



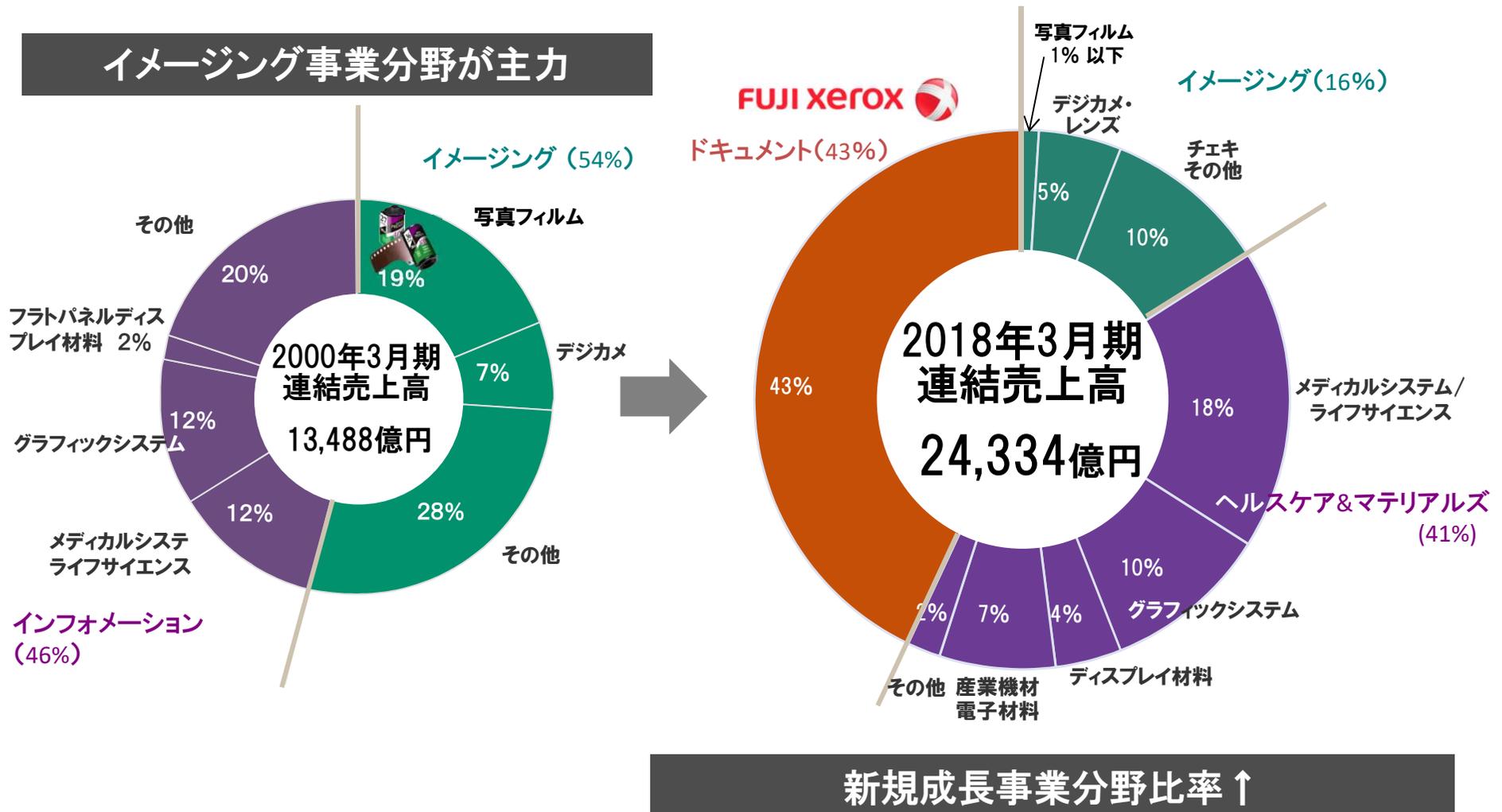
ビジネスに活かす営業秘密戦略

— 技術ノウハウの有効活用 —

グローバル知財戦略フォーラム
パネルディスカッション B2
2019. 1. 28

富士フイルム株式会社
フェロー
浅見 正弘

デジタル革命後の富士フィルムの事業構造変化



写真市場の急激な縮小の後、富士フィルムは写真事業から液晶ディスプレイ用光学フィルム等の機能性材料、ヘルスケア事業に転換を図り、活路を拓いてきた

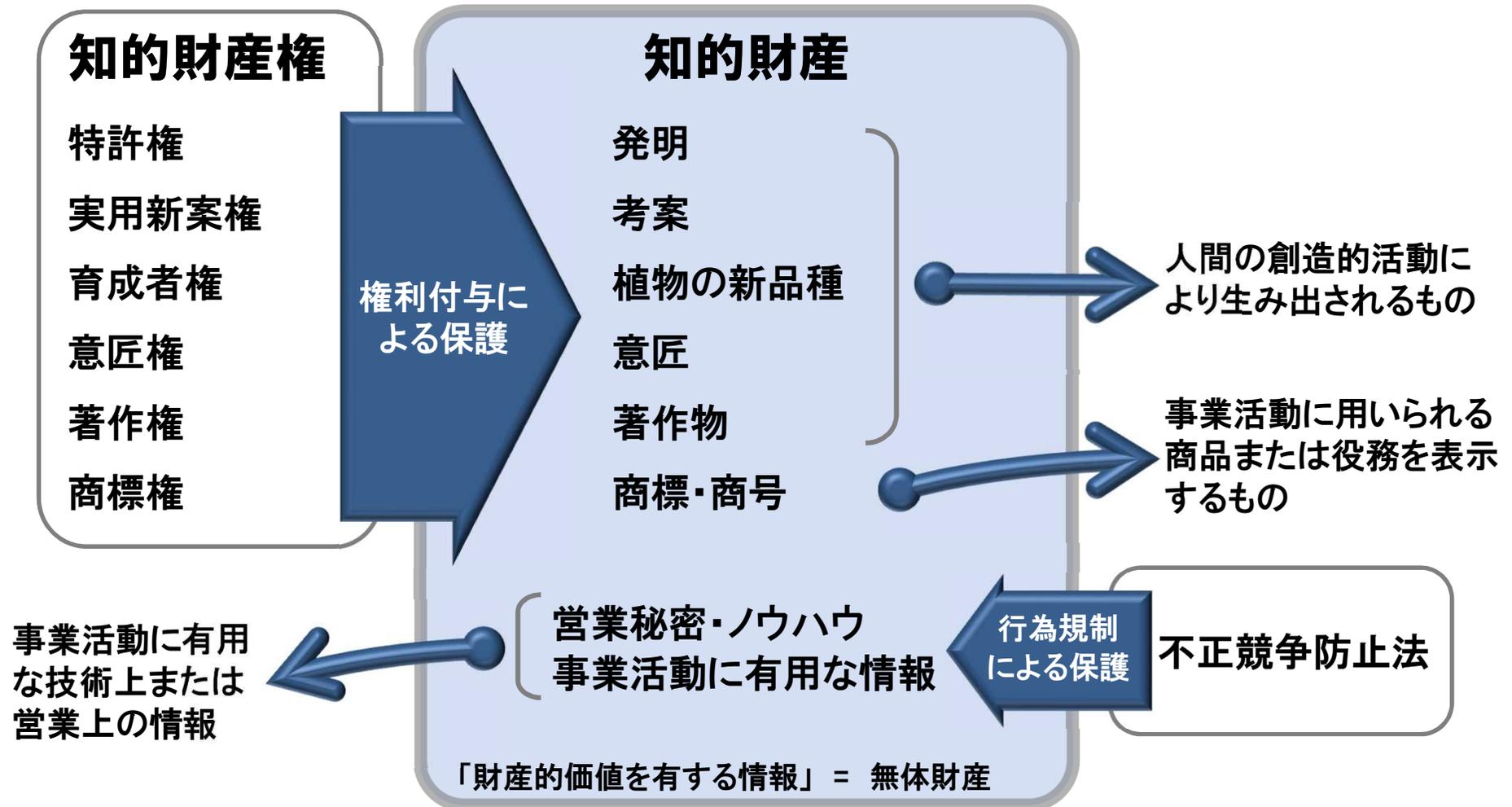
富士フィルムの重点事業分野



- ✓ **企業の事業運営**には、明示的であれ、黙示的であれ、様々な有形無形の**アセット**(広義の**技術資産**)が必要です
