



# ブリヂストン 知財経営に向けての課題

## 企業 知財担当者としての反省と危機感

CGC/統合報告書で何を示すべきかを起点に、

- ・見せ方だけじゃなくて 地に足ついた自社ならではの知財経営は何かを経営と改めてコミュニケーションしたい
- ・新しいものを持ってくる前に 既に持ってる無形資産の強みを見つめ直したい

ブリヂストン知財部門  
荒木 充

## 企業知財担当としての 反省・危機感

1. 2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂後、本検討会で継続的に議論されていたにも関わらず、知財・無形資産ガバナンスガイドライン(GGL)は、なぜ十分に経営層まで浸透していないのか？下記の各段階におけるボトルネックは何か？

段階.1	GGLが経営層に届く	(ボトルネックの仮説：広報の不足、社内共有の不足)
段階.2	経営層が関心を持つ	( " :「知財」という言葉の専門的なイメージ、メッセージ性の不足)
段階.3	経営層が理解する	( " :腹落ちする好事例不足)
段階.4	経営層が実行する	( " :具体的な手順に関する情報不足、産業別的好事例不足)
段階.5	経営層が成功を実感する	( " :成功を定義する指標の整備不足、投資家との対話不足)

2. 上記段階1及び2のボトルネックを解消するためのアプローチである「価値創造ストーリーの構築に資する原則（案）」（資料4）について、以下の観点でご議論いただきたい

- (1) 経営層に対する注目度をさらに高めるには、どうすればよいか
- (2) リアリティ・説得力をさらに高めるには、どうすればよいか
- (3) 経営層が、具体的行動を実行するハードルを下げるには、どうすればよいか

3. 今後の検討の進め方について、ご議論いただきたい

開示すべき本質を外しては？  
開示・アピールの工夫に走っちゃう？(笑)

持続的に知財から価値が生まれる  
**真の知財経営のチカラ**  
をつけるのが本筋

みせかけだけじゃない  
**地に足付いた**  
**知財経営とは？**

うまくいってる他社を真似るのでなく  
→ 本来持ってる強みを活かしたい…

# 弊社ブリヂストンで知財創出/価値変換の根底にあるもの

伝統的な当社の強み：「こだわり」  
集中/掘下げ/継続 × 「つながり」  
相互リスペクト で価値創出



良い知財の例	こだわり（集中/掘下げ/継続）	繋がり（相互リスペクト）
スタッドレス 発泡ゴム進化	疑似液体層排除の原理こだわり ・5世代にわたる発泡ゴム特許群	発砲率安定化の設計・製造繋がり ・膨大な製造規格/標準化
ENLITEN 配合組合せ進化	ゴムのミクロ構造最適化の掘下げ ・性能と生産性両立、4世代にわたる知財ミックス	調達/物流と設計/製造の連携 ・部署間で繋がったナレッジ・ノウハウ・特許
鉱山ソリューション マスタークア	OR故障原因・接着現象の掘下げ ・50年にわたる鉱山現場張り付き現象解析	事業部とR & Dの戦略的連携 ・市場ニーズと技術シーズの双方向創出
タイヤリサイクル GI基金	BS蓄積知財を活かしたリサイクル挑戦 ・40年間のナレッジ蓄積が起点	コンソーシアムでの戦略的共創 ・パートナー企業/アカデミアとの相互リスペクト
AirFree 月面タイヤへも	スpoke形状とリサイクルのこだわり ・1~4世代にわたって変曲点スポークを深化	伝統的OE連携強み+行政連携 ・社内の世代間連携、部署間連携の強み

良い事業/知財には必ず「こだわり」と「つながり」があった → AI活用時代に於いて一層の維持発展が要る

「こだわり」

集中/掘下げ/継続



「つながり」

相互リスペクト

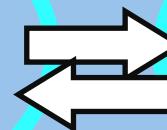


## 本質へのアプローチ

- ① 課題が見えてるアプローチ 強み  
→ 現象メカニズムを掘り込んで解決手段を創出
- ② 課題を見出すアプローチ 弱み  
→ 市場/顧客の潜在ニーズを洞察する

## 具現化の連鎖構造

- 有形資産(工場)を活かす無形資産の山 強み  
(見せてないモノづくりのノウハウ知財、継続的改善の仕組み)
- すり合わせのチカラ 強み  
(後工程への思いやり、ケイレツ企業間連携の伝統)



# 経営意思決定

これら構造を見るようにして  
確からしさを高めるのが真のIPL  
(内向き+外向き)

知財/無形資産の作用構造を可視化した日常的な武闘バトル・コミュニケーション  
(反省: 年に何回かTop報告してるくらいじゃぜんぜん甘ったるい...)

