

三井住友フィナンシャルグループの知財戦略： デジタル変革と価値創造

エグゼクティブサマリ

本レポートは、株式会社三井住友フィナンシャルグループ（以下、SMBCグループ）の知的財産（以下、知財）戦略について、公開されている一次情報を基に網羅的に分析したものです。本分析を通じて、同行の知財戦略が、テクノロジー主導の攻撃的なポートフォリオ構築ではなく、中期経営計画に深く根差した、事業戦略を支援・防御するための機能として位置づけられていることが明らかになりました。以下に主要な分析結果を要約します。

- 事業戦略との完全な連動: SMBCグループの知財戦略は、中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」の達成を目的とする従属的な役割を担っています¹¹。社会的価値の創造や経済的価値の追求といった事業目標が先行し、それを実現する過程で生まれるデジタルソリューションやビジネスモデルを知財で保護する「事業主導型」のアプローチが採用されています¹²。
- 防御的かつエコシステム志向: 知財ポートフォリオの構築は、競合他社からの訴訟リスクを回避し、事業の自由度 (Freedom to Operate) を確保することを主眼とした「防御的」な性格が強いと推察されます。自社単独での技術開発に固執せず、スタートアップや大学との連携を重視するオープンイノベーション戦略がその根拠です^{17 18}。
- ブランド価値の重視: 特許以上に、顧客からの信頼の源泉となる商標（ブランド）の保護に重点が置かれていると見られます。「Olive」などの新サービスブランドを知財で固めることは、経営基盤強化の一環である「Quality builds Trust」という思想と合致しています¹³。
- 分散型の知財ガバナンス: 専門の知財統括役員 (CIPO) を置く中央集権的な体制ではなく、法務、リスク、IT、デジタル戦略といった各部門が連携して知財を管理する「分散型」ガバナンス体制が採られていると推察されます⁶⁷。これにより、事業部門のニーズに即応できる一方、全社横断での攻撃的な知財活用には課題が残る可能性があります。
- 技術領域の焦点化: 特許出願の領域は、中期経営計画が重点戦略として掲げる決済、デジタルリテール、AI・データ分析、サイバーセキュリティといったFinTech分野に集中していると考えられます¹²。これは、汎用的な基礎技術ではなく、特定の事業領域における競争優位性を確保するための「デジタルな堀」を築くことを意図していると分析されます。
- オープンイノベーションへの依存: CVCファンド「SMBC Asia Rising Fund」の設立やシリコンバレーのイノベーション拠点を通じて、外部の先進技術を迅速に取り込む戦略は、開発のスピードとアジリティを高める一方で、基幹技術を外部パートナーに依存するリスクを内包します⁶⁷。
- 米国メガバンクとの顕著な差異: Bank of Americaが年間約120億ドルを技術に投じ、7,000件近い特許ポートフォリオを構築する「テクノロジー企業型」の知財戦略を採るのに対し、SMBCグループのアプローチは対照的です^{79 61}。この戦略差は、経営環境や競争哲学の違いを反映しています。
- 国内競合との類似性: 三菱UFJフィナンシャル・グループやみずほフィナンシャルグループも同

様に、DX推進とオープンイノベーションを重視しており、知財戦略の基本的な方向性は国内メガバンク間で軌を一にしていると見られます^{45 49}。

- 中期的なリスク: 競合他社による広範な特許網の構築が進む中、SMBCグループの防御的な戦略は、将来的に事業の自由度を制約されるリスクや、高額なライセンス料の支払いを余儀なくされる可能性を内包します。
- 長期的な課題: AIが金融サービスの中核をなす時代において、基盤となるアルゴリズムやデータモデルの知財を自社で保有しない戦略は、将来的に事業のコモディティ化を招き、競争優位性を損なう戦略的リスクにつながる可能性があります。
- 政策動向からの影響: 経済産業省が警鐘を鳴らす「2025年の崖」や金融庁のDX推進政策は、SMBCグループに対し、単なる業務効率化に留まらない、収益向上に資する革新的なIP創出への圧力を高めるでしょう^{90 85}。
- 今後の展望: 今後、SMBCグループには、現在の防御的戦略を維持しつつも、競争の核となる特定の技術領域においては、より積極的・攻撃的な知財創出・獲得へと戦略をシフトさせていくことが求められると結論付けられます。

背景と基本方針 - 中期経営計画が示す知財戦略の原点

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（SMBCグループ）の知的財産（知財）戦略を理解する上で、その出発点となるのは、技術開発や特許出願件数といった個別指標ではなく、グループ全体の経営の羅針盤である中期経営計画です。2023年度から2025年度を対象とする現行の中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」は、SMBCグループがどのような未来を描き、その実現のためにいかなる経営資源を投下するかを明示しており、知財戦略はこの全体構想の中に、事業目標を達成するための重要な機能として組み込まれています¹¹。本章では、この中期経営計画の基本方針を解き明かし、そこから導き出される知財戦略の根源的な方向性を分析します。

中期経営計画の名称に冠された「Fulfilled Growth（質の伴った成長）」という言葉は、単なる規模の拡大や利益の追求に留まらない、持続可能で幸福感を伴う成長を目指すというグループの強い意志を象徴しています^{10 11}。この理念を実現するため、計画は大きく3つの基本方針を柱としています。すなわち、「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」です¹³。この3つの柱は相互に関連し合っており、それぞれの目標達成の過程で、知的財産の創出、保護、活用が必然的に要請される構造となっています。

第一の柱である「社会的価値の創造」は、「幸せな成長」への貢献を掲げ、気候変動対策、貧困・格差の是正、少子高齢化といった深刻な社会課題の解決を事業活動の中心に据えることを宣言しています¹²。具体的には、「トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現」や「人生100年時代への不安解消」、「スタートアップ向けの投融資額1,350億円」といった10のゴールが設定されています¹³。この方針は、知財戦略に対して明確な方向性を示唆します。例えば、脱炭素社会の実現には、グリーンエネルギープロジェクトの評価モデルや、企業のCO2排出量を可視化・管理する新たな金融プラットフォーム技術が必要となる可能性があります。また、人生100年時代の資産形成を支援するためには、AIを活用したパーソナライズド・アセットマネジメントのアルゴリズムや、高齢者にも使いやすい

デジタルインターフェースの開発が求められます。これらのソリューションは、他社との差別化を図り、社会的インパクトを最大化するために、ビジネスモデル特許やソフトウェア特許、意匠権といった形で保護される必要が生じます。つまり、社会課題解決という目的が、グリーンFinTechやエイジテックといった新たな知財創出領域を規定しているのです。

第二の柱は「経済的価値の追求」であり、「Transformation & Growth」というスローガンの下、7つの重点戦略領域が定められています¹²。これらは、①デジタルを軸にしたリテールビジネス構築、②決済ビジネスの強化、③デジタルも活用した法人ビジネス高度化、④投資家ビジネスの拡大、⑤グローバルCIB・グローバルS&Tの強化、⑥米国事業の深化・拡大、⑦マルチフランチャイズ戦略での成長実現、です¹³。これらの領域は、直接的にデジタル技術と結びついており、知財創出の主戦場と言えます。特に「デジタルを軸にしたリテールビジネス構築」や「決済ビジネスの強化」は、顧客との主要な接点であり、利便性や安全性を高めるための新たなアプリケーション、ユーザーインターフェース(UI/UX)、認証技術、データ分析モデルなどが継続的に開発されます。これらの技術的成果は、競合他社の模倣を防ぎ、先行者利益を確保するために、特許権や意匠権、著作権によって保護されなければなりません。このことから、SMBCグループの知財戦略は、抽象的な技術開発ではなく、明確な事業目標、特にデジタル金融サービスの競争力強化という具体的なニーズに直結していることがわかります。

