

# 国際知的財産活用フォーラム2013 開催報告書

開催日時：平成25年1月28日(月) 9:30~17:00

開催場所：品川プリンスホテル(東京都港区)

主催：独立行政法人 工業所有権情報・研修館

後援：文部科学省、経済産業省、中小企業庁、特許庁、日本弁護士連合会、  
日本知的財産協会、日本ライセンス協会、日本経済団体連合会、  
大学技術移転協議会、日本貿易振興機構、日本経済新聞社、  
フジサンケイビジネスアイ

参加者数：859名

## 目次

会場スナップ	2
プログラム	6
講師略歴	8
講演要旨	
<b>特別講演</b>	
「ものづくり再考と日本企業の今後の方向性」	14
吉川 良三 東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター 特任研究員 日韓IT経営協会会長	
<b>基調講演</b>	
「新興国における日本企業の市場獲得と現地化」	17
堺井 啓公 旭硝子株式会社 日本・アジア事業本部 ソーラー・産業事業部 新市場開発グループ 主幹	
<b>パネルディスカッション</b>	
トラックA-1 「海外事業展開に向けた課題(知財等)」	19
トラックA-2 「海外事業の成功に向けた戦略」	22
トラックB-1 「オープンイノベーションに資する国際的産学官連携」	25
トラックB-2 「海外ビジネスと知財人材」	29
参加者アンケート集計結果	34

## 会場スナップ

### 主催者挨拶



<開会の辞> **三木 俊克**  
独立行政法人 工業所有権情報・研修館 理事長



<来賓挨拶> **深野 弘行**  
特許庁長官

### 特別講演



**吉川 良三**  
東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター 特任研究員  
日韓IT経営協会会長



### 基調講演



**堺井 啓公**  
旭硝子株式会社 日本・アジア事業本部 ソーラー・産業事業部 新市場開発グループ 主幹



パネルディスカッション

トラックA-1



<モデレーター>  
鮫島 正洋



<パネリスト>  
永井 規夫



<パネリスト>  
中山 廣男



<パネリスト>  
芝宮 良雄



<コメンテーター>  
川島 泰介



パネルディスカッション

トラックA-2



<モデレーター>  
渡部 俊也



<パネリスト>  
地曳 慶一



<パネリスト>  
柳生 一史



<パネリスト>  
井上 二三夫



# 会場スナップ

## パネルディスカッション

## トラックB-1



＜モデレーター＞  
橋本 正洋



＜パネリスト＞  
山本 貴史



＜パネリスト＞  
久保 浩三



＜パネリスト＞  
西田 健一



＜コメンテーター＞  
山本 佳世子



## パネルディスカッション

## トラックB-2



＜モデレーター＞  
久慈 直登



＜パネリスト＞  
長澤 健一



＜パネリスト＞  
上野 剛史



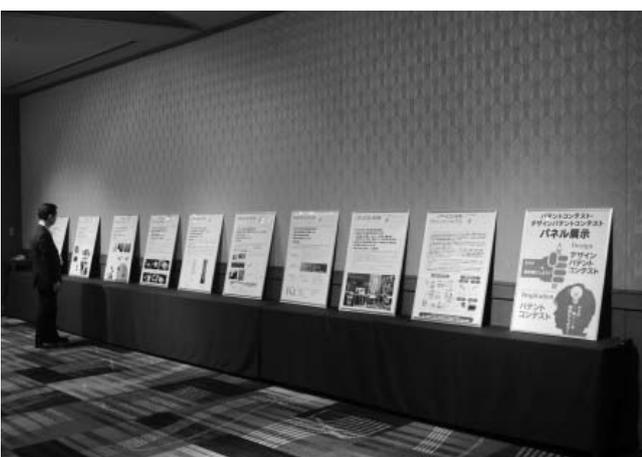
＜パネリスト＞  
川村 裕一郎



＜パネリスト＞  
久山 秀人



会場風景



## プログラム

9:30～9:45 **開会の辞** 三木 俊克 独立行政法人 工業所有権情報・研修館 理事長

**来賓挨拶** 深野 弘行 特許庁長官

9:50～10:40 **特別講演** 「ものづくり再考と日本企業の今後の方向性」

吉川 良三 東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター 特任研究員  
日韓 IT 経営協会会長

10:40～11:30 **基調講演** 「新興国における日本企業の市場獲得と現地化」

堺井 啓公 旭硝子株式会社 日本・アジア事業本部 ソーラー・産業事業部  
新市場開発グループ 主幹

### パネルディスカッション

13:00～14:50 **トラックA-1** 「海外事業展開に向けた課題(知財等)」

<モデレーター> 鮫島 正洋 内田・鮫島法律事務所 弁護士

<パネリスト> 永井 規夫 株式会社ナベル 代表取締役 社長

中山 廣男 テフコ青森株式会社 取締役会長

芝宮 良雄 ナミックス株式会社 技術開発本部 第3技術ユニット  
シニア・グループ・マネージャー

<コメンテーター> 川島 泰介 独立行政法人工業所有権情報・研修館 海外知的財産プロデューサー

**トラックB-1** 「オープンイノベーションに資する国際的産学官連携」

<モデレーター> 橋本 正洋 早稲田大学大学院・国際情報通信研究科 教授  
早稲田大学理工学術院・ナノ理工学研究機構 副機構長

<パネリスト> 山本 貴史 株式会社東京大学TLO 代表取締役社長 兼 CEO

久保 浩三 奈良先端科学技術大学院大学 産学官連携推進本部副本部長・教授

西田 健一 第一三共株式会社 研究開発企画部CIグループ長

<コメンテーター> 山本佳世子 日刊工業新聞社 論説委員 兼 編集局科学技術部編集委員

15:10～17:00 **トラックA-2** 「海外事業の成功に向けた戦略」

<モデレーター> 渡部 俊也 東京大学政策ビジョン研究センター 教授

<パネリスト> 地曳 慶一 ユニ・チャーム株式会社 知財法務本部長代理

柳生 一史 味の素株式会社 理事 知的財産部長

井上二三夫 シスメックス株式会社 知的財産部長

**トラックB-2** 「海外ビジネスと知財人材」

<モデレーター> 久慈 直登 日本知的財産協会 専務理事

<パネリスト> 長澤 健一 キヤノン株式会社 取締役 知的財産法務本部長

上野 剛史 日本アイ・ピー・エム株式会社 理事・知的財産部長

川村裕一郎 本田技研工業株式会社 知的財産部 部長

久山 秀人 日本知的財産協会人材育成委員会 委員長

## 講師略歴

---

## 「ものづくり再考と日本企業の今後の方向性」



吉川 良三

東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター 特任研究員  
日韓IT経営協会会長

1963年日立製作所入社、1989年 NKK(現JFEホールディング) エレクトロニクス本部開発部長、1994年 韓国三星電子 常務取締役、2004年 東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター特任研究員、2006年 日韓IT経営協会会長、2007年 東京設計管理研究会 学会会員、2008年 立命館大学大学院 イノベーションセンター客員研究員、2009年～ 埼玉大学大学院情報処理研究科 非常勤講師「ものづくりと経営戦略」「開発コストと原価管理」

<主な著書>

『神風(シンパラム)がわく韓国(クニ)』(2001年、白日社)

『シンパラムハング カミカゼイルボン』(2001年、韓国、ダラクイン社)

『サムスンの決定はなぜ世界一速いのか』(2011年4月、角川書店)

## 「新興国における日本企業の市場獲得と現地化」



堺井 啓公

旭硝子株式会社 日本・アジア事業本部 ソーラー・産業事業部  
新市場開発グループ 主幹

京都大学法学部卒業後、1990年4月通商産業省(現経済産業省)入省。1997年6月特許庁総務部総務課長補佐(調整班長:予算担当)を経て、在フィリピン日本大使館一等書記官、宮城県産業経済部次長を経験。さらに、2005年以降は産業クラスター推進室長、中小企業基盤整備機構総務課長、内閣府公益認定等委員会審査監督官を経て、経済産業省製造産業局政策企画官としてもものづくり白書の執筆を担当。現在、官民交流派遣(研修)にて旭硝子株式会社にて超軽量ガラス(太陽光パネル用など)の市場開拓などの業務に従事。

## 「海外事業展開に向けた課題(知財等)」



**モデレーター** 鮫島 正洋 内田・鮫島法律事務所 弁護士

東京工業大学金属工学科卒業。藤倉電線株式会社(現 株式会社フジクラ)にて金属材料エンジニアを経て、1992年、日本アイ・ビー・エム株式会社知的財産部。1991年弁理士試験、1996年司法試験合格。1999年弁護士登録。大場・尾崎法律事務所、松尾綜合法律事務所を経て、2004年内田・鮫島法律事務所設立、現在に至る。弁護士業の傍ら、知財サービス、知財マネジメント、知財政策のあり方など多くの方面に関し発言を行っている。

著書に、『知的財産の証券化』(日本経済新聞社) 2003/10/24 [共著]、『新・特許戦略ハンドブック』(商事法務) 2006/10/16 [編著]などがある。

2012年知財功労賞受賞。



**パネリスト** 永井 規夫 株式会社ナベル 代表取締役 社長

1979年3月 関西大学法学部卒業、1988年10月 有限会社永井蛇腹入社、1988年10月 有限会社永井蛇腹 専務取締役就任、1992年11月 株式会社ナベル 専務取締役就任、1998年4月 株式会社ナベル 専務取締役 兼 NABELL U.S.A. 社長就任、2005年10月 株式会社ナベル 代表取締役社長 兼 NABELL U.S.A. Chairman & CEO就任、2012年1月 NABELL CHINA 董事長就任。



**パネリスト** 中山 廣男 テフコ青森株式会社 取締役会長

1957年 東奥義塾高等学校卒業、1961年 神奈川大学法学部貿易学科卒業、伊藤忠商事株式会社入社、1971年 株式会社旺電舎入社(取締役製造本部長・営業本部長)、1988年 テフコ青森株式会社・テフコインターナショナル株式会社設立、2004年 電着バラ文字発明に対し文部科学大臣賞受賞、2006年 電着バラ文字の研究に対し黄綬褒章受章、2010年 テフコインターナショナル株式会社取締役会長、2011年 テフコ青森株式会社取締役会長。



**パネリスト** 芝宮 良雄 ナミックス株式会社 技術開発本部 第3技術ユニット シニア・グループ・マネージャー

横浜国立大学工学部応用化学科卒業、1980年4月タイガースポリマー株式会社に入社、開発研究所に配属、主に樹脂系の精密成形品や自動車部品の開発に従事、2000年3月 Tigerpoly Mfg., Inc. (US オハイオ州コロンバス) 社長、2004年6月ナミックス株式会社 技術開発本部、SGMとして技術渉外、技術戦略、技術管理、知財などに従事、現職。



**コメンテーター** 川島 泰介 独立行政法人工業所有権情報・研修館 海外知的財産プロデューサー

国内機械製造業で約25年勤務。主として法務・知的財産部門にて出願・権利化から係争・訴訟対応やライセンス交渉・契約などの渉外業務まで幅広い実務と指揮監督に当たった。この間、中国・北京に約5年駐在し、現地知財体制の構築や模倣品対策・訴訟対応などに従事。在外政府機関での勤務経験もあり、日系進出企業が直面する知財問題にも精通している。

## 「海外事業の成功に向けた戦略」



**モデレーター** 渡部 俊也 東京大学政策ビジョン研究センター 教授

1984年東京工業大学無機材料工学専攻修士課程修了。1994年同大学無機材料工学専攻博士課程修了(工学博士)。1984年東陶機器株式会社に入社。同社光フロンティア事業推進センター次長等を経て、1998年東京大学先端科学技術研究センター客員教授。2001年先端科学技術研究センター教授(兼)技術経営戦略専攻教授、2010年産学連携本部副本部長、安全保障輸出管理支援室長、2012年政策ビジョン研究センター教授、現在に至る。  
日本知財学会副会長・理事、知的財産教育研究・専門職大学院協議会理事、内閣官房知的財産による競争力強化・国際標準化専門調査会委員などを歴任。



**パネリスト** 地曳 慶一 ユニ・チャーム株式会社 知財法務本部長代理

1994年4月 ユニ・チャーム株式会社入社 法務特許部配属、2001年11月 米国留学 LL.M. IP Law修了、2003年4月 知財法務部 知的財産グループ 渉外係争チームリーダー、2006年4月 知財法務部 知的財産グループマネージャー、2011年10月 知財法務本部長代理、現在に至る。



**パネリスト** 柳生 一史 味の素株式会社 理事 知的財産部長

1979年京都大学大学院工学研究科修了、同年味の素株式会社入社、2007年7月味の素株式会社知的財産部長、2009年7月より現職。



**パネリスト** 井上二三夫 シスメックス株式会社 知的財産部長

岡山大学理学部物理学科卒業、1982年4月ミノルタカメラ株式会社(現コニカミノルタ株式会社)入社、1990年9月～1993年12月米国大学・法律事務所にて研修・駐在、1991年11月米国特許弁理士試験合格、2001年3月シスメックス株式会社入社、2006年より現職。  
＜社外活動＞日本知的財産協会常務理事、一般社団法人兵庫県発明協会理事、財団法人兵庫県科学振興財団評議員、一般社団法人ブランド戦略研究所理事、社団法人日本分析機器工業会知的財産委員会委員長。

## 「オープンイノベーションに資する国際的産学官連携」



**モデレーター** **橋本 正洋** 早稲田大学大学院・国際情報通信研究科 教授  
早稲田大学理工学術院・ナノ理工学研究機構 副機構長

1980年東京工業大学工学部卒業、1982年同大学大学院修士課程修了、2008年東京大学 大学院工学系研究科後期博士課程修了、博士(工学)。  
1982年通商産業省(現経済産業省)入省、1997年産業政策局大学等連携推進室長、1998年JETROジュネーブ事務所出向、2001年経済産業省に復職、大臣官房企画官(基準認証・国際問題担当)、2002年産業技術環境局 大学連携推進課長、2004年商務情報政策局サービス産業課長、2006年NEDO出向、企画調整部長、2009年経済産業省に復職、特許庁審査業務部長、2012年早稲田大学に出向、現職。



**パネリスト** **山本 貴史** 株式会社東京大学TLO 代表取締役社長 兼 CEO

1985年 中央大学卒業後、株式会社リクルートに入社。新規事業を担当する企画課長時代に産学連携による技術移転のスキームを提案し、事業化に向けた検証を始動させ、米国スタンフォード大学のOTL(Office of Technology Licensing)の創始者でその後、MIT・UCB・UCSFのTLOの創設者でもあるニルス・ライマース氏のもとで、米国の技術移転に関する研究を開始。1998年には、テクノロジー・ライセンス・グループを新設し、2000年4月からは、ディビジョンエグゼクティブとして技術移転を本格事業化する。2000年6月末に株式会社リクルートを退社後、同年7月1日に株式会社先端科学技術インキュベーションセンター(現株式会社東京大学TLO)代表取締役社長就任し、現在に至る。



