

ビジネス知財シンポジウム 「知財を経営の力へ」開催報告

知財活性化PJ*

抄録 産業競争を生き抜く上で、知財を経営の力に活かすことの重要性につき叫ばれて久しい。一方で、第4次産業革命、中国の台頭など、企業活動を取り巻く知財環境は常に変化しており、従来の知財活用や知財戦略が必ずしも解とはなりえず、個々の企業が置かれる環境に合致した様々なアイデアを駆使した知財活用が昨今求められている。日本経済の更なる発展のためには、一定程度の知財リソースを既に有している企業のみならず、中少数知財企業による知財活動のより一層の活性化が重要である。このような問題認識の下、本シンポジウムは、様々な企業における事例紹介や戦略論の共有を通じて、企業が今後の産業競争を有利に展開するための知財活用のヒントを具体的に発信したいとの思いで、企画されたものである。

目次

1. はじめに
2. 基調講演の部
 - 2.1 基調講演Ⅰ「中小・ベンチャーから学ぶ知財活用のススメ」
 - 2.2 基調講演Ⅱ「知財戦略のススメ～ニッチトップビジネスを行うためのセオリ～」
3. パネルディスカッション「知財を経営の力へ変えるには」の部
 - 3.1 エンジニア社の事例
 - 3.2 ナノキャリア社の事例
 - 3.3 富士通の事例
 - 3.4 全体ディスカッション
4. おわりに

1. はじめに

知財活性化プロジェクトは、近年の世界の産業構造の変革に対して、日本企業とその経営者が、知財を活用し“世界をリード”できることを目的として、2016年に設立された。例えば、様々な手法を駆使した知財活用によるビジネス有利展開、企業経営者の知財認識向上、知財紛

争処理システムの実社会に適した改革、等を目指すプロジェクトである。第1回のイベントとしては2016年6月、青山の国連大学にて企業経営者を対象として、知財活用の有効性・重要性を理解して貫うことを企図したビジネスシンポジウムを開催した。これは経団連、WIPOとの共催で、数多くの工業会、経済団体の後援を得て行われた。WIPOガリ事務局長、国会議員、JIPA会長、副会長による講演の後、「日本企業の経営者は、グローバル産業競争において、知的財産を最も効果的に使うことができるよう行動する」というシンポジウム宣言を発信した。当該シンポジウムでは、企業のトップへ直接情報発信することができた。

今回、2回目のシンポジウムを、2017年10月に品川のコクヨホールにて開催した。タイトルは「ビジネス知財シンポジウム～中小・ベンチャーから学ぶ知財活用のススメ～」である。これは、中小企業の知財戦略やベンチャー企業の活動を紹介することにより、会員企業に多くの

* 2017年度 IP Activation PJ

ヒントを提供したいと企画した。発信先を当協会の多くを占める少数知財会員を想定して、防波堤構築・ライセンス・権利行使といった従来型の活用だけでなく様々な知財活用に目を向けて業務を進めて貰いたいと開催したもので、ホール内ほぼ満席の280名を超える聴衆が集まった。

シンポジウムの始めには、久慈専務理事より、設立の目的と背景の説明、企業に対する期待を交えて挨拶を行い、開会した。

2. 基調講演の部

2.1 基調講演I「中小・ベンチャーから学ぶ知財活用のススメ」ソニー 御供俊元氏

(1) 講演者の自己紹介

御供氏は、ソニー(株)入社後まもなくして米国子会社にライセンスリエゾンとして赴任された。その間、知財の他、レストランやホテル経営、食品加工機器やスポーツ用品販売、タレント契約他様々な分野の業務を遂行された。なんでも一人で仕事をさせるソニーの社風に乗れ、一人で色々と模索しながら各種業務に対応されてきたとのこと。一例として、ソニー模倣テープの対策では一人担当者として世界中の拠点を巡り製造販売ルートの撲滅を成し遂げている。米国駐在は販路確立等のために当初2年の予定であったが、結局十数年を過ごし、その後2013年にソニーの執行役員として知的財産を担当している。



(2) 企業における知財活動の本質と6事例

御供氏は発表のコア部分で、企業における知財活動は、経営者が考える事業の実現を技術の観点で支える手段と捉えるとよいとの考えと、ビジネスの環境や状況に応じてその最善の策が変わることを6つの事例の紹介とともに述べられた。

