

貝印における「攻めと守りの知的財産戦略」：組織変革、無形資産ガバナンス、そしてグローバル競争優位の源泉に関する包括的分析

Gemini 3.1 pro

1. 序論：コモディティ化の罠からの脱却と知的財産戦略の歴史的転換

グローバル化が加速し、技術の陳腐化がかつてない速度で進行する現代の製造業において、知的財産（IP）の取り扱いは企業の生死を分ける決定的な要因となっている。それは単なる自社技術の法的な防衛手段という受動的な役割から、企業価値を根底から引き上げ、マーケティング戦略を牽引し、組織文化すらも変革する能動的かつ戦略的なドライバーへと変貌を遂げている。1908 年にかつて刀鍛冶が盛んであった岐阜県関市でポケットナイフの製造から創業した老舗刃物メーカーである貝印株式会社（以下、貝印）は、その 110 年を超える歴史的変遷の中で、知的財産の活用方法を「守り」から「攻め」へと劇的に転換させることで、停滞していた成長軌道を再び上向かせることに成功した稀有な事例である¹。

本分析において特筆すべきは、貝印がかつて陥っていた「フォロワー戦略」による組織的疲弊と、そこからの脱却プロセスである。ポケットナイフの軍需が減少した戦後、日本初の国産カミソリ替え刃の製造へと舵を切り、その後ハサミ、爪切り、包丁など刃物全般へと事業を拡大してきた同社は、3 代目社長の時代にグループの一体経営と海外市場の拡大を推進し、順調な成長を遂げているように見えた¹。しかし、主力のカミソリ事業においては、米プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）の「ジレット」や米エッジウェル・パーソナル・ケアの「シック」といった圧倒的な資本力を持つ巨大外資系企業との熾烈なシェア争いの中で、貝印は長らく他社の売れ筋製品を後追いし、上代の低さ（価格競争力）で勝負する戦略に甘んじていた¹。

このアプローチは短期的な売上維持には寄与したものの、無数の特許が詰め込まれた外資大手の特許網をかいくぐる制約ばかりが先行し、結果として独自性のある商品を生み出す開発力を削ぐという深刻な副作用をもたらした¹。競合の後追いという状況は、技術者たちの社内の自信や誇りを失わせ、2018 年当時、同社の連結売上高は 400 億円台で停滞を続け、組織全体に拭い去れない疲弊感が漂っていたのである¹。

この閉塞感を打破したのが、2018 年の中期経営計画立案に伴う抜本的な組織改革であった。当時、経営戦略本部長として全社の現場を俯瞰していた 4 代目の遠藤浩彰社長（現・代表取締役社長兼 COO）は、自社の進むべき方向性の不透明さに危機感を抱き、オリジナリティ溢れる

「オンリーワン」の商品を創出するため、自社の強化領域を「品質」「研究」、そして「知的財産」の3領域に再定義した¹。特許技術こそが自社にしかできない価値の表明であり、それを顧客のベネフィットへと直結させる「攻めの知財」への転換は、単なる法務部門の業務改革にとどまらず、商品開発プロセス、組織間のコミュニケーション、マーケティング、そして人事評価に至るまで、全社的なパラダイムシフトを引き起こすこととなった¹。

2. 組織的疲弊とサイロ化の構造的要因：部分最適から全体最適への苦闘

貝印が抱えていた根深い課題の本質を理解するためには、同社の歴史的経緯によって生じた組織の「サイロ化（たこつぼ化）」の構造を紐解く必要がある。

2.1 物理的・心理的距離が生む「手戻り」と「機会損失」

貝印は現在、東京に拠点を置く販売会社の貝印と、岐阜県関市に拠点を置き開発・製造を担うカインダストリーズの大きく2つの会社に分かれている¹。この体制は、戦後の高度成長期に卸売業へ進出し、製品領域の拡大に応じて事業会社を増やしてきた拡張路線の中で形成された¹。3代目社長の時代に複数存在した会社を集約し、現在の一体経営の基盤は整えられたものの、長年培われた「製造と販売がそれぞれ独立して動く」というマインドセットは強固であり、グループでの連結会計や全社的な収益構造に対する意識は極めて薄い状態が続いていた¹。この強固な縦割り構造は、商品開発のプロセスに直接的な悪影響を及ぼしていた。かつての開発プロセスは、東京の営業部門が市場のトレンドや競合の売れ筋情報をキャッチし、「これに似た、より安いものを作れ」というスピード重視の企画書を起案し、それを岐阜の開発部門へと一方的に投げ落とすトップダウン（あるいはフロントダウン）方式であった¹。この体制下では、営業は「売ればよい」、製造は「作ればよい」という「部分最適の積み上げ」が優先され、グループ全体としての付加価値の創出や利益率の向上といった「全体最適」の視点が完全に欠落していた¹。

その結果、岐阜の開発部門は東京の企画の真の意図を正確に汲み取ることができず、開発の終盤になってから大幅な修正や手戻りが発生することが常態化していた¹。さらに、社内での知見の共有が断絶しており、競合がヒット商品を発売した際、実は社内で数年前に同様の構想が存在していたにもかかわらず、部署内に情報が滞留し立ち消えになっていたという深刻な機会損失まで判明している¹。

