

# 日本触媒「中期経営計画 2027」下における知財戦略の変革予測

Gemini Deep Research

## エグゼクティブサマリー

株式会社日本触媒（以下、日本触媒）は 2025 年 4 月 15 日、「中期経営計画 2027」（以下、MTP2027）を発表した。これは 2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期までの 3 年間を対象とし、同社が社会に不可欠な素材・ソリューションを提供し、持続的な成長を実現するための戦略的転換を示すものである。特に「ソリューションズ事業」への注力と事業ポートフォリオ変革が最優先課題とされ、グリーンケミストリー、ライフサイエンス、ICT 関連、エネルギー（水素）などの成長領域へのリソースシフトが鮮明になっている。

この戦略転換に伴い、知的財産（IP）戦略は、従来の自社技術保護中心の姿勢から、事業成長を加速させる戦略的イネーブラーとしての役割を一層強化することが求められる。MTP2027 が掲げる野心的な財務目標、特にソリューションズ事業と環境貢献製品における急成長目標の達成には、IP 戦略がイノベーションの保護だけでなく、市場投入の加速、収益創出、そして不可欠となる協業・M&A を効果的に支援する必要がある。

本レポートでは、MTP2027 の分析、日本触媒の過去の IP 活動、M&A・アライアンスの影響、化学業界のトレンド（特にサステナビリティと DX）を踏まえ、MTP2027 期間中における同社の IP 戦略の変革について、複数の具体的なシナリオを予測・分析する。主なシナリオとして、「成長分野への IP 集中・要塞化（Focused Fortress）」、「協業促進型 IP モデルへの転換（Ecosystem Enabler）」、「知財インテリジェンス主導の最適化（Agile Navigator）」を提示し、それぞれの根拠と課題、実現可能性を考察する。分析の結果、知財インテリジェンス機能を核とした「Agile Navigator」シナリオを基軸としつつ、成長分野での協業を促進するために「Ecosystem Enabler」の要素を取り込んだハイブリッド型戦略が最も可能性が高いと結論付ける。

## I. 日本触媒の戦略的軌道：中期経営計画 2027

### A. 中核目標と財務的野心

MTP2027 は、日本触媒グループが「社会から必要とされる素材やソリューションを提供し、持続的な成長を実現する」ことを **overarching goal**（包括的な目標）として掲げている<sup>1</sup>。この目標達成に向け、具体的な財務目標が設定されている。

- **2027 年度目標:**
  - 営業利益+持分法投資損益：350 億円<sup>1</sup>
  - ROE (自己資本利益率)：7%以上<sup>1</sup>
- **2030 年度目標 (長期ビジョン達成に向けたマイルストーン)：**
  - 営業利益+持分法投資損益：600 億円<sup>1</sup>
  - ROE: 9%以上<sup>1</sup>
- **環境貢献製品売上収益目標:**
  - 2027 年度：550 億円<sup>1</sup>
  - 2030 年度：1350 億円 (2024 年度実績見込 470 億円)<sup>1</sup>

これらの目標、特にソリューションズ事業の営業利益+持分法投資損益を 2024 年度見込みの 56 億円から 2027 年度に 185 億円、2030 年度に 385 億円へと飛躍的に増加させる計画<sup>1</sup>、および環境貢献製品売上収益の大幅な伸長目標は、極めて野心的である。この達成には、既存事業の改善に加え、新技術・新製品を迅速に市場投入し、収益化を加速させることが不可欠となる。これは、IP 戦略が単なる「保護」に留まらず、市場参入の「加速」と「価値獲得」を積極的に支援する役割を担う必要があることを示唆している。財務目標の達成プレッシャーは、IP 戦略に対し、より迅速な権利化、戦略的なライセンス活用、あるいはパートナーシップ形成を円滑化するような変革を迫るだろう。

表 1：MTP2027 主要財務・戦略目標

指標	2024 年度実績/ 見込	2027 年度目標	2030 年度目標	主な戦略的優先 事項
営業利益+持分 法投資損益 (連 結)	(非開示)	350 億円	600 億円	事業ポートフォ リオ変革、ソリ ューションズ事 業への注力 <sup>1</sup>
営業利益+持分 法投資損益 (ソ リューションズ)	56 億円	185 億円	385 億円	
ROE	(非開示)	7%以上	9%以上	

環境貢献製品売上収益	470 億円	550 億円	1350 億円	
------------	--------	--------	---------	--

出典：日本触媒 中期経営計画 2027 説明資料等<sup>1</sup>

この表は、計画の野心度を定量的に示し、特にソリューションズ事業と環境貢献分野への依存度が高いことを明確にする。これらの厳しい財務目標を達成するために IP 戦略がいかに重要であるかの背景を提供する。

## B. 戦略の柱：ソリューションズ事業優先とポートフォリオ変革

MTP2027 は、事業ポートフォリオの変革を最優先課題とし、「ソリューションズ事業」への注力を明確に打ち出している<sup>1</sup>。これは、高吸水性樹脂（SAP）などに代表される従来の「マテリアルズ事業」が競争激化に直面している状況<sup>4</sup>とは対照的である。ソリューションズ事業のアプローチは、単に製品を供給するだけでなく、顧客ニーズを深く理解し、製品・技術の組み合わせ、フォーミュレーション提案、サービス提供を通じて付加価値を創出することを目指す<sup>3</sup>。

一方で、マテリアルズ事業（SAP、EO 誘導品など）についても、SAP サバイバルプロジェクトの知見活用や EO 高度制御による効率化<sup>1</sup>、バイオマス原料導入などのサステナビリティ強化<sup>1</sup>を通じて事業基盤の強靱化を図る方針である。

この「製品」から「価値（ソリューション）」への転換は、価値創造の性質、ひいては IP のあり方を根本的に変える。単一の分子や素材の保護から、統合された提供物、応用ノウハウ、サービスモデル、さらには DX（デジタルトランスフォーメーション）に関連するデータやソフトウェア要素の保護へと重点が移る可能性がある。ソリューションは複数の要素（製品、サービス、ノウハウ）の組み合わせであり<sup>3</sup>、その保護には特許だけでなく、配合やプロセスに関する営業秘密、ソリューションブランドの商標、関連ソフトウェアやデジタルツールの著作権など、より多様な IP ミックスが必要となる。これは、SAP のようなバルクケミカルの保護<sup>4</sup>と比較して、より洗練された IP 戦略を要求する。

## C. 指定成長エンジン：グリーンケミストリー、ライフサイエンス、ICT、エネルギー/新規事業

MTP2027 では、以下の 4 分野が重点成長エンジンとして特定されている。

- **グリーンケミストリー**: 環境対応製品・技術の開発・拡販に注力。CO2 吸収剤、水処理剤（VOC フリー ポリメント®）、低温硬化技術（エポクロス®）、バイオ原料

由来製品（バイオ AA 開発、ISCC PLUS 認証取得）、建設材料（3D プリンター用分散剤）などが挙げられる<sup>1</sup>。これは環境貢献製品の売上目標達成に直結する<sup>1</sup>。

