

旭化成「中期経営計画 2027」に伴う知財戦略の変革：シナリオ分析

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

旭化成株式会社が 2025 年 4 月 10 日に発表した「中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~」（以下、中計 2027）は、同社の事業ポートフォリオと収益構造の抜本的な転換を目指す野心的な計画である。本レポートでは、中計 2027 が旭化成の知的財産（IP）戦略に及ぼす影響を分析し、将来的な変革の可能性について複数のシナリオを提示する。

中計 2027 は、ヘルスケア、住宅、ならびにマテリアル領域における特定分野（エレクトロニクス、水素関連、膜技術等）を「重点成長」「戦略的育成」分野と位置づけ、大規模な投資（3 年間で約 1 兆円）を計画する一方、ケミカル事業を中心とする「収益改善・事業モデル転換」分野では構造転換を加速させる¹。この戦略的転換は、ROIC（投下資本利益率）6%、ROE（株主資本利益率）9%（2027 年度目標）といった財務目標達成への強い意志を示すものであり、IP 戦略にも大きな変革を迫るものである¹。

旭化成は、研究開発本部内の知的財産部と経営企画担当役員直下の知財インテリジェンス室から成る高度な IP 組織体制を有し、IP ランドスケープ（IPL）を経営・事業戦略に活用するなど、以前から戦略的な知財活動を推進してきた³。特に、無形資産の価値最大化は前中期経営計画からの継続テーマであり、技術価値事業開発（TBC）プロジェクトによる IP 収益化も試みられている³。

中計 2027 を踏まえ、旭化成の IP 戦略は以下の複合的なシナリオに沿って進化する可能性が高い。

1. **成長フロンティアへの積極的 IP 展開（シナリオ 1）**：重点成長・戦略的育成分野（水素、次世代電池材料、バイオ医薬、先端エレクトロニクス等）に対し、特許出願・権利化を加速し、競合に対する強力な参入障壁を構築する。M&A と連動した IP 取得・統合も強化される。
2. **洗練されたオープン&クローズ戦略（シナリオ 2）**：基盤技術や競争優位性の源泉となる IP は特許網や営業秘密で厳格に保護（クローズ）する一方、GX 関連技術などエコシステム構築が求められる分野では、戦略的ライセンス供与や共同開発を推進（オープン）する。TBC プロジェクトがこの「オープン」戦略の実行基盤となる。

3. 戦略的ポートフォリオ最適化と再投資（シナリオ 3）：構造転換対象事業に関連する IP や、戦略的重要性が低下した IP を体系的に見直し、権利放棄や売却・ライセンスアウト（TBC 経由）を進める。これにより捻出された維持費用や人的リソースを成長分野へ再投資する。

これらシナリオは相互排他的ではなく、むしろ組み合わせられて実行される可能性が高い。すなわち、ポートフォリオ最適化（シナリオ 3）によってリソースを確保し、それを成長分野への集中投資（シナリオ 1）に振り向けつつ、事業特性に応じてオープン＆クローズ戦略（シナリオ 2）を使い分けるという、複合的かつダイナミックな IP 戦略が展開されると予測される。成功の鍵は、IPL の高度な活用、事業部門との緊密な連携、そして IP 活動の成果を ROIC 等の経営指標に結びつける「見える化」の推進にある。中計 2027 の達成に向け、IP 戦略は単なる権利保護に留まらず、事業価値創造と収益性向上に直接貢献する、より能動的な役割を担うことになるだろう。

I. 旭化成の戦略的転換：「中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~」

旭化成グループは、2025 年度から 2027 年度までの 3 カ年を対象とする新たな経営計画「中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~」を 2025 年 4 月 10 日に策定・発表した¹。これは、同社グループが長期的に目指す姿と、その実現に向けた具体的な方向性を示すものであり、事業ポートフォリオの変革と持続的な企業価値向上への強い意志が込められている。

A. ビジョン、基本原則、財務目標

中計 2027 の根底にあるのは、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という 2 つのサステナビリティの好循環を追求するというビジョンである¹。社会課題への正面からの対峙と、イノベーティブな製品・サービス・ビジネスモデルの持続的創出を通じて、この好循環を実現することを目指す。計画の名称にも含まれる

「Trailblaze Together」という精神は、グループ全体が一体となり、顧客、パートナー企業、投資家といった多様なステークホルダーと連携しながら、未知の領域を切り拓き、新たな価値を共創していく姿勢を強調している¹。

財務目標としては、2027 年度に営業利益 2,700 億円、ROIC（投下資本利益率）6%、ROE（株主資本利益率）9%の達成を掲げている¹。さらに、長期的な視点として、2030 年度には営業利益 3,800 億円以上、ROIC 8%以上、ROE 12%以上という、より高い水準を目指すとしている¹。これらの目標達成のため、2025 年度から 2027 年度の 3 年間で、意思決定ベースの累計投資額として約 1 兆円（うち拡大関連投資は約 6,700 億円）という大規模な投資を計画している¹。株主還元については、DOE（株主

資本配当率) 3%を目安とし、中長期的な累進配当を重視する方針を示している¹。

これらの目標設定の背景には、前中期経営計画期間(2022~2024 年度)における課題認識がある。特にマテリアル領域における主要事業の収益低迷や減損の影響により、営業利益・当期純利益が計画未達となる見通しであった²。一方で、財務健全性はおおむね高い水準を維持した²。中計 2027 は、この状況からの回復と、さらなる成長への強い意志を示すものと言える。

設定された ROIC/ROE 目標は、単なる売上や利益の拡大だけでなく、資本効率を重視した質の高い成長を求める姿勢を明確に示している。特に、1 兆円という巨額の投資計画²は投下資本を増加させるため、ROIC/ROE 目標の達成には、投資から確実に高いリターンを生み出すことが不可欠となる。この文脈は、研究開発や知的財産戦略に対しても、単に技術的成果を追求するだけでなく、それが如何に収益性と資本効率の向上に貢献するかという視点を強く求めることを示唆している。例えば、技術価値事業開発(TBC)プロジェクト³のような、必ずしも巨額の設備投資を伴わない形での IP 収益化モデルの重要性が増す可能性がある。

また、「Trailblaze Together」というスローガン¹は、単なる社内向けのスローガンに留まらず、外部との連携強化への意思表示と解釈できる。顧客やパートナー企業、さらには同業他社との協業¹を通じて、GX(グリーントランスフォーメーション)や DX(デジタルトランスフォーメーション)、ライフイノベーションといった複雑な課題解決や新市場開拓を目指す上で、内部資源のみに依存するのではなく、外部の知見や技術を積極的に取り込む姿勢を示唆している。これは、従来の自前主義からの転換可能性を示し、共同研究開発契約、クロスライセンス、あるいは特定の技術領域におけるパテントプールへの参加など、より洗練された協業形態に対応できる IP 戦略の必要性を示唆している。

