

■ 講演要旨

第1部 パネルディスカッション

効率的且つ効果的に知財戦略を 実践するための取組

<モデレーター>

小林 誠

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO

大阪大学 オープンイノベーション機構 特任教授

KIT 虎ノ門大学院(金沢工業大学大学院)イノベーションマネジメント研究科 客員教授

大阪工業大学 知的財産専門職大学院 客員教授

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 技術戦略研究センター 客員フェロー

<パネリスト>

水越 邦仁

株式会社ニデック 薬事法務本部 法務部 知的財産課 課長

高部 博

Zホールディングス株式会社 法務統括部 知的財産部長

ヤフー株式会社 法務統括本部 法務本部 知的財産部長

第一部 パネルディスカッション

効率的且つ効果的に知財戦略を実践するための取組

モデレーター

小林 誠

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役
CEO
大阪大学オープンイノベーション機構
特任教授



小林 誠

パネリスト

水越 邦仁

株式会社ニデック 薬事法務本部
法務部 知的財産課 課長

高部 博

Zホールディングス株式会社 法務統括部
知的財産部長
ヤフー株式会社 法務統括本部 法務本部
知的財産部長



水越 邦仁



高部 博

■モデレーターによる発語

小林：こんにちは。シクロ・ハイジアの小林誠と申します。本日、パネルディスカッションのモデレーターを務めさせていただきます。「効率的且つ効果的に知財戦略を実践するための取組」という、非常に大きなお題ですが、昨今、例えばIPランドスケープや、昨年改訂されたコーポレートガバナンス・コードへの対応等、知的財産、無形資産が示す射程の範囲が広がっています。そうしますと当然に会社から期待される、組織から期待される知財部門としての役割というのが増してきているのではないかと考えております。

しかしながら多くの組織において知財部門の人材が潤沢で非常にたくさん人材がいるかというと決してそういうわけではなく、限られた人材の中で、効率的且つ効果的に、いかに知財戦略を実施していくか、会社の経営貢献や事業貢献をどのように進めていくか、そういったところが各組織において大きな課題であり、テーマになっていると思っています。

そこで本日はこの効率的且つ効果的にというような意味合いで先進的な取り組みをなさっている2社のパネリストをお呼びしてパネルディスカッションをさせていただければと思っております。いわゆる物づくりといいますか、メーカーの立場からニデックの水越様、それからIT、インターネットサービスの業界からZホールディングス、ヤフーの高部様、お2人それぞれのお立場でお話をいただこうかと思っていま

す。もちろん戦略や知財の取り組みといったものは、会社の組織の文化や、それぞれの事業の業態によって変わると思いますけれども、メーカー系のニデックさん、それからIT、デジタル系のZホールディングス、ヤフーさんとこの2つの対比や共通項を掘り下げていければと考えております。

よろしくお願いします。

■パネリストによるプレゼンテーション

水越：ニデックの水越です。私のほうからニデックの会社の紹介をさせていただきます。私どもの会社は愛知県蒲郡市にございまして、従業員1,628名、売り上げ362億円ほどの会社となっています。主に3つの事業分野があります。

まず1つ目、医療機器の分野です。眼鏡屋や眼科に行ったときにのぞいたことがあるかもしれません、こういった眼の屈折度を測る機械ですとか、あとは眼を診断する、眼底を撮影する機械ですとか、手術機器等を製造、販売しております。レーシックのレーザーについて過去に米国の訴訟等も行った経験があります。

もう1つは、眼鏡機器分野です。レンズ測定ですとか視力測定といった眼鏡を作る際に必要な機械を取りそろえておりまして、こちらも過去にレンズの加工機に関して米国訴訟等を行っています。

最後にコーティングの分野があります。気相転写染色技術というものがありますが、これはプリンターにインクが印刷されたものを温めて昇華させることでレンズに染色する技術です。独自の技術ということで、こちらは他社等にライセンス等もさせていただいております。

1995年から2005年にかけて事業存続に関わる大きな米国訴訟を相手方から受けまして11連勝した経験から、知的財産への意識が全社的に浸透しています。

当社の知財部門の特徴としては、まず製品群単位で担当者を配置しており、製品担当者は権利化とクリアランスの両方を担当しています。知財部門で差別化責任を負って、自・他社製品の知識を習得するようになっています。さらに特徴的なところが、国内出願の7割を内製しており、この出願と中間処理の内製作業を通じて社外の弁理士さんと同じ視点を持つつ、さらに担当製品の知識、技術を習得する中で知財活動を進めています。

明細書の内製の狙いは、担当製品の技術的な本質を学びながら進めることです。その中で製品知識を生かして、アイデア的な発明であっても製品実施を常に想定した出願を行うことで、将来的な製品の予測をしながら、未来を見ながら明細書作成を進めております。明細書に始まり明細書に終わるということで、出願から満了に至るまでの経緯をしっかりと自分たちで見ていくことで、技術を先読みできる力を養っていくべきと考えています。

近年は攻めの知財を進めしており、4つの存在目的、ミッションを定めて知財活動を行っています。その中で「知財管理型から知財企画型への転換」というビジョンを設定しました。待つ組織から攻めの提案型、各部門に対していろいろな発信をしていくような、IPランドスケープですとか発明創出ですか、こういった活動を自ら提案していくような提案型の組織に変わりましょうというビジョンを設定し、経営事業への貢献度を高めようという活動を進めてきました。

その中で、ビジョンを達成するための組織体制というところですが、4チームのマトリックスと名前を付けています。すけども、権利化チームと調査チーム、企画管理チーム、さらに近年攻めの知財を進めるための知財経営戦略チームを新設して、こちらの4チームで進めています。特徴的なところは、チームがそれぞれ完全に分かれているわけではなく、基本的には権利化チームに所属している中で、さらに別のチームで活動を進めることで、権利化の活動の経験者が調査や経営戦略等を進めるような形で効率的な活動を行っています。

この中で知財経営戦略チームをご紹介させていただきます。こちらは、IPランドスケープを進めるに当たってマーケティング情報ですか、他社情報、自社情報を基に、IPランドスケープを使って、事業部門、経営層に提案していくような形で、循環をするような形で進めています。マーケティング戦略レポートをプロダクトマネジャー、マーケティング部門からいただき、それを受けてIPランドスケープを作成して、PDM、プロダクトマネジャーにお返しします。そし

て、お返しした結果を受けて新しいマーケティングの戦略を立ててもらうような仕組みを考えて進めています。

あとはIPランドスケープの活動、戦略をさらに具体的に進めていくために、知財経営シートという形で開発部門との連携を進めています。部門ごとの知財戦略をしっかりと可視化するような形で活動を進めています。開発のロードマップですとか、自社、他社の情報、市場情報を受けて、どういった価値の技術を出願していくのかとか、出願件数等、具体的な活動方針を定めて、開発部門と一緒にこのシートを使って協議をしながら活動方針を定めて、1年間の活動を決めています。こちらもしっかりグラフ等をいろいろ使いながら見える化を分かるような形で進めています。

将来については、まず1つ目として、やはり経営参謀を目指したいと考えています。コーポレートガバナンス・コードの知財ガバナンスをしっかり推進していくみたいなところと、顧客への独自の価値提供というところです。やはりお客様のことを見ながら知財活動を進めることで、より意味のある提案ができるのではないかというところで、この2022年度以降のビジョンとして、未来を共創し、価値を守る知財ということで、経営陣やプロダクトマネジャー、あと開発部門、営業部門、外部の方等、いろいろなところでディスカッションしながら未来を共創して、その共創された価値を知的財産でしっかり守っていくような活動をこの次の5年間で進めたいと考えています。