以下に、氏の示された6事例を紹介する。いずれも事に当たってよく考え最善と思える策を採ることの肝要さを示す好事例である。

例1：唯一無二の技術力を持った製品、部品を供給する場合 (eg. CMOSイメージセンサー)

事業前に長年注力した技術開発に関わるノウハウの秘匿と特許力で圧倒的なビジネス優位性を構築した。事業が軌道に乗るまでに長期間を要する領域では、製品化まで我慢して知財網を作りあげる経営者の判断が大事である。知財従事者が経営者の我慢の判断をいかに引き出せるかに事業の浮沈がかかってくるのが窺える。

例2：既存ビジネスの技術、特許を使って新規事業参入する場合 (eg. 内視鏡)

新規事業に参入するに当たり、技術と特許を持つ老舗会社と提携し事業立ち上げ後当面の間の知財問題をクリアしながら、技術力、特許力を高めて市場の中で成長する足がかりを構築した。特許力を高める手段として自社が得意なシネマカメラの映像処理技術を内視鏡に転用し、基本特許を取得した。別業種では当たり前と思われる技術も特許ネタとして見逃さない知財担当者の発明発掘力が活かされている。

例3：通信特許問題が山積みする携帯端末事業に後発参入する場合

強大な特許網を持つ巨人企業が複数存在し、特許訴訟合戦が激しく繰り返されている事業に参入するに際し、如何にして特許料の支払いを低減するかを検討し、大手との合弁会社として事業を立ち上げることで支払リスクを低減した。Nortel特許買取合戦には資金力の大きな

Apple陣営に入り込むことで後々発生が予想されるリスクを解決した。知財部には業界の知財情報を経営に活かせる形で提供する力が望まれることが理解できる。

例4：知財を使って出口の見えない研究開発を事業化する場合（eg. トリポーラス）

電極材料の研究開発成果で生まれた基本発明について、当初の事業化を断念した後も全国発明表彰制度で発明者の意欲を保ちつつ重要発明として使い方を模索し、環境事業へ展開することに成功した。知財部には研究者の意欲を高める施策を意識することも必要と感じさせる事例である。

例5：知財を使ってスタートアップを支援する場合（eg. Nest）

スタートアップ企業は知財を出す／他者特許調査をする／対策をする時間やノウハウが少ない場合が多い。温度調節器のスタートアップ企業に対して、Advisory Boardのメンバーとして訴訟戦略の立案及びマネジメントでサポートし企業の成長を支えた。スタートアップ企業の株価上昇により自社利益が向上した。知財部としても目の前の業務に囚われず長い目で見て自社に貢献する姿勢が望まれる。

例6：知財を使って技術者の社会的認知度を高め、発明創出を推進する例（eg. ブルーレイ）

技術者が求めるのは自身の発明が実製品に使われる等を通して世の中に役立つこと。ブルーレイディスク基本発明の発明者は製品採用のほか恩賜発明賞を受賞したことで社会に貢献が認められた。知財部は、技術者が社会的に認められる活動に注力することが自社の知財力向上につながると意識するべきである。

(3) 第4次産業革命の中での日本の役割と企業の考え方

ソニーが闘う相手は巨大企業である。そこと比較するとソニーは小さい会社であり、スタート

アップ企業のようなものともいえる。氏は、諸外国では国を挙げて又は富豪が個人で、スタートアップ企業支援をしている状況を例示された上で、日本ももう少し国が支援をしてもよいとの考えを示された。

ソニー前身の設立趣意書には「日本再建」を謳っている事実を踏まえ、第4次産業革命では5GとIoTが肝になるとの考えの下、それらの技術分野、さらに新たな事業分野において、ソニーは知財活動もしっかり行い「日本再建」の役割をしっかり果たしていくとの強い信念を示されて講演を締めくくられた。

2. 2 基調講演Ⅱ「知財戦略のススメ～ニッチトップビジネスを行うためのセオリ～」内田・鮫島法律事務所 鮫島正洋氏

(1) 講演者の自己紹介

鮫島氏は、2004年から「地域中小企業知的財産戦略啓発プロジェクト」の主査（委員長）を務められるなど、民間サイドで特許庁と連携して中小企業・地域産業の知財活動支援に取り組まれている。中小企業の事業における成功事例の代表例はニッチトップビジネスであり、本シンポジウムでは、「ニッチトップビジネスを行うための知財戦略セオリ」、「ニッチトップビジネスの検討事例」についてご講演いただくとともに、「地域中小企業知的財産戦略啓発プロジェクト」の活動内容についてもご紹介いただいた。



