

# デンカの知財戦略：経営計画「Mission 2030」におけるIPランドスケープと無形資産の価値最大化

## エグゼクティブサマリ

1. 知財戦略と経営計画の統合的アプローチ デンカ株式会社（以下、デンカ）の知的財産（IP）戦略は、単なる法務的・防衛的な権利保護の枠組みを超え、同社の中長期的な経営計画「Mission 2030」の財務的目標達成に向けた極めて重要な機能として位置づけられている。2025年9月30日に発行された統合報告書「Denka Report 2025 Integrated Report」において、デンカは「知財の保護」を中心とした従来の受動的な戦略から、「知財の積極的活用（proactive use）」へと大きく舵を切ったことを明確に示している。この戦略転換の中核を担うのがIPランドスケープ（IPL）の全社的な導入と実践である。IPランドスケープを通じて、自社の技術情報、市場の事業情報、そして国内外の知的財産情報を統合的に分析し、それらを事業戦略の立案、M&A（合併・買収）に関する意思決定の支援、および新規事業の創出プロセスに直接的に活用する体制を構築している。デンカは、知的財産の価値を可視化し、事業戦略との連動性を高めるための定量的な評価指標として、特許資産指数（Patent Asset Index: PAI）を採用している。「Denka Report 2025 Integrated Report」に示された実績において、デンカのPAIは現状値として算出されている。同社は、経営計画「Mission 2030」において2030年度の全社営業利益目標を達成するための「理想の姿（Ideal Form）」として、このPAIを大幅に引き上げるという計画目標を明示的に設定している。さらに、個々の特許が有する競争力と質を示す客観的指標であるCompetitive Impact（CI）についても、現状の実績値から、2030年度を目標とした向上計画が掲げられている。これらの定量化された指標群は、無形資産の高付加価値化を通じた企業価値の持続的な向上と資本コストの最小化を目指す同社の経営姿勢を色濃く反映している。<sup>1</sup>

2. 研究開発投資の推移とセグメント別の資源配分 知的財産を継続的に創出し、グローバル市場における技術的優位性を維持するための基盤となる研究開発（R&D）投資に関して、デンカは明確な資源配分の方針を示している。2026年2月27日に公表された公式IR資料「経営説明会資料 経営計画『Mission2030』フェーズ2（2026～2028年度）」によれば、全社的な連結研究開発費は安定した規模で確保されつつ、さらなる拡大フェーズへと移行している。2023年度の実績値としての研究開発費から、2024年度の予想値、そして2025年度の計画値へと継続的な投資が行われている。そして、フェーズ2の期間中（2026年度、2027年度、2028年度）における各年度の研究開発費の計画値は、年間170億円規模へと増額される方針が示されている。この研究開発費は全セグメントに均等に配分されるのではなく、全社の成長を牽引する戦略的拡大領域へと傾斜配分される計画である。同資料におけるセグメント別の計画内訳によれば、「電子・先端プロダクツ」部門および「ライフィノベーション」部門に対して重点的な投資が行われる。これら2つの重点セグメントに対する投資額の合計は、フェーズ2における研究開発費全体の約80%を占める計算となる。一方で、「エラストマー・インフラソリューション」部門や「ポリマーソリューション」部門には効率性を重視した配分が計画されている。このような財務面からの戦略的資源集中は、スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素を備えた事業価値創造に集中するという経営方針と完全に合致しており、重点領域における技術

革新と強固な特許網の構築を加速させる体制を示している。<sup>4</sup>

**3. 研究開発の組織体制とオープンイノベーションの推進** デンカの研究開発組織体制は、複数の技術領域を高度に融合させ、組織の枠を超えたシナジー効果を最大化することを設計思想としている。2025年9月30日発行の統合報告書「Denka Report 2025 Integrated Report」によれば、研究開発部門はExecutive Officer兼Chief Scientific Officer (CSO)であるMasahide Yamadaの強力なリーダーシップの下に統括されている。中核的な研究機能として、研究開発管理部、新規事業開発部、分析技術研究部、および知的財産部が設置されている。研究開発の物理的な拠点としては、東京都町田市に所在する「デンカイノベーションセンター」が中心的な役割を担い、社内の全事業部門と横断的な連携を図っている。人的リソースの規模に関しては、2024年度の実績値として全社で800名以上の研究者が在籍しており、近年継続的な増員が図られている。研究プロセスの近代化にも注力しており、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)の導入や実験プロセスの自動化を通じたデジタルトランスフォーメーション(DX)が推進されている。さらに、自社単独の開発主義(自前主義)から脱却し、外部の知見を積極的に取り入れるオープンイノベーションの枠組みが構築されている。2023年に設立されたコーポレートベンチャーキャピタルを通じてスタートアップ企業との連携を模索するとともに、産学官連携も推進している。社内における新規事業創出の仕組みとして、「Denka Innovation Day」と名付けられたビジネスアイデアのコンペティションや、定期的な「Idea Pitches」が開催されている。これらのプロセスで初期の審査を通過した事業アイデアは、顧客のニーズと技術的な実現可能性を厳格に検証するための仮説検証プロセスへと移行し、最終的な事業化と特許化を見据えたインキュベーションが行われる体制となっている。<sup>1</sup>

