

ダイキン工業・安部剛夫氏「経営に活かす知財の在り方を考える」講演内容予測レポート

エグゼクティブサマリー

本レポートは、2026年9月4日開催予定の「関西 知財・無形資産ガバナンス・フォーラム」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組み〜」について、2026年8月17日時点で公表されているダイキン工業の資料、安部剛夫氏の2024～2026年の講演・発言、特許庁等の公的資料、および製造業の知財先進事例を突き合わせ、内容を予測したものである。実際の講演資料・講演原稿は現時点では未公表であり、**講演③の持ち時間、スライド枚数、個別事例、数値目標は「未指定」**である。フォーラム全体は15時～18時に4講演とパネルディスカッションを実施し、テーマは「知財を経営の力に」とされている。¹

結論から言えば、この講演の中心メッセージはかなり高い確度で、「**知財部を、発明を受け取って権利化する後工程部門から、技術・法律・ビジネスを組み合わせ、事業が勝てる知財の守り方・使い方を設計する“クリエイティブな部門”へ変える**」というものになると予測する。これは推測というより、安部氏自身がダイキン公式サイトで明示している知財部の再定義そのものである。公式メッセージでは、外部協創のWIN-WIN設計、R32特許のオープン戦略、特許情報による将来・競合分析、データ等の契約保護、参入を防ぐ特許ポートフォリオ形成を具体的な挑戦領域として列挙している。²

さらに重要なのは、**2024年11月に安部氏が既に「ダイキン工業の知財取組み〜クリエイティブな知的財産部を目指して〜」という極めて近い題名で100分間の講演を行っていること**である。その講演では、企業・事業・グローバル展開の説明から始まり、外部環境、知財部の目的・マインド・組織像、大学・スタートアップとの協創、模倣対策、R32のオープン戦略まで説明し、平均して年約1,000件の特許出願を行うことにも触れた。したがって今回の講演は、この2024年版を骨格にしつつ、2026年の新要素を足した“更新版”になる可能性が高い。³

その最大の更新要素が、**AIとIPインテリジェンス**である。安部氏は2026年5月のPatentSight+ Summitで「IPインテリジェンスが導く知財戦略の進化ーダイキン工業におけるAI活用の実践と今後」を講演し、「守る知財」から「事業成長を支える知財」への変化、特許分析、AI活用を取り上げた。ダイキンでは、定型作業をAIに委ね、人間を高度な知財活動にシフトさせる「人×AI」の考え方や、特許の短文要約・課題タグ付け等の具体的利用が紹介されている。今回もAIを独立テーマ、あるいは組織運営・人材論の一部として扱う確率が高い。⁴

もう一つの2026年固有の背景が、**FUSION30の「稼ぐ力の再強化」**である。ダイキンは2021～2025年度に売上高を3兆1,091億円から5兆150億円へ約61%拡大させた一方、営業利益率は計算上約10.2%から約8.3%、ROEは12.0%から9.1%へ低下した。FUSION30では高収益領域の成長や収益体質強化を掲げ、2028年度に営業利益率10%、ROE12%を目標としている。したがって今回の「経営に活かす」という題名には、**出願件数を増やす知財ではなく、利益率・事業競争力・投資判断を改善する知財**へという含意が強いとみるべきである。⁵

予測確度を要約すると、次の通りである。

予測テーマ	予測確度	根拠
知財部の「権利化部門→クリエイティブな事業支援部門」への再定義	極めて高い	今回の講演題名と安部氏公式メッセージがほぼ一致。 ⑥
R32のオープン／クローズ戦略	極めて高い	公式メッセージ、2024年講演、2026年受賞コメントのすべてで反復。 ⑦
外部協創とWIN-WIN型知財契約	非常に高い	安部氏が公式に重点項目として掲げ、スタートアップ協創について繰り返し説明。 ⑧
IPランドスケープ、特許ポートフォリオ、PatentSight	非常に高い	2026年5月の直近講演の中心テーマ。 ⑨
AIによる知財業務変革	高い	2026年5月に40分の専用講演を実施。 ⑩
組織運営・人材育成	非常に高い	講演題名に「知財部運営」があり、その後のパネルテーマも「知財を経営に活かす人財」。 ①
商標・模倣品対策	中～高	2024年の同系統講演で扱われ、グローバル商標管理も公式開示。 ⑪
ロイヤリティ交渉・収益化	中	安部氏は2026年6月にロイヤリティ交渉の講義を実施。ただし今回の主題ではR32等の戦略的活用が優先される可能性。 ⑫
個別の訴訟事件・損害賠償額	低い	公開された同系統講演では中心テーマではなく、機密性も高い。具体案件は未指定。
ライセンス収入・知財部ROIの具体額	低い	本調査で確認した公表資料には具体的金額なし。 未指定・非公表。

調査の前提、目的、想定聴衆

講演の位置づけ

今回のフォーラムは、政府の知財政策、大企業・中小企業の実践、大学における知財人材育成を一つの場に置き、「知財を経営の力に」する方法を議論する構成である。講演③の後には、安部氏を含む登壇者による「知財を経営に活かす人財」のあるべき姿をテーマとするパネルが設定されている。このため、今回の講演は単なる「ダイキンの特許管理実務紹介」ではなく、**知財部という組織をどう変えれば経営成果につながるかを示すケーススタディ**として設計される可能性が高い。
①

講演③単体の開始・終了時刻、講演時間、質疑時間、スライド枚数は、確認できた開催案内では**未指定**である。したがって以下では、4講演とパネルを3時間に収める構成であることを踏まえ、**本講演本体を概ね25～35分程度と仮定した「30分版」**を中心に予測する。これは公表事実ではなく、本レポートの分析上の仮定である。
⑬

