



知的財産戦略

知的財産活用の伝統を活かした革新

ブリヂストンは、知的財産（以下、知財）を社会価値・顧客価値に変換するメカニズムの可視化とROIC視点での知財投資効果検証により、投資の確度を高め、企業価値向上に貢献する知財マネジメントを取り組んでいます。

当社の知財活動は、独自の「秘伝のタレ」とも言うべき知財を生み出し、継ぎ足し、発展させることを全ての事業における基盤としています。この基盤のもとバリューチェーン全体で生まれるナレッジ・ノウハウ・特許など様々な知財を「現物現場」で理解・可視化し、「知財ミックス」として事業モデルに合わせて効果的に組み合わせることで、社会価値・顧客価値の増幅につなげる知財マネジメントを戦略的に進めています。



知的財産の社会価値・顧客価値への変換に向けて

知財を社会価値・顧客価値に変換するために、「メカニズム可視化」と「暗黙知可視化」の2つの可視化手法を活用し、知財投資による事業貢献の確からしさを高めています。

具体的には、メカニズム可視化を通じて、事業ポートフォリオ別の特性を捉え、事業戦略と連動した知財マネジメントを図っています。価値変換への起点となる「秘伝のタレ知財」は、

当社の真の強みであり、リアルとデジタルの二つの側面から当社知財ポートフォリオの中核を成すものです。例えば、リアルは、当社が創業から現在まで大切にし続けている現物現場で市場／現象を見る・知る力をベースに、お客様も気付いていない潜在的なニーズを洞察してソリューションを提案する力です。走る実験室であるモータースポーツ活動から多くの「秘伝のタレ知財」が生まれ、今に継承されています。一方、デジタルでは、ビッグデータを読み解き、お客様のソリューションに繋がるナレッジへ変換する力が、航空ソリューションや鉱山ソリューションなどDXを活用した事業の基盤となっています。これらリアルとデジタルの両側面を持つ「秘伝のタレ知財」は、当社独自の知財ミックスによって、モノづくりで培われた知財だけでなくビジネスモデルの領域まで含めた新たな知財に変換されます。特許だけでなく、周辺にあるナレッジやノウハウなども含めた知財を戦略的に組み合わせることで、効率的・戦略的に価値を増幅し、拡大していくことができます。

また、暗黙知可視化においては、ブリヂストンのモノづくり・ソリューション事業を他社と差別化する上で極めて重要な暗黙知である「匠の技」を、製造現場だけでなく、開発・生産～物流～販売サービス／ソリューションなどあらゆる部門との現物現場でのコミュニケーションを通じて特定・抽出し、独自の強みを事業価値に繋げるための知財ミックスを拡充・強化しています。知財ミックスを軸に、バリューチェーン全体をスコープとした価値変換メカニズムの可視化に取り組むことで、「伝統」と「革新」を融合させた当社の強みに繋げています。

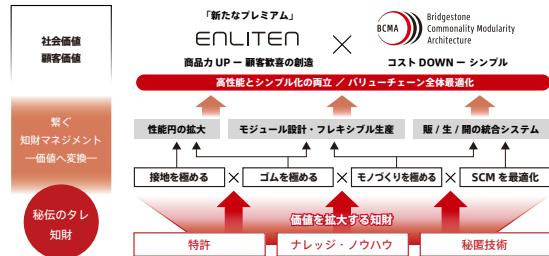
これらリアル・デジタルの「秘伝のタレ知財」を生み出し、価値への変換に発展させる源泉は、人財です。「Bridgestone E8 Commitment」をはじめ、当社のDNAを連綿と受け継ぎ進化し続ける人財を形成する組織力自体も当社の知財マネジメントの重要な要素となっています。

知財可視化による価値の増幅は、パートナー企業との共創活動にも活かされています。オープンイノベーションにおける知財マネジメントでは、パートナー企業の知財の尊重を大前提に、当社の知財とパートナー企業の知財を有機的に組み合わせ、双方に価値が生まれるシナジーの創出に努めています。互いの知財を可視化し、知財の帰属を明確にした透明性と納得感のある知財契約により、双方が安心して知財を共有できる「知財安全圏」を確保することで、フェアなコミュニケーションと、自由闊達でWin-Winな共創活動、そのための関係構築に貢献しています。

ブリヂストン独自の「モノ基盤技術」ENLITENとBCMAの融合におけるメカニズム可視化

ENLITEN/BCMAにおいては、基盤技術と目指す事業モデルの関係性を仮説立て、知財が価値に変換されるメカニズムを図のように可視化しています。特許、ナレッジ・ノウハウ、秘匿技術から成る「秘伝のタレ知財」が技術イノベーションにおける「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」とサプライチェーンマネジメントの強さに繋がり、さらに、タイヤ性能円(総合性能)の拡大、モジュール設計/フレキシブル生産、販売・生産・開発の統合システムを通じて価値に変換され、ENLITENとBCMAの事業モデルが形成されていきます。可視化によ

● ENLITEN × BCMA 知財インフルエンスダイアグラム(因果関係図)



り、現場のR & D/事業部門との相互理解が進み、密なコミュニケーションを通じて知財投資先の優先度を決定し、価値増幅の確からしさを高める知財マネジメントを実現しています。

共創活動における知財の貢献

ティアフォーとの共創活動においては、活動の初期段階から知財部門が参画し、知財契約の作成を通じて、両社がWin-Winとなる知財安全圏の構築に貢献しています。タイヤでの当社独自のモノづくりにおける知財と、革新的な自動運転技術に関するティアフォー独自の知財を掛け合わせることで、単独では実現できなかった知財が生まれ、両者の知財価値、

企業価値の向上につながることが期待できます。当社にとっても、新たな技術分野である自動運転の技術・ノウハウをタイヤ/ソリューション開発に活かす上で、自由闊達なコミュニケーションの元で共創活動を実現できるメリットは大きく、例えばこれまで見えていなかったタイヤ基本性能の重要な因子に関する気付きを得て、新たな知財の創出にも繋がっています。

ティアフォーとの共創活動 P 69-

ROICを活用した知財投資対効果の検証

最重要経営指標であるROICの考え方を取り入れ、知財マネジメントの効果検証を行っています。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として「知財価値創造性」を設定、結果を出すためのマネジメント施策を要因系KPIとして設定しています。結果系KPIで知財マネジメント全体を検証し、要因系KPIでマネジメント施策のPDCAを回すことで知財業務品質を向上させています。

知財投資リーン化の徹底とともに、知財ミックスの質の向上と事業モデルに合わせた知財ミックスの効率的・戦略的な使い回しにより、知財価値創造性は23年において19年対比で約2倍近く向上しました。要因系KPIの一つとして設定している知財ミックス数は、23年末時点で活用中が15ユニット、準備構

築中は26ユニットです。攻めと守りの両面から複数のKPIを設定しており、今後も知財投資効果の検証を通じて、知財マネジメントの継続的な改善と業務品質の向上に努めています。