B. 戦略的優先事項：成長、育成、構造転換

中計 2027 では、事業ポートフォリオを「重点成長分野」「戦略的育成分野」「収益改善・事業モデル転換分野」の 3 つに分類し、それぞれに応じた戦略を展開する方針を示している¹。これは、リソース配分のメリハリをつけ、ポートフォリオ全体の収益性と成長性を高めることを目的としている。

特に注目されるのが、「収益改善・事業モデル転換分野」に位置づけられるケミカル事業を中心とした構造転換である¹。前中期経営計画期間においても、血液浄化事業や診断薬事業の譲渡(25 年 7 月予定)、タイのアクリロニトリル(AN)事業(PTTAC)からの撤退決定など、合計売上高 800 億円以上の事業に関する意思決定が行われた

²。さらに、中長期的な視点で、西日本におけるエチレン製造設備のグリーン化や能力削減を含む生産体制最適化の検討も開始されており、これは三菱ケミカル、三井化学との3社連携で推進される²。中計2027期間中には、マテリアル領域全体で売上高の約20%に相当する規模の構造転換を進める計画であり¹、市況変動の影響を受けやすい汎用的な化学品への依存度を低減し、より安定した収益構造への転換を目指す強い意志がうかがえる²。

この「成長」「育成」「構造転換」の同時追求は、経営資源、特に知的財産に関するリソース（予算、人員、専門性）配分において、高度な戦略性と機動性を要求する。IP戦略は、全社一律ではなく、これら3つの事業カテゴリーの特性に合わせて最適化される必要がある。すなわち、成長分野では新規技術の権利化、FTO（Freedom to Operate）調査、M&Aに伴うIPデューデリジェンスといった攻めの活動が求められる一方²、構造転換分野では保有IPの評価、売却・ライセンスアウトの検討、権利放棄の判断といった守りや整理の活動が必要となる²。育成分野では、将来の成長に向けた探索的な研究開発を支える、長期的な視点でのIPポートフォリオ構築が重要となる。限られたIPリソースを、構造転換が進む分野から成長・育成分野へと戦略的にシフトさせることが不可欠であり、IP部門には事業戦略との緊密な連携と、変化に柔軟に対応できる組織能力が求められる。

また、PTTACのAN事業撤退²のような構造転換は、これまで活用されてきたものの、今後は非中核となるIP資産群を生み出す可能性がある。これは、単なる整理対象ではなく、技術価値事業開発（TBC）プロジェクト³にとって、新たな価値創出の機会となり得る。TBCは、自社での利用に限定せず、ライセンス供与や共同開発などを通じて無形資産を収益化することを目指しており³、構造転換によって生じるIP資産を評価し、外部へ提供することで、構造改革のコストを一部相殺し、新たな収益源へと転換できる可能性がある。この観点から、TBCプロジェクトは中計2027下でその戦略的重要性を増すと考えられる。

C. 主要事業・技術領域（マテリアル、住宅、ヘルスケア、GX/DX）

中計2027における具体的な事業・技術領域別の戦略は以下の通りである。

- **マテリアル領域:** 収益性の高い分野への選択と集中を進める。
 - **重点成長/戦略的育成:** エレクトロニクス分野では、半導体保護膜/層間絶縁膜「パイレム®」がAIサーバー向け最先端半導体で高い評価を得ており、2024年度から2030年度にかけて売上高倍増を目指し、積極的な設備増強投資を計画している²。旭化成はTSMC社から「2024 TSMC Excellent Performance Award」を受賞しており¹²、この分野での技術的優位性と顧客との強固な関係

がうかがえる。膜技術では、イオン交換膜がグリーン水素製造用および食塩電解プロセス用として期待され、両用途に対応可能な生産設備が2028年度に稼働予定である²。水素関連事業も戦略的育成分野とされ、イオン交換膜技術との連携による拡大を目指す²。リチウムイオン電池用セパレータ「ハイボア®」は、車載市場の減速影響を受けているものの²、北米での一貫工場建設や日米での塗工設備増強を進め、中期的成長を目指す²。

- **収益改善/事業モデル転換:** 樹脂関連などのパフォーマンスケミカルや、石油化学関連のエッセンシャルケミカルでは、他社連携による最適化やグリーン技術活用による事業モデル転換を図る²。前述の通り、PTTAC（AN 事業）からは撤退を決定している²。繊維や消費財は、ニッチで高収益なポジションを強化し、安定キャッシュフロー創出を目指す²。
- **住宅領域:** 国内外での成長と高付加価値化を追求する。
 - **重点成長/戦略的育成:** 海外では、米国での戸建住宅事業（Synergos モデル）の強化とエリア拡大、豪州でのシェア拡大と収益性改善を図る²。国内では、建築請負事業において高付加価値シフト（大型化、ZEH 等）による利益率向上を目指す²。不動産・開発関連事業は中長期的な成長機会を探索する²。環境価値創出にも注力しており、国内ハウスメーカー初の RE100 達成や、ZEH-M 賃貸住宅「ヘーベルメゾン® Eco レジグリッド」などが挙げられる²。
- **ヘルスケア領域:** M&A も活用し、グループの成長を牽引する。
 - **重点成長:** 医薬事業では、自己免疫疾患、重症感染症、移植、腎臓といった重点領域において、継続的な M&A やライセンスインを推進し、売上 3,000 億円を目指す²。Veloxis 社の買収効果や、スウェーデン Calliditas 社の買収（前中計期間に決定）⁸、主力製品（Envarsus XR®, Tarpeyo®）の販売拡大が寄与する見込みである²。クリティカルケア事業では、ZOLL 社を中心に除細動器や AED のシェアアップ、着用型自動除細動器 Life Vest® の市場浸透に加え、買収した Itamar Medical 社（睡眠時無呼吸症候群診断）や Respicardia 社（中枢性睡眠時無呼吸症候群治療）などの新規医療機器の需要創出・拡大を目指す²。
 - **戦略的育成:** バイオプロセス事業（ウイルス除去フィルター「プラノバ®」、CDMO 事業 Bionova Scientific 社）は戦略的に育成し、特色ある CDMO 事業としての機会を追求する²。ただし、CDMO 事業は需要回復遅れで低迷している側面もある²。
- **GX（グリーントランスフォーメーション）:** カーボンニュートラル達成に向けた取り組みを加速する。
 - GHG 排出量削減目標（2030 年度に 2013 年度比 30%以上削減、2050 年にカーボンニュートラル）を設定²。環境貢献製品による GHG 削減貢献量の拡大も目指す²。具体的な取り組みとして、国内拠点の再エネ化、インターナルカー

