

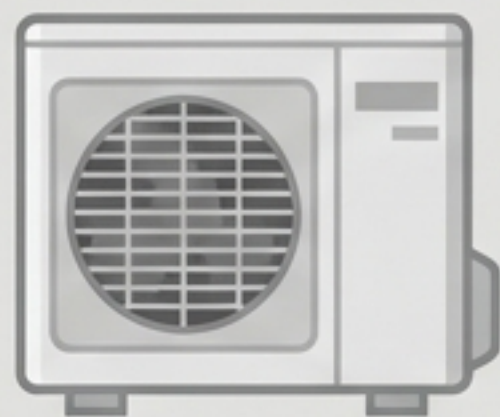
CASE STUDY: DAIKIN'S IP DIGITAL TRANSFORMATION

ダイキン知財DXの軌跡：防衛の盾から、事業を牽引するエンジンへ

レガシーITの危機から生まれた
「三位一体」の伴走型・知財戦略プレイブック

事業構造の転換が知財に迫る「役割の再定義」

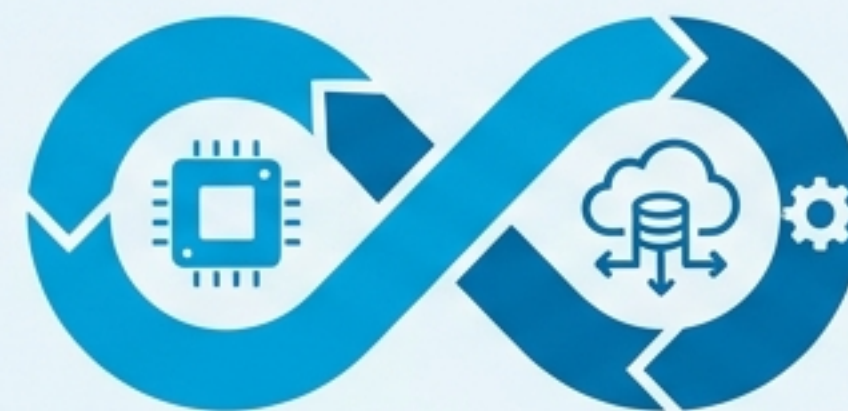
全社戦略「FUSION25」進捗：売上高見通し4兆8,400億円 / 海外売上高比率86% / 世界170カ国以上展開