想定される聴衆

聴衆	想定ニーズ	安部氏が刺しにいくであろうメッセージ
企業経営者・役員	知財が利益・成長・企業価値にどう効くのか	「出願数ではなく、事業が勝ち続けられる状態を作る」
経営企画・事業企画	R&D・M&A・アライアンス判断に知財情報を使いたい	特許を“権利”だけでなく“競争情報・経営データ”として使う
知財部長・知財部員	知財部の役割拡大、KPI、人材育成	「案件を待つ知財部」から「事業に入り込み仕掛ける知財部」へ
法務担当	契約・紛争・リスク管理と事業創造の両立	契約をリスク遮断だけでなく、共創を成功させる設計図として使う
R&D・技術者	出願作業ではなく研究競争力への貢献	「特許活動は開発行為そのもの」、研究初期から知財と共に設計する。 ¹⁴
新規事業・DX担当	データ、AI、サービスの保護	特許にならないデータ等は契約・秘密管理も組み合わせる。 ¹⁵
大学研究者・産学連携担当	共同研究の成果帰属、社会実装	権利配分を先に争うのではなく、双方の事業・研究成功を最大化する仕組みを作る
スタートアップ	大企業との契約で不利にならないか	大企業とスタートアップを対等な共創主体として扱うWIN-WIN設計。 ¹⁶
大学の知財教育関係者・学生	将来の知財人材像	法律知識だけでなく、技術・ビジネス・データ分析・交渉・対話力が必要
その他	未指定	未指定

安部氏が今回最も伝えたい対象は、狭義の知財実務家だけではないと考えられる。公式メッセージで知財部の仕事を「技術・法律・ビジネスに関する知識を集結して考える」ものと定義していること、PatentSightの事例では知財情報を経営・技術との共通言語にしようとしていることから、**経営者には「知財の使い方」を、知財部員には「自分たちの仕事の変え方」を、R&Dには「知財部との付き合い方」を同時に提示する講演**になると予測する。¹⁷

予測に用いた主な根拠資料

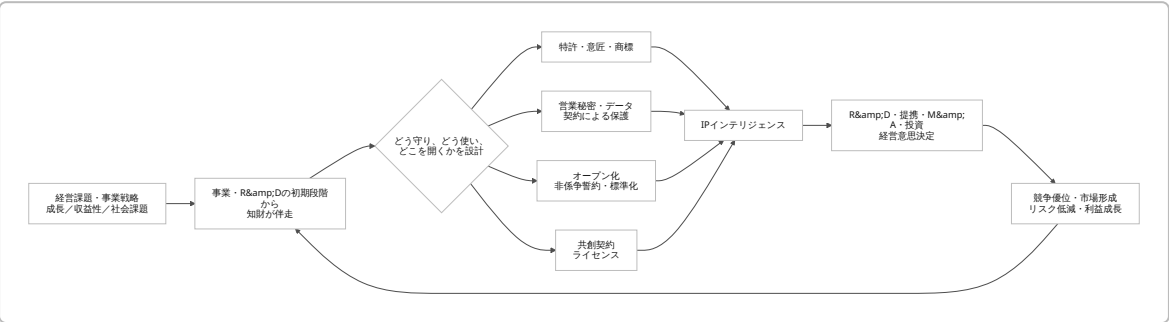
資料	時期	本予測での意味
ダイキン「知的財産部長のご挨拶」	現行	今回の講演題名とほぼ同じ「クリエイティブな知財部門」の定義と5つの具体施策を安部氏本人が明示。最重要資料。 ¹⁵
日本弁理士会関西会「パテントセミナー2024 第2回報告書」	2024	今回と非常に近い題名の過去講演 。実際の話構成を確認できる。 ¹⁸
JPO「つながる特許庁 in KANSAI」	2025	安部氏が「企業経営における知財の進化」を50分講演。知財を企業価値向上の戦略ツールとして扱う継続性を示す。 ¹⁹

資料	時期	本予測での意味
PatentSight+ Summit 2026	2026年 5月	安部氏の直近テーマ。IPインテリジェンスとAIが追加される可能性を示す。 10
ダイキン「知的財産権の尊重」	現行	特許出願数、R32 419件、グローバル知財体制、商標、職務発明等の実績値。 14
Daikin / LexisNexis customer story	2026	PatentSight導入、IPの早期関与、ポートフォリオ、経営判断への利用に関する安部氏の具体発言。 20
Innovation Momentum 2026	2026年 3月	R32、外部協創、安部氏の最新コメント。 21
ダイキンFUSION30・財務情報	2026	「経営に活かす」の経営側の到達点。「稼ぐ力の再強化」と研究開発投資拡大。 22

予測される講演構成と具体的スライド案

全体のストーリー

今回の講演は、「個々の知財施策を順番に紹介する」よりも、次のような**知財部の役割転換ストーリー**で展開される可能性が高い。



このモデルは、安部氏が公式に掲げる「権利形成と契約による具現化」、R32オープン戦略、データ契約保護、特許ポートフォリオ、PatentSightによる意思決定支援を一つの循環に整理した予測図である。 17

想定デッキ

以下は**30分前後を仮定した18枚構成**である。実際の枚数・時間は**未指定**であり、タイトルも本レポートによる予測案である。

セクション	想定スライド見出し	主な内容	確度
導入	「知財部は、何のために存在するのか」	「特許を取ること」が目的ではなく、将来の事業成長に役立つ知財の保護・活用を考えると、と問題提起。安部氏公式メッセージそのもの。 15	極高

