

「成功する IPL と失敗する IPL」

モデレーター

野崎 篤志 株式会社イーパテント
代表取締役社長／知財情報コンサルタント
KIT 虎ノ門大学院 客員教授
大阪工業大学院 客員教授



野崎 篤志



荒木 充

パネリスト

荒木 充 株式会社ブリヂストン
知的財産部門 部門長
中村 栄 旭化成株式会社
知財インテリジェンス室
シニアフェロー
伏見 雅英 株式会社ミュウラボ 代表取締役社長



中村 栄



伏見 雅英

野崎：ただいま御紹介いただきました。株式会社イーパテント、野崎と申します。これより、成功する IPL と失敗する IPL ということで、80 分という短い時間ではございますけれども、パネルディスカッションの方を進めさせていただきたいと思っております。それでは、まず私の方からイントロダクションという形で本セッションの背景等を含めて説明の方をさせていただきたいと思っております。まず私自身のご紹介ということで、株式会社イーパテントという、知財の情報分析及びコンサルティングの方をやっている会社でございます。また、KIT 虎ノ門大学院及び大阪工業大学院というところで、特許の調査分析等に係る授業等を担当させていただいております。本パネルディスカッションの進め方になるんですけども、まず初めに自己紹介を簡単にさせていただきました。この後、パネルディスカッションの背景について御紹介の方をさせていただいた上で、その後パネリストの皆様方から、大体お 1 人 5 分程ぐらいで自己紹介及び各社の概要のご紹介、取り組み等のご紹介ということを考えております。また、トピックはこちらに挙げています 3 つを考えておりますけれども、適宜この 3 つ順番にというよりも、1、2、3 というところを適宜交えながらディスカッションの方を進めさせていただいて最後に質疑応答ということで、会場の皆様方及びオンラインでご参加いただいた方々から質問の方を受け付けて、最後 5 分程度で総括という形にさせていただければと思っております。

まずは背景として、IP ランドスケープ、キーワードとしたりご存知の方が多くないかなと思います。IP ランドスケープと言うと、本日のパネリストの旭化成の中村栄様も非常に有名な方ですけども、この旭化成さんのいわゆる自社特許のポートフォリオを示したようなマップというのが非常に有名なんじゃないかなと思います。もちろん、こういったアウトプットを可視化だけではなくて、いろんな面でビジネスと事業等に活かすという意味で特許情報、知財情報を活用できるかと思うんですけども、ちょっと歴史を紐解きますと IP ランドスケープというキーワードが日本に登場したのは、2017 年 4 月の知財人材スキル標準バージョン 2.0 という知財人材が持つべき戦略レベルのスキルという形で定義をされたということも皆様ご承知のところかと思っております。2021 年、もう 2 年前になりますけれども、特許庁の方で、経営戦略に資する知財情報分析活用に関する調査研究という報告書を作成されて、そこにおいて特許庁の定義を定められております。簡単に読み上げますと、経営戦略又は事業戦略の立案に際し、①経営事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、そして②その結果を経営者事業責任者と共有、双方向のやりとりをすることと定義をされております。こちらの報告書の中で実際のところ IP ランドスケープというところがどれだけ日本の企業において実施されてかというのを各業界業種別にヒアリング、アンケートをとられておりま

す。n 数が 1400 弱になっておりますけども、色々業界業種ごとに差はありますが、全体平均として 10%ということで、これは 2 年前のもちろんアンケートでございまして、直近でいうともっと上がっているという可能性はあるんですけども、まだまだ知財情報、特許情報をはじめとしたビジネス戦略策定の活用というところは、先が長いところがあるんじゃないかなというふうに思います。

また、一方で、こちらでも知財業界の方であれば非常に注目されているトレンドかと思っておりますけれども、2021 年 6 月に CGC コーポレートガバナンス・コードが改訂をされました。IP ランドスケープというところは当然戦略立案というところにも役立つところがあると思うんですけども、実は企業の方の取締役の管理・監督の対象としての知的財産の投資及び投資家の方への知財投資の情報開示が CGC に盛り込まれたというところで、IP ランドスケープというのはまた、一層に注目を浴びているところじゃないかなというふうに思います。この今ちょっと繰り返になりますけども、知的財産の投資という文言が盛り込まれましたのは、補充原則の 3-1③及び 4-2②というところにあります。これは投資家向けへの情報開示・発信、及び取締役の方の管理・監督の対象としての知的財産ということになっておりまして、皆様の会社におかれましては経営層の方、役員の方が非常に知的財産というところに注目集まっているんじゃないかなというふうに考えております。

本パネルディスカッションでございまして、テーマとしてはこの一応、3 つを考えております。タイトルに「成功する IPL と失敗する IPL」とございまして、そもそも成功とは何ぞやと、失敗とは何ぞや、というところ、もちろんですね中村様、荒木様はじめ大企業だけでなく中小企業ベンチャーという形で、ミューラボの伏見様にもご出演いただいておりますので、その定義の辺りとかですね。あとは成功するために今どのような取り組みをしているのか、失敗しない為にはどういうところに注意をしたらいいのか、というところを色々伺っていただければというふうに思います。また昨今、先ほど御紹介した CGC の開示というところの流れで、計測、見える化するということの動きも注目されるかと思っておりますので、失敗成功を計測する、言い換えると KPI について、各社の取り組み等をトライアル的なところも含めて色々伺っていただければ

と思います。パネルディスカッションする上で、IPL と言ってもですね、これは旭化成さんの中村様の資料もよく出てきていまして、一昨年に特許庁の広報誌「とつきよ」の方で掲載されているものになりますけども、旭化成さんにおける IPL の 3 つの目的というものがございまして。これは 1、事業を優位に導くため。これは既存事業というふう置きかえていいかなと思います。②新事業創出のため。これは新規事業を考えるために知財情報、特許情報を活用するという局面です。最後は事業判断のため。これは M&A であるとかですね。そういったところになるかと思いません。この 3 つをそれぞれごちゃごちゃに話すよりもですね、それぞれにおいて成功失敗というところまでさまざまな定義、取り組みのし方があるのかなと思いますので、パネルディスカッションにおいてはこの 3 つのところをある程度念頭に置きながらディスカッションの方を進めていければというふうに思います。

私の方があまり長くしゃべってもしょうがありませんので、パネリストの方々からの自己紹介及び各社の取り組みということで伏見様、中村様、荒木様の順番で自己紹介および各社の取り組みの方をご紹介いただければと思います。それでは、伏見様よろしく申し上げます。

伏見：はい、ありがとうございます。それでは、当社ミューラボの方での取り組み内容についてご説明していきたいと思っております。弊社まず最初の 2 ページで弊社の紹介。残りの 3 ページで特許の取り組みについてご説明したいと思っております。弊社、まずは福島大学のベンチャー企業になります。福島大学の高橋隆行教授が発明しました 2 つの機構を商品化している企業になります。この 2 つの機構が生まれてきたキッカケなんですけれども、世界最軽量のロボットハンドを目指す、それも 2006 年からの取り組みで、それもさらに遠隔医療用のロボット、触診用ロボットに活用しよう、ガタのある機構だとうまくその情報がとれないということで、まず立体カム機が生まれて左の写真のようなハンドを作りました。しかしながら、やはりまだまだ小さくて精密に動く減速機が少なかったというところもあって、目標が達成できませんでした。そのようなこともあってもう 1 つ、減速機も自分達で開発しました。当初この 2 つの機構をいろんな共同研究等で社会実装を目指したんですが、なかなかうまくいきませんでした。そういうこ

ともありまして、文科省のプロジェクトでベンチャーを作ろうといった取り組みを経て会社設立に繋がりました。年表で示しますと、2005年から2015年、会社できるまでが福島大学。その後、弊社で活動してきておりまして、何とか2019年に商品を出すことができました。2021年には自社製品ができました。更に福島大学、もともと文系の大学でして、ベンチャー支援する規定と何もなくてですね。弊社と一緒に作り上げてきていただいたこともありまして、第1号のベンチャー企業と認定をいただいております。従業員の方なんですけども、役員6名、従業員6名、12名の体制でやっております。目指す方向性は今後やっぱりロボット1人1台の時代が来るだろうと、しかし小さくて正確に動いてさらに力がしっかり出せる機構が少ない、そういったところを我々が開発している機構で実装していくという目標を持っております。

次のページからが私自身も含めて特許についてどういふことをやってきたかといったところを少しご説明しております。私自身ももともと企業で技術者としてスタートしております。その頃は半導体製造装置の製造会社で製造装置の担当をしておりましたが、その時はその限られた範囲の中で特許を取ろうというような活動は定期的に行っていました。特許を出すことが1つの目標となっていました。その後、福島大学研究員として高橋教授といろいろ一緒に事業化等を目指していく中で特許が生まれ、さらにその後ですね、会社ができたといった繋がりになっただけですけど、まず大学が出した特許このままで商品を販売しても大丈夫か、他社の動向はどうなっているか、後ですね、昨年度はさらにそれをもっとうまく活用していくためにはどうしたらいいかっていうことを活動してきております。まず商品は販売しても大丈夫か、他社の動向は？といったところなんですけども、大体製品ができて、よし出そうといった中で、本当に他の企業さんの特許に引っかかることはないだろうか、ただそういう調査もやはりお金がないベンチャーですので、なるべくそういった支援はないのか調査をしたところ、INPITさんの特許情報分析支援事業を知りました。その中で分析していただいたところ、数社我々と同じような特許が出ているということと、どの年にどういう特許を出されているかという調査をしていただきました。この中では被るような特許がなくて製品を出す上で問題ないという確認が取れました。さらに、自分た

ちでもうちょっと周辺特許を固めておこうと、2件の特許出願につながっております。昨年はさらに特許戦略の構築に向けてということで、復興庁様のハンズオン支援を受けました。その中でパートナー企業の探索ですね、減速機事業、どのような会社さんが参加されて、どのような特許があるのだろうか。あとは自分たちの商品売っていく上で、バリューチェーンの整理をしまして、どこは自分達でやっていくべきか、さらには特許の引用事例の調べ等と教えていただきまして、この辺を今まだまだ勉強の過程ですけど、進めているといった企業になります。以上です。ありがとうございます。

野崎: はい、どうもありがとうございました。それでは続きまして、旭化成の中村様よろしくお願ひします。

中村: どうも、皆さんこんにちは。旭化成の中村でございます。簡単に自己紹介を含めて、私どものIPランドスケープの取り組みをお話ししたいと思います。私自身はこの知的財産の領域の中で、バックグラウンドは調査と解析でございます。自分の中で知財情報の戦略的活用というのを命題として、いわばライフワークとしてずっと検討をしまいいりまして、まさにこのIPランドスケープというのが今そこに行き着いた一つの最適形なのかなということ、いろいろ紆余曲折はありましたけれども、今一番やりたいことにチャレンジできているのかなという風に思っております。ご承知のように当社はいわゆる3領域経営をやっております、いわゆる素材を中心としたマテリアル領域、それから住宅建材、あとヘルスケア領域でございます。この3つの領域は、全くビジネスモデルも違います。こういった多岐に亘る事業に貢献するためにIPランドスケープをやっているんですね。ですから、非常に守備範囲が広く、IPランドスケープについても対応がまちまちですので、その辺が結構苦労しているところかなという風に思っております。

このスライドが、私どもにおけるIPランドスケープの歴史を示しております。今の段階というのがこのスライドでフェーズ3なんです。もともとこのフェーズ1っていう時代から我々はこういった情報の活用というのをやっております、これが大体2000年頃なんです。だから20年以上前なんです。先ほど申し上げたように、当

