

東ソー新中期経営計画（2025-2027 年度）が示唆する知財・無形資産戦略の変革と未来シナリオ

Gemini Deep Research

エグゼクティブ・サマリー

東ソー株式会社が 2025 年 5 月 23 日に発表した新中期経営計画（2025-2027 年度）は、単なる定期的な経営目標の見直しにとどまらず、同社の事業構造と価値創造の源泉を根本から再定義する戦略的転換点である。本レポートは、この新中期経営計画が同社の知的財産（IP）および広範な無形資産戦略に与える影響を、現状分析と将来予測を通じて多角的に解明する。

分析の結果、以下の 4 点が明らかとなった。

- 新中期経営計画の本質：**新計画は、前中期経営計画期間（2022-2024 年度）における市況変動への脆弱性、特にクロル・アルカリ事業および機能商品事業の業績不振という課題に対する直接的な「応答」である¹。事業セグメントを「チェーン事業」と「先端事業」に再定義したことは、収益基盤の安定化と成長ドライバーの明確化を両立させるための必然的な戦略的選択であった。これは未来への飛躍であると同時に、過去の課題を克服するための現実的な再構築でもある。
- 無形資産の主役化：**新計画は、これまでも重要視されてきた技術、ブランド、人材といった無形資産を、企業の価値創造における「支援機能」から「主役」へと格上げするものである。特に「先端事業」は、その本質が無形資産（技術的優位性、顧客との共創関係、専門人材）の集合体であり、同事業への重点的な資本配分は、無形資産への投資が企業価値向上の最重要ドライバーであるという経営の意思表示に他ならない。
- 最有力シナリオ「先端事業ファースト」：**本レポートで提示する 3 つの未来シナリオのうち、最も蓋然性が高いのは「『先端事業ファースト』加速シナリオ」である。これは、ROE 10%以上という野心的な財務目標を達成するため、半導体・バイオサイエンス関連の「先端事業」に経営資源を集中投下する戦略である²。このシナリオでは、IP 戦略は競合を排除する「攻め」の性質を強め、人材戦略は外部からの高度専門人材の獲得を加速させ、ブランド戦略は「総合化学メーカー」から

「先端材料ソリューション企業」への転換を図ることになる。

4. **成功の鍵を握る 2 つの要素**：この戦略転換を成功させる上で、2 つの無形資産が決定的に重要となる。第一に、「脱炭素関連 IP」である。これは「チェーン事業」のコスト競争力と社会的受容性を担保する守りの資産であると同時に、将来的にライセンス供与などを通じて新たな収益源となりうる攻めの資産でもある。第二に、この二元的な戦略を推進するための「戦略的人材ポートフォリオ」である。

「先端事業」を牽引する専門人材と、「チェーン事業」の変革を担う人材をいかに獲得・育成・融合させ、組織全体の能力として昇華させられるかが、計画の成否を分ける最大の鍵となる。

本レポートは、これらの分析に基づき、東ソーの知財・無形資産戦略が今後たどるであろう具体的な変革の道筋と、その先に待つ複数の未来像を提示するものである。

第 1 章 基盤：東ソーの現在の知財・無形資産エコシステム

新中期経営計画による変革を理解するためには、まず東ソーが現在どのような知財・無形資産の基盤の上に立っているのかを正確に把握する必要がある。同社の戦略は、単なる特許の集合体ではなく、技術、ブランド、人材、組織能力が複雑に絡み合ったエコシステムとして機能している。

1.1. 「ハイブリッドカンパニー」のレガシーと露呈した課題

東ソーは長年、クロル・アルカリ事業や石油化学事業に代表される大規模なコモディティ分野と、機能商品に代表される高付加価値なスペシャリティ分野を両輪とする「ハイブリッドカンパニー」としての進化を目指してきた³。この二軸モデルは、安定的なキャッシュフローを生み出すコモディティ事業と、高い収益性を持つスペシャリティ事業が相互に補完し合うという理想的な構造を描いていた。

