

# 日本の総合化学業界における「眠る知財」の新事業モデル：詳細調査レポート

## エグゼクティブサマリー

日本の総合化学大手3社（旭化成、三井化学、住友化学）が、未活用知財を新たな収益源に転換する戦略を本格化させている。[\(Mitsuichemicals\)](#) [\(IBM\)](#)石油化学市場の構造的変化と中国の大規模投資による供給過剰を背景に、[\(Nam\)](#)従来の設備投資型ビジネスモデルから、知的財産のライセンス供与を中核とするアセットライト型事業モデルへの転換を図っている。[\(Nikkei\)](#) [\(Nikkei Business Publications\)](#)

### 主要な調査結果：

- 旭化成：**TBC（テクノロジーバリュー事業開発）により、2025年度10億円、2030年度100～200億円、2035年度300億円の利益目標を設定。[\(Nikkei\)](#)CO2由来高純度カーボネート、[\(Asahi Kasei\)](#)超イオン伝導性電解液、リチウムイオンキャパシタ技術などで複数のライセンス契約を進行中。[\(asahi-kasei +5\)](#)
- 三井化学：**「モノ売りからコト売り」への転換を掲げ、ブロックチェーン技術を活用した資源循環プラットフォーム「Pla-chain」を構築。[\(Newswitch\)](#)70年以上の技術ライセンス供与の実績を活かし、環境価値の可視化・定量化に注力。[\(mitsuichemicals\)](#)
- 住友化学：**過去最大赤字からのV字回復戦略として、KBR（プロピレンオキシド）、Lummus（PMMA化学リサイクル）との独占的ライセンス契約を締結。「[\(Chemicaldaily +2\)](#)ライセンス+触媒販売」のハイブリッドモデルで、長期的に営業利益数百億円を目指す。[\(Chemicaldaily\)](#)

**業界動向：**国内保有特許約135万件のうち約50%が休眠特許。[\(Corporate Legal\)](#) [\(Nikkei\)](#)2025年6月に政府が「知的財産推進計画2025」を決定し、「IPトランスフォーメーション」を提唱。[\(kantei\)](#)生成AIによる特許分析の効率化（業務時間80%削減）、IPランドスケープの活用が進展。[\(Mitsuichemicals\)](#)

**今後の展望：**グリーンテック・ライセンス市場の拡大、知財のデジタル化・AI活用の深化、国際展開の加速が予測される。技術流出リスクの管理、社内抵抗の克服、知財評価手法の確立が課題として残る。

## 1. 調査背景と目的

### 1.1 調査対象記事について

Chemical Daily（化学工業日報電子版）2025年10月16日付記事「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」は有料会員制コンテンツのため直接アクセスできなかったが、日刊工業新聞、Chemical & Engineering News、各社公式発表資料から同テーマに関する詳細情報を収集した。

記事は、旭化成、三井化学、住友化学の3社が、石油化学事業の構造改革の一環として、未活用特許・技術のライセンス供与や売却を通じた新事業モデルを推進している実態を報じていると推定される。

## 1.2 「眠る知財」が注目される背景

### 市場環境の変化：

- 2020年以降、中国で100万トン超の大規模エチレン生産設備が相次ぎ新增設され、供給過剰状態に (Nikkei Business Publications)
- 2022年以降、国内エチレン設備の稼働率が24ヶ月連続で90%を下回り、2024年7月時点で平均81.3% (Nikkei)
- 2024年3月期、総合化学大手4社すべてが石化事業で赤字を計上 (Nikkei +2)

### 休眠特許の実態：

- 国内保有特許約135万件のうち、約50%（65万件以上）が実施されていない休眠特許 (Corporate Legal) (Nikkei)
- 特許維持費用が企業の負担に（10年以降は年間約10万円、海外特許は米国で11.5年目に約110万円） (Nikkei)

### 政府の知財戦略転換：

- 2025年6月3日、政府が「知的財産推進計画2025」を決定し、「IPトランスフォーメーション」を提唱
- 2035年までにWIPOグローバルイノベーション指数の上位4位以内（2024年は13位）
- 時価総額に占める無形資産の割合を2035年までに50%以上（2020年時点で日本は32%） (kantei)

