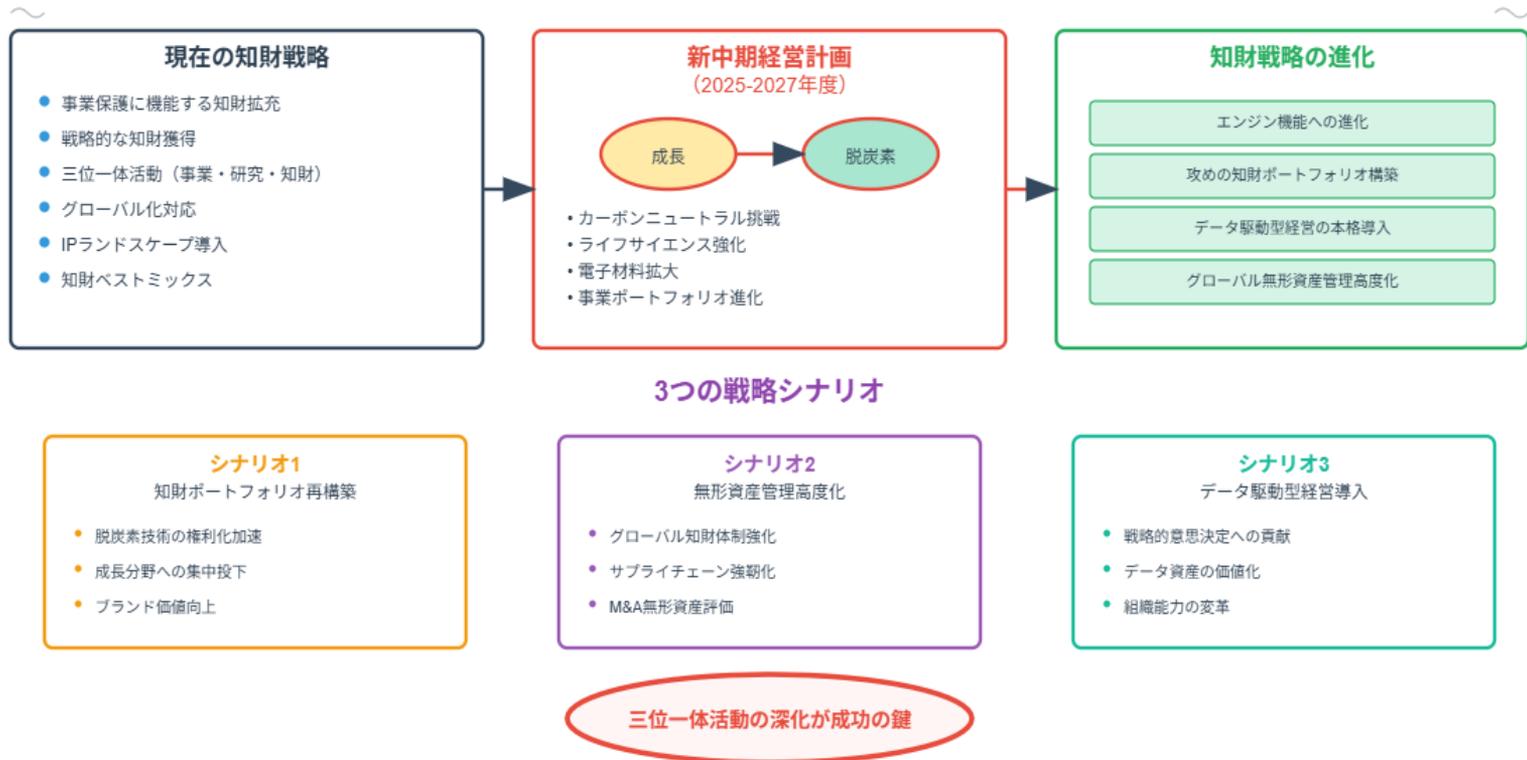


東ソー株式会社 2025～2027 年度 中期経営計画により、知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI

