

経営に活かす知財の在り方

ダイキン工業に学ぶ 「経営に活かす知財戦略」

クリエイティブな知財部運営への変革と4つの柱

過去の「防衛型」から、未来の「価値創出型」へ。
無形資産を使い倒し、事業で勝ち続けるための戦略アーキテクチャ。



経営戦略と直結する「クリエイティブ知財」の全貌

単なる特許取得のサイロを破壊し、知財を社会課題解決と高収益化を両立する「イノベーションの神経網 (シナプス)」として機能させる。

事業構造の転換

クリエイティブ知財部

技術 × 法律 × ビジネス

1. オープン&クローズ戦略

技術開示と独占の最適な組み合わせで市場をリード

2. 伴走型知財組織

事業部門と一体化し、リアルタイムで知財戦略を策定

3. 知財DX・AIアーキテクチャ

AIを活用した知財分析とデジタルプラットフォームの構築

4. データと契約によるルール形成

データ利用契約とエコシステム全体のガバナンス確立

競争の源泉は「特許で守れるモノ」から「複雑な無形資産」へ

事業モデルが循環型ソリューションへ転換したことで、特許だけでなくデータ、アルゴリズム、アライアンスを含む複合的な「無形資産」が競争力の源泉となった。

1

創業100年超

特許だけでなくデータ、アルゴリズム、アライアンスを含む複合的な

2

売上高5兆円超

3

海外売上比率84%

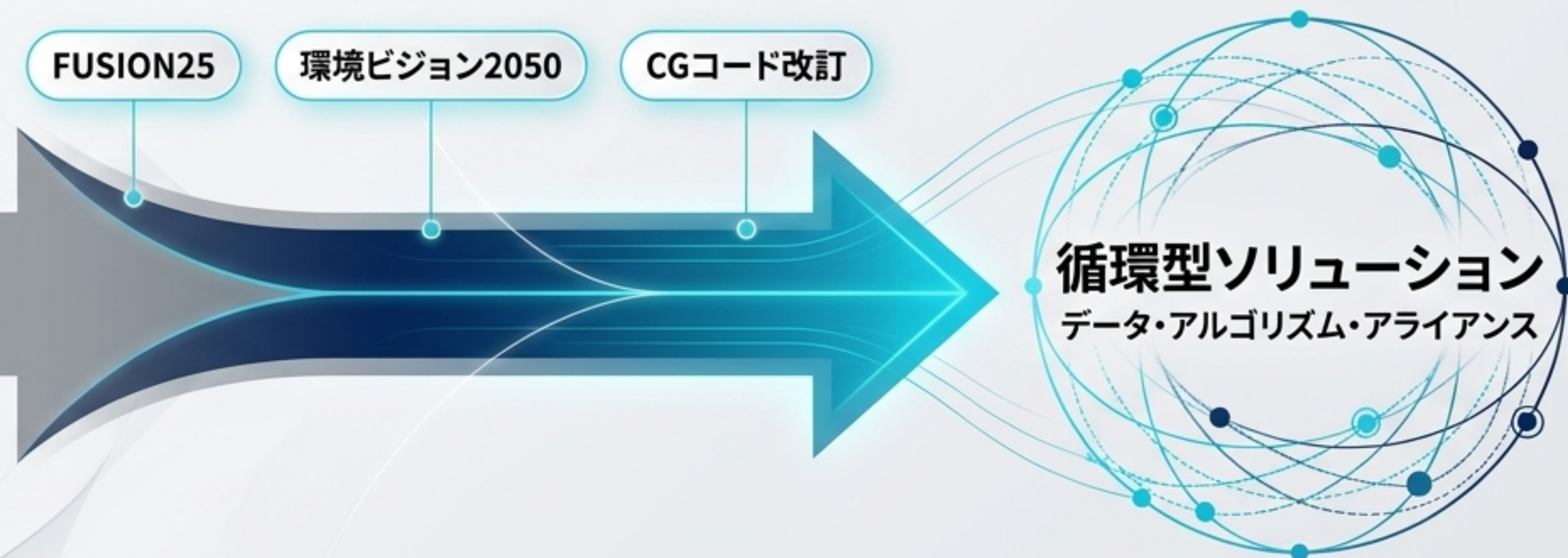
FUSION25

環境ビジョン2050

CGコード改訂



機器売り
特許のみで防御



知財部門の再定義：防衛の壁から、価値創造のシナプスへ

知財の守り方や使い方をクリエイティブにデザインし、将来の事業に生きる知財を「権利形成」や「契約」の形で具現化する部門へと完全移行。

	過去: 防衛型・サイロ型	現在: クリエイティブ型
役割	創出 調査 出願 活用 行使 管理 リスク	
アプローチ	発明の権利化中心の縦割りプロセス	経営戦略・事業課題に基づく上流からの伴走
最終目的	他社からの防衛、特許件数の確保	社会課題解決と事業の高収益化（企業価値の向上）