ポンプライシング運用、CFP 算定推進、西日本でのエチレン製造設備のグリーン化検討¹、水素関連技術への投資²などが挙げられる。

- **DX（デジタルトランスフォーメーション）**：経営基盤強化と生産性向上に貢献する。
 - 組織効率化、生成 AI の積極活用¹²を含む継続的な DX 推進により、生産性向上・コスト削減を目指す²。DX は、人材、技術・知財、市場接点と並ぶ 4 つの主要な無形資産の一つ「共創と変革を加速するデジタル基盤」としても位置づけられている⁵。経済産業省と東京証券取引所などが選定する「DX 銘柄 2025」にも選定されている¹²。
- **ライフイノベーション**：ヘルスケア領域を中心に、人々の QoL 向上に貢献する²。

これらの重点分野と技術動向は、旭化成が従来の化学・素材中心の事業構造から、より高付加価値で成長性の高いヘルスケア、先端材料、環境・エネルギーソリューションへと軸足を移そうとしていることを明確に示している。特にヘルスケア領域における M&A への強い意欲²は、自社開発に加えて外部からの技術・製品導入を加速させる方針を示唆しており、これは IP デューデリジェンスおよび買収後の IP 統合能力の重要性が増すことを意味する。買収対象となる医薬品や医療機器企業は、複雑かつ重要な IP ポートフォリオを有していることが多く、その価値とリスクを正確に評価し、買収後に自社の既存 IP と効果的に組み合わせる能力が、M&A 戦略の成否を左右する。したがって、IP 部門にはライフサイエンス分野における高度な専門性と M&A 支援経験が不可欠となる。

また、水素関連技術とイオン交換膜技術への同時注力²は、戦略的なシナジーを意図している可能性が高い。旭化成はイオン交換膜において長年の実績と強力な IP 基盤（コア技術の一つ⁵）を有しており²、これを成長市場であるグリーン水素製造（水電解）分野²で活用することで競争優位性を確立しようとしていると考えられる。実際に、食塩電解用と水素製造用の膜を併産できる生産設備の計画²は、この戦略的連携を裏付けている。IP 戦略としては、既存の膜関連特許群を強化しつつ、水素製造特有の応用技術やプロセスに関する保護を戦略的に拡大し、両者を組み合わせた強固な IP ポートフォリオを構築することが想定される。

さらに、エレクトロニクス分野におけるパイメル®の AI サーバー向け展開への注力²は、特定の高成長ニッチ市場を狙い撃ちする戦略であり、これに対応した IP 戦略が既に展開されている可能性が高い。先端半導体製造プロセスで使用される材料の保護には、特定の用途に特化した特許や、主要な半導体メーカー（例：TSMC¹²）との緊密な連携、場合によっては共同での IP 出願やライセンス契約が必要となる。したがって、パイメル®に関する IP 戦略は、高度に専門的かつ用途志向であり、半導体サプライチ

チェーンにおける主要プレイヤーとの協調的要素を含むものと推測される。

表 1：中期経営計画 2027 の目標、ターゲット、主要イニシアチブ概要

戦略区分	事業領域	主要イニシアチブ/重点分野	2027 年度 営業利益目標 (億円)	主要投資/アクション
重点成長分野	ヘルスケア	医薬 (M&A/ライセンスイン推進、主力品拡大)、クリティカルケア (シェアアップ、新規機器拡大)	950	M&A 中心の成長投資 (ヘルスケア全体)
	住宅	海外住宅 (米国 Synergos 強化・エリア拡大、豪州シェア拡大・収益性改善)	1,200	国内外での成長投資機会探索
	マテリアル	エレクトロニクス (パイメルク拡大：AI サーバー向け等)	850 (マテリアル全体)	イオン交換膜、水素関連、電子材料等への厳選投資。パイメルク設備増強。
戦略的育成分野	ヘルスケア	バイオプロセス (CDMO 機会追求)、ライフサイエンス (プラノバク成長、Bionova 受注拡大)	(ヘルスケアを含む)	

	住宅	不動産・開発関連（中長期的成長機会探索）	(住宅を含む)	
	マテリアル	セパレータ（ハイポア ^① 北米展開等）、イオン交換膜、膜・水処理、水素関連（イオン交換膜との連携）	(マテリアルを含む)	北米ハイポア ^① 一貫工場、日米塗工設備増強 ^② 。イオン交換膜/水素用併産設備（2028年度稼働予定）。
収益改善・事業モデル転換	マテリアル	パフォーマンスケミカル（樹脂等）、エッセンシャルケミカル（石化等）：他社連携、グリーン技術活用等によるモデル転換。繊維、消費財：ニッチ高収益ポジション強化。	(マテリアルを含む)	PTTAC（AN）事業撤退決定。西日本エチレン設備グリーン化・能力削減検討（3社連携）。売上高の約20%相当の構造転換推進。
	住宅	国内住宅（建築請負・リフォーム他）：高付加価値シフトによる強化	(住宅を含む)	
全社/横断	-	GX（GHG削減、環境貢献製品拡大）、DX（生産性向上、コスト削減、生成AI活用）、ライフイノベーション（QoL向上）	2,700 (全社)	GHG削減目標設定・施策推進。DX推進。新規ライセンス契約目標（10件/3年、累計利益貢献100億円超/2030年ま

		貢献)、DOE3% 目安の累進配 当、3 年間で約 1 兆円の投資決 定 (うち拡大関 連約 6,700 億 円)		で)。
財務目標 (2027 年度)	-	営業利益 2,700 億円、ROIC 6%、ROE 9%	-	-
財務目標 (2030 年度展望)	-	営業利益 3,800 億円以上、ROIC 8%以上、ROE 12%以上	-	-

(出典:¹に基づき作成)

II. 旭化成の現行知財ランドスケープ

中計 2027 による変革の可能性を分析する上で、まず旭化成が現在有する知財戦略、組織、ポートフォリオ、そして無形資産に対する考え方を理解することが不可欠である。

A. 組織構造と歴史的背景

旭化成の知財組織は、研究・開発本部内に設置された**知的財産部**と、経営企画担当役員直下に設けられた**知財インテリジェンス室**という二元的な体制を特徴としている³。知的財産部は、主に事業戦略と連動した知財戦略の策定・実行、権利化、クリアランス調査、グローバル対応といった実務的な役割を担う³。一方、知財インテリジェンス室は、**IP ランドスケープ (IPL)** を駆使して技術・事業環境を分析し、経営層や事業部門に対して戦略的な提言を行う、よりマクロな視点での役割を担っている³。

