■講演要旨

パネルディスカッション2

IPLを実践するための 人材育成と社内体制構築

くモデレーター>

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 知財専門職大学院 客員教授

<パネリスト>

小林 誠

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO

川名 弘志

KDDI株式会社・総務本部・シニアエキスパート(知的財産戦略担当)弁理士

小日向 小百合

株式会社マネーフォワード 法務知的財産本部 知財戦略部 部長

野崎:皆様こんにちは。ただ今ご紹介 いただきましたイーパテント、野崎と 申します。午後、1つ目のパネルディ スカッションということで、IPランド スケープを実践するための人材育成と 社内体制構築ということで、80分程の お時間でございますが進めていきたい と思います。既にご紹介いただきまし たので、自己紹介の方はサックリとい う形で。イーパテントという会社をや っておりまして、主に知財情報、特許 の情報の分析、コンサルティングであ るとか、人材育成をやっているという 人間でございます。本パネルディスカ ッションの進め方でございますが、こ の後私から、こちらのパネルディスカ ッションの背景について説明させてい ただきます。その上で、パネリストの 方々、川名様、小日向様、小林様の順 番に、自己紹介及び各社の概要と、IP ランドスケープにおける、人材育成、 組織構築の各社の取り組みをご紹介い ただいた上で、ディスカッションに移 らせていただきたいと思います。

ディスカッションのテーマは、①から③にございます、①経営・事業に知りを活かすための必要な人材像とその育成、ないし②組織体制・情報の流れ。そして③オープンイノび手段を変してのでは、との一つを順番に行ったを変けるためのがあります。この三つを順番に行って、変いの方は、それぞれ相互に行って、変いの分程にながらずイスカッショとがです。また、会場の皆様から質問をさせていただいて、質疑応答をさせていただと思います。また、オンラインのかと思いますので、適宜オンラインの方にご視聴いただいるかと思いますので、適宜オンラインの方ので、のでは対したがあります。また、オンラインの方にご視聴いただいるのかと思います。また、オンラインの方にご視聴いただいで、適宜オンラインの方にごればないます。また、オンラインの方にごればないます。また、オンラインの方にごればないます。また、オンラインの方にでは、適宜オンラインの方にございます。また、カンラインの方にございます。また、オンラインの方にごはないます。また、オンラインの方は、適宜オンラインの方は、自然というでは、また、中心に対している。

方でご質問いただきましたら、こちらのディスカッションで拾えるものは拾って、ディスカッションの流れに反映させたいと思っておりますので、オンラインの方も是非どしどしとご質問やコメントをいただければと思います。最後に総括という形で終わらせていただければと思います。

まず、背景をご紹介させていただき ます。こちらは、特許庁でIPランドス ケープに関する調査研究を行い、IPラ ンドスケープの定義を「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その結果を経営者・事業責任 者と共有すること」と定義をしており ます。こちらは、IPランドスケープと いうところで、色々定義はあろうかと 思いますが、特許庁ではこのような形 に定義をしていますが、IPランドスケ ープというと、ややもするとテクニカ ルな話であるとか、スキルとか、ハー ド的な物、ツールとか、偏り過ぎなと ころもあるかと思いますので、もう少 しふわっとした形で、経営・事業及び R&D、研究活動等の企業の諸活動へ、 知財を活かす手段の一つとして、IPラ ンドスケープがある、という形でパネ ルディスカッションを進めていければ と思います。当然、IPランドスケープ 以外も、出願権利化であるとか、ライ センスとか管理といった様々な知財の 諸活動がありますが、その一つの手段 がIPランドスケープということで、今 回は知財をどのように経営・事業、R& D等に活かしていくか、という観点で の人材像や組織体制の構築をお話でき ればと思っております。

もう一つ、皆様もご覧になっている かと思いますが、特許庁で、「IPラン ドスケープを実践している企業のコミ ュニケーション」ということで、IPラ ンドスケープを実践するにあたって、 どういうところが必要なのか。こちら も特許庁のホームページで掲載されて おりますので、ご覧になったことがな い方がいらっしゃいましたら是非、あ とでご覧いただければと思います。特 許庁の報告書においては、双方に、い わゆる知財部門と知財以外の部門と、 特に経営者、事業部門の方との間に、 知識や情報のギャップがあるところは 課題じゃないかというところをおっし やっております。左側ができてない、 悩んでいる企業で、右側はできている 企業です。できている企業、IPランド スケープとか知財を経営・事業に組み 込んでいる企業というのは、双方向に コミュニケーション、いわゆる、相互 のやりとりが上手くいっているという ことで、コミュニケーションも非常に 重要な観点かなと思います。コミュニ ケーションする主体は人ですし、その 組織体制です。コミュニケーションの 流れとは情報の流れになりますので、 それをどのような形で構築していくか という観点で、ディスカッションを深 めていけば良いかなと思います。

そして、もう一つイントロでご紹介 しておきたいのは、「人」という観点 で、どのような人材がいるのかという 観点で分けたものが、この左の表になっています。ややもすると、IPLというと、分析担当者、IPランドスケープを実際にやる人という観点のところ、タイプでいいますと、消費者・発注者・生産者という3つのタイプに分け られるかと思いますが、IPランドスケ ープを実際に作成する人、実践する人 は、生産者ということで、いわゆるア ナリストというような形になります。 当然、経営・事業、R&D、マーケット が、そういった方々にその情報を上手 く活用いただくとなりますと、実は上 の消費者を分析した結果、IPLの結果 を消費する方々のリテラシーをどのよ うに高めていくかという形で、生産す る方のリテラシーも重要ですし、消費 する方のリテラシーも重要になってく ると思います。その点も、ディスカッ ションで組み込んでお話しできればと 思います。また、右側の方はですね、 10年以上前に特許庁から出ている「知 財戦略事例集」というものがございま すが、そちらの一つの例として、「知 財部門の位置づけ」というものがござ います。午前中のセッションに、伊藤 邦雄先生から、旭化成さんの知財イン テリジェンス室という組織の例があっ たかと思いますが、組織のあり方とい うのは企業様々、各様であるかと思い ますので、人材像もそうですが、何か このディスカッションを通じて、こう いう一つの正解があるというものを導 くものではなくて、各社各様のやり方 があって、その中のやり方を、皆様今 後の知財の活動等に生かしていただけ ればと考えております。

そうしましたらパネルディスカッションは、先ほど申し上げたとおり、この三つのテーマを行ったり来たりしながら進めていきます。この後は、パネリストのお三方から、いわゆるポジショントークという形で、各社の概要や取り組み等々についてご紹介いただきたいと思います。川名様、小日向様、

小林様の順番で進めていきたいと思います。それでは、川名様よろしくお願いいたします。

川名:KDDIの川名でございます。今日 は、IPLを実践するための人材育成と 社内体制の構築、ということですの で、その前に、KDDIの会社の状況をお 話ししたいと思います。簡単にです が、KDDIはご存じのように、auブラン ドを中心とする通信会社です。やはり 日本の人口が伸びない中で、スマート フォンのサービスが広まらないという ことがございまして、通信とシナジー があるような領域に、多方面に出てい くことを今やっております。このDXと いうものは、企業のその取り組みをデ ジタルトランスフォーメーションしま しょう、というものです。金融はコン シューマー向けの金融です。auじぶん 銀行や、auカブコム証券とか、金融ビ ジネスを展開しています。あと、エネ ルギーはauでんきです。LXの部分は、 ライフトランスフォーメーションでし て、例えば、ドローンですとか、メタ バースみたいなことをやっていて、通 信を使った新しい事業にどんどん展開 していこう、広げようということをや っているわけでございます。IPランド スケープはどこで使っているか、とい いますと、主に成長領域である、この 通信の周りの部分で、新しい成長領域 を探索するとか、どこを強みにするの かという、強みの部分を見つけ出すと きに、IPランドスケープを使っていま す。売り上げとか営業利益はこれくら いの規模の会社ですね。

組織体制の話も、社内体制も話題になっていましたので、私が部長をやっ

ていた2020年の3月までは、技術統括 本部というところに知財部があり、技 術統括本部は、基本的には通信のネッ トワーク部分の構築や運用をするとこ ろでした。そうなると、知財活動はエ ネルギーとか、コンシューマー向けの サービスとか、ネットワーク以外のと ころに広まっていく中で、技術統括本 部にいては、なかなか仕事がやりづら いということがございましたので、全 社的、社内の色んな部署にも目が利く というところと、あとスタートアップ も支援をしていましたので、そういっ たサポート部門であるコーポレートに 行った方が良いのではないかというこ とで、移管したわけでございます。総 務本部の中には法務部、総務部、知財 部と内部統制部という4つの部署があ り、法務部とも近しい関係がございま すので、そこに部が移管して、4~5 名の体制でIPLをやっているところで ございます。

IPランドスケープの取り組みとして は、大きく分けると2種類あると思っ ています。1つが、現在のビジネスを より改善したい場合に、短期的な戦略 を提案するものです。既存事業の問題 点を解決するような、新しい機能を追 加したり、競合分析をしてライバルの 会社の戦略をあぶり出して、それを共 有したりとかですね。そういったこと をやっているわけでございます。バッ クキャストが、コーポレートガバナン ス・コードの改訂を受けて、非常に大 事な部分になっていて、中期的、持続 的な成長という意味では、新しい領域 に自分達の強みを持っていった方が良 いのか、あるいは中・長期のR&Dのテ ーマはどこなのか、あるいは提携先、

出資先はどういう所が良いのかを提案 するために、色々やっているというこ とでございます。

IPLも含めてですが、IPLを上手く活 かせるためにはどうすべきか、という ことで、IPLチームを何とかするとい うより、知財部門のあり方を、組織の あり方を変えた方が良いと感じている ところでございます。従来、今までは 専門型といわれている、研究所が開発 した発明や、あるいは事業部で生み出 した商標の知財権を確保するという、 過去の成果を権利化するところをメイ ンでやってきたわけでございます。そ して、自分達の権利を侵害したものに 対して権利行使をしたり、予防したり する。これは言うなれば、知財権の獲 得とか保護をする部です。今は、中・ 長期に渡って成長の原資となるよう な、稼ぐ力を強化するという意味で は、将来に渡ってどういうキャッシュ を生み出すような知財を見出すか、と いうことが大事なので、戦略型に、知 財部門が移行しなければいけないと考 えています。それは、例えば、企業経 営とか事業戦略の立場に立って、成 長、競争力を高める知財戦略を策定し て、それを事業部門と一緒に共同して やっていくというところです。それ は、言うなれば、従来の狭い意味での 知財権ではなく、知財・無形資産によ る成長戦略部じゃないかと。そして、 その中の一部にIPランドスケープがあ るので、従来型の専門型の組織の中で IPLを一生懸命やるよりかは、こうい う戦略型に移行する中でIPLをやって いくことを、組織として定義付けるこ とがすごく大事なんじゃないかという ふうに思っております。やはり組織と