戦略の柱1：オープン＆クローズ戦略マトリクス

知財を単なる「独占の道具」と見なさず、社会課題の解決と自社の高収益化を両立する戦略的レバーとして使い分ける。

社会課題解決・市場創出

デファクトスタンダード化
による市場拡大



オープン ←

→ クローズ

多層的特許網による
高収益の担保



収益性・参入障壁

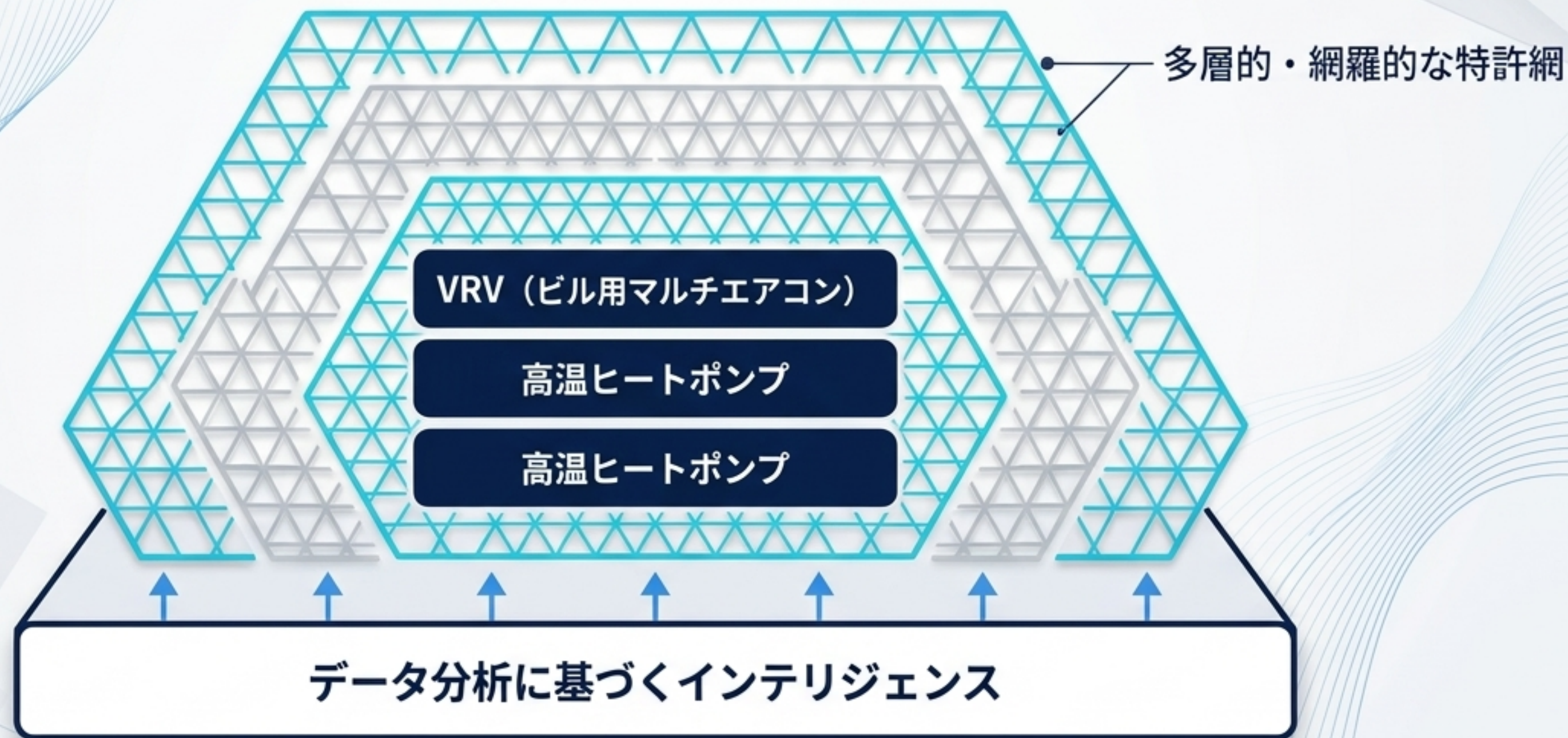
オープン戦略：特許を手放し、市場とエコシステムを創出する

独占権を行使せず無償開放を行うことで、「仲間作り」と「業界標準化」を牽引する。