社は事業領域がすごく広いものですから、各事業に即したローカルなデータベース、ストラテジックデータベースと称しておりましたが、このデータベースを事業ごとに構築する活動を行っておりました。具体的には、この事業ごとの知財情報に技術分類や重要度といったタグ付けをして、目的に応じてこのスライドにあるように、マップ化をしたりしておりました。この時は今の IP ランドスケープと違って、いわゆる研究開発の方向性を決めるという目的で、こういった知財情報の解析をやっていました。ただし、これはちょっと残念ながら当時不発に終わってあんまり社内でも相手にしてもらえなくてですね。それからまさに時が流れてですね。リーマンが終わって企業がちょっと元気が出てきたと言った時に新事業創出とか、そういう言葉がちらほら出てきた頃ですか、その頃にまさに事業に貢献することを目的として、改めて今まで培ってきた解析技術を生かそうということで、ここで上層部に打って出たわけです。

この時にまず最初に手がけたのが冒頭に野崎さんに説明頂いた3つの目的の中の現業貢献なんですね。我々はもう圧倒的に現業を強くすると。だから、フェーズ2のマーケティング戦略の貢献ということで、既存の領域のところのお客さんをさらにA社からB社に増やしてく、C社に増やしていくといったようなところに、この知財情報解析を使っていくというところで、これで社内一気に広がったんですね。足元の顧客を増やすっていうことで効果が見えやすいと考えまして、結果社内大きく IPL が広まりました。こういった活動を、私どもは元々知的財産部の中でやっておりましたが、当社では知的財産部は研究開発本部の傘下でございます。ただ今までのお話で、事業貢献とか経営層に対しての経営戦略に貢献する、といった話になってくると、研究開発本部の傘下ではどうなんだろうかということになりまして、2022年の4月に経営企画担当役員傘下、ここには経営企画部、事業企画を司っている組織などとバラの形で知財インテリジェンス室という新たな組織を発足しまして、まさにフレッシュな経営情報を入れながら、新たな特にこれからの旭化成を牽引していくような新事業を創出していくといったようなところに IP ランドスケープを活用し、さらにその戦略そのものも我々の目線から提案しながら経営層にぶつけていくというようなステージ、これが今現在ですね。経営事業戦略への貢献ということで、まさに今フェーズ3にあるというところでご

ざいます。皆様もご承知のように、我々製造業は、いろいろな課題が前に待ち受けております。特に SDGs、いわゆるカーボンニュートラルの問題とか、そういうものに貢献するような新しい事業を起こしていかなければいけない。ですから、冒頭の野崎さんの説明でいうと、2つ目の目的、新事業創出していったようなところにさらに負荷をかけつつそこに IP ランドスケープを使っていくというようにですね。我々の IP ランドスケープ活動も日々変わってきているということでございます。以上です。

野崎: はい、ありがとうございます。それでは続きまして、ブリヂストンの荒木様、お願いします。

荒木: はい。ブリヂストンの荒木でございます。私の方からは、今日のまさにタイトルにぴったりだと思うんですけど、今まで失敗した IPL で今痛い目に遭ってきて、なんとかこれまでサバイバルしてきてはいるんですけども、そこら辺が一体どんなんだったのってご紹介しようかと思えます。

私自身は生まれてからタイヤが大好きで、それでこの会社に入っているんですけども、ブリヂストンという会社はコテコテのタイヤ作り、タイヤ売りの会社でございまして、そこはそこで今でもすごく大事にしています。図の右上のところですかね、A B C って積み木が乗っかっているような絵を描かせていただいております。これスパイラルアップの形になっておりまして、土台にあるAのところが我々のタイヤを作ってきたモノづくりのこれがベースになって、そこからB、Cのモノからコトへ、ということになるんです。まずBのところはタイヤ中心に価値を作ってご提供したい。Cになると、今度はタイヤだけじゃないモビリティという視野で、システム価値を作って社会に貢献できたらなっていることです。即ち、あくまでもモノ作りをベースに置いて、それを活かしてB、Cのコトのソリューション事業を展開していきたいというふうを考えているわけです。そうした中で知財をやっていて、どんな課題が出てくるのかをここで書いているんですけども、モノづくりのところやっぱりベースになるんです。私たちは「秘伝のタレ」なんて言っていますが、私たちのコアになっている真の強みってのは何なのかっていうことです。これがやっぱり全ての根幹になっているなという思

いがございます。次に、コトになってくると、今度はそのバリューチェーン全部が問題になってまいりますので、そういうスコープを広げたところ、「深さと幅」が出てくると思うんですけど、そこでやはり知財をどういうふうにマインドセットして捉えるか。それから、今日どこの会社の皆さんもそうだと思うんですけども、オープンイノベーション、共に創るコラボレーションというところでの知財の機能っていうのがすごく大きくなってくるなと思います。これは大原則だと思うんですけども、競合も含めて「相手先の知財を尊重しなければ、こちらも尊重されないよ」というのは、よく身にしてみても日常の仕事で感じております。これまでの反省、気づきなんですけど、秘伝のタレになっているものという、そういう知財が何なのかということを意識しないと薄っぺらな仕事になっちゃうんだなっていうのが私の反省としてあります。マインドセットのところでの相互尊重。これがあつてのコラボレーションがまさにこれから日本産業界でも非常に重要になってくると思うんですけども、そういうところにこそ今日のお題の IPL で使えるんだろうなと思っております。「深さと幅」でまず捉えたいということと、捉えただけじゃなくて何がそれを使って価値に変わっているの？というメカニズム、これが分かれば、逆に設計できるはずなんです。こういうふうに知財を組み合わせてやっていけば価値になるというのが見えるようになってきたら、知財経営ということになるのかなと考えています。そのためには、知財部門だけが旗を振っていてもしょうがないので、全体にどれだけ浸透するかということ是非常に重要なことだと思います。コラボレーション、これからのオープンイノベーションでは知財安全圏というふうには思うんですけど、これは実際に業務担当していても本当に痛感します。やっぱり、相手をちゃんと尊重して、我々も尊重してもらおうんですけど、そういう関係づくりがやっぱりベースにないと思ったこと言えなくて、それぞれの強みが出てこない。安心して知財を出し合える安全圏ができたなら、お互いの強みを繋げられる。そういうのが知財部門のこれからの新しいミッションになってくるような気がいたしております。

今日の本題の失敗する IPL、成功する IPL。IPL の背後にリスクみたいのがあって、こんなに私たち失敗してきましたみたいな話を致します。最初は、見えなかったものが可視化できるんで嬉しいというか、楽しくなっちゃうんで

すよね。ところが、やっぱり落とし穴はあったなという風に思い返します。1 番目。そんなつもりがなくても、無責任な言いっぱなしになっちゃう恐れがあったということが反省点としてございます。なんでそんなことが起きるのかというと、特に私の個人的な反省ですけれども、思い込みバイアスがやっぱりあるんですね。きつこうだよ、っていう変な熱い思いみたいのが邪魔をすると言うか、それでは別に IPL やる意味はほとんどなくて、ちゃんとやっぱり客観的なデータと仮説を立ててやっていくっていうべきです。それと現場がちゃんと分かってないとやっぱりポイントを外しちゃうっていうのはあると思います。調べるべき対象の本質を外しているって、2 番目に書いてあるんですけど、よく最初の頃にやっちゃったのは手段を対象にしちゃうんですね。そうじゃなくて、価値を出す真の狙いっていうのがあるわけで、そっちの方でやっぱりやらないと検索式とか母集団とか間違えちゃうと思うんですよ。1 つの例でいうと、スタッドレスタイヤに関するようなものを調べようと思うと、それは 1 つの手段に過ぎないんで、やっぱり冬期路面の安全確保というそういう視点でやっぱり調べて考えるってことがあるのかなというふうに思います。それから、ここの 3 つ目が難しいんですけど、特許以外の要因をどう考えるかということです。IPL だからやっぱり特許情報を見るのが基本になるのはもちろんそうなんですけど、特許だけで価値が生まれているわけがないので、その特許の周りにあるナレッジやノウハウも読んで仮説を立てるっていうことがとても大事です。この辺はテクニカル面に続く課題かなと思います。

こうした反省点から学べたことをご紹介しますと、まず最初はやっぱりよく見るっていうことだと思うんですね。真の強みは何？ってこれをうちでは内向き IPL って言っているんですけど、本当にまずスコープを「深さと幅」の両方を見なくちゃいけないだろうなと思うんです。特に何が強みなのかっていうのをよく見る。次に潮流を見るっていうのは外向き IPL になると思います。その業界での流れはどうなっていて、自分達はどこにいるんだっけ、ということです。これは色んな見方があると思います。その辺が見えてくるとはじめて仮説が立てられると思います。ここでは 3 つの問いを意識しておりまして、まずチャンス領域はどこの？が 1 つ目。すごく大事なのは 2 番目で、チャンス領域でブルーオーシャンっぽいよ、というのは見えても、

そこで自社の強みが本当に生きるのかどうか、自社の強み活きなきゃ何の意味もないと思います。さらに三つ目はビジネスの視点で考えなきゃいけない。どうやって稼ぎ出せるんだっけ？というのはあると思います。そして検証をやったりちゃんと入れなくちゃいけない。無責任なことを言っていたら信用を失っちゃいます。仮説を立てるっていうのは前提条件が幾つかあって、その前提をはっきりさせれば、その前提がもし変わってきてるんだったらそこを変えて考え直せばいいわけです。また、本当に私の反省から思いますけど絶対にあります。それから経営トップや事業部の皆さんとのコミュニケーション、やっぱり突っ込んでもらう必要があると思うんですね。だから本当に知財経営になってくるときって大変になるんだろうなと思うんですけど、「そんなこと言ったってできねーだろ」とか「嘘つけ！」とか言われて、「いやそうじゃないんですよ、こういうこと言っているんですよ」ってちゃんとそれ切り返せる力がやっぱり知財部門にはいるのかなということで、今も苦勞して四苦八苦しなながら IPL で戦っているということでございます。以上です。

野崎: はい、どうもありがとうございました。それでは、この後は成功と失敗というこのキーワード、タイトルにございますけども、そちらの方を切り口に色々ディスカッションの方をしていきたいと思います。まず初めにやはり中村さんに質問をさせていただかないといけないかなと思っておるんですけども、20 年以上前からこう知財の情報活用、特に特許の情報活用ってことでやっていると思うんですけど、それが 2017 年の IP ランドスケープというのが出て、2018 年 4 月に知財戦略室という、まあ知財インテリジェンス室の前身なる組織ができたと思います。その 1998 年から 2017 年ぐらいまでの間、色んな取り組みをしてきたかと思うんです。もちろん、その中には成功したものもあると思うんです。結構色々失敗と言いましょか、うまくいかなかったことあると思うんですけども、今振り返って、あの時ああすれば良かったとか、こういうところは成功したなとかっていうところを御開示できる範囲で色々とうかがいたいんですけども、いかがでしょうか。