**4. 重点事業領域における知財ポートフォリオの実態** デンカの技術的成果を排他的権利として保護する特許ポートフォリオは、経営資源が集中投下されている重点事業領域にその資産価値が明確に偏重している。統合報告書「Denka Report 2025 Integrated Report」において示された特許資産指数(PAI)の分野別構成比(実績)によれば、同社の特許資産の過半は「ICT & Energy」分野に属しており、次いで「Sustainable Living」分野、「Healthcare」分野という構成比となっている。具体的な特許技術の実態を公的データベースで検証すると、「ICT & Energy」分野の主力製品であるアセチレンブラック(製品名:デンカブラック)に関する広範な知財網が確認される。日本国特許庁のデータベースにおいて、デンカ株式会社を出願人とする「カーボンブラックおよびそれを用いた電池用電極」(特許第6207219号)などの登録実績が存在する。これらの技術は、電気自動車(EV)用リチウムイオン二次電池や洋上風力発電用のケーブル部材において不可欠な導電性素材として位置づけられている。「Healthcare」分野においては、デンカ生研株式会社名義での「不活化全粒子インフルエンザワクチン及びその調製法」(特開2020-50604)などの出願が確認され、バイオ・ヘルスケア技術の権利化が推進されている。環境技術領域においては、鹿島建設株式会社などの産学官連携による「CO2吸収・固定型コンクリート(CUCO)」の開発プロジェクトが進行している。このプロジェクトに関連して、2024年4月19日付の鹿島建設株式会社の公式プレスリリースにより、CO2吸収・固定型コンクリート専用の製造実証プラントの運用開始が公表されており、要素技術の研究開発段階から社会実装に向けた実証・稼働段階へと移行していることが確認できる。<sup>1</sup>

**5. 知財ガバナンスと経営陣のコミットメント** デンカの知財戦略を実効的に機能させ、企業価値の向上に直結させるため、同社は経営陣の強いコミットメントを伴う強固な知財ガバナンス体制を構築している。2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂を契機として、取締役会の監督権限のもとで知財戦略を管理する仕組みが制度化された。統合報告書「Denka Report 2025 Integrated Report」

によれば、全社レベルの「知的財産戦略会議 (Intellectual Property Strategy Council)」が設置されており、年1回の頻度で知財に関する基本方針および全社的な予算配分の審議を実施している。この全社会議の下部機構として、各部門レベルに「知財戦略委員会 (departmental IP strategy committees)」が配置され、具体的な出願戦略や他社特許への対策立案、予算を含む中長期的な知財戦略の策定とその進行監督を担っている。特に注目すべき運用上の特徴は、知的財産部の専門担当者を事業部門や研究部門の内部に直接配置する制度である。これにより、研究開発の初期構想段階から商業化と知財の権利化を強く意識した活動が現場レベルで確保されている。最新のガバナンス体制に関して、公式IR情報(経営説明会資料)および公式ニュースリリースにおいて、代表取締役社長、CFOなどの経営陣の動向が開示されている。2025年12月26日発表の公式ニュースにおいては代表取締役社長(代行)の就任と後任候補に関する公表がなされている一方、2026年2月27日の経営説明会資料には別の氏名が社長として記載されている事例も見られ、代表者の最新状態については開示時期と資料の性質により一次情報間で不一致が確認される。しかしながら、いずれの経営体制においても、知財ガバナンスの強化を通じて無形資産の価値を高め、資本コストを最小化するという方針は一貫している。<sup>1</sup>

## Evidence Index

発行体	文書名/ページ名	発行日/公表日	種別	URL
デンカ株式会社	Denka Report 2025 Integrated Report (Page 1-5)	2025年9月30日	統合報告書	<a href="https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-denka-s3/sustainability/pdf/report/2025/denkareport2025.pdf">https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-denka-s3/sustainability/pdf/report/2025/denkareport2025.pdf</a>
デンカ株式会社	Denka Report 2025 Integrated Report (Vision)	2025年9月30日	統合報告書	<a href="https://www.denka.co.jp/pdf/ir/report/denkareport_2025.pdf">https://www.denka.co.jp/pdf/ir/report/denkareport_2025.pdf</a>
デンカ株式会社	Denka Report 2025 (English) 00_Editorial Policy	2025年9月30日	統合報告書	<a href="https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/00_Editorial">https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/00_Editorial</a>

				<a href="#">%20Policy%2C%20Informatio%20n%20Disclosur%20e%20System.pdf</a>
デンカ株式会社	Denka Report 2025 (English) 05_New Business Development	2025年9月30日	統合報告書	<a href="https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/05_New%20Business%20Development.pdf">https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/05_New%20Business%20Development.pdf</a>
デンカ株式会社	Denka Report 2025 (English) 01_Message from the President	2025年9月30日	統合報告書	<a href="https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/01_Message%20from%20the%20President.pdf">https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/01_Message%20from%20the%20President.pdf</a>
デンカ株式会社	経営説明会資料 経営計画「Mission2030」フェーズ2(2026～2028年度)	2026年2月27日	公式IR資料	<a href="https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1370/20260227_denka_ir_management.pdf">https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1370/20260227_denka_ir_management.pdf</a>
デンカ株式会社	役員の変動に関するお知らせ	2025年12月26日	公式ニュース	<a href="https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1354/20251226_denka_jinji.pdf">https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1354/20251226_denka_jinji.pdf</a>
鹿島建設株式会社	CO2吸収・固定型コンクリート専用の製造実証プラントを建設、運用開始	2024年4月19日	公式ニュース	<a href="https://www.kajima.co.jp/news/press/202404/19c1-j.htm">https://www.kajima.co.jp/news/press/202404/19c1-j.htm</a>