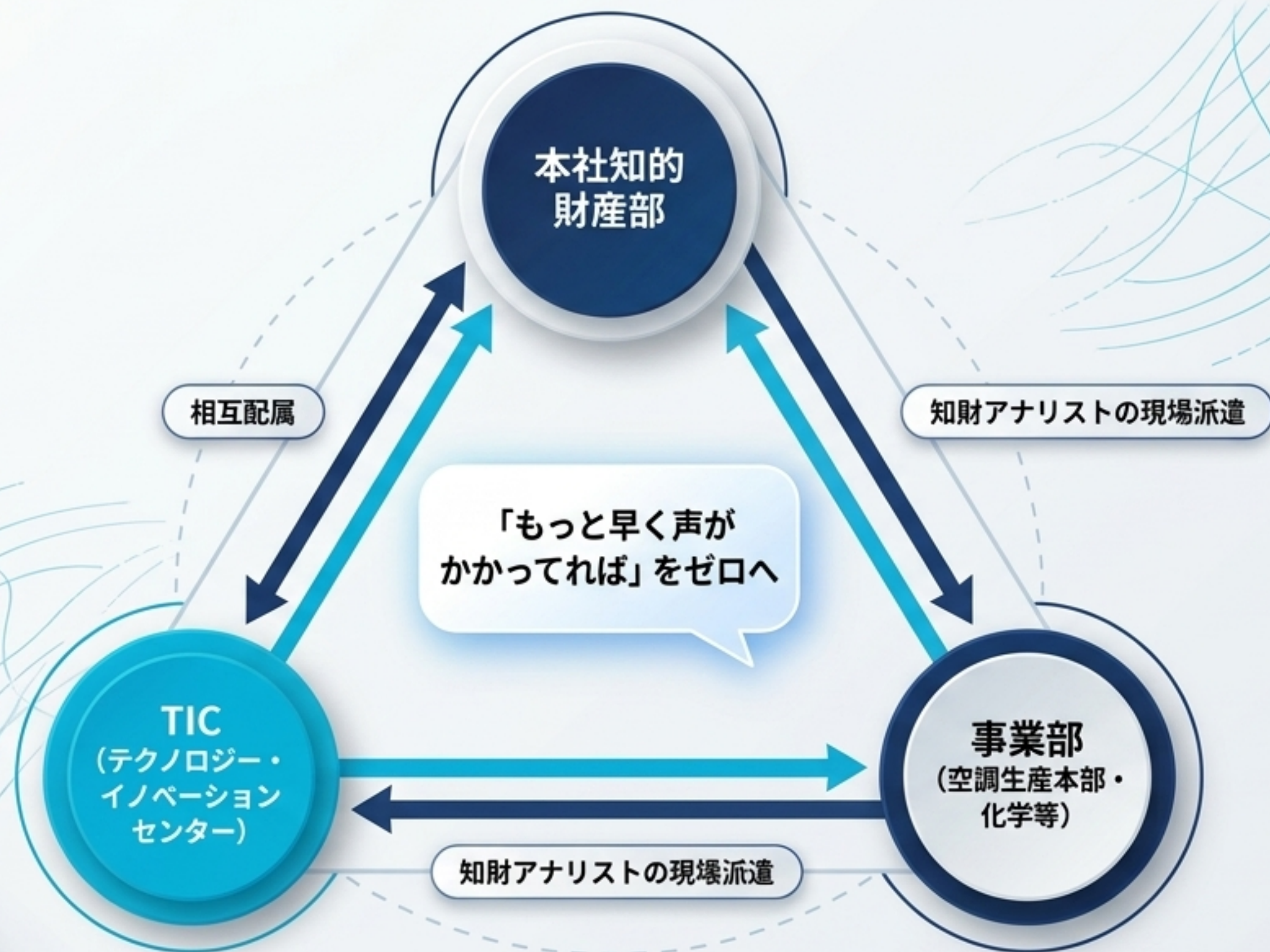
クローズ戦略：見えない城壁を築き、高収益を担保する

自社のコア事業領域ではデータ分析を駆使した強固な参入障壁を構築。
他社の追従を許さない競争優位性を確保する。



戦略の柱2：上流から入り込む「伴走型」知財組織

日常会話の延長で相談が生まれる土壌を形成。M&Aや共同研究の最上流から知財が伴走する。



戦略の柱3：経営を動かす知財DXアーキテクチャ

スコアを単なる数字遊びにせず、「良い特許を生み出す議論の土台」として運用し、経営層への説得力を最大化する。