小林：すごくしっかりとした知財活動をされていらっしゃるなというように思います。まず驚いたのが先ほどのビジョンのところ、2017年からすでにやられていて、今5年たって次のフェーズに入ろうとしているといったところ。ある意味、最近、ここ2~3年ぐらいではやっぱり攻めの知財、経営に貢献するという言葉の下に皆さん活動されているかと思いますけど、むしろそれに先んじて活動されていたように思います。

また、権利化業務等においても、しっかりと人材育成されつつ、その上で戦略を考えていくスタンスであり、そういう活動が11連勝という素晴らしい結果につながっているのかなと思いました。

どうもありがとうございます。次に高部様、お願いできますでしょうか。

高部：ヤフーの高部です。現在のヤフーの事業活動はZホールディングスというグループを背景にしております。本日は、ヤフーと、Zホールディングスグループについてのご紹介をさせていただきます。よろしくお願ひします。

ヤフーは2019年10月に持ち株会社制に移行し、その際に社名をZホールディングスに変更しました。そして社名変更と同時にZホールディングスの完全子会社として新しいヤフー株式会社が設立されました。グループ全体の経営

機能を Z ホールディングスが担い、新ヤフーは事業会社として引き続きヤフー事業を行うという関係になっています。

そして現在、Z ホールディングスグループにはヤフーのほか、QR コード決済の PayPay、ファッショントリニティの ZOZO、そして昨年の 3 月に統合が完了しましたが、LINE といった、それぞれが独自のサービスを提供するプラットフォーム事業者が集まってグループを構成しています。我々グループ全体の事業ポートフォリオは、メディア、コマース、フィンテック、メッセージングというように多様な領域を網羅しており、この多様性が強みであり、グローバルに見てもユニークであると考えています。グループの成長戦略は、これらの多様な事業をシームレスに連携強化して、グループシナジーを推進していく考えです。グループシナジーによって、ユーザーファーストで社会課題を解決していくため、AI テクノロジーを活用して推進していく「AI テックカンパニー」を掲げています。当社グループの多種多様なサービスから集まる質の高いマルチなビッグデータを AI テクノロジーによって活用することで、さらに社会課題を解決していくサイクルを回していきます。

当社の知財活動は、会社が重視する価値観を背景に、事業の持続的な成長をサポートすることを第一としています。

「SAFE」「OPEN」「FAIR」というワードを掲げております。お客様にサービスを長く、安全に利用いただくため、また、オープンイノベーションを背景にビジネスパートナーの皆さんにも安心して連携、協業いただくため、キーワードとしては安心・安全の証しとして知的財産権を保有して活用していく方針です。

ユーザーファーストで生み出されるサービスや技術、デザイン、ブランドをいかに守っていくか、広く知財の課題をどう解決していくかをストーリーとして考えて提案していく活動を進めています。こうした活動を推進していくためには、いかに社内、社外の関係部門と連携していくかが大事だと考えており、その連携の工夫が今回のテーマにも関連すると考えています。

なお、当社の活動については、特許庁様の戦略事例集で紹介いただきました。また、令和 3 年度の知財功労賞デザイン経営部門で表彰いただき、当社の創業から経営が重視してきたユーザーファーストの実践と、その価値観に沿った知財活動を評価いただきました。

最後に、業界全体でも注目されていますが、知財ガバナンス、情報開示に関連した取り組みをご紹介します。Z ホールディングスのサステナビリティサイトで、人財開発とか研究開発といったコンテンツと並んで知的財産のコンテンツを設けています。経営や事業戦略との関連性、ストーリー性を持って開示していく考え方で、適宜アップデートしていく予定です。以上で当社の紹介を終了いたします。ありがとうございました。

■ディスカッション

小林：「SAFE」「OPEN」「FAIR」、この 3 つをテーマに、ユーザーとパートナーが安心してビジネスができる、サービスを使っていただける、そういうことを目指して知財活動されていらっしゃるということですね。

そしてお二方共に、提案型ということが共通項としてありますのかなと思いました。

では幾つか質問させてください。まず、効率的かつ効果的に知財戦略を実践するために知財部門としてどういった取り組みをしていらっしゃるのかという点について、水越さんからお願いします。

水越：まず 1 つ目は、ビジョンとミッションとを設定し、知財部門として何をやっていくかというところを明確にする必要があり、ビジョンとして提案型組織への転換を設定しました。自分たちは単純に出願とか権利侵害をしないための開発経過に基づく調査等を進めているだけではなくて、新しいことをいろいろ提案していくかなければいけないという方針決めをまず行うことによって、組織としての方向性をはっきりできます。

さらにミッションですね。ミッションとチームを関連付けて、その中で各チームがどういうことをすべきかをはっきりさせた上で進めることで、効率的にやるべきことがある程度明確になると 생각ています。

もう 1 つは、こちらの図にあるようなマトリックス体制が特徴的なところで、権利化経験を通じて培ったものを各チームで生かせるようにしています。例えば、権利化チームは、内製等を通じて開発部門との信頼関係、関係性が構築されていますので、生の情報をしっかりと取りやすい環境にあります。その経験の中で培ってきた先を読む力ですか技術理解力、技術の本質を見極めるような力を、IP ランドスケープ等で活用することによって効率的な活動ができます。

あとは特許調査においても、調査をするときにどのようなクレームを使うのかというところは、やはり権利化の経験があるからこそ効率的に進められていることもあるかなと考えております。こういった権利化経験、内製経験を生かしつつ、さらに兼務をしておりますので、自分の肌感覚を持ちながらチームとしての別の行動をできるというところが効率的に進められている要因かと考えています。

小林：ビジョンを検討、策定するに当たって、どういうプロセスで、どんなメンバーが、どんな議論をされたのかを教えていただいてもよろしいですか。

水越：まずこのビジョン等を立てるに当たりましては、私が経営戦略構築等の社外研修に参加しました。そういった中で会社経営におけるビジョンとかミッションの重要性を認識しながら、また課員からもミッションを作ったほうが良いので

はないかというような提案もありまして、先ほどのようないいを立てさせていただきました。さらに、2022年度以降のビジョンについては、1回目でだいたい慣れてきたこともあり、もう少し課員の意見も参考にしました。

小林：会社としての全社的なポリシーを公表されているケースは多いですが、知財部門、知財組織としてミッションやビジョンを明確に掲げられているケースというのはまだ限定的かなと思いますので、非常に素晴らしいなと思いました。

4チームのマトリックス制にした際に例えば、意思決定をどうするか等、若干ハレーションといいますか、最初は少し組織が混乱するような場面もあったのかなと思いますが、今この4チームマトリックス制がうまく回っている、そこに際してご苦労や、これまでの工夫点があれば教えてください。

水越：やはり権利化の中で、権利化チームが基本的なチームの母体になっていて、例えば1件の出願をするときに方針決めみたいな打ち合わせを必ずして、ある程度、権利化チームの中でネットワークが形成されています。その中で新しいチームを進めるにあたって、関係性はかなり強固になっているので、あまりもめることはできません。また会社の風土としても、あまりぎすぎすせずに友好的にやろうというような雰囲気もありますので、うまく活用していると思っています。