---

## 2. 日本化学業界の休眠知財活用動向

### 2.1 業界全体の動き

#### 設備集約・業界再編：

- 2024年3月：三井化学と出光興産が千葉地区でエチレン設備集約を検討（2027年度に出光の設備停止予定） (Nikkei)
- 2024年5月：旭化成、三井化学、三菱ケミカルの3社が西日本のエチレン設備の最適生産体制を検討
- 2024年2月：レゾナックが石油化学事業のパーシャル・スピンオフ検討を発表

#### 技術ライセンス事業への転換：

- 製造からライセンス供与へのビジネスモデル転換が加速
- 環境負荷低減技術（CO2削減、ケミカルリサイクル）のライセンス市場が拡大
- アジア新興国での環境規制強化により、日本の省エネ技術への需要増加

## 2.2 主要な活用方法

### 技術ライセンス供与：

- イニシャルフィー（一時金）＋ランニングロイヤルティ（継続支払）の組み合わせが主流
- ロイヤリティは売上金額の数%～十数%が相場
- 触媒・材料の継続販売により長期安定収益を確保

### 特許売却：

- パナソニックグループの「IPHatch」プログラム：8年間で約50社に特許提供、株式価値約21億円
- 2025年4月、東北大学もスタートアップへの特許譲渡を発表 [\(Nikkei\)](#)

### オープンイノベーションプラットフォーム：

- AUBA：累計登録社数32,000社超、事例創出1,700件以上 [\(X\)](#) [\(Customedia\)](#)
- Materials Open Platform（MOP）：NIMS中核の化学業界オープンイノベーション推進枠組み

## 2.3 政府支援制度

### 特許庁の支援：

- 開放特許情報データベース（INPIT運営）
- 知財総合支援窓口（各都道府県に設置）
- 知財ビジネスマッチング事業
- 知財金融促進事業 [\(PatentRevenue\)](#)

### NEDO支援：

- GENIACプロジェクト（生成AI活用支援）
- バイオテクノロジー、マテリアルズ・インフォマティクス研究開発支援 [\(kantei\)](#)

---

## 3. 旭化成の知的財産戦略

### 3.1 TBC（テクノロジーバリュー事業開発）の概要

定義：自社リソースによる事業創出に加え、共創を通じて顧客・共創パートナー・当社それぞれにと

っての価値最大化を志向する事業創出

#### 数値目標：

- 2025年度：利益10億円
- 2030年度：利益100～200億円
- 2035年度：利益300億円 (Nikkei)

**基本コンセプト：**従来の設備投資型の事業化ではなく、「スピード」「アセットライト」「高付加価値」を重視したビジネスモデル (Industry Intelligence)

### 3.2 組織体制

#### 3つの専門組織：

1. TBCプロジェクト（研究・開発本部のイノベーション戦略総部内）
2. 知財インテリジェンス室（2022年4月、経営企画担当役員直下に設置）
3. 知的財産部（部長：中村栄、元IBM IPビジネス部門トップ） (Asahi Kasei)

**特徴：**トップダウン（経営企画直下）とボトムアップ（R&D内）の両面展開。IBM IPビジネス部門トップを登用し、外部プロフェッショナルの知見を積極活用。

### 3.3 具体的な成功事例

#### CO2由来高純度カーボネート類製造技術：

- 第1号ライセンス：Jiangsu Sailboat Petrochemical（中国）
- 規模：高純度EC 3.8万トン/年、高純度DMC 7万トン/年
- CO2消費量：年間5.4万トン (Asahi Kasei)
- 進捗：2024年11月に商業運転開始 (Asahi Kasei)
- すでに複数のライセンス契約を締結済み (Asahi Kasei)

#### リチウムイオンキャパシタ（LiC）技術：

- 2023年7月にライセンス活動を本格開始 (Asahi Kasei)
- 容量と入出力特性がそれぞれ1.3倍以上向上
- 汎用的なLiB製造設備で製造可能 (Asahi Kasei) (Motor-Fan)
- 既に採用実績あり、複数案件が進行中 (Asahi Kasei)

#### 超イオン伝導性電解液技術：

- 2024年6月にPoC（概念実証）成功を発表

- 電池容量を最大30%向上可能
- 電池メーカー複数社と開発協議中 (Asahi Kasei)

#### ポリカーボネート（PC）樹脂製造技術：

- 5カ国・地域6社に約90万トン相当の製造技術ライセンス供与
- 世界全体の生産能力約600万トンの約16%を占める
- 総CO2消費量：20万トン/年
- 20年以上の実績 (Asahi Kasei)