Actionable Insight
経営層・事業部へのインサイト提供

Innovation Momentum
Global Top 100
3年連続選出の裏付け

Intelligence
PatentSight+
「エアコンクラウド」
・ シミラリティ・サーチによる類似技術の自動収集

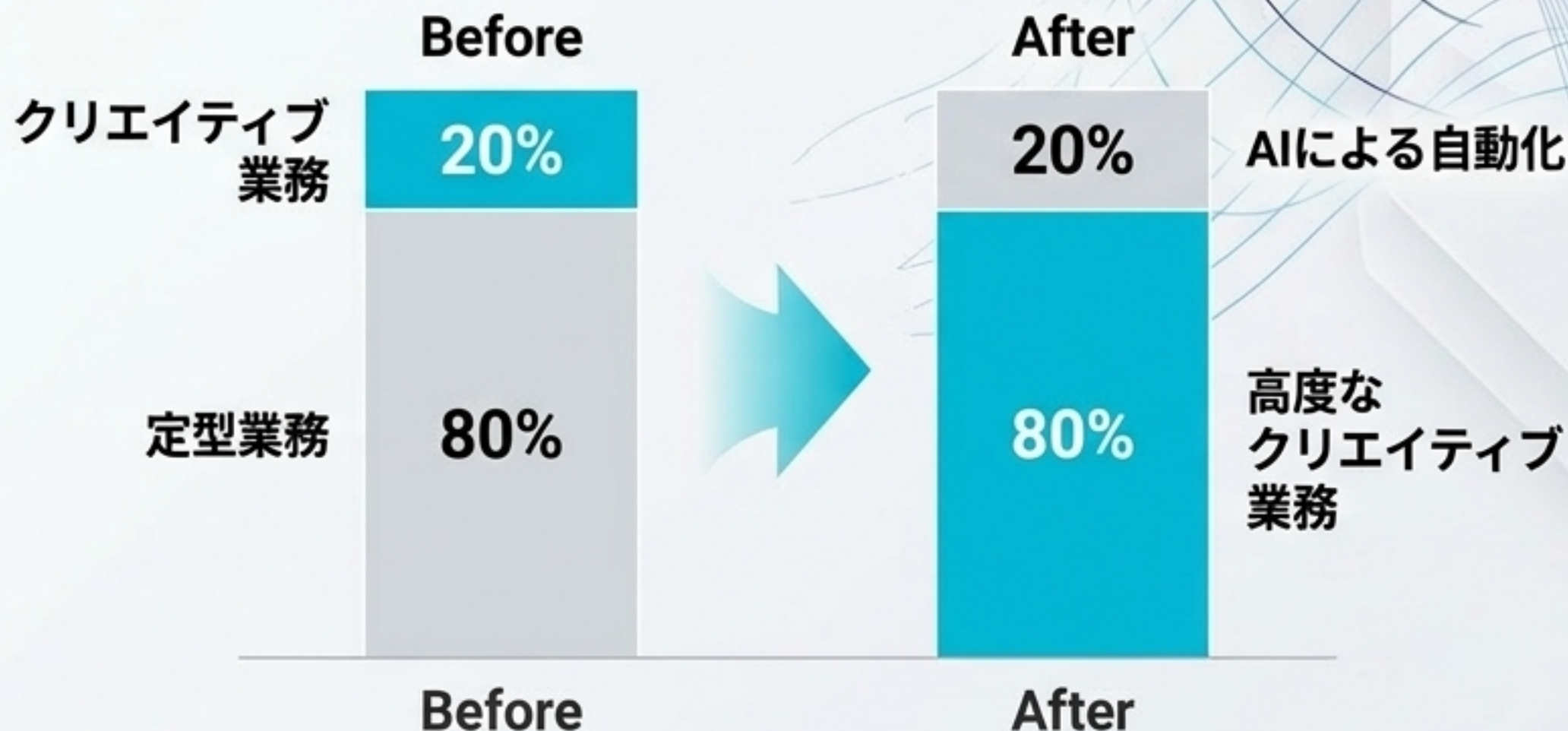
Infrastructure
IPfolio
Fit to Standard グローバルセキュア基盤（2026年国内稼働）