**パネリスト** **久保 浩三** 奈良先端科学技術大学院大学  
産官学連携推進本部副本部長・教授

1987年11月に弁理士試験合格。1988年4月より1994年3月まで大阪府立産業技術総合研究所において特許管理、研究管理等に従事。1994年4月より1997年3月まで財団法人大阪府研究開発型企業振興財団において産官学共同研究、インキュベータ、技術評価等に従事。1997年4月より2003年3月まで大阪府立特許情報センターにおいて特許流通、特許情報管理、特許企画等に従事。2003年4月より、奈良先端科学技術大学院大学。現在、同大学先端科学技術研究推進センター調査研究部門長・教授、産官学連携推進本部副本部長・弁理士。知的財産に関する研究、教育及び技術移転等に従事。学術博士。



**パネリスト** **西田 健一** 第一三共株式会社 研究開発企画部 CIグループ長

東京大学大学院農学系研究科修了、1980年4月第一製薬株式会社入社、以来循環器、動脈硬化、認知症疾患の創薬研究に従事、1991年より2年間米国エモリー大留学、2007年4月第一三共株式会社生物医学第一研究所、2010年4月より現職、オープンイノベーション業務に携わる。農学博士。



**コメンテーター** **山本佳世子** 日刊工業新聞社 論説委員 兼 編集局科学技術部編集委員

1988年お茶の水女子大卒(理・化)、1990年東京工業大学修士修了、同年日刊工業新聞社入社。編集局で科学技術、化学産業、食品産業担当を経て、大学・産学連携担当(現在、13年目)。2006年編集委員。2011年論説委員兼務。同年東京農工大学博士修了、博士(学術)。テーマは「大学発ベンチャーを中心とする産学官連携コミュニケーションの研究」。同年産学連携学会業績賞受賞。著書『研究費が増やせるメディア活用術』。

## 「海外ビジネスと知財人材」



**モデレーター** 久慈 直登 日本知的財産協会 専務理事

1977年本田技研工業株式会社入社、1999年から2011年まで知的財産室長・部長、2002年から2004年日本知的財産協会常務理事、副理事長、2005年同理事長、2001年から2010年日本デザイン保護協会理事、2009年から2012年日本ライセンス協会理事、2010年から2012年日本知財学会理事、2012年からAIPPI理事、JAPIO理事、Intellectual Property Sustainable Energy Ventures (IPSEVA) Japan office Principal、ほか。2012年4月より現職。



**パネリスト** 長澤 健一 キヤノン株式会社 取締役 知的財産法務本部長

1981年同志社大学工学部電子工学科卒業後、キヤノン株式会社入社。2000年よりキヤノンヨーロッパ駐在、2008年よりキヤノンU.S.A. 駐在を経て2010年4月より執行役員 知的財産法務本部長、2011年5月よりキヤノン技術情報サービス株式会社 代表取締役社長兼務(現在)、2012年3月より現職。

現在、社団法人日本国際知的財産保護協会副会長、一般財団法人知的財産研究所評議員、一般社団法人発明推進協会理事を兼務。



**パネリスト** 上野 剛史 日本アイ・ビー・エム株式会社 理事・知的財産部長

日本アイ・ビー・エム株式会社理事・知的財産部長。東京大学工学部卒業。弁理士(1995年合格)、米国パテントエージェント試験合格(2000年)。大手印刷会社を経て1997年日本アイ・ビー・エム入社。2000年から2002年米国IBM勤務、2000年から2005年まで米国IBMアソシエートパテントポートフォリオマネージャー。2005年から知的財産部長。2008年6月から現職。日本知的財産協会副理事長、日本経団連知的財産委員会企画部会委員。



**パネリスト** 川村裕一郎 本田技研工業株式会社 知的財産部 部長

1980年 本田技研工業入社、1982年 本田技術研究所 和光研究所特許課、1987年 Honda R&D of America, Inc. 駐在、1992年 本田技術研究所 和光研究所特許課、2008年 本田技研工業 知的財産部企画室長、2010年より現職。

2008年 日本知的財産協会 常務理事、2010年 同協会環境技術パッケージプロジェクトリーダー、2012年 同協会副理事長、2011年 デザイン保護協会 理事。



**パネリスト** 久山 秀人 日本知的財産協会人材育成委員会 委員長

東海大学工学部卒業、1987年4月株式会社東芝入社、2008年4月東芝ホームアプライアンス株式会社 技術本部技術統括部知的財産担当グループ長、2011年4月日本知的財産協会人材育成委員会委員長代理、2012年4月より現職。

# 講演要旨

---

## 「ものづくり再考と日本企業の今後の方向性」

吉川 良三

東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター 特任研究員

日韓IT経営協会会長

今日は3つの要点についてお話ししたい。ひとつ目は「日本のものづくりは世界に冠たるものである」として、80年代には確かに日本の製品であふれていたが、これがわずか10数年の間になぜここまで落ちてしまったのか。特に家電製品はかなりやられてしまったが、なぜここまで落ちたのか、本当の原因をお話ししたい。ちまたでは円高のせいということが非常に多いが、私は競争力と円高は全く無関係だと思っている。

ふたつ目が、10数年前までは安かろう悪かろうの代名詞であったmade in Korea, made in Chinaが、なぜここまで主役的に発展したのか。それについて本当の原因をお話ししたい。そして最後に日本の今後の方向性について、少しお話しさせていただきます。

日本が世界中で勝てない理由は幾つかある。環境、円高、税制が高いなど苦はある。しかしそれは自社の努力ではどうしようもないことである。輸出をしようと思えば、どこの国でも為替の影響を受けるし、税制どうしようもなく、それを覚悟の上で輸出すれば良いわけで、本当の競争力というのはそういう問題ではない。

私は、87年に今のサムソンの2代目のイ・ゴニ(李健熙)会長と知り合った。93年、いわゆるフランクフルト宣言で、それまで三星とっていた同社名をサムソンと変えた。その頃から私は同社に行き、約10年間、三星の浮き沈みの中でいろいろな貴重な体験をした。特に97年の暮れに起こった金融危機(IMF危機)では大変な目に遭った。本当にサムソンもつぶれかかった。サムソンも命をかけてやっと新しい新規事業に参入した自動車事業を大統領令によってルノーに売却した。当時1ドル約700ウォンだったのが、瞬間的に2000ウォンまでになって、物が何も買えなくなった。本当に国がつぶれかかっている中で立ち直っていった。産業構造の変化を巧みにつかんだのが大きな原因だっただろう。

この産業構造の変化には、いろいろなキーワードがあるが、ひとつはグローバリゼーションだと思う。グローバリゼーションというのは非常に大きな意味を持っており、これに立ち向かっていくためには、今までやってきた日本のものづくりのあり方、製造業であれば例えばそのプロセスをきっちり見直していかないといけない。また、組織能力のあり方、サプライチェーンのあり方、販売の仕方、特にマーケティングのあり方は、過去のマーケティングがまったく通用しないほどに変化しているのだが、ただグローバリゼーションだから海外に行け、英語を勉強しろなどと言うことだけでは勝てない。なぜ液晶テレビがあれだけ惨敗したかという、ものを作っているプロセスが全然違うからだ。開発のスピードはそれまでの3分の1になった。日本は2000年になるまでグローバリゼーションという言葉は使わず、国際化、インターナショナルゼーションという言葉を使い、海外に工場や拠点を持ったり、海外の企業に投資したりというのがひとつの国際化だったが、中身を調べてみると、日本で設計したものを安い労働力を求めて海外生産しているだけ

で、製品のほとんどが現地の要求に関係なく立案されていた。それが分かったとき、サムソンの会長は言った。「これで日本に勝てるかもしれない。日本がずっとそれを続けてくれれば」。賃金はどんどん上がっていき、日本の生産性はどんどん落ちていく。本当は生産性を上げればいいのだが、90年の初めから生産性を上げる努力をしなくなった。安易に賃金の安いところへと拠点を移していったわけだ。しかし工場を移すだけではなく、現地の事業者とうまくアライアンスを結びパートナーシップを持つ必要があるのに、それができていない。現在もそれができている企業は少ない。当時中国は日本の20分の1の賃金だったが、最近は高くなり福利厚生も入れるとおおよそ5対1になった。耐えられなくなった企業は、中国から撤退し、バングラデシュやベトナムに移動している。賃金というものはそのうち上がっていく。今の新興国では年率5パーセント以上の伸びを示しており、当然賃金も上がっていく。2003年頃には、いまでいうBRICsにおける給料は、6000円から1万5000円ほどだった。当時日本の経営者は、市場があって伸びていくことには適っているが、今は進出が難しいと判断した。しかし、イ・ゴニ会長はいつも簡単に、おおよそ1万円ですべてを開発せよと指示をした。そこでまず同社はインドへ進出し、プロセスや調達を改善して、6000円のCRTカラーテレビを開発した。この製品の成功で、インドにおけるサムソンの知名度は上がった。人の好みには文化や環境が影響していることが多い。ご存知のとおり、インドでは冷蔵庫に鍵が付いてないと売れない、エアコンはかなりの音がしないと売れないなどの特徴がある。同社ではこれらの特徴の分析のために、地域専門家制度を作り、その国の言語をきちんとマスターした地域専門家を1年ほど送り込んだ。現地で知名度が上がった背景にはそうした努力があったわけだ。グローバリゼーションというのはその地域に密着し、要求されるものをすばやく作っていける体制をどれほど作れるかということだ。日本は人材育成で英語ばかりを重視するが、英語圏以外で英語を話すのはだいたい高学歴の人であり、その高学歴の人と話したところで、なかなかその国の文化なり好みというものは伝わってこない。やはり重要なのは現地語だ。例えばインド南部のムンバイやチェンナイで用いられるのはタミール語だが、今、現地でタミール語を話すサムソンの人間は100人以上おり、現地のニーズにどんどん対応している。すなわち日本の家電製品の落ち込みはグローバリゼーションに真剣に対応してこなかったことが大きな原因だ。

次に、日本のものが新興国に売れなくなった致命的な原因は、その作り方だ。2003年以降だろうか、ICTの発達により、すべてのものづくりがアナログからデジタルへと移行していった。我々の研究所ではアナログ型のものづくりをすりあわせ型、それからデジタル型のものづくりをモジュラー型と呼んでいる。簡単に言うと、機能と部品の関係が1対1の場合がモジュラー型だが、日本のものづくりはこれが非常に苦手だ。一方で、ひと味違った物を生み出すため、ひとつの機能を満足するのにいくつかの部品の摺り合わせをしていくのがすりあわせ型だが、日本の今までのものづくりはすべてこれに当たる。そしてその結果、日本の品質が生まれたのだらうと、私は推測している

し、これは、韓国、中国、欧米ではできなかった技だと思う。例えば自動車などと言う乗り心地の良さ、燃費の良さなど、安全性、展延性保守性など、だいたい「さ」または「性」が付くのは、アナログ的なものであり、無限の競争を呼ぶ。アメリカの自動車をやっつけたのは、こうした乗り心地の良さや燃費の良さでマイコンでそれをやるようになった。ハイテク製品ほどモジュール化が進んでいき、この組み合わせによって携帯電話でも液晶テレビでも簡単に作れるようになってしまった。しかし摺り合わせをする日本の製品は当然高くなってしまい、市場からは最低限の機能をもつ安価な製品が求められるようになってきた。摺り合わせの最たる物がかつては自動車産業だったが、ヒュンダイモーターやドイツのフォルクスワーゲンなどの海外の自動車はいまやモジュラー型になってきている。いまだ摺り合わせをしている日本の自動車は、もうインドでも勝てなくなっている。モジュラー型というのはレゴ方式であるため、自動車も家電と同じ運命をたどるのではないかという気もしてくる。売れなくなった原因を円高や環境のせいにしての間は駄目だが、日本には底力があるので、その原因が分かりそこから脱却すれば、自分の企業の方針を真剣に考え、体制を作り直すことになった企業はやはり早く立ち直っていくだろう。

もうひとつ、新興国の存在というのも大きい要因だ。新興国というのは、経産省が定義したもので、一般的にはBRICsだ。これまで日本はTOPをターゲットとしてきた。ボリュームゾーンであるBOPの重要性には気が付いたものの、まずは2.5億人規模の市場がある1万5000ドルから3万5000ドルの層を攻めようというレポートが経産省の中間層獲得戦略研究会で発表されている。今日のテーマは国際的な知的所有権だが、一般に日本は知財を外へ出さずに、守りすぎてきたという面がある。これからは知財を積極的に出した方がよいと、個人的には思っている。そして仲間を増やしていくことでデファクトスタンダードを獲得することだ。

2000年以降、産業の構造が変わっても日本は動こうとはしなかった。そこで私は、警告のために「ゆでガエル」ということわざを用いた。カエルは水からゆでると自分がゆでられていることに気がつかず、ゆでられていると思ったときにはもう、ここから飛び出す力を失っているというものだ。実験してみると、実際にはカエルは水から飛び出したが、日本もやはり飛び出していった方がいい。経営者、技術者、消費者にはそれぞれのおごりがある。ものづくりには、人づくりが非常に重要だ。日本の企業は、苦しくなると人を切る。優秀な技術者は早期退職し、中国、韓国の企業が受け皿となったが、技術の伝承と機会が損失するのではないかとイ・ゴニ会長は心配されていた。しかし、最近では日本の技術者は採用されなくなってきたという。頭が硬く、自分の作った物は絶対誰にもまねできない、というおごりがあるが、実際はデジタル化され、まねされてしまっている。しかし最も大きな問題は消費者の傲慢さだ。いまだに製品は一度買ったら永久に使えらると思っている。made in Korea、made in Chinaはすぐ壊れるというイメージがあるが、デジタルの時代になると日本製品の方が逆に壊れやすい。ところが韓国と違って、日本社会は自己責任に弱い。ユーザーに使用上の不都合があればすべて製造者の責任にしようとする風潮がある。また、過剰機能を欲しがるといふ問題もある。しかし使えない機能を本当にユーザーが求めているのだろうか。日本ではメーカーが大事にしているのはユーザーではなく、カスタマーである量販店になってしまっていて、実際にはユーザーの

意見を聞く場所がない。カスタマーの言いなりになった結果が過剰機能なのだ。

韓国が立ち直ったのは、大統領が産業をマージしてビッグディールを行ったからだ。日本と同じように、当時の韓国の自動車産業にはガスも入れると十数社あったが、こんな狭いところで競い合うというのはおかしいということで、結果的にはヒュンダイを中心に起亜をくっつけた。デーウはGMに、またサムソンの自動車はせっかく立ち上がってきたのにルノーに売却した。日本ではひとつの産業に5,6社あり、リーグ戦をやっている。リーグ戦というのは敗者復活があるので、今年負けても来年がんばろうと言っている。しかし外へ行ったときにはトーナメントだ。例えば鉄道だと、アジアの場合はヒュンダイやロッテが出てくる。原子力だと斗山重工業。こういう地域を上げて、選ばれ抜いた企業と戦うわけだが、リーグ戦と違い、トーナメントは負けたらおしまいだ。だから進出するときはよほどの覚悟で行かなければ駄目だ。私は講演でいつも「行くときには生産性がかっちり上げて行ってください」と言っている。行けば賃金は関係ない。例えば、中国が日本の賃金を抜いたって、生産性が高ければ堂々と勝てる。