東ソー株式会社 新中期経営計画（2025-2027年度）知財・無形資産戦略



策定発表：2025年5月23日

概要

東ソー株式会社が 2025 年 5 月 23 日に発表した 2025～2027 年度の新中期経営計画は、同社の知財・無形資産戦略を新たなステージへと進化させる見込みです [1 22 24](#)。これまでの戦略は、事業保護、戦略的な権利獲得、そして事業・研究・知財部門の「三位一体活動」を基本方針として、強固な知財基盤を築いてきました [2 20](#)。

新中期経営計画では、経営課題である「成長」と「脱炭素」の両立が中核に据えられると予想されます [2 20](#)。これに伴い、知財・無形資産戦略は、従来の守備的な側面を維持しつつ、脱炭素関連技術や成長事業分野における「攻め」の姿勢

を一層強化する方向へシフトすると予測されます。具体的には、①「成長と脱炭素」を両輪とする知財ポートフォリオの再構築、②グローバル展開の加速に伴う無形資産管理の高度化、③IP ランドスケープとデータ駆動型経営の本格導入、という3つのシナリオが考えられます。これにより、知財部門は単なる権利化・防衛組織から、経営戦略に深く関与する「エンジン機能」としての役割を強めていくでしょう [2 20](#)。

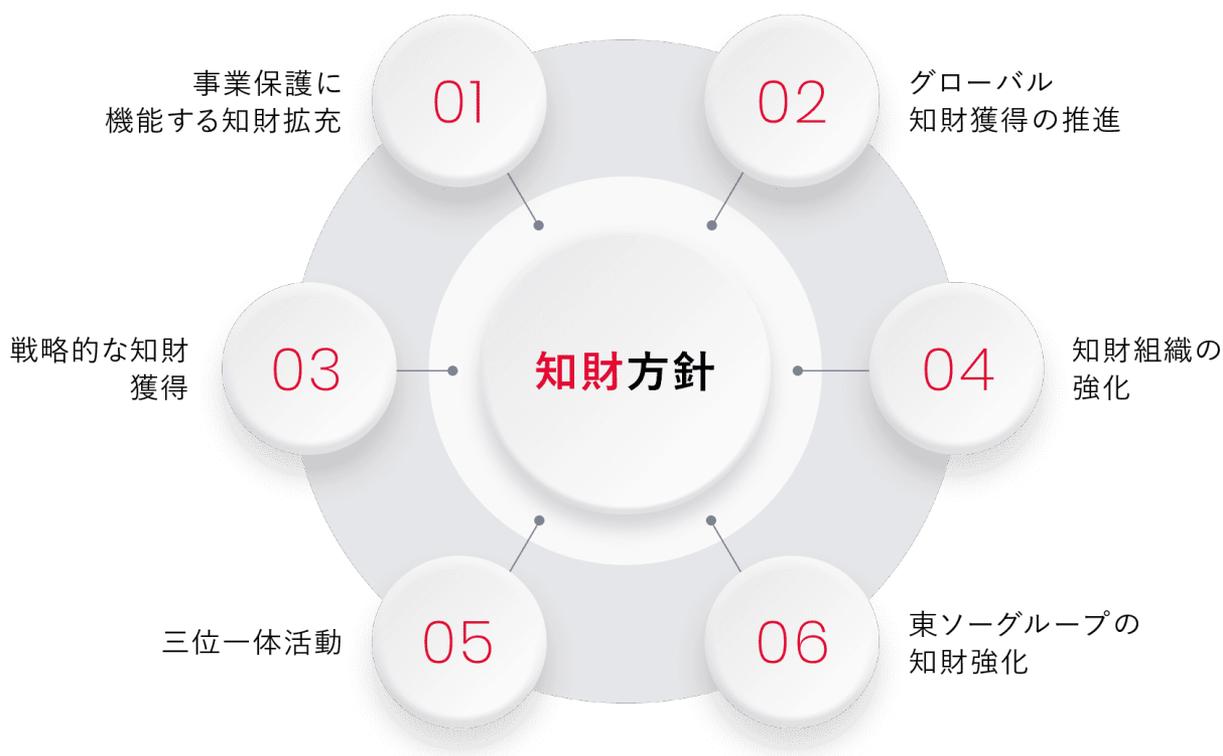
詳細レポート

1. 現在の知財・無形資産戦略

東ソーは、知的財産を将来の企業価値を高める重要な経営資産と位置づけ、明確な戦略の下で活動しています [2 9 20](#)。

基本方針と組織体制 東ソーの知財部門は、「事業保護に機能する知財拡充とグローバル化」「戦略的な知財獲得」「知的財産創造サイクル」の3つを基本方針として掲げています [2 20](#)。この方針に基づき、知財部門は利益創出の「エンジン機能」と権利行使・技術差別化の「メンタリング機能」を担う組織を目指しています [2 7 20](#)。

