

■ 講演要旨

基調講演1

「知財は戦略のど真ん中」への挑戦 ～リスクミニマム、 そしてチャンスマキシマムへ～

<講演者>

小林 敬一

古河電気工業株式会社 取締役会長

基調講演 1

ただ今ご紹介にあずかりました知財・無形資産経営者フォーラムで副会長を務めております、古河電工の小林でございます。今日は、『「知財は戦略のど真ん中」への挑戦』という題でお話しさせていただきますが、その前に、先ほど特許庁長官もお話しされておりましたように、令和6年能登半島地震、これによりまして多くの命が失われました。心からご冥福をお祈りするとともに、今も獅子奮迅の如く復旧、復興に向けて戦っておられる皆様にエールを送るとともに、お見舞い申し上げたいと存じます。

本日でございますが、古河電工グループの紹介、中期経営計画における知財・無形資産について、そして主題でもあります『「知財は戦略のど真ん中」への挑戦』ということでお話を進めさせていただきます。

まず、古河電工グループの紹介でございますが、古河電工は1884年に創業しまして、今年が140年目でございます。昨年の4月に私は社長から会長に変わりました。森平が社長を務めておりますが、彼は知財部に10年在籍しておりました。知財を戦略のど真ん中に置きながら経営していくという上において、私から指名・報酬委員会に彼を推薦した際も、知財への理解の重要性ということをお話ししました。2023年の3月末の状況でございますが、当社は従業員が51,314名、グループ会社127社、連結売上高10,663億円、従業員数の20%は日本、そして売上高の48%が国内という状況でございます。

創業者である古河市兵衛は「日本を明るくしたい」、その思いから創業してございます。我々が常に意識して立ち戻りますDNAは、「一、従業員を大切にせよ」「一、お客様を大切にせよ」「一、新技術を大切にせよ」、そして、「社会に役立つことをせよ」でございます。すなわち、新技術を大切にせよ、これは知的財産を大切に守っていく、これが基本姿勢でございます。さらには、従業員を大切にせよ、は人づくり。お客様を大切にせよ、は価値づくり。新技術を大切にせよ、は知財を基本とする強みづくり。このように我々は理解してございます。

こうした考えのもと、古河グループ、三水会グループがございまして、この成り立ちを見ていただくと、いかに知財・新技術というものを大切にしてきたかという流れが見えてまいります。当然、明治の始めの頃からの話でございますので、自分たちが創り出すというよりも、取り入れるという部分も多くございました。古河三水会という理事会社10社ございまして、メーカー8社とそれ以外2社でございますが、創業のときから非常に強い関係がございまして、渋沢さんが作られました第一銀行の流れを汲む、みずほフィナンシャルグループ、そしてほぼ似たような時期に帝国生命が立ち上がりまして、今の朝日生命さん。ここが古河源流ではないメーカー以外の2社でございます。それ以外のメーカーとしては、最初に精錬業を始めた、これが今の古河機械金属、いわば長男でございます。

基調講演 1

そこで出た銅を製銅して電線を作る。日本を明るくするために電気を通す思いから作られたのが古河電工、次男です。それらを工業製品として洗っていく上において、当時は苛性ソーダが重要だったということから、三男として今の ADEKA が生まれてございます。そこでひとつの基幹、社会インフラを支える部分を作った後、そこから新技術と組み合わせながら会社を作り、残り 5 社ができています。最初に、電線のゴムの技術とグッドリッチの技術、これを合わせて横浜ゴムを作りました。その次に、銅の電線を使ってモーターを作ることから、シーメンスと一緒に富士電機を作りました。富士電機の「富」は古河の「ふ」で、「士」はシーメンスでございます。その後に出てきたのが、富士電機の通信部門が独立して富士通。さらには古河電工と東京電燈、今の東京電力さんとで作ったのが日本軽金属。そして 1950 年には日本ゼオン。これでメーカー 8 社が出来上がっていったというグループでございます。

その中で我々古河電工には、「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」、この 4 つのコア技術が残り、それによって人と社会基盤の健康を守り、成長を支える。すなわち、インフラを支えるということ、またインフラの制約を外すということを事業として、それによって社会に役立つということを進めてまいりました。基本理念は、『世紀を超えて培ってきた素材力を核として、絶え間ない技術革新により、真に豊かで持続可

能な社会の実現に貢献します』という、要は、社会に役立つんだということを進めてまいりました。

それでは次に、中期経営計画における知財・無形資産についてお話しします。この中計において、なぜこのように知財に取り組んできたかということをお話しするためには、我々のもがきを、恥ずかしながら皆さんと共有しなければいけないと私は思っております。私どもは、社会を支えるという部分で規模を求め、大きな工場を作り操業してまいりました。徐々に規模が頭打ちをするという状況になってきました。そうは言いながらも、情報通信の高度化等への寄与によりまして、非常に順調に業績は上がっていき、2017・18 年、この頃は通信事業が非常に堅調でございました。他の戦略もしっかりと歩むことにより、市場からも大変ご評価いただき、我々のようなインフラメーカーとしてはそれなりの PBR1.7 から 1.8、瞬間的には 2.3 という状況までまいりました。ところが 2017 年の後半から、市場において光製品関係が溢れるという、いわゆる大陸の方で沢山作ってきたものが染み出てくる等がありまして、非常に供給過多の状況から業績が厳しくなってきました。今まさに PBR というものに注目した経営をしている中ではございますが、1 を切ってしまったという状況となりました。選択と集中に向かいポートフォリオを整理するという思いはもちろんあるのですが、インフラを支える、インフラの制約を外すということにおいて、規模を求めていった結果、非