「ものづくり」という言葉が心理的原因としてあった。「ものづくり」と聞いて思い浮かべるのは、匠の世界や生産技術や現場だろうと思うが、これは「つくり」の部分だ。ところがものづくりの「もの」には弱い。自動車は1902年にイギリスで生まれた。そしてこのわくわくする乗り物を皆に安く提供しようと、フォードが垂直統合による大量企画生産を始めた。フォードはその後日本車に敗北したが、アメリカはそれを認めて水平分業に移行した。そこで生まれたのがマイクロソフトでありグーグルであり、HPであり、アップルであり、インテルであった。彼らは製造業であっても「もの」を考えて「つくり」は台湾や中国へ出している。産業構造の変化に気付いてうまく対応したのだ。この「もの」というのは、付加価値を生み出す能力のことだ。それをどうやって形にして人に伝えるかというのが、その「つくり」だ。日本にも一時期はこの「もの」を考える力はあったが、バブルがはじけて以降おごりが出て、ユーザーがわくわくし、「これを絶対買いたい」と思い、「これを買ったら私の人生が変わるのではないか」と思うような製品が、21世紀には日本からは生まれなくなってしまった。iPodやiPhone、ルンバ、ダイソンなど、ユーザーをわくわくさせるものはコストが高くても売れる。そういう時代がグローバル的に来たのだろう。

日本は「つくり」はすごい「もの」は弱くなった。一方韓国は「もの」に対してはものすごくたけている。私は個人的には、韓国を競争相手としてはいけないと思っている。サムソンの会長などに話を聞くと、まったく日本を競争相手と思っていない。関心は世界に向かっている。だから「日本ももっと協力しながらやっていきたい」と言っている。日本が部品が強いなら部品をやって、テレビを作るのはサムソンやLGが強いならそこで作らせて、それを買ってきたっていいのではないかと私は思う。そういう協調性を持って、お互いウィンウィンになるような形ができるのではないかとと思うが、なぜかお互いが目の敵にしているようだ。そうすると漁夫の利を得るのが中国やインドだ。これからは「もの」をよく考えてほしい。いまある生産プロセスが、本当にそういう流れでなければ作れないのか、ということにまず疑問を持ってほしい。そんな面倒くさい流れをしなくてもものが作れる時代が、モジュラー型のデジタルものづくりだ。グ

ローバルの時代は、品質が多少悪くてもサービスで補っていく。ハードとサービス、これをソリューションと呼ぶが、ソリューションの時代になってきたのだ。サムソンやLGというのはサービスが全然違う。日本の洗濯機や冷蔵庫が壊れると、どこも1週間から10日かかるところ、サムソンやLGは1時間で直す。サービスはこれから非常に重要であり、それをソリューションとして行えば、ハードがそんなになくてもいい。何かサービスを受けたら対価を払うというのは、これからのグローバルでは当たり前の世界だ。

要は、商品の本質を考えると、要求機能が多様化していったということだ。したがって、品質、コスト、納期、安全性、環境というもののある方をもう一度見つめ直してはいかがだろうか。サムソンが取った戦略として、プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、パーソナルイノベーションが挙げられる。ここではパーソナルイノベーションについてのみ触れるが、これは人をグローバルに育成するということだ。日本はチームワークを大事にするが、そのために出てくる杭は打つ。しかしこれからは出る杭は抜こうということわざに変えてほしい。強い個がなければ強い集団は作れないし、強い集団を作っている個は一人になっても戦える。自分でマニュアルが作れるくらいの個性を持った人間を育成することが大事だ。座学に頼らない知性学的製品企画がものづくりにも重要で、要求機能と制約条件が変わると設計解も変わるということを知っていただきたい。また競争力というものをもっと少し考えていただきたい。競争力というのはコストのみでなく、誰かに選ばれる力なのであり、競争力は多様化したということも是非知っていただきたい。

最後に、過去の成功体験やおごり、利己主義などという卵の殻は、人に割られたら目玉焼きにしかならないが、自ら割ると命を持った鳥になるということをお伝えしたい。韓国は98年までは日本に割られていたが、日本がもう頼りにならないと判断して自分ですべてをやり直した。グローバル化に立ち向かっていくためには、皆さんも自らいろいろな殻を砕いていかねばならない。最後になるが、マスコミでは、携帯分野を始め日本企業はみな負けたというような言い方をしますが、オリンピックではないのでまだ負けたわけではない。たまたま幾つかの製品、幾つかの企業が抜かれただけであり、これから抜き返せばいいのだ。いま一度、自分の企業を見つめ直し、グローバルとは何か、もう一度学ぶべきものは学び直して、アメリカがやったようにコースを変えていけば、簡単に抜き返すことがまだできる、日本にはそれだけの力がまだ残っているということを、私は強く信じている。

## 「新興国における日本企業の市場獲得と現地化」

堺井 啓公

旭硝子株式会社 日本・アジア事業本部 ソーラー・産業事業部  
新市場開発グループ 主幹

旭硝子は事業全体の46パーセントがガラスビジネスだ。弊社の世界展開としては、ガラスカンパニーがアメリカ、ヨーロッパ、日本・アジアと、世界3極体制を取っている。ガラスビジネスは建築用の板ガラス、自動車ガラスを中心とした事業で、その他の事業である電子部材と化学品については、地域に合わせた戦略を考えて展開を行なっている。各地の売上は、日本・アジアが74パーセントと多く、続いてヨーロッパ、アメリカとなっている。

旭硝子は1956年に日本の民間企業としていち早くインドに進出し、現地でガラス生産を開始した。第一のグローバル化が始まった形である。その後、タイ、インドネシアと進出を続けたが、欧米での事業展開については1981年にベルギーの伝統あるガラス会社グラバーを買収、続いて85年にアメリカで主に自動車ガラス生産を行う会社を買収した。1992年には中国の大連にガラス会社を設立し、その後はロシア、イギリスなどへも展開を広げた。2000年、台湾に旭硝子ファインテクノ台湾社（現在のAGCディスプレイガラス台湾社）を設立し、2003年には液晶用ガラスの基盤の生産を開始した。この頃から液晶テレビ関係をどんどん進め、電子分野での利益につなげている。2004年にはハンガリーに進出し、ヨーロッパに向けた自動車用ガラスの生産も行なっている。

弊社は素材産業を中心として事業を展開している。基本的には日本にマザー工場を持ち、主要な商品開発の研究組織を置いて、そこで製品開発されたものをアジアなどの量産拠点で生産を行なっている。あるいはガラスなどは重量物なので、需要地に近いところに工場を出し、そこからの供給を行なっていくといったように、需要地に近いところでの製作を展開してきた。さらなる成長が見込まれ、人件費も安いアジアの立地において、コストダウンのための量産工場を立ち上げてきたが、そういったエリアも経済的に成長してくると現地の消費がどんどん増えていく。生産工場を出したエリアが需要地が変わっていくと、そのエリアにおける市場を獲得していくような動きがある。例えば、自動車向けガラスの販売の場合、日本のカーメーカーのアセンブリ拠点が展開していく所にどんどん出て行くといったやり方が主になるが、板ガラスの場合には、現地の流通網をいかに築いてそこでやっていくかということが鍵になってくる。そうした整備のために販売会社、現地の統括会社をどんどん置きながら事業展開をしていくというのが、弊社が今進めている第2のグローバル化だ。

成熟市場と新興市場では、求める製品が違って来る。成熟市場は日本向けと変わらない部分があるが、新興市場では新興市場ならではのニーズに基づいたものを作っていかなければいけない。そうした意味では、まず成熟市場では収益力を一層強化するような方向に向かう。中国、インド、ロシアなど既に進出済みの新興市場では、一層のプレゼンスを獲得する。そのためにはその地域のニーズを大きく把握した形で、例えば一部製品開発機能を現地に置くなど、異なる形の進出形態を取っていく。未進出の新興市場については、積極的な事業展開を図

る。ビジネスモデルが先進国とは異なるため、M&A、業務提携などによる事業展開をスピーディーに進め、またその地域のグローバル人材を活用して、グローバル経営体制の強化をしていく。旭硝子では、昨年ブラジルに板ガラス、自動車ガラス等々の提供ができるような工場を建設した。ブラジルでは2014年にワールドカップが開催される。弊社ではそのオフィシャルスポンサーを務めることで、ブラジルにおける認知度を高めていきながら展開を果たしていこうとしている。同国では単独出資で一から工場を建てたが、地域によってはM&A業務提携を進めながらの展開も検討している。

政権が変わり、経済状況が大きく変わろうとしている。弊社でも原料や製品の輸入が多いため、為替の変動には影響されにくい体質を作ってきており、こうした状況下でも海外に輸出していく割合はそんなに増えていかないと思っている。重量物の扱いが大きいので、現地での展開を進めていく方針でもあり、全体的にはそんなに為替の影響は出てこないと考えている。

続いて、ものづくり白書の話をしていただきたい。今度は製造業全体の話になってくるが、昨年1月まで経済産業省の製造産業局でのものづくり白書を書く担当をしていたことから、少し経産省の立場で話しをしてみたい。為替はここ2、3年、円高に進む形で推移してきた。その中で、企業の海外展開の状態が今までと少し変わってきた。例えば日本企業も、それほど円高でなければ日本で生産をして、雇用の確保にできるだけ努めていこうというポジションを取っていたが、円高の進行が激しくなってくると、国内の人口減少やGDPの伸び悩みなども手伝い、海外の成長市場に向けた設備投資がどんどん広がってきた。海外の設備投資からの配当のリターンに値するのが所得収支だが、これと貿易収支との間に2005年から逆転傾向が出てきている。国内の単体だと赤字だが、海外の利益を入れると黒字になるといった企業も多々出てきており、なかなか日本での稼ぎが芳しくない。その一方で、現地からの収入のおかげでトータルではうまくいっているという、かなりのグローバル化が起きてきている。円高が進んだ数年間で、積極的な海外投資が進んできたというわけだ。円がもっと安くなるとこの傾向が変わる可能性もあるが、なかなか変わらないのではないかとこの声も出てきている。日本での工場立地、水準が横ばいあるいは低水準という一方で、海外での設備投資は増加傾向がやはり多い。特に大企業でその動きが顕著になっている。産業ごとの利益の対前年比で見ると、これまで支えていたエレクトロニクス、あるいは自動車関係や素材系も営業利益が顕著に落ちている。世界の製造業の付加価値に占めるシェアにおいては、ここ十年ほどのトレンドとして、日本とアメリカが下がっており、中国が倍になり、韓国も伸びている。

日本は素材を中間財として輸出して、最終製品の製造箇所を持って行くので、素材系は輸出が相変わらず伸びていくのではないかと、という見方もあるが、中国や韓国の部材産業がここでもやはり強くなってきている。これはローカル産業が成長しているということがもちろんあるが、現地へ進出した日本の

素材産業が提供しているぶんも現地カウントになるため、そういったものも含めた推移になっている。また、製造工程における、デジタル化、モジュール化の影響が大きい分野がある。組み立ては付加価値が低く、企画、マーケティング、研究開発、設計などは付加価値が高い。やはり何を作って、どう役に立たせるのか、といったところを考えていくのも非常に大事であり、単に上手にものを作るというところでは、なかなか付加価値が高く取れないという傾向が出ている。業種別にみると、すり合わせの技術は、エネルギー関係など省エネ技術関連の分野ではまだまだ必要とされていて、日本の競争力もあると思うが、スマートフォンやテレビなどのコンシューマグッズについては非常に厳しい状況になることが見て取れる。自動車などは、どちらに転ぶかまだ分からない分野だが、ご承知のとおり、安全面から考えると、単にモジュール化ではすまない。

新興国での販売に関しては、日本と消費構造が異なる国には、そこならではの需要がある。そういった国においては、企画、マーケティング、あるいは販売といった機能で日本企業はまだまだ劣後している。その辺りの現地化を進めていくための早期なキャッチアップが必要となっている。富裕層については日本ブランドを普及させるというのもひとつの戦略になるかと思うが、富裕層のほか、中間層、低所得者層のニーズをうまく日本品に向けるようなマーケティングの力が必要だ。

そうした中で、日本での現場力を生かしたマザー機能を日本企業が持つことが成長力の源泉であることには変わらないが、同時に実際の生産についてはどこで作ることが最適を見極めていかなければいけない。海外の現地法人の海外における進出方法については、日本流の生産の仕方をどのように現地に持ち込んでいるかというアンケート結果を紹介したい。どこの国にも共通しているのが、5Sの実践や、QC活動といった、生産における考え方については日本流を持ち込んでいるが、人事制度、教育制度、多能工化、技能継承などについては、現地のやり方を尊重する傾向がある。日本企業の得意なところは海外に持ち込み、ある程度の成功を収めているということが言える。販売方法や系列取引などは国によってまちまちだ。日本におけるものづくりを全くやめて海外に出て行くということは、およその企業は考えていないと思う。日本独自の現場力がものづくりの価値を生み出していく力というのを期待し、いかにそれを利益に結びつけていくのが、大事になってくる。総括的には、やはり海外でのマーケット情報が不足している。マーケット情報の収集・分析と、それによってどういう製品を生み出していくのかというところが不足している。この点を強化しつつ、マザー機能を生かして、生産拠点を日本にするか海外にするかを考えていく手法が必要だ。

最後に、ソーラーの動きの話をお聞かせいただきたい。日本でも全量買い取り制が昨年7月からスタートしており、いまちょうどバブルの様相を呈しているといわれている。太陽電池のパネルのコストは、1年～1年半ぐらい前から比べるとだいたい半分近く落ちている。それだけ、中国における生産の過剰能力が出ており、ヨーロッパを中心に販売してきたものが日本にも流れ込んでいる。太陽電池のガラスビジネスも、やはりこの1年～1年半で値段が半分になってしまった。弊社でも高性能のガラスを作らせていただいているが、中国にはガラスメーカーが多々できてしまっていて、釜の数でいうと200を越えるガラスの生産釜がある。ひとつの釜を動かすと、大量のガラスが生産でき