(2) 知財戦略セオリ

まず、技術がキャッシュフローを生むメカニズムには、①その技術でカバーできるマーケットが存在するほか、②開発、③製造（生産）、④販売という機能が必要であること、さらに上記4要件に加えて、知財を用いて事業化後のマーケットをコントロールすることが必要であることが示された。

続いて、知財でマーケットをコントロールして事業に活用するための知財戦略セオリとして、以下の2つが紹介された。

例1：必須特許ポートフォリオ論

市場参入のためには、「必須特許」の保有が前提条件であることが述べられた。必須特許とは、ある製品を生産する際に使用せざるを得ない特許である。後発事業者は、必須特許を取得することが市場参入のために必要であり、一方、先発事業者は、必須特許を取得し続けることにより市場シェアを守ることが出来る。また特許投資によるリターンとして、ロイヤリティ収入は本質ではなく、事業利益を基準に考えるべきであるとして、「25%ルール」や「利益三分法」の考え方が示された。

例2：知財経営モデル

「二軸マーケティング」理論が紹介されるとともに、そのニッチトップ型ビジネスへの応用について述べられた。「二軸マーケティング」とは、市場の大きさのみに着目した一軸マーケティングとは異なり、市場×特許の二軸に着目したマーケティング手法をいう。ニッチトップ型ビジネスでは、適正な市場規模を有し、かつ先行特許が少ないマーケットが有望である。また二軸マーケティング理論に基づく具体的な知財の事業戦略活用事例として、他分野への事業展開、競業他社への権利行使について紹介された。

(3) ニッチトップビジネス検討事例

ニッチトップビジネスの検討事例として、以

下の3事例について述べられた。

1) ニッチトップ適格性判断事例

某産業装置メーカーのニッチトップ事業参入に係る適格性判断の事例が紹介された。技術分野的には後発であり、研究機関や大企業保有の先行必須特許が多く存在したが、同メーカーは当該製品（装置）の特徴的な部分で広範囲の必須特許を保有していた他、先行必須特許を有する研究機関・企業が同社の競業には当たらないとの分析から、ニッチトップ適格性有と判断された。

2) 新市場創造型標準化制度の活用事例

自社の尖った技術を内外にアピールするために、2014年7月創設の「新市場創造型標準化制度¹⁾」を活用して同技術を国際標準化（ISO/IEC）、国内標準化（JIS）し、ニッチトップ事業化を図った、某化学企業の事例が紹介された。

3) ベンチャー企業連携

自前主義を脱却し、大学やベンチャー企業との連携によるオープンイノベーションを実現するための手法が述べられた。ここでは、平成29年5月に経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課が発行した「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（初版）²⁾」の内容を中心に説明が行われた。

(4) 「地域中小企業知的財産戦略啓発プロジェクト」の活動内容

「地域中小企業知的財産戦略啓発プロジェクト」活動の一環として作成された「知的財産を学ぶ動画サイト『もうけの花道』³⁾」の啓発用動画コンテンツが紹介された。同サイトについては、①地域中小企業向け知財セミナー、②社内研修、③知財総合支援窓口などの特許相談現場、④学校教育、⑤自習といった活用の応用例が想定されている。

最後に、知恵・情報・技術・人材をつなげてイノベーションと社会課題の解決をもたらすこ

とを趣旨とする「未来投資戦略2017⁴⁾」の文言が紹介され、講演は締めくくられた。

3. パネルディスカッション「知財を経営の力へ変えるには」の部

休憩を挟み、後半の部では、本シンポジウムテーマ「知財を経営の力へ変えるには」と題し、PJリーダーの櫻井氏のコーディネートの下、機械分野より(株)エンジニアの高崎氏、化学分野よりナノキャリア(株)の高橋氏、電機分野より富士通(株)の大水氏の順に、本テーマに沿った各社の活動紹介を行い、ディスカッションを行った。