【Before: 機器売り】

ビジネスモデル：単発のハードウェア販売

知財の役割：「防衛型」 - 発明の特許化と競合排除（法務処理）



【After: 循環型ソリューション】

ビジネスモデル：提案から使用、更新に至るライフサイクル全体での収益化

知財の役割：「戦略・伴走型」 - 稼働データやアルゴリズムを含めた無形資産のビジネスデザイン

モノ売りからコト売りへの進化は、知財部門を「クリエイティブな戦略集団」へと変貌させる必然性を生んだ。

崩壊寸前だったインフラ：国産レガシーシステムと「ガラパゴスの罠」

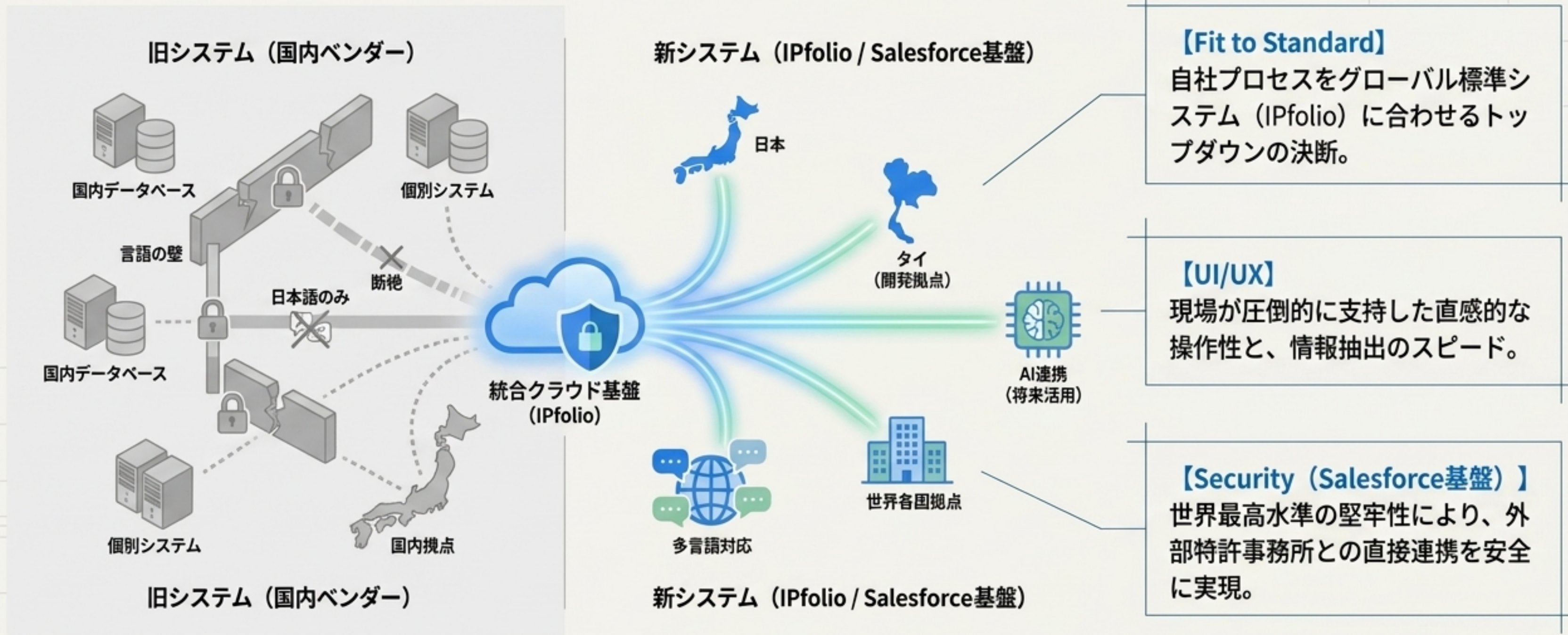
海外売上比率8割を超えるグローバル展開に対し、情報のサイロ化とシステムの硬直化が事業リスク（機会損失）を招いていた。

	旧システム（ガラパゴス化）	グローバル要件（次世代基盤）
情報管理	国内拠点に特化しサイロ化	世界170カ国での情報統合と俯瞰
柔軟性	過度なカスタマイズ（アドオン）による硬直化	変化に対応できる標準化された柔軟なワークフロー
言語	日本語のみ。多言語対応なし	英語・タイ語など海外拠点とのリアルタイム共有
連携	セキュリティ懸念から外部連携が限定的	特許事務所とのセキュアで直接的なデータ連携