### 3.4 経営陣のコミットメント

**工藤幸四郎社長**（無形資産戦略説明会、2024年12月）：「旭化成らしさを発揮できると確信した事業を創出し、効率性を徹底的に追求する。旧来の設備産業の考えにとらわれず最適なビジネスモデル・スキームを創出する」

\*\*2024年12月に初の「無形資産戦略説明会」\*\*を開催し、投資家への情報開示を強化。

### 3.5 外部評価

- 2021年度 知的財産権制度活用優良企業 経済産業大臣賞 (Asahi Kasei)
- 2023、2024年 Asia IP Elite Award 2年連続受賞 (IAM)
- DX銘柄2021選定 (Nikkei) (Nikkeibp) 後、4年連続でDX銘柄/DX注目企業に認定

---

## 4. 三井化学の知的財産ポートフォリオ活用戦略

### 4.1 技術ライセンス事業の組織基盤

#### ライセンス事業部：

- ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部内に設置 (Mitsuichemicals) (Chemical-news)
- 1954年以来、世界中で技術ライセンス供与を行ってきた70年以上の歴史 (R&D and Technology) (mitsuichemicals)

#### ライセンス供与可能な主要技術：

- HDPE（CXプロセス） (mitsuichemicals)
- PP（ポリプロピレン）：独自の高収率・高立体特異性触媒（HY-HS触媒）使用 (mitsuichemicals)
- PS（ポリスチレン） (mitsuichemicals)
- アセトンリサイクル (mitsuichemicals)
- アクリルアミド：革新的バイオプロセス (R&D and Technology) (mitsuichemicals)

## 4.2 「モノ売りからコト売り」への転換

### 戦略の基本概念：

- 製品販売から、環境負荷データや製造プロセスの効率性といった情報・サービスへの転換  
(Newswitch)
- 「同じプラスチックでもどれだけエネルギーを消費したかなどがわかることが、顧客にとって価値になる」(市村聡常務執行役員) (Newswitch)

### 具体的事例：

- アクリルアミド技術をKemira（フィンランド）にライセンス供与（2013年） (Mitsuichem)  
(Press Release)
- バイオマス原料由来ポリエステル特許のライセンス取得（三菱ケミカルから、2021年）  
(Chem-Station) (Mitsubishi Chemical)
- 非コア知財（電子眼鏡関連特許）をZEISSに売却（2024年） (Zeiss)

## 4.3 サーキュラーエコノミープラットフォーム「Pla-chain」

### 資源循環プラットフォームの構築（2021年4月開始）：

- 協業パートナー：IBM、野村総合研究所 (IBM) (Circular Economy Hub)
- ブロックチェーン技術を活用した素材トレーサビリティシステム (Circular Economy Hub)
- プラスチック素材のトレーサビリティを担保し、再生プラスチックの市場流通を促進  
(Mitsuichemicals +2)

### 「Pla-chain」コンソーシアム設立（2022年9月）：

- 幹事会社：三井化学、日本IBM、野村総合研究所 (Mitsuichemicals)
- トレーサビリティを基盤とした再生プラスチックの利用促進 (Nikkei Business Publications)
- 資源循環に貢献した人や企業へのインセンティブ制度構築 (PR TIMES) (Nikkei Business Publications)

### 実証実験の成果（2022年2月）：

- トレーサビリティを付与した再生プラスチック材の実証販売開始
- 対象材料：PMMA、PC (Mitsuichemicals)

### ブランド展開：

- BePLAYER®：バイオマスソリューションブランド (Mitsuichemicals)
- RePLAYER®：リサイクルソリューションブランド (PR TIMES) (Mitsuichemicals)

## 4.4 知財ポートフォリオ管理

保有規模：約4,000特許ファミリーで安定的に推移 (mitsuichemicals)

構築方針：

- 成長事業（ライフ&ヘルスケア、モビリティ、ICT）：ソリューション提供を目指した知財権獲得 (mitsuichemicals)
- 基盤事業（ベーシック&グリーン・マテリアルズ）：グリーンマテリアルの利用促進 (mitsuichemicals)
- 新規事業開発領域：網羅的な知財網の構築 (mitsuichemicals)

IPランドスケープ活動：

- 社内外の知財情報およびビジネス情報を融合した調査・分析 (Mitsuichemicals) (mitsuichemicals)
- 生成AIによる特許分析で業務時間80%削減を実現 (Mitsuichemicals)