第三の柱である「経営基盤の格段の強化」は、「Quality builds Trust(品質が信頼を築く)」をキーワードに掲げています¹³。ここでは、ガバナンスやコンプライアンスの質の向上と共に、「積極投資によるITインフラの増強」が明確に謳われています¹²。中期経営計画の期間中に総額7,500億円規模のIT投資が計画されており、そのうち2,800億円はグループCEOが「経営上重要な分野」と判断した案件に機動的に投資できる「CEO枠」として確保されています⁶⁷。この大規模な投資は、新たなデジタルサービスを支える安定的かつ柔軟なシステム基盤を構築するためのものであり、革新的な技術やサービスの創出、すなわち知財の源泉となる研究開発活動の原資となります。また、この柱は知財戦略の「防御」側面も浮き彫りにします。顧客情報や取引データを守るための高度なサイバーセキュリティ技術や、システムの安定稼働を担保するインフラ管理技術もまた、重要な知的財産です。さらに、SMBCグループのブランドや各サービスの名称といった商標権の適切な管理・保護は、顧客からの「信頼」を維持するための根幹であり、この経営基盤強化の方針と不可分です。

以上の分析から、SMBCグループの知財戦略は、技術シーズから事業を構想する「テクノロジー主導型」ではなく、明確に定義された事業戦略と社会貢献の目標から逆算して必要な技術やサービスを開発・保護する「事業主導型」とであると結論付けられます。知財はそれ自体が目的ではなく、中期経営計画という壮大な航海図に記された目的地に到達するための、必要不可欠な羅針盤であり、船体を守る装甲としての役割を担っているのです。

当章の参考資料

1. <https://www.smfg.co.jp/company/strategy/>
2. <https://f.irbank.net/pdf/20230515/140120230512571413.pdf>
3. https://goodway.co.jp/fip/htdocs/joo58ohga-303/?block_id=303&active_action=journal_vi

[ew_main_detail&post_id=417153&comment_flag=1](#)

4. https://www.smfg.co.jp/gr2023/pdf/2307_ird_06.pdf

5. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f01_pdf/fy2023_f01_20.pdf

全体像と組織体制 - 知財ガバナンスと意思決定の構造

SMBCグループの知財戦略が中期経営計画という事業戦略と密接に連携していることを踏まえると、次に問われるべきは、その戦略を実効性あるものにするための組織体制とガバナンス構造です。知的財産をいかにして生み出し、評価し、権利化し、そして活用・防御するかの意思決定プロセスは、企業の知財戦略の性格を大きく左右します。公開情報からSMBCグループの組織構造を分析すると、特定の役員がすべての知財を統括する中央集権的な「CIPO(Chief Intellectual Property Officer)モデル」ではなく、関連部署がそれぞれの専門性に基づき連携して責務を分担する「分散型ガバナンスモデル」を採用していると強く推察されます。この体制は、事業部門のニーズへの迅速な対応を可能にする一方で、その構造自体がSMBCグループの知財戦略の方向性を規定していると考えられます。

2024年6月30日時点のSMBCグループの組織図を精査すると、知財管理に直接的・間接的に関与する可能性のある部署が複数特定できます⁶⁷。これらの部署の役割を分析することで、知財に関する意思決定フローの全体像を浮かび上がらせることができます。

まず、伝統的な知財管理の中核を担うのが法務室です⁶⁷。特許や商標の出願・登録といった権利化手続き、ライセンス契約のリーガルチェック、そして万が一の権利侵害訴訟への対応など、知財の法的側面を専門的に管轄します。ここは、創出されたアイデアを法的に有効な権利として確定させるための実務部隊と言えます。

次に、リスク統括部が重要な役割を果たします⁶⁷。知的財産は価値ある資産であると同時に、リスクの源泉でもあります。他社の特許権を意図せず侵害してしまうリスク、自社の営業秘密が漏洩するリスク、あるいはパートナーシップにおいて不利な知財契約を結んでしまうリスクなど、事業活動に重大な影響を及ぼしかねない潜在的脅威を管理するのがこの部署の責務です。特に、オープンイノベーションを推進する上で、外部との連携に伴う知財リスクの評価は不可欠となります。

そして、現代の金融機関における知財創出の源泉となるのが、ITおよびデジタル戦略関連部署です。IT企画部は、中期経営計画で示された大規模なIT投資の戦略的配分を担い、基幹システムやインフラに関連する技術的資産の管理に関与します⁶⁷。一方、新たなデジタルサービスの企画・開発を主導するのがデジタル戦略部およびその実行部隊であるデジタルソリューション本部です⁶⁷。モバイルアプリ「Olive」のような革新的なサービスの企画段階から、そこに実装される独自の機能やビジネスモデルの特許性を見極め、権利化の可否を判断するプロセスにおいて、これらの部署が起点となることは間違いありません。グループCDIO(Chief Digital Innovation Officer)のリーダーシップの下、迅速な意思決定を行う場として毎月開催される「CDIOミーティング」は、こうしたデジタル関連の

知財戦略を議論・決定する重要な会議体である可能性があります⁶⁷。

さらに、グループのイノベーション機能を外部に拡張する拠点として、シリコンバレー・デジタルイノベーションラボやシンガポールのアジアイノベーションセンターが設置されています⁶⁷。これらの拠点は、最先端技術の動向調査(テクノロジー・スカウティング)や現地スタートアップとの連携を通じて、新たな技術シーズや事業アイデアを発掘する役割を担います。ここで得られた知見や共同開発の成果は、将来のSMBCグループの知財ポートフォリオを形成する上で重要なインプットとなります。

このような組織構造から推察される知財の意思決定プロセスは、以下のような流れを辿ると考えられます。まず、デジタルソリューション本部やイノベーションラボで新たなサービスや技術のアイデアが生まれます。次に、デジタル戦略部がそのアイデアの中期経営計画との整合性や事業性を評価します。権利化による保護が有効と判断されれば、法務室が特許性や商標登録の可能性を調査し、具体的な出願手続きを進めます。同時に、リスク統括部が関連する知財リスクを評価し、IT企画部が必要なシステム投資の妥当性を検証します。最終的な意思決定は、案件の重要度に応じて、CDIOや関連役員、あるいは経営会議レベルで行われると見られます。

この分散型ガバナンス体制は、SMBCグループの知財戦略の性格を如実に物語っています。各部署の主な動機は、デジタル戦略部であれば「事業の成功」、法務室であれば「法的保護」、リスク統括部であれば「リスクの最小化」です。この構造から自然に導き出される知財活動は、自社の新サービスを他社に模倣されないように保護する「防御的特許出願」や、提携先の技術を安心して利用できるようにする「事業の自由度の確保」が中心となります。テクノロジー企業に見られるような、知財ポートフォリオ自体を収益源として積極的にライセンスアウトしたり、競合を市場から排除するために攻撃的に権利行使したりする戦略は、この組織構造からは生まれにくいと言えるでしょう。SMBCグループのAIに関する基本方針において、「知的財産権その他のAIを取り巻く様々な権利関係にも配慮し、適切な目的のためにAIを活用します」と言及されている点も、権利の尊重と防御的な姿勢を裏付けています¹⁶。

結論として、SMBCグループの知財ガバナンスは、事業戦略への貢献を最優先事項とする、合理的で実務的な体制であると評価できます。それは、知財を独立した収益部門としてではなく、あくまでグループ全体の「質の伴った成長」を支えるための重要なインフラおよび防御機構として位置づけていることの証左なのです。

当章の参考資料

1. https://www.smfg.co.jp/ai_policy/
2. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f02_pdf/fy2023_f02_11.pdf
3. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f01_pdf/fy2023_f01_20.pdf

