

関西知財・無形資産ガバナンス・フォーラムにおけるダイキン工業・安部剛夫知的財産部長の講演内容予測と構造的分析

Gemini 3.7 Flash

1. フォーラムの開催文脈とダイキン工業の経営的立ち位置

知的財産および無形資産を企業経営の中核に位置づけ、持続的な企業価値向上を目指す議論が加速する中、知財・無形資産ガバナンス協会と大阪工業大学の共催により、2026年9月4日に「関西知財・無形資産ガバナンス・フォーラム」が大阪工業大学梅田キャンパスにて開催される¹。本フォーラムは「関西発 知財・無形資産ドリブン経営への変革」をメインテーマに掲げ、改訂コーポレートガバナンス・コードにおける知財投資開示要請や政府の知的財産推進計画2026を踏まえ、関西圏から日本産業の再生と活性化に向けた具体的な知財ガバナンスの実践モデルを発信することを目的としている¹。

本フォーラムのプログラムにおいて中核をなす講演③「経営に活かす知財の在り方を考える ～クリエイティブな知財部運営に挑むダイキン工業の取り組み～」では、ダイキン工業株式会社の知的財産部長である安部剛夫氏が登壇する¹。ダイキン工業は、2026年3月期連結決算において売上高5兆円超という過去最高業績を達成しており、その圧倒的なグローバル業績と「稼ぐ力」の原動力として技術力および知的財産が深く寄与していることが知られている⁵。同社は外部評価においても高い存在感を示しており、「特許価値成長力ランキング2025」において全産業中第2位にランクインするなど、出願件数などの規模感のみならず、事業成長に直結する知財ポートフォリオの質の高さが客観的データによって実証されている⁵。

安部剛夫氏は大手家電メーカーでの実務を経て2013年にダイキン工業へ入社後、弁理士としての高い専門性をバックボーンに、環境配慮型冷媒「R32」に関する特許の戦略的無償開放や、大学・ベンチャー企業との協創スキームの構築を主導してきた人物である⁶。2022年12月に知的財産部長に就任して以来、知財管理システムの世界的刷新、AIインテリジェンスの導入、そして組織・人材の変革を矢継ぎ早に推進している⁵。

本講演において安部氏から語られる内容は、単なる特許出願の手続き論や防衛的リスク管理にとどまらず、知財戦略を事業戦略および経営計画「FUSION25」に完全統合させ、知財部自体をイノベーションと事業価値の創出拠点へと昇華させた「クリエイティブな知財部運営」の実践知であると推測される⁵。

2. 講演『経営に活かす知財の在り方を考える』の構成・論理展開の予測

本講演における安部氏の論理構成は、経営課題の提示から組織変革、具体的戦略の実践、基盤デジタルトランスフォーメーション(DX)、人材育成、そして今後の知財ガバナンスの展望に至るまで、極めて体系的かつ実務に即したストーリーで展開される可能性が高い⁵。

安部氏は冒頭で、グローバル170カ国以上で事業を展開し、海外売上高比率が84%に達する同社が直面してきた知的財産管理上の構造的課題に触れると考えられる⁵。世界130以上の生産拠点および各地域R&D拠点に散在する技術・知財情報の集約難と、旧来の国産知財管理システムの柔軟性不足という現実的壁に対し、どのように知財部門の役割を再定義していったのかが語られる⁵。続いて、サイロ型組織から脱却し研究開発や事業部門へ初期段階から伴走する「伴走型知財組織」の構築、新冷媒R32で培った「オープン＆クローズ戦略」の発展的運用、知財AIポリシーの策定に基づく業務の再配分、ならびに社内デジタル人材育成機関である「ダイキン情報技術大学(DICT)」と連動した知財人財の開発という4つの柱軸が提示されると見込まれる⁷。

