

ブリヂストンの成長戦略における知的財産部門の貢献実績

OpenAI Deep Research

1. 知的財産部門の役割と活動内容

組織構造と人員規模: ブリヂストンでは「知的財産本部」が全社の知財戦略を統括しています。知財本部はグローバルな知財ガバナンス体制を強化し、各地域の知財部門の機能・責任を明確化することで、グループ全体で効率的かつ効果的な知財活動を推進しています () 知財部門長(※現在は荒木充氏)が率いるこの組織は、事業戦略・技術戦略と知財戦略を整合させ、「真に経営に貢献する知財」の創出を目指しています () 専門の知財スタッフ(弁理士や知財スペシャリスト)を擁し、ブリヂストングループ全体の知財資産を管理しています。

知的財産に関する活動内容: 知財部門の主な活動には、特許・意匠・商標などの権利取得(出願・権利化)、知財ポートフォリオの構築・管理、知財の事業への活用、および他社から自社知財を守る**侵害対策**が含まれます。ブリヂストンは質の高い特許取得を重視しており、特許出願を厳選する戦略をとっています () 知財部門では日常的に IP ランドスケープ(特許や技術動向の分析)を活用して市場や競合の情報を分析し、事業部門の課題解決に向けた提案を行っています () これにより事業部門との連携が強化され、経営・事業と一体となった知財戦略の策定・実行が可能になっています () 例えば、自動運転や電動化などモビリティ業界の環境変化を見据えて他社の動向をプロアクティブに分析し、経営層へ発信することで事業戦略に知財の視点を組み込んでいます ()

また、**営業秘密の管理**や契約面での知財リスク対応も重要な活動です。ブリヂストンはIoTの普及や異業種との提携増加に対応し、グローバル基準で営業秘密管理や知財契約の適正化を図っています () さらに知財部門は各事業部・開発部と密接に連携し、草の根的に入り込んでつなぎ役を担うことで、社内の知財活用マインドを醸成しています ([「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【後編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#))

知的財産戦略の策定と実行: 知財戦略はブリヂストンの事業戦略と車の両輪の関係にあります。知財本部では毎年重点課題を定め、バリューチェーン全体を保護・活用する包括的な知財戦略を推進しています（）。例えば、ソリューションビジネス(タイヤ製品以外にサービス提供で顧客価値を創出する新事業)において、川上から川下までバリューチェーン全域を知財で守る取り組みを行っています（）。従来は出願・調査・渉外といった機能別の体制でしたが、現在は**事業貢献型の組織体制**へと変革し、現場での知財利活用支援と「知財ミックス」の構築を両輪としています（）。これにより、発明の発掘から権利化、事業への実装まで知財部門が関与し、知財戦略を実行に移しています。

知財戦略の実行面では、模倣品対策や競合他社との係争対応も含まれます。各SBU(戦略的事業ユニット)のマーケティング部門と知財部門が連携し、模倣品・侵害品への対応力(知財リスクマネジメント力)を強化する取り組みも行われています（）。このようにブリヂストンの知財部門は、**攻め(活用)と守り(保護)**の両面から知財マネジメントを行い、企業価値向上に貢献する役割を担っています（）。

2. ブリヂストンの成長戦略における知的財産の役割

事業戦略と知財: ブリヂストンは世界最大級のタイヤメーカーであり、近年は単なるタイヤ製造販売に留まらずソリューション企業への転換を図っています。その成長戦略を支えている重要な柱の一つが知的財産です。実際、ブリヂストンは創立以来、積極的な知財投資・活用戦略を行い、事業の競争力強化と持続的成長につなげてきた実績があります（[ブリヂストンの「攻めまくる」知財戦略、スタッドレスの革新生んだ知財ミックスの神髄 | ビジネス+IT](#)）2022年の売上高4兆円超という好調な業績の背景にも、知財経営による価値創出があったと分析されています（[ブリヂストンの「攻めまくる」知財戦略、スタッドレスの革新生んだ知財ミックスの神髄 | ビジネス+IT](#)）