- ✓ **企業内アセット**は、**長い時間**をかけて、夫々の事業に**最適化**されてきたものです(働く人々の**スキル**や**マインド**もまた然り)
- ✓ **固有の技術資産**は**簡単には取替えられない**のが通例です
 - **主力製品の製造設備**:
その製品の需要が減ったとって簡単に取り換えられません
 - **顧客との間に築いてきた関係や販売ルート**:
新たに始める事業に転用することは難しい
 - **製品開発に携わる研究開発陣**:
新たな技術分野で研究成果を出すまでには長い期間を要します
 - **自社製品を保護する特許ポートフォリオ**:
新規分野では手持資産は少なく、新規形成には時間がかかります

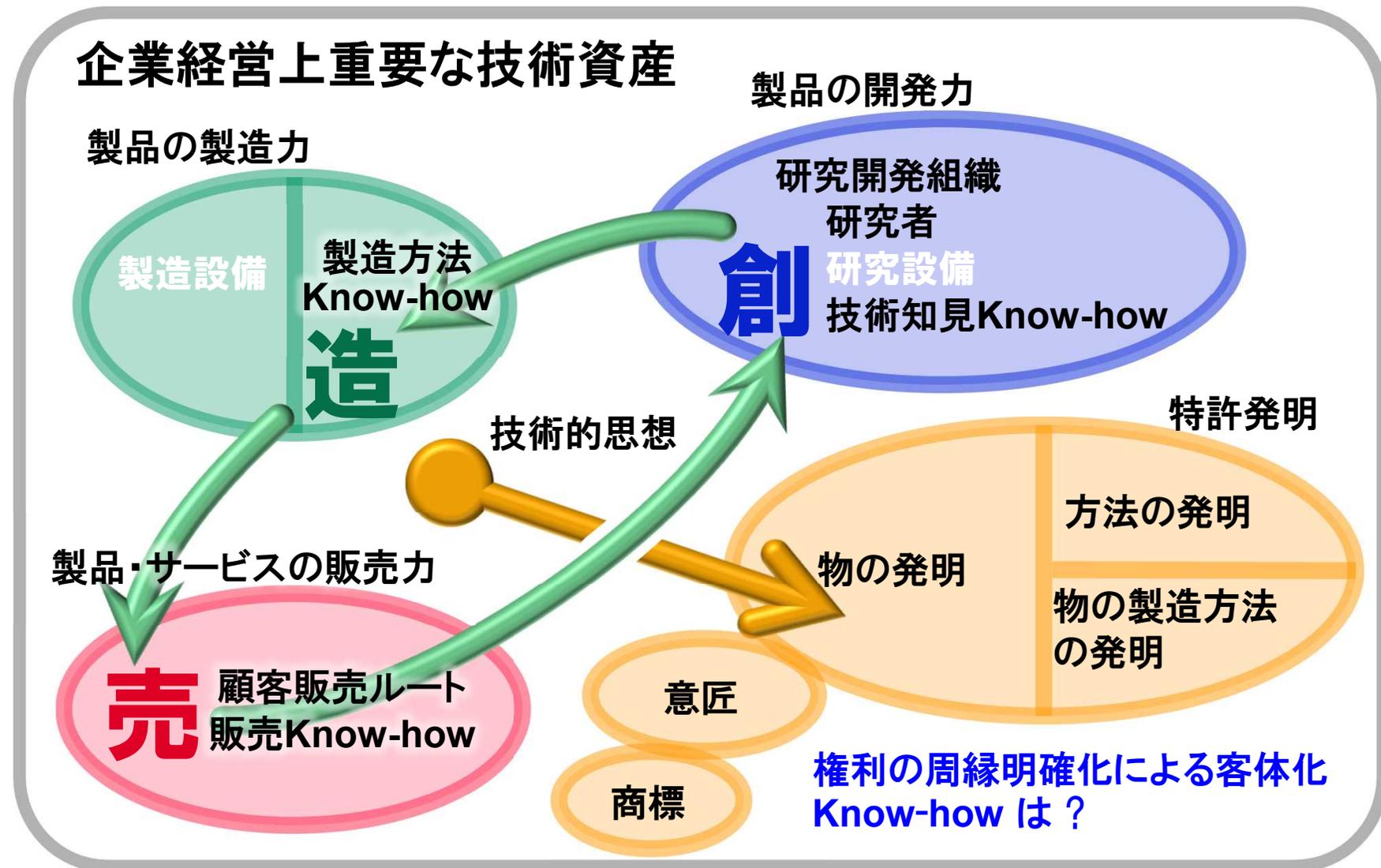
- ✓ 企業の事業競争力を維持向上させるためには、**技術資産の蓄積とブラッシュアップ(マネジメント)**が必要です
- ✓ 新規事業展開では、保有する**技術資産と適合性の無いもの**の成功確率は低く、一方、**手持ちの技術資産**で始められるものは少なく、**新たな事業には新たな技術資産の獲得**が必要です
- ✓ こうした**技術資産マネジメント**において、**特許、意匠、商標**等の知的財産は、無形資産であっても設備などの有形資産と同様に意識的に**マネージ**することが容易です
- ✓ ですが、同じく無形の知的財産である、**営業秘密、ノウハウ**等ではどうでしょう、こうした**マネジメント**を意識して行なうことが少なかったのではないのでしょうか

