

Executive Summary : 本資料の要旨



背景

「防衛」から「成長投資」へ。
2026年改訂コーポレートガバナンス・コードが迫る、取締役会における無形資産投資の説明義務。



解

ダイキン工業が実践する「クリエイティブな知財部門」。伴走型組織、AIデータ基盤、市場創（オープン&クローズ）、人財育成（DICT）の4本柱による変革。



示唆

規模を問わず実装可能な戦略の翻訳。中堅・中小企業における「仲間づくりの知財」、大学・研究機関における「産学協創インセンティブ」の再設計。

マクロ環境のパラダイムシフト：知財は「コスト」から「成長の核」へ

Invisible Value Architecture

2026年改訂CGコード(原則4-1)
取締役会における、知的財産等の無形資産への
「成長投資」説明義務の明記。

知的財産推進計画2026
日本成長戦略17分野におけるIPランドスケープの
実行と集中的な知財投資。

内閣府 価値創造ガイダンス
「成長の糧に投資するほど短期的利益が悪化して見える」
知財投資ジレンマの解消とボトルネックへの対応。

知的財産

事業成長戦略

知財部門は「事業を守る守衛」から、
「取締役会で事業ポートフォリオを語る伴走者」へと
役割の強制アップデートが求められている。

知財部門の再定義：「従来型」と「クリエイティブ型」の断絶

従来型(防衛型)

役割・
ミッション

・発明の権利化(独占の道具)

KPI・
評価

・特許出願件数・取得数

組織・
関係性

・サイロ型・分業制(待ちの姿勢)

テクノ
ロジー

・手作業・局所的なツール利用

事業
関与

・開発後の後追い保護

ダイキン「クリエイティブ型」

事業・経営への能動的価値創造(市場・仲間づくり)

事業貢献度・外部指標(Innovation Momentum等)との相関

R&D・営業との伴走型(クロスアサイン)