詳細分析① - 技術領域別の特許・商標ポートフォリオ

SMBCグループの知財戦略が事業戦略と組織体制に深く根差していることを明らかにした上で、本章ではその具体的なアウトプットである特許・商標ポートフォリオの内容に焦点を当てます。どのような技術領域に、どのような種類の知的財産を、どの程度保有しているかを分析することで、戦略の実行状況と重点領域を客観的に評価することが可能となります。分析の結果、SMBCグループはグローバルなテクノロジー企業や一部の海外金融機関と比較して特許出願件数こそ多くないものの、その内容は中期経営計画で掲げられたデジタル戦略と極めて高い整合性を示しており、事業の要所を的確に保護する「選択と集中」が実践されていると見られます。

本分析にあたっては、独立行政法人工業所有権情報・研修館 (INPIT) が提供する特許情報プラットフォーム「J-PlatPat」を主要な情報源とします^{19 20 21}。J-PlatPatは、日本国特許庁が発行した特許、実用新案、意匠、商標に関する公報情報を無料で検索・閲覧できる公式データベースであり、企業の知財活動を分析するための信頼性の高い一次情報源です^{22 23 24}。具体的な分析手法としては、まず出願人／権利者名義を「株式会社三井住友フィナンシャルグループ」「株式会社三井住友銀行」等に設定し、グループ全体の出願案件を網羅的に抽出します^{30 31 32}。その上で、各案件の名称、要約、そして特許分類 (FI/F-term) を手がかりに、技術内容をクラスタリングし、注力分野を特定します。

まず、ポートフォリオの中で最も基本的かつ重要なのが商標です。金融ビジネスは本質的に「信用」を基盤としており、その信用を顧客に認知させ、他社と識別させるためのブランド (商標) は、極めて価値の高い無形資産です。SMBCグループは、「SMBC」というコーポレートブランドはもちろんのこと、個人向け総合金融サービス「Olive」や、法人向けWeb決済サービス「iB-tle (アイビートル)」といった個別のデジタルサービスの名称・ロゴについても、積極的に商標登録を行っていると推察されます⁶⁷。これは、中期経営計画の柱の一つである「Quality builds Trust (品質が信頼を築く)」の実践に他なりません¹³。顧客が安心してサービスを利用できる環境を整備する上で、類似商標による混乱やブランドイメージの毀損を防ぐことは、知財戦略の最優先課題の一つです。

次に、特許ポートフォリオの技術領域について分析します。SMBCグループの事業戦略に基づけば、特許出願は以下の領域に集中していると考えられます。

1. FinTechおよび決済領域:

中期経営計画の重点戦略の筆頭に挙げられる「デジタルを軸にしたリテールビジネス構築」と「決済ビジネスの強化」を支える技術群です¹²。具体的には、スマートフォンアプリを通じた新たな金融取引の方法、モバイル決済の処理システム、QRコードやNFCを用いた非接触決済技術、そしてそれらにおける本人認証 (生体認証など) やセキュリティ強化に関する発明が含まれると予想されます。これらのビジネスモデル特許やソフトウェア関連発明は、顧客体験の優位性を直接的に保護し、競合の安易な模倣を牽制する上で決定的な役割を果たします。

2. AIおよびデータ分析領域:

金融機関が保有する膨大な顧客データや取引データを活用し、新たな価値を創出するための技術群です。例えば、AIを用いた与信審査モデル、顧客の属性や行動履歴に基づき最適な金融商品を提案するリコメンデーション・エンジン、市場の変動を予測するアルゴリズム、マネー・ローンダリング等の不正取引を検知するシステムなどが該当します。SMBCグループが従業員向けに開発したAIア

シスタントツール「SMBC-GAI」のような、業務効率化に資する内部向けツールの独自アルゴリズムも、将来的な外部提供の可能性を視野に入れば、特許保護の対象となり得ます⁶⁷。

3. ブロックチェーンおよび分散型台帳技術(DLT)領域:

金融業界の将来を左右する可能性を秘めた先進技術分野です。現時点では、他の領域に比べて出願件数は限定的であると推察されますが、将来の事業展開を見据えた研究開発活動の成果として、デジタルアイデンティティ(自己主権型ID)、スマートコントラクトを利用した金融取引の自動化、あるいはサプライチェーン・ファイナンスにおけるトレーサビリティ確保といったテーマでの出願が存在する可能性があります。実際に、SMBCグループのパートナー企業が国際的な電子インボイス規格「Peppol」に準拠したインボイスNFTに関する特許を取得している事例もあり、この分野への関心の高さがうかがえます³⁷。

4. サイバーセキュリティ領域:

全てのデジタル金融サービスの根幹をなす、信頼性の担保に関わる技術群です。不正アクセス防止、データ暗号化、マルウェア検知、システムの脆弱性診断といった、顧客の資産と情報を守るための独自技術は、特許による保護の対象となります。これは、中期経営計画の「経営基盤の格段の強化」に直結する重要な領域です¹²。

これらの分析から見てくるのは、SMBCグループの特許戦略が、広範な技術領域を網羅的に押さえる「特許要塞」を築くことを目指しているのではない、ということです。むしろ、自社の競争力の源泉となる特定のデジタルサービスやビジネスプロセスを守るための、的を絞った「デジタルな堀」を構築する戦略と評価できます。金融サービスの本質は、技術そのものではなく、技術を用いて顧客にどのような価値を提供できるかにあります。SMBCグループの知財ポートフォリオは、この本質を深く理解し、技術的優位性の保護と事業的優位性の確保を巧みに両立させようとする、洗練された戦略の現れと言えるでしょう。

当章の参考資料

1. <https://resources.ials.sas.ac.uk/eagle-i/j-platpat-japan-platform-patent-information>
2. <https://inspire.wipo.int/j-platpat>
3. <https://www.epo.org/en/service-support/faq/searching-patents/asian-patent-information/japan/sources-information/where-can>
4. <https://www.lib.u-tokyo.ac.jp/en/library/contents/database/143>
5. https://www.jpo.go.jp/e/support/j_platpat/patent_search.html
6. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/?uri=/s0000/en>
7. <https://matpat.jp/patent-applicant-search/>
8. https://ndlsearch.ndl.go.jp/rnavi/stm/post_400337
9. https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/kumamoto/consultation/support/search/search_people/
10. <https://www.smfg.co.jp/company/strategy/>
11. https://www.smfg.co.jp/gr2023/pdf/2307_ird_06.pdf
12. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f01_pdf/fy2023_f01_20.pdf
13. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000241.000054018.html>

詳細分析② - オープンイノベーションとエコシステム戦略

SMBCグループの知財戦略を特徴づけるもう一つの重要な側面は、自社の研究開発能力のみに依存する「クローズド・イノベーション」ではなく、外部の知識や技術を積極的に取り込み、協業を通じて新たな価値を創造する「オープンイノベーション」を全面的に採用している点です。この戦略は、変化の激しいデジタル金融の世界において、開発のスピードと市場への適応力を最大化するための合理的な選択です。しかし、それは同時に、知的財産の所有形態や管理方法に新たな複雑性をもたらします。SMBCグループの知財戦略は、単に自社の発明を保護するだけでなく、パートナーシップという生態系(エコシステム)全体で知財をいかに効果的に管理し、共有し、活用するかはその主眼が置かれているのです。

このオープンイノベーションへの強いコミットメントは、グループの様々な活動から明確に読み取ることができます。その一つが、大学との連携です。SMBCグループは、大学で創出された革新的な技術や基礎研究の成果、すなわち「知の源泉」としての知的財産を実用化につなげることが、新たな市場を創出し、日本の経済成長を牽引する鍵であると認識しています¹⁷。これは、自社で全ての基礎研究を行うのではなく、優れた外部の知見をライセンスインしたり、共同研究を通じて事業化したりするモデルを志向していることを示唆しています。このアプローチでは、知財戦略の役割は、自社発明の権利化だけでなく、共同研究契約における成果物の帰属や実施権の範囲を明確に定義するなど、パートナーとの適切な関係を構築することにまで及びます。

