

# ダイキン工業における知財経営のデジタルトランスフォーメーション——「防衛型」から「戦略・伴走型」知財組織への進化とAI活用の要諦

Gemini 3.1 pro

## はじめに：転換期を迎えるグローバル企業の知的財産戦略

現代の企業経営において、知的財産(IP)は単なる法的な権利保護の枠組みを超え、事業成長を牽引し、競争優位性を構築するための核心的な経営資源として再定義されている。このパラダイムシフトの最前線に立つのが、空調機器と化学事業を二大柱としてグローバルに展開するダイキン工業株式会社である。同社は2026年3月期の連結決算において売上高が5兆円規模に到達し、その「稼ぐ力」を支える中枢として技術力と知的財産を明確に位置づけている<sup>1</sup>。

2026年5月28日に開催されたレクシスネクシス主催の日本最大級の知財サミット「LexisNexis PatentSight+ Summit 2026」において、ダイキン工業の知的財産部長である安部剛夫氏が登壇し、同社の知財組織がいかんにして従来の「防衛型」から事業部門と歩調を合わせる「戦略・伴走型」へと変貌を遂げたのか、その詳細な軌跡が語られた<sup>4</sup>。この変革は、単なる知財管理システムの刷新にとどまらず、生成AIや特許情報分析プラットフォームの高度活用、さらには「技術・法律・ビジネス」を三位一体で統合する組織文化の抜本的な再構築を含むものである<sup>7</sup>。

本レポートは、安部氏の講演内容、同時期のBiz/Zine等における報道、ならびにダイキン工業の統合報告書や一次開示資料を複合的に分析し、同社における知財経営のデジタルトランスフォーメーション(DX)の全貌を解き明かす。特に、長年抱えていたITインフラの課題をいかんにして克服し、データ駆動型の戦略的知財組織を構築したのか、そしてその変革がもたらす「知財経営としての新規性」と、他のグローバル企業が自社戦略に適用し得る「実践的な教訓」を網羅的かつ体系的に提示する。

## 1. ダイキン工業の事業環境変化と「FUSION25」がもたらす知財への新たな要請

ダイキン工業の知財戦略を深く理解するためには、まず同社が置かれている事業環境と、全社的な経営戦略である「FUSION25」の文脈を把握する必要がある。知的財産の在り方は、企業の事業ポートフォリオや収益モデルと不可分に結びついているからである。

### 全社戦略「FUSION25」における定量的・定性的目標

ダイキン工業が掲げる戦略経営計画「FUSION25」において、同社は極めて野心的な成長軌道を描いている。統合報告書等の開示資料によれば、2025年度の定量目標として売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円、営業利益率11%を設定していたが、2024年度実績の段階で売上・営業利益ともに過去最高を更新し、2025年度の見通しでは売上高4兆8,400億円へと目標を上方修正するほどの力強い成長を記録している<sup>2</sup>。

指標	FUSION25 2025年度目標	2025年度見通し(2024年度実績踏まえ)
売上高	4兆5,500億円	4兆8,400億円
営業利益	5,000億円	(継続的な利益成長と過去最高更新)
営業利益率	11%	(高収益体質の維持)

この成長を牽引しているのが、圧倒的なグローバル展開である。ダイキン工業は世界170カ国以上で事業を展開し、130以上の生産拠点を有している<sup>3</sup>。その結果、海外売上高比率は84%から86%という極めて高い水準に達しており、従業員の海外比率も80%を超えるなど、名実ともに真のグローバル企業としての陣容を整えている<sup>1</sup>。同社は近年、世界50カ国・地域を対象とした人材データベース「DAIKIN People」を本格稼働させるなど、グローバルな経営資源の統合と最適化を急ピッチで進めている<sup>8</sup>。

### 機器販売から「循環型ソリューション」への事業構造転換

このような定量的な規模の拡大以上に重要なのが、質的な事業構造の転換である。ダイキン工業は、北米をはじめとする先進国市場での空調No.1への挑戦や、インドを中心としたグローバルサウスの需要拡大を取り込む一方で、従来の「機器売り」による事業拡大から、製品の提案から使用、更新に至るまでのライフサイクル全体で稼ぐ「循環型ソリューションへの事業構造転換」を強力に押し進めている<sup>1</sup>。

この事業モデルの転換は、顧客接点の深化と事業領域の拡大を通じて安定的かつ高収益なビジネスモデルを確立することを目指すものであるが、同時に、知的財産部門に対して全く新しい役割を要求することとなった。従来のハードウェア(空調機器や化学素材)を中心とした技術開発においては、発明を漏れなく特許化し、競合他社の模倣を防ぐという「防衛型」の知財活動が主眼であった。しかし、ソリューション事業においては、機器から得られる稼働データ、顧客のエネルギー管理を最適化するアルゴリズム、さらには他社とのアライアンスや標準化戦略など、従来型の特許権だけでは保護しきれない無形資産が競争力の源泉となる。ここに、知財組織が自らを再定義し、「技術・法律・ビジネス」の知見を結集して将来の事業成長に能動的に貢献する「クリエイティブな知財部門(戦略型・伴走型)」へと変貌しなければならない必然性があったのである<sup>7</sup>。

