

# 日産化学株式会社「Vista 2027 Stage II」における知財・無形資産戦略の变革と展望

日産化学株式会社は2025年5月15日に中期経営計画「Vista 2027 Stage II」（2025年度～2027年度）をスタートさせ、「持続的な成長、安定収益の礎を築く」という方針のもと、知財・無形資産戦略においても重要な变革期を迎えている<sup>[1]</sup>。同社の知財・無形資産戦略は、従来の特許中心のアプローチから、デジタル基盤、組織能力、バリューチェーン統合を含む包括的な無形資産経営へと進化することが予想される<sup>[1][2]</sup>。本レポートでは、同社の現在の知財・無形資産戦略を分析し、Vista 2027 Stage IIによる変化と複数のシナリオを予測する。

## 現在の知財・無形資産戦略の分析

### 伝統的知的財産権の管理体制

日産化学の知財活動は1997年に策定された「工業所有権管理方針」に基づき、「遅滞ない知財権利化」「適切な知財活用」「知財リスクマネジメント」の3つを柱として展開されている<sup>[3][2]</sup>。同社の知財活動の最大の特徴は、「事業部門、研究開発部門と知的財産部がシームレス」であることで、新入社員の7割、総合職の4割が研究員という研究開発重視の姿勢により実現されている<sup>[2][4]</sup>。

2024年4月には知的財産部の体制を刷新し、情報戦略室と知財開発室を新設することで、知財活動のさらなる強化と統合的管理を目指している<sup>[2]</sup>。特許出願においては、2022年度からの累計で775件の出願を行い、2027年度までの累計目標2,500件に向けて順調に推移している<sup>[5]</sup>。

### IPランドスケープとデータ活用の進展

同社は「IPランドスケープによる事業支援」を重要な活動として位置づけ、知財情報および非知財情報の高度活用を推進している<sup>[2][6]</sup>。研究開発や製品・事業開発の「良きナビゲーター」として、知的財産部が戦略的な情報提供を行っている<sup>[2]</sup>。また、特許庁との意見交換では、同社開発の知財管理システム「PATNETS」をクラウド型システムに移行し、特許事務所とのシームレスな連携を実現している<sup>[7]</sup>。

### コア技術と組織能力の蓄積

日産化学は「精密有機合成」「機能性高分子設計」「微粒子制御」「生物評価」「光制御」の5つのコア技術を基盤として事業を展開してきた<sup>[8][9]</sup>。Vista 2027では、これらに加えて「微生物制御」と「情報科学」を新たなコア技術として育成し、2030年を見据えた事業領域拡充を企図している<sup>[8][9]</sup>。

## Vista 2027 Stage IIにおける戦略的变化

### 研究開発投資の集中と再配分

Vista 2027 Stage IIでは、2025-2027年度累計で716億円の研究開発投資を計画し、機能性材料に333億円（46.5%）、農業化学品に164億円（22.9%）を集中投下する<sup>[1]</sup>。これは2022-2024年度累計比で機能性材料が38%増、農業化学品が25%増となる大幅な投資拡大である<sup>[1]</sup>。研究所人員も510名体制とし、機能性材料235名（46%）、農業化学品110名（22%）の配置により、戦略分野への人的資源の集中を図る<sup>[1]</sup>。

### デジタル基盤とマテリアルズ・インフォマティクスの強化

同社は「デジタル基盤の拡充」を事業基盤強化の重要な柱として位置づけ、インフォマティクスの素材・材料探索への活用を推進している<sup>[1]</sup>。マテリアルズ・インフォマティクス（MI）については、実テーマでの検証を継続しながら対象テーマの絞り込みを行っている<sup>[10][11]</sup>。量子化学計算、分子力学計算、情報科学を駆使した「計算科学グループ」により、新規機能性材料や新規活性化化合物の分子設計、知の活用の最大化を目指している<sup>[9]</sup>。