【The Crisis】

国産ベンダーからの「突然の事業撤退」通告。これが単なるIT刷新ではなく、ゼロベースで基盤を再構築する「バーニング・プラットフォーム」となった。

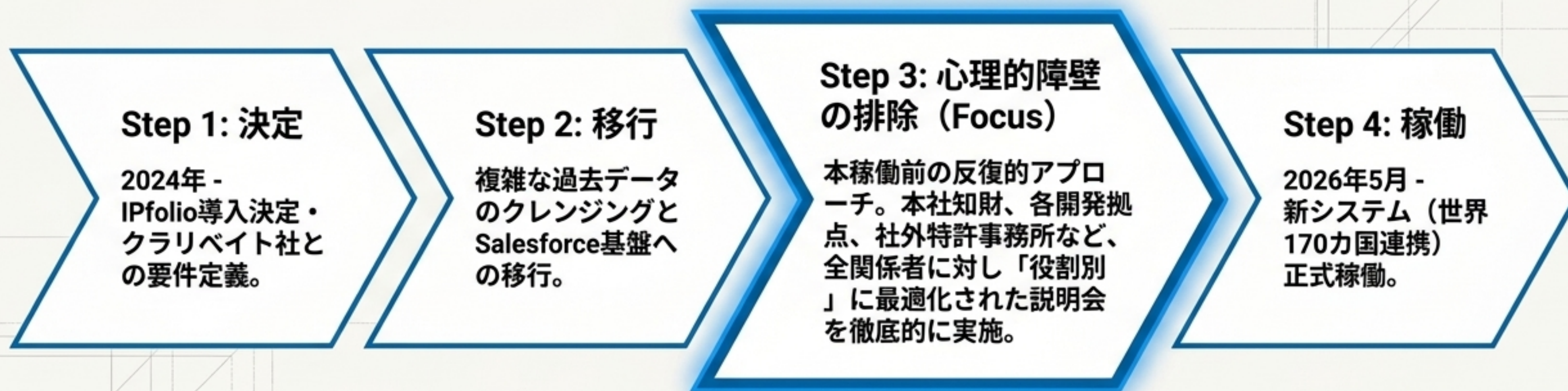
次世代基盤への跳躍：「IPfolio」によるグローバル統合ネットワーク



ベンダー撤退の危機を逆にとり、「世界標準の血脈」を一気に構築。これが後のAI活用の絶対的な前提条件となる。

変革を定着させる「泥臭い」チェンジマネジメント

システムの稼働はスタートラインに過ぎない。
最大の障壁である「現場の心理的抵抗」を払拭する周到なプロセス。



【Key Insight】

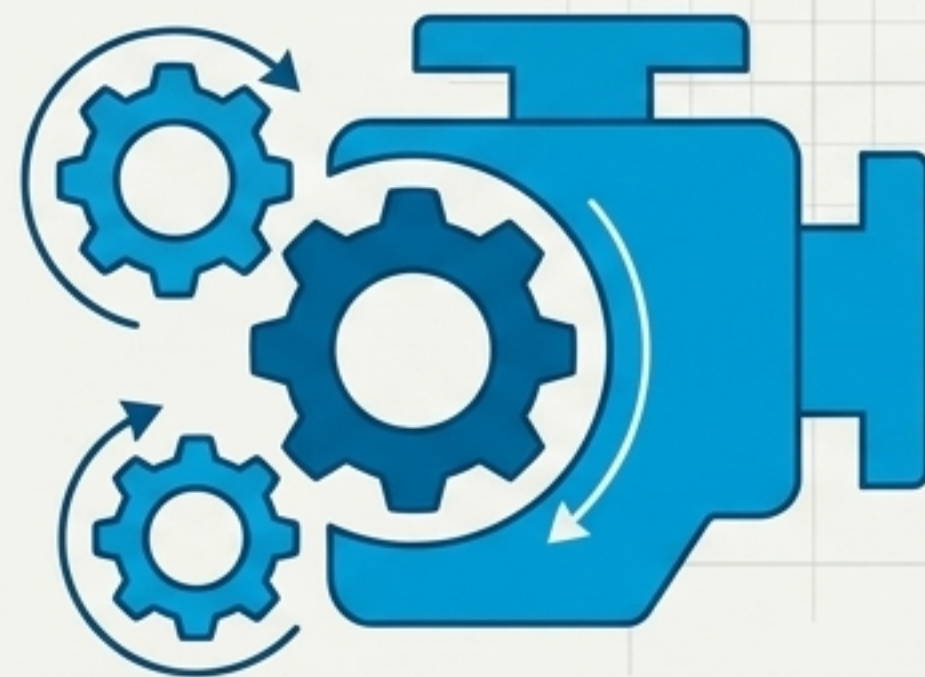
DXの成否は、テクノロジーの先進性ではなく、現場に寄り添う泥臭い浸透施策（役割別の不安解消）に依存する。

「防衛型」から「伴走型」知財組織へのパラダイムシフト



【過去：防衛・受動型 (Defensive)】

- R&Dが創出した発明を「受け取り」、特許庁へ出願する。
- 法的安定性や過去の判例に基づく「リスク回避」のコミュニケーション。
- ビジネスの最前線からは物理的・心理的に遠い。