以下の表は、本講演において予測されるアジェンダ構成、提示される主要な議論点、およびそれに対応するダイキン工業の具体的施策と成果を整理したものである。

講演アジェンダ(予測)	主要議論点	ダイキン工業の具体的施策・定量的成果
1. 経営戦略と知財の統合	・売上高5兆円超を支える知財の「稼ぐ力」 ・防衛的知財管理から価値創出型知財への転換	・戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマ(カーボンニュートラル、ソリューション事業等)との連動⁸ ・「特許価値成長力ランキング2025」第2位達成⁵
2. 伴走型知財組織の構築	・事業・開発の最上流からの知財介入 ・研究開発現場とのサイロ破壊と相互乗り入れ	・総合研究開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)」約700名体制への知財担当直接配置⁷ ・組織間をまたぐ「クロスアサイン」の導入⁷
3. オープン＆クローズ戦略	・市場構造そのものを自社優位にデザインするアプローチ ・自社単独を超えた協創エコシステムの形成	・新冷媒「R32」関連特許400件超の全世界無償開放(標準化推進)⁶ ・インバータ制御・製造プロセス等のコア技術の徹底秘匿・権利保護⁸
4. DXと知財インテリジェンス	・グローバルデータの統合とAI活用による高付加価値化	・Salesforce基盤の新管理システム「IPfolio」の稼働(2026年5月稼働)⁵

	・「知財AIポリシー」による業務移管	・生成AIエージェント（Agentforce）による高度検索・多言語連携の実現⁵ ・調査ルーチン業務のAI化による人的リソースの戦略シフト⁷
5. 人財育成と組織風土	・「人を基軸におく経営」に基づく知財人財の進化 ・デジタル能力と知財インテリジェンスの融合	・社内専門機関「ダイキン情報技術大学(DICT)」を活用したIT・AIスキル習得⁷ ・独自の「スキルマップ」運用、知財アナリスト・弁理士取得支援⁸

3. クリエイティブな知財部運営を司る4つの構造的イノベーション

(1) サイロ打破と「伴走型知財組織」の実現モデル

ダイキン工業の知財部門改革における根幹は、従来の法務的・手続き的業務を中心とするサイロ型組織から、事業戦略および技術開発の最上流に参画する「伴走型知財組織」への構造的シフトにある⁷。この変革の歴史的契機は、2015年に同社が設立した総合研究開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)」の発足にまで遡る⁷。当時、約700名の優れた技術者が結集する環境の中で、事業側から知的財産出願の質の高さや事業貢献度を示す指標策定が求められたことが背景にある⁷。

安部氏は、従来の「開発成果が完成した後に研究者から依頼を受けて権利化調査を行う」受動的アプローチを全廃し、TICのテーマ立ち上げ段階から知財部員を直接常駐・配置させる体制を確立した⁷。知財担当者は開発の最初期から打ち合わせに同席し、非知財情報と特許情報を高度に掛け合わせたIPランドスケープ分析を提供することで、研究開発が目指すべき方向性を提示する役割を担っている⁹。

さらに、組織の垣根を取り払う「クロスアサイン」施策を実施することにより、知財部員が技術開発や新規事業推進の内部に入り込んで議論を主導する風土が醸成された⁷。これにより、知財部員は単なる特許出願の代理人から、事業の価値向上や競合優位性の設計を共に担う共同プロデューサーへとその立ち位置を変貌させている⁷。

(2) 「オープン＆クローズ戦略」による市場構造デザインと事業成長の統合

ダイキン工業の知財戦略を象徴し、グローバル製造業のモデリングとなっているのが「オープン＆クローズ戦略」の実践である⁸。同社は、地球温暖化係数(GWP)が従来の冷媒に比べ約3分の1という

極めて高い環境性能を持つ新冷媒「R32」を用いた空調機器に関する特許400件以上を全世界に向けて無償開放した⁶。

この無償開放（オープン戦略）は、自社の技術的利権を一方的に保護するのではなく、競合他社や新興国メーカーがR32採用空調機を製造・販売しやすくする市場環境を整える「仲間作り」のスキームであった⁶。その結果、世界規模でR32が空調業界のデファクトスタンダード（事実上の標準）として定着し、市場全体の急速な拡大が達成された⁶。

