

日産化学「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」：知財・無形資産戦略の変革と将来展望

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

日産化学株式会社（以下、日産化学）が 2025 年 5 月 15 日に発表した新中期経営計画「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」（2025 年度～2027 年度）は、同社の知財・無形資産戦略における重要な転換点となることが予測される。これまでの戦略が主にリスク管理と特許出願件数といった量的側面に重点を置いていたのに対し、新計画ではより積極的かつ価値中心の、事業と統合されたアプローチへの移行が示唆されている。

本報告書では、日産化学の現行の知財・無形資産戦略を分析した上で、「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」がこの戦略にどのような変革をもたらすかを予測する。特に、IP ランドスケープを活用した戦略的意思決定の強化、半導体材料、農業化学品、新素材といった高成長分野における知的財産（IP）による参入障壁の構築、M&A や提携における無形資産の活用、そしてデジタル化やサステナビリティに関連する無形資産の重要性の高まりが、主要な変化として見込まれる。

将来の戦略展開シナリオとしては、「戦略的 IP マネジメントによる積極的な価値実現」、「オープンイノベーションと無形資産連携によるエコシステムリーダーシップ」、「無形資産中心のビジネスモデル強化」の 3 つが考えられる。これらのシナリオは、日産化学が「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」で掲げる「価値共創で未来に挑む企業へ」というスローガンの下、無形資産を最大限に活用し、持続的な成長と企業価値向上を目指す方向性を示している。

2. はじめに

日産化学は、2025 年 5 月 15 日に、2022 年度から始動した 6 か年中期経営計画「V i s t a 2 0 2 7」の後半 3 か年（2025 年度～2027 年度）にあたる「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」を公表した¹。この新中期経営計画は、同社が直面する事業環境の変化に対応し、持続的な成長軌道を確認たるものにするための戦略的優先事項を再定義する重要な節目となる。

現代の知識集約型産業である化学業界において、知的財産権（特許権、商標権、意匠権、著作権など）のみならず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスといった広範な無

形資産は、企業価値と競争優位性を駆動する源泉としての重要性を増している。市場評価においても、有形資産から無形資産への価値の比重シフトは顕著な傾向である。

本報告書は、日産化学のこれまでの知財・無形資産戦略の状況を分析し、「V i s t a 2 0 2 7 StageII」が明示的および暗示的に示す戦略的方向性に基づき、同社の知財・無形資産戦略が今後どのように変化し、進化していくかを予測・考察することを目的とする。

3. 日産化学の現行知財・無形資産戦略（V i s t a 2 0 2 7 Stage I およびそれ以前からの洞察）

「V i s t a 2 0 2 7 StageII」に至るまでの日産化学の知財・無形資産に対する基本的なアプローチを理解することは、今後の変化を予測する上で不可欠である。

3.1. 公式な知財方針、ガバナンス、リスクマネジメント

日産化学の知財戦略の根幹には、コンプライアンス遵守の姿勢が見られる。同社の「コンプライアンスマニュアル」では、「知的財産権の保護」が業務上の重要な遵守事項として掲げられている⁴。これは、知的財産権に対する基本的な認識と保護の意思を示すものである。

特に重視されてきたのはリスクマネジメントであり、「知的財産権の侵害・被侵害」はグループの重要リスクの一つとして認識されている⁴。他社の特許権を侵害した場合の損害賠償や製品差止請求といった事業継続への影響を回避するため、「知財確認フロー」の継続的な改良と教育・普及が進められてきた⁴。

これらの事実から、歴史的に日産化学の IP 戦略は、事業の自由度（Freedom to Operate）の確保と法的リスクの低減という、いわば「守り」の側面が強かったと言える。これは企業活動の基盤として不可欠であるが、無形資産戦略の全体像から見れば一側面に過ぎない。リスク回避や事業継続性の担保に主眼が置かれた結果、知的財産を積極的に活用して新たな価値を創出する、あるいは競争優位を確立するといった「攻め」の側面は、相対的に目立たない傾向にあったと考えられる。

3.2. 無形資産の中核的ドライバーとしての研究開発

日産化学の価値創造において、研究開発は中心的な役割を担ってきた。例えば、2019年度から2021年度までの累計研究開発費は497億円に達しており⁵、この投資が新技術やノウハウといった無形資産の主要な源泉となっている。

知的財産の量的側面としては、「V i s t a 2 0 2 7 StageI」（2022年度～2027年

度累計)において、特許出願件数目標を2,500件と設定していた⁵。これは、研究開発活動の活発さを示す指標の一つである。主要な技術開発領域としては、半導体材料(例えば、ARC®やその他の半導体材料は以前の期間で+52%の成長を示した⁵)、ディスプレイ材料、農業化学品、ヘルスケアなどが挙げられる。