2.2 防衛的機能に限定されていた旧来の知財管理

このような分断されたプロセスにおいて、当時の知財部門（当時の名称は「管理本部 特許室」）が担っていた役割は極めて限定的であった¹。担当社員も2、3人と規模が小さく、商品開発プロセスの中で声がかかるのは常に最後尾であった¹。彼らの主たる業務は、他社の特許権を侵害していないかを確認するクリアランス調査や、完成した技術の特許出願といった「他者の権利を侵害しないための防衛」と「自社権利の管理」に終始しており、新たな価値創出の源泉として機能する余地は全く残されていなかったのである¹。

3. 開発哲学の進化：「DUPS」から「DUPS3」へのパラダイムシフトとプロセス改革

遠藤社長は、この構造的欠陥を是正し、グループ一体経営の下で付加価値の高い独自製品を開発する体制へと転換するため、「Blue Ocean Wave（ブルーオーシャンウェーブ）」というスローガンを掲げた¹。その改革の中核となったのが、「DUPS3」という独自の商品開発基準の全社的な徹底と、デザインレビューの厳格化である。

3.1 「DUPS3」の構成要素とその歴史的背景

貝印の社内には、世の中で知的財産の重要性が広く認識される以前の 1998 年頃から、「DUPS」と呼ばれる開発基準が既に存在していた¹。これは意匠や特許を意識した商品作りを行うための土壌であったが、十分に現場へ浸透しているとは言い難い状況であった¹。2018 年の中期経営計画スタートに伴い、遠藤社長はこの旧来の DUPS に新たに「Sustainability（持続可能性）」の要素を加え、「DUPS3」として再定義し、会社のフィロソフィー（哲学・理念）の中核に据えた¹。

構成要素	英語表記	貝印における定義と戦略的意義
D	Design	単なる装飾ではない、機能性とユーザー体験を高める優れたデザイン性
U	Unique	競合他社には模倣できない、自社ならではの圧倒的な独自性
P	Patent	独自性を技術的に裏付け、法的に保護するための特許性
S	Safety	顧客が日常的に安心して使用できる高度な安全性
S	Story	商品が開発された背景や、顧客の心に響く物語性

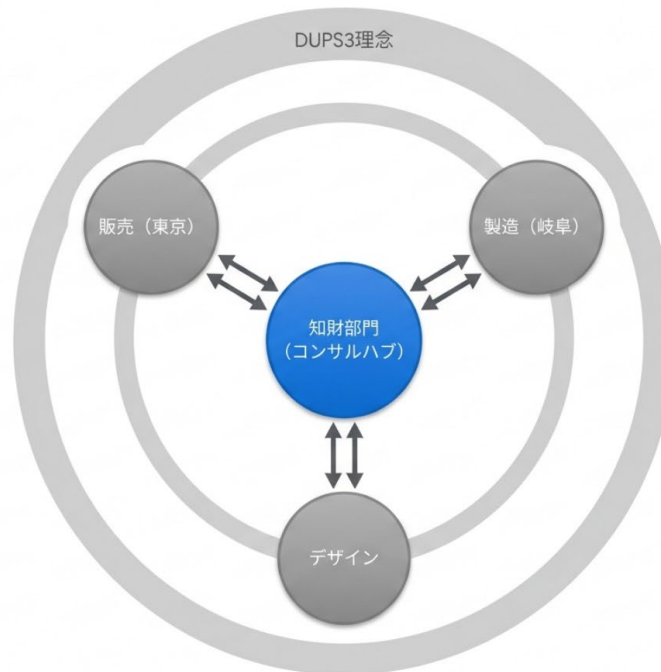
S	Sustainability	環境負荷の低減や社会課題の解決に寄与する持続可能性（2018 年追加）
----------	-----------------------	-------------------------------------

この DUPS3 の要件を満たす新商品を生み出すためには、企画部門が単独で中身のない企画書を書き上げることは不可能である。必然的に、企画の最上流の段階から、デザイン、知的財産、開発といった各専門部門が密接に連携し、提案に向けて仮説を構築し、議論を交わす構造がおのずと形成されていった¹⁾。

3.2 デザインレビューの厳格化と手戻りの撲滅

DUPS3 の実践を担保する仕組みとして導入されたのが、「デザインレビュー（設計審査）」の徹底である。製品開発プロセスを企画、設計、試作、量産といった複数のフェーズに明確に分割し、次のフェーズへ移行する前にその都度、他部門を交えて進捗や状況を審査する手法を採用した¹⁾。これにより、他社商品をキャッチアップするスピードのみを重視し、企画書がまともに書かれないまま超短期で開発を強行するというかつての悪習は許されなくなった¹⁾。岐阜の研究開発部門は「以前の受け身の姿勢から脱却し、企画の上流から参加して各部門と擦り合わせながら丁寧に開発するようになったことで、手戻りが圧倒的に減少し、商品の質が飛躍的に高まった」と高く評価している¹⁾。かつてはプロセスの後半で受動的に関わっていた知財部門も、このデザインレビューの初期段階から伴走するようになり、独自性や特許性といった DUPS3 の要件を満たすための不可欠な戦略的パートナーへと変貌を遂げたのである¹⁾。

