

# 偉大なる覚醒：日本の化学セクターにおける眠れる知財の収益化 ― 旭化成、三井化学、住友化学の戦略分析

Gemini

## エグゼクティブサマリー

日本の総合化学業界は、歴史的なパラダイムシフトの渦中にある。これまで事業の「防御的な盾」と見なされてきた知的財産（IP）が、収益を生み出す能動的な資産クラスへと進化を遂げているのである。本レポートは、この潮流が、研究開発（R&D）の生産性低下、アセットライトな事業モデルへの要請、そして激化するグローバル競争といった複合的な圧力に対する多面的な戦略的対応であることを論じる。

この動きは決して一枚岩ではない。本分析では、主要企業である旭化成、三井化学、住友化学の取り組みを深掘りし、それぞれが独自の戦略的アーキタイプを形成していることを明らかにする。旭化成は「設計された価値創造」モデルを追求し、専門組織を構築して体系的に知財価値を最大化している。三井化学は「エコシステム主導の収益化」モデルを採り、特にスタートアップとの連携を通じて外部の活力を取り込み、新たな価値を共創する。そして住友化学は、厳しい経営環境を背景に「事業再構築主導の再編」として知財戦略を位置づけ、ポートフォリオの最適化と収益化を同時に進めている。

結論として、これらの先進的な取り組みの長期的成功は、単に優れた技術を保有しているか否かではなく、洗練された組織設計、堅牢なリスク管理体制、そしてオープンイノベーションを真に受容するための企業文化の変革にかかっている。本レポートは、この新たな競争軸における各社の戦略的ポジショニングと、業界全体の未来を展望するものである。

---

## 第1章 化学産業における価値創造の新たな要請

近年の日本の総合化学企業による「眠れる知財」の収益化は、突発的な動きではなく、構造的な変化によって必然的にもたらされた戦略的転換である。この章では、なぜ今この動きが加速しているのか、その背景にあるマクロおよび業界特有の要因を解き明かす。

## 1.1 自己完結型 R&D モデルの終焉

伝統的な化学産業の R&D モデルは、一つのテーマ探索から事業化までに長大な時間と巨額の設備投資を要する重厚長大なものであった<sup>1</sup>。しかし、市場環境や顧客ニーズが加速度的に変化する現代において、このモデルは持続可能性の限界に直面している。かつて日本の化学企業が世界市場を席巻した半導体や液晶ディスプレイなどの電子材料分野においても、グローバル市場における日本のポジションは相対的に低下しており、新たな高機能性素材の開拓による事業転換が急務となっている<sup>2</sup>。

この状況は、R&D の成果創出のスピードアップ、アセットライト化、そして資本効率の向上という経営課題を浮き彫りにした<sup>1</sup>。日本の化学産業は、製造業全体の研究費の約 22%を占める研究開発集約型の産業であるが、その投資が必ずしも持続的な市場リーダーシップに結びついていない現実がある。<sup>2</sup> この「R&D の生産性のジレンマ」こそが、自社で事業化できない技術を外部にライセンス供与または売却することで、投資を回収し、次の成長分野へ再投資するという新たなビジネスモデルを模索する直接的な動機となっている<sup>1</sup>。この動きは、単なるコスト削減策ではなく、企業のビジネスモデルそのものを製品販売から技術プラットフォームの提供へと転換させる、より根源的な戦略シフトを示唆している。企業はもはや単なる化学製品の供給者ではなく、他社のイノベーションを可能にする技術基盤の提供者へとその役割を拡大しようとしているのである。

## 1.2 化学ライセンス市場の勃興

総合化学各社による知財のアウトライセンス戦略は、その受け皿となる市場が存在して初めて成立する。幸いなことに、化学技術のライセンス市場は世界的に活況を呈しており、この戦略を後押しする強力な追い風となっている。市場の成長は、絶え間ない技術革新、化学プロセスの複雑化、そして環境・安全に関する厳格な規制が、企業に外部からの技術導入を促していることに起因する<sup>3</sup>。

市場規模のデータは、このトレンドの力強さを裏付けている。世界の化学ライセンス市場は、2025 年の約 95 億 8,000 万米ドルから 2032 年には約 156 億 7,000 万米ドルへと拡大すると

