

TDK のグローバル知財ガバナンス：課題と挑戦、そして未来への展望 – LexisNexis PatentSight+ Summit 2025 小柴亮典氏講演予測

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

TDK 株式会社（以下、TDK）は、積極的な M&A とグローバルな事業展開を通じて、複雑かつ多様な知的財産（IP）ポートフォリオを形成してきた。この過程で、異なる法制度や企業文化を持つ組織の統合、そして多国籍な人材が生み出す発明の管理といった、グローバル知財ガバナンスにおける特有の課題に直面している。本レポートは、これらの背景を踏まえ、来る LexisNexis PatentSight+ Summit 2025 における TDK 技術・知財本部 知的財産権センター ゼネラルマネージャー 小柴亮典氏の講演「TDK のグローバル知財ガバナンス 挑戦と課題」の内容を予測するものである。

小柴氏の講演では、TDK が喫緊の課題と捉える知財ガバナンスのグローバル化において、特に「知財とビジネス戦略のアラインメント」を軸とした取り組みが強調されると予測される。具体的には、M&A によって獲得した多様な IP の戦略的統合、多国籍人材の能力を最大限に引き出すための IP 組織の役割定義と人材育成、そして従来の守勢的な IP 活動から脱却し、事業貢献を志向する「攻めの知財インテリジェンス戦略」への転換が、TDK ならではの「挑戦と工夫」として共有されるだろう。さらに、これらの経験を踏まえ、グローバル市場で機能する日本の知財組織の将来像についても、TDK の視点から考察が示されることが期待される。本レポートは、公開情報に基づき、これらの予測を詳細に分析・解説する。

2. TDK のグローバル事業戦略：IP ガバナンスの文脈

TDK のグローバル知財ガバナンスを理解する上で、同社の事業展開のスケールと、その成長を支えてきた M&A 戦略、そして多様な人材構成は不可欠な背景情報となる。

2.1 グローバルオペレーションと M&A が IP 戦略に与える影響

TDK は世界 30 カ国以上に約 200 の拠点をもち、従業員数は約 10 万 7 千人に上るグローバル企業である¹。海外売上高比率は約 90%に達し¹、その事業活動の大部分が海外で行われている。このグローバルな事業基盤は、数多くの M&A を通じて築かれてきた。EPCOS 社、Lambda Group 社、Micronas 社、Hutchinson 社、Tronics 社、ICsense 社、InvenSense 社、Chirp 社、Faraday Semi 社など、多岐にわたる分野の企業買収は、TDK の技術ポートフォリオと市場カバレッジを飛躍的に拡大させた¹。

これらの M&A は、TDK の IP 戦略に多大な影響を与えている。買収先の企業はそれぞれ独自の IP ポートフォリオ、技術文化、そして法務・知財管理体制を有しており、これらを TDK 全体の戦略に整合させ、効果的に統合していくことは極めて複雑な課題である。例えば、EPCOS 社の買収³や InvenSense 社の買収⁴は、TDK の製品群と技術力を大幅に強化したが、同時に異なるバックグラウンドを持つ IP 資産の整理・評価・活用という新たな課題を生んだ⁷。

TDK が掲げる「TDK United」というコンセプト⁸は、このような多様な個の力を結集し、相乗効果を生み出すことを目指す組織文化を示している。これは IP 戦略においても同様であり、買収によって得られた多様な IP を、TDK グループ全体の価値創造に繋げるための統一的なガバナンス体制の構築が求められる。M&A の量と多様性を考慮すると、TDK の IP ガバナンスは、新規 IP の継続的な流入、潜在的な権利重複、FTO (Freedom to Operate : 事業実施の自由度) の問題、そして買収した IP を TDK の全体戦略に合致させる必要性に対応するため、非常に堅牢かつ柔軟でなければならない。これは単なる法務的なタスクではなく、戦略的かつ運営上の大きな取り組みである。

TDK の M&A 戦略の成功は、買収した IP を効果的に統合し、活用する能力に本質的に結びついている。IP 統合の失敗は、期待されたシナジーの未実現、法的リスクの増大、そしてイノベーションパイプラインの断片化につながりかねない。小柴氏の講演では、TDK がこれらのリスクをどのように軽減し⁷、買収 IP から価値を引き出すかという点が、「攻めの知財インテリジェンス戦略」⁸の一環として語られる可能性が高い。

2.2 多国籍な人材構成 : IP ガバナンス進化の主要因

TDK の海外従業員比率は約 90% に達しており¹、文字通り多国籍な人材が事業を支えている。講演概要で「多国籍人材が多数を占める TDK において、知財ガバナンスのグローバル化は喫緊の課題」と明記されている通り [ユーザーQuery]、この人材構成が IP ガバナンスを進化させる主要な動機となっている。

これほど多様なバックグラウンドを持つ従業員全体で IP の創出、保護、そして意識向上を図ることは、コミュニケーション、研修、文化的な側面で大きな課題を伴う¹。IP 関連法規や IP に対する認識は国や地域によって異なり、それぞれの状況に合わせたアプローチが必要となる。