知的財産を権利保護の観点から概観すると



企業経営との関係を議論するには
保護と**活用**の両面を意識化し、戦略を立てることが必要です

企業経営に必要な技術資産として概観すると



Know-how : 単独でまたは結合して、工業目的に役立つある種の技術を完成し、またそれを実際に応用するのに必要な秘密の技術的知識と経験、またそれらの集積をいう

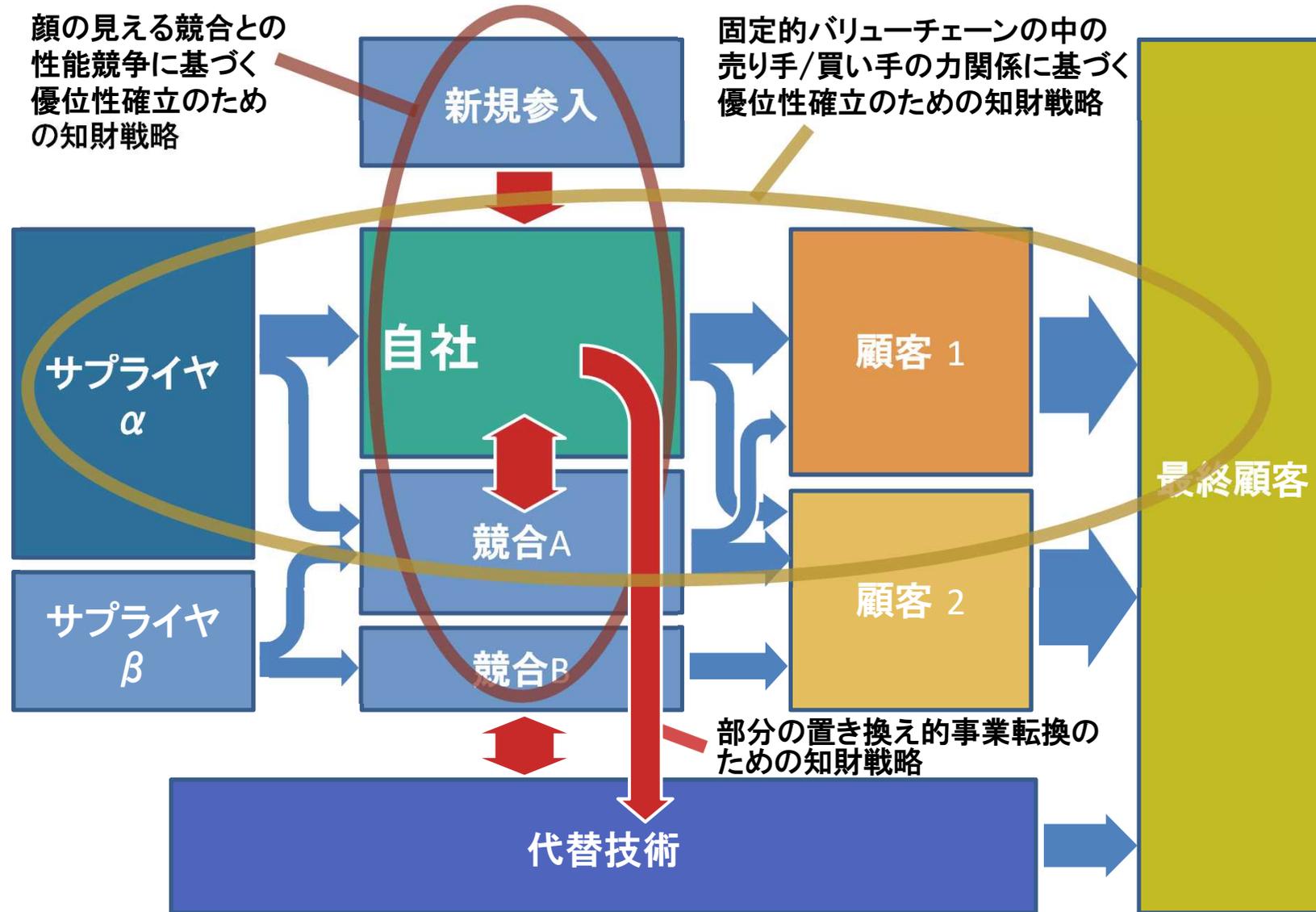
営業秘密の保護・活用とは

- ✓ 権利の客体化が難しい**営業秘密**は、**不正競争防止法**による**行為規制**によって保護されますが、**活用**ということを考えたときには、どのような手段と効果が考えられるのでしょうか
- ✓ 排他性(保護)以外に期待される効果として、**実施許諾**や**譲渡**による**マネタイズ**、**クロスライセンス**、**ビジネスプラットフォームの構築**、等の**事業的な価値の獲得**が重要になるでしょう
- ✓ そのためには、まず**営業秘密**、**ノウハウ**等についてそれらの価値を意識化し、**周縁を明確化**し、**秘匿以外の部分について取引の客体化**を進めることが必要なのではないのでしょうか
