

デザイン経営 × 知財戦略

～共創で描く知財戦略の新たな展開～

企業の自前主義でイノベーションを起こす時代は、限界を迎えつつあります。グローバルに視線を向けると戦略的アライアンスによって、企業単体では実現が難しかったコスト低減と開発の効率化を、圧倒的なスピードで実現する企業が世界中で生まれています。一方、このオープンイノベーションに対し、日本企業はまだ後塵を拝しているのが実情です。今回、日本が世界で勝ち抜くために「デザイン経営の導入」と「知財で描く課題解決シナリオ」はいかにあるべきか、共創時代の知財戦略を徹底討論しました。

※この記事は、株式会社ユーザベース SPEEDA 主催の、H2H「世界で勝つためのオープンクローズ戦略」セミナーを元に、特許庁が記事化したものです。

MODERATOR



伊藤 竜一 氏
株式会社ユーザベース
SPEEDA
執行役員 技術領域事業担当

SPEAKERS



林 カー 氏
PwC コンサルティング合同会社
テクノロジーコンサルティング ソリューション
知財チーム マネージャー
東京知財経営コンサルティング 代表弁理士



西垣 淳子 氏
経済産業省 特許庁
デザイン経営プロジェクト
CDO 補佐官

ウォーターフォール型から
アジャイル型へ
変わるイノベーションの形

伊藤氏 まずお二人の簡単な自己紹介をお願いします。

西垣氏 特許庁では、技監をヘッドにするデザイン経営プロジェクトチームが設置されておりまして、そこで CDO 補佐官をしております。

林氏 PwC コンサルティングのソリューション / 知財チーム マネージャー、東京知財経営コンサルティング 代表弁理士をしております。

大手メーカーの知財部実務経験をふまえ、特許出願戦略、特許侵害評価、米国特許訴訟、R&D 体制における

知財ガバナンスをお手伝いしています。また、中小企業庁の知財取引委員会にも委員として参画しており、西垣さんとはその場で一緒に中小企業と大企業との間での開発委託や共同開発などの知財の取引のあり方について議論させていただいていました。

伊藤氏 まず西垣さん、共創時代におけるデザイン経営のあり方と、知財戦略はどのように関わっていくべきか説明していただけますか。

西垣氏 2018 年に発表した知財戦略本部の「知財戦略ビジョン」では、これまで生産者ありきで価値を生み出してきた仕組みから、市場ニーズありきで価値を生み出す仕組みへと転換しなければならないこと、すなわち「経営をデザインする」ことが重要だと提言しました。

市場が成熟期にある今、良いものを作れば売れるという考え方ではなく、市場が求める価値を提供していくスタンスに変わってきています。また株主だけではなく、市場にいる人たちすべてを含むマルチなステークホルダーを考えていく必要があります。広範なユーザーに対して何を訴求していくのか？ 自分たちの価値や強みはどこにあるのか？ 戦略そのものを設計する思考が「デザイン経営」です。特許庁では経済産業省と一緒に、このデザイン経営を進めるべく、2018年に「デザイン経営宣言」を発しています。

デザイン経営で大事なことは、企業ブランディングとも関係しますが「企業が大切にしたい価値とその表現方法を定義すること」、そして「市場にある潜在的ニーズを基に、自社の既存事業の枠にとらわれない事業を構想していくこと」です。これはデザインの再定義として知財戦略ビジョンやデザイン経営宣言で公表しており、経営や価値の置き方や研究開発のあり方が変わっていくことを意味しています。

このことは研究開発モデルも変化させています。従来は、研究開発から市場に出すまで一本の線でつながったウォーターフォール型か、自社完結型でした。それが今、これまでのような直線型ではなく、市場と対話しながら試行錯誤するアジャイル型の開発が必要となってきました。そうすると一社では解決できない課題が増えてくるので、複数の企業と一緒に作る共創が必要な時代になっていきます。市場と対話しながら作っていくと、共創相手だけでなくユーザーも考えたオープンイノベーションが必要です。このように時代が変わってきていることを、知財戦略本部が打ち出しています。

