令和３年度　特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究報告書

令和４年３月

一般財団法人知的財産研究教育財団
知的財産研究所

要約

背景

近年、欧米においては、企業の市場価値に対する知的財産を始めとする無形資産が占める割合が非常に大きく、知財・無形資産が競争力の源泉としてより重要な経営資源となっている。一方、日本国内においては、依然として無形資産への投資よりも有形資産への投資が重視されているが、今後、激しい国際競争を勝ち抜いていくためには、日本企業による知財・無形資産の投資、活用を促していくことが急務となっている。

目的

顧客価値を創造し、自社競争力を最大化させる知的財産の活用方法を見出すこと。

公開情報調査

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、知財ミックスに取り組んでいる国内・海外の企業等に関する文献等を調査、整理及び分析し、調査研究及び事例集作成のための基礎情報としてまとめた。

国内ヒアリング調査

国内ヒアリング調査にあたりヒアリング調査対象候補を 84 者提案し、その中から 25 者を選定してヒアリング調査を実施し、その結果をとりまとめた。

海外ヒアリング調査

海外ヒアリング調査にあたりヒアリング調査対象候補を 16 者提案し、その中から 5 者を選定してヒアリング調査を実施し、その結果をとりまとめた。

委員会による検討

専門的な知見を有する企業関係者を中心とした 6 名（内 1 名は委員長）で構成される委員会を設置し、3 回にわたって議論を行った。

事例集作成

上記調査結果及び検討を踏まえ、「企業価値向上に資する知的財産活用事例集－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－」を作成した。

まとめ

公開情報調査、国内及び海外ヒアリング調査、及び委員会等による検討を実施し、これらの結果に基づいて、知的財産を複合的かつ有機的に保護・活用することの効果の把握、製品・サービスの差別化を図り、顧客価値を創造した成功事例の収集を行い、まとめた。また「企業価値向上に資する知的財産活用事例集－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－」の作成を行った。

令和３年度産業財産権制度問題調査研究
「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」
委員会名簿

委員長

加藤　浩一郎	金沢工業大学虎ノ門大学院　教授

委　員

阿部　剛士	横河電機株式会社 マーケティング本部　本部長
荒木　充	株式会社ブリヂストン 知的財産部門　部門長
加賀谷　哲之	一橋大学 商学部　教授
小林　誠	株式会社シクロ・ハイジア　代表取締役 CEO
松島　憲之	SESSA パートナーズ株式会社チーフアドバイザー／ 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング委嘱アドバイザー

（敬称略、五十音順）

オブザーバー

仁科　雅弘	特許庁総務部 企画調査課 課長
植田　高盛	特許庁総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官
小野　郁磨	特許庁総務部 企画調査課 特許戦略企画班長
三村　拓哉	特許庁総務部 企画調査課 特許戦略企画係長
黒川　智史	特許庁総務部 企画調査課 特許戦略調整係長

事務局

小林　徹	一般財団法人知的財産研究教育財団 常務理事
二階堂　恭弘	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 研究部長
松尾　望	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 上席研究員
高井　康好	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 主任研究員
森田　智絵	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 補助研究員
石本　愛美	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 補助研究員
坂治　深雪	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 補助研究員

（敬称略）

はじめに

近年、欧米においては、企業の市場価値に対する知的財産を始めとする無形資産が占める割合が非常に大きく、知財・無形資産*が競争力の源泉としてより重要な経営資源となっている。一方、日本国内においては、依然として無形資産への投資よりも有形資産への投資が重視されているが、今後、激しい国際競争を勝ち抜いていくためには、日本企業による知財・無形資産の投資、活用を促していくことが急務となっている。

また、持続可能な開発目標（SDGs）やデジタルトランスフォーメーション（DX）など、新たに生じている社会的な課題に対応するためにも、企業が知財・無形資産に投資、活用することは不可欠である。2021年6月にはコーポレートガバナンス・コードが改訂され、上場企業は知財投資についての開示や取締役会による実効的な監督を行うことが求められている。

このように、知財・無形資産への投資やその活用、情報開示の必要性が高まっているものの、これまでの調査活動で得られた知見から、以下のような課題を有する企業が相当程度存在しているものと推察される。

① 知財部門と経営層やその他の複数の部門との連携が十分に取れていない、
② 経営層や投資家・ステークホルダーに対して、知財・無形資産がどのように競争力強化に寄与しているのかについて十分に説明ができていない、
③ 将来の企業価値の創造に知財がどのように貢献しうるのかといった観点を踏まえて知財戦略を構築できていない。

そこで、本調査研究においては、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化させる知的財産の活用方法を見出すことを目的として、①知的財産を複合的かつ有機的に保護・活用すること（以下、「知財ミックス」という。）の効果の把握（知的財産が経営・事業にどのように寄与しているのかといった観点を踏まえる）、②知的財産を活用することにより製品・サービスの差別化を図り、顧客価値を創造した成功事例の収集（他部門との連携の観点を踏まえる）等の調査を行うこととする。また、企業の具体的な事業に関連して、以下を中心にヒアリング調査を実施し、その結果を事例集及び報告書の形にして、実態や課題、成功事例等の共有を図るものである。

（ア）経営・事業における社会的・全社的課題への対応シナリオ
（イ）経営・事業における、顧客価値の創造や競争力強化の成功事例・成功要因、計画
（ウ）経営・事業における知財・無形資産の役割や貢献度と、知財部門の経営や事業への関わり方、及び社内の連携・コミュニケーションの実態
（エ）事業及び関連する知財・無形資産におけるコーポレートガバナンス・コード改訂

---

* 本調査における知財・無形資産とは、知的財産権のみならず、人的資産、経営理念やブランド、ノウハウ、データ等も幅広く含めたものと定義しております。

等による外部への情報開示の取組状況

本調査研究によって得られた各社の事例等が、国内企業の今後の一層の知財活用につながる参考情報となり、さらには産業界の国際競争力の強化につながれば幸いである。

最後に、本調査研究の遂行に当たり、国内／海外ヒアリング調査にご協力いただいた国内／海外企業、委員会メンバー、有識者等の関係各位に対して、この場を借りて深く感謝申し上げる次第である。

令和4年3月

一般財団法人知的財産研究教育財団

知的財産研究所

目次

要約
委員会名簿
はじめに

I. 本調査研究の背景・目的 1
II. 調査研究内容及び調査実施方法 4
１．公開情報調査 4
２．国内ヒアリング調査 4
３．海外ヒアリング調査 4
４．委員会による検討 4
（１）委員会の設置 4
（２）委員会の開催 5
５．事例集の作成 5
III. 調査結果 6
１．公開情報調査結果 6
（１）主な調査国 6
（２）主な調査項目 6
（３）調査結果 6
２．国内ヒアリング調査結果 8
（１）ヒアリング先企業の決定 8
（２）説明資料及びヒアリング調査項目の作成 8
（３）ヒアリング調査の実施 8
（４）ヒアリング調査結果の報告・整理・分析 9
３．海外ヒアリング調査結果 11
（１）ヒアリング先企業の決定 11
（２）説明資料及びヒアリング調査項目の作成 11
（３）ヒアリング調査の実施 11
（４）ヒアリング調査結果の報告・整理・分析 11
４．委員会での議論 18
（１）第 1 回：令和 3 年 10 月 5 日 18
（２）第 2 回：令和 4 年 1 月 11 日 19
（３）第 3 回：令和 4 年 2 月 24 日 22

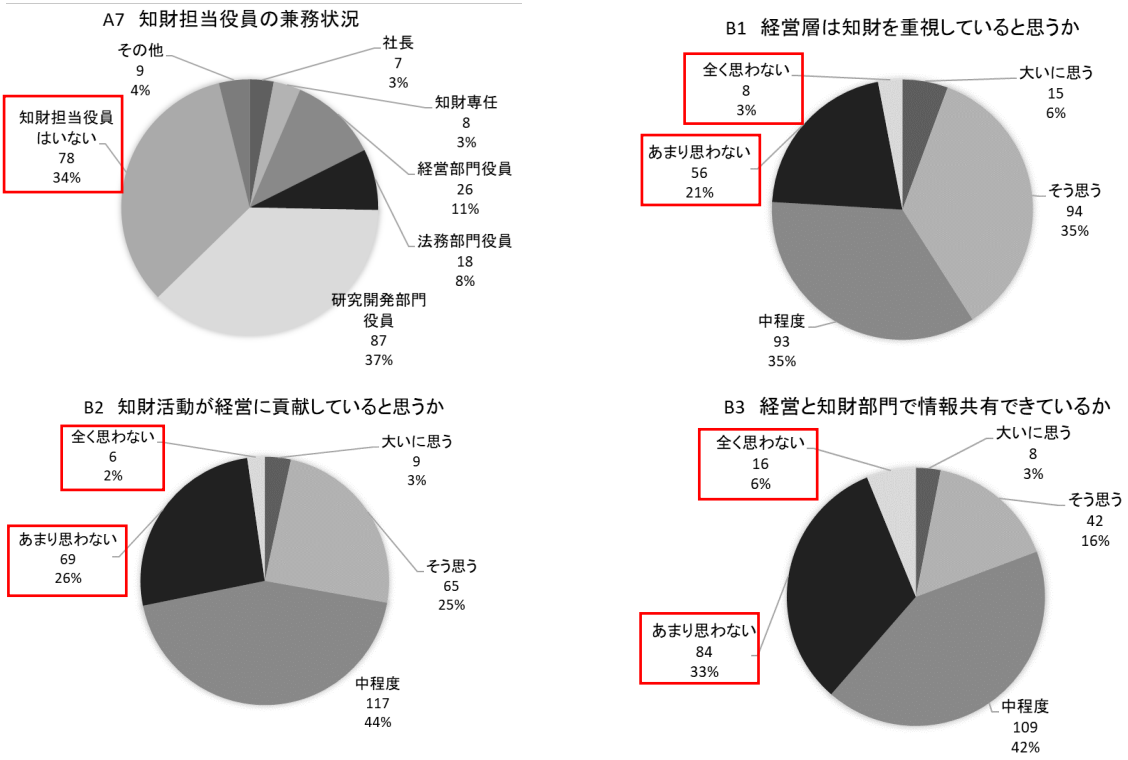
５．事例集.....23
（１）事例集の概要.....23
IV．まとめ.....25
資料編.....27
資料 1.....29
資料 2.....87
［１］事業戦略と連動した知財ミックスの実態に関する調査.....89
［２］知財ミックスを実践する企業に関する調査.....100
（１）日本の大企業.....100
（２）日本の中小企業.....110
（３）欧州の企業.....117
（４）米国の企業.....121
（５）アジアの企業.....126
資料 3.....129