して、役割やミッションをまず与える ことと、それによって社員のIPLをや る方が使命感を持ってやる、という順 序でやった方が、上手くいくのではな いかと最近は思っております。

そういった中で、従来型の専門型の 知財組織を、戦略型に持っていくに あたっては、伊藤邦雄先生が基調講 演でおっしゃったような教育プログ ラムが大事になってくると思ってい ます。PwCの世界CEO意識調査によれ ば、「現在のビジネスのやり方を継 続した場合、10年後に自社が経済的 に存続できない」と回答した日本のC E0は72%もいるということで、多くの 経営層にとっての関心事は、今の事 業を変革して、事業ポートフォリオ を組み直すことじゃないかと思って います。それに寄り添っていけるか どうかが今、知財部門に求められて いて、それがコーポレートガバナン ス・コードとかガイドラインに書い てある事で、実現する方法が書かれ ているのではないかと思っていま

これまでの知財部門というのは、そういった視点で仕事をやってなかった方が私も含めて多かったので、今、私自身が知財ガバナンス研究をにるが知りたい。全業経営や事業がでして、金融ではなります。知財活動を行うことでしたがあります。知財部ではなります。知財部ではないと思っております。もの会社のそういうところを進めたいます。と思っている会社もいます。を関いている会社をいます。を関いている会社をいる会社をいます。を関いている会社をいるを進めたのと思って、上から3番目から5番目まで、といったのではなかったがあります。を表で、上から3番目から5番目まで、といったのではあります。

が、知財部門の研修項目になってい て、3番目は部長層で、4番目は課 長層、一番下から2番目が知財実務 をやっている担当者です。では、ど ういう事を学ぶのか、課長層を例に すると、「経営戦略とは何なのか」 や、「事業戦略とはどういうもので あるのか」となります。例えばテー マ2だと、事業環境の分析の手法と いうのは、フレームワークがいくつ かあるわけでございます。3C分析と か、ファイブフォースとかPEST分 析、VRIO分析と色々ありますが、そ ういう経営者に馴染みのある分析手 法をちゃんと勉強した上で、知財活 動がどこに当てはまるのかを、きち んと組み立てていく思考が大事なん じゃないかと思っています。テーマ 3は、事業戦略、知財戦略の持って 行き方。テーマ4は、オープンイノ ベーションということで、自分の組 織の中では、なかなかリソースがな い部分を色々持ってくるときに、オ ープンイノベーションとか、M&Aとか アライアンスあるいは標準規格を使 って普及させるとか、そういった周 辺のところが必要になるのではない かと。投資家のコミュニケーション とか、組織、人材コミュニケーショ ンは、経営層とのやり取りの仕方と か、従来の専門型にあるようなクレ ームの書き方とか、訴訟の仕方とか そういったものではなくて、経営層 がやろうとしている事業変革に寄り 添うような、その必要となるような 知識を植え付けるような研修を今考 えております。その中にIPランドス ケープがあるというところでござい ます。

野崎:ありがとうございました。そうしましたら今、大企業の例としてKDDIの川名様からご発表いただきましたので、次はスタートアップというお立場から、小日向様にご発表いただければと思います。よろしくお願いします。

小日向:ただ今ご紹介に預かりまし た、マネーフォワード法務知的財産本 部知財戦略部の小日向小百合と申しま す。最初に、マネーフォワードの会社 事業について紹介いたします。マネー フォワードは2012年に代表の辻を中心 に創業され、今年12年目を迎えるSaaS /Fintech企業です。連結ではございま すが、昨年11月末時点の従業員数は2, 148名、約30の国と地域のメンバーが 所属し、組織、事業ともに急速にグロ ーバル化を進めている企業となりま す。従業員が急激に増加しますと、文 化や価値観等の違いからコミュニケー ションが難しい場面がございますが、 創業以来共通の価値観、目指したい世 界観を「Mission /Vision /Values /C ulture | として掲げ、皆が社内の共 通指針として目指す世界観の実現のた めに行動しております。提供している プロダクトは現在50を超えており、全 てのお金の悩みを解決すべく、法人向 け、個人向け、金融機関向けに様々な デジタルプロダクトを提供しておりま す。

次に知財戦略部の活動について紹介いたします。知財戦略部は法務知的財産本部直下に配置され、グループ全体の知財戦略、策定、推進を行っております。レポートラインは最高コンプライアンス責任者で、知財担当グループ

執行役員の坂といいます。知財戦略方針に掲げる知的財産を取り扱う各領域、各グループ会社の役員とも連携する機会が多い点は、知財戦略部の特徴といえます。様々な部門と連携、推進してきた知的財産の活動成果として、2022年はグッドデザイン賞、Japan Branding Awardsを受賞。昨年は令和5年度知財功労賞を受賞しております。

IPLの取り組みでは、まずIPLを知的 財産の情報を経営・事業、研究課題の 解決に役立てる取り組みと定義し、知 的財産権の調査結果と様々なフレーム ワークを組み合わせ、分析した結果を 経営陣や各部門向けに提供しておりま す。しかし、取り組む中でいくつか課 題に直面し、現在はもう少しライトな 情報提供を行っております。そこで、 ここからはIPLを通して直面した課題 を中心に紹介いたします。まず会社規 模との関係では、IPLに限りません が、経営陣との距離が近く、期待や改 善点等について直接意見をもらえる点 は利点といえます。他方で経営・事業 に関するディスカッションのベースと なる知財側のスキルが十分でなく、IP Lのメリットを具体的に示せていない のではないか、という課題がございま す。また、そもそも実行時のリソース が十分にない事に加え、外部の専門家 との連携に際し、権利化とは異なる専 門知識・経験を持つ方を探すのは容易 ではないという点も課題に感じており ます。

このような課題に直面する中で、人 材育成、体制構築の観点から、知財に 携わる者がどのようなスキルを身に付 けたら良いのか、そもそも身に付ける 事が可能なのか、知財部門として具体 的に何から取り組むのが良いのか等、 日々悩みが尽きません。

そこで、現在はIPLの取り組み等を 通して、直面した課題に対し各対応を 行っております。一例ではございます が、まず知財部門向けには知財情報の みに終始せず、全体を俯瞰的に捉える 習慣を業務フローの中に取り入れ、知 財担当者のスキルアップを行っており ます。次に経営陣や事業部との関係で は、基本的な事ではありますが、聞き 手にとって価値のある情報となるよ う、事業への影響を数値化、言語化し て伝える工夫を行っております。ま た、組織全体の人材育成の観点から は、従業員による知財活動が会社にと って価値のある活動である事を伝える 場として、発明・創作者表彰やワーク ショップを設計し、開催しておりま

なお最後になりますが、マネーフォワード知財戦略部では現在仲間を募集しております。簡単ではございますが、マネーフォワードの会社や知財活動の紹介は以上になります。本日はよろしくお願いいたします。

野崎:どうもありがとうございました。絶賛人材募集中ということなので、ご興味ある方は是非ご連絡いただければと思います。そうしましたら大企業の川名様、スタートアップの小日向様ときて、それらの企業を、外部のコンサルタントというお立場でご支援をされている小林様からご発表よろしくお願いいたします。

小林:よろしくお願いします。まず簡 単に自己紹介ですけれども、シクロ・ ハイジアという経営コンサルティング ファームを独立、創業しまして、今度 の4月で丸5年という状況です。経 営、事業戦略のアドバイザリー、M&A や企業アライアンスにおけるファイナ ンシャルアドバイザリー、そして知財 戦略のアドバイザリーという3つの柱 で事業を行っています。業務の割合と しては、およそ知財に関連する案件が 半分くらいです。知財戦略構築支援、 アドバイザリーを提供させていただく 中で、IPランドスケープ実装の為の組 織体制構築、人材育成、IPランドスケ ープの実践といったところを、ハンズ オンで支援しています。個人的には、 シクロ・ハイジアの経営以外にも、大 学教員のポジションであったり、NEDO フェローのポジションであったり、 様々な事を雑多にやらせていただいて います。

まず、今日のテーマに関して、一番 の課題感は、組織における知財部門の 役割と価値の再定義、これをデザイン していく事が重要なのではないか、必 要なのではないか、というように考え ています。なぜなら、先ほど川名様か らもありましたが、従来の知的財産部 の役割と現状の組織から求められる知 財部門の役割がだいぶ変わってきてい るかな、と思います。企業の組織の中 で知財部門をどう位置付けていくの か、その役割、価値を改めて定義しな いと、その目標設定ができないです し、人材も、いったい何を目指してIP ランドスケープを取り組まなければな らないのか、ということになってしま います。

例えば、これはまさに、先ほどの川 名さんの課題感と一緒なのですが、左 側は従来の知財戦略、知財マネジメン トで、発明を創出し、保護し、活用し ていくというようなところです。こち らはシンプルな市場、例えばモノづく りや排他権として市場を独占していく ような分野では、こういったところが 非常に重要かな、というように思って います。一方で、これに掛ける、掛け 算ですね。プラスアルファというより も掛け算と思っていますが、右側のと ころで、これからの知財戦略、知財マ ネジメントがあると思っています。1 つは、知財ガバナンス、経営戦略とし ての知財の在り方。2点目は事業戦略 としての、まさに本日のテーマである IPランドスケープ。それから知財部門 として何を取り扱うのか、というとこ ろで知財・無形資産戦略と書かせてい ただいているように、様々な企業の幅 広い無形資産、知財がある中で、それ らを含めた複合的な知財戦略、知財ミ ックス的な考え方が必要なのではない か、と思っています。それから、コ・ クリエーションという意味での共創戦 略ということで、これはオープン・イ ノベーションを更に推進していくため に、知財や契約、それから標準化のマ ネジメント等を含めてオープン・クロ ーズ戦略を検討していく必要があるの ではないか、ということです。こちら は複雑な市場、モノづくりからコトづ くりを掛け合わせたような部分であっ たり、非常に複雑な市場に対する市場 参入のチケットだったり、連携ツール としての活用というのがあり得るのか な、というように考えています。です ので、この右側も含めて、知財部門の 役割として捉えていく必要があるので はないか、と思っています。