知財部門を中心とした全社横断的なイノベーション体制への移行



かつて分断されていた販売（東京）と製造（岐阜）のプロセスは、知財部門をハブとし「DUPS3」の理念を共有することで、企画の上流段階から連携する全体最適の体制へと生まれ変わった。

4. 知財部門の役割再定義：防衛的特許室から戦略的「水先案内人」へ

貝印の知財戦略がこれほどまでに短期間で画期的な成果を上げた最大の要因は、知財部門の役割そのものを「特許管理」から経営課題の解決を目指す「差別化担当部門（社内知財コンサルティング）」へと根本的に再定義したことにある¹。この困難な変革を主導したのが、2018年春に外部から最高知財責任者（CIPO 兼 CLO）として招かれた地曳慶一常務執行役員である¹。

4.1 CIPO 地曳慶一氏の招聘と「社員ファースト」の知財観

地曳氏は、大手日用品メーカーにおいて約25年にわたり日本における知的財産分野の誕生と発展の最前線で実務を経験してきたベテランである³。小学生の頃、新幹線の電話機構を開発した技術者から「特許は独占するもの」という話を聞いて弁理士や特許に興味を持ち、新卒入社時から（当時は研究開発の受け皿的な日陰の存在と見なされがちであった）特許部を自ら志望したという特異なキャリアの持ち主である³。

地曳氏の知財ガバナンスに対する哲学の根底にあるのは、「最優先のステークホルダーは投資

家ではなく『社員』である」という強烈な信念である。2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂により、上場企業には投資家へ向けた知財投資の開示が求められるようになった。しかし非上場企業である貝印において、地曳氏は「身内である社員が自社の知財の価値を理解し、実践できていない状態で、対外的に難解なコンセプトを開示しても全く説得力がない」と喝破する³。社員が自社の知財開示を目にし、「わが社の強みだ」と認知することで全社的な理解が深まり、それが業績に直結して初めて、最終的に投資家など社外のステークホルダーにも刺さるという順序を重んじているのである³。

4.2 クロスミーティングによるコミュニケーションの圧倒的強化

着任直後、地曳氏は全社的なヒアリングを実施し、「よく分からない専門的な遠い存在」であった知財部のイメージを払拭するための行動を開始した¹。知財業務の外注や IT システムによる自動化を大胆に進め、そこで創出された時間を徹底的に社内コミュニケーションに投資したのである¹。「AI で代替できる業務が増える今後、専門知識以上にコミュニケーション能力が重要になる」との方針の下、知財部内に「社内顧客との打ち合わせ心得 16 箇条」を定めるほど、地道な社内営業活動を展開した¹。

その活動の中核をなすのが「クロスミーティング」である。知財部側から企画や開発など他部署へ定期的に面談を呼びかけ、開発中の技術の芽や仕掛けり中の課題といった社内情報を能動的に拾い集めている¹。2025 年度には 19 部門と年間 100 回を超えるペースで開催されており、知財部はもはや「よろずの相談窓口」として機能している¹。例えば、医療器事業本部の技術者が自主的な「机の下活動」として研究していた技術を知財部に持ち込んだ結果、数件が実際に権利化されるなど、社員が自発的に知財を学習し、アイデアのアウトプット先として知財部を活用する「プレミーティング」の好循環が生まれている¹。これにより、社員の優れたアイデアが具現化されずに埋没してしまう「チャンスロス（機会損失）」を見事に解消したのである³。

5. IP ランドスケープがもたらした「心理的ゲームチェンジ」

知財部門が「水先案内人」としての確固たる地位を築く上で、極めて重要な役割を果たしたのが「IP（知的財産）ランドスケープ」の導入である²。これは、従来の「パテントマップ」が過去の出願データの羅列に過ぎなかったのに対し、知財情報に市場・マーケティング情報を掛け合わせて分析し、今後の経営や事業の「シナリオ」を描き出す戦略的意思決定手法である²。

5.1 外資大手のベンチマークを暴く特許分析

地曳氏は知財分析のノウハウを持つ専門のアナリストを中途採用し、各事業領域におけるリスクやチャンスを発信する機能（知財分析・コンサル機能）を即座に構築した²。彼らが直面した最大の経営課題は、前述した「ジレット」や「シック」といった巨大外資系企業に対する社内の深刻な疲弊感と、自信を喪失し開発力が弱まりつつある若手開発陣のマインドセットであった¹。

知財部門は、ひげそり分野における米大手競合企業との徹底的な比較分析（IP ランドスケー

プ)を実施した。その結果、衝撃的な事実がデータとして浮かび上がった。圧倒的な資本力を持つはずの米大手が、実は貝印の保有する特許を「見本（参考）」とし、それを回避あるいは応用しながら多数の類似出願を行っていた事実が判明したのである²。

