

## 世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指して － 共創が生み出す攻めと守りの知的財産戦略 －

2023年1月1日、昭和電工株式会社と昭和電工マテリアルズ株式会社（旧日立化成株式会社）は統合し、新会社「レゾナック」が誕生した。社名は、RESONATE（共鳴する・響き渡る）とCHEMISTRYのCを組み合わせて生まれた。「作る化学」「混ぜる化学」「考える化学」によるシナジーで世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指すレゾナックでは、社員一人ひとりの人的資源を差別化の源泉として重視している。本記事では、統合にあたって、両社の知的財産部がどのように共鳴（RESONATE）し、真に事業に貢献するための知的財産活動を進めてきたかを紹介する。

### 知的財産部統合の軌跡 － 同じ景色をみていた

両社の知的財産部の交流は2023年の正式統合の3年以上前から始まっていた。両社の知的財産部長が顔見知りだったこともあり、統合が明らかになった2019年から意見交換を始めていた。2020年4月、正式な統合活動がスタート。戦略、企画、情報活用、渉外、システム管理といった組織体制が似ていたことから、5つの統合ワーキンググループを組んだ。お互いの強みを理解、尊重したことから、当初から予想以上に良い“化学反応”が起こった。2022年には、社内でも先駆けとなる部門の実質一体運営を開始したため統合によるシナジーの発現が加速した。

### IP ランドスケープの分析 － パズルのピースが“ぴったり”はまった

原料製品を生み出す「川上」の化学メーカーであった旧昭和電工には、強い素材の製品群があり、各製品に対応した強い権利をとる、守りの特許戦略をとっていた。一方、機能製品を生み出す「川下」の化学メーカーであった旧日立化成は、半導体関連を主力としており、多数の権利活用を狙った特許によるパテントポートフォリオを構築しており、国内外の競合メーカーに対抗すべく、ときには積極的な権利活用を行っていた。このことから、双方の戦略を合わせれば、守りと攻めの強力な戦略が可能になるのではないかと仮説が導かれた。

### <IP ランドスケープでみる両社統合の相乗効果>

IP ランドスケープとは、経営戦略又は事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有する取り組みである。下図のマップでは、両社の関連技術領域にどの程度の類似技術が存在するか企業ごとに色を分けて俯瞰図に表示させたものである。旧昭和電工が赤印で、旧昭和電工マテリアルズが青印で表示されている。



た。この IP ランドスケープの情報は上層部の経営判断や投資家に統合を支持してもらう説明材料として大いに役立った。

#### 新しい知的財産部 – オープンマインドな環境で知的財産部員一人ひとりの力を発揮

統合後の知的財産部には、2023 年現在、85 名の部員が所属する。そのうち 33 名、約 4 割が女性で、4 名の女性管理職が活躍している。レゾナック全体では女性の管理職比率は 11.5%である。知的財産部員は、子育て中や育休明けの女性社員、新卒時から知的財産部に配属された社員や研究開発部署から異動した社員など、様々なバックグラウンドを有する。

「共創型人材を育て組織文化を醸成する」ことに重きを置いているレゾナックでは、社員ひとりひとりの能力を引き出す土壌を整えている。女性活躍も一つの施策だ。ライフステージが変わりやすい女性社員は、先輩社員の働く姿や先輩社員や上司とのコミュニケーションから自身のキャリアパスを考えることができる。キャリア座談会や女性社員の部下を持つ男性上司向けの座談会など、周囲とのコミュニケーションの場も豊富に用意されている。また、年 1 回のキャリアプラン面談などを通じて中長期のキャリアを考える契機がある。実際、研究から知的財産部に異動し、その後産休・育休を経て復職した女性社員は、ロールモデルとなる先輩社員が多くおり頻繁に交流しているため、子育てと仕事の両立の不安が払拭できたという。復職前に上司との面談を通して復職後のビジョンを描き、現在は在宅勤務制度を利用しながら業務にあたっている。普段から自分の意見を話しやすい環境が整っており、働きやすいと話す。心理的安全性（組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態のこと）を上層部が確保することで、社員の潜在能力を最大限引き出すことができるのだ。研究と知的財産の両方の目、ダイバーシティのあるチーム構成が出願業務などの新しいアウトプットにつながっている。

#### グローバルな機能性化学メーカーを目指して – 知的財産で“デザイン”する

海外の化学メーカーに伍するには、グローバルな人材の育成と、強固な知的財産戦略が欠かせない。知的財産部では、攻めの知的財産、IP デザイン、オープンマインドの 3 つの共通認識を持ち、活動している。攻めの知的財産では、権利行使に知的財産権を使うだけでなく、知的財産のプレスリリースをして社外へ技術ブランドをアピールする発信も行う。例えば、最近では、異方性ボンド磁石の製造に関する新技術開発について、特許権の取得のタイミングでニュースリリースし、技術的な強みとその裏付けとなる特許権の情報を発信しており、顧客や装置メーカーとのコンタクトに繋げている。