## 2. 「防衛型」知財組織の限界とレガシーITインフラの崩壊

新たなビジョンに向けた変革を志向する中で、ダイキン工業の知財部門は、既存の業務プロセスとそれを支えるITインフラの深刻な限界という大きな壁に直面していた。グローバル展開の急激な進展に対し、旧態依然としたシステムが全く適応できていなかったのである。

### グローバル化に伴う情報のサイロ化と可視性の欠如

海外売上高比率が8割を超え、世界中に無数の研究開発拠点と生産拠点を持つダイキン工業にお

いて、技術や特許に関する情報は各国の拠点に散在し、深刻なサイロ化を引き起こしていた<sup>3</sup>。知財活動における最大の経営課題の一つは、莫大な費用がかかる特許権の出願と維持管理の最適化である。どの国の、どの市場に対して、何の特許を出願し、どのタイミングで維持を放棄すべきかというポートフォリオの取捨選択は、企業の収益性に直結する。しかし、グローバルに統合されたデータ基盤が存在しない状況下では、各拠点の履歴や付随情報を本社レベルで俯瞰的に把握することが極めて困難であった<sup>3</sup>。この情報の分断は、無駄な権利維持コストの増大を招くだけでなく、重要な市場における権利化の機会損失(ホワイトスペースの放置)という重大な事業リスクを孕んでいた。

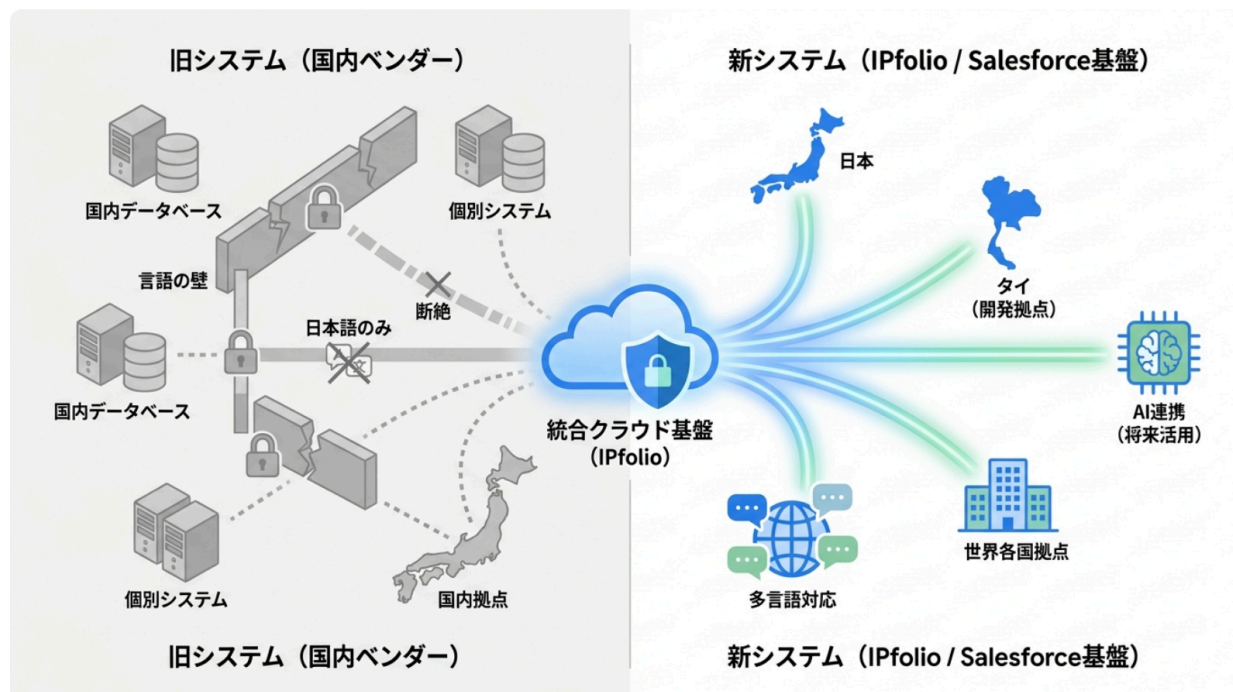
## 国産レガシーシステムの「ガラパゴス化」と事業撤退の衝撃

情報の散在を深刻化させていた最大の要因が、長年利用してきた国産ベンダーの知財管理システムであった。安部氏によれば、このシステムは日本発の技術に関する特許情報管理という限定的な用途においては問題なく機能していた<sup>3</sup>。しかし、日本の大企業にありがちな「自社業務に合わせた過度なカスタマイズ(アドオン開発)」が長年にわたって繰り返された結果、システムの柔軟性が著しく低下し、いわゆるガラパゴス化の罠に陥っていたのである。

