

■ 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

<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っております。既にご紹介いただきましたので、自己紹介の方はサクリという形で。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でございます、①経営・事業に知財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、と。この三つを順番に話すというよりは、それぞれ相互に行ったり来たりしながらディスカッションをさせていただいて、残り 20 分程になりましたら、会場の皆様から質問を受け付けまして、質疑応答をさせていただきます。また、オンラインでも多数の方にご視聴いただい

るかと思っておりますので、適宜オンラインの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っております。最後に総括という形で終わらせていただければと思っております。

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っておりますが、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っておりますので、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っております。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

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ゃっております。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、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、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、各様であるかと思っておりますので、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えます。それでは、川名様よろしく願ひいたします。

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けて、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。そうすると、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、技術統括本部には、なかなか仕事がやりづら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ことと、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、法務部とも近いし関係がございまして、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・コードの改定を受けて、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おります。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CEO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おります。それに寄り添っていけるかどうかは今、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す。

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会に参加して、「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」を企画して開発しております。知財部門だけではなく、投資家もそういうことを知りたいと思っている方もいらっしゃいますし、経営者の中にも、自らの会社のそういうところを進めたいと思っている会社もあります。左側の表で、上から3番目から5番目までが、知財部門の研修項目になっています。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時に、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がございます。

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。よろしくお祈いします。

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 /Culture」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、IPLのメリットを具体的に示せていな

いのではないかと、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でない事に加え、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、開催しております。

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。本日はよろしく願いいたします。

野崎：どうもありがとうございます。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ひいたします。

小林：よろしくお願ひします。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ー、M&Aや企業アライアンスにおけるファイナンスアドバイザー、そして知財戦略のアドバイザーという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、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と考えています。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、先ほどの川名さんと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。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ありますが、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ためには、やはり人間力といいますか、ソフトスキルの部分で周囲を巻き込みながら、味方を増やしながら、プロジェクトを粘り強く推進していく。そういう「柔軟性」や「強さ」、「したたかさ」なども必要になってくるのかな、と。こういう小さな努力、積み重ね、成功事例が積み重なっていく事で、初めて「組織構造・連携体制」が整って、例えば、取締役会においてきちんと知財の事が議論され、意思決定されている、知財部門と他部門の密接な連携体制ができている、こういった状況に持っていけるのかと思います。

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、ということをも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良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くて、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、合意形成を測っていけば良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。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行くわけです。皆さんこの、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。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、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。よろしくをお願いします。

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、コンサルの経験に基づいて、あるものだと思いますか。

小林：割合としては少ないですけども、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、その思いから、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つたら教え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、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つた方が良いのではないかとと言われてそこに移つた、というところ。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、良いということを確認してくれるので、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んで、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、名は体を現すというかと思うのですが、この「知財戦略部」というのは、マネーフォワードさんが設立された2012年のときからずっと「知財戦略部」という名前であったのか、それとも何かしらの意図があって、この「知財戦略部」というネーミングにされたのか、そのあたりを伺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」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戻って。実は、先ほどの小林さんのお話の中で、「知財部門の役割と価値の再定義」と、川名さんの4ページ目のスライドでも、「専門型と戦略型」というふうに、戦略という言葉がここにも書いてあると思うのですね。そこで、まず確認したいことが、「戦略型」というものが、IPランドスケープという言葉が登場してから、6、7年くらい経っていて、プラス、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、そのコミュニケーションをどのように測っていくか。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。「こういうふうには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けて、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るでしょうか？

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、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、権利化もしっ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、調査の方がいらぬ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、川名さんのところだと戦略型と専門型と分けていらっしゃると思いますが、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えています。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。そうですね。人と接するのが好きな場合は、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、せつかく良い分析をしても意思決定に繋がらないとなると、今小日向さんがおっしゃったコミュニケーションやプレゼンテ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、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りたい、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こともありますが、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、外部から見ている、「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しらっしゃるので、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。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の部分もあると思いますが、私も、川名さんと一緒に人見知りです。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の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えますか、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が、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、組織でどういふ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、マネージャー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の

