

知財部の変革者が語る実践事例

モデレーター

小林 誠 氏
株式会社シクロ・ハイジア
代表取締役



小林 誠

パネリスト

林 圭 氏
三和酒類株式会社
取締役

石井 友也 氏
株式会社ニデック
薬事法務本部 知的財産部
知的財産課 課長

太田 幸子 氏
Heartseed 株式会社
経営企画室 プリンシパル

初谷 泰夫 氏
マルハニチロ株式会社
経営企画部 副部長兼知財グループ長



林 圭



石井 友也



太田 幸子



初谷 泰夫

小林: 皆さま、改めましてこんにちは。シクロ・ハイジアの小林誠と申します。

私はモデレーターという立場ですが、本日の中心はご登壇いただくパネリストの皆さま4名です。企業の皆さまにご登壇いただいておりますので、その点も踏まえて進行してまいります。

私はシクロ・ハイジア株式会社の代表取締役を務めております。主に経営コンサルティングファームとして、経営戦略・事業戦略に関する助言、オープンイノベーションに関わるM&Aのファイナンシャルアドバイザー、ならびに知財に関する戦略アドバイザーを提供しております。

また、大阪工業大学（日本で唯一、知財学部および知財研究科を有する大学）にて特任教授を務めております。加えて、KIT 虎ノ門大学院（MBA コースのイノベーションマネジメント研究科）にて客員教授も務めております。

本パネルディスカッションに先立ち、前段として1点だけ申し上げます。昭和・平成・令和と時代が変化する中で、社会課題がどのように変遷してきたかを整理いたします。昭和は比較的単純な問題が中心でしたが、平成には煩雑な問題が増え、令和に入る頃には複雑な問題となり、これか

らの時代は厄介な問題になっていく、という流れだと捉えております。

高度成長期には、規模や量産ニーズを満たすことが重視され、知財についても「特許の量があればよい」といった議論が中心だったかと思います。平成以降、煩雑・複雑な問題が増える中でニーズの多様化が進み、大企業であっても全てのニーズを満たすことが難しくなりました。そのため、市場分析や顧客分析を踏まえた経営資源の最適配分、いわゆる選択と集中が求められます。さらに、自社だけで対応しきれない部分は、オープンイノベーションにより外部の力を借りる必要があります。知財・無形資産の観点としては、事業貢献の観点から知財を活用することが重要となり、標準化、オープン・クローズ戦略、特許に限らない知財ミックス（デザイン、ブランド、コンテンツ、ノウハウ等）で考える必要がある、という整理になります。

一方、令和の時代には非常に難しく厄介な問題が迫ってきています。経済的価値と社会的価値を両立させ、サステナビリティを実現していかなければなりません。数年前まではグローバル化が重視されていましたが、現在は経済安全保障の観点も意識しながら、国として、そして企業とし

でのレジリエンスを考えていく必要があります。

そのため、経営も効率性だけでなく、目的を意識し、SDGs や ESG にも取り組むことが求められています。新規事業を生み出し、新しい価値を創造していくことが命題となる中で、知財・無形資産をどのように活用していくかが重要です。知財ガバナンスや知財情報の活用、いわゆる IP ランドスケープに加え、新規事業創出におけるデザイン思考など、デザイン系のアプローチも求められるようになっていきます。

また、合意形成の困難性については、以前に比べて高まっています。かつてはデータ分析を徹底すれば正解にたどり着ける場面もありましたが、現在は正解が存在しない世界で、矛盾をはらむ複雑な問題に取り組む必要があります。先ほどのセッションでも AI が話題となりましたが、AI がどれほど発展しても、最終的には人間が考え、決断し、何もないところから価値を創り出していかなければなりません。こうした意味で、まさに新しい時代に突入していると感じています。

なお、SDGs は 2030 年を目標としています。現在は 2030 年以降に向けたテーマが国連などで議論されており、その有力候補として「SWGs (Sustainable Well-being Goals : サステナブル・ウェルビーイング・ゴールズ)」が挙げられています。ウェルビーイングを重視する方向性が本命になりそうだという議論もあります。

このように、市場環境や事業環境が大きく変化する中で、知財の役割も変わってきました。知財の役割が変われば、それに携わる知財部門や知財人材も変革していく必要があります。そして、自らその変革を実現していかなければなりません。

以上を踏まえ、本日はまず、パネリスト 4 名のお話をお聞きいただければと思います。最初に、4 名の方に自己紹介を兼ねた簡単なプレゼンテーションをお願いいたします。林様からお願いできますでしょうか。

林: 皆さま、こんにちは。三和酒類の林と申します。本日は「知財部の変革者が語る」というテーマを頂戴しております。何かを変えようとする際には、必ずしも全員が賛同者ではない場合が多いと感じており、そのような状況でも意思を持って進めることが重要だと考えております。私自身、結果としてへこたれない性格であることもあり、その

点が前に進める上で大きかったと感じております。本日は、3 つの章立てでお話いたします。

まず、三和酒類の会社概要と知財の考え方についてお話しいたします。三和酒類は 1958 年に創業した会社です。酒造業としては比較的若い会社と思われるかもしれませんが、大分県宇佐市で酒造業を営んできた 4 つの造り酒屋が企業合同して設立しており、その歴史を踏まえると、100 年以上にわたるものづくりの蓄積があるといえます。創業当時は清酒メーカーでしたが、その後、ワイン、焼酎、スピリッツ、さらに焼酎製造時に得られる大麦エキスを活用した食品事業などへ展開してきました。現在は「いいちこ」をはじめとする焼酎が主要事業となっています。事業所は全て大分県内にあり、従業員の顔が見える経営をモットーとしております。企業目的としては、人と人、人と自然を大切に、自然の恵みを活かしたものづくりを愚直に進めていく会社であると考えております。知的財産の考え方としては、ブランド価値の創出と、技術を知財化（特許化）することの 2 点に注力してきました。ブランドの観点では、1984 年から駅貼りポスターを継続的に掲出し、1986 年からはテレビ CM や広告、季刊「iichiko」などを発行しています。技術面では、研究所を設立して技術開発を継続し、それを適切に特許化してきました。これまでは既存事業を守るための知的財産権取得が中心でしたが、2007 年に本格焼酎市場の売上がピークを迎え、「良いものを作れば売れる」という状況ではなくなりました。その中で、会社への愛着が強いからこそ、このままではいけない、変えなければならないという気づきが芽生えました。次の章では、変革に至った背景や経緯をお話いたします。

私は 1997 年に三和酒類へ入社し、当初は研究員として研究活動に従事しておりました。転機となったのは 2004 年で、当社の弁理士の先生が急逝されたことを受け、私が特許部門を担当することになりました。その数か月後、経営の近くに知財部門を集約する方針により、特許部門は総務部門へ移管されました。当時としては、当社規模の企業として先進的な動きだったと思います。一方で、特許業務は専門性が高く、移管先の総務部門では業務内容や意義が理解されにくく、結果として私が他業務と兼任しながら、特許の事務を一人で担う状況となりました。当時は心身ともに負担が大きかったのですが、支えとなったのは、新たに顧問弁理士となっていただいた特許事務所の先生方と

の交流でした。知財の考え方に加え、仕事の進め方や生き方に至るまで多くを学び、モチベーションを保つことができました。現在も良好な関係が続いております。この経験から、社外とのつながりはモチベーション向上や、変革の種に気づく上で大きいと感じています。その後、2009年に新規事業企画部門へ異動し、2011年には社内新規事業である食品事業にマネージャーとして移りました。食品部門は当時と比べて現在では約10倍の規模に成長しています。食品事業が成長軌道に乗った2018年に酒類の研究部門へ管理職として異動しましたが、食品事業でうまくいった仕組みを本体へ移行しようとしても、規模の大きさや「いいちこ」での成功体験が障壁となり、社内へ浸透させることは容易ではありませんでした。うまく進まなかった事案の一つが、以前に壁に当たったことがある、どのようにすれば知財の重要性を全社で捉えられるようになるかという課題でした。本日はこの点についてもお話しいたします。

研究所に戻った頃、社内で知財リスク案件が増加していたため、研究所内では知財教育を強化しました。その結果、研究所内には知財の意識が浸透しましたが、全社へ広げることは依然として課題でした。総務部門に相談したところ、総務部門でも著作権関連で同様の課題を抱えており、共同で全社的な取り組みを進めることになりました。ただし、総務部門は時間や人員の制約があり、取り組みを進めにくい状況でもありました。そこで2021年に、改革を進めるには体制整備と適切な人的資本の投入が必要だと考え、研究所内に「企画知財課」という新たな部門を新設しました。当時はコーポレートガバナンス・コードに知財活用に関する項目が入った時期でもあったため、この動きを経営会議へ共有し、会社としての知財改革を開始しました。具体的には、知財スキル標準を用いて現状を把握し、当社にとっての知財活動の「ありたい姿」を仮設定した上で、社内へ問いかける活動を行いました。この際、当時の会長・社長の知財意識が高く、後押しを得られたことは大きかったと感じています。両名からは、知的財産権にとどまらず、無形資産まで視野に入れて考えるよう助言をいただきました。会社として進めるにあたり、工夫した点は2つあります。1つ目は、総務部門や経営企画部門など社内のキーマンを巻き込み、賛同者として参画してもらったことです。2つ目は、経営・事業側のメンバーへ知財に関する課題の