このモデルの下で、性質の異なる無形資産が蓄積されてきた。コモディティ分野では、製造プロセスの改善によるコスト削減、安全・安定操業を支えるノウハウ、そして製品を安定供給するための強固なサプライチェーンといった、オペレーショナル・エクセレンスに関連する無形資産が磨かれた。一方、スペシャリティ分野では、顧客の高度な要

求に応えるための研究開発力、特定の技術領域における知的財産権、そして顧客との密接な関係性そのものが重要な無形資産となった。

しかし、2022 年度から 2024 年度にかけての外部環境の激変は、このハイブリッドモデルの脆弱性を露呈させた。中国の不動産不況に端を発する塩ビ市況の想定以上の下落は、クロル・アルカリ事業（クロアリ）の収益を大幅に圧迫した。同時に、半導体市場が踊り場を迎えたことで、石英や薄膜材料といった電子材料関連の需要が低迷し、機能商品事業も目標を大幅に下回る結果となった¹。これは、コモディティとスペシャリティという両輪が、マクロ経済の異なる逆風に同時に見舞われた際に、相互補完機能が有効に働かないリスクを明確に示した。この深刻な業績未達こそが、新中期経営計画における抜本的な事業構造改革へと至る直接的な引き金となったのである。

1.2. 公式知財戦略：「三位一体」の協調エンジン

東ソーが公式に掲げる知的財産戦略は、単なる権利取得活動にとどまらない。その中核をなすのが、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」の思想である⁴。この体制は、知的財産の創造が研究室の中だけで完結するのではなく、事業戦略と深く結びついた活動であることを保証するための組織的な仕組みと言える。

この戦略は、以下の具体的な方針によって支えられている。

- **事業保護とグローバル化：**無機、有機、ポリマー、バイオといった自社のコア技術領域における知財を継続的に拡充し、事業を保護する。海外売上高比率が 50% に達する現状を踏まえ⁴、欧米での事業強化や新興国での新規知財獲得を推進し、グローバルな事業展開を知財面から支える。
- **戦略的・「攻め」の知財獲得：**自社技術を守る「守り」の特許だけでなく、競合他社の参入を抑止する排他性の高い「攻め」の知財獲得（「攻め」の知財獲得）を目指す⁴。この目的のために、AI を活用した最新の調査ツールを導入し、経営戦略や事業戦略に知財情報を活用する「IP ランドスケープ」を重視している⁴。
- **知的財産創造サイクル：**定期的な部門間会議を通じて、事業推進に必要な知財の獲得、知財解析結果の共有、知財強化ガイドラインの周知などを積極的に行い、知財を創造し活用するサイクル全体を継続的にバージョンアップしていく⁴。

これらの公式戦略の文言、特に「攻め」の知財や、経営課題である「成長」と「脱炭

素」との連携を明記している点は、新中期経営計画が目指す方向性をすでに予見させるものであった⁴。これは、同社の知財部門が単なる管理部門ではなく、経営戦略を動かすプロアクティブなユニットとして機能していることの証左である。博士号や弁理士資格を持つ経験豊富な人材を積極的に採用し、彼らが技術とビジネスの架け橋となることで、この戦略的な役割をさらに強化している⁵。

1.3. 特許を超えて：中核的無形資産の総合ポートフォリオ

東ソーの競争力は、特許権という形式的な権利だけで成り立っているわけではない。むしろ、その背後にある多様な無形資産こそが、持続的な価値創造の源泉である。「統合報告書 2024」などを基に、新中期経営計画以前の主要な無形資産を整理すると、その全体像が浮かび上がる⁶。

表 1：東ソーの主要無形資産（新中期経営計画 2027 以前）

資産カテゴリー	具体的な資産・能力	戦略的役割	関連資料
技術・ノウハウ	・ 2024 年 6 月の研究開発体制再編（研究本部設置） ・ MI センター（マテリアルズ・インフォマティクス）の設立と活用 ・ オープンイノベーション、国家プロジェクトへの参画 ・ 世界トップシェア製品（ジルコニア、分離精製剤等）の製造技術	研究開発の効率化と高度化、技術的優位性の維持・強化、新事業創出	⁶
ブランド・レピュテーション	・ 2024 年 1 月のブランディングムービー（TVCM） ・ 「社会課題ソリューション」認定制度 ・ エssenシャルプ	企業イメージ向上、人材獲得、ESG 評価向上、ステークホルダーとの関係強化	⁶