しかし、オープン化だけで終われば自社の収益性は担保できない。同社は、新冷媒の能力を最大限に引き出すためのインバータ制御技術、コンプレッサーの構造技術、および高度な製造プロセスなどのコア技術領域を徹底的に「クローズド（秘匿・特許権による独占保護）」として管理・運用した⁸。このオープン化によって拡大した市場のパイに対し、クローズド技術によって圧倒的製品差別化を実現する二次元アプローチにより、同社はグローバル市場での高いシェアと圧倒的な収益性を両立させた⁸。

安部氏は本講演において、この歴史的成果を現在進行形の戦略経営計画「FUSION25」の3大テーマである「カーボンニュートラルへの挑戦」「顧客とつながるソリューション事業の推進」「空気価値の創造」にどのように応用・昇華させているかを詳述すると推測される⁸。従来のハードウェア中心の権利化から、AI・IoTを活用した空気質ソリューションやサブスクリプション型サービス領域におけるソフトウェア・ビジネスモデル特許の構築へと知財投資の重心を移行させている現状が語られる見込みである⁸。

(3) 「知財AIポリシー」と知財インテリジェンスの高度化・民主化

近年、ダイキン工業知財部が著しい成果を上げている領域が、生成AIをはじめとする最先端IT技術を導入した「知財インテリジェンス」の高度化である⁷。安部氏は、AIの進化に伴い知財部門の業務構造を根本から見直すため、自ら「知財AIポリシー」を制定・運用している⁷。

このポリシーの思想は、従来人間の知財実務者が膨大な時間を費やしていた特許公報の一次スクリーニング、類似特許の検索、および定型的クリアランス調査などのルーチン業務をAIに委譲することにある⁷。ルーチン業務から解放された人間の知財人財は、「AIが算出したデータや傾向の事業的解釈」「競合他社の将来戦略の予測」「事業部門に対する新規ビジネスアイデアの提案」という、極めてクリエイティブで高付加価値な伴走業務へとリソースを全面的に再配分している⁷。

同社ではLexisNexis PatentSight+をはじめとする高度な知財分析ツールを導入し、定量的な特許評価と社内評価との強い相関関係を検証・活用している⁷。知財インテリジェンスを知財部専任のものとし、技術部門や事業部門へと民主化することにより、全社的な経営判断や技術開発の初期段階における迅速な意思決定を支援する体制が完備されている⁷。

(4) グローバル共通基盤「IPfolio」と次世代ガバナンスの構築

同社の稼ぐ力を支える知財基盤の抜本的改革として、2026年5月18日から本稼働を開始した新グローバル知財管理システム「IPfolio」の導入事例が提示されると考えられる⁵。

ダイキン工業は世界中に130以上の生産拠点を抱え、研究開発拠点も世界各地に分散しているため、従来は技術・特許情報が各拠点に散在し、グローバル規模での統合的な知財ポートフォリオ管理や迅速な特許出願の取捨選択に課題を抱えていた⁵。また、長年利用してきた国産ベンダーの管理システムは自社用に過度なカスタマイズがなされていたため柔軟性に欠け、ベンダーの事業撤退という外部要因も重なり、システム刷新が不可避となった⁵。

安部氏は複数企業の知財システムを精査・比較検討した結果、Salesforce基盤上に構築されたクラ

リベイト社の「IPfolio」の採用を決定した⁵。IPfolioの選定において評価された決定的な強みは以下の要素である⁵。

1. **Salesforce**プラットフォームによる極めて高い堅牢性とセキュリティ: 最重要機密である知財情報を安全に管理し、これまで漏洩リスクの観点から制限の多かった外部特許事務所とのシームレスなデータ連携を安全に実現する⁵。
2. 生成AIエージェント「**Agentforce**」との連動性: Salesforce環境に組み込まれたAgentforce等のAI機能を活用することで、世界各地の拠点から集積される多言語の特許・技術データを即座に分析・整理し、タイなど英語圏以外の開発拠点の情報も壁なく集約・翻訳・フィードバックすることを可能とする⁵。
3. 柔軟なワークフロー設計と優れたユーザーインターフェース: 直感的な操作性により、本社知財部のみならず各事業部・開発部門の知財担当者がスムーズにデータへアクセス・活用できる高度な検索環境を提供する⁵。

