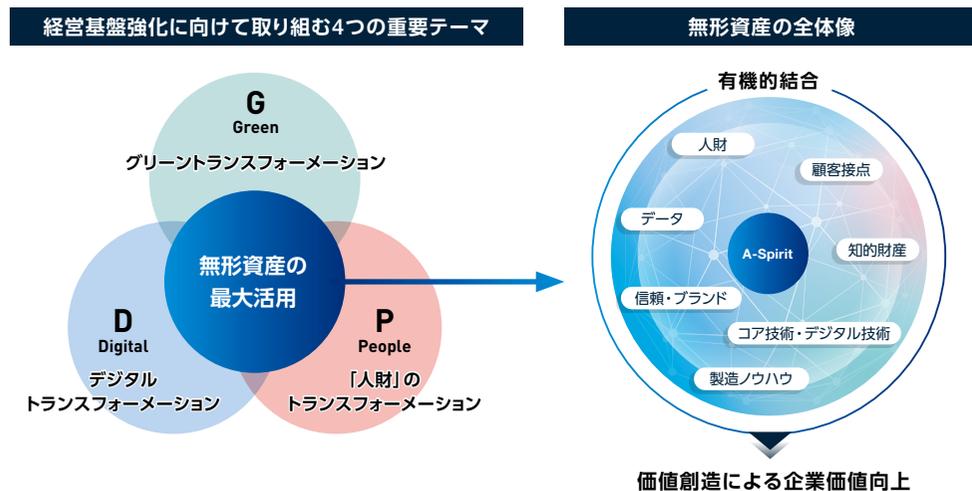


無形資産の最大活用

無形資産の活用指針

中期経営計画では、経営基盤強化に向けて取り組む重要テーマの一つに無形資産の最大活用を掲げています。当社グループでは、無形資産を重要な経営資源と捉え、無形資産の有機的結合を通して、企業価値向上を目指しています。



知財・無形資産の価値最大化に向けた活用

知財・無形資産の価値を最大化するために、当社グループでは、知財権を「権利的側面」と「情動的側面」の2つの観点から活用しています。前者では、特許権を取得し独占排他権として活用することで、他社による模倣から当社グループの事業を保護したり、他社に知財ライセンスを供与してロイヤリティ収入を得たりしています。後者では、公開されている知財情報を分析することで、産業の動向や他社の知財戦略・事業戦略を推定し、当社グループの事業戦略・経営戦略を発展させることに活用しています。

1 権利的側面	特許権=独占排他権という非常に強力な権利 (参入障壁の形成、ライセンスによるマネタイズ等が可能)	権利の活用
2 情動的側面	最大の技術情報であり、他社の戦略情報が入手可能	情報の活用 (IPランドスケープ)

1 権利的側面

「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の独占販売期間の延長

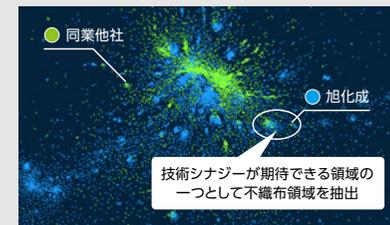
「テリボン®(凍結乾燥製剤)」は再審査期間が2017年に終了し、後発品の参入による売上激減が予想されていました。このリスクに対し、在宅での自己注射を可能とする新剤形である「テリボン®オートインジェクター」を上市するとともに、特許群によるテリボン事業の保護に努めてきました。具体的には、骨折の危険性の高い患者への投与という薬剤の特徴を規定した用法用量特許や品質を向上するための特徴を謳った特許等で、多面的に保護した結果、「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の独占販売期間の実質的な延長に成功し、売上を維持しました。

さらに、2023年9月には、旭化成ファーマの製法特許に基づく特許権侵害差止の仮処分命令申立事件において、「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の後発品に対し、製造、販売および販売の申出をしてはならないとの仮処分命令が発出されました。

2 情動的側面

同業他社との不織布事業統合検討

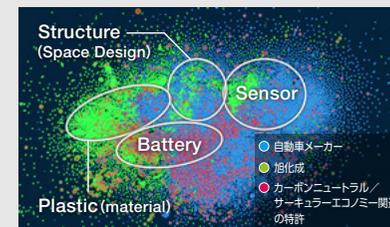
当社グループは、無形資産を新たな事業創出だけでなく、既存事業の強化や構造転換にも活用しています。スパンボンド不織布事業の共同事業会社設立の意思決定の際には、IPランドスケープを活用しました。右図が当社グループと同業他社の特許の俯瞰図です。両社間に技術的なシナジーが存在することを客観的に示し、さらに統合した場合の、競合他社に対する優位性のシミュレーションを行い、勝ち筋を見出しました。このようなアプローチにより、当社グループは戦略的な判断を行い、不織布事業の成長を追求できる構造転換を実現しました。



