

経営に活かす知財の「未来予想図」

ダイキン工業に学ぶ「クリエイティブな知財部」への転換と4つの柱

技術 (Tech)

法律 (Legal)

ビジネス (Business)

事業の将来価値
(Future Business Value)



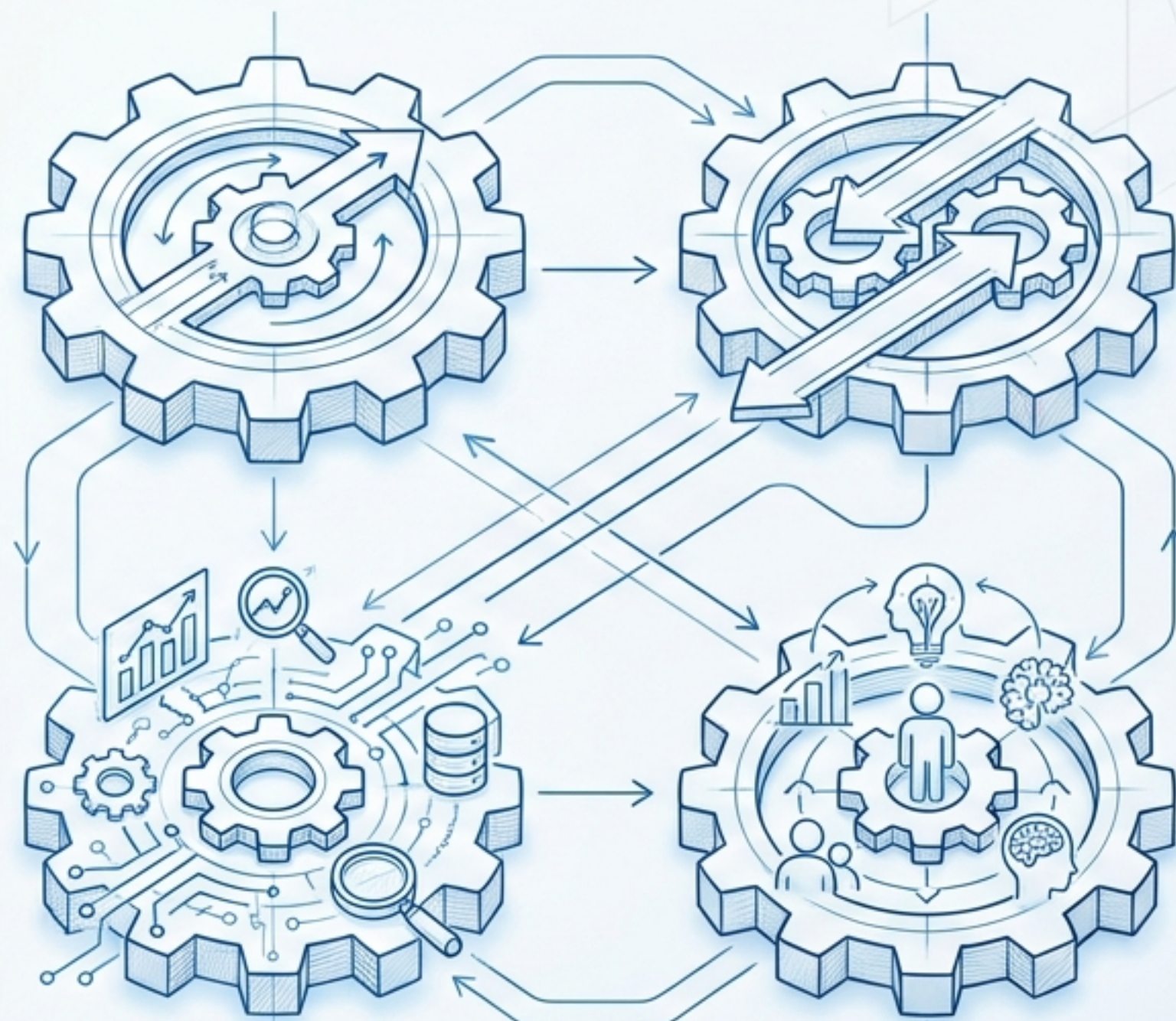
対象講演：2026年9月4日「関西 知財・無形資産ガバナンス・フォーラム」講演予測レポート
登壇予定：ダイキン工業株式会社 知的財産部長 安部剛夫氏