IPランドスケープを組織、体制とし て回していく、上手く実行していくと いうようなところでは、大きく4つの 要素があると考えています。左上から 「組織構造・連携体制」、右に行きま して「分析・解析力」、下に行って 「戦力構築・仮説提案」、そして「推 進力・実行力」という、こういうサイ クルが必要かな、と思っています。お よそ、IPランドスケープが最初に浸透 し出した頃には、皆さん「分析・解析 力」ばかりに拘られていたかと思いま す。「どんなツール使っている の?」、「どういうグラフを書けば良 いの?」、「マップを書けば良い の?」というような、かなりテクニカ ルなものに寄っていました。昨今、そ こから少しフェーズが進んだと感じて います。「戦略構築・仮説提案力」と いうところで、分析する事自体が目的 ではないので、そこから導かれる示唆 や、将来に向けた戦略、提案を導いて 行かなければいけないということで、 ここで戦略構築に繋がってきます。こ の際、重要となるのが、一つは価値創 造ストーリーに基づくような形で、き ちんとストーリー立てた事業における 知財の位置付け、貢献というのを掲げ ていく必要があるかなと思いますし、 それを分かりやすい説明で仮説提案で きるとよいですね。コミュニケーショ ンですので、相手に伝わらなければ、 どんな良い提案も意味がないと思って います。それでは、良い提案さえでき たら必ずそれを採用してくれるのか、 すぐに実行されるのか、というと、そ ういうことは普通ありえないです。組 織の論理ですとか、様々な事情や状況 がありますので、それを実行していく

今度は、IPランドスケープの実装に 向けた課題と取り組みというところ で、皆さんお悩みになられているのか な、ということを3つ挙げてみまし た。1つは、新規事業や戦略をどのよ うに検討すればよいのか分からないケ ース、そもそも検討方法が分かりませ ん、と。 2点目、IPランドスケープの 手法を確立、標準化できていない、 と。会社の中で自分達がIPランドスケ ープで何を目的にどのようにやってい くのか、という業務がまだ定まってい ないので、右往左往してしまう。分析 する為のリソース、スキル不足によっ て検討が進まないといった、まさに人 材育成の部分かと思っています。3点 目が、どのように他部門を巻き込み、 合意形成を図っていけばよいのか分か らないケースですね。IPランドスケー プは、およそ他部門と連携しながら、 情報格差を埋めながら、コミュニケー ションを取って進めていく必要があり ますので、やはりこの3点目のソフト

スキルの部分というのも重要になって きます。

今度はちょっと違った形で、知的財 産マネジメントライフサイクルと呼ん でいますが、企業の知財業務における いわゆるPDCAのサイクルだと思ってく ださい。戦略を作り、実行をしてい く。戦略のところはIPランドスケー プ、それから実行のところでは従来の 知財を創出し、保護し活用していくフ ェーズがあり、さらにチェックアンド アクションのところにいくわけです。 皆さんここの、チェックアンドアクシ ョンで結構躓いていらっしゃるかな、 という気がします。それはIPランドス ケープを実施した後のところで、そこ での評価のフィードバックをもらうの か、何が良くて何が悪かったのか、次 にどのように活かしていくのか、組織 をどう変えていくべきか、そういった 見直しをなかなかできずにいらっしゃ るので、このPDCAのPDだけで終わって しまっている企業が多いです。戦略作 りのときに、きちんと目標設定をし、 可能であればKGI、KSF、KPIといった 所を設定して、きちんとチェックアン ドアクションに繋がるように評価し、 見直しをしていかないと、次の戦略に 繋がっていかないのではないかと考え ています。ここでの課題意識は、IPラ ンドスケープを実施するだけではな く、その前段階の戦略やチェックアン ドアクションのところで、目標設定が できないと、やりっぱなしで終わって しまうのではないか、ということで す。いわゆる知的創造サイクルといっ た、創造・保護・活用といったサイク ルを、いかに高循環を加速させていけ るのかが大事ですし、そのためには、

この右上の所で、知財戦略の見直し、 チェックアンドアクションというところで事業における知財の位置づけを明確化し、価値を可視化していくということがポイントになると考えています。今日は皆さんとパネルディスカッションに参加させていただくのを、すごく楽しみにしてまいりました。よろしくお願いします。

野崎:はい、どうもありがとうござい ました。お三方からですね、ポジショ ントークいただいて、色んな論点とい うか課題感を共有できたのではないか と思います。そうしましたら早速、パ ネルディスカッションに移ろうと思い ます。先ほど、小林様のスライドの6 ページにあったと思うのですが、知財 部門の役割と価値の再定義、デザイン をしていく必要があるのではないか、 というところで、まず小林さんに伺い たいのですが、これはいわゆる知財部 門の方の内発的動機、知財部には人が いますので、知財人材そのものとか、 部門自体が変わらないといけない、と いう内発的動機はあると思うのです が、この組織において外発的動機、い わゆる知財部門以外の経営層であると か、事業部門、研究開発部門、商品開 発とか、そういった部門からも、プレ ッシャーや外発的動機というのも、コ ンサルの経験に基づいて、あるものだ と思われますか。

小林:割合としては少ないですけれども、あるかなと。やはり多くの場合には、知財部門からの内発的な動機で、「こうあるべき」「こうしていきたい」というところ、その想いから、こ

ういう動きになってきているかなと思います。しかしながら、一部、やはり知財に関する感度が高い経営者の方々は、その会社の経営における競争力の一つとして、「知財」にもっと注力していきたい、と。そうすると今の知財部門のあり方ではなく、「組織としてどのような位置付けにしていくべきなのか」という大きな課題感でご相談いただくケースもあります。

野崎:ありがとうございます。次、川 名さんに伺いたいのですが、川名さん のスライドの2ページ目に組織体制の 変更がありまして、今小林さんからも ありましたが、いわゆる組織の位置付 け、というのは、チャンドラーが言う ように、「戦略は組織に従うのか、組 織は戦略に従うのか」という話があり ますが、この4年前の変革と位置付け の変更というのは、知財部門からとい うより、経営層や事業部門からの要請 においてこういうふうな位置付けに変 わったのか、また位置付けが変わった 事によるビフォーアフターでの変化、 知財人材なり知財部門の何か変化みた いなものがあったら教えていただきた いのですけれども。

川名:そうですね。きっかけは、経営 層に報告する内容が、技術関係の業務 報告というより、それ以外の部分の報 告がどんどん増えてきたことが実情で して、それだったらここにいるよりか は、どこか違うところにいた方が良い のではないか、という提案を受けて、 色々な所に相談したところ、法務もそ ういう組織でもあるし、コーポレート は全社的に事業部や技術部門をサポー トする部署なので、そういうところに 行った方が良いのではないかと言われ てそこに移った、というところです。 良いところは、やはり技術本部でもス タートアップでも、どこを支援しても 背中を押してくれる、良いということ を認めてくれるので、今の方が良いと 思いますね。

野崎:逆にデメリットはありました か。

川名:デメリットは、技術本部がネットワークの構築とか開発とか研究所もそこに入っているので、そういうところの情報が来づらくなったところがありますが、その分、他の部署のデータや情報が取りやすくなった部分があるので、メリット・デメリット両方ともあると思います。

野崎:ありがとうございます。そうしましたら小日向さんに伺いたいのですが、マネーフォワードさんは部署の名前が「知財戦略部」ということですが、「知財戦略部」というのは、マオワードさんが設立された2012年のときからもずっと「知財戦略部」という名前であったのか、それとも何とき名前であったのか、それとも明戦略部」という名前であったのか、それとも明戦略部によりを何えればと思うのですけれども。

小日向:はい。私が入社したのが2019年でして、その後に知財部門の立ち上げをしました。その際に、従来の「知的財産権を取り扱う部門」というイメ

ージが強い知的財産部ではなく、知的 財産を戦略的に活用していく部門であ る、ということを表す意図で「知財戦 略部」とネーミングしました。

野崎:なるほど。やはり「知財戦略 部」の「戦略」を入れるという所はこ だわりがあったというか。

小日向:はい、ありました。

野崎:やはりそのネーミングによる事で、経営層の方や他の部門の方等とコミュニケーションを取ると思うのですが、戦略的なところまで求められる、逆にそれに答えなきゃいけない、というプレッシャーはあるという理解でよろしいでしょうか。

小日向:そうですね。ただ弊社の場合は、最初から「戦略をやるよ」、「戦略知財だよ」と示す形で部門の立ち上げを行っているので、その意味では、ギャップは最初からない、という状況です。

野崎:なるほど。ありがとうございました。そうしましたら、戦略のお話があったので、川名さんのスライドにおって。実は、先ほどの小林さんのおの中で、「知財部門の役割と価値のので、川名さんの4ページ目ので表」と、川名さんの4ページ目のと戦略型」というまうに、戦略という言葉がことが、「戦略型」にで、よいうものが、IPランドスケープといいますが登場してから、6~7年くらいますが登場してから、6~7年くらいスラス、午前中の伊藤邦

雄先生のスライドにもありましたが、 無形資産というものが非常に企業価値 に占める比率が高く、それを戦略的に 生かさなければいけないので、専門型 にプラスアルファ戦略型というものが アドオンされているという理解でよろ しいでしょうか。

川名:そうですね、アドオンですね。 アドオンですけれども、組織全体における重要度の割合というものが、昔は「戦略型:専門型=1:9」だったものが、徐々に戦略型の重要性が増していて、限られたリソースをどうやって配分するかということが、今のマネジメントの重要な仕事の一つなのではないかと私は思っています。

野崎:ちなみにそうすると、KDDIさん の知的財産部の中にIPLチームという 形で、恐らくIPLチームの方はこの戦 略型を担当されていると思うのです が、いわゆる従前の出願、権利化であ るとか、渉外というのは、それはそれ で非常に専門性が高い人材だと思いま す。プラスアルファで、先ほどの、い わゆる人材育成プログラムにお示しさ れたように、戦略型というのは、今ま での専門型とは違うスキルが必要にな ってくる。そうすると、この戦略型の 人材と専門型の人材は、育てる前にど のような形でコミュニケーションを取 るべきか。専門性スキルの拠って立つ ところが、多少変わってくるかと思う のですが、そこのコミュニケーション をどのように図っていくか。ちょっと 言い方悪いですが、分断がないのか、 といったところはいかがでしょうか。

川名:その分断があるということが今 分かり、非常に難しくてですね、見え ない壁があるのではないかと。私は社 内でも、「こう変わるべきだ」と言っ ていて、それは経営層にも言っていま す。「こういうふうに世の中なってい ます」と、「KDDIもそうならなくちゃ いけない」と言っているのですが、や はりマネジメント層は、戦略型の仕事 という思考を持たないと、これからは マネジメントや組織の方向性を決める 人達は、このスキルがないとなかなか 難しいのではないかと思います。スタ ッフの中には専門型で、従来のクレー ムの作り方や訴訟を粛々とやってい て、すごく重要な仕事だと思うのです が、それが戦略型にアドオンされる事 によって、経営層とも会話ができて、 実務の最後の訴訟で勝つか負けるかの 機微や、「これは権利行使で勝てま す」「このクレーム作りだったら良い です」ということをジャッジできると いった意味で、最強の人材は「戦略型 と専門型を併せ持った人」なのではな いか、と思っています。