アジャイル型開発では、市場と対話しながら課題を見つけ、試作、実験、そして市場投入を繰り返していき、それぞれが一方向ではなく各方向に繰り返されます。そのため研究開発と同時に知財モデルも変化しています。従来のプロダクトアウト型では、知的財産権を創造し、保護し、活用する一方通行のフローで、保護することに重点が置かれていました。それがアジャイル型では複数メンバーが共創するため、知的財産権のフローはどうしても複雑化、双方向化することとなります。創造も一つではなくなり、創造同士が重なり共創していきます。保護するかしないか、保護するとしたら誰の権利なのかを考えなければいけません。また知財を活用する点では、方向性の統一が必要です。新たな「知財エコシステム」が必要とされる時代を迎えています。

知財と研究開発との関係は？



知財に求められる 経営戦略的な思考

伊藤氏 林さんはこのような知財の新しい変化に対して、現場視点からどのようなご意見をお持ちですか。

林氏 西垣さんのお話はまさに現場で起こっている現象そのものだと思います。これまでは高い技術を組み込んで売ることにより、お客様に満足していただけてモノが売れる時代でした。しかし、今や技術はある程度飽和化しつつあり、むしろユーザーニーズを考えて技術をどう組み合わせるか、いかに顧客の価値を形成するのに技術をデザインしていくかが重要になってきています。特許庁の対象とする領域が、これまでの特許や権利中心ではなくなりつつあります。ノウハウやデザイン、商標も含めたさまざまな知財を見ていく新しい知財の機能が3つあると考えます。

1つ目は、プロダクトの改善に関する特許を取得するという観点もさることながら、さらに、ユーザー視点に立ったビジネスを生むアイディエーションが重要です。つまり、モノ・サービス・システムまで含めた顧客価値連鎖（バリューチェーン）全体でのアイデアの創出になります。従来は競合のベンチマークだけに留まっていたと思いますが、それだけでは競争戦略を描けなくなってきました。隣の事業がどのような技術を持っているのか、バリューチェーン全体でどのようなことを行おうとしているのか、グローバルな視点で見なければ、顧客への価値提供が十分ではなく、グローバルでの戦いを想定したときに競争力のある戦略が描けなくなっています。

2つ目はイノベーションの意思決定を促す知財の情報も含めた分析を行うインテリジェンス機能です。IP ランドスケープという取り組みで、知財情報をベースに、お客さま

へ価値提供するために必要なグローバルでの技術やプレイヤーを把握する流れがあります。現時点で特許は全世界の特許庁に毎年約 350 万件出願されており、毎年増加している傾向にあります。ですからグローバルにどのような技術が存在して、スタートアップや製造事業に強い事業会社が存在するかなど外部環境を把握するのに、知財情報はとても重要になっています。

3 つ目の機能は、知財の戦略そのものです。プロダクトアウト型は、技術をクローズにして競合参入を防ぐ戦術が大半でした。しかし、現在は、顧客価値を高めることを目的に、一気に商品またはサービスの品質とコストが下がるよう、意図的にライフサイクルを短くするために、知財をオープンにすることも行われているという知財戦略の見方をするのが大事です。どの技術をクローズにするのか、ソリューションビジネスを現実化する意味でオープンにするのかをデザインする経営戦略そのものが知財に問われています。

投資スタイルも変える イノベーションジレンマ

伊藤氏 今年 3 月に SPEEDA は「経営こそアジャイル」と打ち出しました（顧客起点で、変化にスピーディーに対応するアジャイル経営）。知財戦略やオープンイノベーションを進めていく中で、経営のメンタルモデルがキーワードという意見が聞かれます。どのように経営層が変わり、アジャイル型の思考が浸透していくのか、重要なポイントだと思います。

お二人とも中小企業に向き合いながら、さまざまな経営者の方々にお会いされているでしょう。日本が強くなる上で、経営のメンタルモデルや捉え方はどのように変わっていくべき、またどうしたら変えていけると思いませんか。