	ロダクトの「ソーシャルインパクト」可視化 ・安全・安定操業とコンプライアンス遵守による信頼		
顧客・バリューチェーン	・グローバルな販売拠点網と地域密着型の販売活動 ・バイオサイエンス事業における「トータル・ソリューション・プロバイダー」モデル ・CSR 調達ガイドラインに基づくサプライチェーンマネジメント	顧客ニーズへの迅速な対応、顧客との強固な関係構築、サプライチェーンの強靱化と持続可能性確保	6
組織・人的資本	・「自律型人材」の育成方針 ・博士人材など高度専門人材の戦略的採用 ・高度専門職制度（フェロー制度）の新設 ・多様性推進（D&I）、働き方改革	イノベーション創出、組織能力の向上、従業員エンゲージメント強化	6
データ	・MI 技術による研究開発データ活用 ・タレントマネジメントシステムによる人材データ分析 ・DCS、機械学習を活用した製造プロセスデータ解析（異常予兆検知） ・特許分析ツールによる知財データ活用	意思決定の高度化、研究開発・生産・人事の効率化	6

この表は、東ソーの無形資産が単なる個々の要素の寄せ集めではなく、相互に関連し合っ
て一つのエコシステムを形成していることを示している。例えば、「MI センター」
という「技術・ノウハウ」は、「データ」活用能力に支えられ、「組織・人的資本」で
ある高度な専門人材によって運用される。この統合的な資産基盤こそが、次の戦略的転
換を支える土台となる。

1.4. 特許ポートフォリオ分析：既に始まっていた変革の萌芽

近年の特許公開情報を分析すると、東ソーの研究開発活動が、新中期経営計画で示され
た「先端事業」の方向性へと既に大きく舵を切っていたことが客観的なデータとして確
認できる。2025 年に入ってから公開された特許には、半導体、バイオサイエンス、高
機能材料といった分野が顕著に多く含まれており、これは新計画がトップダウンで突然
策定されたものではなく、現場レベルの研究開発の潮流を経営戦略として正式に位置づ
けたものであることを物語っている⁷。

表 2：近年の特許公開事例と新事業セグメントの関連性分析

公開・登録番号	特許名称（概 要）	推定される事業 セグメント	具体的な技術分 野	関連資料
特許 7689668	珪化バリウム系 積層基板	先端事業	半導体材料	7
特許 7683284	トリアジン化合 物、有機電界発 光素子用材料	先端事業	電子材料 (OLED)	7
特許 7683230	アデノ随伴ウイ ルスの精製方法	先端事業	バイオサイエン ス	7
特許 7683188	抗イムノコンプ レックス抗体を 用いた測定法	先端事業	バイオサイエン ス（診断）	7
特許 7687032	MTW 型ゼオラ イト	チェーン事業／ 先端事業	触媒・機能性材 料	7
特許 7688348	カルバミン酸エ	チェーン事業	プロセス化学	7

	ステルの製造方法			
--	----------	--	--	--

この特許ポートフォリオの動向は、東ソーのイノベーションエンジンが既に「先端事業」へとシフトしていることを示す動かぬ証拠である。珪化バリウムや有機 EL 材料といった半導体・電子材料関連の特許、そしてアデノ随伴ウイルスの精製法といった最先端のバイオ技術に関する特許は、同社が目指す未来の収益の柱を具体的に示している。新中期経営計画は、この水面下で進んでいた変革の動きを、全社的な戦略として追認し、加速させるための号令と解釈できる。