この体制は、日々の知財実務の効率的な遂行と、**IP 情報**を活用した高次元での経営・事業戦略策定支援という、二つの異なる機能要件を満たすための洗練されたアプローチと言える。特に、知財インテリジェンス室が経営企画担当役員の直下に置かれている点は重要である³。これは、**IPL** 等から得られる知財インテリジェンスが、単なる研究開発支援に留まらず、**M&A**、**パートナーシップ**、**事業ポートフォリオ戦略**といった全社レベルの意思決定に直接的に活用されることを意図した組織設計であることを示唆して

いる。IP が経営戦略の中核要素として位置づけられている証左と言えよう。

旭化成の知財活動の歴史は古く、少なくとも 2004 年には既に知的財産報告書を発行しており¹³、古くから「特許情報調査は特許管理の要諦」という認識のもと、専門の調査組織（技術情報センター）を設置するなど、知財の重要性が社内に深く根付いていることがうかがえる¹⁴。また、現在の知財組織は、性別や経験（開発経験者、新卒、キャリア採用）の多様性を重視した人材構成を採用しており、変化の激しい技術環境や多様化する働き方に対応できる柔軟な組織運営を目指している³。2021 年には「知財功労賞（経済産業大臣表彰）」を受賞しており⁴、その活動が高く評価されていることも示されている。

B. 2027 年以前の IP 戦略と無形資産フィロソフィー

中計 2027 に先立つ前中期経営計画（2024 年満了）では、「無形資産の最大活用」が主要テーマの一つとして掲げられ、その中でも知的財産は極めて重要な要素と位置づけられていた⁴。当時の IP 戦略は、成長牽引事業（GG10）へのリソース集中、戦略的な知財網の構築、新事業創出プラットフォームの構築支援、そして IPL の全社的推進に重点が置かれていた⁴。具体的な KPI として、GG10 関連の有効特許件数比率を 2030 年度までに 50%超に引き上げる目標が設定されていた⁴。

旭化成の無形資産に対する考え方は、単に特許権に留まらず、より広範な視点を持っている。統合報告書では、無形資産を「多様な事業に関わる意欲的な人材」「幅広い領域での技術・知的財産・製造ノウハウ」「多様な市場との接点」「共創と変革を加速するデジタル基盤」と定義している⁵。そして、これらの多様な無形資産を知的財産と組み合わせることで、強固なビジネスモデルを構築し、持続的な成長と企業価値向上を目指すという「価値創造モデル」や「企業価値向上ストーリー」を明確に打ち出している³。

特筆すべきは、技術価値事業開発（Technology Value Creation, TBC）プロジェクトの存在である³。これは、自社グループ内に蓄積された特許、ノウハウ、データ、アルゴリズムといった無形資産を、自社事業での活用（プロダクトアウト）に限定せず、他社へのライセンス供与や共同開発といった多様な形態で価値化・収益化することを目指す取り組みである³。知的財産報告書 2024 によれば、保有特許のうち約 65%が自社実施、残りの約 35%が関連技術保護や他社牽制目的とされているが、TBC を通じて後者の活用も積極的に進める方針が示されている³。

前中計期間における GG10 関連特許比率の目標設定⁴は、IP ポートフォリオを事業戦略と整合させる具体的な取り組みの証左である。中計 2027 では、重点成長分野が再定

義され、大規模な構造転換も計画されているため¹、この目標自体も見直され、新たな戦略的優先分野へのポートフォリオ構成のシフトが、より一層加速される必要があるだろう。構造転換に伴う非注力分野からの IP 整理は、このシフトを加速する手段ともなり得る。

また、中計 2027 で大規模な構造転換が発表される以前から TBC プロジェクトが存在していたこと³は、旭化成が単に中核事業を守るだけでなく、保有する IP ポートフォリオ全体の価値を最大化しようとする、先進的な戦略思考を持っていたことを示唆している。これは、中計 2027 下で必然的に発生するであろう、構造転換対象事業由来の IP 資産を、単に放棄するのではなく、評価し、場合によっては収益化するための受け皿として機能することを可能にする。

C. IP ポートフォリオ概要と IP ランドスケープ (IPL) の活用

旭化成は、質・量ともに充実した IP ポートフォリオを有している。具体的な全社件数は変動するが、例えば鉄鋼業界における日本製鉄の保有件数（国内約 1.5 万件、海外約 1.8 万件）⁵と比較しても、化学・素材・ヘルスケア等、多岐にわたる事業領域を持つ旭化成のポートフォリオ規模は相当なものと推察される。外部評価も高く、例えばパテントリザルト社の調査では、2023 年に化学業界で「特許資産規模ランキング」「他社牽制力ランキング」とともに 1 位を獲得しており⁵、IAM 誌の「Asia IP Elite」にも選出されている⁵。特定の技術分野における技術競争力指標（YK 値）でも、撮像素子、デジタル画像処理、超音波診断装置など多くの分野で国内トップクラスの評価を得ている⁵。

これらの強力な IP ポートフォリオを戦略的に活用するための重要なツールが、IP ランドスケープ (IPL) である。旭化成では、IPL が全社的に推進され、経営判断に繋げる取り組みが行われている⁴。前述の知財インテリジェンス室が中心となり、IPL を用いて技術動向、競合状況、市場環境などを分析し、その結果を経営層や事業部門に提供することで、戦略策定の高度化に貢献している³。

具体的な活用事例としては、以下のようなものが挙げられる。

- **経営・事業戦略策定:** 事業環境分析、競合分析、自社の技術的ポジショニング把握³。
- **M&A・提携戦略:** パートナー探索（水素関連事業の例⁴）、技術シナジー評価（スパンボンド不織布事業の共同事業会社設立時の例³）。
- **事業開発・マーケティング:** 顧客（OEM）との技術関係性の可視化によるビジネスコミュニケーション活性化（自動車関連事業の例⁴）。

- **研究開発戦略:** 研究開発テーマ設定、特許網構築戦略策定（ZEH・M 賃貸住宅のエネルギーマネジメント関連技術の例⁴⁾）。

これらの分析には、VALUENEX Radar や SPEEDA といった外部の解析ツールも活用されている¹⁶⁾。社長自身も、経営と知財、そして IPL が密接に連携し、事業戦略・経営戦略を研ぎ澄ませているとコメントしている¹⁹⁾。

このように IPL が組織全体に浸透し、戦略的意思決定プロセスに深く組み込まれていることは、旭化成の大きな強みである。中計 2027 で示された新たな成長分野（水素、バイオ医薬、先端エレクトロニクス等）への進出や拡大においても、この IPL 能力が活用され、競合他社の動向分析、技術的ホワイトスペースの特定、効果的な特許出願戦略の立案など、データに基づいた合理的な戦略展開が行われる可能性が高い。つまり、中計 2027 に伴う IP 戦略の変革は、場当たりのものではなく、高度な分析に基づいた計画的なものになることが予想される。