研究開発の成果は、新製品売上という形で具現化しており、「Vista 2021 Stage II」(2019年度~2021年度)では142億円の新品売上が計上された⁵。これは、研究開発投資が無形価値(ノウハウ、ブランドポテンシャル等)を伴う具体的な成果へと転換されていることを示している。

しかしながら、これまでの研究開発と連動したIP戦略は、特許出願件数のような「アウトプット量」に焦点が当てられがちで、製品保護という目的を超えた、戦略的なポートフォリオ管理やこれらの特許からの明示的な価値抽出(例えばライセンス供与や競合他社の牽制)については、Stage Iまでの資料からは必ずしも明確ではなかった。特許が長期的な事業目標とどのように戦略的に連携され、活用されるかという点での具体的な方針の開示は限定的であった。

3.3. 特許以外の主要な無形資産

日産化学は、特許以外にも多様な無形資産を保有している。

- **人的資本:** 新人事制度の導入、キャリア開発強化、自己啓発支援プログラムの充実など、人材育成に注力してきた⁵。2021年度の研究開発要員は470名であり⁵、これはノウハウと革新能力の重要なプールを形成している。
- **ブランドとレピュテーション:** 明示的な「ブランド戦略」としての詳細は不明確ながら、1887年の創業以来の長い歴史⁶と、「すぐれた技術と製品によって社会に貢献する」という企業理念⁶は、ブランドエクイティと社会からの信頼・レピュテーションの構築に寄与してきた。
- **組織能力とプロセス:** ライフサイエンス材料開発部、情報通信材料開発部、環境エネルギー材料開発部といった専門部署を擁する企画本部の設置⁵は、イノベーションと市場開拓のための体系化されたプロセスを示している。
- **データとデジタル化(初期段階):** DX推進部が設置され、データ活用が掲げられていた⁵。これは、データが潜在的な資産として認識され始めた初期の兆候である。

これらの特許以外の無形資産は確実に存在し、日産化学の競争力の源泉の一部をなしてきた。しかし、例えばトップ研究者を引き付ける「タレントブランド」の構築や、データ資産の収益化といった、これらの無形資産の戦略的な管理と価値創出への明示的な活用は、Stage Iまでの開示情報では、特許関連活動ほど顕著ではなかった。これらの無

形資産は、他の事業活動の副産物として育成されてきた側面が強いと考えられる。

3.4. 「V i s t a 2 0 2 7 Stage I」の成果と学び

「V i s t a 2 0 2 7 Stage I」の期間中、日産化学はコロナ禍以前に策定した利益目標を大幅に超過達成するなど、堅調な業績を上げた⁵。具体的には、メラミン事業からの撤退による化学品事業の構造改革⁵や、半導体材料の生産能力増強（NCK 工場新設）⁵などを実行した。

特に半導体材料のような技術主導型セクターでの成功は、独自の強力な技術（無形資産）とそれを保護する知的財産の重要性を社内で再認識させる機会となったであろう。例えば、営業利益は8年連続で最高益を更新し⁵、半導体材料は以前の期間で+52%という高い成長を記録した⁵。これらの成功体験は、研究開発投資への確信を深め、市場での成功に強固なIPが不可欠であった事例、あるいはIP戦略のギャップが感じられた事例を浮き彫りにした可能性がある。このような経験が、Stage IIで見られるより積極的なIP戦略への布石となったと考えられる。

表 1：日産化学の知財・無形資産フレームワークの概要（Stage II 以前）

要素	詳細
IP 方針の焦点	主にリスク低減（侵害回避）、コンプライアンス遵守
IP ガバナンス	「知財確認フロー」、コンプライアンスマニュアル
研究開発との連携	高水準の研究開発投資、特許出願件数目標（例：Stage Iで2,500件）
主要な無形資産（認識）	特許、技術的ノウハウ（研究開発に内包）
主要な無形資産（管理の明確性が低い）	ブランド・レピュテーション、人的資本（人材開発プログラムは存在）、組織プロセス（例：企画本部）、データ（初期のDX活動）

<p>戦略的スタンス</p>	<p>IP 権に関しては主に防衛的。無形資産開発は他の活動の副産物であることが多く、必ずしも的を絞った戦略ではなかった。</p>
----------------	--

この表は、**Stage II** 以前の知財・無形資産アプローチの概観を明確に示し、後に議論する変化やシナリオとの比較を容易にする。これにより、以前の焦点（リスク管理、特許件数）と、相対的に重視されていなかった領域（ブランドの戦略的活用、データ収益化など）が浮き彫りになり、**Stage II**における新たな要素（IP ランドスケープ、無形資産活用）の重要性を強調するための土台となる。

4. 「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」：戦略的必須事項とその知財・無形資産的側面

新中期経営計画「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」は、日産化学の知財・無形資産戦略に新たな方向性を与える多くの要素を含んでいる。

