

# 日産化学における知財・無形資産戦略の変遷と将来予測

## はじめに

日産化学株式会社は長期経営計画「Atelier2050」と、中期経営計画「Vista2027」（2022年度～2027年度）を策定し、知的財産（特許・商標・意匠・著作権など）や技術・ブランド・データ・ノウハウ・顧客ネットワーク・信頼関係・バリューチェーン・組織能力といった**無形資産**を戦略の重要な柱と位置付けてきました。特に「Vista2027」は6カ年計画であり、前半3年をStage I（2022～2024年度）、後半3年をStage II（2025～2027年度）としています<sup>1</sup>。本稿では、まず2020～2024年のVista2027 Stage Iにおける知財・無形資産戦略を概観し、これまでの成果と課題を整理します。次に、2025年5月15日に発表された新中期計画「Vista2027 Stage II」の中で打ち出された知財・無形資産に関する新方針を紹介します。その上で、今後の戦略変化を**3つのシナリオ**（保守的・中庸・積極的）に分けて予測します。

## 2020～2024年：Vista2027 Stage Iにおける知財・無形資産戦略

### 戦略の概要と基本方針

日産化学は2022年4月にVista2027をスタートさせ、「**新製品開発の更なる強化**」「**事業計画の精緻化**」「**業務効率の改善・強化**」を経営上の重要課題として認識しました<sup>2</sup>。これらの課題に対処するため、Vista2027 Stage Iでは次の4つを基本戦略に掲げています<sup>3</sup>：

- 事業領域の深掘りとマーケティング力の向上** – 現有コア技術を磨き、新製品開発と市場開拓を推進。顧客・市場ニーズを的確に捉えるマーケティング力の強化も図りました<sup>4</sup><sup>5</sup>。
- サステナブル経営の推進** – ESG重視の経営へ転換し、気候変動対策やレスポンシブル・ケアなど持続可能性に関する取組みを組織横断で強化しました<sup>6</sup>。非財務KPIとして、社会課題解決に貢献する製品・サービス売上比率やGHG排出量削減目標などを設定しています<sup>7</sup>。
- 価値創造・共創プロセスの強化** – **イノベーション創出力**の向上を目指し、人材育成やデジタル技術活用による業務基盤改革を推進しました<sup>8</sup>。新製品開発力の強化、事業計画の精緻化、業務効率改善を柱に、研究・事業・知財の連携を密にして価値共創を図っています<sup>9</sup><sup>10</sup>。
- 現有事業のシェア・利益の拡大** – 既存事業の競争力強化による収益力向上です。主力製品の市場シェア拡大やコスト効率改善を通じ、安定的な利益成長を目指しました<sup>11</sup>。

以上の基本戦略のもと、Stage I期間中は知的財産戦略・技術開発・DX（デジタルトランスフォーメーション）・人材育成・ブランド価値向上など無形資産の各分野で様々な施策が展開されています。

### 知的財産（IP）戦略の展開

日産化学は「研究開発（R&D）」とその成果である知的財産は当社グループの**事業の根幹**であり**成長の源泉**と位置付けています<sup>12</sup>。1997年策定の「工業所有権管理方針」に基づき、以下の**3本柱**からなる知財活動を推進してきました<sup>13</sup>：

- ・**遅滞ない知財権利化**：発明の早期特許権取得を徹底し、技術優位を確保する。研究部門と知財部門が一体となった「**特許会議**」を定期開催し、知財・研究・事業戦略を総合的に議論することで、権利化のスピードと競争力を生み出しています<sup>10</sup>。

- **適切な知財活用**：取得した特許・知財を事業戦略に活かし、独占的優位の確立や他社との協業・ライセンスに結びつける。例えば、同社は液晶パネル用の光配向材料で先行的かつ戦略的に特許網を構築し、**国内市場シェア99%**を獲得する独占事業化に成功しました<sup>14</sup>。また知財部門と事業・研究部門のシームレスな連携により、特許性や他社権利の対策が活発に議論され、新製品創出や事業拡大に知財を貢献させています<sup>15</sup><sup>14</sup>。
- **知財リスクマネジメント**：他社特許侵害の未然防止や自社権利の防衛を図る。Stage I期間中には、他社特許の侵害リスク低減のための「**知財確認フロー**」を継続的に改良し、社員教育を徹底するなどの取り組みを行いました<sup>16</sup>。またグローバルで多数の知財係争を経験しており、必要に応じて訴訟も辞さず自社権利を守る体制です<sup>17</sup>。

この積極的な知財戦略の結果、日産化学の**特許保有件数**は業界トップクラスに達しています。同業他社30社との比較では、**国外特許保有比率で第1位**、売上高あたり特許保有数で第2位となっており（研究開発費比でも材料分野に限れば平均の約2倍）、極めて強力な特許網を構築しています<sup>18</sup>。この特許網が既存事業の高い市場シェア維持に貢献しており、例えばスマートフォンや車載向けの液晶用配向材「レイアライン」は引き続き非常に高いシェアを堅持しています<sup>11</sup>。知財戦略は守りの側面だけでなく、新規事業領域への展開にも活かされており、現在のコア技術に関連する社外技術の導入（オープンイノベーションやライセンス取得）も進められました<sup>19</sup>。