西垣氏 日本企業の場合、知財のことを経営の中で語るウエイトが決して高くありません。知財は最終的に知財部に任されてしまうケースが多く、それは標準戦略に関してと同様です。事業戦略として研究開発に入る段階から知財や標準を共に考える必要性が極めて高いと経営層の方々にご理解いただくことが、日本の産業が強くなるための必要条件だと思います。

林氏 私は、日本の会社を支えてきた投資判断などのカルチャーから変える必要性があると考えます。インテリジェンス機能を利用することで「どのようなプレイヤーがイノ

ベーションを持ち、どのような方向性に向かうのか」「スタートアップなのか事業を持っている会社なのか」「製造コストを下げる会社なのか販売のシェアを高めるためにいい会社なのか」「データ連携することでお客さんに価値提供できる会社なのか」といった分析が可能です。このような分析結果に基づく戦略策定のためのフレームワークだけではなく、企業社内での R&D や事業開発に必要な投資の判断を変える必要があります。

これまでの投資は、自分たちでモノづくりをして売って収益が上がる、というものでした。しかし、ユーザーニーズや社会課題を解決するためのソリューションに関連するビジネスでは、基本的に一社では実現できないようなビジネスを組み立てる必要があります。また、エコシステムを構成するためにパートナー企業の事業支援となるような R&D の投資や知財開発の投資が必要になり、今までの目的とは異なる投資の考え方が前提になります。したがって、投資の方向性が変わることにより今までのカルチャーでは対応しきれなくなるため、社内外の関係者に対して明確なビジョンやパーパスを伝えることが必要になります。そこで一社では展開が難しいソリューションを実現するため、パートナー企業とのビジネスモデルを構築するための投資の必要性を理解してもらう必要があります。知財戦略の文脈で重要になるのは、パートナー企業の事業支援になるような知財を開発してオープンにすることにより、パートナー企業と共に顧客価値を創造するビジネスモデル、つまりエコシステムの構築によって利益を生み出せる体制を組むことが重要になります。

すなわち、知財をオープンにするには、今までの競争を止めるためのクローズの知財の使い方を前提としていた経営の投資の判断とは全く違う方向で、あえて競争を促進し、技術開発と事業開発の効率化を図るための投資判断が必要になります。いわゆる“イノベーションジレンマ”といわれる現象が企業内で生じうることです。

知財をオープンにした上で契約先の系列外の会社が、資本は関係なくても、あたかも資本関係にある企業と同様にガバナンスを効かせて、パートナー企業と共創したものを知財化して投資を回収する知財戦略が必要になります。イノベーションジレンマを精神的なものとして捉えるだけではなく、経営者がこのようなオープン化する知財のもとで機能する戦略を適切に理解することで、投資に対する利益の回収を理解することができて、オープン化するための知財の投資に対する経営の投資が適切に行えるのではないのでしょうか。

競合相手もアライアンス先に オープン化が主導権の鍵

伊藤氏 広くユーザーと対話するオープンイノベーションにおいて、マーケットはどうやって定義すべきでしょうか。また、競合と共創する世界観はどう作られるのでしょうか。

西垣氏 市場の捉え方もそうだと思いますが、現在起っているイノベーションは、これまでと違いディスラプティブ（破滅的な）イノベーションだと感じます。たとえばホテル業界の場合、従来の競合はホテルや旅館でしたが、Airbnb の登場によって異なる事業分野から競争が生まれるということが起こっています。自動車も同様に、競合相手は自動車業界だけではなく、Uber が出てきました。Airbnb は泊まる場所が、自動車は動く手段が市場というように、市場概念を変えました。このように市場を捉え直すとともに、ユーザー概念を再定義するといった、発想を変えることが重要になっているのです。さらに、この新しい課題に向き合うときに、従来の競合相手さえも共創できる相手となり得るというように、競合の概念の変化にも気づく必要があります。