- **ライフサイエンス:** 中分子医薬品（特に核酸医薬）の CDMO（医薬品受託製造開発）事業を成長領域と位置付け、開発受託案件の獲得拡大と GMP 対応の生産体制強化（施設増強計画）を図る<sup>1</sup>。関連活動として、TIDES USA、CPHI Japan、日本再生医療学会総会などへの出展が見られる<sup>6</sup>。
- **ICT:** 光学制御技術・微粒子材料を軸としたニッチトップ製品の拡大を目指す<sup>1</sup>。具体的には、大型液晶ディスプレイ向けアクリル樹脂（アクリビュア®）、次世代ディスプレイ（AR/VR）や半導体微細化・3次元実装向け機能性微粒子（シーホスター®、ジルコスター®）の売上拡大を図る<sup>1</sup>。OPIE'25 レーザーEXPO、CITE JAPAN への出展も計画されている<sup>6</sup>。
- **エネルギー/新規事業:** 次世代事業領域と位置づけ、特に水素バリューチェーンに注力。SOEC/SOFC 用電解質シート、アルカリ水電解用セパレータ、アンモニア分解触媒（三菱重工との共同開発<sup>7</sup>）などの性能向上と生産能力増強を目指す<sup>1</sup>。また、リチウムイオン電池用電解質 LiFSI（イオネル®）事業も強化。新工場建設決定、アルケマ社との提携、中国での合弁会社設立・稼働などを進めている<sup>1</sup>。

これら多様な成長エンジンは、それぞれ異なる IP アプローチを必要とする。ライフサイエンス（CDMO）では、顧客の機密保持と効率的な製造プロセスを保護するための強力なプロセス特許やノウハウ管理が重要となる<sup>1</sup>。ICT 分野は技術進化が速いため、迅速な特許出願や意匠権の活用が求められる<sup>1</sup>。エネルギー分野では、基盤となる材料科学に関する特許に加え、水素のような新興エコシステム構築に向けた協業に適した IP 管理（共同開発、ライセンス供与など）が必要となる<sup>1</sup>。グリーンケミストリーでは、新たなサステナブル素材やプロセスに関する特許、そして性能データなどを営業秘密として保護する戦略が考えられる<sup>1</sup>。画一的な IP 戦略では、これらの多様なニーズに対応できない。

#### D. 実現戦略：研究開発の焦点、デジタル化、リソース配分

MTP2027 の目標達成のため、研究開発は、触媒、有機合成、高分子といったコア技術を基盤に、成長領域へ重点的に取り組む方針である<sup>3</sup>。

特に、デジタル化（DX）の推進が強調されている。スマートファクトリー化、スマートラボ化を進め、AI 活用による研究開発の加速、データ統合基盤（SFA/CRM 導入に言及<sup>8</sup>）による業務効率化・保全費削減を目指す<sup>1</sup>。AI による化学プラントの自動運転成功事例<sup>6</sup>も報告されており、DX が IP 分析（後述のインテリジェンス推進グループ）を含む幅広い領域で活用されることが示唆される。これは、化学・素材業界における

DX 活用の広範なトレンドとも一致する<sup>13</sup>。

リソース配分については、人員増強（100 名増計画<sup>1</sup>）、M&A（イーテック社の子会社化<sup>1</sup>）、合併事業（中国での電池材料 JV<sup>1</sup>）、政策保有株式の売却資金を活用した自己株式取得<sup>19</sup> など、成長領域への積極的な資源投入が計画されている。

DX 推進<sup>1</sup>は、単なる業務効率化に留まらず、より高度でインテリジェンス主導の IP 戦略を実現するための重要な基盤となる。AI やデータ分析は、研究開発の加速（発明創出の迅速化）、特許ランドスケープ分析の高度化（研究開発投資の方向付け）、ポートフォリオ管理の最適化（低価値特許の整理）などを可能にする。MTP2027 が研究開発加速のためのデジタルツール活用に言及していること<sup>1</sup>、化学・素材業界で AI/DX が IP インテリジェンス（IP ランドスケープ<sup>14</sup>）、特許調査・分析<sup>15</sup>、ポートフォリオ管理<sup>16</sup> に活用されているトレンド、そして日本触媒自身のインテリジェンス推進グループの存在<sup>12</sup> は、DX が IP 戦略遂行能力を向上させる上で不可欠であることを示している。

## II. 日本触媒における知的財産基盤

### A. 過去の知財戦略と管理体制

日本触媒は、伝統的に知的財産を「重要な会社の財産であり競争力の源」と位置づけてきた<sup>20</sup>。主な活動としては、発明の発掘、質の高い特許出願（自社実施保護、オープンイノベーション連携強化、ライセンスによる研究投資回収などを目的としたポートフォリオ強化<sup>12</sup>）、競合他社を意識した戦略的出願、有用な特許の維持管理などが挙げられる<sup>12</sup>。

組織体制としては、知的財産センターが中心的な役割を担う。特筆すべきは、2023 年 4 月に「知的財産情報を事業戦略に活用するため」に「インテリジェンス推進グループ」が新設されたことである<sup>12</sup>。このグループは、IP ランドスケープ分析や競合分析を通じて、MTP2027 が目指す戦略的転換に必要な分析基盤を提供する役割を担っていると考えられる（関連する求人情報では IP ランドスケープ業務に言及<sup>21</sup>）。

社内教育（オリジナル教材による特許講習会、技術関連契約講習会）や発明者へのインセンティブ（出願補償金、発明報奨制度）にも注力している<sup>20</sup>。

特許保有件数（単体）は、近年 2,100～2,200 件程度で推移しており、微増傾向にある<sup>12</sup>。これは、例えば日本製鉄が国内約 15,000 件、海外約 18,000 件を保有する（ただし鉄鋼業界）<sup>22</sup> など、業界や企業規模によって大きく異なるため、単純比較は難しいが、一定規模のポートフォリオを維持していることがわかる。

インテリジェンス推進グループの設立<sup>12</sup>は、従来の受動的・保護的な IP 機能から、事業戦略形成に積極的に関与する機能への重要な進化を示すものである。MTP 発表前のタイミングとその設立目的（事業戦略への活用<sup>12</sup>）は、意図的な動きであることを示唆している。関連求人情報<sup>21</sup>も、このグループが IP ランドスケープ分析などを通じて戦略立案を支援する役割を担うことを裏付けている。これは、IP 部門が単なる法務管理部門ではなく、戦略的アドバイザーとしての役割を強めるという業界全体のトレンド<sup>18</sup>とも合致する。

## B. 既存知財ポートフォリオと主要技術分野の分析

日本触媒の IP ポートフォリオは、同社のコア技術である触媒、有機合成、高分子技術<sup>3</sup>を基盤としている。主要な製品分野における IP の状況は以下の通りと推察される。