「喫緊の課題」とされる IP ガバナンスのグローバル化 [ユーザーQuery] は、この多国籍な労働力を効果的に巻き込むことと直結している。単に文書を翻訳するだけでなく、IP の戦略的重要性や TDK 独自の IP アプローチについて、グローバルで共通の理解を醸成することが求められる。

TDK の IP 人材育成プログラム¹¹や発明報奨制度¹⁵は、これらの多様な文化背景を持つ従業員に対して真に効果的であるように設計されなければ、グローバルなイノベーションポテンシャルを十分に引き出すことはできない。小柴氏の講演では、TDK がこれらのプログラムをどのように各国の文化に適應させ、IP に関する「TDK United」の精神を育てているかについて触れられるかもしれない。

表 1：TDK の主要 M&A 案件と関連する IP 統合の考慮事項

買収企業 (年)	主要獲得技術/IP	戦略的意義	想定される IP 統合課題	TDK の統合アプローチ (判明分)
Lambda Group (2005 年) ¹	電源技術、販売網	電源市場での優位性確立	電源関連特許ポートフォリオの整理、重複排除	TDK の素材技術との融合 ¹
EPCOS (2008 年) ¹	自動車部品、産業機器向け受動部品、センサー技術、モジュール技術	事業・市場・製品の幅と深さの拡大、欧州市場での地位強化	大規模ポートフォリオの統合、異なる IP 管理文化の調和、FTO 評価	TDK の材料・プロセス技術と EPCOS の応用・モジュール技術のシナジー追求 ³ 、「対等の関係性」を重視した PMI ⁸
Micronas (2016 年) ¹	車載・産機向けホールセンサー技術、制御技術	磁気センサー事業の強化、センサー事業の成長戦略加速	センサー関連 IP の専門性と TDK 既存 IP との連携	TDK の磁気技術との融合による革新的製品開発 ¹
Hutchinson Technology (2016 年) ¹	HDD サスペンション、カメラモジュール用アクチュエータ技術	HDD サスペンション事業および HDD ヘッド事業全体の強化、アクチュエータ事業強化	精密機械関連 IP の管理、既存事業 IP との重複回避	TDK の既存事業とのシナジーによる強化 ¹
Tronics	MEMS センサー	センサー製品ポ	先端 MEMS 技術	TDK の最先端セ

Microsystems (2016 年) ¹	技術	ポートフォリオの 拡大・強化	IP の評価と活用 戦略	センサー技術ポ ートフォリオへの 組み込み ¹
ICsense (2017 年) ¹	ASIC 設計技術	センサー・アク チュエータ事業 強化、ASIC 技 術の内製化	ASIC 関連 IP の ライセンス管 理、他製品への 応用展開	磁気センサー以 外への ASIC 技 術活用体制構築 ¹
InvenSense (2017 年) ¹	モーションセン サー、MEMS セ ンサー、ソフト ウェアプラット フォーム	IoT、車載、ICT 領域でのセンサ ーソリューション 強化、非光学 式センサー市場 の網羅	ソフトウェア IP の管理、センサ ーフュージョン 技術 IP の統合	TDK の既存セン サー群との組み 合わせによる包 括的センサーソ リューションの 実現 ⁴
Chirp Microsystems (2018 年) ¹	高性能超音波 3D センシング技術	AR/VR、ICT、自 動車、産業機械 向けセンサー応 用拡大	超音波センシン グ IP の新規性と 将来性評価	様々なアプリケ ーションへの展 開期待 ¹
Faraday Semi (2018 年) ¹	POL(μPOLê) パ ワー半導体技術	パワーデバイス の小型化・高機 能化・高効率化 への貢献	最先端パワー半 導体 IP の保護と 活用	ICT・産業機器・ 車載機器向け展 開 ¹

この表は、TDK の M&A の歴史が、いかに多様な技術分野と IP ポートフォリオの統合という継続的な課題を同社にもたらしてきたかを明確に示している。これらの「挑戦」に対して、TDK がどのような「工夫」をもってグローバルな知財ガバナンスを構築してきたのか、小柴氏の講演で具体的な事例と共に語られることが期待される。

3. TDK の知的財産フレームワークの分析

TDK のグローバルな事業展開を支える知的財産フレームワークは、明確な方針、戦略的目標、そしてこれらを実行するための組織構造に基づいている。

3.1 IP 基本方針と戦略目標

TDK グループは、知的財産権を確立、蓄積、活用することにより、新しい製品・サー

ビスの開発、提供を積極的に行い、社会の発展に貢献することを基本方針として掲げている¹⁵。具体的には、第三者の特許を尊重するとともに、自社の特許も尊重されることが、知的財産権を価値創出の源泉と位置づけ、その創造と保護に全力を尽くすこと、そして他者の知的財産権を不当に侵害しないよう十分注意を払うことが企業倫理綱領にも定められている¹⁵。

近年、TDK は従来の守勢的な IP 活動から脱却し、知財情報を顧客への新たな提案や新製品・新技術開発に積極的に活用し、事業成長に結びつける「攻めの知財インテリジェンス戦略」を推進している⁸。これは、IP を単なる権利保護の手段としてではなく、事業戦略を能動的に支援し、新たな価値を創造するための情報資産として捉えるアプローチである。この方針は、小柴氏自身の新規事業創出における経験とも合致するものであり、彼がこの戦略を強力に推進していることがうかがえる¹⁷。