セクション	想定スライド見出し	主な内容	確度
導入	「5兆円企業ダイキンを取り巻く事業環境」	グローバル展開、地域ごとの空調方式の違い、現地開発・現地生産の必要性。2025年度海外事業比率84%。 ²³	高
導入	「研究開発が拡大するほど、知財の役割も広がる」	R&D費は2021年度815億円→2025年度1,507億円。計算上約85%増。研究投資の価値を事業につなぐ知財が必要。 ²⁴	高
課題提示	「従来型知財部の限界——発明を受け取って出願するだけでよいか」	発明発掘→調査→権利化→活用→紛争が部門・担当単位で分断される問題。知財が研究・M&A・提携の後工程になるリスク。 ²⁵	極高
課題提示	「“守る知財”から“勝ち続ける知財”へ」	知財部の再定義。技術×法律×ビジネスで保護・活用方法を設計。 ²⁶	極高
取組み全景	「クリエイティブな知財部を構成する五つの仕事」	外部協創／オープン戦略／IPインテリジェンス／データ契約保護／参入障壁となるポートフォリオ。 ¹⁵	極高
事例	「ケース：R32——特許を“使わない”ことで市場をつくる」	競争力維持と環境技術普及を同時に狙うオープン戦略。対象特許419件。 ²⁷	極高
事例	「オープンかクローズかではない——境界をデザインする」	製品・技術・ノウハウ・データ別に独占、秘匿、共同利用、公開を使い分ける。 ²⁸	高
事例	「外部協創を止めない契約——WIN-WINから逆算する」	大学・スタートアップとの契約を、リスク回避ではなく双方の事業成功・知財創出を最大化する仕組みとして設計。 ²⁹	極高
事例	「特許を“読む”から、経営判断に“使う”へ」	PatentSight等で技術群を可視化し、競合との位置、研究投資、出願強化・放棄等の議論を支える。 ²⁰	極高
事例	「AIは知財部員を減らすのか、強くするのか」	定型作業をAI、判断・戦略・対話を人間へ。特許要約やタグ付けなどの利用例。 ³⁰	高
グローバル	「世界84%の事業を、どう知財で支えるか」	北米、欧州、中国、アジア等で現地体制を置き、HQと連携。特許・実用新案・意匠・商標を市場特性に応じて使い分ける。 ³¹	高
ブランド	「模倣品対策も“事業を勝たせる”知財活動」	商標取得・維持、侵害品排除、意匠等を含む模倣対策。2024年の同系統講演でも模倣対策が取り上げられた。 ³²	中高
成果・KPI	「出願件数だけを追わない——知財KPIをどう考えるか」	約1,000件/年という規模は示しつつ、外部評価スコアそのものをKPI化せず、質・量、戦略的重要性、事業判断への貢献を重視。 ³³	極高
組織	「良い知財戦略は、良い人間関係から生まれる」	知財が技術者・事業担当と早い段階から会話し、発明と一緒に磨き、案件を“待たない”。 ²⁰	高

セクション	想定スライド見出し	主な内容	確度
人材	「AI時代に知財人財へ残る仕事」	技術理解、事業理解、法律、分析、対話、交渉、仮説構築、AI出力の判断。AIをアシスタントとして高度業務へシフト。 34	高
展望	「FUSION30と知財——『稼ぐ力』にどう貢献するか」	高収益領域、ソリューション、データセンター等で、知財を投資・提携・競争優位の設計情報として利用。 35	高
結び	「知財部の仕事は“権利を取る”ことではなく“未来をデザインする”こと」	従来業務の枠を越えること、人×AI、社内外協創、経営への接続を総括。 26	極高

セクション別の想定時間

セクション	想定配分	コメント
導入・会社背景	3～4分	2024年講演でも会社・事業背景から開始。 18
課題提示・知財部再定義	4～5分	今回のタイトルから最重要
取組み事例	10～12分	R32、共創、IPインテリジェンスを主軸と予測
成果・KPI	3～4分	数量より質・経営貢献という論点
組織・人材	4～5分	直後の人材パネルへの橋渡し
今後の展望	2～3分	FUSION30、AI
講演内Q&A	未指定	後段のパネルで吸収される可能性あり

想定される具体事例と数値・KPI

特許戦略とIPランドスケープ

ダイキンの伝統的特許活動はかなり大規模である。2022年度には国内1,067件、海外772件を出願し、2024年の安部氏講演でも平均すると毎年約1,000件を出願していると説明された。一方、2023年度には空調分野でIPランドスケープを用いて重点技術への出願を強化し、化学分野ではマクロなIPランドスケープとマイクロ分析を組み合わせる製品・技術別のポートフォリオ戦略を明確化している。したがって今回、「**量は必要だが、量そのものが目的ではない**」という説明になる可能性が高い。 32

PatentSight導入の背景について、安部氏は空調技術が複数技術にまたがるため既存の特許分類だけでは技術群を定義しにくかったこと、技術的に近い特許群を客観的に捉える必要があったことを説明している。特許データの可視化によって、知財・技術・経営が同じ材料で議論し、どこに資源を投入するか、どこを強化し、どこを整理するかを話せるようにする発想が特徴である。 36

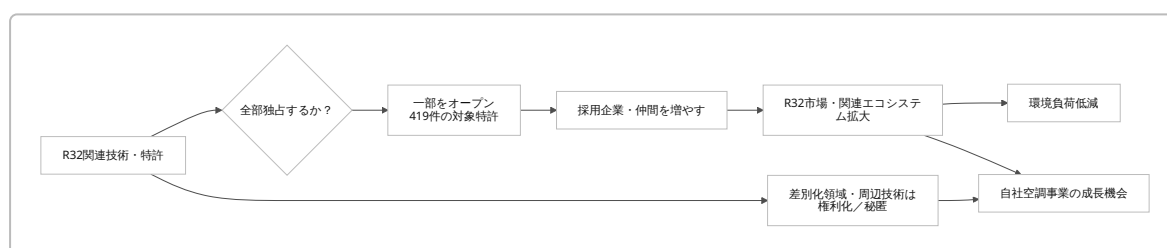
特に講演で強調されそうなのは、**PatentSightのスコア自体をKPIにはしない**という姿勢である。安部氏は、数値を目的化すればスコアゲームになるため、評価指標は「良い特許とは何か」を議論する材料として使う趣旨を説明している。これは「経営に活かす知財」という今回の題名に非常に整合する。 37