知財部門は「守る部門」から 「事業価値を設計する部門」へ

- 1 脱・受託部門：特許出願を中心とする従来型から、事業・R&D・データ活用をつなぐ「クリエイティブな組織」への転換。
- 2 経営との直結：「技術×法律×ビジネス」の知見を統合し、権利や契約を通じて事業にとって望ましい市場構造を設計する。
- 3 4つの実践：その変革を実現するための具体的な実装手段（伴走、戦略、データ、人材）。

Pillar 1: 早期伴走（プロセス）

Pillar 2: オープン/クローズ（戦略）



Pillar 3:
知財インテリジェンス（データ）

Pillar 4: 人材と文化（基盤）

パラダイムシフト：「クリエイティブな知財部」とは何か？

比較軸	従来型（権利化の受託部門）	クリエイティブ型（価値創出部門）
ミッション	発明の特許化・権利の保護	事業の選択肢の拡大・社会課題解決の設計
主な武器	法律知識・出願手続き	技術×法律×ビジネスの統合知見
関与のタイミング	開発の最終工程（後追い・関門）	構想・開発の初期段階（最上流からの伴走）
情報の扱い	「取る・使う」ための特許情報	経営判断・意思決定のためのデータ活用
指標（KPIの罫）	出願件数・権利取得数	事業仮説に必要な権利/契約の網羅性

安部氏の定義：「将来の事業の成長に役立つ知財の保護と活用を考え、
技術・法律・ビジネスの知見を権利形成・契約で具体化する部門」

ダイキンの知財戦略を支える「4つの柱」



【柱1】 伴走型の組織運営:
R&D・事業部・海外拠点への
初期からの介入。



【柱2】 オープン/クローズ戦略:
「守る」と「開く」を使い分け、
市場と競争をデザインする。



【柱3】 知財インテリジェンスとAI:
特許情報を全社の意思決定データ
(経営の共通言語) に変換。



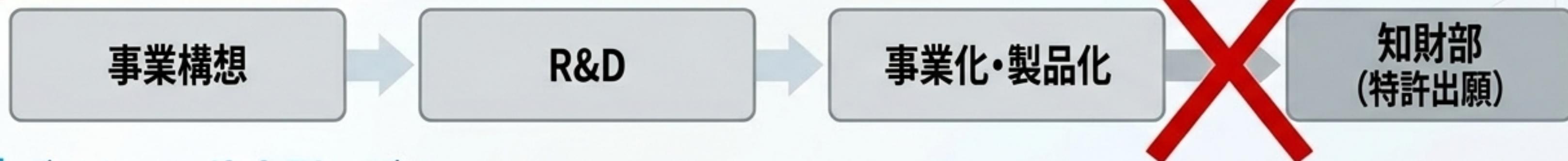
【柱4】 人材と文化:
「技術×法律×ビジネス」を
横断し、相談が自然に
生じる関係性の構築。

事業の将来価値
(Future Value)