てしまうため、釜を持つかどうかという設備投資の判断が難しいところで、日本勢には30あまりしか釜がない。しかし中国では200の釜を利用して、これまで厚さ3.2ミリの太陽電池用ガラスを提供してきた。そこで、弊社を含む日本企業は、ガラスの表面に反射率を下げるコートを施し、表面の反射率を、通常の4パーセントから2.5～3パーセントぐらいまで抑えている。中国企業もこれに追いついてきて、コートできる機械の装置を販売する会社が現れ、中国のガラスメーカーにそれを供給してしまっている。シェアが落ち込む日本企業としては、次なる差別化の手段としては、ハイエンドなガラス技術を用いた、薄くて軽いガラスの提供を考えているところだ。こうして、日本で開発した技術が、製造装置メーカーが海外に売ることによって、それが広がってしまうという状況が太陽電池にも出てきている。このような状況下で、差別化された商品を擁してどのように戦うのか。今度の薄いガラスについては戦略上も差別化要因がかなりあり、素材的にも工夫もしているので、そう簡単には追いつかれないという見込みもある。以上のような形で、グローバルでの競争が非常に厳しい中、弊社も努力を続けている次第だ。

## 「海外事業展開に向けた課題(知財等)」

**モデレーター** 鮫島 正洋 内田・鮫島法律事務所 弁護士

**パネリスト** 永井 規夫 株式会社ナベル 代表取締役 社長

中山 廣男 テフコ青森株式会社 取締役会長

芝宮 良雄 ナミックス株式会社 技術開発本部 第3技術ユニット  
シニア・グループ・マネージャー

**コメンテーター** 川島 泰介 独立行政法人工業所有権情報・研修館 海外知的財産プロデューサー

### 鮫島:

日本には高度な技術力を持った中小企業、中堅企業が多くあるが、現今の円高環境では、国内生産・国内市場だけでは限界がある。そのような状況下で、どうグローバル化をしていくかについて、パネリストのお三方にご所属企業または団体、知財戦略、海外展開などについてご紹介いただいた後に、標記テーマについて議論する。

### 永井:

ナベルは1972年に、蛇腹の専門メーカーとして出発し、約17年にわたって、カメラの蛇腹で世界一の技術を目指して進めてきた。その間に、素材の開発と製法の開発のふたつを車の両輪としたビジネスモデルを目指してきた。1998年、北米のノースキャロライナでNABELL USAを興したのが、弊社の海外展開の始まりだ。欧州では1990年、ドイツのFOTOKINAに出店し、その後も海外の企画としてULの94、プラスチックに対する難燃性の規格の取得、医療用蛇腹の開発、イギリスでの商標登録等を進めた。そのような中で、特許とは経費であり、新規性ならびに進歩性があり世の中に役立つものかどうかという検証を、わずかな費用で世界レベルで確認してもらえるという意味では、これほどすばらしい国際的な制度はないと考えた。

ものづくりの流れの中で、開発が一番知財に関係している。開発は知財の保護対象になるので、開発部門は知財というもののバックアップがあってこそきちんと機能する。サプライチェーンが日本に適合したのは素材メーカーがあり、我々のような小さな町工場があり、工作機械の総合メーカーが何社もあり、更には大量の部品を消費してくれる大グローバル企業がある—というシステムができていたことによる。この4つの流れがチェーンとしてあることによって、日本に相次いで注文が来た。サブプライムローンの後もサプライチェーンがあったがために、現実的に貿易収支は黒字であった。ところが震災後、それが崩壊しつつある。日本のものづくりは非常にきめ細やかな供給の体制ができていたということであり、そういう小ロットでの供給可能性を活用していくとすれば、日本の市場において資材を調達するということは残っていくと考えている。それから、生産、品質管理、輸送は、適材適所、すなわち消費地で営まれるものなので、日本市場の特徴国際市場での日本の立ち位置というものを考えて、これからものづくりをしていかななくてはならない。その際に、サプライチェーンがあるということが重要なのだ。

さて、海外戦略の観点からは、アメリカはやや遠い、しかしアジアの潜在的な市場はかなり近くにあり、労働力は安い。こういう状況では国内のマザー工場は空洞化するのではないかと懸念は突きつけられた課題ではあるが、私は日本に残す

部分を必ず考える。なぜそれを作るのかという本質的なことは、絶対に相手側に知らせない。自分たちの良さ、自分たちの問題点、自分たちの立場というものを考え、グローバル戦略を武器にしていく。インドへの鍵付き冷蔵庫の輸出が象徴しているように、その国の特徴を知って戦略を練っていくことが大切だ。マーケティングは新しい顧客を開発し、そしてそれを維持していくためのものだ、とセオドア・レビットは言っているが、その基本を変えずに、知材を活用しながら頼ることなく自立したかたちで、国際戦略を進めたい。

### 中山:

弊社では時計の文字盤の時字を作っている。これをメッキで作り、従来は、この文字盤に穴を開けて立体の1時、2時、3時というものをピンセットで埋めて裏から閉めていた。メッキは長時間続けるとだんだん厚くなる。裏に接着剤を付けて、一度にパタッと貼ってしまうという、世界でも画期的な技術を30年近く前に開発した。ここで開発特許の原点に立ち返って、特許の強み、良さとは何か、ということの皆様と一緒に考えていきたい。弊社では海外に出て行くことは全く考えていない。あくまでも外国でできないような物だけを日本から売る。適正な利潤は取り、値引きはしない。会社はなるべく大きくしない。このようなビジョンを持って会社を経営しており、海外の特許はEUを入れて、登録済み、出願済みを含めると、大体32件ぐらい、11カ国において取得している。我々はなぜ海外に行かないのか。日本で品物を作って海外に売る場合、やはり競争相手は海外のメーカーだ。彼らが作らない物を日本で作らないと、我が国は生き残れない、ということは昔から知られていたが、いつの間にか忘れ去られてしまい、こういう時代になってこれは困ったことになったと、もがき苦しんでいる状況だ。私の特許に対する考え方、どのような方針で会社を経営しているのかということ映像でご紹介したい。

### 映像紹介

※特許技術を武器に世界市場で成功を収めてきた同社の取り組みをインタビュー形式で紹介したもの

特許とは何か。1番目には国際ルールだ。先進国、途上国問わず、パリ条約で184カ国が加盟している。2番目には、会社のツールだ。現地で営業するためには、これは我々の特許に基づいて作った製品であるということ、説得力がある。3番目には、特許とは様々なことについて研究するので、次の新しい製品を考えるきっかけになる。4番目には、供給先にサポートサービスができるということ。特許は、万が一相手から攻撃を受けた場合にはそれによって守るということだ。実際に、我々は海外から3、4回、訴訟を起こされたが、海外で特許を出願してい

たために、すべて勝訴した。特許は取ったからお金が手に入るものではなく、自分たちで一生懸命売って、お金を稼ぐための補助材なのだ。

芝宮:

ナミックスはエレクトロケミカル材料の研究、開発、製造、販売を行う昭和22年に設立したメーカーだ。弊社では電子部品用の化学系の材料、中間素材などを取り扱う中で、世界シェアナンバーワンというものが7品種ある。本日は「海外事業展開にむけた課題」と題し、なぜそういった製品が生まれたかという背景や、技術と知財戦略の融合の事例紹介に続き海外展開に際して生じる悩みについてお話したい。液晶やプラズマなど向けの、高純度液状の絶縁材料の生産で、世界シェア7割ぐらいを占めている。この10年の間には劇的な変化があった。国内・海外の売上げ比率を見ると、2000年には国内が7割、海外3割であった。ところが、日本の電子部品メーカーが海外に出て、なおかつ海外のメーカーも力を付けてくると、2010年には海外が6割、国内は4割と、大きく逆転した。2012年は、海外7割、国内3割になった。

技術と知財戦略の融合の事例としては、次世代の接合技術・パッケージングについて、実装技術と知財とがどのように絡んでいるかという例を挙げたい。我々の研究所では、技術開発部門のスタッフと知的財産部門のスタッフが同じフロアにいて、いつも互いにコミュニケーションを取れ、非常に良い効果を生み出している。我々の技術で中核となるのは、次の3つである。有機物、無機物、金属材料を含む材料に対する技術。配合におけるプロセスの技術。シミュレーションを含んだ解析。このような技術を持ちながら、知財戦略の変遷があった。弊社では20世紀は基本的に出不願しないという戦略を取った。これには2つの理由があった。ひとつはケミカルなので、非常に微量な成分が効く場合があって、それをノウハウとして取得しておく我々には都合が良いということと、もうひとつは、競合他社が大手ばかりだったので、とても太刀打ちできないということだった。しかし、21世紀に入って大手から我々の分野への出不願が非常に増えてきたと同時に、微量な成分も解析できるようになったので、戦略を変更することになった。それまでは出さないという方針を180度転換するのでは、自分たちだけでは簡単に知財戦略や戦術などは持ちようがなかった。そこでいろいろと外部支援を受け、2005年に社内に知財的な再構築を行ない、出不願は、公開するものと、ノウハウとして取得するものとの線引きをした。現在では年間30～40件の新規出不願を行なっている。

次に、具体的な技術と知財との関係の中で、弊社の海外出不願に関する事例を挙げる。我々の扱う材料に、絶縁系の高純度な素材で、防湿や振動などに対して非常に強いアンダーフィル材がある。これも世界シェアの40%を占めるものだ。数年前に、実装方法の工夫と組成の変更を検討したが、組成の変更は、様々なパッケージに対する可能性を、信頼性を含めて検討しなければならないので、大変時間とコストがかかる。そこで、まずは実装方法の権利化をして、それを日本国内はもちろん、アメリカ、中国、韓国、台湾などのユーザーに、我々の従来のアンダーフィル材料をお使いいただくという条件で、ライセンスフリーにして使ってもらっている。これも直接的には知財はお金を生まないが、間接的には非常に有効であるという一例だ。

もうひとつ、知財的な見地からの実験的な海外進出の例を挙げる。1999年に、海外での生産を検討し、中国の山東半島の煙台に小さな工場を作った。これには実験的な意味があった。情報のリークの可能性を考え、原材料に対して全部ABCの略号表記にするなど、細かな工夫を試みた。一方で、そこで生産した材料は、中国ではまだ大きなマーケットがあったものの、日本でニーズがなかったため、半分は情報が漏れても止むを得ないという実情もあり、この実験的な進出を行ったのだが、結果、実際に一部リークされた。しかし、現在では、我々のユーザーの売上げは7割が海外だ。東日本大震災後の市場要求の変化を受け、供給責任からいま台湾に工場を作っており、日本国内の3分の1ほどの生産能力を向こうへ持っていかっている。

海外出不願に関して、主に3つの課題がある。まず費用がかさむこと。これは翻訳会社の活用や、良質な現地代理人の選定などで当たっている。次に各国の制度に精通していないこと。これは外国出不願に精通した国内特許事務所の選定などで対処している。最後にオフィスアクションへの対応に非常に手間がかかる。これには国内出不願時の十分な先行技術調査や各国制度に合わせた請求項記載への変更を行うようにしている。

川島:

海外知的財産プロデューサーという名前を認知していただけていない方も多いと思うが、この事業は2年弱前に立ち上がったものだ。海外プロデューサーといっても、企業の知財マンとして長年やってきて、かつ海外駐在経験を持って知財の海外展開をしてきたメンバーが、今まさにこれから出て行こう、あるいは出て行ったのだがトラブルに巻き込まれた時など、そういった特に中小企業の皆さんに私どもの経験値や知見を使っただきたいということで始まった事業だ。この事業を推進していく中で、特に中小企業の方々を中心に、海外進出に関わることで、ビジネス視点を持った知財という切り口で支援をさせていただいている。

## ■ パネルディスカッション

鮫島:

海外では生産しない理由とは。

中山:

日本を衰退させてはいけないという考えに基づいて、意図的に海外に行かない。世界中が欲しいような製品を日本でつくるには、特許、知財で保護するほかはないので、これを徹底している。

鮫島:

では積極的に海外生産を考える理由とは。

永井:

現地からもっと高いレベルの製品が欲しいという期待があり、工場を出してほしいという依頼を受けることになった。空洞化を避けながらグローバルイノベーションに対応することが大きな課題だが、本心としては日本を守りたいので日本でつくりたい。

鮫島:

ナミックスは完全に海外シフトという路線を貫いているが、

コメントは。

は衰えていない。まだまだこれからだ。

**芝宮:**

出たくないという気持ちはある。しかしユーザーへの供給責任はどうするのかと聞かれたとき、我々は返す言葉がないのも事実だ。ビジネス的な観点からも、やはり出るべきだろう。

**鮫島:**

これからの海外生産について進出を迷う声は現場に多いのか。

**川島:**

今まさに海外進出について迷っている、あるいはどう考えていけばいいのかが分からないという会社は、まず自分の会社というものをどうしていくのかをしっかりと考えるべきだ。自分たちが会社をどうしたいかではなくて、いまある知的財産をどうしたいのかという視点で考える方が多い。その場合、知的財産やものづくりごと、すべて自分たちの本業を持って行ってしまう。そうすると日本には雇用が生まれないなどの課題も出てくるだろう。今日のお三方のお話では、海外への出方に違いはあるものの、共通して重要な点は、中長期的に自分の会社をどうしたいのかがしっかりと整理され、方針立てされているということだ。どうしたいのかを考えたとき、日本企業として軸は日本に置きたいという結論があり、日本マーケットか、どこかの国のマーケットかではなく、今や世界というものをひとつのマーケットとして見ておられ、日本をコントロールタワーとして、それぞれの国のマーケットをどう見ていくのかというように、日本中心に戦略を立てておられる。それが結果として、日本にもものづくりを残して輸出で出て行くのか、あるいは現地へ行って現地のものを作っていくけれども基軸は日本に置く、そういった方針が非常にしっかりとされていると感じる。

**鮫島:**

皆様、本当に、ものづくり日本を代表される方々なので、最後に、会場の方々へのメッセージを含めて、これからの日本の方向性、また、「ものづくり日本はまだまだ健在なのだ」「戦える」といった、威勢のよいお言葉を頂いて締めくりたい。

**芝宮:**

弊社は、ケミカルという中間材料をやっている。おかげさまでこのリーマン以降急激に落ちたものもすーっとたちあがったし、海外の比率も非常に高くなって7割方そうなものですから、ビジネス的には順調だ。目は国内ではなくて海外に向かざるを得ないような時代であるため、いろいろと皆さんと話して知恵を出しながらやっていけたらなと思う。

**永井:**

出なくちゃいけない状況で頑張ってきて、一番大事なことが特許を客観化の材料に使っているという考え方。

真剣に、日本の良さと危うさを考えながら経営に携われていると言うこと自体は、実は本当はすごい幸せなことである。日本のものづくり、まだまだこれから生きると思うし、立ち位置と厳しい逆風の中だが頑張っていきたい。