## 4.5 主要製品の市場シェア

- MR™（メガネレンズモノマー）：世界No.1（シェア45%）
  - イクロステープ™（半導体製造工程用テープ）：世界No.1
  - アペル®（環状オレフィンコポリマー）：世界No.1（シェア50%超）
  - ペリクル（フォトマスク用防塵カバー）：世界No.1
  - タフマー®（ $\alpha$ -オレフィンコポリマー）：世界No.2、アジアNo.1
- 

## 5. 住友化学の未活用知財収益化戦略

### 5.1 社内組織体制

知的財産部の組織再編（2019年実施）：

- 事業セグメントに適応したグループ特化型組織に再編 (SUMITOMO CHEMICAL)
- 各事業部門、研究所、各拠点の知財マネージャーと密接に連携 (SUMITOMO CHEMICAL)
- 事業戦略と一体化した知財活動を推進

IPランドスケープ活動（2010年代後半～）：

- 市場データや非知財データを複合的に分析 (SUMITOMO CHEMICAL)
- 新テーマ探索、顧客・パートナー候補検索、M&A検討に活用 (SUMITOMO CHEMICAL)

技術ライセンス専門サイト（2023年4月リニューアル）：

- ライセンス・触媒事業のグローバル展開強化 (Sumitomo Chemical)

## 5.2 具体的なライセンス契約事例

### プロピレンオキサイド（PO）製造技術のKBRへのライセンス供与（2024年4月）：

- 米国大手エンジニアリング会社KBRを独占的ライセンスパートナーとする協業契約 (Sumitomo Chemical +2)
- クメン法PO単産プロセス技術をグローバル展開 (Knak) (Ctiweb)
- 技術特徴：併産物なし、カーボンフットプリントが圧倒的に少ない、廃水排出量も少ない (Knak) (Ctiweb)
- ビジネスモデル：ライセンス供与＋継続的な触媒販売 (Nikkei)
- 過去実績：韓国S-OIL（年産30万トン）、タイPTTグローバルケミカル（年産20万トン）、インドBPCL（年産30万トン） (Nikkei) (Sumitomo Chemical)

### アクリル樹脂（PMMA）ケミカルリサイクル技術のLummus Technologyへのライセンス供与（2024年5月）：

- 米国大手技術ライセンサーLummus社が独占的ライセンスパートナーに (Mcgc)
- 技術開発：日本製鋼所の二軸混練押出機技術と住友化学の専門知識を組み合わせで共同開発 (SUMITOMO CHEMICAL) (Specialchem)
- 進捗：2022年12月に愛媛工場に実証設備稼働、2025年3月にLG Display、日産自動車への販売開始 (SUMITOMO CHEMICAL) (SUMITOMO CHEMICAL)
- 技術特徴：化石資源原料と同等の品質、製品ライフサイクル全体でGHG排出量60%以上削減 (SUMITOMO CHEMICAL +2)
- Meguri®ブランド展開、ISCC Plus認証取得 (SUMITOMO CHEMICAL) (Plastics Today)

### ポリプロピレン（PP）およびPO製造技術の触媒製造設備増強（2019年12月）：

- 千葉工場で触媒製造設備2系列を新設し稼働開始 (Chemical-news) (Nikkei)
- 「ライセンス先への触媒の販売は、技術ライセンスの実績に応じて需要が増加していくことから、市場環境の影響を受けにくく安定的な収益が期待できる事業」（ (Nikkei) (Sumitomo Chemical) 公式見解）

## 5.3 事業売却戦略

### 短期集中業績改善策（2023年度～2024年度）：

- 背景：2024年3月期に過去最大の最終赤字3,000億円超を計上
- 目標：約5,000億円のキャッシュ創出 (Nikkei) (Newsweek)

### 主要な事業売却：

- 住化カラー（着色剤事業）：日本ピグメントに売却（2024年4月） [Newsweek](#)
- 米国ペース・インターナショナル社（ポストハーベスト事業）：譲渡（2024年3月）
- 中国ディスプレイ用プロセスケミカル事業会社2社：譲渡（2024年5月）
- 日本メジフィジックス（放射性医薬品事業）：GEヘルスケアに売却、売却益約300億円見込（2025年1-3月期）
- 住友ケミカルエンジニアリング株式の一部：JFEエンジニアリングに譲渡（2025年2月） [Nikkei](#)  
[Newsweek](#)