ブリヂストンは知的財産・無形資産を競争力の源泉となる重要な経営資源と位置付けています（）。知財を単なる権利保護手段ではなく、社会価値・顧客価値に転換するものとして扱っており、独自のノウハウや特許等の「秘伝のタレ知財」を継ぎ足し発展させることで事業基盤を強化しています（）。例えば、技術特許だけでなく周辺の特許やノウハウも組み合わせる「知財ミックス」により、知財から生み出す価値を増幅させています（）（）。このような知財活用は、新製品・サービスによる顧客価値創出や差別化に直結し、成長戦略の中核に据えられています。

成長戦略における知財の重要性: ブリヂストンの成長戦略では、知財はイノベーションを牽引し競争優位を生み出す原動力です。知財投資の成果を ROIC(投下資本利益率)の視点で検証し、確度の高い分野に経営資源を振り向けることで企業価値向上に寄与するという考えが徹底されています () 実際、同社は知財を経営を支える重要資源として位置づけ、企業価値最大化に貢献する知財活動を推進していく方針を明言しています ([独創的なアイデアを知的財産権で保護する革新的企業として 4 年連続選出！ | Bridgestone Blog](#))

特にブリヂストンは、自社の強みである多様な知識資産をデジタル技術と結びつけ、新たなビジネスモデルを構築することにも知財の役割を見出しています。ビッグデータを事業価値に変換するような戦略的知財の利活用が事業成長の大きな柱になりつつあり () 知財部門は新規事業分野での競争優位性確保にも貢献しています () このように、新技術・新サービスの創出から事業化までのプロセスに知財戦略が組み込まれており、成長戦略における知財の重要性はますます高まっています。

知的財産による競争優位性の確保: 知財はブリヂストンにとって競争優位を確立・維持するための鍵です。その象徴的な例として、**スタッドレスタイヤ「BLIZZAK(ブリザック)」**のケースが挙げられます。ブリヂストンは 1988 年に発泡ゴムを使った世界初の本格的スタッドレスタイヤを製品化しましたが、関連特許権は既に期限が切れているにもかかわらず、他社は容易に真似できていません ([「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【前編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)) これは、特許権という形式知だけでなく、その周囲に蓄積されたノウハウや職人的知見(暗黙知)を含めてブリヂストンが保有しているためです ([「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【前編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)) この「特許+ノウハウ」の知財ミックスこそが競争優位の源泉であり、他社が追随できない差別化要因となっています。

また、ブリヂストンは AI や IoT などデジタル技術を活用した製造革新やサービス開発にも注力し、それらを知財で保護することで優位性を確保しています。例えば、独自の ICT に AI を組み込んだタイヤ製造システム「EXAMATION(エクサメーション)」をグローバルの工場に展開していますが、こうした先端技術やノウハウを特許などで権利化し、自社の競争力として守り込んでいます ([独創的なアイデアを知的財産権で保護する革新的企業として 4 年連続選出！ | Bridgestone Blog](#)) さらに、航空機向けにタイヤの交換時期を予測するサービス提供にも取り組んでおり、タイヤの使用状態に関する知見という知財と AI などデジタル技術を組み合わせることで新事業を創出しています ([「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【後編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)) 個々の知財の役割を分析し組み合わせることで、他

分野へも応用を広げられるとし、これを実現することが「知財経営」そのものだと考えています（[「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント](#) [【後編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)）

以上のように、ブリヂストンの成長戦略において知的財産は新製品・新サービスのイノベーションエンジンであり、競争優位性を確保するための武器となっています。知財戦略を通じて技術力とブランド力を高め、市場での「断トツ」の地位を維持・強化しているのです。

3. 知的財産部門の貢献実績

特許出願件数・権利化率・特許ポートフォリオ: ブリヂストンは毎年多数の特許を出願し、大規模な特許ポートフォリオを構築してきました。その出願件数は年によって変動がありますが、直近5年(2018~2023年)では合計約1,897件、日本国内だけでも年平均で約316件に上ります（[株式会社ブリヂストン（特許分析レポート・日本）](#)）同社は重要な発明に絞って出願する方針を採っており、高い権利化率（特許査定率）を誇ります（）この成果もあって、**クラリベイト・アナリティクス社の「Top 100 グローバル・イノベーター」**に選出（しかも4年連続受賞）されるなど、世界で最も革新的な企業の一つに評価されています（[独創的なアイデアを知的財産権で保護する革新的企業として4年連続選出！ | Bridgestone Blog](#)）同賞の評価指標には特許件数、成功率、グローバル展開、特許の影響力が含まれており（）ブリヂストンの知財力の高さが国際的にも認められた形です。