有無をヒアリングして回ったことです。知財メンバーも一緒にヒアリングを行い、各部門が自ら課題を口にすることで、当事者意識（自分事化）を促すことができました。結果として、まだ途中段階ではありますが、会社全体として知財について考える雰囲気生まれ、現在取り組みを進めております。従来は主管部門が独立して「守り」の知財活動を行っていましたが、各部門が連携し、「守り」と「攻め」の知財活動を進められる体制へ移行しつつあります。最後に、知財マインドの醸成に向けた活動事例として、今後は経営企画と連携し、部長級での知財意見交換会を定期的実施することを検討しています。また、経営層に知財課題を適切に共有する仕組みの確立も進めております。私自身が取締役役に就任したため、まずは自ら情報をインプットする役割を担っておりますが、将来的には私が不在でも継続できる体制づくりが課題だと考えています。以上、現時点では全てが完了しているわけではありませんが、上記の方針で取り組んでいることをご説明しました。

ありがとうございます。

小林: 現在も取り組みを進めていらっしゃるとのことでしたので、どのように検討されているのかについて、この後のセッションで具体的に掘り下げて伺いたいと思います。特に、全社で知財の重要性を浸透させることは容易ではない一方で、現在は自分事化が進んでいるというお話がありました。組織として浸透するまでのご苦労や工夫についても、後ほどお話しいただければと思います。

それでは次に、石井様、お願いいたします。

石井: 皆さま、こんにちは。株式会社ニデックの石井と申します。本日はよろしく願いいたします。

まず、私のプロフィールについてご紹介します。当社は、権利化業務やクリアランス業務など、いわゆる一般的な知財業務に継続して取り組んできました。2017年からは、IPランドスケープに代表される「攻めの知財活動」を開始しています。そのような中で私は、知財部門が経営を支援する戦略企画部門となることを目指し、IPランドスケープ活動の立ち上げやCGC改訂への対応などを推進してきました。こうした取り組みを評価いただき、弊社は令和5年度の「知財功労賞」において、知的財産権制度活用優良企業として「特許庁長官表彰」を受賞しています。なお、

この受賞は平成 16 年度の「経済産業大臣表彰」に続く 2 回目の受賞となります。また、個人としては、知財アナリストとして表彰をいただいたほか、日本知的財産協会東海地区協議会の幹事を務めています。また、IPL 推進協議会では仮想 IPL 分科会(入門編)のアドバイザーも担当しています。

次に、会社概要についてご紹介します。株式会社ニデックは眼科医療機器を扱っておりまして、気球のマークをご覧になったことがある方もいらっしゃるかもしれません。また、眼鏡レンズ加工機なども取り扱っており、眼鏡店などで当日中にレンズを受け取れるサービスを支える製品も提供しています。

当時の知財活動は、発明発掘、明細書作成、中間処理といったいわゆる「守り」の業務が中心でした。こうした状況を変えていくため、管理型組織から企画型・提案型組織への転換を進め、「守る知財」から「価値を創る知財」へと役割を拡張してきました。近年では、経営を支援する戦略企画部門を目指して、活動を進めています。

この変革に伴い、知財部門の関与領域は経営陣や事業部門へと広がり、活動内容も IP ランドスケープや CGC 対応などへと拡大してきました。こうした変革を進める背景には、私が以前より抱いていた「知財部門はトラブルが発生した時だけ思い出される部門になっていないか」「企業価値の向上に十分貢献できていないのではないか」といった問題意識がありました。2017 年頃、IP ランドスケープの潮流を契機に、従来の知財活動を見直し、攻めの活動の導入を進めることで企業価値向上に貢献したいと考えるようになりました。

続いて、知財活動の沿革として、役割の変化についてご説明します。2016 年頃までは、権利化確保やクリアランスなど「守り」の知財活動が中心で、関与する部門も比較的限定的でした。

その後、新たな取り組みを進めるにあたっては、他部門との連携を深める必要があり、部門の枠を超えて踏み込む姿勢が求められました。そのため、積極的に知財の情報発信を行い、取り組みそうなことには幅広くチャレンジしてきました。また、他部門の業務領域に踏み込む際には、常に相手の立場を尊重しながら進めることを心がけてきました。こうした取り組みを通じて、経営陣や事業部門からの認知と支持を得られたと考えています。

現在の組織体制はチーム制で、権利化チーム、調査チーム、企画チーム、知財経営戦略チームで構成されています。このうち、知財経営戦略チームが「攻めの知財活動」を中心に担っています。

取り組み事例として、IP ランドスケープ活動では、IP ランドスケープの活用を前提に依頼先に「刺さる」ための仕組みを整備しました。特に、依頼者の共感を得ること、知財情報を翻訳し相手の言語に置き換えて伝えることに注力しています。具体的には、マーケティング戦略レポートをエントリーシートのように使い、ヒアリングを通じて情報を引き出し、課題に対して刺さるポイントを検討します。その上で IP ランドスケープを実施し成果物を作成し、依頼者の疑問点をダイジェストでまとめた IPL レポートを提供し、最後にフィードバックを得る流れとしています。

また、毎年期初には知財活動方針を事業部門へ提案し、ディスカッションする仕組みも運用しています。IP ランドスケープ情報などを活用し、各製品のあるべき姿(特許件数、発明テーマ、ポートフォリオのあり方など)を設定し、逆算して期初方針を定め、議論のうえ決定し実行しています。

最後に、変革にあたって私が重要だと考える点をまとめます。ハードスキルやソフトスキルも重要ですが、特にマインドセットが重要だと考えています。具体的には、知財の枠を超えて挑戦する姿勢、外向きの行動、世の中の変化に貪欲であることなどです。知財スキル、経営スキル、コミュニケーション、プレゼンテーションといった能力に加え、これらの姿勢が必要であると考えています。

小林:「枠を超えたチャレンジ」に加え、他部門を尊重しながら物事を進めることは、言うほど簡単ではなく、多くの困難もあったのではないかと拝察します。

また、IP ランドスケープ活動や、知財経営シート、バックキャストの考え方など、知財部門を変えていくための考え方と具体的な実践例をご紹介いただきました。これらを実現できたポイントについても、後ほどお伺いできればと思います。ありがとうございました。

それでは次に、太田様、お願いいたします。

太田: 皆さま、こんにちは。Heartseed 株式会社の太田と申します。本日はよろしくお願ひいたします。私はアカデ

ミア発の創薬系スタートアップである Heartseed にて知財を担当しております。本日のテーマである「知財部の変革者」については、私自身が知財部を変革したというよりも、知財専任担当者を社内採用したタイミングや、採用によって知財に関する考え方やアクションがどのように変わったかを、実例としてお話ししたいと思います。当社は一昨年、グロース市場に株式上場を行いました。現在も社員数は約 40 名弱の規模であり、いわゆる知財部は存在しません。

まず、Heartseed についてご説明いたします。当社は創業約 10 年目のアカデミア発・創薬系スタートアップです。「再生医療で心臓病治療の扉を開く」ことをミッションとしております。心不全はさまざまな原因により心筋細胞が損なわれ、心臓のポンプ機能が弱まる疾患です。重症化すると根治薬がない状況であり、さらに進行した場合には心臓移植以外の治療法に限られるという現状があります。

当社の治療法についてご説明いたします。まず、iPS 細胞から試験管内で心筋細胞を分化させ、約 1,000 個をまとめて「心筋球」を体外で作製します。これを特殊な針を用いて、心臓へ直接注入する治療法です。患者さんのポンプ機能が低下した心臓に心筋球を植え込み、一体となって拍動を強めていくことで、心筋補填療法としての薬を開発しております。続いて、社名である Heartseed の由来ですが、弱くなってしまった患者様の心臓に対して、当社が作製した心筋球が「ハートの種」となり、より強い心臓に戻っていただくという願いを込めて命名しております。

ここからは、本日の本題である知財に関するお話です。こちらは、創業から現在までの当社の歩みと、知財に関するイベントを重ねた図です。当社は 2015 年に設立されましたが、それ以前から大学（慶應大学医学部）にて 10 年以上にわたり基礎研究が進められており、その成果を社会実装するために 2015 年に設立されております。

私が入社したのは 2021 年ですが、まずは、この時期に経営層が社内知財担当者を置こうと考えた背景についてご説明いたします。

背景には 3 つのイベントがありました。1 つ目は、メイン開発品の HS-001 について 2021 年はちょうど臨床試験が開始された時期でした。2 つ目は、海外のメガファーマとの大型提携を検討していた時期であり、厳しいデューデリジェンスの最中だった点です。3 つ目は IPO 審査に

向け、知財ガバナンスが適切かどうかについて、会社として厳しく審査を受けるための準備が開始されていたことです。これら 3 つの事業上のイベントに対応するために、経営層が社内知財担当を置く必要性を強く認識したと聞いております。