## 技術・製品開発とDXの推進

Stage Iでは**研究開発力の強化と新領域への挑戦**も重視されました。既存の5つのコア技術（微粒子制御、機能性高分子設計、生物評価、精密有機合成、光制御）をさらに深化させるとともに、将来の事業拡大に向けて新たなコア技術である「**微生物制御**」と「**情報科学**」の習得に着手しました<sup>19</sup>。例えば農業・医療分野の革新を目指し、土壌や腸内などの**マイクロバイーム制御技術**の研究を開始しています<sup>20</sup>。具体的な成果としては、微生物製剤「**ビーナスオイルクリーン**」が油脂廃棄物中の固形化した油脂分解にも有効であることを見出し、食品工場以外の新市場へ提案を開始するといった新用途開拓がありました<sup>21</sup>。また、成長が見込まれる二次電池分野では電気自動車向け電池材料として同社の製品が採用されるなど、新領域での技術活用も進展しています<sup>21</sup>。

**デジタルトランスフォーメーション（DX）**も無形資産戦略の重要テーマでした。2022年に「DX推進部」を新設し、事業DX・工場DXなど全社的な業務基盤改革を推進<sup>8</sup>。デジタル技術やデータを最大限活用して価値創造プロセスを高速度化すべく、Vista2027 Stage Iの期間中に各種の基盤整備を行いました。例えば2023年度には、温室効果ガス排出量を費用として内部管理する**インターナル・カーボンプライシング（ICP）**を導入し、設備投資判断にGHG削減効果を組み込む管理会計手法を開始しました<sup>6</sup>。このようにデータ活用により環境負荷低減と経営判断を結び付ける試みは、同社の持続可能経営を支える無形資産（ノウハウ）の一つとなっています。またサプライチェーンでは、主要サプライヤーへのCSR調査とフィードバックを通じて調達先の改善を促し、持続可能な調達基準を満たさない取引先数を削減するなど、**バリューチェーン全体の信頼性向上**にも取り組みました<sup>22</sup>。

## 人的資本・組織能力とブランド価値

Stage Iでは**人的資本（ヒューマンキャピタル）の強化**と企業文化の醸成も大きな柱でした。2022年には初めて**CTO（最高技術責任者）職**を新設し、長期ビジョンと中期計画の技術戦略立案・実行を統括する体制を整えました<sup>23</sup>。さらに「人的資本経営」の充実に向け、多様な人材が挑戦し成長できる**基盤・環境づくり**を推進しています<sup>9</sup>。具体策として、職種別の人材開発会議や**キャリア対話**を導入し、社員のキャリア志向に応じた適材配置を進め生産性・定着率の向上を図りました<sup>9</sup>。また社員のイノベーション志向を高めるため、**イントラプレナー（社内起業家）育成プログラム**を開始し、新規事業創出の素地を作っています<sup>24</sup>。加えて、「**10%チャレンジ**」制度（年間労働時間の10%を通常業務外の自主課題に充ててチャレンジできる制度）を2023年度に導入し<sup>25</sup>、失敗を恐れず新しい領域に挑む風土を育成しています。同社では1978年から工場現場の小集団改善活動「**Aiキャンペーン**」を継続しており<sup>26</sup>、ほぼ全てのオペレーターが毎年参加して現場目線での改善提案を行っています。こうした長年の活動に、新たな制度（イントラプレナー育成や10%

チャレンジ) が加わることで、現場から経営まで一貫して改善・革新を促す企業文化が形成されつつあります。

ブランド価値やステークホルダーからの信頼の面でも、Stage I 期間に大きな進展が見られました。財務指標だけでなく ESG を含む非財務指標を経営目標として明示・開示し、投資家との対話を深める体制を整えています<sup>27</sup>。実際、2022年4月には「サステナビリティ推進・IR部」を新設し、財務・非財務両面からステークホルダーエンゲージメントを強化しました<sup>28</sup>。企業理念である『社会が求める価値を提供し、地球環境の保護、人類の生存と発展に貢献する』の体現に向け、製品・サービスを通じた社会課題解決への貢献度を示す「日産化学サステナブルアジェンダ」をKPIとし、売上高の55%以上をそうした製品・サービスで占め続ける目標を掲げています<sup>29</sup>。計画初年度の2022年度からこの目標を達成しており<sup>30</sup>、社会的価値の創出に直結する無形資産(技術・ブランド)の活用が順調に進んでいることが伺えます。また法令順守や品質・安全管理にも注力し、品質不良や不正の未然防止、労働安全の徹底などガバナンス強化によって企業のレピュテーション向上にも努めました<sup>31</sup>。これらの取り組みが評価され、配当金の11年連続増配や高い株主還元(総還元性向75%超)と相まって、投資家・取引先・社員などからの信頼性向上にもつながっています<sup>32</sup>。