4.1. 「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」の目標と戦略的柱の概観

「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」は、「価値共創で未来に挑む企業へ」というスローガンを掲げている¹。これは、より外向きで協調的なアプローチを示唆している。基本方針は、持続的な成長と安定収益の礎を築くことである²。

主要な基本戦略は以下の通りである¹。

1. 現有事業の利益拡大
2. 成長分野の強化（特に半導体、農業化学品に注力）
3. 2030 年を見据えた新製品の開発（企画本部が LiB 材料、光インターコネクト材料、エネルギー材料、ヘルスケア材料等を担当）
4. 事業基盤の強化

数値目標としては、2027 年度に売上高 2,930 億円（2024 年度実績 2,514 億円から）、営業利益 650 億円（同 568 億円から）を目指すなど、意欲的な成長が掲げられている¹。これらの目標達成には、無形資産を含む全ての経営資源からの貢献が不可欠である。

4.2. 「事業基盤の強化」における明示的な知財・無形資産イニシアチブ

「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」の「事業基盤の強化」の項目には、知財・無形資産戦

略の進化を示す注目すべき記述が含まれている。

- 「知的財産の活用強化」¹: これは、単なる権利保護から積極的な活用へと、知財に対するスタンスの明確な変化を示す直接的な表現である。
- 「IP ランドスケープによる事業支援」¹: IP インテリジェンスを戦略的な意思決定、研究開発の方向付け、M&A ターゲットの選定、競合分析などに活用することを示唆している。

これらの文言が中期経営計画に明記されたことは、日産化学の知財に対する考え方が成熟し、IP を法的な盾としてだけでなく、事業開発と競争情報収集のための戦略的ツールとして認識し始めたことを示す極めて重要な変化である。Stage I では IP に関する議論が「リスク低減」や「特許出願件数」⁴に留まっていたのに対し、Stage II で「活用」や「IP ランドスケープ」といった言葉が導入されたことは、単なる言葉遣いの変化ではなく、より深い戦略的意図を反映している。「活用」は IP からのリターン（ライセンス供与、製品差別化の強化、M&A におけるレバレッジなど）の追求を意味し、「IP ランドスケープ」は IP データを先見性と戦略策定のために用いることを意味する。これは、単に侵害リスクを確認するよりもはるかに積極的な姿勢である。

4.3. 「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」における暗黙的な知財・無形資産ドライバー

計画に明示されている項目以外にも、知財・無形資産戦略の方向性に影響を与えるであろう要素が散見される。

- 成長分野における研究開発の重点化¹:
 - 半導体材料: 3D 実装プロセス材料、EUV（極端紫外線）材料など、新規 IP が不可欠な最先端分野。
 - 農業化学品: バイオ農薬、新規動物薬（例：MSD Animal Health 社とのフルララネルに関する協力や新規動物薬の共同研究開発¹）。これらは複雑な生物学的・化学的 IP を伴う。
 - 2030 年を見据えた新製品: LiB 用スラリー添加剤、水素エネルギー材料（プロトン伝導性ポリマー）、ペロブスカイト太陽電池材料、熱マネジメント材料（液体金属複合材料）、光導波路材料、ヘルスケア材料（核酸医薬、細胞培養材料 FCeM[®]、生体物質付着防止材料 prevelex[®]）など。これらはいずれも IP 創出の宝庫である。高度に専門化され、研究開発集約的な成長分野への注力は、必然的に巨額の研究開発投資を保護し、市場シェアを確保するための強固な IP 戦略を必要とする。これらの分野の特性（急速な技術革新、激しい競争）を考慮すると、強力な特許ポートフォリオと厳重に管理された営業秘密が極めて重要になる。例えば、EUV 材料¹や新規バイオリジクス¹のような分野は、高い研究開発コストと、イノベーターによる市場の大きな変革の可能性を

特徴とする。強力な IP（特許、営業秘密）がなければ、研究開発を通じて得られた競争上の優位性はすぐに侵食されてしまうだろう。したがって、これらの研究開発分野の選択自体が、より積極的で洗練された IP 戦略を暗黙のうちに強いている。

- 戦略的投資 (M&A) 1:

既存事業の利益拡大や成長分野強化の一環として、「戦略投資 (M&A) の積極活用」が挙げられている。

M&A 活動においては、対象企業の IP ポートフォリオの価値とリスクを評価するための高度な IP デューデリジェンスが不可欠となる。買収後には、シナジーを実現するために IP の統合とポートフォリオの最適化が重要となる。これは、社内の強力な IP 専門知識、あるいは外部専門家への依存を必要とする。M&A 1 は単に製品や市場シェアを獲得するだけでなく、多くの場合、技術や IP を獲得することが目的である。日産化学がこれらの投資を「活用」するのであれば、対象企業の IP を評価し、IP 関連の負債を特定し、そして買収した IP を自社のポートフォリオに統合して戦略的影響を最大化する能力に長けていなければならない。これは重要な無形資産管理能力である。