R32——オープン戦略の代表例

最も登場確率が高いケースは低温暖化冷媒R32である。ダイキンは2011年から新興国、2015年から全世界でR32空調機に関する一部特許を無償開放し、2019年には176件について特許権不行使を宣言、その後対象を追加して**現在419件**としている。事前許可や契約なしで対象特許を利用できる仕組みであり、WIPO GREENにも登録している。 ²⁷

これは通常の「特許＝独占してライセンス料を得る資産」という考え方とは逆方向である。しかし、安部氏の2024年講演報告でも、R32のオープン化は冷媒の普及、市場拡大、事業への貢献という文脈で紹介された。このため今回も、**知財価値をライセンス収入だけで測らず、エコシステム形成・市場標準化・自社事業の拡大まで含めて評価する**代表例として使われると予測する。 ³⁸

想定スライドは、例えば次のような構図になる。



これは「オープン＝知財を放棄する」ではなく、**オープンにする領域と競争優位として残す領域を設計する“オープン＆クローズ”**として説明される可能性が高い。ダイキンは共同開発時にも開示技術と秘匿技術を峻別し、秘匿部分をブラックボックス化すると公表している。 ¹⁴

オープンイノベーションと契約

安部氏の特徴的な考え方の一つが、契約を「法務的に事故を起こさない文書」だけではなく、**共創から良い知財を生み出し、市場で勝つ状態を作るための設計手段**とみることである。特許庁関連のスタートアップ支援事例では、スタートアップを大企業の下請けとして扱わず対等な会社として捉え、双方の強みを補完してWIN-WINとなる知財契約をゼロベースで考える重要性を説明している。 ¹⁶

Fairy Devicesとの協創では、双方が知財を持ち寄り、共同成果によってグローバル競争力のあるポートフォリオを構成する考え方が紹介されている。安部氏が示している契約設計の発想は、①どうすれば市場競争に勝てるかを先に考える、②案件ごとに柔軟に考える、③相手を含む関係者と直接対話して事実を把握する、④形成すべき知財ポートフォリオを想定しながら契約を設計する、⑤分かりやすい契約とする、という方向性である。 ¹⁶

今回の講演では、大学関係者が同じフォーラムに登壇し、その後のパネルでも人材がテーマになるため、**大学・スタートアップとの協創契約はR32に次ぐ有力事例**と考えられる。ダイキンは2026年にも、外部協創による技術開発に基づく国内外の特許出願件数が「大幅に増加」したと公表しているが、具体件数は**未指定・非公表**である。 ³⁹

ライセンス・収益化・紛争

ライセンス収益について、今回「何億円稼いでいる」といった数字を出す可能性は低い。本調査で確認した近年の公表資料では、ダイキンの**知財ライセンス収入総額は未指定・非公表**である。ただし、社内の「有効特許報奨制度」の対象には、売上貢献が大きい特許、将来の事業貢献が期待される特許と並んで「一定のロイヤリティ収入のあった特許・意匠」も含まれており、ライセンス収益を知財価値の一要素として管理していることは確認できる。 ¹⁴

また安部氏は2026年6月、立命館大学ビジネススクールで「企業の利益を守るためのロイヤリティ交渉の実務」を講義し、侵害対象事業の売上、訴訟費用、特許無効化の可能性、代替技術への切替コスト、ロイヤリティ水準が市場競争力に与える影響等を織り込んだ交渉シナリオを扱っている。したがって今回も、「権利行使する／しない」を法律論だけで決めず、**事業経済性から逆算する**という考え方に触れる可能性はある。ただし実際のダイキン係争案件を紹介することは**未指定であり、確度は低い**。¹²

商標・ブランド・模倣品

ダイキンはグローバル各地域の拠点と連携し、必要な商標権の取得・維持と侵害品排除を行っている。また東南アジア、インド、ブラジルなどでは模倣対策に有効な意匠出願も強化している。2024年の安部氏の「クリエイティブな知的財産部」講演でも模倣品対策が事例として紹介されたため、時間に余裕があれば今回も「知財部の守備範囲を示すサブケース」として出る可能性がある。³²

ただし今回の題名が「経営に活かす」「知財部運営」であることから、ブランド・商標はR32、共創、IPインテリジェンスより優先順位が低いと考える。模倣品削除件数、被害額、商標出願件数等の具体的KPIは、確認した近年の公表資料では**未指定**である。

グローバル対応

ダイキンは、北米では社内特許弁護士を中心とする体制、欧州では開発拠点の知財キーパーソン、中国では現地知財チームと特許事務所による特許・実用新案出願、新興国では特許・意匠による模倣対策というように地域別の知財体制を構築している。2023年度にはアジア・オセアニア拠点の連携強化、欧州開発部門への知財教育も実施した。¹⁴

これは2025年度の海外事業比率が84%に達するダイキンにとって、単なる「海外出願管理」の問題ではない。地域によって空調方式、競合、市場環境、権利制度が異なるため、**本社がすべて決める中央集権型でも、各国に任せきる分散型でもなく、現地の事業・R&Dに近い知財人材と本社知財をつなぐネットワーク型運営**が必要になる、という組織論へつながる可能性が高い。これは公表された地域体制から導く本レポートの推論である。⁴⁰

