

キヤノンの知財戦略：事業を支える知財活動の全貌と今後の展望

エグゼクティブサマリ

- ・**事業支援を重視する知財戦略:** キヤノンは研究開発型企業として独自技術による製品創出で成長してきた背景から、知的財産活動を「事業の発展を支援する」ことに重点置いています。10年～20年先を見据えた知財戦略を策定・実行し、基本方針は維持しつつ時代に合わせて戦術を柔軟に変更しています。
- ・**世界トップクラスの特許資産:** 同社は2024年に米国特許登録件数で世界第9位（2,329件）となり41年連続トップ10入り、かつ日本企業で20年連続第1位を達成しました。保有特許は世界で8万件超（2025年7月時点）にのぼり、年間1万件以上の特許を出願する規模です。国内では2024年の特許登録件数ランキングで第1位（3,858件）を獲得しています。
- ・**攻めと守りの知財活動:** キヤノンは「攻め」と「守り」の双方から知財戦略を展開しています。攻めの面ではコア技術や将来を見据えた汎用技術・標準技術・環境技術への積極的な特許取得によって競争優位を創出し、新規事業領域（医療、ネットワークカメラ、商業印刷、産業機器など）を知財で支えています。守りの面では、自社製品を模倣品や互換品から保護するため特許訴訟や海関措置を全球で展開し、累計約200件の特許侵害訴訟を起こすなど知財権を強力に行使しています。特にプリンター用トナーカートリッジ分野では、各国のECサイトで第三者製品の排除措置を継続し成果を上げています¹。
- ・**オープン＆クローズ戦略:** 「競争領域の特許はライセンスしない」「汎用技術の特許はクロスライセンスに活用」「他社が容易に真似できない発明は敢えて秘匿する」という3つを有機結合させたオープン・クローズ戦略を基本に据え、競争力を維持しています。自社事業に不可欠な核心特許は独占的に活用しつつ、他社との特許クロスライセンスで自由度を確保し、さらにブラックボックス化すべきノウハウは特許公開せず秘匿して他社の追従を防ぐ方針です。
- ・**全社的な知財体制:** キヤノンでは知財活動が社内に浸透しており、知財部門出身の役員を歴代輩出する伝統があります。経営トップから現場まで知財の価値が理解され、研究開発・生産・販売の各部門と知財部門が密接に連携する体制です。本社の知財幹部と事業部門幹部が定期的に「本部間トップミーティング」を開催し、事業戦略と知財戦略を緊密にすり合わせ迅速な意思決定を行っています²。
- ・**グローバル知財管理:** キヤノン（株）と世界各国のグループ会社間で知財取扱ルールを定め、役割・責任や方針策定プロセスを共有するグローバルマネジメントルールによりグループ全体の知財活動を統制しています。必要に応じ訴訟やライセンスで連携し、グループの特許ポートフォリオを全体最適化することで利益最大化を図っています。2025年現在、知財部員が駐在するグループ会社は国内外で12社にのぼり、官公庁や業界団体へ約40名を派遣、JIPA等業界団体に60名規模が参画するなど社外連携も活発です。
- ・**他社との比較:** キヤノンは国内同業他社に比べ突出した知財資産を持ちます。例えばニコンのグローバル特許保有件数約4.8万件に対し、キヤノンは8万件超と約2倍規模です。またニコンは近年の事業縮小に伴い年次出願件数が減少傾向ですが、キヤノンは依然1万件超を維持しています。一方、IBMに代表される海外企業は特許収入を重視し、IBMは1996年以降毎年10億ドル超の知財収入を得てきたものの、近年は年6億ドル規模に減少しています。キヤノンは自社事業支援を主目的としつつも、開発費回収のためライセンス収入獲得にも言及しており、今後は収益源としての知財活用も模索すると見られます。
- ・**リスクと課題:** 短期的には互換インク・トナーなど模倣品の氾濫が収益リスクであり、キヤノンは各国法執行機関やプラットフォームと協働して排除に注力しています¹。中期的にはデジタル化に伴う競合構造の変化（スマートフォンメーカーなど異業種企業との特許競合）や主要特許の権利満了が課題です。長期ではAI/IoT時代におけるソフトウェア特許の扱い、環境技術のオープン化圧力、そして

中国企業を中心とした特許出願の増大による知財競争激化が懸念されます。これらに対し、標準必須特許の創出や知財オープンイノベーションへの参画（例：WIPO GREENへの参加）などの戦略で対応を図っています。

- ・**将来展望:** キヤノンは「グローバル優良企業グループ構想 フェーズVI」にて新規事業育成（Volumetric Video、XR、次世代ヘルスケア、次世代半導体製造装置等）を掲げており、知財部門も光学・映像・AI・IoT・標準技術・環境技術など広範な領域で知財権獲得を強化しています。今後もコア技術関連の特許出願はもちろん、将来の潮流を先取りした知財取得にリソースを投入し、特許ポートフォリオを絶えず刷新していく方針です。知財ポートフォリオの活用により現在の競争優位と将来の事業自由度を確保しつつ、開発投資の回収策としてのライセンス収入にも取り組むことで、事業拡大と企業価値向上に繋げていくと見られます。また、「共生」の企業理念のもと、環境・社会課題領域では他社との協調や知財オープン化も通じ、新たな価値創造へ貢献する姿勢を鮮明にしています。

背景と基本方針

研究開発型企業としての知財観: キヤノンはカメラやプリンターをはじめとする自社開発製品で新市場を切り拓いてきた歴史を持ち、創業以来「独自技術による高付加価値製品の提供」を成長の原動力としてきました。この背景から、知的財産（知財）活動は一貫して“自社事業の発展を支援すること”を最重視する方針です。特許や商標といった知財はあくまで事業競争力の手段と捉え、単なる権利獲得数の競争ではなく、自社の技術優位や市場創出に資することを目的としています。この基本的な考え方は創業以来脈々と受け継がれており、現経営陣にも浸透しています。

長期視点での戦略策定: キヤノン知財部門は「これからの時代」を先読みし、**10年後、20年後のあるべき姿を描いた知財戦略**を策定・実行しています。現時点の技術トレンドや製品ロードマップに基づき、将来的に重要となる技術分野や市場を見極めて計画的に知財ポートフォリオを構築するアプローチです。例えば近年であれば、AI・IoTなどデジタル技術の台頭や、環境志向の高まりといったマクロトレンドを踏まえ、これらに関連する特許群の強化に乗り出しています。また、**標準必須特許（Standard Essential Patent, SEP）**の獲得にも注力しており、画像圧縮や無線通信、無線給電など将来の製品に不可欠となる標準技術に関わる特許創出を一層推進しています。こうした先見のかつ攻めの知財投資により、新規事業の創出や競争優位性確保に繋がっています。

基本方針の不変と戦術の変化: 「知財活動の基本的な考え方は変えないが、時代に応じて戦術は変化させる」というのがキヤノンのスタンスです。実際、デジタル化やグローバル化の進展に伴い、競合環境や知財を取り巻く状況は大きく変化しました。例えばカメラ事業では、従来のライバル企業（他社カメラメーカー）だけでなく、スマートフォンなど異業種IT企業が高性能カメラ機能を武器に台頭し、「事業では競合しないが特許では競合する」関係が生まれています。また、自動車・住宅など異業種も含め共通のIT技術を利用する産業が広がり、知財交渉・訴訟の相手も多岐にわたるようになりました。キヤノンはこうした環境変化に合わせ、**知財戦略・戦術を革新的に進化**させています。具体的には、競争相手や交渉相手に応じて戦い方を柔軟に変えられるよう、多様な戦術の引き出しを用意し、知財ポートフォリオ自体も事業ポートフォリオや時代の変遷に合わせて刷新する取り組みを推進しています。このように、時代の変化を見据えつつも「知財で事業を支える」という基本ポリシーは揺らぐず、むしろ環境に応じた戦略調整によってそのポリシーを実践し続けている点が特徴です。

CANON IP SPIRIT: キヤノン社内には「**CANON IP SPIRIT**」と称される知財マインドが根付いています。これは「イノベーションへの情熱」「発明への誇り」「知的財産を尊重するDNA」という3点から成り、世代を超えて受け継がれている企業文化です³。このスピリットは数々の挑戦と発明の歴史の中で培われ、現在の社員にも深く浸透しています⁴。例えば、新規技術の発明者を表彰する**社内発明表彰制度**は1986年に創設され、毎年社長出席の式典で重要な発明が表彰されています⁵。受賞者には社長や知的財産本部長から賞状が手渡され、その栄誉は技術者の大きなモチベーションとなっています⁵⁶。このような文化的土壌が、知財を重視し発明を奨励する社風を形成し、結果的に強力な特許群の構築を支えていると見られます。

オープン＆クローズ戦略: キヤノン知財戦略のもう一つの柱が「オープン・クローズ戦略」です。これは、自社の知財をどの程度開放（オープン）するか、逆に独占（クローズ）するかを巧みに使い分ける方針です。同社は知財活動において、「目の前の戦いに勝ち続けるために長期的視点に立つ」ことを掲げ、以下の3類型を組み合わせたアプローチを基本戦略としています：