5.2 若手開発陣のモチベーション向上とマインド変革

この「世界を牛耳る外資大手が、他でもない我々貝印の技術をベンチマークしている」という客観的なエビデンスは、すぐさま開発陣に提示された²。この事実は、フォロワー戦略に慣れきって自虐的になっていた社内に劇的な「心理的ゲームチェンジ」を引き起こした。若手開発陣は自らの技術力に対する大きな自信と誇りを取り戻し、目の色を変えて自主的に特許やユニークなアイデアを構想するように、その意識が根本から変わったのである²。IP ランドスケープは、単なる事業参入のリスク評価ツールとしてだけでなく、組織のエンゲージメントと自己効力感を飛躍的に高める「心理的なカンフル剤」として機能した。同社はさらに、経営層や関係部署へ向けて「IP ランドスケープ通信」を定期的に発信し、全社的にデータを使いこなす文化の定着を図っている²。

6. 攻めの知財活用：「商品価値化策®」とマーケティングの高度な融合

貝印の知財戦略における最も独創的かつ業績に直結しているアプローチは、獲得した知的財産権（特許権や意匠権）を法務部門の金庫に眠る「無形資産」のまま放置するのではなく、マーケティングや営業の最前線における「直接的なセールスツール」として徹底的に活用している点にある。同社はこの一連のバリューチェーン全体を通じた知財活動の総体を、「商品価値化策®」と名付け、戦略の中核に据えている³。

6.1 「商品価値化策®」の全貌

「商品価値化策®」とは、企画開発者が「何を作ろうか」とモヤモヤしている「原石段階（企画前）」から知財部が IP ランドスケープを提供して伴走し、差別化された技術・デザイン価値を創出し、それを特許・意匠として権利化（知財価値化）した上で、最終的に顧客に伝わるエビデンス（顧客価値）へと昇華させ、パッケージや広告を通じて余すことなく伝達する一連の活動を指す³。一般的に、特許公報に記載されたクレーム（請求項）の文言は極めて難解であり、そのままでは消費者に伝わらない。そこで知財部門は、プロモーションの段階において「いかに顧客に刺さる価値として表現できるか」というコミュニケーションのアイデア出しにも直接関与する³。

6.2 「知財 POP」による商談現場の革新

その代表的なアウトプットが「知財 POP（店頭販促）」である⁴。これは、商品の新規性や独自性を、特許図面などの情報をもとに平易な言葉と図解で視覚的に説明した独自の販促物であり、約 5 年前から企画・宣伝部門と知財部が連携して作成を続けている¹。

毎年冬に開催される、卸業者やバイヤー向けの新製品発表を兼ねた商談会では、この知財 POP が各ブースに大々的に掲示される³。営業部門の社員は、かつては「自分には無関係」と考え

ていた特許情報を、今では自社製品の強力な強み（セールストークの重要なピース）としてバイヤーにプレゼンテーションしている¹。さらに、知財部員自らもブースに立ち、商品価値化策®をはじめとする貝印全体の知財戦略を顧客へ直接発信している³。バイヤーからは「商品のユニークな点が明確に理解できた」と極めて高い評価を獲得しており、営業現場において知財情報が競合を排除する強力なクロージングツールとなっている¹。

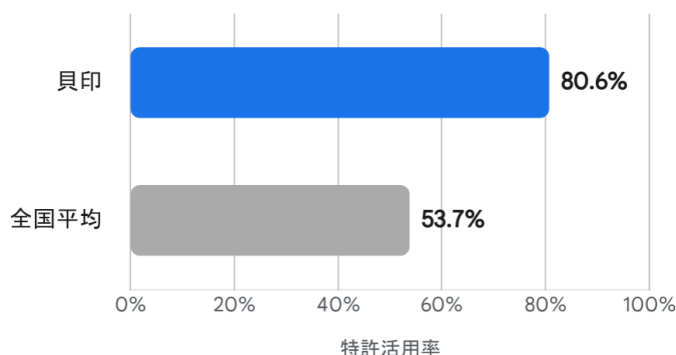
6.3 コピーライティングにおけるリスクテイクとインパクト

商品パッケージやプレスリリースの文言作成においても、知財部門のアシストが光る¹。宣伝部門は従来、景品表示法などのコンプライアンスリスクを過度に恐れ、無難でインパクトに欠ける表現に逃避しがちであった¹。しかし、マーケティング部門と知財部が緊密に連携することで状況は一変した。例えば、男性向けグルーミングツールブランド「AUGER（オーガー）」のカミソリにおいては、パッケージに「世界初！ヘッド角度可変機構」という極めて力強いキャッチコピーが採用されている¹。これは、知財部が単に特許を取得しているという事実だけでなく、景品表示法上も問題ないという法的裏付け（エビデンス）を同時に提供することで、宣伝部門が自信を持ってインパクトのある言葉を選択できるようになった結果である¹。

これらの「商品価値化策®」の実績は、2019年以降の累計で250件以上にのぼり、同社の特許活用割合は80.6%と、全国平均の1.5倍という驚異的な水準に達している⁴。獲得した権利を最大限に収益化するこのプロセスは、日本の製造業が陥りがちな「特許は取るが使われない」という死の谷を見事に克服している。