知財担当が社内に入ったことで、何が変化したかを示した図です。項目ごとに、左側が知財担当者採用前、右側が社内（インハウス）知財担当者採用後です。他の業界と比較すると、医薬業界は特許の重要性が非常に高く、特許訴訟も多い業界です。そのため、知財の重要性はもともと強く認識されており、先のご発表にありました「経営層への特許の重要性の認識度の向上」を改めて図る必要性はありませんでした。むしろ、社内に知財担当を置きたいと強く希望していたので、本日の「変革者」は、弊社の場合、私というより、経営層だったのかもしれませんが、採用後に社内で行った内容をご紹介します。1 点目は、事業に資する特許ポートフォリオの構築です。アカデミアでは、一般的に論文成果を 1 件ずつ特許出願していくことが多く、結果として、保有特許は多いものの相互の関連が薄いケースが見られます。しかし、1 つの技術シーズから始まったとしても、事業を進める中で製品としての出口に至るまで、複数の技術的キーポイントが生じます。それらを権利化していくことにより、面としてビジネスプランを裏打ちする特許ポートフォリオを構築することが重要です。大企業では当然とされる考え方かもしれませんが、スタートアップでは何から始めればよいか分からず、手が付けられていない場合もあります。社内に知財のリソースができたことで、ビジネスプランと関連付けた出願計画をたて、具体的なアクションへつなげられるようになった点が大きな変化だと考えております。2 点目は特許リストです。投資家対応やデューデリジェンスの際、採用前は特許番号、発明の名称、発明者などの一覧で提供していましたが、採用後は備考欄を設け、ビジネスプラン上で各特許が担う役割を明記しました。これにより、単なる特許リストではなく、自社の知財力を外部へ説明するための資料として活用できるようになり、経営・ビジネス戦略の一部として知財戦略を語れるようになったと考えております。

3 点目は、知財に関する意思決定です。知財管理では、外国出願をどうするか、そもそも出願するかなど、判断事項は多岐にわたりますが、スタートアップでは明確な根拠

がないまま決めていたケースもありました。例えば、弁理士の先生の助言に基づき判断するものの、経営者側では十分に腹落ちしない、といった状況です。一方、ビジネスプランに対して既存特許が担う役割を整理したリストが整備されることで、会社のポリシーや知財戦略が明確になります。その結果、それに即した理由のある決定が可能になったと考えております。具体的には、「出願国をどこにするか」という問いを、ビジネス上の判断として整理し直すことができるので、経営者が自信を持って意思決定できるようになりました。

最後に FTO（他社権利侵害の可能性に関する調査）についてです。スタートアップでは外部へ委託し、社内ではチェック業務として扱うことが多いかと思いますが、知財担当が社内に入ること、社内調査ができるようになります。その結果、他社特許リストを研究開発部門が技術情報として活用できるようになった点も、大きな変化だと考えております。また、スタートアップではスピード感が重要であるため、研究開発部門が試したい技術に対して、簡易的な FTO を迅速に実施できる体制を持っていたことも変化の一つです。以上をまとめますと、対外的には、ビジネス戦略の一部として知財戦略を説明できるようになったこと、社内的には、研究開発、事業、薬事など各担当者が知財を自分事として捉え、課題意識を持つようになってきたことが、当社における変化だと考えております。

以上でございます。

小林: 知財部の変革というよりも、知財を通じて会社そのものを変えていくお話として、大変示唆に富む内容だと感じました。知財は経営課題に直結しており、経営の判断に資する活動を実践されていることがよく分かりました。また、「変革者は経営者側である」とのお話でしたが、その変革を推進する原動力は太田様であったとも感じております。ぜひ後ほど、この点も深掘りさせてください。ありがとうございました。

それでは最後に、初谷様、お願いいたします。

初谷: 皆様、こんにちは。マルハニチロの初谷と申します。本日はよろしくようお願いいたします。私からは、マルハニチロにおける知財変革についてお話しいたします。高度な内容というより、私自身がゼロから経験してきた取り組みを、

自分の言葉でお伝えできればと考えています。

まず、弊社の概要です。創業から 146 年が経過し、売上は 1 兆円を超えており、食品会社として非常に大きな規模で事業を展開しています。皆様の目に触れる商品は、市販用の缶詰や冷凍食品が中心かと思いますが、実はそれらは全体の 1 割程度で、残りの 9 割は BtoB 事業です。漁業や養殖から、生産・加工・物流・最終製品まで、幅広く「食」を手がけている会社です。

歴史ある企業ではありますが、現在は大きな変革期にあります。3 月 1 日には社名を「Umios 株式会社」に変更し、高輪ゲートウェイシティへ本社を移転します。社名の「Umios」は、海を起点に社会と一体となり、食を通じて地球規模の社会課題解決に挑むという理念を込めたものです。また、世界企業を目指す上で、起源である「海」を「Sea」「Ocean」ではなくあえて日本語の「Umi」と表現し、これを世界共通語にしたいという強い思いも込められています。

続いて、私自身の経歴についてです。入社後は製造、品質保証、知財を経験してきました。今回のテーマである知財部の変革に取り組めた背景として、私は研究や知財の専門職としてのキャリアではなかったこと、また、品質保証部で全社視点の業務や組織の組み立て方を学んだことが大きかったと感じています。

変革の経緯についてご紹介します。私が研究所に特許担当として着任した当時、特許業務は 1 名体制で行われており、商標も兼任で 1 名のみという状況でした。さらに、経営陣だけでなく本社各部署においても知財の認知度はほぼゼロでした。研究所においても、「研究後にとりあえず特許を出しておく」といった認識しかなく、非常に厳しい状況でした。

もし私が研究所出身であれば、この状況を当たり前と感じていたかもしれません。しかし品質保証部から異動してきたことで、知財の役割として明らかに問題があると強く感じました。そこで、当時の所長や経営企画部に対し、研究所で知財を続けても改善は難しいため、本社に機能を移管すべきであると提言しました。この提言を機に、本社で認知度ゼロの状態から知財組織の立ち上げに取り組むこととなりました。

本日は時間も限られておりますので、実際に取り組んできた中での振り返りや反省も含め、私としての気づきを 6

点お話しいたします。1点目は、相手に応じて分かりやすく伝えることの重要性です。知財は専門性が高く分かりにくいいため、相手から最初から理解を拒まれてしまうことがあると感じております。大学の研究室時代に恩師から「修士論文がよくまとまっていて分かりやすく、後輩の教科書として重宝している」と言われた経験がきっかけとなり、難しいことを相手に分かりやすく伝えることを特に意識してきました。品質保証でも知財でも、その点を重視しております。2点目は、全社最適の視点です。品質保証時代の経験も踏まえ、知財の視点に偏りすぎないように、全社視点で見ることを心がけております。3点目は粘り強さです。当社の知財は認知がほぼゼロからのスタートであり、研究所時代の同僚からも「よく諦めなかった」と言われました。明日は変わらなくても、1年後であれば少し変えられる、3年後、5年後には大きく変えられると品質保証時代の経験から実感していたことが、諦めずに続けられた理由です。4点目は自己研鑽です。私は知財知識がほぼゼロからのスタートでしたので、弁理士試験を受験したり、業界団体へ参加したりするなど学習を重ねました。また、経営についても学ぶため、上司をお願いして MOT コースに1年間通わせていただきました。5点目は、あえて場を読まないことです。社内の常識が世間の非常識となることもあるため、忖度せず、勇気を出して正しいことを言うことも大切だと考えております。6点目は、失敗を恐れないことです。失敗は学びの機会であり、愚直に継続することが重要だと感じております。

続いて、企業経営との関わりについて、当社の取り組みを3点ご紹介いたします。1点目は組織上の位置づけです。当社の知財は経営企画部の直下にあり、経営戦略、IR、広報などと並ぶ位置づけです。メリットとしては、会社全体の動きが見えること、知財情報を直接経営に伝える機会があることが挙げられます。一方で、知財以外の情報や対応事項も多く入ってくるため、専門性を深めることが難しい面もあると感じています。2点目は社名変更における取り組みです。当社の社名変更プロジェクトには、知財のメンバーが初期段階から参画しております。知財の観点では、先願を考慮して社名やロゴの選定を行うため、事前調査を行い、経営陣に判断いただく際に支援を行いました。また、極秘プロジェクトであったため、出願により情報が漏れないよう、必要な手当ても実施しました。さらに、グループ

全体のマスターブランド化推進の一環として、グループ企業の社名変更についても推進しております。3点目は、知財を経営へ浸透させる取り組みです。知財を経営に理解いただき浸透させていくことは難しい課題であり、私自身も答えが見つからず悩んだ時期がありました。その中で知財無形資産ガバナンス協会に加入し、学びながら検討を進めているところです。同協会では、知財リーダーとして経営とどのようにコミュニケーションをとるか、どのようなツールが有効かなどを検討しております。同様の悩みをお持ちの方がいらっしゃれば、ぜひご参加いただき、一緒に答えを探していければと思います。

最後になりますが、当社における真の知財変革はこれからだと考えております。ソリューションカンパニーを目指す中で、知財が中核的な位置づけになっていくと思いますし、そのようにしていかなければならないと考えております。私からは以上です。ありがとうございました。