「こだわり」

集中/掘下げ/継続



「つながり」

相互リスペクト



## 本質へのアプローチ

- ① 課題が見えるアプローチ 強み  
→ 現象メカニズムを掘り込んで解決手段を創出
- ② 課題を見出すアプローチ 弱み  
→ 市場/顧客の潜在ニーズを洞察する

日本産業界  
の弱点

日本の強みの継承発展  
をもっと考えたい  
(AIで破壊しないように)

## 具現化の連鎖構造

- 有形資産(工場)を活かす無形資産の山 強み  
(見せてないモノづくりのノウハウ知財、継続的改善の仕組み)
- すり合わせのチカラ 強み  
(後工程への思いやり、ケイレツ企業間連携の伝統)

強みなのに  
オープンイノベーション  
で活かされてない

## ベクトル合わせの文化

知的資産・人的資産の強みが継承・発展する文化 (秘伝のタレが枯れない)

# 日本産業界の強み/弱み

## ● 知財の循環/再生産ができる（日本には長寿企業が多い）

- ・長寿企業では確実にSECIモデルが回っている
- ・ベクトル合わせ・すり合わせの文化/土壌が産業界にある

強み

## ● 持続的イノベーションが強い（PDCA継続型の事業強化）

- ・真面目な仕事をする知的資産が広く分布：顧客に寄り添い、PDCAきっちり回す
- ・有形資産(工場)をうまく使える ←その為に、目立たない多数の知財が働いている



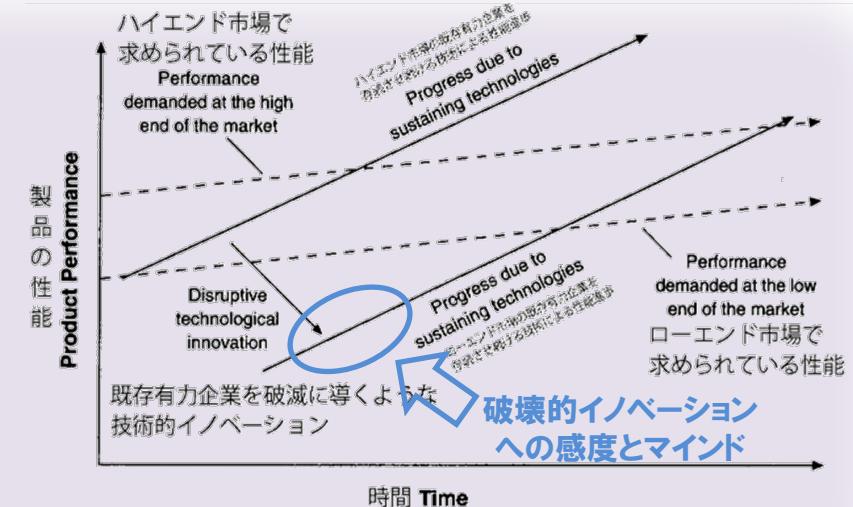
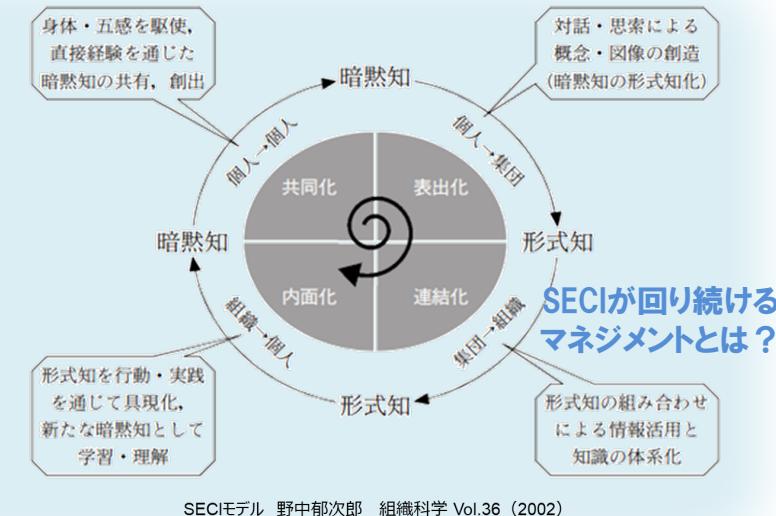
## ● 破壊的イノベーションの弱体化（かつては強みだったはずが...）

- ・確からしくないテーマに投資できない、持続的イノベーション偏重しそぎ
- ・ブルーオーシャン“JOB”への感度・挑戦マインドの弱体化

弱み

## ● 真の強みの軽視（日本ならではの凄さを認識せず安売り）

- ・特許にしてない知的資産が競争力を生んでいる強みが意識されてない
- ・見えない知財を価格転嫁できる事業モデル、意味づけが弱い



Christensen, Clayton M. (1st 1997, Revised 2000)  
*The innovator's dilemma*, Harper Business, p.xix

