

# 住友化学の新中期経営計画「Leap Beyond」がもたらす知財戦略の変革：現状分析と将来シナリオ予測

Gemini Deep Research

## エグゼクティブサマリー

住友化学株式会社が2025年3月4日に発表した2025～27年度中期経営計画「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」は、同社の知的財産（知財）戦略に大きな転換をもたらすことが予想される。本レポートでは、新中期経営計画発表以前の同社の知財戦略を分析し、「Leap Beyond」計画の主要な戦略的要素が知財活動に与える影響を評価する。さらに、これらの分析に基づき、今後の知財戦略の展開に関する複数のシナリオを提示する。

従来、住友化学の知財戦略は、事業への貢献とグローバルな権利保護を基本とし、幅広い事業分野を対象としていた。しかし、「Leap Beyond」計画は、深刻な業績不振からの脱却と成長軌道への回帰という喫緊の課題に対応するため、事業ポートフォリオの大胆な再構築と、ヘルスケア、ICT、食糧、グリーン・トランスフォーメーション（GX）といった特定成長分野への経営資源の集中を打ち出している。

この変革に伴い、同社の知財戦略は、より選択と集中が進み、価値創出に直結するアプローチへと移行すると考えられる。具体的には、成長分野における重点的な特許出願・権利取得、非注力分野に関連する知財ポートフォリオの最適化（売却、ライセンスアウト、権利放棄によるコスト削減）、研究開発効率化や新事業モデル創出を支えるデジタルトランスフォーメーション（DX）関連知財（アルゴリズム、データ等）の保護強化（特に営業秘密としての管理）、そしてGX等の複雑な課題に対応するためのオープンイノベーションにおけるより戦略的な知財管理などが想定される。本レポートでは、これらの変化の可能性について、具体的なシナリオを提示し、その背景と影響を考察する。

## I. 「Leap Beyond」以前の住友化学における知的財産ランドスケープ

新中期経営計画「Leap Beyond」がもたらす変化を理解するためには、まず、それ以前の住友化学における知財戦略の基本的な考え方と活動状況を把握する必要がある。

- A. 基本的な知財哲学：事業貢献とグローバルな保護  
住友化学は、歴史的に知的財産を事業への貢献と競争力維持のための重要な経営資源と位置づけてきた。知的財産部の使命は、明確に事業活動のサポートに紐づけられていた。その戦略の中心は、特に医薬品、農薬、機能性材料といったコア事業分

野において、強力なグローバル特許ポートフォリオを構築することにあった。これは、主要市場における排他的権利の確保に重点を置いた、伝統的かつ包括的なアプローチを示唆している。

知財活動（創出、保護、活用）は、事業戦略および研究開発戦略と連携して推進することが重視されていた。これは、体系的なプロセスが存在したことを示唆するが、その連携の「性質」は、新たな中期経営計画の下で変化する可能性がある。従来、「事業への貢献」という表現が示すように、知財は事業や研究開発の方向性を受けてそれを支援する、ある意味で受動的な役割を担っていた側面が考えられる。しかし、「Leap Beyond」計画が要求する抜本的な構造改革と成長加速のためには、単に既存戦略を支援するだけでなく、特定の分野においては知財が事業戦略を能動的に牽引する必要性が生じるかもしれない。例えば、未開拓技術領域（ホワイトスペース）の特定や、新しいビジネスモデルを知財によって可能にするといった、より積極的な姿勢が求められる可能性がある。

また、「他者の権利の尊重」が、強力な自社ポートフォリオ構築と並行して言及されている点は、同社が確立された産業規範の中で事業を展開し、攻撃的な権利行使による市場独占だけでなく、事業遂行の自由（Freedom-to-Operate）の確保や、競合他社からの牽制に対する防御的側面も重視していたことを示唆している。これは、化学や医薬品のような複雑な技術分野における一般的なリスク管理と、市場保護と事業継続性のバランスを取る戦略と言える。

- B. 知財管理体制と活動内容

これらの知財活動は、専門部署である知的財産部によって一元的に管理されていた。これは、一定レベルのコーポレートガバナンスと標準化が行われていたことを示唆している。主要な活動内容は、特許調査、出願・権利化、権利維持、係争対応、ライセンス供与、営業秘密管理など、企業知財部門の標準的な機能範囲を網羅していた。