具体的には、多言語対応機能が根本的に欠如しており、タイをはじめとする英語以外の言語を主要言語とする海外開発拠点とのリアルタイムな情報共有が阻害されていた<sup>3</sup>。また、システムの動作やデータ抽出におけるスピード感も圧倒的に不足しており、「クリエイティブな知財を目指すために新たな視点で情報を活用しようにも、システムが限界を迎えていた」と安部氏は回顧している<sup>3</sup>。

知財部門が戦略的なデータ活用を構想しても、ITインフラがボトルネックとなって実行に移せない。そのような膠着状態にあった折、同システムを提供する国産ベンダーから急転直下、事業撤退の決定が告げられた<sup>3</sup>。この予期せぬ外部環境のショックは、ダイキン工業にとって極めて危機的な状況であったが、同時に、システムの単なるリプレイスにとどまらず、グローバル知財戦略の基盤そのものをゼロベースで再構築するための強力な推進力(バーニング・プラットフォーム)として作用することとなったのである。

## 知財データ基盤の進化：国内特化型からグローバル統合・AI駆動型へ



カスタマイズ過多で硬直化していた旧システムから、Salesforce基盤のIPfolioへ移行したことで、世界170カ国以上の拠点を結ぶセキュアで多言語対応可能な情報連携基盤が確立された。

### 3. 新たなるグローバル知財基盤「IPfolio」の導入とチェンジマネジメント

国産ベンダーの撤退を受け、ダイキン工業の知財部門は、単に過去のシステムを模倣するのではなく、将来のグローバル展開とデータ駆動型の知財経営に耐える次世代システムの選定へと動き出した。国内外の5社に及ぶ製品・サービスを綿密に比較検討した結果、クラリベイト社が提供する知財管理システム「IPfolio」の導入が決定された<sup>3</sup>。この決定は、同社のデジタルトランスフォーメーションにおいて決定的なマイルストーンとなった。

#### 戦略的選定の決定要因とSalesforce基盤の優位性

IPfolioが選定された背景には、ITツールの機能的な優劣を超えた、知財業務の高度化を見据えた戦略的な評価軸が存在していた。その最大の決定要因の一つが、極めて直感的で優れたユーザーインターフェース(UI)と操作性である。膨大な知財案件の中から、パッと見て目的の情報をすぐに見つけ出す視覚的な使いやすさが、試用した現場のメンバーから圧倒的な支持を集めたのである<sup>3</sup>。また、自社の複雑かつ多様な業務プロセスに合わせて柔軟にワークフローを設計できる点も評価され、導入前の業務を違和感なく新システムへと引き継ぐことが可能であった<sup>3</sup>。

さらに、システム基盤のアーキテクチャそのものが大きな決め手となった。知的財産に関する情報は、企業にとって文字通り最重要機密であり、その管理システムには世界最高水準の堅牢なセキュリティが要求される。IPfolioは、グローバルで圧倒的な実績と信頼性を誇るクラウドプラットフォームであるSalesforce上に構築されており、この強固なセキュリティ基盤がダイキン工業の要件を見事に満たしたのである<sup>3</sup>。

このSalesforce基盤の恩恵は、社内の情報統合にとどまらない。これまで、サイバー攻撃や情報漏洩のリスクに対する懸念から、連携する外部の特許事務所とのデータ連携は限定的かつ非効率なものにとどまっていた。しかし、IPfolioの導入により、セキュアな環境下での特許事務所との直接的なデータ連携が安全に実現可能となったのである<sup>3</sup>。これにより、発明の開示から特許出願、さらには各国での審査対応に至るまでの一連のプロセスにおいて、リードタイムの大幅な短縮と劇的な業務効率の向上が期待される。

旧知財管理システム(国内ベンダー)	新知財管理システム(IPfolio)	移行による戦略的効果
日本国内の技術・情報管理に特化	グローバル規模での情報統合管理	拠点間の情報サイロ解消、意思決定の迅速化
過度な自社カスタマイズで柔軟性欠如	Salesforce基盤の柔軟なワークフロー設計	業務プロセスの標準化と保守運用の負荷軽減
多言語対応なし、スピード感不足	多言語対応、直感的な優れたUI・操作性	グローバル拠点(英語・タイ語等)との円滑な連携
外部連携にセキュリティ上の懸念	Salesforceの極めて堅牢なセキュリティ	特許事務所とのセキュアで直接的なデータ連携

## 変革を定着させる泥臭いチェンジマネジメントの実践

新しいテクノロジーの導入において、システムを稼働させること自体はスタートラインに過ぎない。真の課題は、現場の従業員が新しいツールを受け入れ、日々の業務プロセスとして定着させることである。ダイキン工業は2024年にIPfolioの導入を決定した後、クラリベイト社からの入念なサポートを受けながらデータ移行と機能実装を進めたが、同時に極めて丁寧なチェンジマネジメントを展開した<sup>3</sup>。

