

知的財産戦略

知的財産を社会価値・企業価値へ

知的財産を社会価値・企業価値へ変換する

2030年レジリアントな“エクセレント”プリチストンに向けて、知的財産（以下、知財）を可視化して活用する管理手法により、確からしさの高いビジネスモデルの構築に直接貢献する知財マネジメントに取り組み、攻めと守りの両面から事業の競争優位性を高めるサポートを行っています。攻めでは、断トツ商品を「創って売る」で培ってきた当社独自の“秘伝のタレ”ともいべき基盤領域における知財の強化・活用を土台として、これに新たに創出した知財を組み合わせることで効果的に社会価値・企業価値へ転換する“知財ミックス”コンセプトによる知財の利活用を加速しています。一方、守りでは、プレミアムタイヤ事業・ソリューション事業の拡大と探索事業領域へ踏み込んでいく確からしさを高めるため、知財の可視化によるリスク検知と対応能力の強化を進めています。知財ミックスの設計構築にあたっては、当社グループの知財が企業価値に変換されるメカニズムを分析強化する内向きのIPランドスケープ（以下、IPL）と、業界全体の俯瞰から各事業の局面まで、オポチュニティーとリスクを知財面から可視化検知する外向きのIPLを活用しています。

》 知財活用マネジメントの深化

当社グループでは以下の3つの方針を柱として知財マネジメントの深化を図っています。

1 バリューチェーン全体を見る

「創って売る」「使う」「戻す」、つまり、企画・開発・製造から物流・販売・リサイクルに至るバリューチェーン全体をスコープとした知財活用マネジメントを行っています。例えば、従来知財による差別化が困難であった物流領域に係る当社グループの強みが開発・製造での知財とどのように結びついているかという視点でバリューチェーン全体にわたる知財を把握し強化しています。

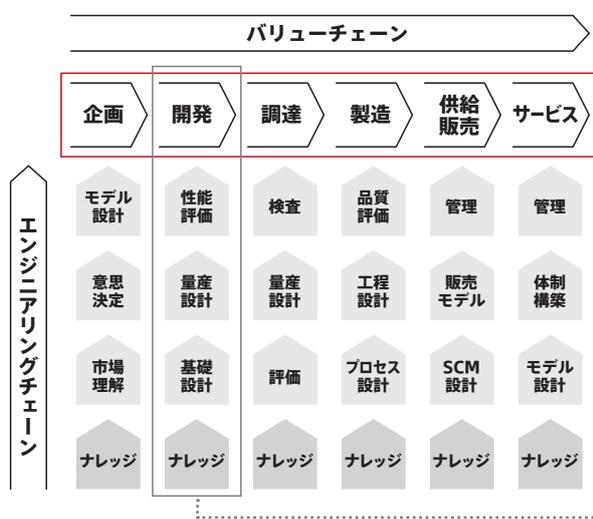
2 知財ミックスをモジュール化する

バリューチェーン全体に分布するナレッジ・ノウハウ・特許など様々な知財が組み合わさって社会価値・企業価値に転換されるかたまり・群を知財ミックスによるモジュールとして捉え、それら知財群の利活用を行います。各モジュールを様々なソリューション事業で効率的・戦略的に使い回せるようにモジュール自体の強化・応用力の拡大を図っています。

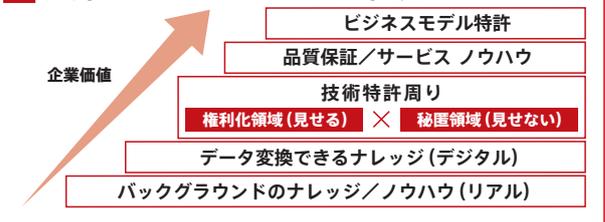
3 現場に寄り添って知財創出する

開発・製造のみならず、物流や販売サービスの現場との日常的なコミュニケーションによって暗黙知を事業価値に繋がる形式知へ転換し、知財ミックスを設計構築していく活動を知財マネジメントの基盤としています。

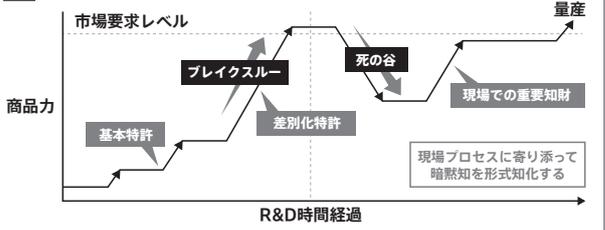
1 バリューチェーン全体を見る



2 知財ミックスをモジュール化する

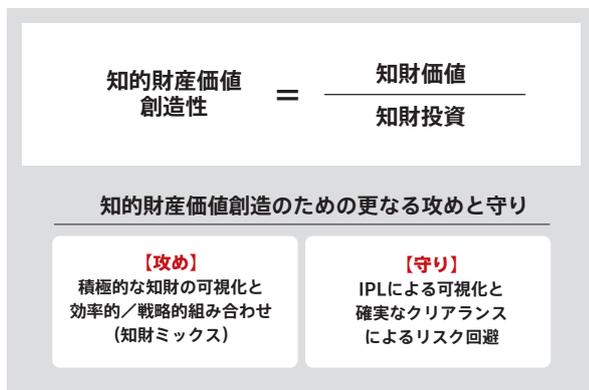


3 現場に寄り添って知財創出する



》 ROICを活用した投資対効果の検証

中期事業計画(2021-2023)における最重要経営指標としているROICの考え方を知財マネジメントにも取り入れています。具体的には、知財活用による売上への貢献額と知財収入額を「知財価値」と捉えた結果系KPIとし、その結果を出す為のマネジメント施策に攻めと守りの両面から要因系KPIを設定しています。攻めでは、当社知財の秘伝のタレともいえる技術&イノベーションにおける3つの極める「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」を基盤とした知財ミックスのモジュール数を構築途上のもも含めて要因系KPIとしています。守りでは、内向き/外向き両面からマイクロマクロのIPL能力を駆使したリスクの先読み検知機能による事業の展開自由度確保と訴訟などトラブル回避を要因系KPIに導入しています。ROIC基本フォーミュラによる知財価値創造性(結果系KPI)で22年は19年対比で約2倍近く向上、23年も更に伸ばすことを計画しています。



● ROIC基本フォーミュラに基づいた知財価値創造性



》 知財活動の実践事例：鉱山ソリューション

鉱山での車両運行を止めず生産性を向上させることを軸に、鉱山オペレーション全体での経済価値を最大化する鉱山ソリューションは、強固な知財ミックスが構築され機能している典型例です。鉱山ソリューションのバリューチェーンを示す円の周りを囲む全域をスコープに、リアル×デジタルのプラットフォームを支える知財ミックスを設計しています。「3つの極める」を源泉に創出された多くの知財は断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」に結実しており、数千件レベルの特許群、ナレッジ・ノウハウ群によって基盤が形成されています。この基盤の上に耐久・摩耗予測等の特許群と、それを支える秘匿知財群から成る応用層があり、更に生産性・安全性・リサイクル等でソリューション全体を束ねる事業モデルの3層構造で知財ミックスが構築されています。このように開発部門・事業部門・知財部門との連携から設計構築された知財ミックスはモジュールとして形成され、他の事業への適用を含めて効率的・戦略的な知財活用を進めています。鉱山ソリューションでの知財活用マネジメントの考え方・手法は全てのソリューション事業に展開され、適用を拡大しています。