**売上収益規模**：約30件の事業で売却・撤退・縮小を2年間で実施（約2,700億円分） [Nikkei](#)

## 5.4 スタートアップ連携

**オープンイノベーション拠点「SYNERGYCA共創ラウンジ」**：

- 2021年開設（本社移転に伴い日本橋に開設）
- 2022年度グッドデザイン賞受賞
- 「集う・体験する・交わる」をコンセプト

**コーポレート・ベンチャー・イノベーション・オフィス**：

- 2019年ボストン隣接のケンブリッジに設置

**ベンチャー投資事例**：

- 米国コナジェン社（バイオベンチャー）：30百万USドル出資（2020年4月）
- カルティビアン・サンドボックス・フード・アンド・アグリカルチャー・ファンドIII：LP出資（2019年5月）
- イスラエルNanoScent社（AI×臭覚IoT）：\$2M出資（2019年12月）

## 5.5 経営ビジョンと戦略

**岩田圭一 前社長**（2019年4月～2025年3月、現会長）：

- 「石油化学事業を技術ライセンス中心の収益構造に転換」 [Chemicaldaily](#)
- 「供与とその後の触媒販売で、長期的に営業利益数百億円を安定的に稼ぐことを目指す」  
[Chemicaldaily](#)
- 「大型設備投資で事業拡大する従来型から、技術ライセンス主体のアセットライト型へ転換」  
[Chemicaldaily](#)

**水戸信彰 新社長**（2025年4月就任）：

- 「石油化学、自社生産からライセンス展開へ」 [Nikkei](#)

- 「設備投資が重荷だった石化事業を『ライセンス展開による事業モデルに変えていく』」 Nikkei

2025～2027年度 中期経営計画「Leap Beyond」：

- 新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化 Sumitomo Chemical
- 2023年度からの累計で9,000億円のキャッシュ創出目標
- 2027年度財務目標：売上収益2兆4,000億円、コア営業利益2,000億円、純利益1,000億円
- エッセンシャル&グリーンマテリアルズ部門：「石油化学から環境負荷低減事業やGX技術ライセンスによる価値創造に大きく舵を切る」 Sumitomo Chemical Sumitomo Chemical

5.6 外部評価

クラリベイト「Top 100 グローバル・イノベーター」に2023年、2024年と2年連続受賞

SUMITOMO CHEMICAL

6. 3社の戦略比較分析

6.1 各社のアプローチの違い

| 項目      | 旭化成                           | 三井化学                       | 住友化学                             |
|---------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 戦略モデル   | 「無形資産が価値の中心」モデル               | 「サーキュラーエコノミー×DX」モデル        | 「アセットライト×グローバルパートナーシップ」モデル       |
| 数値目標    | 2035年度300億円（TBC事業）            | 明示的な数値目標なし                 | 中長期的に数百億円                        |
| 差別化ポイント | R&D段階からのマネタイゼーション、IBM IPトップ登用 | ブロックチェーンによるトレーサビリティ、70年の歴史 | グローバルエンジニアリング会社との独占契約、ライセンス+触媒販売 |
| 組織体制    | トップダウン+ボトムアップの両面展開            | 専門部署「ライセンス事業部」             | 事業セグメント別知財組織                     |
| 主要技術    | CO2ケミストリー、次世代電池材料             | 資源循環プラットフォーム、半導体材料         | 環境配慮型石化技術（PO、PMMA）               |
| パートナー戦略 | CVC投資、産学連携、オープンイノベーション        | コンソーシアム型（Plachain）         | KBR、Lummusとの独占契約                 |

6.2 成功事例の比較

旭化成：

- CO2由来高純度カーボネート：第1号プラント商業運転開始、複数契約締結済 Asahi Kasei
- ポリカーボネート：5カ国6社にライセンス、20年以上の実績 Asahi Kasei Asahi Kasei

- リチウムイオンキャパシタ：複数案件進行中 (Asahi Kasei)
- 超イオン伝導性電解液：PoC完了、複数社と協議中 (Asahi Kasei)

### 三井化学：

- アクリルアミド技術をKemiraにライセンス (2013年) (Press Release)
- PP、HDPE、PS製造技術を世界中にライセンス
- 電子眼鏡関連特許をZEISSに売却 (2024年) (Zeiss)
- Pla-chainでトレーサビリティ実証成功