D. 最近の IP 活動と情報開示

旭化成は、知的財産に関する情報開示にも積極的である。2004 年から継続的に「知的財産報告書」を発行しており³⁾、統合報告書（旭化成レポート）においても、無形資産や知財戦略に関する記述が充実している⁴⁾。2022 年には、グループ初となる「知財戦略説明会」を開催し、ステークホルダーに対して無形資産活用の考え方や戦略を直接説明する場を設けた⁴⁾。

具体的な IP 活動としては、重点分野における戦略的な権利取得が進められている。例えば、マテリアル領域のパイメル[®]事業では、製品（液状）と顧客製品中の硬化物双方に関する権利確保³⁾、住宅領域ではヘーベルハウス[®]等のデザイン意匠権と機能特許の組み合わせ³⁾、ヘルスケア領域のバイオプロセス事業（ウイルス除去フィルター）では、膜コア技術に加え、構造、ろ過方法、完全性試験方法といった周辺技術も含めた多面的なポートフォリオ構築³⁾など、事業特性に応じた緻密な知財戦略が実行されている。

ライセンス活動も活発化しており、前述の TBC プロジェクト推進に加え、個別事例として、旭化成ファーマが創製した慢性疼痛治療薬に関するイーライリリー社へのライセンス供与（2022 年説明会で言及）⁴⁾、CO₂ 原料の高純度カーボネート類製造技術ライセンスプラントの稼働¹²⁾、小型微小金属検査システムのライセンス提供開始¹²⁾などが公表されている。

さらに、IP 活動の成果を定量的に示そうとする動きも見られる。2022 年の知財戦略説

明会では、EBITDA と特許価値（Patent Asset Index）の相関関係分析に着手したことが報告された⁴。また、知的財産報告書では、保有特許の実施率（自社実施約 65%）を開示するなど³、IP 投資の事業貢献度を「見える化」しようとする姿勢がうかがえる。

このような積極的な情報開示と、IP 活動の成果指標化への取り組みは、投資家をはじめとするステークホルダーに対するアカウンタビリティ（説明責任）を重視する姿勢の表れである。特に、中計 2027 で ROIC/ROE といった資本効率指標が重視される中¹、IP 部門としても、その活動が如何に企業価値向上や収益改善に貢献しているかを具体的に示す必要性が高まっていると考えられる。これは、今後の IP 戦略において、単に権利を取得・維持するだけでなく、その経済的価値を最大化し、それを測定・報告するという側面が、より一層強化されることを示唆している。

表 2：旭化成の 2027 年以前の IP 戦略特性概要

特性	説明/根拠
組織体制	知的財産部（R&D 本部）と知財インテリジェンス室（経営企画担当直下）の二元体制 ³ 。知財重視の歴史と文化 ¹⁴ 。多様な人材構成 ³ 。
戦略的統合	経営戦略（MTP）と IP 戦略の連動（例：GG10 への集中） ⁴ 。IP インテリジェンス室による経営層への直接的インプット ³ 。社長自身も経営と知財・IPL の連携を強調 ¹⁹ 。
主要ツール	IP ランドスケープ（IPL）の全社的活用 ⁴ 。経営・事業戦略、M&A、R&D 等、多岐にわたる活用実績 ³ 。外部ツール（VALUENEX Radar, SPEEDA 等）の利用 ¹⁶ 。
ポートフォリオ焦点	成長分野（旧 GG10）への重点化（2030 年度に 50%超目標） ⁴ 。化学分野等で高い外部評価 ⁵ 。事業特性に応じた権利取得戦略（例：パイメレ [®] , ヘーベルハウス [®] , プラノバ [®] ） ³ 。

収益化アプローチ	技術価値事業開発（TBC）プロジェクトによる、自社利用以外の IP/技術の収益化（ライセンス等）推進 ³ 。個別ライセンス実績あり ⁴ 。
情報開示レベル	知的財産報告書、統合報告書での積極的な開示 ³ 。知財戦略説明会の開催 ⁴ 。IP メトリクス（実施率、価値と業績の相関分析等）の開示・検討 ³ 。

(出典:³に基づき作成)

III. IP 戦略と「Trailblaze Together」の整合：可能性のあるシナリオ

中計 2027「Trailblaze Together」は、旭化成にとって大きな戦略的転換点であり、IP 戦略もこれに呼応して進化する必要がある。以下では、その変化の方向性について、いくつかのシナリオを考察する。

A. 戦略的要請：なぜ IP 戦略は進化しなければならないのか

中計 2027 が IP 戦略の進化を必然とする理由は、その計画が持つ野心的な目標と構造的な変革にある。具体的には以下の点が挙げられる。

- **成長分野への集中と大規模投資:** ヘルスケア、先端エレクトロニクス、水素関連、膜技術といった特定分野への選択と集中、そして 3 年間で 1 兆円規模の投資¹は、これらの分野で競争優位性を確立・維持するための強力な IP 戦略を必要とする。新規技術の迅速な権利化、競合の動きを封じるための戦略的出願、M&A に伴う IP の獲得と活用、そして事業展開の自由度を確保するための FTO（Freedom to Operate）確保が不可欠となる。
- **大規模な構造転換:** ケミカル事業を中心とする大幅な事業再編¹は、IP ポートフォリオの整理・最適化を必要とする。構造転換対象事業に関連する IP の評価、戦略的重要性の低い IP の権利放棄、あるいは TBC プロジェクト³を通じた売却やライセンスアウトといった、IP 資産の効率的な管理が求められる。
- **収益性と資本効率の重視:** ROIC 6%、ROE 9%という目標達成¹に向けて、IP 活動もその貢献度を問われることになる。単に特許件数を増やすだけでなく、事業収益に直結する質の高い IP の創出、維持コストの最適化、そしてライセンス収入等による直接的な収益貢献が、より強く意識されるようになるだろう。
- **協業とエコシステム構築の必要性:** 「Trailblaze Together」の精神¹や、GX、DX といった複雑な課題への対応²は、自前主義だけでは限界があることを示唆してい

る。外部との連携、共同開発、エコシステム形成を円滑に進めるためには、自社のコア技術を守りつつ、他者との協業を可能にする柔軟な IP 戦略（例：共同出願、クロスライセンス、標準化への貢献）が必要となる。

これらの戦略的要請に応えるため、旭化成は既存の強みである IPL 活用能力³や二元的な IP 組織体制³を最大限に活かしながら、IP 戦略をよりダイナミックで事業貢献志向のものへと進化させる必要がある。

B. シナリオ 1：成長フロンティアへの積極的 IP 展開

このシナリオは、中計 2027 で指定された「重点成長分野」および「戦略的育成分野」¹に対して、IP リソース（出願予算、人員、調査活動など）を集中的に投下するアプローチである。