で、色々な研究開発部門以外の方からリクエスト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、コミュニケーションという観点で、経営層の方と情報やコミュニケーションのギャップを埋めることに対して、何か工夫されているコツや改善したこと等取り組みがあったら教えていただきたいです。

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CFO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つ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、そういう意味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、意識が高まっているのか、どのくらい高まっているのかはまだわかりません。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。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を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、自分たちの技術や特許ポートフォリオを棚卸ししたときに、今後の成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のでしょうか。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るんだなんておこがましいですよ。」と、つまり「中でも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のでしょうか。

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130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けないといけなとか、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、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の知財を活用することで有用ですよという、変わらない経営者はいないかと思っております。組織を厚くしたりとか、そういうことを一生懸命やろう

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くるものなのではないかなと思っております。

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。

会場質問A：大変貴重なお話ありがとうございました。ご質問としては、このテーマといいますか、タイトルも「グローバル知財戦略フォーラム」という名前になっておまして、また知財戦略というお言葉が多数使われておるのですが、実はこの言葉が若干人によって解釈が違って、従来はどちらかというの特許出願戦略や会社の知財ポートフォリオを高めることを知財戦略と言っていたのですが、最近では知財や無形資産を活用して会社を持続的に成長させる、企業価値を高めるための戦略であるという認識で今日は議論いた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かなかなか人によって解釈が違うのかなと。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もの、会社の成長に貢献するための戦略を実行する部隊、仲間であれば、みんな同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
いるのですが、その点に關しましてお
考えをお聞かせいただければと思いま
す。よろしくお願ひします。

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つていくべきだ
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
を走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つていく必
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。
はい、ありがとうございます。

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

ションに關して、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あるのかな
と思ひまして、川名さんにお願ひしま
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
財に關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、オープン
イノベーションを推進部隊とは分かれ
ているということなんです。ただ、連携
はしております、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す。
先ほど愛という話があつて、
非常に重要なキーワードかと思ひま
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のが多分最も理想的な状況だと思うのです。川名さんがKDDI 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。よろしくお願ひします。

野崎：じゃあ、川名さんよろしくお願ひします。

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ではないかという話をするわけです。研究者の人達は自分の思いがあってやっているわけで、そこは衝突するのですよね。でも衝突したとしても、それは私達も一緒になってやらないとうまく

いかないの、研究者のやりたいこともやりますし、会社としてビジネスが大きい方はこちらだからこっちもやましようよ、という話をして了解いただくとか、落としどころを決めてやっ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向性、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人くらいになると、ベクトルを合わせるのが難しく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々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ひます。

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ひまして。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ただけならと思います。よろしくお願ひします。

川名：例えば、このビジネスにおける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 は通信を持っているところからするとこの部分がいいのではないか、KDDI の既存のリソースを生かした強みの確立、あるいはこういう業態に出ていくのだったら、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。そして、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で発表されています。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ただければと思います。よろしくお願ひします。

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考えていますので、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。なんか最後には言わ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ひします。

小日向：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、と思っております。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なりました。また、私たちと一緒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。興味を少しでも持っていただけましたら、是非ご応募いただければと思ひます。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ひします。

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、それぞれかなと思ひます。それはもう会社ごとにそれぞれで知財部門をどういう位置づけにしていくのか、IPランドスケープの目的・目標をどうしていくのか、どういう人材を育てていくのか、自分自身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だければと思ひますが、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ので、他者事例ばかりを追い求めるのは意味がない行為ですね。先ほど小日向さんが仰っていた「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」を整えるといひますか、同じ土俵の中で議論をしていくということなのではないかと思ひます。それぞれ皆さんで考えていただければと思ひますし、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、ソフト的などころについて、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その体制構築を終わりにしたいと思ひます。どうもご清聴いただきありがとうございました。

【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 | 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。外商系特許調査・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

13:50-13:55	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)	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> -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	<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 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

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.jppe.go.jp/support/general/chizai-jacobunseki-report.html>

© e-Patent Co., Ltd.

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.