基調講演 1

常に手詰まり感が出てまいりました。製品のポートフォリオができない、工場の稼働をさせなければいけない等の状況において、SDGs・2030年をゴールとして、短期のスパンではなく、どういう価値を2030年に生み出す会社になるのか、そのビジョンを作り直そうということをやりました。若手中心のチームで徹底的に揉みまして、我々は2030年には社会課題解決になくってはならない会社になる、そして同時に、資本経営にピボットするための筋力強化として、痛みを伴うこともしなければいけない、ということ強く思った次第でございます。最終的に、「古河電工グループ ビジョン 2030」として、『古河電工グループは「地球環境を守り」「安全・安心・快適な生活を実現する」ため、情報／エネルギー／モビリティが融合した社会基盤を創る』ということにいたしまして、お客様とともに新たな価値を共創する、ということを進めてまいりました。

その中で策定しましたのが、価値創造プロセスでございます。徹底的に揉み、古河電工グループが社会課題解決になくってはならない会社になるためには、社会課題をきちっと解決する価値を提供する。例えば「Beyond 5G」社会の実現、すなわち、どこでも働ける労働環境の実現、あるいはエッセンシャルワーカーの方たちが減少する中で、ものづくりをしっかりと実現していく、あるいはインフラや維持活動の実現をしていく、そういうところに寄与したい。またカーボンニュートラルの実現に寄与する。そして移

動の実現、この自由を享受する、移動の制約を外す。さらに健康寿命の延伸に寄与する。そういう中で収益機会のマテリアリティとして、「Open、Agile、Innovative」がございますけれども、新しいビジネスモデル・強みの強化には、「知的資産の活用強化」ということを明言して入れ込みました。我々としては、活用することによって強みを伸ばしていくと同時に、始めにお話しした「3大切」に戻りますと、ひとつは社会課題解決するテーマ、これは「お客様を大切にせよ、社会に役立つことをせよ」ということによる「価値づくり」である。それを実現するためには、「新技術を大切にせよ」で「強みづくり」である。その強みを作るのはまさに人であり、「従業員を大切にせよ」で「人づくり」である。これこそが、実践すべきことであると皆で強く思った次第でございます。

これをいわゆるインプット・アウトプット・アウトカムで整理しますと、我々の大義である「古河電工グループ ビジョン 2030」の実現がございます。そのための経営課題、まだまだ十分できてございませんが、まずは人材組織実行力の強化、人的資本の「人づくり」、それによって、しっかりと知的資産を作る「強みづくり」、それらにより、新しいビジネスモデルを回し、強みを強化することによって「価値づくり」をしていく。その過程において、この後お話ししてまいりますが、IPランドスケープ、これを自分達の武器にするということを進めてまいりました。

基調講演 1

人づくり・強みづくり・価値づくりについてもう少しご説明させていただきたいと思います。「人づくり」という中で「従業員を大切にせよ」と言ったときに、大きな課題を見つけました。それは、我々のようなインフラを支える企業においては、人材を採用するという世界ではなくなった、会社が採用されるという状況になった。今、若い方がどんどんスタートアップ等に就職します。彼らが我々のような会社を考えたときに、自分は社会課題解決の主役になれるだろうか、自分はこの会社に所属することによって成長できるだろうか、自分のウェルビーイングは高められるのだろうか、そういうことを考える人たちがどんどん増えています。ものすごくレベルの高いことを考えています。そういう人たちに選んでもらえる会社になっていくために、我々は「People Vision」というものを策定いたしました。多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人が、全員が主役で誇りを持ちワクワク働ける企業グループになる。そして、チームで徹底的にやりきる。一人一人は非常にモチベーションが高く、侍のように働くが、なかなかチームとしての仕事が上手いかない、といったようなジレンマがございました。25 中計におきまして 4 視点 6 要素とありますが、4 視点というのは、「意識・心・文化」という視点、「行動・システム」という視点、「個人」のこと、「組織」のこと、要素を分けて進めてまいりました。なかなかチームで戦うということに対しての醸成が進まない

中で、「古河電工流上司心得七箇条」というものを作りました。自分たちで作ったアプリを携帯に入れて、例えば課長同士のチャットグループを組んで、そこで自分たちの悩みを話し答えてもらう。

「いいね」を押す。古河電工グループにおいては、「じょうし」とはどう書くか。「上」を「使」うと書く。課長の研修でよく話しましたが、「課長になったら上を使え、そうすると部下は使える上だと言ってくれるぞ」ということで、「上使」と言っていました。これによって、しっかりとした人づくりをしていく。

その次に、「強みづくり」です。これは、2030 年に目指す姿を考えたときに、どのような技術を我々は作っていかなければいけないのか、これを 2018 年までのバックキャストで徹底的に絞り込んできました。まさに社会課題に対してこれからの社会を予想したときに、遠い 2030 年までではございますが、やはり光電融合という世界をしっかりと知財で固めていかなければいけない。あるいは、25 中計においては産業用レーザーであったり、グリーン LP ガスであったり、高温超電導であったり、これらをロードマップとマイルストーンでしっかり決めていきました。いつまでにどのような知財を、あるいは結果を出していくということです。当然そこに研究費も付けてきました。このように、我々が社会に役立つ知財を確保していかなければ、今、1 を切っている PBR をしっかりと上げてくということ、全員の力でできな