### M&A戦略と外部連携の積極化

Vista 2027 Stage IIでは「M&Aなどを活用し、自前主義から脱却」することを明確に打ち出している<sup>[1]</sup>。2025-2027年度のキャピタルアロケーションにおいて、戦略投資（M&A）に重点配分を計画し、デット調達も活用しながら事業基盤の拡大を図る方針である<sup>[1]</sup>。

### サステナブルアジェンダと社会課題解決への貢献

同社は「日産化学サステナブルアジェンダ」として、社会課題解決に貢献する製品・サービスの全売上高に占める割合を2027年度に60%以上（従来目標55%以上から上方修正）に設定している<sup>[1][12]</sup>。これにより、知財・無形資産戦略もサステナビリティ志向への転換が加速すると予想される<sup>[12][15]</sup>。

### 組織能力とバリューチェーン戦略の変革

#### グローバル展開とサプライチェーン統合

日産化学は海外売上高比率8割以上を達成し、世界7カ国に10のグループ会社を展開している<sup>[13][14]</sup>。Vista 2027 Stage IIでは、機能性材料事業部に「海外拠点統括グループ」を新設し、グローバル管理体制の強化を図っている<sup>[15]</sup>。サプライチェーンにおいては、「日産化学サステナブル調達ガイドライン」に基づく取引先との協働により、バリューチェーン全体での無形資産価値の向上を目指している<sup>[16]</sup>。

#### 人材戦略とダイバーシティ推進

同社は人材育成に関する社員意識調査肯定回答率65%以上、研究所女性総合職比率18%以上を目標に設定し、多様性ある組織能力の構築を推進している<sup>[1]</sup>。経営者・マネージャー層強化、グローバル人材、DX人材およびデータサイエンティスト育成により、無形資産を生み出す組織基盤の強化を図っている<sup>[1]</sup>。

## 知財・無形資産戦略の展開シナリオ

### シナリオ1：デジタル統合型知財戦略の展開

最も可能性の高いシナリオとして、AIとマテリアルズ・インフォマティクスを活用した統合型知財戦略の展開が予想される<sup>[8] [10]</sup>。従来の特許出願中心のアプローチから、データサイエンスによる材料設計、プロセス最適化、市場予測を統合したデジタル知財プラットフォームへの進化が期待される<sup>[17] [18]</sup>。Product Lifecycle Managementシステムの導入により、研究開発から製品化まで一貫したデータ活用が実現され、知財創出プロセス自体が無形資産となる可能性が高い<sup>[1]</sup>。

### シナリオ2：オープンイノベーション加速型戦略

M&A戦略の積極化と「自前主義からの脱却」方針により、外部技術の取り込みと知財ポートフォリオの急速な拡大が進むシナリオである<sup>[1] [19]</sup>。特に微生物制御技術分野での戦略的提携や、核酸創薬における外部連携が加速し、従来の化学系知財から生物・医薬系知財への領域拡大が予想される<sup>[19] [20]</sup>。このシナリオでは、知財管理よりも技術統合能力と事業化スピードが競争優位の源泉となる<sup>[19]</sup>。

### シナリオ3：サステナビリティ主導型無形資産戦略

カーボンニュートラルと社会課題解決を軸とした無形資産戦略への転換シナリオである<sup>[12] [5]</sup>。従来の収益性重視から、環境・社会インパクトを含む多元的価値創造へのシフトにより、ESG投資家向けの無形資産情報開示が戦略的重要性を増す<sup>[21] [22]</sup>。サプライチェーン全体でのGHG排出量削減（2018年度比30%以上削減目標）達成に向け、環境技術特許とサステナブル調達プロセスが中核的無形資産となる<sup>[1] [16]</sup>。

### シナリオ4：地政学リスク対応型分散戦略

グローバル展開における地政学リスクの高まりを受け、地域別知財ポートフォリオの分散化が進むシナリオである<sup>[13] [14]</sup>。特に米中技術競争の激化により、地域別の特許戦略、技術移転制限への対応、サプライチェーンの複線化が無形資産戦略の中核となる可能性がある<sup>[23] [24]</sup>。このシナリオでは、技術の標準化よりも地域適応能力とリスク分散が重視される<sup>[25]</sup>。