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 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



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



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

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 川名 弘志

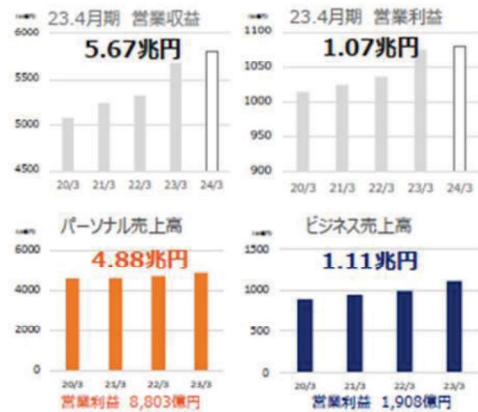
2024/01/25



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。



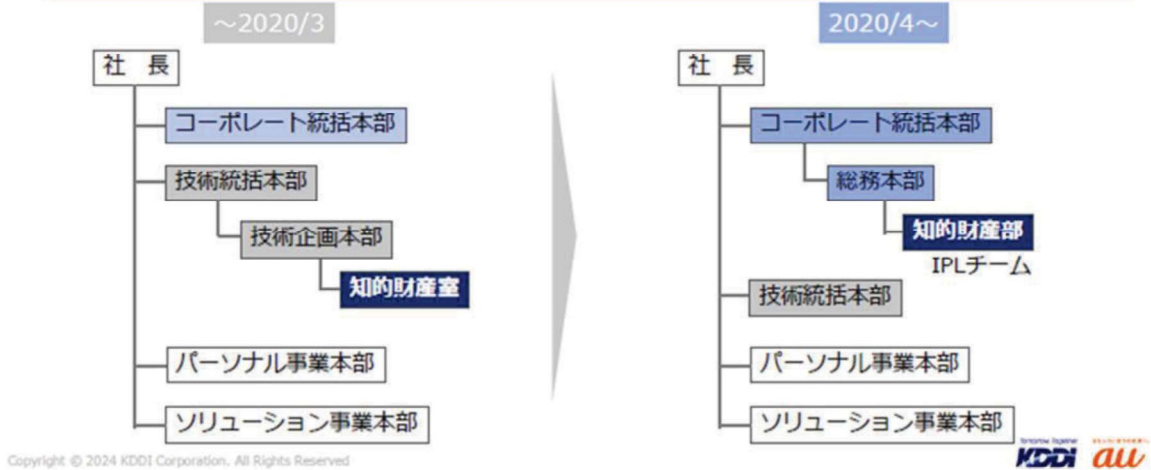
Copyright © 2024 KDDI Corporation. All Rights Reserved



組織体制

2

- 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

3

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的な戦略を提案



Copyright © 2024 KDDI Corporation. All Rights Reserved.

知財部門に求められる変革

4

- 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

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



専門型

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行使し、その価値を保護。他社の知財権の侵害を予防。

知財権の獲得・保護部

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

KDDI au

知財ガバナンス 人材育成プログラム

5

- 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	テーマ1	経営戦略、事業戦略の概要
経営者	経営者・取締役向け知財・無形資産ガバナンス研修	テーマ2	事業環境の分析とIPランドスケープ
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	テーマ3	事業戦略、知財戦略の立て方
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	テーマ4	オープンイノベーション、標準規格、M&A、アライアンス
知財実務	知財実務担当者向け戦略的実務研修	テーマ5	投資家とのコミュニケーション
基礎知識	知財・無形資産ガバナンスの基礎知識研修	テーマ6	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

KDDI au



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

法務知的財産本部 知財戦略部 小日向小百合

2024年1月25日

01



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・受賞歴

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！



02

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)



参考記事：
 「知財の力で経営を前に進める。マネーフォワード知財戦略部の取り組み」
https://note.com/tabuchi_shizuka/n/7d6f228fe33fa
 「IT業界の知財戦略の面白さは？ -SaaS+ Fintechを後押しする、マネーフォワードの知財戦略部について-」
<https://note.com/yakomoneyforward/n/1b206e2d1e2bc>
 「共感を増やして「絆」を強くなる／みんなで作るマネーフォワードのブランドは」
https://note.com/tabuchi_shizuka/n/14e681dd3d8c

<略歴>

- ・法律事務所のパラリーガルを経て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。
- ・上記傍ら、早稲田大学大学院法学研究科 先端法学専攻 知的財産法LL.M.の一期生として入学し、2019年3月修了
- ・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>

