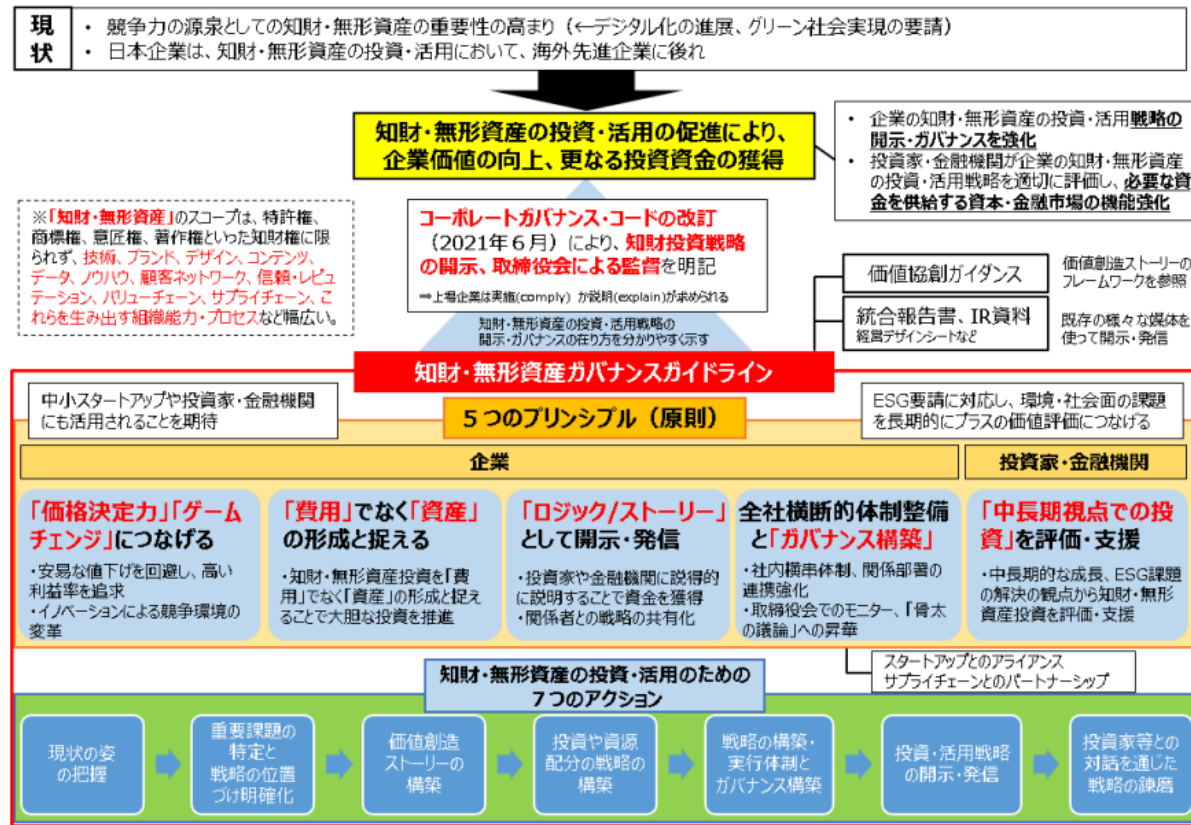


旭化成グループにおける  
知財投資・活用戦略の開示に  
ついて

2022年9月7日 旭化成株式会社

# はじめに：情報開示に関する基本的な考え方

【図表 4：本ガイドラインの全体像】



- 過去3年間（前中計）における知財活動の振り返り
  - 当社知財部門の強みを明確化
- 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略
  - 経営基盤強化に向けて無形資産の最大活用
  - 次の成長を牽引する領域の明確化：10のGrowth Gears
  - 知財・無形資産活用基本方針
  - 知財インテリジェンス室の設立：体制の強化
  - 活用の具現化イメージのストーリー化
  - 知財価値評価の数値化
- 成長事業GG10の加速に向けた知財・無形資産活用例
- 活動を支える人財育成



- 関係部署、経営層との議論
- 投資家との対話を通しての更なるブラッシュアップ（説明会）

出所：内閣府（知財・無形資産の投資・活用戦略の開示およびガバナンスに関するガイドライン）

# 開示媒体：知財報告書

目的：ステークホルダーに向けて当社の知財活動を理解してもらい、当社の企業価値向上を目指す

開示内容：知財部ミッション、知財面での強み、IPランドスケープなどの取組み、  
独自視点（当社セグメント別/実施非実施等）での知財データ等

## ■ 知財報告書：2022年7月発行



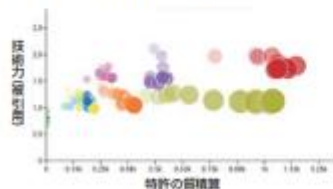
- 知財部のミッション、知財面での強み
- 知財の価値最大化の取組み
- 知財価値評価（数値化）
- IPランドスケープを活用した事業強化
- 無形資産を活用した戦略テーマの成長加速

### 【無形資産を活用した戦略テーマの成長加速（例）】

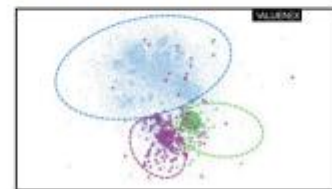
#### 水電解ビジネスのバリューチェーン



#### プレイヤーの技術力評価

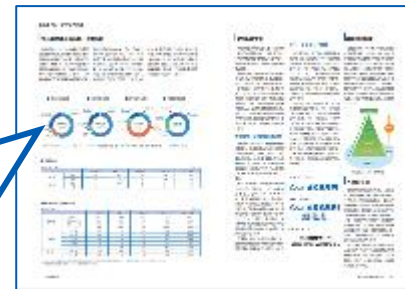
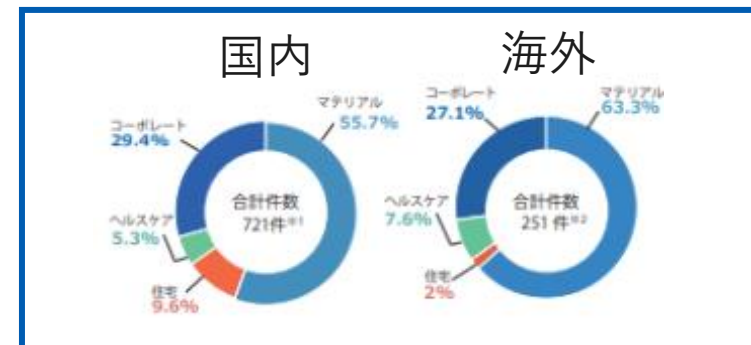