- 人材育成 1:

「経営者・マネージャー層、グローバル人材、DX 人材、データサイエンティスト育成」に注力する方針が示されている。

特に DX やデータサイエンス分野における専門人材の育成は、人的資本や組織内に蓄積されるノウハウといった重要な無形資産を直接的に構築する。これらの人材は、新たな種類の無形資産（例：独自のアルゴリズム、インフォマティクスから得られるデータモデル）を生み出す鍵となるだろう。DX およびデータサイエンス人材の育成という明確な目標 1 は、日産化学がデータを新たな方法で活用する能力を構築していることを意味する。これらの人材は既存のツールを使用するだけでなく、新たな分析手法、モデル、洞察を生み出すだろう。これらはすべて、従来の化学特許を超える価値ある無形資産形態である。この人材を管理し維持すること自体が、無形資産戦略の一部となる。

- 研究開発基盤とデジタルインフラ 1:

- 「半導体材料研究 2 拠点化」
- 「最先端技術活用による解析基盤強化」
- 「Product Lifecycle Management (PLM) システム導入」
- 「インフォマティクスの素材・材料探索への活用」 これらの投資は、無形資産を創出し、管理し、保護する能力を強化する。例えば、PLM システムは、特許出願や営業秘密保護に不可欠なデータや文書の管理に役立つ。インフォマティクスツールは発見を加速し、新たな IP につながる。半導体研究の第 2 拠点¹

は研究開発のアウトプットを増やし、それゆえにより多くの潜在的 IP を生み出す。PLM システム¹は製品および関連データのライフサイクル管理を支援し、これは営業秘密の維持や特許性・発明者性の証拠提供に不可欠である。インフォマティクス¹は、IP 保護の有力候補である新規材料やプロセスの創出を直接加速する。これらは、より強力な無形資産パイプラインのための基盤投資である。

- サステナビリティへの注力¹:

「社会課題解決に貢献する製品・サービスの全売上に占める割合 60%以上」という目標が設定されている¹。

この目標達成には、「グリーン」技術や持続可能なソリューションの開発・推進が伴う可能性が高い。これらのイノベーションを保護する IP、およびサステナビリティを中心に構築されるブランドレピュテーションは、ますます価値ある無形資産となるだろう。60%という目標¹は強いコミットメントである。これを達成するためには、日産化学は環境配慮型材料や社会のニーズに応えるプロセス（例：農業化学品による食料安全保障、ヘルスケア材料による健康）の分野で革新を起こす必要がある。これらの「グリーン」または「社会貢献型」技術に関する特許は、持続可能なイノベーターとしてのブランドイメージと相まって、ESG を意識する顧客や投資家にとって魅力的な、主要な差別化要因および価値ドライバーとなるだろう。

表 2: 「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」 – 主要イニシアチブと知財・無形資産リンク

戦略的柱	主要イニシアチブ	直接的な知財・無形資産リンク
成長分野の強化（半導体）	EUV 材料、3D 実装技術の開発	新規組成・プロセスに関する新特許、製造ノウハウに関する営業秘密
	半導体材料分野での M&A	IP デューデリジェンス能力、買収特許ポートフォリオ、技術ノウハウの統合
事業基盤の強化	「知的財産の活用強化」、 「IP ランドスケープによる事	積極的な IP 戦略、IP 収益化、IP データからの競争情報収集

	業支援」	
	「DX 人材・データサイエンティスト育成」、「インフォマティクスの活用」	人的資本（専門知識）、独自アルゴリズム・データベース、AI 生成 IP
	「PLM システム導入」	研究開発データ管理の改善、営業秘密保護、特許文書作成支援
2030 年を見据えた新製品開発（ヘルスケア）	核酸医薬、細胞培養材料（FCeM®）の開発、MSD Animal Health 社との共同研究開発 ¹	新規化合物特許、製法特許、用途特許、共同開発における IP 帰属・実施許諾契約、関連ノウハウ・データの管理
サステナビリティ	社会課題解決貢献製品売上比率 60%以上目標 ¹	環境配慮型技術に関する特許、サステナビリティに関するブランド価値・レピュテーション向上

この表は、日産化学が「V i s t a 2 0 2 7 StageII」で掲げる戦略的イニシアチブと、それらが様々な種類の知的財産および無形資産に具体的にどのような影響を与えるかを体系的に結びつける。これにより、事業戦略と無形資産戦略の関係性が明確かつ容易に理解できるようになる。中期経営計画における一般的な記述から、具体的な知財・無形資産への影響へと落とし込み、明確な因果関係を示すことで、戦略変更の具体的な意味合いを明らかにする。