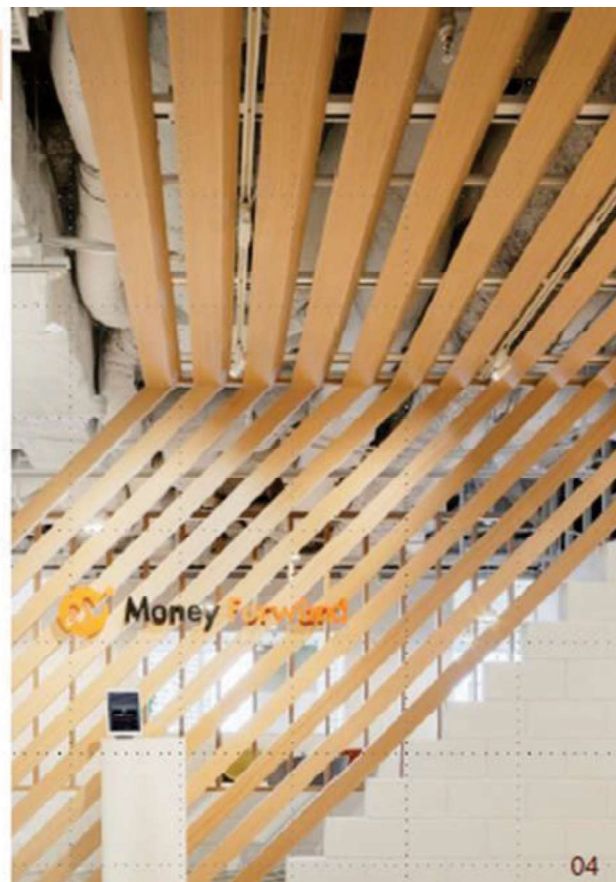
- ・『イノベーション創出に貢献する「架け橋」としての知財部門のあり方』（知財管理73巻（2023年）／1号／78頁）
- ・著作権法学会会員、日本工業所有権法学会会員、デザインと法協会会員

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）



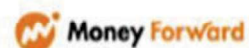
04

知財戦略部の活動紹介



07

5. 知財戦略方針・受賞歴



<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/intellectual-property/>

<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](#)」
- ◇ [Japan Branding Awards 2022](#) 「Rising Stars」を受賞
 (株式会社インターブランドジャパン主催)
- ◇ [令和5年度 知財功労賞](#)「特許庁長官表彰 (デザイン経営企業)」を受賞

08

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！)

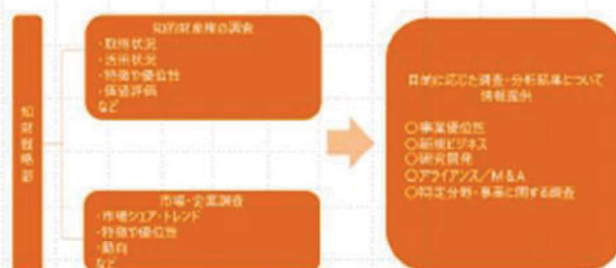
・経営陣との距離が近い

一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



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、定期的に関催
- ・新卒向けやデザイナー向けにワークを設計し、定期的に関催

◇ 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 Strategy2024』
<https://corp.moneyforward.com/news/release/20231211-mf-press-1/>

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

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アドバイザー会社を経て現職に至る経営・事業戦略アドバイザー、M&Aファイナンスアドバイザー、知的財産戦略アドバイザーを専門とする

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、移転優格税制対応、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



- 特任教授 大阪大学 オープンイノベーション機構
- 客員教授 大阪工業大学 知的財産専門職大学院
- 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
- 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 知財カバナンス研究会



© 2024. Cyclo Hygiene, Inc.