小林：組織において、自分たちの部門内でもそうですし、外部ともそうですけれども、やはりコミュニケーションは非常に重要なかと思います。そこが根本的にしっかりとできているところが、すごくうまくいっているポイントなのかなという感じました。ありがとうございます。同じように高部さんの取り組みや工夫について教えていただけますか。

高部：いわゆる効率といいますと、様々な方法や手段があるかと思いますが、コミュニケーションの観点は重要だと考えます。ここでは、会社環境を背景にした知的財産部門としてのアプローチというお話をさせていただきます。

ヤフーは、知財部門としてのアプローチをトライしやすい環境にあると感じております。インターネットという、もともとオープンでフラットなカルチャーを背景に、オープンイノベーションの考え方、事業や組織の垣根を超えて連携していくという経営の考えがオープンに伝わり、浸透しています。会社の体制や制度の面でも、新たな価値創造を会社として進めています。それに相応しい形をスピード感覚で柔軟に取り入れていく会社です。

事例を紹介させていただくと、メディアでも取り上げていただいていますが、ヤフー流の働き方というのが非常にユニークな部分です。フリーアドレス制や、どこでもオフィスの導入、副業人材の受け入れ等があります。当社知財部門では、会社の成長戦略上の注力領域を知財の担当者1人1人が担当します。担当者は、担当領域に関して、当社を取り巻く

事業環境や技術動向、他のプレイヤーとの関係性、そうしたことの理解した上で、例えどのような知財ポートフォリオを構築すべきか、新規アイデアの創出をサポートすべきか、知財課題の解決を提案すべきか、といった、我々が貢献できることは何かというストーリーを考えます。そしてその領域におけるマネジメント層の方たちを中心に、ディスカッションしながら実施しています。

このアプローチでは、事業や開発の方向性や価値観、課題を連携先と共有できていることが大事です。ひとつ直接的なやり方としては、連携先の部門に籍を置く、兼務という形をとっています。籍を置かない場合でも、プロジェクトやワーキングなど、形はどうあれ柔軟に、コミュニケーションを取りやすく、頻度を持つためにはどうしたらいいかということを考えています。

コロナ以前の働き方、フリーアドレス制のときの状況になりますが、当社は固定席がありません。働き方が固定されると新しいサービス、オープンイノベーションは生まれないという経営の考えです。デスクの配置やフリースペースなど、フロアには交流が生まれる工夫が多くあります。こうした環境で、我々知財のメンバーはサービスやエンジニアのいるエリアに行って雑談ベースで交流することができます。連携していくにはコミュニケーションの取りやすさ、頻度が重要です、その仕掛けが全社的な環境としてあるのはメリットだと感じています。

小林：オープンイノベーションを生むためには人と人の交流が必要だろうというところですが、多くの企業でテレワークが推進されている中で、漠然とコミュニケーション不足になっているのではないかとか、オンライン会議等が便利な反面、今まで対面でお話しできていたところが、実際に会う頻度が下がっているのではないかと懸念される方もいます。その点リモートになって、今のフリーアドレスのような形で、うまく人とのコミュニケーションが密になるように工夫されている点があれば教えてください。

高部：当社はコロナ以前からいち早くリモートワークを導入しています。コロナ禍の現在では完全リモート化になりました。オンラインのフリーアドレスで得られていた連携面でのメリットがリモートワークでは得られなくなってしまうのではないかという懸念はありました。リモートワーク化ではコミュニケーションツール、SlackやZoomといったツールの活用が成功しています。もともとのチャットの文化も背景にあり、むしろよりクリエイティブなコミュニケーションが増えていていると感じます。Slackにはチャンネルというグループ化機能がありますが、例えば特定の課題や目的のためにプロジェクトを立ち上げる、組織間で連携することは、よりやりやすくなっている実感があります。リモートワークでの生産性という点については、むしろ上がったというような意見も多いという状況です。

小林：プロジェクトを立ち上げるというお言葉がありましたけれども、それは自然発生的にというか、どういうプロセスでプロジェクトが立ち上がるのでしょうか。

高部：自然発生的なケースもありますが、目的や狙いをもって立ち上げるケースが多く、きっかけとなるコミュニケーションがあり、そこからの流れで立ち上げていくイメージです。

小林：ある意味、本当にリモートの優位性といいますか、むしろそれでやりやすくなった点があるということですね。ありがとうございます。

視聴者の方からの質問です。水越さんは、権利化との兼務で調査、戦略などに当たられているということですけれども、業務量が増加して逆に効率が落ちたりしていませんか。そのあたりのバランスの取り方の工夫は何かありますでしょうか。

水越：確かに兼務することによって両方やらないといけないことにはなるんですけども、IP ランドスケープは回数をある程度絞りつつ、時間的に間隔を空けながらやることもできるので、例えば権利化をしっかりやった月と IP ランドスケープをやる月というように分ける形で進めています。あとは、確かに IP ランドスケープを作るのはすごく大変だと思うので、そういった担当者は、権利化の中でも実際に明細書を書く業務は少なめにしています。方針決めとか、IP ランドスケープで戦略を立てていますので、それを出願のクレームを立てる中に活用していくとか、明細書のチェックですか、そういったところで権利化に関与するような形でそれぞれのバランスを取っています。

小林：もう 1 点、知財経営シートを導入される際にどんなご苦労があったかというご質問です。なかなかそういう取り組みが浸透しにくい中で、どのように導入して、今、定着されているのかという点を教えてください。

水越：知財経営シートは、経営陣等から知財部門の活動が見えにくくと言われている中で、可視化するために導入しています。また、そこでしっかりと目的を明確にすることによって開発部門にとってもメリットがあることを示すこともできます。

今まで権利更新とか出願件数はなんなくやっていたところがありますが、こういった形で明確になることによって、しっかりと意思決定の合意が図れますので、そういったところで開発部門にとってもメリットがあってスムーズに進められたのではないかというところと、やはり元々の内製とか、権利化の中で信頼関係というか、そういう関係性がうまくできていたところが、スムーズに知財経営シート等を進める上で効果的であったと考えています。

小林：それから高部さんへの質問ですが、強いて挙げるとすれば対面で行うことが望ましい活動と、完全リモートのほうがいい活動の切り分けはありますか。

高部：よくいわれるのは、いわゆるプレスト系です。オンラインでも行う工夫はいろいろありますが、対面で行うほうが、成果が見えやすいという意見はあります。当社は、完全リモート化ではありますが、対面で成果が出るものは対面で、そこはハイブリッド型で使い分けていく考えです。

小林：ありがとうございます。それでは少し質問の視点を変えて、今度は知財部門への期待、役割が変わってきているというところで、知財人材に求められるスキルだったりマインドセットだったりが同様に変わってくる中で、人材育成という観点から、どのように効率的且つ効果的な取り組みをされていらっしゃるのかという点を教えていただければと思います。今度は高部さんからお願いしてもよろしいですか。

高部：先ほどのアプローチの話に関連しますが、事業の変化や課題をいかにキャッチして、我々知財としてどういうアクションができるとよいかをメンバーや連携先と一緒に考えていく活動を行っています。基本的には、いわゆる権利化がベースとなりますが、付加価値の部分として、例えば事業構想や新規サービスに関するアイデア創出を企画提案する、技術ライセンス、オープンソースや標準化活動の支援を行うなど、少し広い目線で貢献する活動の事例を増やしていく話をしています。