- **背景・根拠:** 約 6,700 億円と見込まれる拡大関連投資²がこのシナリオの強力な推進力となる。水素関連技術²、次世代電池材料（セパレータ等）²、バイオ医薬（M&A と自社開発）²、先端エレクトロニクス（パイメルク等）²といった分野での競争優位性を確立するためには、強力な IP による裏付けが不可欠である。前中計での GG10 関連特許比率向上目標⁴を、中計 2027 の新たな重点分野に合わせて加速・再焦点化するものと言える。
- **具体的な IP 活動:**
 - 重点技術分野および主要市場（特にセパレータや住宅での北米、医薬やエレクトロニクスでのグローバル）における特許出願件数の増加と権利化の加速。
 - 新製品・新プロセスの導入に先立つ、積極的かつ網羅的な FTO 調査の実施。
 - 特にヘルスケア領域での M&A²と連動した、戦略的な特許ポートフォリオの買収やライセンスイン。
 - コア技術（例：膜技術と水素応用技術の連携²）周辺に、回避困難な厚い特許網（パテントポートフォリオ）を構築。
 - 主要成長市場における競合他社の IP 動向の厳密な監視と、必要に応じた権利行使の検討。
- **考察:** このシナリオは、成長分野での市場シェア獲得や技術的リーダーシップ確立に直結する可能性が高い。しかし、IP リソースは有限であるため、必然的に「収益改善・事業モデル転換」分野²への IP サポートは、構造転換に伴う整理業務を除き、相対的に手薄になる可能性がある。成長への集中が、既存の安定事業における長期的な IP 基盤の維持を疎かにするリスクも内包しており、慎重なバランス感覚が求められる。また、このシナリオの成否は、IP インテリジェンス室³が IPL を駆使して、真に価値のある技術領域や出願戦略を的確に見極められるかどうかに大きく依存する。単なる出願件数の増加ではなく、質的・戦略的にインパクトのあ

る権利取得が重要となる。

C. シナリオ 2：洗練されたオープン&クローズ戦略

このシナリオは、保護すべき技術と、協業のために開放すべき技術を戦略的に峻別し、使い分ける、より高度なアプローチである。

- **背景・根拠:** 独自の膜材料技術³、新規医薬品化合物²、パイメル[®]の製造プロセスノウハウ³など、競争力の源泉となるコア技術は、特許や営業秘密によって厳格に保護（クローズ）する必要がある。一方で、GX（水素エコシステム、循環経済イニシアチブ等）²やDXプラットフォームのような、単一企業では完結し得ない複雑な領域においては、他社との連携やエコシステム構築が不可欠であり、関連する技術の一部を戦略的に開放（オープン）する必要性が生じる。「Trailblaze Together」というテーマ¹は、この「オープン」な側面を後押しする。また、TBCプロジェクト³は、管理された形での「オープン」戦略（ライセンスアウト）を実行するための具体的な手段を提供する。
- **具体的な IP 活動:**
 - 基盤技術・差別化技術に対する強力な特許ポートフォリオ構築と、必要に応じた営業秘密としての管理。
 - 非中核 IP や、プラットフォーム・標準規格の普及に貢献する IP の選択的なライセンス供与（TBC プロジェクト活用）。
 - IP の帰属や利用権を明確に規定した、戦略的な共同開発契約の締結。
 - 特定の技術分野（例：GX 関連の基盤技術）における、パテントプールへの参加やクロスライセンス契約の検討。
 - IPL を用いたエコシステム全体の俯瞰分析による、保護すべきポイントと協業すべきポイントの特定⁴。
- **考察:** このシナリオは、自社の競争優位性を維持しつつ、外部リソースを活用してイノベーションを加速させるという、現代的な事業環境に適した柔軟性を提供する。しかし、その実行には高度な戦略的判断力が要求される。「コア技術」と「非コア/周辺技術」の線引きは常に明確とは限らず、状況によって変化しうる。この判断を誤れば、重要な技術的アドバンテージを不注意に流出させたり、逆に有益な協業機会を不必要に妨げたりするリスクがある。したがって、IP 部門、研究開発部門、事業部門間の緊密な連携と、戦略的な IP 分類・意思決定プロセスの確立が成功の鍵となる。一方で、「オープン」戦略が奏功すれば、特に水素のような新興分野において、業界標準形成への影響力を高めたり、自社のコア技術（例：膜）が組み込まれるエコシステムを拡大したりすることで、直接的な製品販売以外の価値を創出できる可能性がある。

D. シナリオ 3：戦略的ポートフォリオ最適化と再投資

このシナリオは、既存の IP ポートフォリオ、特に中計 2027 の戦略的方向性と整合しない分野（例：構造転換対象のケミカル事業²）のものを体系的に見直し、整理・縮小（プルーニング）することで、維持費用や人的リソースを捻出し、成長分野へ再投資するアプローチである。

- **背景・根拠:** マテリアル/ケミカル領域における大規模な構造転換計画¹が直接的な動機となる。また、ROIC/ROE向上という目標¹に向けて、IP ポートフォリオの維持コスト効率化も重要な課題となる。TBC プロジェクト³は、整理対象となった IP の中から価値あるものを抽出し、売却やライセンスアウトにつなげる受け皿として機能する。過去に防衛目的等で維持されてきた特許群（約 35%³）についても、その継続保有の是非を再検討する契機となる。
- **具体的な IP 活動:**
 - 構造転換対象事業や戦略的優先度の低い事業に関連する特許ポートフォリオの体系的なレビュー。
 - 現在および将来の価値が低いと判断された特許の権利放棄（アバンドン）決定。
 - 売却またはライセンスアウトに適した特許の特定（TBC プロジェクトへの候補提供³）。
 - 削減された維持管理費用と、解放された IP 担当者の工数を、シナリオ 1 で示された成長分野へ再配分。
 - IPL を活用した、整理候補特許の残存戦略価値や潜在的市場価値の評価³。
- **考察:** このシナリオは、IP ポートフォリオを常に最新の事業戦略に整合させ、リソース配分を最適化するために不可欠なプロセスである。構造転換を機にこれを集中的に行うことで、効率化と成長分野へのリソースシフトを同時に実現できる。しかし、実行には、IP の価値を正確に評価する能力と、時に困難な権利放棄の意思決定を行うための明確なプロセスが必要となる。将来的に価値を持つ可能性のある「眠れる特許（Sleeping beauties）」を時期尚早に放棄してしまうリスクも存在する。したがって、コスト削減効果と将来の機会損失リスクを慎重に比較衡量する、高度な評価・判断基準が求められる。一方で、この最適化プロセスは、TBC プロジェクト³の活動を大幅に活性化させる可能性がある。単なるコスト削減策に留まらず、IP ライフサイクル全体を通じて価値を最大化する（アクティブな利用段階だけでなく、非利用・整理段階においても価値を見出す）という、より包括的な IP マネジメント戦略への転換を促す契機となり得る。