3. 1 エンジニア社の事例 高崎充弘氏

パネルディスカッション登壇者1人目は、(株)エンジニアの代表取締役社長である高崎充弘氏に登壇いただき、ヒット商品を生み出すMPDP理論および特許に対する考えをご紹介いただいた。

(1) 会社紹介

エンジニア社は、1948年創業で、大阪市に本社を置き、作業工具等の開発・販売を行っている。頭が潰れた、また錆びたネジも簡単に掴んで外せる工具“ネジザウルスシリーズ”といったヒット商品を生み出している。ネジザウルスを知っていますかとの高崎氏の呼びかけに対

し、会場内の8割程度が知っていると手を挙げていた。

(2) MPDP理論

30~40代で経験した度重なる失敗から、ヒット商品を生み出すためには、Marketing (ニーズの収集・選別)、Patent (先願調査・権利化)、Design (感性(情緒)価値)、Promotion (販促活動)の融合が重要であることに気付き、これらが全て重なるところにヒット商品が生まれるとの結論を得たとのこと説明をいただいた。Marketingにおいては、少数意見の中に埋もれた潜在ニーズを逃さないこと、Promotionにおいては、フロンティアな商品であるほどお客さんに理解してもらう営業力が必要になるとのこと。MPDPの一つでも欠如すると、ヒット商品を生み出すのは難しいとのこと説明をいただいた。

(3) Patentに対する考え

MPDPの中でもPatentの考えの欠如は、会社に大きな損害を引き起こす可能性を高める(例、他社の権利侵害やコピー品の出現による価格競争)が、中小・ベンチャー企業は、大企業と比べてPatentに関する専門的な知識を持つ者が少ないという事情があり、この点がMPDPを実現する中でボトルネックとなる。このボトルネックを解消するために、エンジニア社では、社員に知的財産管理に関する国家資格の取得を奨



励しており、今では半数の社員が取得するに至っているとのご説明をいただいた。これにより、以前は弁理士の言うことを、まるで二階からビールを注がれているように感じていたが、今では、近くできちんと受けとめ美味しく飲める（弁理士の言うことが理解できる）までになったとのこと。中小企業においては、MPDPの全てを社内で完結することは難しく、外部人材の積極的活用が必要となるが、Patentに関しては、全てを外部に任せず、自分たちでも考えて実行することが重要であるとのこと。

(4) 特許3バカ

最後に、高崎氏自身の過去の反省として、特許取るバカ、取らぬバカ、特許を取っただけのバカ（「特許3バカ」）と、笑いを交えてご説明いただいた。特許取るバカとは、取るべきでないときに取ってしまい、貴重なノウハウを漏洩させること。取らぬバカとは、取るべきときに取らず、権利侵害や模倣品が出現してしまうこと。特許を取っただけのバカとは、特許を取るだけに留まり、残りのMDPが不足することである。モノづくり企業活性化のためには、「特許3バカ」にならないことが重要であるとのこと。

3. 2 ナノキャリア社の事例 高橋正治氏

パネルディスカッション登壇者2人目は、医薬ベンチャーのナノキャリア(株)で法務知財部長をされている高橋正治氏にご登壇いただいた。ナノキャリア社の会社紹介から始まり、知財ベンチャーならではの知財部門の活動や医薬品業界でのビジネス、知財人材の育成方針について以下のようなお話をいただいた。

(1) 会社紹介

ナノキャリア社は、東京大学などとの共同研究を行っている医薬ベンチャーで1996年に設立され、2008年にマザーズに上場。赤字が長年続

いているとのことだが、大企業ではできない創造的研究・革新的研究を『知恵で勝負する』とのベンチャースピリットで遂行している。

(2) 知財部門の活動

ナノキャリア社知財部門の活動は、ベンチャーならではの知財業務があり、以下のように多岐にわたる。①資金調達への関与、②機関投資家対応（知財IR）、③政府系の補助金獲得、④事業提携対応、⑤プロジェクトマネジメント、⑥ノウハウの文書化。中でも、特許化や製品化まで時間がかかる医薬分野におけるベンチャー企業においては、「会社の歴史は資金調達の歴史」と言えるほど、資金調達や投資家対応などが重要であり、知財と技術の両方に精通した人材として、それらの対応に深く関わられてこられたとのこと。また、明細書の作成能力が補助金の獲得手続に役立っているなど、知財業務で培われた能力を様々な場面で活用や実践されているとのことをお話をいただいた。