小林:特に印象に残ったのは、「勇気」や「諦めない姿勢」でした。当たり前のことを当たり前にやり続けることは最も難しく、継続には大きな負荷も伴いますが、それをやり抜いたからこそ、現在のご活動が実現されているのだと感じました。ありがとうございました。

それでは、残り30分弱の時間は、パネルディスカッションとして、私からいくつか質問させていただきます。トピック1は「これまでの知財部門（または知財人材）の役割の変遷」です。先ほどのプレゼンテーションでも一部ご紹介がありましたが、これまでから現在に向けて何が変わったのか、何をどのように変えたのかという実績、ならびに方法論について、より掘り下げてお話しいただければと思います。先ほどと同じ順番で、まず林様からお願いいたします。

林:先ほどのお話と重複する部分もありますが、以前は「良いものを作れば売れる」時代でした。しかし現在は、それは必要条件ではあるものの、それだけでは不十分な時代になっています。中堅規模の企業では、大企業のようにマーケティング本部を持つことが必ずしもできません。その場合、どこがマーケティング機能を担うべきかを考えると、知財部門がマケ機能の一部を担うことが有効ではないかと考えており、これが知財部門の新たな役割です。そのた

めには既存の自社特許管理業務に加え他社特許の技術情報調査や、ビジネスモデルの組み立てを担う機能を追加する必要があるので、専任で対応できる組織体制が必要です。それには人事を担う経営部門がその重要性を理解しなければ実現できません。まずは、経営陣に知的資産の重要性を認識してもらい、自社においてどこに体制を置くべきかを検討いただいた結果として、適切な組織体にマーケティング機能も担える知財部門を整備するという流れで変えていくのが良いと考えています。役割の変遷としては、こうした点が変わったと捉えています。

小林: 知財部門の近くにマーケティング機能を置くというお考えには、私も賛同いたします。企業形態や組織によって最適な体制は異なると思いますが、変革を進めるにあたり、「マーケティングに置く」と判断されたきっかけや、意思決定のポイントがあれば教えてください。

林: マーケティング機能の近くに知財を置くという考え方もありますし、知財部門がマーケティング機能の一部を担うケースも考えられると思います。中小企業の規模では、どちらかというと後者のアプローチが適切と考えております。そう考えた理由は、知財部門のメンバーが情報管理能力に加えて研究等の経験を有していることが多いからです。現在は、従来の数値データ中心のマーケティング情報だけでは生活者の感動には届きにくく、感性的な要素にも響く形で価値を伝えていく必要があります。その点で、知財部門の人材は比較的近い立場にいるのではないかと、というのが私の直感です。

小林: 感性的な要素も無形資産の一部だと思いますので、大変参考になります。続いて、石井様はいかがでしょう。

石井: 私の資料で先ほどご説明しましたが、大きく変わった点は、出願等を中心とする「守り」の知財部門から、戦略企画部門としての役割へ移行していることです。単に出願して権利を取得するだけではなく、事業価値の向上に貢献する活動が求められるようになった結果、知財の知識に加え、経営に関する知識やプレゼンテーション力など、多様な能力が知財部門に必要なようになってきたと考えております。何をどのように変えたかという点では、知財活動の方

針を可視化して伝えること、そして提供する情報を経営で活用できる形に変換して提示することを重視してきました。具体例としては、知財戦略の経営シートの作成があります。場当たりに知財活動を行うのではなく、IP ランドスケープ情報等を活用しながら、あるべき姿を検討し、戦略を可視化して共有することを意識しました。また、広義のデザインの考え方を踏まえ、意図的に対話のポイントを作り、関係者を巻き込みながら進められる仕組みを整備してきました。IP ランドスケープ情報についても、単に特許マップを提示するのではなく、財務情報等の関連データを組み合わせることで、内容を経営側の言語へと翻訳し、事業活動にそのまま活用できる形で伝えるように工夫してきましたと考えています。

小林: 知財には専門性が必要ですが、近年の知財活動はそれだけでは不十分であり、いわゆる T 型人材や π 型人材のように、複合的な能力が求められていると感じます。知財業務は総合的になりつつありますが、そもそも経営やビジネス自体が多様な要素の組み合わせで競争力を形づくるものだと考えております。その中で、「見える化」は重要なポイントだと思いますが、見える化にあたり工夫された点はどのような点でしょうか。

石井: 単に件数の多寡を示すのではなく、「多いことが何を意味するのか」が伝わる言葉に置き換えて提示するようにしています。そうした意味づけまで含めた可視化の仕方がポイントだと考えております。

小林: 先ほど太田様のプレゼンテーションでも、経営やビジネスの言語へ置き換えることで、経営者側が知財を含めて説明できるようになる、というお話があったかと思いません。ご質問の趣旨と完全には一致しないかもしれませんが、もしコメントがありましたらお願いいたします。

太田: ありがとうございます。当社は、先ほど申し上げましたとおり医薬業界に属しており、スタートアップでありながら特許の重要性を痛感していました。経営層もさまざまなセミナーに参加したり、本を読んだりして、「グローバルで戦える特許ポートフォリオとは何か」について熱心に学んでいたと聞いています。

しかし、学んだ内容を既に存在する複数の自社出願に当てはめたとき、それが本当に十分なのか、グローバルで戦っていけるのかという不安が大きかったようです。例えるなら、昨日まで草野球をしていたのに、翌日からメジャーリーグで戦わなければならないような、非常に厳しい状況だったと思います。そのため、「本当にこれでよいのか」と強い不安を抱き、自力では確かめられないと感じていました。

私が面接の際に経営者から伺ったのは、「知財に詳しい実務担当者を探しているわけではない」ということでした。自社のビジネスプランを裏打ちする特許ポートフォリオが本当に適切なのか、これからどう進めるべきなのかを確認したい。その上で、不足している点や課題を見出し、解決に向けたアクションプランを提示してくれる、そうしたパートナーを求めているのだとお話しされました。

社内のことを褒めるのは恐縮ですが、その言葉を聞いて「なかなか良いことを言うな」と感動したことを覚えています。その考え方に大変共感し、入社後は強い思いを持って取り組むようになったという経緯があります。

小林:「パートナー」という考え方が印象的でした。経営者にとって、一緒に考える立場として知財部門が機能すれば、企業規模にかかわらず、より価値を発揮できるのではないかと感じました。

太田:こちらも、常に考えるようになります。スタートアップはビジネスのステージが大きく変化しやすく、場合によってはエグジットの方針が変わる(ピボットする)こともあります。そのため、常に会社の状況をリアルタイムで把握し、考え続けなければならないという責任を感じました。

小林:続いて、初谷様はいかがでしょう。

初谷:当社の場合、変革というよりも、そもそも知財の認知がほぼゼロの状態でしたので、まず「知ってもらうこと」を徹底しました。周囲を巻き込む必要があるため、例えば発明報奨制度の見直し、社外の表彰制度への応募、社内報への掲載など、できることは幅広く取り組みました。また、特にうまくいった点として、事業担当者が知財担当

として加わったことが挙げられます。その担当者は事業に詳しいため、知財を組み込んだ事業運営を推進できていると感じています。さらに、チームが内向きになりがちな点を補うため、社外の視点を取り入れるべく、社外弁理士の方々にも参画いただき、社内担当者に近い形で動いていただく取り組みも開始しております。

小林:さまざまな取り組みを進めていらっしゃるがよく分かりました。ウェブからも初谷様宛てにご質問が届いておりますので、1点取り上げます。プレゼンテーションでは、知財を本社へ移管する必要があると感じ、勇気を持ってご提案されたというお話がありました。本社へ移すことで課題が解決できる、あるいはその方が望ましいと判断された理由や、経営陣へどのようにご説明されたかを教えてください。

初谷:会社によって状況は異なるため、どこが最適かに絶対的な正解があるとは考えておりません。経緯を申し上げますと、当社の場合、研究所が担っていた領域は基礎研究寄りの内容が多く、事業に直結しないテーマも多かったため、本社や各事業部門とのつながりが弱く、知財の浸透が進みにくいという課題がありました。そのため、本社へ移管することで事業との距離を近づけるべきだと考えたのが出発点です。加えて、私自身が品質保証部で全社的に業務を見ていた経験もあり、本社で取り組む方が進めやすいだろうという判断もありました。

小林:事業との距離があった部分を、本社へ移すことで近づける、ということだと理解いたしました。ありがとうございます。続いてトピック2として、「これからの知財部門・知財人材の役割」について伺います。これまでどのように変えてきたかに加え、今後、何をどのように変えていきたいのか、その理由も含めてお話しいただければと思います。お一人1~2分程度で簡潔にお願いいたします。それでは、逆順で初谷様からお願いできますでしょうか。

初谷:知財人材の今後の役割として、あえて申し上げますと、知財部門は社内各部署をつなぐハブとして有効な部門ではないかと考えております。理由は、全社視点で把握できる情報を持ち、経営とも対話できる一方で、現場の技術に

もつながっており、現場担当者とも話ができる点にあります。加えて、事業をまたいで横断的に情報を把握できることも含め、ハブ機能としての役割は今後さらに活かせるのではないかと考えております。