野崎:ちなみにそういう、専門型と戦 略型を併せ持つ方はいらっしゃいます か。

川名:会場にいらっしゃる方の中にも 沢山いると思いますよ。

野崎:その点で、今度は小林さんに伺いたいのですが、恐らく戦略型の人材が部門の機能としても求められており、そういうところの人材育成とか教育の依頼についてのご相談は多いのではないかと思います。今まで、チーム

や組織的なところにおける人材育成の話で、専門型から戦略型にシフトするとき、午前中の伊藤邦雄先生の話に出ました「X」のうちトランスフォーメーションするときに、何かポイントであるとか、どのような形で戦略型にシフトするとよりスムーズに移行できるのでしょうか。

小林:まず、これもやはり目的の部分 で、会社様によって様々です。ある会 社様は、「企業の知財部全員が戦略人 材にならなければいけない。」という ことで、先ほどの川名さんのお話のよ うな、出願、権利化もしつかりと専門 性持ってできるし、そこに戦略的な能 力を持つことで、より経営層とのコミ ュニケーションや人材としての価値を 高めていくというケースもあります。 一方で、例えば会社の知財部門の中 で、3割を戦略人材にするという目標 で、残り7割の方は従来の知財業務を 専門でやる、というケースもありま す。それは組織の目的や人材育成の目 標によるものと思っています。そし て、その戦略も本当に定義が難しいの ですが、極論すると「限られたリソー スをどこにどう配分するか」に尽きる のかな、と思っています。それでは、 限られた知財人材のリソースをどう割 り振っていくのか。お客様にいつもお 伝えしているのは、今「IPランドスケ ープ」がバズっているので皆さん「IP ランドスケープだ! とおっしゃるの ですが、権利化であったり渉外であっ たりというのは、本当に会社の知財戦 略や知財力の土台となるものです。戦 略なんてどれだけ良い青写真描いたっ て、良い権利を持っていなければその 戦略を実行できないですし、渉外機能がなければ、弱ければ、結局有利な契約にまで至らない等、きちんとバランスをとってやっていく必要があるのではないかと思っています。ただし、戦略に重きを置かれてきている傾向は、まさに川名さんおっしゃるとおりです。

野崎:はい、ありがとうございます。 おっしゃるとおりで、IPランドスケー プといった分析の方が重要で、調査の 方がいらないというわけではなくて、 当然、調査だったら侵害予防調査やク リアランス調査も従前の如く重要であ って、プラスアルファで知財部門がや るべき機能が増えたことが非常に重要 な観点なのかなと思います。その点 で、小日向さんに伺いたいのですが、 川名さんのところですと戦略型と専門 型と分けていらっしゃいますが、先ほ どの小日向さんのご発言の中で、初め から戦略知財という形でスタート、立 ち上げされていて、今マネーフォワー ドさんにいらっしゃる知財人材部門の 方々は、いわゆる戦略知財をやるとい うことですが、どういう観点でその人 材の採用や募集をされているのか、先 ほど募集をされているというお話でし たが、どういうスキル・観点で採用時 に人を見ているのか教えていただけれ ばと思います。

小日向:はい、ありがとうございます。そうですね。戦略知財に向くか向かないかを面接の短い時間で判断するのは結構難しく、またご経験のある方もなかなか少ないので、まずは自分の専門分野以外のところにも広く興味持

っているか否かを主に見ています。その上で、自分で主体的に行動できる行動力がありそうか、あとコミュニケーション能力はとても重要になってきますので、他部門を巻き込んでコミュニケーションできるポテンシャルがあるかどうか、をなるべく見るようにしております。

野崎:ありがとうございます。恐らくですが、分析する、マップを作るといったことは、ある程度ハードスキルを学べば何とか一定レベルにいくと。ちなみにコミュニケーションのスキルを上げる良い方法ってありますか。

小日向:良い方法。難しいですよね。 そうですね。人と接するのが好きな方 の場合は、繰り返しコミュニケーショ ンを取るうちにスキルが上達している ことを実感するケースもあります。

野崎:ちなみに、KDDIさんでIPLのチームがあると思うのですが、やはりIPLのチームは、いわゆる分析のスキルというのは、ある程度マストで必要かと思いますが、その分析のスキルだけがあったとしても、それが例えばR&Dであるとか経営層の方にプレゼンテーションしなければならず、せっからないとなると、今小日向さんがおっしゃったコミュニケーション能力の観点でもチームのメンバーを選んでいるのでしょうか。

川名: IPLチームの人達はアナリスト 資格を持ってこの分野で頑張ろうと思 っている人達で、コミュニケーション

スキルが高い人とそうじゃない人はち ゃんとチームを組んでやっているの で、うまくできますが、コミュニケー ションの前に大事なことは、「俺が作 ったレポートをお前に見せてやる」と いうスタンスではなく、事業部の成 長、事業の成長というか、その事業の 相手の事業に対してどれだけ愛情を持 つか、ということが大事なので、愛情 があればコミュニケーションは上手く いくのではないか、と私は思っていま す。IPランドスケープってすごく大変 じゃないですか。作業が大変なので、 うまくいくかどうかわからない、刺さ るかどうかわからないものを何十時間 もかけてやっているわけですから、単 なる仕事としてやるというより、その 事業を何とかうまく上昇軌道に乗っけ たい、成長させたいといった思いがな いとなかなか難しいと思っています。

野崎:いわゆる愛があるかどうか、と いうのは非常に重要です。今は生成AI で同じ「アイ」ですが、ちょっと違う 「アイ」が重要で、やはり愛がある か、真剣に取り組むかみたいな観点と いうのは重要かと思います。外部から ご支援される小林さんの立場で、小林 さんが立場上どこまで外部から愛を感 じ取れるのかというのもありますが、 やはり愛があるか、その愛情や熱意と いったところについて、IPLに限ら ず、知財を経営・事業に活かし、自分 がこの会社をより盛り立てていく、み たいなところは、外部から見ていて、 「この方はすごい熱意があるからうま くいっているな」といったことは感じ ますか。

小林:そうですね。「社内における知 財部のポジションを上げたいため」と 言われると、それが目標なのかな、と 正直思うところはあります。他方で、 「知財のポテンシャルを大事にしなが ら会社としてこれをやっていくべきで ある」、「より会社の成長のために知 財が頑張ることで、企業価値が向上し ていく。」という想いでIPランドスケ ープに取り組まれている会社さんもい らっしゃるので、そういった方々には 本当に精一杯応援したいな、と感じま す。そういう方々って得てして自分の 会社が好きで、知財の仕事好きだし、 そこでもっと自分のスキルを活かして 会社の役に立ちたいという方向性で考 えていらっしゃるのかなと思います。 ちなみに私は、お客様のことをすぐ好 きになってしまうタイプなので、お客 様の製品やサービスをすぐに買ってし まいます。そして、実際に使ってみま す。そうしないとお客様のことが分か らないですし、実際に使ってみること で、「ここですよね。私はこういうと ころが好きです。」と言えるので。コ ミュニケーションってスキル的な部分 もあると思いますが、私も、川名さん と一緒で人見知りです。その中で、相 手の考えていることを想像しながら、 相手がやりたいこと、求めていること を理解することが先だと思っていま す。コミュニケーションをとりなが ら、その相手の価値観だったり課題感 だったりを引き出して理解した上で話 をすることが大事ではないでしょう か。

野崎:ありがとうございます。おそらく皆様の95%がお二人は人見知りじゃ

ないと聞いた瞬間感じたと思いますけれども。そうですね、今はどちらかというと知財部門の人材についてのコミュニケーションのお話でしたが、逆サイドに話を振りたくて。IPランドスケープしかり、知財を経営・事業に生かすことは、当然経営層の方や事業部の方、マネジメントの方々のご理解といいますか、その方々の熱意や知財に対する愛が必要かなと思います。午前中の基調講演で古河電工の小林会長が

「知財を経営のど真ん中に」と、いわ ゆる知財愛を非常に感じるテーマでし た。そこで、小日向さんと川名さんに 聞きたいのですけれども、小日向さん のスライドの中に、スタートアップの 場合、経営者の方と知財部の距離が近 く、コミュニケーションの間のパスが 短くなるので、いわゆる情報のロスが 少ないと熱意がそのまま伝わりやすい かなと。一方で、川名さんの場合、大 企業になってくると、組織でどういう ふうに知財部を位置づけるのか、そこ で情報の中でどうレギュレーションす るのかが重要になってくると思いま す。その観点で、小日向さんから伺い たいのですが、スタートアップなりの 距離の近さが、いわゆるIPランドスケ ープ然り知財を経営の方にフィードバ ックしやすいというメリットは感じら れますか。

小日向:そうですね。やはり距離の近 さが重要と感じています。ただそれ は、組織規模にも起因するのかなと思 うところはあります。

野崎:スタートアップの方ですと他の スタートアップの方とコミュニケーシ ョンをとることもあるかと思いますが、マネーフォワードさん以外のスタートアップの方々も同じような感じで、やはり経営者の方との距離感が近いというのはメリットであるのでしょうか。

小日向:あると思います。

野崎:なるほど。一方で川名さんですと、大企業になりますと先ほどの組織の位置付け、知財部門の位置付けを、技術開発からコーポレートに移したかので、色々な研究開発部門以外の方かれ、色々な研究開発部門以外の方が来ても対応がしやすい。というお話があったと思いますが、経営層で、カーションという観点で、コ営層の方と情報やコミュニケーションという観点で、コ営層の方と情報やコミュニケーショへの対したというないです。

川名:そうですね。私の上はCFOなの で、技術的なワードを伝えるのはなか なか難しい部分がありますが、なるべ く知財専門型っぽい話ではなく、会社 の競争力や会社の成長とかで中・長期 で成長させるということはCF0も当然 思っていて、投資家もそこに関心を持 ちましてということを知っているの で、なるべく、競争力とか成長とかそ ういう言葉に置き換えて喋るように心 がけているわけでございます。先ほど の野崎さんの資料でコミュニケーショ ンギャップがありますよね。左側の上 手くいっていない会社とありますけれ ど、やはり右側みたいになるべく、こ ういうこともできますと言い続けると

期待度が上がってくるので、結構大事 なことなのかなと思いますね。

野崎:ちなみに今のおっしゃったのはどちらかというとトップダウンではなく、いわゆる経営者の方々にIPL、知財を認識させる為に、まずはボトムアップ的な形で色々と打ち込んでいく。打ち込んでくと上の意識が変わって、それが組織全体に波及していく、そういうご理解ですかね。ちなみにKDDIさんの場合は、川名さんの部門のレポートはCFOということですが、今の社長は技術系ご出身でしょうか。