予測され、その間の年平均成長率（CAGR）は 7.2%に達する見込みである<sup>3</sup>。2023 年時点ですでに市場規模は約 85 億米ドルと推定されており、そのうち約 60%をアウトライセンスが占めている<sup>4</sup>。これは、技術を「売る」側の市場が十分に形成されていることを示しており、日本の化学企業が自社の未活用技術を収益化するための具体的な商業的販路が確立されていることを意味する。この堅調な市場の存在が、各社の戦略的意思決定におけるリスクを低減させ、新たなビジネスモデルへの挑戦を可能にしているのである。

### 1.3 オープンイノベーションと「第 2 の死の谷」

オープンイノベーション、すなわち外部の技術やアイデアを積極的に活用して革新を創出する考え方は、この知財収益化の動きを加速させるもう一つの重要な触媒である<sup>5</sup>。しかし、化学産業のオープンイノベーションには特有の構造的課題が存在する。それが「第 2 の死の谷」と呼ばれる障壁である<sup>2</sup>。

これは、研究室レベルで成功した技術を商業生産規模へとスケールアップする段階を指す。このフェーズは、技術的リスクが高いためにベンチャーキャピタルからの資金調達が難しく、一方で大企業が保有する巨大な現有設備で対応するには規模が小さすぎ、多大なコストがかかるというジレンマを抱えている<sup>2</sup>。この「第 2 の死の谷」の存在が、有望な技術シーズの実用化を阻む大きな要因となってきた。

ここで、大手化学企業による未活用知財のライセンス供与が、この構造的課題に対する画期的な解決策として機能する。大手企業は、自社ではスケールアップのリスクやコストを負えない「眠れる知財」を、より機敏で専門性の高いスタートアップや中堅企業にライセンスする。ライセンスを受けた側は、初期の基礎研究にかかる莫大なコストを負担することなく、実証済みの技術を基にスケールアップに集中できる。これは、大手企業にとっては遊休資産の収益化となり、スタートアップにとっては事業化への近道となる、まさに共生的な関係である。このモデルは、研究開発パイプラインの管理においてライセンスが常態化している製薬業界の成功事例とも類似しており、化学産業全体のイノベーションエコシステムを活性化させる可能性を秘めている<sup>7</sup>。

---

## 第 2 章 旭化成：テクノロジー価値創造への設計されたアプローチ

総合化学 3 社の中で、旭化成は最も意図的かつ構造的に知財価値の抽出に取り組んでいる企業として際立っている。同社は、知財を収益化するための専門的な企業アーキテクチャを構築し、体系的な価値創造を実践している。

## 2.1 「TBC」フレームワーク：化学に適用された製薬モデル

旭化成の戦略の中核を成すのが、「テクノロジーバリュー・ビジネス・クリエーション（TBC）」と名付けられた公式なイニシアチブである<sup>1</sup>。これは、R&D を通じて蓄積された特許、ノウハウ、データといった無形資産を体系的に収益化するための枠組みである。特筆すべきは、この戦略がグループ内の製薬事業（旭化成ファーマ）で培われたノウハウを明確に活用している点だ<sup>1</sup>。これは、化学業界ではまだ黎明期にあるライセンスビジネスの機微、すなわちマイルストーン収入やロイヤリティ設定、パートナーシップ管理といった高度な知見を、社内の成功事例から導入していることを示唆している。

この取り組みは単なる思いつきではなく、中期経営計画における「無形資産の最大活用」という経営の柱に明確に位置づけられている<sup>9</sup>。旭化成は、この TBC によるライセンス活用ビジネスで、2030 年頃までの累積利益貢献 100 億円以上という野心的な目標を掲げており<sup>1</sup>、これが全社的な重要戦略であることを物語っている。

## 2.2 実践事例：ヘルスケア R&D からアグテック・ライセンスへ

TBC フレームワークの有効性を象徴するのが、その成果第 1 号となった乳牛の乳房炎原因菌を検出する技術のライセンス契約である<sup>1</sup>。この事例は、旭化成の戦略の巧みさを完璧に示している。技術の源流は、同社の中核事業であるヘルスケア領域における感染症診断技術、特に幅広い細菌種に対する抗体ラインナップや検査キット化のノウハウにあった<sup>11</sup>。この技術を、自社が直接的な販売チャネルを持たない農業技術（アグテック）という隣接市場に応用し、技術系専門商社であるエア・ブラウンにライセンス供与したのである<sup>1</sup>。

