

グローバル知財戦略フォーラム2020 開催報告書

開催日時 2020年1月28日(火) 10:00~18:00

開催場所 TKP ガーデンシティ品川 1階「ボールルーム」

主催 特許庁、独立行政法人工業所有権情報・研修館

後援 知的財産戦略本部 文部科学省 農林水産省 中小企業庁 (独)中小企業基盤整備機構
(独)日本貿易振興機構 (国研)科学技術振興機構 (国研)情報通信研究機構
(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構 (国研)日本医療研究開発機構
(国研)物質・材料研究機構 (一社)大学技術移転協議会 (一社)日本経済団体連合会
(一社)日本国際知的財産保護協会 (一社)日本知的財産協会 (一社)日本デザイン保護協会
(一社)日本MOT振興協会 (一社)発明推進協会 (一財)知的財産研究教育財団 (一財)日本規格協会
(公社)発明協会 全国商工会連合会 全国中小企業団体中央会 知的財産大学院協議会
日本商工会議所 日本弁理士会 日本弁護士連合会 日本ライセンス協会
(一社)日本知財学会 日本ベンチャー学会 日本MOT学会 日本貿易保険 (株)商工組合中央金庫
(株)日本政策金融公庫 (株)日刊工業新聞社 日本経済新聞社 フジサンケイビジネスアイ

目次

■ プログラム	2
■ 講師経歴	3
■ 講演要旨	
特別講演1	11
変革の時代に向き合う知財戦略とは？	
特別講演2	14
ESG経営を加速する共創イノベーションと知財戦略	
パネルディスカッション A1	16
IPランドスケープ®を活用して成功させるグローバル展開	
パネルディスカッション A2	22
知的財産を活用したグローバルブランディング戦略	
パネルディスカッション A3	27
経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント	
パネルディスカッション B1	32
2020年のサブスクリプションビジネスと知財 各社の動向	
パネルディスカッション B2	37
地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略 ～地域発の技術を世界に届ける!～	
パネルディスカッション B3	42
グローバルな中小企業が牽引する地域イノベーション	
■ アンケート集計結果	47

プログラム

10:00~10:05 (5分)	開催挨拶 (特許庁長官 松永 明)	
特別講演1		
10:05~10:55 (50分)	変革の時代に向き合う知財戦略とは？	
特別講演2		
10:55~11:45 (50分)	ESG経営を加速する 共創イノベーションと知財戦略	
12:00~12:30 (30分)	意匠法改正セミナー	
パネルディスカッション A1 パネルディスカッション B1		
13:00~14:30 (90分)	IPランドスケープ®を 活用して成功させる グローバル展開	2020年の サブスクリプション ビジネスと知財 各社の動向
14:30~14:45 (15分)	休憩	
パネルディスカッション A2 パネルディスカッション B2		
14:45~16:15 (90分)	知的財産を活用した グローバル ブランディング戦略	地域中小企業の 知的財産を活用した 海外戦略 ～地域発の技術を 世界に届ける!～
16:15~16:30 (15分)	休憩	
パネルディスカッション A3 パネルディスカッション B3		
16:30~18:00 (90分)	経営に貢献する オープンイノベーションと そのマネジメント	グローバルな 中小企業が牽引する 地域イノベーション
18:15~19:30 (75分)	交流会 (名刺交換会)	

特別講演1

変革の時代に向き合う知財戦略とは？

講演者

加藤 恒

三菱電機株式会社 専務執行役



<略歴>

1979年三菱電機株式会社入社。生産技術研究所に配属。1983年 弁理士試験合格。1991年より知的財産渉外部にて知的財産ライセンス業務を担当。2009年 同部長、2016年 常務執行役、2019年4月より専務執行役（現任）。

この間、2002年-2004年 内閣府司法制度改革推進本部・知財訴訟検討会委員、2010年-2018年 東京工業大学大学院客員教授、2005年-2006年 日本弁理士会技術標準委員長、2009年 弁理士試験委員を歴任。

<著書等>『パテントプール概説』（発明協会）

<論文等>『MPEG2パテントポートフォリオライセンス（共著）』

『第三世代移動体通信のためのパテントプラットフォームライセンス』

『パテントプールの現状と将来像』『標準規格形成における特許権の行使』

『我が国における特許権の行使をめぐる課題』『アップル対サムスン(Phone)事件』

特別講演2

ESG 経営を加速する 共創イノベーションと知財戦略

講演者



長谷部 佳宏

花王株式会社 代表取締役 専務執行役員
研究開発部門 統括
先端技術戦略室 統括

<最終学歴>

1990年 3月 東京理科大学 工学 工業化学 博士課程 修了

<職歴>

1990年 4月 花王株式会社入社
2011年 3月 ビューティケア研究センターヘアビューティ研究所 所長
2014年 1月 研究開発部門基盤研究セクター セクター長
エコイノベーション研究所 所長
2014年 3月 執行役員
研究開発部門副統括
研究開発部門統括(現任)
2015年 3月 常務執行役員
2016年 1月 取締役 常務執行役員
2018年 1月 取締役 専務執行役員
コーポレート機能部門管掌
2018年 4月 先端技術戦略室統括(現任)
2019年 1月 コンプライアンス担当(現任)
2019年 3月 代表取締役 専務執行役員(現任)

パネルディスカッション A1

IP ランドスケープ®を活用して 成功させるグローバル展開

モデレーター



渋谷 高弘

日本経済新聞社 編集委員

早稲田大学法学部卒業、一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)修了。1990年日本経済新聞社入社後、東京本社編集局産業部、証券部、法務報道部などで企業法務、不祥事、ガバナンス問題、知的財産権問題を担当。青色発光ダイオード(LED)発明対価訴訟、敵対的買収問題、新日鉄住金や東芝の産業スパイ問題などを追跡・取材した。最近は知財や法務、ガバナンスをテーマとして、テレビ出演や企業・大学での講演活動にも取り組む。

<主な著書等>『特許は会社のものか』(2005年、日本経済新聞社)『会社の強みが企業を壊すとき』(2011年、共著、日本経済新聞出版社)『中韓産業スパイ』(2015年、日経プレミアムシリーズ)『IPランドスケープ経営戦略』(2019年、日本経済新聞出版社)。

パネリスト



飯田 陽介

トヨタ自動車株式会社 知的財産部長

1998年 トヨタ自動車入社

2007年 同社知的財産部第2特許室グループ長

2013年 同社知的財産部企画統括室グループ長

2015年 同社知的財産部企画統括室室長

2019年 同社知的財産部 部長

日本自動車工業会知的財産委員会副委員長

パネリスト



菊地 修

ナブテスコ株式会社 理事 技術本部知的財産部長 兼 ナブテスコR&Dセンター長

1981年 株式会社東芝入社。産業機器から情報システム、ソフトウェア、コンテンツ、ITビジネス等の事業分野で知財戦略担当部長等を歴任すると共に、知的財産部の法務担当部長として知財訴訟やリスク管理を指導し、不正競争防止法や著作権法等の法改正に関与。2006年、携帯電話のプラットフォームである株式会社ACCESSに入社し、知的財産部長、情報システム部長を歴任した後、自らソフトウェア事業を起業。2012年ナブテスコ株式会社に入社し、知的財産部長として、事業競争力強化と企業価値向上を実現する知財戦略経営体制を構築。IPランドスケープを実践して事業のコア価値を獲得・強化する知財戦略を指導し、事業活動として全社で展開。2018年からは、ナブテスコR&Dセンター長も兼任し、ナブテスコの未来を築くコア技術の創造・強化とその知財戦略を一体的に推進。これらの活動が評価され、ナブテスコは2018年に知財功労賞 経済産業大臣表彰を受賞。

パネリスト



中村 栄

旭化成株式会社 研究・開発本部 知的財産部長 プリンシパルエキスパート

1985年旭化成株式会社入社、研究所勤務の後、1989年より知的財産部勤務。1998年に組織された旭化成グループ全社の技術情報調査セクションの責任者を経て2018年10月より現職。1998年当初より知財情報の戦略的活用を提唱、旭化成グループ全体の情報調査基盤の構築を遂行、現在はIPランドスケープを全社的に推進している。

2017年10月に旭化成グループの知財領域のプリンシパルエキスパート(高度専門職)に任命。

2016年度 Japio 特許情報普及活動功労者表彰 特許庁長官賞「特許情報人材育成功労者」を受賞。

知的財産を活用した グローバルブランディング戦略

モデレーター



林 靖人

信州大学 学術研究院 総合人間科学系 教授

信州大学大学院総合工学系研究科修了(博士:学術)。専門は感性情報学、認知心理学であり、主な研究テーマは企業・地域の「ブランド」。
修士課程在学中に大学発ベンチャーの立ち上げに参画し、社会調査や行政計画等の策定に従事。その後、信州大学にて企業・地域のブランドの研究を行いながら、人のブランド認知に関する基礎的研究、ブランド構築の実践構築活動、教育活動を行う。また、感性情報学を活かした人が動くシカケ・シクミ・システムの実践研究として、地域の活性化事業、地方創生総合戦略等の地域計画策定やまちづくりのための市民意識醸成にも取り組む。
また、大学運営に関わる役職として、学長補佐、産学官連携・地域総合戦略推進本部長、輸出管理室長、商標委員長、キャリア教育・サポートセンター副センター長などを兼務。

パネリスト



菊池 英龍

株式会社トンボ鉛筆 知財部 課長(環境グループ、知財グループ担当) 弁理士

東邦大学理学部化学科卒業後、株式会社トンボ鉛筆入社。研究開発部門、環境部門を経て、2014年より現職。

2010年 東京理科大学総合科学技術経営研究科総合科学技術経営専攻
修了(技術経営修士(専門職))

2015年 弁理士登録
2014年より、日本筆記具工業会 知的財産部会 部会長

パネリスト



小杉 直弘

ヤマハ株式会社 技術本部 知的財産部長

1988年 ヤマハ株式会社に入社
同年 技術企画部特許課に配属

音響機器分野を中心に、特許および係争・契約業務に従事。
2015年10月に技術本部知的財産部長に就任し、現在に至る。

パネリスト



高岡 弘光

ライオン株式会社 知的財産部 部長

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 経営法修士
静岡大学大学院 工学研究科 工学修士
日本食品・バイオ知的財産権センター 常任理事
日本デザイン保護協会 理事
工業所有権協力センター 理事

ライオン株式会社研究開発本部にて界面活性剤製造プロセス、衣料用洗剤の開発に従事。
国際事業本部開発部長、研究開発本部ファブリックケア研究所長、同本部企画管理部長を経て、2016年より現職。

パネルディスカッション A3

経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント

モデレーター



渡部 俊也

東京大学未来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)。民間企業を経て1998年東京大学先端科学技術研究センター情報機能材料客員教授。2001年より同センター教授、2019年現在、大学執行役・副学長、未来ビジョン研究センター教授、工学系研究科技術経営戦略学専攻教授(兼)、東京大学産学協創推進本部本部長、東京大学安全保障輸出管理支援室室長、一般社団法人日本知財学会理事(会長)、研究・イノベーション学会会員、内閣府知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会座長(産業財産権分野担当)、経済産業省産業構造審議会産業技術環境分科会研究開発・評価小委員会委員、経済産業省国立研究開発法人審議会委員(NEDO部会長)、経済産業省産業構造審議会産業技術環境分科会評価小委員会委員、文部科学省産業連携・地域支援部会臨時委員、大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会座長などを兼ねる。

パネリスト



麻生 要一

株式会社アルファドライブ 代表取締役社長 兼 CEO
 株式会社ゲノムクリニック 代表取締役 共同経営責任者(経営・ファイナンス管掌)
 株式会社UB Ventures ベンチャー・パートナー
 株式会社ニュースピックス 執行役員

東京大学卒業。株式会社リクルートに入社後、ファウンダー兼社長としてIT事業子会社を立ち上げ、経営者としてゼロから150人規模まで事業を拡大後、ヘッドクォーターにおけるインキュベーション部門を統括。社内事業開発プログラム及び、スタートアップ企業支援プログラムを立ち上げ、新規事業統括エグゼクティブとして約1500の社内プロジェクト及び約300社のベンチャー企業・スタートアップ企業のインキュベーションを支援した経験を経て、起業家へ転身。2018年2月株式会社アルファドライブを創業し、2019年11月ユーザーベースグループ入り。2018年6月より「UB VENTURES」ベンチャー・パートナーへ就任、ベンチャーキャピタリスト業開始。2018年9月株式会社ニュースピックスにて非常勤執行役員就任、企業内起業家としてNewsPicks for Businessの事業開発を管掌。著書に「新規事業の実践論」。

パネリスト



前田 三奈

株式会社日立製作所 知的財産本部 知財第三部 部長

2000年1月 株式会社日立製作所入社。
 知的財産本部にて情報通信分野の特許ポートフォリオマネジメントに従事後、米国マサチューセッツ工科大学スローン校に留学しMBA取得。帰国後は、日立グループの知的財産全体戦略の策定に従事後、デジタルライゼーションに伴う知財課題の検討と知財戦略策定・実行を担当中。2018年4月より現職。

パネリスト



宮澤 正憲

株式会社博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 局長
 東京大学教養学部 教養教育高度化機構 特任教授

東京大学文学部心理学科卒業。(株)博報堂に入社後、マーケティング局に配属。2001年米国ノースウエスタン大学(MBA)卒業後、次世代型イノベーションコンサルティング専門組織である「博報堂ブランド・イノベーションデザイン」を立ち上げ、経営戦略から事業戦略、組織開発、サービス開発までの多彩なビジネスデザイン領域において実務を行っている。同時に、東京大学にて発想力を鍛える共創型授業「ブランドデザインスタジオ」やイノベーション企画コンテスト(BranCol)を運営する等ビジネスと高等教育の融合活動を推進。「東大教養学部「考える力」の教室」「応援したくなる企業」の時代、「ビジネスを蝕む 思考停止ワード44」など著書多数。イノベーション支援サービスを行うSEEDATA非常勤取締役。内閣知的財産戦略本部価値共創タスクフォース委員。

パネルディスカッション B1

2020年のサブスクリプションビジネスと知財 各社の動向

モデレーター



杉山 拓也

一般社団法人日本サブスクリプションビジネス振興会 執行役

1998年より株式会社日立情報にて金融システムのSlerとして活動。
その後、当時10名だった株式会社ファインドスターで広告ニュース編集長、マーケティング部、新規事業部などを歴任。
2011年に株式会社スターガレージを設立、代表取締役としてアプリのマーケティング支援事業を月額定額で開始。売上を伸ばし、2014年に事業譲渡。
その後、サブスク課金型アプリ『あすけんダイエット』のプロダクト部長となり、会員120万人から200万人へ成長させる。
2018年よりテモナ株式会社に入社しサブスクリプションマガジン編集長/マーケティンググループ長就任。日々、サブスク事業会社へのインタビューを行い、サブスクリプションマガジン日本最多のビジネスモデル事例サイトに。2019年5月よりサブスク振興会に事務局長として参画、2019年10月執行役就任。

パネリスト



桑名 直樹

freee株式会社 法務本部長兼事業開発部長

東京大学法学部卒業、東京大学法科大学院修了。
都内法律事務所にて弁護士として勤務した後、Boston Consulting Groupにて金融・保険・通信業界を主とする国内外大手企業に対する経営コンサルティング業務に従事。
freee株式会社に参画後は、法務本部長兼事業開発部長として、法務分野を主とした社内バックオフィス体制の強化・拡充、知財戦略に係る取組を含む法務業務、金融機関等との協業を中心とした新規事業開発に従事。

パネリスト



西野 秀明

株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント シニアバイスプレジデント
プラットフォームプランニング&マネジメント統括責任者

2000年 ソニー株式会社入社、その後、携帯電話端末商品企画、携帯電話向けサービス企画・運用、モバイルFeliCa事業開発を担当。
2006年 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントにて"Folding@home"、"Life with PlayStation"などの企画、サービスアライアンスを担当。
2009年 米国にてSony Network Entertainment Internationalの立ち上げを行う。
2013年 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントにて部長として商品企画を担当。
2015年 Sony Interactive Entertainment LLCにてシニア・バイス・プレジデントとして商品企画、コーポレートストラテジーを担当。
現在に至る。

パネリスト



舟山 聡

日本マイクロソフト株式会社 業務執行役員
政策渉外・法務本部 副本部長 弁護士

主に、クラウドをはじめとするマイクロソフト製品・サービスに関連する法務案件に対応している。
早稲田大学法学部卒業後、1996年弁護士登録(第二東京弁護士会)、1996年~2004年山田秀雄法律事務所(現 山田・尾崎法律事務所)勤務を経て、2004年マイクロソフトに入社。独占禁止法案件、ソフトウェアライセンス契約、社内コンプライアンスおよび人事労務の担当、法務チームマネージャなどを経て、現在に至る。個別案件対応の他、クラウドコンピューティングと法的問題、法務業務におけるAI/テクノロジー利用などについて講演する機会も増えている。第二東京弁護士会知的財産権法研究会幹事。

パネルディスカッション B2

地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略
～地域発の技術を世界に届ける!～

モデレーター



肥塚 直人

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
知的財産コンサルティング室 主任研究員

中央大学大学院法学研究科民事法専攻博士前期課程修了、当社入社後、政策研究事業本部情報・産業研究部、同産業研究室などを歴任。その間、官公庁委託調査研究、民間企業(金融機関を含む)コンサルティング、公的事業運営/政策立案支援に従事。2008年より知的財産コンサルティング室に参画し、知財を中心としたテーマについて、経済産業省や特許庁、民間事業会社、大学法人等からの受託調査研究やコンサルティング業務に従事。2010年中央大学大学院法学研究科民事法専攻博士後期課程修了。博士(法学)の学位を取得。2012年～2018年まで産業資金研究室室長、2018年より制度企画室長を兼務。現在、(独)工業所有権情報・研修館から受託している「窓口機能強化事業」における統括担当者として全国の知財総合支援窓口の支援サポート機能を果たす事務局のリーダーを務める。著者に『「技術流出」リスクの実務対応』(中央経済社、2014年)等がある。

パネリスト



片野 圭二

株式会社アイカムス・ラボ 代表取締役

1980年 岩手県立釜石南高校卒業
1984年 上智大学理工学部 機械工学科卒業
1984年 アルプス電気(株)入社 盛岡工場配属
プリンタの設計開発に従事
2002年 同退社、財団法人いわて産業振興センター研究員として採用
2003年 (株)アイカムス・ラボ設立、代表取締役に就任
2016年 (株)TOLIMS 設立、代表取締役就任
現在に至る

パネリスト



木村 勝世

株式会社ビック・ツール 執行役員 開発本部長

1969年3月鳥取県立米子工業高校機械科卒業、同年4月三井造船株式会社入社、「ホーバークラフト事業室」配属後、「ホーバークラフト」のトランスミッション等に係る設計業務を担当。
1983年3月(株)ビック・ツールの前身・アライ産業(株)入社後自動車車体整備に係る機器等の製品開発に従事すると同時に特許出願に関する業務を担当、以降製品開発と並行し開発成果に応じた知的財産権の取得に関わる。1988年以降継続して行っている自動車車体専用ドリルである「スポットカッター」の再研磨機とドリル形状の研究過程で誕生した「月光ドリル」を考案、2011年特許出願。以降、数種のドリル形状に係る特許出願に関与。
「月光ドリル」に係る業績により、平成31年度科学技術分野の文部科学大臣表彰科学技術賞(技術部門)受賞。

パネリスト



高野 雅彰

株式会社 DG TAKANO 代表取締役

東大阪の町工場の三代目として育ったが、家業を継がず2008年に起業。世界の社会課題と環境問題を解決するデザイン会社『デザイナーズギルド』を立ち上げる。
「継承した家業の技術」と「デザイン思考」を使って開発した最初のプロダクト『バブル90』が、2009年『超モノづくり部品大賞』でグランプリを受賞。2010年に社名を『DG TAKANO』に変更し、2014年に販売会社『DG SALES』を立ち上げる。『関西ものづくり新撰』や『JAPAN VENTURE AWARD』など数々の賞を受賞。『働きたいベンチャー企業ランキング』1位にも選ばれ応募者数1,700人、倍率300倍を超え、人気企業の仲間入りを果たす。
世界中から優秀なエンジニアや研究者を集め、彼らにデザイン思考をインストールして世界の課題を解決する複数のプロジェクトを進行中。外国人比率70%。日経ビジネス『世界を動かす日本人50』にも選ばれている。

パネルディスカッション B3

グローバルな中小企業が牽引する 地域イノベーション

モデレーター



鮫島 正洋

弁護士法人内田・鮫島法律事務所 代表パートナー弁護士

東京工業大学金属工学科卒業。藤倉電線(株)(現(株)フジクラ)にてエンジニア(電線材料の開発)、92年弁理士登録後、日本アイ・ピー・エム(株)にて知的財産業務を経て99年弁護士登録。2004年内田・鮫島法律事務所を設立、現在に至る。
 弁護士業に留まることなく、知財戦略、知財マネジメント、知財政策など多方面に向けた発言を行い、その貢献に対して2012年知財功労賞受賞。
 <著書>『新・特許戦略ハンドブック』(商事法務2006)(編著)、『技術法務のススメ』(日本加除出版2014)(共著)、『知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築く』(日経BP2016)(共著)など。「下町ロケット」に登場する神谷弁護士のモデル。

パネリスト



大坪 正人

株式会社由紀精密・由紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長

東京大学大学院を卒業後、株式会社インクス(現ソライズ株式会社)に入社。金型技術、工作機械設計、工場の立ち上げ、企業再生コンサルティングなどの業務経験を経て、2005年自ら立ち上げた世界最高速の金型工場により、ものづくり日本大賞経済産業大臣賞を受賞。
 2006年祖父が創業した由紀精密に入社し、航空宇宙業界の品質管理に対応するためJIS Q 9100(航空宇宙品質マネジメントシステム)の取得、経済産業省のIT 経営力大賞の受賞など、より高付加価値なものづくりに特化した経営戦略に力を入れる。
 開発部を立ち上げ、人工衛星の設計・製造、フランスへの進出、世界最高級腕時計の製造、さらには月面着陸船から宇宙のゴミ問題解決まで果敢に挑戦する。2017年10月、由紀ホールディングス株式会社を創業。

パネリスト



繁田 宜久

伊東電機株式会社 執行役員 グローバル経営戦略室 室長

1988年 伊東電機株式会社に入社以来、海外事業展開に携わる。
 1996年 フランスの合併会社の経営権取得に伴い、副社長としてイトウ・デンキ・ヨーロッパに赴任。欧州全域に販路を拡大する。本社帰任後は経営企画、国際部長を経て、現在、執行役員グローバル経営戦略室長として海外オペレーション全般の運営管理とともに法務、国際情報も担当する。

パネリスト



玉田 善久

玉田工業株式会社 代表取締役社長

1976年生まれ、石川県金沢市出身。
 1999年タカタ株式会社に入社、北アイルランド海外赴任を経て2005年玉田工業株式会社に入社。
 取締役営業本部長、常務取締役、タマダベトナム社長を経て2019年6月に代表取締役に就任。
 ガソリンスタンドなどで使われている地下タンクのトップメーカーとしてタンクの製造、メンテナンス事業を展開、近年は設置済みのタンクをIOT技術で監視するサービスの提供に取り組んでいる。

特別講演1

変革の時代に向き合う知財戦略とは？

加藤 恒

三菱電機株式会社 専務執行役



三菱電機は総合電機メーカーで、ライフ、インダストリー、インフラ、及びモビリティの4領域に分けて事業をやっています。目指すところは、強い技術を結び付け、より強い技術システムによる統合ソリューション事業です。例えば、エレベーターは国内トップシェアで、業務用エアコンもシェア上位です。このような強いコア事業同士を結び付けることで、ビルを丸ごとソリューションするような新しい事業が生まれます。そこにさらに省エネ技術をプラスするとどういことができるのでしょうか。例えば、外部から電力をもらわなくても機能するゼロエナジービル(ZEB)が実現できます。

一方、知財面では、国内の特許や意匠登録件数ランキングで上位に位置しています。また、PCTの出願件数では中国のファーウェイさんに次いで2位です。なぜこのように一生懸命に出願しているのかというと、三菱電機では事業を守るために産業財産権を使うことがベースになっているからです。ハードウェア志向の会社なので、IoTはそれほど強くないかもしれませんが、しかし、今後はこのようなソリューション系ビジネスでも特許を取っていきたくて考えています。

さて、世界全体を見渡しますと、中国は別として、知財訴訟の件数は減少傾向にあると思います。では、なぜ特許出願をこんなにするのか。それは、日本への特許出願はやや減少気味の部分もありますが、特許出願は各国が増やしていく方向だろうと考えているからです。

その背景のひとつが「無言のライセンス」です。これは、係争にせず、自分たちで相手側の権利の量や質を見ながら相手とのバランスを取って上手く連携してやっていこうというものです。特許権を連携ツールとして使っているのではないかと思います。それぞれの会社が自分たちの強みを連携ツールとする際に、特許権は技術証明書になるのだろうと思います。そういった意味で、最近、知財は非常に重要な意味を持ってきています。

しかし、侵害事実摘発が難しくなってきていることは確かです。特に、ソフトウェア系、システム系の特許侵害は、裁判で勝つことがかなり厳しいという気がします。

そのため、営業秘密、つまり、技術ノウハウやAIのアルゴリズム、データの扱い方、こういったところの重要性が相対的に高まっていると思います。

オープンイノベーションやオープンクローズ戦略とよく言われますが、私が一番感じている点は、オープンの方が楽だということです。お互いに技術を出し合えば良いからです。問題は、「これだけはうちを出さない(オープンにしないよ)」というコア技術をしっかりと権利取得できるかどうかです。日本の企業はこれがまだ十分にできていないように思います。もちろん、私共の会社でもまだ十分ではありません。

また、お客様と共創するというのが、IoTの時代には非常に大事です。契約によって、お互いにウィンウィンの関係が構築され、お互いに納得し、細かいところまでしっかりと約束するやり方(契約力)をもっと研究しなければ、グローバルな契約社会の中で、ビハインドしてしまう恐れがある

と思います。

ここまでをまとめますと、産業財産権、営業秘密、契約力の三点が変革しているということです。多様化と同時に、知財の重心が移ってきていると感じています。

話は変わりますが、5G通信が使われる時代に突入しました。知財の立場からみて、この次世代技術の課題は、大きく分けて二つあると思います。一つ目は、先ほどもお話ししましたが、侵害摘発の困難性です。IoTで繋ぎ、ソリューション特許あるいはシステム特許を組み上げることは絶対に必要なことです。しかし、他社が真似してきた場合に、それを特許侵害として摘発ができるかどうかという、非常に大きな課題があります。その場合、侵害摘発ができなくても、連携ツールとして使っていくのでしょうか。二つ目は、標準必須特許の問題です。こちらの侵害立証は容易です。規格書や標準技術表示の仕様書とクレームとを適合させ、それが抵触していれば、「侵害です。技術的範囲に入ります。」と言うことができます。しかし一方、損害賠償額、ロイヤリティ料率の問題は残ります。

IoTの時代において、特許を取っていくときにウェイトを置こうと思っている対象は、Internet of Thingsの「Things」の部分です。今後、IoTの「Internet」の部分は、さらに接続性が良くなり、5G通信を使えば、接続することが非常に簡単になります。一方で、それを使って良いシステムを作り、上手い使い方をするためには、末端神経側、つまり、センサー側やアクチベーター側の重要性が増してきます。では、どうやって良いセンサーやアクチベーターを作っていくのか。私は半導体だと見ています。半導体でも日々高精度化、高性能化が進んでいます。もはや汎用的な半導体では、センサーやアクチベーターの用途に間に合わなくなっています。言い方を変えると、領域特化型半導体という形で、スペシフィックな目的の半導体を作ることが解決のポイントだと思っています。だからこそ、プラットフォームが半導体技術を自社に取り込もうと躍起になっているのです。