人材育成に関して、当社は「人財開発企業」を掲げています。社員の成長に合わせた能力開発を支援するための様々な制度があり、知財もこの全社的な制度を活用して対応しています。代表的な事例を挙げると、1on1 ミーティングという制度があります。これは、メンバーの成長を支援するための対話の時間で、マインドやスキルセットを考える面でとても重要な機会となっています。マインドの部分を組織として醸成していくこうとしたときには、ワンショットのメッセージだとなかなか難しい。そこで、対話でのコミュニケーションの頻度が大事だということで、この 1on1 は非常に効果的だと実感しています。最近のリモートワーク環境でますます重要さが増しています。

小林：ヤフーさんの 1on1 というと非常に有名ですし、社内でもかなり浸透していらっしゃると思います。この 1on1 の相手方は固定なのでしょうか。それともいろんな方とやられるのですか。

高部：基本的には、組織内のメンバーと上長という関係性ですが、組織をまたいで、隣の上長や隣のメンバーとの斜めの形でも 1on1 を行うケースがあります。

小林：斜めというの面白いですね。ありがとうございます。水越さんは人材育成についていかがでしょうか。

水越：私どもとしては独自資源として明細書の内製力と開発部門との信頼関係というところが、私どもの知財部門に備わっている無形資産かなと考えていて、こういった活動を攻めの業務、すなわちIPランドスケープですとか知財経営シートのほうに積極的に活用できればなどと考えています。その攻めの知財を推進するための人材育成というところが非常に重要でして、失敗を恐れずに挑戦する推進型の人材がマネジャーとプレーヤーの両面で必要と考えています。

その上で、知財のプロフェッショナルをしっかりと育成していくことも重要なと考えております。知財経営戦略チームの中心メンバーが知財アナリストを取りましたが、これを取ってアナリストの講座等を受けていろいろネットワークができました。これによって提案内容が向上して経営陣への浸透が進んだというところもあります。明細書の内製で培われた仮説を立てる力、開発部門とか関係部門との信頼関係、それと知財アナリストとして学んだスキルがしっかりと融合することによって、IPランドスケープを社内で浸透させる上で大きかったと考えています。

小林：お2人のお話を聞いていると、攻めの知財、経営貢献というような視点は持ちつつも、やっぱりベースにしっかりととした知財スキルがあり、それが大前提となって、その上で戦略や貢献する知財活動というのを検討されていらっしゃるのかなという感じました。

知財アナリスト等、外部の教育セミナーの活用ですか、もちろん個人でのスキルアップもしっかりと土台にあります、その上の活動というのが非常に効率的、効果的な部分につながってくるのかなという感じました。ありがとうございます。

それから、「効率的且つ効果的」というテーマで今日ディスカッションさせていただいているけれども、知財部門だけで完結するというのは、やはりリソース的には難しいと思います。人材、リソースが限られる中で、例えばどうやって役員の方や関連部署を巻き込んだり外部リソースを活用したりしていくか、組織的な対応や活動として工夫されている点などがあれば教えてください。水越さんからお願ひします。

水越：まず先ほどの部門間で連携を図るためのシステム、枠組みみたいなものをまず作った上で、その上で何をやるかという情報をはっきりさせていきながら進めています。

例えこのマーケティング戦略レポートは、事業内容とか顧客に対する提供価値、内部環境、外部環境を踏まえて作成しています。こちらは中小機構の「事業価値を高める経営レポート」を参考にしています。ここには人的資産ですか關係資産ですか知的財産、無形資産も入れるようになっています。こういったことを、現状何を持っているのかというと

ころを踏まえて価値創造のストーリー、ビジョンと取り組み等を書いてもらうような形にしております。その上でプロダクトマネジャーに将来的に必要な無形資産みたいなものを書くようお願いしています。

こういったことでまずIPランドスケープに使う必要な情報をテンプレートにすることによって、ある程度統一もできますし、マーケティング部門においてもやるべきことがはっきりするので、こういったレポートを作ることで効率的でできています。

お返しするIPランドスケープのレポートはPDMのビジョンに対する回答ですといつたようにリターンします。そのリターンをした上で、フィードバックの上で、例えば気付きがあった場合には、戦略の変更もされます。こういった定型化を進めることでスムーズにできるのかなと考えています。

小林：やはり見えないものを見る化していくといいますか、知財の専門用語で説明するというよりも、ナラティブにきちんと価値のストーリー、ビジネス上の説明をしていく、そして可視化することでコミュニケーションがよりスムーズに進んでいるのかなというように思います。

ある意味、知財部門の権利化活動は、これまで見えなかつたものを見る化する、技術を可視化するような取り組みだと思います。それと同じことなので、実は知財部門の方々にとって、そういう見えないものを見る化していくというのは得意分野なんじゃないかなとも個人的に思っています。次に高部さん、お願ひします。

高部：先ほどの知財人材におけるマインドやスキルの変化の話に関連しますが、変化に柔軟に対応するため、新しいチャンレンジを行っていくためには、そのリソースの確保とセットで考えています。既存のリソースをいかに整理、軽くできるかというのも重要です。

方法論としては、業務の標準化や自動化、アウトソースなど、様々ありますが、ここではアウトソースという観点での事例を紹介させていただきます。特許の権利化に関して、当社では外部パートナーである特許事務所の人材に活躍いただいている。一般的には企業の担当者が発明発掘を行い、提案書を作り、特許事務所に依頼するという流れだと思いますが、当社ではその企業側の仕事とされている部分で特許事務所の人材と連携しています。

もう1つ事例を紹介させていただきます。全社的なユニークな取り組みとして、ギグパートナー制度があります。これは、オープンソースを創出すること目的として副業人材を受け入れるという制度です。ヤフーの外で本業を持っている方たちに副業として力を貸していただくということで、この副業人材をギグパートナーと呼んでいます。当社のCOOやCSOが戦略アドバイザーを募集する形でスタートしました。そして知財も、知財戦略アドバイザーという形で募集しました。この仕組みの中では、権利化等のいわゆる実

務的な業務というよりも、新しい発想や気付きが得られるような頼り方になります。

まとめますと、新しいチャレンジのリソースという部分で、既存の業務を軽くするためのアウトソースと、新しい発想や気付きを得るためにアウトソースを行っています。

小林：ギグパートナーは結構大きくメディアでも取り上げられていましたし、非常にユニークな制度だと思います。外部リソースを活用するというところを非常にうまく実行されているなと思います。でもその外部をうまく使うためには、やっぱり基礎体力といいますか、根本的な部分で自分たちの組織がしっかりとしている必要があるのかなと思いました。

今日は本当にいろんな形で、アドバイス、コメントをいただきありがとうございました。共通して、自分たちの基礎となる部分、知財の専門性は非常に重要であり、その上に今、新しい攻めの知財の活動が乗っかっているということ。また、そこでは様々なコミュニケーションが重要であり、1on1にしろ、アウトソースにしろ、そういったフィードバックを基に、うまく自分たちの活動をプラスアップしていくこと、この循環が非常に効率的、効果的な活動につながっているのかなというように感じました。

今日お2人共、非常に貴重な資料を含めて、どうもありがとうございました。こちらでパネルを終わりにしたいと思います。視聴者の方からもたくさんご質問いただいて、全部お答えできなかった部分もありましたけれども、少しでも皆さまの実務の参考になればと思います。本日はどうもありがとうございました。



グローバル知財戦略フォーラム2022 ニデックの知的財産活動

株式会社ニデック
法務部知的財産課



© 2021 NIDEK CO., LTD.