【柱1】 伴走型の組織運営：プロセスの最上流へ

知財部は「最後の関門」ではなく、事業構想から最適な選択肢を提案する「最初の伴走者」である。

従来のアプローチ（後追い）



ダイキンの伴走型モデル



➤ 後追いではなく、日常的な対話を通じて発明の種を拾い上げ、ビジネスの要件を権利に落とし込む。

【柱2】オープン／クローズ戦略：二項対立からの脱却

「開くか、閉じるか」ではない。**市場形成と競争優位の確立**という事業目的に応じて、**両者を同時に設計する**。

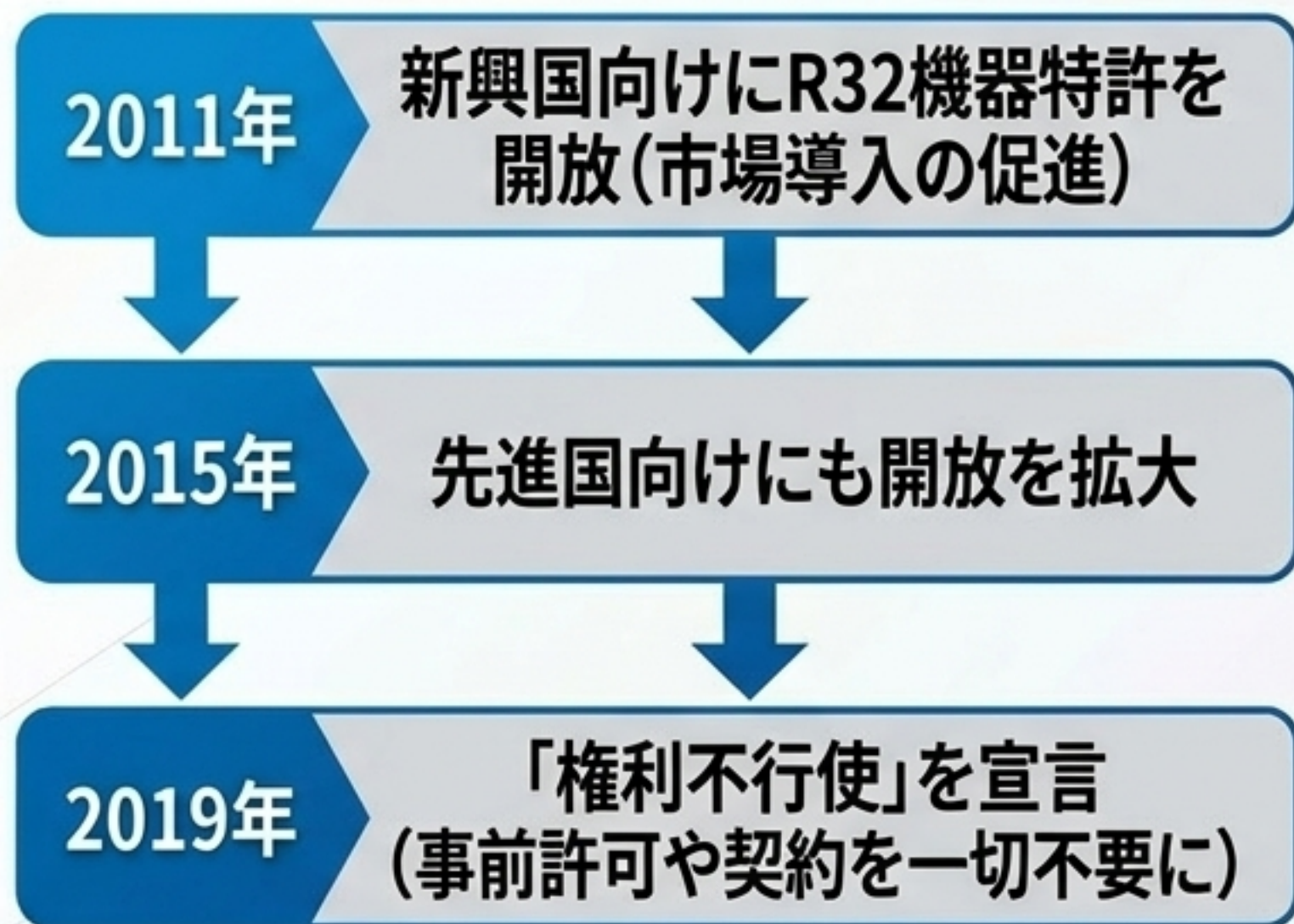


戦略とは権利を放棄することではない。自社の競争力を確保しつつ、世界規模の課題を解決するための「ゲームのルール」を描くこと。

【Case Study】R32特許の無償開放が意味するもの

ライセンス収入以上の価値を生む決断。地球規模の課題解決を優先することが、
自社技術のグローバルスタンダード化に繋がる。

時系列的な流れ



価値方程式(概念図)