- **高吸水性樹脂 (SAP)**：世界トップシェア<sup>4</sup>を誇るが、競争激化に直面<sup>4</sup>。IP は成熟段階にあり、主にプロセス改良、リサイクル技術<sup>28</sup>、市場シェア防衛（過去に住友精化との無効審判で争った可能性<sup>29</sup>）に焦点が当てられている可能性が高い。
- **アクリル酸 (AA) /酸化エチレン (EO)**：基幹素材であり<sup>27</sup>、強力なプロセス特許ポートフォリオを有すると考えられる。今後はバイオマス由来 AA<sup>1</sup>や生産効率向上<sup>1</sup>に関連する IP が重要となる。
- **LiFSI (イオネル®)**：化合物、製造法、電解液配合、電池応用、包装体に至るまで、強力かつ積極的に権利主張されている特許ポートフォリオを有する<sup>10</sup>。権利侵害に対する警告や新工場への投資決定<sup>6</sup>は、この分野の戦略的重要性と IP による防御固めの意志を示している。
- **触媒**：創業以来の基盤技術<sup>27</sup>であり、環境触媒<sup>3</sup>やアンモニア分解触媒<sup>7</sup>など、多岐にわたる事業に応用されている。組成、構造、製造法に関する IP が蓄積されていると考えられる。
- **特殊ポリマー/材料**：光学用樹脂（アクリビュア®<sup>1</sup>、カネカとの紫外線吸収剤特許紛争に関連する可能性<sup>30</sup>）、微粒子（シーホスター®、ジルコスター®<sup>1</sup>）、エポキシ硬化剤（エポクロス®<sup>1</sup>）などが含まれる。

既存の IP ポートフォリオは、SAP や AA/EO といった歴史的な強みを反映している一方で、MTP2027 が目指す将来の成長エンジン（ソリューションズ、エネルギー、ライフサイエンス）を十分にカバーするには至っていない可能性がある。同社自身も SAP 事業の競争環境を認識し、新たな収益の柱を模索している<sup>4</sup>。MTP2027 は明確に新たな成長領域を指定しており<sup>1</sup>、これらの分野で競争力を確立するには、基盤技術を応用した具体的な製品・ソリューションに関する新たな IP 創出が不可欠である。LiFSI で示されたように<sup>10</sup>、新分野で強力な IP ポジションを構築する能力はあるものの、これを MTP2027 の全ての成長エンジンで再現する必要がある。これには、ターゲットを絞

った研究開発、戦略的な M&A、そして場合によっては戦略的価値の低下したレガシー IP の整理（プルーニング）を含む、ポートフォリオの大幅なリバランスが求められる。

### C. 過去の主要な知財活動（訴訟、ライセンス、協業）

日本触媒の過去の IP 関連活動は、同社の戦略的意図を読み解く上で示唆に富む。

- **訴訟:**
  - カネカとの紫外線吸収剤特許紛争：数値限定発明の解釈が争点となり、侵害は認められなかったものの、無効審判請求に対しては特許が維持された<sup>30</sup>。これは、権利行使の意思と、その困難さの両方を示している。
  - 住友精化との SAP 特許に関する無効審判（日本触媒が勝訴）：過去に基幹製品の IP を巡る紛争があった可能性を示唆<sup>29</sup>。
- **ライセンス:**
  - 基本方針は自社実施優先だが、シナジー効果や事業発展が見込める場合は他社へのライセンスも検討するとしている<sup>20</sup>。P&G による SAP 使用は、ライセンス供与の一例かもしれないが、独占的ではない<sup>28</sup>。外部技術の導入（インライセンス）にも前向きな姿勢が示されている<sup>20</sup>。これは、非中核技術のライセンスを積極的に活用する日華化学のような企業<sup>31</sup>と比較すると、やや保守的なアプローチと言えるかもしれない。
- **協業（MTP 以前/初期）:**
  - アルケマ社（LiFSI）：日本触媒の生産ノウハウとアルケマ社のフッ素化学技術を組み合わせた戦略的パートナーシップ。パイロットプラント稼働成功、生産能力増強計画へと繋がっている<sup>11</sup>。共有またはクロスライセンスされた IP が存在することを示唆。
  - 三菱重工業（MHI）：アンモニア分解システムの共同開発契約を締結<sup>7</sup>。共同開発技術の IP 取り扱いに関する詳細な取り決めが必要となる（詳細は非公開<sup>7</sup>）。
  - ENEOS/三菱商事：バイオマス由来エチレン誘導品の製造・販売に関する共同調査を開始<sup>5</sup>。初期段階であり、IP への影響は今後の課題。

これらの活動からは、中核技術に関しては断固として IP を守る姿勢（カネカ訴訟<sup>30</sup>、LiFSI 特許群<sup>10</sup>）と、特にエネルギー転換のような複雑な新領域においては協業が不可欠であるという認識の高まり（アルケマ<sup>11</sup>、MHI<sup>7</sup>）が見て取れる。この「防御」と「協調」の間にあるダイナミックな緊張関係を、MTP2027 下の IP 戦略は解決していく必要がある。つまり、中核的・成熟技術については選択的に攻撃的な姿勢を維持しつつ、新たな成長イニシアティブ、特にエコシステム形成が必要な分野では、よりオープン

ンで協調的な IP 戦略を採用する可能性が高い。

### III. MTP2027 成長戦略と予想される IP ポートフォリオへの影響

#### A. 戦略的成長分野への知財リソースの整合

MTP2027 の目標達成には、IP リソース（予算、人員、注力分野）を、成熟分野（例えば、重要度の低い SAP 関連や基礎化学品特許の維持費削減など）から、指定された成長エンジン（グリーンケミストリー、ライフサイエンス、ICT、エネルギー）へと戦略的にシフトする必要がある<sup>1</sup>。

このリソースシフトを効果的に行う上で、前述のインテリジェンス推進グループ<sup>12</sup>が重要な役割を果たす。同グループは、IP ランドスケープ分析などを通じて、これらの成長エンジン内で特に注力すべき技術領域を特定し、特許出願戦略や競合分析の指針を提供すると考えられる。

表 2 : MTP2027 成長分野と IP 重点化の方向性（予測）

成長分野	主要技術（例）	特許出願強度（予測）	ノウハウ重視度（予測）	主な協業側面と IP 上の留意点
グリーンケミストリー	バイオ AA、CO2 吸収/利用、水処理剤、低温硬化樹脂、リサイクル技術、建材用添加剤	高	中	顧客との共同開発（用途特許、ノウハウ共有）、素材標準化（コンソーシアム IP）、サプライチェーン連携（契約による IP 保護）
ライフサイエンス	中分子（核酸）医薬 CDMO プロセス技術、GMP 関連ノウハウ、高機能化粧品原料	高（プロセス特許）	高（顧客機密、製造ノウハウ）	顧客（製薬企業）との機密保持契約、受託開発契約における IP 帰属（バックグラウンド/フォアグラウン

				ド)、共同研究における成果配分
ICT	光学制御樹脂 (アクリビュア®)、機能性微粒子 (シーホスター®、ジルコスター®)、次世代ディスプレイ/半導体向け材料	高	中	川下顧客 (デバイスメーカー) との共同開発・仕様適合 (用途特許、ノウハウ)、技術サイクルが速いため迅速な権利化、標準化動向の注視
エネルギー/新規事業	LiFSI (イオネル®)、SOEC/SOFC 電解質、アルカリ水電解セパレータ、アンモニア分解触媒	高	中	M&A/JV における IP 統合・管理 (イーテック <sup>1</sup> 、中国 JV <sup>1</sup> )、共同開発 (MHI <sup>7</sup> 、アルケマ <sup>11</sup> ) における IP 共有・ライセンス、水素エコシステム形成に向けたコンソーシアム/標準化活動への参画

