

# 2030年に向けての知財の挑戦

## —旭化成グループにおける知財インテリジェンス活動—

IP Challenges for 2030



旭化成株式会社 知財インテリジェンス室 シニアフェロー／IP ランドスケープ推進協議会 代表幹事  
**中村 栄**

1985年旭化成株式会社入社、研究所勤務の後、1989年より知的財産部勤務。1998年に組織された旭化成グループ全社の技術情報調査セクションの責任者を経て2018年10月に同社知的財産部長に就任。2020年10月旭化成グループのシニアフェローに就任。2016年度日本特許情報機構（Japio）特許情報普及活動功労者表彰 特許庁長官賞「特許情報人材育成功労者」受賞。経済産業省 産業構造審議会 知的財産分科会委員、IP ランドスケープ推進協議会代表幹事。

✉ nakamura.sw@om.asahi-kasei.co.jp

TEL 03-6699-4484

### 1 はじめに

数年前から国内の知財業界を賑わせている IP ランドスケープ（以下 IPL と称す）活動がある。経営層に戦略的知財情報を資するという新たなコンセプトに基づき業界に大きなインパクトを与え、短期間に急速に業界内に拡がり、様々な活動を見聞きすることが多い。<sup>1) 2) 3) 4)</sup>

昨年度改訂されたコーポレート・ガバナンスコードに知的財産に関する規定が入った（知的財産投資の監督と開示）ことにより、企業における本活動の役割が一層重要性を増してきたと言える。

当社は今年4月に新中期経営計画 2024-Be a Trailblazer- を発表した。<sup>5)</sup> 本中期計画の中では「挑戦的な投資」と「キャッシュ創出」の両輪を回していくことを事業ポートフォリオ進化の基本方針として捉えている。この変革に向けて取り組む4つの重要テーマ、G（グリーンTRANSフォーメーション）、D（デジタルTRANSフォーメーション）、P（人材のTRANSフォーメーション）に加えて、“無形資産の最大活用”を掲げている。

【図1】

次の成長のための挑戦的な投資を行っていくためには、アセットライト、当社の資産に拘らず、時には他者

## 新中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~ 基本方針、経営基盤

“挑戦的な投資”と“キャッシュ創出”の両輪を回すことを事業ポートフォリオ進化の基本指針として据えている。変革に向けて取り組む4つの重要テーマの1つとして、“無形資産の最大活用”を掲げている。