公表値と講演で示されそうなKPI

以下では、「実際にダイキンが公表している数字」と「今回の講演でKPIとして示される可能性がある指標」を明確に分離する。後者の数値は作らず、「未指定」とする。

指標	公表・確認値	講演での使われ方の予測
国内特許出願	1,067件（2022年度）	出願規模を示す基礎値。ただし数量至上主義を否定する導入に使う可能性。 ¹⁴
海外特許出願	772件（2022年度）	グローバル知財体制の規模感。 ¹⁴
年間出願規模	平均約1,000件/年 と安部氏が2024年に説明	「大量出願を扱いつつ、質・事業貢献へシフト」の対比。 ¹⁸
R32オープン対象特許	419件	最重要成果指標の一つ。市場形成型IPの象徴。 ²⁷
職務発明の実績補償	752件（2023年度）	発明創出文化・人材施策の実績。 ¹⁴

指標	公表・確認値	講演での使われ方の予測
有効特許報奨	87件（2023年度）	「出願数」よりも事業に効く知財を評価する制度例。 ¹⁴
外部協創由来の出願	国内外とも「大幅に増加」	協創効果のKPI候補。ただし具体件数は 未指定 。 ²¹
R&D費	815億円→1,507億円（2021→2025年度）	4年間で計算上約84.9%増。知財が支えるR&D資産規模を示す。 ²⁴
売上高	3兆1,091億円→5兆150億円（2021→2025年度）	計算上約61.3%増。グローバル成長と知財の役割拡大の背景。 ²⁴
海外事業比率	79%→84%（2021→2025年度）	グローバル知財管理の必要性。 ²⁴
Innovation Momentum	3年連続選出（2026）	特許の質・技術開発力に関する外部評価。ただし自社KPI化はしない可能性。 ²¹
Clarivate Top 100	11回目の選出（2026）	外部的な知財品質評価。 ⁴¹
ライセンス収入	未指定・非公表	金額ではなく、市場形成・事業成長を含む「知財活用価値」を説明すると予測
知財関連訴訟件数	未指定・非公表	件数を成果KPIにする可能性は低い
模倣品排除件数	未指定	結果KPIとしては有用だが、今回開示するかは不明
R&D・知財連携案件数	未指定	今後の組織KPIとして有力
大学・スタートアップ共創件数	未指定	外部協創出願の増加とセットで有力
IPランドスケープによる経営提案件数	未指定	「経営に活かす知財」の代表的KPI候補
知財が企画初期から参加したプロジェクト比率	未指定	組織変革を測る最も有力な先行KPIの一つ
AIによる作業時間削減率	未指定	2026年テーマとして有力だが公表値確認できず
PatentSight等の特許品質スコア	数値詳細 未指定	スコア自体をKPIにしない という説明がむしろ有力。 ²⁰
営業利益率	2025年度は計算上約8.3%、FUSION30の2028年度目標は10%	知財の究極的アウトカムを「稼ぐ力」と接続する際の経営指標。ただし知財単独の寄与率は 未指定 。 ⁴²
ROE	9.1%（2025年度）→2028年度目標12%	同上。知財の直接KPIではない。 ⁴²

今回の講演で安部氏がKPI論を深掘りするなら、次のような**三層KPI**を提示するのが最も同氏の過去発言と整合する。

KPI層	想定指標	意味
活動量	出願件数、発明発掘件数、契約件数、分析件数	「どれだけ動いたか」
知財品質・組織変革	重点領域のポートフォリオ充足率、重要特許率、初期参画率、共創由来IP件数、AI代替率	「知財活動がどれだけ良くなったか」
経営成果	市場参入障壁、事業継続、商品差別化、提携成立、R&D投資判断、模倣被害低減、収益・市場拡大	「会社がどれだけ勝ちやすくなったか」

最も重要なのは第三層である。PatentSightのスコアを目的化しないという安部氏の説明からすると、「特許の数値を上げたから成功」ではなく、「知財情報・権利・契約が、事業の意思決定と競争結果を変えたか」で測るというのが今回のKPI論の着地点になると予測する。⁴³

組織運営、人材育成、社内外連携の予測

「クリエイティブな知財部」とは何か

安部氏が使う「クリエイティブ」は、単に奇抜なアイデアを出すという意味ではない。公式説明を分解すると、次のような転換を意味している。¹⁵

従来型	予測される「クリエイティブ型」
発明が来たら出願する	事業・研究の初期から知財の作り方を設計する
特許中心	特許＋意匠＋商標＋秘密＋データ＋契約を組み合わせる
全て強く囲い込む	オープン、クローズ、共有を戦略的に使い分ける
契約＝リスク回避	契約＝共創成果を最大化するビジネス設計
特許情報＝先行技術調査	特許情報＝競合・技術・将来を読む経営データ
知財部内で完結	R&D、事業、法務、経営、大学、スタートアップと共創
出願件数が成果	事業が勝ち続けられる状態が成果
人が定型作業まで実施	定型作業をAIに渡し、人は判断・戦略・対話へ

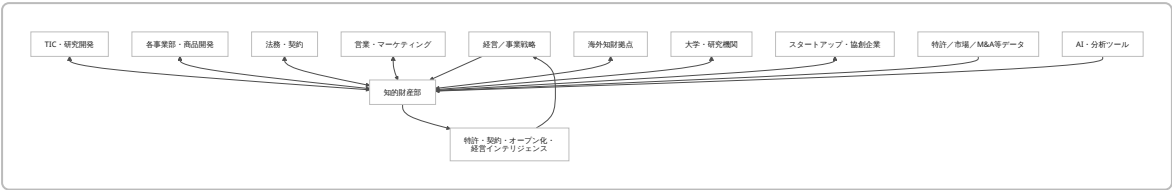
この転換は、2026年5月の講演で示されたAI方針とも整合する。ダイキンでは、結果が変わらない単純・定型業務はAIに委ね、AIを「強力なアシスタント」として人間を高度な知財業務へ移し、適切なAIを継続的に評価・導入するという方向が紹介されている。⁴⁴