小林:先ほどのお話にもあったコミュニケーションは、今後さらに重要になると感じます。続いて、太田様はいかがでしょう。

太田:私の場合、これから新たに何かを始めるというよりも、現在取り組んでいることを愚直に継続していくことが重要だと考えております。一方で、先ほど出た「ハブ」や「可視化」というキーワードは、まさに私も重視してきた点です。リアルタイムの情報ハブという意味では、知財担当者は大きな役割を果たせると思いますが、可視化についても、特許ポートフォリオが強いのか弱いのか分からない状況の中で、抜けている点を見えるようにすることは非常に重要です。今後もその点を続けていきたいと考えております。

小林:無形資産は見えにくく評価も難しいため、可視化してはじめて意思決定や判断につながるという点で、重要なお話だと感じます。続いて、石井様はいかがでしょう。

石井:私の考えでは、知財部門の立ち位置は「後から追いかける」役割から、意思決定の場に同席し、提案しながら支援する役割へと移っていきと思っています。具体的には、特許を取得するだけではなく、意匠や商標といった無形資産を顧客起点で捉え、自社の世界観が模倣されないような知財戦略を考え、提案していくことが必要だと考えております。その背景には、モノがあふれる中で、世界観や体験価値で差別化する重要性が高まっていることがあります。自社の優位性を長期的に維持するためには、顧客の課題を本質的に捉え、必要な製品・サービスの設計へ落とし込み、提案していくことが知財部門にも求められると考えております。

小林:モノづくりの観点に加え、世界観やサービスまで含めて検討されているということですね。大変参考になります。続いて、林様お願いいたします。

林:皆さまから「見えないものを見えるようにする」というお話がありましたが、これは非常に難しい取り組みだと感じています。そこで、特許部門（知財部門）は、教育機能としての役割を担うことが新たな役割になるのではないかと考えております。自分たちが学び続けることに加え、社内にそうした仕組みを作っていくことが重要です。理由としては、知財部門には忍耐力があり、へこたれずに継続できる特性があるため、この領域に適していると考えております。

小林:ここで忍耐力の重要性が改めて示されました。続いて最後のトピックとして、「変革のために何が必要か」を伺います。変革が難しいと感じる方が多い中で、変革を実現してこられた皆さまから、変革できない理由は何か、どこがボトルネックになりやすいか、どうすれば変革できるかについて、端的にメッセージをいただければと思います。お一人1分程度でお願いいたします。それでは、林様からお願いいたします。

林:変革できない理由は大きく2つあると感じています。1つは、知財の必要性に気づいていないことです。もう1つは、必要性は認識しているものの、変えたいと思っても、どうすればよいか分からず着手できないことです。前者に対しては気づきを促し、後者に対しては、誰かがリーダーシップを持って引っ張ることが起点になると考えております。

小林:やはりリーダーシップが重要ですね。続いて、石井様お願いいたします。

石井:私の方では、連携がうまくいっていないケースが多い点が課題だと考えております。さまざまな変革を進める上で、事業部門との連携は不可欠であり、その不足は大きな障害になると思います。連携をうまく進めるには、相手の立場に立つこと、いわゆる外向き志向で相手の課題を自分事として捉え、自分たちに何ができるかを考える姿勢が必要だと思います。ただし、変革を目的としたアプローチをいきなり進めようとしても、うまくいかない場合が多いと思います。そのため、日頃から、知財部門として提供で

きることを地道に積み重ね、信頼関係を構築した上で進めていくことが、結果として変革を実現するための重要な基盤になると考えています。

小林:おっしゃるとおりです。変革に「必殺技」はなく、日々の積み重ねが重要だと感じます。続いて、太田様お願いいたします。

太田:スタートアップで、資金面の問題もあり、まだ知財担当者を雇えないという経営層の方々へお伝えしたいことがあります。要点は、必要なタイミングは、ビジネスが進めばいずれ必ずやってくるため、そのタイミングを見逃さずに判断することが重要だということです。また、採用にあたっては、自社がどのような人材を求めているのかを明確にし、焦らずに話し合いながら採用を進めていくことをお勧めいたします。

小林:スタートアップにとっても知財は重要な経営資源であり、タイミングが来てからでは遅い可能性もあります。早い段階から認識し、将来への投資として検討していただきたいと思います。最後に、初谷様お願いいたします。

初谷:はい。これまでのお話に含まれている内容がほぼ全てだと思いますので、最後に私からは「勇気」について申し上げます。所長に業務移管の話をした際は、厳しい反応もありましたが、最終的には「君を送り出すことにした。頑張ってくれ」と言っていただきました。その後も経営企画部門では当初認知が十分ではありませんでしたが、徐々に理解者が増え、味方になってくださる方も増えました。必ず理解してもらえると信じて、勇気を持って取り組むことが大事だと考えております。

小林:変革を進めるにあたっては、困難も伴い、粘り強く続ける必要がありますが、半歩でも一歩でも踏み出さなければ見えないことも多いと感じます。まさに、その一歩を踏み出す勇気に変革には必要だと、本日のパネルを通じて改めて感じました。

お時間が限られておりますが、会場からご質問が1件あれば承ります。いかがでしょうか。では、中央の方、お願いいたします。

質問者:本日は貴重なお話をありがとうございました。太田様にお伺いします。創薬ベンチャーは資金力が必要であり、PMDAの承認を得るためにも、臨床試験は第1相で終わらず第3相まで進む場合があると理解しています。そのような中で、資金面が困難になった時に、自社の方針をぶらさず、信念をもって意思の通った経営を行うことは難しいのではないかと感じます。資金面が厳しい時期や、研究開発が思うように進まない時期に、知財担当者として制約を感じたこと、あるいはそれを乗り越えたご経験があれば教えてください。

太田:ありがとうございます。医薬業界は出願国が多くなることもあり、中小のスタートアップが支えきえるための資金力には限界がある、という点は紛れもない現実です。資金調達があまくいっている時期は対応できますが、特にシーズ期・アーリー期の企業では資金力が十分でない場合も多いと思います。日本国内でも、知財面の費用を含めた公的なサポートは多くあると思いますので、そういった制度の活用も選択肢になります。加えて、出口までを関係者で考え続け、本当に必要なもの、最低限これだけは守りたいものは何かを絞り込み、最優先の1件を選び抜くことが重要だと考えております。資金が足りない時は、考え抜いて解決するしかない、という点に尽きるかと思います。

質問者:大変参考になりました。ありがとうございました。

小林:本日は若干根性論が多かった印象もありますが、結局のところ、それが重要であるということです。

本日は、皆さまの貴重なご経験を伺うことができました。最後に、4名のパネリストの皆さまへ、感謝の意を込めて拍手をお願いいたします。以上でパネルディスカッション2を終了いたします。ありがとうございました。

パネルディスカッション2

知財部の変革者が語る実践事例

株式会社シクロ・ハイジア

代表取締役CEO

小林 誠

2026年2月10日

自己紹介

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ファイナンシャルアドバイザー、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、組織改革、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從事

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、地域創生・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、講演実績多数

令和6年度 経済産業省 特許庁「知財功労賞（特許庁長官表彰）」受賞



- 特任教授 大阪工業大学 知的財産学部/知的財産研究科
- 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（NEDO）イノベーション戦略センター
- 専門委員 裁判所（知的財産権訴訟）
- 監事 一般社団法人デザイン経営推進機構

市場環境や事業環境が変遷していく中で、知財の役割も変わっていく必要があり、
知財部門（知財人材）が、自ら変革を成し遂げるべきではないか？

社会課題と経営課題、知財課題の遷移

過去
↓
現在
↓
未来

社会課題
単純な問題 Simple Problems
昭和
煩雑な問題 Complicated Problems
平成
複雑な問題 Complex Problems
令和
厄介な問題 Wicked Problems

市場	経営	知財・無形資産
規模・量産ニーズ (質と価格と効率化)	設備投資 海外展開 資金調達	特許の量と質 事業保護 権利行使（訴訟）
ニーズの多様化 (価値観、嗜好性) 所有価値・体験価値 シェアリング	市場分析・顧客分析 経営資源の最適配分 選択と集中 オープンイノベーション	知財活用（事業貢献） 標準化 オープン・クローズ 知財ミックス
経済的価値と社会的価値 (サステナビリティ) グローバル化と経済安保 (レジリエンス)	パーパス経営 SDGs、ESG投資 新規事業 価値創造	知財活用（経営貢献） 知財ガバナンス IPランドスケープ デザイン経営

? SWGs?, Beyond GDP?, Nature Positive?, Future Generations?,
Global Health?, Geo-economic Fragmentation?, AI Governance?, ...

予測や
合意形成の
困難性

低

↓

正解が
ある世界

↓

正解が
ない世界

↓

高

パネルディスカッション

Topic 1

**これまでの知財部門(知財人材)の
役割の変遷は？**

何が変わったのか？
何をどうやって変えたのか？

5

Topic 2

**これからの知財部門(知財人材)の
役割は何か？**

何がどう変わるのか？
その理由は何か？

6

Topic 3

**変革のためには
何が必要なのか？**

**変革できない理由は何か？
どうすれば変革できるのか？**



グローバル知財戦略フォーラム 2026

株式会社ニデックの知財活動変革

2026年2月10日

株式会社ニデック

薬事法務本部 知的財産部 知的財産課 課長 石井友也

Eye & Health Care

© 2026 NIDEK CO., LTD.