Ⅰ．本調査研究の背景・目的

「知的財産立国」実現を標榜して 2002 年 7 月に策定された「知財戦略大綱」の見出しには、「経営者の意識向上と戦略的な特許取得の活用」（第 3 章３．（２）①）が掲げられている。それからすでに約 20 年が経過し、知的財産を経営に活かして新たな価値を創出する企業も見られている。特許庁は、このような企業の知財戦略などを調査し、過去 3 年にわたり事例集を毎年発行してきた。

しかし、「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究報告書」（令和 2 年 3 月特許庁）によるアンケート結果では、約 3 分の 1 の者が、所属する企業には知財担当役員がいないと回答している。また、経営層が知財を重視していない、知財が経営に貢献していないと回答した者が所属する企業の割合はそれぞれ約 4 分の 1、経営と知財部門とで情報共有できていないと回答した者が所属する企業の割合は約 4 割となっている。知的財産を活用した企業経営について、まだ十分に浸透していない状況にある。

【特許庁「経営における知的財産戦略事例集」の普及に向けた経営・知的財産戦略フォーラム（東京・名古屋・大阪）の参加者のうち企業関係者に対するアンケート調査結果】



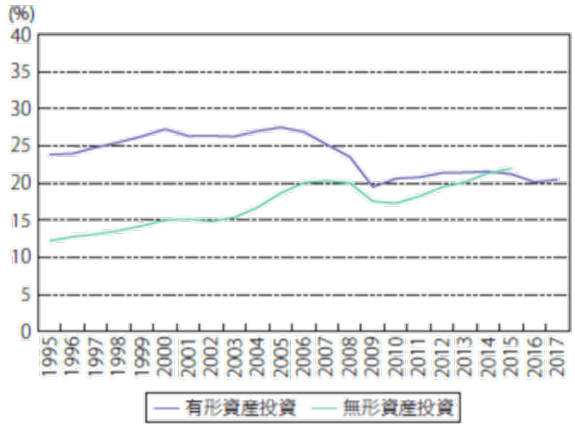
出典：令和 2 年 3 月特許庁「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究報告書」

一方、近年では、デジタルトランスフォーメーション（DX）や、持続可能な社会の実現に向けて、マクロの視点での知財・無形資産を活用した経営の実践が求められている。欧米では企業価値の源泉が有形資産から知的財産を含む無形資産に移ってきており、投資家

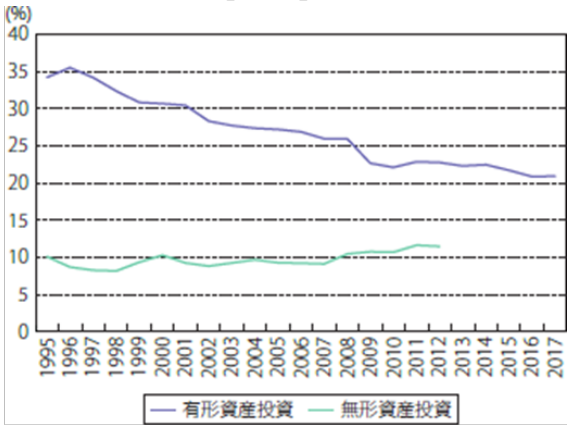
も無形資産投資を重視している。しかし、日本企業は欧米企業と比べて無形資産への投資に消極的で、企業価値における無形資産の割合も低い。すなわち、日本企業は知財・無形資産の投資・活用において、海外企業に後れを取っている状況にある。また、製造コストの何倍の価格で販売できているかを示す指標である「マークアップ率」を高めるためには、知的財産権やブランド力が重要になる傾向があるが、これも欧米に比較して日本は低迷している。

【日米の有形・無形資産投資の比較】

【米国】

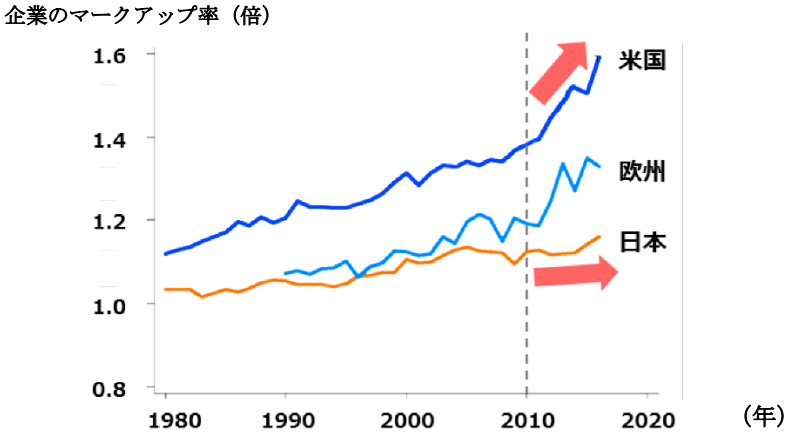


【日本】



出典：2020 年通商白書

先進国企業のマークアップ率の推移



※「マークアップ率」とは、分母をコスト（限界費用）、分子を販売価格とする分数であり、製造コストの何倍の価格で販売できているかを見るもの。この値が 1 のとき、販売価格はちょうど費用を賄う分だけを捻出していることになる。

出典：「成長戦略実行計画」（令和3年6月18日）

こうした中、2021 年 6 月にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、上場企業は知財投資の情報開示やそれに対する取締役会による監督が求められるようになった。さらに、コーポレートガバナンス・コード改訂を受けて 2022 年 1 月には「知財・無形資産の

投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン（略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン）Ver 1.0」が策定された。知財・無形資産の投資や活用により企業価値を向上させ、さらなる投資資金の獲得につなげるという好循環を実現することは、喫緊の課題となっている。

知財・無形資産を活用した経営の実践や経営層の意識向上という課題に対し、コーポレートガバナンス・コードの改訂及び DX や持続可能な社会の実現に対する機運の高まりは、経営層と知財部門との距離を近づける契機になっている。しかしながら、経営層が知財部門を活用して頼りにし、知財部門が経営層に働きかけができるようなところにまで、企業内風土を昇華させることは容易ではない。

このような背景から、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化させる知的財産の活用方法を見出すことを目的として、①知的財産を複合的かつ有機的に保護・活用すること（以下、「知財ミックス」という。）の効果の把握（知的財産が経営・事業にどのように寄与しているのかといった観点を踏まえる）、②知的財産を活用することにより製品・サービスの差別化を図り、顧客価値を創造した成功事例の収集（他部門との連携の観点を踏まえる）などの調査を行うこととする。また、企業の具体的な事業に関連して、以下を中心にヒアリング調査を実施し、その結果を事例集及び報告書の形にして、実態や課題、成功事例等の共有を図るものである。

（ア）経営・事業における社会的・全社的課題への対応シナリオ
（イ）経営・事業における、顧客価値の創造や競争力強化の成功事例・成功要因、計画
（ウ）経営・事業における知財・無形資産の役割や貢献度と、知財部門の経営や事業への関わり方、及び社内の連携・コミュニケーションの実態
（エ）事業及び関連する知財・無形資産におけるコーポレートガバナンス・コード改訂等による外部への情報開示の取組状況

Ⅱ．調査研究内容及び調査実施方法

１．公開情報調査

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報などを利用して、知財ミックスに取り組んでいる国内・海外の企業等に関する文献など（海外の文献などを含む。）を調査、整理及び分析し、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書及び事例集「企業価値向上に資する知的財産活用事例集－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－」の作成のための基礎情報としてまとめた。

２．国内ヒアリング調査

知的財産を活用し、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化する取組を行っている国内25者以上の企業に対して、ヒアリング対象候補の選定を行い、説明資料及びヒアリング調査項目を作成し、ヒアリング調査を実施し、その結果をとりまとめた。

３．海外ヒアリング調査

知的財産を活用し、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化する取組を行っている5者以上の海外企業に対して、ヒアリング対象候補の選定を行い、説明資料及びヒアリング調査項目を作成し、ヒアリング調査を実施し、その結果をとりまとめた。

４．委員会による検討

（1）委員会の設置

専門的な知見を有する企業関係者を中心とした6名（内1名は委員長）で構成される委員会を設置した。

委員長

加藤　浩一郎	金沢工業大学虎ノ門大学院　教授

委員

阿部　剛士	横河電機株式会社 マーケティング本部　本部長
荒木　充	株式会社ブリヂストン 知的財産部門　部門長

加賀谷　哲之	一橋大学 商学部　教授
小林　誠	株式会社シクロ・ハイジア　代表取締役 CEO
松島　憲之	SESSA パートナーズ株式会社チーフアドバイザー／ 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング委嘱アドバイザー