5. 将来シナリオ：日産化学の知財・無形資産戦略の進化（2025 年度～2027 年度）

「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」および業界動向を踏まえ、日産化学の知財・無形資産戦略が取り得るいくつかの将来像を以下に示す。これらのシナリオは相互に排他的ではなく、異なる重点の置き方を表している。

5.1. シナリオ A：戦略的 IP マネジメントによる積極的な価値実現

- **中核的焦点:** 自社の IP ポートフォリオから得られる経済的・戦略的価値の最大化。IP をコストセンターやリスク緩和手段から、収益貢献要素および戦略的推進力へ

と転換する。

- **主要要素:**

- **コア領域における攻めの IP 戦略:** 半導体 (EUV、3D 実装)、農業化学品 (新規バイオ農薬、次世代フルララネル誘導体)、有望新素材といった主要技術周辺に、強力かつ防御可能な特許「要塞」を構築する。これには、競合他社をブロックし市場の独占性を確保するための戦略的な出願が含まれる (半導体業界における競合他社の行動も同様の傾向を示唆⁷⁾)。
 - **IP 収益化:** 非中核特許や特定の地理的地域におけるライセンス機会を積極的に模索する。潜在的には、特許を合弁事業や提携における交渉材料として活用する。
 - **M&A および事業売却のための IP 活用:** IP ランドスケープ分析¹を用いて、強力な IP を持つ魅力的な M&A 対象企業を特定するとともに、自社のポートフォリオを戦略的に整理し、非戦略的な IP や製品ラインを売却する。
 - **営業秘密管理の強化:** 特に特許化が困難、または秘匿性がより長期的な競争優位をもたらすプロセス革新や配合に関して、重要なノウハウを保護するための堅牢な方針とシステムを導入する (複雑な化学製造プロセスには不可欠)。
 - **評価指標:** 特許件数だけでなく、ライセンス収入、IP によって保護された市場シェア、IP 主導の M&A を通じて獲得された価値によって成功を測定する。
- **支援する無形資産:** 強力な研究開発能力、高度な IP 分析チーム、経験豊富なライセンス専門家、適切に管理された技術文書 (PLM システム¹)。日産化学が「知的財産の活用強化」¹に真剣に取り組み、野心的な成長目標¹を掲げているならば、特許で保護された有機的成長だけに頼ることはできない。既存および将来の IP からより多くの価値を積極的に引き出す必要がある。これは、自社で商業化する予定のない技術をライセンスアウトしたり、IP の強みを利用して提携交渉を有利に進めたり、さらには侵害を抑止したりすることを意味する可能性がある。これは、IP への注力を強化する企業にとって自然な進化である。

5.2. シナリオ B: オープンイノベーションと無形資産連携によるエコシステムリーダーシップ

- **中核的焦点:** 戦略的提携、パートナーシップ、オープンイノベーションイニシアチブを通じて内外の無形資産を活用し、研究開発と市場アクセスを加速する。イノベーションハブとしての評判を構築する。
- **主要要素:**
 - **戦略的アライアンスと合弁事業:** MSD Animal Health 社との提携¹のような協業を他の分野にも拡大する。明確な合意に基づき、技術を共同開発し IP を共有する (業界における協業のトレンドを反映)。

- **オープンイノベーションプラットフォーム:** 大学、研究機関、スタートアップとの関与を強化する（Stage I で言及された VC 投資⁵を基盤とする）。これには、そのような協業を通じて開発された IP を共同所有またはライセンス供与するためのフレームワーク作成が含まれる可能性がある（一般的なオープンイノベーションの潮流を反映⁸）。
- **データ共有フレームワーク（安全対策付き）:** 競争前研究や信頼できるパートナーとの間で、特にマテリアルズインフォマティクスのような分野での発見を加速するために、研究開発データや洞察を安全に共有する方法を開発する。
- **協調的パートナーとしてのブランド:** 日産化学のブランドと評判を、信頼できる革新的なパートナーとして積極的に構築し、人材と協業機会を引き付ける。これには、「価値共創」という企業理念¹の発信も含まれる。
- **ノウハウ交換:** 相互利益のために、非中核的なノウハウやベストプラクティスをパートナーと交換するための構造化されたプログラム。
- **評価指標:** 戦略的パートナーシップの数と質、共同製品開発のスピード、協業を通じた新技術・市場へのアクセス、イノベーターとしてのブランド認知度によって成功を測定する。
- **支援する無形資産:** 強力なリレーションシップマネジメントスキル、柔軟な IP 交渉能力、堅牢なデータガバナンス、魅力的な企業ブランド、外部のアイデアを受け入れる文化。このシナリオは、「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」のスローガンである「価値共創」¹の側面を強調している。価値ある無形資産のすべてを社内で開発できるわけでも、すべきでもないという認識に基づいている。MSD Animal Health 社との提携¹は具体的な事例である。「価値共創」というスローガン¹は強い指標となる。バイオ農薬や先端エレクトロニクスのような複雑な分野では、単一の企業がすべての答えやリソースを持っているわけではない。このシナリオは、日産化学がどこで「作る」（IP を内部開発する）か、どこで「買う」または「提携する」（外部の IP/無形資産にアクセスする）かを戦略的に決定することを予測している。これには、パートナーシップ内での IP 共有、共同所有、ライセンス供与に対する洗練されたアプローチが必要となる。

