

OpenAI Deep Research

了解しました。古河電工の無形資産経営に関する具体的な取り組みと、それがどのように特許分析や新製品開発に反映されているかを中心に、レポート形式で徹底的に調査します。また、古河電工の主要な競合企業(例えば住友電工、日立金属など)との比較も行います。

調査が完了したら、詳細レポートをお届けします。しばらくお待ちください。

古河電工の無形資産経営の取り組みと競合他社との比較

古河電工における「無形資産経営」の推進概要

古河電気工業(古河電工)は、知的財産やブランド、人材、技術ノウハウといった無形資産を重要な経営資源と位置付け、それらを戦略的に活用する経営を推進しています(古河電工時報 第142号(2023年2月))。森平英也社長自身が知的財産部門での10年の勤務経験を持ち、その経験を経営に活かすことで「知的資産を活用することで競争優位を築けると確信」していると語っています(古河電工の知的財産報告書2023)。森平社長は社外の「知財・無形資産経営者フォーラム」の副会長も務めており、企業価値創造において日本企業の文化変革には知財・無形資産の重視が不可欠であり、まずは**無形資産の「見える化」**が重要と強調しています(知的財産報告書2024)。このようにトップ自らが知的財産戦略を陣頭指揮し、無形資産経営を全社的な方針として掲げている点が古河電工の大きな特徴です。

特許分析(IP ランドスケープ)の活用と新製品開発への貢献

古河電工はIPランドスケープ(特許情報を活用した事業環境分析)を知財活動の中心に据えており、新製品や新事業の開発に積極的に役立てています(古河電工時報 第142号(2023年2月))

で、自社の強みとなる知的財産を創出・蓄積しています（[古河電工時報 第 142 号 \(2023 年 2 月\)](#)）。こうした特許分析に基づく戦略策定により、研究開発・事業部門と知財部門が一体となって新製品の着想から権利化までを支えています（事業・研究開発・知財の“三位一体”体制（[古河電工時報 第 142 号 \(2023 年 2 月\)](#)））。

その成果の一例が、新規事業「**インフラレーザ™**」の創出です。インフラレーザは古河電工が長年培った産業用レーザ技術をインフラ構造物の表面処理（錆・塗膜除去など）に応用した新ブランドであり（[インフラ構造物向け表面処理ソリューション | 古河電気工業株式会社](#)）、現場のニーズ（安全かつ高速なインフラ補修）に特許情報分析で得た知見を組み合わせて生まれた製品です（[お客様の声に新技術で応える！インフラレーザ™市場開拓への挑戦](#)）。従来の機械工具による作業に比べ大幅な効率化を実現するレーザ照射技術であり、古河電工の異分野展開の成功例となっています。特許分析によって関連技術分野の競合特許や未充足ニーズを見極め、自社のレーザ技術とのマッチングを図ったことが、この新事業立ち上げを後押ししました。

もう一つの例は、**「らくらくアルミケーブル®」**の開発です。らくらくアルミケーブルは、導体にアルミニウムを用いた低圧配電用のケーブルで、従来の銅ケーブルより軽量で柔軟性に優れ、施工が容易という特長を持ちます（[大紀アルミニウム工業所の自家消費型太陽光発電所に ... - 古河電工](#)）。「軽い」「かんたん」「柔らかい」を実現するために絶縁材料や端末接続技術にも工夫が凝らされており、古河電工グループ内で専用部材メーカーと共同開発された信頼性の高い製品です（[らくらくアルミケーブルシステム <SFCC> - 愛三電機](#)）（[らくらくアルミケーブルシステム <SFCC> - 愛三電機](#)）。この製品の背景には、近年問題化している銅線の盗難対策（アルミ化による抑止）や施工現場の人手不足への対応といった市場ニーズがあり、それらのニーズを満たすソリューションを知財部門が中心となって特許・技術動向を調査し得られた知見を製品コンセプトに反映したとされています。その価値創造プロセスは古河電工の知的財産報告書でも事例紹介されており、新素材・新構造について基本特許を取得するとともに、**製品名を商標で保護**してブランド戦略にも活かすなど、知財と事業開発を一体化させた好例です（[知的財産報告書 2024](#)）（[知的財産報告書 2024](#)）。