第 2 章 戦略的転換：2025-2027 年度中期経営計画の解体

新中期経営計画は、前計画の反省を踏まえ、事業の在り方、資源配分の優先順位、そして外部へのメッセージングを根本から見直す、まさに「戦略的転換（ピボット）」である。その核心を理解するためには、計画の主要な構成要素を一つひとつ解き明かす必要がある。

2.1. 新パラダイム：「チェーン事業」と「先端事業」という戦略的必然性

新計画における最も根源的な変更は、従来の「コモディティ／スペシャリティ／エンジニアリング」という事業区分を廃し、「チェーン事業」と「先端事業」という 2 つの区分に集約したことである¹。この再定義は、単なる名称変更ではなく、各事業に明確な戦略的役割を与えることで、企業全体の収益構造をより強靱かつ成長志向にするための設計思想に基づいている。

- 「チェーン事業」 (Chain Business): 食塩電解やナフサ熱分解を起点とするプロダクトチェーンで構成される事業群と定義される。この事業の戦略的役割は、高度に統合された生産プロセスによる効率性を武器に、「底堅い収益力」を確保することにある¹。社会に不可欠な基礎化学品を供給するこの事業は、景気変動の影響を受けつつも、長期的には安定した需要が見込める。ここで生み出される安定的なキャッシュフローが、後述する「先端事業」への投資原資となる。

- **「先端事業」 (Advanced Business):** 他事業と設備上の直接的な繋がりが薄く、先端的な技術や製品を取り扱う事業群。戦略的役割は、医薬・半導体といった高成長かつサプライヤー変更の少ない市場での強固なポジションを活かし、「高い成長性と収益力」を実現する成長エンジンとなることである¹。

この新しいセグメンテーションは、前中期経営計画の失敗に対する直接的な回答となっている。市況変動の影響を受けやすい事業群を「チェーン事業」としてまとめ、効率性とコスト競争力を徹底的に追求することで収益の安定化を図る。一方で、市況変動のサイクルが異なり、技術的優位性が利益に直結しやすい事業群を「先端事業」として切り出し、集中的に投資することで、企業全体の成長を牽引し、収益性を向上させる。さらに、計画では「先端事業」が「チェーン事業」のインフラや原料を有効活用することで収益性を高めるという、両事業間の意図されたシナジーも示唆されており¹、これは単なる分離ではなく、役割分担に基づいた新たな統合戦略であることを示している。

2.2. 資本は戦略を語る：投資と資源配分の優先順位

企業の真の戦略は、その資本がどこに投下されているかを見れば一目瞭然である。新中期経営計画の設備投資計画は、この新しい戦略的方向性を明確に裏付けている。2022-2024 年度の実績においても、半導体・バイオ関連への成長投資は既に増加傾向にあり、3 カ年累計の設備投資額は計画を 200 億円上回っている¹。

新計画期間においても、この流れは加速する。

- **先端事業への集中投資：** バイオ医薬品の精製に不可欠な分離精製剤について、南陽事業所での第 4 系列（2025 年 11 月稼働）、四日市事業所での第 5 系列（2027 年 6 月稼働）と、矢継ぎ早の大型投資が計画されている。また、半導体製造プロセスに用いられる石英素材・加工品についても、日米拠点での段階的な能力増強が明記されている¹。これらは、先端事業が名実ともに成長の主軸であることを示している。
- **チェーン事業における脱炭素投資：** 同時に、チェーン事業の競争力維持と持続可能性確保のために、大規模な脱炭素投資が計画されている。南陽事業所におけるバイオマス混焼への対応や、CO2 回収・原料化設備の導入（2024 年 11 月商業運転）は、環境規制の強化をリスクではなく、競争優位性を構築する機会と捉える戦略的な動きである¹。

この資本配分から導き出される結論は明確である。「先端事業の成長加速」と「チェーン事業の脱炭素化」が、東ソーの二大最優先課題である。したがって、同社の知財・無形資産戦略も、これら巨額の資本投下から生まれるリターンを最大化する方向へと再編成されなければならない。例えば、新たに建設される分離精製剤プラントから生み出される製品の製法特許や、CO₂ 回収プロセスの効率性を担保する技術ノウハウの保護は、最上位の経営課題となる。