5.3. シナリオ C : 無形資産中心のビジネスモデル強化

- **中核的焦点:** 化学製品の販売を超えて、無形資産主導のソリューションやサービスを提供し、新たな収益源を創出し、顧客との関係を深化させる。
- **主要要素:**
 - **データ駆動型サービス:** 研究開発、製造、そして潜在的には顧客使用（許可を得て）からのデータを活用し、同社の材料を使用する顧客への助言サービス、予知保全の洞察、または性能データに基づくカスタマイズされた材料推奨を提

供する（インフォマティクス¹とDX人材を活用）。

- **ソリューションバンドリング:** 独自の材料とソフトウェア、分析ツール、または専門コンサルティングを組み合わせ、特に半導体や特殊ヘルスケア用途のようなハイテク分野で統合ソリューションを提供する。
 - **サービスとしてのノウハウ:** 日産化学が独自の非特許化可能な強みを持つ分野で、専門ノウハウ、プロセス最適化技術、または分析方法論へのアクセスをライセンス供与または販売する。
 - **顧客ネットワークとサプライチェーンという無形資産:** 深い顧客関係と強靱なサプライチェーン能力をサービスまたは明確な価値提案として活用し、信頼性とカスタマイズされたサポートを保証する。
 - **ブランド拡張:** 日産化学ブランドを単なる材料サプライヤーとしてだけでなく、ソリューションプロバイダーおよびナレッジパートナーとして構築する。
 - **評価指標:** サービスおよびソリューションからの収益、顧客維持率・ロイヤリティ、材料供給を超えた付加価値パートナーとしての市場認識によって成功を測定する。
- **支援する無形資産:** 強力なデータ分析能力（DX人材、インフォマティクス¹）、顧客関係管理（CRM）システム、サービス設計スキル、継続的な収益をサポートするビジネスモデル（広範な化学DXのトレンドを反映¹⁰）。このシナリオは、無形資産自体が製品またはサービスとなる、より深遠な変革を表している。「DX人材およびデータサイエンティスト育成」および「インフォマティクスの素材・材料探索への活用」への投資¹は、このための基盤を築く。化学業界は、内部効率化だけでなく、新たな顧客向け製品のためにDXにますます注目している¹⁰。日産化学のこれらの分野への投資は、価値あるデータ駆動型の洞察を生み出す可能性を創出する。このシナリオは、同社がこれらの洞察や専門知識を新たなサービス提供にどのようにパッケージ化し、単に分子を販売することからバリューチェーンを上昇させるかを探求する。

表 3：予測される知財・無形資産戦略シナリオの比較概要

比較軸	シナリオ A：積極的 価値実現	シナリオ B：エコシ ステムリーダーシッ プ	シナリオ C：IA 中心 ビジネスモデル強化
主要 IP 焦点	攻勢的/防衛的 IP、収 益化	協調的 IP、ライセン スイン/アウト	サービス支援 IP、デ ータ IP

主要無形資産の重点	特許、営業秘密	パートナーシップ、ブランド評判、ノウハウ交換	データ、アルゴリズム、顧客ネットワーク、サービスノウハウ
研究開発アプローチ	内部開発、強力な IP をターゲット	協調的、オープンイノベーション	顧客中心、ソリューション指向
組織能力	IP 訴訟、ライセンスチーム	アライアンス管理、交渉	データ分析、サービス開発
リスクプロファイル	訴訟リスク、IP 陳腐化	パートナーシップにおける IP 漏洩、共同 IP 管理	データプライバシー、サービス提供責任

この表は、3 つのシナリオの主要な戦略的推進力を構造的に比較し、それぞれのニュアンスとトレードオフを読者が容易に把握できるようにする。これらのシナリオが相互に排他的ではなく、異なる重点を示していることを強調する。各シナリオの明確な特徴と、IP の焦点、必要な能力、潜在的リスクの観点からそれらがどのように現れるかを理解するのに役立ち、各シナリオの説明的な段落を読むだけよりもニュアンスのある理解を促進する。

6. 知財・無形資産マネジメントにおける予想される主要な変化

「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」の下で、日産化学の知財・無形資産マネジメントはいくつかの重要な変化を遂げると予想される。