伊藤氏 ユーザーとの共創は理解できますが、競合と共創するとはどのようなことでしょうか。

林氏 一例として、ダイキン工業株式会社（以下、ダイキン）は競合する世界トップシェアのエアコンメーカー珠海格力電器（以下、格力）とのコラボレーションを実現しています。ダイキンが得ようとしたものは、格力の圧倒的に安い「製造コスト」と中国全土に普及する「販売チャンネル」です。ダイキンは格力の販売チャンネルを利用することによって、競争力ある製造コストを確保し、一気に販売数を伸ばしました。さらに、インバーターの省エネ技術をオープンにすることによって、環境問題を重視したい中国政府に働きかけ、主導して市場を掴むことに成功しています。まさに共感から生まれたビジネスモデルです。「省エネ」という社会課題にどのようなビジョンで価値を描くのかを示す好事例であり、競合に対する認識の変化がわかるでしょう。

競合の意味合いがかなり変化してきています。たとえば、競合とは同じ業界の企業だけではなく、隣接する業界も含めて顧客価値を提供する企業の中で事業破壊を仕掛けてくるプラットフォームが実際に競合となっているケースが増えています。自動車業界では、Google は広告収入で利

益を出せるので、自動車を売るとかモノを売って収益を上げる必要がありません。極端な話、ほぼ無料でもビジネスモデルを描くことができるということです。ある企業にとってそこで収益を上げるしか企業経営を継続できないという状況で、プラットフォームはプロダクトを全て無料で提供して広告などその企業が収益を上げることができない事業で収益を上げます。これにより、今までシェアを保っていた会社が一気にシェアを奪われて事業破壊が生じます。知財をオープンにして競争を促進させ、商品やサービスがコモディティ化させられているのです。知財のオープン化を戦略に取り込むことで、まさに市場概念が根底から覆され、今まで競合ではなかった会社が気付かないうちに脅威を与える存在となります。もはや同業界同士の企業だけを競合としてみるのはナンセンスです。たとえば、むしろ競合と手を組み、事業破壊を仕掛けるプラットフォーム戦略を組み立てることも含めて戦略を検討していくことが重要になります。

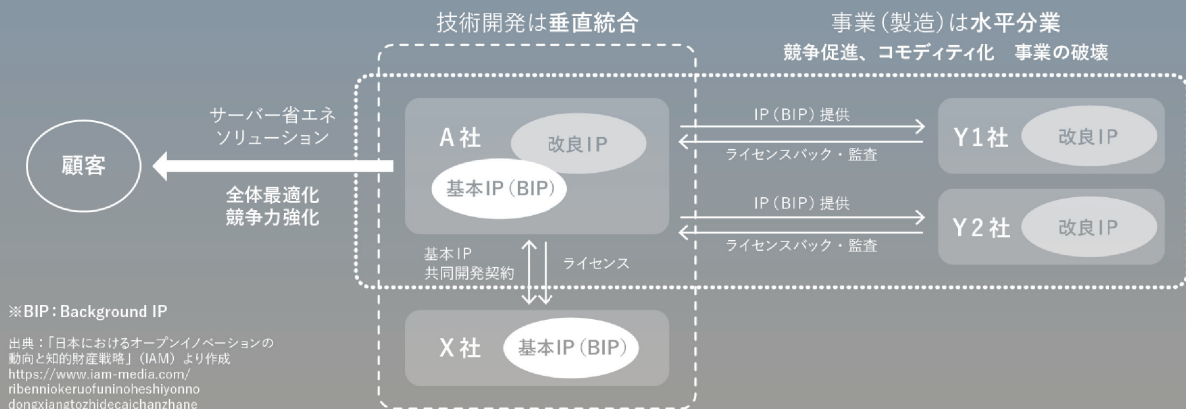
垂直方向と水平方向のフレームワークで 知財戦略をとらえる

伊藤氏 「事業破壊を仕掛ける」おもしろいキーワードです。では、「共創の知財戦略」はどうあるべきでしょうか。

林氏 オープンイノベーションの文脈で、新しい知財のフレームワークを再定義する必要があります。これまでの系列内で事業効率を高める戦い方ではなく、グローバルで製造コストや販売チャンネルをデータ連携した事業効率を図る戦い方です。