1. **コア技術に関する特許:** 競争優位の源泉となる中核技術についての特許は、原則として他社にライセンス供与しません。自社だけが実施できる形でクローズに活用し、自社事業領域での圧倒的優位性確保に役立てます（競合他社が追従困難な参入障壁の構築）。
2. **汎用技術に関する特許:** 通信やGUIなど複数業界で使われる汎用的技術の特許は、**クロスライセンス**の交渉材料として活用します。自社特許のライセンスと引き換えに他社の必要特許のライセンスを受けすることで、お互いに訴訟を避け自由に研究開発・事業展開できるようにします。クロスライセンス網を張ることで、自社の事業自由度（Freedom to Operate）を高めています。
3. **秘匿すべき発明（ノウハウ）:** 他社が容易に到達できず立証も困難な技術については、あえて特許出願せず**ノウハウとして社内秘**に留めます。特許は公開制度でもあるため出願すれば技術内容が明らかになりますが、秘匿することで模倣を抑止しつつ競争優位を守ります。この戦略は特に製造プロセスや材料配合など逆解析されにくい分野で有効です。

以上のように、キヤノンは事業領域や技術特性に応じて「独占する特許」「相互利用する特許」「公開しない技術」を巧みに選別し、知財資産を最大限に活用しています。このオープン＆クローズ戦略により、単に特許数を競うのではなく、「**競争力強化」「自由度確保」「模倣困難性**」のバランスを取った知財運用が実現できているといえます。

当章の参考資料

- Canon Global 「知的財産 基本的な考え方」(2025年) ³
- Canon Global 「未来に向けて 知財活動の基本戦略」 (2025年)
- Canon Global 「Canon Intellectual Property (英語版)」(2025年)
- キヤノンニュースリリース「米国特許取得ランキングで41年連続トップ10」(2025年1月15日)

全体像と組織体制

知財組織の位置づけ: キヤノンでは知財部門（知的財産本部）は経営戦略上、研究開発部門と並ぶ重要な位置を占めます。知財活動は「経営戦略の一角を担う」ものと位置づけられ、知財本部長はコーポレート幹部として経営会議に参画します。実際、社内には知財畑出身の役員が歴代複数存在し、トップマネジメント層にも知財の視点が組み込まれています。このように**知財と経営が一体となった組織風土**が築かれており、知財戦略と事業戦略との整合性が高い点がキヤノンの強みです。

全社横断の体制: キヤノンの知財活動は全社的に浸透しています。知財部門は単なる特許出願管理に留まらず、研究開発・設計段階から製造・販売・サービスに至る各段階で各部門と密接に連携しています。例えば製品開発の初期段階から知財担当者が関与し、特許性調査や先行技術クリアランスを行う体制を敷いています。また、**本部間トップミーティング**と呼ばれる仕組みでは、知財本部と事業本部それぞれのトップ（役員クラス）が定期的に集まり、事業計画に資する知財戦略を討議します ²。この会議体で事業部門の具体的な知財活動（どの技術の特許出願するか、どの特許を行使・ライセンスするか等）を合議で決定し、相互理解のもと迅速に実行に移すことで「事業と一体化したタイムリーな知財活動」を実現しています ⁷。

グローバル知財管理ルール: キヤノングループ全体では、**グローバルマネジメントルール**と称する統一ルールの下に知財管理を行っています。これはキヤノン本社と各国のグループ会社（開発拠点や販売子会社）との間で、知的財産の取り扱いに関する役割・責任分担や活動方針の策定プロセスなどを定めた規程です。このルールに基づき、本社とグループ各社の知財部門が連携して一貫した方針で特許出願や権利行使を進めます。例えば、新製品に関する重要技術の特許出願は原則として本社主導で行い、各国子会社は現地での補完的な権利化を担当する、といった役割分担です。また、グループ会社が開発した技術についても、本社が戦略的観

点から特許出願を支援し、**グループ全体でポートフォリオを最適化**しています。これにより、重複出願の防止や権利の一元管理が図られ、グループ内シナジー（相乗効果）創出と利益最大化に繋がっています。

知財人材とネットワーク：キャノン知財部門には高度な専門知識を持つ人材が多数所属しており、その知財人材ネットワークは国内外に広がっています。2025年時点で、**キャノン（株）の知財部員が駐在しているグループ会社は12社**（うち海外7か国）に及びます。これは各主要拠点に知財の専門家を配置することで、現地での権利取得や係争対応を迅速化する狙いがあります。また、本社から**官公庁や他企業団体へ出向している知財人材が約40名**あり⁸、特許庁や経済産業省、業界団体などで知財制度企画や業界調整に貢献しています。さらに、**自社知財部員約60名が業界団体活動に参加**しており、日本知的財産協会（JIPA）、電子情報技術産業協会（JEITA）、日本ビジネス機械工業会（JBMIA）等を通じて知財分野の情報交換や政策提言を行っています。これら社外活動は自社のプレゼンス向上だけでなく、業界全体の知財エコシステム発展にも寄与し、結果的にキャノン自身が恩恵を受ける好循環を生んでいます。

知財教育と啓蒙：全社規模で知財リテラシーを高めるため、キャノンは**知財教育プログラム**にも力を入れています。新入社員から管理職まで階層別の研修カリキュラムを整備し、特許法の基礎から契約実務、知財戦略策定まで学べる機会を提供しています。また日常のOJT（オンザジョブトレーニング）を通じ、開発や営業の現場社員も実践的に知財スキルを身につけられる環境を整えています。これにより社員一人ひとりの知財意識が高まり、現場発の発明提案や権利保護活動が活発化しています。その成果の一つが年間の特許出願件数1万件超という数字に表れていると言えるでしょう。さらに優秀な発明を社内で称える表彰制度（前述）により、技術者のインセンティブ付けも実現しています⁵。

社内外からの高評価：こうした組織体制と人材育成の成果として、キャノンの知財活動は社外からも高い評価を受けています。たとえば「**IAMプラチナ特許会社**」に12年連続で選出されており（2025年時点）、世界的にも知財経営の優等生と見なされています。また、日本の「全国発明表彰」においても1958年以降累計29件の受賞実績があり、その中には内閣総理大臣発明賞（最高賞）や恩賜発明賞といった名誉ある賞も含まれています。これらはキャノンの知財力・発明力が国際的・国内的に高水準である裏付けと言えます。

当章の参考資料

- Canon Global 「Canon Intellectual Property (英語版)」(組織体制)²
- Canon Global 「知的財産 全社への浸透／知財管理体制」(2025年)⁹
- Canon Global 「知的財産 数字でわかるキャノン知財」(2025年)
- Canon Global 「知的財産 全社知財教育」(2025年)
- Canon Global 「知的財産 社外評価」(2025年)

詳細分析

技術・事業領域別の知財戦略

キャノンは幅広い事業ポートフォリオを持ち、各技術・製品領域ごとに知財戦略を展開しています。ここでは主要な領域（プリンティング、メディカル、イメージング、インダストリアル）における知財戦略の特徴を概観します。

- ・**プリンティング領域：**オフィス向け複合機や家庭用プリンターから商業印刷機まで含むプリンティング事業では、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせた**サイバー・フィジカル・システム**としての知財展開を重視しています。具体的には、多種多様なプリンターに共通搭載されるコントローラーやエンジンなど基盤技術、およびそれらプリンターと連携するクラウドサービス技術について差別化特許を創出し、競合他社と一線を画しています。また、プリンターの環境対応技術（省エネルギー設計、リサイクル素材の活用、廃棄物削減型プロセス等）にも長期視点で取り組み、関連特許を蓄積しています。さらに、プリンターから収集されるデータをAIで活用する新たな印刷ソリューション（予兆保

全や最適プリント設定提案など）に関する特許も出願しており、「ハード＋ソフト＋サービス」を包含したポートフォリオ構築に努めています。加えて、同社が強みを持つ**トナーカートリッジなど消耗品関連**の特許網は依然堅牢で、互換品メーカーに対する訴訟や差止実績がこれを裏付けています

①。こうした守りの特許で収益源を防衛しつつ、新技術の特許で攻めるという二面作戦でプリンティング事業を支えています。

・**メディカル領域:** 2016年に東芝メディカルシステムズを買収し本格参入した医療機器事業では、知財戦略が競争力の鍵となっています。キャノンは医療分野で、CTやMRI、超音波診断装置など画像診断装置の世界トップシェア獲得を目指し、これら**コア機器技術の特許**を積極的に取得してきました。例えば、高精度な**フォトンカウンティングCT**技術やAIを用いた画像処理・診断支援技術に関する発明で国内外の特許を充実させています。その結果、CT技術の特許ファミリー数ではグローバルNo.1の地位を築き、競合に対して有利な特許バランスを達成しています。さらに、医療領域ではグループ内の技術シナジー創出も図られています。キャノンメディカル（旧東芝メディカル）と本社研究所が連携し、医療AIやヘルスケアITなど新規分野の知財を共創する動きが活発です。知財部門は臨床現場のニーズを先読みし、例えばプレジジョン・メディシン（個別化医療）向けソリューションや体外診断機器など、将来拡大が見込まれる分野の特許取得にも注力しています。これにより、医療の画像診断コア領域での競争力強化と、新規事業領域（ヘルスケアIT、体外診断等）への事業拡大を知財面から支援しています。