THE ART OF EYE CARE

目次

- 1.ニデック 会社概要**
- 2.当社知財部門の特徴**
- 3.ANS1知財戦略（2017-2021）**
- 4.将来に向けて（2022-）**

1. ニデック 会社概要

NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 2

会社概要

名称	株式会社ニデック (NIDEK CO., LTD.)
本社	〒443-0038 愛知県蒲郡市拾石町前浜 34番地14
代表者	代表取締役社長 小澤 素生
設立	1971年7月7日（創業日同年8月8日）
資本金	4億6,189万円（非上場）
従業員	1,628名（2021年3月末現在）
売上	362.5億円（2021年3月期実績）
事業内容	1.眼科医療機器の製造・販売 2.眼鏡機器の製造・販売 3.光学部品へのコーティング



NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 3

3つの事業分野

1. 医療機器分野

Medical Field



2. 眼鏡機器分野

Ophthalmology & Optometry Filed



3. コーティング分野

Coating Filed



NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 4

医療機器分野

高い精度・品質が求められる医療現場へ、さまざまな視点から
ご提案します

検査装置や診断装置、レーザ手術装置の開発・製造・販売を総合的におこない、各国の医療現場のニーズに幅広くお応えします。

<眼科受診>

医療ソリューションシステム

米国訴訟(対V社他)

眼を測る

視力検査、眼の屈折力を測る



眼を診る

眼の診断や眼底の撮影をする



眼を治す

白内障の手術、角膜の形状、網膜異常をレーザで治す



NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 5

眼鏡機器分野

眼鏡店様の視点に立ち、メガネづくりのお手伝いをします

眼鏡店様の視点に立ち、先進の視力測定機器やレンズ加工機器を開発・ご提供することで、メガネを使われる皆さまにとって最適なメガネづくりのお手伝いをします。



NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 6

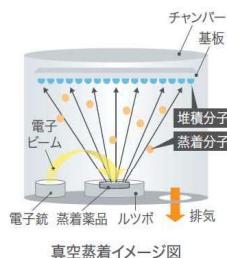
コーティング分野

薄膜コーティング技術を通して新たな付加価値を創造します

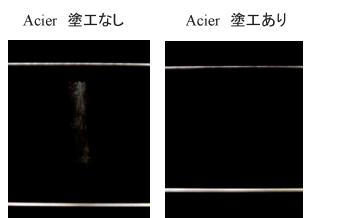
特定波長の透過・反射をナノレベルの薄膜の組合せで実現し、多様化するお客様のニーズにお応えします。

他社ヘライセンス

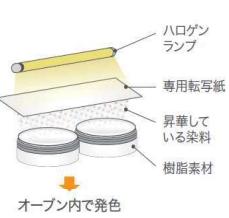
真空蒸着技術



ハードコート技術



気相転写染色技術



NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 7

知的財産活動に係わる歴史背景

- 1995～2005年頃、事業存続に係わる米国特許訴訟を受け、11連勝した経験があります。
- このような経験により、**知的財産の意識**が全社員に浸透しています。



週刊宝島
2003.7.2

NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 8

2. 当社知財部門の特徴

NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 9

製品担当者制

- 製品群単位で担当者を配置
- 製品担当者は、権利化・クリアランスの両方を担当
- 知財による差別化責任。自他社製品の知識習得

Aさん

(眼科測定機器)

- 権利化
- クリアランス



Bさん

(眼科撮影機器)

- 権利化
- クリアランス



Cさん

(眼科手術機器)

- 権利化
- クリアランス



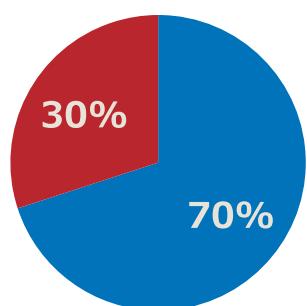
NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD 10

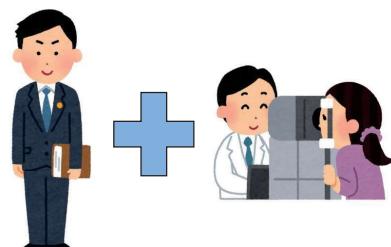
製品担当者による明細書の内製化

- 国内出願の7割を内製
- 出願/中間処理の内製作業を通じて、
社外弁理士と同じ視点 + 担当製品の知識・技術を習得

内製比率



- 社内
- 社外



NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD 11

明細書内製の狙い

- 担当製品の技術的本質を書きながら学ぶ
- 製品知識を活かし、製品実施を常に想定した出願
- 「明細書に始まり、明細書に終わる」

✓発明者
聴取



✓明細書
作成



✓出願後



NIDEK

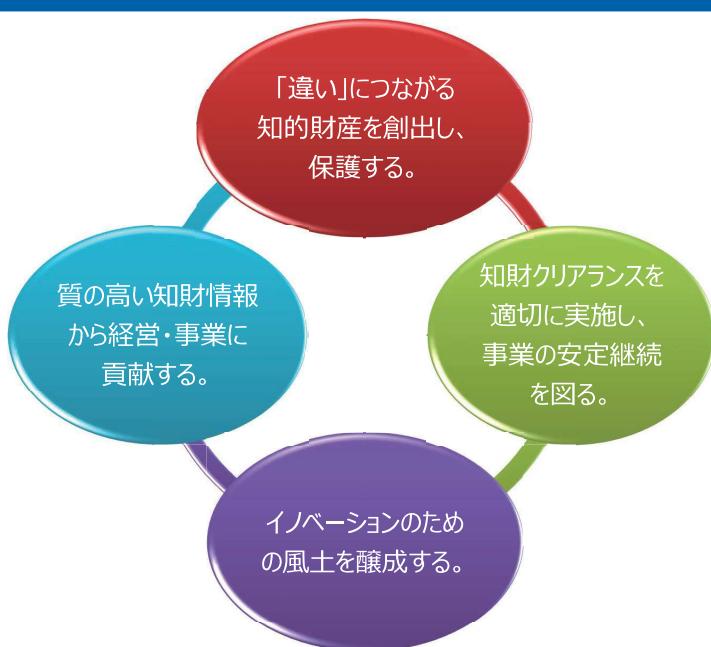
© 2021 NIDEK CO., LTD 12

3. ANS1知財戦略(2017-2021)

NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD 13

知財課の存在目的・ミッション



NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD 14

知財課ANS1ビジョン

○知財課ANS1ビジョン

「知財管理型から知財企画型への転換」

【現状の知財活動の課題】

- 開発から出てきた発明の権利化、既出の開発計画に基づく特許調査が中心。
「知財管理型」
- 他社キャッチアップになりがちな現状において、他社を出し抜く特許出願は容易ではない。他社特許情報を経営・事業に十分に生かし切れてない。知財課のポテンシャルはもっとあるのでは。

【解決手段】

- 知財主導による発明創出・権利化、事業構想段階での技術マーケティング（IPランドスケープ）等を推進。積極的な企画・提案を実践。

「知財企画型」への転換を図ることで、経営・事業に入り込むと共に、イノベーション創出に積極的に関与していく。経営・イノベーションのコアの一つとなり、成長への貢献を高めるのが狙い。

NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD 15

知財活動指針

1. 顧客第一を実践する。

- 顧客は、開発部門であり、開発部門の真のニーズを満たすことで事業に貢献する。
- 顧客は、経営・事業部門であり、経営・事業の適切な意思決定を支援する。
- 知財課は、その先にあるお客様（医療機関・眼鏡店等）の課題解決も考え続ける。
- そして、顧客第一をスローガンだけ終わらせず、実践していく（実際に行動する）。

2. 知的財産のプロフェッショナル集団として質の高い勝てるサービスを提供する。

- 知財課は、知的財産のプロフェッショナル集団として、粘り強く仕事に取り組み、質の高い勝てるサービスを提供する。
- そのため、組織ないし個人として、常に向上心を持ち、学びを継続する。

3. 会社の収益を認識し、コスト意識を持って活動する。

- 知財課は、経営目標を持ち、事業部門の収益を認識すると共に、コスト意識を持って知財関連予算の適正化、知財業務の生産性向上を推進する。

4. 挑戦や変化を恐れず、積極的に成長する。

- 知財課は、挑戦や変化を恐れない積極行動を奨励し、挑戦や変化を成長の契機とする。
- そのため、学習する組織・個人としてPDCA・経験学習をしっかり行う。

5. 最もイノベーティブな部署になって、仕事を楽しもう。

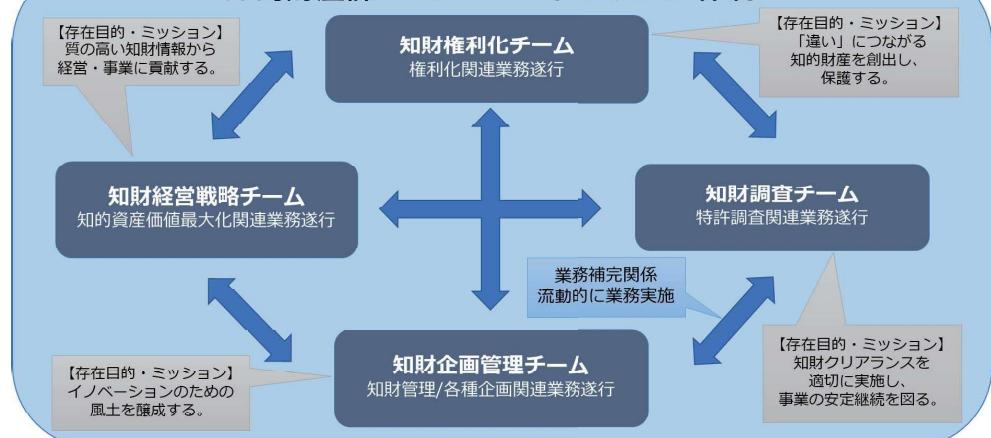
- 知財課は、多くのイノベーションが開発から生まれるように、自らがイノベーティブな部署となり、良い影響を及ぼすインフルエンサーとなる。
- 知財課は、本来的にはお堅い部署で要求されるレベルも厳しいからこそ、ポジティブ思考で、置かれた立場を楽しむ。厳しい状況に置かれる時もあるが、皆さんの知恵で乗り切りましょう。

NIDEK

© 2021 NIDEK CO., LTD. 16

知的財産課の組織体制

知的財産課：4チームマトリックス体制

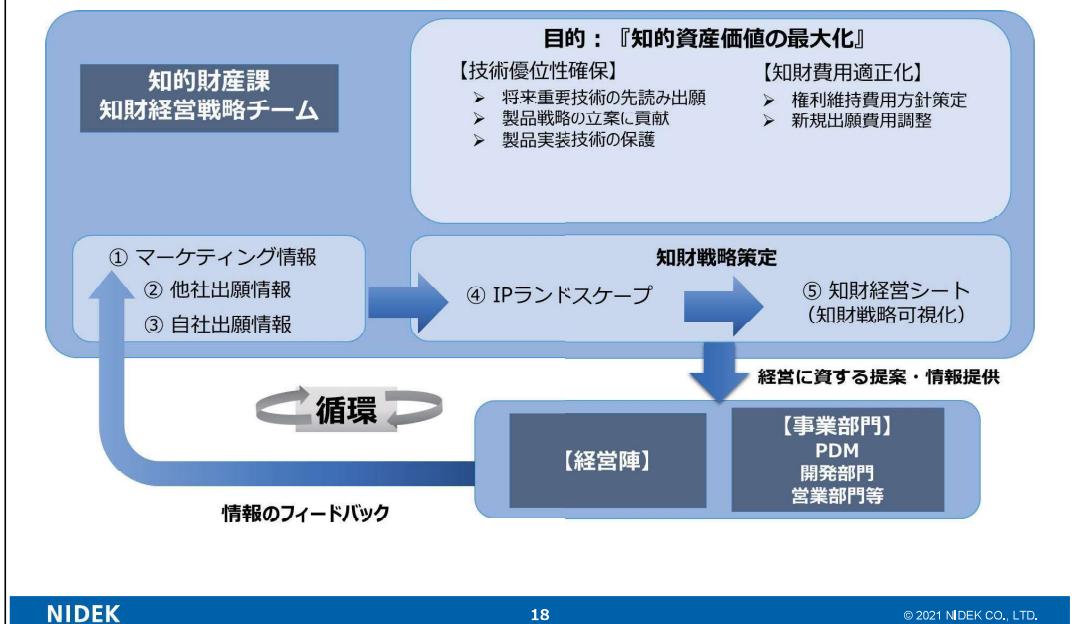


NIDEK

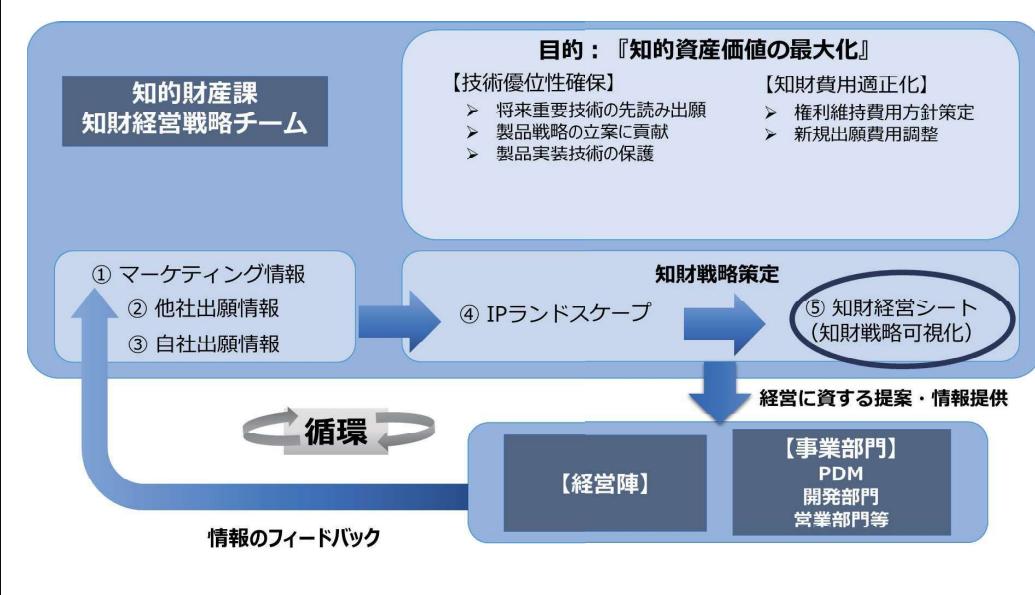
17

© 2021 NIDEK CO., LTD.