貝印の突出した知財活用率と「商品価値化策」の実績

特許活用率の比較



2019年以降の「商品価値化策®」

累計実績

250件以上

知財価値の魅力を商品特徴として
パッケージや広告等で伝達

貝印は獲得した特許権を単なる防衛手段にとどめず、営業やマーケティング活動（商品価値化策）へと積極的に転用することで、全国平均を大きく上回る特許活用率を実現している。

データソース: 貝印 (KAIグループの取り組み)

6.4 サプライヤーとの信頼構築とオープンイノベーション

知財を重視し、それを商品価値へと昇華させる同社の真摯な姿勢は、社内の意識改革にとどまらず、社外のステークホルダーにも波及している。自社の持つ技術が貝印によって正当に評価され、権利として保護・活用されることを知った外部のサプライヤーから、「こんな新しい素材や技術があるが、一緒に何か製品を作れないか」「独自性のある商品を生み出す貝印に真っ先に相談したかった」といった持ち込み案件が急増しているのである¹。卓越した知財ガバナンスは、企業の信頼とブランドを築き上げるだけでなく、オープンイノベーションを促進し、新たな無形資産を外部から引き寄せる強力な「引力」として機能している¹。

7. 模倣品対策とブランド防衛：毅然たる態度がもたらす巨大な無形効果

「攻め」の知財活用がマーケティングと製品開発を牽引する一方で、「守り」の要である模倣品（パクリ商品）対策も極めて戦略的かつ徹底的に実行されている。

貝印の主力事業である日用品や美容用品、キッチン用品の領域は、たとえ特許を取得していても後発の安価な模倣品が無限に追いかけてくる特性がある¹。かつての貝印は、どれだけ叩いて

も出てくる「モグラ叩き」状態に半ば諦めを抱き、「しょうがないこと」として見て見ぬ振りをしてやり過ごす傾向があった¹。しかし、2018 年の知財戦略の改革以降、同社はこの方針を 180 度転換し、自社の権利を侵害する行為に対してはゼロトランス（毅然たる対応）で臨むようになった¹。

その方針転換を象徴する出来事が、後述する世界初の「紙カミソリ」における対応である。2021 年 4 月の発売からわずか数カ月後、インドの企業がコンセプト段階のそっくりな模倣品情報をインターネット上に公開した。貝印はこれに対し直ちに警告を発し、ホームページ上から取り下げさせることに成功した¹。直近 3 年間における、模倣品の差し止め、摘発、EC サイトからの出品取り下げに成功した件数は 300 件を超え、これを正規品価格に換算すると約 4.8 億円相当の直接的な損害を防ぐ実績を上げている¹。

しかし、地曳 CIPO が強調するように、この地道な防衛活動の真の価値は金銭的損害の回避にとどまらない。EC プラットフォーム上で権利侵害品の排除を徹底することで、「貝印は知財侵害に対して毅然とした態度を取り、絶対に許さない企業である」という強烈なレピュテーション（評判）をグローバル市場に植え付けているのである¹。これにより、他社の模倣意欲を事前に削ぐ強力な牽制効果を生むとともに、粗悪な模倣品の流通に悩まされていた中国などの販売代理店から深く感謝されるなど、グローバルサプライチェーンにおける強固な「ブランド・トラスト（信頼）」の構築に繋がっている¹。知的財産の防衛は、企業ブランドの純度を保ち、長期的なロイヤルティを獲得するための不可欠な投資である。

8. イノベーションの結実：象徴的プロダクト群の戦略的深掘り

組織改革と知財戦略の高度な融合は、単なる概念にとどまらず、数々の革新的なヒット商品として市場に具現化している。これらの製品群は、DUPS3 の理念と、知財部門のコンサルティング機能が結実した証明である。

8.1 「紙カミソリ」：SDGs と知財の交差点におけるブレイクスルー

2021 年 4 月に公式オンラインストアでテスト販売を実施し、わずか 3 日で完売するなど爆発的な反響を呼んだ「紙カミソリ（PAPER RAZOR）」は、貝印の知財戦略が最大限に機能した金字塔的プロジェクトである³。

この製品は、ヘッド部分の金属（刃など）以外を紙で製造することで、従来のプラスチック製カミソリと比較してプラスチック使用量を実に 98%削減している（残り 2%は接着剤と耐水フィルム）³。重量は約 4g と極めて軽く、パッケージ封入時は厚さ 3.1mm の平らな板状であり、使用時に折り紙のように組み立てる仕組みとなっている³。開発の端緒は 2018 年、マーケティング本部の塩谷俊介氏を中心に立ち上がった部門横断プロジェクトであった。SDGs や環境問題への関心の高まりから「究極にサステナブルなカミソリ」の開発を目指したが、初期段階においてチーム内では、環境配慮素材として「再生プラスチック」を使用するか「紙」を使用するかで方針を決めあぐねていた¹。