2.3. 新たな物語：企業価値向上のためのナラティブの再構築

中期経営計画は、社内向けの行動計画であると同時に、投資家や顧客、従業員といったステークホルダーに向けた「新たな物語（ナラティブ）」を提示するコミュニケーションツールでもある。「チェーン&アドバンスト」という新しい事業の枠組みは、これまでの「ハイブリッドカンパニー」というやや複雑な物語に代わり、より明快で説得力のあるストーリーを提供する。

そのストーリーとは、「**安定的で効率的な『チェーン事業』という強固な基盤が、高成長・高収益の『先端事業』という未来へのエンジンに資金を供給し、会社全体として持続的な成長を遂げる**」というものである。

この新しいナラティブは、2027 年度に ROE 10%以上という財務目標を達成するために不可欠な要素である²。なぜなら、株式市場において企業の評価（株価）は、業績そのものだけでなく、将来の成長に対する期待、すなわち「物語」によって大きく左右されるからだ。先端技術や高成長分野への注力を明確に打ち出すことで、そうした分野を評価する新たな投資家層を惹きつけ、企業価値の再評価（リ・レーティング）を促す狙いがある。

このナラティブの転換は、「ブランド」や「レピュテーション」といった無形資産に直接的な影響を及ぼす。企業は今後、この新しい物語に沿って自社のパブリックイメージを積極的に管理していく必要がある。2024 年 1 月に公開されたブランディングムービーは、その第一歩と見なすことができる⁶。今後の知財・無形資産戦略は、市場がこの新しい東ソーのビジョンを理解し、それに価値を見出すよう、戦略的なコミュニケーションとブランドマネジメントを重要な構成要素として組み込んでいくことが求められるだろう。

² 2024 年 1 月に公開されたブランディングムービー「東ソーの未来」を参照。

第3章 未来への軌道：東ソーの知財・無形資産戦略に関する予測シナリオ

新中期経営計画という羅針盤を得て、東ソーの知財・無形資産戦略は新たな航海に出る。その航路は一本道ではなく、経営判断や外部環境の変化によって、いくつかの異なる未来を描く可能性がある。ここでは、3つの代表的なシナリオを提示し、それぞれの戦略的帰結を探る。

まず、各シナリオの概要を以下の表に示す。

表3：予測シナリオの比較分析

	シナリオA：「先端事業ファースト」加速	シナリオB：「バランス進化」アプローチ	シナリオC：「脱炭素主導」変革
中核的推進力	高成長・高収益分野でのアグレッシブな成長	両事業セグメントのシナジー最大化と最適化	サステナビリティを最上位の成長ドライバーとする
IP戦略の焦点	半導体・バイオ分野での「攻め」の特許網構築、M&Aを視野に入れた知財調査	成長分野の特許網と、チェーン事業のプロセス改善・効率化特許の両輪	グリーン技術（CCUS、バイオマス等）の特許群構築とライセンス事業化
人的資本の焦点	外部からの高度専門人材（半導体・バイオ）の積極採用と厚遇	事業セグメント間の人材交流・ローテーションによる組織融合	グリーンケミストリー、環境技術分野の専門家集団の形成
ブランド・評判の焦点	「先端技術ソリューション企業」へのリブランディング	「強靱なハイブリッド企業」としての信頼性強調	「化学業界のグリーン変革リーダー」としての地位確立
主要リスク	組織文化の衝突、先端事業での実行失敗	焦点が分散し成長が鈍化、中途半端な結果に終わるリスク	基幹技術の開発遅延、グリーン市場の期待外れな成長

3.1. シナリオA：「先端事業ファースト」加速（高確率シナリオ）

このシナリオは、東ソーが営業利益 1,400 億円、ROE 10%以上という野心的な財務目標を達成するため、経営資源の大半を「先端事業」に集中的に投下するというものである²。「チェーン事業」は、この成長戦略を資金面で支えるための安定的なキャッシュ・カウとして管理される。