基調講演 1

いと思ったからです。ただこのときに辛かったのは、スタートした直後にコロナが来ました。市場の状況も厳しくなり、この状況でこれだけの研究に人を投入しながら進められるのだろうか、色々悩みました。ただ、ここでマイルストーンを諦めるということは、我々がビジョン 2030 を絶対実現する、社会課題解決になくてはならない会社になる、ということを決めることになる。やるぞと、その代わりに、皆工夫してくれと。研究所のメンバーもコロナ禍での出勤など工夫しながら、ロードマップを着実に進める、絶対納期は変えないということで進めてまいりました。

もうひとつはどのようにお客様を大切にするか、価値が作れるかでした。サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル、協奏によるサーキュラー・エコノミーの実現とあります。珍しい「協奏」を使っているなど思われたかと思えます。サーキュラー・エコノミー、個社でのエコシステムで、きちっとサークルしているところはほぼなく、必ず穴がございます。そこを個社ではなくチーム、あるいは仲間で話していくと「共鳴」する。その共鳴が起きることによって、一緒にあるビジネスモデルを回していくと「協奏」、オーケストラのように良い音というのは良い結果が出てくる。だから「協奏」を使いました。そこで今度は信頼関係ができてくると、まさに共に創り出す、パートナーとしての「共創」ができるということでした。今の人口減がどんどん進むような状況下におい

て、個社での限界ということを考えて、チームによって仲間によって進めていくことが重要であると思っております。ただこれを進めるにおいては、知財をある部分をオープンにしてインテグレートするということがございます。それをやることによって技術的なサーキュラー・エコノミーはなってくるのですが、どこまでオープンにするか、どのようにオープン&クローズを進めるか、ここはまだ課題がございます。ただ、知財によって収益のマテリアリティが変わるという自信を持って進めてございます。

実際にロードマップに従って、いくつかの結果も出てございます。ひとつは、動物の糞尿から出るメタンガスを直接グリーン LP ガスにするという技術、これは我々のメタルとポリマーの技術を使っております。自社の CO₂ を出さない・減らす、社会の CO₂ を出さない・減らす、排出された CO₂ を溜める・変える、このマインドのもとに進めてまいりました。加えて、エネルギーには必ず資源が必要ですが、世界が注目している核融合は重水素があればエネルギーを作れるという状況において、高温超電導は非常に有望かつ重要な技術です。まだ小さいですが、我々は 1963 年から超電導を勉強し続けております。低温超電導は MRI 等に入っておりますが、非常に嬉しかったのは、ヒッグス粒子が発見されたときでした。ヒッグス粒子が発見されたのは CERN ですが、そこで超高速の粒子を飛ばすのに使っていたのが、我々の低温超電導線でした。超電導線と

基調講演 1

言いますのは、Nb3Sn といったものが中に入っておりますが、大切なのは実は周りを固めている銅でございます、その銅の技術でございます。同時に、高温超電導は半導体でございますが、今も NEDO さんからのグリーンイノベーション基金等もいただきながら進めているという状況でございます。

このように、自分たちが弱くなってしまう状況から強くなるときにおいて、知財をしっかりと押さえていった結果、昨年に非常に嬉しいことがありました。人づくり・強みづくり・価値づくりという中で、全国発明表彰で発明賞を受賞したことでございます。これから 2024 年問題が言われてございますが、例えば、電線ひとつ取っても柔らかくないと、作業の方が多くなるのです。ここでは銅の例を持ってまいりましたが、アルミも同じメンバーが開発してくれました。例えば 100m の銅の電線を配策するには、5 人のエッセンシャルワーカーで 1.6 時間かかります。アルミというのははすぐ固くなるのですが、柔らかくすることによりまして、4 人が 1 時間で済む。このように、生産性の向上という社会課題の解決にも繋がっていることが実現してきて、非常に嬉しく思っております。

さて、残された時間で「知財は戦略のど真ん中」への挑戦をお話ししていきたいと思っております。こちらは 2019 年に私が書いた色紙でございます。今お話したようなことを考えながら、バックキャストした姿に向かって、こういうふうに行っている、ああいうふうに行っている

う、という話をしているときに、ある会合の中でぼそっと「これからは、知財は戦略のど真ん中にある」ということを言いました。それを聞いていた知財部長が「社長、色紙に書いてください」ということで、書いたものがこちらでございます。私自身、入社したときは研究者でございました。色々な特許を書きました。基本は全部守りでした。他社に負けられないため、他社に先に行かれないため、そのために特許を書きました。まさに守りの知財でした。私自身が社長を拝命した後、アメリカの会社と大きな合弁の話をしました。巻線と言いまして、EV 用モーター向けの製品なのですが、相手は世界シェア 17% でした。我々は数%です。ですから、合弁の話をしたときに、資本比率は 9 対 1 と言われました。それでは拒否権もありませんし、これは経営として我々にとっても嬉しくないということから、当時 400 件以上、我々の特許や技術ノウハウがございましたので、それを全面にして戦いまして、出資率を 40% という状況まで上げることができました。まさに知財は戦略のど真ん中であり、知財は戦う武器、攻めの知財だということを実感したところでございました。こういったことを、私は「知財は戦略のど真ん中」、そして知財経験もある社長の森平は「知財資産で競争優位を築こう」というスローガンでしっかりと引き継いできてございます。もちろんこれを進めるにおいては、体制というのも非常に重要でした。取締役会には、四半期ごとの実務報告で少し話したのがそれま