また、「事業部門ごとに知財戦略を共有する」という方針¹⁵は、TDK の多様な事業ポートフォリオ（受動部品、センサー応用製品、磁気応用製品、エネルギー応用製品など²）に対応するための重要な仕組みである。各事業の特性に合わせた IP 戦略を策定しつつも、グローバルな IP ガバナンス体制の下でグループ全体の整合性を保つという、複雑なマトリックス運営が実践されていることを示唆している。このバランスの取り方自体が、小柴氏が語る「挑戦と工夫」の一つである可能性が高い。

「TDK United における IP 活動 (IP Activities in TDK United)」⁹という概念は、買収によって多様化した企業群やグローバルな事業拠点を、IP の観点からも一つのまとまりとして機能させるための TDK の努力を象徴している。小柴氏の講演では、この「TDK United」の理念が、特に M&A で取得した多様な IP 文化を統合する上で、どのように実践的な IP マネジメントに反映されているかが具体的に語られるだろう。

3.2 組織構造：知的財産権センターと各地域 IP 拠点の役割

TDK の IP ガバナンスは、グローバル本社機能としての役割を担う「知的財産権センター」と、米国、中国、欧州の主要グループ企業の各知財部門によって構築されている¹⁵。技術・知財本部は CTO である橋山修一氏が統括し、その副本部長を米国本社 GM 兼米州 R&D センター長でもある Jim Tran 氏が兼務している¹⁹。

この体制は、中央集権的なグローバル戦略と、地域特性に応じたローカルな対応を両立させることを意図している。知的財産権センターがグループ全体の IP 戦略策定や重要案件の管理を担う一方、各地域の IP 拠点がそれぞれの法制度や市場環境、事業ニーズに即した実務を遂行する。特に、Jim Tran 氏が技術・知財本部の副本部長と米州の事業・R&D 責任者を兼任している点は¹⁹、IP マネジメントを地域ビジネスおよび R&D

活動と密接に連携させるという TDK の戦略を明確に示している。このような体制は、地域の市場ニーズや R&D 活動への迅速な対応を可能にする一方で、グローバル IP 本部との強力なコミュニケーションチャネルを通じて戦略的な一貫性を維持する必要がある。

この構造の効果的な運用は、TDK が掲げる「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」⁸ というグローバルマネジメントポリシーに大きく依存する。小柴氏の講演では、権限を委譲された各地域拠点が、透明性を保ちつつグローバルな IP 目標に沿って活動し、さらに「TDK United」のネットワークを通じてベストプラクティスを全社で共有するための具体的な仕組み（報告ライン、共有プラットフォーム、定期会議など）⁸ について言及される可能性がある。

3.3 「IP インテリジェンス」とプロアクティブな IP マネジメントの重視

TDK が推進する「攻めの知財インテリジェンス戦略」⁸ は、同社の IP 機能が、単なる特許件数の積み上げや権利防衛に留まらず、事業戦略に能動的に貢献する情報分析・活用能力を重視していることを示している。具体的には、IP 情報を活用して顧客への新たな提案、新製品・新技術開発を行い、事業成長というリターンに結びつけることを目指す⁸。

この戦略の実行にあたり、知財部門は経営企画、マーケティング、財務、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）といった機能と連携を強化し、IP を切り口とした新しい価値創造を追求している⁸。例えば、IP ランドスケープをマーケティングと結びつけて実践したり、技術系スタートアップへの投資判断に IP 分析を活用したりしている。また、事業部や技術部門が事業戦略や R&D 戦略を策定する際にも、競合他社の特許出願傾向や製品戦略を分析し、重要な情報として提供することで、より良い意思決定を支援している⁸。

このような「IP インテリジェンス」の実現には、PatentSight のような分析ツールだけでなく、IP チーム内に新たなスキルセット（ビジネス分析能力、戦略的思考力など）を育成し、他部門との強力な部門横断的協力体制を構築することが不可欠である⁸。小柴氏自身が新規事業創出や技術開発に深いバックグラウンドを持つことから¹⁷、彼がこのイニシアチブの強力な推進役となっていることは想像に難くない。

TDK にとっての課題は、この「IP インテリジェンス」能力を、多様な事業部門と多国籍な人材を抱えるグローバル組織全体に展開し、スケールさせることである。これには、分析手法の標準化、ツールやインサイトの効果的な共有、そして組織の関連部門全体に「IP インテリジェンス」の考え方を浸透させることが含まれる。講演では、TDK