同社は、研究開発戦略や事業戦略の策定に資するため、知財情報分析（パテントマップ作成、競合他社分析など）を活用していた。これは、知財が戦略的意思決定プロセスにある程度組み込まれていたことを示している。

ただし、これらの標準的な機能が網羅されていたとはいえ、その活動の「強度」や「焦点」は、「Leap Beyond」による明確な再構築指令以前には、事業部門ごとに異なっていた可能性が高い。多角的な事業を展開する住友化学のような大企業では、例えば医薬品分野では知財集約度が高い一方、基礎化学品分野では相対的に低いといった差が存在するのが一般的である。「Leap Beyond」計画はポートフォリオの見直しと集中を義務付けており、これにより、知財資源（調査、出願、ライセンス活動など）をどこに重点的に配分するかの再評価が不可避となる。指定された成長分野への資源シフトと、非コア事業や撤退事業からの資源引き上げが行われ、

標準的な知財機能の「適用」が、より戦略的に差別化されることになるだろう。

● C. オープンイノベーションと連携へのアプローチ

住友化学は、産学官連携を含むオープンイノベーションにも取り組んでいた。これは、外部の知識や技術を取り込む必要性を認識していたことを示している。知財管理は、これらの連携を円滑に進める上で役割を果たしており、具体的には、知財権の帰属、ライセンス条件、秘密保持に関する交渉などが含まれていたと考えられる。

しかし、既存のオープンイノベーション活動は、「Leap Beyond」が示唆するほどの中心的役割を担ってはいなかった可能性がある。新計画が重視するサステナビリティやDXといった複雑な課題への取り組みは、多くの場合、より深く、より戦略的なパートナーシップを必要とする。これには、従来よりも洗練された知財フレームワーク（共同開発、バックグラウンドIP、フォアグラウンドIP、データ共有などに関する取り決め）が不可欠となるだろう。したがって、オープンイノベーションにおける知財管理の「性質」と「戦略的重要性」は、今後大幅に高まることが予想される。

表 1：「Leap Beyond」以前の住友化学の知財戦略概要

戦略的柱	主要な特徴	根拠資料例
基本哲学	事業貢献を重視、グローバルな権利保護、他者権利の尊重	
ポートフォリオ	コア事業（医薬、農薬、機能材料等）中心、強力な特許網構築	
管理体制	知的財産部による一元管理、標準的な知財機能（調査、出願、係争、ライセンス等）	
連携	産学官連携を含むオープンイノベーションへの関与、連携円滑化のための知財管理	

## II. 中期経営計画「Leap Beyond」(2025～27年度)の戦略的要請

「Leap Beyond」計画は、住友化学が直面する課題に対応し、将来の成長を実現するためのロードマップである。その主要な要素は、知財戦略の方向性に直接的な影響を与える。

- **A. 最重要目標：成長軌道への回帰と危機感**

計画名「Leap Beyond」が示す通り、この計画は成長軌道への回帰を達成するために会社を根本的に変革することを目指している。これは、従来の漸進的な改善からの脱却を意味する。近年の厳しい財務実績と構造的な課題を背景に、強い危機感が計画全体を貫いている。これは単なる成長戦略ではなく、再生と活性化のための計画である。

具体的な財務目標として、2027年度までにコア営業利益1,500億円、ROIC 5.5%の達成が掲げられている。これらの指標は、知財関連を含むあらゆる資源配分の意思決定を駆動する主要な要因となる。この明確な財務目標と危機感は、知財戦略が、収益性や投資収益率(ROI/ROIC)への直接的な貢献度に基づいて、これまで以上にはるかに厳格に評価されることを意味する。成果が不明確、あるいは長期的な視点に立ちすぎる知財活動は、厳しい精査の対象となる可能性がある。知財関連の支出や戦略的正当性は、財務目標達成に資する収益創出、コスト削減、または戦略的な市場ポジショニングへの具体的な繋がりを示すことによって、ますます強く求められるようになるだろう。