知的財産経営戦略チーム施策概念図①



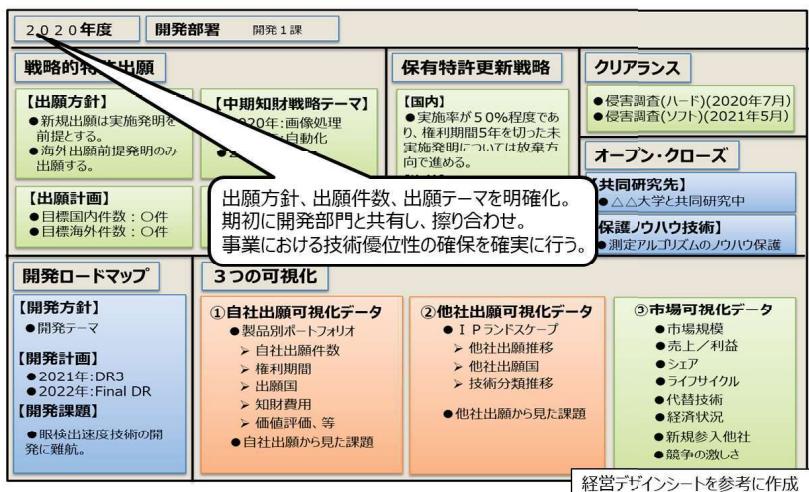
知的財産経営戦略チーム施策概念図②



知財経営シート(内容)

各開発部門の状況・戦略に応じた知財活動方針を策定し、知財企画型を体現。

下記知財経営シートは、各部門における知財活動のあるべき姿から、
バックキャストで出願テーマや出願件数等の知財戦略を検討し、可視化したものである。



NIDEC

20

© 2021 NIDEC CO., LTD.

4. 将来に向けて（2022-）

NIDEC

© 2021 NIDEC CO., LTD.

次に目指す当社知財部門のあるべき姿

<知財部門としてのあるべき姿>

1. 戰略企画部門の一つとして経営を支援する経営参謀を目指したい。
⇒ 経営の意思決定に知財を活用して頂く（知財ガバナンスの推進）
2. 顧客に対する独自の価値提供（顧客の課題解決）まで考えていきたい。
⇒ マーケティング視点/顧客の理解を深めることで、
より意味のある提案ができるのではないか。

知財ビジョン（2022-2026）

1. 経営層/従業員と共に、

サステナブルな未来を共創し、
事業価値を守る。

- ▶ Nidek-SDGsを実現する知財戦略
- ▶ 知財ガバナンス（知財投資・活用報告）



3. 開発部門/営業部門と共に、

未来を創る価値ある発明を共創し、
N独自の顧客提供価値を守る。

- ▶ 技術+顧客視点の発明発掘
- ▶ ロードマップ（未来予測）の活用
- ▶ 知財経営シートを用いた特許出願
- ▶ キー発明者の育成



未来を共創し、
価値を守る
”知財 CHIZAI”

2. PDMと共に、

プロダクトの未来を共創し、
プロダクトの価値を守る。

- ▶ パックキャスト（未来起点）によるIPL策定
- ▶ ロードマップ策定への参画・事業戦略の提案
- ▶ PDM/知財間の循環システムの活用

4. 外部組織と共に、

未来のイノベーションを共創し、
互いの共有価値を守る。

- ▶ オープン/クローズ戦略の立案
- ▶ 協業先の探索・新規事業提案
- ▶ アライアンスにおける知財DD
- ▶ オープンイノベーションの活用

ご清聴ありがとうございました。

補足：人材育成関係

明細書内製による独自資源（強み）作り

<当社知財の独自資源（強み）＝明細書内製力＆開発部門との信頼関係>

- 明細書内製力（発明発掘含む）を構成する3つのコアスキル
 - ①自ら考えて権利化を遂行し、代理人とも十分に議論できる法的スキル
 - ②担当製品の現在と未来を開発部門と語り合えるコミュニケーションスキル
 - ③時代の先を読み、提案を行えるスキル（妄想力/仮説構想力）

明細書内製力（人的資産）

開発部門との信頼関係（関係資産）

攻めの業務（当社でいえば、IPL・知財経営シート）にも積極活用

攻めの知財を含む他業務への独自資源の活用

<当社知財の独自資源（強み）＝明細書内製力＆開発部門との信頼関係>

独自資源の活用	具体例
1. 明細書内製力を生かし、各チームのミッションを遂行	<ul style="list-style-type: none"> ・知財経営戦略チーム…妄想力・仮説構想力を活用して戦略策定 ・知財調査チーム…明細書経験を活用して調査・スクリーニング ・知財企画チーム…開発部門の実情を踏まえた研修制度の検討 ・知財権利化チーム…さらに専門性を高め、高度な業務に挑戦
2. マトリクス型組織により各チームの業務を兼務。（専門性を尊重しつつ、柔軟に業務を配分）	<ul style="list-style-type: none"> ・知財権利化チームのメンバーが他のチームのチームリーダー。 ・知財権利化チームは、知財経営シートでの戦略策定にも関与。 ・知財調査チームは、IPLでの検索式作成・データ整理をサポート。 ・知財経営戦略チームは、明細書の方針決めに参加。
3. 戦略提案のテンプレート化を通じて他部門との連携を図り、戦略を実行	<ul style="list-style-type: none"> ・PDMと知財部門との循環システム、知財経営シートで実施。 ・テンプレート化により知財活動を可視化。現状の課題・今後のあるべき姿を部門間で共有し、部門間で連携して戦略実行。 ・経営陣や開発部門の上層部にも、知財活動が見えやすい。 ・ポイントを絞り、生産的な議論ができる。合意後の業務遂行もスムーズ。
4. 社内ネットワークを活用し、積極提案	<ul style="list-style-type: none"> ・発掘・内製・クリアランス活動を通じて、関係部門との間で一定の信頼関係が構築されており、攻めの提案が受け入れやすい風土が醸成。