AI・データアーキテクチャの全社インフラ化

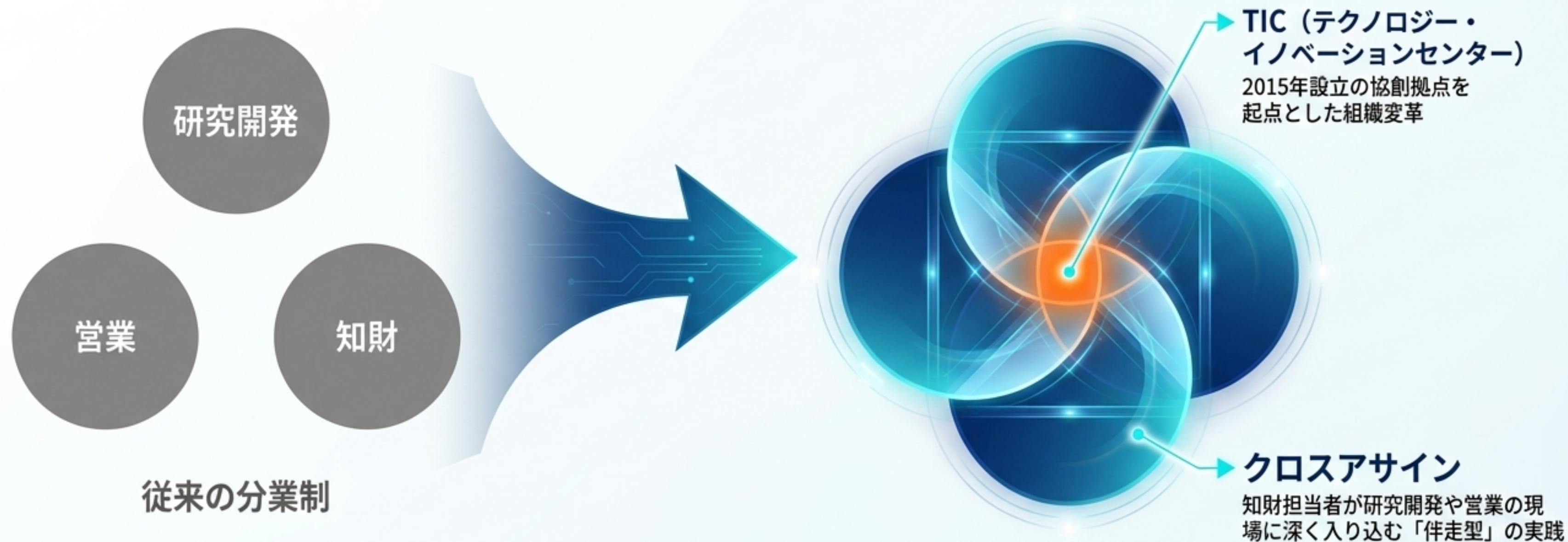
バックキャストによる事業・知財戦略の構築

ダイキンを牽引する「クリエイティブ知財」4つの柱



権利化中心の活動から脱却し、これらの4輪を駆動させることで、
知財を「空気で答えを出す」ための成長エンジンへと転換している。

Pillar 1: サイロを壊し、事業と一体化する「伴走型」組織



外部指標と社内評価の徹底検証

客観的な知財分析スコアが自社の競争力を反映しているかを検証。社内の表彰制度と外部スコア（PatentSight）の強い相関を証明。

実績：LexisNexis「Innovation Momentum: Global Top 100」に2024年から3年連続選出（日本企業は各年5社のみ）。

Pillar 2: 人を高度な戦略ヘシフトさせる「知財AI・データ基盤」

生成AIエージェント：Agentforce

知財部門に限らず、誰もがAIを利用して自らのアイデアをブラッシュアップできる全社エコシステムを構築。

統合管理基盤: IPfolio (Salesforce基盤)

2026年5月稼働。多言語対応・特許事務所連携を実現し、分断されていた知財プロセスを一元化。

分析・予測基盤: PatentSight

空調・化学分野のノイズを排除するため、PatentSight社と自社専用の「類似特許検索技術」を共同開発し、標準機能へと昇華。

「AIは知財担当者を代替するものではない。現場の目利き（社内データ）と外部スコアを融合させ、人材をより高度な戦略的思考へ解放するためのインフラである」

Pillar 3: 「独占」から「市場創出」へ (オープン&クローズ戦略)



CLOSE (パイを切り取る・競争優位): インバータ技術の秘匿

アクション: 競争の源泉となるインバータ技術は徹底してブラックボックス化。
戦略的協業: 中国・格力電器 (Gree) の低コスト製造力と自社の秘匿技術を組み合わせ、省エネ市場でのシェアを確固たるものに。