（敬称略、五十音順）

（2）委員会の開催

委員会は全 3 回開催した。各回において以下の内容を検討した。

・第 1 回：令和 3 年 10 月 5 日
調査研究の趣旨・概要の説明と質疑・討議、公開情報調査報告、ヒアリング調査（案）の説明と質疑・討議

・第 2 回：令和 4 年 1 月 11 日
事例集作成イメージ（案）の説明と質疑・討議、ヒアリング調査の中間報告、事例集構成（案）・事例（案）4 者の説明と質疑・討議、報告書骨子（案）の説明と質疑・討議

・第 3 回：令和 4 年 2 月 24 日
事例集・報告書のとりまとめの説明と質疑・討議、ヒアリング調査の報告、事例集（案）の説明と質疑・討議、報告書（案）の説明と質疑・討議

5．事例集の作成

公開情報調査、委員会での議論、ヒアリング調査の結果を踏まえ、「企業価値向上に資する知的財産活用事例集－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－」を作成した。

Ⅲ．調査結果

１．公開情報調査結果

知財活動に注力する企業を中心にしてヒアリング先候補企業を見出すため、書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報などを利用して、知財ミックスに取り組んでいる国内・海外の企業などに関する文献など（海外の文献などを含む。）を調査、整理及び分析し、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書及び「企業価値向上に資する知的財産活用事例集－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－」作成のための基礎情報としてまとめた。主な調査国及び調査項目、調査結果は以下のとおりである。

（１）主な調査国

日本、米国、ドイツ、イギリス、中国、韓国

（２）主な調査項目

以下の点に着目して、企業などにおける知財ミックスの活用の実態を調査した。
① 知財ミックスに関する知財戦略立案時の課題及び解決策
② 知財ミックスに関する知財戦略実行時の課題及び解決策
③ 知財ミックスの効果
④ 各法における保護範囲の整理

（３）調査結果

（ｉ）知財ミックスに関する知財戦略立案時・実行時の課題及び解決策と知財ミックスの効果

前記（２）①～③について、資料 2［1］に各調査文献（#1－#11）の要旨と事例を示すとおり、国内 8 件（内、中国に関する論文 1 件）、欧州 2 件、米国 1 件から、事業戦略と連動した知財ミックスの実態に関する情報が得られた。

これらの情報には、日本を含む各国において、特許と意匠の併用（#1、#7）、意匠と商標の併用（#2、#7、#10、#11）、特許・実用新案と意匠の併用（#3）が各事業体で実践されていることが示されている。また、意匠を中心に見たビジネス形態（B to B や B to C など）

ごとの知財ミックス活用の実態や(#4)、中国における特許・実用新案と意匠の使い分け(#5)、デザイン保護における意匠と特許・商標・著作権の活用（#6）などに関する文献からも情報が得られ、これらの文献では、事例をもとにした知財ミックス戦略の課題・解決策や効果等が示されている。

さらに、経営学の立場で捉えた「知財ミックスの定義」(#8)、EU 企業における知財ミックス（IP Bundle）の活用状況の統計分析（#9）などは、知財ミックスの各企業及び各国における知財戦略の立案・実行における意義付けや、知財ミックス活用の実態を俯瞰するものとして参考になる。

また、資料 2［2］では、様々な資料から知財ミックスを実践する企業に関する情報をまとめている。日本の大企業 48 件、日本の中小企業 30 件、欧州企業 23 件、米国企業 21 件、中国、韓国などのアジア企業 5 件の事例を抽出し、企業名、業種、対象商品・サービス、特許・意匠・商標の活用、知財ミックス戦略の内容、戦略の課題・解決策をそれぞれ整理しており、各々の立場に応じて参考にされたい。

（ⅱ）各法における保護範囲の整理

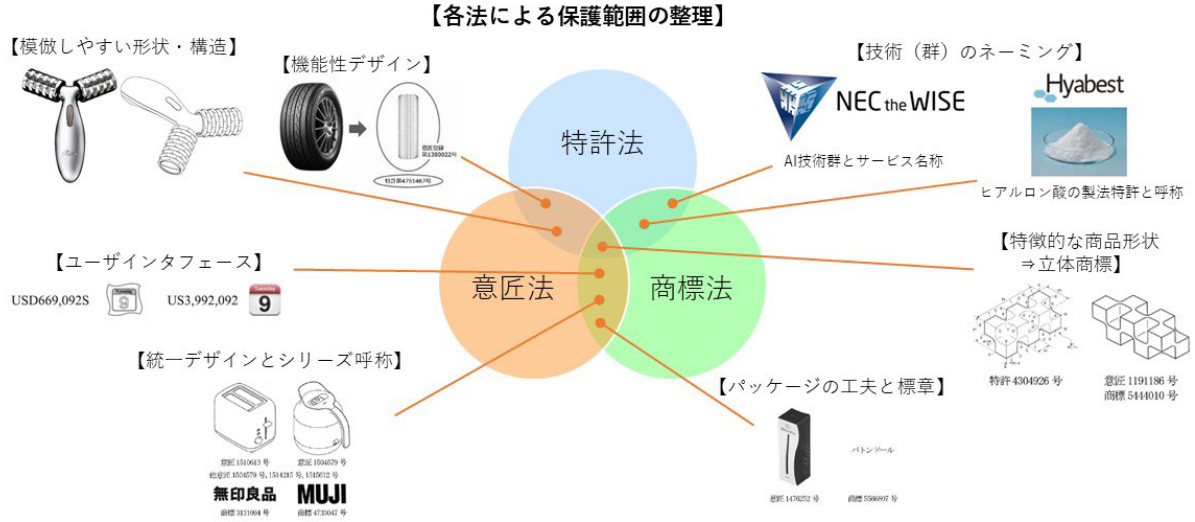
前記（２）④について、（ⅰ）の調査結果を踏まえ、知財ミックスの観点から特許・意匠・商標の各法における保護範囲について以下の図で整理を行った。特許法・意匠法・商標法などの各々の保護範囲についての説明は、それぞれの条文や、解説書などに譲り、ここでは特に各法の重複部分について知財戦略の側面から整理を行った。

特許法と意匠法との重複使用では、製品の技術の側面とデザインの側面からそれぞれの法の保護範囲で重複して保護を行い、保護機能を強化して模倣対策とする事例が複数認められている。資料 2［1］の#1、#3、#5 などの効果に関する考察や留意点などが示されている。

意匠法と商標法との重複使用では、製品のデザインの側面とブランド価値の側面とから、それぞれの法の保護範囲で重複して保護を行うことにより、意匠権満了後も継続して立体商標で保護する事例が複数認められた。その際には識別力が重視され、戦略的かつ計画的な宣伝などが重要である。（資料 2［1］ #2、#4、#6、#7、#11）

特許法と商標法との重複使用では、技術の側面と、当該技術にネーミングすることでブランド価値を持たせることにより相乗的に保護範囲を拡大する事例が複数認められた。（資料 2［2］(2) #27-29）

このような実績を有する企業は知財ミックスに対する意識も高いと推測されることから、ヒアリング対象企業を選定する際の有効な情報の 1 つとした。



２．国内ヒアリング調査結果

（１）ヒアリング先企業の決定

国内ヒアリング調査にあたりヒアリング調査対象候補を 84 者提案し、その中から 25 者を選定してヒアリング調査を実施した。対象候補は、知的財産を活用し、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化する取組を行っている企業とし、業種や知財部門の規模に偏りのないように選定した。

（２）説明資料及びヒアリング調査項目の作成

ヒアリング先企業に対して、本調査研究の趣旨と目的を説明する資料を作成し、ヒアリングへの協力を要請した。また本調査研究の目的に照らして、必要な情報を収集できるようなヒアリング調査項目を作成した。

（３）ヒアリング調査の実施

ヒアリング前にヒアリング先企業の事業戦略や知財戦略について調査した。具体的には、公開されている事業戦略、IR 情報、アニュアルレポート、サスティナビリティレポートからの情報収集、商用データベースなどから当該企業及び当該企業の競合企業の定量的なデータ（売上高、営業利益率、自己資本利益率、産業財産権の出願・取得件数など）を取得した。また、事業戦略上で重要であったと推測される産業財産権についても調査し、調査結果をまとめた。

上記の結果をもとに、ヒアリング先企業に対してヒアリングの事前調整を行い、上記（２）

の説明資料及びヒアリング調査項目にもとづいてヒアリング調査を実施した。

（4）ヒアリング調査結果の報告・整理・分析

ヒアリング調査の結果について、議事録を作成した。ヒアリング調査結果を整理・分析し、整理・分析した結果を以下のとおり取りまとめた。

（ⅰ）「経営上の課題／中長期的な事業の方向性」 及び 「成長戦略の事例」のまとめ

事例ごとに、現状（As is）やありたい姿（To be）、As is から To be への移行のための事業戦略は多種多様である。その中で比較的共通している事例を、以下の①から⑥にまとめた。

① サービスやソリューション事業を展開する事例

従来のモノの製造、販売から、ソリューションを提供し、顧客に対して継続的にサービスを行う事業への転換を目指す事例が多数あった。このようなソリューション事業は、AI やデータを活用した事例に多かった。

② 事業ポートフォリオを転換する事例

社会課題に取り組むため、モノ・コトに限らず、製品群や分野などの事業ポートフォリオの転換や新分野への参入を図る企業も複数取り上げられている。

③ オープンイノベーションを活用した事例

社会課題の解決手段を広く展開するため、共創を促進し、エコシステムの構築を目指す戦略が各社で採用されている。

④ デジタルトランスフォーメーションに関する事例

人の孤独を癒す家族型ロボット、自動運転の実現に向けた 3D 地図事業、交通監視に AI を活用、航空機のタイヤの交換時期を AI での判定、医療のデジタル化による医療サポート、漁獲物の選別を AI で行う事例など多様な活用事例がある。