移行後の円滑な利用促進に向けた取り組みとして、システムが正式に利用開始される2026年5月18日より早い段階から、本社知財部門のメンバーのみならず、各開発部門の知財担当者、さらには社外のステークホルダーである特許事務所など、新システムの利用が見込まれるすべての関係者に対し、それぞれの「役割別」に最適化された詳細な説明会を反復して実施したのである<sup>3</sup>。新しいITツールの導入において最も高いハードルとなる「現場の心理的抵抗」や「操作に対する不安」を初期段階で払拭し、業務プロセスへのスムーズな移行を担保したこの泥臭い取り組みこそが、巨大企業のDXを成功に導く隠れた要諦と言える。

## 4. PatentSight+を用いた特許情報分析と「伴走型」組織の実現

データ基盤のグローバル統合が完了したことで、ダイキン工業の知財部門は「データを蓄積する仕組み」を構築するフェーズから、蓄積されたデータをいかに活用して技術部門へフィードバックし、効果的な権利取得や事業戦略の構築に繋げていくかという、より高次元な「データ活用」のフェーズへと本格的に移行した<sup>3</sup>。ここで中核的な役割を果たすのが、客観的なデータに基づく特許情報分析プラットフォームの活用と、それによる事業部門との強固なパートナーシップの構築である。

### 「伴走型の知財組織」とは何か

ダイキン工業が標榜する「伴走型の知財組織」とは、従来のように研究開発(R&D)部門が創出した発明を単に出願し権利化するだけの受動的な組織(防衛型)ではない。技術部門や事業・経営部門と日常的かつ密接なコミュニケーションを図り、将来の事業成長に生きる知的財産の保護や活用の姿を共に考え、経営戦略の策定段階から主体的に関与していく能動的な組織である<sup>6</sup>。

ビジネスメディアのBiz/Zineが報じているように、現代の大企業における新規事業創出やデジタルトランスフォーメーションにおいては、組織間の壁を越えた「自走組織」や「伴走」の概念が不可欠となっている<sup>8</sup>。ダイキン工業の知財部門は、自らを「技術・法律・ビジネスに関する知識を集結する結節点」と位置づけ、事業の最前線で戦う部門の強力なパートナーとして機能することを目指しているのである<sup>7</sup>。

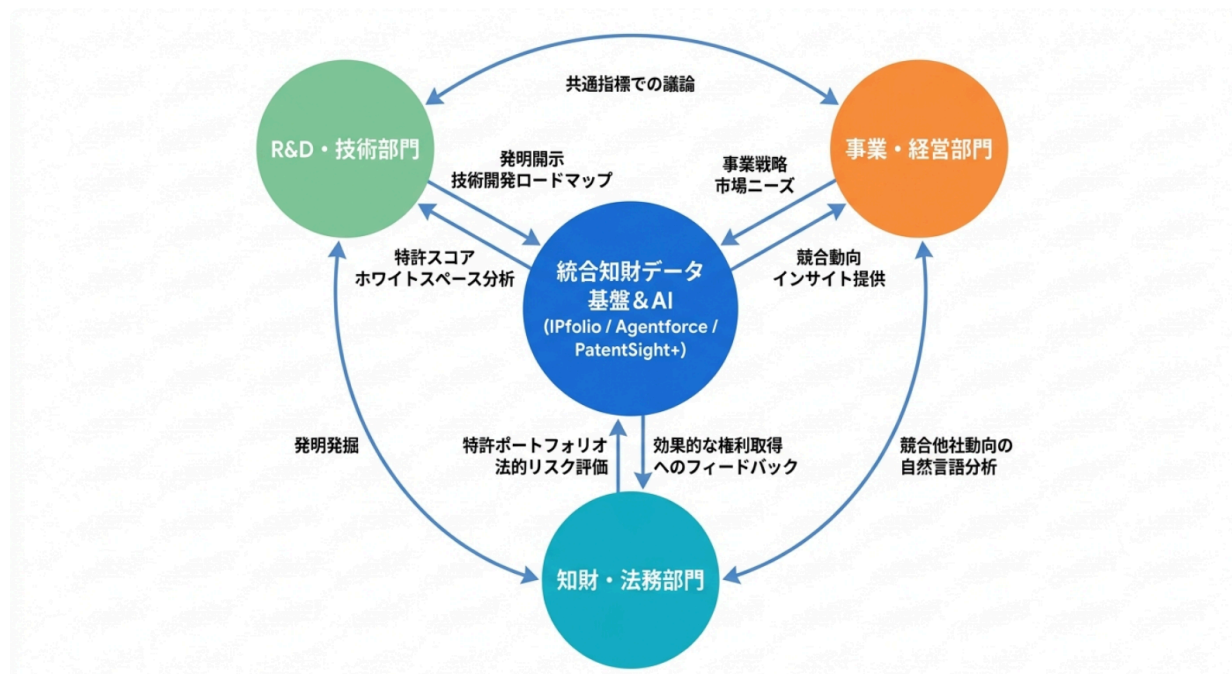
### PatentSight+による客観的指標の導入と共通言語の形成

この伴走体制を精神論ではなく、実効性のある経営プロセスとして機能させているのが、レクシスネクシス社が提供する特許分析プラットフォーム「LexisNexis PatentSight+」の高度な活用である<sup>4</sup>。従来、技術部門と知財部門、あるいは経営層との間で知財に関する議論を行う際、特許の価値や競合との技術的優位性を評価するための「客観的な共通言語」が決定的に不足していた。技術者は自らの技術の新しさや優位性を主観的に主張しがちであり、一方で知財部門は法的な安定性や過去の判例に基づいてリスクを評価するため、両者の視線が交わらず議論がずれ違ふことが往々にしてあった。