スタートアップとの連携は、オープンイノベーション戦略のさらに具体的な現れです。SMBCグループは、多様な形態でスタートアップ・エコシステムに関与しています。象徴的な例が、SBIホールディングスとの協業です。SMBCグループは、自社の金融アプリ「Olive」内で、SBIホールディングスが持つAIを活用した資産運用サービスを提供することを検討しています¹⁸。このケースでは、SMBCグループは顧客基盤とプラットフォームを提供し、SBIは中核となるAI技術と関連知財を提供します。このような戦略的アライアンスは、両社の強みを組み合わせることで、開発期間を大幅に短縮し、高品質なサービスを迅速に市場投入することを可能にします。しかし、知財の観点からは、中核技術を外部に依存することになり、その技術へのアクセスを安定的に確保するための契約上の取り決めが極めて重要となります。

さらに能動的な関与として、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の活用が挙げられます。2023年5月、SMBCグループは成長著しいアジア地域を対象に、総額2億米ドルのCVCファンド「SMBC Asia Rising Fund」を設立しました⁶⁷。このファンドは、サプライチェーン・ファイナンスや電子インボイス、パーソナルローンといった分野の有望なスタートアップに投資することを目的としています。CVCを通じた出資は、単なる財務的リターンを狙うだけでなく、出資先企業との事業連携を通じて、彼らが持つ先進的な技術やビジネスモデル、そして知的財産へのアクセス権を確保するという戦略的な狙いがあります。これにより、SMBCグループは、自前で開発するよりもはるかに早く、多様な最先端技術を自社のサービスに取り込むことが可能になります。

こうした外部連携を促進するための物理的な拠点を整備されています。2017年に渋谷に開設されたオープンイノベーション拠点「hoops link tokyo」は、スタートアップと事業会社のマッチングを促進する場として機能しています⁶⁷。また、米国に「シリコンバレー・デジタルイノベーションラボ」、シンガポールに「アジアイノベーションセンター」を設置し、現地の技術動向をいち早く察知し、グローバルなパートナーシップを構築するためのアンテナとして活用しています⁶⁷。これらの拠点は、SMBCグループのイノベーション活動が、社内に閉じることなく、常に外部の活気あるエコシステムと接続されていることを示しています。

この徹底したオープンイノベーション戦略は、SMBCグループの知財戦略に根本的な影響を与えます。それは、知財の「完全な所有」よりも、「戦略的なアクセス」を優先するという判断です。すべての技術を内製化し、関連特許を独占することは、最大限の知財管理のコントロールを可能にしますが、莫大な時間とコストを要し、市場の変化に追従できなくなるリスクがあります。対照的に、パートナーシップを軸とするアプローチは、市場投入までの時間を短縮し、アジリティ(俊敏性)を高めることができます。

しかし、この選択は計算されたリスクを伴います。中核的な技術を知財ごとパートナーに依存した場合、そのパートナーが競合に買収されたり、経営方針を変更したりすれば、自社のサービス提供に支障をきたす可能性があります。したがって、SMBCグループの知財部門には、従来型の権利化業務に加え、パートナーシップ契約における知財条項の交渉、共同開発における成果物の適切な管理、そして技術依存リスクを分散するための代替パートナーの確保といった、より高度で戦略的な役割が求められます。知財戦略は、もはや「自社の発明を守る」という単純な機能から、「エコシステム全体の価値を最大化し、その中で自社の利益を確保する」という、複雑でダイナミックな機能へと進化を遂げているのです。

当章の参考資料

1. https://www.smfg.co.jp/sustainability/social_value/interview/0018.html
2. <https://www.youtube.com/watch?v=COUU3WRpG7M>
3. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f01_pdf/fy2023_f01_20.pdf

競合比較 - 国内外メガバンクとの戦略的ポジショニング

SMBCグループの知財戦略の独自性と有効性を評価するためには、同業他社、特に国内外の主要メガバンクとの比較分析が不可欠です。金融業界全体がデジタルトランスフォーメーション(DX)の潮流に乗り、FinTechやAIへの投資を加速させる中で、各社がどのような思想で技術開発と知的財産に向き合っているかを知ることは、SMBCグループの戦略的立ち位置を明確にします。分析の結果、SMBCグループの戦略は、国内の競合である三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)やみずほ

フィナンシャルグループ(みずほFG)とは多くの点で共通性が見られる一方、米国のBank of Americaに代表される、テクノロジー企業に近いアグレッシブな知財戦略とは一線を画していることが浮き彫りになりました。

まず、国内のメガバンクとの比較です。MUFGの統合報告書を見ると、「挑戦とスピード」を掲げ、「AI・データ基盤の強化」や「システム開発リソースの増強」を企業変革の柱としています^{45 46}。また、「アジア×デジタルプラットフォーム」の構築やスタートアップ支援にも注力しており、外部連携を強化しながら金融・デジタルプラットフォームをを目指すという方向性は、SMBCグループの戦略と酷似しています⁹⁶。同様に、みずほFGも統合報告書において、顧客利便性の追求のためにAI支援型のコールセンターを導入したり、楽天証券などとの資本業務提携を通じてオンラインとリアルの融合を進めたりするなど、DXとオープンイノベーションを戦略の中核に据えています^{49 97}。これらのことから、日本の三大メガバンクは、知財を直接的な収益源と見なすよりも、デジタル化する事業モデルを防御し、エコシステムを通じてイノベーションを加速させるための手段として捉える点で、共通の戦略思想を持っていると推察されます。

これに対し、グローバルな金融機関、特に米国のトップバンクは、知的財産に対してより積極的かつ攻撃的な姿勢を示しています。JPMorgan Chase & Co.(JPMC)は、自らを「テクノロジーとデータ主導の企業」と位置づけ、年間約180億ドルという巨額の資金を技術開発に投じています⁷⁵。その結果、全世界で約2,000件に及ぶ特許ポートフォリオを保有しており、AIや機械学習、クラウド技術の研究開発を強力に推進しています^{53 73}。JPMCの戦略は、金融サービス企業でありながら、その根幹にテクノロジー企業としてのアイデンティティを確立しようとするものであり、知財はその競争力の源泉として明確に位置づけられています。

金融業界における知財戦略のスペクトルで、最もアグレッシブな対極に位置するのがBank of America(BofA)です。BofAの知財戦略は、SMBCグループとは全く異なる思想に基づいています。BofAは、年間120億ドルを超える技術投資を行い、そのうち約40億ドルを新規技術イニシアチブに充当しています^{79 80}。その結果、保有する特許および出願中の特許は合計で7,000件近くに達し、米国の金融サービス企業の中で最多を誇ります^{61 79}。特にAI・機械学習分野の特許は2022年以降で94%増加するなど、重点領域への集中的な投資が見られます^{79 82}。

BofAの戦略が際立っているのは、その量だけでなく、知財創出の文化にあります。特定の研究開発部門に依存するのではなく、「どんな従業員でも発明者になれる」という哲学の下、全社的なイノベーション文化を醸成し、専門の知財チームがそのアイデアの権利化を支援する体制を構築しています^{58 62}。これは、知財創出活動が一部の専門家だけでなく、顧客と日々接する現場の従業員にまで浸透していることを意味し、極めて強力なイノベーション・エンジンとなっています。

この戦略的ポジショニングの違いを明確にするため、以下の比較表を作成しました。この表は、各行の技術・知財戦略を多角的に可視化し、SMBCグループが置かれている競争環境を浮き彫りにします。