ここで決定的な役割を果たしたのが知財部門である。IP ランドスケープを用いて素材に関する

特許や他社の権利状況を徹底的に調査・分析した結果、「再生プラスチックでは他社との差別化が難しく競争優位性を保てない可能性がある一方、紙製のカミソリであれば強固な独自性（特許網）を築くことができる」という明確な結論を導き出した¹。この知財的エビデンスによる強力な後押しにより、開発チームは方針をブレさせることなく、「金属だけでできたヘッドと紙ハンドルからなるカミソリ」という世界初の構成（特許第 6894054 号）の実現へと突き進むことができた³。

開発の過程は困難を極めた。「耐水性」「強度」と「低コスト」を両立させるため、コロナ禍におけるリモート会議での議論を通じて 100 以上の試作と改良が重ねられた³。また、社内からは「折るカミソリなんて面倒で使われない」という冷ややかな反応や反対の声も強かった。初期の試作はカミソリのプロである社内メンバーから剃り味に対する厳しい評価を受けたが、塩谷氏らは一般ユーザーへのヒアリングを通じて「遜色なく使える」というエビデンスを蓄積し、「100 点満点ではなくとも、80 点でユーザーが不満を感じなければ良い」という 80 点主義で社内を説得し、製品化を推し進めた³。結果として、この紙カミソリは単にエコな素材に変更しただけでなく、折り紙のような斬新な組み立て構造や、紙ならではの自由な印刷（人気アニメとのコラボレーション等）といった「プラス α 」の付加価値を提供し、海外メディアからも「Origami Razor」として高く評価される大ヒット商品となった³。競合のシック・ジャパンが天然竹を使用したカミソリで追随するなど、業界全体の「脱プラ」トレンドを牽引する存在となっている³。

8.2 「なでそり」：「じっくり開発」がもたらす完成度の高さ

2026 年 5 月に発売されたカミソリ「なでそり」は、過度なスピード重視のフォロワー戦略を捨て、時間をかけて丁寧に向き合う「じっくり開発」へと移行した同社の新たな姿勢を象徴する製品である¹。2022 年に社内で開催されたアイデアコンペにおいて、「若年層の脱毛に関する興味が低年齢化している」という着眼点から生まれ、実に 4 年の歳月を要して市場へ投入された¹。子どもにとっての使いやすさと、肌を傷つけない安全性を両立させるためのユニークな形状には、数々の工夫（特許取得）が詰め込まれている¹。縦割りの弊害が取り払われ、デザイン、開発、知財の各部門がコミュニケーションを密に取り、共通の認識を持って開発プロセス（DUPS3）を推進したからこそ実現した完成度である。なでそりは発売初月の計画値の 3 倍の出荷数に達し、小売店で売り切れが相次ぐヒットを記録している¹。

8.3 「AUGER（オーガー）」：知財武装によるプレミアム市場の開拓

安価なコモディティ製品からの脱却を目指す同社の戦略は、男性向けのプレミアムグルーミングツールブランド「AUGER（オーガー）」の展開にも明確に表れている¹。手のひらサイズで USB-C 充電式のコンパクトなツール群は、社員の日頃の体験から生じた問題意識を起点に開発された⁶。ここでも知財部門が深く関与し、「シームレスフィッティングシステム」などの機能性を徹底的に特許（特許第 7500893 号など）で保護すると同時に、洗練されたデザインを意匠登録（第 1758701 号など）することで、強力な知財ポートフォリオを構築している¹。この知財武装により、「世界初」といった強いメッセージを伴うブランディングが可能となり、高付加価値市場における独自のポジションを確立している。

ブランド・製品名	戦略的意義と知財活用の特徴	関連する知的財産・無形資産
紙カミソリ	SDGs 対応と独自性の両立。IP ランドスケープによる素材選定のブレイクスルー。	特許第 6894054 号、デザインの拡張性（アニメコラボ等）
なでそり	脱フォロワー戦略。「じっくり開発」による安全性と使いやすさの徹底追求。	独自形状の特許、若年層インサイトに基づく知見
AUGER	プレミアム市場への参入。特許と意匠のハイブリッド保護による強力なブランディング。	特許第 7500893 号、意匠登録第 1758701 号

9. グローバル競争と「ニッチトップ」戦略の全貌：レッドオーシャンからの脱却

知財を武器にした製品開発力の向上は、貝印の事業ポートフォリオ戦略そのものに劇的な変化をもたらしている。現在の同社は「刃物」という歴史的かつ確固たるコア技術を基盤としつつも、包丁（グループ連結売上 of 25%）、カミソリ（同 17%）、ハサミ、爪切り、美容・化粧道具、医療用メスに至るまで、世界的に見ても類を見ないほど多様なカテゴリーを展開するメーカーへと進化している¹。

遠藤社長が描く今後の成長戦略の核心は、これら「刃物」を軸に細分化されたニッチなカテゴリーにおいて、「オンリーワン」または「ナンバーワン」のポジションを獲得し、その強固なカテゴリー群を多数抱える「ニッチトップの集合体」を構築することにある¹。