三菱商事株式会社	Integrated Report / Annual Report (Denka Black reference)	2024年(年次不明)	統合報告書(他社)	<a href="https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/news/release/2024/000053625.html">https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/news/release/2024/000053625.html</a>
デンカ株式会社	イノベーションセンターのご案内	日付明示なし	公式施設ページ	<a href="https://www.denka.co.jp/rd/lab/">https://www.denka.co.jp/rd/lab/</a>
デンカ株式会社	拠点・事業所一覧	日付明示なし	公式拠点ページ	<a href="https://www.denka.co.jp/corporate/office/">https://www.denka.co.jp/corporate/office/</a>
デンカ株式会社	その他研究部門	日付明示なし	公式組織ページ	<a href="https://www.denka.co.jp/rd/other/">https://www.denka.co.jp/rd/other/</a>
日本国特許庁	特許第6207219号 カーボンブラックおよびそれを用いた電池用電極	2017年10月4日	公的特許DB	<a href="https://patents.google.com/patent/JP6207219B2/ja">https://patents.google.com/patent/JP6207219B2/ja</a>
日本国特許庁	特許第5368685号 アセチレンブラック、その製造方法及び用途	日付明示なし	公的特許DB	<a href="https://patents.google.com/patent/JP5368685B2/ja">https://patents.google.com/patent/JP5368685B2/ja</a>
日本国特許庁	特開2020-50604 不活化全粒子インフルエンザワクチン及びその調製法	日付明示なし	公的特許DB	<a href="https://ipforce.jp/patent-jp-A-2020-50604">https://ipforce.jp/patent-jp-A-2020-50604</a>
米国特許商標庁	US2023038741 8 CARBON	2023年11月30日	公的特許DB	<a href="https://patents.justia.com/pate">https://patents.justia.com/pate</a>

	BLACK DISPERSION COMPOSITION ...			<a href="https://www.nt/20230387418">nt/2023038741 8</a>
--	---	--	--	--

## 主要案件クロノロジー

案件名	Announcement (公表日)	Effective /Event (実施/開 催日)	Completi on (完了 日)	Start (開 始日)	状態ラベ ル	根拠
経営計画 「Mission 2030」 フェーズ2 方針策定	2026年2 月27日	2026年2 月27日	調査範囲 内では確 認できず	調査範囲 内では確 認できず	計画	4
CO2吸 収・固定 型コンク リート( CUCO) 専用製造 実証プラ ント建設・ 運用	2024年4 月19日	調査範囲 内では確 認できず	調査範囲 内では確 認できず	2024年4 月19日	稼働	9
役員の異 動(代表 取締役社 長代行の 就任等)	2025年12 月26日	2026年1 月下旬 (予定)	調査範囲 内では確 認できず	調査範囲 内では確 認できず	合意	15

## 知財対応表(公的DB照合済)

国	特許番号/ 公開番号	発明名称 (公式表記)	正本一次情 報(ページ 名)	公的DB照 合	根拠URL
日本	特許第 6207219号	カーボンブ ラックおよび それを用い た電池用電 極	Google Patents / 特 許公報	一致	<a href="https://patents.google.com/patent/JP6207219B2/ja">https://patents.google.com/patent/JP6207219B2/ja</a>
日本	特許第 5368685号	アセチレンブ ラック、その 製造方法及 び用途	Google Patents / 特 許公報	一致	<a href="https://patents.google.com/patent/JP5368685B2/ja">https://patents.google.com/patent/JP5368685B2/ja</a>
日本	特開 2020-5060 4	不活化全粒 子インフル エンザワク チン及びそ の調製法	IPForce公報 情報	一致	<a href="https://ipforce.jp/patent-&lt;br/&gt;jp-A-2020-&lt;br/&gt;50604">https://ipforce.jp/patent- jp-A-2020- 50604</a>
米国	US2023038 7418	CARBON BLACK DISPERSIO N COMPOSITI ON FOR BATTERY, MIXTURE PASTE FOR POSITIVE ELECTROD E...	Justia Patents	一致	<a href="https://patents.justia.com/patent/20230387418">https://patents.justia.com/patent/20230387418</a>
米国	US8440305	今回の調査 では未確認	Google Patents	照合不能 (名称記載 なし)	<a href="https://www.google.lv/patents/US8440305?hl=lv&amp;cl=lv">https://www.google.lv/patents/US8440305?hl=lv&amp;cl=lv</a>

日本	特許第 7521290号	酵素セン サー電極形 成用組成 物、酵素セ ンサー用電 極及び酵素 センサー	特許公報	照合対象外 (他社特許)	<a href="https://patentimages.storage.googleapis.com/50/16/12/011c6a050f7a71/JP7521290B2.pdf">https://patentimages.storage.googleapis.com/50/16/12/011c6a050f7a71/JP7521290B2.pdf</a>
----	-----------------	--	------	-----------------	---

## 組織・施設スナップショット

研究組織(センター一覧)テーブル

センター名(公式表記)	根拠ページ名	URL
デンカイノベーションセンター	イノベーションセンターのご案内	<a href="https://www.denka.co.jp/rd/abo/">https://www.denka.co.jp/rd/abo/</a>
NIMS-DENKA次世代材料研究センター	その他研究部門	<a href="https://www.denka.co.jp/rd/other/">https://www.denka.co.jp/rd/other/</a>

施設一覧テーブル

施設名(公式表記)	根拠ページ名	URL
デンカイノベーションセンター	拠点・事業所一覧	<a href="https://www.denka.co.jp/corporate/office/">https://www.denka.co.jp/corporate/office/</a>
日之出化学工業(株)	拠点・事業所一覧	<a href="https://www.denka.co.jp/corporate/office/">https://www.denka.co.jp/corporate/office/</a>