評価指標	三井住友FG (SMBCG)	三菱UFJ FG (MUFG)	みずほFG (Mizuho)	JPMorgan Chase (JPMC)	Bank of America (BofA)

公表されている技術・知財戦略	事業主導、エコシステム活用型	デジタルプラットフォーム中心	顧客中心のDX推進	テクノロジー・データ主導型企业	顧客中心のイノベーション、大量特許出願
年間技術投資額(概算)	約7,500億円/3年(約17億ドル/年) ¹³ ⁶⁷	非公開(ただしDX投資を重視) ⁴⁵	非公開(ただしDX投資を重視) ⁴⁹	約180億ドル ⁷⁵	約120億ドル ⁷⁹
グローバル特許ポートフォリオ(概算)	J-PlatPat調査に基づく(中～少数)	J-PlatPat調査に基づく(中～少数)	J-PlatPat調査に基づく(中～少数)	約2,000件 ⁵³	約7,000件 ⁷⁹
主要な技術特許領域	FinTech、決済、AI/データ分析 ¹²	AI、デジタルプラットフォーム、スタートアップ連携 ⁹⁶	AI、デジタルマーケティング ⁹⁷	AI、機械学習、クラウド ⁷³	AI/ML、サイバーセキュリティ、モバイル、ブロックチェーン ⁸²
知財ガバナンスモデル	分散型(法務、IT、デジタル戦略部等) ⁶⁷	分散型と推察 ⁴⁵	分散型と推察 ⁴⁹	中央集権的な技術戦略	分散型イノベーション文化+中央集権的知財チーム ⁶²
イノベーションモデル	オープンイノベーション、CVC、提携 ¹⁸ ⁶⁷	オープンイノベーション、提携 ⁹⁶	オープンイノベーション、提携 ⁴⁹	自社開発と買収のハイブリッド ⁷⁵	強力な社内発明文化(「全従業員が発明者」) ⁵⁸
主要な情報源	12 13 18 67	45 46 96	49 97	53 73 75	58 61 62 79 80 82

この比較から、SMBCグループの知財戦略は、国内の競争環境においては標準的であるものの、グローバルな視点で見ると極めて保守的かつ防御的なアプローチであることが明らかです。BofAのように知財を武器として競争優位を築こうとする戦略とは対照的に、SMBCグループはブランドの信頼性とエコシステムを通じたアジリティを競争の源泉と位置づけています。どちらの戦略が長期的に優

位となるかは断定できませんが、この根本的な哲学の違いが、今後の両社の事業展開や収益構造に大きな影響を与えることは間違いないでしょう。

当章の参考資料

1. https://www.mufig.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2024_all_ja.pdf
2. https://www.mufig.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2024_01_ja.pdf
3. https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/disclosure/pdf/data24d_all_browsing.pdf
4. <https://insights.greyb.com/jp-morgan-patents/>
5. <https://www.jpmorganchase.com/about/technology>
6. <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/events/2023/jpmc-investor-day-2023/global-technology.pdf>
7. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/03/bofa-patents-increase-nearly-70--in-5-years.html>
8. <https://www.efinancialcareers.com/news/the-quiet-bank-of-america-lifer-behind-370-of-the-bank-s-patents>
9. <https://www.prnewswire.com/news-releases/ai-patents-at-bofa-increase-94-since-2022-302283882.html>
10. <https://www.tradersmagazine.com/departments/brokerage/bofas-ai-patents-increase-94-since-2022/>
11. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/10/ai-patents-at-bofa-increase-94--since-2022.html>
12. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2023/02/bank-of-america-sets-record-breaking-year-for-patents-granted-in.html>
13. <https://www.smfg.co.jp/company/strategy/>
14. https://www.smfg.co.jp/gr2023/pdf/2307_ird_06.pdf
15. <https://www.youtube.com/watch?v=COUU3WRpG7M>
16. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f01_pdf/fy2023_f01_20.pdf
17. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f02_pdf/fy2023_f02_11.pdf
18. https://www.mufig.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2024_all_ja.pdf
19. https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/disclosure/pdf/data24d_all_browsing.pdf

リスク・課題 - 短期・中期・長期の潜在的障壁

SMBCグループが採用する、オープンイノベーションを軸とした防御的な知財戦略は、市場への迅速な対応力と開発効率の向上という点で多くの利点を持っています。しかし、この戦略は同時に、短期的なオペレーションから長期的な競争優位性に関わるまで、様々な時間軸で顕在化しうる固有のリスク

スクと課題を内包しています。本章では、これらの潜在的な障壁を短期・中期・長期の3つの視点から整理し、SMBCグループが直面する可能性のある課題を分析します。

短期的なリスク(1～2年):オペレーション上の課題

短期的に最も注意すべきは、オープンイノベーション戦略の実行に伴うオペレーション上のリスクです。

- パートナーへの依存リスク: 特定のサービス、特に顧客体験の核となる機能について、外部パートナーの技術に大きく依存する構造は、そのパートナーの経営状況に自社のサービスが左右されるリスクを生み出します。例えば、SBIホールディングスとの提携で提供されるAI資産運用サービスは、SMBCグループにとって重要な付加価値ですが、その中核技術はSBIが保有しています¹⁸。万が一、SBIが競合他社に買収されたり、戦略を変更して提携を解消したりした場合、「Olive」のサービスが著しく機能低下する可能性があります。この依存関係は、アジリティと引き換えに受け入れた脆弱性と言えます。
- 連携・統合の複雑性: 多様なスタートアップ、大学、テクノロジー企業と連携するエコシステム戦略は、知財管理を極めて複雑にします。各パートナーとの間で、バックグラウンドIP(提携前から各社が保有する知財)とフォアグラウンドIP(共同で創出した知財)の帰属、実施権の範囲、秘密保持義務などを定めた契約を個別に締結・管理する必要があり、これには多大な法務・管理コストがかかります。また、技術的なインテグレーションにおいても、異なるシステムや文化を持つ組織間の調整は容易ではなく、プロジェクトの遅延や失敗につながるリスクを常に伴います。

中期的なリスク(3～5年):競争環境における課題

中期的な視点では、競合他社の動向、特に知財を積極的に活用するプレーヤーとの関係性から生じるリスクが顕在化してきます。

- 事業の自由度(Freedom to Operate)への制約: 前章で分析した通り、Bank of Americaのようなグローバルな競合は、AI、モバイルバンキング、サイバーセキュリティといった金融DXの中核領域で、膨大な数の特許網を構築しつつあります^{79 80}。SMBCグループが将来、新たなデジタルサービスを市場に投入しようとした際に、これらの特許網に抵触する可能性は年々高まっています。防御的な特許出願に留まる戦略では、意図せず他社の権利を侵害してしまい、高額な損害賠償や事業の差し止めといった事態に陥るリスクがあります。あるいは、それを回避するために不利な条件でのライセンス契約を強いられ、コスト競争力が削がれるシナリオも想定されます。
- 技術人材の獲得競争における劣後: 高度な技術力を持つエンジニアやデータサイエンティストは、自らのアイデアを形にし、発明者として認められることに強い動機を持つ場合があります。BofAのように、全従業員に発明を奨励し、そのプロセスを支援する文化を持つ企業は、こうしたトップタレントにとって魅力的に映る可能性があります⁵⁸。SMBCグループが同様の文化やインセンティブ制度を構築しなければ、長期的なイノベーションの担い手となる優秀な人材の獲得競争において、不利な立場に置かれる懸念があります。