組織は「権利化推進部門」「調査解析部門」「管理商標部門」の3部門で構成され、研究員経験者やキャリア採用者など多様な人材が集まっています [2 5 20](#)。特に、事業部門、研究開発部門、知財部門が一体となって活動する「三位一体活動」を強化しており、定期的な会議を通じて情報共有や戦略策定を行っています [2 20 34](#)。



戦略の重点領域

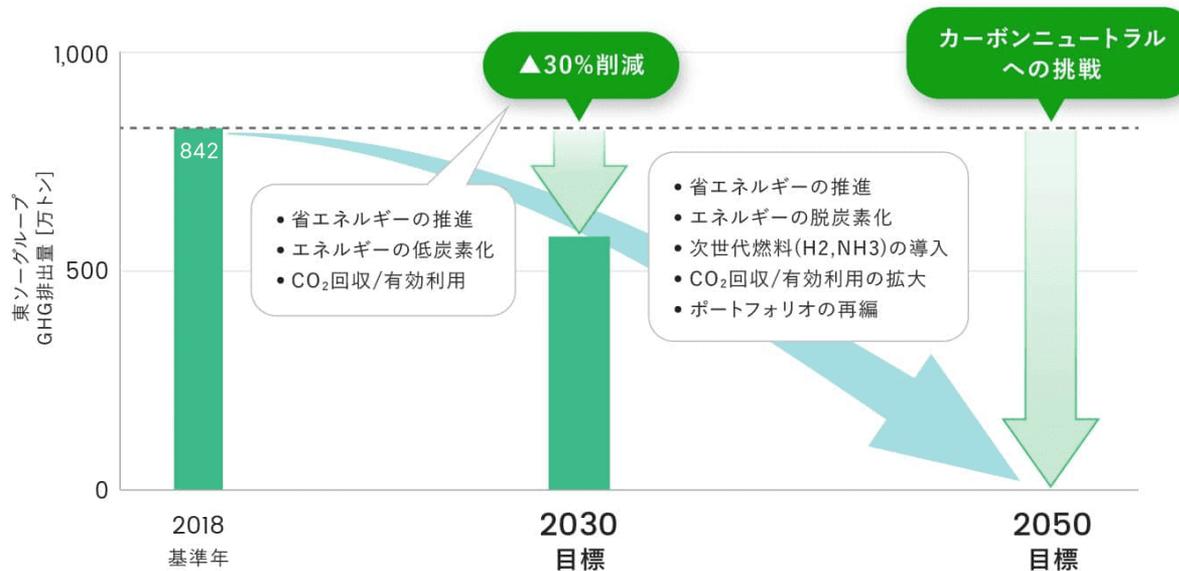
- **事業分野:** 中核事業である無機、有機、ポリマー、バイオの各分野で継続的な知財拡大を進めています [8 26 35](#)。
さらに、研究開発戦略として「ライフサイエンス」「電子材料」「環境・エネルギー」を重点3分野に定め、積極的な投資を行っています [7](#)。
- **グローバル化:** 海外売上比率が50%に達する中、グローバルな事業展開を支えるため、欧米での知財保護やアジア新興国での新規知財獲得を積極的に推進しています [2 20](#)。
- **"攻め"の知財戦略:** 単なる自社技術の保護に留まらず、競合他社の参入を抑制する排他性の高い「攻め」の知財獲得を目指しています [5](#)。そのために、AIを活用した調査ツールを導入し、効率的な調査体系の構築を進めています [2 20](#)。近年広がりを見せる「IP ランドスケープ」の取り組みにも意欲的で、収集・分析した知財情報を事業や経営戦略に活用することを目指しています [5](#)。
- **無形資産の多様性:** 特許権だけでなく、実用新案、商標、意匠も組み合わせた「知財ベストミックス」によって事業競争力の強化を図っています [2 20](#)。これには、製品ブランドを保護する商標権も含まれます [17](#)。さらに、情報セキュリティ [33](#) やTCFD提言に基づく気候関連リスク・機会の開示 [38](#) など、より広範な無形資産の管理と価値向上にも取り組んでいます。