続いて、パテントプール、あるいは標準必須特許の話にシフトしたいと思います。パテントプールの成功例として、MPEG2があります。MPEG2とは動画の画像圧縮技術です。紙芝居のように、少しずつ図を変えていくと絵が動くという原理そのものです。テレビがアナログ放送からデジタル放送に変わった時に使われた動画の画像圧縮方式がMPEG2です。工夫しているところは二つあります。一つ目は、マクロブロックです。動画の動きがあるところだけを次に送り、動いていないところは前の画像をブロック化して使うために、伝送容量が少なく済みます。ですから、皆さんはある意味で嘘の絵を見ていると言えます。二つ目は、ベクトル符号化です。動きのある部分だけを取り出して、次の画像として送り、次の動きを予測します。野球のピッチャーが投げるときは、次にどちらに動くかという予測をしてデータを送っているわけです。ただ、初期のMPEG技術では、サッカー選手やラグビー選手が、突然予想できない動きをすると、絵が揺れました。今はそのようなことはありませんが、これは画像圧縮

がうまくできていないという証拠です。MPEG2は標準必須特許の存続期間が満了し、現在主流の画像圧縮方式はMPEG4です。これは、チューブで使われている技術です。さらに、今は非常に効率の良い画像圧縮技術として、HEVCがあります。従来技術に対して圧縮率が非常に高く、精密に大量のデータを送ることができますが、特許ロイヤリティは下がってきています。また、HEVCはパテントプールが乱立している状況があります。

パテントプールの構造については、名前の通りにイメージしてください。特許権者の各特許をライセンス会社に全部集めるというものです。ライセンス会社が、ライセンスを欲する者に、各権利者の束や特許の束をそのままライセンスし、ライセンス会社がロイヤリティを徴収して、権利者にロイヤリティを分配します。分配の原則は、単純に標準必須特許の数あたりです。MPEG2のパテントプールは1997年のスタートで、ロイヤリティは1台あたり4ドルでした。つまり、デジタルテレビを1台買うと4ドルからスタートしましたが、最終的にはロイヤリティは2ドルまで値下げされました。標準必須特許の数は、最大で800ファミリーで、トータルのロイヤリティ収入は、ピーク時で年間1,200億円です。したがって、経常利益で1,200億円を稼ぐ会社に相当するというので、成功例と言われています。ライセンサーは24社で、半分が日本企業です。

ここで注目したいところは、MPEG2のパテントプールには800ファミリーも入っているという点です。標準必須特許は非常に優秀な特許弁護士が判定するわけですが、標準必須特許といえる範囲はどういう基準で決定しているのかというと、少し甘めかと思えます。というのは、ライセンサーから見ると、できるだけ標準必須特許に該当した方が、ロイヤリティは変わらず、安全度、安定度が増すというわけです。そういった意味で標準必須特許の判定基準としては、少し甘めがいいのではという気がしています。

現在、薄型テレビは韓国企業がシェアを伸ばしています。MPEG2は知財では勝ったが、事業では負けたということです。知財だけで会社は伸びる訳はなく、事業との関係という点は忘れてはならないと思います。前述のようにHEVCでは、パテントプールが乱立しています。MPEG LAのプールは、ロイヤリティが0.2ドルです。そこに加入している企業は、アップル、サムソン等のビッグユーザーです。クアルコム、エリクソンのようなVelos Mediaチームは、ロイヤリティをオープンにしていなくても、ロイヤリティはかなり高めではないかと思っています。三菱電機が加入しているHEVC Advanceのロイヤリティは、0.4ドルからテレビでも1ドル少々です。やはり我々の意見である、バランスのとれたロイヤリティこそが非常に大事だと思います。私たちのモットーは、近江商人の理念である「三方よし」です。売り手よし、買い手よし、世間よしという意味ですが、知財に言い換えると、ライセンサーよし、ライセンサーよし、産業界よしとなり、こういった視点が非常に大事であると感じています。

さて、これからの最大の関心事である、通信系の特許問題を見ていきたいと思えます。まだ海外では、3G通信を使わざるを得ないところが多くあります。3G通信は、MPEG2と同程度の約700程度の標準必須特許のファミリー数があります。対して、4G通信は5,000程度の標準必須特許(ファミリー数)という状況です。2G通信から4G通信の時代は、大手は各社と個別にライセンスをしていました。3G通信では、アップル、サムソンのようなビッグケースが一部あったものの、基本的に大手は各社との個別ライセンスで、その他が集まってパテントプールを設立、という構図だったと思います。

これが5G通信になったらどうするのか、ということが現在の大きな問題です。特許の存続期間は出願から20年ありますが、通常10年ピッチぐらいで、新しい規格、ジェネレーションに変わっていきます。今の状況

を考えてみますと、皆さんは4G通信をスマホ等でお使いだと思います。しかし、4G通信が導入されていない地域では、3G通信に自動的に切り替わります。つまり、ジェネレーション間で重畳して、複数の通信規格を使わなければなりません。簡単に考えると、そういった標準必須特許の数が、足し算になってしまうということです。5G通信が入ってくると、理論的には5G、4G、3Gの三つの通信規格を使うことになると思います。日本で3G通信の地域はさほど多くはないと思いますが、そういった問題があることをぜひ頭に置いておいてください。

5G通信は素晴らしい通信規格、移動体規格です。超高速、超低遅延、多数同時接続という夢のような規格ですが、実は必要な性能は用途によって少し分かれます。

したがって、5Gの時代になった場合、5G通信だけでライセンスすることは、あまりにも対象が大きすぎて、従来のプールのものでは無理だろうと私は見えています。逆に言うと、そういったところをある程度の分野ごとにまとめ上げて、ライセンスなり、権利処理をしていく必要があると考えています。一方、最近では政府等の後押しもあって、ローカル5Gというものが提案されています。ローカル5Gとは、一定の狭い範囲で、法人などに通信の免許を与えて、その範囲内で5G通信を使ってもらおうというものです。三菱電機でもトライしようとしています。つまり、一定の、一つの工場ぐらいの範囲を、ローカル5Gの1単位として考えて、そこで5G通信のメリットを試験しようとしているわけです。これは、5G通信の権利者からすると、非常に良いターゲットになります。世の中全体の5G通信のユーザー(ライセンサー)からお金を取っていくのは、かなり厳しい仕事になります。しかし、ローカル5Gであれば、免許をとっている企業がロイヤリティ支払いの責任を取ることになります。

また、最近、5G通信のメジャーな特許権者であるアメリカのクアルコムやエリクソンといった企業がグループを組み、Avanciという集合ライセンスを仕掛けています。彼らのターゲットは、例えばカーメーカーです。三菱電機も自動車用の通信機器を納入しています。しかし、Avanciの戦略は部品メーカーではなく、カーメーカーにライセンサーとしてロイヤリティを払ってもらおうというやり方です。カーメーカーは、決して安くはないロイヤリティを払っているのではないかと予想しています。5G通信は、世の中の社会インフラというべきライセンスにならなければならないのです。私共も、ファクトリーオートメーション機器を、5G通信で繋がるようにしたいと思っていますが、カーメーカーがそういうロイヤリティを支払っているならば、他の用途でもそのロイヤリティになってしまうことを懸念しています。

前述のように標準必須特許の権利数で見た場合、4G通信で5,000ファミリーぐらいあります。5G通信になると10,000を超えるだろうと思います。これを一括してライセンスするのかというと、従来のパテントプールではおそらく難しいでしょう。そこで、私が提案したいことは、プラットフォーム型の集合ライセンスです。あくまで私案ですが、こういう方向でやるべきではないか、というエコシステム的なものです。標準必須特許はもちろんライセンスされなければなりません、その周りにある標準必須特許、それからOSSのようなものも全部集めます。もちろん、プール会社のようなコントロールする管理会社は必要です。ライセンサーテーブルでそれぞれの権利を、ランク1、ランク2、ランク3、場合によっては5ランクぐらいまでランク付けします。一方、ライセンサーテーブルでは、「あなたの会社はたいして使っていません」、「あなたの会社はそこそこ使っています」、「あなたの会社はかなり使っています」程度のランク付けし、一定の共通参加費で運営するということが提案の主旨です。

例えば、自動車全体において5G通信の貢献度はどのぐらいなのか、それは時代によって少しずつ変化しますから、決めるのは難しいと思っ

ています。5G通信を一つにまとめることは難しいので、自動運転に対応したエコシステムの範囲でまずはやりましょうということです。多くのところで、ベースレイヤー(第一層)の通信は入ってくると思いますが、例えば、ファクトリーオートメーションで使用される際には、ファクトリーオートメーションの範囲で権利をまとめる仕組みが良いと考えています。場合によっては、3G通信、4G通信も入れる必要があるかもしれません。ただ、重要なことは、誰が音頭を取るかということだと思います。

最後に、人材育成はどんな分野でも重要です。とりわけ知財教育については、非常に力を入れていただきたいと思っています。山口大学が知財教育を必須科目にしていることは、素晴らしいことです。また、知財に関する資格制度について2年間弁理士試験の臨時委員をりましたが、「条約科目」が無いところに非常にがっかりしました。口述試験で、知財に関する条約を三つ挙げてくださいという質問をしました。良い質問だと私は思います。多くの受験生は、パリ条約、PCT(特許協力条約)までは出るので、もう一個がなかなか出てきません。期待していた回答は、例えば、TRIPS協定でも良いわけです。弁理士試験は、もう少し難しくてもいいと思っています。そうすることで弁理士の価値が上がり、知財マンとしても大きく育っていくような気がします。契約にしても何をやるにしても、結局のところは人です。人間力というところはどんな分野でも欠くことができないパワーであるということをお伝えして、まとめさせていただきます。

特別講演2

ESG経営を加速する
共創イノベーションと知財戦略

長谷部 佳宏

花王株式会社 代表取締役 専務執行役員
研究開発部門 統括
先端技術戦略室 統括

花王は昨年、ESG経営に舵を切ることが宣言しました。ESG経営を行うためには、いわゆる共創のイノベーション、オープンイノベーションが非常に重要です。

我々は、ビューティケア、ヒューマンヘルスケア、ファブリック&ホームケアという日用品以外に、ケミカル事業も持っています。原料から消費者に届けるまで、物質と人の両方のビジネスフィールドを持っています。また、ケミカル、ビューティケアなどの商品開発研究と、物質科学や人間科学、環境分野といった基盤技術研究など様々な部門の壁を越えたR&Dのマトリックス運営をしています。それだけではなく、我々の会社全体がマトリックス経営をしています。グローバルで見ると、まだ小さな会社ですので、マトリックスによる効率を上げて今までの資産を最大化するという方針ですが、事業を支える商品開発が縦軸、それをプーストするための基盤技術が横軸に入っています。これをひとつひとつ作ると非常に非効率です。弊社の商品開発の研究と基板技術の研究体制は約半々です。人員配置も、お金のかけ方も、そのくらいのバランスです。

マトリックス運営を活かしたイノベーションの例を3つほどご紹介いたします。例えば、「アタック」という日用品の衣料用洗剤を製造していますが、それぞれのパーツのアイデアを生み出す、基盤技術研究所が横串となり、商品を作っています。この商品をひとつ作るために、多くの人数がプロジェクトに働くことができる機能になっています。2つ目の例は、炭酸技術です。炭酸の作用による新たな効果を目指し、化粧水や育毛剤を開発しています。「バブ」という入浴剤の炭酸技術から進化させたものです。横軸で開発した技術をどんどんプーストして、違う事業を立ち上げて使っている例です。3つ目の例は、繊維です。繊維は、おむつやクイックルワイパー、化粧落としなど様々な商品に形を変えます。技術を進化させると、デザインを変えるだけでいろんな商品を出すことができます。

我々は、常にこうしたマトリックス運営を活かした知財戦略を考えています。製品設計の新規性や拡張性、別商品への応用性はもちろんのこと、素材自身の革新や作用原理の探求に加えて、容器などのデザインについても考えて取り組んでいるということです。

我々花王の技術開発の特徴はコア技術である界面制御です。我々の事業領域は、健康、美、清潔、環境の4つに分けられますが、その中心にあるのが、微細に界面を制御するという技術です。「この技術1つでそんなに商品が作れるのか?」と思われがちですが、実は様々な事業の周りには、色々な界面が存在します。その多様な界面コントロールをする技術、そのエッセンスは共通です。これを進化させることが我々のコア技術であり、コアの特許の考え方です。

一昨年の11月に、この考え方を基にオープンイノベーションをすることを発表しました。今日はその中でも、Fine Fiber、RNA Monitoring、そして、Created Colorというカラーに関する技術にフォーカスして、知財の重要性をお話します。

実はこれらは全て、他社とのオープンイノベーションによってできた技術です。それぞれ、パナソニックさん、Preferred Networksさん、富士フ

イルムさんとの事業です。この3つの会社とのコラボレーションが、我々だけではほぼ不可能だと思われていた技術開発を誕生させました。

まず始めに、Fine Fiber技術についてです。これは電場を使って、非常にやわらかいナノオーダーの糸を直接顔に吹きかけ皮膚上に極薄膜を作る技術です。この技術は、パナソニックさんの技術によるハードと、その中身と応用面を知っている我々の科学のタグマッチです。これは、極薄膜ですので、見えない、感じない、剥がれない、というユニークな特長を皮膚上で発現します。糸を直接ふきかけてフィルムを作っているため、非常に深いしわの中でも呼吸ができ、湿度もコントロールできます。しかも、端面がないため何ものっていないように見え、使っている本人も何かをのせている感覚はゼロです。この先様々な応用を考えており、例えば、大きく曲がる肘でも剥がれず、シミなどの上からカバーして、ファンデーションなどと組み合わせることで完全に隠すことができます。

次に、RNA Monitoringという技術です。RNAはDNAとは違い、日々の自分の食生活などの変化に応じて変わるものです。顔の皮脂中にRNAが潜んでいたということ、花王が世界で初めて発見しました。RNAは不安定なものですので、皮膚に存在する酵素と反応して分解されてしまいますが、皮脂がプロテクターになってRNAが保存されていたのです。1人あたり約13,000種のRNAが皮脂の中に保存されています。これを、いつでも、どこでも、誰でも採取ができる技術ができれば、世界最高の人工知能の技術を持っているPreferred Networksさんの深層学習と組み合わせることによって、医療や美容の改革ができるのではないかと考えました。その一例にアトピー性皮膚炎があります。肌はバリア機能が大事ですから、これをマーカーとして調べました。するとバリア機能が下がると炎症が起こるということがRNA解析により一目瞭然でした。本技術により、生体反応が起こった1時間後のRNA状態を解析することが可能となり、自分にその化粧品や薬が合っているかどうかを、タイムリーに見ることができるのです。

最後は、本日皆様にお伝えしたいCreated Color技術という、ヘアカラーのお話です。これは富士フイルムさんとのコラボレーションで生まれた技術で、2002年からこの夢のような開発を行ってきました。富士フイルムさんと組んだ理由は、世界で最も純度の高い色鮮やかな染料を作っており、基本性能、多数の染料ライブラリをお持ちで、赤、青、黄の3原色全てを揃えられ、それを量産化できる実力のある会社だからです。

ヘアカラーは、大きく分けると、永久染毛、半永久染毛、一時染毛に分かれます。現在の市場では永久染毛がシェア80%、半永久染毛と一時染毛が、残りの20%を占めます。それぞれに長所と短所があり、永久染毛剤は深部まで入り重合までするので、持続性が高く、シャンプーでは落ちません。ところが、アレルギーポテンシャルがあります。一方、半永久染毛は中に入らず外側だけが染まり、カラーパレットそのままの綺麗な色が出ます。しかし、色が抜けやすいです。一時染毛剤は表面だけに色がつくので、最も簡単に落ちてしまいます。

我々は、日本においてこの一時染毛技術の中では、トップのシェアを

持っていますが、残念ながら永久染毛剤の100年に及んだ技術は変わりませんでした。皮膚は染まりにくく、髪の毛を綺麗に染めるため、高い染料技術が必要不可欠です。しかし、自社内だけでそれを実現するのは不可能でしたので、我々が独自で持っている特許に加えて、染料技術やノウハウを持っている会社と組むことを決めました。新染料がヘアカラーの世界をステージアップさせると固く信じていたからです。

そうしてできたのが、技術のインバウンドによるRainbow染料です。普通の染料とは違い、光を非常に綺麗に反射することができるので立体的にカラーが見えます。これまで色の再現性が高いと言われていたものと比べても、ファッションブルなカラーができるようになりました。また、この染料はリングダイと言われる、外側から同心円状に染まるパターンを持っており、見る角度や、光のあたり方によって色が変わるので、まさにRainbowの色合いが誕生しました。

さらに、このリングダイのヘアカラーの色素は、あるスイッチ反応によって色が変わることがわかりました。つまり、1回ヘアカラーをした後にシャンプーとコンディショナーをつけるだけで、その色が違う色になり、もう1回違うシャンプーとコンディショナーをつけると、また元の色に戻ります。例えば、パープルとオレンジをスイッチすることもできます。ヘアカラーは一度染めると、簡単に髪色を変えられないという不満がありました。開発技術により、シャンプーとトリートメントで簡単に髪色を変えることができるという魅力的な提案ができます。これらは、開発当初に考えていた機能を上回る価値を生み出す技術となりました。違う技術同士を使って、それをアセンブルすると、新しい組み換えの特許になります。権利範囲を広げて、強く、寿命が長い特許を得ることができるのです。

富士フィルムさんとの協業は、染料の特許、製造特許、それからそれ自身を使う応用特許であり、互いの強みを活かしてクロスオーバーしています。我々が注力したい髪の毛のカラーリングに関しては、共同の基本特許を持っていますが、我々の興味があるのは染毛ですので、彼らはこの技術を他の分野の事業に応用することができるでしょう。

我々は、染料メーカーと協業して新たなヘアカラー技術を作り、自社のブランドで商品を製造するとともに、この染料技術で救われる人を増やすために、ヘアカラーメーカーに技術をオープンにして、新たなヘア市場を創造していきます。この2つを両立させることこそがESGマインドであり、重要なことだと考えているからです。そして、ここが我々の知財戦略でもあります。外販先の他社が使って、広げて、一緒にやりたくなるものを作ることが非常に重要です。市場の規模を縦軸、染毛の技術を横軸にすると、また新しい発見が出てくるでしょうから、開発初期の基本特許をオープンにすることで、技術開発を活発化するという考えです。先ほどのシャンプーやトリートメントと関わる新しい技術開発についても、我々がどんどんステップアップして新しい知財権をとりながら、我々が主軸とするエリアは非許諾ですが、他は共有するべきものをオープンにしていきたいと考えています。

最後に、最も大事な話をします。なぜ、我々と富士フィルムさんがRainbow染料を一緒になって協業できたかということです。今日は、花王からの視点でお話をしましたが、実はもうひとつの視点があります。富士フィルムさんは、2000年頃から、カメラ市場の大きな変化を受けて、事業構造の見直しに直面していました。しかも、2006年には化粧品事業を始めたこともあり、この協業には躊躇があったはずですが、一時協業を中断することもありましたが、それでも我々に技術を渡し続けることをやめませんでした。

2013年にもう一度我々を受け入れてくれたときも、非常に難しい染料を作ることを約束し、彼らの特許を使うことを決断していただきました。なぜこんなことができたのでしょうか。「酸化型ヘアカラーで悩んでいる人、

この人達を救いたい。それができるのは、我々と御社だけだ」という大志があったからです。ヘアカラーの歴史を大きく変えたい、これだけが彼らと我々を繋ぐものでした。そうして会社同士が手を取り合ったわけです。

Rainbow染料というコードネームには、企業と企業を繋ぐRainbowという意味も込めて名付けました。共通する大志を持っていると、信頼と尊敬できるパートナーになることができます。これがなかったら、おそらく特許の相乗効果もなかったですし、彼らが最後までこれに付き合ってくれることもなかったでしょう。我々がこの技術を最初からオープンとすることを決めていたのは、彼らの事業としても必ず成立させる、世界に富士フィルムの染料技術の高さを絶対的に届けると約束をしているからでもあります。

我々の中でこの仕事は、主要品の中のone of themですが、特許のオープンとクローズで戦う代表例として、花王ではもちろん、富士フィルムさんでもこのストーリーを皆にお話していただいております。

今日お話しした3つの技術について種明かしをしますと、この3つは、特許でも、それから事業としても、商品としても重なります。今日お話ししたCreated Colorは、最も人にやさしい、いわゆる、アレルギーがまったくないものを目指したカラー技術です。Fine Fiberは、皮膚を再生させるほどの可能性がある我々は信じております。それを実証する確かな情報を得ることができる技術がRNA Monitoringです。その人の皮膚の様子、体の反応がすぐにわかるシグナルが皮膚中のRNAであると考えています。したがって、この2つのツールを組み合わせることは大きな可能性を持っています。当然進化も続け、新しいものになっていきますが、これをクローズにしてしまえば意味がありません。この3つの商品は、大志のために生まれたものですので、やはりESG経営を志す花王としては、オープンにすることがマストなのです。我々は、ライセンスはオープンにして、協働を促して技術をさらに高め、お客様に高い価値を提供することができれば、売上・利益が増え、さらにESG経営を動かすことが重要であると考えています。

ESG経営において、これからの企業のありたい姿を、1枚のギアの絵で示したいと思います。企業は売り上げと利益という2つのギアで成り立っています。営利目的で成り立っている会社ですので、この2つのギアが非常に重要です。ただし、売り上げは単純に言うと、自社の影響力の指標です。利益は消費者の感謝の指標となります。我々は、この2つのギアをいつもチェックしています。このギアを回すために、今までも特許で守り、自社の技術をどんどん推奨するということを言ってきました。しかし、これからは世界の困難に立ち向かうために、SDGsのための投資をしたいと考えています。お客様からいただいた感謝の指標を、次はもっと未来に対するお客様のために使うのです。この利益のギアは実は小さいです。しかし、もっといろんな会社が小さなギアを回すことで少しずつ難攻不落と思われていたSDGsが動きます。それが今、世の中で言われているESG経営です。今日は知財フォーラムなので、特許について言えば、特許をオープンに使うことによって世界が動くならば、喜んで差し出してもいいのではないかと思います。大きく変わったSDGsの動きが、ひいては我々の事業に必ず返ってきます。こういう意味を持って、昨年、花王はESG経営を施行しました。特許を使って世界を大きく動かすために、皆様とタッグを組んでいきたいと考えています。

我々の会社は日用品を中心に手広く扱っている会社です。そのひとつひとつの接点が多様性を生みます。そうすることで、世界を救うための一助になる部分があると考えています。それを目指して、これからも我々は会社一丸となって仲間を作っていきます。

IP ランドスケープ®を活用して 成功させるグローバル展開

モデレーター

渋谷 高弘 日本経済新聞社 編集委員

パネリスト

飯田 陽介 トヨタ自動車株式会社 知的財産部長

菊地 修 ナブテスコ株式会社 理事 技術本部知的財産部長 兼 ナブテスコR&Dセンター長

中村 栄 旭化成株式会社 研究・開発本部 知的財産部長 プリンシパルエキスパート



渋谷 高弘



飯田 陽介



菊地 修



中村 栄

■モデレーターによる発語

渋谷: 本日はIPランドスケープの先駆者の方々と、日本企業がどのようにIPランドスケープを進めていくべきかを話し合っていきたいと思います。

日本は2002年に知財を戦略的に保護・活用し、国として国際競争力を強化することを目標とする、知財立国の宣言をしました。知的財産戦略本部が立ち上げられ、特許法や著作権法等をはじめとするたくさんの法律改正、知的財産高等裁判所の設立等、様々な改革が進みました。

昔から、日本の企業は特許の出願・登録を重視してきました。1970年代から2000年代半ばまでは、日本国内の特許の出願数は世界でトップでした。しかし、本業を守ることが目的の特許出願であり、他社との知財紛争で使うというよりか、クロスライセンスで特許を使ってきました。

その後、日本がどうなったでしょう。平成元年と平成30年の世界の時価総額ランキング上位50社を比べると、平成元年はほとんどが日本企業で存在感がありましたが、平成30年にランクインしている日本企業はトヨタ自動車だけになった一方、アメリカのGAFやMicrosoft等の知財データを駆使する企業がランクインしています。この30年間に日米企業で何が大きく変わったのかというと、知財経営の有無ではないかと思えます。1970～80年代に日本企業に苦戦した米国企業が、知財を駆使し、知財をビジネスに組み込む知財経営を進めてきた一方で、日本企業は、特許の数のみを追い続け、知財を十分に活用していませんでした。

そして、日本で知財経営が定着しない理由に「知財と経営の距離が遠い」という日本企業の構造的な問題があります。この問題を解決するにはIPランドスケープの導入が必要です。これを導入すると、知財部門が経営陣や事業部門と結びつき、戦略的な仕事を知財部門にもたらされます。そのためには知財部門の人達がどのようなチャレンジをしなければよいのでしょうか。

飯田: トヨタ自動車は、豊田佐吉が自動織機の発明事業を起こして始まりました。この時に、豊田佐吉がたくさんの特許を取り、それをイギリスのプラット社に譲渡しました。それを元手に、今のトヨタ自動車ができたとわれています。そういった背景から、知財を大切に作る風土があります。最近では、車を使って町や社会全体を考えるモビリティビジネスに

変革していきたいと考えています。

そこで、頼りになるのが情報です。トヨタ自動車は80年間、車を作っていますので、色々なノウハウやエンジニアのカン・コツがあります。しかし、これからは車を作るだけではいけません。とはいえ、コネクティッド技術や社会を作っていくことに、会社としても全くノウハウはありませんし、エンジニアとしてもそういうカン・コツがないのです。そこで情報が重要になります。

トヨタでは、IPランドスケープのように情報を分析して提供することを「IPチームメイト」と名付けて活動しています。知財情報を分析して経営陣に提案し会社に貢献していくときに、知財部の自己満足で活動しても意味がありません。経営者や開発社とタッグを組んでチームとしてやっていかなければ良い情報分析の提供ができません。その心を忘れないということを含めて「IPチームメイト」と呼んでいます。

IPチームメイト、つまり情報分析で会社の経営に貢献するにあたり、我々は三つの基本的な考え方のもとに活動しています。一つ目は、情報分析の目的は会社の方針の達成であること。何か事業をやるときも、やはり経営の意思がなければ、IP戦略の意味がなくなります。経営とのベクトルを合わせることで、IPランドスケープのスタート地点です。二つ目は、経営者の意思が反映されたIP戦略の具体化です。何を目的に、何に焦点を当てた戦略とすべきかを決定します。そして、三つ目がその具体化したIP戦略を実行することです。

始めのベクトル合わせでは、マネジメント層の責務が大きいと思います。経営陣の方針、何を考えているかをキャッチできるのはマネジメント層であり、このマネジメント層に、IPランドスケープの成功がかかっています。

次に、情報分析、知財からの提案等で会社に貢献してきた事例をご紹介します。一つ目は、今年の4月に電動自動車の特許を全体的にオープンにしたことです。環境への貢献は会社としての使命の一つですので、この実現を経営陣と一緒に考えました。無償化にするにあたり、自社の優位性、市場の成熟度、サプライチェーンの充実度、国の法規等の様々な観点から、無償にするタイミングはいつにするのか、無償にする領域はどこにするのか等を技術分析し、経営陣に提案しました。二つ目は、新ビジネスの提案です。トヨタ自動車は、モビリティカンパニーに加わっていくにあたり、色々な新しいテーマを模索している最中でして、社内で

新テーマを創出する発表会があります。そこに、知財部から2テーマ提案し2テーマとも採用されました。若い知財部員が自信をもって提案していける良い契機であったとも思います。三つ目がアライアンス戦略です。知財目線から技術動向分析をして、アライアンス先の提案をしています。

知財部員ひとりひとりが開発部署とチームメイトのようになって、特許戦略だけでなく、開発の方向性や重点領域等の開発戦略を考えられるようにしていけるよう活動しています。

菊地: ナブテスコでは、会社の事業を成長させ、企業価値を高めるために、経営目標に貢献すべくIPランドスケープを活用して、お客様や競合企業を調査し、弊社事業における強みである「コア価値」を「知的財産」と見定め、それらの獲得と強化策を講じています。

弊社では、社会に対して安全、安心、快適を提供するという企業理念を実現するために、6つの資本の中で、特に知的資本に知的財産を位置付けています。これは「人」、「金」、「モノ」を中心とした経営戦略の中で、「情報」を司る知財経営戦略を入れて、事業競争力強化、収益性・企業価値の向上を実現する活動を展開しています。

特に近年、企業経営では、社会や市場環境の変化に対するマーケティングが大変重要になってきておりますので、そこにIPランドスケープを活用し、事業の方向性検討やM&A等の提携候補探索をカンパニーと一緒に検討し、事業戦略や経営戦略を推進しています。