ブリヂストンの特許資産は業界内でもトップクラスで、**特許資産規模ランキング**では住友ゴム工業に次ぐ2位となっています（[【ゴム製品】特許資産規模ランキング トップ3は住友ゴム工業](#)）重要製品ごとに関連特許を網羅的に取得する戦略を取っており、例えばプレミアムタイヤ「REGNO（レグノ）」シリーズでは、ある製品（GR-XI）に関連する特許を日本・米国・欧州で約30件出願し、商標も日本で3件登録するなど（[\[PDF\] 2015 知的財産報告書 - ブリヂストン](#)）製品を取り巻く知財権で防護網を築いています。こうした充実した特許ポートフォリオにより、自社の技術優位を盤石なものとし、市場参入障壁を高めることに成功しています。

知的財産を活用した新製品・新サービス開発: 知財部門の支援・戦略により実現したイノベーションの例として、前述の**スタッドレスタイヤ「BLIZZAK」**があります。ブリヂストンの知財部門は、発泡ゴムという当時画期的な技術に対して特許出願だけでなく、その製造ノウハウを社内に蓄積・秘匿することで、他社には真似できない独自

製品の開発に貢献しました ([「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【前編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)) その結果、ブリヂストンはスタッドレス市場で長年にわたり高いシェアと評判を維持し、大きな収益源としました。また、知財部門は研究開発段階から関与し、将来有望な発明の権利取得と事業部門への橋渡しを行っています。タイヤ内蔵センサー「B-TAG」やそれと連携するデジタルツール「TreadStat」など、タイヤ周辺サービス分野の技術も積極的に特許化することで、新たなソリューションビジネス創出に寄与しています ()

さらに、知財部門は近年のデジタル変革(DX)にも対応し、製造プロセスのスマート化やモビリティサービスなど新分野の知財も積極的に支えています。前述のEXAMATION システムはその一例で、知財部門が AI を用いた製造技術の発明を社内で発掘・権利化し、国内外で展開可能なようにポートフォリオを整備しました ([独創的なアイデアを知的財産権で保護する革新的企業として4年連続選出！ | Bridgestone Blog](#)) また、航空機タイヤのサービスのよう、新サービスモデルに関するビジネスモデル特許やデータ関連の知財も取得し始めており、知財を梃子にした事業多角化・付加価値サービスの開発が進んでいます ([「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【後編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)) 知財部門の分析力や先見性が、新規事業の企画段階から活かされることで、ブリヂストンは知財ドリブンなイノベーションを実現していると言えます。

知的財産による収益増加: ブリヂストンでは知財活動を通じた収益への貢献も明確に意識されています。知財部門は**「少額の投資で大きなリターンを生む」レバレッジ効果を重視しており、知財投資によって事業利益を押し上げることを目標としています ([ブリヂストンの「攻めまくる」知財戦略、スタッドレスの革新生んだ知財ミックスの神髄 | ビジネス+IT](#)) 実際、特許で独占的地位を確保したタイヤ技術(例えば低燃費タイヤやランフラットタイヤなど)は、プレミアム戦略による高価格販売を可能にし、収益増に寄与してきました。また、知財のライセンス収入について公表されることは多くありませんが、自社で活用しきれない技術については他社にライセンス供与するケースも考えられ、知財を通じた直接的な収入機会も持ち合わせています。加えて、知財部門の取り組む IP ランドスケープ分析により的確な研究開発投資が行われた結果、不要な開発コストを削減し、効率的に事業成果を上げるといった間接的な収益貢献**も大きいと考えられます。その意味で、知財部門は会社の「触媒」となって無形資産投資の確度を高める組織として機能し、事業利益の拡大に貢献しています (