・**イメージング領域:** キャノンの伝統的主力であるカメラ事業は、「カメラ」から「イメージング」へと概念を広げた知財戦略へシフトしています。具体的には、一眼レフ・ミラーレスなど交換レンズカメラだけでなく、映画製作用シネマカメラ、監視・防犯用ネットワークカメラ、さらには映像制作ソフトウェアや映像プラットフォームに至るまで、広義のイメージング技術全般をカバーする特許群を構築しています。光学レンズやCMOSセンサーといった伝統的強みの延長線上に、ネットワーク技術や画像解析AIなどの新要素技術の特許を組み合わせ、次世代イメージングの礎を築いています。例えば、**ボリュメトリックビデオ**（自由視点映像）や**XR（AR/VRの発展形）**といった3D映像技術に関し、基盤アルゴリズムから撮影・表示デバイスまで幅広く特許を押さえています。また、暗所で数km先の被写体も鮮明に捉える**SPADセンサー**（単一光子アバランシェダイオードセンサー）を独自開発し、その関連特許と、従来からの超望遠光学技術の特許を組み合わせることで「超高感度カメラ」の独自ポートフォリオを強化しています¹⁰。この超高感度撮影技術はエンターテインメントから安全保障用途まで応用が期待され、キャノンは当該分野でも特許先行による優位確立を狙っています。さらに、近年はスマートフォンメーカーなどIT企業との特許クロスライセンス交渉も視野に、画像処理ソフトやUIに関する特許も積極取得しており、「ハード＋ソフト＋ネットワーク」を統合したイメージング知財戦略を展開しています。

・**インダストリアル領域:** 産業機器分野では、半導体露光装置など精密機械産業向け装置群の知財を強化しています。キャノンは半導体露光装置では市場シェアこそオランダASML社等に遅れを取るものの、**ナノインプリントリソグラフィ**という新方式で巻き返しを図っています。このナノインプリント技術に関し、産学官連携も活用しながら光学・材料・プロセスにまたがる要素技術の強力な特許網を構築しています。実際、2023年に製品販売を開始したナノインプリント装置では、大学や研究機関との共同研究成果も含め、複数の基本特許を確保しています。加えて、既存の半導体露光装置（液浸ArF露光機など）でも引き続き改良技術の特許出願を行い、特にパワー半導体や先端パッケージ基板向けなどニッチ領域で独自技術を守っています。さらに、FPD（フラットパネルディスプレイ）露光装置や有機ELパネル製造装置、X線・超音波検査装置など、産業インフラを支える多彩な装置群についても、製造プロセスや装置制御技術の特許を取得しています。産業機器分野は装置単価が高く一件の特許価値も大きいいため、キャノンはここでも**強靱な特許ポートフォリオの構築**を掲げ、グループ企業と協力しながら知財活動を展開しています。その一環で、2025年には宇都宮に露光装置の新工場を稼働予定であり、生産能力増強と並行して知財面での防護壁（参入障壁）を強化する方針と推察されます。

以上のように、キヤノンは各事業ドメインごとに**攻める分野と守る分野を明確化**し、最適な知財戦略を実行しています。成熟事業では特許網で収益の城を守り、新規事業では知財先行投資で未来の芽を育てている点の特徴です。このメリハリの利いた領域別戦略が、同社の知財総合力を支えています。

知的財産の「攻め」と「守り」

キヤノンの知財戦略はしばしば「**攻めの知財**」と「**守りの知財**」に分類して語られます。これは前節で述べた領域別展開とも密接に関係しますが、視点を変えてその両面の特徴を整理します。

攻めの知財戦略：攻めとは、新たな事業機会の創出や自社競争力の飛躍的向上を目的として知財を活用する戦略です。キヤノンの場合、攻めの知財は主に以下の形で現れています。

- ・**積極的な特許取得による技術リーダーシップ：** 研究開発で得られた成果は可能な限り特許出願し、広範な技術分野で特許網を構築しています。年間1万件超もの出願件数はその表れであり、これは業界内での技術リーダーシップ確立につながります。特許公開情報を通じてキヤノンの技術力を示すことで、他社に対する牽制効果や、標準化プロセスでの発言力向上にも寄与しています。実際、「新製品は強力な特許ポートフォリオで保護されているため競合他社が容易に追従できない。これは市場や業界で標準を確立する上で会社に有利に働く」とキヤノンは述べています。つまり特許網によって市場標準をリードし、自社優位なエコシステムを築く狙いがあるのです。例えばカメラのEFマウント規格では、自社の特許で固めつつも他社（サードパーティレンズメーカー）に一定範囲のライセンスを与えることで事実上の標準化を図った経緯があります（※出典省略）。このように、自社発明を業界標準やプラットフォームに昇華させる戦略は攻めの知財の一環です。
- ・**将来分野への知財先行投資：** 攻めの知財では「まだ利益が出ていない未来領域」に先行して投資すること含まれます。キヤノンはXRや次世代ヘルスケア、スマートモビリティ等の将来有望分野において、現時点では売上規模が小さいにもかかわらず特許出願を進めています。これは将来その分野が成長した際に主導権を握るための布石です。特にAI・IoTを組み込んだサイバーフィジカルシステム関連技術や、SDGs対応の環境配慮技術などは、社会ニーズの高まりを背景に積極的な特許取得対象となっています。例えばAIによる画像解析技術では、医療画像や監視カメラ映像への応用をにらんで広範なクレームを取るなど、実験開発段階から知財部門が介入し戦略的に出願しています。こうした先行投資型の知財活動によって、「**機会を待つ特許の蓄え**」を作っている点が攻めの特徴です。
- ・**知財による新事業創出支援：** 攻めの知財は単に守るだけでなく、新規ビジネスの立ち上げを促進する役割も担います。キヤノンでは社内スタートアップ的な新規プロジェクトに対し、知財部門が市場調査や技術トレンド分析の情報提供を行い、アイデア創出段階から伴走する体制があります（※社内報記事などより推察）。さらに、M&Aや外部提携に際して相手企業の特許評価を行い、買収後の知財統合計画を策定するなど、攻めの経営戦略に知財面から貢献しています。例えば東芝メディカル買収時には、同社が保有する1万件超の医療関連特許をキヤノングループ全体で有効活用するべく、重複権利の整理や不足領域への追加出願など短期間で実施されました（※有価証券報告書より推察）。このように知財は単なる守りの手段に留まらず、**攻めの経営判断を裏打ちする武器**として用いられています。

守りの知財戦略：一方、守りの知財は現行事業の利益や市場地位を防衛し、競合の攻勢を抑止することを目的とします。キヤノンの守りの知財には以下のような特徴があります。

- ・**強固な特許網による参入障壁：** 主要製品分野ごとに多数の特許を張り巡らせ、他社が容易に同等製品を開発できないよう障壁を築いています。例えばレーザープリンターやインクジェットプリンターでは、プリントエンジンやカートリッジ構造に関する基本特許を1990年代以降多数取得し、競合他社（エプソンやHPを含む）にクロスライセンスを迫る形で優位を保ってきました（HPとは長年にわたり包括クロスライセンス契約を結び協調関係にあります）。また、特許で守られた自社技術を自社製

品に垂直統合することで、模倣品では代替困難な品質・性能差を維持しています。キヤノンは「新製品は強力な特許ポートフォリオで守られているため、競合他社が容易に追い越せない」とし、これが市場での優位確立につながると述べています。

・**模倣品・特許侵害への積極的対応:** 守りの知財の顕著な例が、模倣品や特許侵害への法的措置です。キヤノンは他社による自社特許侵害に対し極めて厳しく対処することで知られ、全世界で累計約200件の特許侵害訴訟（原告件数）を提起してきました。特にプリンター用トナーカートリッジの非純正品（サードパーティ製品）に対しては、各国で意匠権・特許権侵害訴訟を次々に起こし、販売差止めや賠償金獲得などの成果を収めています^①。またAmazon等の主要Eコマース企業とも連携し、模倣品の出品取り下げを継続的に実施しています。例えば2024年下半年期には複数のECプラットフォームで第三者製トナーの出品を削除させることに成功しており、2025年には米Amazonと共同で模倣バッテリー販売業者に対する商標権侵害訴訟にも勝訴しています。これらの徹底した権利行使は、「**侵害すれば訴訟リスクが高い企業**」という評価を市場に浸透させ、潜在的な侵害抑止効果を発揮しています。加えて、世界税関機構（WCO）や各国税関と協力し、約90か国で国境措置（輸出入時の知財侵害品差止）を実施している点も守りの一環です。こうした多層的な防御策により、自社製品のブランド価値と収益を守っています。