安部氏は、この新システム導入の真の狙いが「単なるデータ管理の効率化」ではなく、集積されたグローバル技術データを技術部門や経営層へ能動的にフィードバックし、新たな事業価値をクリエイトするための「知の集積地」として知財部を機能させる点にあることを emphasized すると予想される⁵。

4. 「人を基軸におく経営」に基づく知財人財の育成と組織風土

ダイキン工業の知財戦略における根幹的な哲学は、創業以来引き継がれている「人を基軸におく経営」である⁸。安部氏の推進する知財部運営の最も強い特徴は、高度なシステムやAIツールを導入する一方で、それらを使いこなし、価値に変換する「人」の育成に最も戦略的投資を行っている点にある⁷。

同社は、社内デジタル人財育成機関である「ダイキン情報技術大学(DICT)」を独自に運営しており、新入社員から中堅・幹部層に至るまで手厚いAI・IT・データ分析教育を提供している⁷。知財部門においても、知財部員がDICTを通じて高度なデータサイエンス手法やデジタル技術を習得しており、単に特許法文を解釈するだけでなく、自らプログラムやAIツールを駆使してビッグデータ分析を行い、事業部門と対等に技術動向を議論できる能力を培っている⁷。

さらに、部内においては独自の「スキルマップ」を運用し、実務者のスキル可視化を図るとともに、AIPE認定 知的財産アナリスト(特許)資格の取得や弁理士資格の受講支援、英会話レッスンの提供、さらには海外開発拠点知財担当者との積極的な人的交流プログラムを実施している⁸。実地現場に足を運び、自ら行動する現地現物のマインドを高く評価する組織風土が、部員の挑戦意欲を引き出し、クリエイティブな知財部運営の維持に寄与している⁹。

以下の表は、日本企業に多く見られる従来の防衛的知財部門と、ダイキン工業が実践し安部氏が講演で提示すると見込まれる「クリエイティブな知財部門」の構造的特徴を包括的に比較したものである。

評価指標・構成要素	従来の防衛型知財部門	ダイキン工業のクリエイティブな知財部門
組織の基本的ミッション	・自社技術の権利化と他社特	・事業成長の直接牽引と市場

	許の侵害回避(リスク予防) ⁷ ・手続きの遅滞ない処理(コストセンター管理)	構造の自社優位デザイン ⁷ ・事業価値の最大化(プロフィット・価値創出拠点) ⁷
事業・開発との関係性	・完成された発明の出願依頼を受ける受動的対応 ⁷ ・部門間の壁によるサイロ化傾向	・開発初期(TIC等)からの常駐・「伴走型」支援 ⁷ ・知財部員と事業・開発担当の「クロスアサイン」 ⁷
知財戦略の手法	・自社特許の独占・自前主義(クローズドー辺倒)	・「オープン&クローズ戦略」によるデファクト形成 ⁶ ・大学・ベンチャー等との協創エコシステム構築 ⁶
AI・DX基盤の活用レベル	・定型的な検索・データ管理の域を出ない個別ツール運用 ・各拠点での情報散在と手作業主体の集計 ⁵	・「知財AIポリシー」による定型業務のAI完全委譲 ⁷ ・Salesforce基盤「IPfolio」+「Agentforce」でのグローバル一元管理 ⁵
求められる人財像・育成方針	・法務・特許出願手続きの専門知識を中心とした人財 ・定型業務の正確な遂行者	・「ダイキン情報技術大学(DICT)」を経たデータ活用人財 ⁷ ・ビジネス・IT・知財を高次元で融合する戦略アナリスト ⁸

5. 関西から発信する日本企業の知財・無形資産ガバナンスへの示唆と結論

2026年9月4日に開催される「関西 知財・無形資産ガバナンス・フォーラム」での安部剛夫氏の講演は、日本企業の経営者、取締役、経営企画部門、および知的財産部門の実務者に対し、知財・無形資産ガバナンスのあり方を根本から再考させる極めて強力な示唆を与えることになる¹。