(3) 医薬品業界のビジネス

医薬品業界のビジネスについては、大きなリターンが期待できる点があるものの、一つの新薬開発に9から17年もの時間および1,000億円もの費用がかかるなど、研究開発に時間と費用が莫大にかかるという特色がある。ナノキャリア社では、研究開発で費用がかかる部分はライセンスアウトや他企業との提携などで費用を抑えながら研究開発を行っているとのこと。また、家電などと異なり、一つの医薬品に関わる特許は少ないため特許化はとても重要だが、データ保護期間という医薬業界ならではの制度も活用しながらバランスをとりながら知財活用を行っているとのこと説明であった。

(4) 知財人材の育成方針

『経営の力になる知財部門』、『知財資本の実

現』を部門ミッションとし、従来の知財業務以外の展開を行える人材の育成を心がけているとのこと。具体的には、知財人材が部門間のハブとなり連携サポートを行ったり、知財資本についての情報を経営陣や株主などのステークホルダーに積極的に展開するなど、知財業務の幅を能動的な活動に広げることが意識されているというお話であった。また、『経営の力になる』ためには、①リスクマネジメントと②チャンスプロデュースの二つが重要であり、それを行う人材育成のためには、『虚構・共通神話の形成（共通意識やマインド形成）』とともに、『創造的集団の構築に向けた文化形成（知的資本の泉）』を行うのが重要で、『評価の逆輸入（プレスや表彰など、社外の評価を社内に持ち込みモチベーションの維持）』を行いながら育成を目指されているとのこと。

最後に、外部の弁理士などとのやり取りには、知財スキルやマネジメント力のレベルアップが必須であるので、それらの個々人のレベルアップのためには、また様々な視点を他社との交流で取り入れるため、「知財変革リーダー育成研修」（T1研修）や「知財問題研究会」などのJIPA講習を積極的に活用されているとのことであった。

3. 3 富士通の事例 大水眞己氏

パネルディスカッション登壇者3人目は、富士通(株)で本部長代理として知財分野を担当されている大水眞己氏（JIPA常務理事）に登壇いただき、これまでの富士通における知財活動の紹介や今後を見据えた知財活動につきお話をいただいた。

(1) 会社紹介

富士通(株)は富士電機(株)の通信機部門が分離独立して1935年に電話端末製造会社として発足。その後、コンピュータ分野や海底ケーブル

などのネットワーク分野、パソコン、携帯事業分野へ進出し、いまではIT機器をベースとしたITシステム／ソリューション提供を主にやっている。パソコンや携帯事業についてはよく知られているが、公共／金融分野向けに社会インフラとしてのITシステム／ソリューションを提供しており、それらの売上が会社の大半を占めているとのこと。

(2) 知財活用タイプの紹介

これまでの富士通としての知財活動を、①知財創世期、②特許量産期、③競争期、④共創期、と整理してご紹介いただきながら、それぞれの時代における知財活用タイプにつきお話をいただいた。①の知財創世期においては、ビジネス防御のための知財（権利化）を、②の特許量産期においては、事業拡大に伴う出願／権利化の増加や市場での地位維持を目的としたポートフォリオ形成としての知財活動を、③の競争期においては、権利行使／防御としての知財活用を、④の共創期においては、他社と共創をするためのエントリーチケットとしての知財活用を、それぞれの時代の特徴として紹介された。そして、それぞれの知財活用タイプの紹介に加え、他社の知財活用事例などもまじえながら、古典的活用事例（自己ビジネス防御のための活用や先行投資回収のための活用）と近代的活用事例（オープン／開放型活用やサービス型活用など）もあわせてご紹介いただいた。

(3) これからの知財

富士通における事業の変遷や知財活動の変遷に伴って、組織としての知財部門の変遷もあったことをご紹介いただいた。例えば、量産期において特許課が特許部へ昇格、権利行使案件が増加した競争期においての特許渉外部の新設、標準化対応のための標準化専門部門の設置など、組織の変遷も詳細にご紹介いただいた。そ