- 社会的価値: 温暖化抑制に資する
環境技術の地球規模での普及。
- 事業的価値: R32冷媒のデファクト
スタンダード(事実上の標準)化、市場
の拡大。
- 短期的なライセンス
収入の放棄



※特許庁広報誌においても「地球規模の視点に立った開放」として高く評価されている事例。

【柱3】 知財インテリジェンスとAI：意思決定のデータ化

特許情報を「取る・使う」対象から、競合・技術・市場の未来を読むための
「全社的な経営データ」へと変換する。

膨大なグローバル特許データ、
市場動向、M&A情報

AI & Analytics Filter
(検索・分析の民主化、強弱分析)



【競合予測】
次に誰がどの領域に
参入してくるか？

【投資判断】
R&Dリソースをどこに
集中させるべきか？

【M&A検討】
協業すべきスタートアップ
や企業はどこか？

AIの真の価値は「知財部門の省力化」ではなく、
「全社の意思決定の質と速度を高める」基盤となること。

【Case Study】「エアコンクラウド」による可視化と共通言語化

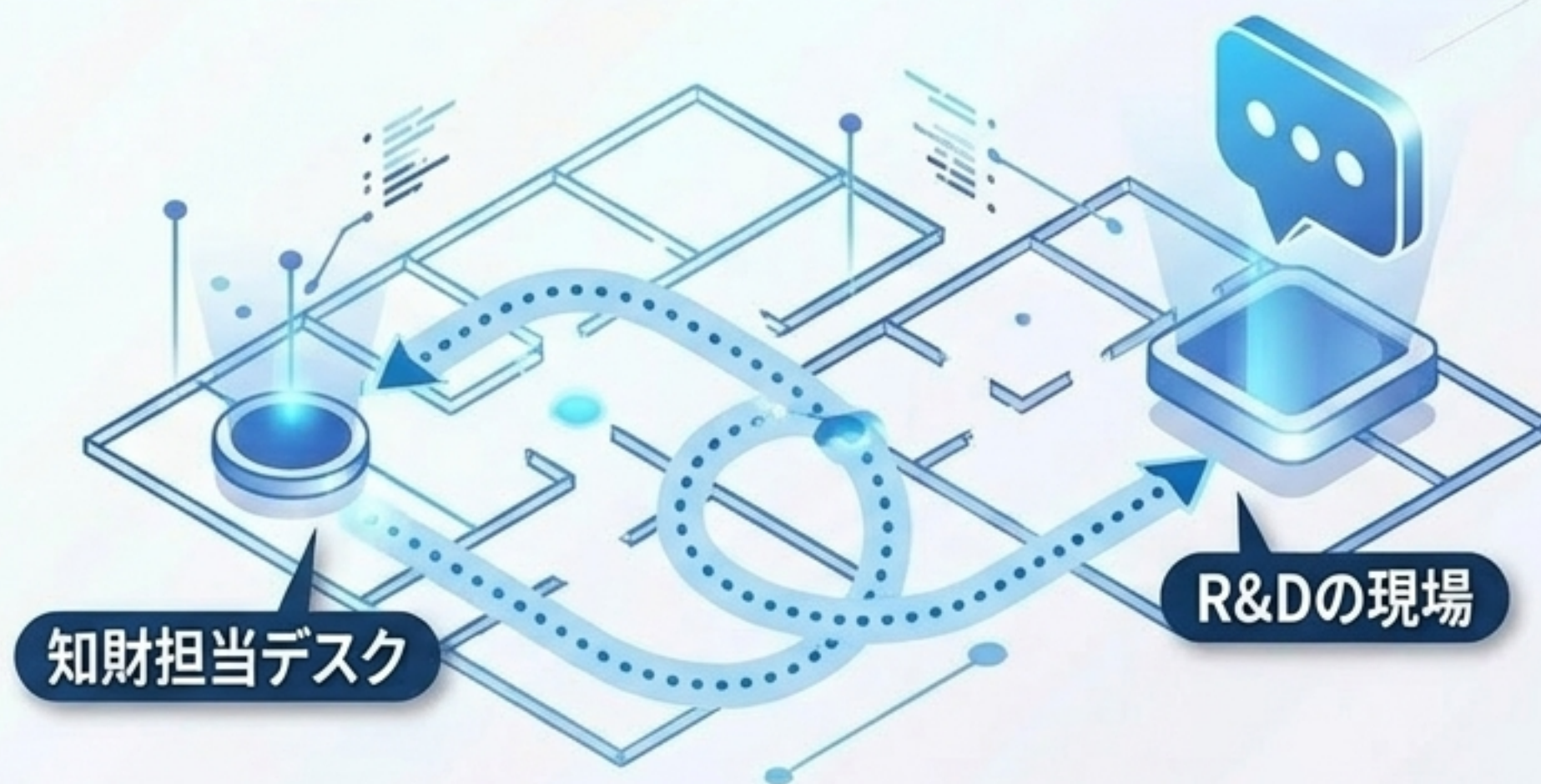
特許スコアは人事評価のためではない。立場の異なる部門が、事業の未来を議論するための「**同じテーブル**」をつくるためにある。