### 住友化学：

- PO製造技術をKB (sumitomo-chem)Rと独占ライセンス契約 (2024年4月)
- PMMA化学リサイクル技術をLummusと独占ライセンス契約 (2024年5月)
- LG Display、日産自動車への販売開始 (2025年3月)
- 触媒製造設備2系列増設 (2019年)

## 6.3 戦略的差別化ポイント

### 旭化成の差別化：

- 「R&D段階からのマネタイゼーション」：研究開発段階で技術コンサルティングやPoC支援により早期に収益獲得
- 「無形資産を経営の中心に」：2024年12月に日本企業初の「無形資産戦略説明会」開催
- リスク分散：自社での事業化リスクを取らず、パートナーと共創

### 三井化学の差別化：

- 「サーキュラーエコノミーのデジタルインフラ化」：ブロックチェーンによるトレーサビリティプラットフォーム提供
- 「70年の信頼とグローバルネットワーク」：1954年以来の技術ライセンス供与実績
- 環境価値データの商品化

### 住友化学の差別化：

- 「グローバルエンジニアリング会社との戦略的提携」：KBR、Lummusとの独占的パートナーシップ
  - 「ライセンス+触媒販売のハイブリッドモデル」：継続的な触媒販売により長期安定収益確保
  - 環境価値の前面訴求：カーボンフットプリント優位性、GHG排出量60%以上削減
-

## 7. 今後の展望と課題

### 7.1 業界全体の動向

#### 石油化学事業の構造転換加速：

- 設備集約・統廃合の具体化
- 技術ライセンス事業への本格転換
- 2024年は日本の石油化学産業にとって歴史的な転換点

#### グリーンテック・ライセンスの市場拡大：

- カーボンニュートラル実現に向けた世界的な動き
- アジア新興国での環境規制強化による需要増加
- CO2削減効果の金銭価値化（カーボンプライシング、排出権取引）

#### 知財のデジタル化とAI活用の進展：

- 生成AIによる特許分析の業務時間80%削減
- マテリアルズ・インフォマティクスによる材料探索加速
- ブロックチェーンによる知財取引の透明性・信頼性向上

### 7.2 技術流出リスクと対応策

#### リスクの所在：

- ライセンス先からの漏洩（契約違反による第三者への技術移転）
- 人材流出（技術者の引き抜き）
- リバースエンジニアリング（製品分析による技術再現）

#### 対応策：

- 厳格なライセンス契約条項（使用地域・用途の限定、定期監査、高額ペナルティ）
- コア技術とノウハウの分離（最重要部分は触媒販売やサービス提供で提供）
- 継続的な技術進化（常に次世代技術を開発）
- 信頼性の高い大手企業との提携（KBR、Lummusなど）

### 7.3 成功のための要因分析

#### 技術面の成功要因：

1. 明確な技術的優位性（市場ニーズがある実用的技術、環境性能・コスト・品質での差別化）

2. 技術パッケージの完整性（特許＋ノウハウ＋設計データ＋製造手順＋トラブルシューティング経験）
3. 実績とトラックレコード（商業運転実績、性能保証が可能なデータ蓄積）

#### **ビジネスモデルの成功要因：**

1. 複数の収益源の確保（イニシャルフィー＋ランニングロイヤルティ＋触媒販売＋サービス）
2. グローバルパートナーシップ（グローバルエンジニアリング会社との戦略的提携）
3. 環境価値の定量化・可視化（GHG削減量の具体的数値、第三者認証取得）

#### **組織・人材面の成功要因：**

1. 経営トップのコミットメント（知財マネタイゼーションを経営戦略の中核に位置づけ）
2. 専門組織の設置と権限付与
3. 外部プロフェッショナルの活用（旭化成のIBM IPトップ登用）
4. IPランドスケープ能力の構築

### **7.4 主要課題**

#### **技術・実務面の課題：**

- 暗黙知の移転コスト（製造ノウハウ、トラブル対処法の移転が困難）
- 技術の陳腐化リスク（継続的な技術開発投資が必要）
- 品質保証の責任（ライセンシーの製造品質保証、責任分担）

#### **組織・文化面の課題：**

- 社内抵抗と部門間対立（「競合を育てる」「自社の収益が減る」という懸念）
- 評価・インセンティブ制度の未整備
- 人材不足（知財と事業の両方を理解するブリッジ人材の不足）