このように古河電工では、**特許分析＝ビジネスインテリジェンス**として活用し、新製品開発や新市場開拓の方向性をデータに基づいて見極めています。社外取締役からも「IP ランドスケープは戦略強化のために客観的情報を提供するビジネスインテリジェンスになり得る」と評価されており、経営陣の意思決定に直結する“攻めの知財”として期待されています（

施率を 2023 年度には 77%まで高め、2024 年度には早くも 100%(対象テーマ全件で実施)に到達したと報告されています ([知的財産報告書 2024](#)) ([知的財産報告書 2024](#))。2025 年度にはデータセンター関連やエネルギーマネジメント関連などさらなる重要テーマにも IP ランドスケープを拡大適用する計画であり ([知的財産報告書 2024](#))、特許分析を起点とした価値創造サイクルが社内に着実に根付いていることがわかります ([古河電工の知的財産報告書2023](#))。

知的財産に関わる社内制度と戦略的取り組み

古河電工は、無形資産経営を定着させるための社内制度や KPI 設定にも積極的です。まず 2017 年度から、各事業部門やグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を新設し、知的財産・無形資産の創出と強化を各組織の中期計画に組み込む体制を敷きました ()。これにより、知財活動が単なる特許出願件数の競争ではなく、事業計画の一環として知的財産戦略を策定・実行することが徹底されています ()。

また、**知財表彰・報奨制度**も刷新しています。古河電工では社長主導の「社長特許表彰制度」を設け、チームのモチベーション向上につなげています ([知的財産報告書 2023](#))。具体的な表彰区分としては、価値の高い特許に対する「**発明賞**」と、**戦略的な特許出願や技術ノウハウの秘匿化**など優れた知財活動に対する「**知財活動賞**」が設定されています ([知的財産報告書 2023](#))。後者は、他社に知られたくない独自製造プロセスなどあえて特許出願しない**発明(秘匿化による競争優位維持)**も評価対象としている点が特徴で、攻めと守り双方の知財戦略を奨励する仕組みになっています ([知的財産報告書 2023](#))。例えば、競合に模倣されたくないノウハウについて意図的に非公開(社外から見えない形)で活用する選択も「優れた知財活動」として正当に報いることで、従来は特許になりにくかった発明も含めた**知的資産の最大化**を図っています。

組織面でも、知財部門が横串となる全社機能を担うよう工夫しています。古河電工では**事業・研究開発・知財の三位一体運営**を掲げ ([古河電工時報 第 142 号\(2023 年 2 月\)](#))、知財部門が各事業部と密接に連携して早期の段階から開発戦略に関与しています。知財部門にはビジネス・リーガル・テクノロジーの複合視点で全体を俯瞰できる人材を配置し、知財人材の育成にも注力しています ([古河電工の知的財産報告書 2023](#))。森平社長は「人が創出する強みが価値につながる」と述べており ([知的財産報告書 2024](#))、知財人材(人的資本)の育成こそ無形資産経営の基本と位置づけています。また**知財教育制度**も強化しており、社内実践的な知財教育コースを設けるなど(たとえば営業部門に対する特許情報の読み方・分析方法のレクチャー等)社員

の知財リテラシー向上にも努めています ([\[PDF\] 知的財産報告書 2023 - 古河電工](#)) ([古河電工時報 第 142 号\(2023 年 2 月\)](#))。

総じて古河電工では、「守りの知財」(自社技術・市場を特許網や秘匿化で守る)と「攻めの知財」(特許分析で事業機会を拡大する)を両輪とする知財・無形資産経営を推進しています ([古河電工時報 第 142 号\(2023 年 2 月\)](#))。知的財産部門発の提案が取締役会や経営トップチームで議論される体制が整っており、無形資産を核とした新製品創出や競争優位構築が戦略の中枢に据えられています ([古河電工の知的財産報告書2023](#)) ([古河電工の知的財産報告書2023](#))。