## 本文: 詳細分析レポート

### 1. 知的財産と経営戦略の統合的ガバナンス

#### 1.1 知的財産戦略会議と取締役会の監督機能の徹底

デンカグループの知的財産に関するガバナンス体制は、企業価値の向上という財務的目標を達成するための非財務的基盤として精緻に設計・運用されている。2025年9月30日発行の「Denka Report 2025 Integrated Report」に示された編集方針および基本方針によれば、同社は2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂に準拠する形で、取締役会による知財戦略の直接的な監督体制を確立している。この枠組みの頂点に位置するのが全社レベルの「知的財産戦略会議（Intellectual Property Strategy Council）」である。同会議は年1回の頻度で開催されることが定められており、知的財産に関する全社的な基本方針の策定と、戦略実行に不可欠な知財予算配分の審議を実施している。この体制により、知財に対する投資が全社の事業ポートフォリオ戦略と乖離することなく、経営リソースの最適化に寄与する構造が制度的に担保されている。経営層が知財の重要性を直接認識し、資源配分の決定権を持つことは、技術力を中核とする化学メーカーにおいて極めて重要なガバナンスの要諦である。<sup>1</sup>

さらに実務レベルにおける高い実行力と機動性を確保するため、全社会議の下部機構として各事業部門および研究部門に「知財戦略委員会（departmental IP strategy committees）」が配置されている。この委員会は、特定の技術領域における出願戦略の立案や、競合他社の特許動向に対する対策を協議する実践的な会議（Practical meetings for application strategy and countermeasures for other companies' patents）を定期的開催している。各部門の知財戦略委員会は、立案された計画の承認ならびに予算を含む中長期的な知財戦略の策定とその進行状況の監督を担っている。特筆すべき戦略的アプローチとして、同社は従来の「保護（protection）」を主目的とした受動的な知財管理パラダイムから、「積極的活用（proactive use）」を志向するパラダイムへと大きく転換させている。この転換を具現化する手法がIPランドスケープ（IPL）の全面的な採用である。技術情報（technology）、事業環境・市場データ（business）、および知的財産情報（IP information）を包括的かつ立体的に分析することにより、新たな事業戦略の提案、M&A戦略におけるデューデリジェンスの支援、および新規事業の創出に向けた経営の意思決定を強力に支援する体制が構築されている。また、知的財産部の専門人材を事業部門や研究部門の内部に直接配置する制度を導入することで、研究開発の初期段階（アイデアの創出段階）から商業化と知財の確実な権利化を意識した活動が、組織全体の隅々にまで浸透する仕組みが採用されている。<sup>1</sup>

最新の経営体制における責任の所在については、複数の公式開示資料において言及が存在する。2026年2月27日に公表された「経営説明会資料 経営計画『Mission2030』フェーズ2（2026～2028年度）」および同日の公式IRページによれば、代表取締役社長として石田郁雄が、また取締役専務執行役員兼財務戦略担当（CFO）として林田りみるが登壇し、次期経営戦略の説明を行っている。一方で、2025年12月26日発表の公式ニュースリリース「役員の異動に関するお知らせ」においては、取締役の原敬が代表取締役社長（代行）に就任することが決定され、さらに2026年1月下旬開催予定の臨時株主総会および取締役会の承認を条件として、堀内博人が後任の代表取締役社長（及び社長執行役員）候補者とされている旨が明確に記載されている。これらの公式文書間において、現時点での代表者の特定に関する記述に差異が見られ、一次情報間で不一致となっている。いずれの経営体制の指揮下においても、高度なガバナンス（advanced governance）を通じて資本コスト（Capital Costs）を最小化し、将来の成長率（Future Growth Rate）を向上させるという「Mission 2030」の基本方針は一貫して維持されていることが、統合報告書等の記述から読み取れる。<sup>2</sup>

## 1.2 知財KPIの導入と特許資産指数（PAI）による定量評価

デンカは、知財戦略の実効性を客観的に測定し、それを全社的な経営目標と連動させるために、厳

密な定量的指標(KPI)を導入している。その中核となる指標が、特許ポートフォリオの総合的な経済的価値と競争優位性を示す特許資産指数(Patent Asset Index: PAI)である。「Denka Report 2025 Integrated Report」に示された実績データにおいて、数値「4,412」、単位「ポイント(指数としての数値であり特定の物理単位を持たないが、一次情報では単に4,412と表記)」、対象期間「2022年から2024年の期間(2022/2024 period)」、区分「実績」、出典「Denka Report 2025 Integrated Report (Page 51) "Patent Asset Index"」としてのPAIが公式に報告されている。この数値はLexisNexis社のPatentSightを用いて算出されており、同社の現在の特許群が有する相対的な資産価値の総和を表している。<sup>1</sup>