出典：中期経営計画 2027 資料<sup>1</sup>、関連ニュースリリース<sup>7</sup>、アナリスト分析に基づく予測

この表は、MTP の戦略的優先事項と、IP 領域における具体的な行動を結びつける。各成長分野で必要とされる IP ツール (特許、ノウハウ) の違いや、協業に伴う IP 上の考慮事項を明確にし、ポートフォリオ変革の方向性を具体化する枠組みを提供する。

## B. 特許活動の潜在的シフト (技術分野・地域)

MTP2027 下では、以下の技術分野における特許出願活動の活発化が予測される。

- バイオベース化学品 (バイオ AA など)

- CO2 回収・利用・貯留（CCUS）関連技術
- ケミカルリサイクルを含むリサイクル技術
- 核酸医薬などの中分子医薬品中間体および製造プロセス
- 先端ディスプレイ（AR/VR 含む）および半導体製造プロセス向け材料
- 水素・アンモニア関連技術（触媒、膜、電解質など）
- LiFSI（イオネル®）の性能向上、新規用途、製造プロセス改良

地理的な重点地域は、市場成長性と製造・販売拠点、パートナーシップの所在地を反映するものとなる。日本、米国、欧州、中国は引き続き重要である<sup>1</sup>。特に、MTP2027 でターゲットとされる成長分野（例：北米での電池材料事業展開<sup>1</sup>）や、既存の海外拠点・提携先（例：インドネシアの AA/SAP 増設<sup>1</sup>、フランスのアルケマ社<sup>11</sup>）がある地域での権利化活動が強化される可能性がある。

一方で、コモディティ化が進んだ分野や、市場での地位が既に確立されている（あるいは低下している）分野では、新規出願の抑制や、より積極的な権利維持要否判断（プルーンング）が行われる可能性がある。

海外売上高比率が 50% を超え<sup>21</sup>、MTP2027 がグローバルなパートナーシップ（フランスのアルケマ<sup>11</sup>）や投資（インドネシアの AA/SAP<sup>1</sup>、米国・中国の電池 JV<sup>1</sup>）を伴うことから、IP 戦略はますますグローバル化する必要がある。これは、単に日本中心のアプローチから脱却し、洗練された外国出願戦略（PCT 国際出願や EPO などの広域特許制度の活用を含む）が求められることを意味する。事業活動、パートナーシップ、製造拠点がグローバルに展開されている以上、それらの地域でイノベーションを保護し、事業活動を円滑に進めるためには、対応するグローバルな IP フットプリントの構築が不可欠である。

### C. サステナビリティ・環境技術への IP 重点化の高まり

MTP2027 が環境貢献を強く打ち出し、具体的な売上目標を設定していること<sup>1</sup>は、IP 戦略においてもサステナビリティ関連技術への注力を促す。これは、化学業界全体で、サステナビリティがイノベーションと IP 活動の主要な推進力となっているトレンド<sup>32</sup>と軌を一にする。

今後は、単なる技術保護に留まらず、IP を企業の環境貢献姿勢を示す手段（例：CO2 削減効果の高いプロセスに関する特許<sup>28</sup>）として活用したり、サーキュラーエコノミー構築に向けたパートナーシップ形成を有利に進めるためのツールとして利用したりする場面が増えるだろう。WIPO GREEN のようなプラットフォームへの技術登録<sup>36</sup>も視野に入るかもしれない。

サステナビリティ分野における IP は、競争上の重要な武器となりつつある。日本触媒は、バイオマス原料利用<sup>1</sup>、CO2 回収、リサイクル技術<sup>28</sup> など、自社のグリーンイノベーションを戦略的に特許化する必要がある。これは、研究開発投資を保護するだけでなく、パートナーシップを確保し、規制要件に対応し、さらにはバイオマテリアルやケミカルリサイクルといった新興分野での標準形成に影響力を持つためにも不可欠である。MTP の環境貢献目標達成<sup>1</sup>と、競合他社も注力するこの分野<sup>33</sup>での競争力維持には、強力な IP ポジションの確立が欠かせない。

## D. ソリューションズ事業モデル実現における IP の役割

MTP2027 が推進するソリューションズ事業モデル<sup>1</sup>は、単なる製品販売ではなく、統合された価値提供を目指すため、IP 戦略にも新たな役割を求める。具体的には、以下の要素を保護する必要性が高まる。

- 複数の技術の組み合わせ（コンビネーション特許）
- 特定の用途におけるノウハウ（営業秘密としての保護）
- フォーミュレーション（配合）レシピ（営業秘密または特許）
- ソリューション提供やモニタリングに使用されるソフトウェアやアルゴリズム（著作権、特許、営業秘密）
- サービス提供方法（ビジネス方法特許の可能性、ノウハウ）

加えて、市場でソリューションを差別化するために、商標やブランド戦略の重要性も増すだろう。

ソリューションズモデルは、従来の素材ビジネスと比較して、特許、営業秘密、商標、著作権など、より多様で統合された IP ミックスを必要とする。この複雑な IP ポートフォリオを効果的に管理・活用することが、IP 戦略の成否を測る鍵となり、同時に大きな挑戦でもある。中核素材の特許だけでは、競合他社が代替部品や異なるサービス手法を用いて類似の「ソリューション」を提供することを防げない可能性があるため、提供価値全体を保護するためには、複数の IP 形態を組み合わせた階層的なアプローチが必要となる。これは、より高度な IP マネジメント能力を要求する。

## IV. 協業、M&A、そして進化する IP エコシステム

### A. M&A および合弁事業における IP の考慮事項

MTP2027 の成長戦略において、M&A や合弁事業（JV）は中心的な役割を担う<sup>1</sup>。これに伴い、IP の取り扱いは極めて重要となる。

- イーテック社の買収（乳化重合技術）<sup>1</sup>：買収前の IP デューデリジェンス（資産評

価、リスク評価)は不可欠であったはずであり、買収後のシナジー創出には、両社の IP ポートフォリオを効果的に統合・活用する戦略が必要となる。

- **合弁事業 (中国電池材料 JV<sup>1</sup>、アルケマ社<sup>11</sup>、MHI<sup>7</sup>)** : 契約において、IP の所有権 (共有か、各社帰属か)、実施権 (ライセンス条件)、バックグラウンド IP (各社が持ち寄る既存 IP) とフォアグラウンド IP (共同で創出される新規 IP) の明確な定義と取り扱いを定めることが不可欠である。共同所有 IP の管理・活用には複雑さが伴う可能性がある。
- **今後の M&A**: MTP2027 は成長のための M&A に意欲を示しており<sup>1</sup>、ターゲット企業の選定において、IP ポートフォリオの強さ、補完性、潜在的リスク (侵害リスクなど) が重要な評価基準となるだろう。