## これまでの成果と課題

**成果:** Vista2027 Stage I の最終年度となる2024年3月期までに、日産化学は売上高2,514億円・営業利益568億円と過去最高業績を達成しました<sup>33</sup>(※当初計画比ではわずかに未達)。特に電子材料や農業化学品の伸長に支えられ、ROEは19.4%に達し目標の18%を上回っています<sup>34</sup>。知財・無形資産面でも上記のように多くの施策が実を結びました。強力な特許網により主要分野で圧倒的地位を占め、新製品の種も生まれています(微生物製剤の新用途開拓や電池材料分野への進出など<sup>21</sup>)。DXや人的資本への投資も奏功し、社内のデータ活用基盤や挑戦する企業文化が醸成されつつあります。サステナビリティ対応では、2030年目標を3年前倒ししたGHG削減計画(2018年比30%減を2027年までに達成)に向け順調に進捗し、社内に気候変動対策委員会を設置するなどガバナンス体制も強化されました<sup>6</sup>。社員のエンゲージメント向上策やダイバーシティ推進も進み、研究所における女性総合職比率18%以上(2027年度目標)に向けて採用・育成が図られています<sup>35</sup>。

**課題:** 一方で、さらなる成長に向けいくつかの課題も明確になりました。第一に**新製品・新事業創出のスピード**です。Stage I 期間中に一定の成果はあったものの、経営陣は将来の成長源確保のため「新製品開発のさらなる強化」が依然緊急課題であると認識しています<sup>36</sup>。研究開発から事業化までの期間短縮や、社外との連携強化によるオープンイノベーション加速が今後求められます。第二に**経営資源配分の最適化**です。既存事業の一部には伸び悩む領域もあり、2024年度には化学品セグメント(ファインケミカル)の固定資産減損処理を行う事態となりました<sup>37</sup>。不採算製品の整理や事業ポートフォリオの見直しを進め、限られた人的・資金的リソースを成長分野に振り向ける必要があります。第三に**収益構造の改善**です。特に基礎・ファインケミカル分野の利益率向上は課題であり、コスト削減や高付加価値品へのシフトが求められています<sup>36</sup>。また原材料価格の高騰や為替変動など外部要因による収益圧迫もあり、サプライチェーン全体での効率化・リスク低減策が引き続き重要です。第四に**デジタル化と人材**の面で、まだ十分でない部分が残ります。データ基盤構築は進んだものの、全社で最新の市場・顧客情報をリアルタイム活用する域には達しておらず、DX人材やデータサイエンティストの育成が急務です<sup>38</sup>。グローバル展開に備えた人材強化(語学・異文化対応など)も課題と言えます。さらに**知財戦略**については、新規コア技術(微生物・情報科学)分野で如何に強い特許網を構築できるか、また他社の台頭する分野で自社優位を維持できるかが問われます。他社の革新的技術出現もリスクとして常に意識する必要があります<sup>39</sup>、知財の「攻めと守り」を高度化させねばなりません。最後に、**ESG/サステナビリティ**では高い目標を掲げ順調な歩みを見せていますが、2050年カーボンニュートラル実現や生物多様性対応など長期課題も視野に入れると、一層の技術革新と社内改革が求められるでしょう。総じて、Vista2027 Stage I で築いた無形資産の基盤をさらに発展させることが、今後の持続的成長のカギとなります。

## 2025～2027年：Vista2027 Stage IIにおける新方針

2025年度から開始された「Vista2027 Stage II」では、前述の課題に対応しつつ**長期ビジョン（Atelier2050）実現に向けた後半戦**として、知財・無形資産戦略もアップデートされています。そのキーワードは「**価値共創で未来に挑む**」であり、全社的な協働によるイノベーション創発と持続可能な価値提供が掲げられています<sup>40</sup>。具体的な新方針のポイントは次のとおりです。

- **新製品創出の最優先化**：Stage IIでは「新製品・新事業の創出力強化」をトッププライオリティに据え、経営資源を重点投入します<sup>36</sup>。特に「**微生物制御**」と「**情報科学**」を新たなコア技術と定義し、これらを梃子に2030年代以降の事業領域拡大を図ります<sup>41</sup>。例えば農業分野ではバイオ農薬や微生物資材の開発、ヘルスケア分野ではデジタルヘルスや創薬インフォマティクスへの展開などが想定されます。必要に応じ**M&Aや提携**によって外部の知的資産も取り込み、新事業の種を迅速に育てる方針です<sup>42</sup>。実際、2025年4月には米メルク社の動物薬部門との間で新規動物薬の共同研究を開始しており（長期供給契約延長と併せ発表<sup>43</sup>）、積極的なオープンイノベーションが進んでいます。知的財産面でも、新領域の特許ポートフォリオ構築に注力し、将来の独占的優位につなげる考えです。
- **経営のデジタル基盤高度化**：Stage IIでは「デジタル基盤の構築と業務高度化」を一層推進します。具体的には社内に蓄積されたデータや市場・顧客の**最新情報をリアルタイムに活用**できるプラットフォームを整備し、研究開発から生産、営業に至るまでデータドリブンな意思決定を定着させます<sup>44</sup>。またIT投資を拡充し、サイバーセキュリティ強化のための最新ツール導入や、マテリアルズ・インフォマティクスを活用した素材開発の効率化にも取り組みます<sup>45</sup>。DX人材の採用・育成も重要施策となっており、グローバル人材やデータサイエンティストの社内育成プログラムを開始し、人材ポートフォリオの強化を図ります<sup>38</sup>。Stage Iで立ち上げたDX基盤を更に高度化することで、無形資産である「データ」「ソフトウェア」「ナレッジ」の価値を引き出し、業務効率と競争力の飛躍的向上を目指しています。
- **サステナビリティの組織内浸透と情報発信**：Stage IIでは、ESG対応を一部門の責任ではなく**全社横断のアプローチ**へと深化させます。各事業部門が自部門の事業戦略とサステナビリティ目標とを一体化させて推進し、その進捗や成果を社内外に積極的に開示・発信していきます<sup>41</sup>。これは従来以上にブランド価値・レピュテーションの向上を意識した戦略と言えます。定量目標としては、2027年度にサステナブル関連製品売上比55%以上維持、GHG排出30%削減（2018年比）、社員の人材育成肯定回答率65%以上、女性研究職比18%以上といった指標を掲げており<sup>7</sup>、Stage Iで設定した非財務KPIの達成に向けラストスパートをかける段階です。特にカーボンニュートラルに向けた技術開発（CCS材や環境エネルギー材料の創出<sup>46</sup>）や、バリューチェーン全体での環境負荷低減（例えば自社製品を使った温暖化対策ソリューションの提供など）を強化すると見られます。サステナビリティは同社の無形資産（信用・ブランド）の根幹に関わるため、Stage IIでは「**攻めのCSR**」とも言える積極姿勢が打ち出されています。
- **人的資本・組織のアップグレード**：無形資産の中核である「人」に関しても、Stage IIではさらなる投資と改革が行われます。具体的にはグローバル展開を見据えた人材の多様化と専門性強化です。海外市場の拡大に合わせ、各国のビジネス慣習や規制に通じた人材を登用・育成するとともに、内部公募や職務発明インセンティブなどで**社員のモチベーション喚起**を図ります。加えて、タレントマネジメントの高度化を掲げ、一人ひとりのスキルや志向に応じたキャリアパス支援を強めています<sup>47</sup>。組織面でも、必要に応じて**組織改編や機能統合**を行い、意思決定の迅速化と部門横断コラボレーションを促進する計画です。例えば、研究・事業・知財のさらなる一体化や、事業開発機能の強化などが想定されます。これらにより、社内に眠るノウハウやデータ、ネットワークといった無形資産を最大限引き出す組織へ進化しようとしています。