中村: 今回事業戦略っていう話になっていきますけども、当

時 2000 年頃はこれがいわゆる研究開発、R&D 戦略みたいに見てもらったらいと思うんですけども。今回、解析をして戦略を提案するといった流れを整理してみました。ここで何がダメだったのかなっていうところをね、少し紐解いてみたいと思います。まず最初に失敗しているところはこの最初の部分です。その戦略を司っているセクションがある訳ですよ、例えば、研究開発だったら研究開発 R&D 部門だし、IP ランドスケープだったら事業部門とかですよ。その戦略がですね、明確にビジョンが定まってない。マップを見たらそこから戦略が見えてくると思っている人が多くいるんですよ。戦略がないんですよ。そこを私達も突っ込めない。それでそうすると、ここが定まらないと IP ランドスケープで何をしたいかっていうのが決められないんですよ。先程荒木さんも言われましたよね。そこが総崩れすると大体失敗してしまいますよね。結構そういう失敗例が初期の頃にはありました。何かマップ作ってみてよと、そこからここが空いている部分のところ、自分達がやる所をそれで決めるからって言われるんですよ。それはね NG なんです。基本的にはやはり戦略があって、そこを検証する為に情報を使う、そこをブラッシュアップする為にやるという最初のポリシーが明確じゃないと全てが上手く行かないっていうのが私の中で経験的に感じ取っているところですね。後はこの次に解析に入りますね。次は我々マターなのですが、そこでのよくある失敗というのはとにかく調査に走っちゃうんです。先程荒木さん言われたマップを作っている気持ちになっちゃう。それで最初にマップを作るんですよ、一生懸命マップを作る。そこにね、仮説がないんですよ。だからストーリーが繋がらないです。私の中ではこういった IP ランドスケープを含めた解析っていうのはストーリーがあってマップは後付けだと思っています。そこが 2 つ目です。最後、荒木さんの先ほどのコメントに重なるんですけども、出てきた結果を見せて、事業部側が「そんなの知ってる」って言うんですよ。そこでもう思考が止まっちゃう。知っているのは分かっているんですよ。それをいわゆる客観的に見せて、それに対して我々は何か言ってほしいんです。いや、そんなの違うよとか、判っているならそれを踏まえてどう考えているのかとかね。だからその会話がその後の会話に繋がらないと。大体その失敗のところの分かれ道は今の 3 つになるかと思っています。

野崎：そうすると、1 番重要なって上流の部分ですか。

中村：戦略がはっきりしないってことですね。

野崎：逆に言うと、今は戦略がはっきりしているので、あとは下流の方の知財のインテリジェンス室であるとか、知財の分析のスタッフの方々の力量なりとかスキルが問われていると、そういう理解でよろしいですか？

中村：そうですね。現在では、冒頭に申し上げたように現業を強くするっていうよりは、我々の IP ランドスケープの目的が新事業創出の方にシフトしてきています。新事業創出を推進しているところが R&D 発となっていますが、そこがシーズ指向が強すぎるようにも感じています。ビジネスにおける勝ち筋の検討に対して、ギャップがありすぎるのではということを感じています。

野崎：なるほど。それは先程の IPL の 3 つの目的の中の現業じゃなくて、真ん中の新事業創出のところならではの悩みというか、課題が出てきた、という。

中村：その通りですね。自分たちのシーズのところの強さに拘りすぎて周りが見えていないように感じております。本当にこれでいいの？っていう気持ちになってない。

野崎：なるほど。それで今のちょっとシーズドリブンというキーワードで言うとちょっと流れ的に言うと、伏見さんのところはやっぱりシーズドリブンでベンチャーという形で 2021 年に商品もローンチしたということなんですけども、そのあたりの特許の情報をさきほど INPIT さんの、現在は IP ランドスケープ支援事業と名称が変わっているんですが、特許情報分析支援事業と当時はおっしゃったと思うんです。何か逆にその特許情報とかがってのは、恐らく起業の時、今特許出願という観点で関与されていたと。ただそのミュラボになられてから INPIT さんとか、いわゆる公的機関の支援とか受けてやっているんですけども、そのシーズ発でベンチャーを作られた時に特許情報って実はもうちょっとこういうふう早めに使っていればよかったとか、こういう風な使い方良かったなとかって

うその成功失敗みたいな観点で何かコメントとかありますでしょうか。

伏見：そうですね。まず大学の特許がちゃんと問題なく製品化できるかどうか。そのポイントが一番大事で支援を受けました。我々最初の頃はやはり特許取ろうという方が強すぎて、実は出願はしたんですけど、取れなかった案件もあります。やっぱりそれは先程の経営戦略の方も絡むんですけれども、どういうふうなところで取っておけばいいのか、ポイントをやっぱりしっかり決めて打たないといけないっていうのはすごく支援事業も含めて経験した中での勉強になったところですね。

野崎：なるほど。ちなみに確認なんですけれども、従業員の数が 12 名ということだったんですが、ミュラボさんでは知財担当の専任のスタッフはいらっしゃらなくて、社長である伏見さんが全部こう経営戦略、技術戦略、知財の方の面倒を見ているという、そういう理解でいいですか？

伏見：そうですね。ただ、1 人だとやっぱり突っ走っちゃうところもあるので、もう 1 人取締役役に技術的に議論し合える方がおまして、この 2 人でほぼ決めて出しているという動きをしております。

野崎：また 2021 年の方でどちらかというクリアランスみたいな観点から、今度はバリューチェーン等も踏まえたいわゆる事業戦略、ビジネス商品の展開みたいな形なので、マーケティング戦略の方に特許情報の活用が変わってきているというそんな認識でよろしいですかね。

伏見：そうですね。シーズから来たので、これで物はできたと。今度はやはりどういうふうそれを社会に出していくか、いろいろ見方を変えてみないとうまく商品が当はまらない、出したけど売れない、そういったところが見えてきまして、そこをちゃんと自分たちで整理できる手法を勉強して、そういったところを意識して物を作っていくと考えております。

野崎：なるほどありがとうございます。そしたら、ちょっとまた少し話戻ってしまうんですが、先程荒木さんのスラ

イドの中で、中村さんもおっしゃっていたんですけども、仮説というキーワード。荒木さんの方のスライドの中にありました偏った思い込みと仮説というのは結構不可分一体といいましょうか、一枚岩で非常に難しいところかなと思うんですけども、荒木さんの部門長としてのお立場での仮説と思い込みのこう何か切り分けであるとか、その部下の方、実際に分析する方に対して注意するアドバイスとかというところの中、ご経験とかがあれば教えていただきたいんですけども。

荒木: 鋭いところを突かれちゃって、さすがだなって感じですけど。失敗の事例っぽいんですけど、ツールを使うと今本当にすごいツールが良くなってきていて、ほんとと助かるなと思うんですけども。いろんなツールがあって、可視化できるんですけど、基本的にはその存在の分布は分かる。こういうところにこういうものがあるんだ。数が多いとか、どういう領域にあるってすごく重要な情報なんですけど。その価値は、見る人、業界によって違ってきちゃうところがまだ IPL でできてない、永遠のテーマなのかもしれないですけども。その分布は分かるけど価値はまた違うよね、っていうそこに仮説がいるっていうことだと思うんですね。だから数がいっぱいあればレッドオーシャン的にみんなこういうテーマでやっているんだな、その解決手段はこうなんだなみたいに見えるわけですけど。ぼつんと何かあってあんまり注目されないようなところかもしれないけど、それはでも何かとんでもないポテンシャルがありそうとか、ここは気をつけなきゃいけないみたいな仮説をどれだけやっぱり立てられるか。それがその知財の役割の大きいと思うんですけど、全体やっぱり知財の部門は見られているので。その観点でやっぱりそれをちゃんと提案をしていくのはいると思うんですけど、そこに思い込みが入っちゃうっていう反省があってですね。それで、先程の中村さんの話も通じることで、やっぱり事業部とのコミュニケーションがそこにないとあの思い込みとか偏りがやっぱり修正できない。なので、そこでそのちゃんと事業部の皆さんも IPL っていうものを理解していただいて、それで「いや、それ違うんじゃない？」っていう。特に経営トップにそれを言ってもらってはすごく大事なことだと思うんですけど、そこら辺のやっぱり検証がちゃんと入るべきなんじゃないのかなっていう反省があってですね。全

体を見られるというメリットはもちろんあるので、そこはもちろん生かさなければいけないと思う一方で、やっぱりちゃんと事業部や経営トップの目で見ると、そういう検証を入れていただく、そういうコミュニケーションがやっぱりすごくいる。となると、事業部や経営トップが IPL とはなんぞやという、コミュニケーションできる土壌がないと難しいんじゃないかなと思っています。

野崎: ありがとうございます。ちょうど今、いわゆる個人個人の方々の分析、いわゆる仮説を立てるところの大切さから、最後におっしゃっている組織みたいなのところの観点の話にちょっと移していこうと思うんですけども、その点でいうと恐らくやはり旭化成さんの 2018 年 4 月の知財戦略室、もう完全に IPL 専任組織として設立をしている、そこにも専任部隊を張り付けたわけですよ。かつそれが去年の 4 月には知財インテリジェンス室ということで、R&D の下ではなく、経営企画担当役員の方の下にそういうファンクションを持ってきたというのは、いわゆる他部門とのコミュニケーション、事業部門とのコミュニケーション、ないし経営層とのコミュニケーションというところで、結構悩んでいる視聴者の方とかもいらっしゃる方が多いんじゃないかと思うんですが、どのような形で他の部門の方を巻き込んでいってうまく成功されているのか、っていうところをちょっと秘訣であるとか、逆に苦労話とかあれば、ぜひ教えていただければと思うんですけど。

中村: 何か話をひっくり返しちゃうように恐縮なんですけれども。私、この IP ランドスケープっていうのはね、理想を言うとそもそも事業に携わる側の人間がやるのがベストだと思っています。なぜならば、IPL はやっぱり戦略と一体不可分にあるので。やっぱり戦略っていうのが明確になっているっていうのがやっぱり必要な訳ですよ。ただし、例えば IP 情報の解析とか、先程の仮説を立てて、そこをどういう見せ方をして、その仮説を検証していくのか、みたいなところは、知財の情報の見える化をわかっている専門部隊の方が早くできますよね。それから伏見さんが言われたように、戦略を立てたら必ずその後知財の手当てみたいなものが必要じゃないですか。やっぱり出願を補強するとか。だからそういった意味では知財フィールドでやるっていうのも 1 つの考え方なんですけれども、そうす

るとやっぱり事業部の距離の遠さというようところが出てくるわけですよ。だからもうそれは一長一短で何とも言えないんですけどね。

ということで、我々は今知財フィールドの方で本活動をやっているわけです。ただそうやってきた時に当社の場合は知財戦略室というのは、まさに知財側のところの部分を加速するために、その専任組織を作ったってことなんです。ただし、やっぱり事業部との連携は当時苦労しましたよ。やはりセクショナリズムってあるし、お互いの立場でやっぱりうまく会話ができないというようなことはあって、相当苦労したと思います。今度は新たにできた知財インテリジェンス室は、今度は情報の質を上げるために組織されました。ですからより戦略的な情報が直でタイムリーに入ってくるとか、例えば1例をあげると投資案件の精査みたいのがありますよね。そういうのが従来の知財部であれば、いわゆるデューデリジェンスの段階でしか情報が落ちてこないんですね。やはり遅いんですよ。今ではもっと初期段階でこういう会社を買おうと思っているとかいったような情報が、普通に入ってきます。ですから、そのところをできるだけ早目にロングリストの段階から情報が出せるようになってというのは今の組織でうまくいったということで、まあどこがいいかというのはその時その時の会社様の事情というのがあります。ただ、現在の旭化成では、知財インテリジェンス室を作って、経営情報ができるだけ入ってくるといような環境にして、そこに知財戦略室のメンバーの解析が長けている人間っていうのをに入れてやっていくのが最適だと判断したわけです。ただし、将来的には例えばそういう事業を強化するっていう最初の目的の部分っていうのは、ローテーションをしながら事業本部の方に移していくとか、っていうようなことっていうのをやっていく必要があるんじゃないかなというふうに思っています。

野崎: 要はベストというよりも、その都度、その中でベストなところの位置づけであるとか、組織形態みたいなのを模索していくということですね。その中村さんがおっしゃるには、やはり戦略というところに貢献するためには戦略の情報に近いところに位置した方が現段階でよかろうというようなご判断の知財インテリジェンスという位置づけですか。