基調講演 1

ででした。長い間守りの知財とっていたメンバーはなかなか攻めというマインドには変わりません。そこで、研究開発本部の中に知財部があるのですが、まず知財部長にしっかりと皆と対話し指導もしてもらうために、役員になってもらいました。同時に、各系統との対話会を繰り返し行いまして、その結果を経営会議、そして取締役会に上げていくというような仕組みを作っていました。これを進めるにおいては、特にトップチーム、CEO のリーダーシップ、これが重要です。CEO が、知財を戦略のど真ん中とする経営であるということを強く思い、その指導をしていくことが重要であり、それを取締役会メンバーがしっかりと理解していくということが重要でございます。攻めの知財をこのような知財戦略会議で実現していったというのが現実でございます。

そして我々はチャンスマキシマムのために、IP ランドスケープを必死になって使い、勉強しているというのが現状です。IP ランドスケープは、当社グループの知財活動方針の3つの柱の第1に据えてございます。2018年頃から活動し、これをさらに活性化していく、もっと強くしていくという意味において、2021年に知的財産部の中に専門部隊も作りました。事業と研究と知財が三位一体となる。それを研究発表会でも必ず話してもらうということによりまして、言ってみればじわりじわりと、攻めの重要性、実感を伝えていくことをしてございます。また、サステナビリティ指

標に IP ランドスケープ実施率を入れました。これは攻めに活用しているということを確認する指標です。これがビジネスに昇華するということが見えてきて、皆さまに見えるようになってくると、しっかりと PBR 経営ができるのではないかと考えてございます。しかし、このように私が言えるようになるまでは大変でした。私は社長になる直前は営業本部長をしてございました。経営戦略において、どのようにものをお客様にお届けするか、価値を認めていただくかという、マーケティングがでございます。マーケティングの中で「アンゾフの成長マトリクス」というものがございますが、この確からしさを IP ランドスケープで証明していくことをやってまいりました。例えば、既存製品で既存市場の A 領域においては、資本効率重視によって既存事業の収益最大化を目指すのですけれども、ここでは IP ランドスケープで戦略の確からしさを判断するということをしてまいりました。そして色々な実績を積むことにより、マーケティング部隊との融合が始まってまいりまして、「IP ランドスケープの結果はどのようなのか」というような会話が成り立つようになってきたのはつい最近でございます。そして B・C・D 領域においては、開発力・提案力の強化による新事業創出に向けた基盤整備、要するに新製品を新市場へというような戦い方でやってまいりました。

そして我々も「両利きの経営」を非常に意識してございます。私も研究者でご

基調講演 1

ございましたので、基本は「知の深化」でございました。これは、As-Is/To-Beで考えると、howであって価値ではないのです。どうしても価値にならない。そういう中において組織をいじりました。研究部隊とマーケティング部隊の合体です。そこに知財部にも協力してもらおう。この組織は市場を探るので営業本部の中にございますけれども、共通言語はデータとIPランドスケープでございます。バランスは大変難しいので、「知の探索」と「知の深化」を行ったり来たりしております。また、私も工場でエンジニアをしているときに、製品でデファクト・スタンダードを取るということをしてまいりました。しかし、やはりデジュールスタンダード、規格をしっかりと作っていくことが重要である。そこで勝つことが、我々がデファクトになる、ガラパゴスにならないということで重要である、そう強く思った次第でございます。この古河電工流の両利きの経営を支えるのが、IPランドスケープでございます。自社の強みの内部環境分析、外部環境分析のいずれにも使えるため、両利きの経営を推進する上で、特に有効な手段であると考えてございます。既存事業を強化する「知の深化」は研究開発部門、新規事業を創出する「知の探索」はマーケティング部門、と縦割りにするのではなく、両組織の対話が不足がちになるのを知財部がしっかりとコントロールしていくということ、そのためにも非常に重要でございます。私どものこの活動は統合報告書に示してございますが、特に知

財に関しては、知的財産報告書として別途発行してございまして、2023年度版はこの2月末に発行する予定でございませぬ。

さて今日は、「知財は戦略のど真ん中」というお話をさせていただきました。今日こちらにおられる皆さまは知財関係の方が多いと思います。2022年の10月、上場企業30社以上の経営トップ、機関投資家、政府機関、教育機関の有識者の方々からなる「知財・無形資産経営者フォーラム」が設立されました。私は副会長を拝命してございます。私自身も勉強しながら切磋琢磨している状況でございます。最後に皆さまへ、「知財を経営のど真ん中に」というメッセージを共有し、共感したいと思ひます。タイトルは「知財は戦略のど真ん中」でございませぬが、戦略を構築するチャンスマキシマムとしての知財を、ぜひ経営のど真ん中に置いていただきたいと思ひます。日本は失われた30年と称されまして、成長が鈍化している状況にございませぬ。日本企業には長い歴史を持つ企業ブランド、素晴らしい知的資産を多く保有してございませぬ。この状況の中で今こそ、知的資産は企業価値の源泉であるということ再認識し、持続可能な成長を実現すべく、日本企業の活力を取り戻していきたい。私ども古河電工グループも、市場において、あるいは日本の皆さんから、社会課題解決になくてはならない会社になるということを実践しているというご評価をいただけるようになりたい。当社グループだけでなく、本日主催いただい