知的財産によるブランド価値向上: 知財戦略は同社のブランド価値強化にも貢献しています。ブリヂストンは「最高の品質」を企業使命に掲げており、その実現には模倣品や低品質な類似品を排除しブランドの信頼性を守ることが不可欠です。知財部門は特許・商標権などの侵害に対して厳正に対処する方針を示しており、不正使用には断固たる措置を取っています（）例えば、中国市場で横行する模倣タイヤに対し特許訴訟を提起し勝訴したケース(後述)など、積極的な権利行使によりブランドを守りました。これにより消費者の安全・安心を最優先に確保し、**ブリヂストンブランドの価値維持・向上**につなげています（）

また、知財部門の活躍そのものがブリヂストンの技術革新イメージを高めています。トップ 100 グローバル・イノベーターの受賞は社外への PR となり、「革新的企業ブリヂストン」というブランド認知に貢献しました ([独創的なアイデアを知的財産権で保護する革新的企業として 4 年連続選出！ | Bridgestone Blog](#)) さらに、「知財経営」の先進企業として業界誌や政府機関から取り上げられることで ([「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【後編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)) 知財を重視する先進的な企業がバナンスを持つブランドとして評価される効果も生まれています。総じて、知財部門の取り組みは製品・サービスの品質向上だけでなく企業のレピュテーション向上にも寄与し、ブリヂストンのブランド価値を底上げしています。

知的財産に関する訴訟・紛争の状況: ブリヂストンは国内外で知的財産権を守るための法的措置も積極的に講じてきました。その貢献実績として代表的なのが、中国における特許侵害訴訟の勝利事例です。ブリヂストンは 2015 年、広州の大手タイヤメーカー(通称・WANLI タイヤ社)が自社の SUV 用タイヤ「DUELER A/T REVO2」のトレッドパターン特許を無断使用してタイヤを製造販売したとして提訴しました（）2017 年 4 月、上海知的財産法院(知財専門の裁判所)はブリヂストンの主張を認め、WANLI 社に対し製造販売の差止めや金型廃棄、損害賠償支払いを命じる判決を下し、ブリヂストン側の勝訴が確定しました（）この判決は中国の知財裁判所によるもので、その妥当性が示された重要なケースです。

さらに 2018 年には、ブリヂストンが持つ乗用車用スタッドレスタイヤ(BLIZZAK VRX)のトレッドパターン特許を侵害したとして、中国の盛泰社を提訴し ([スタッドレスタイヤの特許権侵害訴訟 中国でブリヂストンが勝訴 | ニュースリリース | 株式会社ブリヂストン](#)) 2019 年 7 月に**侵害行為の差止め・金型廃棄および約 1280 万円の損害賠償**を命じる勝訴判決を得ています ([スタッドレスタイヤの特許権侵害訴訟 中国でブリヂストンが勝訴 | ニュースリリース | 株式会社ブリヂストン](#)) このように知財部門は本社法務部門等と連携し、自社の重要製品技術を守るため各国で訴訟も辞さず戦

ってきました。その結果、模倣品メーカーに対する抑止力を高めるとともに、自社の知財価値を社内外に示すことに成功しています。「当社グループの知財の不正使用や侵害には今後も厳正に対処」するとの宣言通り（）知財部門は訴訟や係争対応を通じて会社の利益と顧客の信頼を守る砦の役割を果たしています。

4. 知的財産部門の今後の課題と展望

知的財産部門の強化に向けた取り組み: ブリヂストンは中長期計画において知財戦略のさらなる強化を掲げています。2024年策定の中期事業計画(24MBP)でも、**技術&イノベーション分野の施策として「知的財産戦略の強化」**が明記されています（）これは、知財部門の機能拡充や人材育成、経営への知財インプット強化などを含むものと考えられます。また、知財ガバナンスの観点では、経営層・取締役会が知財戦略を実効的に監督できるよう、知財情報の開示やコミュニケーションを充実させる取り組みも課題となっています（[ブリヂストンでの知財投資](#)） 荒木部門長は「知財経営の第3ステージは知財的な考え方が全社に浸透すること」と述べており（[ブリヂストンの「攻めまくる」知財戦略、スタッドレスの革新生んだ知財ミックスの神髄 | ビジネス+IT](#)） 知財部門だけでなく全社員が知財を意識して行動できる企業文化の醸成が今後の鍵です。そのために各階層の従業員への知財教育を強化し（経営層から一般社員まで研修を充実）（）組織横断的に知財リテラシーを向上させる施策が進められています。