この事業戦略の推進では、まず、IPランドスケープでカンパニー事業の市場環境を分析して、カンパニーが既に保有している「現在のコア価値」を見定めると共に、これから事業運営で必要になる「未来のコア価値」を抽出し設定しています。そしてそれらの「コア価値」を獲得し強化するための戦略と知財戦略を一体的に策定し、事業計画に落とし込んで実行します。その事業活動により生じた技術やノウハウは「知財」として的確に保護・活用すると共に、権利侵害や不正利用等の問題が生じないように、知財クリアランス活動を展開しています。

このような事業のイノベーション活動に対する知財戦略に関しては、現在ISOでもルール化されており、その中心には、IPランドスケープが設定されています。このIPランドスケープの結果に基づき、知財の保護や活用、リスクマネジメントを行うことになっており、現在弊社が実践している活動は、グローバルスタンダードのイノベーション創出活動に沿ったものとなっているのではないかと考えております。

中村: 当社は東京日比谷に本社を持つ、総合化学メーカーです。売り上げは約2兆円で、営業利益が2000億です。従業員は約4万人ですが、ここ数年間で急速に外国人の従業員数が増え、約37%が外国人です。弊社の特徴は、非常に事業領域が広いことです。マテリアル、住宅建材、ヘルスケアの三つの領域に分かれています。クラシックな繊維やサラップ、住宅建材、ヘルスケア領域では人間の飲むお薬から、街中にあるAED等、BtoCのビジネスもあれば、BtoBのビジネスもあり、非常に事業が多様化しています。そのため、IPランドスケープも工夫が必要です。

IPランドスケープは、知的財産部のうち知財戦略室が専任でやっています。2018年の4月に立ち上げた組織であり、兼任を合わせた約10名で全ての事業領域のIPランドスケープをやっています。

知財部のミッションに、デジタルトランスフォーメーションによる業務高度化への知財面からの貢献を挙げております。今年度から3か年の中期経営計画「Cs+for Tomorrow2021」がスタートしました。その中で、「事業高度化のためのデジタル活用」計画の四本の柱のひとつとしてIPランドスケープがあげられました。これはIPランドスケープの推進の後押しになりました。

私達はIPランドスケープの目的を明確化しており、現在三つの目的で活用しています。一つ目は、現業を優位にすることです。二つ目が、新事業創出のためのアイデア創出です。三つ目が、多くの会社と同様に、M&Aのための判断材料の提供です。一つ目に関しては、徹底した競合分析を行い、当社のコア技術を明確にし、それを強くするためにどうしていくのか、というところに知財解析を使います。三つ目のM&Aについては、弊社は、M&A前の判断のためだけでなく、M&Aの後に当社の多様な技術との更なるシナジー効果の確認にIPランドスケープを活用しています。

私達のIPランドスケープの実施フローで特徴的なのは、知財戦略室が情報の受け手である事業部と共同してやっていることです。特に重要視しているのは、IP解析の実施と解析結果のフィードバック、ビジネス情報の授受です。まず、事業部にはテーマを決めて、事業戦略を明確、IPランドスケープの目的を明確にもらい、知財部がその課題が浮き彫りになるような解析を行います。知財部から一方的にレポートを送りつけるのではなく、事業部の企画担当者と共同作業でレポートを作っていきます。事業部からは解析結果に関わる事業・ビジネスの情報の提供を受け、我々の出すIP情報が実際の事業の実態と乖離していないかをチェックしてもらい、それを繰り返すことでIPランドスケープのレポートの確度を上げていきます。もう一つの特徴が、事業部長や事業部本部長がレポート完成の過程で関与することです。私達が事業部長に説明をし、最終的には事業部長からトップの事業本部長に説明をします。私達は解析部隊としてサポートで入ります。大事なものはレポートを作ること自体ではなく「レポートto」の精神です。

■ディスカッション

渋谷: IPランドスケープは、知財部門が経営陣や事業部門と密接にアクセスがとれていないと役に立ちません。IPランドスケープをどういう組織でやり、どんな仕組みで経営層や事業部門にアクセスしていくのが大変重要です。トヨタの飯田様はどのようなことをされていますか。

飯田: ベースになるのは、開発部門との二人三脚です。年間で200くらいの戦略特許テーマを決めるのですが、これに知財部員が張り付いて、その開発のトップや開発をしきるR&Dのトップ達と一緒に、どういう方向性で事業を進めていくか解析します。あとは、会社のトップマネジメントが何を考えているのか、私をはじめとしたマネジメント層が責任を持って情報収集しています。幸いにも、副社長以下との定期ミーティングが週に一回くらいの頻度でありますから、そこでコミュニケーションを取っています。

渋谷: IPランドスケープのテーマや、「こういうものをやったので見てほしい」ということは、その定期ミーティングの中で話されるのですか。

飯田: そういうときもありますし、雑談で話すときもあります。ただ、定期ミーティングや情報交換をしていれば、今どういうことをR&Dが求めているかということがわかってくるので、そこで提案することになります。

菊地: 知財戦略策定や実行についてトップマネジメントに報告し審議頂く場としては、CEOを含め全役員にご参加頂き、全社の知財戦略を審議するNTS知財戦略審議を定期的で開催しています。ここでは、IPランドスケープを駆使して分析した顧客や競合などの事業戦略を検討しながら、会社の方向性や各カンパニーの戦略に関して議論しています。

また、この審議の下部組織として、全社の部長が参加する知的財産強化委員会を設置し、各カンパニーが設定したコア価値を相互に説明し合い、会社全体の知財とするために横断的に分析し、シナジー的な活用を促進するための戦略を審議しています。

これらの知財戦略審議は、基本的には会社の長期ビジョンや中期計画等の経営計画を達成し、企業価値の向上と事業競争力の強化を図ることを目的に活動しています。

これらを実現するために知財部では、経営的な視点から全社の知財戦略を指導すると共に、カンパニーの事業経営に対し知財コンサルティングを実践し、さらに知財プロフェッショナルとして権利保護やリスク対策等の専門的な知財業務を実行しています。

渋谷: 知財強化委員会や経営審議は、元々ナブテスコにはなくて、菊地さんが作られたのですか。

菊地: このような体制は、私が部長に就任してから変革を実行させて頂きました。それまでの知財部では、カンパニーの技術部からの依頼を受けて特許出願を行う役割が中心でした。それですと、企業経営や事業運営に対する知財戦略を議論することはできません。そこで、知財戦略の位置づけを経営や事業の戦略活動として位置づけ、知財部の役割も指導的な存在に変更することで、企業経営において知財を如何に保護、活用するかを、経営者や今後の経営者になる中核人材の方々と一緒に議論する場を作り、全社的な活動として定着するように実行体制を変革しました。

中村: 私達がどのように経営層にアプローチしたのかをご紹介します。IPランドスケープの展開はトップダウンで行って来ました。最初に、キーマンとなる経営層に私達の理想とする経営層の心にささるストーリー性のある「チャンピオン」レポートを持って説明に行きました。そこでまず、彼らの理解を得ることができました。その後は、それぞれの領域のトップの集まる役員会議や事業部長の会議、さらには事業会議や事業部の企画管理部長が集まる会議と、上層部から順次同様の啓蒙活動を行って行きました。これを半年ほどかけてやったことはIPランドスケープを通して経営層との距離を詰めるのにかなりの効果がありました。トップをいかにやる気にさせるかが重要で、その活動に時間を惜しんではいけないなと思っています。

渋谷: これまで、IPランドスケープが特に効果を発揮した事例についてご紹介ください。

飯田: 現在、IPランドスケープを使う領域は多岐にわたります。最近ではオープンイノベーションをやる際に、どういう会社と一緒にやっていくのかを知財デューデリジェンスも併せてやっているところだと思えます。調達戦略にも絡んできます。特許や知財力を一つのパラメータとして見ていくのです。

渋谷: いわゆる電動自動車の特許の無償化、オープン化という大きなエピソードがありましたが、こちらもIPランドスケープの活用をされたということですか。

飯田: そうです。やはりオープンにするにあたって、当然トヨタの特許がどういう位置にあるのか、特許スコアなどを見て判断していました。そもそも必要とされていなければオープンにする意味がありません。それか

ら知財情報以外にも各国の法規制なども見ていました。今、各国の法規制が厳しくなっています。例えば、一番厳しいのは欧州の環境規制です。これを達成するには今の車の半分くらいを電気自動車にしなければいけません。しかし、それほどこの自動車メーカーも不可能です。電池の供給限界やコストの限界もあります。それを何で代替するかというと、ある程度コストも安くて電池容量もない、ハイブリッドです。今こそハイブリッドを世の中に普及して行く時じゃないかと真剣に考えました。

菊地: 当社では、日経新聞でもご紹介頂きましたように、約3年前にOVALO社を買収しました。この目的は、弊社が不得手な分野である電気系やソフトウェア技術に精通した会社と企業連携を取ることが狙いでした。グローバルな市場調査を、IPランドスケープも活用しながら企画部門と行い、マーケティング情報と特許情報等を分析した結果、自動車関係でも光る技術を持つOVALOに注目し、その事業内容や実力を評価した結果、買収を行うとの結論に至りました。現在では、当社と一体的な事業運営を行うようになり、事業活動だけでなくR&Dの拠点としても活動が進められるようになってきています。そういう意味では、この買収は成功をもたらしたのではないかと考えています。

また、弊社では、風力発電機に対する基幹部品を提供しておりますが、IPランドスケープでは、その基幹部品に対する知財調査に加え、風力発電機全体やそれを活用した発電システムまでも調査として拡大し、その風力発電システム市場全体での新規事業開発テーマや、アライアンスパートナー、新用途の探索等を実行し、新たな事業化に向けた研究開発や事業展開に繋げることができました。

このようなIPランドスケープの活動成果を、経営者を含め300人くらいの幹部が参加する会議で発表したところ、大変高いご評価を頂き、各カンパニーの製品についても、IPランドスケープを実行するようにCEOから要請され、これを契機に、各カンパニーでもトップダウンでIPランドスケープを活用した知財戦略を推進することができるようになったことが一番の成果だと感じています。

中村: 当社のIPランドスケープの実施については、事業部からのエントリー制を取っています。重要な事業テーマにスポットを当てて、徹底した競合分析をして、今の戦略でいいのかどうかの確認をします。最近では特に中国企業の動向を見ること、特に中国企業のスピードは速いので継続的に見ていくことで成果をあげています。

また、当社は素材メーカーなので顧客分析は非常に重要です。そこでもかなりの成果が出ています。旭化成は技術を志向する会社ですので、技術的に強い顧客と組みたいと考えています。テーマや素材によってお客様の特許を調べて、そこが特許的にも技術的にも強いところであれば、当社を受け入れて頂けるという仮定の下、顧客分析を積極的に行っています。

渋谷: 中国メーカーの台頭について、実はかなり前に会社の上層部に提案したけれども、その段階ではあまり関心を持ってもらえなかったとか。

中村: 特許の情報やツールで解析したものを、最初はなかなか受け入れにくい部分があります。ですから、データを素直に見るという気持ちを持ってもらいたいです。私達も、当然レポートの品質には責任を持つ必要があります。

渋谷: IPランドスケープを社内を進めていく上で、課題だと感じたこと、あるいは、今も感じていることについてお話しください。

飯田: 一番初めの経営層とのベクトル合わせは苦勞するところではありますが、それをやることで情報解析が活きますし、響くものになります。一番駄目なのは、知財よがりの情報解析です。経営の意思がなくとりあえずの情報解析をして持って行っても、空振りをすることがほとんどです。私はこのベクトル合わせを普段のコミュニケーションの中でやる人が多いです。

渋谷: このベクトルが合った、合わないという判断は、飯田さんご自身でされていますか。

飯田: そうですね。私だけではなくマネージャーたちがやることもあります。当然失敗することもあります、そこを高めていくことを目指しています。

渋谷: 過去に失敗したあったケースがあれば、教訓として教えていただけますか。

飯田: 駄目出しするのはよくありません。「その方向は違うのではないか？」といったデータを持っていくと、その担当として必死にやっている人達は「そんなことはない、このデータは正しいのか」となります。ですから、本当に駄目なとき以外は、基本的に駄目出しはしません。できる限り他の方向性を提案します。コミュニケーションの取り方ですね。

菊地: 私は、失敗というものはなく、その結果を如何に満足いくところに持っていくようにしていくかが重要だと考えています。つまり、満足いく結果が出ない場合でも、それを踏まえ、満足を得るためにはどのように改善を行うかを、事業部門と一緒に考えることが重要で、また、不満足な結果であってもそれ自体が事実であり、その事実が分かったこと自体が成果であると認識すべきだと思います。

IPランドスケープを実行する上で最も重要なのは、最初に、どのような目的のために、IPランドスケープを実行する必要があるのかを事業責任者からヒアリングし、その要望の確認と情報のすり合わせを行っておくことです。特に、知財情報は、調査対象に対する全ての情報が開示されているわけではないので、予め、知財からの情報と、営業が保有しているマーケティング情報、技術部門が保有する技術動向情報など、総合的に比較評価して分析を行うことが好ましいと考えます。

その上で、サーチャージが必要な特許情報を収集しデータベースを構築して、それを知財アナリストが解析し、グラフ化等を行い、調査結果の分析を実行します。この分析で注意すべきことは、事業部門等へのレポート化を目的にするのではなく、調査目的に対する解決策や実現手段を発見し、事業部門の事業活動に貢献することを目標にすべきであると考えます。

このような事業貢献を目的にすることで、例えば今回実行したIPランドスケープで内容が不十分な点があつた場合でも、その点を新たな調査テーマとして更に具体的に調査分析を行うことで、新たな発見が得られます。このような探索的な調査をスパイラル的に繰り返すことで、事業に貢献できる成果を得ることができるようになると考えています。

中村: 事業戦略の課題設定の部分です。情報の受け手側、事業部がとりあえず何か調査、解析をしてみれば何かわかるだろう、という気持ちではそこからは何も見えてきません。まずは、事業部側がこの課題設定を明確にする必要があります。それをできるだけブレイクダウンし、仮説を立てて解析でそれを検証していきます。それを回すことによって、何かが見えてくるはずですよ。ですから、私はいつも、「何が見えますか?」ではなくて、

「何を見出しますか?」という言い方をしています。そこが成功と失敗の分かれ道だと思います。

渋谷: トップのビジョンは、どのような機会に感じ取っていますか。

中村: 当社はエントリー制を取っているのですが、そのテーマに対して、事業部長自ら自分の事業戦略と、現状の課題を話してもらいます。「こういうところが見たい」というものを明確に出してくれると、すごく上手く回っていきます。

渋谷: IPランドスケープ方針の設定は、どういう会議でやっているんですか。

中村: キックオフという形で、知財部と事業部の双方の関係者が集まってスタートします。

渋谷: 実際にこれを設定するまでに、どのくらい時間をかけるんですか。

中村: 課題設定については、事業部としては当然課題を持っているのでそこには時間がかかりません。テーマの大きさにもよりますが、解析がほしい2か月から半年くらいです。最後に、事業部長が自分の言葉で、このIPランドスケープを受けて、どういう戦略を構築するか、見直したのかを、経営層に「レポートto」します。解析部分は、私達がサポートで報告することはあります。

渋谷: 旭化成さんやナブテスコさんが色々工夫をされていますが、トヨタさんで、上手く上にささるために機会を設定しているとか、工夫をしているということがあれば、教えてください。

飯田: 経営層までのレベルのものは正直に言うと、アドホック的にならざるを得ません。それもルーチンでしっかりできるようにはしていきたいとは思っています。知財の情報分析が経営にとって大切だという認識がもっと高くないといけないので、そのタイミングを見計らっているところです。

渋谷: 今後の計画、あるいはIPランドスケープをグローバルに活用していくための留意点等があれば、ご紹介いただきたいと思っています。

飯田: カン・コツを重んじてきたエンジニアが、情報を認識した上で自分たちの仕事を考える場を定期的なルーチンとして作っていくことがひとつです。それから、グローバルにやっていくときの障害というと、言語の壁があると思います。特に中国の情報というのは、今は非常にたくさんありまして、特許だけではなく論文も見なければなりません。しかし、中国語となると、完璧にはできません。そこをどうするかです。おそらく今後世界一の情報国になるので、その基盤づくりが課題だと思っています。

渋谷: トヨタさんの場合は、当然日本、それから、米国、中国、それぞれで研究開発を行っているということですか。例えば、外国での研究開発についても、日本の知財部で、IPランドスケープで支援していくということは可能なのですか。

飯田: 可能です。海外拠点の技術のトレンドを毎年出していますが、中国ではそれができていないところもあります。

渋谷: では、そのコミュニケーションをどう取るか、ということですね。

飯田: はい。

菊地: 弊社では、知財経営戦略を実践することで、会社の継続的な成長や企業価値の向上を図っていきたくと考えています。そのためには、新たなコア価値の創造をけん引し、事業競争力の強化と、その知的資産力の向上を図っていきたくと考えています。

その際に、弊社が保有するコア価値を、現在使用している製品以外の用途や市場でも活用できるように、その探索においてIPランドスケープを駆使していきたくと考えています。特に現在、地球温暖化等の環境問題が大きな社会問題となり、グローバルな視点でも、ヨーロッパの企業が積極的に電動化等に取り組んでいますので、このような市場や顧客の事業環境を取り巻く変化を先取りし、弊社として、今後お客様にどのような製品やソリューションを提供していくべきかのアイデア発想を指導していきたくと考えています。

これらを進めるにあたって、知財部門は中核部隊で、経営資源として知的財産やコア価値を社内でデータベース化を図り、IPランドスケープ情報等での市場におけるマーケティング情報と組み合わせ、コア価値を中核とした事業の創造を企画できる部門に成長していくことが、会社成長や持続的な利益確保のためにも大いに貢献できることに繋がると考えます。

中村: 新事業創出にIPランドスケープはどう貢献するのかを考えたとき、IPの解析を見て新しいことをすぐに思いつくかという、一工夫いるのかなと思います。そこで、今年、IPL de Connectというイベントを開催しました。当社の各コア領域の高度専門職人と、マーケティングとIPランドスケープの提供者を集めて、「音」というテーマで、新規のアイデアを考えてもらいました。そこに、考えの助けとして知財情報のリアル解析結果を提供しました。皆で集まってデータを見ると気づきの連鎖が起き、新しいアイデアが次々と出ました。これらのアイデアを今後実際のビジネスに結び付けていきたいです。ここから新たな事業が出てくればとても嬉しいですが、こういった取り組みも積極的に会社の中に取り入れて、活性化させていきたくと思います。

グローバル化につきましては、当社の事業自体がそうです。ひとつの良い例は、海外の企業とのM&A後のシナジー効果を知財解析で見たことです。

渋谷: 元々どの分野の会社だったのですか。

中村: セージという繊維加工の会社です。繊維の染色やファブリックのデザインを手掛けているアメリカの会社で、職人的な技術を持つ会社です。その加工技術が繊維だけではなく、当社の他の領域でもマッチングできないかをIPランドスケープを活用して検証しました。

渋谷: 飯田さんの資料の中に、新ビジネス開発テーマ創出がありました。これは知財部ならではの提案だったのですか。

飯田: 知財部ならではのものではありません。事業部の場合は自分たちの部署に何ができるかという発想になりますが、知財部は何の制約もなく、事業部を全体的に見て技術の架け橋もできますし、うちの持っている技術を使えばこういう事業ができるのではないかと、という柔軟な提案ができるのが強みです。

渋谷: 知財部が提案した新ビジネスには、今後IPランドスケープが使えるのですか。

飯田: はい。IPランドスケープを使ってテーマの絞り込みをしている最中です。

渋谷: 最後の質問として、これからIPランドスケープに取り組む企業、あるいは、取り組みを強めていく企業に対して先駆者としてのアドバイスをお願いできればと思います。

飯田: 経営陣にどうささるか、いかに経営の意思を持ってもらうかに尽きます。事業が上手くいかないとき、それを続けるには経営の意思が必要です。うちのハイブリッドも当初は赤字でしたが、「絶対にこれは環境にいい、社会貢献になる」という経営の強い意思があったからこそ引けなくてこれたのです。私達知財部門が気を付けているのは、情報解析の結果からわかることだけではなく、それをやることによって、世の中にどう貢献していけるのか、それをなぜトヨタがやるべきなのかを伝え、持続的な意思を経営層に持ってもらうことです。

菊地: IPランドスケープやコア価値獲得強化計画等の知財経営戦略を、経営活動や事業戦略の一環として実行するように、規程等でルール化し定着させることが有効と考えます。

例えば、弊社では、企業経営の長期ビジョンを10年単位で策定しており、現在、2030年に向けて策定作業を実行しています。策定された長期ビジョンは、今後各カンパニーが策定する中期事業計画のベースになりますので、そこにおける自己の事業コア価値を見定め、如何に活用するか、今後必要なものを獲得強化するかを計画に落とし込むようにしています。特に、カンパニーでは、IPランドスケープで把握した市場環境や顧客・競合企業等の動向分析を踏まえ、事業計画や成長戦略を策定し、ローリングしていく活動がすでに定着し、それに合わせて知財創造や知財クリアランスを並行して実行するようにしています。

このように、私たちは最初にIPランドスケープをしたとき、知財戦略会議で各カンパニーの社長に、どういったコア価値をどう展開していきたいのか、そのための知財戦略などを発表して頂き、経営者で議論して頂きました。これがキックオフになって、会社全体の活動としても動き出しました。

会社を動かすためにはトップの方々や経営企画の方々と話をして、規程制定やルール化も含めた体制構築するのが一番早いと思っています。知財部としてもビジョンを出して、会社の未来を作り、そのための利益貢献をしていくように表明することも大切です。そういう行動を自ら行うことで、部員にも意識改革と行動変革をもたらすことができるように思います。それを明確に見える形にして内部と外部に発信していくことが、リーダーとして重要な役割だと思います。

渋谷: 今後は経営企画部が知財を勉強し、IPランドスケープを使って経営戦略をたてる可能性もあるわけですね。知財部は、経営企画に積極的に入っていき、IPランドスケープを経営に活かす道筋を作っていくか、存在意義を問われるような状況になることもあり得ます。気合いを入れてやっていただければと思います。

中村: IPランドスケープの活動は、知財発信で経営層に物申すことができる、知財のプレゼンスを上げられる本当においしい機会です。ぜひ継続してやってほしいと思います。なかなかひとりふたりでやっていくのは難しいため、横のつながりを作りましょう。手法に関しては個社で取り込むことにあまり意味がないと思います。外に話を聞きにいったり、コンサルに相談したり、もっと皆で手法を共有化して、それからそれぞれ

れの会社の風土に合わせて育てていけば良いのです。日本国全体として競争力を増すには、ぜひIPランドスケープを「普通に」やってほしいと思います。また、企業の事業戦略のかじ取りには各国の制度に左右されると思います。ですので、こういった活動をぜひ国と一緒にやりたいと私は思っています。経済産業省や特許庁は様々な情報を持っているため、国と一緒にやっていける仕組みが作れると、日本全体としてIPランドスケープが盛り上がり、日本全体として競争力が増すのではないかと思います。

菊地: 中村様のおっしゃる通りです。これからの日本の経済や企業競争力を高めるには個々の会社がそれぞれで頑張っているという段階からの脱却が必要だと私も考えます。中国のような大規模な情報を分析するにも、皆で力を合わせてやっていくことで、日本企業の情報分析力も上がりますし、今後の産業としても企業の成長に役立つと思います。

私が今考えているのは、シュンペーターの「新結合」の考え方にある「既存の知」を、まず自社の「コア価値」としてきちんと見定めたいうえで、「他分野の知」をIPランドスケープを活用して探索して、両者を結合される事業活動や研究開発を実行して「新しい知」を創出することで、「イノベーション」が生まれます。

このように日本企業が自社で保有する「既存の知」を整理したいうえで、「他分野の知」としてデータベース化を行い、これらを各日本企業が活用し、協働して「新結合」を生み出すためにオープンイノベーションを展開するように、トヨタ様が実践されている「IP チームメイト」を、日本中の企業で展開できれば、日本の産業の発展にもつながるのではないかと思います。このディスカッションが今後の契機になればと期待しております。

飯田: 菊地様と中村様がおっしゃるように、これからはやはりオールジャパンで日本の産業を盛り上げていかないとはいけません。そのためには、IPランドスケープを、個社だけではなくて日本全体で使っていければ、本当に明るい未来を切り開いていけるのではないかと思います。

渋谷: ありがとうございました。IPランドスケープを使いこなすことができれば、知財関係者の存在感を高める武器になります。会社の幹部、あるいは社長とも、「こういうものがあるのでぜひやりたい」と間合いをはかりながら進めていくことが重要ではないかと思います。我々はIPランドスケープの活用、あるいは日本企業、日本全体への普及をこれからも進めていきたいと思っております。

パネルディスカッション A2

知的財産を活用したグローバルブランディング戦略

モデレーター

林 靖人

信州大学 学術研究院 総合人間科学系 教授



林 靖人



菊池 英龍

パネリスト

菊池 英龍

株式会社トンボ鉛筆 知財部 課長 (環境グループ、知財グループ担当) 弁理士

小杉 直弘

ヤマハ株式会社 技術本部 知的財産部長

高岡 弘光

ライオン株式会社 知的財産部 部長



小杉 直弘



高岡 弘光

■モデレーターによる発語

林: このセッションで特徴的なのは「ブランド」がキーワードになる点です。本日は、知財とブランドをどう繋げていくのかを考える時間にしたいと思っています。

さて、一般に「知財」は、創作物や商品表示、営業秘密など事業活動に有用な情報や、発明や著作物などの権利を意味します。一方で、ブランドは、本来他者と区別ができるユニークな名前や言葉、ラベル、記号、シンボル、デザイン、商標、または固有の存在を意味します。そのためブランドは、企業や製品以外にも地域や個人にも当てはまります。この2つの言葉だけを追うと、両者は関係があるのかないのか、近いのか遠いのかつかみにくいですね。そこで、最初に私から、この共通点を考える視点を提案させていただきます。

それは、知財とブランドが共通しているのは、両者は最終的には「ユニークな価値」を生み出していくものであることです。企業は商品や製品を通じて、お客様に自分たちの考えていることを伝え、イメージを持たせるといったコミュニケーションを繰り返し、最終的な期待や価値観、世界観を作っていくという行為を行っています。これがブランドに結びつきます。そして、このブランド・イメージの源泉、アイデンティティを伝える具体的なモノやサービスこそが、知財であると捉えていただければと思います。

従来、古いマーケティングは市場のシェアを取る志向が強いですが、近年のブランディングではお客様のマインドのシェアを取っていくものです。一方的に押し付けず、継続的に取り組んでいくものです。ひとつの製品だけではなく、製品や会社全体としてどう作っていくかを考えていく、このあたりがブランディングの特徴です。

しかし、受け手側がどのように感じているかは、我々は見えません。受け手は脳内で価値を認識しておりますので、どのように価値を認識してもらうか、知財を利用して価値認識にどのように繋げていくかが今日の大きな課題になっています。それぞれの企業が取り組まれている調査や戦略を知りたいと思っています。

また、もう一つのキーワードが「グローバル」です。国が違えば文化が違いますので、価値観なども変わります。この差異をどう捉えて、世界共通あるいは地域毎に価値を創っていくのか、そしてまた将来に向けて、

SDGs等の価値をどう捉えていくか考えたいと思っています。

■パネリストによるプレゼンテーション

高岡: ライオン株式会社は今年創立129年を迎えます。社是に「愛の精神の実践」という言葉を含むように、非常にお客様志向の強い会社です。「ライオン」という名前は、1896年発売の「獅子印ライオン歯磨」からきています。ほぼBtoCの会社で、売上は約3,500億円です。一般用消費財売上高が海外も含め86%を占め、なかでもオーラルケア、ファブリックケアの分野が売上の大半を占めています。海外の売上高は27%で、さらに伸長する勢いです。アジアの8つの国とエリアで事業をしています。この海外も含め、知的財産は全て日本の本社で一括して管理をしています。

次にブランドマネジメントですが、コーポレートブランドとプロダクトブランドの2つに分けることができます。コーポレートブランドは「LION」のコーポレートロゴ、コーポレートスローガン「今日を愛する。」、それからコーポレートキャラクター「ライオンちゃん」を含みます。プロダクトブランドは、歯磨きの「クリニカ」や「システム」、手洗い石鹸の「キレイキレイ」などです。これらのブランドを通じてお客さまとの間に、共感、好意、信頼関係などを醸成しています。ブランドマネジメントには、ブランドを浸透させるという攻めと、保護する守りがあります。知的財産部はこの守りを担当しています。それでは、商標を活用したブランディングへの事例を5つお話させていただきます。