同社は中長期経営計画「Mission 2030」において、2030年度における全社営業利益「100,000百万円(=1,000億円)」の達成を究極の財務的事業目標として掲げている。この高い財務目標を達成するために不可欠な無形資産の「理想の姿(Ideal Form)」として、将来のPAIの目標値が厳密に算定されている。同資料において、数値「8,749」、単位「ポイント(指数)」、対象期間「2030年度」、区分「目標(Ideal Form)」、出典「Denka Report 2025 Integrated Report (Page 51) "Patent Asset Index"」としてのPAI目標値が明記されており、現状の実績値から特許資産価値をほぼ倍増させることが求められている。同時に、特許の質と競争力を測る指標であるCompetitive Impact(CI)についても明確な目標が設定されている。数値「1.2」、単位「ポイント(指数)」、対象期間「現在(2022/2024 period 実績に基づく)」、区分「実績」、出典「Denka Report 2025 Integrated Report (Page 51)」としてのCIが示されており、これを数値「1.6」、単位「ポイント(指数)」、対象期間「2030年度」、区分「目標」、出典「同上」へと大幅に向上させる計画が推進されている。これらの数値目標は、単に特許の出願件数や保有件数を盲目的に追及するのではなく、事業による強固なキャッシュ創出(Cash Generation through Business Operations)に直結する質の高い特許網を構築するという、同社の技術経営の戦略的意図を定量的に裏付けるものである。<sup>1</sup>

## 2. 研究開発(R&D)投資と資源の戦略的集中投下

### 2.1 経営計画「Mission 2030」フェーズ2における財務的コミットメント

デンカの知的財産創出の源泉である研究開発(R&D)投資は、全社的な経営計画と極めて緊密に連動して計画・執行されている。2026年2月27日に公表された「経営説明会資料 経営計画『Mission2030』フェーズ2(2026～2028年度)」によれば、フェーズ1からフェーズ2への移行期間において、研究開発費の増額と重点領域への抜本的な集中投資が実施される方針である。同資料に示された研究開発費に関する実績および計画値は以下の通り推移している。まず、数値「152」、単位「億円」、対象期間「2023年度」、区分「実績」、出典「経営説明会資料 フェーズ2の概要(各指標)」としての全社連結研究開発費が計上されている。続く年度については、数値「149」、単位「億円」、対象期間「2024年度」、区分「予想」、出典「同上」が示されている。さらに、統合報告書「Denka Report 2025 Integrated Report」においても、数値「149」、単位「億円(14.9 billion yen)」、対象期間「FY2024」、区分「連結予算(consolidated R&D budget)」、出典「Denka Report 2025 Integrated Report (05\_New Business Development)」としての記載があり、過去5年間(FY2019-FY2023)の年平均実績である148億円(14.8 billion yen)と同水準を維持していることが確認できる。その後、フェーズ1の最終年度に向けて、数値「155」、単位「億円」、対象期間「2025年度」、区分「計画」、出典「経営説明会資料 フェーズ2の概要(各指標)」へと投資額の拡大が計画されている。<sup>1</sup>

フェーズ2に突入する2026年度以降については、知財戦略を支える研究開発の財務的基盤が一段

引き上げられる。数値「170」、単位「億円」、対象期間「2026年度から2028年度までの各年度(フェーズ2期間)」、区分「計画」、出典「経営説明会資料 フェーズ2の概要(各指標)」としての年間研究開発費が新たに設定されている。この年間170億円への投資水準の引き上げは、2030年に向けたスペシャリティ製品群の市場投入や、メガトレンド(環境・デジタル・ヘルスケア等)に迅速に対応する新規事業の立ち上げを加速させるための、経営陣による強力な財務的措置であると解釈できる。<sup>5</sup>

## 2.2 セグメント別の投資配分と重点成長領域

フェーズ2における年間170億円の全社研究開発費は、デンカの全事業セグメントに対して均等に配分されるのではなく、将来の爆発的な成長が見込まれる戦略的拡大領域へと傾斜配分される計画となっている。2026年2月27日公表の「経営説明会資料」に記載されたR&D費用のセグメント別内訳によれば、最大の投資先は最先端の材料開発を担う「電子・先端プロダクツ」部門であり、数値「75」、単位「億円」、対象期間「フェーズ2(2026~2028年度)の年間」、区分「計画」、出典「経営説明会資料 フェーズ2の概要(各指標)」が配分される方針である。次いで、次世代の医療・健康分野を担う「ライフイノベーション」部門に対して、数値「60」、単位「億円」、対象期間「同上」、区分「計画」、出典「同上」が割り当てられている。これら2つの重点部門への投資額の合計は年間135億円に達し、全社の研究開発費170億円のうち約79%(約8割)を占める強力な集中投資体制となっている。<sup>4</sup>

一方で、成熟市場における基盤的な事業領域については、選択と集中による効率的な研究開発投資が計画されている。「エラストマー・インフラソリューション」部門に対しては数値「15」、単位「億円」、対象期間「同上」、区分「計画」、出典「同上」が配分される。同様に、「ポリマーソリューション」部門に対しても数値「15」、単位「億円」、対象期間「同上」、区分「計画」、出典「同上」が配分され、その他の全社的・基礎的研究領域に対して5億円が充てられる計画となっている。この資源配分の明確な偏重は、デンカが電気自動車(EV)向け素材、次世代高速通信用材料、および高度なヘルスケア・医療といった付加価値の極めて高い領域において、他社を圧倒する特許網を構築し、グローバル市場における競争優位を持続的に確保するという、明確な技術経営の方針を財務数値として示している。<sup>5</sup>

## 3. オープンイノベーションと強靱な研究開発ネットワークの構築

### 3.1 デンカイノベーションセンターを中核とする社内体制

デンカの研究開発ネットワークは、社内の高度な専門組織群と、外部の広範なイノベーション・エコシステムをシームレスに接合する形で構築されている。「Denka Report 2025 Integrated Report」によれば、同社の研究開発全体の統括・指揮はExecutive Officer兼Chief Scientific Officer(CSO)の地位にあるMasahide Yamadaが執っている。研究開発活動を実務面から支える中核的な組織として、研究開発管理部(R&D Management Department)、新規事業開発部(New Business Development)、分析技術研究部(Analysis Technology Research Department)、および知的財産部(Intellectual Property Department)が配置されている。研究インフラの中心となる中核施設が、東京都町田市に所在する「デンカイノベーションセンター」である。公式拠点・事業所一覧およびイノベーションセンターの公式ページによれば、同センターは全社の研究開発のハブとして機能しており、電子・先端プロダクツ部門、ライフイノベーション部門、エラストマー・インフラソリューション部門、ポリマーソリューション部門の全事業部門との密接かつ横断的な連携拠点となっている。また、京都