2 情動的側面

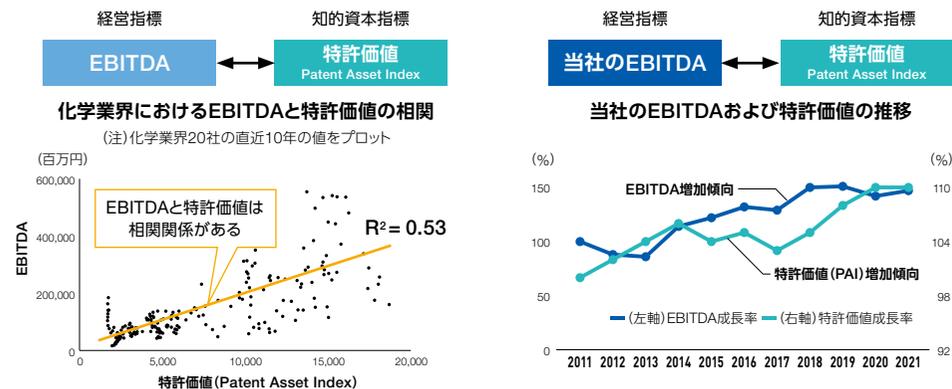
自動車メーカーとのコミュニケーション強化

オートモティブ領域では、当社グループの技術と自動車メーカーの技術との関係性を、IPランドスケープを用いて可視化することで、自動車メーカーとのビジネスコミュニケーションを活性化させています。当社グループと自動車メーカーとの共通領域や、サステナビリティの実現に向けた共創を、IPランドスケープを活用し客観的に示すことで、当社製品の商談の契機を得ることに成功しています。



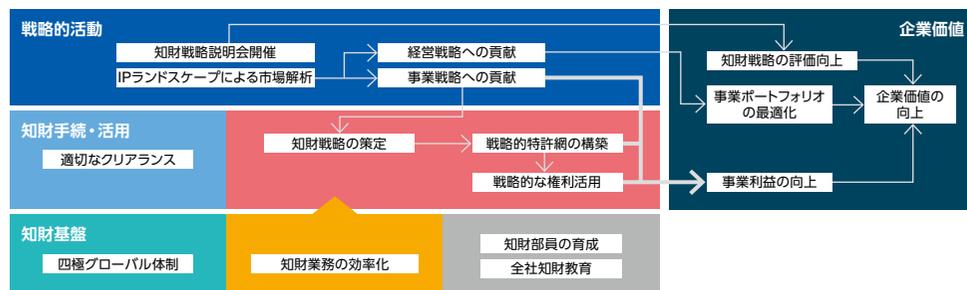
■ 知財活動による企業価値向上ストーリーの構築

2022年度、当社グループでは、知財活動による経営・事業貢献を可視化する試みとして、経営指標と知財・無形資産指標の相関分析を行いました。各種経営指標(売上高、利益、利益率、ROIC等)と各種知的資本指標(特許件数、外国出願件数、被引用特許件数、各種特許スコア等)の相関関係を確認した結果、化学業界において、EBITDAと特許価値の間には相関関係が認められました。



2023年度は、当社グループの知財施策(投資・活用)と経営指標には相関があるという仮説のもと、知財施策を企業価値へつなげる具体的な道筋(企業価値向上ストーリー)を検討しました。

当社グループの知財施策は、「知財基盤」「戦略的活動」および「知財手続・活用」に整理され、「知財基盤」によって支えられている「戦略的活動」および「知財手続・活用」が「事業ポートフォリオの最適化」や「事業利益の向上」等を通じて、企業価値の向上へつなげるというストーリーに至りました。**知的財産報告書2023年**^①では、当社グループの3事業領域における企業価値向上ストーリーを報告しています。



なお、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」では、企業における知財・無形資産の投資・活用が、コーポレートレベルの経営指標とどのように紐付けられるか、その貢献を明らかにすることを求めており、当社グループの企業価値向上ストーリーはガイドラインの要求に応えるものとなっています。

■ 企業価値向上ストーリーの妥当性の検証

左記の企業価値向上ストーリーを構成する要素間の相関関係について、社外専門家の協力のもとで客観的・定量的な検証を行っています。ある事業では「知財手続・活用(特許スコア)」と「当該事業の売上高」の間に有意な相関関係があることを確認し、ストーリーの確からしさを検証しています。

■ 企業価値向上ストーリーに沿ったKPIの例

企業価値向上ストーリーに沿った知財活動を推進し、企業価値向上を図っています。経営・事業貢献に結実する知財活動の推進度合いを検証する手段の一つとしてKPIを設定しています。このKPIは、特に財務指標と密接につながる知財活動に着眼し設定しています。定期的にKPIの最適化、また達成度合いも確認しながら知財活動を推進し、さらなる企業価値の向上を追求し続けます。

IPランドスケープによる経営／事業戦略への貢献度

企業価値向上に密接につながる知財活動の一つである、IPランドスケープによる経営・事業戦略への貢献について、KPIを設定しています。IPランドスケープの貢献度を、量、質、そして生産性の3つの必要不可欠な要素に着眼して測っています。具体的には、量はIPランドスケープの実施件数を示し、質はリポート^{*1}率とアクション^{*2}率で評価し、生産性は一人当たりのIPランドスケープ実施件数で算出しています。質の観点も取り入れることにより、事業活動引いては企業活動への貢献度をよりの確に表す指標となっています。2025年度には、2022年度比2倍以上を目指しています。このKPIの目標達成により、企業価値の向上を目指します。

*1 同じ組織からのIPランドスケープ依頼

*2 IPランドスケープの結果が、依頼組織の経営・事業・開発面において、何らかの意思決定・実行につながったケース