- **B. 事業ポートフォリオ再構築：選択と集中、事業売却**

計画の核心要素の一つは、抜本的な事業ポートフォリオ再構築である。これは、中核となる成長ドライバーを特定し、非コア事業や低収益事業については売却や縮小を検討することを含む。戦略的な重点分野は「成長事業」(ヘルスケア、ICT、食糧、GX/エネルギー・環境)と、「基盤事業」(最適化が必要)として指定されている。

具体的なアクションとして、石油化学・化成品、無機化学分野における構造改革、医薬品事業戦略の見直しなどが挙げられている。これは、将来の知財活動がどの分野に集中し、どの分野から撤退するかを直接的に示唆している。特に、住友ファーマとの提携関係の見直しは、ヘルスケア分野の知財戦略に影響を与える可能性がある。

この事業ポートフォリオの再構築は、必然的に知財ポートフォリオの再構築を伴う。これは単に成長分野で「新規」特許を出願するだけでなく、売却対象または重点度が低下した事業に関連する知財を積極的に管理(ライセンスアウト、売却、権利放棄)し、コストを削減し、場合によってはキャッシュを生み出すことを意味する。知財ポートフォリオが事業ポートフォリオの焦点を反映するように、戦略的な

整合性を確保する必要がある。非コア事業や売却事業の知財を維持することは、更新料や監視コストを発生させ、資本を拘束する。したがって、非コア特許の積極的な売却やライセンスアウト、あるいは権利放棄は、事業再構築の論理的な帰結であり、成長分野への資源再配分を可能にする。

- C. 成長分野への注力：ヘルスケア、ICT、食糧、グリーン・トランスフォーメーション

計画は、ヘルスケア（医薬品、診断薬等）、ICT（半導体、ディスプレイ材料等）、食糧（農薬、機能性食品素材等）、そしてグリーン・トランスフォーメーション（GX：蓄電池材料、カーボンニュートラル技術等）という特定の領域での成長を明確に目標としている。これらの分野は技術集約度が高く、競争が激しいため、強力で差別化された知財ポジションの確立が不可欠となる。投資は、これらの指定された成長分野に優先的に配分される。

特にGXへの注力は、知財戦略にとって重要な意味を持つ。この分野は、しばしばシステムレベルのイノベーションや広範な協業を伴う。ここでの知財戦略は、独占的な保護（例：新規触媒、材料）と、市場導入を促進するための標準化やプラットフォームへの参加とのバランスを取る必要があるかもしれない。これには、洗練されたライセンス供与や協業モデルが求められる可能性がある。例えば、中核となる発明については強力な特許を取得しつつも、市場成長や協業を促進するために、周辺技術やインターフェース技術については、よりオープンなアプローチ（例：コンソーシアム、標準必須特許、戦略的ライセンス）を採用するといった、ニュアンスのある戦略が必要になるかもしれない。

- D. 研究開発の変革、DX、サステナビリティの統合

計画は、特に成長分野における研究開発の加速と研究開発効率の向上を求めている。デジタルトランスフォーメーション（DX）は、研究開発効率化（マテリアルズ・インフォマティクス、シミュレーション）とビジネスモデル革新のための重要な推進力として強調されている。サステナビリティ（GX）は、単なる事業分野ではなく、企業戦略の統合された側面として位置づけられている。

DX推進は、従来の化学特許を超えた、潜在的に価値のある新しいタイプの知財を生み出す。例えば、マテリアルズ・インフォマティクス用ソフトウェア、プロセス最適化アルゴリズム、価値あるデータセットなどが考えられる。これは、これらのデジタル資産に対する最適な保護メカニズム（特許 vs 営業秘密 vs 著作権）を評価する必要性を生じさせる。伝統的な化学分野の知財戦略は分子やプロセスに関する特許に重きを置いてきたが、デジタル資産は他の手段（例：アルゴリズムやデータに対する営業秘密、ソフトウェアコードに対する著作権、ソフトウェア関連発明に対する特許）によってより効果的に保護できる場合がある。したがって、知財部門は、DXイニシアチブを通じて生み出されるこれらの新しい形態のデジタルIPを