基調講演 1

ている特許庁様、それからこの後ご登壇される伊藤先生始め有識者の皆様、チーム日本として知財で日本を明るく元気にしていきたい。これをメッセージとして、今日の私のお話を終了させていただきたいと思います。長い時間ご静聴いただきまして誠にありがとうございました。



1. 古河電工グループの紹介
2. 中期経営計画における知財・無形資産
3. 「知財は戦略のど真ん中」への挑戦
～リスクミニマム、そしてチャンスマキシマムへ～

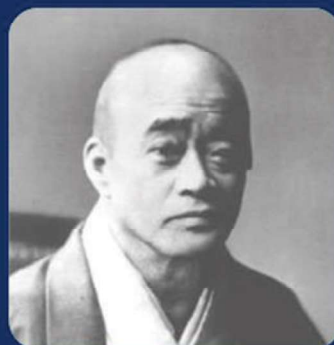
会社概要

商号: 古河電気工業株式会社
 会長: 小林 敬一
 社長: 森平 英也
 創業: 1884年
 設立: 1896年6月25日
 資本金: 69,395百万円 (2023年3月末)
 売上高: 1,066,326百万円 (連結) (2023年3月期)
 305,835百万円 (単体) (2023年3月期)
 従業員数: 51,314名 (連結) (2023年3月末)
 4,267名 (単体) (2023年3月末)
 本社: 〒100-8322
 東京都千代田区大手町2丁目6番4号 (常盤橋タワー)





創業者 古河市兵衛
日本を明るくしたい



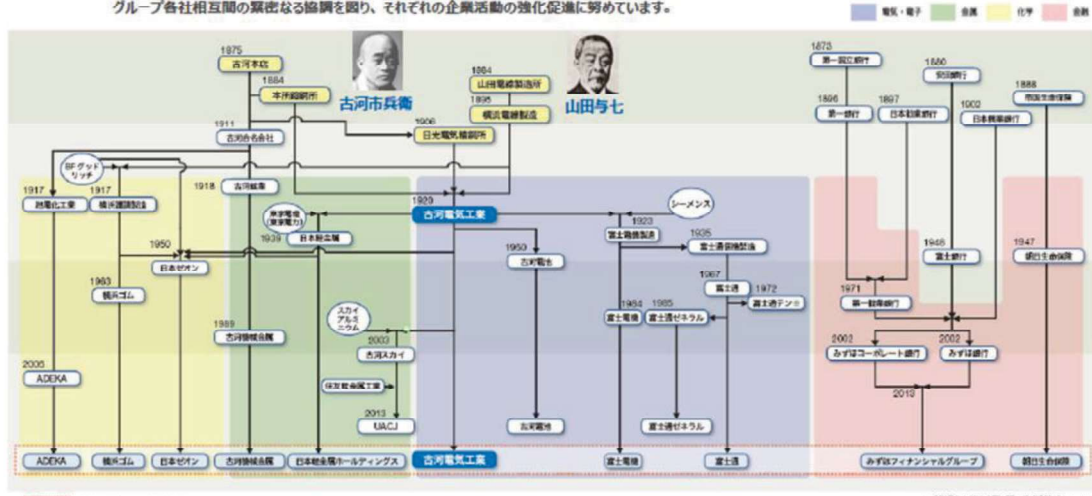
古河市兵衛：3つの大切

従業員を大切にせよ
 お客様を大切にせよ
 新技術を大切にせよ
 そして、
 社会に役立つことをせよ



古河グループの沿革

古河グループ：古河グループは、現在、メンバー会社54社をもって任意団体の古河三水会を構成し、10社の理事会社を中核としてグループ各社相互間の緊密なる協調を図り、それぞれの企業活動の強化促進に努めています。



古河三水会 理事会社 10社

※ 2017 年 12 月 31 日現在 最新会社アンソロジー

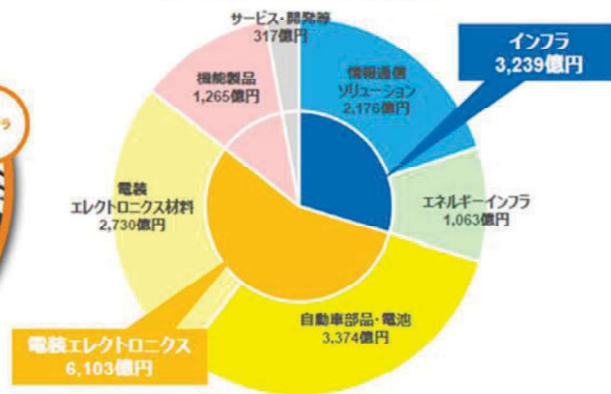
当社は「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」の4つの技術を核として、インフラ（情報通信ソリューション、エネルギーインフラ）、電装エレクトロニクス（自動車部品・電池、電装エレクトロニクス材料）、機能製品の3つの事業セグメントにおいて、多岐にわたる製品を展開しています。