⑤ カーボンニュートラルに貢献する事例

航空機のタイヤ交換の効率化による CO_2 削減、バイオディーゼル燃料やバイオジェット燃料事業、電動車両向けの技術でカーボンニュートラルに向けた事業などの事例がある。

⑥ その他、SDGs などに貢献する事例

iPS 細胞を効率的に培養する培地の開発、イベントを通じた地方創生への貢献、廃棄され

る米の籾殻（もみがら）を原料として利用することで、余剰バイオマスの削減、食品ロス削減、少子高齢化や労働人口の減少に対応したドローンによるサービス提供のためのプラットフォーム事業、タッチレス水栓により節水への貢献、及び、途上国での衛生課題の解決の取組などの事例がある。

（ⅱ）「成長戦略の事例における知財戦略」のまとめ

各事例における知財戦略を概観すると、①知的財産の活用戦略（知財ミックス戦略 、ブランド戦略、オープン・クローズ戦略 、データ/AI での知財戦略）と②知的財産に関する組織・プロセス（知財部門と他部門との連携、グローバルな連携）に類型化できる。

（ⅲ）「知財部門と経営層とのコミュニケーション」のまとめ

知的財産を活用した経営を行うには、経営層と知財部門との十分なコミュニケーションが求められる。各事例において、知財部門と経営層とのコミュニケーションについて、①IP ランドスケープを活用したコミュニケーション、②経営層と知財部門との定常的なコミュニケーション、③中小企業・ベンチャー・スタートアップでの経営層と知財担当者とのコミュニケーションの３つにまとめた。

（ⅳ）「知財戦略のステークホルダーへの開示」のまとめ

知財戦略のステークホルダーへの開示方法の主なものは、①IR 資料などでの開示、②知的財産戦略などの紹介のためのホームページでの開示であった。③中小企業、ベンチャー、スタートアップにおける取組として主なものは、海外向け事業に焦点をあててホームページ上で保有する特許数などを公開する例や、資金調達などの目的で投資家や金融機関向けに知的財産への取組や保有権利数など、ステークホルダーへの知財情報の提供を重視した活動が複数見られた。

今後、企業価値向上に向けて知的財産に関する開示がさらに進むことが期待される。

３．海外ヒアリング調査結果

（1）ヒアリング先企業の決定

海外ヒアリング調査にあたりヒアリング調査対象候補を 16 者提案し、その中から 5 者を選定してヒアリング調査を実施した。対象候補は、知的財産を活用し、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化する取組を行っている企業とした。

（2）説明資料及びヒアリング調査項目の作成

ヒアリング先企業に対して、本調査研究の趣旨と目的を説明する資料を作成し、ヒアリングへの協力を要請した。また本調査研究の目的に照らして、必要な情報を収集可能なヒアリング調査項目を作成した。

（3）ヒアリング調査の実施

ヒアリング前にヒアリング先企業の事業戦略や知財戦略について調査した。具体的には、公開されている事業戦略、IR 情報、アニュアルレポート、サスティナビリティレポートからの情報収集、商用データベースなどから当該企業及び当該企業の競合企業の定量的なデータ（売上高、営業利益率、自己資本利益率、産業財産権の出願・取得件数など）を取得した。また、事業戦略上で重要であったと推測される産業財産権についても調査し、調査結果をまとめた。ヒアリング先企業に対してヒアリングの事前調整を行い、上記（2）の説明資料及びヒアリング調査項目にもとづいてヒアリング調査を実施した。

（4）ヒアリング調査結果の報告・整理・分析

ヒアリング調査を実施した企業のそれぞれについて、以下にヒアリング内容の概要をとりまとめて報告する[1]。

[1] ヒアリング内容の概要については、ヒアリング調査を実施した企業 5 者のうち、掲載許諾がとれた者のみ掲載した。

（ｉ）Qualcomm Inc.（米国　半導体）

同社では、ライセンシング事業と半導体製品事業が 2 つの重要なビジネスである。

ライセンシング事業の重要な役割は、CDMA、LTE、次世代 5G などの無線システムの標準技術開発であり、これを特許化して、多数の事業者にライセンシングを行う。対象技術は半導体技術にとどまらず、アンテナや基地局、ネットワーク機器などに広く用いられる無線システムの基盤技術である。半導体製品事業では半導体チップそのものが製品となり、これも同社の特許で保護される。同社はファブレスで事業を行うが、ここでも知的財産は非常に重要である。ライセンシング事業の収益と、半導体製品事業の収益は約 1 : 2 の割合である。

このような同社の社会貢献は、半導体チップに限らず、同社が開発するセルラー技術による経済的な価値や環境的な価値の提供に及ぶ。郊外の有線化が遅れているラストマイルの接続を無線技術で行い、ブロードバンドサービスを低コストで提供可能としている。環境への貢献も大きく、同社の分析によれば、自動車の温暖化ガスの排出量削減や、水の使用量削減、殺虫剤の使用量削減などにも効果が及ぶ。

同社の総社員数の約 42,000 人のうち、3 分の 2 がエンジニアであり、その多くが研究開発に携わる。また、知財部門の特許弁護士などの人員は約 200 名である。同社の法務部門は、出願権利化や知財戦略に携わる IP グループ、訴訟グループ、ライセンシンググループの大きく 3 つに分かれている。知財戦略の検討の際、同社の技術で対応できる市場があるかという観点で特許情報の分析を行っている。その技術分野における発明者の人数や研究開発を行っている企業の数を分析し、飽和状態であれば研究開発にかける労力を他の技術分野に振り向けるべき、ということを研究開発部門に提案している。ただ、研究開発部門は様々な情報を用いて研究開発の方向性を検討しており、知財情報はあくまでもそのうちの一つという位置づけである。知財部門から情報提供を行うが、それだけで研究開発の方向性が決まるものではない。

また、外部からの特許ポートフォリオの購入にあたっては、法務と技術の面の専門家がクレームチャート分析を行った上で評価を行い、経営方針に合わせて判断を行う。特許の質は、定量的な指標での評価は難しいため、クレームをしっかりと読んで分析している。テキストマイニングなど、IP ランドスケープの分析手法は、特許の件数などの定量的な評価には役立つが、質の評価は難しい。

特許の方向性は、会社全体の方向性と合致しなければならない。法務部門のトップは経営層に属する General Counsel であり、経営層との密接な連携のために、知財部門は General Counsel と定期的にミーティングを行っている。その他の経営層に対しては、General Counsel から必要に応じて報告がされている。

同社のように大きな事業規模の企業においては、特許ポートフォリオの提示などによる

投資家への訴求は必要無いと考えているが、投資家の関心事項であるライセンシングの収益やその予測については、投資家にアピールしている。

（ⅱ）Sanofi S.A.（欧州　医薬）

同社では、「科学のもたらす奇跡で人々の生活を改善する（“The miracles of science to improve people’s lives”）」ことを追求しており、知的財産の力は科学の力を強化し、医療のイノベーションを起こすために重要であると考えている。知財権による保護は、新たな発見や新たな治療法及びワクチンの開発、さらにそのための投資にとって大きなインセンティブになっている。特許文献を通じて新たな発見・技術が世の中に広く発信されていくことでさらなるイノベーションが促進されるという特許制度の趣旨に鑑みて、イノベーション及び特許文献による開示に報いる強い知的財産システムが、製薬業界におけるイノベーションのインセンティブとなって、人々の生活の改善をもたらすと考えている。

同社は、2022 年 2 月初旬にグループのブランドとロゴを刷新、統一した。同社は、Sanofi のワクチン部門である Sanofi パスツールでワクチンを開発するなど、従来より多岐にわたる社会貢献を行ってきているものの、Sanofi という一つのアイデンティティのもとで目的を共有しつつ様々な貢献を行っているという認識が十分に世間に浸透していないという状況を鑑み、今回のブランドとロゴの刷新・統一に至った。このことで、同社の様々な活動及び貢献が Sanofi という一つのブランドのもとに行われているということが一層周知されることを期待している。

同社は、ここ 10 年程の間にグループ各社の研究開発や製造部門の統合を進め、知財部門も統合されてきた。例えば、同社のワクチンやスペシャルティケアなどの事業における知財業務は、かつてはそれぞれの事業部門の法務統括責任者（General Counsel）下で行われていたが、現在は Chief IP Counsel（Head of Global IP）の下に一つの知財部門として統合され知財業務を行っている。この知財部門の統合により、例えば mRNA などの各分野に共通して利用可能なプラットフォーム技術についても、統合的戦略のもとに強い知財保護の確立がより容易になった。それと同時に、プラットフォーム技術のイノベーションを包括的に把握し、より効果的に知的財産により保護することが可能となった。さらに、各知財担当者が Chief IP Counsel と協議をすることで、それぞれが担当する事業部門に対して、知的財産の位置づけや方針を伝えて遂行させる形となり、知的財産の出願、権利化、係争処理、及び事業に関する助言などのあらゆる知財業務において、一貫性のある対応ができるようになった。これにより、例えば他社との協議においても、一つの Sanofi（“One Sanofi”）としてより有効で強い主張が可能となる。

MS Teams などの IT 技術を活用して、同社の知的財産に関するポリシー、ガイドライン、手順書などを、世界各国にいる知財部員全員が効率的に共有して、会社全体の活動や方針

を意識して行動する土台が出来上がっている。

競合他社やパートナ企業の知的財産については、常に調査・モニタリングを行っており、調査結果は研究開発部門や事業部門などと常に共有し、重要度に応じて経営層とも共有している。各事業部門のトップや CFO、CSO を含むコーポレート部門レベルにおいても、各情報の重要性に応じて常に情報共有し議論している。各製品の LOE（Loss of Exclusivity：排他性喪失）や新発明についての特許戦略などの様々な議題で経営層と日常的に討議している。また、四半期ごとや 1 年に一度の事業部門との知財戦略に関わる定期ミーティングも実施している。