保護し、活用するための専門知識と戦略を開発する必要がある。これには、知財チームと IT/データサイエンス部門とのより緊密な連携が必要となるかもしれない。

### III. 分析：「Leap Beyond」と将来の知財活動の相互作用

「Leap Beyond」計画の戦略的要請は、住友化学の知財活動のあらゆる側面に影響を与える。以下では、その相互作用を分析する。

- A. 事業再構築と連動した知財ポートフォリオ管理

抜本的なポートフォリオ見直しは、対応する知財ポートフォリオの見直しを不可避にする。再構築の中で特定された非コア事業や低収益事業（例：石油化学、無機化学の一部、または見直し対象の医薬品事業内の特定領域）に関連する特許については、積極的な整理（プルーニング）が予想される。これには、権利放棄によるコスト削減、ライセンスアウトや売却によるキャッシュ創出を目的とした特許の特定が含まれる。

逆に、指定された「成長事業」（ヘルスケア、ICT、食糧、GX）を支える知財資産は、維持および強化の優先対象となる。

ここで、住友ファーマとの提携関係の見直しは、事態を複雑にする要因である。この関係性の変化は、極めて重要なヘルスケア分野における知財権の帰属、クロスライセンス契約、将来の研究開発協力を大きな影響を与える可能性があり、慎重な知財デューデリジェンスと潜在的な再交渉が必要となる。ヘルスケアは成長分野であり、医薬品の研究開発と商業化は複雑な知財取り決め（ライセンス、マイルストーン、ロイヤリティ、データ独占権など）に大きく依存している。提携構造の変更（例：所有権の変更、協力範囲の見直し）は、両社間の既存の知財契約の見直しと、場合によっては全面的な改定を必要とするだろう。これは、重要なヘルスケア分野における大きな知財管理上の課題であり、リスクと機会の両面をはらんでいる。

- B. 指定成長分野における知財創出の推進

ヘルスケア、ICT、食糧、GX への研究開発投資の増加は、これらの分野における発明提案件数の増加と、ターゲットを絞った特許出願に直接結びつく。求められる知財の性質は、各セクターの特定のニーズに合わせて調整されるだろう。例えば、医薬・農薬分野では物質特許や用途特許、半導体・電池分野ではプロセス特許やデバイス特許、DX 応用に関連してはソフトウェア特許や AI 関連特許などが考えられる。

知財戦略は、競争の激しい分野（例：電池材料、先端半導体材料）における重要技術周辺に「パテントフェンス」を構築し、プラットフォーム技術に対する広範な保護を確保することに重点を置く可能性が高い。

同時に、GX などを通じた「社会価値の創造」への重点化は、知財の「使い方」に影響を与える可能性がある。権利保護が重要である一方、社会全体の利益を加速するために、グリーン技術を合理的な条件でライセンス供与したり、パテントプールに参加したりする意欲が高まるかもしれない。これは、商業的目標と ESG（環境・社会・ガバナンス）への配慮を両立させる動きである。重要なグリーン技術に対する過度に攻撃的な知財権行使は、否定的に受け止められたり、気候目標達成に必要な技術の普及を遅らせたりする可能性がある。そのため、住友化学は、一部の GX 関連知財について、よりニュアンスのあるアプローチを採用するかもしれない。例えば、FRAND（公正、合理的、非差別的）条件のようなライセンスモデルを活用したり、共同プラットフォームに参加したりすることで、収益を確保しつつ技術普及を促進し、商業的目標と社会的目標の融合を図る可能性がある。

- C. 研究開発、DX、サステナビリティ目標達成を可能にする知財の役割

知財ランドスケープ分析や競合分析（従来からの機能としてで言及）は、加速される研究開発を、成長分野内の有望かつ混雑していない技術領域（「ホワイトスペース分析」）へと導く上で、さらに重要性を増す。

DX によって生み出される資産（アルゴリズム、データモデルなど）を保護するには、進化する知財プラクティスが必要であり、ソフトウェア関連発明に対する特許と並んで、営業秘密保護の重要性が増す可能性がある。