3

自己紹介 (2/2)

近年の公益活動等

内閣府	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員 (2017-2019) ■ 「佳佳デザイン経営ワーキンググループ」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策定の実証調査」委員 (2022)
総務省	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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ランドスケープ ワーキンググループ 主査 (2022-2023)
経済産業省	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「産業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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 知財戦略デザイナー派遣事業 委員 (2021-2024)
	<p>産業財産権制度問題調査研究事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」委員 (2019-2020) ■ 「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」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財経営の普及啓発に関する調査研究」委員 (2022-2023) ■ 「将来価値を起点とした知財経営の実践と開示に関する調査研究」委員 (2023-2024)
	<p>中小企業等知財支援策検討分析事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「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) ■ 「知財戦略構築のための中小企業ハズオン支援に関する調査研究」委員 (2020-2021) ■ 「事業計画等と知財支援のあり方に関する調査研究」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) ■ 「基礎項目集及び目的別集を使用した知財ビジネス評価書・提案書の活用に関する調査研究」委員 (2023-2024)
工業所有権・情報研修館 (INPIT)	<ul style="list-style-type: none"> ■ IPランドスケープ支援事業 委員長 (2022-2024) ■ 知財戦略支援のあり方検討会 委員 (2023-2024) ■ 大学研究者へのスタートアップ設立に向けた知財人材育成事業 委員 (2023-2024)
関東経済産業局	<ul style="list-style-type: none"> ■ 広域関東圏知的財産戦略本部 本部員 (2024-2025)
東京都	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小企業振興公社「スタートアップ知的財産支援事業 (ハズオン支援)」統括コーディネータ (2022-2024)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 Hygiene, Inc.



4

IPLを実践するための人材育成と 社内体制構築

課題感

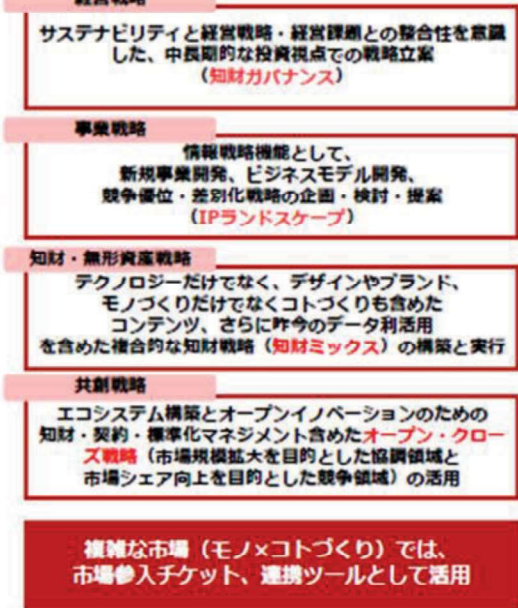
組織における
知財部門の役割と価値の再定義（デザイン）
をしていく必要があるのではないか？