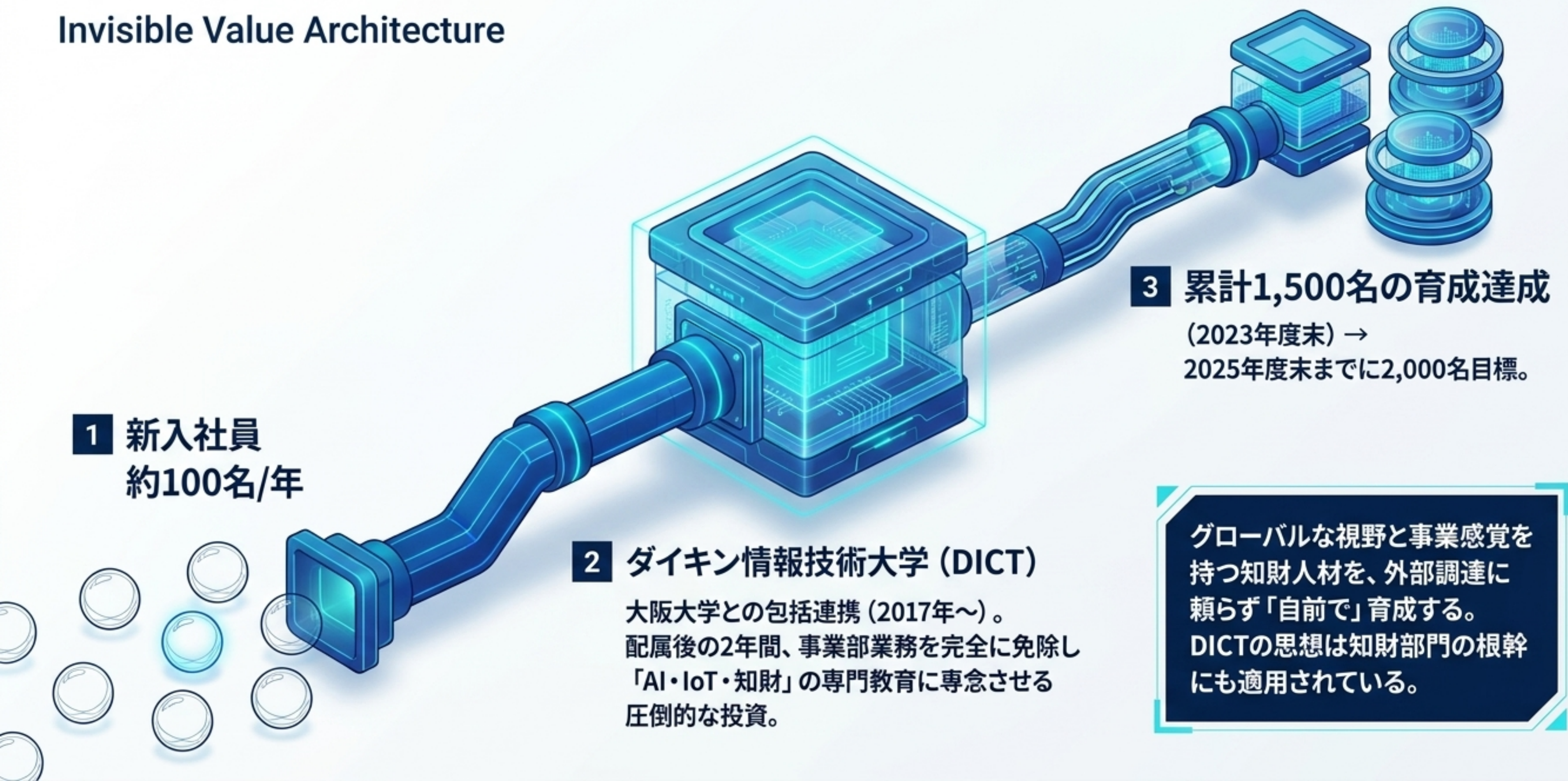
OPEN (パイを広げる・仲間づくり): R32冷媒の無償開放

アクション: 2011年～2022年にわたり、基本特許計419件を段階的に無償開放。WIPO GREEN登録。
ルール形成: ISO規格における「微燃性」区分の新設を主導。
インパクト: 世界でR32エアコン累計2.3億台販売。CO2排出約3.7億トンの抑制 (GWPを従来の1/3へ)。