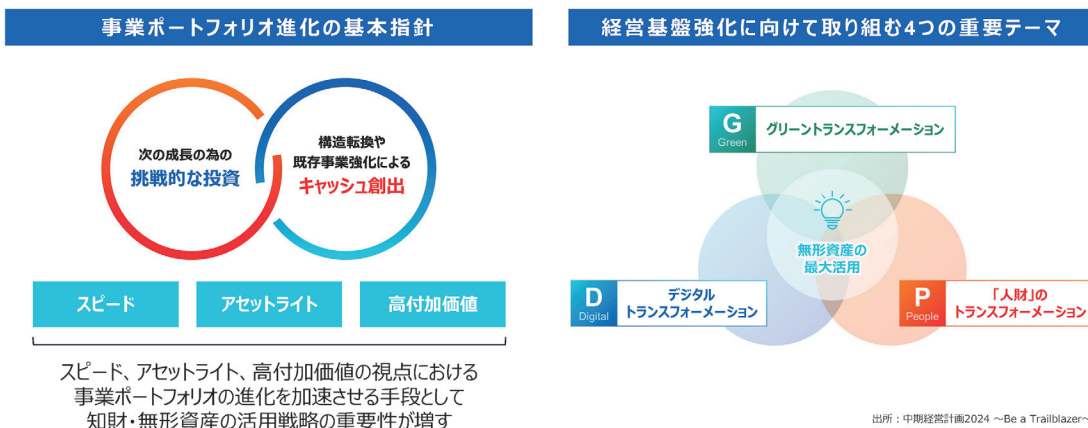


図 1

## 成長戦略

次の成長を牽引する10のGrowth Gears (GG10) へ重点的にリソースを投入し、2030年近傍で営業利益の7割超を占める形を目指す。

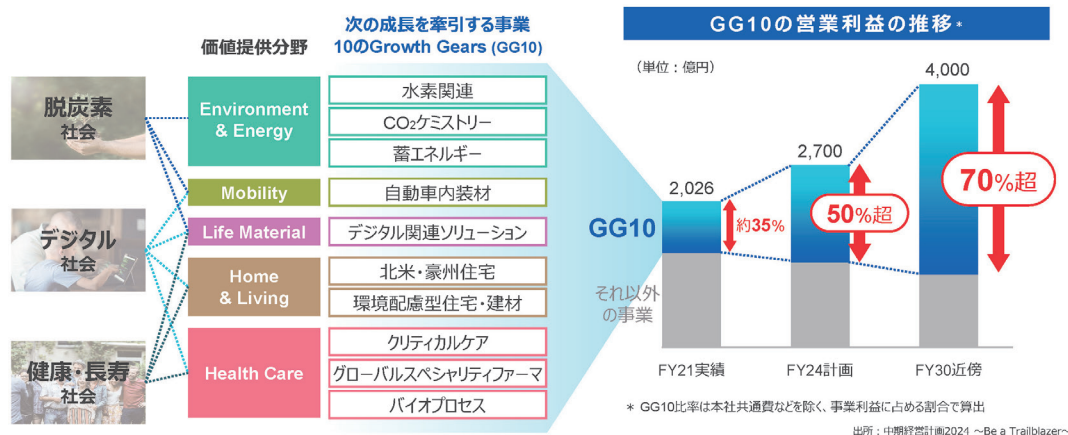


図2

の資産を活用しながら、スピード感をもって高付加価値を提供できる領域への投資が必要である。これを実現する手段としてまさに知財、無形資産の活用が期待される。知財はより強固な市場優位性を生み出すとともに、他社資本の活用においても重要な役割を担うことができるからである。本中期経営計画では、次の成長を牽引するテーマとして10のGrowth Gears (GG10)を挙げている。

### 【図2】

このGG10に重点的にリソースを投入し、2030年近傍で営業利益の7割超を占める形を目指していくとしている。

本稿では、新中期計画の中で本無形資産の活用を加速遂行するためのIPLの取り組みにフォーカスを当て、その方向性を含めて紹介したいと思う。

## 2 前中期経営計画に整合した知財活動

この3年間、当社の前中計の3つのポイントに沿った我々知財領域での取り組みを紹介したい。

前中計のポイントは、①価値提供分野の成長戦略推進、②事業ポートフォリオ転換加速と新しい成長分野への種蒔き、③サステナビリティ、DXの取組加速の三つである。

①の価値提供分野の成長戦略推進については、当該価値提供分野において重要なテーマに関して、その活用シナリオを十二分に意識した戦略的な知財網を構築してきた。②の事業ポートフォリオ転換加速と新しい成長分野

への種蒔きについては、知財情報を活用した新事業創出に向けたプラットフォームを構築してきた。

2020年度の本誌で紹介をさせて頂いたIPLを活用したアイデア創発の取組であるIPL de Connect<sup>®</sup>に加えて、人財レコメンドシステムの開発、提供がある。

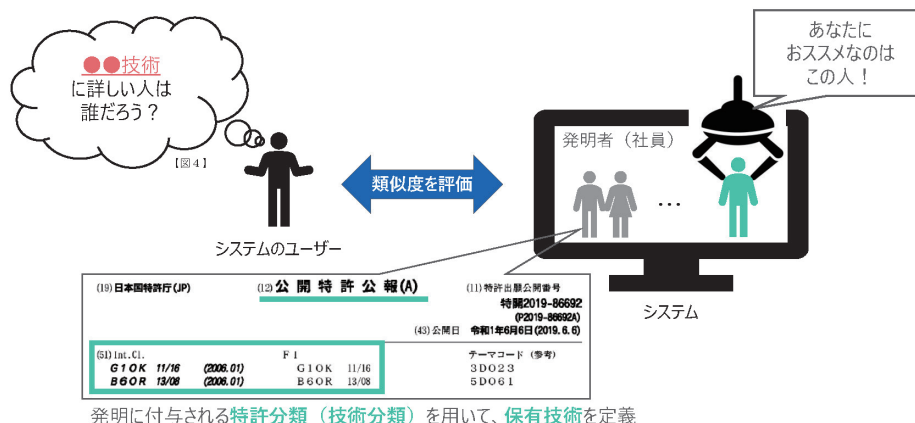
新事業の創出のためには、当社の持っている多様な技術をつなげる（コネクトする）ことが肝要である。このためにオリジナルに開発したのが人財レコメンドシステム「SPACE：System of Promoting Asahi kasei Connecting with Experts」である。SPACEの仕組みについて説明すると、「〇〇技術に詳しい人」とユーザーが求める技術をシステムに入力すると、システム内に収録されている当社特許出願に付与されている特許分類情報の類似度をAIが判断し、類似する特許の発明者情報をシステムが紹介する仕組みとなっている。【図3】