府舞鶴市に所在する日之出化学工業(株)などの関連施設も、拠点網の一部として機能している。<sup>1</sup>

研究開発を牽引する人的資源についても、着実な規模の拡大と能力の向上が見られる。数値「867」、単位「名」、対象期間「2024年度」、区分「実績」、出典「Denka Report 2025 Integrated Report (05\_New Business Development)」として研究者の総数が報告されており、過去4年間で約30名の純増を記録している。同社はこれらの貴重な研究資源の労働生産性を極大化するため、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)の積極的な活用や、実験プロセスのロボティクスによる自動化を含むデジタルトランスフォーメーション(DX)を全社規模で推進している。さらに、革新的な新規ビジネスモデルの開発を促進するための社内インキュベーションプログラムとして、「Denka Innovation Day」(社内ビジネスアイデアのコンペティション)や、定期的な「Idea Pitches」が制度化されている。これらのプログラムにおいて初期審査を通過した優れたアイデアは、「Gate 1 hypothesis testing (Gate 1 仮説検証)」と呼ばれる厳格なプロセスへと移行し、顧客の真のニーズと技術的な実現可能性を多角的に評価・検証した上で、新事業の種として育成・事業化される仕組みが確立されている。<sup>1</sup>

### 3.2 外部パートナーシップと産学官の連携拠点の活用

内部資源のみに依存したクローズドな技術開発体制では変化の激しい市場環境に対応できないという認識の下、デンカはオープンイノベーションの手法を積極的に取り入れている。その具現化の一つが、2023年に設立されたコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)である。このCVC機能を通じて、先進的なディープテック技術や斬新な事業アイデアを有する国内外のスタートアップ企業との協業を模索するとともに、産学官連携の枠組みを大幅に強化している。具体的な産学官の連携拠点として、デンカ公式ページの「その他研究部門」セクションには「NIMS-DENKA次世代材料研究センター」の存在が明記されており、国立研究開発法人物質・材料研究機構(NIMS)という日本のトップクラスの材料研究機関との強力な共同研究体制が構築されていることが確認できる。これらの外部研究機関やスタートアップとの連携によって獲得された新たな知見・技術は、各部門の知財戦略委員会を通じて速やかに社内の知的財産ポートフォリオに統合され、前述のIPランドスケープ(IPL)の手法を用いて、新たな事業領域の開拓に向けた戦略的アセットとして最大限に活用されている。<sup>1</sup>

## 4. 主要事業における技術優位性と特許ポートフォリオの実態

### 4.1 アセチレンブラック(デンカブラック)関連技術における知財網

デンカの研究開発による技術的成果を排他的権利として保護する特許ポートフォリオは、同社の事業戦略および資源配分の方針と完全に同期している。「Denka Report 2025 Integrated Report」に示された分野別の特許資産指数(PAI)の構成比によれば、同社の最大の技術資産は「ICT & Energy」分野に極端に集中している。数値「62」、単位「%」、対象期間「2022/2024 period」、区分「実績(構成比)」、出典「Denka Report 2025 Integrated Report (Page 51)」として同分野の圧倒的な割合が示されている。この「ICT & Energy」領域におけるデンカの最重要製品群の一つが、高性能な電池用導電素材である「アセチレンブラック(製品名:デンカブラック)」である。<sup>1</sup>

公的特許データベースの記録を精査すると、デンカ株式会社はアセチレンブラックの製造方法およびその応用製品に関する多数の基幹特許をグローバルに保有していることが明らかになる。日本国特許庁の登録情報として、「カーボンブラックおよびそれを用いた電池用電極」(特許第6207219号、2017年10月4日登録)や、「アセチレンブラック、その製造方法及び用途」(特許第5368685号)が存

在する。また、米国特許商標庁 (USPTO) の公的データベースにおいても「CARBON BLACK DISPERSION COMPOSITION FOR BATTERY, MIXTURE PASTE FOR POSITIVE ELECTRODE, POSITIVE ELECTRODE FOR LITHIUM-ION SECONDARY BATTERY, AND LITHIUM-ION SECONDARY BATTERY」(米国公開番号:US20230387418、2023年11月30日公開)が出願されており、北米市場における権利化が着実に推進されている。これらの特許技術は、急速に普及が進む電気自動車 (EV) 向けのリチウムイオン二次電池の正極材や、再生可能エネルギー分野である洋上風力発電用の高圧ケーブル部材において、極めて優れた導電性と耐久性を提供する不可欠な素材として利用されている。さらに、他社が出願した特許公報 (例えば、特許第7521290号「酵素センサー電極形成用組成物、酵素センサー用電極及び酵素センサー」) の明細書内において「アセチレンブラックとして、デンカ社製のデンカブラック、デンカブラックFX-35等が挙げられるが」と具体的に製品名が言及・指定されている事例も複数確認されている。これは、同社の製品規格が単なる一製品の枠を超え、関連業界内におけるデファクトスタンダード (標準的な素材) として広く認知・採用されているという、圧倒的な技術的優位性が実証されている証左である。<sup>10</sup>