#### 競合のビジネス戦略分析



## ■ 知的財産権出願件数と保有件数

国内外の特許/商標について、事業セグメント別に開示



## ■ 事業セグメント別 詳細データ

事業セグメント別に、出願を**実施中/将来実施予定/防衛等**に分け開示



2019年12月末

(単位：件)

国内特許				外国特許				商標		
実施中	将来実施予定	防衛・その他	合計	米国	欧州	アジア	その他	合計	国内	外国
2,174	697	1,808	4,679	868	1,538	2,665	261	5,332	1,552	1,989

# 旭化成グループ 知財戦略説明会開催

当社グループにおける無形資産の考え方、ならびに知財・無形資産活用の戦略についての理解を深めてもらうことを目的として、ステークホルダーを対象に、当社グループ初の「知財戦略説明会」を開催。

## 開催概要

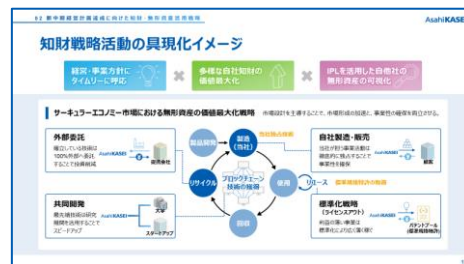
- 開催日時：2022年7月7日  
10:00～11:00 メディア向け  
15:00～16:00 投資家・アナリスト向け

- 登壇者：工藤社長、中村



## 発表概要

- 前中期経営計画に整合した知財活動
- 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略
- 次の成長事業「GG10」の加速に向けた知財・無形資産活用例
- 知財活動による経営・事業貢献の見える化



## 2. 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略

経営・事業方針にタイムリーに呼応



多様な自社知財の価値最大化



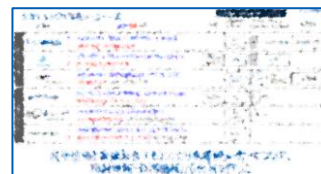
IPLを活用した自他社の無形資産の可視化



知財・無形資産の活用により **GG10の成長を目指す戦略**を構築・実行

## 3. 次の成長事業「GG10」の加速に向けた知財・無形資産活用例

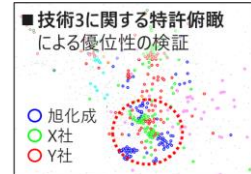
業界動向分析



競合戦略ベンチマーク

	技術1	技術2	技術3	技術4	技術5
旭化成	○	-	○	-	-
A社	○	-	-	○	-
B社	○	○	-	○	-
C社	-	○	-	-	○
...	-	-	-	-	○

ビジネス戦略検討



## 4. 知財活動による経営・事業貢献の見える化

経営指標

EBITDA

知的資本指標

特許価値

Patent Asset Index

EBITDAと特許価値は  
相関関係がある

以下、知財戦略説明会 説明スライド（一部抜粋）



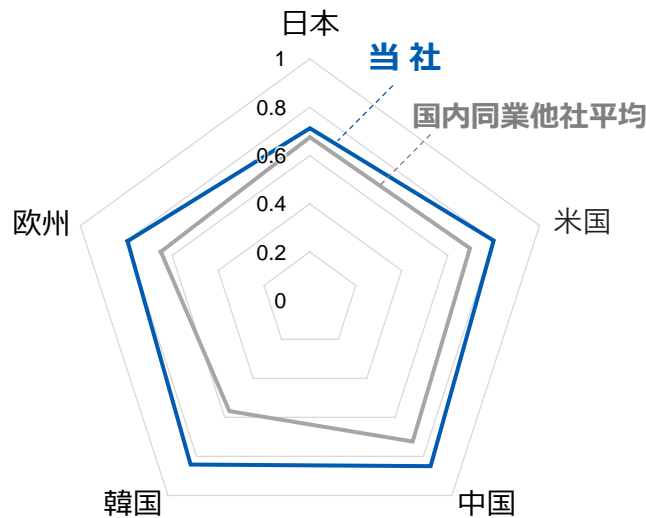
- 01** 前中期経営計画に整合した知財活動
- 02** 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略
- 03** 次の成長事業「GG10」の加速に向けた知財・無形資産活用例

# 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。

- 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
- 他社に比して国内外での特許登録率が高い

各国における特許登録率



## 知財部門の強み

グローバルでの  
高度な  
知財手続スキル

知財情報の  
戦略的活用

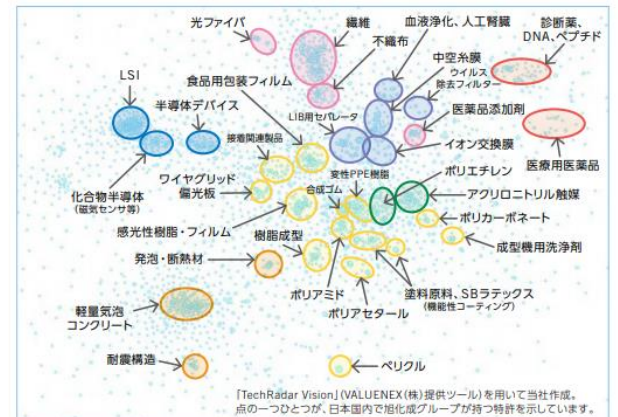
事業目標への貢献意識の高さ  
(組織の文化・風土)

知財部門ミッション

“Sustainable IP Goals (SIPGs)”

