 5} 総合化学、「眠る知財」の新事業モデル 未活用技術ライセンス・売却

<https://chemicaldaily.com/archives/718470>

^{3 6 7 17 34 36 37} 日本材料技研、三井化学との無形資産活用の包括的取り組みを実施 | 日本材料技研株式会社のプレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000035.000052040.html>

^{4 28 29 30 31 63} 旭化成、CO₂を主原料とする高純度カーボネート類製造技術の第1号のライセンス契約を締結 | 2021年度 | ニュース | 旭化成株式会社

<https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2021/ze210701.html>

^{8 9 10 11 12 13 14 19 24 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 59 60 61} 住友化学の知財戦略－変革を支える知的財産マネジメントの全貌 | TechnoProducer株式会社|

https://www.techno-producer.com/ai-report/sumitomo-chemical_ip_strategy_report/

15 16 26 27 旭化成の無形資産戦略を徹底解説～ソリューション・ライセンス事業の具体事例と収益モデル
|TechnoProducer株式会社|

<https://www.techno-producer.com/jukucho-room/asahi-kasei-intangible-assets-strategy/>

18 [PDF] 特許開放の実態と決定要因及びその効果に関する実証研究1

https://www.ipaj.org/bulletin/pdfs/JIPAJ17-1PDF/17-1_p004-022.pdf

20 旭化成の経営戦略の現在位置と買収候補先16選 - note

https://note.com/better_equation/n/nd7ef247273e8

21 35 38 39 40 41 42 日本材料技研、アシルヒドラゾン結合を有する樹脂に関する三井化学とのライセンス
ス契約を締結 | 日本材料技研株式会社のプレスリリース

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000034.000052040.html>

22 25 43 44 45 46 58 【ビフェニル骨格含有エポキシ化合物】日本材料技研、製造方法に関する三井化学とのライセンス契約

<https://ctiweb.co.jp/con/>

%E3%80%90%E3%83%93%E3%83%95%E3%82%A7%E3%83%8B%E3%83%AB%E9%AA%A8%E6%A0%BC%E5%90%AB%E6%9C%89%E3%82%A8%

23 32 33 57 オープンイノベーション | 研究・開発 | 旭化成株式会社

https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/oi/

62 [PDF] 旭化成株式会社 無形資産戦略説明会 質疑応答要旨

<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/business/pdf/241213jtxt.pdf>