2. 新中期経営計画（2025-2027年度）の概要

2025年5月23日に策定が発表された新中期経営計画は、2025年度から2027年度までの3年間を対象としています [24 30 31](#)。計画の詳細は適時開示資料で示されていますが [1 23](#)、これまでの経営方針から、以下の要素が重要になると考えられます。

- **成長と脱炭素の両立:** 経営課題として明確に認識されており、新中計でも中核的なテーマとなることが確実視されます [2 20](#)。
- **カーボンニュートラルへの挑戦:** 2050年のカーボンニュートラル達成と、そのマイルストーンである「2030年度までにGHG排出量を2018年度比で30%削減」という目標に向けた具体的な施策が盛り込まれる見込みです [21](#)。
- **事業ポートフォリオの進化:** 既存の基盤事業の強化に加え、塩素誘導品の付加価値化や、ライフサイエンス・電子材料といった先端技術分野での大規模な新規事業開発が戦略の柱になると推測されます [28](#)。

東ソーグループGHG排出量削減計画



3. 新中期経営計画がもたらす知財・無形資産戦略の変化予測

新中期経営計画の実行に伴い、東ソーの知財・無形資産戦略は以下の3つのシナリオに沿って進化・深化すると予測されます。

シナリオ 1: 「成長と脱炭素」を両輪とする知財ポートフォリオの再構築 新中計の最重要テーマである「成長と脱炭素の両立」を達成するため、知財ポートフォリオもこの二つの軸で最適化が進むでしょう [2 20](#)。

- **脱炭素技術の権利化加速:** 省エネルギー推進、使用エネルギーの脱炭素化、CO₂の回収・有効利用といった分野での研究開発成果を、特許網として迅速に構築する動きが加速します [21](#)。これにより、技術的優位性を確保し、将来の規制強化や市場変化に対応します。
- **成長分野への集中投下:** ライフサイエンスや電子材料といった高付加価値分野において、他社の追随を許さない強力な特許群を構築するための「攻め」の知財投資が強化されます [7](#)。
- **ブランド価値の向上:** 環境貢献製品や社会課題解決型製品のブランドを確立し、商標権などで保護することで、企業のレピュテーション（信頼・評判）という無形資産を高める戦略が重要になります。

シナリオ 2: グローバル展開加速に伴う無形資産管理の高度化 グローバルでの事業拡大に伴い、知財・無形資産のリスク管理と活用はより複雑かつ重要になります [2 20](#)。

- **グローバル知財体制の強化:** 海外グループ会社との連携を密にし、現地の発明発掘や権利化を推進する体制が強化されます [2](#)。各国の法制度や市場特性に応じた、機動的な出願戦略や権利行使が求められます。
- **サプライチェーンの強靱化:** 知財の観点からサプライチェーンを分析し、地政学リスクや第三者の特許権侵害リスクを評価・管理する取り組みが強化されます。これは、安定供給という顧客からの信頼を維持するための重要な無

形資産となります。

- **M&Aにおける無形資産評価:** 海外企業とのアライアンスや M&A 戦略において、対象企業の持つ特許、技術、ブランド、顧客ネットワークといった無形資産の価値を精緻に評価する能力が、投資判断の重要な要素となります。

シナリオ 3: IP ランドスケープとデータ駆動型経営の本格導入 「三位一体活動」をさらに進化させ、知財情報を経営の中核に組み込む動きが本格化します [2 5 20](#)。