高度化する事業を持続的に支援する知財専門家集団として  
事業の利益を守り、かつ、事業の価値の最大化を実現する

- 知財情報に独自情報を付与した戦略的データベース (SDB) を、事業領域ごとに構築
- IPランドスケープでは、知財解析を活用し、経営層ヘインサイトを提供するという取り組みを実践
- 2018年以降、40以上の部署でIPLを実施



[TechRadar Vision] (VALUENEX (株) 提供ツール) を用いて当社作成。点の一つひとつが、日本国内で旭化成グループが持つ特許を示しています。

01 前中期経営計画に整合した知財活動

## 02 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略

---

03 次の成長事業「GG10」の加速に向けた知財・無形資産活用例



# 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。

## 事業ポートフォリオ進化の基本指針



スピード

アセットライト

高付加価値

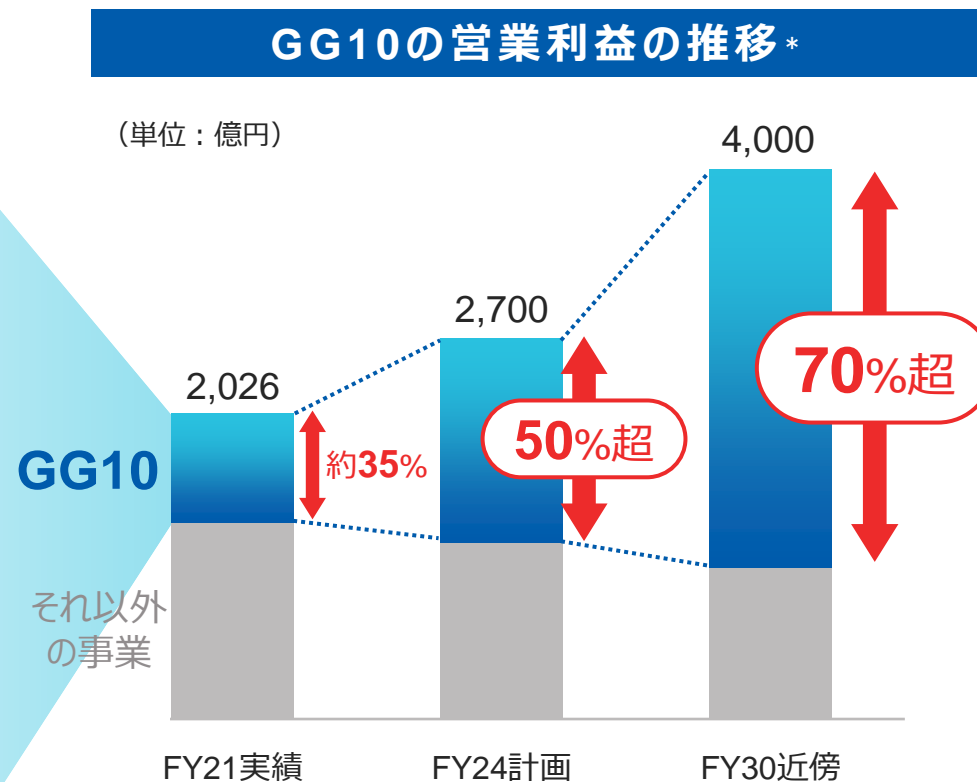
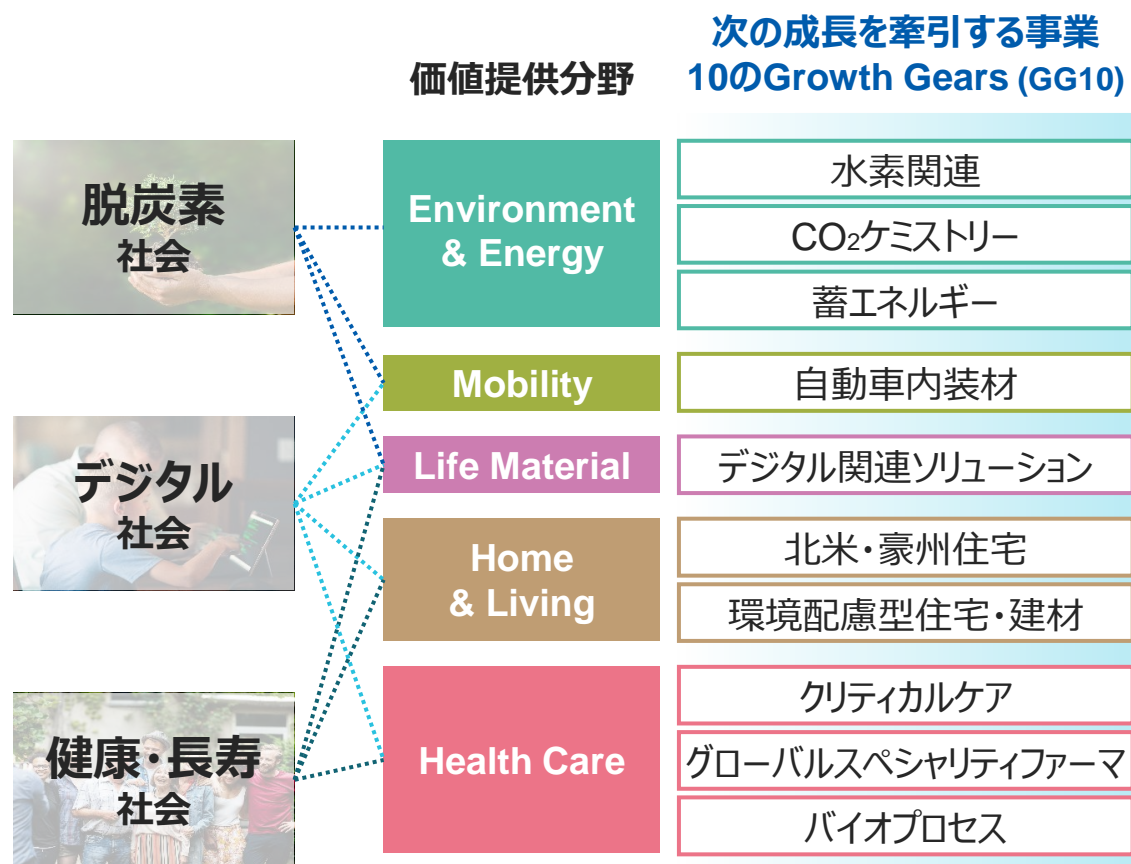
スピード、アセットライト、高付加価値の視点における事業ポートフォリオの進化を加速させる手段として知財・無形資産の活用戦略の重要性が増す