**中山:**

開発は、チャレンジだ。開発力というのは、まだまだ日本民族

## 「海外事業の成功に向けた戦略」

**モデレーター**    渡部 俊也    東京大学政策ビジョン研究センター 教授

**パネリスト**    地曳 慶一    ユニ・チャーム株式会社 知財法務本部長代理

柳生 一史    味の素株式会社 理事 知的財産部長

井上二三夫    シスメックス株式会社 知的財産部長

### 渡部:

海外事業といっても特にリーマンショック以降は新興国が中心になってきた。新興国中心のその海外事業の成功に向けた戦略ということで話を進めていくが、海外の事業は、新興国においてもさまざまな関わり、狙いがある。製造拠点として新興国に進出した会社、あるいはこれから成長するブリックス等の市場に期待して出て行った会社、そして最近ではローカル市場のための研究開発拠点としてなど。我々は大学で知財に関するデータを分析して、現在の企業の行動の戦略的な狙い等を分析しているが、この3番目の狙いに関しては、ここ数年欧米企業に比べて海外の人材の研究開発の活用が少ないのではないと言われていた。ところが、特に新興国でインフラ系の事業をやっておられる方は、ここ数年すごい勢いで海外の研究開発人材の活用を進めているということがデータでも出てきている。

結局完成品は現地で作るということであったとしても、その中間材や材料の供給はサプライチェーンが維持されて、そこはむしろ拡大してきた。サプライチェーンが、新興国で製造拠点を置くことに伴って、空洞化するのではなくて、そこがある意味拡大したということが、我々が見ている統計的データに示されている。これに伴い、技術貿易収支の話も出たが、現在2兆円の黒字があるという。これが非常に拡大しているということ、これはある意味で日本の技術あるいは事業の強みの現れであるわけだ。海外に出て行くときに何を持っていくかと、一生懸命取捨選択をしながら、最大限マネージメントを海外進出に合わせて変えていったことの表れだし、この技術貿易収支も知財のマネージメントを新興国、現地法人との間でしっかりやった結果だと思う。そういう意味で、これをさらにもっと拡大していく、もののサプライチェーンとともに知財の技術貿易収支を拡大していくことが望まれる。今日ゲストでお越しいただいている皆さんの会社は、海外にこれだけ進出して、しかもサプライチェーンを維持し、そして知財の技術貿易収支も拡大しているということで、非常に成功されている企業である。その上、非常に複雑な複数国におそらくそれぞれ機能を変えながら、製造拠点や研究開発を置いている国、あるいは販売をしている国、あるいは製造だけやっている国、いろいろな形で知財のマネージメントもそこをグローバルに管理しながら進出し、そして成功している3社であると思う。したがって、今日会場におられる皆さんに、その3社の成功の秘けつをできるだけ聞いていただくということが、このディスカッションの趣旨だろうと思うので、後半の議論の中ではポイントを聞きながら進めていきたい。

### 柳生:

弊社は1909年創業、従業員は、連結で2万8千人、単体で3000人強。東京帝国大学の池田菊苗博士の発明と特許、それに弊社の創業者である鈴木三郎助の、いわゆる産学連携でスタートした会社である。グルタミン酸ナトリウムをテ-

ブルトップの商品、「味の素®」という調味料にしたことがその第一歩であり、それを世界展開してきた。そして、「ほんだし®」や、「CookDo®」という調味料ブランドに加え、スープ、加工食品、それにアミノ酸の有用性ということで化粧品、飼料や、ファインケミカルの分野まで展開してきた。売上げは国内食品が3分の1、あとは海外食品、バイオフィン等々。売上げ比率については国内が約68パーセントで、海外比率をこれから伸ばしていこうとしている。現在はアジア15%、米州9%だ。

事業を支える知財の数は、特許だと全部で約4500件、そのうち900件強が日本、海外が3600件。商標だと約4700件で、日本で1400件、3300件が海外。「味の素®」はグローバルブランドであるが、風味調味料などは、世界でいろいろな商品ブランドを使っており、それを守るための商標を各国に出願している。

弊社の海外進出は比較的早かった。アジアは、1960年タイ、61年マレーシア、69年インドネシアと、グルタミン酸ナトリウムの製造拠点として会社を設立した。基本的には日本からの輸出を現地生産するというのが最初の海外進出であった。グルタミン酸ナトリウムやアミノ酸は、糖源を用いて発酵法で作る。世界の各地で適当な糖源を使って現地生産をするというのが、味の素グループの技術のひとつの柱となっている。

知的財産部の活動としては、グループグローバルを標榜して創造から活用、教育まで手掛けているが、今日はブランドに関係したところを紹介したい。コーポレートブランドロゴは、144カ国に出願・登録しており、「味の素®」それにお椀マークを今も使っている。数年前に、味の素グループと結びつける意味で、新グローバル食品コミュニケーションシンボル(ACOS)を導入した。グローバルに味の素グループの商品であることをもっとアピールするためだ。海外で販売する商品にはこれが付いている。

商標やブランド教育にはかなり力を入れてきた。これは社名と商品名が同じということで、例えば加工食品のブランドはどうするかなど苦勞もあり、社員用の冊子を使って啓発を行ってきた。今年度は、若手の女性部員をタイ等に出張させ、現地のスタッフに商標やコーポレートブランドの正しい表記方法等についてセミナーを行っている。アセアンの6カ国を回って全部で300人くらい動員した。このような取組に力を入れ始めて、海外法人の対策チームが活躍してくれるおかげで、模倣品を取り締まることができる。海外法人と一緒に、あるいは海外法人主導でやっていかないと、模倣品の取り締まりは難しい。

研究開発拠点の状況についてユニークと思うのは、ロシアに100パーセント子会社の研究開発拠点がある点だ。それ以外は、アセアン本部、欧州アフリカ本部、北米本部、ラ米本部の4つの地域本部を作っており、これから研究開発等がもっと盛んになっていくように、知財部としてもサポートしていきたい。

**地曳:**

弊社は1961年に創業し不織布と吸収体技術に強みを持つ。現在80カ国以上に事業展開しており、大方の地域で生産拠点等も構え地域に根ざした地産地消というビジネスのかたちをとっている。現在、弊社はアジアではNo.1、世界では第3位のご支持をいただいている。売上げのおよそ半分以上が海外からとなっている。海外進出は、1984年からスタートし、アジア・中東を中心に、オーストラリア、ロシア、北米、最近ではエジプトなど北アフリカにも進出している。開発拠点は日本の研究開発本部のほか、上海とバンコクに有する。

知財の取り組みとして、弊社は商品の発売時には特許のみならず商標、意匠を駆使した知財権で保護されている状態を目指している。

また、特許の登録率についてはこだわりを持って臨んでいる。その理由として、一つには特許に出来ないものは工場というロス品と捉えていること、もう一つは特許になることが良い技術として第三者評価にもなっていると考えている。

**井上:**

弊社は、病院で使われる検査機器および検査試薬を製造販売し世界市場でビジネス展開している。1968年創業で、連結売上げで1347億円、営業利益で192億円。開発拠点を神戸に置き、製造拠点は神戸を中心に世界中にある。検査装置は日本で製造して世界中にお届けしているが、検査試薬は毎日大量に使用されるため、ロジスティクスの問題もあり、日本、中国、シンガポール、インド、ドイツ、アメリカ、ブラジルの各国で製造し、170カ国以上に輸出している。

弊社のビジネスモデルは、検査機器、検査試薬、サービス&サポートの三位一体で、ユーザーに安心していただける検査結果をお届けすること。シスメックスの機械・試薬およびサービスから出た値というのは信頼できるものだという安心をお届けすることが弊社のモットーだ。

シスメックスの事業の強みは、海外での直接販売だ。100%子会社を各地域に設立し、直販を行なっている。事業のグローバル化に続いて知財活動もグローバル化してきた。きっかけとしては日本の案件は日本代理人、アメリカの案件はアメリカの代理人というように思い切った変革を行い、各国の代理人をすべて本社による直接コントロールに切り替えた。これによって知財がやっと事業のスピード感について行けるようになった。以来、知財の契約や特許のクリアランスなどがボトルネックになって事業展開にブレーキをかけてはならないと考え、常に事業のスピードに追い付けるような体制を整えてきた。

出願に関しては、2000年は海外の売上げ比率が50%に対して、特許出願件数は25%ぐらいだったのが、最近では各エリアの売上げ比率に相当する割合でグローバル特許出願をするようにしている。また、今まで構築してきたシスメックスブランドを信頼して弊社製品をご使用いただいている全世界の医療機関において、患者の健康被害を起さぬよう、模倣品は徹底的に排除するようにしている。偽物が発見されると、ただちに現場に直行して対応するよう努めている。こういう対応ができるような知的財産権を各国で確保しておかないといけない。

結論としては、知財活動のグローバル展開における一番の強みは、グローバルな直接対応が一番のキーになると弊社は考えている。事業においては海外代理店を使わず直販をすることが強みであり、知財においてはその事業をサポートするため、直接対応でもって事業のスピードに乗り遅れないように努めている。

**パネルディスカッション**

**渡部:**

新興国の事業戦略を成功に導くためのポイントとは。

**柳生:**

最終的な製品は現地主導で完成させるということが、今振り返ってみるとポイントだったと思う。商品開発に直接関わらない広義のブランドへの信頼を時間をかけてつくることも重要だ。新しい市場を作ったということもある。

基本的な調味成分などの研究は依然として日本でやっており、それに基づいた特許出願は日本発で、グローバルに権利化をしている。最終的なファインチューニングの部分は現地でやる形で動いている。海外法人の発明と特許出願も少しずつ出始めているので、よりこの比重が高まっていくのではないかと思う。それに対してグローバルな知財体制をどうしていくか、現地スタッフのパワーアップがますます求められるのではないかと感じている。

**地曳:**

スピードを弊社の最大の差別点とすべく全社で取り組んでいる。弊社の強みである不織布技術及び吸収体技術に徹底的にこだわり、かつ、どの地域のどのような人々がどのような商品を欲しがっているかを徹底的に調べ、そこに合った商品をつくり、顧客の手にいち早く届くようにする。この一見当たり前の一連の作業をとにかく他社よりも早く回すことである。

**井上:**

機械、試薬、プラス現地化ローカライズされたソフトウェア、これが一体になってサービス&サポートを提供している。それと弊社もスピードが早く、知財の担当者としては、情報をいかに集め、安全な方へ舵を切るかというお手伝いをしている。

**渡部:**

新興国知財戦略に貢献する知財の役割とは。

**柳生:**

権利化、活用、リスクマネジメントの3つある。権利化は味の素社で集中管理している。活用については、各法人とライセンス契約をしっかりと結んでいる。リスクマネジメントも、アセアンでは、新製品を発売する時の知財クリアランスを含めたアセスメントを、日本の関与は減らして現地で行うように進めている。こういう取り組みの中で、知財部としてこちらに居ながらグローバルの各法人のスタッフと一層連携していくことが必要である。

**地曳:**

弊社は商品、材料の開発のみならず、それをつくる製造設備の開発も自社で行っている。それを新興国に導入した場合、安価な設備によってコストダウンを図って対抗されるリスクが高

まる。それらの防止という点で、知財として特許や実用新案を出願するなど力を入れている。

**渡部:**

この先さらに海外事業の成功展開していくために、どういうことを必要としていくのか。

**柳生:**

「地域に根ざした」という言葉がキーワードだ。基本的には知財は集中管理を行うこと。そして各地域本部がどんどんオリジナリティを出してきた時、バランスをどう取っていくかだと思っている。

**地曳:**

知財の立場・観点で、何が会社にとっての強みなのかを正しく見極めることを継続して行い、また、社内に発信し続けることが必要だと考える。

**井上:**

我々知財部門は、ビジネスモデルがうまく回るようにサポートすること。ビジネスモデルを守ることと、現地、海外子会社をきちんとガバナンスしていくために、知財部門がきちんと対応していかねばならない。

## 「オープンイノベーションに資する国際的産学官連携」

**モデレーター** **橋本 正洋** 早稲田大学大学院・国際情報通信研究科 教授  
早稲田大学理工学術院・ナノ理工学研究機構 副機構長

**パネリスト** **山本 貴史** 株式会社東京大学TLO 代表取締役社長 兼 CEO

**久保 浩三** 奈良先端科学技術大学院大学  
産官学連携推進本部副本部長・教授

**西田 健一** 第一三共株式会社 研究開発企画部 CIグループ長

**コメンテーター** **山本佳世子** 日刊工業新聞社 論説委員 兼 編集局科学技術部編集委員

**橋本:**

イノベーションの実現には価値をつくること。まずものをつかって価値をつくることだけではなく価値の獲得が大事である。

日本企業は知財もたくさん持っているし、技術力は当然ある。それに加えて事業の創成力、アイデア豊富でいろいろな事業をつくる力もある。つまり、価値を創造する能力は十分にあるのが、なぜこの時代に来て日本企業が事業で負けて、価値を獲得できないのかということ、知財あるいは産学連携という視点から深堀していきたい。

産学連携イコール、オープンイノベーションといってもいいと思うが、これもグローバルに進めていくべきだ。税金から来た資金を使って研究開発を進める上で、海外の企業と連携するのは、抵抗感があつたが、むしろそうすることが日本全体のためになるのではないかと議論を今日ではできないかと思っている。グローバルというと大げさに聞こえるが、要はボーダレスになっているだけだと考えれば、さまざまな手が打てるのではないかと方向性も、実は事前の我々の議論の中で出てきている。

大学あるいは企業に必要なものを挙げるなら、まず、夢を追うことだ。大学というのは、やはり夢を追ってほしい。前例のないシードを出してもらい、これを目利きして選択する機能が大学の中に必要である。二番目に横連携、つまり組織力を持って優秀な先生を束ねる協力機能が必要だ。三番目に産官との連携。研究資金を産官連携して、誘引していく機能も大学にとって大事だ。四番目にビジネスマインド。これが大学が一番弱い。地域によって合わせたものを知財、研究開発シナリオとしていく必要がある。五番目に、これは一番大事だと思うが、スピード感だ。大学は意思決定が遅いと言われるが、しかし大学から見ると、むしろ最近の日本企業のほうが遅いのではないかと議論も時々耳にする。今挙げた4つの点について、ガバナンスを追いつつ、大学においてもスピード感を持って達成をする機能こそが、この時代で一番大事なポイントではないかと考えている。

以上の問題意識を基に、国際的な産学連携、あるいは国際的な知財活動の取り組みの先進事例を、お三方にお話いただき、現状について浮き彫りにした上で、オープンイノベーションと知財戦略のあり方を示して、新しいボーダレス経営時代の産学官連携の姿を見出したい。

**山本:**

東京大学で産学連携の仕事に携わり、約17年になる。本日のテーマに関して、海外の諸大学や各国の取り組みについて

お話したい。まず、アメリカのバイ・ドール法案についてだ。これは国の予算を基に生まれた研究成果の権利を大学帰属にするというのがベースだが、これは結構世界に広がっている。ただし日本と違い、アメリカでは国内でもものをつくる企業に、先的に政府原資の研究成果を出すという、自国優先の特徴がある。また、ブラジルなどでもバイ・ドールは採択されているし、インドなどでも、それを検討しているという状況だ。ただし、実は世界の諸大学においてひずみも出てきている。例えば、スイスも国内でもものをつくる会社に優先的にライセンスをする仕組みがあつたが、EU内ではボーダレス化が進んでいるのにスイスだけ優先という国内の大学は不利であるとして、自国優先に対して疑問の声も出始めている。一方アメリカの隣のカナダではバイ・ドールは採択せず各大学によって取り決めが異なる。スカンジナビアでも現在は採択されていないが、導入したほうが効率的なのではないかという議論がどんどん進んでいると聞いている。他方、台湾などでは、さらに自国優先が厳しく、海外の企業には独占ライセンスができないという取り決めだったが、逆に台湾の大学は、国内の大学で生まれた技術を海外にも独占ライセンスを設定できるようにしてほしいということ政府に強く働き掛けており、そういった意味では、自国優先というのが世界的にだんだんと変わりつつある。