がこのグローバルな能力をどのように構築しているかについて触れられる可能性がある。

表 2 : TDK の IP ガバナンス体制と主要責務（グローバル本社 vs. 地域拠点）

組織体	主要責務	報告ライン (推定)
グローバル知的財産権センター (本社) ⁸	グローバル IP 戦略策定・推進、重要 IP 案件管理、M&A における IP デューデリジェンスおよび PMI 統括、グループ全体の IP ポートフォリオ最適化、IP インテリジェンス機能のヘッドクォーター、グループ全体の IP 人材育成方針策定、重要訴訟・紛争対応指揮	CTO (技術・知財本部長)、経営会議
米州 IP 部門 ¹⁵	米州地域における IP 戦略実行、現地法規に基づく出願・権利化、地域 R&D 拠点との連携、現地 M&A 案件の IP サポート、米州市場向け IP インテリジェンス活動、地域内 IP 教育・啓発	グローバル知的財産権センター、米州本社 GM
中国 IP 部門 ¹⁵	中国地域における IP 戦略実行、現地法規・実務に即した出願・権利化・権利行使、模倣品対策、地域事業部門・R&D 拠点との連携、中国市場向け IP インテリジェンス活動、地域内 IP 教育・啓発	グローバル知的財産権センター、中国本社 GM
欧州 IP 部門 ¹⁵	欧州地域における IP 戦略実行、EPO 等への出願・権利化、現地法規・実務対応、地域事業部門・R&D 拠点との連携、欧州市場向け IP インテリ	グローバル知的財産権センター、欧州本社 GM

	ジェンス活動、地域内 IP 教育・啓発	
--	---------------------	--

この表は、TDK がグローバルな IP 戦略の一貫性を保ちつつ、各地域の特性に応じた機動的な IP 活動を可能にするために、どのように役割分担と連携体制を構築しているかを示している。このような多層的かつ分散的な体制を効果的に機能させることが、グローバル IP ガバナンスにおける中心的な「挑戦」であり、TDK が導入している「工夫」について、小柴氏の講演で具体的な事例と共に解説されることが期待される。

4. 迷宮の踏破：TDK のグローバル IP ガバナンスにおける主要課題

TDK のグローバルな事業規模と M&A による成長は、IP ガバナンスにおいて乗り越えるべき多くの複雑な課題を生み出している。

4.1 多様な法制度・文化背景における IP 実務の調和

TDK は 30 カ国以上で事業を展開しており、各国の IP 制度は異なる¹⁾。また、従業員の大多数が多国籍であるため [ユーザー Query]、企業文化も多様性に富んでいる。TDK は、単に日本のやり方を海外に移植するのではなく、グローバルな最適化を目指している²⁾。この文脈で「TDK United」は、多様な歴史や文化を融合させる試みを象徴している³⁾。

これは、TDK のグローバル IP ガバナンスにおける根源的な課題である。可能な範囲でプロセスを標準化しつつ、現地の状況に合わせた柔軟性を許容し、そして IP に関する共通の理解と文化を育む必要がある。課題は法規制遵守に留まらず、IP に関する文化的な統合にまで及ぶ。例えば、発明の開示習慣、IP 所有権に対する考え方、公式な IP プロセスへの関与度合いなどは、文化によって大きく異なる可能性がある。TDK の「工夫」には、これらの文化的なギャップを埋めるために、洗練された研修、コミュニケーション戦略、そして各地域に適合させた報奨制度が含まれると考えられる¹¹⁾。

小柴氏の講演では、各地域の IP 責任者¹⁵⁾が、この調和プロセスにおいて重要な文化的リエゾンおよび変革推進者として機能し、グローバルな IP 方針を現地で共感を呼ぶ形に翻訳し、同時に現地の洞察をグローバル IP センターにフィードバックする役割を担っている可能性について言及されるかもしれない。

4.2 M&A による被買収企業の IP 統合（ポスト M&A の課題）

TDK は長年にわたりクロスボーダー M&A を積極的に行ってきた¹⁾。M&A は、買収した事業が計画通りに進まなかったり、統合がうまくいかなかったりした場合にリスクを伴う⁷⁾。TDK は PMI (Post Merger Integration : M&A 成立後の統合プロセス) におい

て、「対等の関係性」を維持し、互いの企業文化を尊重する方針を採用している⁸。

「TDK United における IP 活動」は、海外企業をグループに迎え入れることを含意している⁹。

M&A 後の IP ポートフォリオ統合には、デューデリジェンス、評価、法的権利移転、既存ポートフォリオとの整合性確保、ライセンス管理、そして FTO 問題や予期せぬ法的責任への対応などが含まれる⁷。TDK の「対等の関係性」を重視する PMI 方針⁸は、IP 統合においてもトップダウン型ではなく、協調的なアプローチを示唆している。

ここでの主要な「挑戦」は、買収された企業の既存の IP 戦略や文化を、TDK の「IP インテリジェンス」アプローチや「TDK United」の理念と調和させることである。これには、慎重なチェンジマネジメントと、新たに統合されたチームに対して TDK のシステムの価値を実証することが求められる。

小柴氏の講演では、TDK の PMI プロセスにおける IP 統合に関する具体的な「工夫」が共有される可能性がある。例えば、共同 IP レビューボードの設置、迅速な IP アライメントプロジェクトの実施、あるいは買収した IP 資産と人材を TDK の枠組みに円滑に同化させ、「攻め」の戦略に貢献させるための専門統合チームの活用などが考えられる。

4.3 多国籍な人材プールにおける IP 意識の醸成と協力体制の構築

従業員の大多数が多国籍であるという事実は [ユーザーQuery]、TDK のイノベーションパイプラインにとって、グローバルで一貫したレベルの IP 意識を創造し、多様なバックグラウンドを持つエンジニアや研究者間での積極的な IP 開示と協力を奨励することが不可欠であることを意味する。TDK は IP 教育・研修プログラム¹¹や発明報奨制度¹⁵を設けている。また、グローバル人事部門はグローバルマネジメント育成プログラムを開発している¹²。