E. 横断的テーマ：GX、DX、グローバル展開が IP ニーズに与える影響

上記シナリオに加えて、中計 2027 で重視される以下のテーマも、IP 戦略に特有の要請をもたらす。

- **GX（グリーントランスフォーメーション）**：水素製造用膜²、CO2 回収・利用技術¹²、サステナブル素材、循環経済プロセスといったグリーン技術に関する IP 保護が重要となる。同時に、水素供給インフラやリサイクルコンソーシアムのようなシステムレベルのソリューションにおいては、標準化への貢献や協調的な IP モデル（例：パテントプール）が必要となる可能性がある。IP 戦略は、GHG 削減目標達成²に貢献する技術開発を支援する必要がある。
- **DX（デジタルトランスフォーメーション）**：ソフトウェア、AI アルゴリズム（新素材探索、製造プロセス最適化等¹²）、データ解析、デジタルプラットフォーム、サイバーセキュリティ関連の IP 保護ニーズが高まる。化学・素材分野の伝統的な特許戦略とは異なるアプローチ（例：アルゴリズム特許、データ保護、ソフトウェアライセンス）が求められる。DX による効率化は中計 2027 の目標達成にも寄与する²。
- **グローバル展開**：特に北米（セパレータ、住宅）²や欧州・アジア（医薬）²での事業拡大は、各国・地域の IP 法制や権利行使環境を考慮した、強固な国際特許戦略を必要とする。ターゲット市場に特化した FTO 分析や、複雑化するグローバルポートフォリオの効果的な管理が求められる。

IV. 分析と展望

A. シナリオの実現可能性と潜在的影響の評価

提示した 3 つのシナリオ（成長フロンティアへの集中、オープン&クローズ、ポートフォリオ最適化）は、それぞれ中計 2027 の戦略的要請に根差しており、いずれも高い実現可能性を持つ。重要なのは、これらが相互排他的ではなく、むしろ複合的に展開される可能性が高いという点である。

- **シナリオ 1（成長フロンティアへの積極的 IP 展開）**は、大規模な投資計画²を背景に、ほぼ確実に実行されるだろう。
- **シナリオ 3（戦略的ポートフォリオ最適化と再投資）**は、計画されている構造転換¹の必然的な帰結として、これも実行される可能性が極めて高い。
- **シナリオ 2（洗練されたオープン&クローズ戦略）**は、「Trailblaze Together」の理念¹、GX/DX における協業の必要性²、そして TBC プロジェクトの存在³から、その採用が強く示唆される。

したがって、最も可能性の高い将来像は、これら 3 つの要素を組み合わせた「**複合型 IP 戦略**」である。すなわち、ポートフォリオ最適化（シナリオ 3）によって経営資源

（資金、人材）を捻出し、それを成長フロンティアへの集中的な IP 投資（シナリオ 1）に振り向ける。そして、個々の事業や技術の特性に応じて、保護すべきコア技術（クローズ）と、協業やライセンスのために開放する技術（オープン）を戦略的に使い分ける（シナリオ 2）というアプローチである。この複合戦略において、各シナリオへの重点の置き方（リソース配分の比率）が、戦略全体の成否を左右する鍵となるだろう。

各シナリオ及び複合戦略がもたらす潜在的な影響は以下の通りである。

- **シナリオ 1 の影響:** 成長分野での市場シェア獲得と技術的リーダーシップ確立に大きく貢献する可能性があるが、多大なリソースを必要とし、研究開発の成果が伴わなければ投資効果が得られないリスクもある。
- **シナリオ 2 の影響:** 戦略的な柔軟性を提供し、エコシステム構築やライセンス収入といった新たな価値創造を可能にするが、高度な戦略判断力と複雑な IP 管理体制が求められる。
- **シナリオ 3 の影響:** リソースの効率化と成長分野への再投資を可能にするが、IP 評価の誤りや拙速な権利放棄による将来価値の逸失リスクを伴う。
- **複合戦略の影響:** 成長への集中、効率性の向上、戦略的柔軟性をバランスさせることで、中計 2027 の目標達成に最も貢献する可能性が高い。しかし、その成功は、各要素間の効果的な連携と実行力に大きく依存する。

表 3：シナリオ分析サマリー

シナリオ	主要 IP 活動	推進要因 (中計 2027 より)	潜在的便益	潜在的リスク/課題	実現可能性
1. 成長フロンティアへの積極的 IP 展開	重点分野での出願加速、FTO 確保、M&A 連動 IP 取得、特許網構築	重点成長/戦略的育成分野への集中、拡大関連投資（約 6,700 億円） ²	成長分野での競争優位性確立、市場シェア獲得	リソース集中の必要性、既存事業 IP 維持への影響、R&D 成果への依存	高
2. 洗練されたオープン & クローズ	コア技術の厳格保護、非コア/周辺技術	「Trailblaze Together」	戦略的柔軟性、エコシステム構築、ラ	高度な戦略判断力、コア/非コア峻別の	高

戦略	の戦略的ライセンス（TBC活用）、共同開発、標準化への関与	理念 ⁹ 、GX/DXでの協業必要性 [User Query]、TBC プロジェクト存在 ³	イセンス収入、イノベーション加速	難しさ、複雑な IP 管理	
3. 戦略的ポートフォリオ最適化と再投資	非戦略的 IP の体系的レビュー、権利放棄、売却/ライセンスアウト（TBC活用）、維持費/人員の再配分	構造転換計画（ケミカル等） ² 、ROIC/ROE目標達成（効率化） ¹	経営資源の効率化、成長分野へのリソース集中、TBC活性化	IP 評価の難しさ、将来価値逸失リスク（権利放棄）、実行プロセス確立	高
複合戦略 (1+2+3)	上記 3 シナリオの組み合わせ。最適化でリソース創出→成長分野へ集中投資。事業特性に応じ O&C 適用。	中計 2027 の多面的要求（成長、効率化、協業）への包括的対応	成長、効率性、柔軟性のバランスによる目標達成への貢献最大化	シナリオ間の連携・調整の複雑性、高度な実行力要求	最も高い

(出典:¹に基づき作成)

B. IP 戦略実行における主要課題と成功要因

中計 2027 に沿った IP 戦略の変革と実行には、いくつかの課題と成功要因が存在する。

- 主要課題:
 - リソース配分の最適化: 成長分野への集中投資と、構造転換分野の整理、既存安定事業の維持との間で、限られた IP リソース（予算、人員）を如何に最適配分するか。
 - 新規分野の専門性: バイオ医薬、高度な AI/ソフトウェアなど、新たに注力する