## 経営基盤強化に向けて取り組む4つの重要テーマ



# 成長戦略

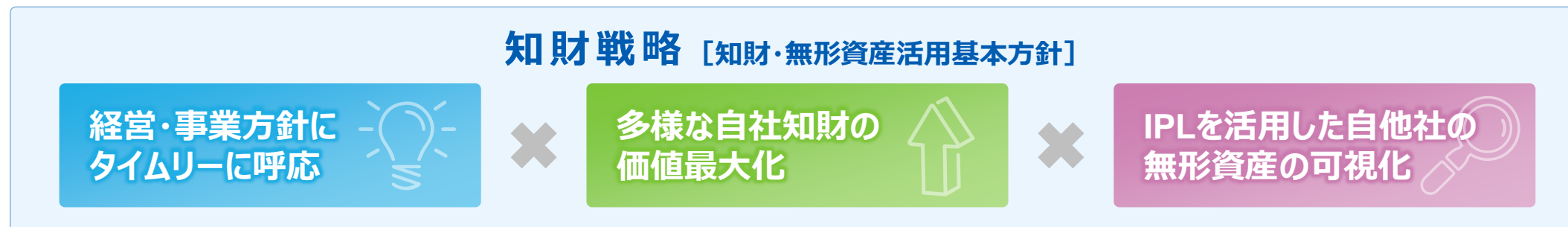
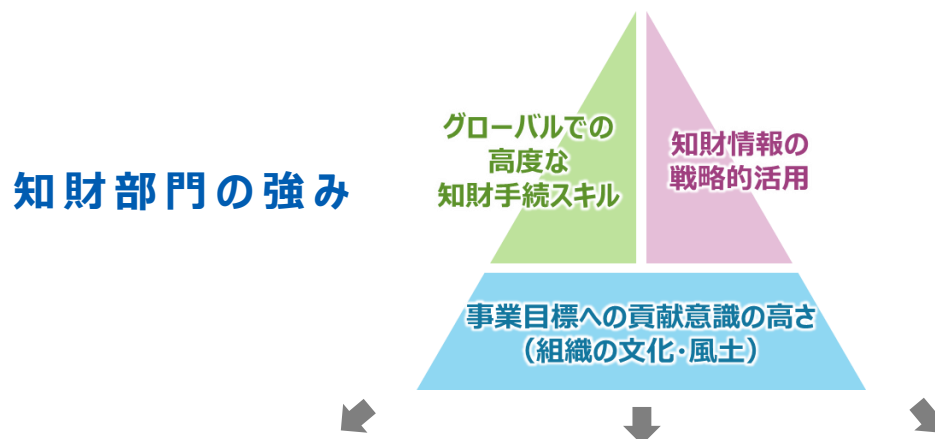
次の成長を牽引する10のGrowth Gears（GG10）へ重点的にリソースを投入し、2030年近傍で営業利益の7割超を占める形を目指す。



\* GG10比率は本社共通費などを除く、事業利益に占める割合で算出

# 知財戦略 [知財・無形資産活用基本方針]

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限に活用することで、戦略構築や新事業創出を目指す。2022年4月に知財インテリジェンス室を設置し、グループ全体での無形資産の活用をさらに加速。