- **IP・技術戦略**：公式に掲げる「攻め」の知財戦略⁴は、半導体材料（石英、スパッタリングターゲット）、バイオサイエンス（分離精製剤、診断薬）、次世代電子材料といった特定領域に極度に集中する。IP ランドスケープ⁵は、競合の動きを分析するだけでなく、M&A や技術提携のターゲットを特定するための戦略的ツールとしてフル活用されるだろう。研究開発の効率化を担う MI センター⁶には優先的に予算が配分され、先端材料の探索・開発スピードを劇的に向上させる。オープンイノベーションの対象も、これら先端分野における世界トップクラスの大学や研究機関、スタートアップに絞り込まれる。
- **人的資本・組織戦略**：半導体・バイオテクノロジー業界から、博士号を持つ研究者、データサイエンティスト、事業開発の専門家などを積極的に採用する「戦略的採用」が本格化する⁶。それに伴い、企業文化も従来の化学メーカー的な安定志向から、よりアジャイルでリスク許容度の高い、テクノロジー企業に近いものへと意図的に変革が促される。研究者のための高度専門職制度（フェロー制度）は、外部から最高水準の人材を惹きつけるための魅力的なキャリアパスとして拡充・強化される⁶。
- **ブランド・評判戦略**：投資家や採用市場に対し、東ソーをコモディティ化学のイメージから脱却させ、高成長の先端材料企業として再認識させるための、計画的かつ継続的なマーケティング・IR キャンペーンが展開される。「TOSOH」ブランドは、ライフサイエンスとエレクトロニクス分野におけるイノベーションの代名詞として再構築される。

3.2. シナリオ B：「バランス進化」アプローチ（中確率シナリオ）

このシナリオは、よりリスクを分散させたアプローチである。「先端事業」を主要な成長エンジンと位置づけつつも、「チェーン事業」の価値向上と持続可能性の強化にも相当のエネルギーを注ぎ、両事業間のシナジーを最大化することを目指す。

- **IP・技術戦略**：IP 戦略は二元的（デュアル）なものとなる。「先端事業」では引

き続き「攻め」の特許網を構築する一方で、「チェーン事業」においても、省エネルギー技術、触媒性能の向上、ケミカルリサイクルやバイオマス利用といったサーキュラーエコノミー関連のプロセス革新に関する特許取得に注力する¹。このシナリオで最も重要な技術的無形資産は、両セグメントの「接合点」となる技術、すなわち「チェーン事業」で生じる副産物やCO₂を、「先端事業」の高付加価値製品の原料として活用する革新的なプロセス技術となる。

- **人的資本・組織戦略**：最大の焦点は、二つの事業セグメントが分断され、組織内にサイロが生まれるのを防ぐことにある。そのために、セグメントを横断するクロスファンクショナルチームの設置、両事業間での人材ローテーションプログラムの導入、そして「チェーン事業」の技術者が「先端事業」の顧客ニーズを理解するための研修などが積極的に行われる。目標は、一つの屋根の下にある二つの別々の会社ではなく、一つの統合された組織能力を構築することである。
- **顧客・バリューチェーン戦略**：「チェーン事業」が持つ生産規模、物流網、そして原料調達力を、「先端事業」の競争優位性として活用する戦略が強調される。これにより、半導体や医薬品といった、サプライチェーンの安定性が極めて重要な業界の顧客に対して、他社には真似のできない供給安定性という価値を提供する。

3.3. シナリオC：「脱炭素主導」変革（ワイルドカード・シナリオ）

このシナリオでは、炭素税の導入、環境規制の劇的な強化、ESG投資家からの強い要求といった外部圧力、あるいは自社での画期的な技術的ブレークスルーにより、「脱炭素」が東ソーの全社戦略の根幹を成すようになる。「成長」と「脱炭素」はもはや並列の目標ではなく、「脱炭素こそが最大の成長戦略」となる世界線である⁴。

