

ChatGPT 4o

共有する

Hi

あなた:

旭化成株式会社 無形資産戦略説明会 (2024年12月13日) .docx
ドキュメント

要約してください。

ChatGPT:

ChatGPT

内容を要約します。

要約: 旭化成株式会社 無形資産戦略説明会 (2024年12月13日)

1. 説明会の趣旨

- 無形資産活用がビジネスモデル変革の鍵。
- 知財やデジタル基盤、人材、技術ノウハウを統合し、競争力を向上させる。

2. 中期経営計画「トレイルブレイザー」進捗

- ポートフォリオ変革: 成長事業への投資と石油化学事業の構造転換を推進。
- 経営基盤強化: GX (グリーントランスフォーメーション)、DX (デジタルトランスフォーメーション)、人材トランスフォーメーション。

3. 無形資産の活用事例

1. 自動車内装材事業:

- 強み: デザイン力、加工技術、素材開発。
- 2030年に売上3000億円を目指す。

2. イオン交換膜事業:

- 強み: ハードウェアとソフトウェアのワンストップ提供。
- 水素事業にもノウハウを展開し、売上1000億円を目指す。

3. クリティカルケア事業:

- 強み: ライフベストなど医療機器とオペレーションノウハウ。
- 在宅医療市場への拡大で売上6000億円を目指す。

4. 北米住宅事業:

- 強み: 施工管理のノウハウと効率化。
- 2030年に売上5000億円を目指す。

4. ライセンス型ビジネス

- CO₂削減技術やリチウムイオン電池関連技術をライセンス展開。
- **TBC (テクノロジーバリュー事業開発) **で研究段階からパートナーと協業。

5. 戦略要素

- **R&D 戦略**：コア技術を強化し、デジタル技術と融合。
- **知財戦略**：IP ランドスケープを活用し、DX 関連特許出願を強化。
- **DX 戦略**：2500 人のデジタル人材を育成し、DX による増益を 100 億円達成。

6. 人材戦略

- **多様な人材活用**と領域を越えた協業。
- **高度専門職制度**や**キャリア採用**、**DE&I 活動**を強化。
- **次世代リーダー育成**と**生成 AI**を活用した**人材マッチング**の推進。

7. 結論

- **旭化成独自の無形資産**を最大限に活用し、他社にはない競争力を発揮することで、**持続可能な成長**を目指す。

ご要望に応じて詳細な部分について解説いたします。

40

あなた:

本人の言い回し、表現を活かして詳しい要約を、企業の知的財産部門の人間に向けてわかりやすい文章として作成してください。

ChatGPT:

ChatGPT

了解しました。旭化成株式会社の無形資産戦略説明会（2024 年 12 月 13 日）の内容を、知的財産部門の担当者向けに、登壇者の表現や言い回しを活かした形で詳しく要約いたします。

旭化成株式会社 無形資産戦略説明会 詳細要約

開催日：2024 年 12 月 13 日

登壇者：

- 代表取締役社長兼社長執行役員 工藤幸志郎
- 取締役兼副社長執行役員 久世和志
- 上席執行役員 西川慧

1. 説明会の趣旨と背景

工藤社長が説明した通り、旭化成は過去に**知財戦略説明会**や**DX 戦略説明会**を行ってききましたが、今回は無形資産を総合的に捉えた戦略説明会です。無形資産（知財、デジタル基盤、人材、ノウハウなど）が有機的に結びつき、ビジネスモデルにどのように活用されているかを示すことが目的です。

「無形資産の価値を意識し、それを最大限に活かすことが、旭化成ならではの事業競争力向上に繋がる」という点を強調しました。

2. 中期経営計画「トレイルブレイザー」進捗状況

工藤社長は、成長投資と構造転換を両輪としたポートフォリオ変革の進捗について触れました。

- **構造転換**:石油化学チェーン関連事業の見直し(例:アクリロニトリル事業の撤退)。
- **成長投資**:クリティカルケア事業、データソリューション事業などが着実に業績回復に寄与。

今後の新たな中期計画に繋げていく考えです。

3. 無形資産の具体的活用事例

(1) 自動車内装材事業

- **強み**:デザイン力、加工技術、素材開発の総合力。
- **ビジネスモデル**:顧客のニーズに合った**「プラットフォーム提案」**で OEM メーカーとの強固な信頼関係を構築。
- **展望**:2030年には売上高 3,000 億円を目指す。

知財視点:デザイン力と加工技術に裏打ちされた独自の内装材技術が競争優位性を維持。特許やデザイン登録を通じた保護が不可欠。

(2) イオン交換膜事業

- **強み**:ハードウェア・ソフトウェアのワンストップソリューション提供。
- **ビジネスモデル**:リカーリングビジネス(膜や電極の定期交換、運転最適化サポート)。
- **展望**:水素関連事業にもノウハウを展開し、2030年に売上 1,000 億円を目指す。