## 4.2 ライフイノベーションおよび環境技術 (CUCO等) の展開

「ICT & Energy」分野に次ぐ重要な知財領域として、「Sustainable Living」分野が全体の27%、「Healthcare」分野が全体の12%の特許資産 (PAI構成比) を占めている。「Healthcare」領域に該当するライフイノベーション部門においては、デンカグループのバイオテクノロジーを担うデンカ生研株式会社名義での特許出願が確認される。具体的には、日本国特許庁の公開公報として「不活化全粒子インフルエンザワクチン及びその調製法」(特開2020-50604)などが存在し、ワクチンの安全な製造プロセスおよび効能向上に関する独自のバイオ・ヘルスケア技術が厳密に権利化されている。これらの知財は、前述のライフイノベーション部門に対する年間60億円という巨額の研究開発投資を回収するための重要な事業基盤となる。<sup>1</sup>

一方、「Sustainable Living」領域を代表する次世代の環境対応技術として、デンカは二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) を製造過程で吸収・固定する革新的なコンクリート材料「CUCO (Carbon Utilized COncrete)」の開発プロジェクトに中核メンバーとして参画している。この取り組みは、鹿島建設株式会社や竹中工務店など、日本の建設業界を代表する企業群との共同技術開発コンソーシアムとして進行している。科学技術情報プラットフォーム (J-GLOBAL) の文献記録によれば、「革新的カーボンネガティブコンクリートの材料・施工技術及び品質評価技術の開発-CUCO-」に関する技術論文において、鹿島建設、デンカ、竹中工務店の各研究者が共同著者として名を連ねており、異業種間の緊密な技術融合が図られていることがわかる。本プロジェクトの社会実装に向けた具体的なマイルストーンとして、2024年4月19日発表の鹿島建設株式会社の公式プレスリリースにおいて、「CO<sub>2</sub>吸収・固定型コンクリート専用の製造実証プラントを建設、運用開始」したことが公表されている。この実証プラントの稼働は、デンカが長年培ってきたセメント・化学素材技術が、建設業界におけるカーボンニュートラル達成のための実践的かつ大規模なソリューションとして、実験室レベルから社会実装の段階へと本格的に移行したことを示している。有報 (直近FY)・決算短信 (直近4四半期)・統合報告書 (直近版)・公式IR/公式ニュース (直近24ヶ月) を確認した範囲では、当該「CUCO」技術の単独での特許資産価値 (PAIへの寄与度) や、事業としての完全な収益化の完了日を一次情報として特定できない (調査範囲内では確認できず)。しかしながら、これらサステナビリティに直結する環境技術の着実な進展は、デンカが掲げる「スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの3要素を備えた事業価値創造に集中する」という中長期ビジョンを具体化し、企業価値を高めるための極めて重要な知的財産活動で

あると位置づけられる。<sup>5</sup>

---

## 未確認/確認不能まとめ

本レポートの調査プロセスにおいて、設定された厳格な情報源の基準に従い特定の事実関係の確定に至らなかった事項、または複数の一次情報間で矛盾・不一致が確認された事項を以下に整理して明記する。

### 「調査範囲内では確認できず」

- 「Mission 2030」経営計画において設定されている特許資産指数 (PAI) の2030年度目標値 8,749、およびCompetitive Impact (CI) の目標値1.6に関して、2030年度に至るまでの中間年度 (例えば2026年度や2028年度) における毎年度のマイルストーンや中間目標値の具体的な推移。有報 (直近FY)・決算短信 (直近4四半期)・統合報告書 (直近版)・公式IR/公式ニュース (直近24ヶ月)を確認した範囲では、当該情報を一次情報として特定できない (調査範囲内では確認できず)。
- 環境対応技術である「CUCO (CO2吸収・固定型コンクリート)」プロジェクトに関して、デンカ単独での個別の特許出願番号、コンソーシアム内における特許権の具体的な持分・帰属割合、および本技術による将来的な売上高・営業利益などの財務的数値目標。有報 (直近FY)・決算短信 (直近4四半期)・統合報告書 (直近版)・公式IR/公式ニュース (直近24ヶ月)を確認した範囲では、当該情報を一次情報として特定できない (調査範囲内では確認できず)。

### 「今回の調査では未確認」

- 特許番号「US8440305」について。外部の特許検索結果のスニペットにおいて、デンカの製品である「DENKA BLACK」を用いた樹脂に関する言及が存在するものの、公報の公式な発明名称や、出願人の正確な法人格の記載がスニペット上で欠落している。このため、公的特許データベースでの完全な照合に必要な検索条件をシステム上で再現することができず、今回の調査では未確認。
- デンカの統合報告書「Denka Report 2025 Integrated Report」における、同社の全特許保有件数および各年度の個別の特許出願件数のリストについて。提供されたテキスト情報および限定された検索対象範囲内では、該当する可能性のある図表データを機械的に抽出・特定できず、PDF図表/画像として埋め込まれている箇所を検索制約により特定できなかったため、今回の調査では未確認。

### 「参照リンクにアクセスできず」

- デンカ株式会社の「役員一覧」の公式Webページ (<https://www.denka.co.jp/ir/management/executive/> および <https://www.denka.co.jp/ir/management/executive/index.html>) について。URLへのアクセス要求時にサーバー側からのアクセス不可 (サイトへの接続エラーまたは404) が発生し、同一ドメイン内での代替探索を実施したものの、同一内容の詳細な役員リストページを閲覧できなかったため、参照リンクにアクセスできず (アクセス不可による)。
- デンカ株式会社の「拠点・事業所一覧」の詳細情報を記載したページ (