川名:そうですね。

野崎:通信障害で記者会見された際、 非常に専門的で記者よりも詳しい記者 会見をされた方ですけれども、社長が 技術系というのは、知財部門の位置づ けや知財を重要視しているところに影 響はありますか。別に文系出身の社長 が悪いというつもりは全くないのです けれども。

川名:そうですね。技術的なことが分かるので、やりやすい部分もありますね。直接の報告はCFOですが、CEOにもちゃんとレポートはしていて、あるいは他の部署からのレポートの中にも知財の情報が入っているので、そうりりをで打ち込んでいるところへのリターンはちゃんとありますが、意識が高いというのはまだわからないです。ただ、元々意識が高いというのは思っています。

野崎:はい、ありがとうございます。 実はアジェンダ三つ用意していたので すね。最後はオープンイノベーション というキーワード入れていたのです が、今まで全くオープンイノベーショ ンに触れていなくて。小林さんや川名 さんのスライドにオープンイノベーシ ョンというキーワードがあったと思い ますが、一社単独で事業をやる、製品 サービスをローンチするという場合も ありますが、やはり色々な会社さんと コミュニケーションを取りながら、ア ライアンスを組みながら、場合によっ てはM&Aしながら事業を進めていく、 立ち上げていくということがあろうか と思います。そのときに一つ、やはり IPL、知財の情報を生かすということ は非常に重要な手段なのかなと思うの ですが、特にオープンイノベーション というキーワードについて、小林さん のスライドでもありましたが、ご支援 されている中で、オープンイノベーシ ョン実現のためのIPL、みたいな観点 で、こういうところに注意した方がい いとか、このような活用の仕方がある とか、何か共有いただける事例があっ たら教えていただけますか。

小林:おおよそIPランドスケープに一生懸命取り組んでくださっている大手企業様の場合、目線感が大手企業側、およそ自分の目線しかない、ということが懸念するところです。例えば、オをといちの技術や特許ポートフォリオを棚卸ししたときに、今後の城長戦略に向けて足りない技術がある場合、その足りない技術を持っている人を知財情報から探して、そこから自分達にとってシナジーがあるのかどうかを皆さん

検証、検討されているのですが、オー プンイノベーションってどちらか一方 が得するわけではないですよね。相手 方がいて初めて成り立つものですか ら、逆に相手方にギブできるものは何 か、というところも考えていくべきで す。そうするとむしろ、大企業側が提 供できる技術や知財以外のリソースも 多くあろうかと思っています。その 点、本当に川名さんの、KDDIはすばら しい活動をされていらっしゃるなとい つも感心して拝見していますし、そこ の観点が、先ほどのコミュニケーショ ンとも繋がっているのではないでしょ うか。あくまでも自分主体ではなくて 相手がいることを前提としてオープ ン・イノベーションを考えていかなけ れば、うまくいかないのかなと思いま す。もう1点が、またコミュニケーシ ョンの話になりますが、お客様が仰っ ていた言葉で、すごく印象に残ってい る名言があります。「弊社は組織内で すらオープン・イノベーションができ ていないのに、外部の方々とオープ ン・イノベーションをやろうだなんて おこがましいですよね。」と、つまり 「中でもできないものが外に対してで きるものか」と。やはり社内・社外を 問わずですが、自身の部門外・組織外 の方とお話しするときには、その相手 方の考えを理解し推察しながらコミュ ニケーションをしていくことが大事な のではないでしょうか。

野崎:はい、ありがとうございます。 そうしましたら、小林さんのお話の中 でも出た、川名さん。オープンイノベ ーションという観点で、特にIPLとい うのもそうですし、IPLを使ってもそ うですし、人材という観点で何か追加いただけるコメントやご意見がありましたら教えていただけますか。

川名:はい、そうですね。私たちは13 0社以上のスタートアップに出資して おりまして、その中のスタートアップ に支援しているのが十何社くらいあり ますけども、そこで私もいくつか担当 していますし、一つは兼務出向という 形で20%くらいその会社に行って知財 法務の組織づくりや知財の意識の醸成 とかやっております。私たち知財部門 がギブで与えられるものは、私が出資 しているスタートアップが成長できる ように、IPLを行って中・長期的には こういうところを強みにしていかない といけないとか、知的財産をこういう ふうに活用した方がいいとか、そうい ったものになります。こういった支援 がスタートアップの成長に繋がり、成 長すればするほど、KDDIとの協業ビジ ネスがうまくいく、KDDIとの協業ビジ ネスがどんどん広がるとかを中・長期 的に絵を描いてやっているので、短期 的ではないというところですね。

野崎:ちなみに人という観点だと、やはりお付き合いしたときに、その事業に対してコミットするというか、その20%というのは形式的にまずはリソースを割く、という意味だと思いますが、それ以外に人という観点でオープンイノベーションを実現する、スタートアップを支援することは、大企業さんの立場から見たときに、資質やキャラクター、スキル等、こういうのがあるといい、みたいなものはありますか。

川名:基本的にはスタートアップは、大企業の部署の部長や本部長とは違って社長がずっと残るので、その人たちが中・長期的に成長することがこかに立ちといるととで有用ですよといるととであるに切り替わったります。という思いに切り替わったりするので、大企業以上にスタートアップはちゃんと打ち込めばちゃんと跳ね返っています。

野崎:はい、ありがとうございました。時間の関係で、最後に無理くりオープンイノベーションのテーマを入れたところがありましたけれども。そうしましたら、残り15分ちょっとになりましたので、最後に5分ほど総括の時間を取りたいと思います。はい。それでは会場の方から何かご質問はございますか。

だいていたように考えておりますが、 その点をちょっと今一度整理をしない となかなか人によって解釈が違うのした。 その際に、川名先生がおっしゃ っていた専門型と戦略型というのも、 会社の成長に貢献するための戦略を 行する部隊、仲間であれば、みんなの じ目標に向かってワンチームとしての 活動を本来やるべきなのかなと思って おるのですが、その点に関しましてお 考えをお聞かせいただければと思いま す。よろしくお願いします。

野崎:はい、ありがとうございます。 そうしましたら、これは川名さんでよ ろしいでしょうか。

川名:ご質問ありがとうございます。 言葉が足らず申しわけございませんで した。知財部だけではなくて知財・無 形資産を扱う全部の部署や関わる関係 者が、会社の持続的な成長を目指すと いう同じ目標に向かっていくべきだと いうふうに思いますし、私たちの会社 ですとブランドを専門に扱う部署もあ りますので、その部署とは協調しない といけないわけです。ただ、まず先行 するのは知財部門じゃないかというふ うに思います。あとは、投資家向けの IRをやっているところもありますの で、そういったところとも一緒に連携 しながら同じ目標に向かっていく必要 がある、というところで答えとして正 解でしょうか。

会場質問A:全社が一丸となってやるべき活動であるということですよね。 はい、ありがとうございました。 野崎:はい。そうしましたら、他にご 質問がありましたら、是非挙手いただ ければと思います。いかがでしょう か。

会場質問B:今日は貴重なお話をありがとうございました。オープンイノベーションに関して、オープンイノベーションをやる部隊とIPランドスケープをやる部隊はどういう関係があるのかなと思いまして、川名さんにお願いします。

川名:私たちの会社でいうと、オープ ンイノベーションを推進する組織とし てはその専門の部署がございます。そ の専門部署では、大企業七十何社とス タートアップがマッチングするような 場の事務局の運営と、スタートアップ に出資し、成長支援する業務を行って います。知財部門で行っているのは、 出資先のスタートアップから要求され たり求められたりした支援のうち、知 財に関わる支援をやっていくというこ とで、例えばこういうところが特許で 取れるのではないかとか、IPLを行っ たりとか、商標もこういうのが取りた いとか、を行っているので、オープン イノベーションの推進部隊とは分かれ ているというところです。ただ、連携 はしておりまして、スタートアップに 対して知財支援ができますよ、という セミナーをやるときには、オープンイ ノベーションの組織に声掛けをしてス タートアップのリストをもらったりす るわけでございます。

野崎:大丈夫ですかね。はい、ありが とうございます。他いかがでしょう か。

会場質問C:今日はありがとうござい ました。先ほど愛という話があって、 非常に重要なキーワードかと思いま す。多分、愛する対象が非常に抽象的 なビジョンであると知財部は「こっち を愛するべきだ」という話をするのに 対して、経営はそれに対して「よくわ からない、こっちの方が愛している」 というふうな感じで、愛する対象が違 いすぎると話が伝わらないと思うので すよね。そういう状況下で、IPランド スケープをベースにあっちだこっちだ という話をすることが多分最も理想的 な状況だと思うのです。川名さんがKD DIですごく色々なポートフォリオをや っている中で、こっちに行くべきじゃ ないか、いやこっちだというような話 になると、もともと土俵が違いすぎて 話ができないのではないかという状況 を私はすごく想像できるのですけれど も、その辺りについて、どういうふう にこだわりとか、あるいはそれぞれの 価値観みたいなものを超えて、全体の 力を結集していくのかというところに 興味があるので、教えていただければ と思います。よろしくお願いします。

野崎:じゃあ、川名さんよろしくお願いします。

川名:はい。最近ありましたのは、例 えば研究所だと自分の研究テーマがあ った場合に、こういうところの研究テ ーマで行きたいという人に私達が提案 したのは、事業として例えば対象とす るお客さんはこちらが多いので、ビジネスとしてはこちらの利益が出るの出るが出るかけでするわけでするわけでするの思いがあってやでは自分の思いがあってでは衝突するのけで、そこは衝突するのとしてももでで、研究者のやりましたとしてで者のやりますし、会社としているというは、落としどころを決めているところでございます。

会場質問C:ありがとうございました。参考になりました。

野崎:ちなみに、小日向さんに今のその事業愛みたいな形でいうと、創業者の辻さんが社長で恐らく発明者も兼ねていると思うのですが、そうすると今、KDDIさんのような大きな組織よりは、スタートアップという形ですとある程度組織全体として一つの愛の方には、ベクトルが定まっているみたいになるのでしょうか。それとも、やはり従業員数が2,000人くらいになってくるのですかね。

小日向:そうですね。ただ、弊社の場合は最初にお話ししたように、愛の根底となる「Mission /Vision /Values /Culture」がしっかりと浸透している会社なので、そちらをベースにコミュニケーションすることで色んな愛をちゃんとリスペクトして許容しております。