しかし、PatentSight+のような先進的なIPランドスケープ(知財情報分析)ツールを導入することで、状況は一変した。このプラットフォームは、膨大な特許データに対して、被引用回数(技術的な影響力)や市場カバー率(経済的な価値)などの独自のアルゴリズムを適用し、個々の特許や特許ポートフォリオ全体の「質(競争力)」を定量的にスコアリングして視覚化することができる。

ダイキン工業では、このツールを活用することで「技術的に近い特許群を可視化し、ポートフォリオの定義・競合比較・出願強化を同じ指標で議論できる」環境を確立した<sup>10</sup>。知財部門からの一方的な法的報告ではなく、事業部門の担当者と同じデータダッシュボードを見ながら、「競合他社A社がこの技術領域で急激に特許の質を高めている」「自社が新規参入を目指す市場には、現在知的財産の空白地帯(ホワイトスペース)が存在するため、ここに集中投資すべきだ」といった、極めて戦略的かつ双方向のコミュニケーションを行うことが可能となったのである。客観的なデータという「共通言語」を持つことで初めて、知財部門は真の意味で事業部門に「伴走」し、経営戦略の意思決定プロセスに正当性を付与することが可能になる<sup>9</sup>。

## 三位一体の知財戦略：技術・法律・ビジネスを繋ぐAI駆動の伴走モデル



知財部門が「技術」「法律」「ビジネス」の結節点となり、PatentSight+による客観的指標や生成AIを共通言語として、事業部門・R&D部門と共に将来の戦略を構築するサイクル。

## 5. 生成AI (Agentforce等) によるグローバル・ナレッジの民主化と自然言語解析

客観的な指標による定量分析に加え、ダイキン工業の知財戦略におけるもう一つの技術的ブレイクスルーが、最新の生成AI技術の積極的な導入である。IPfolioの導入によって得られたもう一つの巨大な恩恵は、Salesforceが提供する生成AIエージェント「Agentforce」をはじめとする最先端のAI機能とのシームレスな連携が可能になったことである<sup>3</sup>。

### 言語の壁の打破とグローバルR&Dコミュニケーションの円滑化

グローバルに展開するダイキン工業において、技術情報の共有を阻む最大の障壁の一つが「言語の壁」であった。タイをはじめとする、英語を母国語としない海外の開発拠点との間で、複雑な特許明細書や技術仕様に関するコミュニケーションをリアルタイムに行うことは非常に困難であった。しかし、生成AIが持つ高度な翻訳機能と文脈理解能力を活用することで、この問題は根本的に解決されつつある<sup>3</sup>。

現地の技術者は、自身の母国語で直感的にデータベースにアクセスし、最新の特許情報や世界中の拠点で蓄積された研究データを検索・把握することが容易になる。これにより、日本本社の中央集権的な翻訳や情報伝達プロセスを経由することなく、世界中の関係者が直接データに触れ、言語の

壁を越えてスピーディーかつ円滑なグローバルコミュニケーションを行うことが可能となる。これは単なる業務効率化を超えた、グローバル・ナレッジへのアクセスの民主化であり、世界各地の多様な人材が自らのアイデアを主体的にブラッシュアップできる革新的な開発環境の実現を意味している<sup>3</sup>。

## 知的財産の「自然言語情報」としての戦略的活用

さらにダイキン工業は、知的財産を単なる法的権利の集合体としてではなく、技術開発の方向性や市場の未来を予測するための「自然言語化された情報の宝庫」として捉え直し、その高度な解析に挑戦している<sup>7</sup>。安部氏は講演の中で、「知的財産を自然言語化された情報として捉えた将来動向や競合他社動向の分析」に積極的に取り組んでいることを強調している<sup>7</sup>。

特許公報には、技術的な解決課題、構成要件、さらには今後の適用可能性に関する膨大なテキストデータが含まれている。生成AIを用いることで、数万件に及ぶ特許明細書のテキストから、競合他社がどのような技術課題に直面し、どの領域に研究開発投資を集中させているのか、あるいは水面下でどのようなアライアンスを模索しているのかといった文脈や予兆を自動的に抽出し、要約することが可能になる。

2026年の「LexisNexis PatentSight+ Summit」においても、レクシスネクシス側から知財実務担当者向けに開発されたAIアシスタント「Protégé with PatentSight+」が紹介されており、AIを活用した知財戦略が企業の知財業務をいかに変革するかが主要なテーマとなっていた<sup>4</sup>。ダイキン工業はこうした最先端のAIインテリジェンスをいち早く取り込み、膨大な自然言語データの中から経営層の意思決定に直結する戦略的なインサイトを導き出す能力を着実に高めているのである。