知財部門は、社内の科学者から常に技術文献の調査を定期的に依頼されている。特許公報・出願公開の情報は科学者にとって重要である。社内の科学者も調査ツールにアクセスできるが、知財部門にも知財文献や論文調査などを行う部隊を設けて、科学者を支援している。PatentSight®やその他のデータベースもツールとして用いているが、これらのツールは特許の公開情報をベースにしているため、発明や技術革新にかかる新規特許出願とその公開にはタイムラグがあり、イノベーションに必要な最新の情報を得るには不十分である。製薬業界は、イノベーションへの依存度が大きいため、論文情報が不可欠かつ有意義である。また、デューデリジェンスや、FTO（Freedom to Operate:クリアランス）の調査も、他社の知的財産を尊重する立場から当然実施している。同社の知財部門は迅速に最適な情報を収集・提供している。

加えて、INTERPAT などの業界団体に参加し積極的に活動しているが、知財部門の規模、出願傾向、及び出願数をはじめとする種々の情報を他社と共有している。競合する他社との情報共有や協力は、世界の医療の進歩に貢献するための知財制度及び知財環境を構築するために重要である。

ステークホルダーへの知財活動や知財戦略の開示については、上場企業として投資に関連するリスク開示が義務であり、少なくとも四半期に一度、監査人や外部のステークホルダーと面談し、また、20-F（有価証券に関連する知財関係のリスクを開示する登録届出書）などの開示資料を適切に取りまとめ、投資家などに公開している。重要な情報に関しては、場合によりパートナ企業に協力してプレスリリースを実施している。

（iii）Koninklijke Philips N.V.（Royal Philips ）（欧州　医療機器）

同社の知財部門(IP&S: Intellectual Property & Standards)は、同社の知財ポートフォリオを評価するために知的財産の価値モデルを作り上げ、この価値モデルを活用して、同社の競争力強化を図っている。価値モデルには以下の 4 つがある。

① 排他性のモデル : 知的財産を排他的に活用し、市場における独占的な位置づけを築く。

例えば、消費財のルックアンドフィール[2]における知的財産は、主に個人の健康管理の領域で活用しており、診断・治療などのヘルスケア製品のUI[3]などでも重要になってきている。

② 防衛のモデル／損害緩和のモデル：知的財産を防衛的に用い、他社の知的財産による制限を無くし、または他社から課せられる法的責任を軽減する。例えば、技術的ソリューションが競合他社と重複する場合に、最も重要な点は競合他社の知的財産や技術を回避できる解を見出すことであるが、それ以外に、第三者の知的財産を取得したり、競合他社が興味を持ちそうな自社の知的財産を獲得することで、競合他社との交渉を有利にすることが可能となる。事業部門は競合他社に関して深い知見を持っており、知財部門は事業部門と緊密に連携することで、競合他社が関心を持つような知的財産を獲得することを目指している。

③ コマーシャルモデル：知的財産を積極的に活用し、第三者から収益や収益以外のメリットを得る。例えば、ブランドや特許のライセンシング活動を実施している。また、業界の標準化活動への参加は重要であり、これにより標準必須特許を獲得することがライセンシングプログラムの出発点となり得る。知財部門は事業部門と協議して、各事業の排他性や防衛のため構築した知財ポートフォリオを、機会があればライセンシングしている。

④ 営業秘密：特許出願ではなく営業秘密として管理することも重要である。事業部門に対して知的財産のオープン・クローズに関する助言を実施している。各事業部門に対する助言は、知財部門の各ユニットに属するIPビジネスパートナーが行っている。

＜組織と連携＞

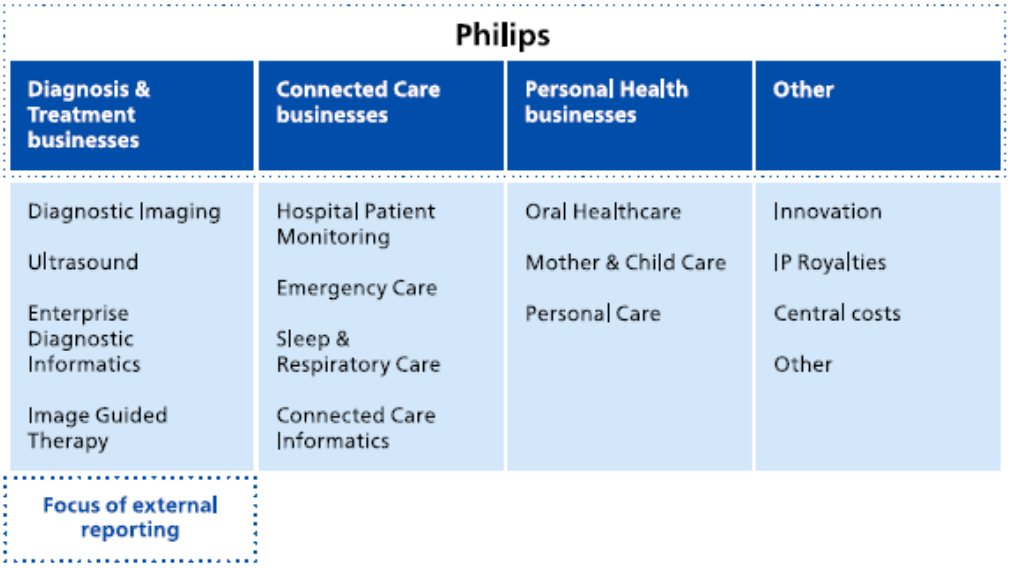
同社には主に4つの事業領域がある。知財部門長は同社の取締役会のChief Legal Counselの配下におり、知財部門のHealthtech Unitは、これらの事業領域に対応する各部門（以下、ビジネスクラスターと表記）をサポートするため、ビジネスクラスターのヘッドと緊密に連携している。また、ビジネスクラスターには、IPビジネスパートナーという事業部門の担当者が事業規模に応じて数名程度配置されている。

知財部門にはHealthtech Unitの他に、特許ライセンシングを取り扱う部門、ブランドライセンシングを取り扱う部門がある。

[2] ソフトウェアなどの表示や操作が利用者に与える印象の総体。

[3] ユーザー・インターフェース

（同社の事業領域）[4]



＜他社の特許調査について：IP ランドスケープなど＞

事業部門や研究開発部門に対して IP ランドスケープの結果や知財ポートフォリオの情報を提供している。事業部門に設置されている IP アナリストチームが情報を収集、評価して、他社の特許取得活動の分析などの IP ランドスケープを行っている。IP アナリストチームは弁理士や IP ビジネスパートナーとともに、分析結果にもとづいて事業部門や研究開発部門に対して助言を行っている。事業部門や研究開発部門に対しては、基本的には、1）競合のロードマップの予測、2）リスクに関する情報提供の２種類の助言を行っている。1)については研究開発部門の活動を助けるため、競合他社がどのようなイノベーションに取組んでいるかを予測して情報を提供し、研究開発の進め方や方向性についての助言を行っている。2)については、競合他社が自社の事業と関連の深い特許を取得した場合、事業部門に情報を提供し、リスク対策の検討を行う。

また、IP ランドスケープにより、取得したい他社特許を探索するとともに、競合他社が関心を持ちそうな自社の知財ポートフォリオを見出すヒントを得ている。

IP ランドスケープの実行のためには、各種ツールにより、商業ベースのサービスプロバイダの情報や、各国の特許庁の公報などを収集して活用している。

＜経営層とのコミュニケーション＞

同社の知財部門は、1921 年に設立され以来、経営レベルの判断に貢献してきた経緯があり、経営層とのコミュニケーションは最も重視されている。

経営層に対しても IP ランドスケープの結果にもとづいて情報を提供し、さらに、収集した

[4] https://www.results.philips.com/publications/ar21/downloads/pdf/en/PhilipsFullAnnualReport2021-English.pdf?v=20220225104533　15 頁［最終アクセス日 2022 年 3 月 17 日］

情報にもとづいてクロスライセンスの可能性、M&A、事業売却、標準化の方向性などについて知的財産の観点から助言を行っている。最近ではデジタル化やソフトウェアへの移行が進み、ソフトウェアや AI に関連した発明が増えており、経営層もこれらの分野で競合他社の動きに関心を持っている。競合他社の出願傾向や、競合の防衛戦略について報告している。

経営層からは定常的に助言を求められている。例えば M&A の検討の早期の段階から、候補企業について助言を求めてくる。M&A のプロジェクトが進展すると、知財部門は M&A による機会の評価、候補企業の知財ポートフォリオ評価、知財リスク評価など、全てのプロセスにわたりサポートし、助言を行う。技術の重心がソフトウェアやサービスへ移行される中で、パートナーシップや M&A などの機会が増加する傾向にある。

Philips における経営層と知財部門のコミュニケーションは製品開発や M&A などの多岐にわたり、製品開発については、研究開発、製品開発、製造、上市の段階的な進め方に沿って知財部門が関与する。事業部門のトップと知財部門のトップは事業のレビューを四半期に 1 度行っており、各事業においても事業部門のクラスター長と知財部門とは四半期に 1 度レビューを行っている。また、特許担当の弁理士については、世界に多数おり、また、商標、意匠の弁理士が複数おり、マーケティングなどを含む事業担当者や研究開発担当者などと日々ディスカッションを行っている。同社はそのような日常的な会話が知財部門と事業部門の良好な連携構築にとって最も重要だと考えている。