3つの事業セグメント



2022年度売上高 **10,663**億円※

※セグメント別の内部売上高および調整費を相殺消去した数値



1. 古河電工グループの紹介
2. 中期経営計画における知財・無形資産
3. 「知財は戦略のど真ん中」への挑戦
～リスクミニマム、そしてチャンスマキシマムへ～

お客様と共に新たな価値を創造し、社会課題を解決



FURUKAWA ELECTRIC GROUP

古河電工グループビジョン2030



古河電工グループは「地球環境を守り」「安全・安心・快適な生活を実現する」ため、情報/エネルギー/モビリティが融合した社会基盤を創る。

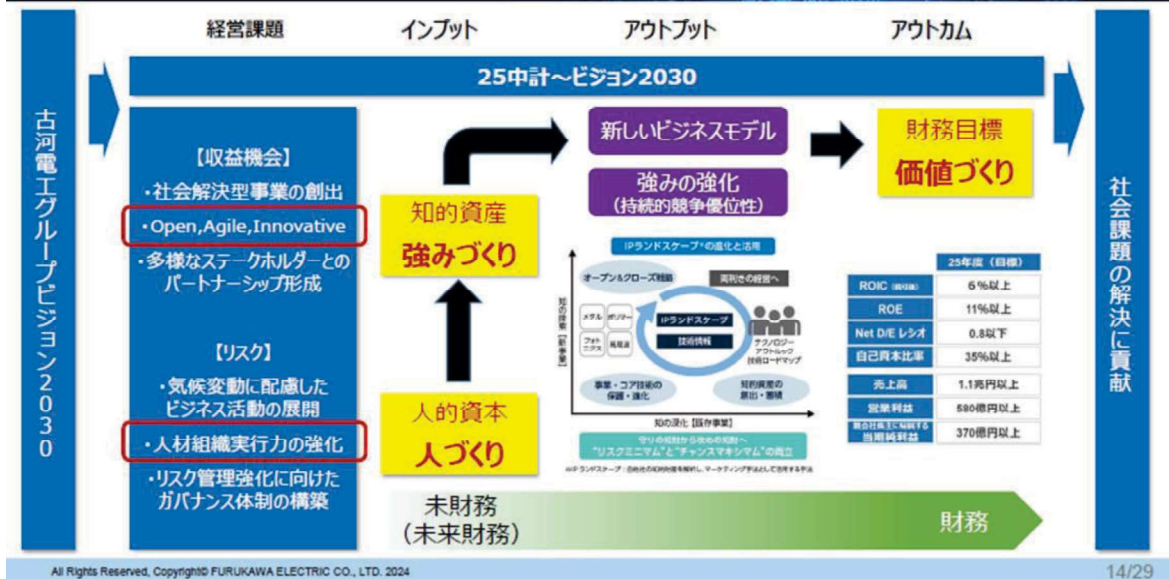
当社グループの2030年に向けた価値創造プロセス



価値創造プロセスと「3つの大切」



「人づくり」「強みづくり」「価値づくり」



「従業員を大切にせよ」知的資産を支える人づくり

ビジョン2030の達成に向けて人的資本の強化を図るため、マテリアリティである「人材・組織実行力の強化」を推進

2030年のありたい姿に向けた基本方針

- 古河電工グループPeople Visionに基づき、
- 多様な人材を確保し、挑戦し続けようとする人の成長を支援する
 - 全員が主役で誇りを持ちワクワク働ける企業グループを目指す
 - 「チームで徹底的にやりきる」古河電工グループの文化を醸成する

古河電工グループPeople Vision 当社グループの人に対する考え方



25中計における人材マネジメント戦略

- 「経営戦略・事業戦略実現」と
「組織と人材の実行力向上」、それを支える
「ガバナンス強化」をグループ一体で推進

4視点6要素に分類し
施策を展開

| | 意識・心・文化 | 行動・システム |
|----|--------------------|-----------------------|
| 個人 | エンゲージメント | 能力・スキル |
| 組織 | リーダーシップ チームマインド | 組織構造デザイン 人員構成 |
| | 組織風土 コミュニケーション | 情報の流れ、 調整・意思決定の仕組み |

「新技術を大切にせよ」知的資産の創造による強みづくり



「お客様を大切にせよ」知的資産を活用した 価値づくり

FURUKAWA ELECTRIC

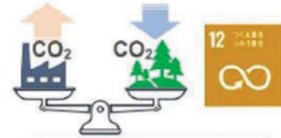
新たな価値創造に向けた経営リソースの投入継続により、
サーキュラー・エコノミーの実現に貢献