- ✓ その時に、ビジネスが**モノの受け渡し**から**サービスの提供**に移行することを同時に認識すべきだと思います

企業経営が直面している産業革新

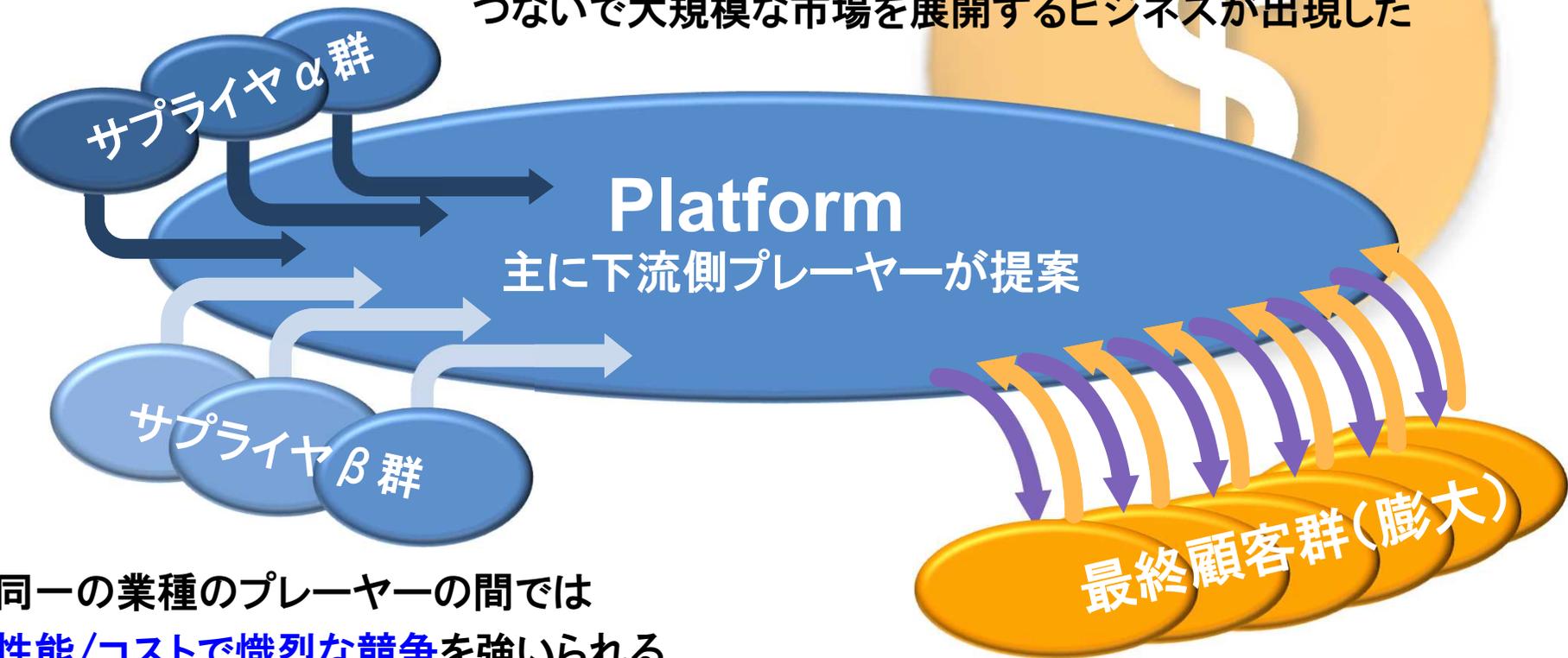
- ICT が社会活動に浸透し、その能力が指数関数的に進化することで、あらゆる産業の事業構造が大きく変化しようとしています
- 外的変化としては、新たなビジネスモデルが既存の産業構造を破壊する事例が続々と現れ、内的変化としては、企業の知的資産がデジタル化され、容易に移植される脅威に直面しています
- IoTによる産業の変化はビジネスの根幹を変えます
 - 企業活動が Internet でつながれたことを前提に行なわれます
 - 研究、開発、生産、販売、物流、購買・・・
 - サプライチェーン、バリューチェーンの変化
 - デジタル化情報—技術、ノウハウの複製容易化、管理精緻化
 - 情報の量的増大、リアルタイム性向上、利用の深化
 - サービス提供の変容、顧客参加(包含)型ビジネス
 - 付加価値のシフト、遍在かつ偏在、embedding