中村: だと思っていますね。

野崎: なるほど。私前から思うんですけど、IPというのは知的財産なわけですが、どうしても特許中心の話かなと思ってまして。その点で先ほど伏見さんの自己紹介のところ、ギアとかそういうところを作っていたらしゃって。そうすると、当然会社でいうと会社名であるとかブランドであるとか、意匠とか商標とか、それは特許での調査分析ところを INPIT さんの支援事業とか含まれてやっているんですけども、特許以外のところの知的財産というところでの管理とか情報の活用とか、そういうことってどのような形で意識されているのか、ちょっと少し IP のスコープを広げて聞きたいところあるんですけど、いかがでしょうか。

伏見: そうですね。やはりブランドイメージをやっぱしっかり作りたと思っています。ただやはり自分たちの技術だけだと表現しにくいところをやはり意匠のところとかですね。そういった商標の形で自分たちが目指している精密で力が強いような、そういうようなロゴとかをしっかりとって商品展開につなげようと、そういうのはもうやはり会社をつくる時点から取り組んできております。

野崎: なるほど。そこのお話を伺った上で、ちょっと実は中村さんの話とあわせて荒木さんに伺いたいんですけども。いわゆる知的財産といっても、CGC、内閣府の方でも知財無形資産に関するガイドラインの検討会で委員をされていると思います。その時において知的財産部門というのは、基本的には特許、意匠、商標等が中心であると言いつつも、やはり知的財産、特許とかですね、生み出す人であると。さっきのブランドという話もあったかと思うんですが、そこら辺のところを含めて IP ランドスケープのような形で可視化していくというところで、もしも何かこうトライアルしているようなところ、ないしはトライアルしたけどちょっと今のところこんな感じとか、うまくいってないとか、そういうのがあればぜひ教えていただければと思うんです。

荒木: ありがとうございます。そうですね、内向き IPL っていう方で言っているものなんですけど。やっぱり外を見る

前に自分たちが一体どうなの？ということを目視化したということ。そうすると当然、特許だけじゃなくなってきました。私も開発とか品質保証とかやってきて、どういところで価値が生まれているのかというのをそれなりに見てきました。特許ってもちろん非常に重要だし権利も強いわけです。実際に明細書を書けば大体皆さんもおわかりになると思うんですけど、全部は書かんですよね。その大事なところっていうのが実は背景にあるわけです。だからその内向き IPL で気をつけているのは、その特許で出しているところの背景が一体どうなって、特にその秘伝のタレっていうところで言っている、代々大事にしてきたところにやっぱりつながっている。そこから新しく価値が生まれてくるようにタレの使い方を変えてきているのもあると思うんですね。なので、そこら辺の構造を実際に絵にしちゃって試しているところはあります。特許で出しているのはこれなんだけど、その周辺にどんなナレッジやノウハウがあって、その最もベースになっている部分はこれだよっていう感じです。当社でいうとタイヤの接地している路面との設置状況がどうなっているのってのはすごくファンダメンタルなんですけど、これが非常に大きかったりします。その路面が雪だったり氷だったり、時速 300 キロ出してる時はどうなっているんだっけというのが分かって、そこら辺のメカニズムが分かっているということが、結局は巡り巡って、それを使ってソリューション事業につなげている。だからタイヤの交換時期はいつにしたらいいんだっけとか、こういうお客さんの使い方だったら、このところできっと問題が起きるからここで切り替えないといけないよね、みたいのがその秘伝のタレになっているベースの技術のところにつなげてできています。そんな絵にして話して、事業部さんとなるほどねと。技術面というところなんです。あと幅もあって、幅の方がやっぱりどこの会社さんも結構すごく強いものを持っているんだけど、あんまり言っていないと思うんです。どういう風に材料を仕入れて、それをどううまくモノ作りをして、どういう流通経路でやれば一番いいんだっけみたいなって大変なノウハウやナレッジが蓄積されています。だけど、あんまり皆さん言わないので、もっと日本のモノづくり企業はそこら辺、実はちゃんとこういうシステムがあるのよっていうのを威張ってもいいのかなみたいな気もしています。

野崎：いわゆる暗黙知的なところですね。

荒木：そうですね。

野崎：ちなみにちょっとすみません。私の方のスライドを映していただければと思うんですけども、今、先程荒木さんの方から向き IPL と外向き IPL というキーワードが出てきているかと思うんですが、こちら首相官邸の知的財産戦略本部の中の検討会で、荒木さんが発表された資料です。左側が先ほどからおっしゃっている内向き IPL ということで、社内のバリューチェーン全域に分布する知財を可視化してる、ということ。

荒木：ちょっと左側のやつですけど、このマトリックスになってますが、幅方向がバリューチェーンですね。まずもちろんどんなビジネスにしようかという企画があるわけですけども、それで材料があって設計をしてモノを作っているんで、最終的にお客様にサービス、価値を提供するというこのバリューチェーンのそれぞれにエンジニアリングチェーンがぶら下がっています。例えば開発のところを見ていただければベースになる、さっき申し上げたような、接地がどうなっているだっけ、みたいなナレッジ、ノウハウがあって、それから基礎設計を量産設計して評価もしているというふうなすべてのところにこういうエンジニアリングチェーンを上って、バリューチェーンの次のドメインに繋がっていきます。だからこういうマトリックスがあって、これの全域に結構大事な知財があるっていう、それをちゃんと自分達でまず整理しようよ、どこが機能しているだっけっていうのが内向き IPL っていうことですね。

野崎：なるほど。ありがとうございます。なんかそこで中村さんは先程とストラテジックデータベース (SDB)、あともうローカルデータベース (LDB)、社内特許という観点では整理されていると思うんですけど、いわゆる中で整理されたからこそ IPL というのが来た時にいわゆるブーストをかけられたみたいなどあると思うんですが、社内での情報整理ないし社内で見えざる資産の可視化みたいなところでの知的財産部門の役割みたいになったらどう考えられていますでしょうか。

中村:そうですね。今、我々のところでやっているのは、やはり無形資産。知財だけではなくて、人材ですね。我々荒木さんのところもそうだと思うんですけども、やっぱり技術を志向しているの、我々でいうとコア技術と言っているところですね。3領域ということで、当社はやっぱり非常にたくさんのコア技術、冒頭に野崎さんが星空マップみたいなものを見せてもらって、あの1個1個の○で囲われた部分が当社のコア技術なんです。その領域にまさに専門家がいます。それが人ですよ。それから忘れちゃいけないのが、生産技術なんです。特許を出願するような技術ではなくて、やっぱりそこをいかに形にしていくかっていう生産技術ってものすごく効いてくる。ただ、そこをちょっと見える化するのってすごく難しいんですよ。なので今、とりあえず我々がやっているところは、そのコア技術というところを、他社に対して勝ち得るものなのかというところの評価。実は当社のこのコア技術というところ、その領域はこの20年間変わらないんですよ。それってすごくないですか(笑)。20年間その中で大きくなってきたわけです。けど、これからは本当にそれでいいの?っていうところをですね、その2030年、2040年に向けてどういったコア技術を獲得すべきだということを今、我々がインテリ室の方で検討しています。また、そこにどういう人が関わるかっていうところは別途その知財情報を利用して人材リコメンドシステムっていうのを作ったんですよ。それを例えばこういう技術っていうのを何か新事業で何か打ち込むと、それに詳しい社内の人、専門職、基本的には特許を出している人なんです。発明者情報を活用しまして、その人が出した出願の特許の分類の近しさをAIで判断し、お勧めの人がリストアップされます。だからそのシステムも活用しながら、人材のところっていうのもコア技術に紐づけて、その資産として把握していくっていう方に持っていきたいなという風に思っています。

野崎:なるほど。やっぱり特にお二人の話ですね、荒木さんという中村さんのお話をお聞きしていると、エジソンだったと思うんですけど、有名な言葉で、たくさん失敗してますねと聞かれたら、いや、私はうまくいかない方法を発見しただけだ、と。要はいろいろ取り組まれて、トライア

ンドエラーとか、知財インテリジェンス室でもっと新しい取り組みをされていると。当然それは失敗というよりもいろんな取り組みをした、これはうまくいかなそうだな、なのでこういう軌道修正しようっていういわゆる学習ループが非常にグルグル回されているのかなっていうのは、お話を伺っていて思った次第ですね。

中村:ただほんと気をつけなきゃいけないのは、自分達が最終的にどこに行くんだというところは絶対にブレちゃいけないと思います。そのために色々試してやってみようの失敗はオッケーだと思うんですね。

野崎:ちなみにその失敗と成功っていう、ちょっと余りにも一義的に決めることはできないというのは重々承知の上なんです。やはりそれを評価するというのが当然重要で、失敗じゃあこれ次に、次の取り組みに移ろうという風に移っていくと思うんですね。例えば、伏見さんのように社長を兼ねられていて、いろいろ技術とか経営とか見られているという方であれば、その知財と不可分一体な存在であるということで、いわゆる部下の方々いろいろなディスカッションできると思うんですが、当然中村さんとか荒木さんのお立場であると、誰かが客観的に評価をしていく、要はこの取り組みが良かったか悪かったかかって、指標的な話にもちょっと近づいていくかもしれないけれど、KPIとか。その点で何か荒木さんの方で今現在取り組まれているとか、ちょっとこういうふうにやったけど、ちょっとうまくいかなかったとかいう事例があれば教えていただければと思うんですけども。

荒木:そうですね。これは失敗だかっていうかしたくないなって思っているのは、PDCAが回らなかったのは一番いけないだろうなと思っています。失敗なら失敗でちゃんとPDCAを回せば失敗じゃなくなるはずですよ。さっきエジソンの話ですけどね。なんで響かなかったかなとか、使えなかったなっていう、なんでかをやっぱりよく掘るんだと思うんですよ。なので、KPIの話なのかもしれないけど、我々にとってのKPIって事業部門、開発部門とのコミュニケーションの数ですね。

野崎:その知財部門としてのKPIみたいな?