野崎:いわゆるダイバーシティという 多様性ですね。はい、ありがとうござ います。他はいかがですか。あと1問 くらいは会場から受け付けられるかと 思います。

会場質問D:今日は非常に貴重な意見 をお伺いできて良かったと思います。 IPL自体が僕のイメージでは、技術者 がプロジェクトを始めるときに、特 許、事業全部調べてコストまで見てプ ロジェクトを起案して時間軸を設定す るような、そういう意味での活動も一 種のIPLかなと思っていたのですね。 実際にそのIPLはどういうケースで使 われているのか、ユースケースがどう なのかというのを具体的に教えていた だく機会かなと思いまして。今日は川 名さんがおられるので、実際にKDDIで はどういうケースでIPLを使って良か った点をお話しいただけたらと思いま す。よろしくお願いします。

川名:例えば、このビジネスにおけるここの部分の知財を押さえておけば、このビジネスは勝てるのではないか、というIPランドスケープもやりますし、強みの確立というところで、各社との違いを見た上で、KDDIは通信を分いいのではないか、KDDIの既存のリリにるところからするとこの部のリリはこういうスタートアップと提携したらいいんじゃないか、出資したらどうかということをも提案します。

野崎:ありがとうございます。そした ら、今ご質問いただいた観点で、特許 庁のホームページに活用事例というも のがあります。先ほどご説明いただい た川名さんの会社も、確か2、3年前 にこの「企業価値向上に資する知的財 産活用事例集」で、ドローンを取り上 げられていました。IPLという言葉自 体が出ているわけではないのですが、 知財をどのような形で事業や経営に生 かしているのかという観点で、色んな 事例が毎年特許庁から発表されていま す。これは特許庁の方から言われたわ けではなくて、いま質問来たので急遽 紹介しました。それは置いておいて、 こういうのも参考にしていただければ と思います。というわけで、そろそろ 総括という形でお一人ずつのコメント をいただいて終わりにしようかと思い ます。そうしましたらポジショントー クの順番で川名様、小日向様、小林様 の順番で一言ずつお話しいただければ と思います。よろしくお願いします。

川名: 今、知財ガバナンス研究会で は「人材育成プログラム」を企画して おりまして、これまで専門型人材と言 っていた方々は、こういうカリキュラ ムを学んだことがない人がたくさんい ると思います。こういうカリキュラム を学んで、経営者が馴染みやすいフレ ームワークや経営思考を学ぶことによ って、知財ガバナンス経営を進められ る人材というのは、知財部の中から出 てくるのではないかというふうに思っ ています。それを全員がそのように切 り替わるとは思いませんが、受講する ことで意識が変わって、知財部門がよ り会社、企業の発展に貢献できる、そ ういう活躍の場が広がるのではないか と思っていますので、ガバナンス研究

会にご参加いただける方が非常にたく さん増えることを期待しております。 ということが、今日申し上げたかった ことのメッセージの一つです。ありが とうございます。

野崎:はい、ありがとうございます。 なんか最後は言わされた感がありましたけれど。そうしましたら、小日向さんよろしくお願いします。

小目向:はい、本日はありがとうございました。皆さんのディスカッションを通して勉強になったな、と思ってかります。マネーフォワードのこれからの組織について今日は考える機会にこれからの組織について考えてくれる方を今募集しております。興味を少しであります。ではまりでではました。本日はありがとうございました。

野崎:はい、研究会の募集に続き、人 材募集のご案内でございました。は い、最後に小林さんお願いします。

小林:本日冒頭で野崎さんから仰っていただいたように、組織のあり方やIPランドスケープの使い方、必要な人材やその育成というのは、それぞれかなと思います。それはもう会社ごとにづけるというのか、IPランドスケープの目的・目標をどうしていくのか、自分で考えていくのか、自分で考えて決定していくことが大事です。もちろん他社の取り組みや参考になる事例は、大いに学んで参考にしていたがたように

いただければと思いますが、目的や事業内容、組織文化、課題や事情が異なるため、必ずしも自分の組織にそのまま適用できるわけではないですので、他者事例ばかりを追い求めるのは意さんが仰っていた「Mission /Vision /Values /Culture」であったり、パーパスであったり、そこがまさに「場」を整えるといいますか、同じ土俵の中で、設論をしていくということなのではないかと思います。それぞれ皆さんで考えていただければと思いますし、何かお困り事あればいつでもご相談に乗ります。

野崎:はい、お仕事の募集でございま した。というわけで、ちょうどお時間 になりましたけれども、最後に一言だ け申し上げると、先ほど川名さんと小 林さん両方からコメントがありました けれども、IPLを実現・実践するため に、基本的にはハードウェアのスキ ル、いわゆる分析のスキルというのも 当然重要であるかなと。一方で、ソフ ト的なところについて、今日たくさん 出てきたキーワードであるコミュニケ ーションを円滑にするために、やはり 根底にあるのが愛というところで、先 ほどのご質問への回答でもありました が、愛というものがこだわりかもしれ ませんし、ちょっと偏ったところにな るかもしれませんが、その過程で愛同 士ぶつかるのを恐れず、お互いの愛と いうのをしっかり持って取り組むこと が一番重要ではないか、ということ で、哲学的な言葉でこのセッションは 終わりますが、パネルディスカッショ ン2、IPLを実践するための人材育成

と社内体制構築を終わりにしたいと思います。どうもご清聴いただきありが とうございました。

グローバル知財戦略フォーラム2024

【パネルディスカッション】 IPL を実践するための人材育成と社内体制構築

2024年1月25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



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
- K.I.T.虎ノ門大学院 客員教授
- 大阪工業大学院 客員教授

(5.3)

- □ 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。









@ e-Patent Co., Ltd.



本パネルディスカッションの進め方

13:50-13:55	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
13:55-14:10 (1人5分程度)	パネリストより各社概要およびIPLの人材育成・組織構築の取り組みのご紹介 -川名 弘志 様(KDDI株式会社 総務本部 シニアエキスパート) -小日向 小百合 様(株式会社マネーフォワード 法務知的財産本部 知財戦略部 部長) -小林 誠 様(株式会社シクロ・ハイジア代表取締役CEO)
14:10-14:50	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) ① 経営・事業に知財を活かすために必要な人材像とその育成 ② 経営・事業に知財を活かすための組織体制・情報の流れ ③ オープンイノベーションを実現するための知財および手段としてのIPL
14:50-15:05	質疑応答(視聴者からの質問への回答)
15:05-15:10	総括

@ e-Patent Co., Ltd.

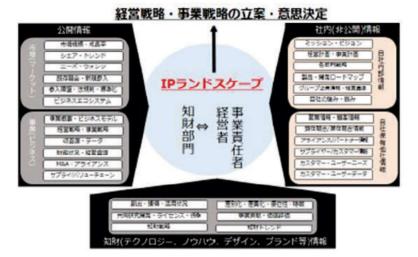
本パネルディスカッションの背景



136

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時情報分析・活用に関する調査研究 https://www.joo.go.lo/support/generalchizaljobobunseki-report.html

@ e-Patent Co., Ltd.

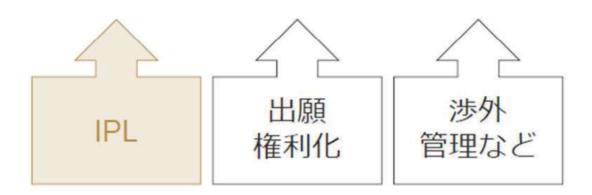
本パネルディスカッションの背景

6

本パネルディスカッションにおけるIPL

経営・事業および研究開発などの企業の

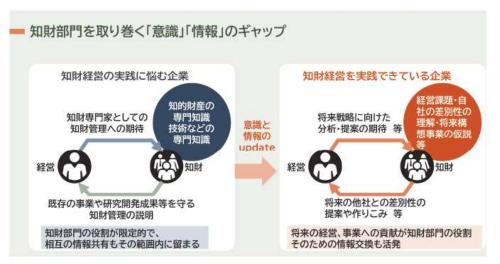
諸活動へ知財を活かす手段



@ e-Patent Co., Ltd.

IPLを実践している企業のコミュニケーション

■ 特許庁の報告書では「<mark>双方に知識や情報のギャップを埋める動き</mark>があることにより、知財部門は 経営層に対して目線を合わせて「刺さる」情報発信をすることができ、経営層は知財部門に対し て的確な問いかけをすることができ、コミュニケーションが活性化している」ことがIPL実践企業 の特徴であるとしている。



出所:知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック https://www.ipo.go.jp/support/example/document/chizai_keiei_guide/all.pdf

@ e-Patent Co., Ltd.

本パネルディスカッションの背景

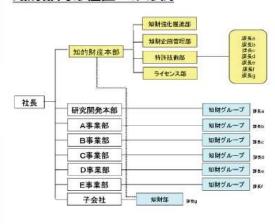
8

IPL実践のための人材・知財部門の位置づけとは?

■ IPL実践のための消費者(経営層、事業部門、研究開発部門など)、発注者、生産者(IPL担当者)の3種類の人材育成・啓発が必要。また知財部門の位置づけは各社各様であるが、IPLを実践するために留意すべき点はどこか?(例:旭化成の知財インテリジェンス室は経営企画担当役員直下)。

所属	タイプ	必要となるリテラシー
企業内	消費者	✓ 分析の質について判断する ことができる✓ 直観力「どこかおかしい」
企業内	発注者	 ✓ 分析設計・分析担当者(生産者)の力量を見極めることができる ✓ 眼力・目利き「どこがおかしい」
企業内企業外	生産者	 ✓ 発注者の要望に基いて、的確に分析設計を行い価値あるインテリジェンスを生成することができる ✓ 分析力・修正力「どう分析すべきか?何を修正すべきか?」

知財部門の位置づけの例



出所:左表は佐蘇郁哉「ビジネス・リサーチ」(東洋経済新報社)をベースに講師が作成/右:知財戦略事例集 https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11195798/www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/pdf/ohiteki_keieiryoku/01.pdf

© e-Patent Co., Ltd.