今日のテーマについてだが、私はボーダレスがキーワードだと思っている。理由は「日本の会社」とは何なのか、ということだ。日本の会社といっても海外企業の傘下にある会社は日本の会社なのか。日本の会社といっても株主の過半数は海外の投資家という会社もある。さらには、日本の会社だと思ってライセンスをしても、M&Aで1年後には海外の会社になっているかもしれない。純粹に「日本の会社」とは何かを考えるよりも、大学の技術がどうしたら広がるか、そしてどこの会社が広げてくれるかという観点で考えたほうが、より効率的であると思っている。

人事評価システムが影響してか、日本の会社は日本の技術を受け入れていくというよりは、自社でいいものを開発しようという傾向がまだまだ強いようだ。いま海外ではオープンイノベーションがメインストリームで、海外の企業は日本の大学の技術に強い関心を持って来ている。数年前までは欧米の会社が主流だったが、昨今は中国や台湾、韓国といった会社のアプローチが非常に多い。それも、以前は日本でつくっているものを母国でいかに安くつくることが関心事だったが、今ではいかに新しいものを先進的な技術で創造していくかというほうに軸足が移ってきていると感じている。

**久保:**

奈良先端科学技術大学院大学は、98番目にできた最後の国立大学だ。開学のときから4つのポリシーがあるが、その中

で今日のテーマに特に関係があるのは、「国際社会で指導的な役割を果たす人材育成、あるいは社会発展に向けた学外連携・協力の推進」ということだ。グローバルというのは、今は大学のミッションになっている。産学官連携の目標としては、我々は3つの目標を挙げている。教育研究に刺激を与える場を提供すること、日本にイノベーションを生み出すために、事業創出を積極的に行うこと、そして、そのリスクマネジメントを行うこと。教育研究の活性がイノベーションの達成となるが、以上の3つについて説明をしていきたい。

今、我々が非常に力を入れているのは、海外公的機関との連携であり、ファンドを海外の機関から獲得することだ。代表的なものとして、スペインの例がある。具体的にいうと日本のNEDOと、スペインのCDTI(NEDOと似た機関)との連携だ。まず我々がCDTIと連携をしたが、直接資金を出すのは難しい。そこで我々はNEDOから資金を受け、同様にCDTIから資金を受けたスペインの企業と両方で共同研究をすることになった。また、シンガポールにもA\*STARというJSTに似た機関があり、ここでも同じ仕組みで資金の獲得と共同研究に成功している。リスクマネジメントとしては、海外エージェントの活用、あるいは海外法律事務所との提携も行なっている。さらに、年に一度、海外から専門家を呼んで外部評価も行なっている。

今までの共同研究というのは企業側が課題をつくり、それを大学に持ってきたものを大学側が解決するという、ワンウェイの方式だった。しかしこれだと画期的な技術や製品、消費者がワッと驚くような製品というのはできないという判断から、課題の創出から一緒に行う「課題創出連携研究事業」というものを昨年からは始めた。およその規模は、期間が3年以上で予算が1億円程度だ。件数としては大体1年間に3~5件程度を予定している。通常の共同研究と違うのは、親研究と子研究というものがあり、親研究では、教授陣が20名程度、企業側からも20名程度研究員が集まり、継続的にブレインストーミングを行う。合宿までして制約なく議論を行い、いろいろな新しい課題をつくっていく。もちろんその夢だけ語っていても駄目なので、それを解決できそうなものを我々も提供することにより、次から次へと新しいテーマをつくり上げては、ある程度決まってくると子研究へと持って行く。必ずしもグローバルに限ったことではないが、こういった新しい取り組みを通じて世界で通用するような研究、教育、それから産学連携もやっていきたいと考えている。

西田:

医薬品の開発というのは、大きく分けると三つの段階に分けられる。人の臨床試験に入る前の標的の発見からスクリーニング、それから抗体の創出の研究の段階と、そのものが人の臨床試験で安全性や薬効や仮説として立てたものを実証できるPOCを検証する段階。さらに、それが検証されたなら、承認へ向けて非常に大規模な臨床試験を行って、レギュレーションを通して…といった開発の段階。いずれの段階においても成功確率は決して高くないため、新しいシーズ、テクノロジー、プロジェクトないしはプロダクトといったもののアライアンス、外からの取り込み、共同というのは非常に重要であり、一つの医薬品の創成を自社だけでまかなうのは、どの会社においても不可能だ。そうした意味からも、製薬企業にとっては特に新規性の高い新薬の創成のためにはオープンイノベーションの活動は不可欠である。

弊社では、三年前にオープンイノベーションの活性化をより加速するという意思決定のもと、体制の強化ということで、グローバルな活動に加え、日本においてその地の利やプレゼンスを活かしたシーズの掘り起しを目的として、創業共同研究公募(TaNeDS/ Take a New Challenge for Drug Discovery)というのを始めた。創業に関わるさまざまな研究シーズ、医薬品製造に関わる技術シーズを、日本国内の大学や公的機関を対象に広く募集するものだ。言い換えると、アカデミアの先生方の医療貢献に対する自己実現を支援する仕組みとも言える。具体的には、弊社から共同研究の希望のテーマリストを提示し、大学や公的機関の先生方から応募をいただく。弊社の社内の研究者を中心に選考、評価を行い、そこから幾つかの共同研究をスタートさせる。こういった公募研究の仕組みは、同業他社においてもすでに行われており、その観点からも差別化という意味で考えたのが、Multi Entrance & Multi Exitというコンセプトだ。つまりEntranceのほうはアイデア段階から知財の強化まで多彩な研究段階での応募を行い、Exitのほうも委託共同研究からベンチャー設立の検討まで多彩な出口で対応するというもので、さまざまな研究施設の提案に対応可能な仕組みを用意してあることがひとつの特徴的なコンセプトとなっている。ご存知のように日本のパイオベンチャーは数がまだまだ少ないし、いろいろな問題を抱えている。アカデミアのシーズや先進的な研究をいかに実用化につなげていくかという中で、やはりベンチャーというものも非常に重要な位置を占めているという認識から、弊社もそれに対する姿勢の現れでもある。

結果としては、2011年、2012年のTaNeDSの応募件数はそれぞれ337件、250件であった。結果的には一昨年、昨年とも同じ、約20の非常に魅力的なテーマを採択することができた。TaNeDSの成果と今後の展開としては、これまでアクセスできていなかった国内アカデミアの創業のシーズ、研究の標的や、新しい技術を見出すことができたこと、第一三共のオープンイノベーションの展開を社内外に広めることができたことなどがある。

今後の展開については、結果を社内の創業研究の展開においていかに育てていくかが重要だ。つながりを持った先生方との継続的な交流も将来的に重要となる。また、新たに生まれた知的財産に関して的確かつ戦略的な活用を考えていく必要があるだろう。活動領域の拡大も重要で、今後はグローバルな展開も視野に入れて考えていきたい。

## コメントと質問

山本(佳):

文部科学省全体でたくさんの機関を支援する国際産学連携の事業は今年度終了と伺い、共同研究や技術移転に関し、一般社会としては期待したほどではないという印象がやや残るが、全体像についてもご説明いただきたい。

山本(貴):

まだ少ないのは確かだ。海外企業は日本から何もしないとなかなか動いてこない。基本的にはこちらから行かねばならない。国内の大学からの問い合わせもきており、いろいろな大学がアプローチを始めているようだ。これから本格化する雰

困気がある。

**山本(佳):**

奈良先端の例だとスペインやシンガポールといったような事例があったが、大学の魅力を海外の機関に伝えて、ここの大学と組んでみようと思わせるというのは難しい。そもそもどういう経緯でつながりができたのか。

**久保:**

大学の個性と魅力で成功したというよりも、チャンスあるいはネットワークなどを逃さぬよう、地道にやってきたことでの成功例だ。地道にそれを積み重ねていけばきっと奈良先端でも世界でブランド力が出来てくると思っている。

**山本(佳):**

薬品業界を中心に研究公募の形が非常に広がっている。今回は国内機関向けの公募だと思うが、もうボーダーがないといわれるものの、英語の問題などもあり、今後の展開はどう考えているのか。

**西田:**

TaNeDSについては来年度以降も当然国際化を考えていく必要がある。即座に対応が難しいのは、英語の問題というよりはマネジメントの問題をきちんと解決しておかないと大混乱に陥るだろうという意味で企画を練っていく必要がある。研究公募については、まずは地域を絞って経験を積んで進めていきたい。

**山本(佳):**

企業の国際産学連携は業種によってずいぶん違うと感じている。大学側から見た海外企業とのつながりもあるだろうし、日本の企業が海外の大学とつながるとい形もずいぶん多様であるという実情を、取材を通じて感じてもある。今後さらに議論の中でそういった形も出てくるかと思う。

■ パネルディスカッション 続き

**橋本:**

ボーダレス経営時代における産学官連携の新しい姿やあるべき姿、あるいは将来の夢についてご議論いただきたい。

**山本(貴):**

待っていても何も始まらないのが海外なので、大学技術移転協議会などを通じて海外の企業に対する情報発信を行っていくというのも面白いだろう。また、オータムアジアなどに参加しノウハウをシェアすることも重要だ。

**久保:**

リスクマネジメントを頭の隅に置きつつも、日本の大学が魅力のある大学になり、世界中から優秀な学生を集められるように、もっとアクセルをふかせていかなければいけない。

**西田:**

ボーダレス化といった意味では、社内の研究と社外の研究もボーダーをもっと外して行って、本当にいいものは社内でも社外でも早く取り込んでいくことが必要で、そういった姿勢が成果の獲得のためには非常に重要だ。

**山本(佳):**

産学官連携の関係者がメディアを通じて社会に理解を求めると意識をもっと持ってほしい。国際の場合、本当は成果があっても、相手企業を気遣って情報が出せないという声もある。しかし社会に伝わらないと、産学連携がうまくいっていないという印象につながりやすい。関係者の皆さんには、全体のことを考えてもっと発信していただきたい。

**橋本:**

情報発信というのがボーダレス時代だからこそ大事だというのは皆さんのコメントの中にあつたように思いますし、それは単に情報発信するだけではなくて、ネットワークをうまく使っていくということが非常に大事だ。

**質問1**

地域の大学に行くと、国際ということよりもまずはその地元とどう組もうかというのがいっぱい、いっぱいの大学。まず地域連携、地元なんとか活性化したいというのが多く、三つぐらいテーマを組んで、国際、地域、人材育成とか三つに分けますと、国際のところに分かれてくれる方がほとんどいないというのが実情なのです。世界に冠たる教授がいっぱいいらっしゃいますからいいと思うのですが、地域のチームで一生懸命やりたいと思っている学校に、どのようにやったら海外に出て行けますよということを教えていただきたい。

**久保:**

今現状はどうかというと、地域と国際に分かれているような気がする。国際にすごく意識のある方は海外に10年以上いて日本に帰ってきたとかいうような人が結構いる。その人たちはインターナショナルな連携、それ以外の人はそうではないというのが、実際のところだ。

しかし、二つに分けるのではなくて、全員がそういうボーダレスな意識を持って、海外ともやるし、そして地域ともやっていくが必要である。また、そういう国際経験のない人がいきなりグローバルな連携ができるのかということだが、それはもうやらないとしょうがないだろう。そういう意識を持ってそういう人材育成をしていかないと、多分日本がグローバルに世界とやっていけないではないか。

全員がやはりそういうボーダレスな意識を持って、それで海外ともやるし、そして地域とももちろんやっていく、二つに分けるのではなくて、そういう経験のない人がいきなりできるのかということだが、それはもうやらないとしょうがないだろう。

そういう意識を持ってそういう人材育成をしていかないと、多分日本がグローバルに世界とやっていけないではないか。

**山本(貴):**

意識の点においては私は地域と国際はずっとつながっていると思うので、地元の大学と地元の企業という発想を私はまず捨てたほうがいい。地域の大学の人が地域だけを考えたとしても、それはうまくいくこともありますが、地域の産業も世界中から集めてこようということも必要。

**山本(佳):**

国立大学の先生は、地域から世界に繋げたいという方が多い。

理工系の技術ではそれが可能ではないかと学長もそういう意識の方が多い。奈良先端のように知名度に関係なく良い技術があれば地域がどこであっても繋がる力があるという潜在意識をもっている。

橋本:

ボーダレスというのはもともと地域も東京も世界もないということですが、そういう意識がこれから必要になってくる。そのため今日のよう先進的な事例を見ていただいて、かつさっきもおっしゃったようにネットワーク化を進めていただければ一步一步進んでいく。

質問2

連携が必ずしもうまくいっているばかりではないと思う。もし、事例の中でこんなところが少しまずかったのではないかと、これからやられる人はこういうことに気を付けると良いとかそういったことをお聞きしたい。

山本(貴):

ライセンスをして、それが中国のほかの会社から特許侵害ではないかというように訴えられた。日本だったら契約でライセンスを受けた会社の問題解決に当たりなさいよというようにやってあげればいいのですが、中国は輸出入規制の中で、ライセンスが解決しないといけないという責任がある。

久保:

10個のうち9個ぐらいはうまくいっていないのではないかと。

「どういった点に注意したらいいですか」ということだが、あまり気にしない、そういうものだと思っていけば良いと思います。一つでも成功したらいいのではないかと私は思っている。全力を尽くして普通に失敗するのはしょうがないのではないかと。

西田:

一つの製品が上市されるためには、フェーズ1の臨床試験に入るのに15個必要だ、14個は失敗といえば失敗をしているが、この失敗がある意味で必要な部分の失敗もあるかなというように思うし、そういったものを全て戦略的に組み込んで考えていかないといけない。

TaNeDSの場合も同じで、今回まだ始めて2年ということでまだ成功か失敗かということについてはなかなか結論が出にくい状況。採択した研究が順調に育ってそして製品までいかと言われたら、確率はそんなに多くないと思う。では、それ以外は失敗かと言われれば、決してそうではない。研究の各段階で成功ないしはマイルストーン、目標をきちんと立てて、コラボレーションする先生方と話し合いをして、研究を進めて判断していくというそういったプロセスが重要である。

橋本:

ボーダレス経営時代の産官連携の新しい姿ということで先進的事例をご紹介いただき、「情報発信」、「ネットワーク化」、あるいは「人材育成」など幾つかのキーワードが出た。一番大事なのはやはり海外も含めて進めていくには、意思決定のスピードというのが指摘された。ともすれば、スピードがない日本社会においてこういうことを進めるにはやはりスピードのある意思決定が大事だということが一つに一番大きなキーワードで