以上のように、Stage IIではStage Iで蒔いた種（無形資産への投資）を開花させ、「**新たなコア技術の習得進展**」「**全社的なサステナ戦略の浸透**」「**デジタル基盤の完成**」という2027年のあるべき姿を実現することが目標です<sup>41</sup>。これは同社の長期ビジョンである2050年のあるべき姿（環境課題解決型の未来創造企業）への重要な中継点となります。

## 今後の戦略変化予測：3つのシナリオ

以上を踏まえ、日産化学の知財・無形資産戦略が今後どのように変化し得るかを**3つのシナリオ**で予測します。各シナリオは、保守的（現状維持型）、中庸（選択的強化型）、積極的（革新的変革型）という異なる前提に基づき、知財・無形資産の活用度合いや組織対応がどのように展開するかを描いたものです。

### シナリオ1: 保守的シナリオ（現状維持型）

**基本観点:** 外部環境の不確実性などからリスクを最小化し、現状路線を大きく踏襲するシナリオです。知財・無形資産戦略は**現状維持に近い形**で推移し、急進的な施策は避けられます。

- **知財戦略:** 現行の特許戦略を維持し、既存コア事業領域での特許出願と他社特許リスク対策に注力します。特許の権利化は引き続き迅速に行いますが、新規分野への大胆な特許投資は控えめとなるでしょう。知財部門は引き続き研究・事業部門と連携しますが、その役割は**守り（防衛）**に比重が置かれ、他社の権利侵害回避や契約管理に重点が置かれます。自社の強みである既存特許網を**防壁**として活用し、現在の市場シェアを堅守する戦略です。
- **技術・新製品開発:** 新規コア技術（微生物・情報科学）への挑戦は継続するものの、投資規模やスピードは抑制されます。未知の分野への進出よりも、**既存の得意分野での改良やバリエーション開発**が中心となります。例えば農業分野では既存製品の適用拡大や改良型開発に留め、大きな新規モードの農業開発には慎重になる、といった具合です。新製品開発の優先度は高いものの、社内の限られたリソースを堅実に配分し、**成功確度の高いテーマ**にのみ投資する傾向が強まります。M&Aや提携も、既存事業を補完する範囲（例えば販売チャネル強化や原料調達先の確保）に限定され、未知の技術を獲得するような大型投資は控えるでしょう。
- **デジタル・DX:** DX推進については、Stage I・IIで構築した基盤を活用しつつも、追加投資は必要最低限に留めます。既存のデジタルインフラ（例えば環境データの可視化システムや生産管理の一部自動化）は維持・改善されますが、**全社横断の大胆なデジタル刷新**は見送られる可能性があります。社員のITリテラシー向上施策も継続しますが、新規の大規模システム導入やAI活用プロジェクトは、費用対効果を慎重に見極め厳選されます。サイバーセキュリティやデータガバナンスには最低限必要な対応を行い、**現状の業務効率と安定性を重視**した運用に留まるでしょう。
- **ブランド・サステナビリティ:** サステナブル経営は**現行目標の堅持**が基本方針となります。既定のGHG削減やサステナブル製品比率などの目標は達成しつつも、その上乗せとなる新たなコミットメントは控えます。業界平均以上の取り組みは維持しますが、業界をリードするような革新的試み（例えばさらなる前倒しの脱炭素目標や、自主的な厳格規制）は様子見となるでしょう。ステークホルダー対応も現行路線を踏襲し、統合報告やIRでの非財務情報開示は続けますが、特段突出した情報発信やブランディング投資は行いません。要は「**着実さ**」を重視し、レピュテーションに関してはリスクの芽を摘む（不祥事防止や法令遵守の徹底）ことに力点を置きます。社会貢献活動なども従来水準を維持し、大胆な拡大は行わないでしょう。
- **組織・人材:** 組織構造や人事制度の大幅な変革は起こりにくく、既存の枠組みの中での最適化を図ります。例えばDX推進部や気候変動対策委員会などStage I/IIで新設した部署・委員会は存続しますが、新たなCxO（例えばChief Digital OfficerやChief Sustainability Officer）の創設などは見送られる可能性があります。人材採用・育成についても、現行計画に沿って理系高度人材や女性・外国人の採用を