パネルディスカッション



バネルディスカッション

10

パネルディスカッションのテーマ

- ① 経営・事業に知財を活かすために必要な人材像とその育成
- ② 経営・事業に知財を活かすための組織体制・情報の流れ
- ③ オープンイノベーションを実現するための知財および手段とし

てのIPL



出所:いらすとや

© 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





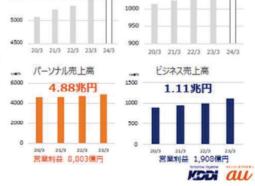


Copyright © 2024 KDDI Corporation. All Rights Reserved

中期経営計画

- ▶ サステナビリティ経営(社会の持続的な成長と企業価値の向上)を根幹とし、事業戦略は、サテライトグロース戦略を推進。
- ➤ IPランドスケープは、成長領域(サテライトグロース)を中心に実施。





1050

23.4月期 営業収益 5.67兆円

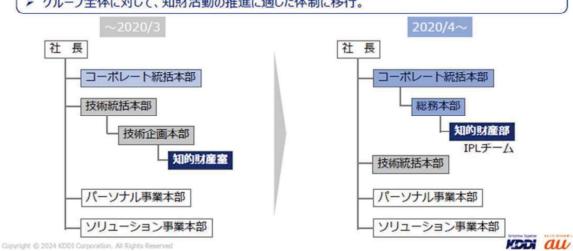
23.4月期 営業利益

1.07兆円

Copyright © 2024 KDDI Corporation. All Rights Reserved

組織体制

- ▶ 2020年に、知財部門を、技術統括本部からコーポレート統括本部に移管。
- グループ全体に対して、知財活動の推進に適した体制に移行。



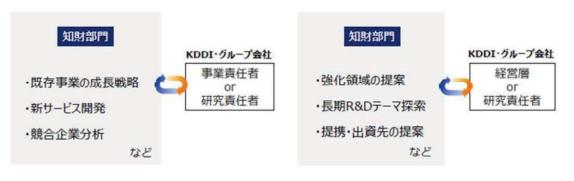
IPランドスケープの取り組み

フォアキャスト

現在をベースに短期的な戦略を提案

バックキャスト

将来ビジョンをもとに中長期な戦略を提案



Copyright @ 2024 KDOT Corporation. All Rights Reserved



知財部門に求められる変革

- ▶ 企業経営や事業の持続的な成長により貢献していくには、組織の在り方の定義が必要。IPLはその一部。
- ➤ そのためには、「知財権の獲得・保護」型の組織から、「知財・無形資産による成長戦略」型の組織への変革が求められている。

戦略型

企業経営や事業戦略の立場 に立って、成長力・競争力を高める 知財戦略を策定し、 その実現に向け、責任感を持って、 事業部門と協働

知財・無形資産による成長戦略部

知財権の獲得・保護部

投資戦略 (IPL) 知財獲得活用戦略 (企図する因果パス) 実行評価 (KPI・開示) 知財リスク マネジメント



事業部門等が創造した発明や商標を知財権として確保。 自社知財権を侵害した者に

日社和別権を侵害した者に 行使し、その価値を保護。 他社の知財権の侵害を予防。

発明発掘·調査

出願·秘密管理

権利確保·活用

侵害防止

© 2023 知財ガバナンス研究会 All Rights Reserved

MODI au

知財ガバナンス 人材育成プログラム

- ▶ PwCの世界CEO意識調査によれば、「現在のビジネスのやり方を継続した場合、10年後に自社が経済的に存続できない」と回答した日本のCEOは72%に達しているとのことであり、多くの経営層にとっての関心事は事業変革。
- ▶ 知財ガバナンス研究会では企業経営や事業変革に貢献する知財活動を行うことができる人材育成プログラムを開発中。

投資家	機関投資家向け知財・無形資産研修
経営者	経営者・取締役向け知財・無形資産ガバナンス研修
事業戦略 (部長層)	事業企画·知財責任者向け知財·無形資産戦略研修
知財戦略 (課長層)	知財実務責任者向け知財・無形資産戦略実践研修
知財実務	知財実務担当者向け戦略的実務研修
基礎知識	知財・無形資産ガバナンスの基礎知識研修

/	7 −₹1	経営戦略、事業戦略の概要
	7-72	事業環境の分析とIPランドスケープ
	7-73	事業戦略、知財戦略の立て方
	7 −₹4	オープンイノベーション、標準規格、M&A、アライアンス
	7-75	投資家とのコミュニケーション
1	₹-76	組織・人材・コミュニケーション

© 2023 知財ガバナンス研究会 All Rights Reserved



グローバル知財戦略フォーラム2024 パネルディスカッション2



IPLを実践するための人材育成と社内体制構築 - マネーフォワードの知財活動 -

株式会社マネーフォワード

法務知的財產本部 知財被略部 小日向小百合 2024年1月25日

n i





- 1. 自己紹介
- 2. マネーフォワードについて
- 3. マネーフォワードのMVVC
- 4. マネーフォワードのプロダクト
- 5. 知財戦略方針·受賞歷
- 6. 知財戦略部の取り組み

※マネーフォワードの知財戦略部では現在仲間を募集しています!



1. 自己紹介



所属:株式会社マネーフォワード

法務知的財産本部 知財戦略部 部長 名前:小日向 小百合(Kohinata Sayuri)



STPE:

「知動の力で経営を制に進める。マネーフォワード知動戦時部の取り組 み」

https://note.com/tabuchi_shin.isa/n/tde6228fe33fe 「打量界の紀封業務の実立さとは?~SaxS×Fintechを後押しする、マ ネーフォワードの知封能時間に聞いてみた~」

https://note.com/yetomoneyforward/n/rbi205e2d1e7bs 「共感を増やして「前」を強くする/みんなでするマネーフォワードのブランド とは」

https://note.com/tabuchi_shizuka/n/n14e681dd3d8c

<略歴>

- ・法律事務所のバラリーガルを経てITベンチャー企業にて、職務 発明制度導入、社内の知財教育・啓蒙・啓発に取り組み特 許ポートフォリオ構築。グローバル化に伴い世界各国における 商標出願やドメイン、著作物を含む知的財産の模倣防止、 侵害対応等の知財活動全般を主導。
- 上記傍6、早稲田大学大学院法学研究科 先端法学専 攻知的財産法LLM の一期生として入学し、2019年3月修 ア
- ・2019年3月、マネーフォワード入社し、知財部門立ち上げ。 マネーフォワードグループの知財戦略策定・推進に従事。

<主な活動>

- 『イノペーション創出に貢献する「架け橋」としての知財部門のあり方』(知財管理73巻(2023年)/1号/78頁)
- 著作権法学会会員、日本工業所有権法学会会員、デザインと法協会会員

03

2. マネーフォワードについて

会社概要

社名	株式会社マネーフォワード
設立	2012年5月
代表者	代表取締役社長CEO 辻庸介
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 【証券コード:3994】
本社所在地	東京都港区芝浦3-1-21 msb Tamachi 田町ステーションタワーS 21F
従業員数 (連結)	2,148名(2023年11月末時点)



3. マネーフォワードのMVVC



マネーフォワードのMission / Vision / Values / Culture



Mission

お金を前へ。 人生をもっと前へ。

Vision

すべての人の、 「お金のブラットフォーム」になる。





出典:株式会社マネーフォワードホームページ(https://corp.moneyforward.com/ir/) 「2023年11月期通期決算説明資料」, https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir_material_for_fiscal_ym/148186/00.pdf

05

4. マネーフォワードのプロダクト



SaaS×Fintech領域で、法人・個人・金融機関向けサービスを幅広く展開 国内最大級のユーザー基盤とプロダクトラインナップを提供



出典:株式会社マネーフォワードホームページ(https://corp.moneyforward.com/ir/library/presentation/) 「Business Overview for Investors(2024年1月)」, https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir_material_for_fiscal_ym/148186/00.pdf



知財戦略部の 活動紹介

5. 知財戦略方針·受賞歷

<マネーフォワードグループの知財戦略方針>

グループ全体の事業の継続、発展のため、知的財産を特許権、商標権、意匠権、著作権などの知的財産権に限らず、技術、データ、ノウハウ、ブランド、コンテンツ等を含むものと捉え、事業部門、研究・開発・デザイン部門、知財戦略部門が三位一体となって知財戦略を推進



出典:株式会社マネーフォワードホームページ。 https://corp.moneyforward.com/aboutus/governance/intellectualproperty/

<受賞歴>

- ◇2022グッドデザイン賞受賞
 - ・ビジネスカード「マネーフォワード Pay for Business 」
 - ・SaaS管理プラットフォーム「マネーフォワード Admina」
- ◇ <u>Japan Branding Awards 2022</u> 「Rising Stars | を受賞

(株式会社インタープランドジャパン主催)

◇ <u>令和5年度知財功労賞</u>「特許庁長官表彰(デザイン経営企業)」を受賞

08

Money Forward

6. 知財戦略部の取り組み

<マネーフォワードグループのIPLの取り組み>

◇目的を定義(IPLに限らない!)

経営・事業・研究課題解決に役立つ情報提供を行い、マネーフォワードグループの持続的成長に寄与すること

◇実績

経営陣、経営企画、Lab、事業部門に向けて、目的に応じた調査を実施し、「調査結果+α」 を共有

<知財戦略部の特徴やIPL実行時の流れ> (IPLに限らない!)

・経営陣との距離が近い

→経営陣に知財の活動内容を把握していただき やすい環境(相互コミュニケーションの機会がある ことで、ギャップが生まれにくい)

一知財部門が経営・事業戦略を把握しやすい環境

・リソースが少ない

一外部の専門家のアドバイスや他社の取り組み を参考に柔軟かつ臨機応変に進められる



09

10

6. 知財戦略部の取り組み

<課題>

- ・経営資源の1つである知的財産やそれらの情報をもっと経営・事業に活用してもらうには伝える側にスキルが必要
- ・伝えたい情報を必要な人に届けるためには、情報を受け取る側に関心を持ってもらえるようなコミュニケーションが必要

<望ましいスキル>

- 会社の戦略、事業を理解し、相手の立場にたって対話するスキル(視点を変え、視野を広げ、視座を高める)
- ・臨機応変な対応力
- ・社内/社外と密連携し、仲間を増やす巻き込み力

<取り組んできたこと>

- ◇社内向け(知財部門)
 - 知財情報はもちろんのこと、自社サービスを取り巻く国内外のマーケット情報など知財情報以外の情報も収集する
 - 事業部門が発信している情報や事業部門へのヒアリング等から自 社サービスの理解に努める
- ◇社内向け(経営・事業部門・グループ会社)
 - 知財戦略会議を隔月で開催
 - ・発明・創作者表彰制度 [Invention Awards] を創設し、定期的 に開催
 - ・新卒向けやデザイナー向けにワークを設計し、定期的に開催

◇社外向け

・信頼できる外部パートナーとスムーズに情報連携を行い、接点を増 やす



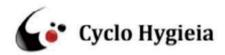
出典:株式会社マネーフォワード, 『Talent Forward Strategy 2024』 https://corp.moneyforward.com/news/release/202312 11-mf-press-1/ 10



ご清聴ありがとうございました

※なお、マネーフォワードの知財戦略部では現在仲間を募集しています! 11





パネルディスカッション2

IPLを実践するための人材育成と社内体制構築

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役CEO 小林 誠

2024年1月25日



自己紹介(1/2)

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役CEO 小林 誠

国際特許事務所、大手監査法人、外資系大手M&Aアドバイザリー会社を経て現職に至る 経営・事業戦略アドバイザリー、M&Aファイナンシャルアドバイザリー、知的財産戦略 アドバイザリーを専門とする

製造業およびICT業界におけるIPランドスケープを中心とした事業戦略策定、新規事業 開発、知財戦略策定、グローバル知財マネジメント、移転価格税制対応、知財組織体制 構築、戦略人材育成、オープンイノベーション・ビジネスエコシステム構築・M&A・ア ライアンス支援等に従事

官公庁・地方公共団体・大学・公的研究機関等の公的事業、中小・ベンチャー・スター トアップ企業支援、地方創生・産業振興等にも携わる

鮫島正洋弁護士との共著『知財戦略のススメ』を代表作に、『IPランドスケープ経営戦 略」等、著書・論文多数、「グローバル知財戦略フォーラム」でのモデレーターや、 「IPBC Asia」でのスピーカーを務めるなど講演実績多数

東京大学大学院 新領域創成科学研究科 博士後期課程単位取得後退学

大阪大学 オープンイノベーション機構 大阪工業大学 知的財産専門職大学院 ■ 特任教授 客員教授

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

非常勤講師 東京工業大学 環境・社会理工学院及び生命理工学院

客員フェロー 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

専門委員 裁判所(知的財産権訴訟) アドバイザー 知財ガバナンス研究会







@ 2024, Cyclo Hygiela, Inc.