攻めの知財を推進するためには

失敗を恐れずに挑戦する推進型人材がマネージャー・プレイヤー両面で必要

『マネージャー』

攻めの知財に変わるミッション・ビジョン・基本方針を示し、組織作り・部門間連携・スキル習得等でプレイヤーをサポート。

『プレイヤー』

従前の知財スキルを活かしつつ、枠にとらわれず、チャレンジ。IPL作成スキル・ビジネススキル等を学び、実践する。

知的財産のプロフェッショナルとしての専門家人材の育成と活用

<知財関連の国家資格・認定資格取得者を育成・活用>

弁理士 2名（内一人は中小企業診断士）、知的財産アナリスト 1名、
知的財産管理技能士 4名等を育成・活用。外注の主力代理人も当社出身。

<知財アナリスト>

IPL等の攻めの知財のレベルが向上し、経営陣への浸透が進んだ。
明細書内製を通じた仮説構想力とネットワーク×知財アナリストで学んだスキルが融合。

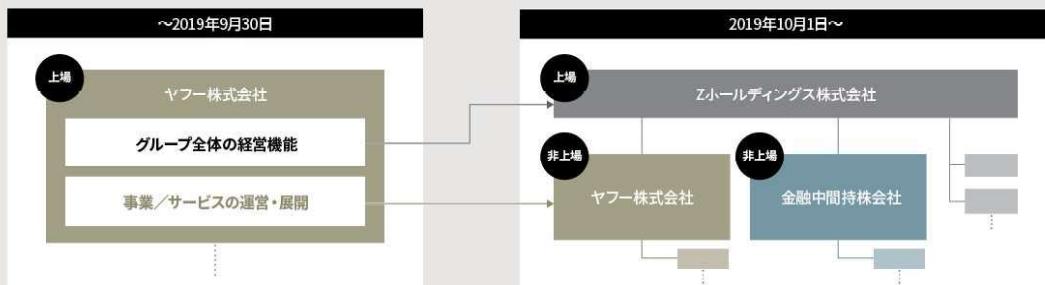
Zホールディングス/ヤフー 紹介

2022/2/22

© Z Holdings Corporation

Zホールディングスとヤフー

ヤフーからZホールディングスへ
持株会社体制への移行



Zホールディングス グループ

Z HOLDINGS



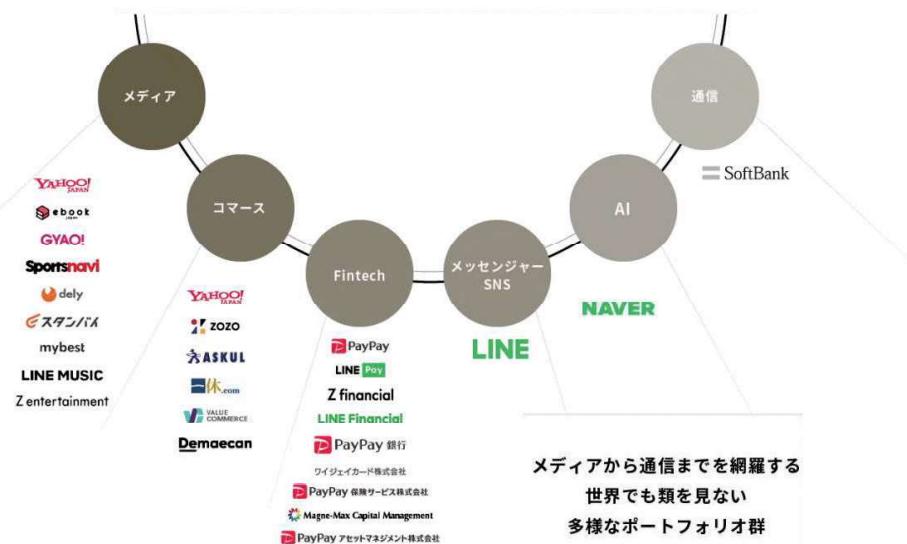
※2021年3月末時点の議決権割合

Zホールディングス 統合報告ポータル <https://www.z-holdings.co.jp/integrated-report/vision/group/>

© Z Holdings Corporation

3

Zホールディングスの事業ポートフォリオ

Zホールディングス 統合報告ポータル <https://www.z-holdings.co.jp/integrated-report/vision/group/>

© Z Holdings Corporation

4

AIテックカンパニー

Zホールディングス 統合報告ポータル <https://www.z-holdings.co.jp/integrated-report/vision/group/>

© Z Holdings Corporation

5

ヤフーの知的財産活動

 特許庁
ENHANCED BY Google

ホーム お知らせ 制度・手続 支援情報・活用事例 資料・統計 特許庁について お問い合わせ Q&A

ホーム > 支援情報・活用事例 > 活用事例 > 「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」について

「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」について

知財の力を使って経営戦略を成功に導くためのノウハウを詳細に記載した特許の一冊です！
イノベーションの発信、事業競争力の強化、組織・基盤の強化等の経営課題の解決に貢献する知財戦略を取り組んできた国内外の企業をヒアリング調査してとりまとめた事例集です。


経営戦略を成功に導く
知財戦略
【実践事例集】

Case Study
コアコンピタンス強化、顧客・パートナーの知財リスクの低減、データの活用 情報通信 日本

ヤフー 株式会社

顧客・パートナーと構築するインターネットの
エコシステムを支える知財活動

ヤフー株式会社は、1996年設立の情報通信企業。
メディア事業に関わるメディアカンパニー、これら二つのカンパニーを
テクノロジーで横断的に支えるテクノロジーグループからなる。
顧客・パートナーと、便利で、安全かつ健全なインターネットの
エコシステムを構築するために、ビッグデータやAI等のテクノロジーを
最大限活用するとともに、それらを支援するための知財活動を推進。

特許庁 活用事例 <https://www.jpo.go.jp/support/example/index.html>

© Z Holdings Corporation

6

• 講演資料

Zホールディングス サステナビリティ-知的財産

Z HOLDINGS

企業情報 プレスリリース トピックス 成長戦略 IR情報 総合報告 サステナビリティ

Social (社会)

従業員との接点
Zホールディングスグループでは、従業者がどのような立場からアフターサービスまでの持続的な立をひきだす、さまざまな形態の導入や取り組みを行っています。内部のコミュニケーション、外部に応じて進むモビリティ社会におけるソーシャル&IT時代のSNSへの影響を行っています。

詳細はこち

ダイバーシティ&インクルージョン
Zホールディングスグループでは、部署自らのようやくアフターサービスにおいてもいきついでいるところ、研修や研修の導入などをさざな環境づくりに取り組んでいます。

詳細はこち

人財開発と研修・育成
Zホールディングスグループでは、従業員のよさを引き出す、最大のアフターサービスを実現できることであります。また、オフィスを切り替えて従業員が必要とする時に学べる環境を整えています。

詳細はこち

サービス品質の向上
Zホールディングスグループでは、お客様がこれまでの接点をより良いものにするためのヘルプページや、メールチャットによるサポート、不正行為のチェックサイトなどオープンイノベーションの推進を行っています。

詳細はこち

研究開発
Zホールディングスのヤフーは、南情技術社の開拓するAI技術を用いた新規事業の開拓や、GSS（オープンソースソフトウェア）の開発などオープンイノベーションの推進を行っています。

詳細はこち

知的財産
Zホールディングスのヤフーは、オープンソース技術を用いた新規事業の開拓や、GSS（オープンソースソフトウェア）の開拓などオープンイノベーションの推進を行っています。また、多岐にわたるIP権利を保有しており、多くの技術を収集してあります。情報技術社会の発展へ貢献するため、社員で市民のための「オープンソーシャル」の開拓に向けた取り組みを推進しています。

詳細はこち

Z HOLDINGS

企業情報 プレスリリース トピックス 成長戦略 IR情報 総合報告 サステナビリティ

知的財産

Zホールディングスグループのヤフーは、オープンソース技術を用いた新規事業の開拓や、GSS（オープンソースソフトウェア）の開拓などオープンイノベーションの推進を行っています。また、多岐にわたるIP権利を保有しており、多くの技術を収集してあります。情報技術社会の発展へ貢献するため、社員で市民のための「オープンソーシャル」の開拓に向けた取り組みを推進しています。

INDEX

- 知的財産ポリシー
- 知的財産の生まれる環境
- 特許出願・特許審査
- 知的財産ポートフォリオ
- 知的財産取引実績

Zホールディングス サステナビリティ 知的財産 <https://www.z-holdings.co.jp/integrated-report/vision/group/>

© Z Holdings Corporation