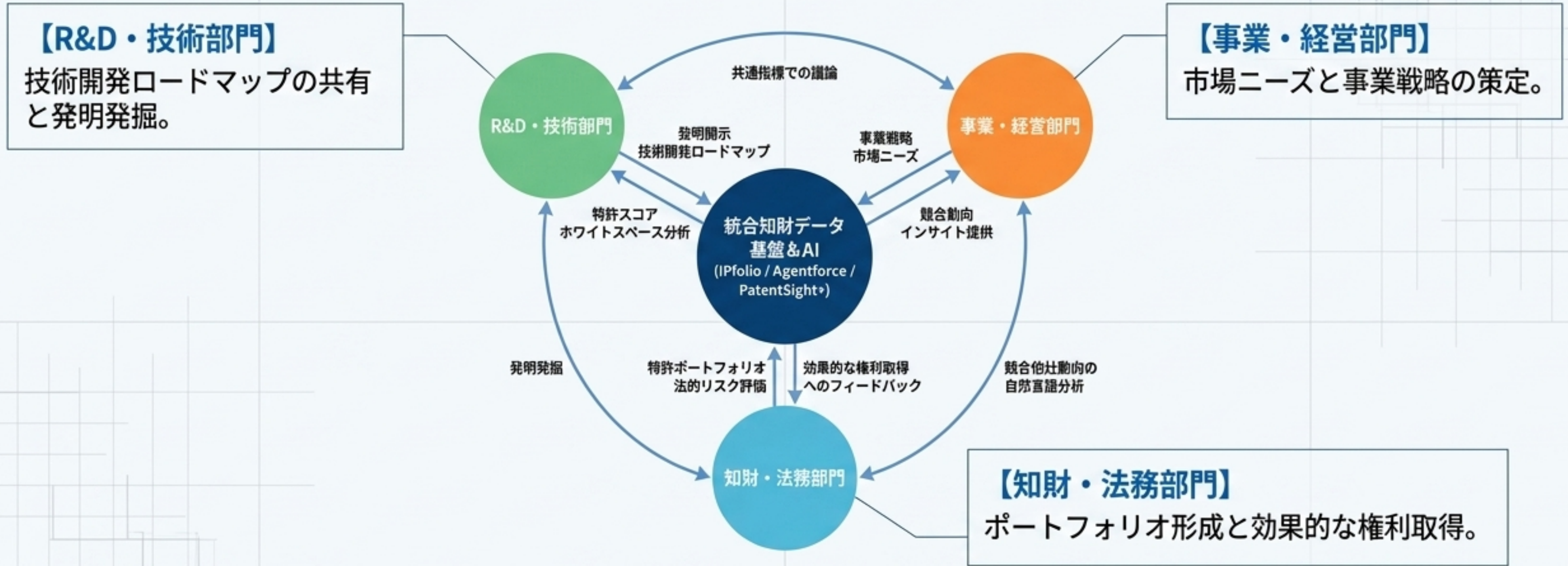


【現在：戦略・伴走型 (Accompaniment)】

- 経営戦略の策定段階から主体的に関与し、事業部門の隣で共に考える。
- 事業成長のためのホワイトスペース（知財の空白地帯）を自ら発見する。
- 「技術・法律・ビジネスに関する知識を集結する結節点」として機能。

この伴走体制を「精神論」ではなく「実効性のあるプロセス」へ昇華させたのが、次ページに示す三位一体のモデルである。

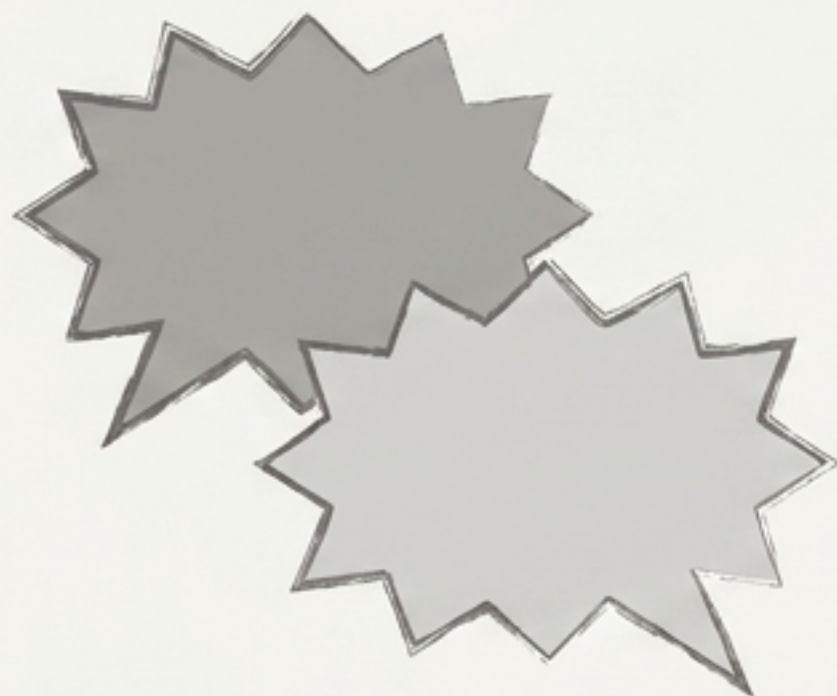
三位一体の伴走モデル：データとAIが繋ぐビジネスの結節点



3つの円が交わる中心に「**統合知財データ基盤 & AI (IPfolio / Agentforce / PatentSight+)**」が存在。データがハブとなることで、初めて真のクロスファンクショナルなチーム連携が生まれる。