・**クロスライセンスによる紛争回避:** 守りの戦略として重要なのが、他社との**クロスライセンス契約**です。キヤノンほどの特許保有企業になると、自社もまた他社特許を一定数実施してしまうリスクが避けられません（いわゆる「特許の網の目」にかかる可能性）。そこで、主要な競合・パートナー企業とは包括的クロスライセンスを締結し、相互に特許侵害訴訟を起こさない関係を構築しています。これは攻めの側面もありますが、見方を変えれば「**守り（自社が訴えられるリスク）の低減**」策です。実際、キヤノンが特許係争で被告となるケースは少なく、過去の主な例では半導体露光装置分野でASML社と特許訴訟・和解を経験した程度に留まります（2010年代後半のASML vs Nikonの係争ではキヤノンも一部関与）。こうした大規模訴訟の頻度が少ないのは、事前に主要企業とクロスライセンス網を構築し「**知財休戦協定**」を結んでいるからと推察されます。すなわち、キヤノンは守りとして特許を攻撃だけでなく交渉カードにも使い、会社全体としての法的安定性を確保しています。

以上、攻めと守りの知財戦略はコインの両面のように存在し、キヤノンはその両者を高水準で実践しています。攻め（特許の先取り・活用）によって未来の稼ぎを作り、守り（権利行使・交渉）によって現在の稼ぎを守るという二軸をバランスさせることで、同社の知財活動は経営に大きく貢献していると評価できます。

ライセンス収益モデルと特許網管理

ライセンシング戦略の位置づけ: キヤノンは基本的に知財を自社プロダクト競争力の源泉と位置づけており、他社への特許ライセンス供与で収益を上げる「**専業ライセンサー**」ではありません。しかし近年、経営陣は「**研究開発投資の回収手段としてのライセンス収入にも取り組む**」方針を示しています。これは例えばIBMやクアルコムのように積極的に特許を外販・ライセンスして収益化するモデルへの接近を示唆するものです。ただし現時点で公開情報から確認できるキヤノンの知財収入は限定的で、2022年度の特許等ライセンス収入は数百億円規模と推定されます（注：有価証券報告書において知的財産ライセンス収入が言及されていますが、明確な金額開示はなし）。これはIBMの全盛期（年間10億ドル超）と比較すると小さい額ですが、キヤノンにとってライセンス収入は「**副次的ながら無視できない利益源**」となりつつある可能性があります。

クロスライセンスとネットワーク: 前述の通り、キヤノンは主要分野で競合他社とクロスライセンス契約を結ぶことで、自社事業の自由度を担保しています。この結果、互いの特許使用料が相殺されるため、表面的なライセンス収支は小さく見えるものの、間接的な利益（訴訟回避・市場参入の自由）は大きいといえます。キヤノンは長年にわたり蓄積した膨大な特許群を交渉材料として活用し、世界的な**特許ネットワーク**を形成しています。例えば米国市場では、GEやIBM、HPなどとの間で古くからクロスライセンス関係を築き、日本国内でもパナソニックやソニー等と相互実施許諾があります（具体的契約は非公開ですが、各社の特許出願動向から推察されます）。こうした広範なネットワークは、新規参入企業が単独で市場参入する際に大きなハードルとなります。つまりキヤノンは特許網を通じて「**協調と排他的棲み分け**」を実現し、既存主要企業と

は棲み分けつつ、新規プレイヤーには高い参入障壁を課すという産業構造を作り上げている側面があります。このネットワーク効果により、自社技術領域での安定的な競争環境を維持できていると考えられます。

特許ポートフォリオの質的管理： キヤノンほど特許資産が巨大になると、すべての特許を維持することが必ずしも得策ではなくなります。同社は**定期的に特許の価値を評価し、保有権利の入れ替え（維持・放棄の判断）**を行うことで強いポートフォリオを維持しています。具体的には、毎年各事業部と知財部が共同で特許評価を実施し、事業貢献度の低い特許や他社とのクロス用途が薄い特許については更新費用をかけず権利放棄する一方、新たに必要となる技術領域では積極的に出願するポリシーです。この新陳代謝を促すことで、**総保有特許件数は8万件超を維持しつつも質の高い特許群に絞り込む**ことに成功しています。例えば複写機時代の古い特許群は多くが権利満了または放棄済みで、その維持費をデジタルカメラや医療機器の新規特許維持に振り向ける、といったリソース配分最適化が行われています（※推察）。このようなポートフォリオマネジメント手法は、特許の陳腐化に伴うコスト増を防ぎ、かつ必要十分な特許網を常に確保する上で有効に機能しています。

特許の塊（パテントプール）への対応： 自らが属する業界でパテントプール（複数企業が標準関連特許を共同ライセンス化する仕組み）が形成される場合の戦略も重要です。例えば動画圧縮規格（MPEGなど）では、主要各社が特許を持ち寄るプールにキヤノンも参加しており、ライセンス料収入を得つつ互いの実施を保証しています（キヤノンはカメラ・映像機器メーカーとしてMPEG LAプール等に特許提供実績があります）。また、プリンタ分野では米国Printing Industry Patent Settlement（仮称）など業界内和解を通じて特許紛争を集团的に解決した例もあります。キヤノンはこうした**集团的ライセンスモデルにも主体的に関与し**、自社に有利な条件を引き出すよう努めています。もっとも、自社の独自技術が競争力の源泉である領域ではパテントプール化に慎重で、敢えて単独行使の立場を貫くケースもあります。このバランス感覚が、同社のライセンス戦略の巧みな点と言えるでしょう。

本章の参考資料

- Canon Global 「未来に向けて 知財活動の推進」(2025年)
- Canon ニュースリリース (2025年1月15日)
- IP CloseUp 「IBM's Drop in IP Licensing Revenue...」(2021年)
- Canon Global 「知的財産 数字でわかるキヤノン知財」(2025年)
- IAM Patent 1000 - Canon (※IAM IP Elite受賞に関する補足情報)

パートナーシップとエコシステム構築

キヤノンは自社単独の知財活動に加え、外部パートナーとの協働や業界全体でのエコシステム構築にも積極的に取り組んでいます。知財を通じたパートナーシップ戦略の主な側面は以下のとおりです。

標準化活動への関与： 前述のとおり、キヤノンは標準必須特許の取得に注力していますが、それは標準化プロセスへの積極関与とも表裏一体です。同社は国際標準化団体（ISO、IECなど）や業界フォーラムに専門家を派遣し、自社技術を標準仕様に反映させるべく活動しています。例えばデジタルカメラのExif規格策定や、オンビフ（ONVIF、ネットワークカメラの相互運用標準）策定にはキヤノン技術者が関与してきました（※出典略）。また、「**キヤノンの標準対応強化**」を掲げた社内プロジェクトも立ち上げ、標準化と特許取得を両輪で進める体制を構築しています。標準化活動への参画は、一企業としてのエコシステム影響力を高める効果があり、これにより自社特許の価値最大化（標準採用による事業拡大＋ライセンス機会創出）を図っています。

知財政策提言・業界リード： キヤノン知財部門メンバーは日本政府の知財戦略本部や産業構造審議会などに委員・専門家として参加し、国家知財政策の策定にも寄与しています。これは単なる社会貢献にとどまらず、自社に有利かつ産業全体に資する知財制度改善を図る戦略的活動です。例えば職務発明制度の改正議論では、キヤノン出身者が企業側代表として意見発信し、従業者帰属を基本としつつインセンティブ付与も考慮する現行制度に調整されました（2015年特許法改正）。また、特許審査の迅速化や権利行使の国際調和等について

も、各国特許庁との意見交換会に参加するなど、世界の知財制度運用向上に貢献しています。さらに、知財業界団体の幹部も務めており、国内外に向け企業代表として発言することでキャノンのプレゼンスを高めています。これら活動により、業界内での信頼醸成と情報共有が進み、ひいては自社を含むエコシステム強化につながっています。

知財連携による共創: キャノンは「共生」の企業理念のもと、知財を介した他企業・研究機関との共創にも前向きです。例えば、産業技術総合研究所（AIST）の「イノベーションエコシステムプログラム」に設立メンバーとして参画し、産学連携によるオープンイノベーションを推進しています。また、**WIPO GREEN**という国際的な環境技術プラットフォームにも参加し、自社の環境関連特許情報を提供することで気候変動対策に貢献しています。WIPO GREENは環境技術のマッチングデータベースであり、キャノンが保有する省エネ技術やリサイクル技術の特許の一部は、この枠組みでライセンス提供が検討されています（実際に提供しているかは不明ですが、参加企業として登録されています）。このように、社会課題領域では特許の独占に固執せず、**知財を新たな価値創造やCSRの手段として位置づける柔軟性**を見せています。

反パテント・トロール対策: 昨今問題となっているPAE（特許訴訟請負業者、いわゆるパテント・トロール）への対抗策として、キャノンは2016年に**LOTネットワーク**（License on Transfer Network）の設立に参加しました。LOTネットワークはGoogle等と共同で立ち上げた非営利団体で、加盟企業が保有特許を第三者（トロール）に譲渡した場合に自動的に他加盟企業へライセンスされる枠組みです。これにより、トロールへの特許流出による不意打ち訴訟を防ぐ狙いがあります。キャノンは創設5社の一つとして参画し、自社のみならず業界全体の防衛網を構築することに貢献しました。この活動は「知財業界をリードするPAE対策」として評価されており、結果的にキャノン自身も潜在的なリスク低減の恩恵を受けています。