6.1. 防衛的保護から積極的な価値創造へ

IP の役割が、主にリスク緩和のためのツール（「知財確認フロー」⁴⁾ から、収益を生み出し、競争優位を確保し、事業成長を可能にするための戦略的資産（「知的財産の活用強化」¹⁾）へと根本的にシフトする。これは、IP をコスト要因として捉えるのではなく、投資対象としてそのリターンを追求する姿勢への転換を意味する。

6.2. IP・無形資産と全社・事業部戦略のより深い統合

IP・無形資産に関する考慮事項（例：IP ランドスケープ分析¹⁾）が、戦略立案の初期段階、研究開発プロジェクトの選定（「Go/Stop」判断¹⁾）、M&A ターゲットの選定、市

場参入戦略において、後付けではなく不可欠な要素となる。これにより、事業戦略と IP 戦略が一体となって推進される体制が期待される。

6.3. 非伝統的無形資産の重要性の向上

特許以外の無形資産に対する認識と戦略的管理が強化される。

- **データ:** 研究開発インフォマティクス¹、PLM システム¹、そして潜在的には顧客とのインタラクションから生成されるデータ。
- **AI/ML モデルとアルゴリズム:** DX 人材とデータサイエンティストによって開発される¹。
- **独自のノウハウ:** 特に新素材の高度な製造プロセスにおけるノウハウ。
- **人的資本:** 研究開発、DX、グローバルビジネスにおける専門人材¹。
- **ブランドエクイティとレピュテーション:** 特にサステナビリティ（「社会課題解決に貢献する製品」目標¹）とイノベーション（「価値共創」¹）に関連するもの。
- **エコシステム関係:** パートナシップ（例：MSD 社¹）、顧客・サプライヤーネットワークから得られる価値。

6.4. IP・無形資産に関する意思決定の俊敏性向上

研究開発におけるより迅速な「Go/Stop」判断¹や市場のダイナミクスへの対応の必要性は、IP ランドスケープや潜在的には AI 駆動の IP 分析といったツールに支えられた、よりアジャイルな IP・無形資産評価と行動を要求する。

これらの変化は総じて、日産化学における無形資産マネジメントが、より洗練され、包括的で、ビジネス主導型のアプローチへと移行し、他の先進的な技術集約型企業で見られるベストプラクティスに近づくことを示唆している。「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」で詳述されている変化の総体（明示的な IP に関する言及、研究開発の焦点、M&A、DX 人材）は、これらの包括的な変化を必然的に伴う。例えば、IP が法務部門にサイロ化され、プロセスの後半でしか関与しないのであれば、「IP ランドスケープを事業支援に活用する」¹ことは効果的にできない。データが戦略的資産として扱われなければ、「データ駆動型サービス」でビジネスを構築することはできない。中期経営計画は、すべての無形資産に対するより広範で統合された視点を強いている。

7. 無形資産価値最大化のための戦略的考察

日産化学が「V i s t a 2 0 2 7 Stage II」において無形資産の価値を最大限に引き出すためには、以下の戦略的考察が重要となる。

7.1. 無形資産を意識する文化の醸成

IP・無形資産の価値と基本的な IP リテラシーに対する認識を、法務・知財部門だけでなく、研究者、事業開発チーム、経営層にまで浸透させることが不可欠である。そのための研修プログラムが鍵となる。

7.2. オープン性と保護のバランス

オープンイノベーションや協業を追求する場合（シナリオ B）と、厳格な IP 管理と秘密保持を維持する場合（シナリオ A）について、明確な方針と意思決定フレームワークを策定することが求められる。これは、MSD 社との提携¹や、VC・スタートアップとの連携⁵において極めて重要である（UBE 社のオープン・クローズ評価を参照⁹）。

7.3. 先進的な IP・無形資産管理ツールと人材への投資

IP ランドスケープ分析に加えて、AI を活用した IP 分析ツール、無形資産評価ツール、ナレッジマネジメントシステムへの投資を検討する。IP 戦略、ライセンス供与、無形資産管理に長けた人材の育成または獲得を継続する（DX 人材育成を基盤に¹）。

7.4. AI およびデータに関する進化する IP ランドスケープへの適応

AI 発明の特許性、データ所有権、アルゴリズムの営業秘密保護に関する法改正や判例の動向を、主要な国・地域において常に把握しておく必要がある（AI 発明基準に関する業界の議論に関連¹¹）。

7.5. サステナビリティ目標と無形資産戦略の統合

社会課題解決貢献製品の売上比率 60%目標¹を支援するため、グリーン技術を積極的に特許化し、サステナビリティ達成に関するブランド価値を構築する。これにより、強力な差別化された無形資産を創出できる（業界トレンドを参照¹²）。