主観的議論を排除する「客観的ダッシュボード」という共通言語

【従来の壁】



「技術者の主観的な優位性主張」
vs 「知財部門の法的リスク評価」。
評価軸が異なるため、従来の議論は
すれ違いがちだった。

【LexisNexis PatentSight+ の導入】



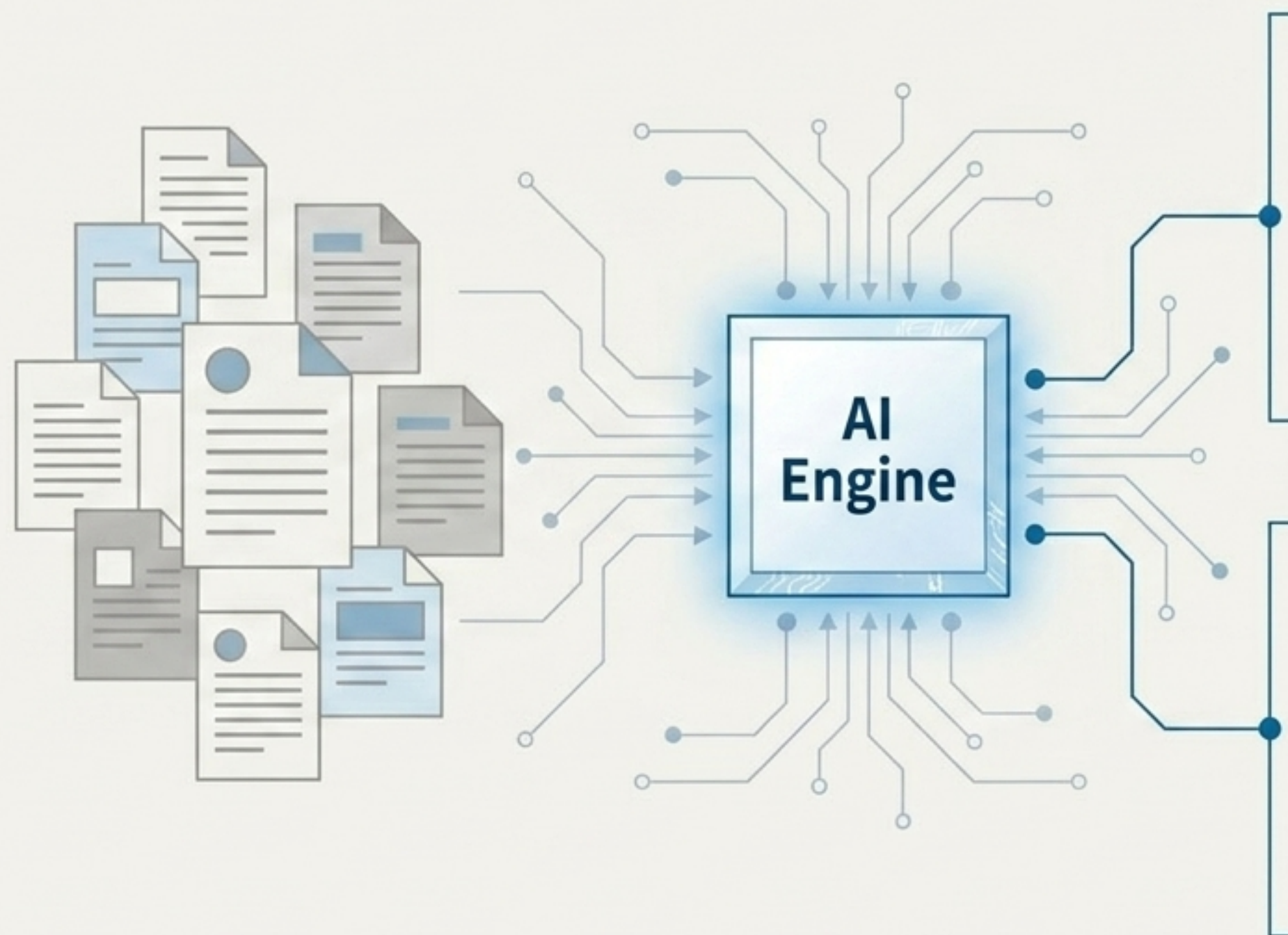
- 指標の定量化: 被引用回数（技術的影響力）や市場カバー率（経済的価値）を独自のアルゴリズムでスコアリング。
- 視覚化: 競合他社との特許の「質」の差や、ホワイトスペースを同じ画面で共有。