同氏の講演から導き出される第一の示唆は、「知財投資と経営戦略の完全なる一致」である⁸。知的財産活動を単なる法務手続きや技術保護の手段として閉ざすのではなく、企業の長期ビジョン(ダイキン工業における「FUSION25」や「環境ビジョン2050」)を実現するためのレバーとして戦略的に位置づけることの重要性が実証されている⁶。投資家や社外取締役に対して説得力のある無形資産ガ

バナンスを開示するためには、自社のどの知的財産がどのように将来のキャッシュフローや市場シェアドリブンにつながるのかを、論理的かつ定量的に説明できる体制が不可欠である²。

第二の示唆は、「AI時代における知財部員の職責の再定義」である⁷。AI技術の爆発的進化に伴い、単なる特許調査や文献の要約といった従来の作業価値は急速に低下している⁷。ダイキン工業が「知財AIポリシー」や「IPfolio」の導入によって示した解は、AIに業務を代替させることで生み出した余力を、事業部門への伴走や新規ビジネスの創造という「人間にしかできない高度なクリエイティブ業務」へ投じるという姿勢である⁵。

第三の示唆は、「地域・産学官が連携した知財エコシステムの必要性」である¹。ダイキン工業が推進する大学やベンチャー企業との協創関係、ならびにR32で実証したオープン＆クローズ戦略は、自社一社主義の限界を認識し、外部の知的資産と自社のコア強みを掛け合わせるこそがグローバル競争を勝ち抜く唯一の道であることを示している⁶。大阪工業大学をはじめとする学術機関や関西の多様な企業群が結集する本フォーラムにおいて、同社の実践例は「関西発 知財・無形資産ドリブン経営への変革」を実現するための具体的モデルケースとして、参画企業に多大な影響を与え、日本産業全体のガバナンス高度化に向けた原動力となることが期待される¹。

引用文献

1. 関西から「知財を経営の力に」9月4日開催の知財・無形資産ガバナンス・フォーラムをご紹介, <https://ameblo.jp/shuichi19760126/entry-12974877496.html>
2. 関西 知財・無形資産ガバナンス・フォーラム, <https://yoroziupsc.com/blog/3440445>
3. IPIAGA(知財・無形資産ガバナンス協会), <https://ipiaga.org/>
4. MPDP理論による中小企業活性化戦略, <https://yoroziupsc.com/blog/mpdp>
5. 売上高「5兆円」規模に到達、稼ぐ力の中核 クリエイティブな知財部門へ ダイキン工業の選択に迫る, <https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/26/clarivate0629/>
6. 世界中に「共通の土俵」を創る ダイキン工業株式会社 - 特許庁 広報誌「とっきょ」2023年10月19日発行号, https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol58/01_page3.html
7. ダイキン工業の知財AI活用 “防衛型”から“戦略型”へと変貌する、伴走型の知財組織とは, <https://bizzine.jp/article/detail/12917>
8. ダイキン工業の知財戦略: 事業成長と社会課題解決を両立する知の経営, https://www.techno-producer.com/ai-report/daikin_ip_strategy_report/
9. 社会へ大きな影響を——中途入社の知財課長が語るダイキン工業とは - タイズ, <https://www.ee-ties.com/magazine/423088/>
10. ダイキン工業が描く - よろず知財戦略コンサルティング, https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/daikin_ip_intelligence_blueprint.pdf
11. 『統合報告書2025』『サステナビリティレポート2025』を発行 | ニュースリリース - ダイキン工業, <https://www.daikin.co.jp/press/2025/20250828>
12. 代表的な活動 | 知的財産に関する取り組み | ダイキン工業株式会社, <https://www.daikin.co.jp/corporate/ip/about>
13. ダイキン知財戦略の全貌: R32特許開放が生み出した4兆円企業への道筋 - note, https://note.com/gentle_ixora5914/n/nd3f348da4458
14. ダイキン全社、知財部門における生成AIの活用, <https://yoroziupsc.com/blog/ai3062460>

- 15.【知財・無形資産ガバナンス協会×大阪工業大学共催】「関西 知財・無形資産ガバナンス・フォーラム」開催のご案内(9/4開催),
https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/osaka/news/_94.html