知財・無形資産の活用により **GG10の成長を目指す戦略**を構築・実行

# 知財戦略 [知財・無形資産活用基本方針]

経営・事業方針に  
タイムリーに呼応



多様な自社知財の  
価値最大化



IPLを活用した自他社の  
無形資産の可視化



## 経営・事業方針に呼応した知財活動

### 中計3つのポイント

価値提供分野の中期的  
成長に向けた取り組みを推進

→ **戦略的知財網  
構築/活用**

次の旭化成の柱となり得る  
技術開発・事業化を加速

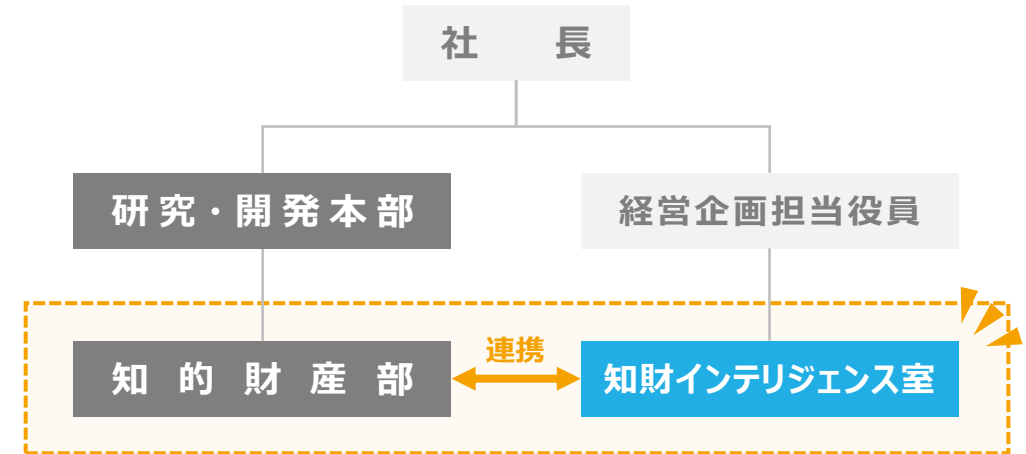
→ **新事業創出に向けた  
プラットフォーム構築**

Green/Digital/People  
視点での取り組み強化

→ **IPランドスケープの推進**

### 中計達成に向けた 知財部門による取り組み

## 経営・事業戦略推進に伴う知財組織体制の確立



経営戦略に呼応する**知財インテリジェンス室**を設立し、  
知財部門横断で中計を推進

# 知財戦略 [知財・無形資産活用基本方針]

経営・事業方針に  
タイムリーに呼応



多様な自社知財の  
価値最大化



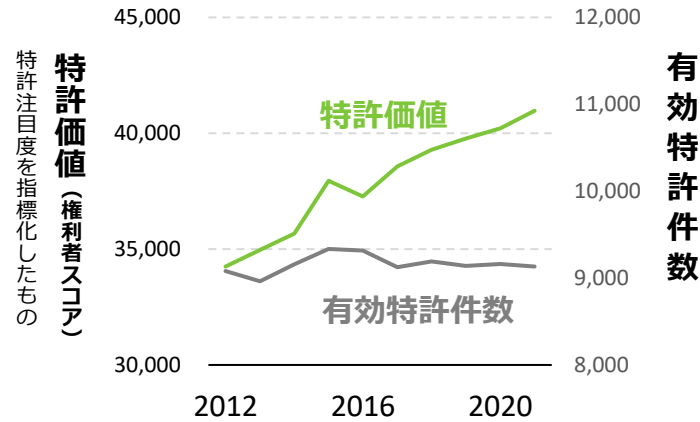
IPLを活用した自他社の  
無形資産の可視化



## 知財活動サイクル



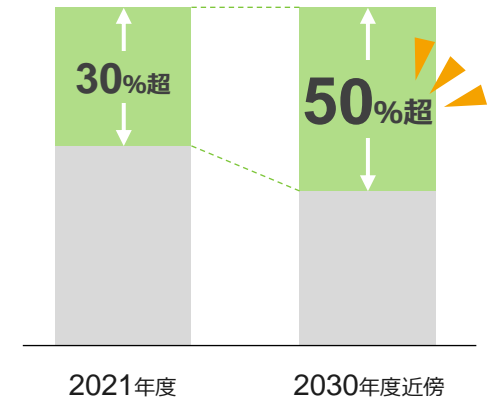
## 特許価値（権利者スコア）の向上



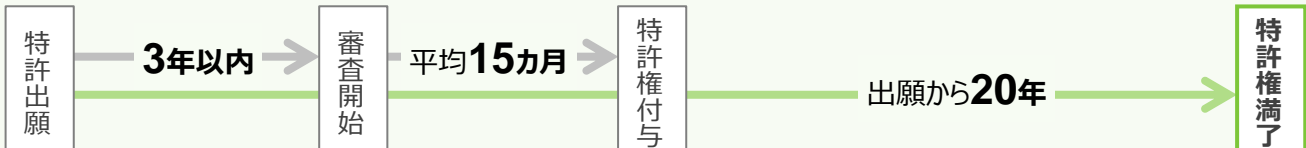
Patent Result社 Biz Cruncher®を用いて当社作成

## 非財務KPIの達成

GG10関連有効特許件数の割合



参考 特許が出願されてから満了するまで  
(日本のケース)