石井 友也 プロフィール

【所属/役職】

株式会社ニデック
薬事法務本部 知的財産部 知的財産課 課長

【略歴】

- ・株式会社ニデック入社後、権利化業務、クリアランス業務、無効審判、審決取消訴訟、異議申立、渉外業務等に従事。
- ・2017年より、IPLに代表される攻めの知財活動の立ち上げを経験。
現在、知財部門が経営を支援する経営参謀部門の1つとなることを目指し、IPL活動・CGC改訂対応等を含む攻めの知財活動と、従前の権利化・クリアランス等を含む守りの知財活動との両立を推進している。
- ・2023年4月 知財功労賞において「特許庁長官表彰」を株式会社ニデックとして受賞。株式会社ニデックとしては2回目の受賞。
- ・2023年 一般財団法人知的財産研究教育財団より「知的財産アナリスト表彰 奨励賞」を受賞
- ・2024年～日本知的財産協会(JIPA)東海地区協議会幹事
- ・IPL推進協議会のメンバーとして活動(仮想IPL分科会アドバイザーを担当)。

【主な活動歴】

- ・2022,2023年 知財情報フェア&コンファレンスの特別フォーラム登壇
- ・2023年 一般財団法人知的財産研究教育財団主催 IPランドスケープ実践研究会登壇
- ・2024年 特許庁審査官 事業戦略研修登壇
- ・2023,2025年 知的財産教育協会主催 スキルアップ連携セミナー登壇
- ・2025年 知財実務オンライン登壇
- ・2025年 日本弁理士会東海会研修登壇
- ・その他、セミナー講師や企業・イベント講演など多数(直近3年で20回程度)
- ・IPジャーナルなど雑誌、書籍、記事を多数執筆

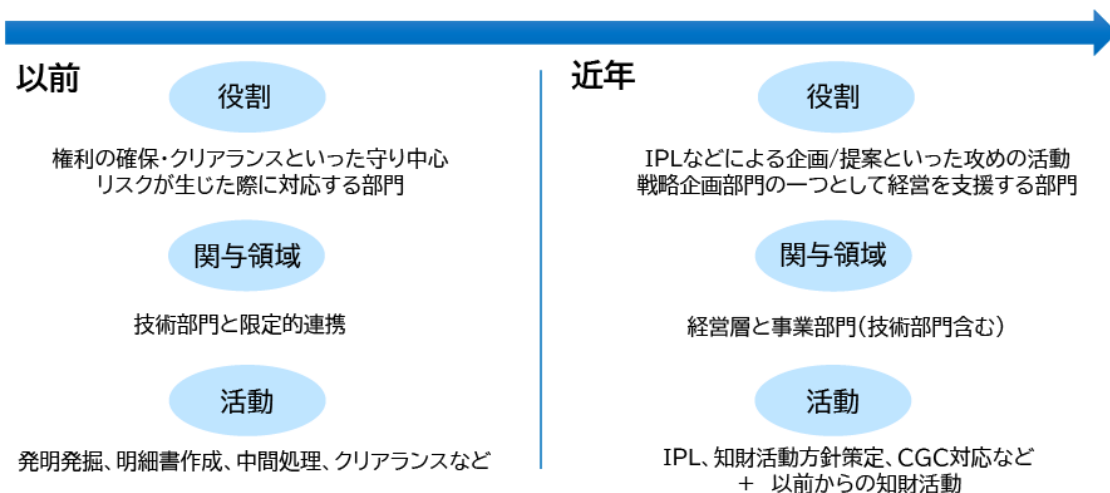
会社概要

名称	株式会社ニデック (NIDEK CO., LTD.)
本社	〒443-0038 愛知県蒲郡市拾石町前浜 34番地14
代表者	代表取締役社長 小澤 素生
設立	1971年7月7日(創業日同年8月8日)
事業内容	1. 医療分野 眼科医向け手術装置／検査診断装置／電子カルテ・診療支援・ファイリングシステム ／眼内レンズの設計、開発、製造、販売、修理、賃貸及び輸出入 2. 眼鏡機器分野 眼鏡店向け検眼機器／測定機器／加工機の設計、開発、製造、 販売、修理、賃貸及び輸出入 3. コーティング分野 眼鏡レンズ／光学部品／フィルターのコーティング加工、販売及び輸出入



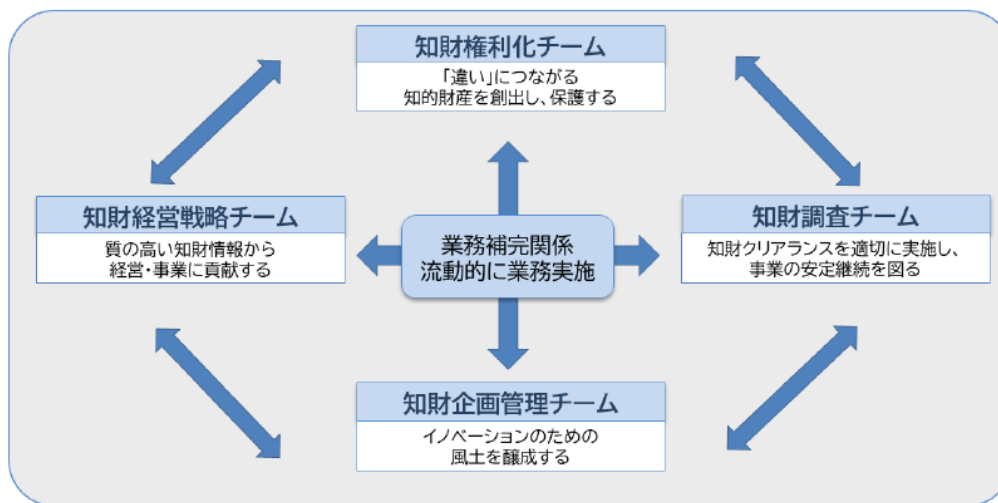
知財活動の変革 ～役割変化～

管理型組織から提案型組織への転換
守る知財から価値を創る知財へ



実践例 チーム体制整備

・攻めの知財活動を推進するための知財戦略知財経営戦略チームを設置





グローバル知財戦略フォーラム2026 パネルディスカッション2 知財部の変革者が語る実践事例

2026年2月10日

Heartseed株式会社
経営企画室 プリンシパル 太田幸子

ミッションと社名の由来

再生医療で心臓病治療の扉を開く

Open the Door to the Treatment of Heart Disease through Regenerative Medicine

根治が難しいとされる心不全、その患者さんに最新の「心筋再生医療」をお届けし、再生医療で心臓病治療の扉を開くことが私たちのミッションです。



私たちが作製する心筋球（心筋細胞を球状の微小組織にしたもの）が
フウセンカズラ（英名HEARTSEED）の種の白い模様が心臓の形をしていること、
心筋梗塞などで壊死してしまった部位に、その心筋球が心臓の種（heart seed）
となることで、重症心不全の患者さんを救う事を願って命名しております。



心筋球



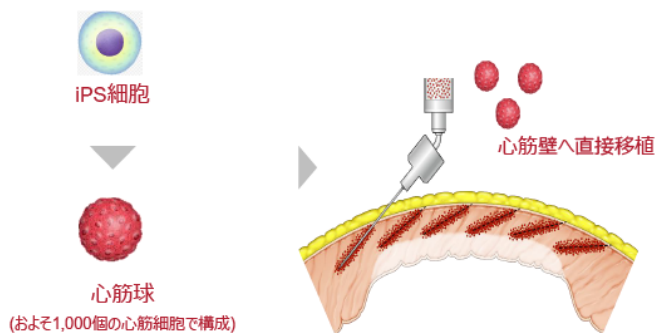
フウセンカズラ (HEARTSEED)



Heartseed株式会社概要 (2025年12月末時点)

設立	2015年11月	
所在地	東京都港区	
従業員数	39名	
資金調達額	102億円	
事業内容	iPS細胞を用いた心筋再生医療の研究・開発	
経営陣	代表取締役	福田 恵一
	取締役 COO	安井 季久央
	取締役 CMO	金子 健彦
	取締役 CFO	高野 六月
	取締役 CAO	平野 達義