組織設計

LexisNexisの紹介によれば、安部氏は2013年にダイキンへ入社し、IP戦略、R32特許のオープン化、大学・スタートアップとの協創契約等を担当した後、2022年12月から知財組織を率い、2024年7月の知財部門独立に伴って現職に就いたとされる。したがって「知財部運営」という今回の題名には、**2024年以降の独立組織としての運営経験**が反映される可能性がある。⁴⁵

ただし、「独立した知財部だから中央集権化する」という意味ではない。ダイキンの公開体制では、各事業・研究開発部門にも知財担当者を配置し、知財部を中心に連携しながら出願、FTO、分析、教育、発明奨励を行っている。安部氏のインタビューでも、研究者と直接対話しながら発明を磨き、ポートフォリオや戦略を一緒に考える「伴走」の重要性が語られている。⁴⁶

そのため、想定される組織図は次のようになる。



つまり知財部は「最後に判子を押す専門部署」ではなく、**技術、事業、契約、競争情報をつなぐハブ**になる。この表現が今回の「クリエイティブな知財部運営」の最も本質的な部分だと考える。 17

人材育成

安部氏が求める人材像は「特許法に詳しいだけの人」ではない可能性が高い。知財部公式メッセージが技術・法律・ビジネスの三つを明示し、AI時代には単純調査・整理を自動化しようとしていることから、将来的に価値が高まる能力は、**技術を理解する力、事業構造を読む力、法的手段を組み合わせる力、データから仮説を作る力、社内外と対話・交渉する力、AIの結果を批判的に判断する力**となる。 47

ダイキン全社ではAI・IoT人材育成の仕組みも持ち、若手がデジタル技術を学ぶ「ダイキン情報技術大学」の取組みを進めている。これを知財部のAI活用と直接同一視することはできないが、会社全体でデジタル人材を内部育成する文化は、AIを利用する知財人材の基盤になると考えられる。 48

今回の講演後のパネルが「知財を経営に活かす人財」であることを考えると、講演末尾で安部氏が次のような問いを提示し、そのままパネルへつなぐ展開も十分考えられる。 49

「AIが検索・要約・分類を担えるようになった時代に、人間の知財担当者は会社に何を提供すべきなのか。」

これは本人の確認済み発言ではなく、本レポートによる想定表現である。

業界ベンチマークと今後の展望

製造業先進事例との比較

ダイキンの取り組みは孤立したものではなく、日本の先進製造業では「知財を経営戦略と接続する」方向への変化が明確になっている。ただし各社の重点は異なる。

企業・事例	特徴	ダイキンとの比較・今回の講演への示唆
ダイキン工業	R32オープン戦略、IPランドスケープ、共創契約、AI、グローバルポートフォリオ	「知財の守り方・使い方そのものを創造する」点が特徴。 50
アシックス	社長直轄の知財戦略委員会を2020年に設置し、2025年で6回目。全執行役員を含む経営レベルの知財議論、IPランドスケープ、ブランド保護、統合報告書開示	ダイキンに対する示唆は、知財部の「経営会議への接続」をさらに制度化すること。 51

企業・事例	特徴	ダイキンとの比較・今回の講演への示唆
荏原製作所	ROIC経営の中で「知財ROIC」等、無形資産の見える化を推進。投資家からも先進的な開示と評価	ダイキンが定量KPIを語る場合の比較軸。「スコアをKPI化しない」ダイキンとの対照も興味深い。 52
オムロン	事業戦略・技術戦略・知財戦略を連結し、「独占排他型」と「共有共鳴型」を両利きで運用。R&Dの顧客価値、投資効率、戦略・実行・人財等をKPI化	R32を持つダイキンと非常に近い「オープン／クローズの使い分け」。経営KPIとの接続はオムロンの方が公表上は体系的。 53
Carrier (空調)	特許・営業秘密・著作権・商標等を競争力を支える重要資産として明示し、製品では特許技術による差別化も訴求	HVAC直接比較では、製品防御・差別化型IPが基本軸。ダイキンはこれに加えてR32の市場形成型オープン戦略を公表している点が特徴。 54

特にオムロンとの対比は有用である。オムロンは知財を「独占排他型」と「共有共鳴型」に分け、ハードウェアでは排他性を強めつつ、データ・サービスではエコシステム形成も視野に入れると明示している。ダイキンもR32のオープン化、データの契約保護、漏れのない特許ポートフォリオを同時に進めており、**先進製造業の知財は「特許を取るか取らないか」ではなく、「価値のどの部分を誰と共有し、どの部分を独占するかを設計する仕事」へ移っている**と整理できる。 55

一方、荏原の「知財ROIC」のように知財を財務・資本効率へ直接接続するアプローチと、安部氏の「特許評価スコア自体をKPIにはしない」という姿勢には興味深い違いがある。ただし両者は必ずしも矛盾しない。**KPIを経営につなぐことと、指標自体を目的化しないことの両立**が、今回の講演で最も高度な論点になり得る。 56

FUSION30で知財に求められそうなこと

FUSION30は2026～2030年度の計画で、FUSION25では売上目標を達成した一方、営業利益率とROEが計画を下回ったことを踏まえ、「稼ぐ力の再強化」を優先する。技術面ではソリューション事業、環境価値に加え、データセンター市場を含むアブライド技術、直膨システム等が重点領域として示されている。 35