進めるものの、抜本的に人員構成を変えるような大量採用や配置転換は行いません。社員の意識改革も漸進的で、イントラプレナー制度や10%チャレンジなど既存の仕組みを細々と継続するイメージです（大多数の社員の働き方は従来通り）。要するに、組織文化は大きく変えずに**安定運用**を図るのがこのシナリオの特徴です。

以上の保守的シナリオでは、日産化学は足元の強みに立脚し**堅実な経営**を続けます。無形資産の活用も「守り」が中心で、新規分野への大胆な挑戦は抑えられます。短期的な業績安定は見込める一方、長期的には革新のスピードが緩やかになるため、2050年ビジョンの達成には追加の時間が必要となるリスクがあります。

## シナリオ2: 中庸シナリオ（一部強化・選択集中型）

**基本観点:** 現行のStage II計画に沿いつつ、限られた経営資源を**選択的に重点領域へ投下**して無形資産の活用を強化するシナリオです。保守と革新のバランスを取り、リスクを抑えながらも成長機会は逃さない戦略展開が図られます。

- **知財戦略:** 引き続き積極的な特許出願・活用を進めますが、**重点分野を絞った知財投資**を行います。例えば、同社が競争優位を狙う電子材料やバイオ分野では国内外で先行的に特許網を構築し、市場シェア拡大につなげます。一方、それ以外の周辺分野では無理に特許件数を追わず、必要最低限の権利確保に留める選択と集中を行います。知財部門は自社の「本質的な強み」に沿った知財ポートフォリオ構築を支援し、**差別化技術の保護**に注力するでしょう。また他社とのクロスライセンスや協業も視野に入れ、知財を攻めの交渉材料として活用する場面も増えると考えられます。例えば、情報科学領域では社外IT企業との提携に際し自社アルゴリズムの特許で優位に立つ、農業分野では異業種と技術共有する際に自社知財で発言力を持つ、等が想定されます。
- **技術・新製品開発:** Stage IIで掲げたとおり、**新製品開発を最優先課題**として推進します<sup>48</sup>。ただし全ての新規テーマに手を広げるのではなく、勝算の高い領域に経営資源を集中します。例えば、「微生物制御技術 × 農業」「情報科学 × 材料開発」といった同社の強みと親和性が高い組み合わせ領域にフォーカスし、それ以外の領域（例えば医薬創製など）は外部連携や投資によって間接的に関与するに留める、といった戦略です。具体的には、有望なスタートアップや大学との共同研究を数件立ち上げ、うち特に成果の出たプロジェクトに追加投資して事業化を目指すという段階的アプローチが考えられます。**選択と集中**によりヒット確率を高めつつ、新事業の芽を確保する狙いです。またM&Aについても、中核事業を強化できる案件（例えば高機能材料の生産技術を持つ企業買収など）に絞って実行し、大型の買収は避けるでしょう。こうした適度に野心的なR&D戦略により、Stage II終了時にはいくつかの新製品・サービスが市場投入され、売上構成に占める新規事業比率がじわじわと高まっている状態が想定されます。
- **デジタル・DX:** DXは計画通り推し進められ、**部分最適から全体最適へ**段階的に移行していきます。例えば、工場単位で導入していたIoT/AIを全工場横断でデータ連携させてサプライチェーン全体を最適化する、新製品開発で活用していたマテリアルズ・インフォマティクスを他の研究領域にも拡大する、といった具合です。ITインフラへの投資も年間計画に沿って実施され、社内基幹システムのアップグレードや営業向けCRMシステム導入など**業務プロセスのデジタル化**が一通り完了するでしょう。社員のDX研修も強化され、データ分析コンペの社内開催や優秀事例の表彰などインセンティブを付けながら、社員全体のデジタル活用スキルが底上げされます。結果、Stage II後半には「データに基づいた意思決定」がかなりの部署で当たり前となり、新旧世代問わずデータ活用に前向きな社風が醸成されていることが期待されます。もっとも、あくまで**既存事業を高度化する範囲**でのDXであり、例えばDXを活用した新規ビジネスモデル（デジタルプラットフォーム事業など）に踏み出すのは次期以降に見送られる可能性があります。中庸シナリオではDXは**社内効率と付加価値向上の手段**として扱われ、利益への貢献を着実に果たすことに重点が置かれます。
- **ブランド・サステナビリティ:** サステナブル経営では、**現在のコミットメントを確実に達成し、一部ではそれ以上を目指す**でしょう。例えばGHG排出量削減について、2027年までの30%減目標を早期に達