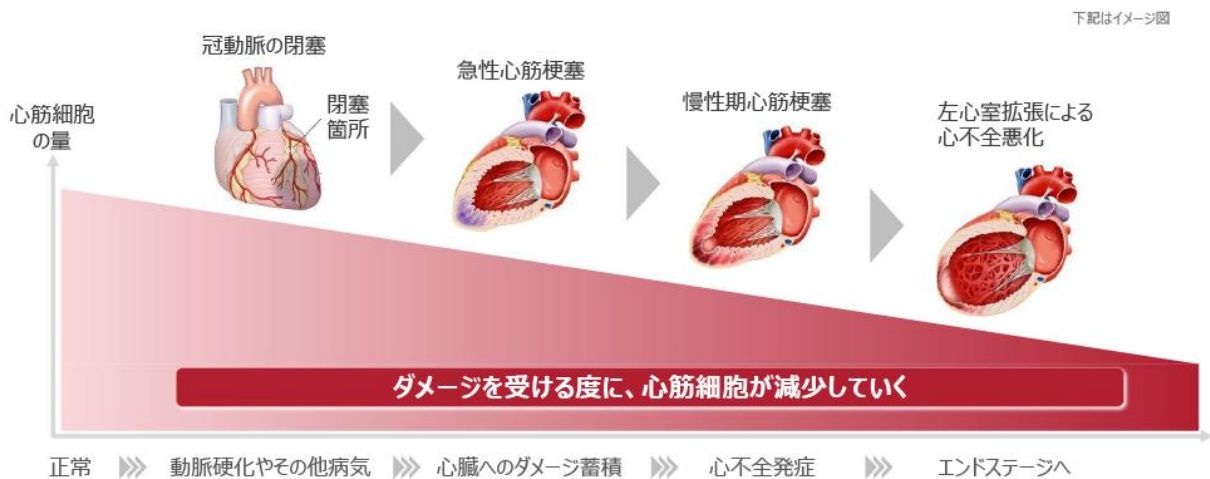
Heartseed のRemuscularization(心筋補填療法)



※1: N.L. Baggazzi et al., ESC European Journal of Preventive Cardiology 2020
 ※2: NYHA分類におけるIII-IVを示す (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33760037/>)

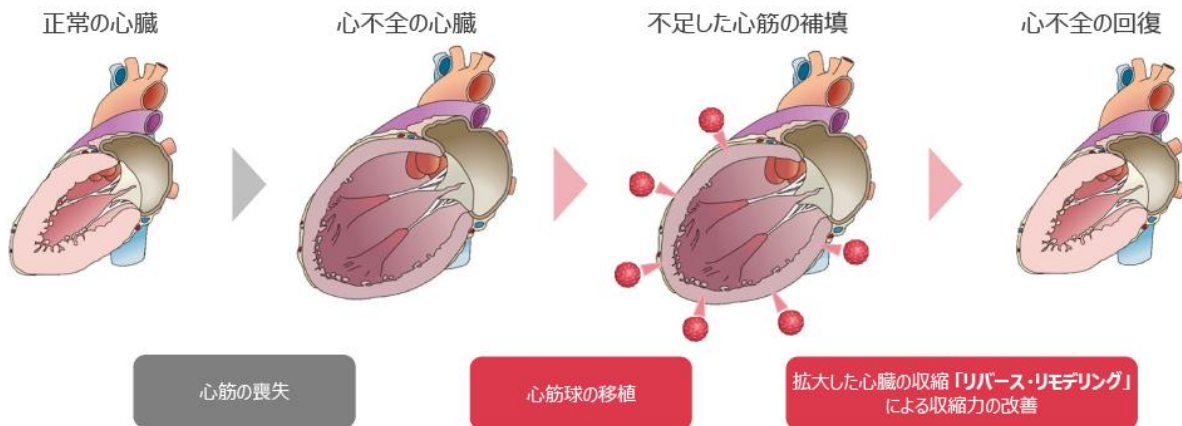
心不全とは

心筋梗塞やその他病気による心臓のダメージ蓄積によって、入退院を繰り返しながら発症し、やがて死に至る疾患



心不全の根治には、減少した心筋細胞を補うことが必要

心筋細胞は生まれた後は細胞分裂をしない為、心筋梗塞等で一部が壊死してしまうと、その後再生しない
根治には、減少した心筋細胞を補い、ポンプ機能を改善させ、拡大した心臓を縮小させることが必要下記はイメージ図

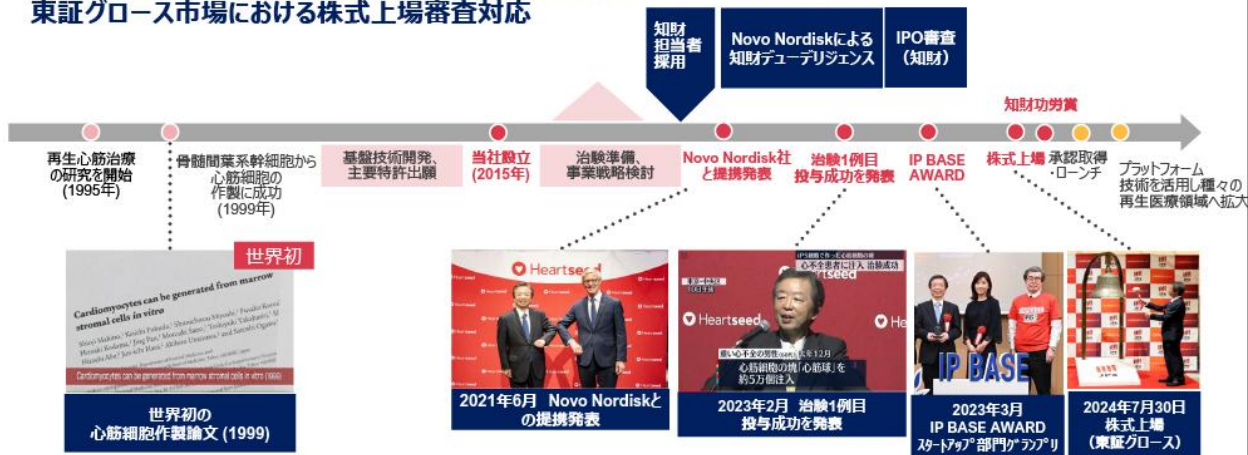


Heartseed の技術により、「リバース・リモデリング」による収縮力の改善が期待される

Heartseedのこれまでの歩みと知財活動

Confidential

- ・慶應大学の知財をHeartseed社が譲受、または独占的ライセンスを取得することで知財基盤を構成
- ・社内知財担当の必要性を経営層が強く認識した主なイベント
- 海外メガファーマへの技術ライセンスに伴う知的財産デューデリジェンスへの対応
- 東証グロース市場における株式上場審査対応



社内知財担当者による知財業務・戦略の転換

社内に知財担当を置いたことにより

社外：自社のビジネス戦略における「知財的側面」として経営陣が外部（投資家等）に説明できるように

社内：知財に関連しない社員はいないという意識改革を実現

個別研究成果の特許化から



事業に資する特許ポートフォリオ構築へ

特許リストから



知財力Valuationの説明資料へ

なんとなく決めていた決定から



会社ポリシー・知財戦略に即した理由のある決定へ

チェック業務としてのFTOから



研究戦略ツールとしての活用へ

心不全に、
治癒の種をまいていくこと。



ハートをつなぐ、命をつなぐ。

2026年2月10日開催 グローバル知財戦略フォーラム2026

パネルディスカッション2 「知財部の変革者が語る実践事例」

マルハニチロからUmiosへ！ ～マルハニチロにおける知財変革～



マルハニチロ株式会社
経営企画部 知財グループ
弁理士 初谷 泰夫

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ **umios**

企業概要



社名	マルハニチロ株式会社	
代表者名	池見 賢	
本社所在地	東京都江東区豊洲3丁目2番20号	
創業	1880年	
資本金	200億円	
従業員(連結)	12,454名	*2025年3月期
売上高(連結)	10,786億円	*2025年3月期
主な事業内容	漁業・養殖、食品加工、食材流通	



冷凍食品



缶詰



フィッシュソーセージ



ゼリー

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ **umios** 2

企業概要



新社名に込めた想い



2026年3月1日付で社名を「Umios株式会社」に変更
 (同時に「高輪ゲートウェイシティ」へ本社移転)



umi
 私たちのルーツである海を起点に価値を生み出していくという想い

one
 ステークホルダーや社会全体、そして地球と一体となっていく意思

solutions
 「食」を通じて地球規模の社会課題解決に挑むという決意

自己紹介

2002年	(株)ニチロ(現 マルハニチロ(株))入社、石巻工場	製造 約1年
2003年	品質保証部	品質保証 約9年
2007年	(株)マルハグループ本社と(株)ニチロが経営統合	
2012年	中央研究所(特許担当)	知財 約14年
2014年	経営企画部(異動とともに業務移管)	
2018年	経営企画部内に「知財グループ」新設	
現在	経営企画部副部長 兼 知財グループ長 知財・無形資産ガバナンス協会 知財・無形資産経営分科会 副代表	

変革の経緯

【中央研究所着任時の状況】

- ✓特許  1名 商標  0.5名
- ✓経営陣、本社の認知:  ほぼゼロ
- ✓研究所の認知:  「研究後のアピール」程度

知財業務の 本社移管を提言

知財組織の 立ち上げを提言・実行

自身の振り返り（反省も含めて）

MARUHA NICHIRO

- | | |
|---|--|
| <p>1.相手に応じて伝える</p> <p>2.全社最適の視点</p> <p>3.粘り強さ</p> <p>4.自己研鑽</p> <p>5.あえて場を読まない</p> <p>6.失敗を恐れない</p> | <p>: 相手の立場、知識、経験など
に応じたコミュニケーション</p> <p>: 知財だけでなく、経営・事業の視点</p> <p>: 絶望的な状況でも乗り越える執念</p> <p>: MOT、弁理士、外部研究会などへ
積極的に参加</p> <p>: 忖度せず正しいことを言う勇氣</p> <p>: 失敗しても学びに変えればOK</p> |
|---|--|