まず、1つ目です。コーポレートブランドとプロダクトブランド、どうやってこの二つのシナジーを作って強くしていくかということです。当社の場合には「ライオンちゃん」が非常に活躍しています。小学生の歯磨き大会をタイで行った際には、「KODOMO」というオーラルケアのブランドの歯ブラシ、歯磨きの正しい使い方を「ライオンちゃん」を交えて啓発し、当社がアジアでもオーラルケアをリードする企業であると印象付けています。この「ライオンちゃん」は、アジアを含めてたくさんの国々で商標登録をしています。

それから2つ目に、音の商標の活用をしています。この音のこだわりは当社の特徴でもあります。音は、お客様の記憶に残す点において非常に重要な役割を果たします。出願・権利化を進め、現在、国内では一番多

くの音の登録商標を有しています。音を使ったブランディングの歴史は長く、明治30年代には当社の宣伝広告をするために楽隊を編成しています。「ブルーダイヤ」の「金銀パールプレゼント」、台所洗剤の「チャーミーグリーン」等のCMソングもありました。また、民法テレビ番組のエンディングで、出演者が最後に「風呂に入ったか、歯磨いたか」と声をかけていたのですが、これは子どもたちの良い習慣づけのためにスポンサーである弊社が仕掛けていたものです。懐かしく思われた方はおそらく、音で記憶されていたものと思います。

3つ目は、キーメッセージの独占です。商標というと、ブランドやサブブランド名をイメージされますが、当社の場合にはキーメッセージを独占して、競合によるコンセプトの同質化を防ごうと考えています。「NONIO」というオーラルケアブランドの「口臭科学」、口臭科学研究所は、その商標登録例です。

4つ目は、褒めることです。弊社は積極的に商標活動を褒める場を作っています。最近では、海外での商標登録活動に対し、現地のマーケティング・渉外担当者等を表彰しました。こうした活動を通し、海外関係会社での知的財産・商標に対する意識を高めています。

5つ目は、知財ミックスで世界観を守ることです。「クリニカKid's」歯ブラシを例に説明します。この商品で我々が提供したいのは、毎日の歯磨きで親子がもっと楽しい時間を作れるという価値です。親子の楽しい時間を追求したことで、かわいらしいデザインになり、お子様がくわえて転んでも怪我をしないという設計になりました。モノとしての特許、意匠、商標、著作権はきちんと守っていますが、それだけでは足りません。ブランドの持つ世界観を守ること、そこに対して知財部門がどういう提案をできるかが試されています。

知財権の活用や、知財部門の活躍の場は、お客様との多様な接点の中にあります。最後に2枚の写真をご覧いただきます。まずは、弊社の本社社屋の写真です。ビルの正面右上に「LION」ロゴを付しています。しかし、後ろ側にスカイツリーができたことによって、お客様が弊社を見る方向は大きく変わりました。ビルの裏側、左側面に従来よりも大きいLEDで光るロゴを付けましたが、さて、どうなったでしょうか。次のスカイツリーからの写真をご覧下さい。弊社は非常に目立って見えます。しかし、識別力を出しているのはLED付きの「LION」ではなく、真っ白なビルの色です。お客様の視点の変化とともに、我々が識別性を担保すべきものも変わっていることを強く意識した瞬間でした。お客様は変わります。価値観も変わります。そして、我々の商品のお客様の購買行動も変わりますし、情報入手方法も変わります。その中で愛されるブランドになるために、我々知的財産部門は活躍できると考えています。

小杉: 当社は楽器の会社です。ヤマハは世界で唯一、コンサートホールにおける楽器のほとんどを作っています。また、音響機器に関しても手掛けており、マイクからスピーカーまで作っている音の専門ブランドでもあります。当社は1887年に創業、4,000億円超の会社です。主に事業としては、楽器事業、音響機器事業、それから部品事業を行っています。創業者の山葉寅楠が小学校の外国製のオルガンを修理したところから始まり、1955年にオートバイ部門がヤマハ発動機に分社されました。また、1963年にはデザイン部門を設置しており、比較的早い時代にデザイン部門を専門化しています。また、創業100周年の1987年に社名をヤマハ株式会社に変更しました。

主な事業のうちでも一番大きいのは楽器事業で、全体の65%超です。2つ目は、音響器事業です。最近では遠隔地との会議スピーカーシステムやイヤホンにも本格的に参入しました。3つ目は、これらの楽器や音響器事業で培った技術を基にして、電子部品や検査機、ゴルフクラブ、

車の内装の木材パネル等を作っています。

これまでは日本を中心に事業を展開してきましたが、年々国内のシェアは落ちていきます。一方で海外のシェアが伸び、現在では60~70%を占めています。

経営ビジョンと中期の経営企画を説明します。経営ビジョンは「なくてはならない、個性輝く企業になる」ということで、ブランド力を一段と高め、高収益な企業を目指しています。インターブランド社によると、ブランド力のランキングにおいて昨年度は25位で、これを上げていくことが経営指標です。ヤマハのロゴには、赤文字のYAMAHAと青文字のYAMAHAがあります。赤がヤマハ発動機社、それから青い方が弊社で、2社はお客様から見ると区別が付かないことから、2社で合わせて1つのブランド価値が算定されています。そのこともあり、ヤマハ発動機社と連携しながらブランド価値を高めています。

ヤマハで事業を行う上で基本となるものが、ヤマハフィロソフィーです。その中の企業理念である「感動を・ともに・創る」「私たちは音・音楽を原点に培った技術と感性で新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます」をどうやって実現するかが我々の活動の原点です。ブランド力を高めるため、昨年度からブランドプロミスを策定しました。ヤマハのロゴの下にある「Make Waves」として、心震わす瞬間をお客様に伝えることを意識した活動を推進しています。

知的財産部は技術本部の中にあります。同じく技術本部の研究開発統括部と技術的に連携しつつ、ブランド戦略本部のマーケティング統括、デザイン研究所と連携してブランド力を向上しようと進めています。

デザイン保護の取り組みについてです。楽器のデザインではプレイヤーが接触する部分については変えず、それ以外をデザインすることが重要です。例えば、コンサートグランドピアノであれば鍵盤は変えずに、ピアノの側面部分、ここにYAMAHAのロゴマークに加えてピアノ側面をカーブ形状とすることで「ヤマハのピアノ」と分かるようにします。このデザインは部分意匠をとっています。一方、2016年に発売した、メビウスの輪あるいは無限大の記号を彷彿させる電気バイオリンのデザインは、昨年度の全国発明表彰で受賞しました。1997年にデザインした、音のならない電子バイオリンは、意匠権が満了した後も立体商標権で守っています。

最近では「Venova」という新しい楽器を創造しました。これは特許権、意匠権、商標権、それから同梱する楽譜等々の著作権、それぞれのIPで分けて守っているという、当社としても良いIPミックスの例です。ちなみに、「Venova」という名前は「風」と「新しい」の造語です。当社の場合、グローバルな製品にネーミングする場合には、ラテン語を使用していることも多いです。しかし、新興国やアジア、特に中国では、アルファベットの名称はなかなか浸透しづらいという問題点もあります。

ブランディングを語る上で、知的財産としては模倣品対策が必須です。中でも、新興国市場では模倣品被害が重大です。ブランド毀損につながらないように、現地の販社と連携しながら模倣品対策をやっています。

社会貢献は、当社の経営方針にも含まれていますが、そもそも楽器事業、音・音楽を世界に広めるといった事業そのものが社会貢献に繋がります。知財としては、木材と同等あるいはそれ以上の性能を持つものを開発するというのが、当社の研究テーマでもありますし、それを何とか権利化してライセンス等に結び付けられればSDGsに繋がるのではないかと考えています。また、中小企業とのマッチング活動を進めていくこと、さらには、模倣品活動を積極的にやることで、最終的には良い製品をお客様に届けられることを社会貢献活動として進めています。

菊池: トンボ鉛筆は1913年に創立、今年で107年目になる文具メーカーです。グローバルという点に関しては、海外の営業拠点はドイツ、アメリカ、

中国にあり、海外の売上比率は3割くらいです。弊社のコーポレートマーク、企業ブランドについてご説明します。1927年にトンボ印をハウスマークに採用し、1939年に法人化した際に、会社名にもトンボを用いるようになりました。鉛筆専業からボールペンや糊などに商品が広がり、統一感が必要となった時期に、アートディレクターとして河野鷹思さんを招いて、2代目のハウスマークで統一を図りました。3代目の虫のマークが入っていないものは、グローバル化の波がきていたことから、ハウスマークを世界で統一した時のものです。現在のハウスマークは、2013年に100周年を迎えた時に導入したものです。これからの飛躍を目指してトンボ(虫のマーク)を上向きにして躍動感のある形にしています。

現在の事業ドメインはほぼ文具です。文具の中でも当社の場合は「書く、消す、貼る」の3つの分野が柱になっています。それから、「育む」という視点から学童、幼児向けの文具のラインナップや、鉛筆の事業から派生した化粧品事業もやっています。ただ、化粧品は自社ブランドでの販売ではなくOEMでの供給なので、今日のブランドの話は全て文具についての内容です。

当社の国内展開で、一番大きい商品群ブランドは書くことと消すにまたがる「MONO」です。書くには他にも複数のブランドがありますが、消すは「MONO」、貼るは「PiT」に統一しています。それから育むは「ippo!」が小学校低学年向け、「Yo-i」が幼児向けで展開しています。

こうしたブランドの使い方としては、全世界の全商品に統一して使用するコーポレートブランドと、商品コンセプトやユーザー層、それから国などで使い分ける商品群ブランドや個別ブランドとを併用する、複合ブランド戦略を採っています。

文具の市場もいろいろ変わってきています。『ブランド戦略論』(田中洋)によると、ブランドが力を発揮するには、顧客が選択の自由を持っているかどうか重要です。リーマンショック以降、企業が社員に文具を支給しなくなったため、自分で文具屋さんに行き買って買う、つまり顧客が選択の自由を持つようになりました。それによってパーソナル化が進み、ブランドの重要性が増しています。ブランドは意味のある違いを消費者に納得させなければいけません。我々知財部門は、知的財産権を使って差別化を支援していきます。具体的には、商品やコンセプトには模倣品などが出てくるリスクがあるため、その参入障壁として知的財産権を使っています。それから、ブランドがある程度確立した後は、希釈化、普通名称化するという問題があります。それを防ぐことも知財部門の役割です。

当社の知的財産で話題になったのは、「MONO」というブランドの色彩商標(注:正確には「色彩のみからなる商標」。登録第5930334号。)です。色彩のみの商標としては、日本の制度が始まって第1号の登録です。色彩商標は、登録する時点でブランドとして確立していなければならない点が、非常に難しい、厳しいといわれるゆえんです。それを片隅に置いておいて、それまでの道のりをお話しますと、まず、「MONO」は鉛筆から始まっています。その後、鉛筆のおまけに付けた消しゴムが評判になり、1969年に消しゴム単体で発売しました。この時に青、白、黒のスリーブデザインが採用され、MONOカラーが誕生しました。その後、修正テープなどの商品にも展開しましたが、その修正テープがMONOブランドであることが認知されていないなどの課題があり、2002年にMONOブランドの提供価値とデザインシステムを再構築しています。この時にMONOカラーをブランド全体のシンボルに格上げしました。それからはMONOシリーズに関してはMONOだとわかりやすくすることを意識しました。色彩商標を登録するためには、(その色彩のみで識別力を獲得していることが必要なので)世の中に似たような色彩のものがあってはいけません。この条件をクリアできたのは、既存の商標権や不正競争防止法を駆使して、模倣品はできる限り排除してきたこともあると思います。

この色彩商標が登録されたとき、予想以上にいろいろなメディアに取り上げてもらい、トンボ鉛筆社内でもその価値を再認識しました。最近では、ブランドとユーザー、地域文具店とユーザーとの絆を強化、それから、トンボブランド、MONOブランドのファンの醸成、ブランド価値を広げることを狙って、キャンペーン等もやっています。「青、白、黒だけで分かっただけでいい」等の反響があり、色だけでも保護されていることが認知されたということでは、当社の知的財産保護としては大きかったかなと思います。

■ディスカッション

林: グローバル展開において、国内と海外では価値も基準も異なります。それによってやり方が違うことなど、特定の地域にのみ行う方法があると思います。知財という観点で価値付けに苦労されたことや、うまくいったことをご紹介します。

高岡: ライオンでは、アジアも含めて日本の本社で知財を一括管理しています。例えば、商品名が同じであっても、提供価値については(良い言い方をすると)柔軟性を持って展開しています。例えば、「キレイキレイ」のハンドソープは、容器の形からデザインまで全て日本と海外で同じです。反対に、変えているものもあります。日本のオーラルケア分野では、歯周病ケア「システム」と、う蝕予防「クリニカ」の二大ブランドを中心に展開していますが、海外では「システム」に集約しています。我々が提供したいのは、お客様のオーラルケア課題の解決ですので、その国で歯周病予防よりも、う蝕予防が重要であれば、「システム」だからといって必ずしも歯周病ケアにこだわる必要はないといった柔軟性を持たせています。このあたりはブランド管理が難しいと言えば難しいところでもあります。

それから、言語の壁を越えて会社や商品の世界観を共有するために、映像を使うことが有効です。マーケターは世界観を守りたいので、それに我々がどう答えていくのか、ブランドは「何のために存在するのだろうか」というWhyから始まっています。Whatであれば特許や意匠で守れるのですが、Whyに繋がる世界観をどう守っていくのが我々の宿題です。

一例として「クリニカKid's」の世界観を示す動画をご覧ください。

<https://clinica.lion.co.jp/hahahapark/douga/egao/>

<https://www.lion.co.jp/ja/company/recruit/graduate/project/01/>

林: この動画を作る時に、知財部はどう関わられていますか。

高岡: 従来はあまり関わってきませんでしたが、今新しく作っているものには、どういう世界観なのか情報収集して、どう守れるか取り組んでいます。企画側も変わり始めていて、我々に早めに相談が来るようになりました。それはすごく嬉しいことだと思います。

小杉: ヤマハが苦労している点は、ネーミングです。これまでにかっこよさを求めて、商品名にヤマハのYをとった、YSTとかYDPとか、アルファベット3文字の名前が多くありました。しかし、お客様にはその商品の機能は伝わりません。最近では、マーケティングも知財も、機能をアピールできる名前を意識しています。知財部は、その名前が使用できるかどうかを調べたり、逆にこちらから提案したりもしていきたいと考えています。

林: 意匠に関わることで、各国でデザインを模倣されているとお話がありました。そのこと自体はどう受け止めていらっしゃるのですか。

小杉: 実は、デザイナーは真似されることを荣誉と思っているところもある

り、模倣品が出たからといって目くじらを立てることはありません。ただ、我々としては抑えたいですね。今までは、欧米諸国で意匠権を押さえておけばよかったのですが、最近は新興国、アセアンやインドの方にも出さなければいけない状況になってきました。これがコスト的にも重みになっています。何でもかんでも出せばいいという時代ではないですから、そもそも「このデザインをお客さんに伝えることが本当に大事なのかどうか」から立ち戻って判断するように意識しています。

林: トラブルとしてはかなり苦慮されているのですか。それともうまく解決できているのでしょうか。

小杉: 正直、イタチごっこです。特に中国が世界の生産工場ですが、どの製品の模倣品がどこの地域から出てくるか、大体決まっています。商標あるいは意匠を使用して侵害訴訟を起こして模倣品業者を抑えているのですが、次々と新しいものが出てきます。それでも、ブランド向上にはどうしても弊害となることから、やらざるを得ません。

菊池: 弊社の場合は、海外によって商品ブランド名を変えることもありますが、トンボのマーク自体は変えていません。文字が読めなくとも、識別できるトンボのハウスマークが付いていることがひとつのポイントです。

国内と海外で異なる商品展開の例としては、1984年から発売している筆ペンを紹介いたします。アメリカではカリグラフィーという金属の平たいペンで文字を書く文化がありますが、それをカラーの筆ペンで書くモダンカリグラフィーが流行り始めていました。アメリカの販社がここに目を付け、インスタグラムなどのSNSに自分の作品をアップしているインフルエンサーに、ブランドアンバサダーとして活動してもらっています。アメリカの販社のインスタグラムのフォロワーの数が45万超と、非常にたくさんの方に見ていただいていることがわかります。その結果、アメリカでは修正テープが当社の主力商品でしたが、今は筆ペンも主力のひとつになりました。これも、モノからコトへの視点の移りもあってのことで、こういったマーケティング手法が奏功して新しい売上の柱ができました。今では、この手法を日本に逆輸入して、国内でも同じようなワークショップを開くなど啓発しています。

林: これに関する知財は商標になるのですか。

菊池: そうです。こちらは1984年に発売して、もうすでに特許、意匠もありませんので商標が中心です。「デュアルブラッシュペンABT」という商品名なのですが、「デュアルブラッシュペン」が普通名称化し始めたことから、何とかいろいろ工夫をしましてアメリカの方でも登録しています。

林: 日本で登録されている知財は、海外で使うには改めて登録しなければいけません。登録する時にも様々な点で苦労されることもあります。これからグローバル展開するにおいては、知財を単純な権利としてではなく、伝え方そのものを含めて扱っていかねばいけないという考えが各社さんに共通して見られました。

今日もうひとつ、テーマとして皆さんにお聞きしたいと思っているのが、SDGsです。これは現在、共通の世界価値になりつつあります。それぞれの会社で今、この概念に対してどうやって価値を作っていくか、あるいは新しく会社のメッセージを伝えていくか、取り組みがあればお願いします。

高岡: おっしゃる通りSDGsへの取り組みは、各社避けて通れないとこ

ろだと思います。SDGsでは、会社としての取り組み・姿勢（コーポレートブランド）から商品（プロダクトブランド）へ、お客様をどう導くかが重要と考えています。

それから、SDGsは、必ずしも日本から価値が生まれるとは限らず、海外でその価値が生まれるかもしれません。例えば、貧困や児童の就労の問題は、グローバルで事業をする際に顕在化する問題です。そうした問題への解決方法が海外で生まれる、海外で生まれたものをどうまた海外で活かすか。我々の会社はドメスティックですので、今までは日本の技術・価値を海外に提供する、紹介するという一方通行でしたが、海外で生まれたものを海外で、あるいは日本にと、知財の生まれる場所が増えたり、守り方が変わったりすることへの準備が課題です。

小杉: ヤマハは、我々の事業そのものが社会貢献に繋がると考えていますが、貧困な国では、高価かつメンテナンスが大変な木管楽器や金管楽器は扱えないという問題があります。そこで、先ほど説明した新しい楽器、分岐管型管楽器は樹脂で作られているため、メンテナンスも簡単です。この楽器を知財によって多面的に守れば、安い値段で提供できることにも繋がりますし、さらに世界に音楽を普及できるのではないかと期待しています。特に南米において、この楽器を用いたイベント活動をしていますので、知財できちんとサポートできればと思っています。

菊池: 弊社の場合は文具ですので、識字率の低い国等にマーケットが広がることで、豊かな社会に繋がると考えています。

SDGsの中でも、環境という視点に絞ると、例えば、鉛筆の「木物語」は当社のエコブランドとして定着している商品で、1992年、ちょうど地球サミットでリオ宣言がされた年に、鉛筆では初めてエコマーク認定されました。その後学童向けに発売した「Hello Nature.」、これらは20何年たってもブランドとして残っています。子どもたちが、「これ持っている、使っている」と言ってくれるのですが、その子どもたちには環境に配慮されていることは認知されておらず、デザインの良さなどで選ばれています。

一方で、再生プラスチックを使った「econet」という文具シリーズを1997年に発売しました。しかし、こちらは今は存在しません。というのも、通常ブランドの商品を再生樹脂で作れるようになったので、別ブランドとして持っている必要がないのです。環境配慮商品であることを意識することなく、自然に買っていたらいたるものが実は環境に良かったという状況は悪くはありませんが、「環境に良いこと」を自社のブランド価値を高める要素にするならば、もっと認知を高める必要があるのかもしれない。そこがブランドという観点からすると扱いが難しいところです。

林: SDGsは環境への配慮がブランドの中に組み込まれる、ベースの価値にもなります。また、文化に深く根付いていくことも重要で、ヤマハさんが楽器のイベントを行われているように、文化などでも正しく伝えていく、正しさを保証するようなことも知財の中にもあるのだなと思ってお聞きしていました。

今日はグローバルとブランドと知財とくっつけて考えてみました。振り返ってみると、皆さんがこれまで蓄えてきた知財に紐づく歴史や経験値がなければ、今のブランディングはおそらくできなかったと思います。今後、知財の部門として、やっていきたいことなどをお教えてください。

高岡: 我々がお客様のために、ブランディング、マーケティングの仕事をしているということを実感する機会を頂きました。知財「権」だけにこだわってはいけないという思いを新たにされた次第です。今日のパネリストの皆さんはBtoCの会社さんが多かったのですが、お客様が変わっていく

講演要旨

のだから、我々の仕事も変わるはずですよ。我々はその責任に、楽しみながら応えていければと思います。

小杉: 当社の場合、ブランドを高めるという経営方針があります。その点で、今までは法的にサポートすればよかったのですが、これからはよりアクティブに企画、開発、経営層にアプローチして、新しい知財を切り開かないと生き残っていけないという危惧もあります。今後も、できれば皆さんと意見交換をしながら新しい知財を切り開いていきたいと思っています。

菊池: 今日のお話で、自分だけではなく、皆さんも悩みながら進んでいることがわかりました。私どもの色彩商標は社内の経営層にも非常に注目されましたが、全社的に知財の意識を高めていければと思います。後は、社会の動きをキャッチアップして、それをどう知財に落とし込むかに取り組んでいきたいと思っています。

林: ブランドは、大きく「基本価値」と「感性価値」という2つの価値があると言われていました。最近では機能性等がかなり平準化されており、差別化の要素にならず、どうしても感性価値に目が行きがちです。しかし、感性価値は基本価値から生まれるものであり、それが知財です。何か価値に悩んだ時には立ち戻る場所なのだと改めて感じました。

ですから、知財とブランドは一通貫する必要があります。グローバルや知財に対する価値観は変わっていますが、それを吸収していきながらも、次代にむけては、価値観の源泉にある知財を「どう伝えるか」に取り組み、各企業のグローバルなブランディングの発展に繋げて頂きたいと思っています。

パネルディスカッション A3

経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント

モデレーター

渡部 俊也 東京大学未来ビジョン研究センター 教授



渡部 俊也

パネリスト

麻生 要一 株式会社アルファドライブ 代表取締役社長 兼 CEO
株式会社ゲムクリニック 代表取締役 共同経営責任者 (経営・ファイナンス担当)
株式会社UB Ventures ベンチャー・パートナー
株式会社ニュースピックス 執行役員

前田 三奈 株式会社日立製作所 知的財産本部 知財第三部 部長

宮澤 正憲 株式会社博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 局長
東京大学教養学部 教養教育高度化機構 特任教授



麻生 要一



前田 三奈



宮澤 正憲

■モデレーターによる発語

渡部: オープンイノベーションは、UCバークレーのヘンリー・チェスブロウ先生が本に書かれたことで広まったもので、日本でも10年ほど前から政府や企業でも重要だと言われています。しかし、オープンイノベーションは定義が定まっておらず、日本とアメリカを比べても少しずつ違います。まず、インバウンドとアウトバウンド、それからお金のやりとりがあるもの、ないものに分けられます。その中で日本とアメリカで大きく違うのは、日本ではスタートアップとの連携が米国に比べて少ないことです。企業のみなさんが抱えているテーマはここ3、4年でも大きく変わっています。3、4年前はスタートアップとの連携はほとんどあまり重要視されていませんでしたが、今は変わってきて、皆さんスタートアップとの連携を重視するようになりました。その中で、2019年6月に「ワタシから始めるオープンイノベーション」という内閣府の報告書を出しました。これはオープンイノベーションと言うけれど、あまりうまくいっていないよねというもので、本当に経営に貢献するやり方はどうなのかというところを今日は、バックグラウンドや立場が違うお三方によって、イノベーションを多面的に捉えていきます。

麻生: 私は大学卒業後、リクルートに入社しまして、2年目の時に公募制の新規事業開発プログラムで受賞、入社3年目からリクルート内で新規事業開発リーダーとして、自分で提案した事業を立ち上げました。入社5年目でリクルート100%出資の子会社を作り、7年間ITベンチャーを経営しました。その後、親会社のリクルートが上場すると、リクルートグループ全体の新規事業開発の統括を任せられました。その時に立ち上げたのがリクルートベンチャーズという社内起業家養成プログラムです。

同時に行っていた新規事業開発では、オープンイノベーションを掲げていました。誰も応援してくれないけれど、誰かが応援してあげなければいけない創業時期の起業家を応援する施設を作り、3年間で半年のプログラムを12回まわしました。卒業生の活躍は目覚ましいです。

自分でも起業したくなり、昨年リクルートを辞めて起業家になりました。やりたいことが1個に絞れないので同時に複数創業しました。今は主な仕事は4つあります。4つの仕事のほかにも、いろいろなところで社外取

締役や外部委員をしています。全部の仕事に共通しているのが、何もないところから新しいビジネスを作り上げるという点です。

リクルートグループ時代から一貫して、新規事業開発は誰でもできるものだと考えています。私が作ってきた新規事業開発の仕組みは日本企業全体の処方箋になるのではないかと作ったのがアルファドライブという会社です。新規事業を生み出せる会社に体質転換させる支援をおこなっています。

『新規事業の実践論』という本を出しました。サラリーマンの方がどうやったら新規事業を作り出せるのか、その時に経営は何をしなければいけないのかを書いています。それから、ユーザーベースグループでやっているSPEEDAという経済情報プラットフォームがあります。知財の皆さんに大変好評なのが、知財情報、特許情報の検索、それから、特許情報の市場分析をひとつのプラットフォーム上で簡単にできることです。

さて、私がオープンイノベーションについて警鐘を鳴らしたいことがあります。それは、オープンイノベーションの目的は新規事業開発であって、協業はあくまで手段であること。これを見失い、目的と手段がはき違えられているというケースが散見されます。事業は顧客がいて成り立つものですから、顧客不在でオープンイノベーションを語るのをやめていただきたいのです。オープンイノベーションをやっている人は顧客ではなく、スタートアップと自分の事業部門に足しげく通っていますが、新規事業開発は「仮説を作って顧客に持って行き、仮説を修正する」。この回転活動です。このことのみ集中すれば、誰でも新規事業開発できます。

宮澤: 本職は、博報堂で主にブランドやイノベーションを企業向けに作るコンサルティングをしています。私自身もオープンイノベーション型のプロジェクトをやっています。一方で、東大の教学の教員という立場から、主に学生と企業を結んで、どのようにオープンイノベーションを作るかという、産学民共創型のプログラムも作っています。企業と大学、両方の立場から見ているもののお話をしたいと思います。

最初にオープンイノベーションの現状を整理します。今までは1社同士のオープンイノベーションが多かったのですが、最近では複数社で組んでいる企業が多く、その組み先としてのベンチャーも増えてきました。いろいろなタイプのオープンイノベーションが今急激に増えているというの

が印象です。そのため、オープンイノベーションについては、ベンチャー、研究開発、AI、町づくりと、皆さんそれぞれが違うものをイメージしているという状態になっています。

欧州では、すでにオープンイノベーション2.0をだいぶ前に発表しています。もともとの研究開発的な目的から事業創出に変わり、今は社会課題解決と、だんだん目的が変化していきました。その結果、いろいろなタイプの手法や方法論が乱立してきているのが、現状のオープンイノベーションの動向です。