荒木：そうですね。

野崎：なるほど。

荒木：それがだから最初の初期の頃の調査主体のステージだったら、次もお客さん来てくれるかどうかだと思うんですよ。この間の良かったよ、また頼むよって来てくれる。それでこう信頼関係がだんだん深まっていくと思うんですけど、それを要因型 K P I とはしていました。

野崎：例えば、その後ろ側には先ほど中村さんが主張されているように、基本的には事業部の方の戦略実現のために知財の情報とか特許の情報を使うってところがあるので、事業部の方が成功した要因の前提としてのコミュニケーションというところがその貢献に役立つということで使われているということなんですかね。

荒木：そうですね。事業部の方々が何かあんまり効いてないよねって思ったらあんまり来なくなっちゃうしコミュニケーションも途絶えちゃうのかもしれないですけど、そうじゃなくてその原因をちゃんと我々もよく見るべきだと思うんですけど、それがつながっていて信頼関係が深まっていくんだったら、それはそれで 1 つ成功なんじゃないのかなと。

野崎：今度中村さんに聞きたいんですが、先ほどの IPL の目的 3 つ、現業、新規事業後、あと事業判断ってそれぞれ社内のお客様が違うと思うんですよね。いわゆる現業の事業部門の方と新規事業だったら新規事業開発部門の方とか事業企画の方、経営判断、事業判断ですと経営層の方ってあるんですけど、そこに関しての K P I とは言いませんけど、うまくいくところでどう計測しているか、どう評価を定めているかみたいなのがあれば教えていただきたいんですけども。

中村：正直申し上げて、今この K P I についてはすごく悩んでいます。まず最初に申し上げておきますが、IPL 何回やったっていうのを設定するのは絶対に止めましょう。あくまでもこの IP ランドスケープというのを活用して、そ

れで立場が 2 つあると思います、評価の。1 つは、先ほど荒木さんが言われた、その情報を受け取る方の側の事業部門とか経営層の評価。それから私どもの方の自己評価というの必要だと思うんですよ。レベルを上げていくためにね。だから、そこの双方から評価をしてもらって、なんか点数をつけるとか、っていうようなことを検討していく必要があるんですが、これがまたね、アンケートとかだと何か適当にちゃちゃっと書いてね、っていうそういうレベルのものではないかと思うんですよ。なので、その 1 つ 1 つがやった後に、その結果っていうのを例えばインタビューするとか、そういうようなちょっと丁寧なそういう評価っていうので、いたずらに点数みたいなものではなかなか計りにくいかなと思ってますね。ただ、そういうものはいると思う。

野崎：あともう 1 つ、ちょっと恐らくですけども、M&A のような形で結構ある程度、買う買わない、投資する投資しないとか出資する出資しないを含めての判断というのは、ある程度結果がすごく分かりやすいと。一方で新規事業の提案等は IPL 通じてやる時にそれが本当に成功するかって結構長いスパン掛かると思うんですね。なのでやっぱり評価のタイミングをどこで設定するか、振り返るかっていうのは結構大きな問題かなと思うんですけども、先ほどおっしゃったのはどちらかという、現業に近いところのお話になるんですかね。

中村：いえいえ。例えば新事業でもすぐに事業は立ち上がらないんですよ。だから開発におけるステージゲートみたいなところの場で、次の投資、成功っていうのはそれがうまくいってだけじゃないですよ。無駄な投資を防ぐという場合があるから、それも成功なんです。だから、そういったところできちっと細やかに評価をしていくべきだと思います。

野崎：なるほどなるほど。ちなみに伏見さんの方は、先程おっしゃっていただいた通り、特許だけでなく、当然社長という立場でいろんな戦略、会社全体の戦略をご覧になっていると思うんですけども、その中においてその指標とか、Go、No Go する時に特許情報を活用されているみたいな事例とかあったりされるんでしょうかね。特許の

情報を見てから判断しようとかしないとか、こういうところは気にしようとか、そういうのってあったりされるんですかね。経営的な判断、事業的な判断をする時なんですけども。

伏見: そうですね。まだ特許の情報を見て判断まではできてないかなと思いますけれども、やはり他社が取っているような特許を見て、我々もそういうような似たようなことを考えたり、そういったことをやっていこうという考え方は持っております。

野崎: なるほど。時間がそろそろ残り 20 分ぐらいになってきたので、ちょっと私はですね、実はこれは荒木さん中村さんにぜひ質問したいということがあったんですね。それ何かというと、ブリヂストンさんしかり旭化成さんしかり日本を代表する大企業ということで、IPL にも先進に取り組んでいると。ミューラボさんはベンチャーということで、設立してようやく一昨年に商品ローンチというところで、もしもこの場に立っていらっしゃる IPL 先進的な取り組みをされているお2方が、ベンチャー・スタートアップなり中小企業に知財担当としてお1人で行くことになったという時に、いわゆる今の企業のヒト、モノ、カネというリソースがやはり足りないと思うんですね。その時にどのような形で知財情報活用、IPL みたいな活動を始められるかというところをちょっと伺っていこうと思うんですけど、まず荒木さんどうでしょうか。

荒木: すごく難しい質問ですね。まず思うのは、私がそのスタートアップだとすると、自分たちの一番価値のあるものは何だろうというのを見つめることだと思うんです。そこは多分特許じゃないと思うんですよ。スタートアップさんの多くはあんまり特許も出てないって言うか、だから IPL の特許分析ということになると、限界が当然出てくるわけだけど、そんな IPL やる以前にまず自分たちが本当に差別化できているというか、その存在意義は何？っていうのはやっぱり見つめるでしょうね。だからもしかするとそれはアイデアじゃないのかもしれないなと思っていて、アイデアというか、イノベーションじゃなくて、身も蓋もない話になっちゃうと、ガッツだったりするのかもしれない。俺達はこれをやろうという意気込みっていうか、気迫

じゃ誰にも負けないよ、みたいのがそれはそれで強みなんだと思うので、そうなるとう IPL じゃなくなるかもしれないんだけど、ただその自信が出てくる背景がきっとあるはずで、そこら辺を何か知財的に掘っていくのかなと思いますね。

野崎: すいません、ちょっと難しい質問で。中村さん、どうでしょうか。

中村: 難しいこと聞きますね (笑)。IP ランドスケープって何ですかね？そもそもっていうところの話をしたいです。例えば伏見さんがね、今このビジネスを立ち上げて、ある戦略をお持ちじゃないですか。その時にこのビジネスがうまくいくかどうかという時に情報を取りたいと思うじゃないですか。その情報の信頼性をきちっと信じるのが私は一番だと思うんですよ。それって今世の中はちょっと IP ランドスケープに踊らされていますよ。私ね、この本質って昔から変わらないと思うんです。自分の戦略を確認するために情報を活用したい。その精度を確認したいっていう気持ち。それは今も昔も変わらないんです。それをですね、よりその判断に資するために情報を見やすくしたりとか、それから大量な情報を整理して、そのもっと広げて自分たちの位置づけを明確にするために便利なツールも出てきているし、というようなことで、ああいった IP ランドスケープっていう話になってきているわけですね。でも、それがなんか先になっちゃってないのかなという気がして。

野崎: 手段と目的が。

中村: そうそう。だから私はね、自分達の戦略をブラッシュアップするために情報を信じたい、と。すごくクリアな目で情報を活用したいという気持ちをお持ちになって、そこからじゃあそこを調査するっていうのは何でもいい訳ですよ。別に特許だけを IPL っていうわけではなくて、ネットで調べたって色々出てくるじゃないですか。だからそれをまずやる。もう少しある程度まとまったデータとか、まさに特許情報でどういう見せ方をできるか。そこで外を使ったらいいと思うんですよ。調査会社さんとか、それこそ今 INPIT さん、今回の主催である INPIT さんはこうい

った支援事業をやられているわけですよね。その時に問題になるのは、その支援事業の支援の仕方だと思います。どういう見せ方をすると、この出した方の側がその自分達のその気持ちっていうものの裏付けになるのかっていう、まさに支援する方の側の支援の仕方というのが次、問題になってくのかなと。だから最初にまずやるべきことってというのはその調べたい気持ち。それからその情報を信じることってというのが私は1番だと思っています。

野崎:なるほど。そういう点で言うとあれですね。今日はちょっとタイトルがね「成功するIPLと失敗するIPL」ですけど、手段化すると失敗するのは間違いないということですね。それは企業の組織の規模問わず、まずIPLって言葉自体で手段化してしまうのはよくないということですね。

中村:だからね、最後にこれだけ申し上げたいんですけど、こういったIPランドスケープ、先ほど10%しかできてないって言うていたでしょう。皆さん1人とか2人でやっている方が多いんですよ。そうなってきた時に、その人たちをどう支援していくのかっていうところを依頼する方の立場、それから依頼されて支援する方の立場っていうので、どういうことが必要なのかっていうのを私はプロトタイプみたいな作ったらどうかなと思うんですよ。それで支援する方の側はこういう見せ方をすると、支援を頼んできた人に添えるよね、と。寄り添えるよね、っていったようなものね。この辺はぜひINPITさんなんかにも相談をしたいなと思うんですけど、それをやるとぐっと裾野が広がってくると思いますね。

野崎:いわゆる定食メニューみたいな形で、まずはここからみたいな。そんな感じですかね。

中村:そうですね。

野崎:もちろん個別のニーズにはそれぞれ対応しなければいけないものって事ですよね。

中村:やっぱり、会話がなかなかかみ合わないと思うんですよ。

野崎:なるほど。ちょっと質疑応答の方にも移っていかうと思うんですが、会場にいらっしゃる方からもしもご質問あれば受け付けたいと思います。多分挙手いただければマイクを持ったスタッフの方が近くに行っていていただけると思います。もしもすぐに上がらなければ、オンラインの方のご質問をちょっと伺おうと思いますが、いかがでしょうか。

会場質問 A:戦略マップを作ってもらっちゃるとのお話ですが、そういったマップは各知財担当が1人1人作っているんですか？それともなんかそういったソフトを使っているんですかね。

中村:昔のやつですよ。フェーズ1の話ですよ。あのマップはですね、元々そのローカルなその各事業領域、各事業領域も非常に狭いんですよ単位がね。そういうような知財情報を過去20年、要するに遡及調査と言われるその20年のデータと、その後はSDIでデータを付け足しているんですね。それを各領域のところが技術がわかる人たちが技術の分類を色んな観点でつけて、それでそれ軸にしてマップをして、例えば課題と解決手段とかね、そういう様々な、当時は2次元のマップだったんですけども、そういうものを作ってそういうのを例えば他社と比較しながら、この辺の領域がチャンスだよね、みたいなことに使っていたんです。ただそのマップのところは私どももさっき言ったような仮説ストーリーっていうのはなく、ひたすらその自分達のその情報を利用してマップを作って、みたいなことをやっていたので、失敗したんです。失敗するIPLでね。ただし今でもそのSDBっていうのは、自分達の土俵で分類をつけるので、他社の特許に先程の伏見さんが言われたような障害特許が出てくるってことはあるじゃないですか。そういうもののまさに自分たちの事業を守るっていう意味でのデータベースとしては、今でも継続して活用しています。という、お答えになっていますかね。これは各部署でやっているっていう。市販のツールを使って。

会場質問 A:市販のツールを使う。分かりました。ありがとうございました。

野崎：じゃあその後ろの方に。

会場質問 B：ご講演ありがとうございます。質問2点ございます。1つ目は先程特許情報じゃなくてもいいよねっていうお話があったんですけども、仮に IPL やらなかったら今 IPL とかの最先端を行っている会社さんの中でどんな悪影響があるのかっていうのが教えてほしいところと、あと2点目はまあマネジメントする側としてなかなか未来のことに向けてやっていきますと言うと成果が出てきませんと。部下のモチベーションが、ありがとうとは言われるけど、そこから先、それで終わりみたいなことがやっぱりある時に、どう部下のモチベーションを上げていったらいいのかなという、すいません。ちょっと今日の本題とは違いますが、その2点をお伺いできたらなと思います。

中村：前半の質問は私どもですね。IP っていうのは私はかなり限定された情報だと思っています。どちらかというと、その各社が技術的な側面でのやっぱり強さとかね。そういうものを見るということで。ですから、例えば何か新しいことを何かやっていくといった時に、まず世の中がそういうものに対してどうなっているかみたいなものを特許で調べるじゃないですか。それ以外にも例えば一般情報でここが最近こういうことを始めたとかプレスリリースみたいなものはあるわけじゃないですか。そういうものを幅広く調べなきゃいけないっていうことを言っているんです。だから特許というのは、やっぱりその中で、あくまでも自分たちのシーズ思考というんですかね。その辺のところを特許で出していくわけですから、やっぱり世の中の動きとか、こういうことが今、世の中で求められているみたいなものは、一般情報を組み合わせてやっていく必要があるということだと思っています。だから、絶対両方やらないといけないと思っています。知財だけではあり得ないと思います。というのが前半の答えです。