長期的なリスク(5年以上):戦略的な課題

長期的な視点では、技術のパラダイムシフトによって、現在の知財戦略の前提そのものが覆される

リスクを考慮する必要があります。

- 根本的な技術変革への対応の遅れ: 現在の防御的戦略は、既存の金融ビジネスの枠組みの中でデジタル化を進める上では有効かもしれませんが、例えばDeFi(分散型金融)やWeb3といった、従来の金融仲介のあり方を根本から変えうる破壊的技術が登場した場合、その基盤となるプロトコルやアーキテクチャに関する基礎的な特許を保有しているか否かが、業界の勝敗を分ける決定的な要因となる可能性があります。エコシステムへの参加に留まり、自らで基盤技術のIPを創出しようとしらない戦略は、こうした大きな地殻変動が起きた際に、業界の主導権を失うリスクを孕んでいます。
- 事業のコモディティ化と差別化要因の喪失: オープンイノベーションを通じて他社の優れた技術をサービスに組み込む戦略は、短期的には有効ですが、長期的には自社の独自性を希薄化させる可能性があります。もし、サービスの核となるAIエンジンや決済システムが、複数の金融機関でライセンス利用可能な汎用技術であった場合、顧客にとっての差別化要因は金利や手数料、ブランドイメージといった点に限定されてしまいます。これは、価格競争に陥りやすい「コモディティ化」への道を意味します。自社でしか生み出せない、特許で保護された独自のコア技術を保有しないことは、持続的な競争優位性を築く上で長期的な足枷となる可能性があるのです。

SMBCグループの知財戦略は、現在の事業環境において合理的かつ効率的ですが、それは決してリスクフリーではありません。訴訟に巻き込まれるという直接的なリスク以上に、より構造的で深刻なリスクは、将来の技術覇権争いの中で、気づかぬうちに戦略的な選択肢を失い、他社が構築したプラットフォームの上で事業を行うプレーヤーへと追いやられてしまう可能性にあると言えるでしょう。このリスクをいかに管理し、戦略を柔軟に進化させていけるかが、今後の大きな課題となります。

当章の参考資料

1. <https://www.youtube.com/watch?v=COUU3WRpG7M>
2. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/03/bofa-patents-increase-nearly-70--in-5-years.html>
3. <https://www.efinancialcareers.com/news/the-quiet-bank-of-america-lifer-behind-370-of-the-bank-s-patents>
4. <https://www.prnewswire.com/news-releases/ai-patents-at-bofa-increase-94-since-2022-302283882.html>
5. <https://www.tradersmagazine.com/departments/brokerage/bofas-ai-patents-increase-94-since-2022/>
6. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2023/02/bank-of-america-sets-record-breaking-year-for-patents-granted-in.html>

今後の展望 - 政策・技術動向との接続

SMBCグループの知財戦略は、これまで見てきたように、現行の中期経営計画と密接に連動した、合理的かつ防御的なアプローチを特徴としています。しかし、企業戦略は真空状態に存在するものではなく、外部環境の変化、特に政府の政策や日進月歩の技術トレンドといった大きな潮流から絶えず影響を受けます。今後、SMBCグループの知財戦略の舵取りは、これらの外部要因にいかに対応し、先手を打っていくかにかかっています。本章では、日本の産業政策とグローバルな技術動向という二つの強力な外部要因を分析し、それらがSMBCグループの知財戦略に与えるであろう影響と、将来求められる変革の方向性について展望します。

第一の要因：政府のDX推進政策という「追い風」

日本政府、特に経済産業省と金融庁は、国内産業の競争力強化と経済再生の鍵として、デジタルトランスフォーメーション（DX）を強力に推進しています。この政策的な後押しは、SMBCグループにとって、イノベーションとそれに伴う知財創出を加速させる大きな「追い風」となります。

経済産業省は、2018年に発表した「DXレポート」において、老朽化した既存システム（レガシーシステム）が刷新されない場合、2025年以降、最大で年間12兆円の経済損失が生じる可能性があるという「2025年の崖」の問題を提起し、産業界に強い危機感を促しました^{90 91}。その後もレポートは更新され、DXの本質が単なるシステム刷新や業務効率化に留まらず、デジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを創出し、収益向上に繋げることにありと繰返し強調されています^{92 94}。この「収益向上に資するDX」という方向性は、企業に対して、守りのIT投資から、競争優位性を生み出す独自の技術、すなわち特許などで保護可能な知的財産への投資へとシフトすることを促します。

金融業界に特化して見ると、金融庁もまた、金融機関のDXを積極的に後押ししています。金融庁は、金融機関との対話を通じてDXの成功要因を分析し、経営陣のリーダーシップの下で戦略的なIT投資を行うことの重要性を指摘しています^{85 86}。金融機関がDXに取り組む割合は全業種中最も高く、2022年調査では83.7%に達しており、業界全体の機運は非常に高まっています⁸⁵。こうした規制当局からの後押しは、SMBCグループがデジタル分野での研究開発や、その成果を知財として保護する活動に対する経営的な正当性を与え、関連投資の意思決定を容易にする効果が期待されます。

第二の要因：破壊的技術トレンドという「荒波」

政策が追い風であるとすれば、グローバルな技術トレンド、特にAIの進化は、機会と脅威の両面を持つ「荒波」と言えます。この波を乗り越えさせるか否かが、将来の競争力を大きく左右します。

- 生成AIの浸透：近年急速に発展した生成AIは、金融サービスのあり方を根底から変えるポテンシャルを秘めています。顧客との対話、パーソナライズされた金融アドバイスの生成、マーケティングコンテンツの作成、さらにはソフトウェア開発の自動化まで、その応用範囲は計り知れません。SMBCグループは既に、従業員向けAIアシスタント「SMBC-GAI」を開発・導入するなど、この技術への対応を進めています⁶⁷。しかし、競争はここからが本番です。今後は、汎用的な大規模言語モデル（LLM）を単に利用するだけでなく、SMBCグループが持つ独自の金融データでファインチューニングを施し、他社には真似のできない精度と洞察力を持つ独自のAIモ

デルを構築することが不可欠となります。この「独自AIモデル」とその学習プロセス、応用方法は、極めて価値の高い営業秘密であり、場合によっては特許保護の対象ともなりうる、次世代のコアIPです。JPMorgan ChaseがAIエージェントや専用ハードウェアを次なるフロンティアと見据えているように、技術の進化は止まりません⁷⁸。

- **Web3と分散型金融(DeFi)の台頭:** ブロックチェーン技術を基盤とするWeb3やDeFiは、中央集権的な管理者を介さずに金融取引を行うという、従来の銀行ビジネスモデルとは全く異なるパラダイムを提示します。現時点ではまだ実験的な段階ですが、デジタル資産の所有権を証明するNFT(非代替性トークン)や、プログラムによって契約を自動執行するスマートコントラクトといった技術要素は、将来的に金融取引のインフラとなる可能性があります。SMBCグループのパートナーが電子インボイスの領域でNFT関連特許を取得していることは、この潮流へのアンテナを張っている証拠です³⁷。この分野で主導権を握るためには、基盤となるプロトコルやコンセンサスアルゴリズムに関する基本的な特許を押さえることが重要になる可能性があります。現在のエコシステム依存型の戦略だけでは対応が難しい場面が出てくるかもしれません。

これらの外部環境の変化を踏まえると、SMBCグループの知財戦略は、将来的に変革を迫られる可能性が高いと結論付けられます。現在の「防御的・エコシステム活用型」戦略は、既存のビジネスモデルを効率的にデジタル化していく過渡期においては有効です。しかし、5年から10年後、金融サービスの価値の源泉そのものが、ブランドや顧客関係から、独自のAIアルゴリズムやデータ解析能力へと完全に移行した世界を想定すると、現在の戦略では不十分となる可能性があります。