して、昨今の富士通のビジネスモデルである「つながるサービス」「Digital Co-Creation」を紹介され、これからの時代における共創（Co-Creation）の重要性、そのためのエントリーチケットとしての知財の重要性とともに、知財部門としてそれらのビジネスモデルにどのように関わっているのか、関わっていくべきなのかにつき、スポーツICTの事例や、国際的枠組みへの参加事例（SDGs達成のための環境保護施策であるWIPO GREENへの参加）を紹介されながら、「これからの時代において知財部門は、より主体的に積極的に事業への関与が求められる」との話がなされた。また、オープンイノベーションなどの社外との共創活動だけでなく、社内における技術情報の集積場として、技術者同士をつなげて新たな事業創出に寄与するなど、意思をもった活動が知財部門に求められるものであるとの話がなされた。

3. 4 全体ディスカッション

高崎氏、高橋氏、そして大水氏の各パネリストによる講演に続いて、基調講演Ⅱで講演いただいた鮫島氏にも参加いただき、「(知財活動における)アウトソースの活用」及び「(知財)人材育成」を中心に、JIPA櫻井副理事長（知財活性化PJリーダー）の下、ディスカッションを行った。

「アウトソースの活用」では、弁理士などのアウトソースに頼り切りにならず、社内の知財レベル向上が重要であることを各パネリストが共通して認識していることを知ることが出来た。また、中少数知財部におけるアウトソースの積極活用の必要性についての議論では、「プロのクライアントになるために（社内で）出来る事と出来ない事を明確にする必要がある（大水氏）」といった具体的なアクションに踏み込んだ提言もあり、今回のシンポジウムがメインターゲットとした中少数知財部にとっても興

味深い議論であった。

また「人材育成」では、「報奨金、昇格などによる資格取得の奨励（高崎氏）」、「知財に限定されない様々な経験の積み重ね（高橋氏）」、「自分の強み（各自のコアコンピタンス）の強化（大水氏）」、「座学だけではなく、発明発掘のブレインストーミングが人材育成には効果的（鮫島氏）」といった具合に、立場や環境の相違から様々な提言がなされた。



4. おわりに

閉会に際して、熊谷副理事長より、学びから実行へ移すことの重要性和共に、各人の今からの姿勢が未来の自分の姿に投映されることについてお話があった。これは会場の大きな共感を呼んでいた。

今回のシンポジウムは、御供氏、鮫島氏の個

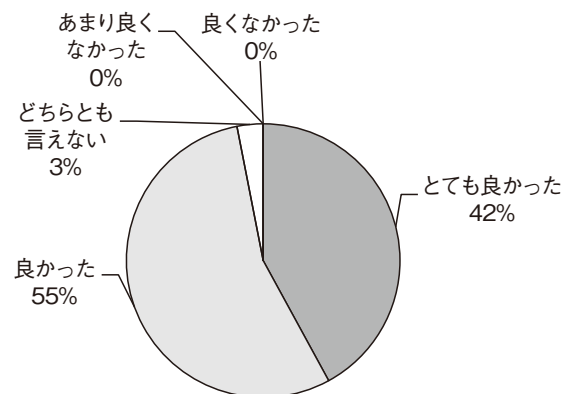


図1 会場アンケート

別講演を筆頭にアンケート結果は大変好評でした。

今後も会員企業が実際に行動し、更に知財が活性化し、知財活動が経営に資することが出来るように、知財活性化プロジェクトは活動を進めたいと思っている。

なお、本稿は2017年度のプロジェクトメンバーである、櫻井克己（副理事長／PJリーダー 鹿島建設）、大水眞己（常務理事／PJサブリーダー 富士通）、江坂文明（マクセル）、石田達朗（パナソニック）、服部健（富士通）、野崎健太（リコー）、前田浩延（キヤノン）、菅野雅紀子（ぐるなび）によって、執筆された。

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun/shinshijyo/index.html>

- 2) 経済産業省, 「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き (初版)」をとりまとめた。

<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170518002/20170518002.html>

- 3) 経済産業省 中国経済産業局 中国地域知的財産戦略本部, 知的財産を学ぶ動画サイト もうけの花道 知財戦略のススメ

<http://www.chugoku.meti.go.jp/ip/>

- 4) 首相官邸 日本経済再生本部, 未来投資戦略2017 - Society 5.0の実現に向けた改革 -

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2017_point_t.pdf

(URL参照日は全て2017年11月15日)

注 記

(原稿受領日 2017年12月14日)

- 1) 経済産業省, 新市場創造型標準化制度について