これを知財に翻訳すると、今後の重点課題は次のようになると予測できる。

第一に、出願数ではなく高収益領域に特許資源を集中すること。 データセンター、アブライド、ソリューションなど、FUSION30の重点領域について、競合マップ、重要特許、参入障壁、空白技術を分析し、R&D投資と知財投資を連動させる必要性が高まる。これはFUSION30とPatentSight活用を組み合わせた本レポートの推論である。 57

第二に、「モノ」中心の特許からデータ・サービスを含む無形資産ポートフォリオへ広げること。 ダイキン自身が、権利化できないデータ等を契約で保護することを知財部の重点課題として掲げている。ソリューション事業が伸びるほど、データアクセス権、利用権、AI学習利用、成果帰属、顧客データとの境界等が重要になると考えられる。 58

第三に、知財データをM&A・提携・経営判断へ組み込むこと。 安部氏はPatentSight事例で、知財分析が有用な経営情報として認識されるにつれ、M&Aやアライアンスの情報が知財側にも早く共有されるようになった趣旨を説明している。将来は特許情報だけでなく、市場データやM&A情報等を組み合わせて経営洞察を高速化したいという方向も示している。 59

第四に、AIによって知財部員の時間配分そのものを変えること。先行技術検索、文献要約、分類、タグ付け等の比率を下げ、事業部との対話、シナリオ設計、ポートフォリオ設計、外部交渉などに時間を移すことが、安部氏のいう「クリエイティブな知財部」を現実にする運営施策になり得る。 60

したがって、今回の講演の最終メッセージは次のように要約できると予測する。

「知財を経営に活かす」とは、保有特許を経営会議に報告することではない。事業の未来から逆算して、何を創り、何を権利化し、何を秘密にし、何を開き、誰と共有し、どの情報を経営判断に使うかを設計することである。その設計を技術者・事業・経営と一緒に行う組織こそ、クリエイティブな知財部である。

これは本レポートによる予測表現であり、安部氏本人の逐語的発言ではないが、同氏の公式メッセージ、2024年同系統講演、2026年IPインテリジェンス講演を最も整合的に統合した要旨である。 61

想定Q&Aと模範回答

以下の回答は、安部氏本人の回答ではなく、公表されている同氏の考え方から再構成した「予測上の模範回答」である。

想定質問	模範回答（予測）
R32の特許を無料で開放したら、競争を利するだけではないのですか？	特許の価値をライセンス料だけで考えないことが重要です。R32では、技術を広く利用できる状態にして仲間を増やし、市場そのものを形成する価値を重視したと考えられます。一方で、すべての技術を公開するという意味ではありません。競争優位に必要な領域は権利化・秘匿し、市場形成に有効な部分を開く。この境界設計が知財戦略です。現在、対象は419件です。 27
出願が年約1,000件あるなら、やはり出願件数は重要KPIでは？	一定の量は競争上必要ですが、件数自体をゴールにすると意味の薄い出願を増やす危険があります。重要なのは、重点事業を守れるポートフォリオになっているか、競争に対するギャップがないか、事業に貢献する良い特許か、という点です。外部特許スコアも議論の材料にはしますが、数値そのものを目的にしない考え方です。 33
では、知財部の成果を経営者にどう説明すべきでしょうか？	「今年何件出願したか」だけでなく、その活動によってどの事業リスクを避け、どの技術領域を強くし、どの提携・研究・投資判断を支援し、どの市場形成に寄与したかを示すべきです。知財KPIと事業KPIの因果関係を説明できることが重要になります。PatentSightの可視化も、知財・技術・経営が共通の材料で議論するために使われています。 20
知財部はR&Dのどのタイミングから入るべきですか？	発明届が提出されてからでは遅いケースがあります。研究テーマ設定、外部協創、投資・M&Aなど、将来の選択肢が広い段階から関わり、「何を権利化するか」以前に「事業で勝つためにどんな知財状態が必要か」を一緒に考えることが望ましいでしょう。ダイキンでも研究開発部門に知財担当を置き、能動的な支援を行っています。 46
大学やスタートアップとの共同研究で、知財の取り分をどう決めればよいですか？	最初から「自社が何%取るか」だけを議論すると共創が小さくなります。まず、その協創が成功したときに双方がどんな事業・研究成果を得るのかを描き、そこから必要な権利、利用範囲、成果帰属を設計する。案件ごとにゼロベースで考え、相手を対等なパートナーとして直接対話することが重要です。 16

想定質問	模範回答（予測）
AIが進化すれば、知財部員は減らせるのでしょうか？	AIの目的を単純な人員削減に置くより、定型作業をAIに任せ、人間を戦略・判断・対話へ移すことに意味があります。ダイキンでも、結果が変わらない定型業務はAIに委ね、AIを強力なアシスタントとして使う方向を示しています。人間には「何を問うか」「結果をどう経営判断につなぐか」が残ります。 60
生成AIに機密情報を入れるリスクはどう考えますか？	利便性だけでなく、入力情報の秘密管理、利用環境、契約条件、AI出力の正確性を管理する必要があります。特にダイキンは、権利化できないデータ等を契約で保護することも知財部の役割として挙げています。AI利用でも、技術、契約、情報管理を一体で考える必要があるでしょう。具体的な社内AI利用規程は今回の講演で示されるか未指定です。 15
海外ではどこまで本社が知財を統制するのですか？	世界の市場・開発環境が異なるため、全部を日本本社だけで処理することは合理的ではありません。ダイキンでは北米、欧州、中国等で地域に応じた知財体制を作り、本社と連携しています。グローバル戦略の整合性を保ちながら、現地の事業・R&Dに近いところで判断できる体制が重要になります。 14
侵害を見つけたら、すぐ訴訟すべきでしょうか？	訴訟は一つの手段であって目的ではありません。売上規模、相手の事業状況、特許の有効性、訴訟費用、代替技術への切替コスト、ロイヤリティが市場競争力に与える影響などを総合してシナリオを作るべきです。安部氏自身、2026年の講義でこうした要素を使ったロイヤリティ交渉を扱っています。実際のダイキン訴訟件数・和解額は未指定・非公表です。 12
これからの知財人材に一番必要な能力は何ですか？	法律知識だけで完結しないと考えられます。技術を理解し、事業がどう勝つかを考え、社内外の人と対話し、特許・契約・秘密・オープン化を組み合わせることで具体化できることが重要です。AIが検索や要約を担うほど、問題設定、判断、コミュニケーションの価値が高まります。これはダイキンが掲げる「技術・法律・ビジネス」を集結する知財部像と一致します。 47