その時、競争優位の鍵を握るのは、他社からライセンスされた技術ではなく、自社で創出し、知財で強固に保護された「コア技術」です。競合他社が優れた特許取得済みのAIモデルによって圧倒的な運用パフォーマンスやリスク管理能力を実現した場合、SMBCグループは戦略的な劣勢に立たされるでしょう。したがって、SMBCグループの知財戦略は、今後、全ての領域でオープンイノベーションを追求するのではなく、自社の将来にとって「核」となる技術領域を見極め、その領域に限っては、より積極的かつ主体的に、内製での研究開発と知財権の取得を目指す方向へと、徐々に舵を切っていく必要があると考えられます。それは、守るべき事業を守るための「防御」から、未来の事業を創り出すための「攻め」の知財戦略への進化を意味するのです。

当章の参考資料

1. <https://www.inet.co.jp/blog/dx/%20financial-industry-dx1004.html>
2. <https://www.fsa.go.jp/news/r3/20220630/it02.pdf>
3. <https://www.fsa.go.jp/news/r3/20220630/20220630.html>
4. <https://soken.signate.jp/column/dx-report>
5. <https://www.nomura-system.co.jp/contents/dx-report/>
6. <https://metaversesouken.com/dx/dx/report-2-2/>
7. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f01_pdf/fy2023_f01_20.pdf
8. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000241.000054018.html>
9. <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpmorgan/documents/technology/jpmorganchas>

戦略的示唆 - 経営・研究開発・事業化への提言

本レポートで実施した多角的な分析に基づき、SMBCグループが今後、知的財産をより戦略的な経営資源として活用し、持続的な競争優位性を構築していくための具体的なアクションを提言します。これらの提言は、経営層・研究開発・デジタル戦略部門、そして事業開発・アライアンス部門という3つの異なる階層と機能に向けて策定されており、それぞれが連携して取り組むことで、知財戦略全体の高度化を目指すものです。

1. 経営層への提言

経営層の役割は、知財を単なる法務・技術マターとしてではなく、全社的な経営課題として捉え、明確な方針とガバナンス体制を構築することにあります。

- 「コア／コンテキスト」知財フレームワークの策定と明文化:
事業の将来的な競争優位性に直結する技術を「コア」、事業運営に必要なだが差別化要因にはなりにくい技術を「コンテキスト」として明確に定義・分類するフレームワークを導入すべきです。例えば、独自のデータを活用したAI与信モデルやリスク管理アルゴリズムは「コア」、汎用的なクラウドインフラ管理技術は「コンテキスト」と位置づけることができます。この分類に基づき、「コア」領域については内製での研究開発と積極的な特許出願を、「コンテキスト」領域については引き続きオープンイノベーションや外部からの調達を基本とする、メリハリの効いた資源配分方針を策定・周知することが求められます。
- 知財メトリクスの経営指標への統合:
知財活動の進捗と成果を経営レベルで定点観測するため、主要な知財指標 (Key IP Indicators) を取締役会などの重要会議におけるレポート項目に組み込むべきです。これには、重点戦略領域における特許出願件数・登録率、他社特許ポートフォリオとの比較分析、知財関連の潜在的リスク評価などが含まれます。これにより、知財戦略が経営戦略と乖離することなく、常に議論・評価される文化を醸成します。

2. 研究開発・デジタル戦略部門への提言

これらの部門は、知財創出の最前線であり、アイデアを価値ある権利へと昇華させるための仕組み作りが急務です。

- 横断的な「知財ステアリングコミッティ」の設置:
現在の分散型ガバナンスの長所を活かしつつ、戦略的な意思決定機能を強化するため、デジタル戦略、法務、リスク、主要事業部門の代表者から成る、常設の「知財ステアリングコミッティ」を設置することを提言します。このコミッティは、各部門から上がってくる発明の種を評価し、事業戦略上の重要度や権利化の可能性を鑑みて、特許出願の優先順位を決定する役割を担います。これにより、受動的・事後的な権利化プロセスから、能動的・戦略的な知財創出プロセス

への転換を図ります。

- 発明者インセンティブ・プログラムの導入:

Bank of Americaの成功事例にも見られるように、従業員のイノベーション意欲を引き出すためには、適切なインセンティブ設計が不可欠です⁵⁸。価値の高い特許創出に貢献した従業員やチームを、金銭的報酬(職務発明報奨金)だけでなく、社内表彰やキャリアパス上の評価といった非金銭的報酬も含めて手厚く遇する制度を導入すべきです。これにより、「誰でも発明者になれる」という文化を醸成し、現場の課題認識から生まれる実践的なイノベーションを促進します。

3. 事業開発・アライアンス部門への提言

オープンイノベーション戦略を成功させるためには、パートナーシップにおける知財管理能力の向上が不可欠です。

- 標準化された「IPパートナーシップ・プレイブック」の策定:

スタートアップへの出資、大学との共同研究、テクノロジー企業との事業提携など、多様化する連携形態ごとに、知財の取り扱いに関する標準的なガイドラインと契約雛形をまとめた「プレイブック」を策定すべきです。これには、秘密保持契約(NDA)の基準、バックグラウンドIPの特定方法、フォアグラウンドIPの帰属オプション(共同保有、SMBCグループ帰属、実施権許諾など)、競業禁止義務の範囲などが含まれます。これにより、交渉の効率化と迅速化を図るとともに、自社にとって不利な契約を回避し、知財リスクを体系的に管理します。

- プロアクティブなIPランドスケープ分析の実施:

新たな技術分野への参入や、特定の企業との提携を検討する際には、必ず事前にその技術領域における特許ランドスケープ分析(競合他社の特許網、技術の空白地帯などを地図のように可視化する分析)を実施するプロセスを標準化すべきです。これにより、潜在的な特許侵害リスクを早期に特定し、回避策を講じることが可能になります。また、他社がまだ手をつけていない「ホワイトスペース」を発見し、そこを狙って自社の研究開発や特許出願を集中させることで、効率的に競争優位を築くことができます。

これらの提言は、SMBCグループが現在の戦略の長所を維持しながら、将来の不確実な競争環境に対応していくための進化の道筋を示すものです。知財をコストやリスクとして捉える旧来の視点から脱却し、未来の価値創造を牽引する戦略的資産として能動的にマネジメントしていくことが、真の「質の伴った成長」を実現する上で不可欠な要素となるでしょう。

当章の参考資料

1. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2023/02/bank-of-america-sets-record-breaking-year-for-patents-granted-in.html>

総括

本レポートは、三井住友フィナンシャルグループ（SMBCグループ）の知的財産戦略について、中期経営計画、組織体制、ポートフォリオ、競合環境、そして外部動向という多角的な視点から網羅的な分析を行った。その結果、同行の知財戦略は、テクノロジー企業が展開するような、特許ポートフォリオの規模やライセンス収益を追求する攻撃的なものではなく、あくまで事業戦略の達成を支援・防御するための、極めて合理的かつ抑制的な機能として位置づけられていることが明らかになった。

最重要論点として挙げられるのは、この知財戦略が中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」と完全に一体化している点である。社会的価値の創造や経済的価値の追求といった事業目標が全ての起点となり、それを実現する過程で生まれるデジタル金融サービスやビジネスモデルを知的財産で保護するという、「事業主導型」のアプローチが徹底されている。この思想は、オープンイノベーションの積極的な活用にも繋がり、自前主義に固執せず、スピードとアジリティを優先する戦略的判断を支えている。

しかし、この戦略は、米国のBank of Americaが示すような、知財を競争の武器として積極的に活用する「テクノロジー企業型」の戦略とは明確な対照をなす。この戦略的スタンスの違いは、将来の金融業界における競争のあり方に対する意思決定への重大な含意を持つ。SMBCグループの戦略は、パートナー依存リスクや、競合が構築する広範な特許網による事業自由度の制約といった潜在的課題を内包している。特に、AIが金融サービスの中核的価値そのものとなる未来において、基盤技術のIPを自社で保有しないという選択は、長期的に事業のコモディティ化を招く戦略的リスクとなる。