その戦略的意図が最も鮮明に表れているのが、医療用メス市場におけるポジショニングである¹。医療用メスにおいて市場規模が最も大きいのは外科用メスであるが、この領域は既にコモディティ化が進み、激しい価格競争が繰り広げられるレッドオーシャン（激戦区）となっている¹。そこで貝印は、意図的にこの巨大市場での消耗戦を避け、市場規模は比較的小さいものの、より高度で繊細な刃物加工技術が要求される「皮膚科用メス」の領域へと経営資源を集中させた¹。このニッチ市場において、同社は高付加価値な製品を持続的に提供し、特許網による高い参入障壁を築くことで、世界的に見ても極めて高いシェアと強固なポジションを獲得するこ

とに成功している¹⁾。

このように、IP ランドスケープによる知財分析を通じて「戦うべき土俵（勝てる領域）」と「避けるべき激戦区」を冷静に見極め、狙ったカテゴリーで高付加価値商品を提供し続ける戦略の積み重ねにより、2020 年 3 月期に 438 億円であった連結売上高は、2025 年 3 月期には 562 億円へと飛躍的な成長を遂げた¹⁾。日本市場に限らず、今後は売上高の過半を占める海外市場（現地法人の拡大や未進出エリアの開拓）においても、この日本発の「知財×マーケティング」の成功モデルを展開していく方針である¹⁾。知財を武器に世界で「KAI」の信頼とブランドを築けるかが、次なる成長の試金石となる。

10. 暗黙知の形式知化と次世代の無形資産ガバナンスへの挑戦

貝印の知的財産戦略は、特許権や商標権といった「明示的な権利（形式知）」の獲得・活用という枠組みを超え、製造技術のノウハウ、職人のスキル、営業秘密、ビッグデータといった形のない「暗黙知」をも含めた、より広範で包括的な「無形資産マネジメント」の領域へと進化しつつある¹⁾。

10.1 「社内認定特許」によるノウハウの伝承と人事評価への連動

製造現場において、熟練工が長年の経験から培った特有のノウハウの中には、特許として公開することで競合に知られるリスクが高いため、あえて出願せずに社内で秘匿（ブラックボックス化）すべき技術が数多く存在する。しかし、暗黙知のままでは、国内外の複数拠点へ製造ラインを展開・移管する際に技術の均質化が不可能となる。この矛盾を解決するため、貝印は 2025 年から「社内認定特許」という極めてユニークな制度を導入した¹⁾。

このプロセスにおいて知財部門は、単に完成した技術を記録するだけでなく、「なぜこの寸法に辿り着いたのか」「他とどのような比較・検討を行ったのか」といった技術開発の試行錯誤の過程（プロセス）そのものを熟練工や技術者から丹念にヒアリングし、論理的に言語化・記録する役割を担う¹⁾。これにより、属人的な暗黙知が組織の共有財産としての形式知へと変換され、後進に確実に知見が残る強固なインフラが整備された¹⁾。さらに、地曳 CIPO は、この社内認定特許の仕組みを通じて、高度なノウハウを開発・言語化した個人を特定し、その貢献データを人事評価制度に直接組み込む（インセンティブ化する）構想を描いている¹⁾。これは、無形資産の継続的な創出を組織文化の DNA として定着させるための、極めて先進的かつ実効性の高いガバナンス設計である。

10.2 知財・無形資産ガバナンス表彰（特別賞）の獲得と外部評価

長年にわたる理念の徹底と、それを実務レベルにまで落とし込んだこれらの取り組みは、社外からも高い評価を獲得している。2025 年（および 2026 年度に向けた動きの中で）、貝印は一般社団法人知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）が主催する権威ある「知財・無形資産ガバナンス表彰」において、特別賞を受賞する栄誉に浴した⁷⁾。

この表彰において審査委員から特に高く評価されたのは、以下の複合的な要素である⁷⁾。

1. 1908 年の創業以来、刃物づくりで培ってきた圧倒的な技術力（機能価値）をベースにし

ながらも、それに甘んじることなく「デザイン力」「ブランディング」「顧客体験」といった多様な無形資産の創出へと昇華させ、継続的に活用している点。

2. 「知財・無形資産」という言葉自体が社会に広く普及する以前（DUPS の概念が存在した 1990 年代後半から）より、経営層がその重要性を深く認識し、経営戦略の中核（フィロソフィー）に組み込んできた先見性と長年の実績。
3. 非上場企業（ファミリーカンパニー）という強みを活かし、短期的な資本市場からの利益還元圧力に過度に振り回されることなく、成長投資比率を 80% に引き上げ、オープンイノベーションを通じた知財の再生産サイクルに対して中長期的な視点で果敢に投資を行っている点。

表彰式のスピーチにおいて遠藤浩彰社長が述べた「ファミリーカンパニーとして、企業の永続性をテーマに 100 年先の未来を見据えながら経営している」という言葉は⁷、貝印における知的財産戦略の本質を突いている。同社にとって知財とは、単なる目先の収益向上ツールではなく、企業の存続そのものを担保し、次の 100 年を生き抜くための屋台骨に他ならないのである。