はないかというように思う。

## 「海外ビジネスと知財人材」

**モデレーター** 久慈 直登 日本知的財産協会 専務理事

**パネリスト** 長澤 健一 キヤノン株式会社 取締役 知的財産法務本部長

上野 剛史 日本アイ・ビー・エム株式会社 理事・知的財産部長

川村裕一郎 本田技研工業株式会社 知的財産部 部長

久山 秀人 日本知的財産協会人材育成委員会 委員長

久慈:

グローバル展開が盛んになり、海外に展開するビジネスよりも先に知財が行っていかねばいけないという事情がある。意匠や商標もその国へ先に出しておいて、そこで基盤を固めるが、このように知財が先に行かなければいけない場合に海外の人材育成ということを抽象論で語っても、実際に自分のところで適用できるかどうかというのは別問題だ。今日は、こうしたことを先駆的に扱っている企業の方々に、実際の経験に基づく知見をお話いただきたい。

長澤:

「キヤノンにおける海外知財活動と知財人材育成」と題して、グローバルな人材育成についてお話をしたい。キヤノングループの中の発明に注目すると、実は9割以上が日本人の発明だ。国際化は進んできたけれど、真のグローバル化という意味では、発明のほうはまだ日本中心になっているということになる。ただ、先ほどご指摘があったように知財は先にグローバル化する必要があることから、キヤノングループ全体の知財の管理体制は、交渉も訴訟もグループ全体で一枚岩で仕事をしよう、我々キヤノン株式会社の知的財産法務本部を一番上に置き、国内外グループ会社の知的財産を集中管理している。また、キヤノン技術情報サービス株式会社では特許調査もしくは技術動向の分析や、特許翻訳も行なっている。それ以外に、欧州、中国、米国の三箇所の販売統括会社の中に、それぞれ知財部門を置いて、各地域でオリエンティッドな知財活動を行なっている。今後知財権を活用する、もしくは防御するという観点から、中国の販売統括会社知財部門を増強していく必要があるが、いずれは日本のキヤノン株式会社は400名以上、各地域統括は50名以上の陣容になるような方向で、人員を整理しているところだ。これらに国内のグループ会社も入れると、総勢、750～780名ぐらいがキヤノングループの知財のために働いているという状況だ。

一番工夫をしたのは、特許の出願はこれまでキヤノンが明細書を作成して、国内の特許事務所と海外の特許事務所の両方を使って各国の特許庁に出願するという方法を取っていたものを、販売統括会社内の知財部門に任せられるようになった点だ。この中に権利化という仕事も含めるところ、各国の特許庁に出願するときに、明細書なり各国特許庁とのやり取りの書面もすべて社内で作成できるし、欧州、米国、中国の販売統括会社知財部門にそれぞれ社内弁護士がおり、社内ですべて処理するという仕組みを徐々に作りあげてきた。現在では米国の出願だけで年間1,200件ぐらいは社内ルートで対応できるようになった。その他にも、特許調査、判例研究なども社内の弁護士で対応しており、いずれはそれぞれの地域で訴訟まできちんと対応できるような体制を目指している。

人材育成に関しては、英語人材をどうやって育てていくかも課題のひとつだ。最近では入社時から英語能力が高い人も多いが、実務上の交渉・折衝をできるわけではない。権利化英語ノウハウの蓄積を目的にしたグループ活動や、海外研修などを通して実践的な知識を身につけてもらっている。また、アジア系人材の採用も進めている。中国語や韓国語を母国語とする人材を中途採用して本社の各部門で国際的な仕事をしてもらう。

これから時代は益々グローバル化が進み、ソリューションが現地で開発されるようになる。現地ですでにできたものが逆輸入され、そのソリューションがクラウドに上がる、という時代になってくるので、ますます緻密な連携が必要だし、いわゆる一般法務部門との連携が非常に重要になってくる。クラウドにしても著作権だけでなく個人情報やセキュリティ問題など法律問題は国ごとに異なる、サーバーをどこに置いているかによって関係する法律の解釈も違う、という時代になってきたので、独禁法問題だけではなく、そういう部分でも法務部門とのつながりが大きくなってきた。そのため、販売統括会社では法務部門と知財部門を一体化する動きを徐々に取ろうとしているところだ。

上野:

IBMの会社としての組織の在り方と人材育成の考え方をご紹介した上で、知的財産の話をしていきたい。弊社では会社組織の在り方が、経営戦略として非常に重要な指針となっており、その中で国際化の進展を三段階で考えている。すなわち国際企業、多国籍企業、グローバル企業というフェーズだ。国際企業というのは海外市場に進出して、最初に取りスタイルで、大半の機能は本社に集中し、海外子会社は販売など一部の機能だけを行う。それが進化して多国籍企業になると、各国の子会社はある程度の自主性を持って活動をし、各国ごとに一通りの機能を持つ。そして数年前から弊社が目指している組織の在り方が、Globally Integrated Enterprise(GIE)、すなわちグローバルに統合された企業、というもので、地球全体で一つの企業体となるような組織構造だ。次に人材育成の考え方についてご紹介したい。社員は業務に取り組み、その一方でキャリアについて自ら考えて自ら学習するといった中で自分の価値を高めていくということが弊社の基本的な考え方だ。会社側は、仕事の機会、キャリアを考える機会、学習の機会を提供する中で、業績成果に応じて処遇をするという枠組みで、両者は自立したパートナーという関係だ。

以上のことを踏まえて知財部門での人材育成、その前に知財の活動についてお話ししたい。知財で求められる人材とは、経営の方針、知財の方針、戦略などに沿った形で成果を出せる人材だ。そういった人材になれるようにキャリアをデザイン

し、そういったキャリアに到達できるように人材育成を行っていく。戦略や方針をベースに具体的に説明するのは難しいが、ひとつの切り口としてGIEのプロセスについてご紹介したい。地球全体でひとつの会社として機能をするためには、プロセスがいろんな意味で共有化、共通化されている必要がある。例えば特許出願などの一連の業務プロセスが複数国にまたがって処理されることがあるが、このように様々なプロセスを様々な国で分担して回せるようにと心掛けている。これを実現するにはプロセスがワールドワイドにも共通化しているということが不可欠だ。

こうしたプロセスにもグローバル人材というものが必要になるが、各国間でプロセスを分担しチームとして行動する、そういった手続きに関与するといった身近な経験によっても、グローバル人材が育つとも考えている。知財の担当者という意味では、自分が担当するクライアント部門に対しての知財の法的なアドバイスを行い、しっかりとサポートできるよう、必要な専門知識は一通り身に付ける必要がある。次に重要になってくるのはそのクライアント部門とのコミュニケーション能力だ。グローバルなプロジェクトに参加することや、数人のメンバーがチームを組んでワールドワイドに手続きや仕組みを変えたり問題解決を行うことも成長の機会になっている。また弊社の場合、法務と知財がリーガル部門として一体になっているが、そこでワールドワイドに共通のデータベースの仕組み、資料、情報を共有する仕組みがあり、さまざまな教育資料、プレゼン資料、業務マニュアルやスケジュールなどを共有している。最後に、こうしたキャリアプランは社員ひとりで作るのではなく、所属長とのミーティングを通して構築している。年に一回目標設定を行い、進捗確認をして、最後評価を行なって、この機会に中長期的なキャリアパスに関しても話し合っている。

川村:

海外ビジネスの知財人材—海外事業展開に向けて求められる国際知財人材とその育成、について説明する。本田の事業の歴史というのは海外進出の歴史であり、技術移転の歴史だ。その流れの中で、やはり特許も数多く海外に出願する。場合によっては訴訟になる、あるいは鑑定を取ることもなり、この事業の進展に応じて、知財の国際化や業務の国際化が進んできた。

国内では知的財産分科会を設置し、知財を専門とする人が所属して、その人たちの資源管理を行っていく。それぞれの分科会では、いわば会社の中での人材育成をその分科会の中で図っていつている。日本の人材育成というのはかなり幅を広く要求し、できれば高さも要求するという欲張りな部分があって、逆にある人が抜けると穴が非常に大きいということもつながらっている。一方海外知財の機能拠点は、日本人を中心とした形でつくられる。初期は日本人駐在員のみで、それから現地の日本人をマネージャーとして入れ、弁護士やリーガルクラークなど入れる。拡大期には、現地人もマネージャーにし、現地スタッフを入れて大きくしていく。ただ、日本に逆駐在を派遣するということがなると、外国の弁護士は専門性を自負して幅の狭い業務を中心にするが、日本に連れてくると、先ほど述べたように我々は幅広い業務を期待する。そうすると彼らにとって日本に来ることが本当に自分のキャリアパスを伸ばすためのベストの選択ではなくなってしまう。過去に、イギリスにある現地統括会社の知財を担当した英国人の弁護士を日本に

逆駐在させ、日本でも経験を積んでもらって母国へ帰って現地の中心となってもらおうと試みたことがある。こうした場合の定着率は低いので実現が難しいが、日本人だけが出て行くのではなく、やはり海外の優秀な人材をこちらへ引き入れることも必要で、今後も継続的に挑戦を続けていこうと考えている。

グローバル人材像については、日本においては、知財領域の中で複数以上の専門領域を高度な知識経験を持って海外での係争訴訟、契約交渉、渉外活動などができるような人材が求められる。当然ながら一定以上の語学力も必要だ。これが海外の場合は、同じような知財ではあるが、縦型横型のマネジメントの違いや異文化コミュニケーションを理解して柔軟な姿勢や考え方を発揮できる人材が求められる。弁護士というプロフェッショナルな人材を使っていかなければいけないのでなおさらだ。

久山:

「JIPAの人材育成」と題して、最初に知的財産協会(JIPA)の紹介を簡単にさせていただきたい。正会員は知財を生み出す企業の方、賛助会員としては特許事務所、法律事務所、大学、研究機関などを含めて構成されている。活動方針としては、現在は会員の支援を中心にグローバル化への対応、知財制度の改善など、経営に資する活動を行なっている。JIPAの人材育成には、考え方としてふたつある。私が担当している人材育成委員会というのは、会員のための人材育成を行なっているが、それとは別に委員会活動をやらせてもらうことが実際の人材育成になっている。理念を共有、知識を獲得してそれを共有化して修正をするというような組織プロセスを持っている。この中で、JIPAとしては、毎年理念の共有と自由な風土ということを中心として毎年活動目標をつくらせており、その活動目標に沿って各専門委員会がある。各専門委員会では、グローバル人材OJTとして、グローバル人材のリーダーシップや若手の参加により、民間三極(BU、AIPPI、IPO)や外国向けの代表団・調査団を出している。またそれとは別に、IIPPFや日中企業連携を行なっており、この委員会活動に参加すると、その中でグローバルの人材育成もできるというような形になっている。

人材育成委員会では、会員企業向けの研修および人材育成を行なっている。ここでは会社や業界を超え、先輩から後輩へ、習熟度に応じたプログラムや育成ターゲットを明確にしたプログラム、専門性の領域を拡大するプログラムを用意している。研修プログラム全体は、入門コースAコースから始まって、初級、中級、上級、研究コース、総合コースがある。IP知財要員向けの研修と、技術者向けのコースも10コースほど用意している。

JIPAの研修プログラムは経営層、知財部門、事業部門、研究開発部門の4つのカテゴリに分かれている。現在一番力を入れており、知的財産協会の中のトップの研修でもあるのが、知財リーダー育成研修だ。これは経営に資する知財活動を行うためのビジョンやコンセプトが自ら提言できる人材を育成するための研修だ。知財リーダーのサポートをメインに、与えられた課題を解決するための、知財戦略スタッフ向けの研修もある。知財変革リーダー育成研修は、育成ターゲットを明確にしたプログラムである。合宿スタイルの講義研修でインベーションと知財経営、リーダーシップとコミュニケーション、各企業の知財変革といった講義を受けて、自らの変革の課題をコミットしてもらい、次にはグループ討議で課題を展開する。最

後に各自が会社への提言書を発表し、吟味と評価を行う。提言書は実際に持ち帰ってもらい、会社への提言としてもらう。知財戦略スタッフ研修では、与えられた課題を解決するための手法を学ぶ。経営学の専門家の先生に来ていただき、事業プランニングの基本を習得する研修や、ケースメソッドを行い、ビジネス面の分析手法などを学ぶ研修がある。最終研修では、ケースメソッドを用いて複数の参加者の意見をまとめ、ひとつの提言書をつくる。また、海外に滞在するグローバル研修では、欧米での滞在や中国、台湾、韓国での滞在をするコースなどがある。まだ正式には通知できていないが、会員からの要望を受け、来年度からインドの研修を開始する予定だ。

知的財産協会の中の研修は、会員向けのプログラムの一覧表をつくって運営している。人材育成委員会では、普通の知財だけの研修ではなく、交渉学の研修も行なっている。ここでは実際にメンバーが自分で企画、立案して研修をつくることができる。メンバーに選ばれると知財協の研修を無料で受けられるという特典があり、さらに、その活動が終わった後の2年間も無料で受けられる。人材育成委員会では今メンバーを募集しているので、興味がある方はぜひ応募してみてください。

## ■ 質疑応答

### 質問(フロア):

創意工夫奨励制度を活用して海外へ進出する割合はどの程度か。

### 回答(長澤):

割合は低い。ほとんどのものは生産現場で起こり、ちょっとした工夫で生産の効率が上がるため、特許として出すと盗まれてしまうし、相手の工場に立ち入って検査もできないからだ。

### 久慈:

海外ビジネス展開のときに、アフリカや南米も含めて海外の全地域で知財活動をするのは大変だ。この場合、国に期待する支援策は何か。

### 長澤:

初めて赴任した知財担当者に対し、例えばJETROのような機関からコンサルタント的な方が駐在していて、専門的なことをすべて分かっている必要はないが、現地での人脈作りのための橋渡しのような機能を果たしていただけるとありがたい。

### 上野:

法律事務所や特許事務所は非常に専門性の高いものなので、コストが高く使いづらい。そういったところへリーズナブルにアクセスできるよう紹介があれば非常に助かる。

### 川村:

弁護士、弁理士などの制度がしっかりした国では問題ないが、そうではない国がやはり非常に難しい。特に南米やアフリカに行った時、どう動けばいいのか戸惑うことも多い。JETROなどが危険な国に積極的に出て行って、そこでスキルを積み上げておいて、後から来る我々に対していろいろアドバイスしてもらえると非常に望ましい。