ここでの「挑戦」は、IP 研修を、多様な IP 知識レベルや異なる学習スタイルを持つグローバルな聴衆にとって、魅力的で、適切で、アクセスしやすいものにすることである。TDK の「工夫」としては、e ラーニング技術の活用、ゲーミフィケーションの導入、あるいは各地域での IP チャンピオンによる実践コミュニティの創設などが考えられる。

小柴氏自身が IP ワークショップに個人的に関与し¹¹、IP 業務の「醍醐味」を強調していることは、単なるコンプライアンス遵守を求めるのではなく、啓発し動機づけるリーダーシップスタイルを示唆している。このアプローチは、多国籍な人材の間で真の IP エンゲージメントを育む上で鍵となる可能性が高い。講演では、リーダーシップがこの

文化をどのように推進しているかについて議論されるかもしれない。

5. 設計者：小柴亮典氏のプロフィールと予測される IP 哲学

講演者である小柴亮典氏の経歴と専門性は、TDK のグローバル IP ガバナンスの方向性を理解する上で重要な手がかりとなる。

5.1 経歴と専門性

小柴氏は 1996 年に株式会社東芝に入社し、研究者としてキャリアをスタートさせ、米国ベンチャーでの勤務経験も持つ。その後、知的財産部門に異動し、2019 年には技術を起点とした新規事業創出の仕組みを実現するため、仲間とともに新規事業推進室を立ち上げ、複数の事業化を実現した¹⁵。2022 年に TDK に入社し、2023 年 4 月より現職である知的財産権センターのゼネラルマネージャーを務めている¹⁸。弁理士資格も有し、知財訴訟や係争の経験も豊富である¹⁷。TDK では、「知的財産による新たな価値創造に知恵を絞る」、特に「クロスボーダー M&A を通じて成長したグローバル企業である TDK において、その多様性を活かした知財ガバナンスの実現に取り組む」ことをミッションとしている¹⁷。

小柴氏の研究、IP 実務、そして新規事業開発という多岐にわたる経験は、現在の TDK が直面する課題と密接に関連している。東芝という日本の大手電機メーカーでの経験は、比較の視点を提供するだろう。そして、TDK における彼の具体的な焦点である「多様性を活かした知財ガバナンスの実現」¹⁸は、本講演のテーマと直接的に合致する。

「技術を起点とした新規事業創出」¹⁷における彼の経験は、IP を単なる法的防御手段としてではなく、イノベーションと事業開発のための積極的なツールとして捉えていることを強く示唆している。これは、TDK が推進する「攻めの知財インテリジェンス戦略」⁸と完全に一致する。

さらに、米国ベンチャーでの勤務経験¹⁷は、小柴氏が異なる IP 文化やイノベーションのペースを直接体験したことを意味し、これが TDK の IP ガバナンスをよりアジャイルでビジネス中心的なものへとグローバル化する彼のアプローチに影響を与えている可能性がある。これは、より伝統的な日本の大企業の IP 実務とは対照的かもしれない。

5.2 ビジネス中心の IP と新たな価値創造に対するスタンス

講演テーマが「知財とビジネス戦略のアラインを軸に」¹⁸と設定されていること、そして小柴氏の TDK での役割が「知的財産による新たな価値創造に知恵を絞る」¹⁷ことである点は、彼が IP をビジネス戦略と価値創造に深く組み込む哲学の持ち主であるこ

とを示している。

彼は、IP 部門がサイロ化されたサポート機能ではなく、事業部門や R&D 部門との積極的なパートナーとなることを提唱する可能性が高い。「新たな価値創造」¹⁷への注力は、IP を活用して新しい市場、技術、ビジネスモデルを探求することを重視していることを示唆する。

小柴氏は、IP ガバナンスを単なるリスク軽減やコンプライアンス確保の手段としてではなく、多様なグローバル組織全体でイノベーションと価値獲得のための「実現環境」を創出するものとして提示するかもしれない。これには、従業員のエンパワーメント、協力体制の醸成、そして TDK が注力する「Seven Seas」²³のような戦略的イニシアチブを支援するための IP ポートフォリオの戦略的管理が含まれるだろう。

6. LexisNexis PatentSight+ Summit 2025 講演予測：「TDK のグローバル知財ガバナンス 挑戦と課題」

上記分析に基づき、小柴亮典氏の講演内容を以下の4つの主要テーマに沿って予測する。

6.1 コアテーマ1：TDK における IP とビジネス戦略のアラインメント

小柴氏はまず、TDK のようなグローバルで M&A を多用する企業にとって、IP が後付けであってはならないことを強調するだろう。そして、TDK が IP をビジネス戦略の中核要素とするに至った道のりについて、従来のアプローチとの比較を交えながら詳述すると考えられる。TDK の「IP インテリジェンス戦略」⁸が実際にどのように機能しているか、すなわち IP 分析が R&D の方向性、M&A のターゲット選定、市場参入の意思決定、競争優位性の確立にどう貢献しているかが具体例と共に示されるだろう。例えば、IP ランドスケープ⁸がイノベーションの「ホワイトスペース」特定や、M&A 候補企業の IP 力評価にどのように役立っているか、といった点である。「事業部門ごとに知財戦略を共有」¹⁵するという方針は、このアラインメントを実現するためのメカニズムとして、知的財産権センターによる統括と共に提示されるだろう。