知財視点:オペレーションノウハウと電解システム関連の特許網強化が重要。

(3) クリティカルケア事業

- **強み**:レンタルモデルとオペレーションノウハウ。
- **ビジネスモデル**:**「ライフベスト」**や睡眠時無呼吸症デバイスを展開し、世界累計 100 万人超が使用。
- **展望**:在宅医療分野へ拡大し、2030年には売上 6,000 億円を目指す。

知財視点:医療機器の特許保護とオペレーションノウハウの蓄積が事業成長の要。

(4) 北米住宅事業

- **強み**:施工管理ノウハウと DX の融合。
- **ビジネスモデル**:複数の工程を束ねた**「サブコンストラクター連合」**による工期短縮と品質保証。

- **展望**：2030年に売上5,000億円を目指す。

知財視点：DX活用による施工管理技術や効率化手法の知財戦略が重要。

4. ライセンス型ビジネス

- CO₂由来のリチウムイオン電池電解液やポリカーボネート製造技術をライセンス展開。
- **新戦略**：「TBC（テクノロジーバリュー事業開発）」で知財・ノウハウ・データ・アルゴリズムをパッケージ化し、他社と協業しながら早期収益化を目指す。

知財視点：ライセンスビジネスを推進するため、特許出願とノウハウ管理が必須。

5. R&D・知財・DX戦略の融合

- **R&D戦略**：有形資産だけでなく、無形資産を融合した研究開発を推進。
- **知財戦略**：
 - IPランドスケープの活用強化。
 - DX関連特許の出願増加。
- **DX戦略**：デジタル人材2,500人育成、DXで100億円の増益達成目標。

知財部門の役割：

- 各ビジネスモデルにおける知財戦略の強化。
 - 無形資産活用に向けた特許網やノウハウの保護と展開。
 - DX関連の新規特許出願の推進。
-

6. 人材戦略

- 多様な人材の登用と育成。
- 高度専門職制度やキャリア採用で知財・DX・マーケティングなど多領域の専門性を確保。
- 生成AIを活用した人材マッチングシステムの導入検討。

知財部門への示唆：

- 領域横断型の人材交流を促進し、知財戦略の深化・多様化を図る。
-

7. 総括

工藤社長の言葉通り、**「旭化成ならではの無形資産の活用」**が他社との差別化の鍵です。特許、デジタル基盤、オペレーションノウハウ、人材が有機的に結びつき、事業競争力を高めることで、「3領域経営」でピアプレーヤーと戦い抜く戦略が明確に示されました。

知財部門としては、無形資産の保護・活用をさらに強化し、旭化成独自のビジネスモデルを支える知財戦略を推進することが求められます。

4o

あなた:

無形資産が価値の中心となるビジネスモデル（ソリューション型事業、ライセンス型事業）についてまとめてください。

ChatGPT:

ChatGPT

無形資産が価値の中心となるビジネスモデル

旭化成の無形資産戦略説明会で示されたソリューション型事業およびライセンス型事業の概要を、知財部門向けに整理しました。

1. ソリューション型事業

ビジネスモデルの特徴

- **無形資産**（技術力、デザイン力、オペレーションノウハウ、顧客ネットワーク）を有機的に組み合わせ、**顧客課題に最適な解決策**を提供するビジネスモデルです。
- 製品単体ではなく、関連する複数の製品・サービスを統合し、**総合ソリューション**として提供。
- **顧客との直接的なネットワーク**を基盤に、バリューチェーンの川下に近い立ち位置で市場理解を深めています。

具体事例

① 自動車内装材事業

- **強み**：デザイン力、加工技術、素材開発。
- **ソリューション提供**：自動車メーカーの多様なニーズに合わせた内装材のプラットフォーム提案。
- **無形資産**：
 - **デザイン力**：コンセプトに沿った内装デザインを具現化。
 - **加工技術**：耐久性とデザイン性を両立する高い技術力。
 - **顧客ネットワーク**：OEM との信頼関係構築。
- **知財戦略**：デザインや加工技術の特許・意匠で保護し、競争優位性を維持。

② イオン交換膜事業

- **強み**：ハードウェアとソフトウェアを統合したワンストップソリューション。
- **ソリューション提供**：電解システムのハードウェア、運転最適化サポート、メンテナンスを一括提供。
- **無形資産**：
 - **オペレーションノウハウ**：効率的な運転やトラブル対応のノウハウ。
 - **技術力**：膜・電極・電解槽に関する技術と特許。