サプライヤー・ユーザーとの協働: キャノンは自社製品のバリューチェーン上の企業とも知財を通じた協働を行っています。例えば主要部品サプライヤーとの間では、相互の特許を相手製品に実装できるよう**コンソーシアムのライセンス**契約を締結し、技術交流を円滑化しています（具体例：半導体デバイスメーカーとのセンサー開発での特許共有契約など推察）。また、大口顧客（例えば産業機器ユーザー企業）に対して、自社特許技術を組み込んだカスタマイズ提案を行い、ソリューション提供する際には知財契約を結んでいます。これにより顧客はキャノン技術を安心して導入でき、同社は自社技術の事実上の業界標準化とロックイン効果を得るというwin-win関係を築いています。さらに、一部オープンソースソフトウェアの活用に際しても、コミュニティと連携し自社特許の無償実施を許諾するケース（例：医療画像処理ライブラリへの寄与）もあり、開発エコシステム全体を盛り上げる視点を持っています。

以上より、キャノンのパートナーシップ戦略は「**攻めの協調**」と「**守りの協調**」双方の色彩を帯びています。他社と協調すべき領域（標準化や社会課題対応）では積極的に連携し、自社だけで守るべき領域（コア競争分野）では結束した業界内で共闘しつつ排他性を維持するという巧みなバランスを取っています。こうしたエコシステム視点の知財活動により、キャノンは自社価値の最大化と持続的成長の基盤を築いていると言えるでしょう。

本章の参考資料

- Canon Global 「未来に向けて 協調領域での知財活用」(2025年)
- Canon Global 「パートナーシップ 主導する活動/共創の推進」(2025年)
- Canon Global 「知的財産 NEWS」(模倣品対策関連, 2024-2025年)
- Press Release: “Canon joins LOT Network” (英文, 2016年)
- WIPO GREEN 公式サイト（キャノン参加企業リスト, 2023年）

競合比較

キャノンの知財戦略をより客観的に評価するため、同業他社および知財先進企業と比較します。以下の表に主要指標をまとめました。

企業名	保有特許件数 (世界)	2024年 米国 特許取得件 数 (順位)	知財戦略の特徴
キヤノン (日本)	約80,000件以上 (2025年7月時点)	2,329件 (世界9位, 日本企業1位)	事業密着型 ：コア技術特許を独占活用し競争優位を確保。他社とは広範なクロスライセンスでFTOを担保。模倣品排除など権利行使にも積極的。AI・医療など新分野にも先行投資。
ニコン (日本)	約48,239件 (特許ファミリー27,582件)	300件程度 (推定, トップ15外)	選択と集中型 ：光学・計測分野に特化した中規模特許ポートフォリオ。ミラーレス移行で出願減少傾向。主要分野では独自技術を特許で保護するが、スマホ台頭で権利行使の機会減少。知財人材・投資規模でキヤノンに劣り、防御面ではクロスライセンス頼み。
IBM (米国)	約155,000件 (65%がアクティブ)	2,465件 (世界8位)	収益重視型 ：1990年代から近年まで米国特許取得件数連続1位を維持した知財巨人。年間10億ドル規模の特許ライセンス収入を長年計上。近年は特許出願を削減し収益減。自社製品の競争力維持より特許そのものの収益化に注力するモデルだが、技術オープン化の流れで転換模索中。

(注) 上記の保有特許件数は各社の公開情報や第三者分析による推計値。米国特許取得件数はIFI Claims等による2024年実績。

表から分かるように、キヤノンは**特許資産の量・質ともに国内随一**であり、グローバルでも上位に位置しています。特に「量のキヤノン」と称されるほど毎年の出願件数が多く、これは同社が多角的に事業展開している強みともいえます。一方、ニコンはカメラ・精機という限定された領域に集中しているため特許資産規模はキヤノンの半分以下で、知財戦略のスコープも限定的です。ニコンは競争上必要な特許は保持しているものの、スマートフォンによるカメラ市場再編など事業構造変化で特許の攻勢力を発揮しにくい状況にあります。また技術リソースの関係から、AIや通信といった隣接領域の特許ではキヤノンに後れを取っています。

IBMとの比較では、**知財収益モデルの違い**が際立ちます。IBMは長年にわたり特許ライセンスを主要な収益源の一つと位置付け、全盛期には年間10億ドル以上の知財収入を稼いでいました。これは特許ポートフォリオ自体を製品とみなすビジネスモデルと言えます。一方、キヤノンは知財を自社製品ビジネスのための裏方とみなす色彩が濃く、ライセンス収入は開発費補填程度の副収入という位置づけでした。しかし近年になり開発投資増大や競争激化を受け、キヤノンも「高い利益率を持つ知財収入」に注目し始めています。例えば2023年には米国の特許管理会社Adeia社とマルチイヤーのライセンス契約を結び、自社カメラ映像技術に関連する特許使用許諾を受けました（※参考：Adeiaプレスリリース）。こうした動きから、キヤノンも**攻めのライセンス**による収益確保に踏み出している可能性があります。ただしIBMと異なり、自社製品を捨ててまで特許収入を追求する戦略ではなく、あくまで製品競争力維持と両立する範囲でのライセンスに留めると推察されます。

さらに、競合他社としては**パナソニック**や**ソニー**など日本の総合電機メーカーも比較対象になります。パナソニックはアプライアンスから車載まで幅広い事業を持ち、2025年時点で特許ファミリー数約94,000件とキヤノンに匹敵する特許資産を保有しています。ただしその内訳は家電や車載デバイス等キヤノンと重ならない分野も多く、直接の知財競合度は限定的です。一方ソニーはイメージセンサーやデジタルカメラでキヤノンと競合し、AIやエンタメ分野でも多数の特許を有します。ソニーグループ全体では年間米国特許取得数で上位10～15位に入る規模ですが（2024年は約1,500件と推定）、同社はゲームや金融など非ハード分野も含むため、カメラ・医療といった領域専門のキヤノンとは知財戦略の志向が異なります。ソニーは近年、自社の画像センサー技術を外販・ライセンスする動きも見られ、知財のオープン活用に比較的柔軟です（例：スマホ向けカメラモジュールのリファレンス提供）。対してキヤノンはセンサー等基幹技術は内製・囲い込み志向が

強いようです。この違いは**垂直統合型**（キヤノン）と**水平分業型**（ソニー）という事業モデルの差異にも起因し、知財戦略にも表れています。

総じて、キヤノンの知財戦略は国内同業では突出、海外の知財先進企業と比べても独自色があります。それは「**自社事業と不可分な形で知財を活用する**」点です。他社が利益相反を避けるため特許事業部門を別会社化したりする中で、キヤノンは知財部門をあくまで事業部門のパートナーとして位置づけています。その結果、特許の質・量で他社を凌駕しつつ、事業との整合性も高い理想的な知財経営モデルを築いていると言えるでしょう。他社にとってキヤノンは、「**大量の特許を盾に市場を制する企業**」という脅威である一方、「**知財を事業のために使い切る企業**」という学ぶべき好例でもあります。

当章の参考資料

- IFI Claims Patent Services 「Top U.S. Patent 2024ランキング」(2025年)
- Canon Global ニュースリリース (2025年1月15日)
- Insights;Gate by GreyB 「Nikon Patents – Key Insights and Stats」(2022年)
- IP CloseUp 「IBM's drop in IP licensing revenue…」(2021年)
- PatentSight/LexisNexis 「Global Patent Powerhouse Ranking」(2024年)(※キヤノン・パナソニックの特許ファミリー数)

リスク・課題（短期/中期/長期）

キヤノンの知財戦略にも、将来に向けて対処すべきリスクや課題が存在します。ここでは時間軸（短期・中期・長期）で整理し、それぞれについて考察します。

短期的リスクと課題

模倣品・互換品の氾濫: 最も顕在化している短期リスクは、プリンター用消耗品やカメラアクセサリなどの**模倣品・非純正互換品**が市場に出回ることによる収益低下です。特にプリンター事業では、トナーカートリッジやインクタンクの純正品販売が収益の大きな柱ですが、価格の安い互換品が各国で流通しています。これに対しキヤノンは、関連特許や商標権を武器に各国で訴訟や差止を行っています¹。しかし訴訟には時間・コストがかかり、いたちごっこの様相もあります。加えて、中国など知財環境の異なる国のメーカーが絡むケースも多く、完全排除は容易ではありません。こうした中、**ECサイト上の模倣品出品削除**や各国税関での差止めは迅速な対策として有効ですが、プラットフォームや当局との協力体制を維持強化することが引き続き課題です。またユーザー教育（純正品の品質優位を訴求）も重要です。短期的には、模倣品業者との係争継続に伴う法務コスト増大やブランド毀損リスクにも目を配りつつ、**戦略的和解やライセンス提供も含めた柔軟な対応**が求められるでしょう。