TDK の多様な事業ポートフォリオとグローバルな事業展開を考慮すると、IP とビジネス戦略の連携は不可欠である。このような連携がなければ、IP リソースが誤った方向に使われたり、ビジネスチャンスを逃したりする可能性がある。小柴氏の経歴¹⁷は、この連携の重要性を説得力をもって語ることを可能にする。

6.2 コアテーマ2：TDK のグローバル IP ガバナンス構築における工夫とハードル

講演の核心部分である「挑戦と工夫」については、以下の点が語られると予測される。

- **挑戦 (ハードル):**

- 30 カ国以上に及ぶ事業展開地域における、異なる法制度や IP 文化の下での IP マネジメントの調和の難しさ¹。
- EPCOS 社や InvenSense 社など、多数の被買収企業の IP ポートフォリオと実務慣行を、その歴史を尊重しつつ（「TDK United」⁹、PMI 方針⁸）統合する際の複雑さ。これには、IP 評価、FTO、被買収 IP に起因する侵害リスク回避なども含まれるだろう⁷。
- 従業員の約 90% を占める非日本人・多国籍人材から、一貫した IP 意識、質の高い発明開示、そして積極的な関与を引き出すことの困難さ¹。
- 中央の知的財産権センターと各地域の IP 拠点との間で、効果的なコミュニケーションと統制を維持することの課題¹⁵。

- **工夫 (イノベーション):**

- TDK 独自のガバナンスモデル：中央集権的な知的財産権センターと地域 IP 部門の組み合わせ¹⁵、そしてこれを機能させるための「Empowerment & Transparency」⁸ の実践。
- 被買収企業の文化を尊重しつつ⁸、TDK のグローバル戦略に整合させるための IP に関する PMI プロセス。
- 多国籍な対象者に合わせてカスタマイズされたグローバル IP 研修・教育プログラム¹¹ および発明報奨制度¹⁵。成功事例や効果測定指標が共有されるかもしれない。
- グローバル拠点間でベストプラクティスや IP インテリジェンスを共有するためのシステム⁸。
- グローバルな IP 文化を推進する上でのリーダーシップの役割（小柴氏自身のワークショップへの参加など¹¹）。

TDK の「工夫」は、単なる組織構造の設計に留まらず、「TDK United」や「Empowerment & Transparency」といった哲学、そして多様で分散した組織においてグローバル IP ガバナンスを機能させるための積極的なリーダーシップの関与にまで及んでいる点が特徴的である。

6.3 コアテーマ 3：TDK の IP 組織の進化する役割と独自の定義

小柴氏は、TDK の IP 組織を、単なる法務・管理機能以上のものとして定義するだろう。ビジネスおよび R&D の戦略的パートナー、「IP インテリジェンス」の推進役⁸、そして新たな価値創造のイネーブラー¹⁷としての役割を強調すると考えられる。「TDK ならではの知財組織の役割定義」²²には、以下の要素が含まれる可能性がある。

- R&D（4 極 R&D 体制¹⁾）および事業部門との緊密な連携。
- プロアクティブな IP ランドスケープおよび競合情報分析機能⁸⁾。
- M&A におけるデューデリジェンスおよび PMI における IP 統合への深い関与⁷⁾。
- グローバルな IP 文化の醸成と IP 人材育成への責任¹¹⁾。
- 中央の IP センターと地域のハブ¹⁵⁾ という組織構造が、このユニークな役割をどのように促進しているか。

TDK の IP 組織の「独自性」は、同社の極端なグローバル化と M&A 中心の成長モデルへの適応から生まれている可能性が高い。この複雑性に対応し、これらの多様な資産から積極的に価値を創造するために、従来のモデルを超えて進化せざるを得なかったのである。

6.4 コアテーマ 4：日本の IP 組織の将来像に関する TDK の視点

TDK の経験を踏まえ、小柴氏は日本の企業 IP 部門がどのように進化すべきかについて、より広範な考察を提示するだろう。具体的には、以下のような提言が含まれるかもしれない。

- 単に海外で特許を出願するだけでなく、考え方や運営においてよりグローバルになる必要がある。
- サポート機能から価値創造パートナーへと移行し、ビジネス戦略や R&D とより深く統合される必要がある（これは、IP による持続的成長というサミットのテーマとも一致する¹⁸⁾）。
- 守勢的な特許取得だけでなく、「攻めの IP」や「IP インテリジェンス」をより重視する必要がある。
- グローバルな視野を持つ IP 人材の育成が不可欠である（サミットのテーマの一つにも人材育成が含まれている¹⁸⁾）。
- 日本企業が成長のためにますます海外に目を向ける中で、M&A による IP の効果的な管理に適応しなければならない。
- コーポレートガバナンス・コードの改訂に沿って⁸⁾、日本企業は自社の IP の価値を投資家やステークホルダーに対してより明確に説明する必要がある。