総合すると、この講演を聴く際に最も注目すべきなのは、「何件出願したか」「どの特許を開放したか」という個別施策より、安部氏が“知財部の目的関数”を何に置いているかである。近年の発言を通して一貫しているのは、「知財部の成果＝権利数」ではなく、**技術・事業・契約・データ・社外パートナーをつなぎ、会社が将来も勝ち続けられる選択肢を作ること**だと読み取れる。 17

そして2026年版では、そこにFUSION30の「稼ぐ力の再強化」とAIによる知財業務変革が加わる。したがって、本講演は単なるダイキンの成功事例紹介というより、「**生成AI時代・オープンイノベーション時代に、企業知財部は何のために存在するのか**」という知財組織論として展開される可能性が最も高い。 62

1 13 【知財・無形資産ガバナンス協会×大阪工業大学共催】「関西 ...
https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/osaka/news/_94.html?utm_source=chatgpt.com

2 6 8 15 17 26 28 47 50 58 61 知的財産部長のご挨拶
https://www.daikin.co.jp/corporate/ip/group/leader?utm_source=chatgpt.com

3 11 18 33 38 パテントセミナー2024 第2回 報告書
https://www.kjpaa.jp/seminar/60945.html?utm_source=chatgpt.com

4 9 10 30 LexisNexis PatentSight+ Summit 2026
https://www.lexisnexisip.jp/patentsight-summit-2026/?utm_source=chatgpt.com

5 22 23 24 40 42 業績・財務情報 | 株主・投資家情報
https://www.daikin.co.jp/investor/financial?utm_source=chatgpt.com

7 14 27 31 32 46 知的財産権の尊重

https://www.daikin.co.jp/corporate/ip/intellectual_property?utm_source=chatgpt.com

12 企業の利益を守るためのロイヤリティ交渉の実務
～特許 ...

https://www.ritsumei.ac.jp/mba2/curriculum/speaker/detail?id=257&utm_source=chatgpt.com

16 29 CEATEC 2022オンラインセッション「企業とスタートアップとの共創・協業の在り方 by IP BASE」に参加しました！ | IP BASE - 特許庁 スタートアップの知財コミュニティポータルサイト

<https://ipbase.go.jp/event/report/2022/10/event-1028.php>

19 大阪府大阪市で「つながる特許庁in KANSAI」を開催しました！

https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202510/2025100601.html?utm_source=chatgpt.com

20 36 43 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 ...

https://www.lexisnexisip.jp/customer-story-daikin/?utm_source=chatgpt.com

21 39 「Innovation Momentum 2026: The Global Top 100」に3年 ...

https://www.daikin.co.jp/press/2026/20260306?utm_source=chatgpt.com

25 34 44 60 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 | Biz/Zine (ビズジン)

<https://bizzine.jp/article/detail/12917?p=3>

35 62 戦略経営計画「FUSION」 | 株主・投資家情報

https://www.daikin.co.jp/investor/management/strategy?utm_source=chatgpt.com

37 59 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支える | LexisNexis Intellectual Property Solutions

<https://www.lexisnexisip.jp/customer-story-daikin/>

41 「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2026」に選出

https://www.daikin.co.jp/press/2026/20260122?utm_source=chatgpt.com

45 LexisNexis PatentSight+ Summit 2026 | LexisNexis Intellectual Property Solutions

<https://www.lexisnexisip.jp/patentsight-summit-2026/>

48 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 | Biz/Zine (ビズジン)

<https://bizzine.jp/article/detail/12917?anchor=0&p=4>

49 関西 知財・無形資産ガバナンスフォーラム申し込み | 阿久津 好二

https://jp.linkedin.com/posts/%E5%A5%BD%E4%BA%8C-%E9%98%BF%E4%B9%85%E6%B4%A5-313b2b148_%E9%96%A2%E8%A5%BF%E7%9F%A5%E8%B2%A1%E7%84%A1%E5%BD%A2%E8%B3%87%activity-7490300833373503488-oSHy?utm_source=chatgpt.com

51 アシックスが「知財・無形資産ガバナンス表彰（2025年度）」の最優秀賞を受賞 | 株式会社アシックスコーポレートサイト

https://corp.asics.com/jp/press/article/2026-03-16_ip-governance

52 56 「荏原グループ統合報告書2024」が、GPIFの国内株式運用 ...

https://www.ebara.co.jp/corporate/newsroom/release/company/detail/1223852_1673.html?utm_source=chatgpt.com

53 55 技術・知財ハイライト | 統合レポート2025 | オムロン

https://www.omron.com/jp/ja/integrated_report/innovationtechnology/

54 Corporate Policy Manual

https://www.carrier.com/us/en/governance/policy-manual/?utm_source=chatgpt.com

57 技術戦略について | TIC | ダイキン工業株式会社

https://www.daikin.co.jp/tic/technology?utm_source=chatgpt.com