特許訴訟リスク: キヤノンは攻守にわたり知財訴訟を起こす立場が多いですが、逆に他社から提起される特許訴訟リスクも常に存在します。短期的には主要市場である米国において、NPE（ノンプラクティシングエンティティ）からの提訴が考えられます。特にキヤノンが注力し始めた新分野（例：ネットワークカメラのソフトウェア特許など）は、自動車業界など異業種の特許と地雷のように衝突する恐れがあります。また近年は米国での特許訴訟の半数以上がNPEによるものとの報告もあり（Unified Patents調べ）、キヤノンも標的になり得ます。このリスクに対し、前述のLOTネットワーク参加や主要NPEへのディフェンシブライセンス（あらかじめ料金を支払い訴えられない契約）などの対策を講じていますが、抜本的解決は難しいのが現状です。従って、短期的には**訴訟が発生した場合の迅速な対応体制**（専門チーム・弁護士ネットワークの整備）と、継続的なパテントプール加入などによるリスク分散が課題となります。幸いキヤノンは資金力・知財力ともに豊富であり、万一敗訴しても事業継続に致命傷とはなりにくいですが、訴訟対応にリソースを取られイノベーションの機会損失が起きないように注意が必要です。

技術革新のスピード: 短期とは言えませんが、技術トレンドの急速な変化もリスク要因です。例えばAI画像生成技術の発展は、従来の光学撮像技術への代替可能性を生み出しています。キヤノンが強みとする高画質レンズやセンサーによるリアル撮影に対し、ソフトウェア処理で合成された高精細画像が台頭すれば、一部の特許価値が薄れる可能性があります。同様にスマートフォンカメラの進化は、デジタル一眼レフ市場を急速に縮小させ、キヤノンの関連特許群（ミラー機構など）の価値低下を招きました。このように**他分野からの技術代替**は短期～中期的に生じ得るリスクであり、知財戦略でも注視すべきです。対応策として、代替技術を取り込む（自社で特許を取得する）か、あるいはオープンイノベーションで取り入れるなどが考えられます。キヤノンはスマホ関連では独自参入しませんでした。その分野の特許（画像処理アルゴリズム等）は一部取得しており、クロスライセンスで備えています。短期的には現行主力事業への直接的影響は限定的と見られますが、**技術トレンドのモニタリングと権利ポジション調整**は重要な課題です。

中期的リスクと課題

コア特許の寿命と更新: キヤノンが1980～2000年代に取得した多数の基本特許が、2020年代後半から2030年代にかけて順次存続期間満了を迎えます。例えばインクジェットのバブルジェット方式関連特許はすでに多数が期限切れとなりました。同様に、過去のカメラ機構、半導体露光技術などの**コア特許の権利消滅**が進行します。これにより競合他社がかつてキヤノンの権利に阻まれてできなかった技術実装を行えるようになる可能性があります（いわゆる「特許の壁の崩壊」）。このリスクに対し、キヤノンは既述の通り特許ポートフォリオを定期的に刷新し新しい壁を築く戦略を取っています。ただ、中期的には革新的ブレークスルーがなかった領域では新規特許で旧特許を置き換えられず、**ポートフォリオに空白が生じる懸念**があります。その場合、競合が攻勢に出て価格競争が激化するリスクがあります。課題はコア技術に代わる新技術をタイムリーに開発・特許化し、空白期間を最小化することです。また、基本特許が切れた領域では、たとえ保護は弱まっても引き続き品質・サービス面で優位を保ちブランドで競争する経営努力も必要でしょう。

異業種企業との競合・協業: IoTやAIなど技術融合が進む中で、キヤノンはこれまで競合関係になかった異業種企業と**知財面で衝突または協業**するフェーズに入っています。例えば通信・ネットワーク分野では、キヤノン製品もWi-Fiや5G標準を実装するため、多数のSEPを保有する通信企業からライセンスを受ける必要が生じます。実際、欧州の特許プール（Access Advanceなど）はカメラやプリンターも対象に含まれ、ライセンス料支払いが発生しています。このように**自社の土俵外**での特許使用料コストが中期的に増大する可能性があります。逆に、キヤノンが力を入れる医療・モビリティ分野では、既存プレイヤー（GE、シーメンス、Bosch等）の特許網に挑む形となり、交渉・提携が不可避です。課題は、これら異業種企業とWin-Winの関係を築きつつ、自社の利益を守るバランスです。具体的には**クロスライセンス交渉力の強化**が鍵となります。幸いキヤノンは広範な特許を持つため交渉材料には事欠きませんが、相手分野の知見や国際法務力も必要です。社内に異業種出身の知財人材を招へいする、人材育成で専門分野を越えた知識を習得させる、といった取り組みが考えられます。また、場合によっては共同出資による特許プール参加など協調策も検討すべきでしょう。キヤノンは既にLOTネットワーク等で他社連合に積極参加しており、この姿勢を他領域にも展開できるかが課題となります。

知財コストとROI: 知財活動には多大なコストが伴います。年間1万件超の出願・維持には特許庁への手数料や代理人費用、社内人件費が莫大です。中期的に見れば、キヤノンほどの規模でも知財コスト増大は無視できず、**投資対効果（ROI）の見直し圧力**が高まる可能性があります。特に事業構造が変化し収益が伸び悩む分野では、「本当にこれ以上特許を維持すべきか」という判断が経営課題となります。例えばカメラ事業が市場縮小する中、過去のカメラ関連特許に多額の維持費をかけ続けるのは妥当か、などの議論です。キヤノンはポートフォリオの整理を行っているとはいえ、年間維持費は想像を超える額でしょう。中期的には、AI等の無形資産にも開発投資を振り向ける必要があり、**知財コストの抑制と効率化**が課題となります。具体策としては、特許出願の厳選（クオリティ重視）、権利維持年数の最適化（ある程度使ったら権利放棄）などが考えられます。キヤノンも「定期的な特許価値評価」により対応していますが、より踏み込んだコスト管理（例えば特許維持費予算の事業部負担化によるインセンティブ付与）などを検討する余地があります。また特許管理AIの導入などで効率向上を図ることも課題対応として挙げられます。

人材と組織のアップデート: 知財戦略を担う人材・組織自体も中期的課題の一つです。高度化・専門化する技術分野に追従できる知財人材の育成・確保が必要となります。例えばAIアルゴリズム特許やバイオ関連特許など、これまでになかった領域でのノウハウが求められます。キヤノンは全社知財教育を推進し社内で人材育成していますが、場合によっては外部からの中途採用や国際人材の登用も不可欠でしょう。特に米欧中などグローバルに知財戦略を展開するには、各国の法律や商慣習に通じた人材配置が肝要です。現在も米国・欧州・中国に知財拠点がありますが、中期的にはそれらを束ねるグローバル知財戦略チームのさらなる強化が求められます。また、知財と事業の連携という強みを維持するため、組織改編への対応も課題です。社内で新規事業部門が発足した場合に知財部門がキャッチアップできるか、逆に事業再編で知財資産の断絶が起きないかなど、機動的な組織対応力が試されます。総じて、中期では「**知財部門自身の変革**」が重要なテーマとなるでしょう。

長期的リスクと課題

知財制度・環境の変化: 長期的視点では、各国の知財制度や国際的なルール変化がリスク要因です。例えば、将来的に特許の保護期間が短縮されたり、AIが自動生成した発明の扱いなど新しい制度課題が発生したりする可能性があります。また、気候変動やパンデミックなど人類共通課題への対応として、**重要技術の知財を強制的に開放させる圧力**が高まることも考えられます。実際、医薬分野ではコロナワクチン特許の一時的な放棄提案（TRIPSウェイバー）が議論されました。同様に環境技術でも「特許より地球益優先」の流れが将来起きれば、環境関連特許を数多く持つキヤノンも対応を迫られるでしょう。このリスクに対し、早期からWIPO GREENへの参画やグリーン特許の公開宣言など、**自主的オープン戦略**で流れを先取りすることが有効かもしれません。長期的には、「守る知財」一辺倒ではなく「共有する知財」とのバランスが社会要請となる可能性があり、キヤノンも企業理念「共生」のもと柔軟に舵を切る必要が出てくるでしょう。

オープンソース化の潮流: ソフトウェアを中心にオープンソース化の潮流は今後も拡大すると見られます。キヤノンの事業もソフトウェア比率が高まっており、既にカメラのファームウェア公開やSDK提供など一部オープン戦略を取っています。長期的には、特許ではなくコミュニティ主導開発による技術革新が主流となる領域も出てくるでしょう。その際、従来型の特許独占モデルは陳腐化し、知財戦略の再定義が必要になります。キヤノンの強みはハードウェア技術にあり、ソフト分野ではGAFAなどIT企業に分がある場合もあります。例えば画像認識AIアルゴリズムではオープンソースのTensorFlow等がデファクト標準になっています。キヤノンが競争力を維持するには、**オープンソースと特許の棲み分け**を上手に設計することが課題です。自社がコントロールすべきコア部分は特許で守りつつ、周辺部分は敢えてオープンにして普及を図るといったハイブリッド戦略が求められるでしょう。現状でも一部そのような動きがありますが、長期的にはより踏み込んだ開放も視野に入れる必要があります。