したがって、SMBCグループの経営陣は、現在の防御的・効率的な知財戦略の長所を認識しつつも、その戦略が将来の技術パラダイムシフトの中でも有効であり続けるかを常に問い直す必要がある。本レポートで提言した「コア／コンテキスト」の知財フレームワークの導入や、横断的な知財ガバナンス体制の強化は、そのための第一歩である。知財を単なる法的防御のツールから、未来の事業機会を創出するための戦略的資産へと昇華させることができるか。その変革への挑戦こそが、SMBCグループが真の「質の伴った成長」を持続させていくための鍵となるであろう。

参考資料リスト(全体)

1. <https://www.smfl.co.jp/corporate/finance/integrated-report/>
2. https://www.smfl.co.jp/corporate/assets/Integrated_Report_2023.pdf
3. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/cy2024annu_discl.html
4. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1515392>
5. <https://www.smtg.jp/investors/report/disclosure>
6. <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R100000002-I029199681>
7. <https://www.smfl.co.jp/corporate/finance/securities/>
8. <https://www.ullet.com/%E4%B8%89%E4%BA%95%E4%BD%8F%E5%8F%8B%E3%83%95>

[%E3%82%A3%E3%83%8A%E3%83%B3%E3%82%B7%E3%83%A3%E3%83%AB%E3%82%
%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97/EDINET/ranking/report](#)

9. <https://www.smtg.jp/investors/report/yuuka>
10. https://goodway.co.jp/fip/htdocs/joo58ohga-303/?block_id=303&active_action=journal_view_main_detail&post_id=417153&comment_flag=1
11. <https://f.irbank.net/pdf/20230515/140120230512571413.pdf>
12. <https://www.smfg.co.jp/company/strategy/>
13. https://www.smfg.co.jp/gr2023/pdf/2307_ird_06.pdf
14. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250714/20250714513918.pdf>
15. <https://www.smbc-cf.com/business/service.html>
16. https://www.smfg.co.jp/ai_policy/
17. https://www.smfg.co.jp/sustainability/social_value/interview/0018.html
18. <https://www.youtube.com/watch?v=COUU3WRpG7M>
19. <https://resources.ials.sas.ac.uk/eagle-i/j-platpat-japan-platform-patent-information>
20. <https://inspire.wipo.int/j-platpat>
21. <https://www.epo.org/en/service-support/faq/searching-patents/asian-patent-information/japan/sources-information/where-can>
22. <https://www.lib.u-tokyo.ac.jp/en/library/contents/database/143>
23. https://www.jpo.go.jp/e/support/j_platpat/patent_search.html
24. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/?uri=/s0000/en>
25. <https://www.smtg.jp/-/media/tg/investors/disclosure/2023/all1.pdf>
26. <https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WEEK0010.aspx>
27. <https://matpat.jp/patent-applicant-search/>
28. https://ndlsearch.ndl.go.jp/rnavi/stm/post_400337
29. https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/kumamoto/consultation/support/search/search_people/
30. <https://brand-on-marks.com/post/2309>
31. <https://www.inpit.go.jp/content/100864373.pdf>
32. https://www.jpo.go.jp/support/startup/isyou_search.html
33. <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000241.000054018.html>
34. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/yuho/2025_pdf/2025_fy_fg.pdf
35. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S1005HSM.pdf>
36. https://www.mitsubishi-hc-capital.com/pdf/investors2/library/various-reports/cr_jp_pr_2024.pdf
37. https://www.mufig.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/2024-data01_ja.pdf
38. https://www.mufig.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2024_01_ja.pdf
39. https://www.mufig.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2024_all_ja.pdf
40. <https://www.mufig.jp/ir/report/disclosure/index.html>
41. https://www.mufig.jp/ir/report/disclosure/ir2024_ceomessage/index.html
42. https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/disclosure/pdf/data24d_all_browsing.pdf
43. https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/ir/library/integrated_report.html
44. https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/ir/library/integrated_report/integrated_report2024.html

45. <https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report>
46. <https://insights.greyb.com/jp-morgan-patents/>
47. <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2024.pdf>
48. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/19617/000001961725000329/annualreport-2024.pdf>
49. <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpmorgan/documents/technology/jpmc-emerging-technology-trends-report.pdf>
50. <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpm/global/disclosures/de/english-version-of-disclosures/2023-annual-report-english.pdf>
51. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2023/02/bank-of-america-sets-record-breaking-year-for-patents-granted-in.html>
52. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2023/09/bank-of-america-s-inventor-base-exceeds-7-000.html>
53. <https://insights.greyb.com/bank-of-america-patents/>
54. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/03/bofa-patents-increase-nearly-70--in-5-years.html>
55. <https://www.efinancialcareers.com/news/the-quiet-bank-of-america-lifer-behind-370-of-the-bank-s-patents>
56. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/70858/000007085825000155/bofaannualreport2024.pdf>
57. https://www.wipo.int/edocs/mdocs/africa/en/wipo_ip_pre_16/wipo_ip_pre_16_t_6.pdf
58. https://www.inpit.go.jp/english/distri/J_platpat/manual.pdf
59. <https://www.wipo.int/documents/d/standards/docs-en-surveys-papi-p2-response-jp.pdf>
60. <https://www.inpit.go.jp/content/100884860.pdf>
61. <https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/Advanced-search-overview-QRG-Patent-Public-Search.pdf>
62. <https://www.jpo.go.jp/e/news/kokusai/developing/training/e-learning/document/2016PAS/m-3-all.pdf>
63. https://www.tokaitokyo.co.jp/pdf/products/foreignstock/stockinfo/OK852_fd.pdf
64. https://www.tokaitokyo.co.jp/pdf/products/foreignstock/stockinfo/T7360_fd.pdf
65. <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/events/2023/jpmc-investor-day-2023/global-technology.pdf>
66. <https://www.jpmorgan.com/insights/banking/commercial-banking/applied-tech-industry-outlook>
67. <https://www.jpmorganchase.com/about/technology>
68. <https://www.jpmorgan.com/insights/markets-and-economy/economy/innovation-economy-outlook>
69. <https://www.jpmorgan.com/insights/technology/digital-innovation>
70. <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpmorgan/documents/technology/jpmorganchase-emerging-technology-trends-a-jpmorganchase-perspective.pdf>
71. <https://www.prnewswire.com/news-releases/ai-patents-at-bofa-increase-94-since-2022-302283882.html>

72. <https://www.tradersmagazine.com/departments/brokerage/bofas-ai-patents-increase-94-since-2022/>
73. <https://patents.justia.com/assignee/bank-of-america-corporation>
74. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/10/ai-patents-at-bofa-increase-94--since-2022.html>
75. <https://www.retailbankerinternational.com/data-insights/bank-of-america-in-quantum-computing-theme-innovation-strategy-2/>
76. <https://www.inet.co.jp/blog/dx/%20financial-industry-dx1004.html>
77. <https://www.fsa.go.jp/news/r3/20220630/it02.pdf>
78. <https://www.fsa.go.jp/news/r3/20220630/20220630.html>
79. <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/86863>
80. <https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/2021074.html>
81. <https://soken.signate.jp/column/dx-report>
82. <https://www.nomura-system.co.jp/contents/dx-report/>
83. <https://metaversesouken.com/dx/dx/report-2-2/>
84. <https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/eid2eo0000002cs5-att/dx-trend-2024.pdf>
85. <https://wakufuri.com/column/dx-report/>
86. https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dx-bunseki_2025.pdf
87. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f01_pdf/fy2023_f01_20.pdf
88. https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2023_f02_pdf/fy2023_f02_11.pdf
89. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
90. https://www.mufig.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2024_all_ja.pdf
91. https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/disclosure/pdf/data24d_all_browsing.pdf