分野における高度な IP 専門知識の獲得・育成。

- **協業・M&A における IP 管理:** 増加が見込まれる共同開発や M&A において、複雑な IP 権の取り扱いやリスク管理を如何に適切に行うか。
- **IP 価値評価:** ポートフォリオ最適化やライセンス戦略（TBC）において、IP の経済的価値を客観的かつ正確に評価する手法の確立。
- **部門間連携:** 多岐にわたる事業セグメントにおいて、IP 部門（知財部、知財インテリジェンス室）、研究開発部門、事業部門、経営企画部門間の戦略的整合性と円滑な連携を如何に維持・強化するか。
- **ROI の測定と実証:** IP 活動の成果を、ROIC/ROE といった経営指標に結びつけ、その貢献度を定量的に測定・実証することの難しさ。
- **グローバル環境:** ますます複雑化する各国の IP 法制や地政学的リスクへの対応。
- **成功要因:**
 - **経営層のコミットメント:** IP を経営戦略の中核と位置づける、経営トップからの強いコミットメント。
 - **IPL とデータ分析能力:** 既存の強みである IPL やデータ分析能力³を最大限に活用し、データに基づいた戦略的意思決定を行うこと。
 - **組織の機動性と柔軟性:** 変化する事業環境や戦略的優先順位に迅速に対応できる、IP 組織の機動性と柔軟性³。
 - **部門横断的な協働:** IP 部門、研究開発部門、事業部門、経営企画部門等が緊密に連携し、一体となって戦略を実行する体制³。
 - **高度なプロセス:** IP 価値評価、M&A デューデリジェンス、パートナーシップ管理に関する、確立され、かつ実効性のある社内プロセス。
 - **人材育成への継続投資:** IP 専門人材の継続的な育成と、多様な専門性を持つ人材の確保³。
 - **成果の見える化:** IP 活動と事業成果を結びつける明確な KPI の設定と、その測定・報告体制⁴。

C. 結論：旭化成 IP 戦略の将来軌道

旭化成の IP 戦略は、中期経営計画 2027「Trailblaze Together」を受けて、大きな変革期を迎える。それは、単なる権利保護の強化に留まらず、よりダイナミックで、事業戦略と不可分に結びついたものへと進化するだろう。具体的には、以下の方向性が予測される。

1. **焦点の明確化:** IP リソースは、ヘルスケア、先端エレクトロニクス、水素関連といった明確に指定された成長分野へ、より一層集中的に投下される。

2. **価値創出への貢献:** IP 活動は、単にコストセンターとしてではなく、ROIC/ROE 向上に貢献するプロフィットセンターとしての役割を、より強く意識されるようになる。TBC プロジェクトを通じたライセンス収入拡大はその一環となる。
3. **戦略的柔軟性の向上:** オープン&クローズ戦略の採用により、自社のコア技術を守りながら、外部との協業を戦略的に活用する、より洗練されたアプローチがとられる。
4. **ポートフォリオの動的管理:** 構造転換と連動した IP ポートフォリオの最適化が継続的に行われ、常に事業戦略との整合性が図られる。
5. **データ駆動型戦略:** IPL をはじめとするデータ分析が、IP 戦略の策定・実行において、これまで以上に中心的な役割を果たす。

旭化成が持つ高度な IP 組織体制と IPL 活用能力は、この変革を進める上で大きなアドバンテージとなる。しかし、「Trailblaze Together」が掲げる野心的な目標の達成には、成長への集中と構造転換の推進、保護と開放のバランス、効率性と将来価値の維持といった、時に相反する要求を巧みにマネジメントしていく必要がある。

今後の旭化成の IP 戦略は、受動的な権利保護の盾としてだけでなく、事業ポートフォリオ変革を積極的に推進し、新たな価値創造を牽引する、攻めのエンジンとしての役割を担っていくことになるだろう。その成否は、中計 2027 全体の目標達成にも大きな影響を与える、極めて重要な要素となる。

引用文献

1. 『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について | 2025 ..., 4月 13, 2025 にアクセス、<https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2025/ze250410.html>
2. www.asahi-kasei.com, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/initiative/pdf/250410jpn.pdf>
3. www.asahi-kasei.com, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2024.pdf
4. 旭化成初の「知財戦略説明会」 - よろず知財戦略コンサルティング, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://yorozuipsc.com/blog/3788397>
5. www.kantei.go.jp, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai24/siryou5.pdf
6. 旭化成 2025 年度『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』を発表 - 日刊ケミカルニュース, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://chemical-news.com/2025/04/10/%E6%97%AD%E5%8C%96%E6%88%90%E3%80%802025%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E3%80%8E%E4%B8%AD%E6%9C%9F%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%A8%88%E7%94%BB2027trailblaze-together%E3%80%8F%E3%82%92%E7%99%BA%E8%A1%A8/>

7. 旭化成、新中計を策定 ケミカル事業の構造転換推進 - ゴムタイムス, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.gomutimes.co.jp/?p=203009>
8. 『中期経営計画 2027~Trailblaze Together~』の発表について | 2025 年度, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.chem-t.com/fax/images/tmp_file1_1744248569.pdf
9. 旭化成グループが発表した中期経営計画 2027 の全貌と展望 - サードニュース, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://news.3rd-in.co.jp/article/f97cefd8-15a5-11f0-912a-9ca3ba083d71>
10. 旭化成グループ、2025~2027 年度の方角性を示す中期経営計画を策定 | Biz/Zine, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://bizzine.jp/article/detail/11432>
11. 中期経営計画 2027 Trailblaze Together』の発表について - BIGLOBE ニュース, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://news.biglobe.ne.jp/economy/0410/prt_250410_8097899111.html
12. 5 年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181.000079452.html>
13. パテントサロン トピック 知的財産報告書, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.patentsalon.com/topics/ip_report/index.html
14. 旭化成株式会社, 4 月 13, 2025 にアクセス、http://www.jpipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2005_07_0977.pdf
15. 旭化成株式会社, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20231222/20231127595327.pdf>
16. 旭化成株式会社様の『知的財産報告書 2024』に弊社ツールを利用した俯瞰図が掲載 - valuenex, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.valuenex.com/jp/news-list/20241210-report-asahi-kasei>
17. 旭化成株式会社様の「知的財産報告書 2023」に弊社ツールを利用した俯瞰図が掲載 - valuenex, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.valuenex.com/jp/news-list/asahi-kasei-ip-report-2023>
18. 総合化学メーカーの知的財産部門における活用 | 経済情報プラットフォーム スピーダ(Speeda), 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://jp.ub-speeda.com/customers/asahikasei/>
19. Executive Insight : 旭化成における企業経営と知的財産戦略, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.lexisnexisip.jp/resources/executive-insight-strategic-management-ip-strategy-asahi-kasei-mrkudo/>
20. 知的財産報告書 | 研究・開発 | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/
21. 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, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.kanteigo.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dail2/siryou5.pdf