【データに基づく伴走】



同じデータダッシュボードを見ながら
議論することで、「この空白地帯に
集中投資すべき」という戦略的かつ
双方向の意思決定が可能に。

グローバル・ナレッジの民主化：生成AIによる自然言語解析



【言語の壁の打破 (Agentforce)】

- 英語・タイ語など、母国語の異なる海外開発拠点が、翻訳プロセスを経ずに直接データベースへアクセス。
- 中央集権的な伝達を廃し、世界中の多様な人材がリアルタイムでアイデアをブラッシュアップできる環境の実現。

【自然言語情報の宝庫としての特許解析】

- 生成AIを用いて、数万件に及ぶ特許公報のテキストデータから文脈や予兆を自動抽出・要約。
- 単なる権利情報ではなく、「競合がどの領域に投資しているか」「水面下でのアライアンス動向」といった経営層向けのインサイトを導き出す。

クリエイティブな知財実践：3つのアプローチによる事業価値最大化

整備された統合データ基盤とAIを武器（How）として、ダイキン知財部門は事業と完全に同期した3つの高度なスキーム（What）をデザイン・実行している。



【オープン戦略】

無償開放による市場創出と業界標準化（デファクトスタンダードの獲得）。



【クローズ戦略】

徹底した秘匿化と多層的な特許網による、自社コアコンピタンスの高収益性維持。



【データ保護戦略】

現行法で守れない無形資産（稼働データ）を「契約法理」で防衛し、新ビジネスのルールを形成。

オープン戦略：独占を捨て、市場のパイを飛躍的に拡大する

• Case Study: R32次世代環境対応冷媒

【The Action: 具体的な行動】

全世界において、R32を用いた空調機器に関する対象特許の「権利不行使（無償開放）」を宣言。

【Strategic Intent: 戦略的意図】

- デファクトスタンダード化：競合を巻き込み、R32を事実上のグローバル標準へ一気に押し上げる。
- サプライチェーンの拡充：関連コンポーネントの技術革新を加速させ、社会全体の環境負荷低減に貢献。
- 結果としての収益最大化：自社が圧倒的優位性を持つ「応用機器市場全体」のパイが拡大し、WIN-WINの生態系を主導する。特許を「独占の盾」から「市場創出のレバレッジ」へ転換。