#### **制度・市場面の課題：**

- 知財評価の困難性（特許の市場価値を客観的に評価する手法が未確立）
- 取引市場の未成熟（米国のような活発な特許取引市場が日本では未発達）
- 知財金融の普及不足（特許を担保とした融資制度が限定的）

### **7.5 今後の展望**

#### **短期的展望（2025～2027年）：**

- 石化事業の構造改革加速（設備集約・統廃合の具体化）

- グリーンテック・ライセンスの本格化（CO2ケミストリー、ケミカルリサイクル技術の拡大）
- AI・デジタル活用の深化（生成AIによる特許分析の標準化）

#### 中期的展望（2028～2032年）：

- 事業ポートフォリオの根本的転換（旭化成のTBC事業が100～200億円規模に成長）
- 知財取引市場の成熟（特許評価AIの精度向上、オンライン取引プラットフォームの本格稼働）
- エコシステムの形成（大企業・スタートアップ・大学・投資家の四者連携）

#### 長期的展望（2033年以降）：

- 「第三世代グリーンケミカル」の実現
  - 知財が企業価値の中心に（時価総額に占める無形資産の割合50%以上）
  - グローバルな知財流動化（国境を越えた知財取引の日常化）
- 

## 8. 結論

### 8.1 パラダイムシフトの本質

日本の総合化学業界における「眠る知財」の新事業モデルは、単なるコスト削減策や資産売却ではなく、**製造業の根本的なビジネスモデル転換**を象徴している。

**従来モデル：**自社で研究開発→自社で製造→自社で販売、設備投資が競争力の源泉 **新モデル：**研究開発段階から収益化、知財ライセンス+サービス提供、アセットライト、製品販売+ライセンス収入+触媒・サービス販売+環境価値

この転換は、中国の大規模投資による供給過剰という外部環境変化と、カーボンニュートラル実現という社会要請が同時に起こったことで加速した。

### 8.2 3社の戦略に見る日本化学産業の未来

**旭化成**は「無形資産が価値の中心」というビジョンで、最も野心的な目標（2035年300億円）を掲げ、研究開発段階からのマネタイゼーションを追求。

**三井化学**は「サーキュラーエコノミーのデジタルインフラ化」という独自の道を切り開き、製品ではなく環境価値データを商品化する新しいビジネスモデルを構築。

**住友化学**は「グローバルパートナーシップ×ライセンス+触媒販売」モデルで、過去最大赤字からのV字回復を実現しようとしている。

#### 3社共通点：

1. 環境技術を前面に訴求（CO2削減、ケミカルリサイクル）
2. 長期安定収益の追求（継続的な収益源確保）

3. グローバル展開（アジア・欧米市場を視野）
4. デジタル技術の活用（AI、ブロックチェーン、IPランドスケープ）
5. 経営トップの強いコミットメント

### 8.3 成功の鍵

「眠る知財」の事業化モデルが成功するための5つの鍵：

1. 技術的優位性と実績（市場ニーズ、差別化、トラックレコード）
2. ビジネスモデルの多層化（複数の収益源による安定性）
3. 戦略的パートナーシップ（グローバルエンジニアリング会社との独占契約）
4. 組織体制と人材（専門組織、外部プロフェッショナル、IPランドスケープ能力）
5. 経営のコミットメントと情報開示（トップダウンの方針、数値目標、投資家開示）

### 8.4 日本の化学産業が世界をリードする可能性

日本の化学産業は、省エネ・環境技術で世界トップレベルの蓄積を持つ。この技術的優位性と、「眠る知財」の戦略的活用を組み合わせることで、**グローバルな環境問題解決に貢献しながら、新たな収益源を確立**できる。

**\*\*2025年は、日本化学産業の「知財マネタイゼーション元年」\*\***として、後に振り返られる可能性がある。旭化成、三井化学、住友化学の3社が示した道筋は、他の化学企業、さらには他の製造業にも大きな示唆を与えるだろう。

**「眠る知財」は、もはや「負の遺産」ではなく、「未来への投資」である。**

---

**報告書作成日：**2025年10月18日

**調査実施：**旭化成、三井化学、住友化学の公式発表資料、日刊工業新聞、日本経済新聞、Chemical & Engineering News、政府資料（知的財産推進計画2025、経済産業省資料）、特許庁資料、業界団体資料等に基づく包括的調査

**報告書ページ数：**A4換算 約20ページ相当