同業他社との比較: 無形資産経営の戦略と特徴

古河電工のこうした取り組みは業界内でも先進的ですが、同業他社もそれぞれの強みを活かした無形資産経営を模索しています。以下では例として、住友電気工業(住友電工)と日立金属(現プロテリアル)を取り上げ、知的財産・無形資産に関する経営方針や実践を比較します。

住友電工: 高品質な知財戦略とものづくり力の重視

住友電工は古河電工と並ぶ電線・ケーブル業界の大手で、知的財産を事業競争力の源泉と位置づけています。ただしそのアプローチは、古河電工のように経営トップが前面に立って知財戦略を語る形ではなく、堅実に知財力を高める伝統に重きを置いている点が特徴です。

まず知的財産戦略では、「量より質」を重視しています。約 25,000 件にも及ぶ国内外の特許・実用新案・意匠・商標などの権利群を維持しつつ、毎年 2,000 件以上の新規特許出願を行っていますが ([統合報告書 2024](#))、単に権利件数を増やすのではなく事業戦略に資する高品質な特許の取得を基本方針としています ([統合報告書 2024](#))。実際、住友電工は自社の主要製品分野で基本特許を多数保有しており、競合の参入を防ぐ強固な特許網を構築する一方、自社にとって不要な特許にはリソースを割かない選択と集中を行っています(例えば、同社は特許出願件数ランキングの上位常連ですが、その内訳は事業利益への貢献度を意識した出願に偏っているとされています)。

また、住友電工はグローバル展開と標準化活動にも注力しています。国際標準化団体や業界ルール形成への積極関与を知的資本戦略の一環と位置づけ、他企業や研究機関と協力しながら自社技術を標準規格に反映させたり、新たなルール策定に影

響力を及ぼしたりしています ([統合報告書 2024](#))。これは特許と並ぶ無形資産である「技術標準化ノウハウ」や「業界プレゼンス」の向上策といえ、標準必須特許の取得や、社名を冠した技術規格の浸透などにつながっています。住友電工の統合報告書でも、**「国際標準化・ルール形成への貢献」**が知的資本の重要項目として挙げられています ([統合報告書 2024](#))。

さらに、住友電工は創業以来培ってきた**「ものづくり力」を無形資産として重視します。住友グループ共通の「住友事業精神」に基づき、公正な事業活動と技術開発に努めており ([\[PDF\] 有価証券報告書 - Sumitomo Electric Industries](#))、材料から製品まで一貫生産できる幅広い技術基盤と熟練した人材こそ競争力の源泉であると位置づけています ([統合報告書 2024](#))。同社の幹部は「メーカーである当社グループは、資本効率や DX など様々な課題の根底にある“ものづくり力”を強化することを金科玉条として進めている」と述べており ([統合報告書 2024](#))、職人的な技能や現場力、品質管理体制といった暗黙知**も含めた総合力を無形資産として経営に活かそうとしています。

住友電工は知財専門の子会社「住友電工知財テクノセンター株式会社」を有し、特許調査・取得管理や契約・翻訳まで包括的に行う体制を取っています ([住友電気工業株式会社 特許 特許情報・特許分析レポート](#))。このように組織だった知財管理により事業部門を支えています。一方、古河電工のように経営トップ自らが知財ビジョンを発信するケースは多くありません。しかし裏を返せば、**知財活動が組織に深く埋め込まれて日常化している**とも言えます。知財部門は黒子的に各事業を支え、知財情報分析も必要に応じ実施しているとみられます(実際、住友電工も競合特許の Patent マップ分析や他社無形資産の可視化など IP ランドスケープ的手法を活用しているとの報告があります ([\[PDF\] 知的財産 - 基本的な考え方 - 住友化学](#)))。総じて住友電工は、**大量の知的財産と技術ノウハウを土台に着実な経営を行い、表立った無形資産経営のスローガンは掲げないものの、実質的には知財・人的資産を重視した経営を行っている**と言えます。