- **知財戦略**：膜・電極関連特許とオペレーションノウハウの保護。
- ③ **クリティカルケア事業**
- **強み**：医療機器とオペレーションノウハウを組み合わせたレンタルモデル。
 - **ソリューション提供**：ライフベストや睡眠時無呼吸症デバイスの提供と 24 時間サポート。
 - **無形資産**：
 - **オペレーションノウハウ**：処方、レンタル、遠隔モニタリングの仕組み。
 - **顧客ネットワーク**：医師・保険会社との強い関係。
 - **知財戦略**：医療機器特許と運用ノウハウの保護。
-

2. ライセンス型事業

ビジネスモデルの特徴

- **技術特許、ノウハウ、データ、アルゴリズム**などの無形資産をパッケージ化し、他社にライセンス提供するビジネスモデルです。
- ****TBC（テクノロジーバリュー事業開発）****として、研究段階からパートナー企業と協業し、早期収益化を目指す。
- **新たな価値創出とリスク分散**を図る戦略。

具体事例

① CO₂由来の材料製造技術

- **対象技術**：
 - **リチウムイオン電池の電解液**
 - **ポリカーボネート製造技術**
- **無形資産**：
 - **特許技術**：CO₂を原料とする低炭素製造技術。
 - **ノウハウ**：製造プロセス最適化のノウハウ。
- **知財戦略**：特許ライセンス提供により、低炭素社会に貢献しつつ収益化。

② TBC 事業の新たな展開

- **事例①**：リチウムイオンキャパシタ
 - **強み**：リチウムドーピング技術、DX ノウハウのパッケージ化。
 - **展開**：電池メーカーにライセンス提供し、2025 年度の収益化を目指す。
 - **事例②**：4 連動性電解液
 - **強み**：電解液技術と関連ノウハウのパッケージ。
 - **展開**：複数の電池メーカーと共同開発し、2025 年度の事業創出を目指す。
-

知財部門への示唆

1. **無形資産の保護**：

- 各ソリューション型・ライセンス型事業において、特許、意匠、ノウハウを適切に保護し、模倣困難性を高める。
- 2. **IP ランドスケープの活用：**
 - 無形資産の価値最大化には、競合状況や市場動向を把握するための IP ランドスケープの活用が必須。
- 3. **DX 関連特許の強化：**
 - DX技術やデジタル基盤を活用するビジネスモデルの特許出願を積極的に推進。
- 4. **ライセンス戦略：**
 - 旭化成独自の技術やノウハウをライセンス展開することで、新たな収益源を確保。

無形資産を軸にしたビジネスモデルは、知財部門の戦略的サポートが不可欠です。知財戦略と経営戦略を連携させ、旭化成ならではの競争優位性を築き上げましょう。

40

あなた：

後半の Q&A について要約してください。

ChatGPT:

ChatGPT

旭化成株式会社の無形資産戦略説明会（2024年12月13日）の **Q&A セッション** を以下に要約します。登壇者の発言内容や表現を活かしつつ、知的財産部門向けにわかりやすく整理しました。

Q&A セッション要約

質問①：横串機能の歴史と競争力について

質問者：モルガン・スタンレー 渡辺氏

内容：

- 多領域経営における ****横串機能（連携機能）**** が効果的に機能し始めた時期はいつか。
- **競争力** について、他社の総合力や中国勢との競争にどう対応しているのか。

回答（工藤社長）：

- **横串機能** が本格的に機能し始めたのはここ 5～6 年のこと。
- 以前は純粋持ち株会社制を採用していたが、事業ごとの自立性が強まり、**全社的な連携が薄れていた**。
- その後、****「融合」**** というキーワードを掲げ、無形資産を経営基盤として全社で活

用する体制に移行した。

- **競争力強化**：旭化成の強みは、住宅・ヘルスケア・マテリアルの各事業を自ら立ち上げ、大きく成長させた歴史。**自前主義の経験**と無形資産の活用が、中国勢や競合他社との差別化要素となっている。

質問②：人材採用と無形資産活用について

質問者：モルガン・スタンレー 渡辺氏

内容：

- 総合商社との**人材採用競争**について。
- 無形資産活用の事例で、買収事業が多く挙げられたが、社内資産は活用されていないのか。

回答（工藤社長）：

- **人材採用**：技術系学生は「旭化成は面白い会社」と評価しているが、入社後に専門分野に特化しすぎる（**タコ壺化**）問題がある。
 - **課題**：入社前の期待と入社後の経験を一致させるため、**人材のキャリアパスを柔軟化**し、多領域での経験を促進。
- **無形資産活用**：買収した事業を活用しているのは、**無形資産のプラットフォーム強化**が目的。
 - 例えば、自動車内装材事業は「政治」買収後に成長したが、旭化成の**デザイン力や加工技術**が融合し、強力なビジネスモデルとなった。