件数を競うのではなく、「どこに強みを持ち、どこを補うべきか」を全社で議論する土台を整える。

【柱4】人材と文化：「相談される関係」の構築

組織図を変える前に、日常の動線と関係性を変える。
専門性のサイロを壊し、現場起点で発明の種を拾い上げる。



- 若手を現場の対話や戦略検討に早期から参加させ、伴走させながら育成する。
- 「制度による連携」よりも、日常から自然と相談が立ち上がる「関係性の設計」を重視。
- 相手の意図を聞き取り、データを使って選択肢を示し、合意形成できる能力の育成。

統合モデル：経営に活かす知財のアーキテクチャ



各要素は独立した施策ではなく、「事業の選択肢を増やす」という単一のゴールに向けた連動システムである。

聴講前に押さえるべき「3つの視点」

1

**KPIの視点：
件数から
「網羅性」へ**

「特許を何件持っているか？」ではなく、「現在の事業仮説に対して、必要な権利や契約情報が網羅的に揃っているか？」を問う。

2

**戦略の視点：
二択から
「最適設計」へ**

「開くか、閉じるか」の画一的な議論を捨て、「この事業目的（市場拡大か、参入障壁か）を達成するための最適設計は何か？」を問う。

3

**AIの視点：
効率化から
「意思決定基盤」へ**

「AIで知財部の業務をどう省力化するか？」ではなく、「全社の意思決定の質と速度を高めるために、特許データをどう変換するか？」を問う。