<https://www.denka.co.jp/corporate/profile/base/>)について。アクセス不可エラーが発生し、内容の確認が不可能であったため、参照リンクにアクセスできず(アクセス不可による)。

- デンカ株式会社の「ニュースリリース一覧」のアーカイブページ(<https://www.denka.co.jp/news/all/>)について。アクセス不可エラーが発生したため、過去のすべてのリリース日時の照合が不可能となり、参照リンクにアクセスできず(アクセス不可による)。

#### 「一次情報間で不一致」

- 経営トップである最新の代表取締役社長の氏名およびその就任状態について。2026年2月27日公表の公式資料「経営説明会資料」および同日のIRページにおいては、代表取締役社長(資料内の役職表記:取締役常務執行役員)として「石田郁雄」氏の登壇・在任が示されている。一方で、それより過去となる2025年12月26日発表の公式ニュース「役員の変動に関するお知らせ」においては、「同社取締役の原敬が代表取締役社長(代行)に就任することを決定」し、さらに2026年1月下旬の株主総会等の承認を条件として「堀内博人」氏が後任の代表取締役社長候補者となる旨が記載されている。これらの公式文書間において、現時点での代表者に関する記述が相反しており、一次情報間で不一致である。証拠となる短い原文引用:
  - 引用1:「説明者 取締役常務執行役員 石田 郁雄」(2026年2月27日 経営説明会ページより)
  - 引用2:「同社取締役の原敬(当社常務執行役員との兼務)が代表取締役社長(代行)に就任することを決定いたしました。」(2025年12月26日 公式ニュースリリースより)

15

#### 引用文献

1. Masahide Yamada - Denka, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/05\\_New%20Business%20Development.pdf](https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/05_New%20Business%20Development.pdf)
2. デンカレポート2025 - Denka, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.denka.co.jp/pdf/ir/report/denkareport\\_2025.pdf](https://www.denka.co.jp/pdf/ir/report/denkareport_2025.pdf)
3. Denka Report 2025, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/00\\_Editorial%20Policy%2C%20Information%20Disclosure%20System.pdf](https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/00_Editorial%20Policy%2C%20Information%20Disclosure%20System.pdf)
4. 2026年2月27日経営説明会資料 経営計画「Mission2030」フェーズ2(2026~2028年度), 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://kabutan.jp/disclosures/pdf/20260227/140120260226570656/>
5. 2026年2月27日経営説明会資料 経営計画「Mission2030 ... - Denka, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1370/20260227\\_denka\\_ir\\_management.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1370/20260227_denka_ir_management.pdf)
6. デンカイノベーションセンター | デンカ株式会社 - Denka, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.denka.co.jp/rd/labo/>
7. 事業所一覧 国内 | デンカ株式会社 - Denka, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.denka.co.jp/corporate/office/>
8. その他研究部門 | デンカ株式会社 - Denka, 3月 10, 2026にアクセス、

- <https://www.denka.co.jp/rd/other/>
9. CO2吸収・固定型コンクリート専用の製造実証プラントを建設、運用開始 | プレスリリース, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.kajima.co.jp/news/press/202404/19c1-j.htm>
  10. MC and Denka Sign J/V Agreement in Fullerene Business | News Release, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/news/release/2024/0000053625.html>
  11. (12)特許公報(B2) - Googleapis.com, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://patentimages.storage.googleapis.com/50/16/12/011c6a050f7a71/JP7521290B2.pdf>
  12. 特開2020-50604 | 知財ポータル「IP Force」, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://ipforce.jp/patent-jp-A-2020-50604>
  13. JP4362116B2 - アセチレンブラックとその製造方法、及び燃料電池用触媒 - Google Patents, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://patents.google.com/patent/JP4362116B2/ja>
  14. デンカ株式会社(4061)の役員情報 | J-LiC 上場企業サーチ, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://j-lic.com/companies/4061/directors>
  15. 2025年12月26日各位 デンカ株式会社 執行役員の異動等に関するお知らせ 当社では - Denka, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1354/20251226\\_denka\\_jinji.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1354/20251226_denka_jinji.pdf)
  16. 個人投資家説明会 | デンカ株式会社, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.denka.co.jp/ir/individual/>
  17. Ikuo Ishida, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/01\\_Message%20from%20the%20President.pdf](https://www.denka.co.jp/eng/pdf/ir/report/2025/01_Message%20from%20the%20President.pdf)
  18. JP5368685B2 - アセチレンブラック、その製造方法及び用途 - Google Patents, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://patents.google.com/patent/JP5368685B2/ja>
  19. carbon black dispersion composition for battery, mixture paste for positive electrode, positive electrode for lithium-ion secondary battery, and lithium-ion secondary battery - Justia Patents, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://patents.justia.com/patent/20230387418>
  20. SLURRY FOR FLEXIBLE ELECTRODES, AND FLEXIBLE ELECTRODE USING SAME - European Patent Office - EP 3667682 B1 - Googleapis.com, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://patentimages.storage.googleapis.com/1c/da/02/7abf03d4bfbb36/EP3667682B1.pdf>
  21. 革新的カーボンネガティブコンクリートの材料・施工技術及び品質評価技術の開発 -CUCO-Carbon Utilized CONcrete- | 文献情報 | J-GLOBAL 科学技術総合リンクセンター - JST, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL\\_ID=202302229984005600](https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL_ID=202302229984005600)