クローズ戦略：「漏れのない特許網」によるコア技術の死守

Case Study: VRV（ビル用マルチエアコン） / 高温ヒートポンプ



【The Action: 具体的な行動】

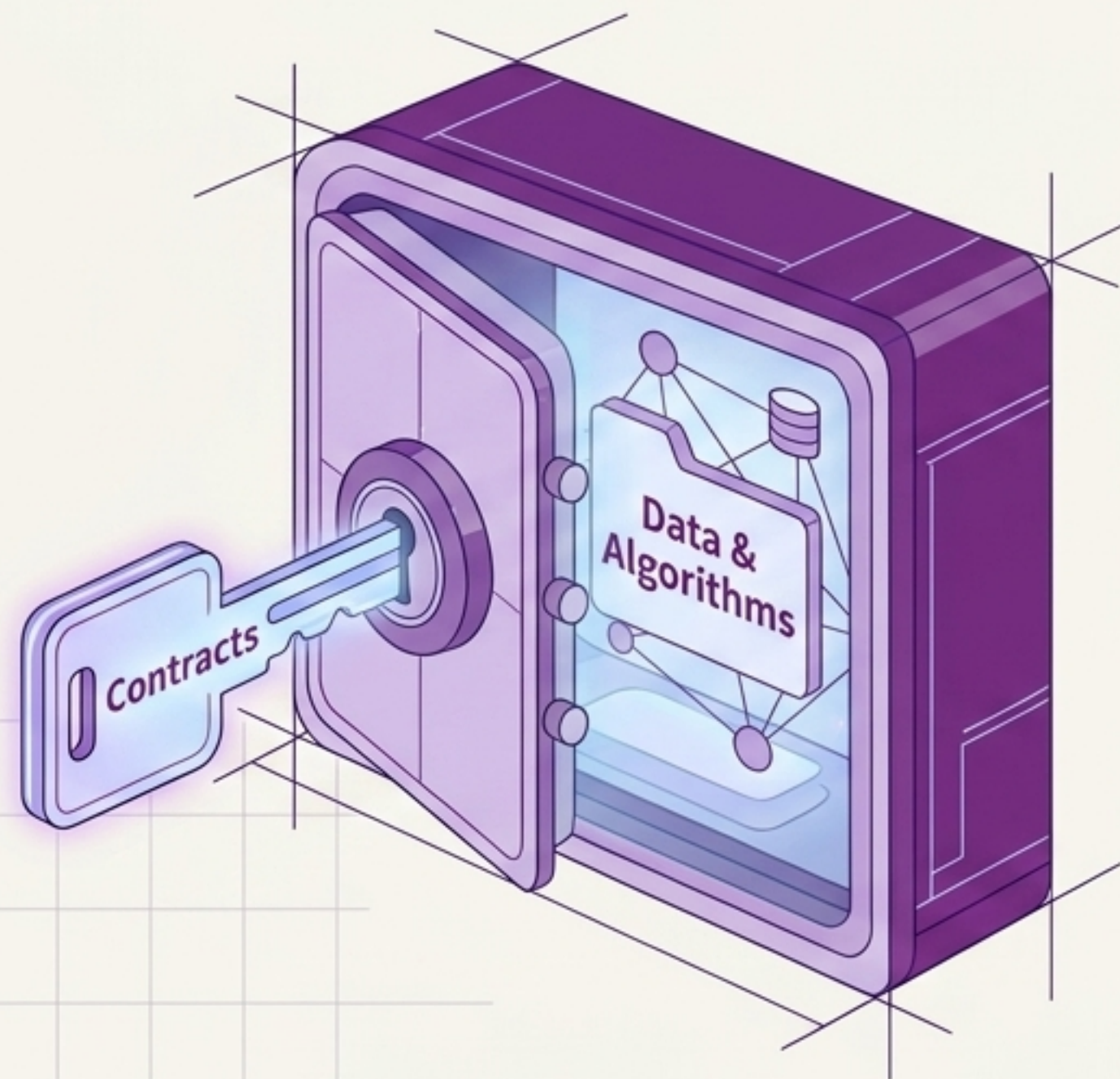
AIとデータ分析（PatentSight+等）を駆使し、他社参入を完全に封じ込める多層的かつ網羅的なポートフォリオ（パテント・チケット）を形成。

【Strategic Intent: 戦略的意図】

- 未来の先読み: 競合他社が将来進出してくる技術方向性をデータから予測。
- 迂回設計の防止: 単一の要素技術だけでなく、周辺技術、代替技術、将来の派生製品までを「面」で保護。
- 結果としての収益最大化: 競争優位性の源泉である高収益事業の長期的な独占を法的に担保し、参入障壁を構築。