知財戦略は、サステナビリティ目標を支援する必要がある。これには、グリーン技術分野における競合他社に対する防御的な特許取得、重要なグリーン特許の取得、あるいは持続可能な実践を奨励するようなパートナーシップ契約における知財条項の策定などが含まれる可能性がある。

研究開発効率化と DX の推進は、「研究ツール」自体（例：新規シミュレーションソフトウェア、実験計画用 AI）に関する知財が価値ある資産となる可能性を示唆している。これらのツールは、新規材料やプロセスの発見を加速する上で大きな競争優位性をもたらす得る。これらの独自開発された効果的な研究開発ツール（ソフトウェア、アルゴリズム、モデル）は、特許可能な発明や価値ある営業秘密となり得る。これらの内部的な研究開発加速器を保護することは戦略的に重要であり、非競合他社へのライセンス供与や、協業における交渉材料として利用できる可能性さえある。これは、最終製品だけでなく、研究開発プロセス自体から新たな価値を生み出す流れを示唆している。

- D. 知財収益化、パートナーシップ、リスク管理戦略の進化

ポートフォリオ再構築に伴い、非コア知財の収益化（ライセンスアウトや売却）に対する、より積極的なアプローチが予想される。

オープンイノベーションは、成長分野や GX に必要な特定の能力へのアクセスに焦点を当て、より戦略的なものになる可能性が高い。これには、合弁事業、研究開

発協力、コンソーシアムなどにおいて、高度な知財交渉スキルが必要となる。中核となる高価値技術への集中と、営業秘密への依存度向上（DXやコスト圧力と関連）の可能性を考慮すると、ノウハウ保護のための内部統制、サイバーセキュリティ、従業員契約の重要性が高まることが予想される。事業遂行の自由（FTO）分析は、特に先端 ICT 材料やバイオ医薬品のような競争の激しい分野に参入する際には、引き続き極めて重要である。

財務的な圧力は、住友化学を、単純なライセンス供与を超えた、より創造的な知財ファイナンスや収益化戦略へと向かわせる可能性がある。例えば、特にリストラクチャリング段階で従来の資金調達が制約される場合、中核分野の研究開発資金を調達するために、特許担保融資や戦略的な知財売却といった手法が検討されるかもしれない。これは、知財をより明確に金融資産クラスとして扱う動きを示唆している。

表 2：「Leap Beyond」中期経営計画の主要目標と潜在的な知財への影響

中期経営計画の目標	主要なアクション/ターゲット	潜在的な知財への影響
事業ポートフォリオ再構築	非コア事業の整理・売却、基盤事業の最適化	知財ポートフォリオの整理・売却（コスト削減/キャッシュ創出）、非注力分野の権利放棄、コア技術知財の維持・強化
ヘルスケア分野への注力	医薬品等の研究開発投資強化、住友ファーマとの連携見直し可能性	医薬品関連特許（物質、用途等）の出願強化、提携変更に伴う知財権・契約の見直し、バイオ医薬品等先端分野での知財戦略構築
ICT 分野への注力	半導体・ディスプレイ材料等の研究開発加速	先端材料・プロセスに関する特許出願強化、サプライチェーンにおける知財連携、標準化活動への関与可能性
食糧分野への注力	農薬、機能性食品素材等の研究開発推進	新規農薬有効成分・製剤、機能性素材に関する特許ポート

		フォリオ強化、バイオテクノロジー関連知財の管理
<b>GX の推進</b>	蓄電池材料、CCUS 等カーボンニュートラル技術の研究開発加速	GX 関連技術（材料、プロセス、システム）の特許出願強化、戦略的ライセンス（FRAND 等）やコンソーシアムによるエコシステム形成、防御的特許取得
<b>研究開発変革と DX 推進</b>	研究開発効率化、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)・AI 活用	MI/AI アルゴリズム、ソフトウェア、データ等の営業秘密管理強化、ソフトウェア関連発明の特許戦略、研究ツール自体の知財化、知財情報分析の高度化
<b>収益性改善</b>	コア営業利益 1,500 億円、ROIC 5.5%達成	ROI/ROIC に基づく知財投資判断の厳格化、知財コスト（維持費等）の最適化、非活用知財の収益化（ライセンス/売却）推進、知財ファイナンスの活用可能性