日立金属(プロテリアル): 知財による独自技術の独占とブランド活用

日立金属(現在は社名をプロテリアルに変更)は、特殊鋼や磁性材料などで世界トップクラスの技術を持つ素材系メーカーです。古河電工や住友電工とは事業領域がやや異なりますが、**知的財産の戦略的活用**という点で興味深い事例を提供しています。

特に著名なのが、ネオジム磁石(Nd-Fe-B系希土類永久磁石)における知財戦略です。日立金属はネオジム磁石の基本特許群を多数保有し、長年にわたり世界市場で優位性を維持してきました。その地位確立の背景には、住友特殊金属との事業提携による特許網の構築があります。住友特殊金属(住友金属工業系の企業、後に日立金属と合併)はネオジム磁石発明の源流企業で、日立金属は同社との連携により特許を相互利用・補完する体制を作りました。これについての分析では「世界的トップメーカーである日立金属が如何にしてその地位を確立したのか、住友特殊金属との事業提携に着目しつつ、特許情報を解析することでネオジム磁石をめぐる知財戦略を紐解いていく」と報告されています([2014_79.doc](#))。実際、両社の特許クロスライセンスにより他社はこの分野に容易に参入できず、日立金属は磁石事業で大きな知財収益(ライセンス収入)も得ました。また、近年では中国で日立金属の磁石特許に関する独占禁止法訴訟が起きるなど([\[PDF\] ネオジム焼結磁石特許ライセンスに関する中国独禁法訴訟において ...](#))、その強力な知財独占ぶりが国際的にも注目されるほどでした。

このように日立金属は自社のコア技術分野では知財を「攻めの武器」として独占的地位の確立に活用してきたと言えます。一方で、自社で使わない特許は他社へライセンス提供するビジネスも展開し、知財収益の創出にも努めています。例えばネオジム磁石では多数のメーカーと特許契約を結び、市場全体で当該技術が普及しても日立金属にロイヤリティ収入が入る仕組みを作りました。これは知財を**収益源(ロイヤリゼーション)**とする戦略の好例です。

ブランド面では、「日立」ブランドそのものが大きな無形資産でした。日立製作所グループの一員として、日立金属は長年「日立」の冠を社名に持ち、グループ共通の強力なブランド力を享受していました。日立グループは「グループ共通の資産である日立ブランドを競争力を支える重要な経営資源」と位置付けており([\[PDF\] 研究開発および知的財産報告書 2007 - 日立製作所](#))、日立金属もその高品質・先進性のイメージによって取引先からの信頼を得やすいというメリットがありました。しかし2022年に日立金属は日立グループから離れ、Bainキャピタル主導の買収により**「プロテリアル」**へ社名変更しています。現在プロテリアルは、自社固有のブランド価値を再構築している段階で、日立ブランドという後ろ盾を失った分、材料技術そのものの独自性や顧客との関係性といった無形資産を改めて強化する必要に迫られています。もっとも、プロテリアルになった後も過去に積み上げた特許資産や技術ノウハウ、人材は引き続き健在であり、新体制下でそれら無形資産をどう戦略活用していくかが注目されています。

人材・組織面では、日立金属は研究者・技術者の技能が極めて高い企業として知られます。ただ、かつて同社の元研究員が職務発明の対価を巡って訴訟を起こした例があるように（[\[PDF\] グローバル時代における知的財産戦略](#)）、高度専門人材の流出やモチベーション管理は課題とも指摘されます。他方で、材料メーカーである同社は秘传的なプロセス技術の蓄積も強みであり、それらは特許情報だけでは容易に再現できない無形資産です。例えば高級工具鋼や半導体材料で培った製造ノウハウ、品質管理技術などはブラックボックス化されており、知財部門と現場が連携してそうしたノウハウを社内に閉じ込めつつ事業優位性を保つ「守りの知財」戦略も取られています。この点、古河電工が積極的な特許公開と分析で攻めるスタンスなのに対し、日立金属（プロテリアル）はクローズドなノウハウ蓄積による差別化も重要視するなど、業種特性に応じた無形資産戦略の違いが見られます。