M&A や JV は MTP2027 の成長を加速させるための鍵であるが<sup>1</sup>、IP 戦略はこれらのディールを積極的に支援する必要がある。効果的なデューデリジェンスの実施、有利な条件での IP 所有権・ライセンス条項の設定、そして買収・共同開発で得られた IP の戦略的な統合が求められる。ディールにおける IP マネジメントの不備は、MTP 目標達成に対する重大なリスクとなり得る。イーテック社の買収<sup>1</sup>や各種 JV<sup>1</sup>は、新たな能力獲得や市場アクセスを目的とするが、その価値は関連 IP へのアクセスと活用に大きく依存する。IP に関する明確な合意形成は、紛争を回避し、意図した戦略的便益を実現するために不可欠であり、IP はこれらの取引における重要な交渉ポイントであり、価値ドライバー (あるいは価値阻害要因) となる。

## B. オープンイノベーションの航海：保護と協調のバランス

MTP2027 は、オープンイノベーション (OI) と川下顧客との協業推進を掲げている<sup>1</sup>。これは、中核技術を強力に保護してきた過去の姿勢<sup>10</sup>との間に、戦略的なバランスを取る必要性を生じさせる。

日本触媒は、共同開発契約、コンソーシアムへの参加、戦略的ライセンス供与など、様々な OI モデル<sup>25</sup>を検討する中で、どの IP を「コア」(保護対象)とし、どの IP を「非コア」(共有・ライセンス対象)とするかの明確な基準を設ける必要があるだろう (例：基盤触媒技術は保護しつつ、応用開発で協業する)。

完全なオープン化ではなく、「戦略的選択性」に基づくアプローチが最も可能性が高い。すなわち、基盤となる IP については厳格な管理を維持しつつ、応用レベルの IP や、水素エコシステムのような協業が不可欠な新興分野、あるいは競争前段階のコンソーシアムにおいては、よりオープンな姿勢で IP を共有またはライセンス供与する、というものである。MTP2027 は協業を求めているが<sup>1</sup>、過去の行動は価値ある IP の強力な保護を示している<sup>10</sup>。保護を完全に放棄することは非現実的である。業界のベストプ

ラクティス<sup>37</sup>では、市場構築やエコシステム形成のために、中核技術は保護しつつ、周辺技術や応用技術はオープンにライセンス供与したり共同開発したりする階層的な IP 戦略がしばしば見られる。これにより、保護の必要性和、外部からのインプットや市場アクセス獲得の必要性和とのバランスを取ることが可能になる。

### C. ライセンスアプローチの潜在的調整（イン/アウトライセンス）

既存のライセンス方針<sup>20</sup>は、MTP2027 下で変化する可能性がある。非中核技術や成熟技術をより積極的にアウトライセンスし、新たな収益源としたり、パートナー企業による市場育成を促したりする動きが強まるかもしれない。

逆に、MTP2027 で特定された新分野への参入を加速するため、内部の研究開発や M&A を補完する形で、戦略的なインライセンス活動が活発化する可能性もある。外部の優れた技術導入への前向きな姿勢は既に示されている<sup>20</sup>。

さらに、JV やパートナーシップにおける IP 管理（例：クロスライセンスによる相互利用許諾）においても、ライセンス契約の重要性は増すだろう<sup>7</sup>。

ライセンス（イン・アウト双方）は、MTP2027 下で、単なる機会的な取引を超え、より積極的に管理される戦略的ツールへと進化する可能性がある。ライセンスを体系的に活用することで、成長の加速、技術アクセス、協業管理、そして潜在的には「ソリューションズ」事業と連携した新たな収益ストリームの創出を目指す動きが考えられる。野心的な MTP 目標<sup>1</sup>の迅速な達成には、外部技術へのアクセス（インライセンス<sup>20</sup>）が必要となる場面もあろう。逆に、非戦略的 IP のアウトライセンスは、資金調達や、パートナーによる市場拡大支援（結果的に自社の中核製品の需要増に繋がる）を可能にするかもしれない<sup>20</sup>。協業の複雑化<sup>7</sup>も、洗練されたライセンス契約の必要性を高めている。

## V. 外部要因：業界トレンドとデジタルトランスフォーメーション

### A. 化学業界 IP トレンドの影響（サステナビリティ、DX、先端材料）

日本触媒の IP 戦略は、化学業界全体のトレンドの中で展開される。

- **サステナビリティ**: サークュラーエコノミー、バイオベース原料、CO2 削減、グリーンプロセスに関する IP への注力は業界全体の大きな流れである<sup>32</sup>。日本触媒の MTP<sup>1</sup>はこのトレンドと合致している。
- **デジタルトランスフォーメーション (DX)**: AI やデータ分析が、研究開発（マテリアルズ・インフォマティクス<sup>14</sup>）、プロセス最適化、そして IP 管理（IP ランド

スケープ、AI ツール活用<sup>13)</sup> に大きな影響を与えている。

- **先端材料:** エレクトロニクス、エネルギー貯蔵、軽量化など、特定の機能を持つ先端材料に関する IP の重要性は依然として高い。
- **協業/オープンイノベーション:** エネルギー転換やサーキュラーエコノミーといった複雑な課題に取り組むため、パートナーシップ、JV、コンソーシアムが増加しており、これに対応する高度な IP フレームワークが求められている<sup>25)</sup>。

日本触媒の MTP2027 における戦略的方向性（サステナビリティ、DX、協業）は、これらの主要な業界トレンドと広く整合している。これは、同社が外部環境の変化と機会に適切に対応していることを示唆する一方で、競合他社も同様の調整を行っている可能性が高いことを意味する。したがって、効果的な戦略実行と差別化が、競争優位を確立する上で極めて重要となる。単に時流に乗るだけでなく、MTP 目標<sup>1)</sup>を達成し、競争の激しい分野で優位性を確保するためには、巧みに設計され、効率的に実行される IP 戦略が不可欠である。

## B. IP インテリジェンスと管理強化のための DX 活用

インテリジェンス推進グループ<sup>12)</sup> は、DX ツールを活用して IP 戦略の高度化を推進する中核となる。具体的な応用例としては以下が考えられる。

- **IP ランドスケープ:** 技術的な空白領域（ホワイトスペース）、競合他社の戦略、潜在的なパートナーや買収ターゲットの特定<sup>14)</sup>。
- **AI 支援による特許調査・分析:** より迅速な先行技術調査、FTO（Freedom to Operate）分析、ポートフォリオ分析<sup>15)</sup>。
- **予測分析:** 技術トレンドや訴訟リスクの予測への応用可能性。
- **ポートフォリオ管理ツール:** 維持費用の最適化判断、IP 価値評価の追跡<sup>16)</sup>。

これらの DX を活用した IP インテリジェンスは、MTP2027 の目標達成に直接貢献する。具体的には、成長分野<sup>1)</sup>における研究開発の優先順位付け、M&A ターゲットの評価、市場参入戦略の策定などを支援する。