また、知的財産部員には担当している製品・技術に最適な知的財産戦略を取り入れ、レベルアップしていくことが求められている。知的財産部では、各事業に役立つソリューションの提供に携わる知的財産部員を「IP デザイナー」と呼ぶ。IP デザインの目的は事業課題や技術課題の解決であり、各 IP デザイナーが直面した課題を分析し、既存の知的財産を活用

した事業戦術を参考にしつつも各人の創造性を加えてソリューション提案と実行をしている。また、IP デザイナーが発明者や特許事務所と共創して生み出した出願書類を「作品」と呼ぶ。このように、目的とする概念にマッチした印象深い名詞を設けることで社内の意識付けができ、関連部署も巻き込んで、単なる出願業務だけではなく、強固な IP ポートフォリオ形成して権利を活用することを可能にする意識に向かっている。

オープンマインドの観点では、社内外の関係者との共創を重視している。前述の発明者や事業部、R & D、特許事務所など一般に従来の知的財産部署が共創する部署にとどまらず、広報、環境、人材育成、DXなどで共創の幅を広げている。また、社外では環境にやさしいイノベーションと技術移転の支援を促進する「[WIPO Green](#)」にパートナーとして参画し、知的財産権による他者との共創を積極的に行っている。

#### 知財情報活用 - 発信型のワークショップ ToBiWo

知的財産部を超えたつながりが更なる共創を生み出す。例えば、開発部に働きかけて始めた ToBiWo（トビウオ、「Topic Bird's-eye view Workshop」の略称）と称するアイディエーション活動からアイデアが生まれて開発テーマとなり、関連する特許出願が十数件行われ、その後、事業化につながった実績がある。この仕組みが発展し、現在では開発部のみならず新事業を企画する部門等にも活用されている。これによって、人と人とのつながり、情報と人とのつながりを強化し、各事業の促進に役立っている。



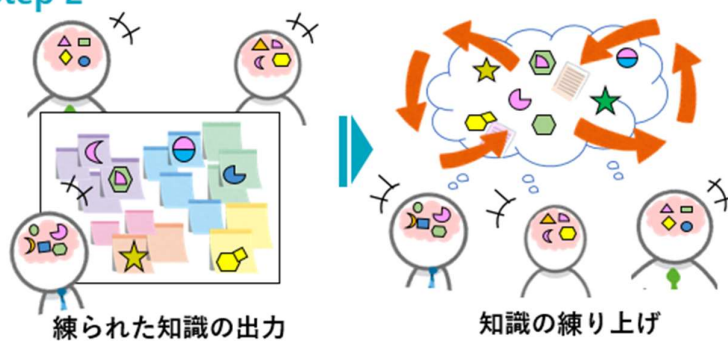


## ToBiWo: Topic Bird's – eye view Workshop

### Step 1



### Step 2



事業を加速する  
新しいアイデアの創出！



### 知的財産啓発活動 – 自社開発の知的財産ゲームで知的財産の重要性を認識

レゾナックでは啓発活動においても2つの会社の良いところを活かした新しい教育プログラムを組み上げて実施している。新入社員に提供される研修は職域に合わせて複数設けられているが、印象的なのは全新入社員が必須参加の研修として知的財産ゲームを実施していることである。

特許はいわば陣取り合戦であるが、専門性の高い分野と思われがちで理解するのに時間を要することがある。そこで知的財産の仕組みや重要性が理解できるゲームを知的財産部が1年かけて開発した。コマを進めるごとに、特許出願や売却・購入等の知的財産活動を行い、自社で獲得した特許権の価値や内容を仲間と楽しみながら短時間で理解することができる。さらに、紙幣を模した付属品で各権利の経済価値を体感することが可能だ。また、附属する説明書には、ゲーム内に登場する全ての発明が纏められており、発明の技術内容はもとより、特許取得までの審査過程などの“リアルな物語”がふんだんに織り込まれている。レゾナック知的財産部の珠玉の作品だ。ゲーム開始時には順風満帆であっても、コマを進めるうちに、他社特許の侵害で手持ち資金が減り、苦戦を強いられる場面もあれば、ライセンス契約で得た収入を新たな特許出願に利用する場面もあり、知的財産のマネタイズ化や知的財産への投資を意識したイベントも盛り込まれている。毎年、技術系部署の社員のみならず営業系部署の社員など多くの新入社員から「権利化、重要技術の特許権で囲い込むことの重要性が分かった」「特許を侵害することの重さを体感した」との声が挙がっており好評だ。



(インタビュー実施日: 2023 年 11 月 29 日)