7.6. M&A における積極的な IP マネジメント

IP デューデリジェンスが単なるチェックリスト項目ではなく、徹底的かつ戦略的であることを保証する。買収した無形資産から完全な価値を引き出すために、堅牢な買収後の IP 統合計画を策定する。

7.7. 競合他社の無形資産戦略のモニタリング

半導体材料（例：JSR、東京応化工業、信越化学工業、住友化学、レゾナック⁷）、農業化学品（例：住友化学¹⁴）、ヘルスケア分野の主要競合他社の IP・無形資産活動を継続的に分析し、市場の動きを予測し、機会や脅威を特定する。

進化する無形資産の状況をうまく乗り切るには、内部変革だけでなく、外部の法的、技

術的、競争的トレンドに対する鋭い認識が必要である。化学業界はダイナミックであり¹²、無形資産戦略も同様にダイナミックでなければならない。「知的財産の活用」戦略¹を持つことは良いが、IPを生み出す研究者が、その成果を戦略的に保護・活用する方法を認識していなければ、戦略は頓挫する。同様に、事業のグローバルな性質とハイテク分野への注力は、国際的なIP法の変更（例：AIの特許性¹¹）や競合他社の動き⁷に敏感でなければならないことを意味する。

8. 結論

日産化学の知財・無形資産戦略は、「V i s t a 2 0 2 7 StageII」の開始とともに、従来の防衛的な姿勢から、より積極的で統合された、価値駆動型のアプローチへと進化する重要な局面を迎えている。新中期経営計画における知的財産の活用強化、IP ランドスケープによる事業支援の明記、高成長分野への研究開発集中、M&A の積極活用、デジタル化の推進、そして人的資本開発への注力は、この変革を推進する主要なドライバーとなる。

「V i s t a 2 0 2 7 StageII」の成功は、日産化学が特許、技術、データ、ノウハウ、ブランド、人材といった広範な無形資産を効果的に管理し、最大限に活用できるかどうか大きく左右されるだろう。洗練された未来志向の知財・無形資産戦略を通じて、同社が競争上のポジショニングを強化し、持続的な成長を達成する可能性は十分にある。今後の3年間は、日産化学が真の「価値共創で未来に挑む企業」へと飛躍するための、無形資産をテコにした戦略実行の真価が問われる期間となる。

引用文献

1. [www.nissanchem.co.jp](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/n2025_05_15.pdf), 6月2, 2025 にアクセス、
https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/n2025_05_15.pdf
2. www.nissanchem.co.jp, 6月2, 2025 にアクセス、
https://www.nissanchem.co.jp/eng/news_release/release/en2025_05_15.pdf
3. Nissan Chemical Corporation (via Public) / Medium-Term Business Plan “Vista2027 Stage II”, 6月2, 2025 にアクセス、
<https://www.publicnow.com/view/2FFBEB399416CB78D7FB97B85D1EA4F0C14AAE3D?1747291662>
4. 日産化学/CSR 情報, 6月2, 2025 にアクセス、
https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/risk_management/policy02.html
5. www.nissanchem.co.jp, 6月2, 2025 にアクセス、
https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/plan_220513.pdf
6. www.nissanchem.co.jp, 6月2, 2025 にアクセス、
https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2024.pdf
7. 【2025 年度最新】日本の化学メーカーによる半導体材料動向：世界市場から見

- た最新技術トレンドと市場分析 | ていそ - note, 6 月 2, 2025 にアクセス、
<https://note.com/tisobro/n/n32de2be02eed>
8. イノベーションマネジメント（知的財産活動） - 出光興産, 6 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/management/intellectual_property/index.html
 9. サステナビリティ・マネジメントイノベーション（知的財産の尊重） - UBE, 6 月 2, 2025 にアクセス、
<https://ube.com/ube/sustainability/management/innovation/>
 10. 化学業界における DX とは？導入のメリット・デメリットや導入事例 ..., 6 月 2, 2025 にアクセス、
https://exawizards.com/column/article/dx/chemical_industry/
 11. 「知的財産推進計画 2025」策定に向けて製薬業界から提出された ..., 6 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tokkyoteki.com/2025/03/intellectual-property-strategic-program-2025-public-comments.html>
 12. 2025 年の化学業界を読み解く：注目点と注意点 - note, 6 月 2, 2025 にアクセス、
<https://note.com/goriochem/n/n507f83bb3be5>
 13. レゾナックのインテリジェンス活動の取り組み | LexisNexis Intellectual Property Solutions, 6 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.lexisnexisip.jp/resources/patentsightsummit2023-resonac/>
 14. イノベーションの推進 - 住友化学, 6 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/library/annual_report/files/docs/scr2023_19.pdf
 15. 化学・素材産業の過去・現在・将来の俯瞰と今後に向けた課題・打ち手, 6 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/chitekishisan_202503/files/000045563.pdf