著しいグローバル化と M&A を経験してきた TDK は、同様の、あるいはそれより初期段階の変革に直面している他の日本企業にとって、価値ある教訓を持っていると自負しているだろう。小柴氏の講演は、この進化におけるソートリーダーとしての TDK の立場を示すことを目指すものとなる。

表 3：小柴氏講演の予測キーテーマと根拠

予測される講演テーマ	主要な論点・サブトピック	根拠・裏付け (関連スニペット ID と簡単な説明)
1. TDK における IP とビジネス戦略のアラインメント	- IP の戦略的ビジネス要素としての位置づけ - 「IP インテリジェンス戦略」の実践例 (IP ランドスケープ、M&A 支援等) - 事業部門別 IP 戦略共有メカニズム	⁸ 講演テーマそのもの。TDK の公式戦略 ⁸ や IP ポリシー ¹⁵ と小柴氏の経歴 ¹⁸ が合致。
2. TDK のグローバル IP ガバナンス構築における工夫とハードル	- 挑戦: 法制度・文化の多様性、M&A による IP 統合、多国籍人材のエンゲージメント、中央・地方拠点連携 - 工夫: 独自のガバナンスモデル、PMI プロセス、多文化対応型研修・報奨、ベストプラクティス共有、リーダーシップ	¹ 講演タイトルが示す核心部分。TDK のグローバルな実態 ¹ と公式発表されている取り組み ⁸ が「挑戦と工夫」に対応。
3. TDK の IP 組織の進化する役割と独自の定義	- 戦略的パートナーとしての IP 組織 - 「IP インテリジェンス」推進役 - 新価値創造のイネーブラー - R&D・事業部門との緊密連携、M&A への深い関与、グローバル IP 文化・人材育成への責任	¹ 講演概要にある「TDK ならではの知財組織の役割定義」。TDK の戦略 ⁸ と組織体制 ¹⁹ 、小柴氏のミッション ¹⁷ が示唆。
4. 日本の IP 組織の将来像に関する TDK の視点	- グローバルマインドセットの必要性 - ビジネス戦略・R&D との更なる統合 - 「攻めの IP」へのシフト - グローバル IP 人材育成の重要性 - M&A における IP マネジメント能力向上 - IP 価値の対外的説明責任強化	⁸ 講演概要にある「日本の知財組織の将来像」。TDK のグローバルな経験 ¹⁸ とサミット全体のテーマ ¹⁸ が関連。

この表は、小柴氏の講演が、TDK の具体的な取り組みと、そこから得られた普遍的な

教訓をバランス良く提示するものとなることを示唆している。

7. TDK のグローバル IP ガバナンスに対する戦略的展望と提言

これまでの分析を踏まえ、TDK のグローバル IP ガバナンスに関する今後の展望と、更なる強化に向けた潜在的な注力分野を以下に示す。

- **「IP インテリジェンス」能力の深化と広範な展開の継続:** TDK は既に「攻めの IP インテリジェンス戦略」を推進しているが⁸、この能力をさらに深化させ、グループ内のより多くの部門や階層に浸透させることが、持続的な競争優位に繋がる。
- **AI およびデータアナリティクスの活用:** より高度な IP 管理、IP ランドスケープ分析、そして将来予測のために、AI やビッグデータ解析技術の導入・活用を強化することが考えられる。LexisNexis PatentSight+ Summit 2025 自体も、IP 領域における AI 活用をテーマの一つとして掲げている²²。
- **PMI プロセスの継続的改善:** 今後も M&A が TDK の成長戦略の重要な柱であり続けると予想されるため¹、将来の M&A において、より円滑な IP 統合を実現するための PMI プロセスを継続的に見直し、改善していくことが重要である。
- **IP 人材育成プログラムの拡充と進化:** 強固なビジネス感覚と異文化対応能力を備えた将来の IP リーダーを育成するため、既存の IP 人材育成プログラム¹¹をさらに拡充し、進化させることが求められる。
- **グローバルな知識共有と連携メカニズムの強化:** 世界各地の IP チーム間での知識、経験、ベストプラクティスの共有を促進し、連携を強化するための仕組み（プラットフォーム、定期的な交流機会など）をさらに充実させることが、グループ全体の IP 能力向上に寄与する。

TDK が DX（デジタルトランスフォーメーション）や GX（グリーントランスフォーメーション）といった分野への注力を深め⁹、また TDK Ventures のような CVC 活動を通じて新たな技術領域へ進出する中で²⁸、同社の IP ガバナンスは、急速に進化する技術ランドスケープや、データ、AI アルゴリズムといった新しいタイプの IP に効果的に対応するため、より一層のアジリティ（俊敏性）が求められるようになるだろう。

8. 結論：TDK の IP ジャーニーと講演への期待の総括

TDK は、フェライトという素材技術から出発し、数々の M&A とグローバル展開を経て、複雑な IP エコシステムを持つエレクトロニクス業界のグローバルリーダーへと進化を遂げた。この過程で、グローバルな事業運営に伴う IP 実務の調和、M&A による多様な IP ポートフォリオの統合、そして多国籍な人材の能力を最大限に引き出す IP マネジメントといった、特有の課題に直面してきた。