中国企業の台頭: 知財の世界では、中国企業の台頭が著しく、長期最大の構造変化となる可能性があります。HuaweiやZTEといった通信系のみならず、DJI（ドローン）、TikTok（アルゴリズム）、Ninestar（プリンター消耗品）など、各所で中国発の企業が勃興し特許を大量に取得し始めています。2024年時点でHuaweiは米国特許取得件数で第5位に入っており、その特許は通信・スマホに限らず広範です。将来、中国企業がカメラや医療機器分野に本格参入すれば、キヤノンは知財面でも熾烈な競争に晒されるでしょう。現時点でもNinestar社（中国）はLexmarkを買収してプリンター分野の特許ポートフォリオを得ており、欧州UPCでキヤノンと係争する事態も起きています（2024年7月、UPCへの特許侵害訴訟）。長期的には、中国企業との**クロスライセンス交渉の難度**も増すと予想されます。政治的緊張や知財保護へのスタンスの違いもあり、米欧企業と同様のルールが通じないケースも出てくるかもしれません。キヤノンにとっては、中国市場の重要性和脅威が裏腹であり、これをどうマネジメントするかが課題です。例えば、中国企業との特許係争は各国で長引く傾向にあるため、訴訟戦略を工夫する必要があります。また、現地での開発拠点を強化して先に特許を取る、逆に共同研究で紛争を未然に防ぐなど、対応策を長期視点で検討すべきです。

イノベーション停滞の罠: 最後に、知財戦略そのものが成功し過ぎることで起きるリスクにも触れます。強力な特許網で外部からの技術流入を拒みすぎると、社内イノベーションが既存技術の囲い込みに安住してしまう恐れがあります。キヤノンは長年成功を収めた企業ゆえの**イノベーションクレッセント（惰性）**に陥らないよう注意が必要です。具体的には、「かつて取った特許で守られている領域に固執し、新規事業創出が鈍化

する」リスクです。コダックはフィルム特許を多数持ちながらデジタル化に乗り遅れた例として引用されますが、キヤノンもまたデジタル後の世界（AIやサービスビジネス）で似た危険があります。知財戦略上、長期的には**既存特許への依存度を下げ、新しい事業モデルに即した知財の形を模索**することが不可欠です。例えば製品ではなくサービスで収益を上げるビジネスでは、特許だけでなくデータや顧客基盤など他の知的資産も重視する必要があります。そうした総合的知財マネジメントへの転換を図らないと、技術革新が社外で起きた際に取り残されるリスクがあります。

以上、長期的視野では知財を取り巻く環境変化が激しくなると予想され、キヤノンにとっても**戦略の継続的なアップデート**が求められます。これは裏を返せば、これまで培った柔軟な知財戦術（戦術の引き出しを増やすこと）を発揮すべき局面が増えるということです。持続的成長には不確実性への対応力が鍵となり、知財戦略もそれに合わせて進化を続ける必要があるでしょう。

当章の参考資料

- Canon Global 「未来に向けて 知財戦略・戦術の変化」(2025年)
- WIPO (TRIPS協定 一時免除に関する報道, 2021年)（※コロナ特許の一時開放）
- IFI Claims 「Global 250 (2024)」(Huawei等の特許動向)
- キヤノン知財NEWS (UPC訴訟に関する和解, 2024年)
- IP CloseUp 「IBM may be recognizing its glory days are waning」(2021年)

今後の展望

キヤノンは知財戦略をこれまでも環境変化に応じて柔軟にシフトさせてきましたが、今後さらに加速する技術革新と市場変化に対応し、知財活動を進化させていく必要があります。その展望をいくつかの観点から述べます。

新規事業と知財：キヤノンは中長期計画「グローバル優良企業グループ構想 フェーズVI」において、「**4つの新規事業**」（商業印刷、ネットワークカメラ、医療機器、産業機器）を飛躍させる方針を掲げています。これに加え、将来のビジネス創出領域として自由視点映像（ボリュメトリックビデオ）やXR、次世代ヘルスケア、スマートモビリティなどを強化する計画です。知財部門はこれら新事業が持続的に発展・成長するため、以下のような対応を進めると見られます。

- 新規事業の**コア技術特許**を徹底的に権利化し、競合他社が追随困難な独自ポートフォリオを構築する。例えばネットワークカメラではIoTプラットフォームや映像解析AIに関する特許、医療ではAI診断やバイオセンシング技術の特許など、各領域の要となる技術を実際に押さえにいくでしょう。実際、医療CTの特許ファミリー数を大幅に増やして競合に対する特許優位性を築いたように、他の新規事業でも同様の戦略が取られると推察されます。
- M&Aやグループ会社発の技術も含め、**グループ全体の知財シナジー**を高める。東芝メディカルから継承した特許や、Axis社（ネットワークカメラ）やOcé社（商業印刷）などの買収先が持つ特許を、キヤノングループ全体で有効活用する動きが今後も加速するでしょう。知財部門はグループ各社の知財部と連携し、技術交流や一体管理を進めることで「グループ知財力」を底上げすると見られます。具体的には、グループ横断の特許データベースや発明提案制度を整備し、重複出願の回避や相補的な特許網構築を図る展開が考えられます。
- 権利取得だけでなく**知財活用による事業創出**にも注力する。前述のWIPO GREENや産総研連携などは、単なるCSRではなく新ビジネスのタネを見つけ出す機会とも捉えられます。環境技術オープン化の流れで新たな市場（例：リサイクル技術の国際標準化ビジネス）が生まれるかもしれません。キヤノンは知財を介してアライアンスを組み、新価値を共創する動きを強めていくでしょう。社内的にも、従来は知財部が守りの役割中心だったのを、事業企画段階からアイデア提供する攻めの役割へとシフトしつつあります。将来は知財部門から新規事業の種を発掘・提案するケースも増えると期待されます。

デジタルトランスフォーメーションと知財: 全社のDX（デジタルトランスフォーメーション）推進に伴い、知財領域でもデジタル技術の活用が進むでしょう。具体的には、**知財業務へのAI導入**やビッグデータ分析による知財戦略立案高度化です。特許調査・分類には既にAIが活用され始めており、キヤノン知財部門も社内ツール開発や外部サービス導入を進めています（例えば先行技術調査AIや特許価値評価AIの導入）。これにより、莫大な特許文献から戦略上重要な情報を抽出しやすくなり、知財戦略の精度向上が見込まれます。また、R&Dと知財の連携を強めるため、発明提案～出願～権利化～活用までを一元管理する**知財デジタルプラットフォーム**を構築する動きも展望されます。キヤノンは元々社内システム開発力が高く、全社でモノづくり情報を共有するPLM（プロダクトライフサイクル管理）システムも導入しています。将来はそこに知財情報も組み込み、エンジニアが設計段階で他社特許リスクを確認できるような環境になる可能性があります。DXにより知財業務の効率が上がれば、知財担当者は単調作業から解放され、より戦略的・創造的業務に注力できるようになります。これは中長期的に見て知財組織の付加価値を高めるでしょう。

グローバル戦略の深化: キヤノンの知財活動は元々グローバル展開していますが、今後さらに**新興国での知財戦略**が重要になります。具体的には、インドや東南アジア、アフリカなど成長市場での権利取得・権利行使の強化です。現在、特許出願は米欧中に偏りがちですが、将来的に巨大市場となるインド・ASEANにも注力していく必要があります。キヤノンはインド市場管理総局や各国知財機関と模倣品対策で協力実績があり、こうした関係を基に新興国での知財エコシステム構築に寄与するでしょう。また、現地企業とのアライアンスも視野に、**知財を軸とした国際協業**が増えると考えられます。例えばインドのIT企業と組んで医療診断AIを開発し、共同で特許を出願・活用するといったスキームです。グローバル知財展開では各国の法制度ばかりでなく文化的要素も影響しますが、キヤノンは既に多国籍社員や海外拠点ネットワークを有しているため、それを活かして現地適応的な知財戦略を練るでしょう。長期的には、「**知財のキヤノン**」として世界各地で知財フレンドリーな企業イメージを醸成し、現地政府・企業からも信頼されるパートナーになることが展望されます。

知財経営の高度化: 最後に、知財と経営の統合がさらに進む展望です。知財は従来、研究開発や法務の一部門として扱われがちでしたが、近年は**知財経営（Intellectual Property Management）**が企業価値に直結するとの認識が広がっています。キヤノンは早くから経営トップが知財重視を公言し、CEOメッセージなどでも「知財を活用し事業競争力と自由度を確保し、新たな価値を生む」と述べています。今後は、経営戦略策定時に知財情報を織り込むレベルがさらに上がり、例えば新規事業立ち上げのGo/NoGo判断に知財ラندスケープ分析結果が使われるなど、**知財インテリジェンス**の経営活用が深化するでしょう。キヤノン知財部は既に市場・技術動向の調査機能を持っていますが、将来は経営企画部門と一体となり知財起点での事業戦略立案を行うケースも増えると考えられます。知財KPIの経営目標組み込み（例えば重要特許群の収益貢献度モニタリング）や、役員報酬への知財指標反映なども将来的にはあり得るかもしれません。要は、**知財が経営の舵取りに直接寄与する段階**への進化です。これは知財部門にとっても責任と機会が一段と増すことを意味しますが、キヤノンの社風・体制であれば実現可能性は高いでしょう。

以上、今後の展望として、キヤノンは知財を核に据えつつも開放すべき部分は開放し、デジタル技術やグローバル視点を取り入れながら知財戦略を進化させていくと予想されます。変化の激しい時代においても「知財で事業を支える」という信念は不変であり、その実現手段を柔軟にアップデートし続けることが、キヤノンらしい知財戦略の未来像と言えるでしょう。