幅広い異なる領域の個人同士のつながりをシステムがサポートし、コミュニティを創出することが期待できる。

③のサステナビリティ、DXの取組加速についてはまさにIPLの全社推進である。当社では本IPLをまずは現業を強くするというところ、マーケット戦略強化に活用するところに絞って全社展開を行った。当社の電流センサーの例だが、当社センサーの「高速応答」「低発熱」の強みを訴求できる領域を、顧客の特許情報を分析することにより特定し、技術力を有する企業を有望顧客として抽出、新規の顧客獲得に貢献することができた。技術を訴求する当社にとってこのIPLのアプローチは全社

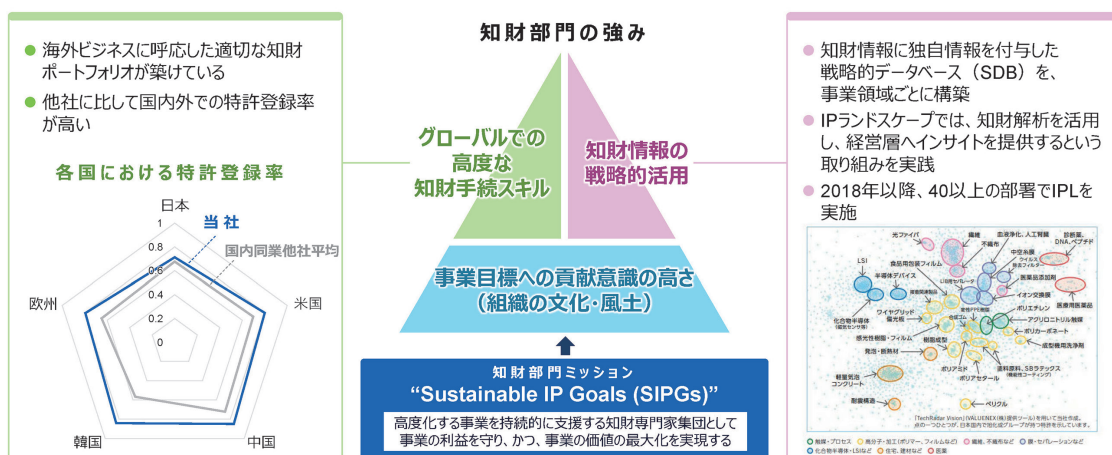
## 人財レコメンドシステム “SPACE”

- ◆ ユーザーの「求める技術」と、発明者の「保有技術」の類似度を評価する。



## 知財部門の強み (コアコンピタンス)

事業目標への高い貢献意識の下、グローバルでの高度な知財手続（ハード）スキル、および知財情報の戦略的活用スキルを培ってきた。



的にアクセプトされ、本活動が大きく社内に広がっていった。

### 3 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略

#### 3-1 当社知財部門の強み

これら活動を通して、我々知財部門の強み（コアコンピタンス）について改めて説明したい。【図 4】

この 3 年間の活動の中で当社知財の恒久的なミッションを再定義した。本ミッションを“Sustainable IP Goals (SIPGs)”と名付け、「我々は知財専門家集団として高度化する事業を持続的に支援すること、事業