オープンイノベーションの文脈での知財戦略のフレームワークの概念は2種類あります。1つ目は、技術の開発の効率化や開発スピードを上げるため、あるいは、技術を尖らせるためのスタートアップ等とのアライアンスです。これは、垂直方向のアライアンスによって技術開発の効率化を図るためのフレームワークといえます。2つ目は、事業開発の効率化、製造のコストを圧倒的に下げるため、シェアを一気に拡大するため、あるいは、データを統合して顧客に新たな価値を提供するために事業会社とアライアンスを仕掛けることです。これは、水平方向のアライアンスによって事業の効率化を図るためのフレームワークといえます。

日本では、オープンイノベーションとはスタートアップ主体で動くものという捉え方が多いのですが、それだけでは事業拡大は困難です。オープンイノベーションで事業開発の効率を高めるためのアライアンスを意識して戦略を取



り進めていくことが重要であり、ダイキンやインテルなど、知財戦略で成功している企業の勝因はそこにあります。

また、知財をオープンにしてアライアンスしていくと、自社の R&D が不要になるという解釈は誤解です。むしろ、プラットフォーム戦略を仕掛ける会社は、自社開発する以上に R&D の強化が必要になります。たとえば、現在日本企業と中国企業でコストに 5 倍ほどの差がみられる太陽光パネルでは、知財をオープンにして製造委託を仕掛ける場合で、コストの安さがメリットである一方、品質に懸念があるとします。この場合、製造事業を支援するための知財を提供することが必要であり、品質向上も含めての知財の提供をしていくことが必要になります。

また、自社が品質を管理するために、ノウハウも含めた製造知財を十分に蓄えておくことも重要になります。そして、相手企業に知財をしっかりとリスペクトしてもらえるような契約戦略を考えた上で、アライアンスを組まなければなりません。したがって、知財をオープンにする技術領域は、R&D 投資をより強化しないといけなくなるというのが実態です。逆にいうと、オープン領域での R&D 投資と知財の投資がないと、ソリューションビジネスの転換は実現できないということになります。

伊藤氏 IoT の時代で特に特許庁や中小企業庁をご支援する視点も強いと思います。やはり「データが盗られるんじゃないか?」のように、Win-win の関係をどう作るのか課題があるという話はあると思います。

西垣氏 数年前に経済産業省で「データそのものだけでは知的財産の権利にはならない」ことを宣言しています。

AI のように多くのデータが必要な場合、データの所有権をそれぞれが主張し囲い込むのでは、ビッグデータの分析の価値が生まれません。データの所有者と分析者が存在するだけでも価値は高まりません。「それぞれの所有では価値がないけれど、一緒に生み出した価値からの利益を配分できるよう進めていかないと、AI や IoT の新たな価値が生まれませんよね」と議論していました。

さらに、伊藤さん指摘のようなご懸念も踏まえ、データの提供者と利用者の保護のバランスを考慮しつつ、全体としてデータの流通利活用が促進できるよう、平成 30 年には不正競争防止法が改正され、限定提供データの不正取得等を不正競争行為として追加しています。

生き抜くために将来像を描く 自社の強みの見極めが鍵

伊藤氏 今後、日本が強く生き抜いていくために、どういう勝ち方であるべきかお二人のご意見をいただけますか。

林氏 ビジョンやお客さまにどのような価値を提供しないといけないのか、また提供をしたいのか、ブランディングして将来の絵を描く必要があります。コマツ（株式会社小松製作所）の事例では、将来の建設現場をテーマにした動画を制作して社員に見せる取り組みも行われています。

色々な業界でのプラットフォームを調査した結果わかったことは、知財をオープンにして仕掛けるプラットフォームの利益率は圧倒的に高い一方、知財の提供を受けて事業の支援を受ける側の企業は利益率が 5% 未満であることが共通しているということです。プラットフォームに選ばれる