## 6. クリエイティブな知財部門の実践：オープン・クローズ戦略とデータビジネスの保護

最新のITシステムやAIツールは、あくまで戦略を遂行するための「手段(How)」に過ぎない。ダイキン工業の知財部門が「クリエイティブ」と評される真の理由は、これらのテクノロジーを駆使して、事業戦略と完全に同期した極めて高度な知財保護・活用スキーム(What)を自らデザインし、実践している点にある。その代表的な取り組みが、巧みな「オープン・クローズ戦略」の使い分けと、新たなソリューション事業を見据えた「データ保護契約」のスキーム構築である<sup>7</sup>。

### オープン戦略：R32冷媒特許の無償開放による市場創出と標準化

ダイキン工業の知財戦略における最も象徴的かつ大胆な取り組みの一つが、「R32空調機器特許に関する特許権不行使の誓約」である<sup>2</sup>。HFC-32(R32)は、従来広く使用されていた冷媒と比較して地球温暖化係数(GWP)が約3分の1と低く、かつエネルギー効率に優れた次世代の環境対応冷媒である。ダイキンはこのR32を空調機器に適用するための基本特許や周辺特許を世界中で多数保有していた。

伝統的な防衛型・独占型の知財思考であれば、これらの特許権を厳格に行使して競合他社を排除し、自社製品のプレミアムを維持・最大化しようとするのが定石である。しかし、ダイキン工業はあえて、世界各国の競合メーカーを含むすべての企業に対して、R32を用いた空調機器に関する対象特許について「権利行使を行わない(無償で実施を許諾する)」という誓約を宣言したのである。

一見すると自社の独占的利益を放棄する非合理的な決断に見えるが、これは参加者の「WIN-WIN」を実現する外部協創の仕組み作りを主導するための、極めて高度なオープン戦略である<sup>7</sup>。環境規制が世界的に強化される中、R32を事実上のグローバルスタンダード(デファクトスタンダード)として業界全体に急速に普及させることで、関連するコンポーネント(圧縮機やセンサーなど)のサプライ

チェーンが充実し、技術革新が加速する。結果として、環境負荷の低減という社会課題の解決に貢献しつつ、自社が圧倒的なブランド力と製品開発力を誇る応用機器市場全体のパイそのものを飛躍的に拡大させることができる。自社の特許を「独占の道具」から「市場創出と業界標準化のレバレッジ」へと転換させたこのアプローチは、クリエイティブな知財部門の真骨頂と言える。

### クローズ戦略：他社参入を阻止する「漏れのない」ポートフォリオの形成

オープン戦略で市場のパイを育成・拡大する一方で、自社のコアコンピタンスであり高収益の源泉となる中核技術の領域においては、徹底したクローズ戦略（秘匿化・独占化）を展開している。統合報告書にも記載されているビル用マルチエアコン「VRV (Variable Refrigerant Volume)」システムや、脱炭素社会の鍵を握る「高温ヒートポンプ」関連技術などがその代表例である<sup>2</sup>。

こうした競争優位性の源泉となる領域において、ダイキン工業の知財部門は、事業の先を見据えた「他社参入を防止する漏れのない特許ポートフォリオの形成」に心血を注いでいる<sup>7</sup>。前述のPatentSight+や生成AIによる競合分析を駆使し、他社が将来進出してくるであろう技術の方向性を先読みする。そして、単一の要素技術の特許を取得するだけでなく、その周辺技術、代替技術、さらには将来の派生製品群に至るまで、多層的かつ網羅的な特許網（パテント・チケット）を構築する。面としての強固なポートフォリオで技術を保護することにより、競合他社による迂回設計を極めて困難にし、当該事業領域における自社の長期的な高収益性を法的に担保しているのである。

戦略の方向性	対象領域の例	知財活動の目的・アプローチ	事業へのインパクト
オープン戦略	R32冷媒関連技術	特許権不行使の誓約による外部協創。権利の無償開放。	業界標準（デファクト）の獲得。市場全体のパイの拡大。環境負荷低減への貢献。
クローズ戦略	VRV（ビル用マルチエアコン）、高温ヒートポンプ	データ分析に基づく、他社参入を防止する漏れのない多層的な特許網（ポートフォリオ）の形成。	コア技術の独占による競争優位性の維持。高収益事業の保護と参入障壁の構築。

### 新領域への挑戦：ソリューション事業を支える「契約によるデータ保護」

ダイキン工業の知財活動におけるさらなる進化は、伝統的な「特許権」の枠組みを越境し、新たなビジネスモデルの根幹を保護しようとする試みに表れている。前述の通り、同社は「機器売り」から「循環型ソリューションへの事業構造転換」を進めている<sup>1</sup>。このソリューション事業において真の価値を生み出すのは、世界中のビルや住宅に設置された数百万台の空調機器からリアルタイムで収集される膨大な「稼働データ」と、それを解析して予知保全や省エネ制御を行う「アルゴリズム」である。しかし、ここで法的なハードルが生じる。機械から出力される生データやログ情報そのものは、現行の特許法や著作権法では直接的に「排他的な知的財産権」として保護することが非常に困難なので