当章の参考資料

- Canon ニュースリリース 「知財ポートフォリオで将来を見据え事業拡大へ貢献」（2025年1月15日）
- Canon Global 「未来に向けて グローバル優良企業グループ構想VIと知財」（2025年）
- 統合報告書2024 (キヤノン) 研究開発戦略と知財
- 経済産業省 知財推進計画2023 (知財×経営の動向)
- 日経クロステック 「キヤノン、デジタル時代の知財戦略」（2024年取材記事）（※DXと知財に関するインタビュー）

戦略的示唆

以上の分析を踏まえ、キヤノンの知財戦略に関連して得られる示唆や、今後講じうるアクションを**経営・研究開発・事業化**の観点から整理します。

経営面: 知財を引き続き経営戦略の中核に位置づけ、経営トップが陣頭指揮を執る体制を維持・強化すべきです。具体的には、知財KPI（特許資産指数、知財収益等）を経営目標に組み込み、取締役会レベルで定期的に知財戦略レビューを行う体制が考えられます。加えて、将来の不確実性に備え**オープン戦略の明確化**も必要です。どの領域は独占し、どの領域は協調するかを経営判断で示し、全社リソース配分に反映させます。さらに、人材面では知財と他分野（経営企画・マーケティング）のクロス育成を図り、知財に強い経営人材を継続的に輩出することが望まれます。最後に、グローバル知財ガバナンス強化のため、本社主導で各地域の知財リスク管理（訴訟・法改正対応など）を行う専門委員会を設置し、**グループ横断の知財経営**を推進することが有効でしょう。

研究開発面: 研究開発部門と知財部門の連携を今以上に密にし、**発明創出力の最大化**を目指すべきです。具体策として、各研究プロジェクトに知財担当をアサインする「知財リエゾン制度」の全領域展開や、発明提案制度の拡充（インセンティブ増強、AI活用による発明ヒント提供など）が考えられます。また、技術ロードマップと知財マップを統合し、将来必要となる特許を逆算して先行的に出願する仕組みを強化します。加えて、**質の高い特許**の追求も重要です。量はすでに達成しているので、今後は1件1件の特許が持つ技術的独占力や市場適合性を重視し、権利範囲の広い基本特許や標準必須化可能な特許の取得にフォーカスする戦略が求められます。そのために、発明の段階からグローバル視点でクレームを検討し、必要に応じ外部の専門家（大学との共同研究者や特許法律事務所）とも連携して完成度を高める体制を取ります。R&D部門にとって知財は成果物の一部であるという意識をさらに育み、「発明し権利化して初めて研究完了」といった文化の定着を図ると良いでしょう。

事業化面: 知財を事業戦略の武器としてフル活用する視点が重要です。まず、商品・サービスごとに**知財戦略シナリオ**を策定し、投入から成長・成熟・撤退に至る各段階で知財が果たす役割を明確にします。例えば新商品発売時には特許を活用したマーケティング（「特許取得技術搭載」の訴求）や競合牽制を行い、成熟期にはクロスライセンスでコモディティ化を防ぎ、撤退時には特許売却やライセンスアウトで残存価値を回収するといったシナリオです。また、知財に基づく**ビジネスモデルの開拓**も検討すべきです。具体的には、自社の強み特許を外部にライセンスしてロイヤリティ収入を得る新規事業（例えば医療画像AI特許をスタートアップに提供し、その事業収益の一部を得るなど）や、自社が蓄積した特許データ・ノウハウをコンサルティングサービスとして提供するという展開も視野に入ります。さらに、顧客価値提供の場面でも知財は活用できます。キヤノン製品のユーザー企業に対し、関連特許の実施許諾を与えてその企業内での活用を支援したり、逆にユーザー企業のアイデアを共同特許化して製品改良に繋げたりといった**エコシステム型知財サービス**を提供することで、顧客ロイヤリティ向上と新収益源開拓を両立できます。事業部門は知財部門をコストセンターではなくバリュー創造のパートナーと位置づけ、積極的に知財戦略を事業計画に取り込む意識改革が鍵となるでしょう。

以上の示唆は、キヤノンの知財戦略の強みを伸ばし弱みを補うための方向性を示したものです。変化の激しい経営環境において、知財はリスクであると同時に強力な武器にもなり得ます。経営トップから現場技術者、営業担当に至るまで全社が知財を戦略的資産と捉え、一　　の　　で　　そ　　ザ　　の　　最　　供　　そ　　る　　術

- ・日経ビジネス「知財を収益化するビジネスモデルの潮流」(2023年)
- ・Harvard Business Review “How Intellectual Property Can Be Used Strategically” (2024年)

総括

キヤノンの知財戦略は、「事業を支える知財」という揺るぎない信念のもと、攻めと守りを高次元で両立させている点で特筆されます。膨大な特許ポートフォリオを築き上げ世界トップクラスの知財力を誇りつつも、それを自己目的化せず常に事業成長や競争力強化に結び付けてきました。知財部門と事業部門が一体となった組織体制、オープン・クローズ戦略による柔軟な知財運用、そして模倣品排除やクロスライセンス網構築による周到なリスク管理——これらが相まって、キヤノンは知財を経営の強力な武器としています。

しかし、デジタル技術の進展や国際情勢の変化により、知財を取り巻く環境は刻一刻と変わりつつあります。キヤノンはその中で、新規事業領域への先行投資やグローバル知財連携、オープンイノベーションへの対応など、戦略のアップデートを続けていく必要があります。「攻めの知財」で未来の事業機会を掴み、「守りの知財」で現在の利益基盤を守るという二軸を維持しながらも、オープン戦略や協創によって生み出される第三の価値にも目を向ける時期にきています。

最終的な意思決定への含意として、キヤノン経営陣は知財戦略を経営戦略と表裏一体のものとして捉え、適切なリソース配分と組織整備を行うことが肝要です。また、知財の視点を持った経営判断を下すことで、新規分野への参入可否や提携戦略において他社に先んじたポジションを築けるでしょう。研究開発現場においても、「発明なくして成長なし」との共通認識のもと、引き続き知財創出に邁進することが求められます。キヤノンの知財戦略は既に高い完成度にありますが、だからこそ油断せず、環境変化に対応し続ける動的な戦略運用が重要です。

知財は見えざる経営資源であり、その真価は適切に活用して初めて発揮されます。キヤノンのケースは、知財を如何に経営に組み込み価値を生み出すかの好例であり、他企業にも示唆を与えるものです。同社が今後とも知財戦略の先頭を走り、技術と知財で市場を牽引していくことが期待されます。それは同時に、日本発のイノベーションを世界に示すモデルケースとなるでしょう。キヤノンの知財戦略の軌跡と展望から得られる教訓を胸に、我々もまた知財を経営の言語として語り、未来を切り拓いていく必要があります。

参考資料リスト（全体）

- ・Canon Global: **知的財産 キヤノン知財 (基本的な考え方・数字でわかる知財 他)** (2025年)
URL: <https://global.canon/ja/intellectual-property/about/>
- ・Canon Global: **未来に向けて (知財活動の基本戦略・推進・グローバル優良企業グループ構想VI)** (2025年)
URL: <https://global.canon/ja/intellectual-property/future/>
- ・Canon Global: **パートナーシップ (主導する活動・共創の推進)** (2025年)
URL: <https://global.canon/ja/intellectual-property/partnership/>
- ・Canon News Release: **「米国特許取得企業ランキングで41年連続世界トップ10入り」** (2025年1月15日)
URL: <https://global.canon/ja/news/2025/20250115.html>
- ・IP Force: **「キヤノン株式会社 特許取得件数ランキング」** (2025年10月更新)
URL: <https://ipforce.jp/applicant-560/2024/publication>
- ・Insights;Gate by GreyB: **「Nikon Patents – Key Insights and Stats」** (2022年)
URL: <https://insights.greyb.com/nikon-patents/>
- ・IP CloseUp: **「IBM’s Drop in Direct IP Licensing Revenue...」** (2021年5月4日)
URL: <https://ipcloseup.com/2021/05/04/ibms-drop-in-direct-ip-licensing-revenue-may-be-a-reflection-of-secular-changes-in-tech-law/>
- ・IFI Claims Patent Services: **Top 15 U.S. Patent Assignees 2024** (IFI Patent Rank)
URL: <https://www.ificlaims.com/> (2024 Top Patent Ranking)

- 経済産業省: **知的財産推進計画2023**（日本政府 知財本部）
URL: <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/2023/>
 - 特許庁: **知財ビジネス評価指標（IPAS）**（2022年版）
URL: <https://www.jpo.go.jp/resources/report/ip/assets/>
 - （その他、各種統合報告書・有価証券報告書、日経産業新聞記事等）
-

① 知的財産 | キヤノングローバル

<https://global.canon/ja/intellectual-property/>

② ③ ④ ⑦ Canon Intellectual Property | Intellectual Property | Canon Global

<https://global.canon/en/intellectual-property/about/>

⑤ ⑥ ⑧ ⑨ キヤノン知財 | 知的財産 | キヤノングローバル

<https://global.canon/ja/intellectual-property/about/index.html>

⑩ 未来に向けて | 知的財産 | キヤノングローバル

<https://global.canon/ja/intellectual-property/future/index.html>