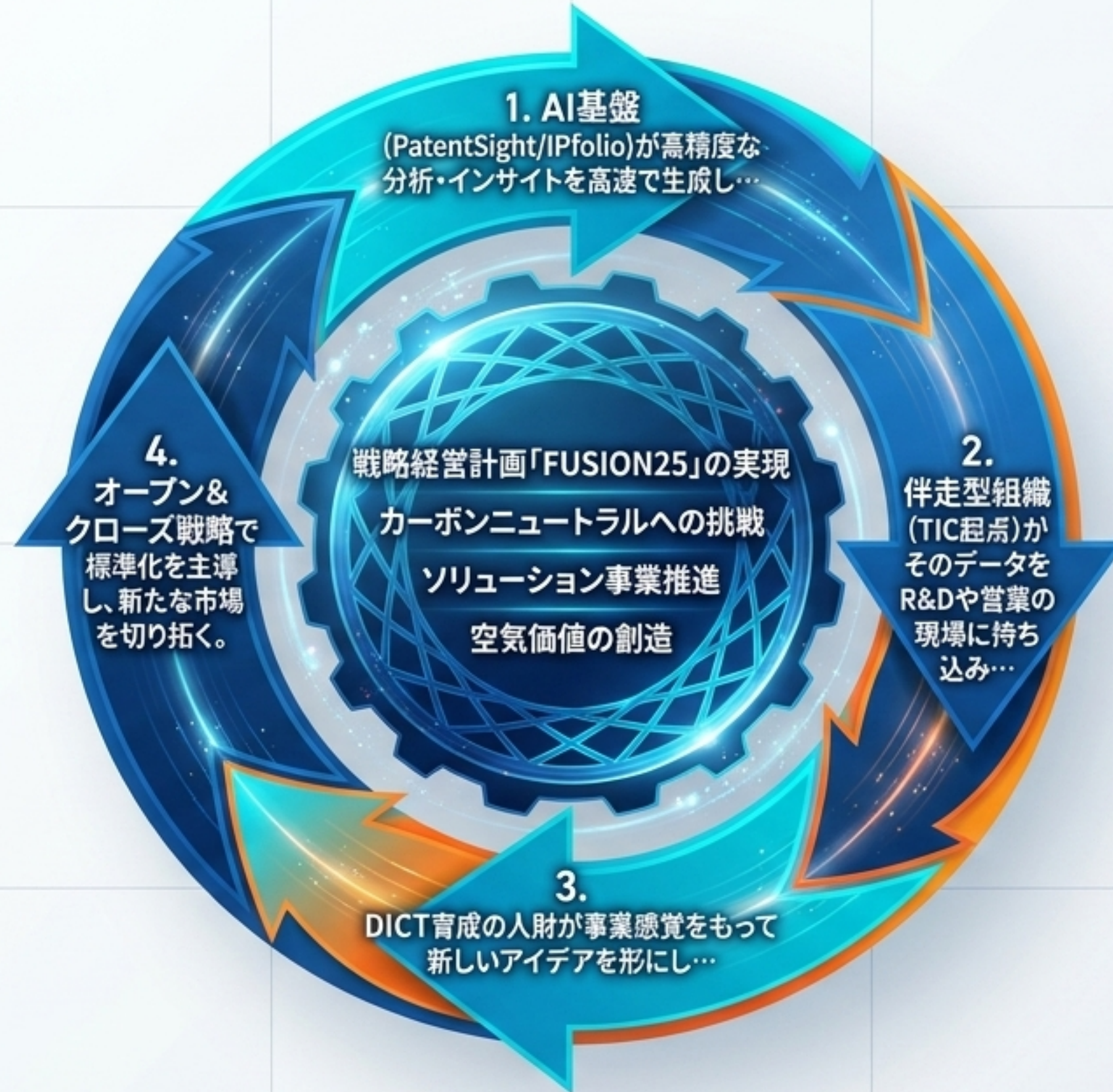
特許は独占の道具から、標準化・市場創造の道具へ。

Pillar 4: 「人を基軸におく経営」を体現する自前育成エコシステム

Invisible Value Architecture



The Synthesis: 価値を増幅させる「知財創造エンジン」



これら4要素は独立した施策ではなく、連動して回転することで事業価値を複利で生み出す一つのシステムである。

Block 1

01 Principle 1: 「市場創出」の発想は規模を問わない

ダイキン:
世界的な規格化（ISO）と特許開放。

実装:
標準必須性のある独自技術（コア）を持つ中堅企業こそ、周辺特許をオープンにしてパイを広げ、実装領域で稼ぐ戦略が有効。MPDP理論との親和性が高い。

Block 2

02 Principle 2: AIツールの「現実的な」導入順序

ダイキン:
Agentforce等の全社展開。

実装:
いきなり高額なツールを入れるのではなく、まず「自社の現場の目利き（強み）」と「外部の客観スコア」のすり合わせから始める。データの蓄積とKPIの再定義が先決。

Invisible Value Architecture

単発の特許ライセンスアウト、
受け身の技術移転

Academia
(大学)

Support Pillar 1: 自前育成スキームの共同設計

大阪大学×ダイキン(DICT)のモデルに見る、大学のカキュラムと企業の事業課題を融合させた「実践型タレント・インキュベーション」。

Support Pillar 2: 発明創出インセンティブの再構築

研究成果を単に特許化するだけでなく、事業化と直結した評価軸（事業貢献度KPI）を産学共同で設計し、研究者のモチベーションを市場価値とアラインさせる。

Industry
(企業)

経営層へ問う、明日からの「4つのアジェンダ」

Q1：ガバナンス

自社の取締役会で、知財や無形資産への投資を単なる防衛費用ではなく、「成長投資」としてステークホルダーに説明できるか？

Q2：組織

知財部門のKPIは未だに「出願・権利化の件数」になっていないか？事業貢献度を測る新しい指標（客観スコア）を導入しているか？

Q3：戦略

自社の技術資産の中に、あえて「無償開放（オープン）」することで、新たな市場そのものを創り出せるピースは眠っていないか？

Q4：テクノロジー

知財AI（分析・管理・生成AI）の導入にあたり、工数削減だけでなく、「より高度な戦略的業務への人材シフト」を目的として閾値を設定しているか？