11. 結論：無形資産が生み出す持続的競争優位のメカニズム

本分析を通じて、貝印における知的財産戦略が、単なる一部門の法務的・管理的な業務から、全社的な経営変革を牽引し、持続的な成長を実現する戦略的エンジンへと昇華したプロセスが明白となった。同社の成功は、一時的なヒット商品の偶然の産物ではなく、以下の複合的なメカニズムが有機的に連動することによってもたらされている。

第一に、「組織心理の修復とマインドセットの変革」である。IP ランドスケープを用いて巨大外資の動向を可視化し、自社技術の優位性をデータとして証明することで、長年のフォロワー戦略によって疲弊しきっていた開発陣の心理的安全性を回復させた。知財は、社員の自信と誇りを取り戻すための最強のインターナル・コミュニケーションツールとして機能した。

第二に、「プロセスの全体最適化（フロントローディング）」である。DUPS3 という明確な理念とデザインレビューの厳格化を通じ、旧来は開発の最終工程に置かれていた知財部門を、企画の最上流段階（水先案内人）へと移動させた。これにより、物理的・心理的なサイロ（縦割り）が打破され、無駄な手戻りが減少し、「紙カミソリ」や「なでそり」に見られるような、コンセプトが研ぎ澄まされた独自性の高い製品群が継続的に誕生する土壌が完成した。

第三に、「価値の翻訳とマーケティングの融合」である。「商品価値化策[®]」や「知財 POP」という独創的なアプローチにより、難解な特許権や意匠権を、消費者やバイヤーに直感的に伝わる「安心・安全・革新性」のエビデンスへと見事に翻訳している。これにより、情報の非対称性が解消され、高付加価値市場における高い購買意欲とブランドロイヤルティを引き出すことに成功している。

第四に、「抑止力の行使によるトラストの構築」である。模倣品に対する厳格かつ執拗なゼロトラスタンスの姿勢が、単なる直接的損害の回避にとどまらず、グローバルな販売網におけるパートナーからの絶対的な信頼獲得に直結している。

日本の製造業は総じて極めて高い技術力（ポテンシャル）を持ちながら、それを最終的な市場

価値や顧客体験に転換するプロセス（いわゆる死の谷）においてつまずくケースが後を絶たない。貝印の展開する「攻めと守りの知財戦略」は、この死の谷を見事に架橋し、無形資産を企業価値の最大化へと変換する卓越した実践モデルである。特に、コーポレートガバナンス・コードの改訂に右往左往することなく、最大のステークホルダーを「社員」と定め、社内への知財意義の浸透を最優先するアプローチは、規模の大小や上場・非上場を問わず、多くの企業にとって再現性の高いベンチマークとなるはずである。

今後、貝印が更なるグローバル展開を推進し、ニッチトップの集合体としての事業ポートフォリオを拡大するにあたり、各国の複雑な知財法制への対応や、オープンイノベーションにおける外部パートナーとの無形資産の権利調整といった新たな次元の課題が生じることが予想される。しかし、暗黙知の形式知化（社内認定特許）と人事評価への連動、そして IP ランドスケープによる高精度な未来予測を、既に組織の DNA として深く組み込んだ現在の同社のガバナンス体制は、どれほど不確実で変化の激しい市場環境においても、決して揺らぐことのない持続可能な競争優位性（Sustainable Competitive Advantage）を生み出し続ける強固な基盤となることは疑いようがない。

引用文献

1. 貝印 4 代目社長、特許を武器に攻める 「刃物軸にニッチトップの集合体へ」：日経ビジネス電子版 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00899/070900004/>
2. 貝印の IP ランドスケープ - よろず知財戦略コンサルティング, 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://yoroziupsc.com/blog/ip8187929>
3. 「価値を創出する知財」 貝印株式会社 取締役 上席執行役員 知財 ..., 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://www.tokkyo.ai/tokkyo-interview/kai-ijbiki/>
4. DUPS3 を具現化する KAI の知財戦略 | KAI グループの取り組み - 貝印, 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://www.kai-group.com/global/about/activity intellectual property.html>
5. 新しいカミソリ体験で未知の価値を生み出す貝印株式会社 - 電源開発, 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://www.jpowers.co.jp/ge/70/takumi/>
6. 「miness うで・あし用カミソリ」、「生クリッチ®」、「SELECT100 グレーター」において『2024 年度グッドデザイン賞』を受賞 - PR TIMES, 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000592.000025105.html>
7. 貝印、「知財・無形資産ガバナンス表彰」特別賞を受賞：東京新聞×PR TIMES, 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://adv.tokyo-np.co.jp/prtimes/article132061/>
8. 貝印、「知財・無形資産ガバナンス表彰」特別賞を受賞 | 新着情報 | 貝印株式会社, 7 月 11, 2026 にアクセス、
<https://www.kai-group.com/news/id/5954/>
9. 知財・無形資産ガバナンス表彰（2025 年度）審査結果等について - Googleapis.com, 7 月 11, 2026 にアクセス、
https://storage.googleapis.com/studio-design-asset-files/projects/M3aAQR3Mae/s-lx1_d44a22b5-c948-466c-a0fc-0911602eb696.pdf