成できそうであれば更なる削減（35%減など）を自主的に打ち出す可能性があります。ステークホルダーエンゲージメントも積極化し、統合報告書での情報開示充実やESG評価機関との対話強化により、同社の持つ環境・社会価値を**戦略的に発信**します。ブランド面では、「電子材料×環境ソリューション」「農業×持続可能性」のように、同社の強みと社会課題解決を結び付けたストーリーを打ち出し、企業イメージ向上を図るでしょう。具体例として、自社の機能性材料が省エネや脱炭素に貢献している事例をプロモーションしたり、農業の適正使用や食料問題への貢献を訴求する活動などが考えられます。これにより、取引先企業や投資家からの信頼を高め、中長期的な関係性強化（無形のネットワーク資産の拡充）につなげます。また社会貢献活動についても、地域教育支援や科学振興など同社らしい分野に的を絞って支援を強化し、社員参加型のCSRプログラムを拡充するなど**ブランドの社会的評価**を着実に高める動きを取るでしょう。

- ・**組織・人材**: 組織面では必要に応じた**ピンポイントな改革**が行われます。例えば、新規事業創出を加速するために「事業開発部」を新設して少数精鋭の専門チームを置く、グローバル市場対応のために海外拠点を統括する部署を再編する、といった措置です。抜本的な組織再編ではないものの、重点領域に対応できる組織の柔軟性は高めます。人事制度も、中期計画期間内に予定していた見直し（評価制度のアップデートや専門職制度の導入など）を予定通り実施し、社員のモチベーションと能力発揮を促します。ハイパフォーマー人材やデジタル人材にはインセンティブを付与し、流出を防ぎつつ社内改革の牽引役となってもらう策を講じるでしょう。また、**次世代リーダーの育成**にも注力し、選抜研修や海外派遣研修で若手中堅を鍛え、将来の経営幹部候補を育てます。企業文化においては、「誠実」の価値観を維持しつつも挑戦と協創を称賛する風土づくりが進みます。例えば社内表彰制度で新規事業提案や改善提案の優秀事例を表彰したり、部署を超えたクロスファンクショナルなプロジェクトを奨励するなど、**共創文化**を定着させるための仕掛けがなされるでしょう。中庸シナリオでは、大企業としての安定した基盤を保ちながら、その上に一部アジャイルな組織要素を取り入れる形で、俊敏性と安定性のバランスを図ると考えられます。

総じて中庸シナリオは、現在の延長線上で**着実な進化**を遂げる未来像です。Vista2027 Stage IIで描かれた施策<sup>41</sup>を概ね実行しつつ、投資や改革のメリハリを効かせることで、無形資産の価値を効果的に引き出します。リスクは抑えられ、達成可能性の高い目標に集中するため、経営の予見性も比較的高く、社内外の安心感を得られるでしょう。一方で、競争環境が劇的に変化した場合には追隨策となりがちで、絶対的な市場リーダーシップ獲得には時間を要する可能性があります。しかし、最も現実的かつ堅実な路線であり、現時点での**ベースラインシナリオ**と位置付けられます。

### シナリオ3: 積極的シナリオ（革新的変革型）

**基本観点**: 将来の不確実性を大胆な改革と投資で乗り越え、無形資産をてこに企業変革を遂げる攻めのシナリオです。社長メッセージ「未来に挑む」の言葉通り、全社的に知財・無形資産の活用を飛躍的に深化させ、新たなビジネスモデルや市場創造も視野に入れます。

- ・**知財戦略**: 攻めの知財戦略がさらに加速します。同社は既存事業のみならず、**周辺・新規事業領域でも圧倒的な特許網**を構築することを目指すでしょう。R&D投資の増強に合わせて年間特許出願件数も大幅に増やし、国内外での知財ポートフォリオを質量ともに拡充します。例えば、微生物制御技術に関する基本特許を世界主要国で押さえ、関連する応用技術も包括的に出願することで市場参入障壁を構築する、といった戦略です。また知財の収益化にも踏み込み、ノンコア分野の特許はライセンス供与や権利売却によって収入源化する可能性があります。これにより、特許保有自体がビジネスになる「知財経営」を推進します。知財部門は従来の連携強化に加え、**経営戦略に直結する参謀役**として機能し、知財情報分析による事業戦略提言や、他社スタートアップの知財動向を踏まえたM&A助言など、役割が高度化・拡大するでしょう。知財人材も増強され、社内に発明提案を促すインセンティブ制度強化や、AIを活用した特許調査の自動化導入など、知財業務自体も革新が進むと考えられます。
- ・**技術・新事業創造**: このシナリオでは、技術開発と新規事業創造に対して**大胆かつ大量の投資**が行われます。毎期の研究開発費を大幅に積み増し、売上高研究開発費率を業界平均の倍以上に引き上げるく