- **戦略的意思決定への貢献:** IP ランドスケープ分析を駆使し、競合の動向、技術の空白領域、将来有望な市場を特定し、研究開発のテーマ設定や新規事業の方向性決定に直接的な提言を行います [5](#)。これにより、知財部門は経営の「エンジン機能」を本格的に担います [2 20](#)。
- **データ資産の価値化:** 特許情報だけでなく、製造プロセスデータ、顧客情報、研究データなどを統合的に分析し、新たな技術開発のヒントや業務プロセスの改善に繋げる動きが活発化します。これらのデータそのものが、競争力の源泉となる無形資産として認識されます。
- **組織能力の変革:** これらの高度な分析と戦略提言を実行するため、弁理士や特許技術者といった従来の知財人材に加え、データサイエンティストや経営戦略の知見を持つ人材の育成・獲得が進む可能性があります [5](#)。

要約

東ソーの新中期経営計画（2025-2027 年度）は、同社の知財・無形資産戦略を、従来の堅牢な基盤の上に、より戦略的かつ多角的なものへと変革させるでしょう。中心的なテーマである「成長と脱炭素」は、関連技術の知財ポートフォリオ強化を促し、グローバル化の進展は、ブランド、サプライチェーンを含む広範な無形資産の高度な管理体制を要求します。最も注目すべき変化は、IP ランドスケープやデータ分析を本格的に活用し、知財部門が経営の意思決定に深く関与する「戦略パートナー」へと進化していく可能性です。事業・研究・知財の「三位一体活動」をグローバルレベルで深化させることが、新中期経営計画の成功、ひいては東ソーの持続的成長を実現する上での鍵となると結論付けられます。

1. [中期経営計画 | 東ソーについて](#)
2. [知的財産戦略 | 研究開発 - 東ソー](#)
3. [サンゲツ \(8130\) 近藤社長に聞く今後の注目点 - 株予報コラム](#)
4. [東ソーレポート - AWS](#)
5. [知的財産 | 東ソーのキャリア人材](#)
6. [【企業分析】2024年の6大化学メーカーはどうだったのか...](#)
7. [研究開発 - 東ソー](#)
8. [知的財産戦略 | 研究開発 - 東ソー](#)
9. [Tosoh Corporation Files Patent Infringement Lawsuit for ...](#)
10. [tosoh corporation | report | Howmanypatents.com](#)

11. [Tosoh Corporation \(4042.T\) : VRIO Analysis – dcfmodeling.com](#)
12. [5分でわかる東ソー](#)
13. [東ソー株式会社の特許登録一覧 – IP Force](#)
14. [東ソー【4042】の事業内容 – キタイシホン](#)
15. [Tosoh Quartz Terms of Use | https://www.tosohquartz.com](#)
16. [Patents Assigned to Tosoh Corporation](#)
17. [Trademarks – Tosoh bioscience](#)
18. [Establishment of a Chemicals Working Group in the Physical ...](#)
19. [Tosoh Corp. \(4042\) Balance Sheet – Investing.com](#)
20. [知的財産戦略 | 研究開発 | 東ソー](#)
21. [5分でわかる東ソー | 東ソーについて | 東ソー](#)
22. [中期経営計画 | 東ソーについて](#)
23. [東ソー【4042】 : 2025～2027年度 中期経営計画説明資料 2025 ...](#)
24. [東ソー 2025～2027年 中期経営計画の概要を発表](#)
25. [IR STREET EN Top Page](#)
26. [知的財産戦略 | 研究開発 – 東ソー](#)
27. [IR STREET EN Top Page](#)
28. [Tosoh Corporation's Strategic Plan for 2026–2028 – TipRanks](#)
29. [グローバル経済と主要産業の動向 – 三井住友銀行](#)
30. [中期経営計画 | 東ソーについて | 東ソー](#)
31. [東ソー 2025～2027年 中期経営計画の概要を発表 – 日刊ケミカルニュース](#)
- 32.
33. [東ソー【4042】のリスク・方針 – キタイシホン](#)
34. [東ソーレポート – AWS](#)
35. [知的財産戦略 | 研究開発 – 東ソー](#)
36. [東ソー株式会社の最近の特許 – IP Force – 知財ポータルサイト](#)
37. [東ソー【4042】の事業内容 – キタイシホン](#)
38. [東ソーレポート 2023 を発行しました | ニュース](#)