- **IP・技術戦略**：研究開発とIP戦略のベクトルは、グリーンテクノロジーへと大きく転換される。CO₂の分離回収・利用・貯留（CCUS）、バイオマス化学、グリーン水素製造、革新的なケミカルリサイクルといった分野の特許群が、会社の最も価値ある資産となる¹。東ソーは、これらの技術を自社で利用するだけでなく、他社にライセンス供与することで、素材生産とは別の新たな高収益事業を確立することを目指す。「チェーン事業」は、これらのグリーン技術を社会実装するための巨大な実証プラントとしての役割を担う。
- **ブランド・評判戦略**：東ソーの企業ブランド全体が、化学産業のグリーン変革をリードする企業というアイデンティティを中心に再構築される。この「環境先進企業」というレピュテーションそのものが、最も価値のある無形資産となり、ESG

を重視する投資家、環境意識の高い顧客、そしてグリーンケミストリー分野の最高の人材を惹きつける磁石となる。

- **アライアンス・ネットワーク戦略：** パートナーシップの性質が変化する。顧客との関係だけでなく、エネルギー企業、環境技術ベンチャー、政府機関などと深く連携し、カーボンニュートラルな化学産業を実現するための新たなエコシステムを構築する。このネットワーク形成能力が、競争優位の源泉となる。
-

第4章 戦略的提言と展望

新中期経営計画が示す変革の方向性を踏まえ、東ソーが持続的な企業価値向上を実現するために取るべき戦略的スタンスと、その成功を測るための新たな視点を提言する。

4.1. 推奨される戦略的スタンスと成功の鍵

分析の結果、東ソーにとって最も実行可能かつ価値創出につながる道筋は、提示したシナリオの単純な選択ではなく、戦略的な組み合わせにあると結論づける。具体的には、シナリオ A 「『先端事業ファースト』加速」を基本戦略の骨格としつつ、その基盤を支え、かつ新たな成長機会を創出するためにシナリオ C 「『脱炭素主導』変革」の要素を強力に組み込むアプローチである。

つまり、財務目標達成のために「先端事業」の成長を最優先で追求するが、そのための安定的なキャッシュフローと社会的正当性は、「チェーン事業」を脱炭素技術の実験場かつ実装の場として変革することで確保する。さらに、「脱炭素」から生まれる新技術（例：CO₂ を原料とする新素材）は、「先端事業」の新たな製品パイプラインにもなりうる。

この複合戦略を成功させるための鍵（Key Success Factors）は以下の3点に集約される。

1. **組織文化の分断管理：** 「先端事業」のスピード感と「チェーン事業」の安定志向という、異なる文化の衝突は避けられない。シナリオ B で示したような、セグメント間の人材交流や共通の目標設定といった組織統合策を意図的に実行し、摩擦を創造的なエネルギーに転換することが不可欠である。

2. **戦略的人材の獲得と定着：** この戦略は、先端材料科学とグリーンケミストリーという、世界的に人材獲得競争が激しい二つの領域で勝利することを前提としている。競争力のある報酬体系、魅力的な研究環境、そして企業のビジョンへの共感を醸成し、トップタレントを惹きつけ、維持し続ける能力が問われる。
3. **確実な実行能力：** 新計画には、分離精製剤の連続的な増設や CO2 回収設備の新設など、大規模な資本投下を伴うプロジェクトが並ぶ¹。これらのプロジェクトを計画通り、予算内で完遂する高度なプロジェクトマネジメント能力とオペレーショナル・エクセレンスが、戦略全体の信頼性を担保する。

4.2. 価値評価の新たなレンズ：無形資産の KPI（重要業績評価指標）案

この新たな戦略の進捗と成果を的確にモニタリングするためには、売上高や営業利益といった伝統的な財務指標だけでは不十分である。経営陣と投資家は、無形資産の価値創造を可視化する新たな指標（KPI）に注目する必要がある。以下にその一例を提案する。