野崎：はい。じゃあ、後半の方の部下のモチベーションの保ち方。

荒木：モチベーションは IPL に限らない大きい御質問だと思うんですよね。安全圏がまずあることなのかなと思っ

ています。もう1つは、やっぱりそれが投資対効果がちゃんとあるんだっていうマネジメントの視点。この両方あると思うんですけど。安全圏というのは、やっぱりこんなことをやってみたいんだなって、やってみたいっていうのを否定しないで、やっぱり言えるっていうそういう空気、風土というのがないとどんな組織でもそうだと思うんです。ただ一方、何でもかんでも言やいいの？っていうとそうじゃなくて、そうすると、今度マネージャー側の責任だと思うんですけども、それはちゃんと投資対効果とか狙いとか役に立つんだって、大きく言えば社会に貢献することなんだって、っていうその見識がちゃんとなきゃいけないと思うんで、そのバランス。ある程度の緊張感はあると思うんですよね。その一方でちゃんと言っても大丈夫だよ、言ってみようっていう気になる安全圏づくり、そういう風土。そんなバランスが私としては気をつけているところにはなります。

野崎：はい。大丈夫でしょうか。

会場質問 B：ありがとうございます。ちょっと1点目の方は、こう IPL とか言うのをやろうとする時にやっぱり情報を持っているのが事業部の方が圧倒的に多いよねという中で、知財っていうちょっと特殊なところでいくと、情報量の差で見たら圧倒的に多い方の人の知見っていう仮説の方が正しいよなとか思いながら、その時に本当にやる意味あるのかなって思いながらちょっとやっているもので質問させていただいた次第です。ありがとうございます。

野崎：はい、ありがとうございます。そうですね、残り5分なんで、じゃあちょっとすみません手短かに。前の方ですね。オンラインの方、たくさんいただいていますけども、ちょっと時間の都合上、これで最後にさせていただきます。

会場質問 C：私の最近の悩みとしては、出資先の選定というのが非常に悩んでるところがありまして、当然出資などでギャンブル的な要素もあると思うんですが、そこに出していく情報っていうところで、特に中村様にお伺いしたいんですけども、旭化成さん、特に CVC やられてるところもあると思うんですが、やっぱりその競合の動きとか、

自社の弱みっていうのは提示はするんですけども、さっきちょっとおっしゃっていましたが、開発の方で今こういう近いテーマをやってますみたいな話を言われることがあって、よく潰されそうになるんですけど。いやいやそれ多分もう全然遅いよねっていうのはある時にどういった仕掛けが一番有効なのかなど。正直、開発も嫌われたくないので難しいところなんですけど。

中村:嫌われるのを恐れてはいけませんよね。何でしょうね。今のような話で、投資先の選定というところで、やはり開発の方が開発の方で自分達のこういうものを推して来られるわけですよね。でも、やっぱりこれは会社様によると思います。ただ、やっぱり開発の方は、自分達の技術にプライドを持っておられるので、やっぱり視野が狭くなりがちなんです。だからそこを否定しろとは言わないんですけど、できるだけ全体像を見せてですね。本当にこういう自分達じゃない、ここのところに勝てるの?というところを問うていくというのは必要だと思います。

会場質問 C:分かりました。ありがとうございます。特にやっぱり、さっき売れる売れないか、勝てるのかっていう話があったと思うんですけど。

中村:だって趣味でやっているわけじゃないんですよ。やはり営利企業ですからね。

会場質問 C:そうですね。

中村:やっぱり最後、やっぱり事業として成功しなきゃいけないくて、そこは冷静な話。ただし、いろいろ軋轢はやっぱりあると思いますよ。でも、やはりそこは恐れてはいけません。付度してはいけないと思います。

会場質問 C:わかりました。ありがとうございます。

野崎:はい、ありがとうございます。という訳で、残りも数分になってきたので、このセッションの方をまとめの方に入っていきたいと思います。最後にちょっとパネリストの方々からですね、一言ずつちょっといただければと思うんですが。まず今回は伏見さんの方から、いただけますで

しょうか。

伏見:はい。このような場に参加するのは初めてでしたし、旭化成様、ブリヂストン様の特許知財の代表される方といういろいろお話を伺った中で、勉強まだまだだなと。そこを活かして今後伸びていきたいと思っています。ありがとうございます。

野崎:はい、ありがとうございます。はい、じゃあ続いて中村さんお願いします。

中村:ありがとうございます。今日はこのような貴重な機会をいただきまして、非常に楽しかったです。やはりこの日本の企業が10%しかIPランドスケープをできていないというところをやっぱり重く捉えたいと思っています。やはり私はやはりこういう情報の活用を信じているものから、やっぱりこのIPランドスケープということをやっていくことによって、その必ず事業に貢献できる、新事業の創出に貢献できると信じていますので、ぜひそこをね、10%を50%、70%に上げていく、日本の国力を上げていくというところをぜひ皆さんで考えていって頂きたいかなというふうに思っておりますので、今回の関係者の皆様方、ぜひ今後も議論させてください。今日はありがとうございました。

野崎:ありがとうございます。はい、じゃあ荒木さんよろしくお願いします。

荒木:今中村さんもおっしゃったけど、日本産業界の強みになるものがIPLなんだろうなという期待がすごくあって。これを使わない手はないよなっていう思いはあります。その一方で、私の反省から言うんですけど、まずやり方をしちゃってスポイルしちゃう。さっき中村さんもおっしゃっていたけど、踊っているだけじゃダメで、一過性のブームの飛び道具ということではなくて、やっば我々の産業を支える1つの重要なコンセプトツールに育っていったらいいなと思うので、だから失敗を重ねながらもそれで諦めない。PDCAを回していけばいいのかなっていうのが私自身を慰めていることになります。

野崎：はい、ありがとうございました。と言うわけで、成功する IPL と失敗する IPL ということで、成功失敗というのは、いろいろな見方、捉え方、時系列のタイムスパンとかあろうかというのと、やはりちょっと感じたのは、恐らく今の PDCA とおっしゃっていたんですけど、PD で止まると要はそのままで終わっちゃいまして、最終的に成功にたどり着かないと。なので、やはり失敗を恐れずにですね、こうダメなやり方を何とか発見して、さらにその次に生かしていくというのが1つ重要なポイントと、あとは中村さんのいただいたキーワードで、やっぱり手段化する IPL というのは確実に失敗するというので、ちゃんとこう事業戦略等の実現が IPL の最終目的であると、そこが成功する事が目的であると、いうところだけは共通の認識としてまとめられたんじゃないかなというふうに思います。

グローバル知財戦略フォーラム2023

【パネルディスカッション】 成功するIPLと失敗するIPL

2023年1月27日

株式会社イーパテント

代表取締役社長／知財情報コンサルタント®

野崎篤志



2

モデレータ | 野崎篤志

- 株式会社イーパテント 代表取締役社長
- K.I.T.虎ノ門大学院 客員教授
- 大阪工業大学院 客員教授
 - 慶応義塾大学院総合デザイン工学専攻修了後、日本技術貿易株式会社入社。外資系特許調査・分析企業であるランドンIPの日本オフィス立ち上げ、日本事業統括を経て、2017年5月に「知財情報を組織の力に®」を目指して株式会社イーパテントを設立し、代表取締役社長に就任。
 - 自動車・エネルギーおよびヘルスケア分野を中心に技術動向分析、競合他社分析、知財デューデリジェンス、新事業・新製品開発および新規用途探索・アイデア創出などの知財情報コンサルティング®および人材育成に従事。
 - 主な著作に「調べるチカラ」（日本経済新聞出版社）、「特許情報調査と検索テクニック入門」（発明推進協会）、「特許情報分析とパテントマップ作成入門」（発明推進協会）がある。
 - 平成30年度特許情報普及活動功労者表彰 特許庁長官賞受賞。



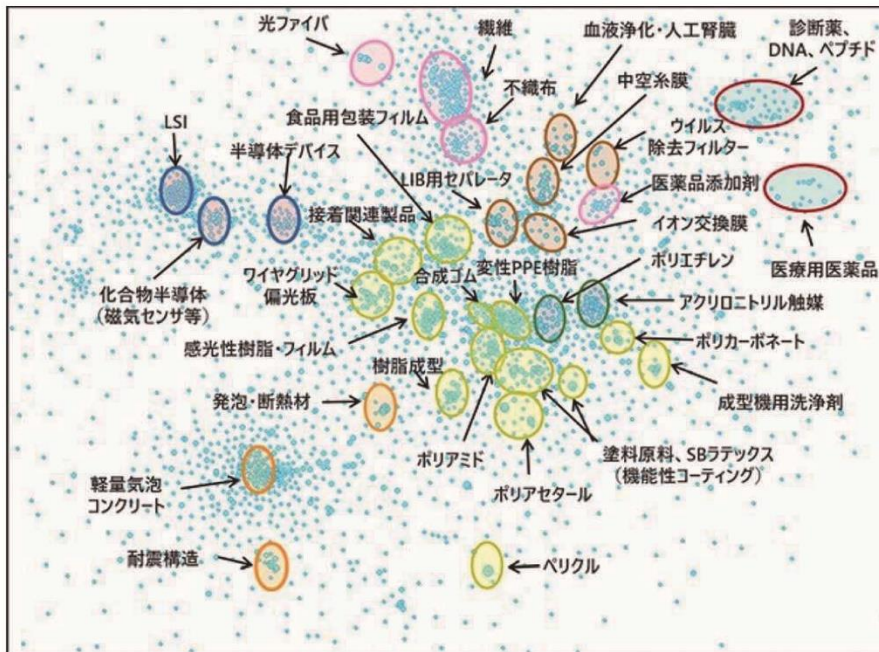
本パネルディスカッションの進め方

13:20-13:25	モデレータ自己紹介および本パネルディスカッションの背景について説明
13:25-13:40 (1人5分程度)	<p>パネリストより各社概要および知財情報活用・IPLの取り組みのご紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> – 伏見 雅英 氏 (株式会社ミューラボ 代表取締役社長) – 中村 栄 氏 (旭化成株式会社 知財インテリジェンス室 シニアフェロー) – 荒木 充 氏 (株式会社ブリヂストン 知的財産部門 部門長)
13:40-14:20	<p>以下の3つのトピックを中心にパネルディスカッション (①→②→③ではなく①～③のトピックを適宜交えながらディスカッション)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 成功の定義・失敗の定義 ② 成功するためには? 失敗しないためには? ③ 成功・失敗を計測するためには? – KPIなどへの取り組み –
14:20-14:35	質疑応答 (視聴者からの質問への回答)
14:35-14:40	総括

© e-Patent Co., Ltd.

本パネルディスカッションの背景

IPランドスケープといえど？



出所：旭化成が力化する「知財のDX」、特許分析で競合他社の戦略を読み解く
<https://xtech.nikkei.com/atc/nxt/column/18/01682/082900013/>

© e-Patent Co., Ltd.

知財人材スキル標準とIPランドスケープ

■ 知財人材スキル標準 Ver2.0によって定義された知財人材の戦略レベルのスキル

(1) 知財スキル標準フレームワーク (全体マップと詳細マップ)

戦略 (1)	戦略(1.1.1)	A: IPランドスケープ			
		B: 知財ポートフォリオマネジメント	C: オープン&クローズ戦略	D: 組織デザイン	
実行(2)	管理 (2.1)	情報(2.1.1)	A: 情報開示	B: 情報収集・分析	C: システム
		人材(2.1.2)	A: 教育	B: インセンティブ	C: 法的審査
		法務(2.1.3)	A: 営業秘密	B: 規定	C: 法的審査
		リスクマネジメント (2.1.4)	A: 法令情報収集・分析	B: 他社権利監視	C: 他社権利排除
		予算(2.1.5)	A: 係争対応	B: 他社権利監視	C: 他社権利排除
	創造 (調達)	調査(2.2.1)	A: 先行資料	B: 他社権利	C: パテントマップ
		知的創造(2.2.2)	A: 研究・開発	B: デザイン開発	C: コンテンツ開発
		創造支援(2.2.3)	A: ブランド創出支援	B: 発明支援	C: コンテンツ創出支援
		委託・共同研究 (2.2.4)	A: 研究開発委託	B: 共同研究	
		ブランド保護(2.2.5)	A: 商標権利化	B: 事務	
	実務 (2.2) 保護 (競争力のデザイン)	技術保護(2.2.6)	A: 国内特許権利化	B: 外国特許権利化	C: 国内事務
		コンテンツ保護 (2.2.7)	A: 申請	B: 事務	
		デザイン保護 (2.2.8)	A: 意匠権利化	B: 事務	
		渉外(2.2.9)	A: 条件交渉	B: ルール形成	C: 権利処理
		エンフォースメント (2.2.10)	A: 侵害判定	B: 侵害警告	C: 国内訴訟
活用	価値評価 (2.2.11)	A: 外国訴訟	D: 模倣品排除		
		A: 定量評価	B: 定性評価	C: 棚卸し	

出所：知財人材スキル標準 Version2.0

© e-Patent Co., Ltd.