新技術・新分野における知財の重要性: 自動車産業を取り巻く環境は大きく変化しており、電気自動車(EV)、自動運転、モビリティサービス、さらにはカーボンニュートラルに向けた新素材・リサイクル技術など、ブリヂストンにとって新たな技術領域が次々と現れています。これらの分野で競争力を確保するには、早い段階から知財戦略を構築し、コア技術を押さえる必要があります。ブリヂストンはDXを活用した新規事業機会においても知財面から競争優位性確保とリスク対応を図り、攻めと守りの両面で知財マネジメントを進めると表明しています（）例えば、将来のスマートシティやモビリティサービスではタイヤデータや解析アルゴリズムが重要な知的財産となり得ますが、そうしたデジタル知財の保護・活用も今後の課題です。

また、オープンイノベーションの重要性も増しています。他企業やスタートアップとの共創では、知財の取り扱いを慎重にしつつ相互にメリットを得る仕組みづくりが求められます。ブリヂストン知財部門は**「知財安全圏」**と称し、パートナー企業との間で知財の権利帰属を明確化し安心して共有できる環境を整えることで、Win-Winな共創

活動を促進しています。今後さらに異業種連携やオープンな共同研究が増える中、このような知財契約や共同特許出願のスキーム構築が課題となるでしょう。

加えて、新興国市場での知財戦略も展望すべき課題です。中国をはじめ新興国企業の技術力が向上し脅威となる中、現地での特許・商標の早期取得や模倣品対策の前倒し対応が必要です。ブリヂストンは既に中国での訴訟経験を積んでいますが（前述の勝訴事例など）、今後も各国の知財制度に合わせた権利取得戦略と侵害抑止策を講じていく必要があります。

グローバルな知的財産戦略: 真のグローバル企業として、ブリヂストンは世界中の市場で知財による競争優位を確立することが求められています。現状、日米欧を中心に強力な特許網を築いていますが、今後は成長市場であるアジアやアフリカ、南米などでの知財展開も重要になるでしょう。グローバル知財戦略としては、各リージョンの知財部門との連携強化と、人材育成・配置がポイントです。先述のとおり、各地域の知財機能と責任を明確化しグループ一体で知財活動を推進する体制（）を整えてきたことで、基盤はできつつあります。今後は現地の事情に精通した知財人材を育成・登用し、海外子会社・拠点での知財創出を活性化させることが課題となります。

さらに、グローバル競争を勝ち抜くには、競合他社の動向を世界規模で把握する必要があります。ブリヂストン知財部門は直接のタイヤ業界競合だけでなく、食品会社や保険会社といった異業種の知財戦略まで研究しているとのことで（[「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【後編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)）多角的な視野で知財情報を収集しています。こうした知財インテリジェンスを活用し、将来の競合になりうるプレーヤーや代替技術も見据えたグローバル知財戦略を立案していくことが期待されます。

最後に、サステナビリティや ESG への貢献もグローバル知財戦略の一環です。ブリヂストンは将来的に使用済みタイヤを資源として原材料に戻す（マテリアルリサイクル）ことを目標に掲げていますが、その実現にも知財の役割があります（[「知財を活躍させる企業統治」とは。プロが明かす重要ポイント【後編】 | 経済産業省 METI Journal ONLINE](#)）環境調和型の新素材やリサイクル技術の開発において知財を確保し発信していくことで、グローバルに存在感を示すことができるでしょう。知財を通じて社会課題解決に寄与し企業価値を高めることも、今後の展望として重要になっています。

以上のように、ブリヂストンの知的財産部門はこれまで培った実績を踏まえつつ、さらなる組織力強化、新領域への対応、そしてグローバル展開という課題に取り組んでい

くことが求められています。知財部門のミッションは「自社の知財・強みを事業価値・社会価値に転換するプロモーター」であるとも言われており（[【セミナーレポート】企業の持続的成長をもたらす知財ガバナンス](#)）その実現に向けて知財ガバナンスを進化させながらブリヂストンの持続的成長を支えていくことが期待されています。