この契約の収益構造は、まさに製薬業界のモデルを踏襲している。旭化成は契約一時金を取得し、さらに事業化後の販売額に応じたロイヤリティを受け取る権利を持つ<sup>1</sup>。これにより、旭化成は追加の事業投資リスクを最小限に抑えつつ、長期的な収益源を確保することが可能となる。この成功は一過性のものではない。岡山県倉敷市の下水処理場で実証中のバイオメタン精製システムも TBC の対象案件と位置づけられており、データ蓄積後に幅広いライセンス交渉を行う計画である<sup>1</sup>。これは、TBC が単一の成功事例ではなく、継続的に案件を創出するパイプ

ラインとして機能していることを示している。

## 2.3 組織的バックボーン：二層構造の知財インテリジェンス体制

旭化成の戦略における最大の差別化要因は、その卓越した組織設計にある。同社は、知財を管理・活用するために二つの異なる機能を持つ組織を設置している。一つは、従来型の出願や権利化といった実行部隊としての役割を担う研究・開発本部傘下の「知的財産部」。そしてもう一つが、経営企画担当役員直下に設置され、より高次の戦略的意思決定に貢献する「知財インテリジェンス室」である<sup>14</sup>。

この二層構造は、知財を経営の中枢に統合するために意図的に設計されている。特に知財インテリジェンス室は、IP ランドスケープ (IPL) を単なる特許分析ツールとしてではなく、M&A、事業ポートフォリオの転換、そして「Growth Gears 10 (GG10)」と呼ばれる 10 の次世代成長事業の特定といった、会社の将来を左右する最重要の経営判断に資する戦略的インプットを提供している<sup>9</sup>。

この先進的な取り組みは、旭化成が国内でも早期から着手してきたものである。2018 年には専任の知財戦略組織を設立し、中期経営計画に「IPL」という言葉を明記するなど、トップダウンで知財の戦略的活用を推進してきた<sup>15</sup>。その結果、同社の知的財産報告書は外部からも高く評価され、受賞に至るなど、情報開示の透明性と戦略の統合レベルの高さを示している<sup>16</sup>。

この組織設計こそが、旭化成の競争優位の源泉である。多くの企業で R&D 部門と経営層との間に存在する断絶を、知財インテリジェンス室という架け橋でつなぐことにより、同社は「眠れる知財」が研究開発のサイロに埋もれることを防ぎ、常に経営レベルでその戦略的価値を評価・活用する仕組みを構築した。この組織的イノベーションは、ライセンスされた個別の技術以上に、同社の長期的な価値創造能力を担保するものである。

---

## 第 3 章 三井化学：エコシステムとパートナーシップ主導の収益化

三井化学のアプローチは、旭化成の体系的な内部主導モデルとは対照的に、より外部志向かつ協調的である。同社は、特に俊敏なスタートアップをパートナーとして、価値を共に創造するエコシステムの構築を目指している。

### 3.1 スタートアップとの共創戦略

三井化学の戦略を最も象徴しているのが、素材系スタートアップである日本材料技研（JMTC）との包括的な協業に関する覚書の締結である<sup>1</sup>。これは、特定の技術を対象とした旭化成のライセンス契約とは異なり、三井化学が保有する未活用知財のポートフォリオ全体を対象に、事業化の可能性を幅広く探るという、よりオープンエンドなアプローチである<sup>17</sup>。

この戦略は、大企業が自社の技術の新たなニッチな用途を見出すことの難しさを認識し、スタートアップの機動力と市場に対する鋭敏な嗅覚を戦略的に活用しようとするものである。いわば、自社の知財ポートフォリオを採掘するための「外部の発見エンジン」を導入したと言える。このパートナーシップはすでに具体的な成果を生み出しており、アシルヒドラゾン結合を有する樹脂やエポキシ化合物といった特定の技術が JMTC にライセンス供与されている<sup>17</sup>。これは、広範な連携というトップレベルの合意が、個別の事業案件へと着実に結実している証左である。

### 3.2 CTO の指令：知財部門のプロフィットセンター化

この戦略転換を強力に推進しているのが、同社の CTO（最高技術責任者）である。CTO は、知財部門を従来のコストセンターから「プロフィットセンター」へと変革させることを明確に標榜している<sup>1</sup>。その狙いは、自社の事業戦略に直接的に貢献しない非注力テーマの知財を収益化（ライセンス供与、マイルストーン、ロイヤリティ、売却など）し、そこで得られたキャッシュを成長戦略の中核を担うテーマに再投資することで、会社全体の資本効率を向上させることにある<sup>1</sup>。