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



これからの知財戦略・知財マネジメント

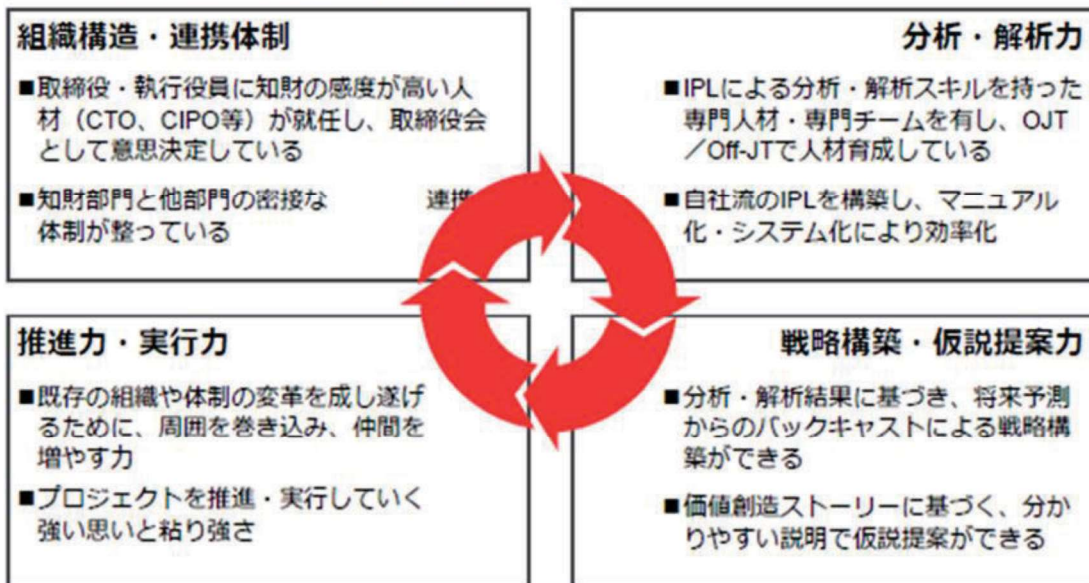


© 2024. Cyclo Hygiene, Inc.

7

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



© 2024. Cyclo Hygiene, Inc.

8

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

1

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・技術情報のみならず新規事業開発・戦略構築を検討

2

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

3

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が分からないケース

- 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 Hygiene, Inc.

9

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

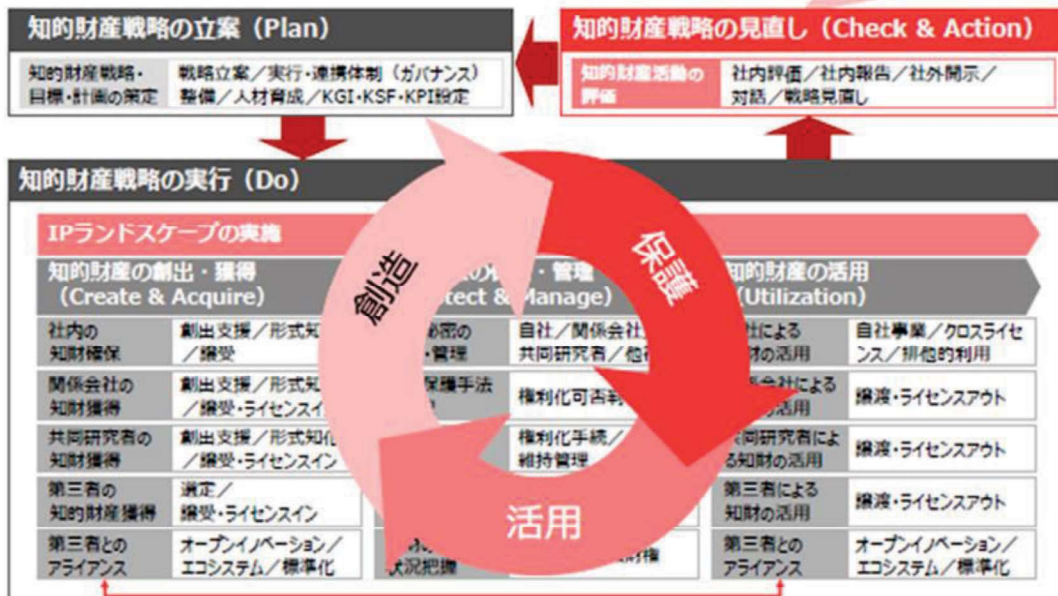


© 2024. Cyclo Hygiene, Inc.

10

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

知的財産マネジメントライフサイクル



© 2024. Cyclo Hygieia, Inc.

11



Cyclo Hygieia

the unity of knowLEDGE,
the invisible EDGE

株式会社シクロ・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、主に戦略アドバイザー、M&A・アライアンスに関するファイナンシャルアドバイザー、知的財産アドバイザー等を提供しています。企業規模を問わず、大企業、中小・ベンチャー・スタートアップ等のSME、金融機関、官公庁・地方公共団体・公的研究機関、大学等をクライアントとしています。Corporate INTLによる2021 Corporate Int'l Global Awardsにおいて、「Management Strategy Consulting Firm of the Year in Japan」に選出されました。
詳細はシクロ・ハイジアWebサイト（www.cyclo-hygieia.com）をご覧ください。

本資料は情報への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、その性質上、特定の個人や事業者に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の内容または実行後に、関連する法律その他の適用の相違となる状況について、変動を生じる可能性があります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論を要する可能性があることをご留意ください。本資料の記載のみに依拠して業務決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事業をもとに適切な専門家にご相談くださいますようお願いいたします。