古典的なビジネス構造の中の知財戦略



Platform 構築によるバリューチェーンの変貌

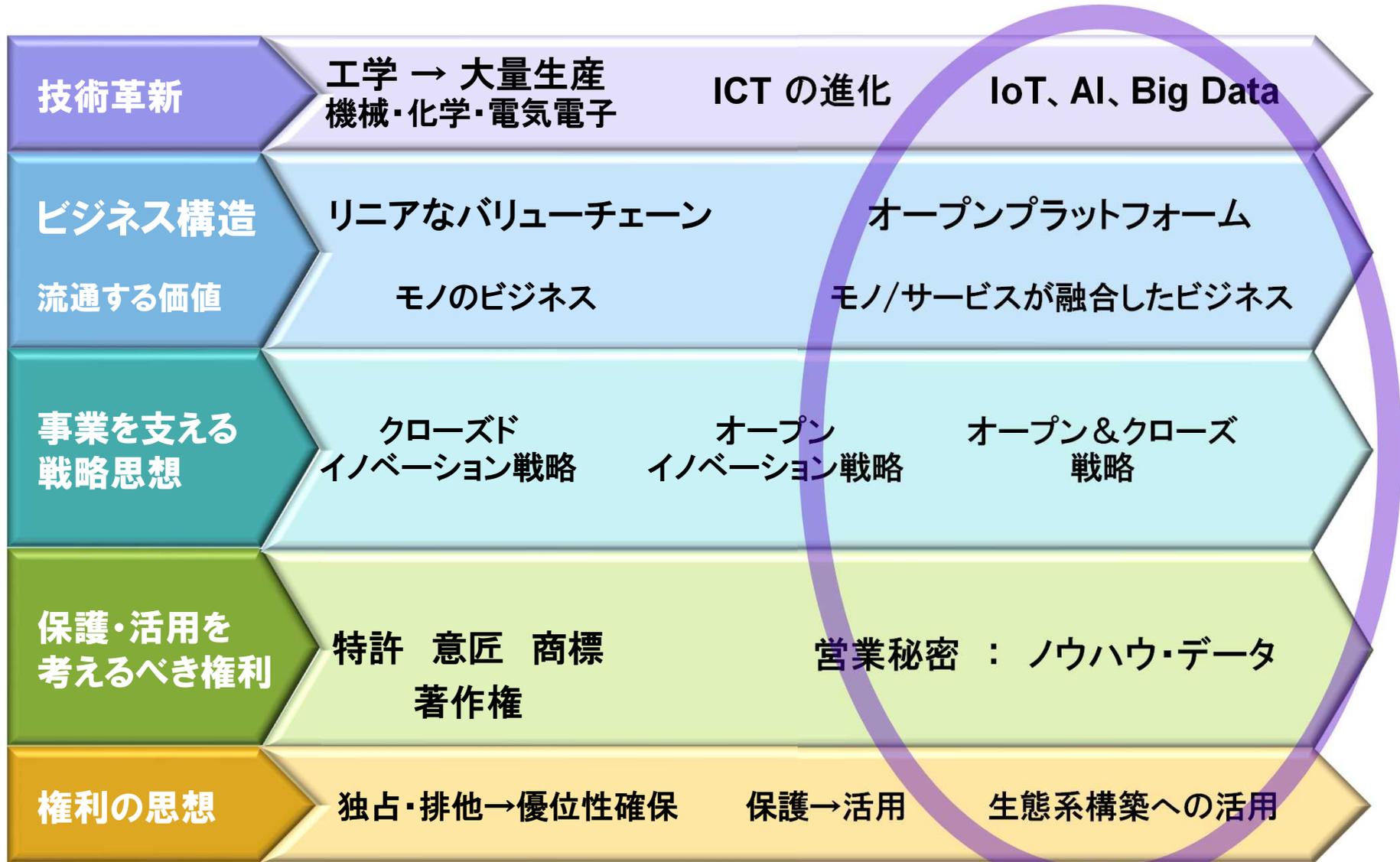
製品・サービスを流通させる「場」としてのプラットフォームを設定し、そこで**多数のサプライヤ**、**多数の最終顧客**をつないで大規模な市場を展開するビジネスが出現した