特許庁のIPランドスケープの定義

- 特許庁の調査研究ではIPランドスケープを「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、①**経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し**、②**その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有（＝双方向のやり取り）すること**」と定義している。

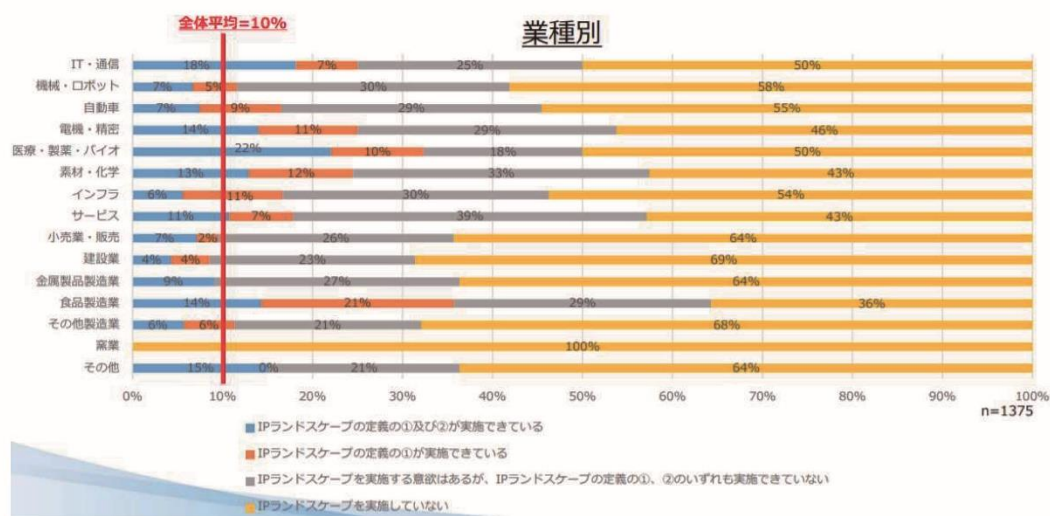


出所：日本特許庁、経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究 <https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai-jobobunseki-report.html>

© e-Patent Co., Ltd.

業界・業種別IPランドスケープの実施状況

- 業界・業種別のIPランドスケープの実施状況を見ると全体平均で10%であるが、食品製造業や医療・製薬・バイオ、IT・通信、素材・化学業界は他の業界に比べると実施できているとの回答が多い。



出所：日本特許庁、経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究 <https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai-jobobunseki-report.html>

© e-Patent Co., Ltd.

CGC改定と知財情報開示への流れ



備考：各種資料・ウェブサイトよりイーパテント取りまとめ

© e-Patent Co., Ltd.

改訂版コードとWho・Where・Whatの関係

- 補充原則3-1①、4-2②に「知的財産への投資」が盛り込まれ、それぞれWho=投資家向け、取締役向けの情報開示・提供が必要であるが、What=何を、Where=どの媒体では明確ではない現段階でも各社模索中である（と考えている）。

コード	Who 誰に	Where 何を	What どこで
補充原則3-1③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や 知的財産への投資 等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。	投資家	?	?
補充原則4-2② 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・ 知的財産への投資 等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。	取締役	?	?

© e-Patent Co., Ltd.

パネルディスカッション

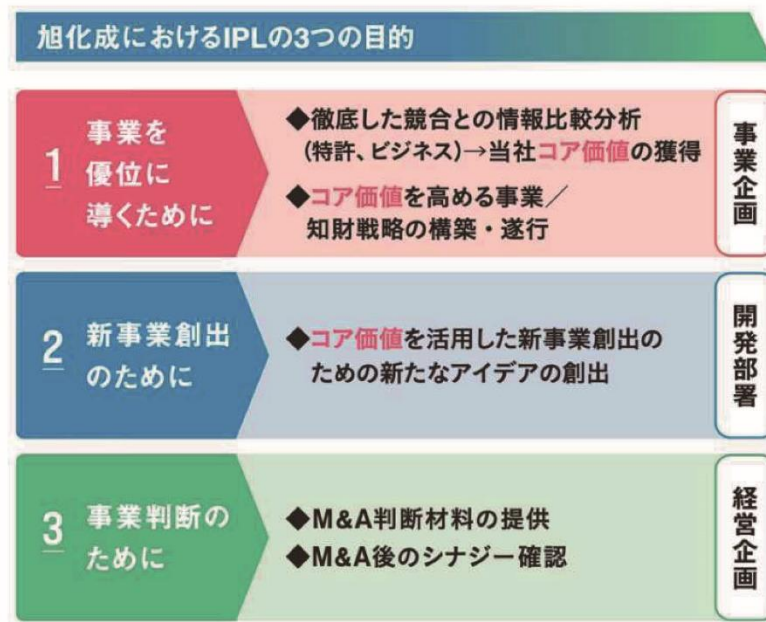


パネルディスカッションのテーマ

- ①成功の定義・失敗の定義
- ②成功するためには？失敗しないためには？
- ③成功・失敗を計測するためには？ - KPIなどへの
取り組み -



パネルディスカッションを進める上で



出所：広報誌「とつきよ」2021年9月14日発行号 https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01_page2.html

© e-Patent Co., Ltd.

株式会社イーパテント～知財情報を組織の力に～

- 知財情報分析
 - 技術動向分析
 - 競合他社分析
 - 知財デューデリジェンス
- 知財情報コンサルティング
 - 新規事業開発・新規用途探索
 - アイデア・発明創出支援ワークショップ
- 知財情報に関する人材育成・研修
 - 知財情報調査・分析およびパテントマップ作成
 - 知財情報活用

連絡先
E-mail : contact@e-patent.co.jp





「成功するIPLと失敗するIPL」

伏見 雅英

株式会社 ミューラボ

27/Jan/2023

CONFIDENTIAL

© Mu Lab, Ltd. All rights reserved. 1

ミューラボ 創立のきっかけ



福島大学 高橋隆行研究室での取り組み
世界最軽量のロボットハンドを目指す
 目標: 16自由度20関節 重量600g, 長さ180mm



医療支援



平成18~20(2006~2008)年度, 文部科学省 都市エリア
 産学官連携促進事業(発展型)(郡山エリア)

新しい精密伝動機構である**立体カム**を搭載
 しハンドを製作したが, 良い精密減速機が
 無く, 重量800gで**目標未達**となった

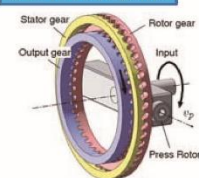
CONFIDENTIAL

立体カム機構



特許第4388566号 / 特許第4448554号
 EP 2163787 / US 8,418,572
 CA 2,688,597
 2011年度 一般社団法人
 日本ロボット学会論文賞を受賞

クラウン減速機構



特許第4511635号 / 特許第5054853号
 特許第5860549号 / 特許第5860548号
 EP 2278190 / US 8,210,070
 CA 2,696,888
 2015年度 一般財団法人 FA財団論文賞を受賞

文部科学省「平成24(2012)年度大学発新産業
 創出拠点プロジェクト(START)」

モータ内蔵型
 ミリサイズ・バックラッシュレス関節
 アクチュエータの事業化



成果



© Mu Lab, Ltd. All rights reserved. 2

福島大学発ベンチャー企業設立



福島大学

沿革

2005年 福島県次世代医療産業集積プロジェクトスタート。

2006年 都市エリア産学官連携促進事業。

2010年 地域イノベーション戦略支援プログラム。

2012年 文科省「大学発新産業創出拠点プロジェクト(START)」にて福島大学発のベンチャー企業設立準備。

2015年 株式会社ミューラボ設立。

2017年 約7,500万円の増資。

ミューラボ

2019年 約1億2,000万円の増資。

2019年 経済産業省が推進するスタートアップ企業の育成支援プログラム「J-Startup」企業に採択。

2019年 他社と協業にて立体カム機構及び、クラウン減速機の上市。

2021年 自社製品である短尺減速機及び、電動グリッパ(ロボットチャック)の上市。



福島大学発 第1号ベンチャー認定証交付
伏見(左)と中井前福島大学長

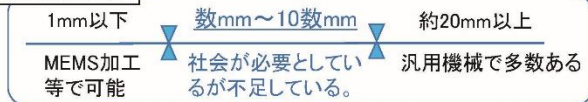


ミューラボ創業メンバー
前列左が高橋隆行教授

所在地:福島県福島市金谷川1番地
福島大学ベンチャー・インキュベーション・ルーム
従業員数: 12名(役員6名(常勤3名, 非常勤3名)+従業員6名)

福島大学発(初)ベンチャーとして「ロボット1人1台の時代をミリサイズ精密要素部品で支えていく」を理念に活動中。

ミリサイズ精密要素部品とは



CONFIDENTIAL

© Mu Lab, Ltd. All rights reserved. 3

IPL・特許情報活用の取り組み



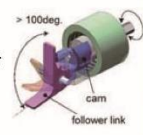
所属会社



☆特許を出すことが大事
半導体製造会社にて、自分が担当する半導体製造装置の将来活用されると予想される機構の特許を捻出した。戦略的に特許を取得するとうよりも特許を出すことが目的となっていた。

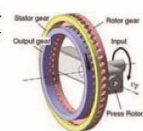
立体カム機構

特許第4388566号 / 特許第4448554号
EP 2163787 / US 8,418,572
CA 2,688,597



クラウン減速機構

特許第4511635号 / 特許第5054853号
特許第5860549号 / 特許第5860546号
EP 2278190 / US 8,210,070
CA 2,696,888



☆商品は販売しても大丈夫か、他社の動向は製品の上市が近づく中、同じような機構の特許を大企業が出願していることが判明した。知財に関する費用の捻出は難しい時期であったので、INPITの「特許情報分析支援事業」を活用し、上市への影響確認と、周辺特許を取得した。

特許戦略の構築に向けて☆
復興庁のハンズオン支援を受け、パートナー企業の探索手法、バリューチェーンの整理手法、ある特許の非引用一覧の確認方法について勉強した。まだ十分に活用できていないが、今後の特許戦略に活用していく。

CONFIDENTIAL

© Mu Lab, Ltd. All rights reserved. 4

IPL・特許情報活用の取り組み



①商品は販売しても大丈夫か、他社の動向は

製品の上市が近づく中、同じような機構の特許を大企業が出願していることが判明した。知財に関する費用の捻出は難しい時期であったので、INPITの「特許情報分析支援事業」を活用し、上市への影響確認と、周辺特許を取得した。

INPIT 特許情報分析支援事業 の活用

分析のポイント
国内及び米国の競合他社がどのような特許出願を行っているのか、また、自社が把握していない潜在的な競合メーカーが存在するのかな等を分析しました。

わかったこと
潜在的な競合メーカーは存在していないことが分かりました。また、出願年を軸とした特許出願の経年分析により、競合他社の注力度合い及び今後の事業展開が予測できました。