の利益を守り、かつ、事業の価値の最大化を実現する」、圧倒的に事業への貢献を志向して知財活動を行っていくことを改めて明確化した。

このミッションをベースとして、我々知財の強みは以下に挙げている 2 つであると考えている。

#### 1) グローバルでの高度な知財手続き能力（ハードスキル）

当社においては、外国出願時に、各国でのビジネス収益を意識した知財ポートフォリオを築くべく精査な検討の場を設けており、その結果海外ビジネスに呼応した適切な知財ポートフォリオが築けていると考えている。また、これら特許の各国の登録率が同業他社に対して高いこと。これは多様なビジネスを一極集中化して扱ってい

る知財部門の横のつながりにより様々なビジネスを支える知財手続き能力を醸成してきたことや主要国に配置している知財駐在員が核となり、各国の特許事務所（特許代理人）を有効に活用していることによると考える。

### 2) 知財情報の戦略的活用スキル

当社は歴史的に特許調査マインドが高く、以前より本誌でも紹介してきた知財情報に独自情報を付与した戦略的データ・ベース：SDB<sup>7) 8)</sup>を、事業領域ごとに構築していること（守りの知財情報活用）、さらに攻めの知財情報活用として、IPL活動が全社的に普及しており、経営層との距離も近い。ここは歴史的に当社の培ってきた大きな強みである。

## 3-2 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略

これらの強みを生かしての新中期経営計画達成のための知財・無形資産活用方針は、経営・事業方針にタイムリーに呼応し、多様な自社の無形資産を最大化し、IPLを最大限活用しつつ、知財・無形資産の活用により先に述べたGG10の成長を目指す戦略を構築・実行していくことである。

### 3-3 知財インテリジェンス室の創設

グループ全体での知財・無形資産の活用をさらに加速していくために、当社では今年度より知財インテリジェンス室を経営企画担当役員直下に創設した。社長以

下経営層との距離を近づけ、フレッシュな経営情報を入れつつ、彼らにミートする事業部門を超えた全社横断アプローチにより知財、無形資産を活用した戦略面の強化を推進していく。現在研究・開発部門に所属している知的財産部においては、多様な事業領域において、IPLを活用した事業環境分析に基づき、活用シナリオに基づく特許出願を行い、これを適切に権利化していく。ここはまさに前述した通り当社の強みを生かしていくことになる。これら権利を事業貢献を意識して積極的に活用する。活用しない権利は適宜棚卸をし、そこから得られたリソースを次の活動に回していく。

明確化された戦略に裏打ちされたこのサイクルを回していくことにより、自社知財の価値が上がっていくことになる。

今後は上述したGG10のテーマに関して本活動を行っていき、GG10関連の出願割合、価値を上げていくことが目標となろう。知財インテリジェンス室と知的財産部の両輪での活動が本取り組みの成功を左右するといえる。