＜ステークホルダーへの情報開示＞

アニュアルレポートが重要であり、知財ポートフォリオの規模や更新状況、それらの重要性や、ライセンス収入、デザインの受賞、知財リスクなどを開示し、また知財部門の重要性を説明している[5]。ウェブサイトを通じた報告はより一層重要になってきており、持続可能な技術に関する特許の紹介や、事業に関連するニュースの掲示を行っている[6]。同社では収益に占めるライセンシングの比率が高いため、投資家や株主に対してはアニュアルレポートでの開示を重要視している。特許出願などの傾向を掲載することで、イノベーションを作り出している会社であり、イノベーションによって収益を得ていることを投資家に知らせることが重要であると考えている。昨今の変化の早い社会で、イノベーションの創出がたいへん重要であり、それによって魅力的な製品を出し続けることが重要であると考える。

[5]例えば https://www.results.philips.com/publications/ar21/downloads/pdf/en/PhilipsFullAnnualReport2021-English.pdf?v=20220225104533　22 頁［最終アクセス日 2022 年 3 月 17 日］
[6]http://www.ip.philips.com/［最終アクセス日 2022 年 3 月 17 日］

４．委員会での議論

（1）第 1 回：令和 3 年 10 月 5 日

調査研究の趣旨・概要の説明と質疑・討議、公開情報調査報告、ヒアリング調査（案）の説明と質疑・討議

【主な意見】

（ｉ）公開情報調査報告について

公開情報調査結果をもとに、主にヒアリング調査の方針について以下のような意見があった。

- 知財ミックスを行うことでどのような成果につながるのかということが、経営者や投資家の関心がある部分だと思う。
- 知財ミックスを活用することでどのような結果につながることが重要な知的財産なのかという判別基準ができると事例集の中でも重みづけができて良い。
- 知的財産を営業秘密、ノウハウ、ドメインナレッジを含めて広義に定義して扱い、戦略性をもって推進する必要がある。
- 顧客価値の創造を出口として、知的資産を活かしながら事業戦略を作り上げることに成功している事例を拾う必要がある。
- これからは広義の知的財産であるナレッジやノウハウのミックスが重要になる。日本のものづくりの会社においては、このような外に見せていない知的財産が重要である。
- 知財ミックスにもいくつか類型がある。特許、意匠、商標の組み合わせ以外にも、ノウハウもあり、組み合せのパターンが幾つかある。
- 昨今のビジネスの傾向から考えて、サービス、IT、OT の組み合わせなど、モノからサービスにつなげる際にどのような知的財産が必要になるか、どのような知的財産を活用して競争力を上げているのかという点が重要である。
- ビジネスエコシステムの視点から言うと、例えば半導体設計の ARM のように、設計のノウハウなどの知的財産をうまく活用してエコシステムの中心的な優位な位置にいる場合もあり、バリューチェーンの中で如何に知財ミックスを活用しているのかという点を検討すると良い。
- 日本企業で重要な B to B の事業を行う企業では十分に知財ミックスが活用できていないのではないかと思われるので、ここにフォーカスをあてると良いのではないか。
- 知的財産や知財ミックスという言葉は曖昧であり、また、知財ミックスと知財権ミックスも異なるという意見もある。今回は知的資産まで広げて考えるということであるが、知的財産権に絞ってしまうと最もつまらなくなるので、トータルに色々な事業に（広義

の知的財産が）貢献しているというポジションから調査を進めると良い。

（ⅱ）ヒアリング調査について

- ヒアリング時の最初の質問を「経営において重視する全社的課題」とすると、狭く解釈（ナローダウン）される恐れがあるため、先に企業全体として問う質問があるべきではないか。
- 対象者としては、大手企業と中小企業とを考えるべきであり、業種についてはなるべくジャンルが偏らないようにインタビューするべきである。
- 経営層の関心は、リスクの危機感のステージが変わってきているのではないかと思う。これまで他社に侵害される、他社の知的財産を侵害するというリスクがあったと思うが、現在はデジタルトランスフォーメーション（DX）についてどこの企業でも経営層が危機感を持たざるを得ないように感じている。
- 企業価値の向上に寄与しているかどうかという点が最も大きな経営層の関心事だと思う。その点で、質問項目として IR 活動に情報を展開したかどうかという点が必要だと思う。
- 最近の動きの中で、DX も重要であるが、環境関連の GX も避けられない。
- ESG 投資が増加しており、気候変動対応が企業の重要な戦略として求められる中で、ESG 視点でどのような対応ができているのかが重要である。
- 変革について、既に効果が出ているものでなくても「DX の対応としてこのような取り組みをやっている」だとか、「モノからコトへの流れの状況」など、広く聞けると良いと思う。
- 事業戦略としての知財活用が分析対象なのか、全社戦略としての知財戦略がターゲットなのか、明確にしておくと良い。
- ヒアリングはマクロとミクロの質問に分けた方が良い。基本的には守り、攻め、協業（という知財戦略）についてマクロのヒアリングを行った後に、具体的な事例というミクロなヒアリングを行い、この 2 つにセグメンテーションされると良い。
- 知的財産のような無形資産をうまく活用している企業の見方として、財務指標のなかに PBR（株価純資産倍率）があり、外部から無形資産をどう評価されているかの 1 つのヒントになる。

（2）第 2 回：令和 4 年 1 月 11 日

事例集作成イメージ（案）の説明と質疑・討議、ヒアリング調査の中間報告、事例集構成（案）・事例（案）4 者の説明と質疑・討議、報告書骨子（案）の説明と質疑・討議

【主な意見】

（ⅰ）ヒアリング調査の中間報告について

- 台湾企業をヒアリング候補として考えてみても良いのではないか。
- 台湾企業に付け加えて、アジア系の企業であれば韓国企業も話が聞きやすいかもしれない。
- 各項目の事例分類の記載を見ると、全体的な知財戦略や知財活動になっているので、知財ミックスの考え方との関連性が整理できれば良い。
- （ヒアリングをとりまとめた一覧の）データを企業が特定されないように統計化すると良いのではないか。
- 知的財産の捉え方、知的財産のスコープ、社内のコミュニケーション、リソースなどの観点で、各社の共通項やベースになるものが抽出できたら、有益な資料になると思うし、いくつかの類型整理もありえると思う。

（ⅱ）事例集の構成（案）について

- ビジネスモデルというと、決まった製品サービスを顧客に届けて収益化するという意味になり、範囲が少し小さく感じる。ビジネスモデルの項目名は中長期的な事業戦略というような項目名の方が良いのではないか。知財戦略の投資家などへの開示についての項目名については、対象を少し広げてステークホルダー向けにしてはどうか。事例のまとめ方については、SDGs や脱炭素などに関し、この企業のこの技術がすごいというアピールだけにならないよう、知財ミックスやデータの活用など、企業価値向上に資する知財活用戦略というテーマに沿って事例をまとめると良い。
- 企業にとっても、対象者は投資家だけではなく、すべてのステークホルダーになっているので、知財戦略の投資家などへの開示についての項目名について、対象をステークホルダー（投資家など）のようなものにした方が良い。
- 想定読者によるが、経営層により深く理解してほしいという観点で考えると、分類が細かすぎると価値創造ストーリーの全体像が見えず分断されたレポートになってしまうことを懸念している。
- 各項目にもとづく事例分類について、分類を細かくしすぎるとストーリーがそがれてしまうし、メッセージが伝わりにくくなるので、分類はもう少し大括りでも良いのではと思う。
- 経営層に読んでもらいたいという意図は分かるが、一般的に事例集という文言が付くものは活用したい人が読むもので、ダイレクトに経営層が読むことは少ないと思う。
- IR 部門は、投資家に対して企業価値向上戦略をアピールしたい立場なので、IR 部門の

担当者が事例集を読むことを介して経営層に伝えるということが具体的な経営層への伝達方法になるのではないか。

- 知財戦略の投資家などへの開示について、「投資家など」を「ステークホルダー」に変えても良いし、知財戦略のステークホールダー（投資家など）への開示が事例集の最重要のポイントになる。
- 経営層と知財部門とのコミュニケーションについて、積極的に行っている企業は具体的に回答している。経営層とコミュニケーションが十分に行えている企業を紹介できる事例集になるのではと思う。

（iii）事例集の事例（案）について

- 知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会での検討のキーワードは「As Is」と「To Be」。企業の現状と将来どうありたいのかについて、知財戦略がどのように支えるのかをクリアに伝えないと価値創造ストーリーは伝わらない。
- 知財戦略の投資家などへの開示についての項目について、中小企業や非上場企業の場合は、銀行が重要な役割を果たすので、対象が投資家だけでは狭い。
- 価値創造ストーリーのエッセンスを見ると、その企業がどのように事業プランを作っているのかが分かるので、事例の中でうまく集約してもらいたい。

［事例集の事例（案）に関する補足説明について］

- 「As Is」と「To Be」の観点で言うと、ものづくりで培ってきた摩耗予測技術の使い道が他にあるのではというのが「To Be」。ものづくりで培ってきたノウハウや技術をよく見ると、ことづくりでも使えると考え、知的財産の機能としてその使い方を提案しており、IP ランドスケープ（IPL）をこのように使えば事業部門や経営層との共通言語になる点についても、「To Be」と考えている。
- IPL はツールだが、もっと使っていくと OS にできるのではという気もしている。このような考え方が浸透すると、日本のものづくり企業としては、経営層や事業部門、R&D 部門とのコミュニケーションが進み、ものづくりで培ってきた知識やノウハウが、「こと」で使えるようになることを期待している。
- 事例集に記載する企業が 20 社あると全体で相当な量になるので、1 社あたりの分量的には記事案のボリュームでちょうど良い。
- 各項目の事例分類の切り口で整理していていただいたが、読み手にとっても横比較しやすく、事例も読みやすいので、この方向性で良い。
- 価値創造ストーリーの観点では、経営層がどのような環境認識をしているのかということが重要。長期的な視野で考えていた方が様々な施策が出てくるし、遠い先に起こると想定したことがすぐに起こる可能性もあるので、環境認識の時間軸は長いほうが良い。