# 日本産業界の強み/弱みからの提言

## 日本産業界の強みモデル意識してを伸ばす (CGC改訂を活かして強みを見つめ直す)

強み

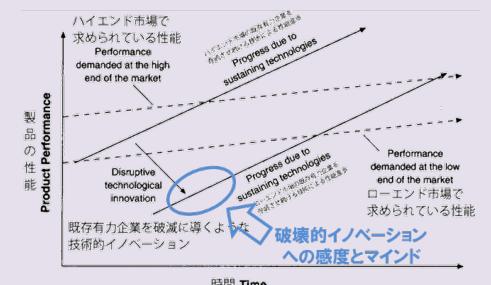
- 持続的に成果を出している企業は、根底にある無形資産/秘伝のタレを軸に知財Mgt.している ←構造を点検して示したい  
(新しいものを持ってくる前に 既に持ってる無形資産の強みを見つめ直したい)
- 経営と現場の知財経営の理解・ベクトルがあつてることが重要 →IPLをここでもっと使いたい
- 見せ方だけじゃなくて 地に足ついた ”自社ならではの知財経営は何か” を経営と改めてコミュニケーションしたい



弱み

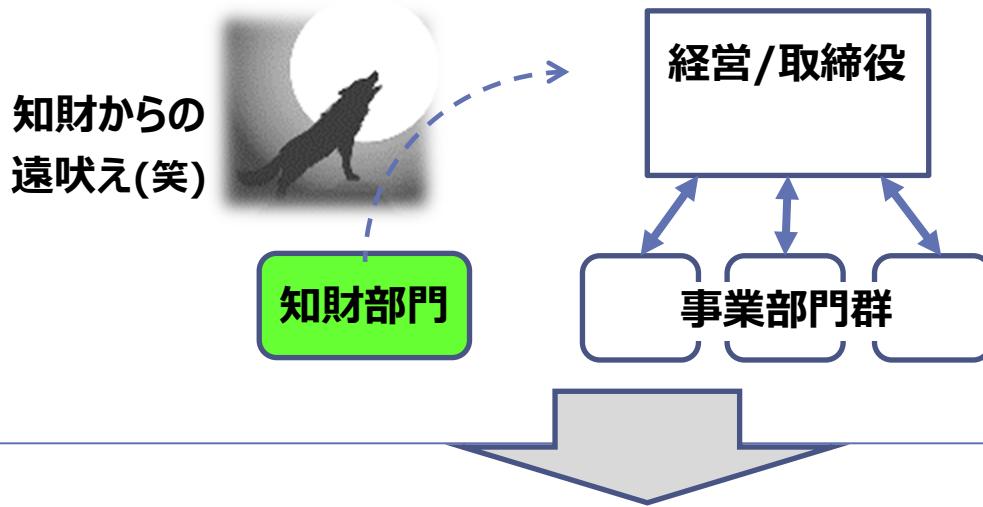
## “課題自体を見出すチカラ” の強化を产学研連携含めてもっと考えたい

- モノづくりの強さがあつてはじめてソリューション提供できるモデルが成立つ、その意味を発信したい  
→ この強さ/基盤を活かせる課題は何かを市場/顧客をよく見て洞察する
- これから企業知財の重要なミッションはこうした潜在課題を見出す知財/知的資産を強化すること  
→ ここにIPLはもっと使える、これができる真の知財経営になる
- 企業単体だと持続的イノベーションばつか →産/学/スタートアップ連携で破壊的イノベーションを復活できる仕組み考えたい

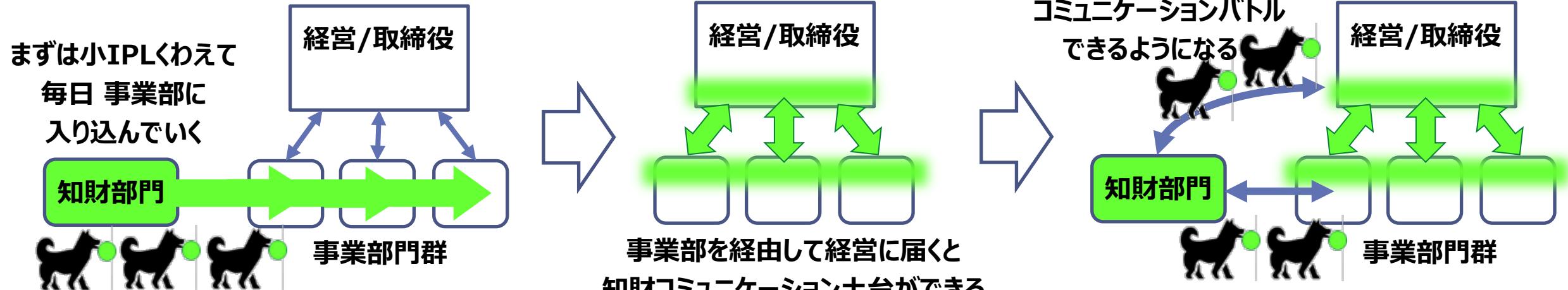


# 知財/無形資産の作用構造を可視化した日常的な武闘バトル・コミュニケーション

(反省：年に何回がTop報告してるくらいじゃぜんぜん甘ったるい...)



【Step 1】 → 【Step 2】 → 【Step 3】



経営だけでなく、バリューチェーン全域の現場で知財/無形資産の活用マインドが浸透してはじめて回りだす