INPIT
特許情報分析支援事業
2018事例集より

周辺特許の取得

No.	文献番号▲	出願番号▲	出願日▲	公開日○	発明の名称▲	出願人/権利者	FI
1	特許2022-145234	特願2021-046549	2021/03/19	2022/10/03	立体カム機構の製造方法、エンドミル及び立体カム機構	株式会社ミューラボ他	B23P15/00@Z B23CS1/2@Z B23C3/08 他
2	特許6948483	特願2021-066706	2021/04/09	2021/10/13	クラウンギア減速機構及び動力ユニット	株式会社ミューラボ他	F16H1/32@C

CONFIDENTIAL

Mu Lab, Ltd. All rights reserved. 5

IPL・特許情報活用の取り組み



②特許戦略の構築に向けて

復興庁のハンズオン支援を受け、パートナー企業の探索手法、バリューチェーンの整理手法、特許の被引用一覧の確認方法について勉強した。まだ十分に活用できていないが、今後の特許戦略に活用していく。

動力伝動装置業界(小分類)
売上高 TOP30(JPN)
競合企業比較
※直近年度、LTM、予想値を選択された場合、株価および時価総額は直近営業日時点となります。
検索グループ 対象業界 (セマリアー) 動力伝動装置業界(小分類)

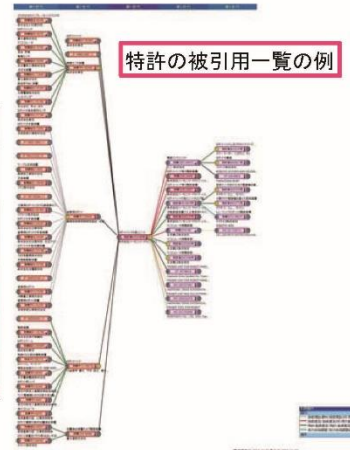
コード	所在国	企業名
6302	日本	住友重機械工業
6268	日本	ナブテスコ
6371	日本	株式会社エン
6507	日本	シンフォニアテクノロジー
6373	日本	大田工業
6324	日本	ハイモニックドライブシステムズ
6144	日本	前衛電機
6372	日本	住友重機械ギヤボックス(非上場)
6271	日本	ニッセイ
6256	日本	日本オア工業
6295	日本	浜土空機機
6168	日本	オージックグループ
6380	日本	オリエントレック工業
	日本	NK(非上場)
	日本	センクス(非上場)
	日本	小原前重工業(非上場)
	日本	日本衛生機機(非上場)
	日本	阪神電機(非上場)
	日本	青底業(非上場)
	日本	横田製作所(非上場)
	日本	加茂精工(非上場)
	日本	横田精工(非上場)
	日本	三木フー(非上場)
	日本	茨野重工業(非上場)
	日本	栗根機機(非上場)
	日本	三井三池製作所(非上場)

パートナー企業の探索

バリューチェーン整理



特許の被引用一覧の例



CONFIDENTIAL

© Mu Lab, Ltd. All rights reserved. 6



株式会社 ミューラボ



成功するIPLと失敗するIPL

ブリヂストン 知財マネジメントでの学び・気付き

ブリヂストン
知的財産部門
荒木 充



創業から92年
連結従業員数 約13万人
連結売上高 4兆500億円 (2022見込)



ブリヂストン知的財産部門

グローバルで 約100名 個々の強みを繋げる小動物型チームを志向しています



事業変革



コテコテのタイヤ造り・タイヤ売り商売

“モノ造り”の強み活かしたソリューションで社会課題を解決



Wow!
真の強みとは？
秘伝のタレ知財



IPLがつかえる
“知財”って何か？の mindset セット
“深さと幅” × 変換メカニズム

Shall we dance?
シナジーに繋ぐ知財プロモート
知財安全圏づくり

企業知財担当としての想い/反省



【原理原則】

相手の知財を尊重しなければ、こちらも尊重されない

【これまでの反省・気付き】

秘伝のタレを意識しないと知財マネジメントは薄っぺら (^o^)



相互尊重・分かり合える関係作りにこそIPLを使いたい

① 知財リソースを“深さと幅”で捉える

② 知財が価値に変換されるメカニズムを掘って理解する (⇒ 理解できれば設計できる！)

⇒ ①②が社内全体に浸透、価値創造を継続できるマネジメントが「知財経営」か...



リスク管理×共創促進 = “知財安全圏” づくりが知財屋の仕事

オープンイノベーションでの知財部門ミッション：

① セレンディビティが生まれる土壌 = “知財安全圏” 相互尊重あつての自由闊達

② 双方の全体を見て使える知財・タレを提案するつなぎ役

成功するIPLと失敗するIPL

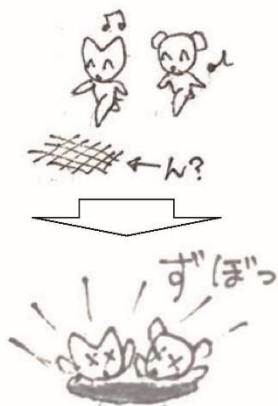
(経験談)

IPLの背後にあるリスク



(経験談) IPLの背後にあるリスク

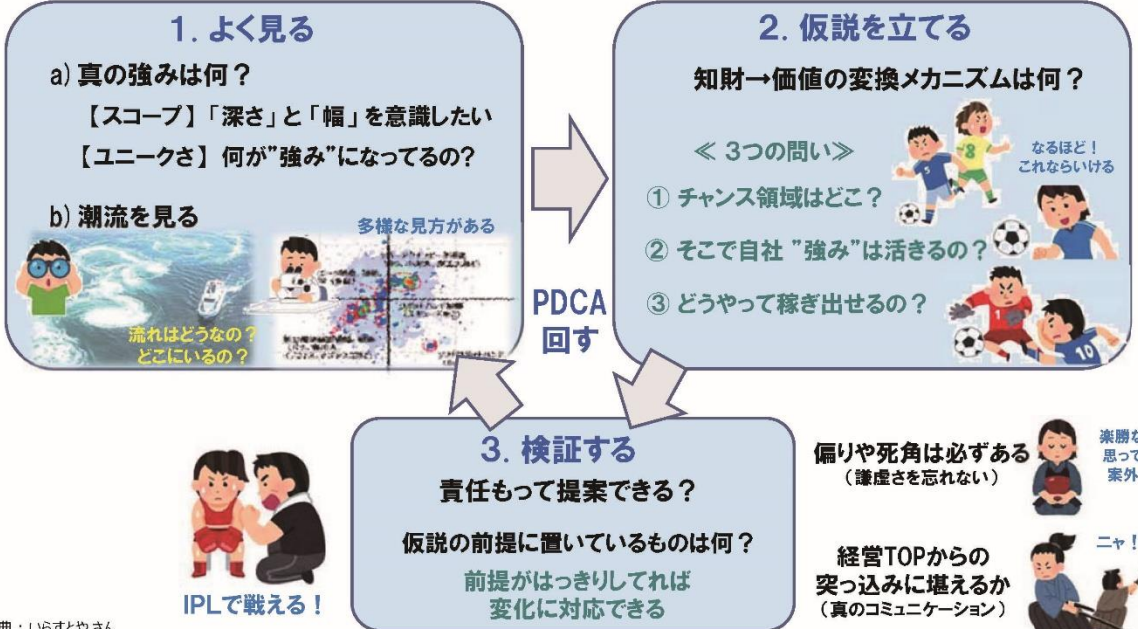
見えなかったものが可視化できる嬉しさ！



落とし穴に注意したい (笑)

そんなつもりがなくても
「無責任な言いっぱなし」になりかねない...

- ① 偏った思い込み、現場理解不足
 - ・思い込みバイアス：結論はこうあるべきだ！の変な熱い思い
 - ・現場理解不足：事業/業界のポイントがわかってない
- ② 調べるべき対象の本質を外してる
 - ・「手段」を対象にしちゃってる ⇒ 事業の「真の狙い」こそ調べたい
例) スタッドレスタイヤ ⇒ 冬季路面の安全確保
- ③ 特許以外の要因をどう考えるか
 - ・特許だけで価値が生まれているわけではない
 - ⇒ 特許の周りにある知財力(ナレッジ・ノウハウ)を読む子カラが要る





Copyright © Bridgestone Corporation

Name: 中村 栄

Position: 知財インテリジェンス室 シニアフェロー

Career:

1985 旭化成入社

1989 知的財産部異動→知財リエゾン、企画等業務を担当

1998 全社調査機能 技術情報グループ設立→調査、解析の世界に

2017.10 全社高度専門職プリンシパルエキスパート就任

2018.4 知財戦略室設立（室長）→IPランドスケープを専任実施

.10 知的財産部長

2020.10 全社高度専門職シニアフェロー就任

2022.4より現職



旭化成グループの事業領域

2021年度 売上高 2兆4,613億円、営業利益2,026億円

マテリアル：売上高11,982億円(49%)、営業利益1,103億円(54%)



繊維



合成ゴム



石油化学
(アクリロニトリル等)



電子材料



消費財「サララップ」
「ジップロック」「フロッシュ」



LIB用セパレータ



電子コンパス

住宅：売上高8,334億円(34%)
営業利益732億円(36%)



住宅「ヘーベルハウス」



建材

ヘルスケア：売上高4,159億円(17%)
営業利益522億円(26%)



医薬



血液フィルター

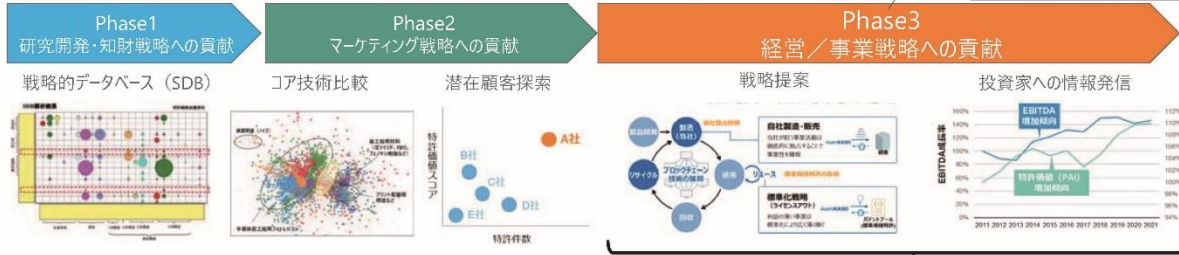
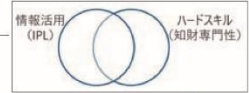


AED、
着用型除細動器

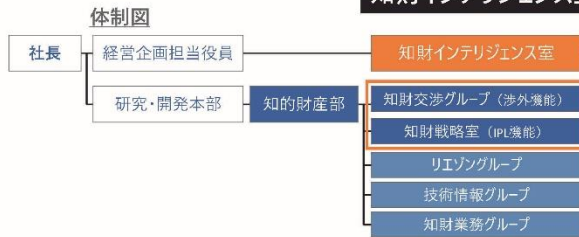
注)上記領域以外があるため、合計して100%にはならない

旭化成におけるIPランドスケープ活動

旭化成におけるIPランドスケープ活動の歴史



知財インテリジェンス室の創設 (2022年4月)



Vision

- 無形資産を通じたさらなる企業価値の向上を実現する

Mission

- 知財専門的見地に基づき、無形資産を活用した戦略モデルを考案し経営戦略／ビジネスモデル策定、新事業創出に知財面から貢献する
- 企業価値向上に資する知財情報開示等を通じ、ステークホルダーとの関係を強化する