知財AIの実装：定型業務を破壊し、人間の創造力を解放する

最新AIを迅速に実運用。80点で十分な業務はAIに任せ、人間は高度領域へシフト。

ダイキン知財AI 3か条

1. 定型業務はすべてAIへ
2. 強力なアシスタントとしてのハイブリッド型
3. 迅速なアプリ化と全社展開



TM-RoBo商標調査

1時間 → 約10分へ短縮

特許の2行要約

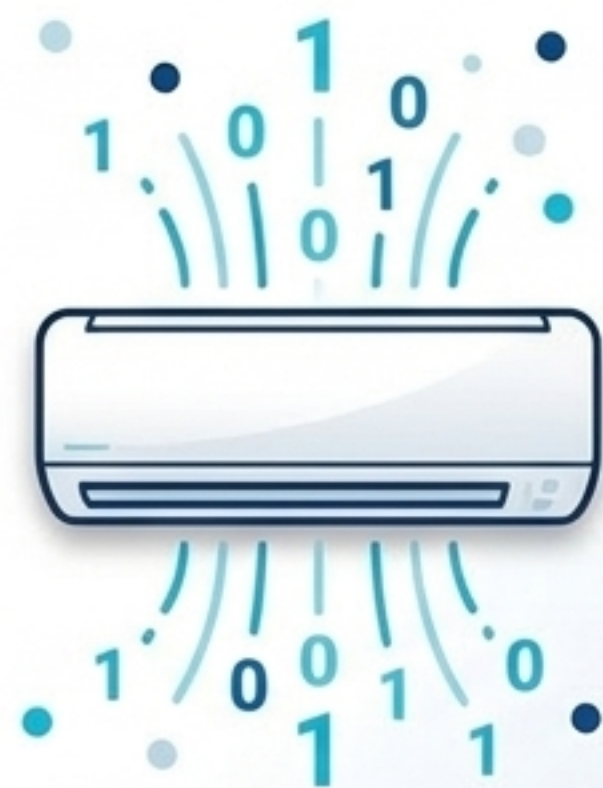
課題・目的タグの
自動付与

アライアンス予兆抽出

数万件の明細書からの
自然言語解析

戦略の柱4：データと契約による新しいルール形成