これに対し、TDK は「攻めの IP インテリジェンス戦略」の推進、「TDK United」の理念に基づく組織文化の醸成、そして中央集権と地域への権限委譲を組み合わせた柔軟なガバナンス体制の構築といった戦略的な対応を進めている。

来る LexisNexis PatentSight+ Summit 2025 における小柴亮典氏の講演は、まさにこの TDK の IP ジャーニーの一端を明らかにするものとなるだろう。IP とビジネス戦略の緊密な連携、TDK ならではのユニークな組織的アプローチ、そしてグローバル市場で成功するための日本の IP マネジメントの将来像といった核心的なメッセージが発信されることが強く期待される。TDK が持続的な競争優位性を確立するために、グローバル IP ガバナンスをいかに最適化し続けているか、その現在進行形の挑戦と工夫に注目が集まる。

引用文献

1. Challenge –グローバル展開- | TDK 新卒採用サイト, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.tdk.com/ja/careers/graduates/global/>
2. Integrated Report 2024, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.cn/system/files/integrated_report_pdf_2024_en_.pdf
3. www.tdk.com, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/ir/ir_library/annual/web/lib20405.pdf
4. TDK to Acquire InvenSense Realize New Sensor Solutions in IoT, Automotive and ICT, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/en/news_center/press/201612212610.html
5. ANNUAL REPORT 2017TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/system/files/wwwtdkcom_ir_ir_library_annual_pdf_2017_all.pdf
6. TDK Completes Acquisition of InvenSense, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://invensense.tdk.com/news-media/tdk-completes-acquisition-of-invensense/>
7. www.tdk.com, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/system/files/ir_library_report_pdf_lib40230_ja.pdf
8. 統合報告書 2024 - TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/system/files/integrated_report_pdf_2024_ja.pdf
9. TDK and Intellectual Property | TDK- TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/en/about_tdk/intellectual_property/tdk_intellectual_property/index.html
10. Strength – TDK の強み- | TDK 新卒採用サイト - TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.tdk.com/ja/careers/graduates/strength/>
11. TDK 知財ワークショップ 世界の進化を、その手でつくれ, 5 月 23, 2025 にアクセス、

- https://www.tdk.com/ja/about_tdk/intellectual_property/news/202501_02.html
12. Human Resources Development - TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.tdk.com/en/sustainability/social/developing-hr-strategy>
 13. DE&I in TDK: Part 1 Diversity: The Strength to Shape the Future, 5 月 23, 2025 に
アクセス、[https://www.tdk.com/en/featured_stories/entry_074-diversity equity inclusion.html](https://www.tdk.com/en/featured_stories/entry_074-diversity_equity_inclusion.html)
 14. 人財の育成 - TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.tdk.com/ja/sustainability/social/developing-hr-strategy>
 15. 知的財産 基本方針 - TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/ja/about_tdk/intellectual_property/policy/index.html
 16. Intellectual Property Policy - TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/en/about_tdk/intellectual_property/policy/index.html
 17. 企業内事務局向けイベント開催のご案内 - 最新ニュース, 5 月 23, 2025 にアクセ
ス、<https://gemstartup.metro.tokyo.lg.jp/news/2023-jimukyoku-event/>
 18. LexisNexis PatentSight+ Summit 2025, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.lexisnexisip.jp/patentsight-summit/>
 19. Leadership Team & Board of Directors | About TDK, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/en/about_tdk/executive_lineup/index.html
 20. Post-Merger IP Integration: Reducing Global Tax and IP Risks | Insights | Mayer
Brown, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2025/01/post-merger-ip-integration-reducing-global-tax-and-ip-risks>
 21. Common IP Issues That Delay or Derail M&A Deals - PatentPC, 5 月 23, 2025 にア
クセス、<https://patentpc.com/blog/common-ip-issues-that-delay-or-derail-ma-deals>
 22. 日本最大級の知財サミット LexisNexis PatentSight+ Summit 2025 5 月 28 日
(水) に開催, 5 月 23, 2025 にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000010.000124984.html>
 23. www.tdk.com, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/system/files/integrated_report_pdf_2023_ja.pdf
 24. TDK 株式会社様 | ERP:大手企業向け ERP パッケージ「HUE」 / ワークスアプリケ
ーションズ, 5 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.worksap.co.jp/case/TKD/>
 25. コーポレートガバナンス - TDK Corporation, 5 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.tdk.com/system/files/governance_20240628_01_ja.pdf
 26. 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン, 5
月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2023/dai3/sankou2.pdf>
 27. 2025 年知財サミット開催！競争優位を築く特許戦略を議論 - サードニュース, 5
月 23, 2025 にアクセス、<https://news.3rd-in.co.jp/article/4c455cba-18e3-11f0-b1cb-9ca3ba083d71>
 28. The Opinionated CVC: A perspective on strategy, process and people | TDK
Ventures, 5 月 23, 2025 にアクセス、<https://tdk->

[ventures.com/news/insights/the-opinionated-cvc-a-perspective-on-strategy-process-and-people/](https://www.ventures.com/news/insights/the-opinionated-cvc-a-perspective-on-strategy-process-and-people/)