### 3-4 知財・無形資産活用戦略イメージ

以上述べてきた3つのアプローチを活かし今後の当社知財戦略活動の具現化イメージを示した。【図5】

これはサステナビリティ、サーキュラーエコノミー（CE）市場における無形資産の価値最大化戦略を示したものである。

## 知財戦略活動の具現化イメージ

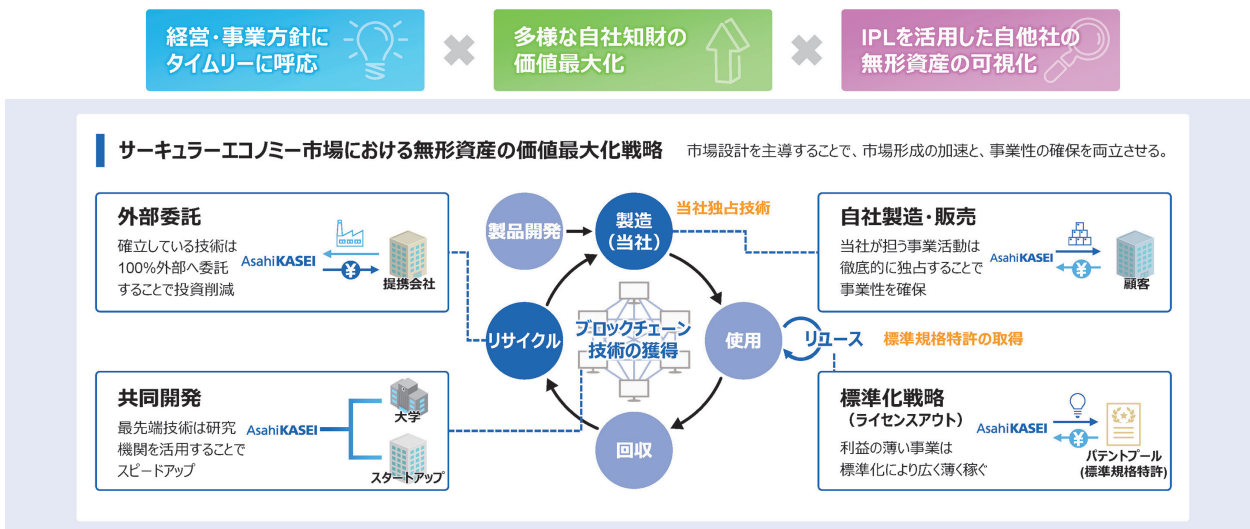


図 5

CE 市場においては、市場設計を主導することで、市場形成の加速と、事業性の確保を両立させる必要がある。

従来の形、当社がプロダクトの製造、販売部分を特許で押さえるだけではこのサーキュラーのビジネスは回らない。

このサーキュラービジネスを当社がイニシアティブを取って回していくために、適宜他社と共同開発を行い、開発をスピードアップ、すでに確立している技術は外部委託をし、投資の削減を行い、利益の薄い事業は他社にライセンスにより広く実施をさせ、広く稼ぎを得る。(標準特許戦略も取り入れていくことが考えられよう) 当社のコアとなる領域は従来通り独占し、事業性、イニシアティブをとって確保していく。この活動にまさに知財、無形資産の活用戦略を取り入れていく。こういった戦略を我々は経営層に提案をしていきたいと考えている。

### 3-5 GG10 における貢献事例

本章の最後に、まだ ongoing の活動ではあるが、GG10 の加速に向けた知財・無形資産活用戦略例を紹介したい。

#### 1) 水素関連事業における貢献

まずは、昨今当社より様々な場面で発表させて頂いている水素関連事業における貢献について紹介する。【図6】

当社が保有しているアルカリ水電解技術を軸に水素ビジネスへ進出するべく、まずはステップ1として、公開情報から水素ビジネスの業界全体を俯瞰し、ステップ

2として、図6に示したバリューチェーンの中において当社の強みとなる技術、競合の強みとなる技術を明確にする。さらにステップ3として無形資産を活用したビジネス戦略を構築、当社の優位性はどこなのか、当社のミッシングパーツはどこか、どこと組んでいったらよいかの具体的な提案を行っていくという事例である。

#### 2) 自動車関連事業における貢献

自動車関連事業においては、OEM に対し、当社製品を紹介する新たな取り組みにおいて、展示会の場などを活用し、当社技術と OEM 技術との関係性を知財情報のテキストマイニング化などを用いて可視化させ、特に両社の接点となる技術を示すことで協業の可能性を提示し、OEM とのビジネスコミュニケーションを活性化させている。

## 4 知財活動による経営・事業貢献の見える化

ここでは今まで述べてきた知財活動が経営・事業にどのように貢献しているかの見える化も行っていく、という例を紹介したい。この取り組みは冒頭に触れたコーポレート・ガバナンスコード改訂への開示対応という意味でも今後しっかりと検討していくべき事項であると考えている。【図7】

ここでは経営指標と知財・無形資産指標の関係性分析を行っている。化学業界において、EBITDA (利払い前・税引き前利益、原価償却の総和で求められる利益) と先

## 水素関連事業における貢献

アルカリ水電解技術を軸に水素ビジネスへ進出するべく、**STEP1: 公開情報から水素ビジネス全体を俯瞰**し、**STEP2: IPLにより競合戦略をベンチマーク**、**STEP3: 無形資産を活用したビジネス戦略を構築**している。