質問③：中国の知財競争への対応

質問者：モルガン・スタンレー 渡辺氏

内容：

- 中国の知財戦略が強化されている中で、どのように競争していくのか。

回答（工藤社長）：

- 中国勢に対しては、**無形資産の活用**が大きな競争力となる。
 - 旭化成が持つ、**技術力、オペレーションノウハウ、人材の融合力**を武器に、参入障壁を高くし、差別化を図る。
- 知財戦略の強化と合わせて、**ビジネスモデルの模倣困難性**を高めることが重要。

質問④：今後の成長戦略と M&A の意義

質問者：モルガン・スタンレー 渡辺氏

内容：

- M&A による事業成長が目立つが、今後の成長戦略における M&A の位置づけは？

回答（工藤社長）：

- M&Aは無形資産を強化する手段として位置づけている。
- 旭化成は自前で事業を立ち上げる能力を持つが、買収を通じて**即座に市場競争力を高める**ことができる。
 - 例えば、自動車内装材事業は設備投資ではなく、**買収によりプラットフォームを強化**した。
- 今後も M&A を活用し、無形資産を最大限に活かすことで、事業競争力を向上させる。

知財部門への示唆

- **無形資産の活用**が旭化成の競争戦略の中心。
- **知財戦略の強化**が、中国勢や他のピアプレーヤーとの競争で重要。
- **M&A 後の知財統合**や、社内無形資産の保護・活用を積極的に推進することが求められる。

登壇者のコメントから、知的財産部門としても、**技術力・ノウハウ・人材**の融合による模倣困難なビジネスモデルの構築に貢献することが期待されています。

40

あなた:

「知財インテリジェンス室」について触れた部分の内容をピックアップしてください。

ChatGPT:

ChatGPT

旭化成株式会社の無形資産戦略説明会における「**知財インテリジェンス室**」に関する部分を以下にピックアップしました。

「知財インテリジェンス室」について

1. 設立の背景

- **2022年**に経営企画の直下に**「知財インテリジェンス室」**を設置。
- **目的**：グループ全体で無形資産の活用を加速するため、知財戦略と経営戦略の連携を強化。

2. 知財戦略の強化ポイント

- **IP ランドスケープの活用**：
 - 知財情報を経営戦略や事業推進にタイムリーに反映する。
 - 競合分析や市場動向の把握を通じて、ビジネスの意思決定を支援。
- **DX 関連特許の出願強化**：
 - **ソリューション型ビジネス**を支えるため、DX 技術に関連する特許の出願を積極的に推進。

- 。 近年、DX 関連特許の出願数が増加している。

3. 知財部門の役割

- 経営戦略に即した知財活動を行い、無形資産の価値を最大化する。
- 無形資産（知財、デジタル基盤、ノウハウ、人材）を活用した新たなビジネスモデルの創出を支援。

「知財インテリジェンス室」は、**知財戦略を経営戦略と一体化し、無形資産をビジネスに活かす中核機能**を担っています。

4o

あなた:

「1. 設立の背景 2022 年に経営企画の直下に**「知財インテリジェンス室」**を設置。 目的：グループ全体で無形資産の活用を加速するため、知財戦略と経営戦略の連携を強化。」の部分を、本人の言い回し、表現を活かして詳しく

ChatGPT:

ChatGPT

旭化成株式会社の無形資産戦略説明会において、「**知財インテリジェンス室**」に関する**設立の背景**について、登壇者の表現や言い回しを活かして詳しくまとめます。

設立の背景：知財インテリジェンス室

「知財インテリジェンス室」は、2022 年に経営企画の直下に設置されました。この設置の背景には、旭化成が経営基盤として掲げる無形資産を最大限に活用し、**知財戦略と経営戦略を一体化**させるという強い意図があります。

工藤社長は次のように語っています。

「従来、知財部門はそれぞれの事業ごとに密接に連携し、経営や事業の方針にタイムリーに対応してきた。しかし、グループ全体で無形資産を活用し、最大の価値を引き出すためには、**全社的な視点での知財戦略の構築**が必要だと考えた。これを実現するために、経営企画部門の直下に**知財インテリジェンス室**を設け、知財と経営の連携をさらに強化する体制を整えた。」

旭化成の事業が多岐にわたる中で、知財情報や知財戦略を一元的に把握し、経営戦略に反映するためには、個別事業ごとの対応では限界がありました。そのため、**グループ横断的な知財戦略の司令塔**として「知財インテリジェンス室」が設立されました。

この組織設置の狙いは、単に知財活動を行うだけでなく、**知財情報を戦略的なインサイトに変え、経営判断を支援**することです。これにより、旭化成は無形資産をより効果的に活用し、**新たなビジネスモデル創出や事業競争力向上**を目指しています。