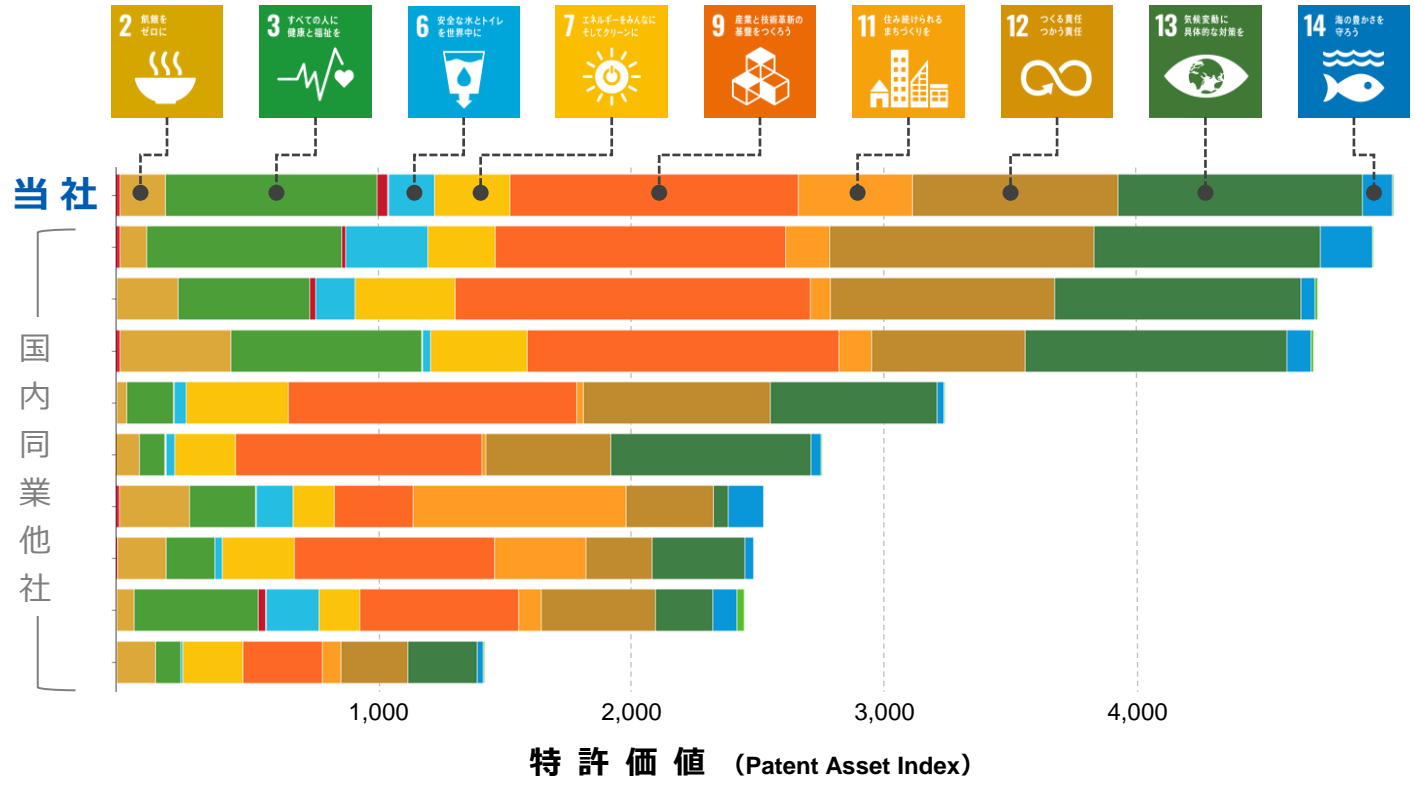
# SDGs観点からみた特許価値の優位性

経営・事業方針にタイムリーに反応 × 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

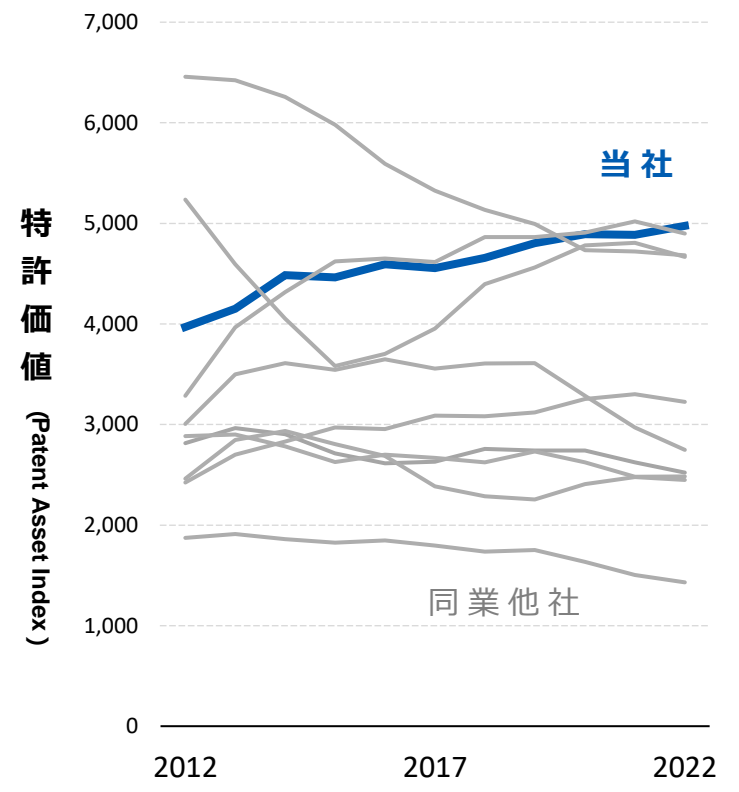
SDGsの課題に対応した多くのコア・テクノロジーを有し、その特許価値が他社に比して高い。