このトップダウンの明確な指令は、知財部門の活動を知的財産の保護という受け身の姿勢から、会社の財務パフォーマンスに直接貢献するという能動的な役割へと転換させる強力なインセンティブとなる。CTO メッセージでは、每期「知財の棚卸し」を実施し、戦略的に保有すべき知財とそうでないものを峻別し、不要な知財は売却などを通じてキャッシュ創出を図る必要性が強調されており<sup>21</sup>、これが単なるスローガンではなく、具体的な実行計画を伴うものであることを示している。

### 3.3 「ベストミックス」 知財戦略とデジタルトランスフォーメーション

## (DX)

三井化学は、知的財産を特許だけでなく、営業秘密、商標、著作権などを含む広範な無形資産の「ベストミックス」として捉え、事業特性に応じた最適な組み合わせで保護・活用する戦略を採っている<sup>22</sup>。そして、この戦略を支える屋台骨となっているのが、先進的なデジタル技術の活用、すなわち「知財 DX」である。

同社は、独自に開発した生成 AI チャットプラットフォームを導入し、特許検索・分析にかかる時間を 80%削減するなど、業務効率を劇的に向上させている<sup>22</sup>。IP ランドスケープをこの知財 DX 活動の中心に据え、社内外の知財情報とビジネス情報を融合させた高度な分析を行っている<sup>22</sup>。このデジタル・ファーストのアプローチにより、約 4,000 件に及ぶ特許ファミリーを効率的に評価し、ライフ&ヘルスケア、モビリティ、ICT、グリーンマテリアルといった重点領域における収益化や戦略的強化の機会を迅速に特定することが可能となっている<sup>22</sup>。

さらに、同社のオープン・ラボラトリー活動「MOLp® (モル)」は、素材の機能的価値や感性的な魅力を再発見し、新たな用途やブランド価値を創出するプラットフォームとして機能している<sup>24</sup>。海水から生まれたプラスチック「NAGORI® や、光で色が変わる樹脂「SHIRANUI® といった成果は、この活動から生まれた新たな知財であり、成分ブランディングという形で事業貢献を果たしている<sup>26</sup>。これらの活動は、同社の統合報告書に掲載された特許俯瞰図とともに<sup>27</sup>、知財分析を戦略的意思決定に活用する同社の姿勢を明確に示している。

---

## 第 4 章 住友化学：事業再構築のテコとしての知財戦略

住友化学の知財戦略は、同社が直面する厳しい財務状況という crucible（るつぼ）の中で鍛え上げられている。そのため、同社の知財収益化の動きは、目先の経営改善を目指す戦術的な側面と、将来の成長基盤を築く戦略的な側面の両方を併せ持つ、複合的な性格を帯びている。

### 4.1 防御から攻めへ：経営危機が促したパラダイムシフト

住友化学の戦略転換を理解する上で不可欠なのが、同社が「創業以来の危機的状況」と表現するほどの深刻な業績不振に陥っているという背景である<sup>28</sup>。この危機的状況が、従来の「防御的」な知財活動から、「攻め」「守り」「共創・協調」を三位一体で推進する新たな戦略へと

舵を切る直接的な引き金となった<sup>29</sup>。知財戦略の高度化は、抽象的な経営理念ではなく、「聖域なき抜本的構造改革」を断行し、V字回復を果たすための具体的な手段として位置づけられているのである<sup>31</sup>。

この転換は、気候変動対策（GX）、デジタル変革（DX）、バイオ変革（BX）といった大きな事業環境の変化に対応し、競争優位を再構築するための必然的な選択であった<sup>30</sup>。知財は、もはや単に自社技術を保護するためのコストではなく、事業再構築を牽引し、新たな企業価値を創造するための戦略的資産として再定義されたのである。

## 4.2 収益化の実践：事業売却と価値共創

住友化学は、その緊急性の高い経営課題を反映し、知財収益化において二つの異なるアプローチを同時に実践している。

第一に、**戦略的事業売却**である。同社が保有していたカプロラクタム製造技術の知的財産をハイケム社へ譲渡した案件は、ポートフォリオ合理化の典型例である<sup>31</sup>。これは、非中核事業や成熟技術の資産を売却することでキャッシュを創出し、経営資源を成長領域に再配分するという、事業再構築計画に沿った戦術的な一手である。

第二に、**戦略的価値共創**である。環境対応型ブランド「Meguri®（めぐり）」の成功事例は、より未来志向のアプローチを示している。このプロジェクトでは、研究者と知財担当者がサプライチェーン全体を俯瞰的に分析し、川上から川下までをカバーする約 20 件の特許網を戦略的に構築した<sup>30</sup>。この強力な知財ポートフォリオが基盤となり、照明会社やジュエリーブランドといった異業種のパートナーとの技術ライセンスやブランド協業が実現した。これは、知財を「攻め」の武器として活用し、新たな高付加価値エコシステムを構築する好例である。