ビジネスモデルを法的にデザインし、自社に有利なエコシステムを構築する
「ルール形成機関」へとアップデートする。



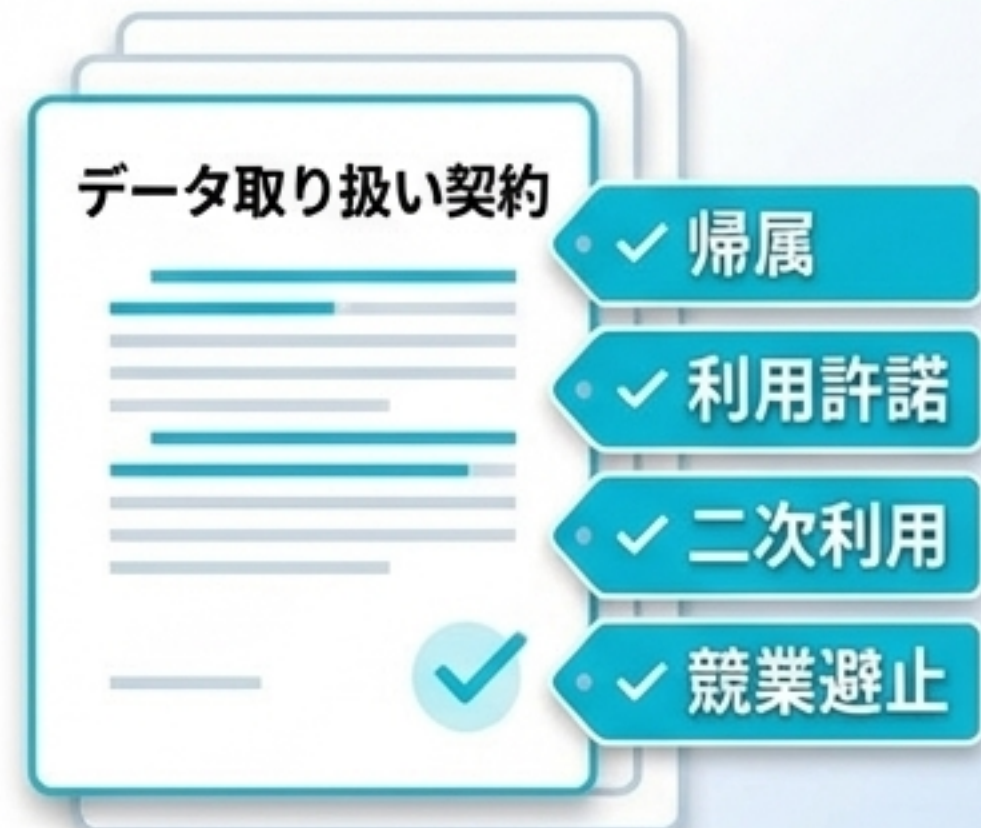
数百万台の
空調機稼働データ



特許・著作権では
直接保護困難



法務 × 知財の
タッグ



データ取り扱い契約

知財インテリジェンスの民主化

生成AIの普及により、特許情報は専門家のブラックボックスから脱却し、全社員の意思決定データとなる。



AI時代に人間が磨くべき「3つの強みの掛け算」

俯瞰力、法的知見、技術の本質を見抜く力の「掛け算」による事業価値の最大化。

① 情報接触量 (多様な技術・市場情報を俯瞰)