参加者への示唆：自社へ適用するためのステップ

Step 3: 戦略の再定義（中期的目標）

自社の強みとなる技術（クローズ）と、普及させるべき技術やパートナーと組むべき領域（オープン）の基準を明文化する。

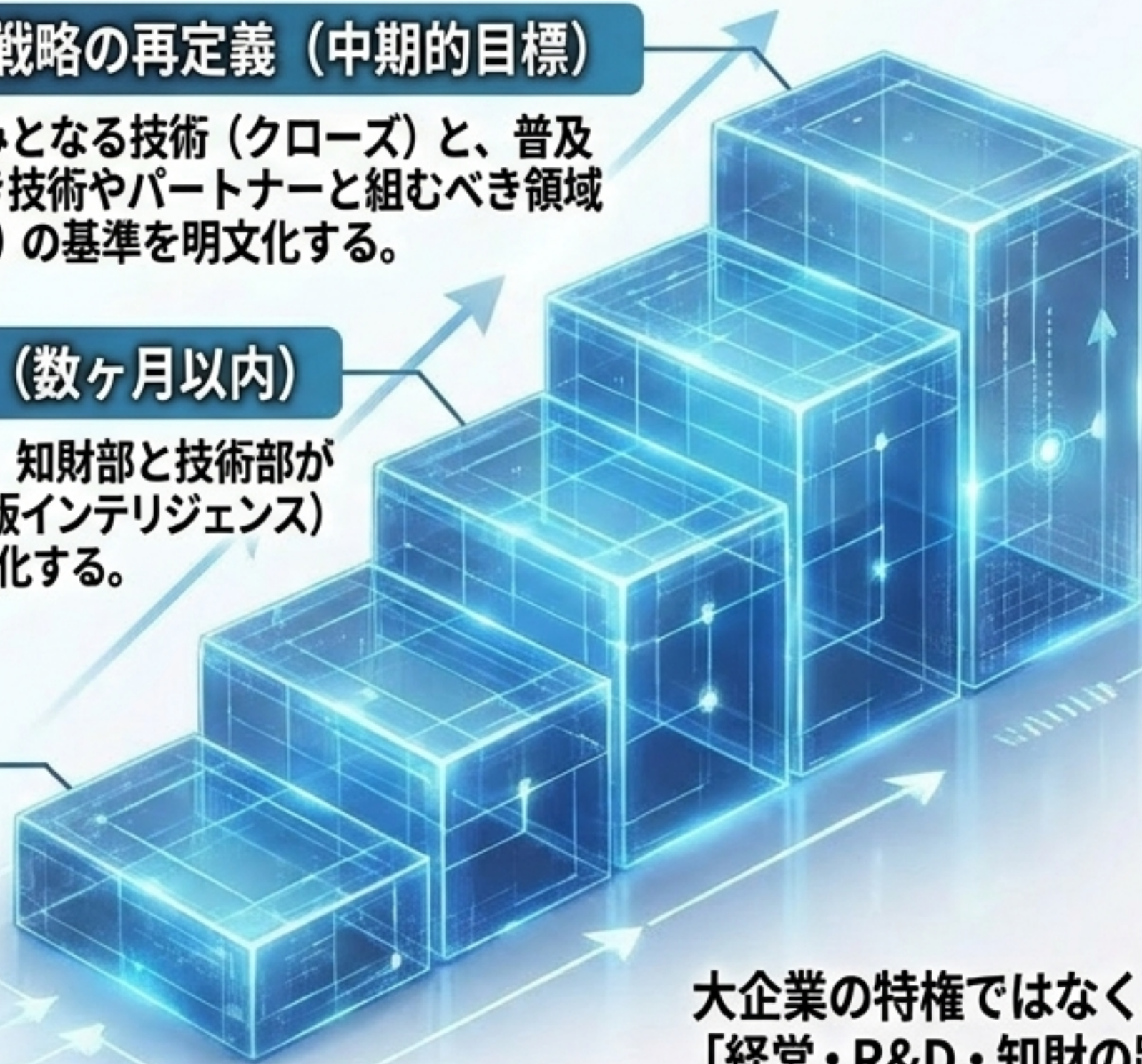
Step 2: 共通言語の作成（数ヶ月以内）

特定の重点技術領域について、知財部と技術部と一緒に特許情報のマップ（簡易版インテリジェンス）を作り、自社の立ち位置を可視化する。

Step 1: 動線の変更 （明日からできること）

知財担当者がR&Dの企画会議や事業部の構想段階に「オブザーバー」として参加する仕組みを試行し、早期関与のきっかけを作る。

大企業の特権ではなく、中堅・中小企業においても「経営・R&D・知財の距離の近さ」を活かして直ちに実践可能なアプローチ。



予測の確度と、当日の「余白」

【高確度】確実に語られると予測される項目

- R32機器特許のオープン戦略と社会課題解決
- 「エアコンクラウド」等を用いた知財情報の可視化・AI活用
- 伴走型組織と、現場との関係性（人材・文化）

【未知数】当日明かされるかもしれない「余白」

- 経営会議や取締役会における知財ガバナンス・開示の具体論
- AI活用のための具体的な導入ツールや定量的な成果数値