らの決断もあり得ます。注力領域として掲げた微生物・情報科学に関しては、必要とあらば**大型の買収やベンチャー投資**も辞さないでしょう。例えば、有望なバイオベンチャーを複数社買収して自社のライフサイエンス事業の核としたり、AI創薬やデジタル農業のスタートアップに資本参加して協業を深めるなどが考えられます。社内でも、既存事業部とは独立した「**ニュー事業創出部門**」や社内カンパニー制を導入し、自由闊達に新ビジネスに挑める環境を整備するでしょう。意思決定のスピード確保のため、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）ファンドを設立して機動的に外部技術へ投資する可能性もあります。こうした**攻めの投資**により、Stage II終了時にはまったく新しい事業の売上が目に見えて立ち上がり、従来の4事業セグメントに次ぐ第5の柱が芽吹いている状態も夢ではありません。例えば、「デジタルヘルスケア」や「クリーンエネルギー材料」といった領域で専門部隊が得意、数百億円規模の売上を狙うビジネスプランが動き出す、といったイメージです。

- **デジタル・DX:** デジタル戦略も全社変革の牽引役となります。積極的シナリオでは、単なる業務効率化に留まらず、**DX自体が新規価値を生む源泉**となります。例えば、農業化学品の分野で培った知見とIoT技術を組み合わせ、農家向けの作物育成データサービスを提供するプラットフォーム事業に乗り出す、あるいは化学プロセスのシミュレーション技術をサービス化して他社に提供するという、**デジタル×化学の融合ビジネス**が考えられます。社内的にも、AIやロボティクスを大胆に導入したスマート工場化を進め、人が介在しない自律的な生産プロセスの確立を目指すでしょう。全社員にデータサイエンス研修を必須化し、一部の先進部門では意思決定をAIが支援・代行するような仕組みも取り入れる可能性があります。ITインフラ投資は潤沢に行われ、レガシーシステムは全面刷新、クラウドネイティブな社内システムが構築されます。加えて、オープンデータや社外データも積極的に取り込み、マーケットの変化をリアルタイム予測する**経営ダッシュボード**を経営層が常時活用するといった高度な経営管理も実現するでしょう。DX人材確保のため、他業界から優秀なエンジニアやデータ科学者を高待遇で招聘し、社内スタートアップのようなチームに配属する、といった人材戦略もあり得ます。こうした徹底したデジタル化により、同社は単なる素材メーカーから「**データドリブン型ソリューション企業**」へと変貌を遂げ、無形資産としてのデータやアルゴリズムが収益源の一翼を担うこととなります。
- **ブランド・サステナビリティ:** 積極的シナリオでは、ブランド戦略とサステナビリティ戦略も他社をリードするレベルまで引き上げられます。同社は「**挑戦する共創者集団**」としての企業像を前面に打ち出し、社名のイメージ自体を刷新するかもしれません（必要に応じブランドロゴ変更やタグライン制定なども検討）。サステナビリティでは業界最高水準のコミットメントを掲げ、例えば**2040年カーボンニュートラル実現**や**製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>ゼロ**に挑戦すると宣言する、といった大胆さが見られるでしょう。実現手段として、再生可能エネルギーへの全面転換や、製品のリサイクル・リユース体制構築、新しい環境浄化ビジネスへの参入など、環境価値を起点とした事業モデルも取り入れる可能性があります。社会貢献やステークホルダーとの共創も深化し、大学・行政・NGOと連携した社会課題解決プロジェクトを自社主導で立ち上げるなど、**社会課題対応のフロントランナー**として存在感を示すでしょう。こうした取り組みは企業ブランドを大きく高め、優秀な人材や新たなパートナー企業を引き寄せる好循環を生むと期待されます。また情報発信にも力を入れ、経営トップ自らがメディアや国際会議で発信する機会を増やし、「**イノベーションとサステナビリティの両立**」に取り組む企業としてグローバルな評価を得る可能性があります。ブランド価値が上がることで株価や企業評価も高まり、結果として資本市場からの調達コスト低減や有利な提携条件を引き出せるなど、無形資産が有形のメリットをもたらす局面も増えるでしょう。
- **組織・人材:** 組織と人材面では、**大胆な再編と文化改革**が断行されます。まず組織はより機動的な形に変わり、従来の事業部制を超えてプロジェクトベース・プロダクトマネージャー制の導入などが検討されます。社内カンパニー制やホールディングス化による分権経営も視野に入れ、新規事業はスタートアップのように扱い迅速な意志決定が可能な体制にします。意思決定権限も現場に大胆に委譲され、失敗から学ぶ文化を醸成するための「**フェイルファスト（迅速な失敗と学習）**」の考え方が取り入れられるでしょう。人材面では報酬制度を思い切って見直し、成果連動型のインセンティブを強化、場合によっては社内ベンチャーに対し外部並みのストックオプション付与なども行うかもしれません。優秀人材の確保競争に勝つため、国内外問わずトップ人材をヘッドハントし、多様な人材が活

躍できるよう受け入れ体制を柔軟に整備します。社風も大企業特有の官僚的な部分が排され、フラットでオープンなコミュニケーションを奨励する施策がとられます。例えば経営陣と若手が直接議論する場（アイデアピッチコンテスト等）の定期開催や、社内SNSで誰もが経営提言できる仕組みを構築する、といったことが考えられます。これにより社員のエンゲージメントと主体性が飛躍的に向上し、「自分たちが会社を変えていく」という当事者意識が醸成されるでしょう。最終的には組織そのものが自己変革していく学習組織へと成熟し、経営トップが交代しても挑戦のDNAが受け継がれるような状態を目指すと考えられます。