#### IV. シナリオ予測：住友化学の知財戦略の将来像

「Leap Beyond」計画のどの側面に重点を置くか、また市場環境にどう対応するかによって、住友化学の将来の知財戦略はいくつかの異なる方向に進む可能性がある。以下に示すシナリオは、相互に排他的なものではなく、実際の戦略はこれらの要素を組み合わせたものになる可能性が高い。

- **A. シナリオ A：コア成長セクターにおける積極的な知財要塞化**

- **根拠：**主に、野心的な財務目標を達成するために、指定された成長分野（ヘルスケア、ICT、食糧、GX）における市場リーダーシップと高いリターンを確保する必要性によって駆動される。支配的で排他的な知財ポジションの構築を最優先する。
- **予測されるアクション：**
  - 4 つの成長柱に特化した特許出願予算の大幅な増加。

- 主要市場における広範なクレーム範囲と地理的カバレッジを目指す積極的な特許戦略。
  - ターゲット技術ドメイン（例：特定の電池化学、半導体材料、バイオ医薬品プラットフォーム）における競争力を迅速に構築するための、企業買収や特許ポートフォリオ買収の可能性。
  - 市場シェア保護と侵害抑止のための、より断固とした知財権行使（訴訟）。
  - 商業製品やコアプラットフォーム技術を直接保護する高価値特許の創出に注力。
- **潜在的な影響**：知財関連費用の増加、訴訟リスクの増大の可能性、コア分野における強力な競争障壁の構築、独占的支配への注力による一部分野での連携の遅延、成長分野以外の「基盤事業」における知財の軽視の可能性。
  - **中期経営計画との関連**：強力な知財による競争優位性の確保を通じて、成長目標 および研究開発加速 を直接支援する。
- **B. シナリオ B：オープンイノベーションを通じたエコシステム主導型知財戦略**
    - **根拠**：GX および ICT における課題の複雑性、協業によるイノベーション加速の必要性（研究開発効率化目標 と連動）、そしてしばしば共有プラットフォームやデータを伴う DX の活用 によって駆動される。住友化学単独では全ての目標を達成できないという認識に基づき、既存のオープンイノベーション活動を基盤としつつ、その戦略的重要性を高める。
    - **予測されるアクション**：
      - 研究開発コンソーシアムや合弁事業への参加増加。これには、洗練された知財共有契約が必要となる。
      - 補完的技術へのアクセスやエコシステム（例：電池材料や持続可能な農業プラットフォーム周辺）創出のための、戦略的なライセンス活用（インライセンス、アウトライセンス）。
      - 市場導入促進のための、一部知財の標準化団体（特に ICT やグリーン技術分野）への貢献の可能性。
      - 共同での知財創出と共同所有モデルへの注力。
      - 中核となる差別化知財の保護と並行して、パートナーシップを可能にし、協調的エコシステム内での事業遂行の自由を確保することに重点を置いた知財戦略。
    - **潜在的な影響**：外部イノベーションへの迅速なアクセス、一部領域における内部研究開発コスト削減の可能性、特定ドメインにおける独占的支配力の低下、知財管理の複雑化（契約交渉）、協調的分野における市場開発加速の可能性。
    - **中期経営計画との関連**：外部能力の活用と市場エコシステムの育成を通じて、