## 結論と今後の展望

日産化学のVista 2027 Stage IIにおける知財・無形資産戦略は、従来の特許中心アプローチから、デジタル技術、組織能力、サステナビリティ、グローバル展開を統合した包括的な無形資産経営への転換を示している<sup>[1] [2]</sup>。機能性材料と農業化学品への集中投資、M&A戦略の積極化、デジタル基盤の拡充により、2030年を見据えた競争優位の構築を目指している<sup>[1] [26]</sup>。

最も重要な変化は、知財活動が「R&Dの良きナビゲーター」から「事業戦略の中核的推進力」へと役割を拡大することである<sup>[2] [4]</sup>。IPランドスケープによる戦略立案、マテリアルズ・インフォマティクスによる研究開発効率化、オープンイノベーションによる技術獲得が統合され、従来の化学メーカーの枠を超えた「未来創造企業」への変革を支える無形資産基盤が構築されると予想される<sup>[27] [28]</sup>。

今後3年間は、これらの戦略要素の統合度と実行力が、同社の持続的成長と競争優位の確立を左右する決定的な期間となるであろう<sup>[1] [17]</sup>。



1. [https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/news/n2025\\_05\\_15.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/n2025_05_15.pdf)
2. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2024\\_10.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2024_10.pdf)
3. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2023\\_08.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2023_08.pdf)
4. [https://www.nissanchem.co.jp/eng/ir\\_info/archive/ar/ar2024\\_10.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/eng/ir_info/archive/ar/ar2024_10.pdf)
5. [https://www.nissanchem.co.jp/csr\\_info/management/materiality2.html](https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/management/materiality2.html)
6. <https://johokiko.co.jp/publishing/BC240302.php>
7. <https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202101/011901.html>
8. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2022\\_15.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2022_15.pdf)
9. <https://www.nissanchem.co.jp/saiyo/workplace/>
10. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2024.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2024.pdf)
11. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2024\\_05.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2024_05.pdf)
12. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2023\\_05.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2023_05.pdf)
13. <https://www.nissanchem.co.jp/saiyo/about/03/>
14. <https://www.nissanchem.co.jp/saiyo/workplace/overseas.html>
15. [https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/news/n2025\\_02\\_26\\_01.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/n2025_02_26_01.pdf)
16. [https://www.nissanchem.co.jp/csr\\_info/communication/supply.html](https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/communication/supply.html)
17. <https://www.accenture.com/jp-ja/case-studies/industry-x-0/nissan-chemical>
18. <https://www.hitachi.co.jp/products/it/harmonious/cloud/case/nissanchem/index.html>
19. <https://skk-net.com/business/openinnovation.html>
20. [https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/news/n2025\\_03\\_14.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/n2025_03_14.pdf)
21. [https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/files/jp2022/C2022\\_011\\_nissanchem\\_jp.pdf](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/files/jp2022/C2022_011_nissanchem_jp.pdf)
22. <https://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2017/2017win09web.pdf>
23. [https://www.nissan-global.com/EN/SUSTAINABILITY/SOCIAL/INTELLECTUAL\\_PROPERTY/](https://www.nissan-global.com/EN/SUSTAINABILITY/SOCIAL/INTELLECTUAL_PROPERTY/)
24. [https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2023/ASSETS/PDF/ESGDB23\\_J\\_P097-101.pdf](https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2023/ASSETS/PDF/ESGDB23_J_P097-101.pdf)
25. [https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2022/ASSETS/PDF/SR22\\_J\\_P127-133.pdf](https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2022/ASSETS/PDF/SR22_J_P127-133.pdf)
26. <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/02127/00093/>
27. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2022\\_02.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2022_02.pdf)
28. [https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2023.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2023.pdf)