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  7

企業経営への関わり①

MARUHA NICHIRO

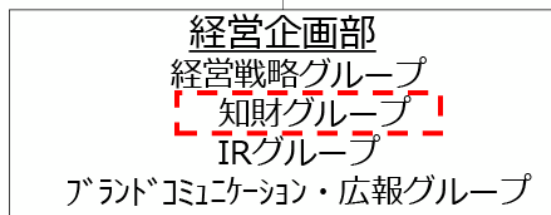
<組織>

知財組織が経営企画部の直下にあることが特徴

部門長 : 取締役常務執行役員
副部門長 : 常務執行役員

知的財産委員会

メンバー : 役員、部署長クラスで構成
役割 : 経営会議の委嘱を受けて
知財に関する全社方針を審議
事務局 : 経営企画部（知財グループ）



<知財グループ内の体制>

特許、商標などの縦割りを廃止、事業分野ごとで担当2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  8

企業経営への関わり②



<CIプロジェクトへの参画>

- 2023年12月 **社名変更の是非**検討にかかる極秘プロジェクト発足
([知財グループから2名が参画](#))
- 2024年4月 社名変更の方針が正式決定
- 2024年5月 **CI変革プロジェクト**が発足
([知財グループから2名が参画](#))
- 2025年3月 社名変更を公表
- 2025年5月 CIプロジェクトとして再始動
(**マスターブランド化推進**)



2026年3月マルハニチロは、Umiosへ 9

企業経営への関わり③



<知財・無形資産ガバナンス協会での取り組み>
 企業における「知財・無形資産ガバナンス」の実行に向けて
 知財活動のあるべき姿を議論するツールを作成中



知財リーダー行動ガイドライン
 = 「知財の意識」



ガバナンスデザイン
 = 「知財の役割」



マトリクスマップ
 = 「知財の行動」



Appendix



人材育成



— 専門人財 —

- ✓ 業界団体への参加
- ✓ 資格取得推進
(弁理士、知的財産管理技能検定等)
- ✓ チーム内勉強会の実施
(知財に限らず)
- ✓ MOTコース受講
- ✓ 他部署との人事ローテーション
- ✓ 他部署業務の体験プログラム参加

— 全社 —

- 【教育啓発】
- ✓ 新入社員研修（ゲーム形式）
- ✓ 知財入門e-ラーニング（全社員）
- ✓ 知財研修会
(事業部門、研究開発部門メイン)
- 【インセンティブ強化】
- ✓ 発明報奨金の大幅増額
- 【検討中】
- ✓ 中核発明者の育成
- ✓ イノベーションに関する表彰制度

取り組み前後の変化



	取り組み前(2014年)	取り組み後(2025年)
委員会組織	発明報奨委員会	知的財産委員会
知財部門	なし (要員：1.5名)	経営企画部知財グループ (要員：6.5名(うち弁理士3名))
特許出願数	9.0件/年※1	14.0件/年※2
社外表彰	なし	地方発明表彰 特許庁長官賞 1 発明協会会長賞 1 北海道発明協会会長賞 1 発明奨励賞 2
コーポレート商標	—	知財グループが選定から参画
統合報告書/H P	知財に関する記載なし	知財のページあり
知財研修の受講者数	46名/年※1	741名/年※2
	※1 2010-2014年度平均	※2 2020-2024年度平均

13

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会（概要）



日本は、第2次世界大戦後から1980年代まで、世界でも類を見ない高い経済成長を遂げ、奇跡の復興を実現しました。この原動力は、勤勉な国民の努力と、その結果生み出された技術やノウハウなどの「知財・無形資産」です。

ただその後は、これら「知財・無形資産」を経営資源として戦略的に活用することができず、「失われた30年」と言われる長期の経済低迷に陥っております。

その一方で、米国や欧州はもちろん、中国や韓国、台湾などの新興国でも、「知財・無形資産」に投資し活用した新しいビジネスモデルや画期的な製品を創造し、めざましい発展を遂げています。そして現在、地政学リスクや物価の高騰が進む中、グローバルな経済環境も大きく変貌し、生成AIによるDXや、地球環境を守るSXなど、新たな技術革新の潮流が押し寄せています。

このような社会や市場が激変する中、今後の日本企業にとって、「知財・無形資産」を経営の中核とした価値創造を実現していくことが、最も重要な経営戦略であり、投資家が期待するガバナンスの対象となってきました。

そこで私たちは、この「知財・無形資産」の力で、日本の企業や大学などがイノベーションを創出し、持続的に成長し続けることで、「知財で日本を元気に」するビジョンを実現していくために、当協会を設立致しました。

つきましては、このビジョンを、多くの方々と一緒に実現して参りたく存じますので、ご協力賜れますと幸いです。よろしくお願ひ申し上げます。

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 理事長 菊地 修

1. 目的

当法人は、日本の企業及び大学等が、知的財産を含む無形資産（以下「知財・無形資産」という。）を積極的に投資及び活用をする経営及びガバナンスを実施するとともに、その内容を投資家及び金融機関等広く一般に開示し対話を行うこと（以下「知財・無形資産ガバナンス」という。）によって、持続的な成長及び企業及び大学等の価値の向上を実現することを促進し、もって日本経済を活性化し、「知財で日本を元気に」することを目的としています。

2. 運営

当協会では、企業や大学等の知財・無形資産ガバナンスの実践者に加え、弁護士、弁理士、コンサルタントなどの知財専門家や、知財投資を担う投資家の方々がスクラムを組んで、知財・無形資産ガバナンスに関する調査・研究や、人材育成、論文や動画等の情報発信などの事業を展開します。

また、この企業や大学の持続的な成長を支えるために、当協会では、幅広い分野における全世代の人財が積極的に参画し、組織の活性化と持続的な取り組みを行うことができるように組織運営を実践して参ります。

3. 事業

当法人は、前条の目的を達成するために、次の各号に掲げる事業を行います。

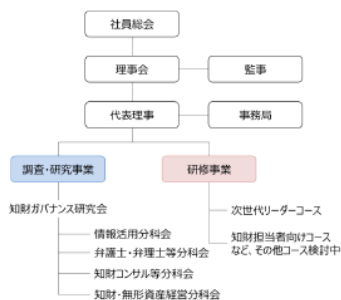
- (1) 知財・無形資産の投資・活用戦略やその執行・ガバナンス体制に関する調査・研究
- (2) 知財・無形資産ガバナンスの実行状況の調査・分析、好事例の探索、公表、表彰
- (3) 知財・無形資産ガバナンスに関する研修及び講演等の実施
- (4) 知財・無形資産ガバナンスに関する動向調査、情報発信、事業の協業・受託
- (5) 知財・無形資産ガバナンスに関する人材・団体との交流及び相互啓発
- (6) 知財・無形資産ガバナンスに関する公的機関への協力、意見具申
- (7) 前各号に掲げるもののほか、当法人の目的を達成するために必要な事業

14

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会（概要）



4. 組織体制



<2025年度活動計画概要>

- ・社員総会（2025年6月）
- ・知財ガバナンス研究会
定例報告会（毎月第2火曜日）
- ・各分科会活動
- ・次世代リーダーコース（7月より開講予定）
- ・リアル研修会（2026年1月開催予定）

5. 理事・監事（設立時）

- 理事長
菊地 修 知財・無形資産ガバナンス協会
- 副理事長
川名 弘志 KDDI株式会社
引地 進 日清オイログループ株式会社
- 理事
荒木 充 株式会社プリテック
大久保 典雄 古河電気工業株式会社
奥田 武夫 オムロン株式会社
押谷 昌宗 弁理士法人 IPX
柿山 高 味の素株式会社
齊藤 浩二 株式会社フレアフードファクトリー
佐々木 健一 関西医科大学
竹本 如洋 弁理士法人映彩知的財産事務所
平賀 智 三井住友海上火災保険株式会社
本郷 いつみ 株式会社フジシールインターナショナル
松岡 和 NTTコミュニケーションズ株式会社
三豊UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
松島 憲之 IP Valuation特許事務所
- 監事
松本 浩一郎
- 監事
井上 博之 ナブテスコ株式会社
村尾 治亮 東啓綜合法律事務所

6. 入会案内

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会に入会を希望される方は、当法人の定款、概要、規程をお読みの上、以下の入会申し込みサイトよりお申し込みください。

		入会金	年会費	
正会員	A会員	1万円	10万円	入会フォームは こちら
	B会員	1万円	7万円	こちら
賛助会員	個人会員	無料	2万円	入会フォームは こちら



入会メリット

企業や大学等の知財・無形資産ガバナンス実践者に加え、弁護士・弁理士、コンサルタントなどの専門家が、実践事例や方法を調査・研究し、相互研鑽や交流を図ると共に、この実践者を育成する研修を実施することによって、皆さまの企業や大学等の持続的成長と価値創造を実現することができます。

7. 連絡先

所在地： 〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目6番5号
丸の内北口ビル21階 大野総合法律事務所内
メールアドレス： info@ipiaga.org URL： <https://ipiaga.org/>

Thank You