積極的シナリオでは、日産化学は無形資産ドリブンのイノベーション企業へと変貌します。知財・技術・人材・ブランドといった無形資産が相互に増幅的に作用し、新たな価値創造のサイクルを生み出すでしょう。その反面、投資過多による短期収益圧迫や、新規事業の不確実性から来るリスクも大きくなります。大胆な改革には社内抵抗も伴う可能性があり、組織の混乱を招くリスク管理も重要です。しかし、このシナリオを実現できれば、同社は単なる化学メーカーの枠を超え、2050年に向けた産業革新のリーダー企業となるポテンシャルを秘めています。

以下に、3つのシナリオを主要項目ごとに比較した概要をまとめます。

| 戦略項目       | シナリオ1: 保守的                                     | シナリオ2: 中庸                                     | シナリオ3: 積極的   |
|------------|--|---|--|
| 知財戦略       | 守勢重視。既存分野中心に特許保有、防衛策徹底。新規分野は慎重 <sup>31</sup> 。 | 攻守バランス。重点領域では積極出願と活用、非重点は維持管理 <sup>14</sup> 。 | 攻勢重視。新規含め広範な特許網構築、知財収益化も追求 <sup>18</sup> 。           |
| 技術・新製品開発   | 漸進改良中心。高確度テーマに限定投資、新規分野参入は控えめ。                 | 選択集中型。コア技術×有望市場に資源集中、一部M&Aで補強。                | 大胆投資。研究開発費大幅増、新規事業部門新設や大型M&Aで事業創造。                   |
| デジタル化 (DX) | 現状基盤を維持改善。全社統合は限定的、局所最適を重視。                    | 計画通り推進。段階的に全社展開し効率向上、データ活用文化醸成。               | 全社変革。DXで新事業創出、AI・自動化フル活用しデータ駆動型企業へ。                  |
| ブランド・ESG   | 現行コミット守る。大胆な目標追加せずコンプライアンス重視。                  | 漸進強化。既存目標確実に達成＋一部上積み、戦略的な情報発信 <sup>29</sup> 。 | 革新的目標掲げる。カーボンニュートラル前倒し等業界リード、社会的存在感大 <sup>41</sup> 。 |
| 組織・人材      | 業現体制維持。大きな組織改編なし、既存制度で安定運用。                    | 部分最適化。必要領域のみ組織新設・改編、能力開発を計画通り実施。              | 大幅改革。プロジェクト型組織や社内ベンチャー制度導入、人事制度抜本刷新。                 |
| 企業文化       | 保守的風土継続。トップダウン色強め、挑戦より安定重視。                    | バランス型文化。誠実さ維持しつつ挑戦奨励、共創も徐々に浸透。                | 挑戦・共創文化開花。失敗容認の学習組織化、社員の主体性・一体感が飛躍。                  |

## おわりに

日産化学の2020～2024年における知財・無形資産戦略は、強固な特許網と技術開発力を軸に据え、デジタルや人的資本、サステナビリティへの投資を積み上げてきました。その成果と課題を踏まえ発表された「Vista2027 Stage II」では、さらなる価値共創に向けた青写真が示されています。今後の戦略の行方は外部環境や経営判断によって変動し得ますが、**保守的・中庸・積極的**の各シナリオはいずれも一長一短があります。保守路線は安定性が高い反面成長ドライブが弱く、積極路線はリターン拡大が期待できる一方でリスクも増大します。現実的には、中庸シナリオをベースに状況に応じて部分的に積極策を織り交ぜるような展開

となる可能性が高いでしょう。その際、Stage Iで培った無形資産（知財、技術、ブランド、組織力）のストックを如何に活用しつつ、新たな無形資産を創出できるかが鍵となります。日産化学がVista2027最終年度にどのような姿に到達するか—それは**知財・無形資産戦略の舵取り**にかかっていると看做しても過言ではありません。そしてその先のAtelier2050に向け、引き続き知財・無形資産を土台とした挑戦が続いていくことでしょう。

**参考資料:** 日産化学 統合報告書・決算説明資料等 14 13 41 ほか。

---

1 3 7 29 35 40 41 44 日産化学/IR情報/個人投資家の皆様へ  
[https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/nissanchem/plan.html](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/nissanchem/plan.html)

2 6 9 11 21 22 24 4021 日産化学 | 対処すべき課題  
<https://irbank.net/E00759/task>

4 5 8 16 19 20 31 39 nissanchem.co.jp  
[https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/news/plan\\_220513.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/plan_220513.pdf)

10 12 13 14 15 17 18 23 nissanchem.co.jp  
[https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2023\\_08.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2023_08.pdf)

25 26 30 46 magicalir.net  
<https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1583503>

27 28 32 34 nissanchem.co.jp  
[https://www.nissanchem.co.jp/eng/ir\\_info/archive/ar/ar2023\\_14.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/eng/ir_info/archive/ar/ar2023_14.pdf)

33 36 37 42 48 Nissan Chemical : Medium-Term Business Plan "Vista2027 Stage II " Kicked Off | MarketScreener  
<https://www.marketscreener.com/quote/stock/NISSAN-CHEMICAL-CORPORATI-6493486/news/Nissan-Chemical-Medium-Term-Business-Plan-Vista2027-Stage-Kicked-Off-49960088/>

38 43 45 47 nissanchem.co.jp  
[https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/news/n2025\\_05\\_15.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/n2025_05_15.pdf)