ある。この法的空白地帯において、安部氏率いる知財部門は「権利として保護できない知的財産（データ等）の契約による保護」という新たなアプローチに積極的にチャレンジしている<sup>7</sup>。

法務と知財の専門知見を融合させ、顧客や提携パートナー企業との間で、データの帰属、利用許諾の範囲、二次利用の条件、競業避止義務などを定めた極めて緻密な「データ取り扱い契約」を設計・締結する。これにより、自社の貴重な情報資産の社外流出や不当利用を契約法理によって未然に防ぎつつ、データを活用した新たなサービスビジネスの基盤を法的に確固たるものになっているのである。知的財産部門が「特許の取得機関」から「ビジネスモデルを法的にデザインするルール形成機関」へと自己進化を遂げた象徴的な事例である。

## 7. 知財経営として何が新しいのか（ダイキンモデルの革新性）

ダイキン工業における一連のデジタルトランスフォーメーションと組織変革の軌跡を総括すると、現代の知財経営において「何が新しいのか」が、以下の3つの次元で明確に浮き彫りになる。

### 革新性1: 知財部門の存在意義とKPI（評価指標）の根本的な転換

従来の防衛型知財部門におけるKPI（重要業績評価指標）は、「年間の特許出願件数」「特許庁での審査登録率」、あるいは「不要特許の放棄による維持コストの削減額」といった、知財部門内で完結するプロセスやコストに関する指標に偏重しがちであった。しかし、ダイキン工業のクリエイティブな知財部門は、その目線を事業価値の創造へと完全にシフトさせている。事業の先を見据えたポートフォリオ形成による高収益性の維持や、外部協創（R32のオープン化）を通じた市場の創出など、「知財というリソースを用いて、いかに全社の事業価値（P&L）を最大化するか」に焦点が当てられている。これは知財部門をコストセンターからプロフィットセンター（価値創造部門）へと転換させる、極めて新しいパラダイムである。

### 革新性2: 「属人的な勘と経験」から「AIとデータサイエンス」への意思決定プロセスの移行

これまで、強力な特許網の構築や将来の技術動向の予測は、熟練の特許技術者やベテラン弁理士の「属人的な勘と経験」に大きく依存していた。ダイキンは、グローバルに統一されたデータ基盤（IPfolio）を導入し、さらに特許を客観的かつ自然言語データとして解析するプラットフォーム（PatentSight+、Agentforce）を掛け合わせることで、この暗黙知のプロセスをデータサイエンスへと昇華させた。技術部門や事業部門と同じ視覚化されたダッシュボードを見ながら議論する「伴走体制」は、データという客観的根拠に基づく意思決定プロセスの正当性を担保し、組織間の摩擦を劇的に低減させる革新的なアプローチである。

### 革新性3: 法務・知財の枠を超えた「ビジネス・ルール形成力」の獲得

データ駆動型のソリューションビジネスへの移行に伴い、もはや特許庁から付与される排他権（特許権）だけでは自社の事業を守り切ることはできない。ダイキンの知財部門は、特許権不行使の誓約によるデファクトスタンダードの主導や、契約法理を駆使したデータビジネスの保護など、自社のビジネスモデルに合わせて最適な「ルールの設計と運用」を柔軟に行っている。知財部門の役割を、与えられた法律の枠内で手続きを行う「法律問題の処理」から、自らに有利な市場環境を能動的に創り出す「ビジネスデザインとルール形成」へと拡張している点において、ダイキンモデルは極めて先進的であると言える。

## 8. 他のグローバル企業がダイキンから学ぶべき実践的教訓

ダイキン工業が実践した知財戦略の高度化と組織変革のプロセスは、グローバル競争力の強化やデジタルトランスフォーメーションを目指す他社の経営層や知財マネジメント層にとって、示唆に富む多くの実践的な教訓を含んでいる。

### 教訓1: ITレガシーベンダーの撤退を「事業構造改革の好機」として捉える

多くの日本企業が、過去の業務プロセスに合わせて過度なカスタマイズを施した国産の基幹システムや知財管理システムを使用し続け、それが結果としてグローバル展開やデータ統合の足枷(ガラパゴス化)となっている。ダイキン工業は、ベンダーの突然の事業撤退という深刻な危機を単なるITリプレースの問題として処理せず、Salesforce基盤のクラウドサービス(IPfolio)へと一気に舵を切る絶好の機会(バーニング・プラットフォーム)として逆用した。システムを自社の古い業務プロセスに合わせるのではなく、世界標準の優れたシステム機能に自社の業務プロセスを合わせる(Fit to Standard)というトップダウンの決断が、結果として多言語対応、外部の特許事務所とのセキュアな連携、そしてその後のAI導入への道を切り拓いたのである。他社も、現行のレガシーシステムの維持がもたらしている「アジリティの欠如という見えない機会損失コスト」を経営課題として厳しく評価すべきである。