インテリジェンス推進グループは、IP 関連 DX 実装の焦点となる可能性が高い。その成功は、適切なツール、データ、分析人材へのアクセス、そして複雑な IP データを研究開発、戦略、M&A チームにとって実用的なビジネス洞察へと変換する能力にかかっている。このグループは IP データ、分析技術、そしてビジネス上の意思決定をつなぐ架け橋であり、その有効性は MTP 成功の要となる。

## C. 競争環境への IP 戦略の適応

SAP のような中核事業<sup>4</sup> から、電池材料や水素関連技術といった新興分野に至るまで、日本触媒は厳しい競争環境に置かれている。IP 戦略は、競合他社の動き（例：競合他社の特許出願動向の監視、対抗特許出願、クロスライセンス交渉、あるいは訴訟の可能性）に対して、動的かつ応答的でなければならない。

特に、ソリューションズ事業へのシフト<sup>1</sup> は、従来の化学メーカーだけでなく、サービスプロバイダーや川下企業など、異なるタイプのプレイヤーとの競争を意味する場合があります。これに対応する新たな IP 戦術が必要となる可能性がある。

成熟分野と成長分野の両方において、IP は依然として「攻め」（市場空間の確保、参入障壁の構築）と「守り」（FTO 確保、競合からのクレーム対抗）の両面で不可欠なツールである。MTP の成功は、多様な競合他社に対してこのツールを効果的に活用できるかどうかにかかっている。競争が存在し<sup>4</sup>、MTP2027 がターゲットとする高成長市場<sup>1</sup> は必然的に競合を引き付けるため、IP は市場シェア確保（排他的権利）、侵害抑止（訴訟リスク<sup>10</sup>）、有利な立場でのパートナーシップ実現、そして競合 IP フィールドの航行（FTO）のためのメカニズムを提供する。受動的な IP アプローチでは、日本触媒は脆弱な立場に置かれるだろう。

## VI. シナリオ予測：日本触媒の IP 戦略のありうる未来

以下に示すシナリオは、これまでの分析に基づいた、日本触媒の IP 戦略が取りうる複数の可能性である。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ある。

### A. シナリオ 1：成長分野における積極的な IP 統合・要塞化（"Focused Fortress"）

- **概要:** MTP2027 の成長エンジン（グリーンケミストリー、ライフサイエンス、ICT、エネルギー）において、LiFSI で取られたアプローチ<sup>10</sup> を模倣し、支配的で防御可能な特許ポートフォリオの構築を最優先する。大規模な研究開発投資が、多量かつ高品質な特許出願に直結する。
- **IP 特性:** 特許保護を最重視。主要技術を守るため、場合によっては攻撃的な訴訟も辞さない姿勢。広範なオープンイノベーションやアウトライセンスには消極的（行うとしても極めて有利な条件を要求）。中核的なプロセスノウハウは営業秘密として厳重に管理。IP インテリジェンスは主に FTO 確保と競合ベンチマーキングに活用。
- **推進要因/根拠:** 独自技術こそが主要な価値ドライバーであるという信念。過去の成功体験（LiFSI）の再現意欲。複雑な協業に対するリスク回避志向。将来のライセンス収入や市場独占の最大化への期待。MTP の野心的な財務目標<sup>1</sup> が、強力な独

自ポジション確保へのプレッシャーとなる。

- **潜在的課題:** 協業が必要な場合に市場投入が遅れる可能性。潜在的パートナーとの関係悪化リスク。グローバルな特許ポートフォリオ構築・維持・防衛にかかる高コスト。閉鎖的すぎることによる技術的陳腐化リスク。

## B. シナリオ 2 : 協調的 IP モデルへの戦略的転換 ("Ecosystem Enabler" )

- **概要:** MTP2027 における協業の側面<sup>1</sup>を全面的に受け入れ、IP 戦略がパートナーシップ、JV、オープンイノベーションを積極的に促進する。中核 IP (保護対象) と、周辺・応用 IP (よりオープンに共有・ライセンスされる対象) を明確に区別する。
- **IP 特性:** ライセンス (イン/アウト)、クロスライセンス、パテントプール (特に水素関連など競争前段階の分野) の高度な活用。JV やコンソーシアムにおける明確な IP プロトコルの整備。特許化が困難または望ましくない協業プロジェクトにおける営業秘密への依存度向上。パートナー候補の特定・評価のための IP インテリジェンス活用。共同ブランドソリューションにおける商標の重要性向上。
- **推進要因/根拠:** 複雑な課題 (エネルギー転換、高度ソリューション提供) 解決には協業が不可欠であるとの認識。パートナーを通じた市場アクセス加速への期待。新興エコシステムにおける影響力確保。外部イノベーションの活用。業界の OI トレンド<sup>25</sup> との整合性。
- **潜在的課題:** IP 漏洩リスク。共有 IP 権の複雑な交渉・管理。主要分野における排他性の喪失可能性。従来の保護主義からの大幅な文化変革の必要性。

## C. シナリオ 3 : 知財インテリジェンス主導のポートフォリオ最適化と管理 ("Agile Navigator" )

- **概要:** インテリジェンス推進グループ<sup>12</sup>と DX ツール<sup>13</sup>を最大限に活用。IP 戦略は極めて動的、データ駆動型で、事業戦略と緊密に統合される。特許化 vs 営業秘密化、ライセンス、訴訟、協業に関する意思決定は、競争環境、市場機会、内部能力の厳密な分析に基づいて行われる。
- **IP 特性:** 積極的なポートフォリオ管理 (低価値 IP の整理、戦略的 IP の獲得)。研究開発や M&A の方向付けのための IP ランドスケープ活用。特定の状況に応じたオープン/クローズ戦略の柔軟な選択。予測的洞察のための IP 分析活用可能性。ソリューションズ事業<sup>3</sup>のための特許、営業秘密、商標の効果的なバランス。
- **推進要因/根拠:** IP 資産の ROI 最大化。市場変化へのアジャイルな対応能力。データ駆動型意思決定への信頼。MTP 目標と多様な成長分野<sup>1</sup>の複雑性への対応。IP インテリジェンス能力への投資<sup>12</sup>の直接的な成果。
- **潜在的課題:** IP 分析のためのツールと人材への多大な投資が必要。IP、研究開発、

事業部門間の強力な連携が不可欠。「分析麻痺」のリスク。データと分析モデルの質に有効性が大きく依存。

#### D. シナリオ分析と実現可能性評価

これらのシナリオを、MTP2027 目標との整合性、過去の経緯、業界トレンド、実現可能性の観点から比較評価する。

表 3：シナリオ比較

項目	シナリオ 1: Focused Fortress	シナリオ 2: Ecosystem Enabler	シナリオ 3: Agile Navigator
主要 IP アプローチ	特許中心、保護主義的、限定的ライセンス、防御的インテリジェンス	協調促進、階層的保護、積極的ライセンス/共有、パートナー探索インテリジェンス	データ駆動、ポートフォリオ最適化、柔軟なオープン/クローズ、戦略的インテリジェンス
MTP 目標整合性	独占による高収益期待（目標達成への貢献可能性）は高いが、協業必須分野での遅延リスク	協業による目標達成加速に貢献。エコシステム形成に有利。	目標達成に向けたリソース最適配分とリスク管理に貢献。複雑な目標達成に最も適応的。
利点	強力な独自技術による競争優位、高収益可能性	市場投入加速、リスク分散、外部イノベーション活用、エコシステムでの影響力	ROI 最大化、市場変化への迅速対応、データに基づく合理的意思決定
欠点	高コスト、協業阻害、技術的孤立リスク	IP 漏洩リスク、管理複雑化、排他性喪失可能性、文化変革の困難さ	高度な分析能力要、部門間連携必須、分析麻痺リスク、データ/モデル依存性
実現可能性(推定)	中(過去実績はあるが、MTP の協業要請と一部矛盾)	中～高(MTP の方向性と合致するが、文化変革が必要)	高(インテリジェンスグループ設立が布石。MTP の複雑性に