これらの先進的な取り組みに加え、住友化学はプロピレンオキサイドの製造法や PMMA のケミカルリサイクル技術など、従来からプロセス技術のライセンス供与で実績を積んできており、この既存の能力を新たな全社戦略の基で一段高いレベルへと昇華させようとしている<sup>33</sup>。

## 4.3 「筋肉質な」ポートフォリオの構築

新たな知財戦略の核心の一つが、保有する特許ポートフォリオを「より筋肉質にする」という方針である<sup>29</sup>。これは、事業の業績データと特許の維持費用といったコストデータを可視化・

分析し、費用対効果の低い、あるいは戦略的重要性の低い知財を積極的に整理・削減することを意味する<sup>37</sup>。

この厳格な評価プロセスを通じて捻出された経営資源は、同社の成長領域と位置づけられるアグロ（健康・農業関連）事業や ICTM（情報電子化学・機能性材料）関連事業へと集中的に投下される<sup>29</sup>。これらの分野では、主要なグローバル市場において、競合他社に対する参入障壁となる強固な特許網を構築することを目指している。このデータ駆動型のアプローチを可能にするため、同社はアナクア社の「AQX プラットフォーム」のような先進的な知財管理システムを導入し、グローバルな知財業務の統一と高度化を図っている<sup>38</sup>。

この一連の動きは、経営危機が企業にもたらす特異な力学を示している。平時であれば維持されていたかもしれない広範な特許ポートフォリオが、コスト削減とキャッシュ創出の強い圧力の下で、その経済的合理性と戦略的価値を厳しく問われることになった。結果として、危機は住友化学に痛みを強いる一方で、知財ポートフォリオの戦略的明確性と規律を高める強力な触媒として機能しているのである。

---

## 第5章 比較分析と戦略的インプリケーション

これまでの各社の分析を踏まえ、本章では3社の戦略を直接比較し、この知財収益化という大きな潮流が持つより広範な意味合いと、それに伴うリスクについて考察する。

### 5.1 三社三様の戦略

分析の結果、旭化成、三井化学、住友化学は、同じ「未活用知財の収益化」というテーマに取り組んでいながら、その動機、アプローチ、組織モデルにおいて著しく異なる戦略を採用していることが明らかになった。これは、各社が置かれた独自の経営環境と戦略的目標に適応した結果である。

- **旭化成**：長期的な価値創造というビジョンに牽引され、プロアクティブかつ体系的に知財収益化を推進。そのアプローチは構造的に経営と統合されている。
- **三井化学**：資本効率の向上とオープンイノベーションの実現というビジョンに基づき、協調的でエコシステム形成を重視。デジタル技術を駆使した効率的な運営が特徴。
- **住友化学**：喫緊の経営再建という課題に動機づけられ、反応的かつ実利的。戦術的な資産売却と戦略的な価値共創を同時に進める二正面作戦を展開。

以下の表は、これら 3 社の戦略的枠組みを比較したものである。

| 比較項目           | 旭化成                                 | 三井化学                         | 住友化学                                  |
|----------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| プログラム/イニシアチブ名  | TBC（テクノロジーバリュー・ビジネス・クリエーション）        | 正式名称なし、CTO 主導のイニシアチブ         | 「抜本的構造改革」の一環                          |
| 主要な戦略的動機       | プロアクティブな成長と価値創造                     | 資本効率とエコシステム構築                | 緊急の事業再構築と業績回復                         |
| 組織モデル          | 二層構造：戦略的な「知財インテリジェンス室」＋実行部隊の「知的財産部」 | CTO 主導による知財部門の「プロフィットセンター」化  | 統合された知財部門による「筋肉質なポートフォリオ」戦略の実行        |
| 主要なパートナーシップモデル | 対象技術を絞った特定のライセンス供与（例：専門商社へ）         | 機敏なスタートアップ（JMTC）との広範かつ探索的な提携 | 二元的モデル：戦略的売却（ハイケム）と価値共創（Meguri®パートナー） |
| 公表されている代表事例    | 乳牛の乳房炎検出技術のエア・ブラウンへのライセンス           | JMTC との包括的な知財活用協業            | カプロラクタム製造技術の売却 / 「Meguri®」ブランドでの協業    |
| 公表されている財務/戦略目標 | 2030 年頃までに累積利益 100 億円以上             | 中核成長分野への再投資のためのキャッシュ創出       | 「V 字回復」の支援とポートフォリオの合理化                |