一方で、「As Is」と「To Be」を考えた時に、現状どの水準にあるのか、どの段階まで来ているのかという点については、不確実なことは書けないので、確実に「To Be」の方向感を示しつつその進捗についての現状実態を書くことが重要。

（3）第 3 回：令和 4 年 2 月 24 日

事例集・報告書のとりまとめの説明と質疑・討議、ヒアリング調査の報告、事例集（案）の説明と質疑・討議、 報告書（案）の説明と質疑・討議

【主な意見】

（ｉ）まとめ方について

- これまでの課題の経緯に加え、今後の知財活用の重要性について、より強調して書いた方が良い。
- これからは DX、サステナブルをキーワードに各社とも大なり小なりカーボンニュートラルに関わり、リサイクルや循環型経済などが重要度を増す中で、連携や協業が必要になる。これに伴い知的財産が可視化され、知的財産が活用され、互いの知的財産が尊重されることで生き残りが可能となる点や、知的財産がコストセンターではなくプロフィットセンターであるべき点を書くのが良い。
- 知的財産の重要性そのものをしっかり訴求することが必要。
- 日本企業が無形資産や知財投資に対してかなり消極的であるという事実もあると考え、これによりグローバル競争に遅れをとっているというシナリオを分かりやすく記載すると良い。
- コーポレートガバナンス・コードの改訂の記載があるが、なぜ改訂に至ったのかという背景をしっかり記述することで、経営層へ訴求するという目的が果たせるのではないか。
- フレームワークの中で「As is」、「To be」にフォーカスを当てていて、非常に分かりやすくなっている。
- 知的財産を中核とした無形資産を戦略的に活用して企業価値に結び付けるポイントは、参入障壁をいかに作り上げるかということだとすると、「オープン・クローズ戦略」に触れなくて良いのか。
- 経営者が現時点で興味を持つべき点は大きく２つある。1 つは IR の観点で機関投資家が着目しているのはもはやタンジブルアセットではないという点である。日本ではタンジブルとインタンジブルの割合は 8：2 であるが、欧米の大手機関投資家はインタンジブルアセットを重視している。インタンジブルアセットには、ブランド、ISO30414 に関係するヒューマンアセット、知的財産の３つがある。欧米では、IR の観点で、経営者は知的財産を蔑ろにできず、開示もしなければならないという点で、日本は欧米に遅れ

をとっている事実は、外部環境として経営者が知るべき点である。
- 特許には「攻め」、「守り」、「協業」の 3 つがあると考えるが、「守り」の点では NPE（所謂パテントトロール）の活動が活発化し、リスクになっている点がある。「はじめに」の中でマクロ環境や特許のミクロ環境にも触れて、世の中の流れを示すことが好ましい。
- 昔の業種から逸脱する企業が増えてきているというのは事実である。読み手として投資家を意識するのであれば、東証の証券コードを入れることで、証券会社や投資家に分かりやすくなる。
- 経営層に読んで欲しいという点は理解する。経営層が投資家に自社の成長戦略を語る時に、知財戦略や無形資産戦略が必要になる。
- 投資家目線では、知的財産や無形資産の開示戦略を進めていても、業績が伴っていない企業は評価されない。ROE と ESG の両立が必要である。
- 想定読者に「IR や広報を担当される方」が入ると良い。
- 個人ではなく、例えば「開示戦略に悩んでいる会社、これからやろうとしている会社、ストーリーの作成を検討されている方」なども読者層なので、これらも対象となるように記載いただくと良い。
- 事例集として発行する予定であれば、この建付けで良いと思うが、一般論としてこのレポートには定量的な情報がない。定量性をさらに充実して傾向を示し、「活用戦略分析」になるとより良い。

（ⅱ）エグゼクティブサマリーについて

- エグゼクティブサマリーの半分位はエグゼクティブサマリーとは思えない。事実を小さくまとめているだけであり、事例集としてはある程度良いかと思うが、これで終わると少しもったいない。
- ROE と ESG の相関関係なども統計が取れれば、経営者にとって興味深いものになる。経営者の興味のポイントを事前に考慮して調査することは価値がある。
- 各企業の記事などに関心を持った人がより深く知るために、Web へのアクセスを促すような表示があると良い。

５．事例集

（１）事例集の概要

公開情報調査、委員会での議論、ヒアリング調査の結果を踏まえ、「企業価値向上に資する知的財産活用事例集－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－」を作成した。事

例集には、国内企業 20 者の事例を盛り込んだ。事例集は、本報告書とは別途、公開される。

Ⅳ．まとめ

顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法について、公開情報調査、国内ヒアリング調査、海外ヒアリング調査、委員会での検討、事例集の作成を行い、それらを本調査報告書にまとめた。

公開情報調査については、書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、知財ミックスに取り組んでいる国内・海外の企業等に関する文献等（海外の文献等を含む。）を調査、整理及び分析し、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書及び顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する事例集作成のための基礎情報としてまとめた。

国内ヒアリング調査については、ヒアリング調査対象候補を 84 者提案し、その中から 25 者を選定してヒアリング調査を実施した。対象候補は、知的財産を活用し、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化する取組を行っている企業とし、業種や知財部門の規模に偏りのないように努めた。海外ヒアリング調査については、ヒアリング調査対象候補を 16 者提案し、その中から 5 者を選定してヒアリング調査を実施した。対象候補は、知的財産を活用し、顧客価値を創造し、自社競争力を最大化する取組を行っている企業とした。

委員会については、専門的な知見を有する企業関係者を中心とした 6 名（内 1 名は委員長）で構成される委員会を設置し、全 3 回の委員会を開催した。委員会においては、調査研究の趣旨・概要、公開情報調査報告、国内／海外ヒアリング調査、事例集作成、報告書について説明及び中間報告を行い、討議を行い委員からの意見を求めた。

事例集の作成については、各事例の「経営上の課題／中長期的な事業の方向性」、「成長戦略の事例」、「成長戦略の事例における知財戦略」、「知財部門と経営層とのコミュニケーション」、「知財戦略のステークホルダーへの開示」についてまとめた。具体的には、「経営上の課題／中長期的な事業の方向性」 及び 「成長戦略の事例」、「成長戦略の事例における知財戦略」、「知財部門と経営層とのコミュニケーション」、「知財戦略のステークホルダーへの開示」に分類して整理した。

今回の国内ヒアリング調査の結果、様々な事業分野で顧客価値を創造し、社会への貢献を目指す企業が、モノからコトへの転換や、新事業への挑戦等の成長戦略を繰り広げる中で、ソフトウェア・AI やデータなどを含む知的財産を活用する事例が多数見出された。また、新分野への参入のためにオープンイノベーションを推進する企業も複数見られ、その促進のため、知的財産の 1 つであるブランドが各社のストーリーとともに一層重視される動きが見られた。

これらの活動には、経営層の理解や支援が必須であり、知財部門などが IP ランドスケープなどを活用し市場や競合の分析を行うことで、経営層との定期的なミーティングなどで

分かりやすくスムーズに分析結果を説明し議論を進める大企業が複数見られた。中小企業においては、それぞれの成長戦略の推進において、経営層が知財部門等と頻繁にコミュニケーションを行う企業が複数見られた。

また、コーポレートガバナンス・コード改訂を機に、投資家を含むステークホルダーへの知財情報の開示により注力する上場企業が多数みられ、統合報告書における知財活動の報告や、ホームページにおける開示内容の充実など、各社の動きが活発化している状況が見出された。

海外ヒアリング調査は欧米の大企業に対して実施し、各々の成長戦略において、経営層や事業部門、研究開発部門と知財部門が強く連携して活動する状況がヒアリング出来た。

特に今回対象とした各社では、知財部門が経営層である General Counsel に直結しつつ、経営層や事業部門長などと戦略討議を行う構図が明らかとなった。そこでは、IP ランドスケープを活用しつつ、その分析結果をもとに知財部門が事業への提言を行うことを重視するという企業の発言が印象的であった。

また、ステークホルダーへの知財情報の開示においては、リスクの開示が義務であるとする企業、自社のイノベーションを投資家に示すことを重視する企業など、それぞれの企業が開示の目的を明確にしていた。

本調査研究によって得られた各社の事例が参考となり、国内企業各社の成長戦略において様々な知的財産がより積極的に活用され、さらには産業界の国際競争力の強化につながれば幸いである。

資料編

資料１

事例集イメージ

（「企業価値向上に資する知的財産活用事例集－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－」）

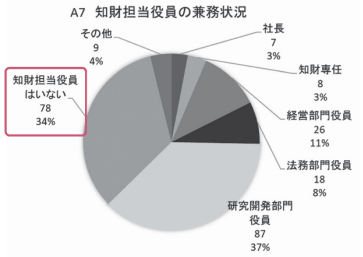
※別途、読みやすくするためにデザインを整えた事例集を発行

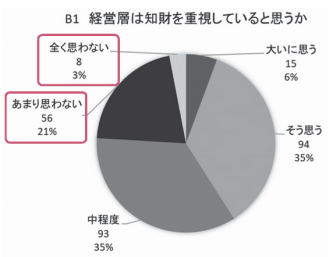
はじめに

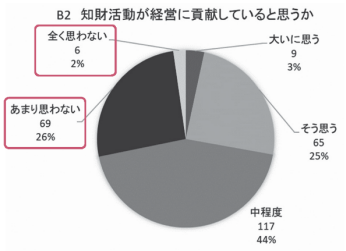
「知的財産立国」実現を標榜して2002年7月に策定された「知財戦略大綱」の見出しには、「経営者の意識向上と戦略的な特許取得の活用」(第3章３．(２)①)が掲げられている。それからすでに約20年が経過し、知的財産を経営に活かして新たな価値を創出する企業も見られている。特許庁は、このような企業の知財戦略などを調査し、過去3年にわたり事例集を毎年発行してきた(6. 参考資料を参照。)。