には、パートナーシップにより圧倒的に製造コストを下げる
ことができる企業や、販売チャンネルを使わせてもらう
ことでアジアの市場などでシェアを一気に拡大できるよ
うな企業になります。アジア企業の台頭により、製造コスト
や販売チャンネルの観点で日本企業が選ばれる可能性を
維持するのは難しくなっています。日本企業もソリュー
ションビジネスに転換してプラットフォームの立場を目指
すことが重要になり、中長期経営計画でその転換を目指
すと謳っている企業が増えてきています。その場合に、従来
の企業のカルチャーの中でプラットフォーム戦略を描くこ
とは、イノベーションのジレンマの問題が生じてかなり厳しい
です。とはいえ、持続的なビジネスモデルを構築するに
はカルチャーの変化が必須となると考えます。

私がお伝えしたいことは、社内カルチャーを柔軟に対応
して組織全体で戦略を取ることができること自体が、最も
ビジネスモデルを模倣されにくい方法だということです。
特許のみで差別化することは難しいところがあり、多様な
顧客のニーズに合致させるため、あるいは、社会課題を
解決するために、カルチャーを変化させて投資判断の方
向性を適合させることができる組織を持つ企業こそが強い
と考えます。カルチャーを柔軟に適合させることができる

こと自体が他の企業では組織として模倣が難しいことであ
り、競争を阻害するのに効果的であると考えます。

西垣氏 モノづくりで成長してきた日本の製造業、特に中
小企業は、特許化より製造ノウハウとして持っていてこそ強
みがあると信じてきました。知財戦略といっているのは、「全
て特許化しましょう」という意味ではなく、これから勝ち抜
いていくためには、特許化すべきものと隠し持っておくべき
ものをしっかり峻別することが重要だと考えます。峻別とは、
市場や領域において自社の技術がどの位置にいるのかを
しっかりと見極めることです。その技術が市場において優
位性があれば特許化しライセンスすることを考えます。一
方、公知になっていない自社のノウハウということで、そ
のノウハウを守りたいのであれば、特許化しないというだ
けでは足りず、当該ノウハウをしっかりと守るための戦略を
取る必要があります。このように自社の強みの見極めをす
るためにも、デザイン思考は不可欠であると考えます。

伊藤氏 お二人とも本日は貴重なお話をありがとうございました。

PROFILE



伊藤 竜一 氏

株式会社ユーザベース
SPEEDA
執行役員 技術領域事業担当

2007 年、名古屋大学大学院工学研究科マテリアル理工学専
攻を修了後、リクルートに入社。複数の大手自動車部品・総
合電機・化学素材メーカーに向き合い、人材・組織課題解
決を通じた企業の事業価値向上に貢献。より経営・事業に直
結した課題設定に挑戦すべく、2016 年にユーザベースに参
画。SPEEDA、MIMIR 等を活用した経営の意思決定支援を通
じ、技術部門の企画・戦略業務における課題設定の共通項に
着眼。技術経営や IP ランドスケープの将来性・重要性を信じ、
SPEEDA 上の「特許動向検索」機能の企画・開発も主導。経営・
事業部門と組織間連携を強める技術部門のお客様から、企業
価値向上に貢献する新たなヒーロー・ヒロインを誕生させること
に心血を注いでいる。



林 力一 氏

PwC コンサルティング合同会社
テクノロジーコンサルティング
ソリューション /
知財チーム マネージャー
東京知財経営コンサルティング
代表弁理士

日立製作所、トヨタ自動車、LIXIL グローバル知的財産部長、
Monitor Deloitte 等を経て、PwC コンサルティング経営コンサ
ルタント、東京知財経営コンサルティング (TIPC) 代表弁理士を
務める。企業の知財実務経験として、特許出願戦略、知財クリ
アランス、リバースエンジニアリングなどに基づく特許侵害評価、
米国特許訴訟、グローバル R&D 体制での知財ガバナンス等多
数。直近の経営コンサルティングとして、自動車、医薬、食品、
再生医療業界等で、知財を活かした事業開発、共創の知財戦
略、及び、Dx、SDGs 起点での事業開発等に関するマネジメ
ント経験がある。AI 関連、農業機械関連、ウイルス検査・ワク
チン関連、福祉関連、環境系、農業機械関連、製紙企業等の
顧問。