この比較から浮かび上がるのは、化学業界における競争の軸が変化しつつあるという事実である。もはや、優れた製造スケールや物流網だけが競争優位の源泉ではない。新たに、「IP ポートフォリオを一つの事業として経営する能力」という競争軸が生まれつつある。この新しいゲ

ームでは、ソフトウェアや製薬業界で培われてきたような、ディールメイキング、パートナーシップ管理、IP 評価、そして戦略的なエコシステム構築といったスキルセットが勝敗を分けることになる。旭化成のように、製薬部門の知見を活用し、専門の戦略組織を立ち上げる企業は、この新たな競争領域において明確な先行者利益を築きつつある。将来的には、化学企業の企業価値は、その有形資産や製品売上高だけでなく、保有する IP ポートフォリオの強度と収益化効率によっても評価される時代が到来するであろう。

## 5.2 オープンであることの挑戦：協創時代のリスク管理

アウトライセンスや協業といった新たなモデルは、大きな機会をもたらす一方で、自社の中核技術やノウハウが意図せず流出するという重大なリスクを内包している。このリスクを効果的に管理するためには、多層的な防御策が不可欠となる。

- **契約による保護**：ライセンス供与する技術の範囲を明確に定義し、無断でのサブライセンスを禁止すること、準拠法や紛争解決地を定めること、そして契約解除条件を具体的に特定することが、最も基本的な防御線となる<sup>39</sup>。
- **情報管理の徹底**：技術的・手続き的な管理も同様に重要である。ライセンスするコンポーネントの中核的なノウハウをブラックボックス化すること、技術全体を一人のパートナーが見通せないようにモジュール化すること、機密データや施設へのアクセス権限を厳格に管理すること、そしてコピーガード機能付きの文書を使用することなどが有効な手段となる<sup>39</sup>。
- **パートナーのデューデリジェンス**：提携候補先のセキュリティ体制やコンプライアンス遵守の実績を事前に徹底的に調査することは、リスクを未然に防ぐための重要な第一歩である<sup>41</sup>。
- **人的管理**：パートナー企業の従業員を含め、人を通じた情報フローを管理することも見過ごせない。秘密保持契約の徹底や、競合他社との関係性の確認などが求められる<sup>39</sup>。

これらのリスク管理策を講じることは、オープンイノベーションの利益を最大化し、その潜在的な負の側面を最小化するための必要条件である。

---

## 第 6 章 将来展望と戦略的提言

本レポートの分析を締めくくるにあたり、この知財収益化の潮流が化学産業の未来に与える影響を展望し、各ステークホルダーに対する戦略的な提言を行う。

## 6.1 化学 R&D と知財の未来

このトレンドは、日本の化学産業をよりネットワーク化され、専門分化した構造へと変容させる可能性が高い。将来的には、R&D とライセンス供与に特化し、自社工場を持たない「ファブレス」化学企業が登場する一方で、受託製造や商業化を専門とする企業も現れるかもしれない。R&D の資金調達モデルもより動的になるだろう。ライセンス収入が新たな研究への自己資金ループを生み出し、製薬業界のように、より多くの技術が多様なパートナーを通じて同時に市場で試されることで、イノベーションのペースが加速する可能性がある<sup>1</sup>。

## 6.2 業界ステークホルダーへの提言

### 6.2.1 化学企業に向けて

1. **戦略的 IP 監査の実施**：経営危機に陥るのを待つのではなく、プロアクティブに全社の IP ポートフォリオを監査し、各資産を防御的価値だけでなく、攻撃的価値（収益化の可能性）の観点からも評価すべきである。
2. **適切な組織の構築**：旭化成の事例に倣い、日々の実行業務から独立した、経営層直結の戦略的 IP 機能を設けることを検討すべきである。これにより、IP が常に経営の戦略的議論の一部となることが保証される。
3. **「両利き」の知財人材の育成**：今後の知財専門家には、技術的な鋭敏さに加え、IP 評価、交渉、パートナーシップ管理といった商業的な知見を兼ね備えた「両利きの」能力が求められる。

### 6.2.2 スタートアップおよびライセンシー候補企業に向けて

この潮流は、世界トップクラスの技術に、prohibitive（法外に高額）な初期 R&D コストをかけることなくアクセスできる、またとない機会を意味する。これらの大手化学企業とのパートナーシップの可能性を積極的に模索すべきである。