## 同業他社のSDGs関連特許価値 (Patent Asset Index : PAI)

旭化成は持続可能な開発目標 (SDGs) を支援しています。



## SDGs関連特許価値 (PAI) の推移



LexisNexis社 PatentSight®を用いて当社作成

# 知財戦略活動の具現化イメージ

経営・事業方針に  
タイムリーに呼応



多様な自社知財の  
価値最大化

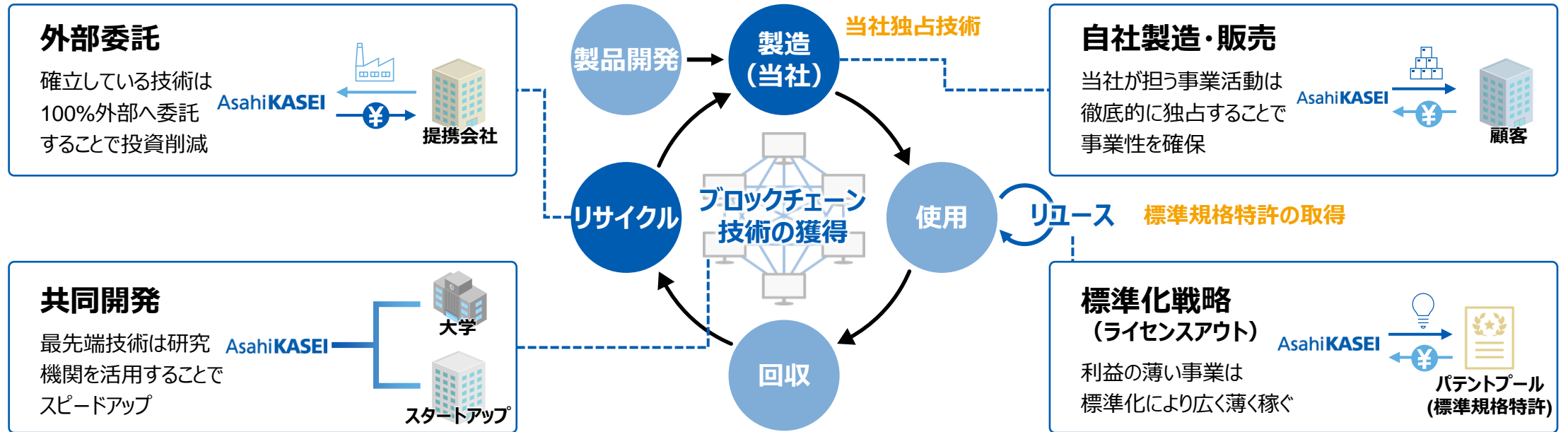


IPLを活用した自他社の  
無形資産の可視化



## サーキュラーエコノミー市場における無形資産の価値最大化戦略

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。



01 前中期経営計画に整合した知財活動

02 新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略

**03 次の成長事業「GG10」の加速に向けた知財・無形資産活用例**

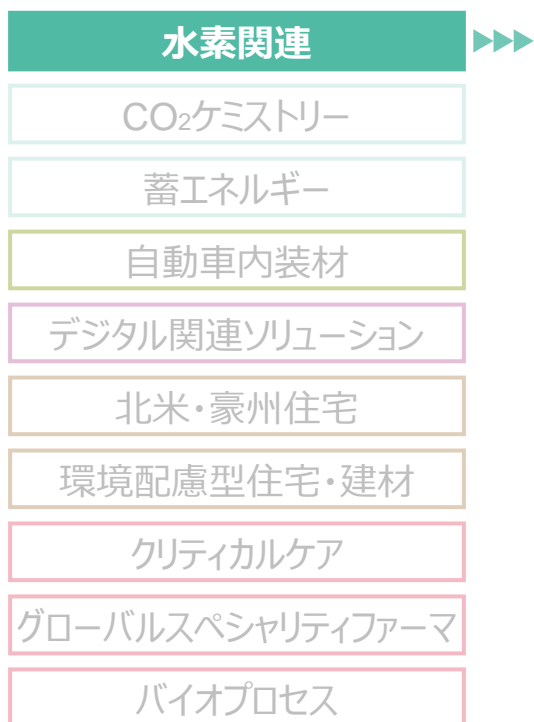
---



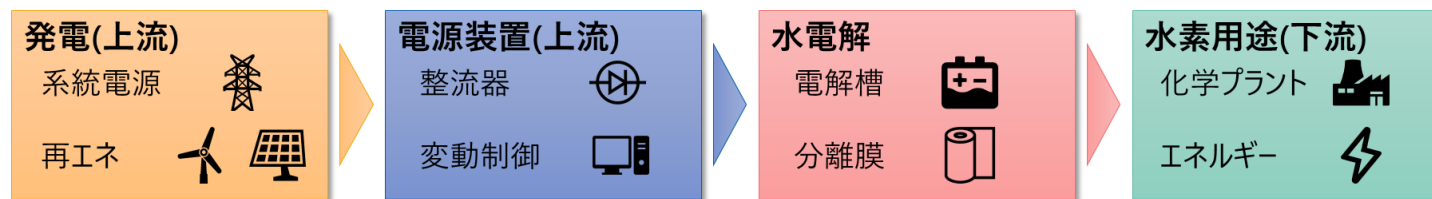
# 水素関連事業における貢献

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。

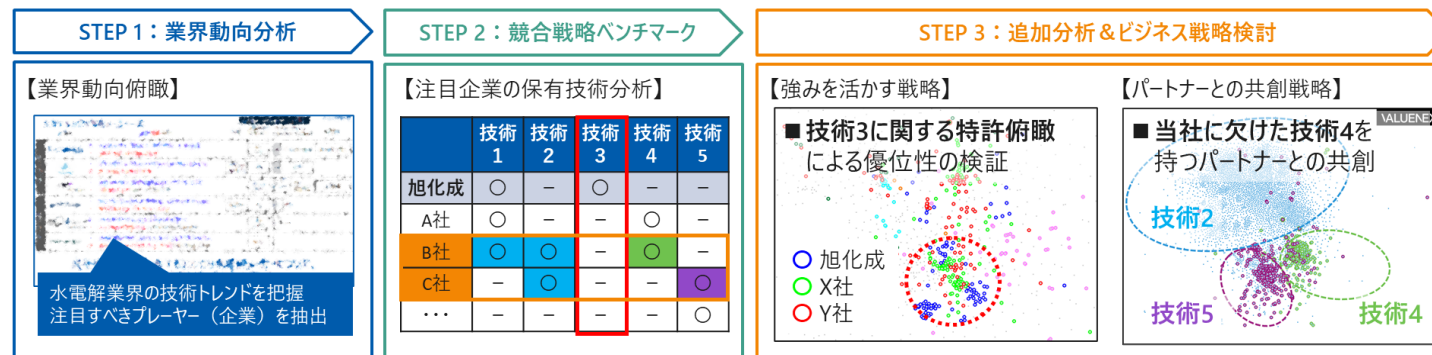
次の成長を牽引する事業  
10のGrowth Gears (GG10)