新領域への挑戦：契約によるビジネスモデルの保護（データ戦略）

Case Study: 循環型ソリューション事業（機器の稼働データとアルゴリズム）



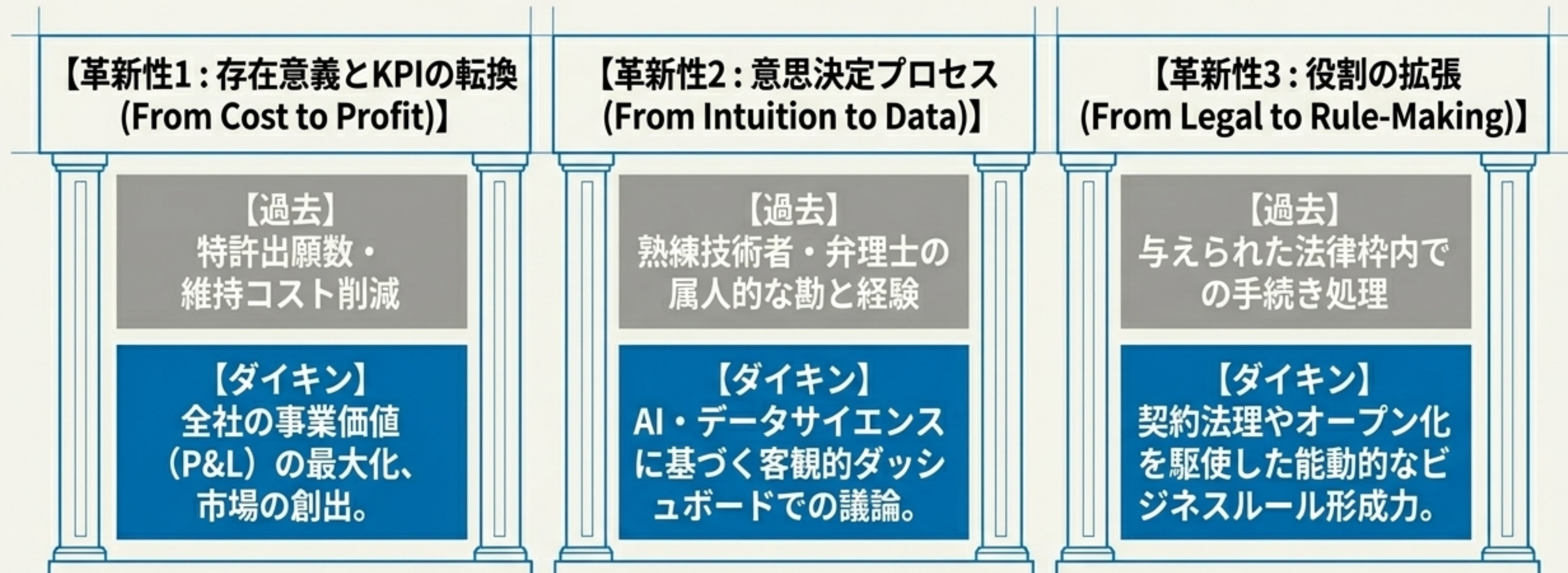
【The Action: 具体的な行動】

データの帰属、利用許諾、競業避止義務などを定めた緻密な「データ取り扱い契約」のスキーム構築。

【Strategic Intent: 戦略的意図】

- 法的空白地帯の補完: 生データやアルゴリズムそのものは現行特許法で直接保護することが困難。
- 法務と知財の融合: 専門知見を掛け合わせ、契約法理によって社外流出や不当利用を未然に防ぐ。
- 結果としての収益最大化: 知財部門が単なる「特許取得機関」を越境し、ソリューションビジネスの「ルール形成機関（ビジネスデザイナー）」として機能。

総括：ダイキン・モデルが示す「知財経営」3つの革新性



ダイキンの知財部門は、事業の結果を守る「受動的な盾」から、成長をドライブする「能動的なエンジン」へと自己進化を遂げた。

明日から実行できる3つの教訓 (The Strategic Playbook)



Playbook Card 1 【Lesson 1: レガシー崩壊を「事業構造改革の好機」とせよ】

ベンダー撤退等の危機を単なるITリプレイスで終わらせない。自社プロセスを曲げてでも「世界標準 (Fit to Standard)」へ移行するトップダウンの決断が、アジリティを生む。



Playbook Card 2 【Lesson 2: AI活用の前提は「クリーンで統合されたデータ基盤」である】

情報がサイロ化した状態でAIを導入しても真価は発揮されない。強固なセキュリティと統合されたデータ基盤 (クラウド移行) という泥臭いインフラ整備が絶対条件。



Playbook Card 3 【Lesson 3: 伴走体制には「客観的な共通言語」を用意せよ】

「部門間連携」はスローガンだけでは形骸化する。評価軸の異なる部門同士をまとめるには、特許の質や競合脅威度を視覚化するツール (ダッシュボード) を介在させることが必須。

The future of IP is not legal defense, but strategic business design.