なぜ、オープンイノベーションが変化しているのか整理してみたいと思います。ざっくり言うと、生活者の購買行動や市場の状況が変わったこと、テクノロジーの進化、この二つのドライバーが大きくなったことです。例えば、生活者の購買行動で、現状の製品への満足度調査では、今の製品に8割方満足しているという結果が出ています。その状態では、新しい商品を作るのが難しいため、需要が低い中で無理やり買わせるという状況が起っています。ひと昔前は、モノ中心のマーケティングで新しい需要創造をやっていましたが、それも難しくなっています。これが、各企業さんが苦労している根本の原因だと思います。モノからコトへという価値観が本格的に稼働しているのです。これをさらに加速させているのがテクノロジーの進化です。例えば、今はスマホ1つでなんでもできます。これにより、それぞれの業界が独立したものでなくなっています。これはスマホだけではなく、PCでも、テレビでも、車でも、家でも、もっと言えば町でも同じことが起こっていて、業界のあいまい化が急速に進んでいます。こうしたコネクテッド社会では、共創はマストになっています。そのため、多くの企業で業界の再編やパーパス、つまり企業の社会における存在意義の再定義が加速しています。これにより、私の本業であるブランドを作るという仕事もここ数年で変わってきています。ブランドは商品があって、品質とイメージといった、無形資産を作るというのが、ブランドの基本的な姿です。ところが、昨今のブランドの作り方は、モノありきではなく、顧客とか社会の中で何が必要なのかというところから始まっています。つまり、商品より、思想やパーパスの方が、より重要になってきています。オープンイノベーションでも同じことが起こっていて、従来はバケツリレー型で、同じプロセスのまま外から都合のいいところだけを入れていくというタイプのオープンイノベーションが基本でした。ところが、最近のものはパーパス起点で、外部組織と共に、顧客に必要な体験価値を創造します。プロトタイプ的にどんどん回しながらアップデートして、それを製品に戻していくというモデルにかわりつつあるのです。オープンイノベーションは、特定の部門がやるものから全組織がやるものになっていき、次の産業構造変化に生き残るため、もっといえば、新しい市場を作るためのマストの経営プロセスになろうとしています。

ディスカッションのポイントになりますが、目的と手段が逆にならないということが大事で、その目的は社会的に意味のあること(パーパス)を明確に設定することがよいと思います。それが決まって、どういう手段でやりましょうという話が次の段階です。産業変革や組織構造そのものを大きく変えるという前提でいうと、どのようにブレーキをかけないで加速させるかという視点がないと、結果として次の時代に生き残れません。それを念頭に置いた上でこの議論をした方がいいのではないかなということ、最初に問題提起だけさせていただきました。

前田: 私は社会人人生をほぼ日立の知財部で過ごしており、お二人とは反対でオープンイノベーションに巻き込まれた側の人間です。

まず、日立は1960年くらいにITに参入して、2016年からデジタルソリューション事業をやりはじめました。私がオープンイノベーションに巻き込まれ始めたのは、その少し前です。日立にとってのデジタルソリュー

ションは、お客様の業務のデジタルトランスフォーメーションを支援するというビジネスです。日立はこれを、「デザイン×デジタル」のアプローチで、データ分析だけでなく、ヒアリングや現地調査も用いて実施しています。お客様のデータをもらうことはもちろん、データ化されていないノウハウなどを聞き出すところが大事になってくるので、ソリューションを作っていくうえで、お客様との共創は必須になってきます。

今になって振り返ってみますと、知財マネジメントでは3つの視点が必要だったと思っています。ひとつ目は「IP for Hitachi」です。日立の独自知財を確保して、共創の成果物やお客様のデータとの混同が起きないようにすることです。2つ目は「IP for Customer/partner」です。一緒に作って出来てきた成果物について、互いに納得感のある合意を形成することです。これは、知財マネジメントを超えてビジネススキームまで踏み込む必要があります。3つ目が「IP for Ecosystem」です。1対1の共創ではなく、多数のプレーヤーとエコシステムを構築するため、知財を適切に使っていただけるように知財をオープンしていくことです。3つ目がなかなか難しく、まだ試行錯誤しています。例えば、研究開発部門の中で、デザイナーたちがビジョンデザインという活動をしていて、未来のビジョンを描くだけでなく、地域の方々とビジョンを実践する取り組みもしているのですが、こういう活動に知財部門が寄り添うことを通して、協創はビジョン共有(Why)から始まり、コンセプトの議論(What)があって、具体化、役割分担の議論(How)が行われるということが分かってきました。この時、少なくとも最初の2段階は、安心してお互いのアイデアを使い合えるような知財マネジメントの仕方や精神が必要であること、どういう知財の持ち方にするのかという議論はHowのフェーズになってから、という進め方がとても大事であることを学んでいます。

■ディスカッション

渡部: 共通していることは、大切なのはお客さま、ユーザーだということですね。それから、パーパス、ビジョンデザインというのは、ほとんど同じなのかなという印象を受けました。もう一度、成功ポイントを分かりやすく教えていただければと思います。

宮澤: 改めて私が整理しますと、おそらく3つポイントがあると思います。1つ目は志、2つ目は仲間、3つ目は手口です。

志は、先ほどお話ししたパーパスやビジョンに近いところです。なかなかうまくいかないのは、だいたい目的が明確になっていないためです。例えば、単なる自社の利益のためというだけでは、外部の人は寄りにくいでしょう。明確な目的、志の深さが大事なのです。それを作った上で、第2のポイントの仲間です。この領域でいうと、将来に向けて新しいものを作るのが得意な人が向いています。積み上げ型でものを考える人ももちろん大事ですが、その人ばかりだと、今のいろいろなものの利害が対立してまとまりません。未来像からのバックキャストができるメンバーが必要なことと、コネクティングできるタイプの人がいないと、オープンイノベーションはうまくいかないと思います。そこまで決まると、手口ややり方という問題が出てきます。私はプロセスも新しくないとイノベーションは難しいと思います。それぞれにあったプロセスをどう作っていくかという話が必要なのです。

渡部: 内発的動機付けがない人がやっている場合があるということなのでしょう。

宮澤: 内発的動機というのは、個人と企業の両方にあって、情熱がない

とそもそもそこに人が集まってこないですし、やりたいというすごくシンプルなモデルがオープンイノベーションを加速するポイントですので、実は内発的動機は非常に大事だと思います。

渡部: 知財の立場での成功ポイントは何かありますか。

前田: 振り返ってみてラッキーだったのは、日立がデジタルソリューションをやりますと外に言う前から、社長から内々に、これから知財は必ず大事になる、だから事業課題を持って来いと言ってもらえたことだと思います。そこから必死に考えたのは知財課題ではなくて、事業課題でした。当時、コンサル会社から転職してこられる方がいたので、モノ売りの事業はデジタルソリューション事業と何が違うのか、知財マネジメントについてではなく、事業として何が違うのかをしつこく聞きに行きました。その結果掴んだのが、コンサルは知見をリユースブルに組織にためていく必要があるということです。では、リユースブルな知見(広義に言えば知財)を蓄積できるようにするには、我々はどんな知財マネジメントをしなければいけないのか、そのあたりから知財マネジメントに必要な要素を、広がりをもって把握し始めることができたと思います。

渡部: 他の会社でも経営者の人は同じようなことを言っているのに、前田さん方知財部がそれに自ら巻き込まれ、行動されたことが大きいように感じます。

麻生さんの話は非常にシンプルです。ともかく顧客のところに行きなさいということですね。行かない人、行けない人に行くようにするポイントはありますか。

麻生: 行かない人を行けるようにするのはとても難しいです。ただ、すべての働いている人に、300回行ってでも解決したい何かを発見させたいと思っています。仕事において強いテーマを持っている人でないと、オープンイノベーションや新規事業をやってはいけないと思っています。人生を賭けて取り組みたいテーマに出会っていない人が、「イノベーションを起こせ」と言われて、最近はオープンイノベーションと聞くから、とりあえずスタートアップにアポイントを取っています。けれども、それは本当に何の意味もない。まずは、300回行ってしまいうくらい解決したい何か、世の中をこわしたいという何かを発見することの方が重要なのです。

渡部: 300回行く気になるようなテーマを見つけれ、ということですね。

麻生: はい。残念ながら、日本のサラリーマンのほとんどの方は、Whyがありません。『新規事業の実践論』にも書いてますが、後付けでもWhyを見つけるために、現場や本場に行ってくれという話をしています。課題のありそうな現場にとりあえず行きます。事業開発の本場、深圳やシリコンバレー、地方の会社で言えば東京の先進的な会社もそうですし、自身の会社の中では、営業部門からすれば、R&D部門の人が該当するかもしれません。自分よりも先進的なことをやっている人たちとのコミュニケーションを積み重ねます。これはいわゆる婚活のようなもので、婚活をすればするほど恋愛相手が見つかる可能性が上がっていきます。

価値共創タスクフォース報告書の「ワタシから始めるオープンイノベーション」は、核心をついたタイトルだと思います。なぜかと言うと、日本企業で働くサラリーマンの方は、自己紹介をする時に社名、部署名、自分の順番で話すのです。自己紹介のはずなのに先に会社の紹介と部署の紹介をするのです。これはほぼ自己紹介になっていないのです。それでは、ビジョンやパーパス、自分にとっての顧客など見つかりません。一個

人として誰かと対峙した時に、一緒に何かをやっておもしろいことがあるのかどうか、そうでなくとも、自分は〇〇の問題を解決したいということに共感してもらってコミュニケーションをとれば、もっといろいろなことが起きると思うのです。

渡部: 日立の知財部さんは現場に行きなさいと言われることがあると聞いています。そういう活動を組織の一員として、知財部門がうまくやっていくのは大変だと思いますが、いかがでしょうか。

前田: 弊社の場合はお客様の課題をお客様と一緒に発掘する、そのための手法を、まず研究開発部門が研究しはじめました。ただ、さすがに研究開発部門だけでこれを事業の中でやっていくというのは無理ですので、実践しながら作った方法論やツールを、事業部門に渡して、事業部門でできるようにしています。

同じように我々のようなサポート部門(知財だけではなく、調達や法務)も、新しい現場で学んだことを、だんだん仕組み化していくことが大事だと思っています。実際に、知財部門が始めた活動を別の部門が現場で回せるような仕組み化が始まってきています。

渡部: 具体的にいうと、仕組み化の中身は何ですか。

前田: 例えば、弊社は知財と法務と調達は別々の部門で、レポートする役員も違うのですが、ビジネススキームとして現れるのは1本の契約です。そこで、バーチャルで一緒になって議論できるような場を作ることをビジネスプロセス部門が始めて、そこで組織として変わっていかなくても、バーチャルには一緒に仕事ができるような仕組みを作っています。

渡部: 会社の組織や意志決定等いろいろな障害があると思いますが、宮澤さん、いかがですか。

宮澤: それぞれの会社の組織にあったやり方があると思います。ただ、大事なものは、いろいろなレベルで内発的動機をベースにビジネスを作り替えられるかどうかです。ビジョナリー・カンパニーといわれる企業にはそれがありますし、創業者の思いがうまく浸透してくるというケースも多いと思います。逆に、下の方にやる気はあるけれども、上が動かないというケースも多いと思うのです。その場合には、自主組織を立ち上げてやりたいことを動かし、それを上に提案し続けるのもいいと思います。内発的動機をベースにしていれば、評価されなくても勝手に動いていくと思いますし、会社に評価されるものが出てくる可能性があります。よく若い人は、うちの経営者は理解がないと言いますが、一方で経営者も、私たちは下からの新しい提案を待っているのに、何も上がってこない、と言っているのです。その突破口として新しい声をあげてみるのがとても大事です。

渡部: 組織との関係でどのように乗り越えていけばよいのか、お話いただければと思います。

麻生: 極論、弊害になっているのはルールだと考えています。特に、コーポレートガバナンスの時代ですので、経営者も社員もルールを守ります。これは、既存事業を適切に回すためには適切なルールになっていますが、新しいことを生み出す時には弊害になり得ます。オープンイノベーションを阻害するような社内ルールがあれば、まずはそれを撤回するのが重要だと思います。更に言うと、オープンイノベーション以外にも様々な新規

講演要旨

事業を起こす手段がありますが、ほとんどの企業では事業部がこれらを使えません。なぜかという、それぞれに部署が成立していて、担当役員が違うからです。成長フェーズに入ったら、スタートアップとの連携、出資、買収、提携を考えるでしょう。けれども、その1個1個をやるためには、別の部署に行かなければなりません。更には手柄も、数字も来ないので。このあたりのルールを改定するのがとても重要だと思います。例えば、買収予算と出資予算を統合して、この範囲であればなんでもおこなってよいとして、オープンイノベーションを進めると、機能すると思っています。

渡部: 予算を貰うということですか。

麻生: 予算もそうですし、権限も必要です。

渡部: 各部署を経由しないルートを作らないといけないということですよ。

麻生: そうですね。一番意志を持っているのは、ビジョンがあって、パーパスがあって、自分の顧客の課題を解決したいと思っている事業部長で、この人に全手法をぶら下げるのが正しいです。

渡部: 確かに、新規事業をやろうとしているのだから、今のビジネスのためのルールが良いわけではないですね。

宮澤: ひとつの企業の中で共創ができていない企業が、そもそも外とオープンイノベーションをできるのかという議論が起きます。そういう意味では、中と横だけで十分イノベーションができる可能性がありますので、中でオープンイノベーションをやった上で、外部に広げるということもやっていくといいですね。

前田: 技術のあるなしに関わらず、なぜ研究開発部門が最初におもしろいことをやり始めるのか、というのも、「研究開発だからちょっとはみ出てもいいよね」という雰囲気があるためのような気がします。ただ、それを事業に繋げるところで一回溝があります。始めた人がそのまま事業を進めることができればいいのですけれども、そうではないときに、どのように繋げていくのが課題になりますね。

渡部: 地方で一生懸命活動している人も増えてきています。地方でオープンイノベーションを進めていく事例や考え方がありましたら、ぜひお話ししたいです。

宮澤: オープンイノベーションは、おそらく地方の方がやりやすいのではないのでしょうか。町おこしはオープンイノベーションに限りなく近い方法でやっている自治体が多いと思います。地方課題はパーパスを立てやすいですし、仲間集めが非常にしやすいです。ただ、現実的に誰が主導するかというと、権限の強い地方自治体ができることになります。けれども、地方自治体は、「何となく隣の町もやっているの、こちらもオープンイノベーションをやりましょう。あなたが担当です。」と言われた人が担当になっている場合も少なくありません。そうすると、せっかくできた良いアイデアもなかなか先に進みにくくなってしまいます。また、人集めも、本来は町外の人をいれる方が理想的で、ベンチャーや、海外企業も入れたほうがいいのですが、なぜか地元の企業、大学、市民と中で完結していて、オープンイノベーションができていません。隣の町の真似をする、結果同質化が量産されるというのが、今、地方で起きるオープンイノベーションの

問題なのではないかと思います。最初の目的をもう一回整理して、やる気が集まれば、私は地方にとってうまくいく手法なのではないかと思います。

前田: 先ほどの宮澤さんの話にとっても共感していて、パーパスを立てる、ビジョンを立てるといふのはとても大事で、それが地域活性化のような場合だとまだ浅いと思っています。もう一段深掘して、その地域が大事にしている文化は何なのか、共有をしないとイケないと思っています。明確化する、把握することが、地域でオープンイノベーションをやっていく上ではとても大事なのだと思います。

麻生: 地方創生について2つお話をしたいと思います。都市型の会社の方が優れているというのは幻想であること、それからオープンイノベーションは地域でこそより力を発揮するということです。

私は高知県に子会社を持っていて、高知県の産業振興を新規事業開発の分野から促進しています。今年は、高知県内の中小企業の人たちの商品開発や新規事業開発と一緒にやるというプログラムを4カ月しました。驚くことに、その4カ月で新商品ができて販売開始したのです。大企業で新商品を開発したら、どう考えても4カ月で販売はできません。このスピードの面において、圧倒的に地の利、優位性があるのが地域という経済です。

それから、その子会社がある土佐町の役場には数十人しかいません。手がまわりませんから、オープンイノベーションするしかないのです。私たちも、産業振興のプレーヤーとして入っていますが、役場の人や教育委員会、市民とも話をします。あらゆる課題をみんなで解決するということが、とてもイノベティブなのです。

課題が多い分、イノベーションの種があります。いろいろな観点から考えて、フィールドは地方など、ものが早く決まる所でさっとイノベーションを生んで、それを都会に戻してくるという方がいいのではないかなと思います。

渡部: 知財の部門はどういうインプット、あるいは考え方をしていけばよいと思いますか。

宮澤: 最初に言ったように、オープンイノベーションは全組織型の動きになっていますので、究極的にはすべての部門の人がオープン性とイノベティブ性の2側面を持つということに尽きるのではないのでしょうか。これは知財の人も例外ではないと思っています。人と繋がる能力とそこから新しいものを考える能力は、どんなところに行っても大事です。私の外から見た知財部門のイメージは、商標や特許、法律を武器にした守りのスペシャリストです。どれだけ高い防御壁を作れるかの専門家ですが、防御壁の高さはオープンイノベーションのしにくさとイコールです。複数企業と組むと、知財部門の違いが進み方に出ることがあります。例えば、素晴らしい企業であっても、リスク管理が非常に厳しく契約書を結ぶまでに過剰に時間がかかったりすると、次からオープンイノベーションに呼ばれにくくなることがあります。必要なものを守りながらも、同時に人も集まるという組織にすることが求められているのです。とても難しいことを言っていますが、知財戦略そのものが今までと違ったイノベティブな視点になってくるという意味では、私は知財の方こそがまずイノベティブな方法を考えていただけるとよいのではと思います。

前田: 私たちは回答用紙を持ってくるな、問題用紙を持ってこいと言われてます。そこで、社内で話していることが2つあります。1つ目は、社内外関係なく、事業課題がわかるまで知財の話をしていないことを心がける

ことです。2つ目は、内閣府のレポート中の内発的な動機と通ずるのですが、自らで必要なスキルを選び取っていかうということです。例えば、今、知財業界では、IPランドスケープが流行りだと思います。知財部員全員に分析スキルをつけようというアプローチもあるのですが、それだと手段ありきになる懸念があります。やりたい人(やる必要がある人)にやらせると、必要性に押されて知財以外の分野のデータサイエンティストと繋がっていったりと、分析の幅も広がりますし、得られる知見も多くなります。そういった自由度のある知財部門のマネジメントが大事だと考えています。

渡部: 今日みなさん共通して、顧客に姿勢を向けること、そのためにはパーパスあるいはビジョンドリブンが必要で、その前にそもそも内発的動機付けができていないか、といった話がありました。エコシステム型の産業の時代になっていますので、プラットフォームや産業プラットフォーム自身が、オープンイノベーションの関係性を持つことは避けて通れないと思います。大きなパラダイムの変化があると、仕事のやり方、ルールの変更も必要だということがわかりました。

パネルディスカッション B1

2020年のサブスクリプションビジネスと知財
各社の動向

モデレーター

杉山 拓也

一般社団法人日本サブスクリプションビジネス振興会 執行役

パネリスト

桑名 直樹

freee株式会社 法務本部長兼事業開発部長

西野 秀明

株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント シニアバイスプレジデント
プラットフォームプランニング&マネジメント統括責任者

舟山 聡

日本マイクロソフト株式会社 業務執行役員
政策渉外・法務本部 副本部長 弁護士

杉山 拓也



桑名 直樹



西野 秀明



舟山 聡

■モデレーターによる発語

杉山: 最初にパネリストの皆様から自己紹介も兼ねて、どのようなビジネスをやっているか、その中でどのような立場でビジネスにかかわられているのかをお伺いしたいと思います。

桑名: 私はfreeeで法務と事業開発、最近は管理部署を中心に知的財産戦略を含めて担当しています。まず、当社のミッションは「スモールビジネスを、世界の主役に」です。freeeは、昨年末にマザーズ市場に上場した設立7年の会社です。グーグル出身のCEOがインターネットサービスとして良いサービスを提供したいと考え、特に中小企業をターゲットに会計ソフト、人事労務ソフトといったバックOfficeの管理ツール、支援ツールを提供しています。本日のテーマであるサブスクリプションですが、我々はまさに創業当初からサブスクリプションをピュアに展開している会社です。

主に、クラウド会計ソフト、あるいはクラウド上での人事労務ソフトをサブスクリプションビジネスとして提供しています。そのソフト名は統合型クラウド会計ソフトの「会計freee」と、統合型クラウド人事労務ソフトの「人事労務freee」です。6年前から会計ソフトをクラウド上で提供するサービスを行っています。シェアとしては日本のクラウド会計ソフトとしてはNo.1です。人事労務ソフトも同様です。これらは大規模に利用されるERPを中小企業向けにシンプルな形で提供しようというコンセプトを持っています。バックOfficeのオートメーション化に寄与する、あるいは簡単にデータをユーザー自身が入力して利用できる、あるいはパブリックAPI、我々が持っているAPI、アプリケーションプログラミングインターフェイス、これらを使って外部の他のサービスに簡単に繋ぐことができるサービス、これをもってユニークなポジションを目指しています。現在、国内ではユーザー数は16万人くらいです。バックオフィスの自動化、経営の意思決定への寄与、あるいは他サービスとのコラボレーションや拡張、といったことを可能とするサービスを提供しています。

西野: 私は2006年よりプレイステーションの関連事業に従事しており、現在は米国で勤務をしています。ハードウェア、システム、それからサー

ビス全般の商品企画業務の統括が私の職務権限です。

まず、プレイステーションは、ゲーム機を企画、製造、販売している事業と、それからゲームを作っているパートナーの皆様が開発環境をご提供し、ゲームをお客様に届けるという2つの側面を持った事業をこの25年程展開しています。現在では2兆3,000億円の売上、1億300万アカウントのお客様を獲得して、エコシステムを構成しています。

ソニーグループの様々な事業の中では、ゲーム&ネットワークサービスセグメントとして、我々のゲーム事業が組み込まれています。このセグメントを実際につかきどっているのがソニー・インタラクティブエンタテインメントという子会社です。これまでのプレイステーション事業の売上の推移をみると、2013年以降、売上が右肩上がりになっています。これには2つの理由があり、1つはゲーム機がネットワークに繋がることによって、コンテンツの売上が我々の事業の中へシフトしてきたこと、もう1つは、本日のお題であるサブスクリプションビジネスによる収入が貢献していることがあります。クリスマス商戦、年末商戦を経たところで、1億300万アカウントのお客様がいらっしゃる、その中でもこのサブスクリプションサービスであるプレイステーションプラスには全世界に4,000万人に近いお客様がいらっしゃいます。我々は70カ国、19言語、32の通貨でグローバルにプレイステーションのネットワークビジネスを展開しており、結果的に約2兆3,000億円の売上、それから3,100億円の利益で昨年度を締めることができました。

大きく分けて2つのサブスクリプションサービスを提供させていただいています。ひとつ目はプレイステーションプラス。こちらは我々が提供するいくつかの機能を使うために加入いただくサービスです。2つ目はプレイステーションナウ。これはコンテンツを提供するサブスクリプションです。たくさんの方が遊び放題といったサービスを想像していただくと分かりやすいと思います。こちらはコンテンツへのアクセスをサブスクリプションでご提供しているものです。これはクラウドゲーミングという側面も持ちあわせており、今年、加入者が増えることを期待しているサービスです。

舟山: 私は2004年にマイクロソフトの日本法人に所属する社内弁護士になりました。それまでは8年間、弁護士として一般民事の法律業務を

しておりました。ITバブルを社内で経験することはありませんでしたが、私が入社を決めたころにマイクロソフトに公取が入るといニュースが出て周りから心配されたこともあります。入社後は、独禁法案件の対応のほか、様々な社内法務業務の担当を経て、現在に至ります。皆様の中にはまだまだマイクロソフトと聞くと、WindowsとOfficeの会社と思われる方がたくさんいらっしゃると思いますが、今、会社が何を目指しているかというと、AIとクラウドの会社です。

創業者ビル・ゲイツの時代には、Windowsで構成されるPCを全ての家庭の全ての机に届けたいという企業ミッションを持っていました。そして、その後各国での独禁法上の様々な問題を起こした過去を持ちます。これらの経験を経て、現在のミッションは「Empower every person and every organization on the planet to achieve more」です。我々はお客様のデジタル変革をITプラットフォームの視点で支えていきます。すなわち、お客様のデジタルトランスフォーメーションの成功がないと、我々の成功もありません。2020年度のビジョンでは日本の社会変革に貢献するため、働き方改革にも触れています。そして、デジタルトランスフォーメーションにも様々な課題があり、単に紙のデータ、紙のファイルをデジタル化するだけでなく、それをクラウドに載せて、ビッグデータとして繋げて分析、次の予測に繋げていくことが必須だと指摘されており、このクラウドへの移行のスピードが勢いを増しています。また、お客様の業種業態に最適な支援を推進しております。

クラウドやAIなどの新しい技術やサービスを展開していく上で、人材のスキル開発も重要になってきます。業務プロセスの改善や何か新しいもの、面白いものを生むためのアイデアは現場の人間が一番持っているものです。そのため、クラウド、AI人材の育成に力を入れるという観点でも、現場の方への情報提供やスキルトレーニングを進めています。もとより、変革を進めるときには、テクノロジーありきではありません。手順としては、人、プロセスがあり、最後に我々の製品であるテクノロジーがきます。お客様の課題を解決するお手伝いをする中で、テクノロジーで解決できることがあればマイクロソフトもお手伝いしていくという考え方です。マイクロソフトは、Windows10のほか、メールやOfficeソフトの機能をクラウドサービスとして「Office 365」というブランドで展開しています。さらに「Azure」というプラットフォームないしインフラのクラウドサービスがあります。これを使えば、今までオンプレミスでサーバーを設置して、その中にサーバーソフトを入れて使っていたものをマイクロソフトのクラウドに移行することができます。今この「Azure」のサービスのビジネスが伸びています。そして、マイクロソフトも進化を続けていくために、さまざまなことを実施しています。例えば、「GitHub」というオープンソースのコミュニティを買収して、オープンソースコミュニティへの投資を進めています。当社も、今までソフトウェアを販売してお客様の自前のハードウェアにインストールして使っていたというオンプレミス型のライセンス販売を中心にビジネスを進めていました。これがオンラインサービスへと大きくシフトしていく中で、一番中心となるモデルがサブスクリプションです。我々も10年ほど前まではオンラインサービスはコンシューマー向けのものが中心で企業向けのサービスは一部しかありませんでしたが、企業向けに本腰を入れたオンラインサービスを始め、現在に至ります。

■ディスカッション

杉山: サブスクリプションというと、サービスと継続的にお付き合いをしていただくことが重要と言われていますが、そもそも利用していただくにあたっての入口の工夫や継続してもらうための工夫をお教えいただければと思います。

桑名: サブスクリプションサービスとして提供する以上は毎月の課金がベースになりますので、気に食わなければ他のサービスに行くことができます。そのため、スムーズに利用し始めてもらうことが重要だと思っています。経理あるいは会計担当の方がスムーズに使えないといけないので、ユーザーがそのサービスを利用し始めた時点で「こう使うですよ」と丁寧なサポートを提供することに力を入れています。次に、どのようにして継続してもらうかという部分です。従来のものとは違い、インターネット上で提供するサービスですので、常に新しい機能の追加、あるいは機能を消す、機能の改善などがリアルタイムでできるのが特徴です。かつ、ユーザーがどのようにサービスを使っているのかなど、データとして取れることがポイントです。そういったデータを定量的に追いかけて分析した結果を踏まえて、これを改善しよう、機能を追加しようといったことができます。ユーザーの利用継続に向けて、このような活動にリソースを割いています。

杉山: これまでの主流であったパッケージソフトは、一度入ると数千円というような規模だと思いますが、そういったパッケージソフトに比べて、導入のしやすさやお客様の反応はサブスクリプションで変わった部分はあるのでしょうか。

桑名: 数千万円のパッケージソフトは大企業向けのものですので、企業様ごとに完全にカスタマイズされており、各企業のプロセスに即したものを提供していたのがおそらく既存のERPだと思います。それよりも規模の小さいこれまでの会計ソフトは、ある程度汎用性があり、遊びを持たせた形でサービスをパッケージとして提供されており、これをユーザー側で工夫をして実務に落とし込んでいました。そういった意味で、数千万円のパッケージほどには細かい機能を充実させていませんでした。当社のサービスでは、そういったところを考慮して実務側に落とし込みやすいパッケージを提供しています。

杉山: 継続のところでおっしゃっていた、いわゆるユーザーの行動分析から次の機能を開発していくことですが、これまで例えばどんな機能を追加されたのでしょうか。

桑名: 例えば、サブメニューの中でよくクリックされるものがあるので、それをメインメニューのタブとして加えたことがあります。これはユーザーのデータを追いかけた上で改善を行い、かつポジティブなフィードバックを得られました。