図6

## 知財活動による経営・事業貢献の見える化

～経営指標と知財指標との相関分析トライアル～

経営・事業方針に  
タイムリーに対応

多様な自社知財の  
価値最大化

IPLを活用した自社の  
無形資産の可視化

経営指標と知財・無形資産指標の関係性の分析を開始。同業界において、EBITDAと特許価値（Patent Asset Index）との間には相関関係が認められる。当社は特許価値を伸ばしており、EBITDAも伸びている。

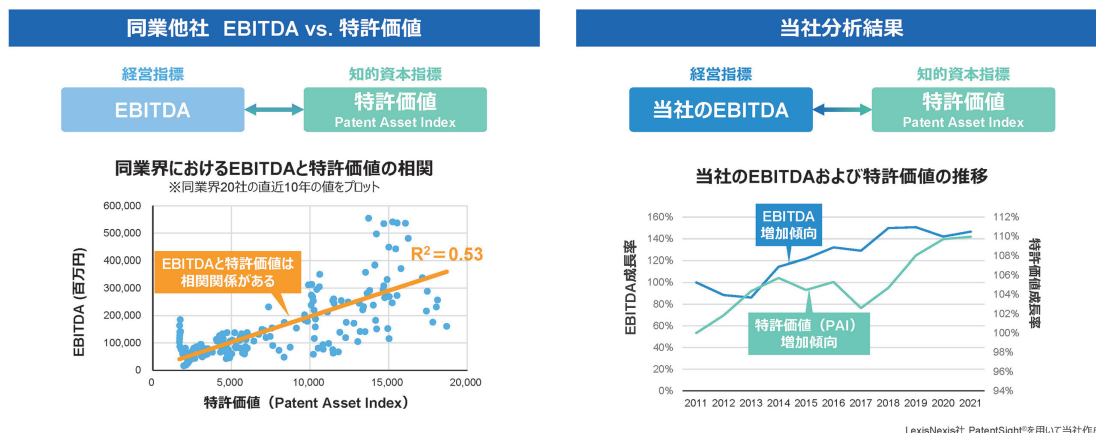


図 7

に述べた特許価値（Patent Asset Index）との間には相関関係が認められることが分かった。当社は特許価値を伸ばしており、EBITDA も伸びているということが判る。

これはほんの一例だが、こういった様々な指標を探索、検討、定期的にモニタリングを行っていくということが重要であると考えている。

## 5 IP ランドスケープ推進協議会活動の状況

最後に、当社が現在代表幹事を務めている IP ランドスケープ協議会（昨年度本誌にて活動を紹介<sup>9)</sup>）の今年度の活動について紹介をして本稿の結びとしたいと思う。

同協議会は 2020 年 12 月発足以降、IPL に対する個社の意識合わせを行い、IPL の目指すイメージを明確にしてきた。その上で協議会として実施すべきこと（エンカレッジすべきこと）、個社で実施すべきことなど具体的な施策を検討してきた。こういった活動内容について本誌はもとより、特許庁や諸団体のご協力も得ながら、積極的に業界に向けての情報発信を行い<sup>10)</sup>、会員企業数も現在 50 社を超えた。

今年度は、代表幹事会社をブリヂストン様と当社が担当、新たな活動をスタートさせた。昨年度議論していたことをベースにし、今年度はいままで隔月で開催してきた全体会に並行して分科会を発足する運びとなった。このたび再確認を行った協議会の活動目的、方針は以下の

通りである。

### 1) 協議会の目的

IPL の考え方、その手法を共有化し、共通言語化することで IPL を日本産業界の強みにしていくこと

### 2) 全体会での取り組み

協議会としての政策提言や、渉外を通じ日本経済発展に貢献することを主たる取り組みとする。

### 3) 分科会での取り組み

全体会を支える活動を主体的に取り組む会員によって取り組むものとする。分科会活動は年度単位で実施、図 8 に示す仮想 IPL テーマ（実在する企業／団体の経営層／事業責任者に対して、仮想の課題を設定し、経営戦略構築に資する提案・報告を行う）の実践を通じ、以下①～③を行っていく（暗黙知の形式知化を意識する）。

#### ① IPL 自体の手法・スキルのブラッシュアップ

[成果物] ツールの活用法、アウトプットの作成法、ツールベンダーへのリクエストも行っていく（実務で使いやすくするための改善の要望）。ツールベンダーの参画も適宜要請する。