## アルカリ水電解ビジネスのバリューチェーン例



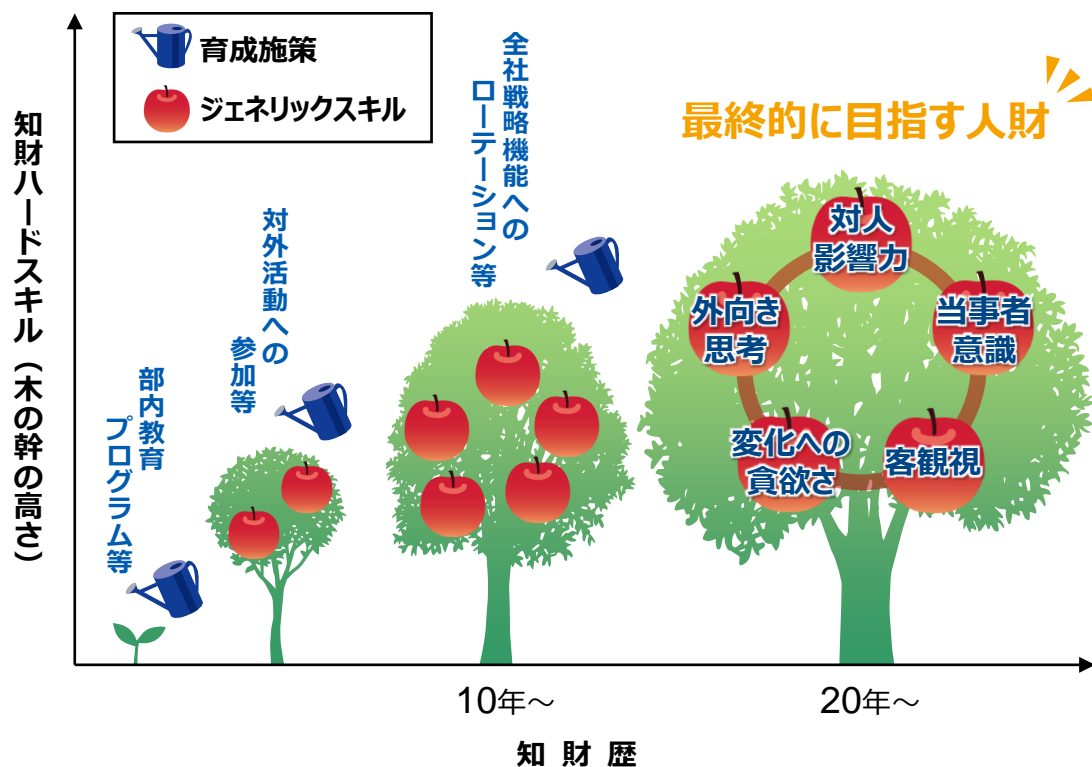
## 水素ビジネス戦略の検討フロー



# あるべき姿の達成に必要な知財部門員の終身成長モデル

「知財ハードスキル及びジェネリックスキルを兼ね備えた人財」を知財部門の目指す人財像として設定している。  
知財専門家の育成により高度専門職を拡充する。

## 知財部門員の終身成長イメージ



## 全従業員に対する知的財産教育

全従業員に向けて各役割に必要な知財技能を設定し、これを身に着けるために必要な教育の場を設けている。

教育内容は常に見直しを行っており、近年では、DX推進活動へ対応するために欠かせない、DX発明に特化したコースも新設している。

対象	全社教育		領域別教育		
	集合研修	Eラーニング	集合研修		
リーダー層	戦略コース	DX 発明コース	知識習得コース	明細書作成コース	
実務者層	事務系基本				事業領域毎に設計
	技術系基本				
新入社員	新入社員研修				

参考

# 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～

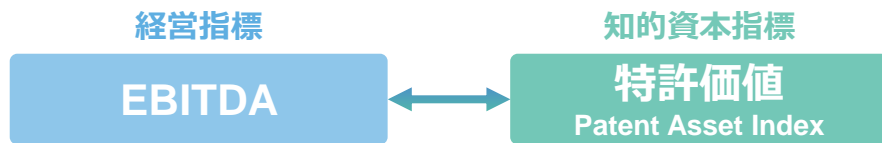
経営・事業方針にタイムリーに呼应

多様な自社知財の価値最大化

IPLを活用した自他社の無形資産の可視化

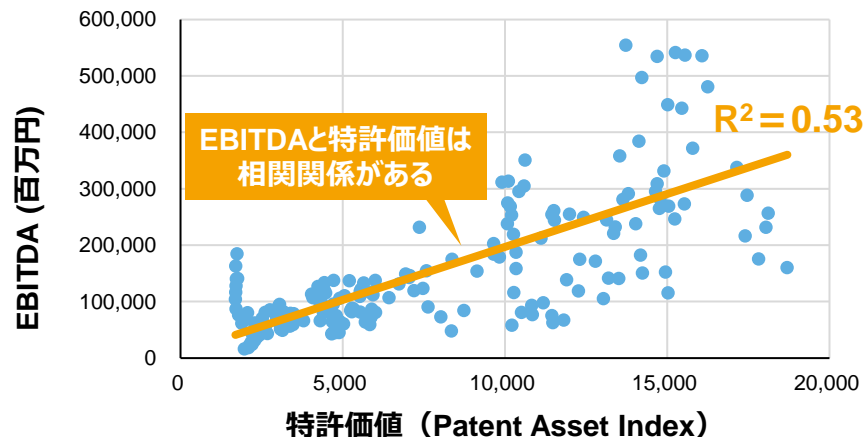
経営指標と知財・無形資産指標の関係性の分析を開始。同業界において、EBITDAと特許価値（Patent Asset Index）の間には相関関係が認められる。当社は特許価値を伸ばしており、EBITDAも伸びている。

## 同業他社 EBITDA vs. 特許価値

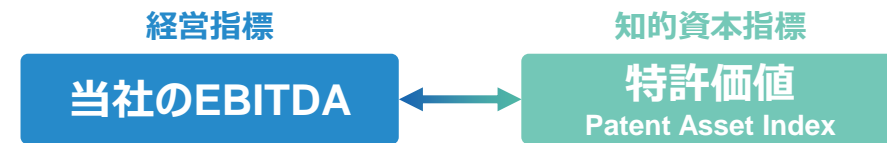


### 同業界におけるEBITDAと特許価値の相関

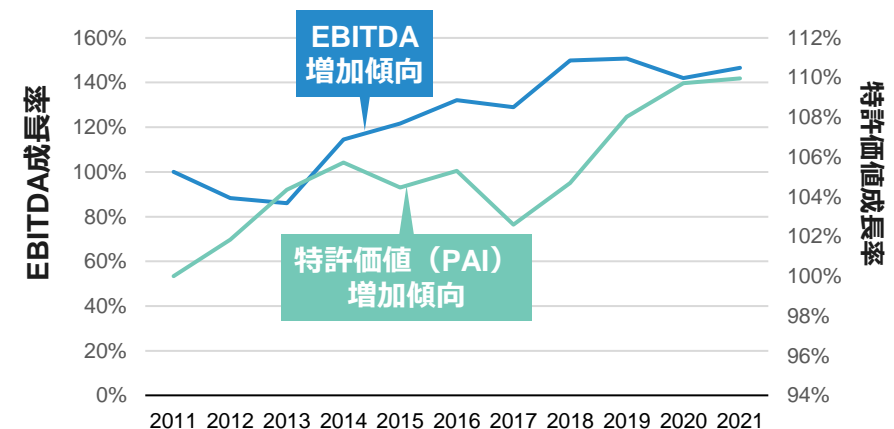
※同業界20社の直近10年の値をプロット



## 当社分析結果



### 当社のEBITDAおよび特許価値の推移



LexisNexis社 PatentSight®を用いて当社作成

# AsahiKASEI

昨日まで世界になかったものを。

私たち旭化成グループの使命。

それは、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、

より豊かな“暮らし”を実現できるよう、最善を尽くすこと。

創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、

次の時代へ大胆に応えていくために一。

私たちは、“昨日まで世界になかったものを”創造し続けます。