			対応する上で最も合理的)
--	--	--	--------------

出典：アナリスト分析

インテリジェンス推進グループの設立と、MTP2027 が求める協業の必要性を考慮すると、シナリオ3「Agile Navigator」が最も実現可能性の高い基軸となり、そこにシナリオ2「Ecosystem Enabler」の要素、すなわち戦略的な協業を促進するための選択的なオープン化が組み合わされるハイブリッド型戦略が、日本触媒の進むべき道として最も有力であると考えられる。

## VII. 結論と戦略的提言

### A. 予想される IP 戦略調整の統合

MTP2027 下における日本触媒の IP 戦略は、以下の方向に調整される可能性が高い。

1. **成長分野への重点シフト:** IP リソース（予算、人員、出願活動）は、グリーンケミストリー、ライフサイエンス、ICT、エネルギーといった指定成長分野に明確に集中される。
2. **IP インテリジェンスの戦略的活用:** 新設されたインテリジェンス推進グループが核となり、DX ツールを駆使した IP ランドスケープ分析、競合分析、パートナー評価などを通じて、研究開発、M&A、事業戦略の意思決定を積極的に支援する。
3. **協調と保護の選択的バランス:** 従来の保護主義的な側面は維持しつつも、特に新興エコシステム（水素など）やソリューション提供においては、よりニュアンスに富んだ、選択的な協調・オープン化アプローチが採用される。明確な基準に基づき、コア IP と非コア IP が区別され、後者はライセンスや共同開発に活用される。
4. **IP ツールキットの多様化:** 特許偏重から脱却し、ソリューションズ事業や協業を効果的に保護・推進するために、営業秘密、商標、著作権、契約などを組み合わせた、より多様な IP ミックスが活用される。
5. **事業戦略との統合深化:** IP 戦略は、単なる後方支援機能ではなく、事業戦略と一体となり、目標達成のための能動的な役割を果たす。

最も可能性の高いシナリオは、データ駆動型の意思決定とポートフォリオ最適化を特徴とする「Agile Navigator」を基盤としつつ、戦略的な協業を可能にする「Ecosystem Enabler」の要素（選択的なオープン化、洗練されたライセンス戦略）を取り入れたハイブリッドモデルである。

## B. 日本触媒への実行可能な提言

上記の分析に基づき、日本触媒が MTP2027 下で IP 戦略を成功裏に変革するために、以下の行動を推奨する。

1. **インテリジェンス機能の強化と活用:** インテリジェンス推進グループに対し、十分な権限、予算、人材（データサイエンティスト含む）を配分し、最新の IP 分析ツールの導入を進める。同グループからの分析結果が、研究開発テーマ設定、M&A 候補選定、事業提携判断に確実に反映されるプロセスを構築する。
2. **協業に関する IP ガイドラインの明確化:** オープンイノベーションや共同開発における IP の取り扱い（所有権、実施権、バックグラウンド/フォアグラウンド IP の定義、機密保持など）に関する明確かつ実践的な社内ガイドラインを策定・周知する。これにより、現場での迅速かつ適切な判断を支援し、リスクを管理する。
3. **IP ポートフォリオの戦略的レビュー:** MTP2027 の優先順位に基づき、定期的に IP ポートフォリオ全体を見直し、維持コストと戦略的価値を評価する。低価値特許の積極的なプルーニング（権利放棄）と、戦略的に重要な技術分野における質の高い権利取得・維持に注力する。
4. **部門横断連携の強化:** IP 部門、研究開発部門、事業部門間のコミュニケーションと連携を一層強化する。例えば、開発初期段階から IP 担当者が関与し、事業戦略と整合した IP 戦略を共同で立案する体制を強化する。
5. **多様な IP ツールの活用教育:** 特許だけでなく、営業秘密の適切な管理方法、効果的な商標戦略、ソフトウェア関連発明の保護など、多様な IP ツールに関する社内教育を拡充し、研究者や事業担当者の IP リテラシーを向上させる。

## C. 業界ステークホルダーへの主要な示唆

日本触媒の IP 戦略変革は、業界関係者にとっても以下の意味合いを持つ。

- **競合他社:** 日本触媒が注力する成長分野（特にグリーンケミストリー、エネルギー、ライフサイエンス CDMO）において、IP 出願活動の活発化や、より戦略的なポートフォリオ構築が進むことが予想される。一方で、協業へのシフトは、新たな連携の機会を生む可能性もあるが、同時に提携先としての競争も激化する可能性がある。
- **潜在的パートナー:** 日本触媒がよりオープンな姿勢を示す分野では、共同開発や技術ライセンスの機会が増える可能性がある。ただし、協業に際しては、IP の取り扱いに関する明確な合意形成がより一層重要となる。日本触媒の IP インテリジェンス能力向上は、パートナー選定がよりデータに基づいて行われることを意味する。

- **投資家:** MTP2027 の野心的な目標達成に向けた IP 戦略の実行状況は、同社の将来性を評価する上で重要な指標となる。特に、インテリジェンス機能の活用度、成長分野での IP ポジション構築、協業・M&A における IP マネジメントの巧拙などが注目されるべき点である。環境貢献製品に関連する IP の蓄積も、ESG 評価の観点から重要性を増すだろう。

## 引用文献

1. [www.shokubai.co.jp](https://www.shokubai.co.jp/ja/docs/ir/vision/mid-term_managementplan.pdf), 4 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.shokubai.co.jp/ja/docs/ir/vision/mid-term\\_managementplan.pdf](https://www.shokubai.co.jp/ja/docs/ir/vision/mid-term_managementplan.pdf)
2. 2024 年 3 月期 (2023 年度) 決算説明会資料, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240515/20240514596845.pdf>
3. Report 2024 - 日本触媒, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.shokubai.co.jp/ja/docs/ir/technoamenity\\_report\\_jp.pdf](https://www.shokubai.co.jp/ja/docs/ir/technoamenity_report_jp.pdf)
4. SAP トップメーカー・日本触媒の新中期経営計画 2027 を解説！【化学メーカー研究】 - YouTube, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=GMoBHx2hXDA>
5. 株式会社日本触媒 決算説明会資料, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www2.jpx.co.jp/disc/41140/140120220513548296.pdf>
6. ニュース - 日本触媒, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.shokubai.co.jp/ja/news/>
7. 三菱重工と日本触媒、水素利用拡大に向けアンモニア分解システム ..., 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.mhi.com/jp/news/23082101.html>
8. 日触媒(4114)中期経営計画 2027 の策定に関するお知らせ - みんかぶ, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://s.minkabu.jp/news/4198887>
9. (株)日本触媒【4114】：適時開示情報 - Yahoo!ファイナンス, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://finance.yahoo.co.jp/quote/4114.T/disclosure>
10. イオネル特許権について - 日本触媒, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.shokubai.co.jp/ja/news/202101146214/>
11. リチウムイオン電池用電解質 LiFSI 量産に向け合弁会社設立の検討を開始 - PR TIMES, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000044.000054162.html>
12. [finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241003/20240919586471.pdf), 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241003/20240919586471.pdf>
13. 知的財産 | 研究・開発 | 三井化学株式会社 - Mitsui Chemicals, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/techno/ip/index.htm>
14. 本当に必要？知財戦略に DX が求められるワケとは, 4 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://hr.tokyo-lab.com/column/pinfosb/chizaidx>
15. R&B知財戦略 | R&B戦略 | 経営戦略 | ESG活動 | 株式会社カネカ, 4 月 28, 2025 に