GX、DX、そして潜在的に研究開発効率化を支援する。

● **C. シナリオ C：戦略的な価値抽出と集中投資**

- **根拠**：財務的なターンアラウンドの要請とポートフォリオ再構築によって強く駆動される。「全」知財ポートフォリオ（既存および新規）からの ROI 最大化と、知財関連費用の最適化に焦点を当てる。
- **予測されるアクション**：
  - 維持コスト削減のため、非コア特許の積極的な整理（プルーニング）。
  - 未活用知財資産（コアおよび非コア）を特定し、アウトライセンスや売却を通じて収益化するための体系的なプログラムの実施。
  - 明確で短期的な商業的可能性を持つ発明、または決定的に重要な戦略的意義を持つ発明にのみ焦点を当てた、極めて選択的な特許出願。
  - 特許取得が高コストであるか、効果が低いプロセス革新や DX 関連資産については、営業秘密への依存度を高め、それに伴いセキュリティ対策を強化。
  - 知財予算配分を、事業性評価（ビジネスケース）と期待 ROI に厳密に結びつけ、商業化までの期間が長い分野では出願が抑制される可能性。
- **潜在的な影響**：コスト削減とライセンス収入による短期的な収益性向上、特許出願が過度に選択的になった場合の長期的な競争ポジション弱体化の可能性、営業秘密喪失に伴うリスク増大、よりスリムな知財オペレーション。
- **中期経営計画との関連**：資源を集中させ、既存資産から最大限の価値を引き出すことにより、財務目標、ポートフォリオ再構築、そして潜在的に研究開発効率化に直接対応する。

表 3：将来の知財戦略シナリオ比較

シナリオ	主要な推進力	主要な知財アクション	資源の焦点	想定されるメリット	想定されるデメリット
<b>A: 積極的な知財要塞化</b>	市場支配力、高収益確保	成長分野での積極的出願、買収、権利行使強化	成長分野	強力な権利保護、高い競争障壁	高コスト、高リスク、連携の阻害可能性、非成長分野の軽視
<b>B: エコシス</b>	協業によるスピード、複雑	パートナーシップ、戦略的	エコシステム	迅速なイノベーション、コ	独占的支配力の低下、知財

テム主導	性対応	ライセンス、標準化への関与	全体	スト削減可能性、市場開発加速	管理の複雑化
<b>C: 戦略的な価値抽出</b>	財務効率、ROI 最大化	ポートフォリオ整理・収益化、選択的出願、営業秘密重視	高 ROI 資産、コスト削減	短期的な収益向上、コスト削減、スリムな運営	長期的な競争力低下リスク、営業秘密リスク増大

## V. 結論：戦略的知財管理による未来への航路

- 最も可能性の高い軌道の統合的考察

住友化学の今後の知財戦略は、単一のシナリオではなく、複数の要素を組み合わせたものになる可能性が高い。短期的には、財務的な圧力から、シナリオ C の「戦略的な価値抽出と集中投資」（特にコスト削減と非コア知財の整理・収益化）への傾斜が強まると予想される。これと並行して、4 つの主要な成長柱においては、シナリオ A の「積極的な知財要塞化」が選択的に実行されるだろう。シナリオ B の「エコシステム主導型アプローチ」は、特に GX や複雑な ICT/DX イニシアチブにおいて重要性を増すが、その適用は戦略的に選択される可能性が高い。
- アジャイルな知財管理の重要性

「Leap Beyond」計画の目標を達成するためには、知財戦略が静的なものではなく、変化する事業ポートフォリオや研究開発の方向性と緊密に連携し、動的に進化し続ける必要がある。知財部門は、事業戦略の変更に迅速に対応し、適切な知財アクション（権利取得、放棄、ライセンス、連携など）を実行できるアジリティ（俊敏性）を持つことが不可欠となる。
- 主要な成功要因

成功のためには、いくつかの重要な能力が求められる。第一に、高度な知財分析能力（で言及された活動をさらに強化）により、戦略的な意思決定（ホワイトスペース特定、競合分析、ポートフォリオ評価）を支援すること。第二に、多様な知財保護メカニズム（特許、営業秘密、DX 関連の著作権等）に関する専門知識と、それらを最適に組み合わせる戦略策定能力。第三に、協業（での取り組みを強化）を成功させるための、高度な契約交渉・ディールメイキングスキル。そして第四に、財務規律と整合した厳格な知財ポートフォリオ管理の実践である。
- 最終考察

住友化学が、「Leap Beyond」計画と完全に整合した形で知財戦略を変革し、実行

できるかどうかは、同社が成長軌道への回帰を果たし、長期的な企業価値を高める上で、決定的に重要な要素となるだろう。知財は、もはや単なる防御手段やコストセンターではなく、価値創造と競争優位性確立のための能動的な戦略ツールとして、その真価を発揮することが求められている。