同一の業種のプレイヤーの間では
性能/コストで熾烈な競争を強いられる

インターネット等のインフラが整備されたことにより、こうした仕組みが機能するようになってきました。高い収益を上げる勝ち組になるための知財戦略とは？

技術革新とビジネス構造、知財戦略変化の概要



産業を発展させる駆動力としての技術革新、ビジネス構造、企業間競争を勝ち抜く戦略思想、そのための権利保護・活用手段の関係は、時代とともに変遷を続けている

何故営業秘密が重要な 이슈となっているのか

- まず、一企業単独で製品・サービスを開発、ビジネスを独占することが困難になり、**開発戦略がオープン化した**ことが挙げられます
- 同時に、ICTの進化と相俟って、**ビジネス構造**についても急速に**オープンプラットフォーム化**が進んでいます
- こうしたオープン化は、**営業秘密の単純な秘匿、保護を困難**にし、さらに、**知的資産のデジタル化**で**経験や熟練が不要**となり、その**流出・模倣もまた容易**になってきていることが挙げられます
- 加えて、ICTの進歩により様々なデータが蓄積され、分析可能となったことから、**データの持つビジネス価値が飛躍的に高まった**ことも**営業秘密の重要性が注目**される背景にあります

- 以上見てきたように、「**営業秘密の保護と活用**」は経営戦略上ますます重要な課題となってきました
- 特に、新しい**ビジネス構造(オープンプラットフォーム)**の構築に向けて、**営業秘密の活用**を考えていく必要があります
- 戦略的には**オープン&クローズ関係の構築**ということになります
 - ✓ **クローズドコア確保** : 非許諾特許群、**ノウハウの秘匿/サービス化**
 - ✓ **オープン化環境構築** : 標準化、実施許諾特許群、**ノウハウライセンス/サービス提供**
- つまり、**オープン化**したビジネス環境の中での**主導権争い**と、プラットフォームへの参加者(すなわち**市場**)**拡大**、の両面から、**営業秘密の活用戦略が極めて重要**になっているといえるでしょう

**NEVER
STOP**

本日はよろしくお願ひいたします

FUJIFILM
Value from Innovation

Value from Innovation — イノベーションを。こころ躍る未来を。