自己紹介(2/2)

近年の公益活動等

「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員 (2017-2019) 「価値デザイン経営ワーキンググルーブ」委員 (2020-2022) 「経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び標準的なツール検定の実証調査」委員 (2022) 内閣府

Beyond 5G 新経営戦略センター リーダーズフォーラム プロデューサー (2021-2023)
 Beyond 5G 新経営戦略センター タスクフォース IPランドスケーブ ワーキンググルーブ 主査 (2022-2023)

経済産業者 「厚藤競争力とデザインを考える研究会」委員 (2017-2018) 「我が国の民間企業によるイノベーション投資の促進に関する研究会」委員 (2023-2024)

特許庁 - 知財戦略デザイナー派遣事業 委員 (2021-2024)

度畢財產權制度問題調查研究事業

- 「経常に資する知財マネジメントの実施に関する網査研究」委員 (2019-2020) 「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する網査研究」委員 (2020-2021)
- 「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」委員 (2021-2022)
- 「企業価値向上に資する知幹経営の普及啓発に関する調査研究」委員 (2022-2023) 「将来価値を配点とした知幹経営の実践と開示に関する調査研究」委員 (2023-2024)

中小企業等如財支援旅館検討分析事業

- 「中小企業等知財分析レポートを用いたマッチング調査研究」委員長 (2019-2021)
- 「中小企業等規則分析レホートを用いたマッチンク製質研究」受責長 (2019-2021) 「知財戦略構築のための中小企業ハンズオン支援に関する調査実証研究」委員 (2021-2022) 「事業計画等と知財支援のあり方に関する調査実証研究」委員長 (2021-2022) 「効果的な知財ビジネス評価書の構成内容に関する調査研究」委員長 (2021-2022) 「目的に応じた効果的な知財ビジネス評価書に関する調査研究」委員長 (2022-2023)

- 「基礎項目編 及び 目的別編を使用した知封ビジネス評価書・提案書の活用に関する顕音研究」委員(2023-2024)

関東経済産業局 - 広城関東産知的財産戦略本部 本部員 (2024-2025)

- 東京都 ・ 中小企業振弊公社「スタートアップ知的財産支援事業 (ハンズオン支援) 」統括コーディネータ (2022-2024)
- Elsevier "World Patent Information", Editorial Advisory Board Member
 IAM Strategy 300 The World's Leading IP Strategists (2016 2023)
 IAM STRATEGY 300 GLOBAL LEADERS 2021-2024

@ 2024. Cyclo Hygieia, Inc.

IPLを実践するための人材育成と 社内体制構築

課題感

組織における **知財部門の役割と価値の再定義(デザイン)** をしていく必要があるのではないか?

© 2024. Cyclo Hygliela, Inc.

これまでの競争(独占)の知財戦略に加えて、経営・事業貢献を意識した 中長期のサステナビリティと共創の知財戦略が求められている

これまでの知財戦略・知財マネジメント

知財の創造または創出 (IP generation)

新しい発明を生み出すこと

知財の保護

(IP protection)

自社の事業と知財を守ること

知財の活用とエンフォースメント (IP exploitation and IP enforcement)

知財により他社から直接マネタイズすること

シンプルな市場 (モノづくり) では、 排他権として市場を独占するために使用

© 2024. Cyclo Hygieia, Inc

これからの知財戦略・知財マネジメント

サステナビリティと経営戦略・経営課題との整合性を意識 した、中長期的な投資視点での戦略立案 (知財ガパナンス)

事業戦略

情報戦略機能として、 新規事業開発、ビジネスモデル開発、 競争優位・差別化戦略の企画・検討・提案 (IPランドスケープ)

知財・無形資産戦略

テクノロジーだけでなく、デザインやブランド、 モノづくりだけでなくコトづくりも含めた コンテンツ、さらに昨今のデータ利活用 を含めた複合的な知財戦略(知財ミックス)の構築と実行

共創戦略

エコシステム構築とオープンイノベーションのための 知財・契約・標準化マネジメント含めたオープン・クロー ズ戦略(市場規模拡大を目的とした協調領域と 市場シェア向上を目的とした競争領域)の活用

複雑な市場 (モノ×コトづくり) では、 市場参入チケット、連携ツールとして活用

IPランドスケープ実現のためには、分析・解析スキルだけでなく、 戦略構築・仮説提案力、推進力・実行力、そして組織構造・連携体制が必要

IPランドスケープの実践のために必要な要素

組織構造・連携体制

- ■取締役・執行役員に知財の感度が高い人材(CTO、CIPO等)が就任し、取締役会として意思決定している
- ■知財部門と他部門の密接な 体制が整っている

連押

分析・解析力

- ■IPLによる分析・解析スキルを持った 専門人材・専門チームを有し、OJT /Off-JTで人材育成している
- ■自社流のIPLを構築し、マニュアル 化・システム化により効率化

推進力・実行力

- ■既存の組織や体制の変革を成し遂げるために、周囲を巻き込み、仲間を増やす力
- ■プロジェクトを推進・実行していく 強い思いと粘り強さ

戦略構築・仮説提案力

- ■分析・解析結果に基づき、将来予測 からのバックキャストによる戦略構 築ができる
- ■価値創造ストーリーに基づく、分かりやすい説明で仮説提案ができる

© 2024. Cyclo Hygieia, Inc.

IPランドスケープの実装に向けた課題と取り組み(例) これらの課題解決方法を立案し実行できる人材が求められる

新規事業や戦略をどのように検討すればよいのかが分からないケース

- 現状と事案に即して、実施主体部門と関連部門がワンチームとなってプロジェクト化
- 仮説の構築、検証すべき事項、検討プロセスを整理
- 知財・技術情報のみに偏らない新規事業開発・戦略構築を検討

IPランドスケープの手法を確立・標準化ができていないケース 分析するためのリソース・スキル不足により、検討が進まないケース

- 自社流のIPランドスケープの「目的」と「型」を確立
- 情報解析手法の標準化(マニュアル化)・デジタル化・外部委託等による業務効率向上
- 仮説提案、情報提供・発信先を明確化し、フィードバックが受けられる仕組み作り

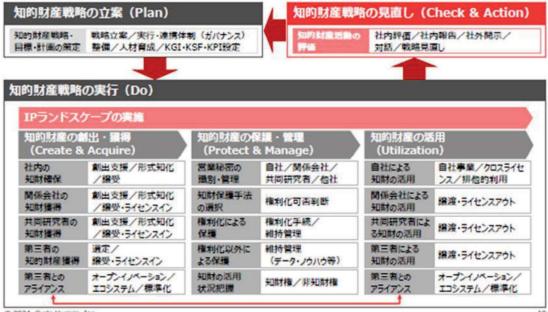
どのように他部門を巻き込み合意形成を図ればよいのか分からないケース

- 他部門を巻き込むためのハブ機能の役割を果たし、相互理解を深める
- 事業判断や事業推進に役立つという成功事例を作り、知財部門のケイパビリティの認知を向上
- 知財部門が様々なプロジェクトに関与することを、社内文化として定着していくための仕組み作り

@ 2024, Cyclo Hygiela, Inc.

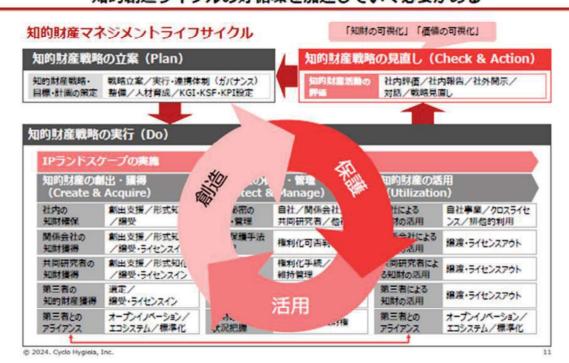
一連の知財関連業務を認識し、求められる知財部門の役割を再定義した上で、 それらをマネジメントできる人材が必要と考えられる

知的財産マネジメントライフサイクル



© 2024, Cyclo Hygiela, Inc.

知的財産戦略の見直し (知財の可視化、価値の可視化) を行い、 知的創造サイクルの好循環を加速していく必要がある





the unity of knowlEDGE, the invisible EDGE

株式会社シウロ・ハイジアは日本のビジネスプロフェッショナルファームのひとつであり、主に範疇アドバイザリー、MAA・アライアンスに関するファイナ ンシャルアドバイザリー、知道技術アドバイザリー等を提供しています。企業規模を扱って、大手企業、中小・ベンチャー・スタートアップ等の59年、合数 機能、投資庁・販力会は関係・公学研究機能・大学等をクライアントとしています。Corporate INTLによる2021 Corporate Ind Gobal Awardsにおいて、 [Management Strategy Consulting Firm of the Year in Japan I 二番組されました。 評価はシクロ・ハイジアWebサイト(<u>www.cydo-frysiat.com</u>)をご覧ください。

本資料は毎個への情報提供として一般的な情報を掲載することを目的としており、その竹質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される価値の事情に対応 するものではありません。また、本資料の外域まとは発行者に、開資する制度その他の適用の制造となる状況について、実動を生じる可能性もあります。個 他の事業に適用するとめたは、当時等ので表現とよれる必要はより最終等を責定する不可能があることを表明しまたが、よ資料の配能のみに依然して意思 決定・行動をされることなく、適用に関する責体的事業をもとに適切な専門際にご信服くださいますようお難いいたします。