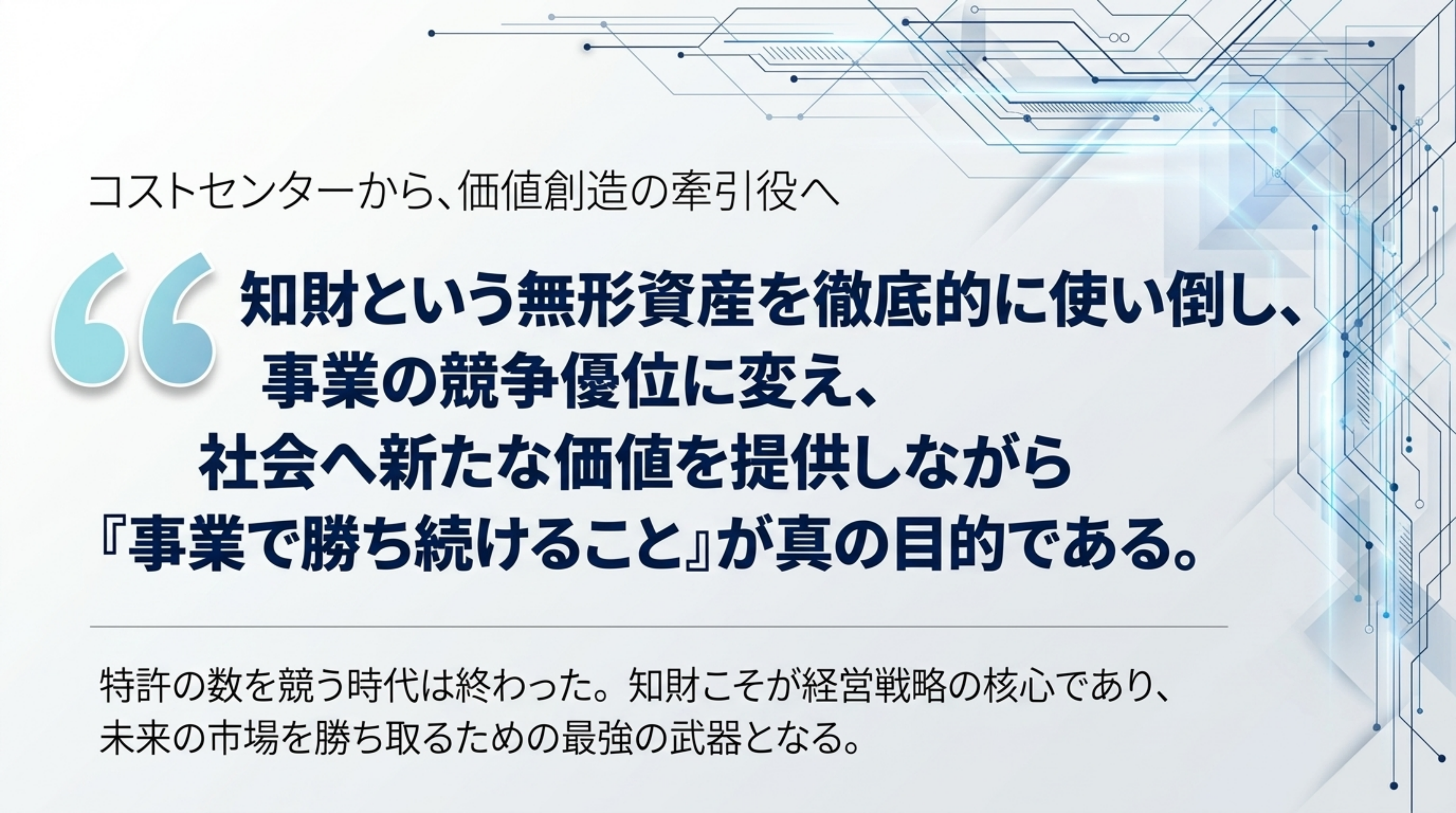
② 法的バックグラウンド



③ 技術本質を捉える権利化力

DICT (ダイキン情報技術大学)

新卒1年目はAI・IoT教育に専念、知財部へのAI人材配置



コストセンターから、価値創造の牽引役へ



**知財という無形資産を徹底的に使い倒し、
事業の競争優位に変え、
社会へ新たな価値を提供しながら
『事業で勝ち続けること』が真の目的である。**

特許の数を競う時代は終わった。知財こそが経営戦略の核心であり、
未来の市場を勝ち取るための最強の武器となる。