#### ② 事業経営での IPL 活用法

[成果物] 知財／無形資産を事業価値に転換する IPL 活用対象・貢献ポイントの整理

#### ③ IPL を使いこなせる組織構築と運用

[成果物] IPL 実践に必要なリソース・体制・業務フロー等のモデル

仮想 IPL のテーマ候補は日本における成長期待分野

のテーマを候補とした。本テーマはまさにこれからの日本産業界において各企業間におけるエコシステム構築が求められているテーマであり、本テーマの強化がこれからの日本産業界を強くするカギとなる。まさにIPランドスケープの貢献すべきところである。【図8】

分科会は希望テーマごとに会員企業によるグループ化をして全体会と並行して活動を進める。適宜全体会にて進捗報告を行い、検討内容のブラッシュアップに努め

る。グループのレベルは各企業のIPL経験年数によって平準化され、経験年数の短いグループには先行企業から輩出されたアドバイザーがアテンドし、解析設計や提案シナリオの観点からのアドバイスをを行い、その活動をサポートする形を取ることにした。

本分科会は単なるIPランドスケープに関するスキルアップのための勉強会に留まらず、仮想IPLの実施プロセスにおいて上記【成果物】を出しながら、最終的に

## 仮想IPLテーマ候補

戦略的イノベーション創造プログラム（内閣府）  
“日本再生の鍵を握るプログラム”として下記テーマが示されている。

2050年カーボンニュートラルに伴う  
グリーン成長戦略（経産省）  
“成長が期待される分野”として下記テーマが示されている。

No.	令和4年～（検討候補テーマ）	No.	平成30年～の検討テーマ	No.	分野		
1	豊かな食が提供される持続可能なフードチェーンの構築	1	ビッグデータ・AIを活用したサイバー空間基盤技術	1	エネルギー 関連	洋上風力産業	
2	統合型ヘルスケアシステムの構築	2	フィジカル空間デジタルデータ処理基盤	2		燃料アンモニア産業	
3	包摂的コミュニティプラットフォームの構築	3	IoT社会に対応したサイバー・フィジカル・セキュリティ	3		水素産業	
4	ポストコロナ時代の学び方・働き方を実現するプラットフォームの構築	4	自動運転（システムとサービスの拡張）	4		原子力産業	
5	海洋安全保障プラットフォームの構築	5	統合型材料開発システムによるマテリアル革命	5	輸送・製造 関連	自動車・蓄電池産業	
6	スマートエネルギーマネジメントシステムの構築	6	光・量子を活用したSociety 5.0実現化技術	6		半導体・情報通信産業	
7	セキュラーエコノミーシステムの構築	7	スマートバイオ産業・農業基盤技術	7		船舶産業	
8	スマート防災ネットワークの構築	8	IoT社会のエネルギーシステム	8		物流・人流・土木インフラ産業	
9	スマートインフラマネジメントシステムの構築	9	国家レジリエンス（防災・減災）の強化	9		食料・農林水産業	
10	スマートモビリティプラットフォームの構築	10	AIホスピタルによる高度診断・治療システム	10		航空機産業	
11	人協調型ロボティクスの拡大に向けた基盤技術・ルールの整備	11	スマート物流サービス	11		カーボンサイクル産業	
12	バーチャルエコノミー拡大に向けた基盤技術・ルールの整備	12	革新的深海資源調査技術	12		家庭・ オフィス 関連	住宅・建築物産業／ 次世代型太陽光産業
13	先進的量子技術基盤の社会課題へ応用促進			13			資源循環関連産業
14	AIデータの安全・安心な利活用のための基盤技術・ルールの整備			14			ライフスタイル関連産業
15	マテリアルプロセスイノベーション基盤技術の整備						