### 教訓2: AI活用の前提として「クリーンで統合されたデータ基盤」を構築する

生成AIエージェント(Agentforce等)や高度な特許分析ツール(PatentSight+等)を導入すれば、たちどころに革新的なインサイトが得られると考えるのは早計である。元となるデータが世界中の拠点にサイロ化して散在し、フォーマットが不揃いで、言語もバラバラな状態のままAIを適用しても、その真価は全く発揮されない。ダイキン工業が高度なAI活用(戦略型知財)のフェーズに移行する前段として、2024年から周到な計画のもとでIPfolioへのデータ移行とグローバル統合を泥臭く進めた事実は非常に重い。「DXにおけるAIの戦略的活用は、強固でセキュアなデータ基盤の構築(データ統合)と不可分の一体である」という鉄則を、この事例は明確に示している。

### 教訓3: 「伴走」を機能させるための「客観的なダッシュボード(共通言語)」を持つ

「事業部門、R&D部門、知財部門の密接な連携(伴走)」は、多くの企業が中期経営計画などで掲げる美しいスローガンであるが、実態が伴わず形骸化しているケースが散見される。その最大の原因は、それぞれの部門が異なる評価指標(技術的新規性へのこだわり vs 法的リスクへの過敏さ vs 短期的な売上目標)で議論しているからである。ダイキン工業が実践したように、PatentSight+のような分析ツールを用いて自社と競合の特許群の強さを視覚化し、「出願を強化すべき領域」や「特許網の脅威度」を「同じ指標(共通言語)」でフラットに議論できる環境を整えることこそが重要である。客観的なデータダッシュボードを媒介とすることで初めて、部門間の利害対立を乗り越え、全社の事業価値向上という共通目的に向かって真のクロスファンクショナルなチーム連携を生み出すことができるのである。

## 結論: 次世代知財経営への視座

ダイキン工業における知財組織の変容——「防衛型」から「戦略・伴走型」への劇的な進化——は、テクノロジーの急速な進化とグローバルなソリューションビジネスの要請に対する、極めて洗練された企業適応の形である。長年使い込んだレガシーシステムとの決別を契機として、IPfolioというグローバルでセキュアな情報の血脈を構築し、そこへAgentforceやPatentSight+といった最先端のAI・分析ソリューションを掛け合わせることで、同社はデータ駆動型の強靱な知財インフラを完成させた。

しかし、本レポートを通底する最も本質的な成功の要因は、テクノロジーの導入そのものにはない。知財部門の存在意義を「技術・法律・ビジネスの知見を集結し、会社の将来に生きる知財の保護や活用を具体化するクリエイティブな部門」として再定義し、それを全社に浸透させた安部剛夫氏をはじめとするマネジメント層のリーダーシップと、各ステークホルダーに寄り添った泥臭いチェンジマネジメントにこそ真の価値がある<sup>3</sup>。

オープン戦略を通じた環境技術の業界標準化による市場のパイの拡大、クローズ戦略による高収益事業の徹底的な死守、そしてデータ保護契約による新たな循環型ソリューションビジネスモデルの法的な防衛。これらすべてを事業部門と「伴走」しながら同時並行で推進するダイキン工業の知財経営は、モノづくりからコトづくりへの歴史的な転換点にあるすべての企業にとって、未来を照らす羅針盤となる極めて秀逸なケーススタディである。ダイキン工業の事例が指し示す通り、現代の知的財産はもはや事業の結果を法的に守るための「受動的な盾」ではなく、自ら市場のルールをデザインし、競争を優位に導き、持続的な成長を力強くドライブするための「能動的なエンジン」なのである。

## 引用文献

1. 統合報告書 2025 - ダイキン工業, 7月 4, 2026にアクセス、  
[https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin\\_co\\_jp/investor/library/annual/2025/2025-pdf.pdf](https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/library/annual/2025/2025-pdf.pdf)
2. ダイキンの最新動向、技術・事業戦略、マネジメント哲学と知財 ..., 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://note.com/kusuura/n/n6b713afb7351>
3. 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, 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/26/clarivate0629/>
4. LexisNexis PatentSight+ Summit 2026, 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://www.lexisnexisip.jp/patentsight-summit-2026/>
5. レクシスネクシス主催、日本最大級の知財サミット「LexisNexis PatentSight+ Summit 2026」5月28日(木)に開催 - PR TIMES, 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000017.000124984.html>
6. 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, 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://bizzine.jp/article/detail/12917>
7. ダイキン工業の知財強化の取り組み, 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/shiga/files/docs/20240625.pdf>
8. ダイキン、世界50か国・地域で人材データベース「DAIKIN People」を本格稼働 | Biz/Zine, 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://bizzine.jp/article/detail/13296>
9. Biz/Zine(ビズジン), 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://bizzine.jp/>
10. 伴走型知財と特許情報活用が、グローバル競争と部門横断連携を, 7月 4, 2026にアクセス、  
<https://www.lexisnexisip.jp/customer-story-daikin/>