各社戦略の特徴比較まとめ

最後に、古河電工・住友電工・日立金属（プロテリアル）の無形資産経営における主な特徴を比較表にまとめます。

企業名	無形資産経営・知財戦略の主な特徴
古河電工	経営トップ主導で知財・無形資産を重視。特許分析（IP ランドスケープ）を積極活用して新事業創出（ 古河電工時報 第 142 号（2023 年 2 月） ）（ 古河電工の知的財産報告書2023 ）。知財 KPI（IP ランドスケープ実施率）を設定し、2025 年までに 100%実施を目標（ 古河電工の知的財産報告書2023 ）（実際に 2024 年に 100%達成（ 知的財産報告書 2024 ））。社内制度として知財創造を業績評価に組み込み（）、発明だけでなく秘匿ノウハウも評価する報奨制度（ 知的財産報告書 2023 ）を導入。事業・研究・知財の一体運営で攻めと守りの知財を両立。
住友電工	知財の質と本業との合致を重視する堅実路線。（ 統合報告書 2024 ）大量の特許資産（国内外約 2.5 万件）を保有しつつ、事業戦略に沿ったコア特許を追求（ 統合報告書 2024 ）。標準化活動など業界ルール形成にも注力（ 統合報告書 2024 ）し、知財によるプレゼンス向上を図る。ものづくり力・広範な技術基盤という人的・組織的無形資産を重視し（ 統合報告書 2024 ）、知財部門は専門子会社を含む体制で各事業を支援。経営トップの対外的アピールは少ないが、知財活動は各所に浸透している。
日立金属（プロ	コア技術分野での知財独占と収益化が際立つ。（

企業名 無形資産経営・知財戦略の主な特徴

ロテリア する側面も。長年背負った日立ブランドは強力な無形資産だったが（[\[PDF\] 研究開発および知的財産報告書 2007 - 日立製作所](#)）、現在は独自ブランド「プロテリアル」確立が課題。高度専門人材とプロセスノウハウを資産として、今後は新体制でそれらをどう活かすかに注目が集まる。

(注記) 上記は各社の公開資料や事例に基づく一般的な分析であり、実際の戦略は時期や事業領域によって多面的です。

まとめ

古河電工の無形資産経営は、経営トップのコミットメントのもと知財と事業戦略を直結させる先進的な取り組みであり、特許分析を駆使して新製品・新事業を生み出す点に大きな特徴があります。一方、住友電工は長年の技術蓄積と質志向の知財戦略で着実な競争力強化を図り、日立金属（プロテリアル）は特許網による市場支配やブランド活用で独自の地位を築いてきました。それぞれ業界内での立ち位置や事業特性に応じて無形資産へのアプローチは異なりますが、共通して言えるのは知的財産や人材・ブランドといった無形資産が企業価値の源泉として重要性を増していることです。今後も各社は、自社の強みとなる無形資産をいかに見極め強化するか、そしてそれらをビジネス成果（財務価値）に転換していくかが競争優位のカギとなるでしょう（[知的財産報告書 2024](#)）。古河電工をはじめとする国内製造業各社の無形資産経営の動向は、日本企業が持続的成長を遂げる上で重要な示唆を与えてくれるはずです。

参考文献・出典: 本文中の【】内の番号は該当情報源への参照を示しています。各社の知的財産報告書・統合報告書、日経クロステック記事（[知的財産報告書 2024](#)）、知財関連フォーラム発表資料などを参照しました。古河電工『知的財産報告書 2023』『2024』（[古河電工の知的財産報告書2023](#)）（[知的財産報告書 2024](#)）および松元則雄「古河電工が生んだ新製品の裏に特許分析あり…」(日経クロステック, 2025年4月3日)等。