### 久山:

知的財産協会としても、先日インドではJETROにご協力いただいて特許事務所や国家機関を紹介していただいた。いろいろな国で同様のサービスがあればよい。



# 参加者アンケート集計結果

---

# 参加者アンケート集計結果

## 国際知的財産活用フォーラム2013 アンケート集計結果

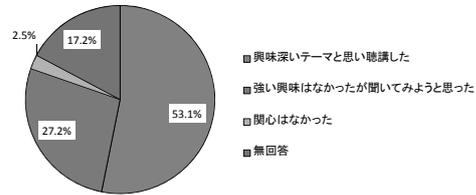
有効回答人数 384

### I 今回の講演内容について

#### 1) 特別講演及び基調講演について

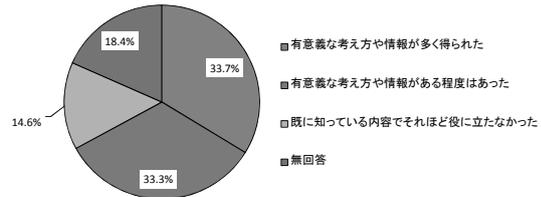
##### 1-1) 講演テーマについて

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	408	53.1%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	209	27.2%
3 関心はなかった	19	2.5%
無回答	132	17.2%
計	768	100.0%



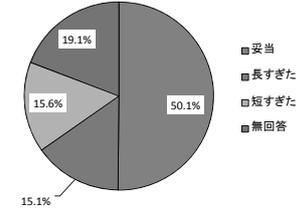
##### 1-2) 講演内容

項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方や情報が多く得られた	259	33.7%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	256	33.3%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	112	14.6%
無回答	141	18.4%
計	768	100.0%



##### 1-3) 講演時間

項目	回答数	回答率
1 妥当	385	50.1%
2 長すぎた	116	15.1%
3 短すぎた	120	15.6%
無回答	147	19.1%
計	768	100.0%

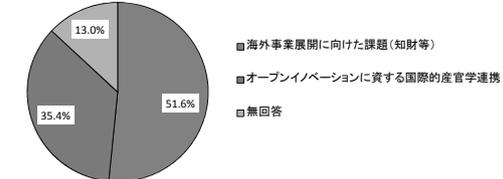


#### 3) パネルディスカッションについて

##### 3-1) [13:00-14:50]

##### 3-1-1) 聴講されたセッション名

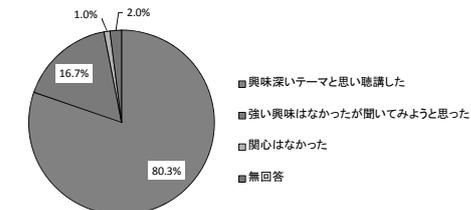
項目	回答数	回答率
A1 海外事業展開に向けた課題(知財等)	198	51.6%
B1 オープンイノベーションに資する国際的産官学連携	136	35.4%
無回答	50	13.0%
計	384	100.0%



##### 3-1-2) 講演テーマについて

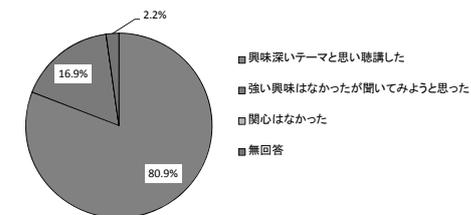
##### 「A1 海外事業展開に向けた課題(知財等)」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	159	80.3%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	33	16.7%
3 関心はなかった	2	1.0%
無回答	4	2.0%
計	198	100.0%



##### 「B1 オープンイノベーションに資する国際的産官学連携」を選んだ方

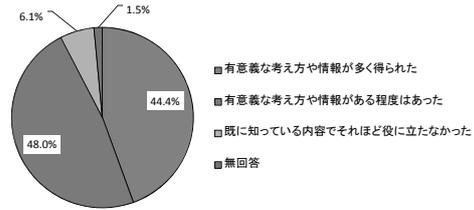
項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	110	80.9%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	23	16.9%
3 関心はなかった	0	0.0%
無回答	3	2.2%
計	136	100.0%



3-1-3) 講演内容

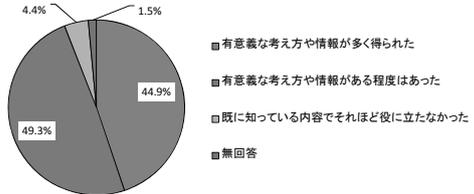
「A1 海外事業展開に向けた課題(知財等)」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方や情報が多く得られた	88	44.4%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	95	48.0%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	12	6.1%
無回答	3	1.5%
計	198	100.0%



「B1 オープンイノベーションに資する国際的産官学連携」を選んだ方

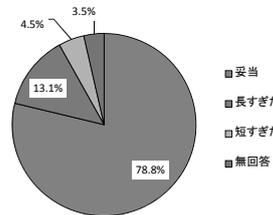
項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方や情報が多く得られた	61	44.9%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	67	49.3%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	6	4.4%
無回答	2	1.5%
計	136	100.0%



3-1-4) 講演時間

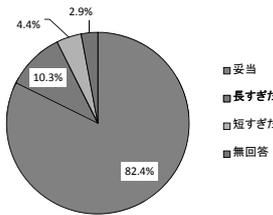
「A1 海外事業展開に向けた課題(知財等)」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 妥当	156	78.8%
2 長すぎた	26	13.1%
3 短すぎた	9	4.5%
無回答	7	3.5%
計	198	100.0%



「B1 オープンイノベーションに資する国際的産官学連携」を選んだ方

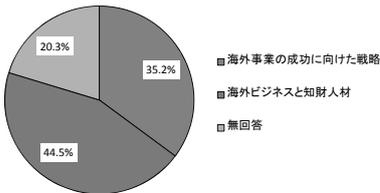
項目	回答数	回答率
1 妥当	112	82.4%
2 長すぎた	14	10.3%
3 短すぎた	6	4.4%
無回答	4	2.9%
計	136	100.0%



3-2)【15:10-17:00】

3-2-1) 聴講されたセッション名

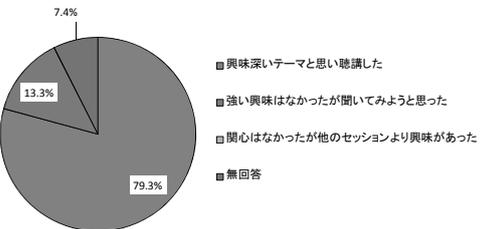
項目	回答数	回答率
A2 海外事業の成功に向けた戦略	135	35.2%
B2 海外ビジネスと知財人材	171	44.5%
無回答	78	20.3%
計	384	100.0%



3-2-2) 講演テーマ

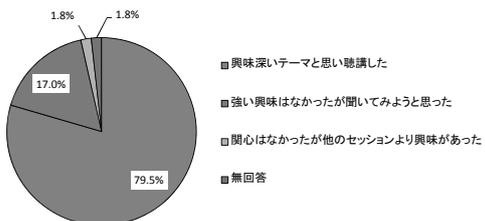
「A2 海外事業の成功に向けた戦略」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	107	79.3%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	18	13.3%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	0	0.0%
無回答	10	7.4%
計	135	100.0%



「B2 海外ビジネスと知財人材」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	136	79.5%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	29	17.0%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	3	1.8%
無回答	3	1.8%
計	171	100.0%

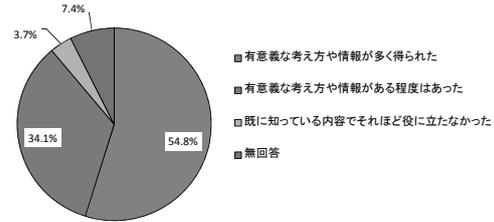


# 参加者アンケート集計結果

## 3-2-3) 講演内容

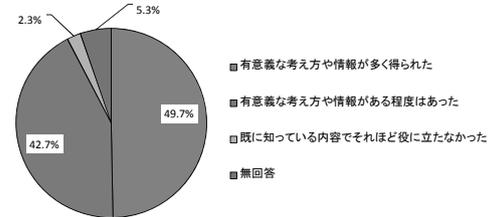
### 「A2 海外事業の成功に向けた戦略」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方や情報が多く得られた	74	54.8%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	46	34.1%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	5	3.7%
無回答	10	7.4%
計	135	100.0%



### 「B2 海外ビジネスと知財人材」を選んだ方

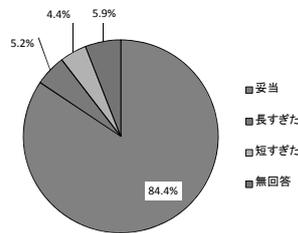
項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方や情報が多く得られた	85	49.7%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	73	42.7%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	4	2.3%
無回答	9	5.3%
計	171	100.0%



## 3-2-4) 講演時間

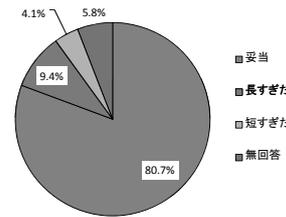
### 「A2 海外事業の成功に向けた戦略」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 妥当	114	84.4%
2 長すぎた	7	5.2%
3 短すぎた	6	4.4%
無回答	8	5.9%
計	135	100.0%



### 「B2 海外ビジネスと知財人材」を選んだ方

項目	回答数	回答率
1 妥当	138	80.7%
2 長すぎた	16	9.4%
3 短すぎた	7	4.1%
無回答	10	5.8%
計	171	100.0%

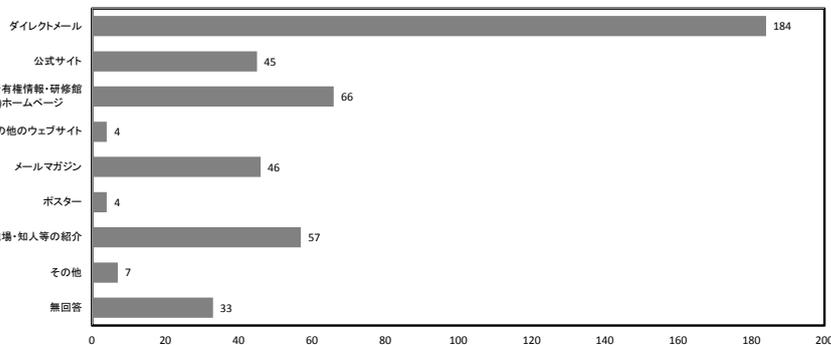


## II フォーラム全般について

### 1 フォーラム全般について

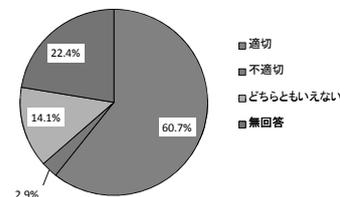
#### 1) 「国際的財産活用フォーラム2013」の情報をどこでお知りになりましたか。(いくつでも)

項目	回答数	回答率
1 ダイレクトメール	184	47.9%
2 公式サイト	45	11.7%
3 (独)工業所有権情報・研修館(INPIT)ホームページ	66	17.2%
4 その他のウェブサイト	4	1.0%
5 メールマガジン	46	12.0%
6 ポスター	4	1.0%
7 職場・知人等の紹介	57	14.8%
8 その他	7	1.8%
無回答	33	8.6%
計	446	



#### 2) セミナー開催時期について

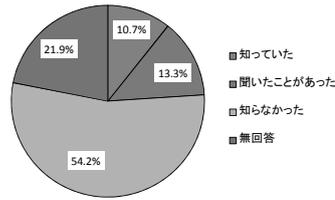
項目	回答数	回答率
1 適切	233	60.7%
2 不適切	11	2.9%
3 どちらともいえない	54	14.1%
無回答	86	22.4%
計	384	100.0%



# 参加者アンケート集計結果

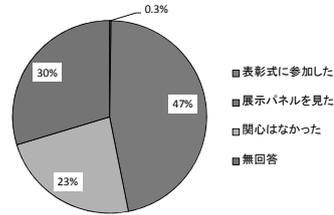
5) 同時開催した「パテントコンテスト・デザインパテントコンテスト表彰式」についてお聞かせください。  
5-1) 表彰式について

項目	回答数	回答率
1 知っていた	41	10.7%
2 聞いたことがあった	51	13.3%
3 知らなかった	208	54.2%
無回答	84	21.9%
計	384	100.0%



5-2) 表彰式の参加について

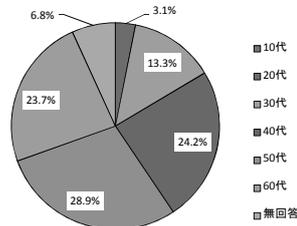
項目	回答数	回答率
1 表彰式に参加した	1	0.3%
2 展示パネルを見た	179	46.6%
3 関心はなかった	90	23.4%
無回答	114	29.7%
計	384	100.0%



## III 回答者情報

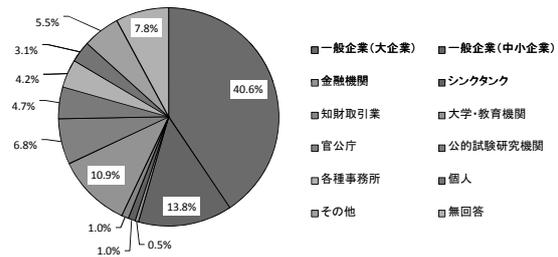
年齢

項目	回答数	回答率
1 10代	0	0.0%
2 20代	12	3.1%
3 30代	51	13.3%
4 40代	93	24.2%
5 50代	111	28.9%
6 60代	91	23.7%
無回答	26	6.8%
計	384	100.0%



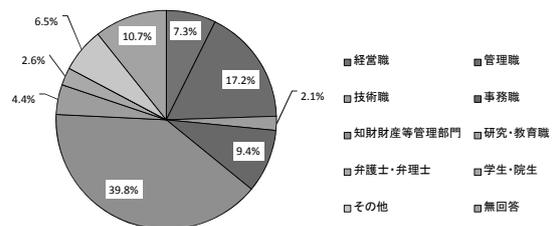
所属

項目	回答数	回答率
1 一般企業(大企業)	156	40.6%
2 一般企業(中小企業)	53	13.8%
3 金融機関	2	0.5%
4 シンクタンク	4	1.0%
5 知財取引業	4	1.0%
6 大学・教育機関	42	10.9%
7 官公庁	26	6.8%
8 公的試験研究機関	18	4.7%
9 各種事務所	16	4.2%
10 個人	12	3.1%
11 その他	21	5.5%
無回答	30	7.8%
計	384	100.0%



職種

項目	回答数	回答率
1 経営職	28	7.3%
2 管理職	66	17.2%
3 技術職	8	2.1%
4 事務職	36	9.4%
5 知財財産等管理部門	153	39.8%
6 研究・教育職	17	4.4%
7 弁護士・弁理士	10	2.6%
8 学生・院生	0	0.0%
9 その他	25	6.5%
無回答	41	10.7%
計	384	100.0%



知財に興味を持ってから

項目	回答数	回答率
1 1年未満	12	3.1%
2 1~3年	42	10.9%
3 3~5年	50	13.0%
4 5~10年	75	19.5%
5 10~15年	49	12.8%
6 15~20年	37	9.6%
7 20年以上	97	25.3%
無回答	22	5.7%
計	384	100.0%