杉山: 知財側面からもうひとつ、そういった機能の改善をしていく中で、freeeさんならではの機能というのが開発されていくと思いますが、そういったものについて特許をとっているのでしょうか。

桑名: 我々はまだ創業7年の会社ですので、大企業さんと比べると当然知財への取り組みは投資の規模としては小さいと思います。ただ、創業当時からプロダクトを出す前の段階で弁理士さんに相談しており、特許を取得することに対しては積極的に取り組んでいます。そのため創業7年の会社にしては出願数が多いと思います。

西野: 一般的に、サブスクリプションとは、単品で販売されているものを単品購入よりも安く、さらに定期的に配達される利便性を加えて提供するものと考えます。

サブスクリプションのコアは継続顧客で、継続顧客の方がお金を払ってくださるからこそ、我々に収益がもたらされます。そのため、新規の顧

客は何を求めているのか、なぜ新規の顧客は我々のサービスを利用するのか、継続顧客はサービスに満足しているのか、なぜ解約したのか、もう一度戻ってきた人はなぜ戻ってくるのか、ITとは関係なく人間の心理、ユーザーのニーズを的確に捉えることが大事になってきます。そして、そこからどんどん新しいお客様にフォローアップする、満足度をさらに高める、解約を回避する、辞めた人にもう一度フォローアップしてみるといった絶え間ないループによって継続顧客に繋げていくことに本質があると考えています。

舟山: 私も時々ビジネス側の会議に出させていただくと、解約がどれくらい出ていて、それを取り戻すために何をしなければいけないのか、喧々諤々(けんけんごうごう)やっている場面に出くわしたことがあります。ビジネスが元々クラウド型の、いわゆるクラウドボーン(クラウドベース)の会社であれば、その良さを前向きに出していけますが、我々は買い切り型のパッケージソフトから出発していますので、お客様に説明しても混乱が起こるのではないかとこのところから出発をしました。オンプレミス製品という買い切り型と、現在展開しているオンラインサービスで何が違うのか、ライセンスについてどう考えているのかの説明も必要になります。マイクロソフトのライセンスは複雑だという声をしばしば伺います。ライセンス早わかりガイドという公開されている文書に、「オンラインサービスとは一定の期間、非永続的なライセンスとして提供するもので、期間が終われば扱えなくなります」と説明が書いてあります。では、今までとどう違って、何でオンラインサービスがいいのかという話になるわけです。そうすると、メリットを訴求していくことになります。従来の買い切りのソフトウェアを導入して下さっているお客様にはそのライセンスをお持ちであれば、この範囲ならオンラインサービスも合わせて使えますよ、とか、導入コストが低くなりますよ、といったことがメリットになります。それから、企業でオンラインサービスに移行する際にはそれもお手伝いしますよ、など、利用開始のハードルを下げるためのお手伝いをしています。一方で、サブスクリプションによるオンラインサービスへのハードルが高い企業、産業分野のお客様もいらっしゃいます。クラウドサービスになると、それまで自分たちで管理していたデータをマイクロソフトに預けなければいけないので不安になります。特に公共分野や金融分野、ヘルスケア分野です。そこで、そういう業種のお客様には特に、お客様の安心のために、他国や他のお客様の事例で参考になる情報をご提供できないかという発想で、お客様をサポートしています。そして、このサブスクリプションは継続して使っていただくことにより売上が計上されます。だからこそ、お客様の課題を一緒に考えて、一緒にIT導入からデータの活用までを計画して実行する、カスタマーサクセスユニットという新しい部署を立ち上げました。

杉山: サブスクモデルを採用した際のメリット、デメリット、あるいはこれまでのビジネスモデルからの展開におけるジレンマがあればお伺いしたいと思います。

桑名: 当社は最初からサブスクリプション、ソフトウェアサービスを提供しています。これは創業者がもともととグーグルにいたことから、インターネットがより伸びていくという確信を持っていたからです。また、クラウド会計ソフトは日本発ではなくて、ニュージーランド、ANZ地域、あるいはアメリカといった海外で先行して普及していました。そういったことから、このサービスが日本でも普及すると考えたという経緯があります。

サブスクリプションサービスのメリットは、お客様の声を拾いやすいことです。それは定量的なデータを追いかけてやすいから、お客様がどう思っているかという情報を拾いやすい、それをサービスに還元しやすい、あ

るいはお客様と一定のリレーションを築けることでお客様からフィードバックを受けやすいということです。お客様にバリューのあるサービスを提供できるというメリットがあると思います。その反面、お客様と一定のリレーションができるということは、お客様から常に一定の対応を求められる、あるいは常にサービスを改善するための努力を求められるということになります。売り切り型のサービスでもそうかもしれませんが、お客様との関係性が密な分、それに求められる要請がより強いという意味では、サービス提供者側に負担があるという意味でのデメリットが生じているのではないかと考えています。

西野: サブスクリプションモデルを採用するに至る背景ですが、ゲーム関連のビジネスの特徴として、年度ごとの売り上げのアップダウンが激しいことがあります。例えば、ビッグヒットのゲームが生まれると、一緒にハードも売れるので、売上が大きく伸びる年があります。そうでない年と500億円もの差がある時もあります。そういう中で、定常的に安定した売上を確保することにより、相対的な乱高下のレベルを下げたいという思いがありました。マイクロソフトさんのXBoxというゲーム機は海外でこういったモデルを実際に運用されており、ここに戦略を見出しました。

弊社は単品でのコンテンツ販売というビジネスもある中で、サブスクリプション型のビジネスというものを追加しました。私は商品やサービスを企画する側ですので、アイデアを営業部門に話しますが「お客様のお財布はひとつですから、サブスクリプションを売れば単品の方は買ってくれなくなるのではないですか」という話をされました。実際にそういった懸念の声が強く、一度サブスクリプションサービスを導入するのを諦めたこともあります。

しかし、この10年間過去を振り返ると、サブスクリプションが我々の事業の安定性を高めたのは間違いありません。それから、このように安定した売上があると、これをお客様に還元し、再投資する計画も練りやすくなります。一般的にコンテンツ事業は「ヒットすればラッキー」というような、難しいビジネスです。しかし、サブスクリプションビジネスの場合はいくらかのお客様は解約されるかもしれませんが、全員が一度に解約されることは考えにくいビジネスです。つまり、売上は予測がしやすくなります。さらにこの売上の中から再投資を計画することで、よりビジネスとしては持続可能な形になるところがサブスクリプションのメリットであると考えます。デメリットというか、必要なことはお客様と常に向き合うためにコストをかけなければならないことです。

舟山: マイクロソフトもBtoBのビジネスですが、間接販売が主です。すると、全国津々浦々全てのお客様に、同じようにはコミュニケーションができません。そのため、パートナー企業におまかせしたり、コールセンターなどを経由したりしての営業などをやってきました。間接販売で販売予測を立てるのは難しいのですが、予測の数字をあげた後に、それとはまったく違う数字が結果として出たりすることがしばしばありました。しかし、サブスクリプションモデルはお客様ダイレクトになりますので、直接的な繋がりがその中でできます。従って、販売予測がしやすくなり、売り上げの数字というものに対する安定感が出てくるということがあるかと思います。マイクロソフトの場合はこのサブスクリプションモデルへの転換は、クラウドへの転換とイコールでした。

ちょうど10年くらい前から企業向けのクラウドサービスへ本腰を入れましたが、それ以前はITがコモディティ化、新しいクラウドボーン(クラウドベース)の会社がどんどん出てきて、マイクロソフトは古いという雰囲気も出始めていました。ですから、IT業界の中で生き残り、また復活していくためにも、サブスクリプションをベースにしたクラウドサービスの展開が経営にとって

の至上命題だったわけです。また、ミッションも変更になって、「お客様のデジタルトランスフォーメーション」を掲げるようになりました。今までにはあかも文房具のように、備品のひとつとしてソフトウェアがありました。お客様のIT部門、調達部門だけを営業先にして御用聞きに行っていた形です。それが、お客様の今のビジネス課題や、これからデジタルをベースにビジネスをさらに伸ばしていくために必要なことは何か、といった別の次元の会話をしていくと、IT部門だけではなく、経営企画や法務、知財やコンプライアンスといった、お客様のプレーンの人たちも巻き込んだ戦略的な会話に混ぜていただけるようになりました。

デメリットとしては、意識改革の壁を挙げたいと思います。10年前には、オンラインサービスと聞いた途端に、社内では「ありえない」という雰囲気があったわけです。今、オンプレミスで十分に儲けていて、プレインストールのソフトを事業の柱にしているという成功体験があるわけで、それに対して、これからはオンラインサービスだと上層部やマネジメントが言い始めていても、自分事として捉えきれなかったのです。そうすると、それが日々の営業活動や社内の人との会話の仕方など、全てに影響が出てしまいました。この意識改革に結構な時間を使ったような気がします。

もちろん、このシフトの中では様々な組織構造の変更や、報酬体系の変更がありました。導入コストが低い＝その分売上は小さくなり、営業の報酬が下がる、となれば、営業担当者はそれを売ろうとしなくなります。そのための報酬体系の変更も必要でした。あるいは、既に先行している競合他社がいるため、お客様がそちらに乗り換えてしまうリスクもあります。最後は割り切って、そこは乗り換え可能にしていく方が今後のトレンドだと考えました。乗り換えられるという枠組みを作ることが実は大事で、それがなくて逆に、ロックインされてしまうのではないかと信頼いただけません。信頼いただけないとデータをお預けいただけません。すると、クラウドサービスも導入していただけません。そのため、あえて乗り換えも可能、対応可能な選択肢も多い、というところを逆に訴求し、信頼を得ることを進めています。

杉山: サブスクリプション化をしていくと、ダイレクトの取引が多くなってきます。freeeさんは、逆にダイレクトから始められて、今後、販社を使っていくという新たな展開がありますか。

桑名: freeeには販売代理店みたいなものが既に存在しています。税理士さんや複合機メーカーさんなどが代理店をやっています。そのチャネルを利用していますので、そこを更に活用していくことは今後の戦略の可能性としてもあるのではないかと思います。

西野: サブスクリプションがあったとしても販売代理店さんに販売をお願いすることは可能です。例えば先ほどのプレイステーションプラスは紙に書いたチケットをお店で売っています。ただ、それは単なるチケットで、お客様には最終的な契約はソニーとしてもらうので、少しマイクロソフトさんとは違った状況かもしれません。ただ、販売代理店さんが気にされるのは、今売っているものが売れなくなるのではないかとということです。そこに対して営業部門がどう説明に行くのが次の課題になります。

舟山: ご指摘の通りで、いろいろな摩擦とか軋轢がありました。ただ、その中で何か工夫ができるところは常に改善しています。間接販売モデルを継続しながらクラウドサービスを展開するとすると、今までのようにライセンスのパッケージ製品を右から左に流すというビジネスモデルだけでは不十分だという話をパートナー企業にはしています。

たとえば、今、お客様はデジタル変革をしたいのに何かから手をつけ

ばよいのか分からず困っています。そこをお手伝いできる窓口を持っているのは実はマイクロソフトではなくて、日々出入りしているパートナー企業です。そのパートナー企業が、マイクロソフトのクラウドサービスをベースに使い、その上に何かITのソリューションを乗せて、付加価値を加えて売っていくと、ウィンウィンの関係になります。そういった新しいビジネスモデルへの転換を推し進めることによって、全てをゼロにする必要はなく、今までやってきたことも生かしながら、進めることができると思います。

杉山: 移行する際にどのような社内調整が必要だったのでしょうか。

西野: 弊社の場合は、単売ビジネスとサブスクリプションビジネスという大きなカテゴリーの違うものを併存させました。単品販売は、より多く売るためにどうやったら購入を誘導できるかにフォーカスがいきます。一方、サブスクリプションは満足度向上のため、深く顧客を理解するという、異なる考え方のビジネスです。

サブスクリプションを成功させるためには、お客様との長く深い付き合いを重視する覚悟が必要です。私どものビジネスでは、従来は毎年の売上台数を事業の中核のKPI、事業指標にしていました。現在はどれくらいのお客様がアクティブなのかを経営指標にしています。この経営指標の変更は3年ではなかなか根付きません。会社がビジネスの方向性を変更しても、社員が納得し、それを実践するようになるまでには5年かかります。経営として新しい方向にいきいたいという視点を設定して、徐々に変えていくことが大切です。こういった経営の変革を一定のタイミングで起こさないと、新しい考え方の会社によってその業界がつぶされるかもしれない、というリスクに直面します。サブスクリプションを導入するにあたっての社内調整は、会社として、経営として本質的な議論で、その会社の働き方など、お客様に対する会社としての姿勢を左右するものになるでしょう。

舟山: 変化を起こそうとする時に文化の違いから生じる軋轢は避けられません。当社も何年か、疑心暗鬼なマインドでビジネスモデルを変えることができずに低迷している時期がありました。オンライン広告や検索サービスの会社を買収するなどして、オンラインサービスに本気ですと、マネジメントはシグナルを出していましたが、隔々にまで浸透していくまでには時間がかかりました。

2014年に現在のサティア・ナデラというCEOが就任しました。社長まで変わると、みんな目が覚めたのかなと思います。先ほど言ったカルチャーの変更に伴う、いろいろな原理原則や組織構造、トレーニング、あらゆるものの変更に取り組んでいく必要があります。組織をたたむことになれば法的には面倒な問題もあります。それも社内調整のひとつだったと思います。

どんどん新しいものへと、ダイナミックに変わっていくサービスを提供するオペレーションに関しても、細かいところでの社内調整は発生していました。ウェブの利用契約では改定が頻繁にできますが、紙に落とし込んだ契約の場合にはどう対応していくのかというジレンマもありました。まだ紙の契約をしているお客様が多いので、サブスクリプションの期間は契約条件を固定しますと紙ではうたいつつ、新機能が出てきた時には新しい規約を適用していきますという形で解決しました。そういった契約条件の運用上の調整もありました。

杉山: 知財の活用の戦略を各社さんにお聞きしたいと思います。いわゆるサブスクとサブスクではないそれ以外のビジネスにおける知財活用の相違点をお伺いできればと思います。

桑名: 当社の知的財産に対する基本的な取り組みそのものは極めて一般的な、スタンダードなものです。サービスあるいはプロダクトに即した特許、商標の取得を推進しています。これの背景としてはもちろん我々自身のサービスを守るというもありますし、サブスクリプション、イコール、お客さんとの関係性が重要なサービスですので、お客さんに安定してサービスを提供するため、サービスにとって不可欠な特許を取得していくことが基本的な方針です。ただ、サブスクリプションは常時サービスを提供し、常にアップデートをしている状況です。常にいいサービスが出ていれば、常に模倣の機会があります。基本的にはネット上でのサブスクリプションサービスは模倣しやすい状態にあります。当社は訴訟をおこなったこともあります。基本的には日本における特許訴訟は極めて証明のハードルが高いです。特にソフトウェア分野の場合は難しいので、せっかく取得した特許をどう活用していくかは、通常の製造業における特許以上に難しい問題です。活用の方法は多様です。今後も引き続き継続して検討していきたいです。

杉山: 著作権の侵害等に関して、サービスをクラウド化したことで何か変化というのはあったのでしょうか。

舟山: 従来の買い切り型の時には、不正コピーの問題がずっと回っていました。著作権の概念が浸透していない国に関しては、そういった啓発活動や法政策的な活動まで含めて様々な対策を講じており、法制度があるところに関してはいくつか規模の大きいところについて刑事事件化も含めて対応したり、損害賠償請求をしたりしていました。発展途上国では本物の工場の隣で模造品を大量に製造しているようなケースもあり、対策が大変でした。ただ、オンラインサービスということになりますと、ログイン情報や認証といったアクセス管理の仕組みが入りますので、従来型の不正コピー対策の費用はだいぶ軽減されました。これまでとは違って、今は新たな脅威ともいうべき、ネットワークに対するサイバーセキュリティに投資をし、お客様の資産を守っています。

杉山: 不正コピーはゲームにおいてもありますが、どうですか。

西野: 不正コピーそのものはコンテンツ権利をネットワークで認証することによって、管理が確実に簡単になります。ただし、ゲーム業界ではコンテンツをあまりにもネットワークに縛られた形で提供すると、それはそれで既存にあるディスクのメリット(中古マーケットなど)を毀損しますので、いきなりネットワークに全て移行するというわけにはいきません。ただ、向かう方向としては、ネットワーク上で提供させていただく方にシフトすることになります。所有ではなくてアクセスを提供すれば、著作権は守りやすくなるということはこの何年間かで見えてきていて、世界はそういう風に変わっていくのかなと感じています。

杉山: 知財とサブスクリプション、いわゆるお客様に対して提供する場合と、利用を提供していく場合でメリットもあるのがこのサブスクのビジネスモデルです。

西野: マインドセットをサブスクリプションに完璧に切り替えて、お客様を理解する仕組みを導入していきます。このためには、お客様が何をどう使っているのかを、ソフトウェアで判断することが多くなってきます。このソフトウェアの仕組みの中に特許になるものがあると思うのです。しかも、サブスクリプションは多くのお客様に向き合うため、様々なパターンを作り出せるはずで、ビジネスモデルをITのソリューションに絡めるこ

とによって、知財的な価値が出てくると考えます。世界はお客様との長い関係を重視する方向に向かっているというのが環境認識ですので、いち早く会社および社員のマインドセットを切り替えて、こういったサブスクリプションに関連する仕組みの部分で権利を抑えていくことが大事ではないかと感じました。

パネルディスカッション B2

地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略
～地域発の技術を世界に届ける!～

モデレーター

肥塚 直人 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
知的財産コンサルティング室 主任研究員



肥塚 直人

パネリスト

片野 圭二 株式会社アイカマス・ラボ 代表取締役

木村 勝世 株式会社ビック・ツール 執行役員 開発本部長

高野 雅彰 株式会社DG TAKANO 代表取締役



片野 圭二



木村 勝世



高野 雅彰

■モデレーターによる発語

肥塚: 事業においてコアとなる強みの1つである知財を活用することで、新しい価値を生み出し、世界で勝負をしている企業は国内に数多く存在します。

こうした企業の事例から、例えば新規事業や第二創業に取り組む上での重要なファクターを学んでいきたいという趣旨で本セッションを進めていきたいと思えます。

本日登壇いただいている企業はいずれも「独立行政法人 工業所有権情報・研修館」(以下、「INPIT」という。)が設置している「知財総合支援窓口」という支援窓口を活用された企業です。

知財総合支援窓口とは、各県に設置されている支援拠点で、専門家が知財の観点から様々なアドバイスや事業支援を行っている拠点です。では、各社のお取り組みを聞いていきたいと思えます。

■パネリストによるプレゼンテーション

片野: スライドに映っている10円玉の横にある小さな白いゴミみたいなものが、弊社の根幹になっているマイクロ歯車です。直径が1ミリで、1歯の大きさが約0.1ミリです。この歯車をプラスチックの金型の射出成型で作ることがコア技術で、この技術をもとに医療、バイオのライフサイエンスを世界に出していこうと取り組んでいます。

産学官連携をベースに、コア技術を用いて開発した製品を世界に出していこうという企業理念でスタートしました。岩手大学、地域の中小企業や官とも連携しながら進めています。

創業する2003年の1年前に、経済産業省地域新生コンソーシアム研究開発事業の採択を受け、マイクロ歯車の技術を開発し、その年度の途中で会社を設立、変更契約をした後、2年目に現在の会社となりました。

弊社の技術についてご紹介を簡単にさせていただきます。

歯車減速機というモーターの力を増幅する、また分解度を上げるという機能をもつ技術です。例えば、100対1に減速しようと思った時に従来の遊星歯車ですと4段の減速遊星歯車が必要だったのですが、弊社の不思議歯車という方式は1回のかみ合いで100対1まで落とせるので、部

品定数が3分の1から4分の1で済み、他社に対して圧倒的に部品点数が少なく、また高精度です。岩手大学の岩淵先生、清水先生と連携、会社を立ち上げ、この技術を活用しながら事業展開をしています。

弊社は開発中心ですが、ものづくりまで地域でやろうということで、加工は岩手、東北を中心とした精密加工メーカーと進めています。もともとは光学機器や産機の部品ビジネスだったのですが、徐々にライフサイエンスと医療、バイオの方の分野に事業転換してきました。10年目に自社商品の電動ピペット、「pipetty」という製品を製品化しました。「pipetty」に先ほどの直径8ミリのアクチュエーターが入っていて、世界一小さくて軽く、しかもペンのように持てる、これは国内、アメリカ、ヨーロッパですでに特許を取得しています。

従来のピペットは作業者が腱鞘炎になったなど、大変な作業をしていたのが、ペンのように持てるようになったことによって非常に高精度で楽になりました。また、Bluetoothを搭載してパソコンと通信し、自動でプログラミングをするなど、分注したログが何時何分何秒に何マイクロリットルという記録が自動的に残せるので実験の信頼性が上がります。こちらもすでに特許を出願しています。

私どもは従来、部品として開発、特許を取得してきましたが、完成品ではブランディングやデザイン、意匠と非常に知財が重要で、こういったところに知財総合支援窓口さんから多大なご支援をいただいています。

自社製品として出したり、OEMで作らせていただいたりですが、弊社では「開発製品は全て特許を出願する」という方針でしっかりと知財を抑えながら進めています。

最後に、弊社ではクラスター化して、地域でライフサイエンスを盛り上げていこうということで、Tohoku life science Instruments Cluster、TOLICというものを5年前に設立しました。

特徴は、民間主導でベンチャーがやりたいことを学官金で応援してくださいという連携体です。20社40機関になっていて、地元の企業、それから全国の最先端の会社、また地元の高校生も入り、県、市の行政や金融機関、ベンチャーキャピタルに支えてもらいながら進めています。ここで東北のライフサイエンスを展開しようというマーケティング会社を設立して、海外に「pipetty」を販売しています。我々は「地域から直接海外とビジネスを」、「ものづくりは日本、地域、販売は世界に」をコンセプトとし

を進めています。

■ディスカッション

肥塚: もともとマイクロギアというところにコアな技術があって、いろいろな部品を作っている中、自社ブランドの製品を作りたいという思いから、「pipetty」という電子ピペットを開発したというお話がありました。

新規事業、新製品を作るにあたってのきっかけや経緯をもう少し詳しく教えてください。

片野: もともとは、創業した時に最初に作ったのがプリンターで、胸ポケットに入る、世界で一番薄い12ミリのプリンターでスタートしたのですが、残念ながらこれがうまくいきませんでした。

そこから、自分たちには完成品ビジネスはまだ早い、しっかりとした技術基盤と製造基盤を作ってやるというのが最初の10年です。

10年経ち、もう一度チャレンジしたい、コア技術を大事にしながら自社ブランドの製品を出していきたい、地域でものづくりをするためにはそれが必須ではないかと思い、試行錯誤をしながら出た答えがライフサイエンスで、それを製品自社ブランドとして展開してきました。足りないものがたくさんあり、特に知財面ではいろいろご支援をいただいて、今ようやくこういう形になっています。

肥塚: 安売り競争からどう脱するかということは多くの企業にとって共通の悩みだと思いますが、海外に市場を見出していくということで、海外へ事業を展開していく時に、国内でやっていた時と一番違ったことはどういったことですか。

片野: 海外に持っていかうと思った時、どこかの商社を介さずに、直接やりたいということで、契約についてご支援をいただきました。やってみると、自分たちでもできるという実感が湧きました。また、完成品として、商標や意匠、マーケティングやブランディングという面をサポートしていただき、本格的に海外に販売する段階になってきたと考えています。

肥塚: 知財契約面のサポートは、知財総合支援窓口の専門家による踏み込んだ支援が行われたと思います。契約の中で特にポイントになったのは、意匠や商標をうまく守りながら、アメリカの代理店と契約関係をどのように作っていくか、といった試行錯誤があったということですか。

片野: 弊社は今、アメリカで独占販売契約を1年、何千台とか、1ヶ国ずつ契約をしているので、代理店に任せるという上で、しっかりと代理店契約を結んだという、ひとつひな型があるので、あとはそれをベースにしています。

肥塚: 知財総合支援窓口の専門家による集中的な支援を受ける前から、権利を取ることについては比較的積極的に取り組んでこられたと思うのですが、海外の代理店と契約する時にはまた違った知恵・知識が必要でしたか。

片野: 自分たちにはない力でしたので、そこをサポートしていただきました。

肥塚: 片野さんは、意匠もマイクロギアの開発をしている頃から出願に取り組みられていましたし、知財経営も積極的に取り組まれています。意匠的な活動や、ノウハウ的な活動については、ブラッシュアップの余

地があるのではないかと、銀行から紹介された専門家に提案をされたら、以前お伺いしたことがあります。その点もブラッシュアップのきっかけになりましたか。

片野: 銀行のご提案をきっかけにして岩手の支援窓口の専門家に、海外展開するうえで、意匠はしっかり抑えた方がいい、部分意匠と全体意匠と両方の方がいいなど、きめ細かくサポートしていただき、非常にありがたかったです。

肥塚: 片野さんの意識がもともと高かったからだと思いますが、外部の支援も受けて、知財活動がブラッシュアップされたことで、社内全体にどのような良い影響があったのでしょうか。

片野: 弊社は技術と知財の2つは絶対にセットで、知財がない開発はしないようにと社員に意識付けしています。また、毎月特許の専門家を呼んでセミナーをしていただくなど、意識は社員の中で少しずつ高まってきていると感じています。

■パネリストによるプレゼンテーション

高野: 弊社は、11年前に私が新規に立ち上げたベンチャー企業で、節水ができる洗浄ノズルを開発しました。蛇口の先に取り付けるだけで平均90%、水の使用量を削減できるうえ洗浄力は上がります。17,110,626m³という数字は2019年度、弊社が削減した水の総量です。この数字は大阪市民の1ヶ月間の水の使用量です。現在では大手レストランチェーンを中心にどんどん導入していただいています。

去年、日経ビジネスの「世界を動かす日本人50」人の中に私も選ばれました。

父はガスコック、業務用のガスコンロの火力を調節する金色のツマミのところを作っている会社を経営していました。50年くらい続く会社です。製品の精度は1,000分の2ミリ以下で、非常に高い加工精度が要求されます。それでも、非常に安いのです。一番難しい心臓部をやっているにもかかわらず一番安いのです。私は子どものころから絶対に家の仕事は継ぎたくないと思っていました。本来仕事とは、自分のやりたいことができ、自己実現ができ、お金までもらえる幸せなことのはずなのに、そうっていない。本来あるべき会社の姿は何なのかを考え、DG TAKANOという会社を作りました。

最近、日本でもイノベーションという言葉をよく聞きます。別に技術革新はしていません。技術を受け継いだけなんです。受け継いだだけで、すごいイノベーションを起こしています。これは、日本人が今まで軽視してきたデザインの力です。デザインというと、表面的なカッコよさのようなイメージがありますが、課題を解決する力がデザインなのです。DG TAKANOは、開発もセオリー通りではなく、デザイン思考を基本として、販売の方法、海外展開、販売戦略も従来のやり方ではない、新しいやり方で展開している会社です。

弊社には日本人はほとんどいません。違う宗教だとか、違う文化、違う専門的なことの勉強など、そういったものがあればあるだけ、解決方法がどんどん出てくるのです。彼らがお互いにアイデアを出し合っ、こういうふうに解決したらいい、その発想はなかったなというのを常にやりあう、それこそが本来あるべき会社のあり方だと思います。日本型のピラミッド型の組織が多くありますが、弊社では考える人が多く、言われた通りのことをする人が少ない逆ピラミッド型の組織を作っています。弊社で働いている外国人の半分は、自国に帰る時にDG TAKANOの100%

子会社の社長として帰ります。

今年インドのデリー、フランスに進出します。これが弊社の今までにない海外進出のやり方です。

■ディスカッション

肥塚: 高野さんは夢や目標を立てるときに、どのような社会的な課題とこのをとらえていましたか。

また、ご自身が事業を立ち上げるにあたり、試行錯誤したエピソード等があればお聞かせください。

高野: 大学の友だちはみんな大企業に行きました。その時とても不思議だったのは、なぜ今ある会社からしか選ばないのかということです。自分の人生の主導権を、会ったこともない他人に委ねないといけない。本当に運だと思いました。