### 6.2.3 投資家に向けて

化学企業を評価する際には、従来の財務指標や生産能力といった指標に加え、新たな評価軸を持つべきである。その企業の IP 戦略の洗練度、専門的な収益化プログラムの有無、そしてライセンス契約の成功実績などを分析することが重要となる。これらは、企業の長期的な価値創造能力を示す、新しい、そしてますます重要となる指標である。

### 引用文献

1. 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：化学工業日報 電子版, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://chemicaldaily.com/archives/718470>
2. 化学業界におけるオープンイノベーションに係る現状 ... - 経済産業省, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo\\_gijutsu/kenkyu\\_innovation/pdf/003\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/003_03_00.pdf)
3. 化学物質ライセンス 市場規模、シェア、トレンド、範囲、2032 年予測 - Pando, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://pando.life/article/2757601>
4. 化学ライセンスの世界市場（2025 年～2029 年）：種類別（C2 誘導体 - PressWalker, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://presswalker.jp/press/76351>
5. 特徴的なオープンイノベーション事例⑨：化学分野におけるオープンイノベーション動向 | NineSigma, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.ninesigma.com/jp/news/column-200416/>
6. オープンイノベーションで新しい技術革新を目指すポイントと課題 | coevo - ストックマーク, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://aconnect.stockmark.co.jp/coevo/openinnovation/>
7. イノベーションエコシステム調査 創業のオープンイノベーションの潮流 - 科学技術振興機構（JST）, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2023-RR-05.html>
8. 無形資産戦略説明会 - Asahi Kasei Corporation, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/business/pdf/241213.pdf>
9. 旭化成の知財戦略 – 公開情報に基づく分析 | TechnoProducer 株式会社, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.techno-producer.com/ai-report/8789/>
10. 旭化成グループにおける 知財投資・活用戦略の開示について, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dail2/siryou5.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dail2/siryou5.pdf)
11. 乳牛の乳房炎原因菌を迅速に検出する技術を開発、ライセンス提供を開始 | 2025 年度, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.asahi->

[kasei.com/jp/news/2025/ze250826.html](https://kasei.com/jp/news/2025/ze250826.html)

12. ニュース | 旭化成株式会社 - AsahiKasei Corporation, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.asahi-kasei.com/jp/news/>
13. 旭化成、乳牛の乳房炎原因菌を迅速検出する新技術を開発 共創事業「TBC」の一環として技術系専門商社エア・ブラウンにライセンス提供開始 - TOMORUBA (トモルバ) - 事業を活性化するメディア, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://tomoruba.eicon.net/articles/5266>
14. 知的財産報告書 2024 - AsahiKasei Corporation, 10 月 18, 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)
15. 新時代に挑む知財戦略 IP ランドスケープのススメ「旭化成株式会社」 - 特許庁, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01\\_page2.html](https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01_page2.html)
16. 旭化成の知的財産活用レベル - よろず知財戦略コンサルティング, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://yorozuipsc.com/blog/6816495>
17. 日本材料技研、ビフェニル骨格含有エポキシ化合物の製造方法に関する三井化学とのライセンス契約を締結 - PR TIMES, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000033.000052040.html>
18. 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契約を締結, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.jmtc.co.jp/release/2025/08/20250820.pdf>
19. 日本材料技研、三井化学開発のアシルヒドラゾン樹脂を独占供給 - 全国企業データベース, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://companydata.tsujigawa.com/press-20250820-004/>
20. 日本材料技研が三井化学と新たな樹脂ライセンス契約を締結 - サードニュース, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://news.3rd-in.co.jp/article/bccd6c9c-7d52-11f0-9eda-9ca3ba083d71>
21. CTO メッセージ - 三井化学 - Mitsui Chemicals, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/ir/ar/ar25\\_p51\\_55\\_jp.pdf.coredownload.inline.pdf](https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/ir/ar/ar25_p51_55_jp.pdf.coredownload.inline.pdf)
22. 知的財産 | 研究・開発 | 三井化学株式会社 - Mitsui Chemicals, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/techno/ip/index.htm>
23. 三井化学の知財戦略と分析—サステナビリティ時代の基盤としての無形資産管理, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.techno-producer.com/ai-report/mitsuichemicals\\_ip\\_strategy\\_report/](https://www.techno-producer.com/ai-report/mitsuichemicals_ip_strategy_report/)
24. 特許庁×三井化学コラボ動画を公開！, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.jpo.go.jp/news/koho/info/molp.html>
25. 知財を探して企業へ GO！三井化学編（前編）三井化学「MOLp」（モル）で知財を探してみた, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=8Ec-jgglbls>
26. 素材ビジネスをデザイン？成分ブランディング事例を三井化学に聞く | Toreru Media, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://toreru.jp/media/trademark/2516/>