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル

協奏によるサーキュラー・エコノミーの実現



エコシステムの共鳴そして協奏により、パートナーと共創



サーキュラー・エコノミー3原則

- 1 廃棄物と汚染を生み出さないデザイン（設計）を行う
- 2 製品と原料を使い続ける
- 3 自然システムを再生する



「社会に役立つことをせよ」知的資産を活用した 価値づくり

FURUKAWA ELECTRIC

①自社のCO₂を出さない・減らす ②社会のCO₂を出さない・減らす ③排出されたCO₂を溜める・変える

ラムネ触媒の開発 CO₂を変える

いちご会とちぎ国体
夢を感動へ、感動を未来へ、2022

グリーンLPガス提供

炬火

提供：いちご会とちぎ国体・とちぎ大会実行委員会

グリーンLPガスを年間1,000トン製造する技術の実証
⇒2030年に完了する予定

核融合原型炉向け高温超電導材 CO₂を出さない減らす

安定かつ持続的な新エネルギー源（化石燃料からの脱却）
に対する国際的な要望の高まり

Tokamak Energy トカマクエナジー社に出資

高温超電導線材

試作中の高温超電導磁石コイル
(トカマクエナジー社提供)

英国トカマクエナジー社と関係を強化
⇒世界最初の実機規模を有する核融合炉に線材を供給

令和5年度全国発明表彰「発明賞」受賞

～配線作業の効率化・省人化に貢献する電線被覆材を開発～

古河電気工業株式会社(本社:東京都千代田区大手町2丁目6番4号、代表取締役社長:森平英也)は、公益社団法人発明協会が主催する全国発明表彰において、「耐熱性樹脂組成物の製造方法、並びに、耐熱性樹脂組成物及び成形品(特許第6219268号)」で「発明賞」を受賞しました。

全国発明表彰は、大正8年より日本の科学技術の向上と産業経済の発展に寄与することを目的として始まり、「多大な功績を挙げた発明、考案、又は意匠、あるいは、その優秀性から今後大きな功績を挙げることが期待される発明等」に授与されます。



人づくり



柔らかい

強みづくり



作業時間が半減

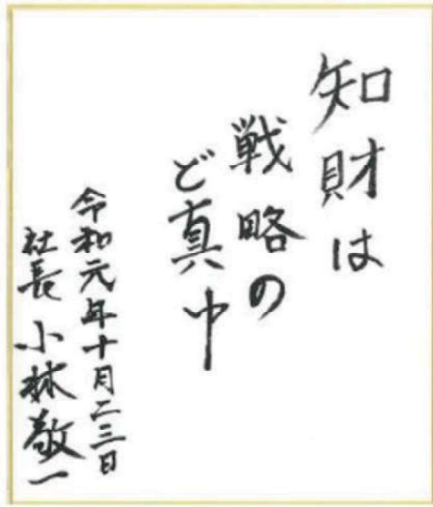
価値づくり



1. 古河電工グループの紹介
2. 中期経営計画における知財・無形資産
3. 「知財は戦略のど真ん中」への挑戦
～リスクミニマム、そしてチャンスマキシマムへ～

スローガン「知財は戦略のど真ん中」

FURUKAWA ELECTRIC

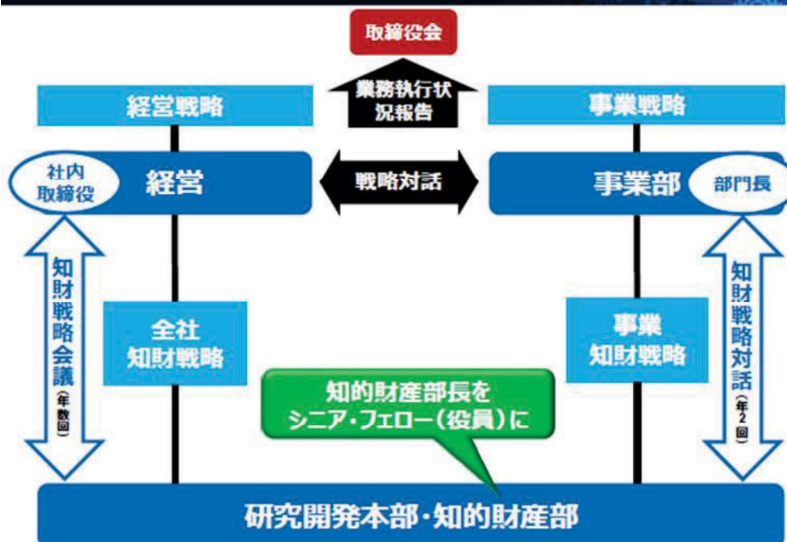


従来の「守りの知財」、
(リスクミニマム) に加え
知財で新事業を創る「攻めの知財」、
(チャンスマキシマム) を取り入れる



「知財は戦略のど真ん中」の体制

FURUKAWA ELECTRIC



トップチーム、特に
CEOのリーダーシップ
と共に歩む
取締役会メンバーの理解
が重要

チャンスマキシマムのためのIPランドスケープ[®] (2018~)

FURUKAWA ELECTRIC

古河電工グループの知的財産戦略

当社グループでは、知的資産を重要な経営資源とし、その活用を図ることを基本方針としています。事業・研究開発・知的財産を三位一体として、グループ・グローバルな知的財産活動を推進します。基本方針は、次の3つの柱からなっています。

- IPランドスケープによる経営・事業戦略策定力の強化**
知的財産情報を戦略策定プロセスに取り込んで解析・活用するIPランドスケープにより、経営・事業戦略策定力を強化します。
- オープン&クローズ戦略による知的資産活用**
「分析⇄活用」起点のサイクル(分析⇄活用→創出→保護)^{※1}を回し、オープン&クローズ戦略を策定・実行、事業競争力を強化します。
- 知的財産リスク低減による事業遂行の安定化**
権利侵害リスク、技術流出リスク、契約リスク、技術模倣リスクの4つを、影響度および頻度の高い知的財産リスクとして認識し、継続的なリスク低減に努め、事業遂行を安定化します。