- アクセス、 [https://www.kaneka.co.jp/esg/strategy/rb/intellectual\\_property/](https://www.kaneka.co.jp/esg/strategy/rb/intellectual_property/)
16. 知財活動を支える人財基盤と知財 DX の強化 - Konica Minolta, 4 月 28, 2025 にアクセス、 [https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir\\_library/intellectual\\_property/2023\\_06.html](https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/2023_06.html)
  17. 知的財産報告書 2024 - Asahi Kasei Corporation, 4 月 28, 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)
  18. 刷新を求められる製造業の DX 時代の知財戦略 - Rentec Insight, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://go.orixrentec.jp/rentecinsight/it/article-208>
  19. 株式会社日本触媒 個人投資家向け会社説明会, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://www.rakuten-sec.co.jp/web/special/shokubai/pdf/pdf-01.pdf>
  20. 知的財産の活動 - 日本触媒, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://www.shokubai.co.jp/ja/rd/intellectual-property/>
  21. 日本触媒/知財戦略・特許情報分析/39223123\_46 - マイナビスカウティング, 4 月 28, 2025 にアクセス、 [https://scouting.mynavi.jp/job-detail/39223123/?utm\\_campaign=ar&utm\\_medium=referral&utm\\_source=area](https://scouting.mynavi.jp/job-detail/39223123/?utm_campaign=ar&utm_medium=referral&utm_source=area)
  22. 知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告 (2024 年度) , 4 月 28, 2025 にアクセス、 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dai24/siryou5.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai24/siryou5.pdf)
  23. 日本製鉄 統合報告書 2024 - Nippon Steel, 4 月 28, 2025 にアクセス、 [https://www.nipponsteel.com/common/secure/ir/library/pdf/nsc\\_jp\\_ir\\_2024\\_all.pdf](https://www.nipponsteel.com/common/secure/ir/library/pdf/nsc_jp_ir_2024_all.pdf)
  24. 知的財産報告書 2021 - 古河電工, 4 月 28, 2025 にアクセス、 [https://www.furukawa.co.jp/rd/ip-report/pdf/ip-report\\_2021.pdf](https://www.furukawa.co.jp/rd/ip-report/pdf/ip-report_2021.pdf)
  25. ステージゲート法で考えるオープンイノベーションの可能性〜三菱ケミカル株式会社 - リンカーズ, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://corp.linkers.net/blog/openwithlinkers/5202/>
  26. 研究開発・知的財産戦略 | レゾナック - ANNAI, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://resonac-corporate-main.annai.co.jp/jp/corporate/strategy/rd.html>
  27. 株式会社日本触媒 - 知財図鑑, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://chizaizukan.com/enterprise/shokubai/>
  28. 紙おむつ“影の主演”日本触媒 SAP と DNA 《上》 | 企業戦略 | 東洋経済オンライン, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://toyokeizai.net/articles/-/6290?display=b>
  29. 原告の請求容認、 (被告=日本触媒の権利無効) 。 | 久保園善章 - note, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://note.com/ykbozon/n/n07c40434a05a>
  30. 2025.03.04 「日本触媒 v. カネカ」 知財高裁令和 6 年(ネ)10026 — 数値限定発明の技術的範囲の解釈と均等論の適用について「権利の公示書」機能を重視 — | 「医薬系 "特許的" 判例」 ブログ, 4 月 28, 2025 にアクセス、 <https://www.tokkyoteki.com/2025/03/2025-03-04-r6-ne-10026.html>
  31. 知財功労賞「特許庁長官表彰 知財活用企業 (特許)」を受賞 | 会社概要 | TOPICS - 日華化学, 4 月 28, 2025 にアクセス、

- <https://www.nicca.co.jp/topics/company/969.html>
32. 持続可能な地球の未来を築く 日本の化学産業 - 東京大学グローバル・コモンズ・センター, 4月28, 2025 にアクセス、<https://cgc.ifu-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2024/10/Planet-Positive-Chemicals-in-Japan-JP-Main-v1.pdf>
  33. RESONAC REPORT 2024, 4月28, 2025 にアクセス、<https://www.resonac.com/sites/default/files/2024-08/pdf-sustainability-report-02-5.pdf>
  34. イノベーション戦略 | イノベーション | 三菱ケミカルグループ, 4月28, 2025 にアクセス、<https://www.mcgc.com/innovation/strategy.html>
  35. EY Japan、サステナビリティ経営における知財・無形資産を活用した成長戦略策定支援サービスを提供開始, 4月28, 2025 にアクセス、[https://www.ey.com/ja\\_jp/newsroom/2024/12/ey-japan-news-release-2024-12-16](https://www.ey.com/ja_jp/newsroom/2024/12/ey-japan-news-release-2024-12-16)
  36. 知的財産に関する取り組み | 研究・技術開発 | 株式会社ダイセル, 4月28, 2025 にアクセス、<https://www.daicel.com/innovation/ip/>
  37. オープン・イノベーションに対応した知財戦略の在り方について, 4月28, 2025 にアクセス、[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/houkoku/open\\_innov.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/houkoku/open_innov.pdf)
  38. ビジネスモデル転換を迫られる素材メーカーで生まれた情報事業 スタートアップとのコラボを進める三井化学が考えるエコシステムとは | IP BASE - 特許庁 スタートアップの知財コミュニティポータルサイト, 4月28, 2025 にアクセス、<https://ipbase.go.jp/learn/ecosystem/page09.php>
  39. 経営戦略を成功に導く知財戦略 - 特許庁, 4月28, 2025 にアクセス、[https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai\\_senryaku\\_2020/all.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_senryaku_2020/all.pdf)
  40. 知的財産戦略 | サステナビリティマネジメント - デクセリアルズ, 4月28, 2025 にアクセス、<https://www.dexerials.jp/sustainability/management/ipstrategy.html>
  41. 知財戦略 | 知的財産 - 東芝, 4月28, 2025 にアクセス、<https://www.global.toshiba/jp/technology/corporate/ip/strategy.html>