私にとって魅力的な会社になかった。だから作ろう、夢を叶える会社を作りたい、これが最初でした。当時は誰も共感してくれず、私ひとりで始めるはめになりました。そこからつらい起業家人生を歩み、夢が叶い、ようやく説得力が出て、考え方に賛同してくれる人たちが世界中から集まるようになりました。

肥塚: ご紹介いただいたバルブですが、「節水」というところに着目したのがとても大きなポイントだったと思います。節水をビジネスにする時にどのような研究や準備をされたか教えていただけますか。

高野: 節水を選んだのは、自分が人生を賭けてやるのに、日本でしか売れないものを作っても、たかがしれている、どうせ自分の人生を使うのなら世界中でニーズのあるようなものを作りたい、作るべきだと思ったからです。

自分が事業をスタートする時、勝てるかどうか、大勝ちできるかどうか、勝ち続けられるかどうかという判定があります。勝ち続けられるかどうかというのは、どれだけ参入障壁を高くできるかということです。意匠や特許も参入障壁の1つにすぎません。事業をやるかどうかを決める時にトータルで、どこまで参入障壁を高くできるかを考えて決めました。「バブル90」に対抗するものをどうやって作るか、どういうものを作るかということまで考え、その特許まで取ってから世に出しました。それくらいの準備をしました。

肥塚: 事業化の過程で弁理士、弁護士を巻き込み、早い段階でずいぶん議論もされていましたし、上市が見えてきた頃には、知財総合支援窓口でセカンドオピニオンまでとるという徹底ぶりだったと思いますが、何がきっかけでそのようなことをしたのですか。

高野: せっかくいいものを作っても、他社が簡単に真似をされるとか、一緒に開発していたはずなのに、他社だけが名前を出すとか、悪い話をたくさん聞いて、知財に対する危機感のようなものは持っていたのが半分です。もう半分は、最初に相談した弁護士の先生が非常に素晴らしい先生だったことです。ベンチャーが生き残るかどうか、首の皮一枚つながらるかどうかなどというのは知財と契約書なのです。これだけは絶対に抑えておかないといけないと口酸っぱく言われ続けました。

■パネリストによるプレゼンテーション

木村: 今年で創業40周年を迎えます、当社の創業時からの知財活用とものづくりの過程で生まれた月光ドリルについてお話しします。弊社は、代表者の新井高一が自動車修理に関する工具等の製造販売を目的として創業した会社です。主な事業は、創業時から続いている自動車車体修理関連機器、再研磨機、そして、知財強化のきっかけとなった月光ドリル。これらの製造販売を主な事業としています。これらはすべて、自社立案による自社開発製品です。創業時から、知的財産については意識が高い会社でした。知財強化のきっかけとなりました月光ドリルは、切れ味と耐久性に非常にすぐれたドリルです。2011年3月3日に特許出願して、2012年9月に発売を開始していますが、早期審査と優先権を活用し、発売時にはすでに特許として登録されていました。月光ドリルの特徴として、切削抵抗が非常に少なく、他社と比較した場合、月光ドリルは少ない力で切削が可能です。この発明で、新井高一以下3名が文部科学大臣表彰を受けています。

海外展開に備えた知財対応ということで、PCT出願をしています。発売の前に、専門家に、「海外に持って行く場合にも商標がきちんと確立していないと、非常に問題が生じる」という指摘を受け、当該国に対して商標の出願をおこなって、今では権利化も達成しています。

月光ドリルは、医療用としても使われています。切削抵抗が少なく、発熱、発煙が少ないです。それから斜めで切削が可能で、整形外科のお医者様から非常に高い評価を得ています。今後の開発と知財対応としては、歯科用のドリル、航空機用のドリル、CFRPなどの特殊ドリルの開発がこれからの課題です。開発の成果により知財対応をおこなうよう考えています。

月光ドリルは他社製のステンレス用ドリルと比べて、簡単に穴が空きます。作業効率、消費電力、ワーク仕上げなどの点で他社製と比べて非常に優れています。月光ドリルを採用することにより、確実にコストダウンできます。

■ディスカッション

肥塚: 自動車の車体修理という事業で創業された御社にとって、月光ドリルを製造販売するというのは、内容的にはまったく新しい事業だったと思いますが、開発するに至った経緯をご説明いただけますか。

木村: 実は自動車の車体修理の中でもドリルを使う場所があります。自動車の車体が、ほとんどの部分がスポット溶接でできています。スポット溶接部分をはがすドリルを研究していました。専用のドリルの販売もしていました。

ところが、車体の変革があり、板が非常に薄く、硬くなりました。従来のドリルではまったく切れなくなりました。そこで、ドリルの形状を改めて開発しようと、自動車専用のドリルの研究を重ねました。あるひとつの形にいきあたりまして、これがステンレスに非常に効果があるということが分かりました。そして、ステンレス専用の研究を進めていく中で、ある展示会に出展したのですが、その時の反響が非常に大きく、テレビ等でも取り上げていただき、そのことがきっかけでドリルメーカーという名前を頭にしました。

肥塚: 自社で車体修理をするために開発したドリルを製品化し、実際に販売をしていくことになったということですね。自社製品を開発したことで、知財的な活動にどのような変化がありましたか。

木村: ドリルを販売するにあたり、形状が非常に特徴的なものであったことと、極めて性能が高いということで、形状の特許に出願する時に、どういった形で出願すれば適切かということを検討しました。その時に早期審査の活用は非常に有効だったと思います。権利化した後、範囲を広げて再度1年以内に出願したことで、幅広い範囲で権利が獲得できたと考えています。

肥塚: これまでの、必要な権利を固められ、海外にも事業展開していく過程で、鳥取県の知財総合支援窓口もサポートをしたということですが、特にこれが役に立ったという助言やサポートがあれば教えてください。

木村: 現在所有する特許はあと10年くらい権利があります。それ以降をどうするかというご指導を受けました。社内的に営業秘密として管理するための体制整備をご指導いただきました。それにより一部の人間だけでなく社内全体が意識を持ち始めました。

肥塚: 知財意識の大切さに気づけていない会社も多いのではないかとと思いますが、もしそうした企業にアドバイスをするなら、片野さんほどのようなことをアドバイスしますか。

片野: 弊社では、5件から10件の開発の案件が常に走っているのですが、必ず特許を、知財を取ろうという、意識付けすることになったエピソードがあります。

レンズメーカーに歯車を売込に行った時、開発部長から「フルタイムマニュアルという機構がまだ世の中になく、できる方法がない」と言われました。その機能が実現すれば採用する、という宿題いただきました。私もはそういった宿題をいただく、と、解決しようと動きます。社内に持ち帰り、エンジニアが5〜6名くらい集まって、毎日のようにアイデア会議を開きます。最終的に、1ヶ月から1ヶ月半くらいで解決しました。すぐに特許を出願しました。特許は難しい、発明なんて難しいと感じていましたが、くり返しやってみれば、必ず大なり小なり新しいものが生まれ、ビジネスに結び付くという文化ができたきっかけでした。みんなで努力し、考え、諦めずにずっと続ける、それを社内セミナーで共有、啓蒙しています。

肥塚: 最近、INPITの支援事業の中で新しい製品開発、また販売体制を作っていくにあたり、知財の調査や、事業環境、マーケットの調査を行い、それをもとに知財戦略を見直すような機会があったかと思います。このような調査結果についても開発に携わっている方や、営業に携わっている方で共有し、ディスカッションはされましたか。

片野: 「Toftty」という製品では、そのマーケティング調査を支援していただいて、営業の担当者も一緒になってやりました。我々のディスペンサーは大量塗布には向いておらず、微量精密塗布や定量塗布、接着剤の定量化に特化しており、その定量化が必要な市場はどこなのかを調査して、市場規模はどのくらいか、どのような戦略で進めるかのような重要な知財経営のもとになるような調査も、メンバー全員で取り組みました。

肥塚: 「Toftty」という新製品については、「Pipetty」という先行して開発した製品が販売されるようになる中、市場から新たなニーズが見出され、それを検証するという意味で、きちんとターゲットを絞るための調査をおこなって、知財のストラテジーをもう一回練ったということだと思います。それを皆さんでやるというのが大事なのでしょうね。

肥塚: 高野さんは、仮に経営者仲間や起業を目指す後輩等に、知財は大事だよと言ってあげようと思ったとき、どのようなアドバイス、メッセージを伝えますか。

高野: 目的は何なのかということです。事業をする、製品を作る、という時、何のためにそれをするのかをまずは聞くと思います。

目的が社会貢献であれば、特許を取らずにみんなが使えるようにした方がいいと思います。逆に独り占めしたいということであれば、特許は取ったほうがいいかもしれません。

私の場合は、勝ち続けられるかどうかのところの障壁のひとつに知財があると思っています。真似できない程に障壁が強いかどうかです。

一方、特許を取らない方がいいという戦略もあると思います。ノウハウで隠している方がいい、絶対にばれないという自信があれば、変にヒントを与えない方がいいかもしれません。その点も含めて、判断をした方がいいのではないかとアドバイスすると思います。

肥塚: 海外展開についてはどうでしょうか。国内の企業同士の競争ですと、相手も同じくらいの規模であれば、知財についても契約についても同じくらいのリテラシーであることも多いと思います。海外はそうはいかないですね。

高野: 海外では、特許に対する考え方はシビアというか本気です。取っていないのであれば堂々と真似します。特許を取っていて初めて交渉の場に立てます。

ライバル企業が大企業になってくると、一気に特許の出願件数や質が上がって、これが大企業同士の戦いかととても勉強になりました。海外は、ベンチャー、中小企業、大企業、関係ありません。その中で、平等に権利として持てるのが特許、知財です。小さな会社だから権利が弱いなんてことはありません。なので、大企業と渡り歩くためにも知財は絶対に必要だと思っています。

肥塚: 商標を含むブランディングもどう差別化するのかについて、知財総合支援窓口のアドバイスも活用していたかと思います。海外へ行くにあたり、ブランディングについては何かお考えはありますか。

高野: 「バブル90」を開発した時は性能が大事だと思っていました。性能こそが一番重要なものだと思っていました。しかし、事業をしていく中で、デザインもブランドも営業力も含めたビジネスモデル全体が大事だと気づきました。性能で100点を取っても、全体では20点もないと。技術力だけではなく、結局全部必要なのです。特に海外はそうでした。

肥塚: 高野さんの場合は節水バルブを売っています、という見せ方をしていないですね。

プレゼンテーション資料も、最初のシートではバルブがフォーカスされていましたが、プレゼンテーション全体を通して、自分たちはこういうソリューションを作っていくのだという思いやメッセージが伝わってきました。やはり相当、意識をされていますか。

高野: 製品のブランディングもそうですが、会社自体のブランディングもとても大事です。2014年に、ようやく社員を雇えるようになって募集をかけた際、応募はゼロでした。ここからブランディングをして、1年半後に、働きたいベンチャーの人気ランキング1位に選ばれるようになりました。

やはり魅力的な会社を作っていかなければいけません。魅力的な会社というのは、誰にとって魅力なのか、いろいろな方面の魅力があります。それらすべてを会社の戦略として考えていかなければならないということも勉強させられました。

肥塚: 木村さんは、知財の重要性に気づいていない会社があったら、どのようなアドバイスをされますか。

木村: 会社が持っている技術、いろいろな技術があるかと思いますが、その技術が知財に結び付かないかと考えることがあります。

特に中小企業の場合ですと、審査請求料の減免の措置がありますので、知財に非常に取り組みやすい状況であるのではないかと思います。この機会に、自社の技術を再度見直されたいのではないかと思います。

肥塚: これから行政による支援も活用して成長しよう、海外に打って出ようと思っている会社があった時に、このような支援があったらいいのではないかという、アイデアがあったらお聞かせください。

片野: やはり、海外展開を拡大する上で一番大変なのはコストです。経営的な観点で知財戦略を考えていく必要があります。

特許の補助事業も活用させていただいていますが、世界にどんどん出していこうとした時に、限られた投資をどう効果的に利用していくか、経営と出願と一緒に考えていかななくてはならないということが会社としての課題であると考えています。それが海外の知財戦略になると思います。

TOLICという共通ブランドを海外展開していく段階で、共通のクラスターのブランドをどうやってアピールしていくかということです。その地域の子どもたちに対しても、地元に残っても面白いことをやっているよとPRするためのブランディングや、地域の人材育成にも繋がるようなことを今後、クラスターとしてやっていく必要があります。そういったご支援等があると非常にありがたいと思います。

高野: 時間と予算をかけられて支援をしていただくのであれば、まんべんなく助けるよりは、ここぞという会社を集中的に助けてほしいというのがあります。また、支援は年度ごとに時期が決まっています。しかし、会社は年度ごとに生きていません。知財に限らず、補助金などでも、時期が決まっていたりするので、使いにくいと感じる時があります。開発は遅れるものだとことを分かって欲しいです。

木村: 海外に依頼する場合、費用というのは本当に馬鹿になりません。これらが何とかならないかなといつも思っています。

肥塚: これから会社として次のステージに成長しようと思った時に、どのようなことをしていきたいか、その時に知財をどう活用していきたいかなど、抱負も含め最後に教えていただければと思います。

片野: 今後もコア技術をしっかり持ち、製品を海外に出し、ものづくりは地場でやろうと、このスタンスは変わらず進めていきたいと思っています。

ドイツの展示会で5,500社が参加していますが、日本企業は150社くらいです。世界の中の医療で、日本はそんなものだと行くとよく分かります。ただし、メイドインジャパンという言葉は、世界の共通ブランドになっていて、誰もが知っています。そういう貴重なブランドがある中で、特にアジアを中心に、今まで日本が入っていない市場に精

密技術で開拓していきたい、会社としてもクラスターとしても、そういったところを目指してまいりたいと思っています。ブランディングや知財が非常に重要ですので、しっかりと抑えながら進めて参りたいと思っています。

高野: DG イコール節水ベンチャーというイメージを持たれていますが、次々と新しいものを研究開発しています。今までは、うちの製品の特許のことだけを考えていたら良かったのですが、これからは他社とアライアンスを組み、より大きなビジネスをデザインしていきますので、人手が足りていません。今までは全部自分でやっていたのですが、社長がそれを行っている場合ではなくてきているので、これからは知財の専任を増やさないといけないと思っています。

木村: 今後、様々な用途のドリルを開発していくことになるかと思っています。用途に対して、用途別の形状が出てくるかと思っています。それらの形状が、今持っている特許の内容なのか、他社が出している特許の内容なのか、どう区別を付けて権利化していくかが、今後の課題になると考えています。

肥塚: 3社とも知財総合支援窓口のお付き合いがあるという共通項があるわけですが、各社とも本当にコアになっている技術や強みがあると思うのです。それをしっかりと事業化して、事業として海外で商売をやる時に、知財も固めながら、ストラテジーを考えていることを改めて確認することができたと思っています。世界に羽ばたいている、あるいは羽ばたこうという企業様のお話を聞いて、知財がどのように役に立って、今後どのようなポテンシャルがあるのかという話ができたことは、非常に価値のある有意義な時間だったと思います。本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

パネルディスカッション B3

グローバルな中小企業が牽引する地域イノベーション

モデレーター

鮫島 正洋 弁護士法人内田・鮫島法律事務所 代表パートナー弁護士



鮫島 正洋

パネリスト

大坪 正人 株式会社由紀精密・由紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長

繁田 宜久 伊東電機株式会社 執行役員 グローバル経営戦略室 室長

玉田 善久 玉田工業株式会社 代表取締役社長



大坪 正人



繁田 宜久



玉田 善久

■モデレーターによる発語

鮫島: まずは各パネリストの方々から自己紹介していただき、続いて、海外展開や地域に対する貢献についてディスカッションをさせていただきたいと思います。

■パネリストによるプレゼンテーション

大坪: 由紀精密は創業してから70年を迎えます。大坪裸子製作所というネジ屋から始まり、社員は42名です。もともと公衆電話など電気電子部品のネジを作っていたのですが、JIS Q 9100の取得などを経て航空宇宙分野に展開し、そこからフランスに子会社を立ち上げ、2017年に現在の天皇陛下、当時の皇太子殿下がご行啓されたという経験をしてきました。

現在では、航空宇宙業界が弊社の売上げの多くの割合を占めることまで変革してきています。加えて、医療関連機器や機械式時計の部品など、様々な業種に用途展開をしてきました。

また、以前は図面をいただいて、部品を作って納品するというビジネスで、図面がないと製品が作れないという状態でした。そこで、私たちは開発部門を作り、図面から提案をして、お客さんからのこんなものを作れないか、という要望に対応することから始めて強化をしてきました。自社の持つ高品質な精密加工部品を安定して製造できることが活きるマーケットはどこなのだろうと考え、そこに挑戦していくことを様々な分野で行っています。

由紀精密が航空分野の海外展開を始めたのは2008年です。当初から国内だけのマーケットに絞る必要はないと考えていました。良いものづくりは世界共通言語だと思っているからです。航空機の部品を海外展開しようと思った時に、最初に目標にしたのがフランスでした。航空機のマーケットはアメリカが世界最大ですが、2番目はフランスです。当時の調査で、フランスの航空機のマーケットは日本の4倍にもかわらず、人口が半分ということだったので、それだけのチャンスがあるだろうと考えました。2011年から展開を始めて、2015年にフランスに作った現地法人を拠点に、スイスやドイツなどにも展開をしています。

中小製造業の持株会社となる由紀ホールディングスは、2017年10月に立ち上げたばかりですが、すでに13社のグループになっています。由紀精密は、私が2006年に入社してから、売上げが5倍ほど伸びて、苦しかった状態から経営的には何とか立て直しました。そこに開発部門を作り、航空宇宙業界に展開し、CIやブランディングに力を入れ、広報担当者を専属で置いてのプロモーション活動等をしてきました。こういったことは、他の中小企業に展開できるだろうという思いで、由紀ホールディングスというグループを作りました。由紀ホールディングスの機能は、1社単体では持っていないような機能を提供する、インフラに当たるような部分を持っており、資金調達、事業戦略、人材採用、企画、広報、デザイン、製品開発、システムやIoTを扱っています。加えて、営業戦略や海外展開を考えています。

ミッションとしては、ものづくりの力で世界中を幸せにしていきたい、そのためにどういう枠組みで取り組んでいくかということです。日本は、製造業が強いと言われておきながら、何が強いのか、実際にどういう展開ができるのか、という具体的な話があり成されていないのが現状です。私は、製造業で長年培われてきた優れた要素技術とは何かということ深く理解し、その技術を先端産業に応用していくことが必要と考えています。こういったことを手法としてまとめて、由紀メソッドと名付けています。方法論で製造業を継続的に発展させる形を作りたいと思っているのです。その結果、製品ライフサイクルが衰退期を迎えた時に、要素技術を次の製品に展開できれば生き続けることができます。間接的に、事業承継の問題を解決するなど、日本が人口減少フェーズになっても、世界の中でどんな存在感を持てるかということに興味があります。

鮫島: 2点質問をさせていただきます。まず、マーケティングを非常に大事にされているのではないかと思いますのですが、そういう理解で正しいですか。

大坪: はい。中でも、大企業のマーケティングと中小企業のマーケティングは全然違うと思っています。シェアの奪い合いではなく、自社の技術が活きるニッチなところを見つけていくようなやり方が好きですね。それこそ、グローバルニッチトップ企業になりたい、自社の技術が一番活躍するところに技術や製品を出していきたいという時には、世界に視野を広

げておこなうてはならないと思っています。

鮫島: 技術を活かしたニッチトップ戦略をする時に、本来的には、まずは知財を活用するというセオリーがありますが、そのあたりはいかがですか。

大坪: もともと加工業ですので、知財の感覚がまったくない会社でした。それが大きく変わってきたのは、開発部門を自社に持ち始めた時です。最初はやはり、受託開発ですので、お客様と知財に関しても契約を結び、ライセンスはお客様側で持つというものを多く受けていました。そして、今度は、我々が主体的にものを開発するようになってきました。ですから、今は知財をどうしていくべきか、特許にするべきか、特に生産まで関わってくると、難しいところも多いです。つまり、フェーズに合わせて知財に対する要求事項が上がってきているところですよ。

繁田: 伊東電機は兵庫県加西市に本社を置く産業用特殊モーターのメーカーです。昭和21年に先代社長の伊東市郎がモーター修理業として創業以来、一貫して産業用特殊モーターの設計、開発、生産、販売に携わってきました。現在、従業員数は310名、関連会社を含めると、405名雇用しています。加西工業団地内では3つの工場で生産し、国内5拠点、海外はヨーロッパ、アメリカ、中国、香港、この4拠点を通じて営業展開しています。弊社は、2017年に経済産業省より地域の中核企業として、地域未来牽引企業に選出いただいており、地域経済を牽引する優良企業として認知されています。そのほか、2016年5月には同じく経済産業省より「羽ばたく中小企業300社」の海外展開部門で表彰を受けており、2016年10月には優れた利益や製品を有し、国内外で高い評価やシェアを得ている企業として、兵庫県より「ひょうごオンリーワン企業」の認定をいただいています。

弊社は創業以来、モーターメーカーとして大手家電メーカーの協力会社をしていましたが、自社で価格コントロールができる、自社オリジナル商品として1975年に開発したのが「パワーモラ」と呼ばれるコンベア駆動用のモーターローラーです。現在、世界市場の6割以上のマーケットシェアを誇っています。近年では、インターネット通信対応にて、遠隔地での設備の制御やモニター管理、メンテナンス管理を可能にしています。

パワーモラ等の弊社製品は、世界各地のネット通販の物流センターで大量に採用されており、企業としての成長を続けています。

続いて、知財活動をご紹介します。まず、知財活動に注力するきっかけは、現会長がモーターローラー事業を開始する際に、知財係争を経験したことがきっかけです。知財活動に積極的に取り組み、係争や模倣被害を軽減しましたが、グローバル展開により海外での売り上げ比率が50%を超える中、一層知財活動を強化するために、いろいろな取り組みを行っています。

1つ目はパテントレーダーです。会長を筆頭に技術者、営業部長、担当者が集まり、知財に関する検討、決定を行っています。トップダウンの知財活動により、社員の知財意識が向上し、スピーディーな活動ができています。

2つ目はクレーム検討会です。発明内容を一番理解しているのは発明者自身との考えから、弁理士任せにせず、発明者自身がクレームを考える取り組みがクレーム検討会です。発明者と知財担当によるディスカッションで、広くて強いクレームづくりに取り組んでいます。

3つ目は支援機関、制度の活用です。私どもは、様々な中小企業知財支援制度を積極的に活用しています。その中で、ひとつでも多くの国に特許出願をするため、外国出願支援事業に毎年申請しています。

4つ目が技術表彰制度へのチャレンジです。発明した技術や製品を、

様々な発明技術の表彰制度に応募し、大賞受賞を目指してチャレンジしています。受賞することで発明者のモチベーションも上がり、製品のPRにも繋がります。最近の発明商品ですと、IoT化を支援するMDR式マテハン「id-PAC」が2つの技術表彰制度で大賞を受賞しました。このような取り組み内容と推進体制が評価されまして、平成30年度知財功労賞にて経済産業大臣賞をいただいています。

今後のグローバル展開における課題としまして、1つ目は、海外展示会時の無断撮影と模倣被害です。展示会場では撮影禁止、特許出願中の表示をしていますが、無断撮影をされ、翌年に模倣品が市場に出てくるという問題があります。2つ目は、新市場への進出における知的財産権の対応です。海外へ新市場展開するために、できるだけ多くの国で知財権を取得しておきたいのですが、費用面がネックになっています。3つ目は、各国で知的財産制度が異なるということです。国によって知的財産制度に違いがあり、制度の解釈や情報収集等、社内でも対応できる人材が不足しているというのが現実です。

これらの課題を解決する今後の知財活動としては、1つ目は、市場の大きさ、コンペティター等、様々な要素から知的財産権の必要性を判断し、積極的に権利取得を勧めます。2つ目は、特許意匠、商標の取得による知財ミックスで保護を強化します。3つ目は、特許事務所や外部専門機関との連携で対応します。

鮫島: 少し見ただけでは、とても複雑な製品というわけではなく、技術開発の余地が少ないという印象を受けるのですが、毎年特許が出るということは、まだまだニーズの変化があって、改良の余地はあるということでしょうか。

繁田: そうですね。ローラーなのでメカの部分が多かったのですが、ソフトの部門での知財というのはかなり出てきています。

鮫島: 特許も、ハードウェアの特許からソフトウェアの特許になってきているということですが、各国で知的財産制度が違うということや、どの国まで出願するのかということについてお考えはありますか。

繁田: 私どもの競合メーカーがあり、その動きがなかなか読めない、情報がとれないというところがあります。ソフトは目に見えないものから、どういう形で知財を抑えていくかというところは非常に苦労している状態です。

玉田: 弊社は創業1950年で、今年でちょうど70周年を迎えました。本社は石川県の金沢市にあり、地下タンクの設計、製造のトータルプランニング業ということで、地下タンクを作っています。売り上げは、グループ全体で直近約120億、従業員数は450名ほどの会社です。石油を入れる地下タンクの国内シェアでいいますと、7割から8割程度です。もともと、北陸3県でガソリンスタンドの設計、施工、メンテナンスを生業にしており、ガソリンスタンドに関わることであれば何でもやるというのが仕事でした。その中で、約30年前に、地下タンクの法改正のタイミングに合わせて全国展開をおこない、地下タンクメーカーのトップシェアとなりました。地下タンクといいますと、ガソリンスタンドやビルの下に入っているのですが、今現在でも国内で30万基弱が日本中に埋まっています。

石油の地下タンクと同じ技術を応用して、防火水槽の製造にも25年ほど前から取り組んでいます。こちらは25%くらいの国内シェアです。

2012年に、日本国内の地下タンクの漏洩が問題になり、40年を超えたものに関しては何らかの対策をせよという法律ができました。古く

なった地下タンクの中に人が入り込んで、FRPでライニングをするという事業なのですが、こちらは日本国内では50%のシェアです。

また、当社もM&Aで事業の多角化を進めています。エネルギー、プラント、水、空調建設と、生活を支える会社の集まりで、13社がグループを形成しています。

海外事業に対する取り組みですが、当社はもともと日本国内で製造のフランチャイズ事業を展開しており、防火水槽で国内10社以上の提携先を持って展開していました。20年以上前から、同じやり方で、中国、台湾、タイ、マレーシアでパテントビジネスにも取り組んでいます。

特許に関しましては、国内10件、海外3件、防火水槽関連で3件、インドネシア、タイ、ミャンマーへも同時に申請しています。それから、大学と連携して権利化した特許出願が2件です。加えて、SIRという新規事業で特許出願しています。特許の数は海外出願が若干増えていますが、国内の方も毎年進めるような形で、これまで知財登録を増やしてきました。

海外に出たひとつのきっかけとしては、2012年にベトナムで案件化調査をし、ベトナムで今の二重殻タンクを広められないかということをしました。その翌年も普及実証事業というスキームを使って、ベトナムで展開させていただきました。その流れの中で、ベトナムに工場を作ることになり、2014年に竣工しています。

最後に新規事業ですが、足元で取り組んでいる事業としては、設置したタンクの設置後の管理を代行で請け負うサービスを展開しています。先ほどお話ししたとおり、40年経つとタンクが漏洩するというので、何らかの手を打たないといけないのです。そこで、直接タンクを検査するわけではなく、24時間365日、外部のアナリストがタンクの情報を遠隔地から監視し続けるというサービスをしています。石油のタンクというのは、設置してから3年ごとに1回、必ず検査をしないといけないという法律が国内にあるのですが、こちらのシステムを導入することによって、その検査が免除されます。また、災害時には遠隔地からその施設の状況を見ることが出来ます。

鮫島: ガソリンスタンド自体は、今後日本ではそんなに爆発的に増えるものではないですね。

ベトナムを含めた東南アジアは、これからタンクが増えていくということですか。

玉田: 国内の石油需要は毎年2%から3%、これからずっと減っていくと言われています。マーケットは最盛期の半分に減っています。東南アジアの中でも減少傾向はあるのですが、ベトナムは今後増えていく統計になっています。

鮫島: ベトナムで製造拠点を作って、東南アジア一帯に普及していくということが、主なビジネスだということですが、それと並行して、フランチャイズビジネスもおやりになっているんですね。他の事業者さんも御社の技術やノウハウを使って、ものを作り、市場開拓もできるといった二段構えの展開をされているということでしょうか。