図8

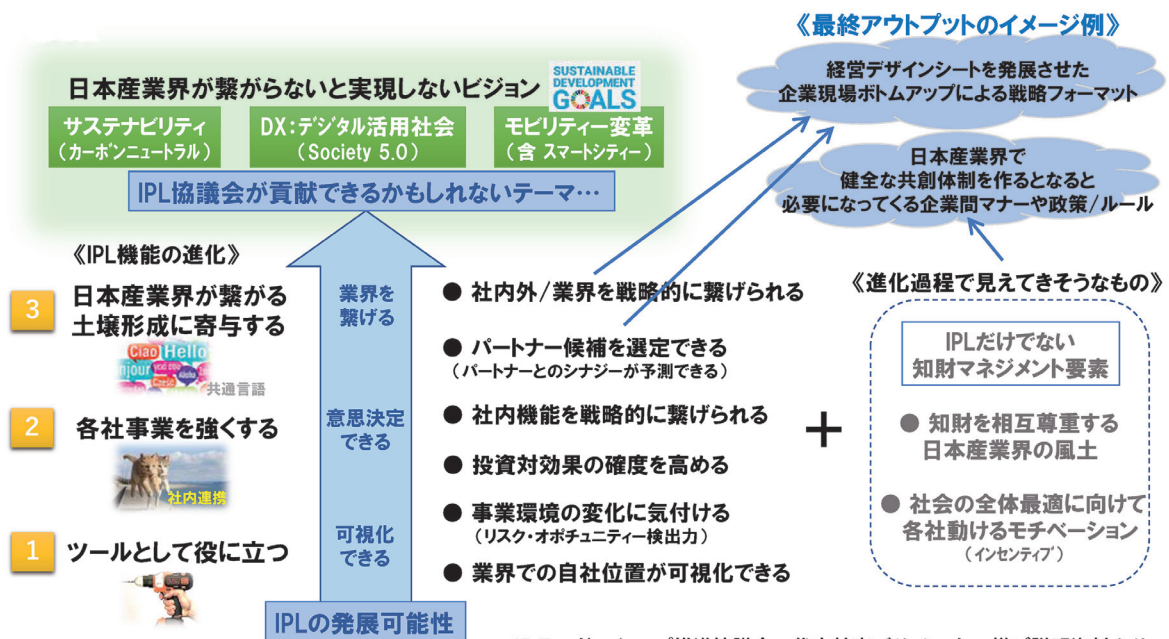


図9

は、内閣府知的財産戦略本部が提唱している経営デザインシート<sup>11)</sup>を発展させた企業現場ボトムアップによる戦略フォーマットや日本産業界で健全な共創体制を作る場合に必要になってくる企業間マナーや政策/ルールといったところまで踏み込んだアウトプットを目標にしたと考えている。【図9】

## 6 引用文献

- 1) IP ランドスケープ総論－定義に関する一考察－  
杉光一成 情報の科学と技術 vol69 (2019)  
No7,P282-291
- 2) IP ランドスケープ経営戦略 渋谷高弘編著  
IPL 経営戦略研究会編著 日本経済新聞出版社  
2019年
- 3) IP ランドスケープの底流－情報分析を組織に定着  
させるために－ 野崎篤志 IP ジャーナル9号  
2019.6
- 4) 情報管理 vol.51 (2008) No7.P457-468
- 5) 旭化成株式会社中期経営計画 2024  
－ Be a Trailblazer － (2022年4月11日)  
[https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/  
initiative/index.html](https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/initiative/index.html)
- 6) Japio YEAR BOOK 2020 筆者投稿
- 7) 情報管理,Vol. 51 (2008) No. 7 P 457-468
- 8) Japio YEAR BOOK 2006 および 2007
- 9) Japio YEAR BOOK 2021 「企業活動における  
IP ランドスケープー IP ランドスケープ推進協議会  
の活動ー」  
中村栄、川名弘志
- 10) IP ジャーナル 21 号 (2022.6) P26-37  
【連載】IP ランドスケープ (第 13 回)  
企業価値創造へ向けて知財をどう活用するか！  
パネルディスカッション「企業価値 (コア価値) を  
支える IP ランドスケープ」  
中村 栄・井上 博之・川名 弘志・足立 和泰・和泉  
恭子・上野 洋和 IP ランドスケープ推進協議会
- 11) 内閣府知的財産本部 「「経営デザインシート」  
ー 経営をデザインする ー」 [https://www.kantei.  
go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/siryou01.  
pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou01.pdf)