※1 知財経営を推進するための基本的な考え方：差別化した独自技術に対して知的財産戦略実行し、活用を起点としたサイクルを回す知的財産活動により、事業を強化しています。

指標と目標

サステナビリティ指標：事業強化・新事業創出テーマ^{※2}に対するIPランドスケープ実施率



※2 事業強化・新事業創出テーマには、「2025年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化」(光ファイバ・ケーブル、電力ケーブルシステムなど)および「2030年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備」(ハイボート型鉛蓄電池など)に関するテーマが含まれています。
※3 2022年時点で設定した事業強化・新事業創出テーマに関して、全件実施を意味します。

当社グループの知的財産戦略や知的財産活動の取組みの詳細は、当社ホームページ「知的財産報告書」をご覧ください。
<https://www.furukawa.co.jp/rd/ip-report/>

アンゾフの成長マトリクスとIPランドスケープ[®]

FURUKAWA ELECTRIC



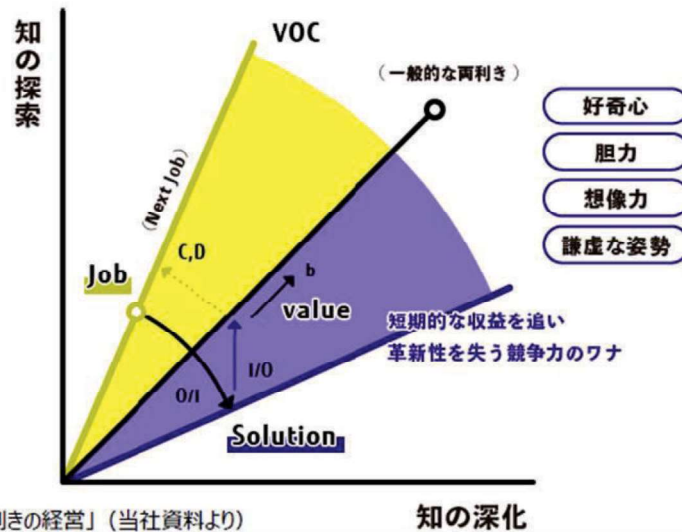
| 市場 | 新規 | 41% | 27% |
|----|----|-----|-----|
| | 既存 | 5% | 27% |
| | | 既存 | 新規 |
| | | 製品 | |

A領域：
資本効率重視による既存事業の収益最大化
⇒IPランドスケープで戦略の確からしさを判断

リスクミニマム

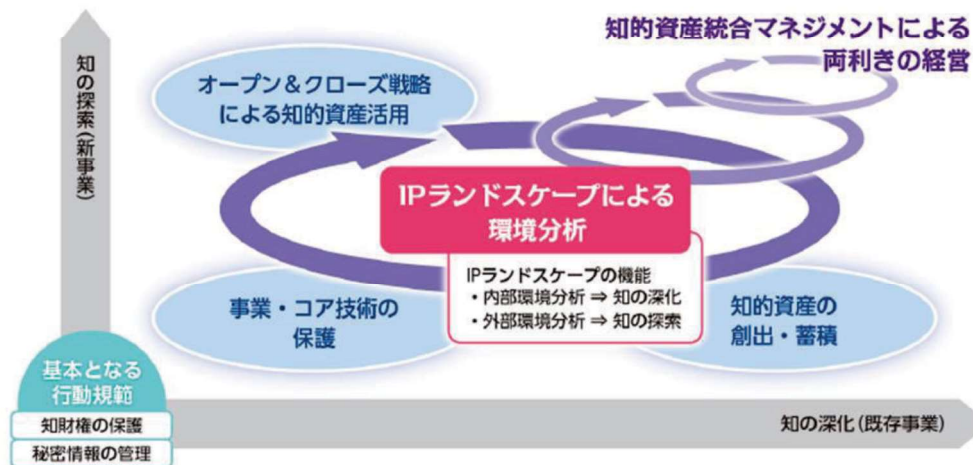
B・C・D領域：
開発力・提案力の強化による新事業創出に向けた基盤整備
⇒IPランドスケープで戦略の策定力を強化

チャンスマキシマム



図：古河電工流「両利きの経営」（当社資料より）

知の深化



図：古河電工グループの知的財産戦略（当社知的財産報告書2022より）

持続的な成長と企業価値向上を実現するための情報開示

FURUKAWA
ELECTRIC

当社グループでは、「古河電工グループビジョン2030」の達成に向け、中長期的な企業価値向上を目指すESG経営を推進しており、2030年に向けた価値創造プロセスをまとめた「古河電工グループ統合報告書」2023を発行しました。知的財産に関する詳細は、「知的財産報告書」として発行しており、2023年度版は2月末に発行予定です。



(当社統合報告書2023)



(当社知的財産報告書2022)

All Rights Reserved, Copyright© FURUKAWA ELECTRIC CO., LTD. 2024

27/29

知的資産は企業価値の源泉である

知財を **経営**のど真ん中に！

ご清聴ありがとうございました。