27. 三井化学株式会社様の三井化学レポート 2023（統合報告書）に弊社ツールで作成した俯瞰図が掲載 - valuenex, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.valuenex.com/jp/news-list/20231004-mitsui-chemicals-report-2023>
28. 住友化学の競争優位&共創・協調に向けた知的財産活動 - よろず知財戦略コンサルティング, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://yorozuipsc.com/blog/4564725>
29. 知的財産戦略 - 住友化学, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/library/annual\\_report/files/docs/scr2025\\_20.pdf](https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/library/annual_report/files/docs/scr2025_20.pdf)
30. 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 ..., 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.techno-producer.com/ai-report/sumitomo-chemical-ip-strategy-report/>
31. 住友化学からハイケムへのカプロラクタム製造技術の譲渡について ..., 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.sumitomo-chem.co.jp/news/detail/20241126.html>
32. ハイケム、住友化学のカプロラクタム製造技術を譲受グローバルなライセンス活動を展開, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://highchem.co.jp/topics/241126/>
33. 住友化学の 5 つの事業領域, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/library/annual\\_report/files/docs/scr2022\\_7.pdf](https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/library/annual_report/files/docs/scr2022_7.pdf)
34. 塩酸酸化プロセスのライセンス(KPIの具体事例) 粘り強い研究への探求と, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.nikkakyo.org/sites/default/files/License\\_HClOxidation\\_Process.pdf](https://www.nikkakyo.org/sites/default/files/License_HClOxidation_Process.pdf)
35. 個人投資家向け オンライン 会社説明会 - SBI 証券, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://search.sbisec.co.jp/v2/popwin/info/home/seminar/home\\_seminar\\_briefing\\_220325\\_sumitomo-chem\\_02.pdf](https://search.sbisec.co.jp/v2/popwin/info/home/seminar/home_seminar_briefing_220325_sumitomo-chem_02.pdf)
36. 【PMMA ケミカルリサイクル】住友化学、米大手技術ライセンサーのルーマス社と協業。社会実装をグローバルに加速, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://ctiweb.co.jp/con/%E3%80%90pmma%E3%82%B1%E3%83%9F%E3%82%AB%E3%83%AB%E3%83%AA%E3%82%B5%E3%82%A4%E3%82%AF%E3%83%AB%E3%80%91%E4%BD%8F%E5%8F%8B%E5%8C%96%E5%AD%A6%E3%80%81%E7%B1%B3%E5%A4%A7%E6%89%8B%E6%8A%80%E8%A1%93/>
37. 住友化学、特許維持費を可視化 事業や商標テコ入れ, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://chemicaldaily.com/archives/666448>
38. 住友化学株式会社のイノベーションを アナクア社の知財管理プラットフォーム AQX がサポート, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.anaqua.com/ja/resource/%E4%BD%8F%E5%8F%8B%E5%8C%96%E5%AD%A6%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E3%81%AE%E3%82%A4%E3%83%8E%E3%83%99%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%82%92-%E3%82%A2%E3%83%8A%E3%82%AF%E3%82%A2%E7%A4%BE/>
39. 技術流出防止指針 - 経済産業省, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/030314jrei.pdf>
40. 適切なライセンスの実施について（依頼） - NEDO, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.nedo.go.jp/itaku-gyomu/ZZNA\\_100050.html](https://www.nedo.go.jp/itaku-gyomu/ZZNA_100050.html)

41. 技術流出防止マニュアル - 東京都中小企業振興公社, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/manual/gijyutsu/gijyutsu.pdf>
42. 重要技術の流出防止等の取組に関する手順書 の策定に向けて, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www8.cao.go.jp/cstp/kokusaiteki/integrity/yushikisha/4kai/shiryo1.pdf>
43. 委託研究開発における特許権等に係る ライセンシングの在り方に関する調査 報告書, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2020FY/000006.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2020FY/000006.pdf)
44. 技術流出の防止に向けて - 警察庁, 10 月 18, 2025 にアクセス、  
<https://www.npa.go.jp/bureau/security/economic-security/assets/pdf/pamphlet.pdf>