玉田: そうですね。順番的にはフランチャイズを先に行っています。

鮫島: 今度はサービス業という観点で収益性を確保するというのがこのIoTの管理サービス事業ということですが、日本国内に似たようなことを考えている会社は何社くらいあるのですか。

玉田: 海外では、こういうサービスを提供している会社があります。海外

で大きく同じような事業を展開していた会社が2社あり、当社は後追いです。ですから、日本国内からこの事業を成功させて、逆に海外に持って行きたいと思っています。

■ディスカッション

鮫島: グローバルな中小企業というキーワードですので、今度は海外展開して困ったことやその対策、知財が役立ったというエピソードがあれば教えていただきたいと思います。

大坪: 中小企業でも、グローバルに海外のお客様を相手に仕事をしようというモチベーションで始めましたが、実際はひとつひとつが大変でした。特許を避けながら開発しようとしていたものが、開発を進めていく途中で、国内特許は問題なくとも、進出先では他の特許を踏んでしまっていると分かることがありました。3年計画で進めていた開発がそれらの設計変更によって、何回か書き換わるということも起きています。海外にどう出していくか、開発をどう進めるかということ、知財も同時に考えていかなくてはいけないというところが、製品化をする時に困ったところ。現在作っている製品は、今までの反省を活かし、知財をどこまで出すのか、どこを守るべきなのか、特許ではなくて商標で抑えるべきなのか、そういったことを複合的に考えていく必要が出てきました。まさに今、そういったことを同時に考えながら進めているところです。

鮫島: 特許を踏むか踏まないかというリスクが、ヨーロッパで顕著化するに鑑み、このリスクに対応できる体制作りをされているんですね。ものづくりのプロセスの会社でしたから、そういった土壌がない中でおやりになっているという苦しみがありますね。

大坪: そうですね。

繁田: 私どもが最初に海外に進出したのは1987年です。まだインターネットのない時代で、まずは情報をとるのに苦労しました。頭を悩ませながら、トライ&エラーで学習していきました。そのうちにお客さんの方からいろいろなことを教えていただいて、それが今の成功に繋がっているのかと思います。それから、それ以上に苦労したのが文化の違いです。労働に対する考え方がまったく違います。ヨーロッパは週35時間ですし、5週間のパカンスもあるので、日本との時間軸が合わないのです。労務管理の面でも、フランスの法律は複雑ですので、専門の弁護士さんをお願いしてアドバイスをいただきながら対応しました。

それから工業規格です。私たちは日本のマーケットのみでしたので、日本の仕様にしか合わせていなかったのです。いざヨーロッパやアメリカに出そうとすると、規格について指摘され、何のこたなのかわからない問題が出てきました。社内的にも理解を得るために苦労してきました。海外売り上げが半分近く占めていますけれども、今でもこういった理解を得るために、工業的な規格の専門家を社内に置いています。この対応というのは非常に重要だと思っています。

鮫島: 規格の問題は、現地のコンサルと契約するのが一番いいのですか。

繁田: 現地の方もそうですが、国内でもある程度は相談できるような機関がありますので、そういったところで相談しています。

玉田: 弊社では、ロイヤリティーを貰えなかったということがありました。

製造個数で契約をしても、作っていないと言われてしまいますと、チェックのしようがないということです。国内提携先の会社さんと20年以上、この契約を続けているのですが、こちらはずっとお支払いいただけています。しかし、海外の場合はそれが通用しないというのが分かりました。最初は払ってもらえるのですが、どこかのタイミングで途切れてしまうのです。この仕事のやり方は無理があるなと思っているのが正直なところ

です。
ただ、海外でもしっかりと対応してくれている会社もありますので、国によるところもあるのかもしれませんが。直近ですと、台湾の会社さんと地下タンクのライニングの事業で技術協力契約をしまして、歯止めとして使用材料に制限をかけて、必ず我々を通して材料を入れることで管理できる状態を作りました。これも材料を違うところから買われると把握できなくなりますが、今のところきちんとしてやってくれています。

鮫島: フランチャイズビジネスとひと口に言っても、思わぬところでうまくいかないことがあるというのが今のお話でした。仮に特許が盤石でも、結局どこで作ったのか、誰に権利行使したらいいのか分からないということに通じます。東南アジア以外にも、世界中いろいろな地域がありますが、ベトナム以外に進出しようという計画はあるのですか。

玉田: 今すぐではないのですが、FSは続けていますので、対象としては、フィリピン、マレーシア、東南アジアが中心になっていくかと思います。

鮫島: 話は変わりますが、事業承継も重要な問題です。由紀ホールディングスさんと玉田工業さんは、事業承継のためのM&Aをされているかと思うのですが、そのコンセプトをお聞かせいただけますか。

大坪: 事業承継というよりも、技能・技術の承継に重きを置いています。良いものを作るプロセス自体が特許になっているわけではないので、その会社がなくなってしまうと技術が失われ、同じものが作れなくなってしまいます。それをどうやって継いでいこうかということを考えた結果、M&Aをすることにしました。それぞれの会社が持つ要素技術に注目して活かし、展開する機能をホールディングスで持っています。

鮫島: 単に経営者候補を選定して送り込むという方法もあると思います。が、M&Aをする理由、意義というのはどこにあるのでしょうか。

大坪: 利益共同体になり、グループの中でどのビジネスが伸びても、全体の利益に繋がるようなチーム感を作っていきたいと思っています。それぞれが、由紀ホールディングスのインフラを使って、独自に伸びていこうということです。その時、由紀ホールディングスのインフラを使っている仲間という意識で伸ばしていきます。このスタイルは、実は日本の中小企業に合っていると考えています。

鮫島: 間接部門が共通になるというオペレーション上のシナジー効果というのがあるのですね。

営業も統合するのであれば、幅広いマーケティングができるなど、そういった効果があり得るということでしょうか。

大坪: そうですね。私たちはものづくりの機能をどこまで展開できるかということですので、そういった相乗効果は思ったよりも出ています。

玉田: 我々はあまりシナジーを求めていませんので、事業を通じてご縁

があったところと繋がりを持ってきました。2009年に、エネオスさんとジョモさんが合併して、通常作る需要の半分くらいに減ってしまったために、単年で赤字を出してしまうことがありました。積極的に海外を目指そうと思ったひとつのきっかけになったと同時に、事業の多角化を進めていかなければならないと思いました。仕事の大きな部分を石油業界の売り上げで賄っている今の形を取り続けていると、ひとつの業界が傾くと会社がだめになってしまうという思いがありましたので、なるべく業界が重ならないところとの繋がりを作り、事業のバランス、ポートフォリオを作って、可能であればシナジーも探していこうという考えで進めてきました。

鮫島: あえて違う分野を集めて、どちらにトレンドが転んでも経営の安定を阻害しないという、逆シナジー効果とでも言うべき考え方で、由紀ホールディングスさんと玉田工業さんは共通しているということですね。日本の課題という観点からご発言はありますか。

大坪: 私たちのやり方をメソッド化して、これから実験をしてみようと思っています。私たちが成功しないと、方法論として確立はしないと思うので、プレッシャーを持ちながら進めているところです。問題はたくさん出てきます。ですから、これから数年間かけて、その問題にどう対応をしていくのか、考えていきたいと思っています。

玉田: M&Aでご縁をいただいた会社さんのほとんどが、収益性の高い優秀な会社なのですが、後継問題を抱えていました。そういう会社さんが日本中にたくさんあると思うと、雇用の損失や日本が持っている技術の損失となっていると感じます。何か手を打つべきですよね。

鮫島: 最後に、それぞれ締めのお言葉をいただければと思います。

玉田: 今までモータリゼーションの発展と共に日本で成長してきたわけですが、これからの自動車社会において、先行きが見えない中でも、必ず石油が必要とされる場所はあると思っています。ですから、社会基盤インフラを支える仕事として、既存のインフラ設備をどのように問題なく使い続けていこうかということに主眼を置いて、取り組んでいきたいと思っています。当社は、石油の流通インフラ事業でここまで成長させていただいた会社ですので、これからも石油流通に関わるインフラ継続に力添えができればと考えています。

繁田: 私どもの商品は、ものづくりやFAの現場でお使いいただくことが多かったのですが、この10年、15年くらいはネット通販市場が広がり、その物流を支える重要なキーコンポーネンツとして認知していただいています。日本を始め、アメリカ、ヨーロッパのネット通販市場、物流センターの設備をさせていただいているのですが、現在最も伸びているのが中国とインドです。これから、ブラジル、ロシア等まで販路を広げていきたいと考えています。商品自体も、コンベアのモジュールやシステムを全部やっ

てしまおうという方向に、事業のドメインを広げています。その中でソフトウェアの技術が占める比率が高まっているので、知財をどのように抑えていこうというのが課題です。そのための社内リソースはまだまだ足りていませんので、行政機関を通じて、支援の枠を広げていただきたいと考えています。

大坪: 私は中小企業を経営する上で、フランスやスイスと日本は、何が違うのだろうというも思っています。日本は知財が強いはずですが、日本からデファクトスタンダードを取るという技術がなかなかありません。日

講演要旨

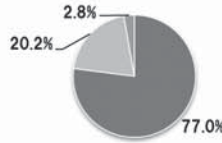
本しか作れないものは多くあり、その技術のコアは中小企業が握っていることが多くあります。けれど、知財の利用を見てみると、大企業が圧倒的で、中小企業はあまり効率的に利用できていないのです。その差を埋めることが重要だと思っています。行政にはもっとリソースを使っただいて、我々が持っている世界に通用するコア技術を、きちんと知財で抑えて世界に展開していくということを、一緒にお願いしたいと思います。

I 各講演内容についてお伺いします。

1) [10:05-10:55]特別講演1

「変革の時代に向き合う知財戦略とは？」について

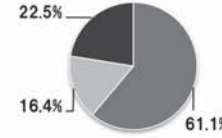
項目	回答数	回答率
1 聴講した	305	77.0%
2 聴講しなかった	80	20.2%
3 無回答	11	2.8%
計	396	



- 聴講した
- 聴講しなかった
- 無回答

1-1)講演テーマ

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	242	61.1%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	65	16.4%
3 関心はなかった	0	0.0%
4 無回答	89	22.5%
計	396	



- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかった
- 無回答

1-2)講演内容

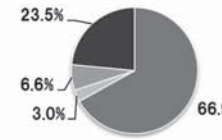
項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	190	48.0%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	111	28.0%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	6	1.5%
4 無回答	89	22.5%
計	396	



- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった
- 無回答

1-3)講演時間

項目	回答数	回答率
1 妥当	265	66.9%
2 長すぎた	12	3.0%
3 短すぎた	26	6.6%
4 無回答	93	23.5%
計	396	

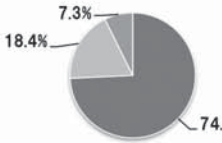


- 妥当
- 長すぎた
- 短すぎた
- 無回答

2) [10:55-11:45]特別講演2

「ESG経営を加速する共創イノベーションと知財戦略」について

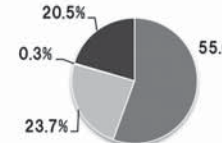
項目	回答数	回答率
1 聴講した	294	74.2%
2 聴講しなかった	73	18.4%
3 無回答	29	7.3%
計	396	



- 聴講した
- 聴講しなかった
- 無回答

2-1)講演テーマ

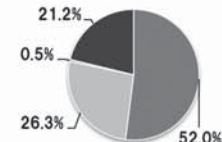
項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	220	55.6%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	94	23.7%
3 関心はなかった	1	0.3%
4 無回答	81	20.5%
計	396	



- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかった
- 無回答

2-2)講演内容

項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	206	52.0%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	104	26.3%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	2	0.5%
4 無回答	84	21.2%
計	396	



- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった
- 無回答

2-3)講演時間

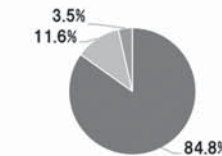
項目	回答数	回答率
1 妥当	285	72.0%
2 長すぎた	12	3.0%
3 短すぎた	11	2.8%
4 無回答	88	22.2%
計	396	



- 妥当
- 長すぎた
- 短すぎた
- 無回答

3) [13:00-14:30] A1セッション及びB1セッションについて

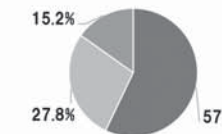
項目	回答数	回答率
1 聴講した	336	84.8%
2 聴講しなかった	46	11.6%
3 無回答	14	3.5%
計	396	



- 聴講した
- 聴講しなかった
- 無回答

3-1)聴講されたセッション

項目	回答数	回答率
1 [A1]IPランドスケープ®を活用して成功させるグローバル展開	226	57.1%
2 [B1]2020年のサブスクリプションと知財 各社の動向	110	27.8%
3 無回答	60	15.2%
計	396	



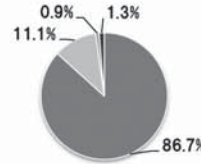
- [A1]IPランドスケープ®を活用して成功させるグローバル展開
- [B1]2020年のサブスクリプションと知財 各社の動向
- 無回答

アンケート

3-2) 講演テーマ

【A1】IPランドスケープRを活用して成功させるグローバル展開

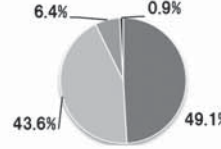
項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	196	86.7%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	25	11.1%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	2	0.9%
4 無回答	3	1.3%
計	226	



- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかったが他のセッションより興味があった
- 無回答

【B1】2020年のサブスクリプションと知財 各社の動向

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	54	49.1%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	48	43.6%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	7	6.4%
4 無回答	1	0.9%
計	110	



- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかったが他のセッションより興味があった
- 無回答

3-3) 講演内容

【A1】IPランドスケープRを活用して成功させるグローバル展開

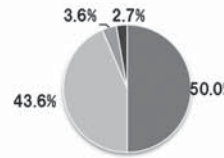
項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	140	61.9%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	65	28.8%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	14	6.2%
4 無回答	7	3.1%
計	226	



- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった
- 無回答

【B1】2020年のサブスクリプションと知財 各社の動向

項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	55	50.0%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	48	43.6%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	4	3.6%
4 無回答	3	2.7%
計	110	

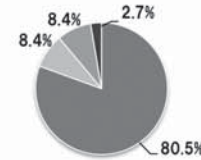


- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった
- 無回答

3-4) 講演時間

【A1】IPランドスケープRを活用して成功させるグローバル展開

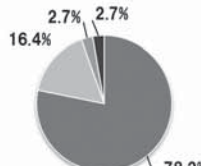
項目	回答数	回答率
1 妥当	182	80.5%
2 長すぎた	19	8.4%
3 短すぎた	19	8.4%
4 無回答	6	2.7%
計	226	



- 妥当
- 長すぎた
- 短すぎた
- 無回答

【B1】2020年のサブスクリプションと知財 各社の動向

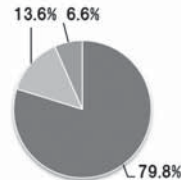
項目	回答数	回答率
1 妥当	86	78.2%
2 長すぎた	18	16.4%
3 短すぎた	3	2.7%
4 無回答	3	2.7%
計	110	



- 妥当
- 長すぎた
- 短すぎた
- 無回答

4) [14:45-16:15] A2セッション及びB2セッションについて

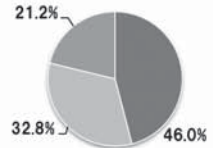
項目	回答数	回答率
1 聴講した	316	79.8%
2 聴講しなかった	54	13.6%
3 無回答	26	6.6%
計	396	



- 聴講した
- 聴講しなかった
- 無回答

4-1) 聴講されたセッション

項目	回答数	回答率
1 【A2】知的財産を活用したグローバルブランディング戦略	182	46.0%
2 【B2】地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略～地域発の技術を世界に届ける！～	130	32.8%
3 無回答	84	21.2%
計	396	

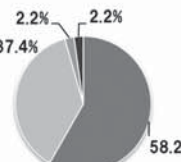


- 【A2】知的財産を活用したグローバルブランディング戦略
- 【B2】地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略～地域発の技術を世界に届ける！～
- 無回答

4-2) 講演テーマ

【A2】知的財産を活用したグローバルブランディング戦略

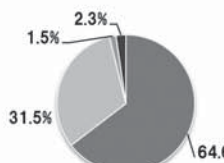
項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	106	58.2%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	68	37.4%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	4	2.2%
4 無回答	4	2.2%
計	182	



- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかったが他のセッションより興味があった
- 無回答

【B2】地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略～地域発の技術を世界に届ける！～

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	84	64.6%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	41	31.5%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	2	1.5%
4 無回答	3	2.3%
計	130	

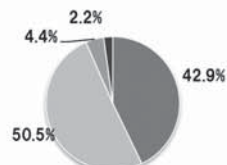


- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかったが他のセッションより興味があった
- 無回答

4-3)講演内容

【A2】知的財産を活用したグローバルブランディング戦略

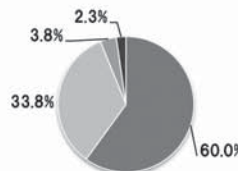
項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	78	42.9%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	92	50.5%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	8	4.4%
4 無回答	4	2.2%
計	182	



- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった
- 無回答

【B2】地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略
～地域発の技術を世界に届ける！～

項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	78	60.0%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	44	33.8%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	5	3.8%
4 無回答	3	2.3%
計	130	



- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった
- 無回答

4-4)講演時間

【A2】知的財産を活用したグローバルブランディング戦略

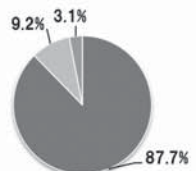
項目	回答数	回答率
1 妥当	148	81.3%
2 長すぎた	26	14.3%
3 短すぎた	5	2.7%
4 無回答	3	1.6%
計	182	



- 妥当
- 長すぎた
- 短すぎた
- 無回答

【B2】地域中小企業の知的財産を活用した海外戦略
～地域発の技術を世界に届ける！～

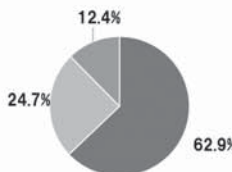
項目	回答数	回答率
1 妥当	114	87.7%
2 長すぎた	12	9.2%
3 短すぎた	0	0.0%
4 無回答	4	3.1%
計	130	



- 妥当
- 長すぎた
- 無回答

5) 16:30-18:00)A3セッション及びB3セッションについて

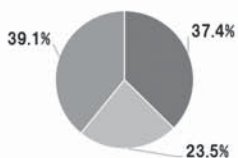
項目	回答数	回答率
1 聴講した	249	62.9%
2 聴講しなかった	98	24.7%
3 無回答	49	12.4%
計	396	



- 聴講した
- 聴講しなかった
- 無回答

5-1)聴講されたセッション

項目	回答数	回答率
1 【A3】経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント	148	37.4%
2 【B3】グローバルな中小企業が牽引する地域イノベーション	93	23.5%
3 無回答	155	39.1%
計	396	

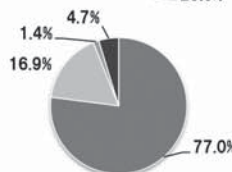


- 【A3】経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント
- 【B3】グローバルな中小企業が牽引する地域イノベーション
- 無回答

5-2)講演テーマ

【A3】経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント

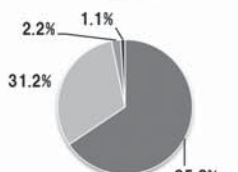
項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	114	77.0%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	25	16.9%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	2	1.4%
4 無回答	7	4.7%
計	148	



- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかったが他のセッションより興味があった
- 無回答

【B3】グローバルな中小企業が牽引する地域イノベーション

項目	回答数	回答率
1 興味深いテーマと思い聴講した	61	65.6%
2 強い興味はなかったが聞いてみようと思った	29	31.2%
3 関心はなかったが他のセッションより興味があった	2	2.2%
4 無回答	1	1.1%
計	93	

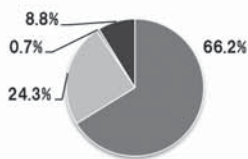


- 興味深いテーマと思い聴講した
- 強い興味はなかったが聞いてみようと思った
- 関心はなかったが他のセッションより興味があった
- 無回答

5-3)講演内容

【A3】経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント

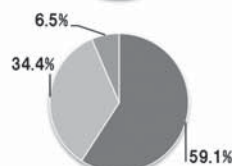
項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	98	66.2%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	36	24.3%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	1	0.7%
4 無回答	13	8.8%
計	148	



- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった
- 無回答

【B3】グローバルな中小企業が牽引する地域イノベーション

項目	回答数	回答率
1 有意義な考え方が多く得られた	55	59.1%
2 有意義な考え方や情報がある程度はあった	32	34.4%
3 既に知っている内容でそれほど役に立たなかった	0	0.0%
4 無回答	6	6.5%
計	93	

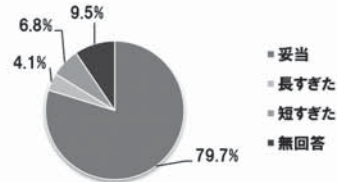


- 有意義な考え方が多く得られた
- 有意義な考え方や情報がある程度はあった
- 無回答

5-4)講演時間

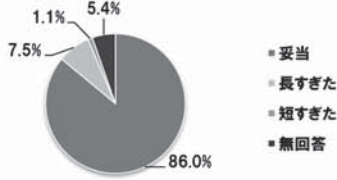
【A3】経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメン

項目	回答数	回答率
1 妥当	118	79.7%
2 長すぎた	6	4.1%
3 短すぎた	10	6.8%
4 無回答	14	9.5%
計	148	



【B3】グローバルな中小企業が牽引する地域イノベーション

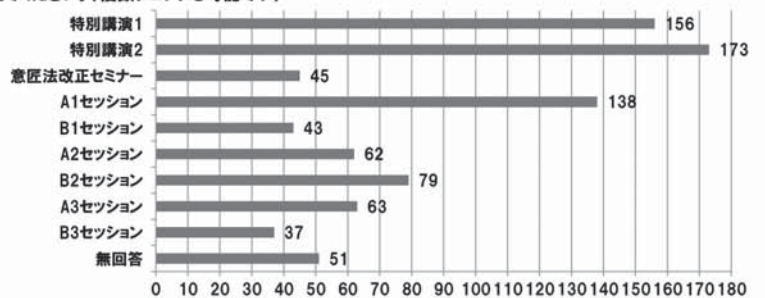
項目	回答数	回答率
1 妥当	80	86.0%
2 長すぎた	7	7.5%
3 短すぎた	1	1.1%
4 無回答	5	5.4%
計	93	



II フォーラム全般についてお伺いします。

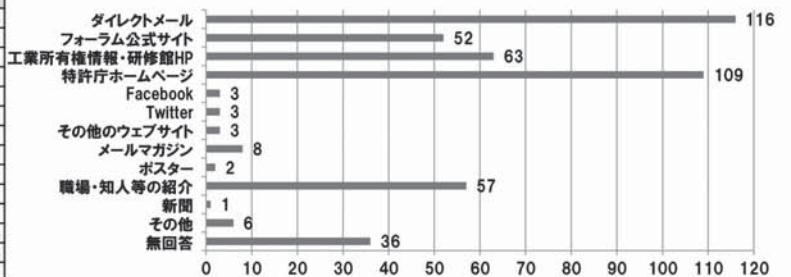
1)「グローバル知財戦略フォーラム2020」で、あなたにとって有益だったセッションを教えてください。(複数チェックも可能です)

項目	回答数
1 特別講演1	156
2 特別講演2	173
3 意匠法改正セミナー	45
4 A1セッション	138
5 B1セッション	43
6 A2セッション	62
7 B2セッション	79
8 A3セッション	63
9 B3セッション	37
10 無回答	51
計	847



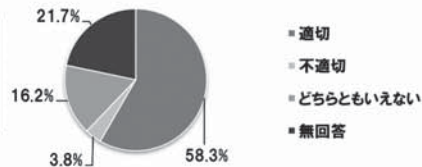
2)「グローバル知財戦略フォーラム2020」の情報をどこでお知りになりましたか。(複数チェックも可能です)

項目	回答数
1 ダイレクトメール	116
2 フォーラム公式サイト	52
3 (独)工業所有権情報・研修館(INPIT)ホームページ	63
4 特許庁ホームページ	109
5 Facebook	3
6 Twitter	3
7 その他のウェブサイト	3
8 メールマガジン	8
9 ポスター	2
10 職場・知人等の紹介	57
11 新聞	1
12 その他	6
13 無回答	36
計	459



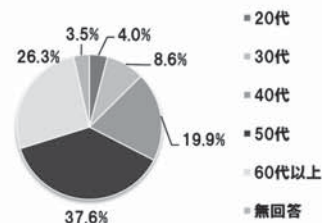
3)フォーラム開催時期について

項目	回答数	回答率
1 適切	231	58.3%
2 不適切	15	3.8%
3 どちらともいえない	64	16.2%
4 無回答	86	21.7%
計	396	



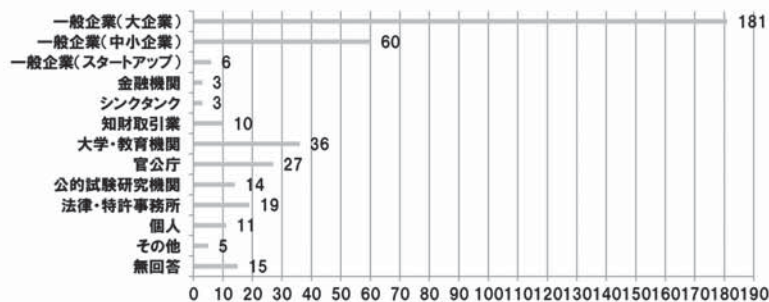
III 回答者ご自身についてお伺いします。

年齢	項目	回答数	回答率
1	10代	0	0.0%
2	20代	16	4.0%
3	30代	34	8.6%
4	40代	79	19.9%
5	50代	149	37.6%
6	60代以上	104	26.3%
7	無回答	14	3.5%
	計	396	



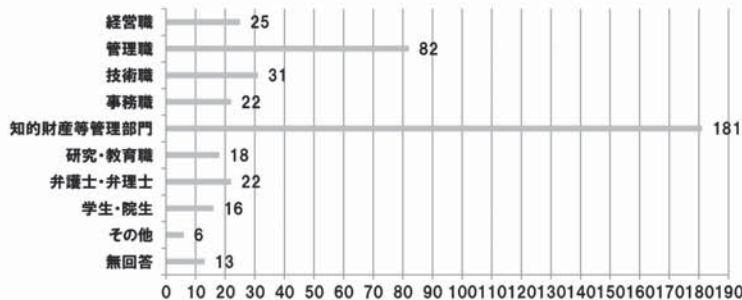
所属

項目	回答数
1 一般企業(大企業)	181
2 一般企業(中小企業)	60
3 一般企業(スタートアップ)	6
4 金融機関	3
5 シンクタンク	3
6 知財取引業	10
7 大学・教育機関	36
8 官公庁	27
9 公的試験研究機関	14
10 法律・特許事務所	19
11 個人	11
12 その他	5
13 無回答	15
計	390



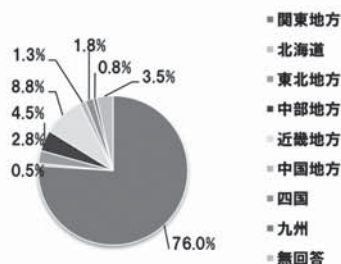
職種

項目	回答数
1 経営職	25
2 管理職	82
3 技術職	31
4 事務職	22
5 知的財産等管理部門	181
6 研究・教育職	18
7 弁護士・弁理士	22
8 学生・院生	16
9 その他	6
10 無回答	13
計	416



地域(どちらからお越しですか)

項目	回答数	回答率
1 関東地方	301	76.0%
2 北海道	2	0.5%
3 東北地方	11	2.8%
4 中部地方	18	4.5%
5 近畿地方	35	8.8%
6 中国地方	5	1.3%
7 四国	7	1.8%
8 九州	3	0.8%
9 沖縄	0	0.0%
10 海外	0	0.0%
11 無回答	14	3.5%
計	396	



知財に興味を持ってから

項目	回答数	回答率
1 1年未満	13	3.3%
2 1~3年	35	8.8%
3 3~5年	31	7.8%
4 5~10年	56	14.1%
5 10~15年	48	12.1%
6 15~20年	61	15.4%
7 20年以上	138	34.8%
8 無回答	14	3.5%
計	396	