- **技術・IP 関連 KPI：**
 - 研究開発費の事業セグメント別比率（先端事業 vs. チェーン事業）
 - 戦略的成長分野（半導体、バイオ、グリーン技術）における特許出願件数・登録件数
 - 重要特許群の被引用数（Forward Citation Rate）
 - 「社会課題ソリューション」認定製品の売上高比率⁶
- **人的資本関連 KPI：**
 - 戦略的採用人材（博士、専門職）の定着率
 - 研究開発職における MI（マテリアルズ・インフォマティクス）研修の受講率と活用度⁶
 - 主要技術職ポジションへの応募者数
- **ブランド・評判関連 KPI：**
 - ターゲット層（投資家、潜在的採用候補者）に対するブランド認知度・好感度調査
 - 技術力やサステナビリティに関するメディア・センチメント分析
- **サステナビリティ関連 KPI：**
 - GHG 排出量削減目標に対する進捗率¹
 - 脱炭素関連投資に対する投資収益率（ROI）

これらの非財務 KPI を財務 KPI と統合的に分析することで、東ソーの企業価値創造の真の姿をより深く理解することが可能となる。

4.3. 結論的展望：東ソーの競争優位性（Moat）の再定義

結論として、新中期経営計画は、東ソーが自社の競争優位性（Competitive Moat：競合に対する参入障壁）を根本から再定義しようとする野心的な試みである。

かつての競争優位性の源泉は、山口県南陽事業所に代表される、高度に統合された「チェーン事業」の規模と効率性にあった。これは強固な堀（Moat）であったが、市況変動という外部からの攻撃に対しては脆弱な側面も持っていた。

新計画が目指すのは、この堀を埋め立てるのではなく、二重構造の新たな堀を築くことである。

第一の堀は、**技術的優位性と強固な IP ポートフォリオに守られた、高成長の「先端事業」**である。これは、利益率が高く、模倣が困難な、まさに「深くて広い堀」である。

第二の堀は、**将来の環境規制に対応した低炭素型の「チェーン事業」**である。これは、安定的なキャッシュフローと、他社にはないサステナビリティという付加価値を提供する「堅牢な城壁」としての役割を果たす。

この二重の防御壁を築き上げるためには、本レポートで論じてきた知財・無形資産ポートフォリオの戦略的な変革が不可欠である。その変革を成功させられるか否か。それが、東ソーが 2027 年、そしてその先の未来において、より収益性が高く、より強靱で、市場から高く評価される企業へと進化できるかを決定づける、究極の試金石となるだろう。

引用文献

1. 中期経営計画 (2025～2027 年度), 6 月 14, 2025 にアクセス、
https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/60/60673/60673.pdf
2. 東ソー反発 中期経営計画を策定 28.3 期の営業利益目標は 1400 億円 - Yahoo! ファイナンス, 6 月 14, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/bb06a36536da7c252dd26196467ed42634188213>
3. 「ハイブリッドカンパニー」として進化する 東ソーの知的財産活動, 6 月 14, 2025 にアクセス、
http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2012_11_1527.pdf
4. 知的財産戦略 | 研究開発 | 東ソー, 6 月 14, 2025 にアクセス、
https://www.tosoh.co.jp/technology/ip_strategy/

5. 化学分野のスペシャリストとして“攻める”知財にチャレンジしていきたい。 - 東ソー, 6 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.tosoh.co.jp/recruit/career/people/intellectual-property.html>
6. 東ソーレポート, 6 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.tosoh.co.jp/csr/report/data/report2024.pdf>
7. 東ソー株式会社の特許登録一覧 - IP Force, 6 月 14, 2025 にアクセス、
<https://ipforce.jp/applicant-707>
8. 東ソー株式会社の特許出願公開一覧 - IP Force, 6 月 14, 2025 にアクセス、
<https://ipforce.jp/applicant-707/publication>
9. 東ソー反発 中期経営計画を策定 28.3 期の営業利益目標は 1400 億円 | 個別記事 | ニュース, 6 月 14, 2025 にアクセス、
https://traders.co.jp/news/article/1_2063454
10. 東ソー【4042】GHG 排出量推移・環境スコア - GX リサーチ, 6 月 14, 2025 にアクセス、
<https://gx-research.com/companies/5250001010002>