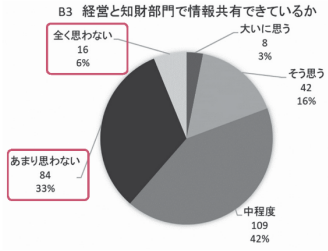
しかし、「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究報告書」(令和2年3月特許庁)によるアンケート結果では、約3分の１の者が、所属する企業には知財担当役員がいないと回答している。また、経営層が知財を重視していない、知財が経営に貢献していないと回答した者が所属する企業の割合はそれぞれ約4分の１、経営と知財部門とで情報共有できていないと回答した者が所属する企業の割合は約4割となっている。知的財産を活用した企業経営について、まだ十分に浸透していない状況にある。

【特許庁「経営における知的財産戦略事例集」の普及に向けた経営・知的財産戦略フォーラム（東京・名古屋・大阪）の参加者のうち企業関係者に対するアンケート調査結果】







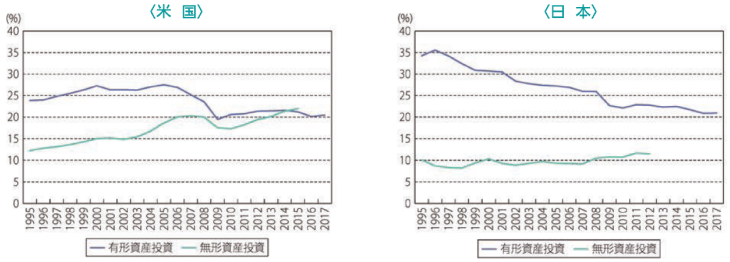


出典：令和2年3月特許庁「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究報告書」

一方、近年では、デジタルトランスフォーメーション(DX)や、持続可能な社会の実現に向けて、マクロの視点での知財・無形資産を活用した経営の実践が求められている。欧米では企業価値の源泉が有形資産から知的財産を含む無形資産に移ってきており、投資家も無形資産投資を重視している。しかし、日本企業は欧米企業と比べて無形資産への投資に消極的で、企業価値における無形資産の割合も低い。

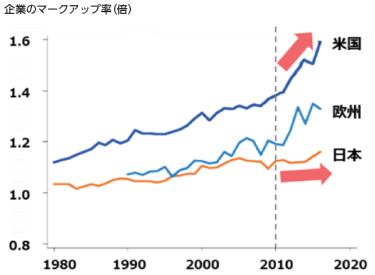
すなわち、日本企業は知財・無形資産の投資・活用において、海外企業に後れを取っている状況にある。また、製造コストの何倍の価格で販売できているかを示す指標である「マークアップ率」を高めるためには、知財権やブランド力が重要になる傾向があるが、これも欧米に比較して日本は低迷している。

【日米の有形・無形資産投資の比較】



出典：2020年通商白書

【先進国のマークアップ率の推移】



※「マークアップ率」とは、分母をコスト（限界費用）、分子を販売価格とする分数であり、製造コストの何倍の価格で販売できているかを見るもの。この値が１のとき、販売価格はちょうど費用を賄う分だけを捻出していることになる。

出典：「成長戦略実行計画」(令和3年6月18日)

こうした中、2021年6月にコーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」という。）が改訂され、上場企業は知財投資の情報開示やそれに対する取締役会による監督が求められるようになった。さらに、CGコード改訂を受けて2022年1月には「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン（略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン）Ver 1.0」が策定された。知財・無形資産の投資や活用により企業価値を向上させ、さらなる投資資金の獲得につなげるという好循環を実現することは、喫緊の課題となっている。

知財・無形資産を活用した経営の実践や経営層の意識向上という課題に対し、CGコードの改訂及びDXや持続可能な社会の実現に対する機運の高まりは、経営層と知財部門との距離を近づける契機になっている。しかし、経営層が知財部門を活用して頼りにし、知財部門が経営層に働きかけができるようなところにまで、企業内風土を昇華させることは容易ではない。

本事例集は、このような企業内風土を既に獲得した企業や獲得に向けて前進をしている企業を対象に調査を行い、知財部門だけでなく事業部門や経営層にもヒアリングを実施し、とりまとめたものである。特に、知財部門と経営層との間のコミュニケーションに着目して調査を行った。その結果、知財部門と経営層とのコミュニケーションが実現できている背景として次の点が考えられた。経営層が企業や事業の成長戦略との関係で知的財産の役割や事業への貢献を理解していること、及び、知財部門が経営層の思い描く企業や事業の将来像（To be）を現状（As is）との対比において理解していることである。各事例ではこれらの関係もまとめることとした。併せて、上記のとおりCGコードの改訂はこのようなコミュニケーションの活性化の契機となると期待されているところ、各事例には知的財産の取組に関する情報開示の状況についても掲載することとした。

強みとなる知的財産は、業種・業界によって異なる。いかなる業種に属する企業であっても、経営と関係し、競争力に資する何らかの知的財産を保有していると考えられ、あらゆる業種の企業で知的財産の活用戦略の構築・実行が必要である。

本事例集が、20年にわたり懸案となっている経営と知財との距離を近づける一助となれば幸いである。

本事例集のコンセプト

【背景】
- 競争力の源泉としての知財・無形資産の重要性の高まり
- コーポレートガバナンス・コードの改訂

【知財経営の実践における課題】
- 経営と知財部門とのコミュニケーション
- 成長戦略における知的財産の役割や貢献についての経営層による理解不足
- 経営層の思い描く将来像（To be）の知財部門による理解不足
- コーポレートガバナンス・コード改訂に対応した知的財産の取組の情報開示

上記課題に着目して知的財産を活用した経営の実践の事例を紹介

想定読者

- 知財・無形資産の活用を通じて企業価値向上を目指す経営層
- 「経営層が自分たちの業務を理解していない」、「経営層がどういった情報を欲しているのかがわからない」 又は「社内における発言力が低い」などに悩まれている知財部門の担当者
- 将来の価値創造のための知財・無形資産の活用について、中長期戦略などを企画立案する経営企画担当者
- 知財・無形資産を将来の企業価値と結びつけて開示・説明することに悩まれているIR部門・広報部門

CONTENTS 目次

はじめに …… P01

目　　次 …… P04

1 事例集の構成 …… P05

2 エグゼクティブサマリー …… P06

(1)「経営上の課題／中長期的な事業の方向性」及び「成長戦略の事例」のまとめ …… P06
①サービスやソリューション事業を展開する事例
②事業ポートフォリオを転換する事例
③オープンイノベーションを活用した事例
④デジタルトランスフォーメーションに関する事例
⑤カーボンニュートラルに貢献する事例
⑥その他、SDGsなどに貢献する事例

(2)「成長戦略の事例における知財戦略」のまとめ …… P07
①知的財産の活用戦略
●知財ミックス戦略
●ブランド戦略
●オープン・クローズ戦略
●データ/AIでの知財戦略
②知的財産に関する組織・プロセス
●知財部門と他部門との連携
●グローバルな連携

(3)「知財部門と経営層とのコミュニケーション」のまとめ …… P09
①IPランドスケープを活用したコミュニケーション
②経営層と知財部門との定常的なコミュニケーション
③中小企業、ベンチャー、スタートアップでの経営層と知財担当者とのコミュニケーション

(4)「知財戦略のステークホルダーへの開示」のまとめ …… P11
①IR資料などでの開示
②知財戦略などの紹介のためのホームページでの開示
③中小企業、ベンチャー、スタートアップにおける取組

3 各項目にもとづく事例分類 …… P12

4 掲載事例概要 …… P14

5 各社事例 …… P18

6 参考資料 …… P106

7 委員長及び委員各位の寄稿 …… P107

8 ヒアリング実施各社のリストと謝辞 …… P108

9 委員会構成と謝辞 …… P109

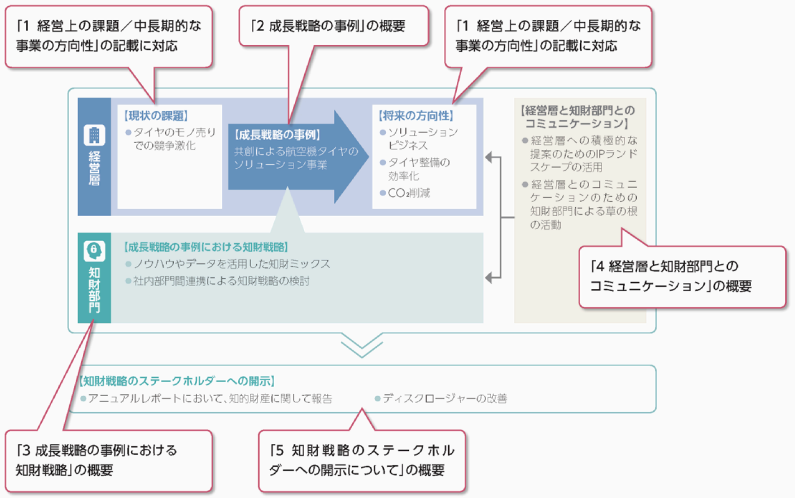
1 事例集の構成

本事例集では、幅広い業界や業種、規模の企業にヒアリングを行い、２０の事例をとりまとめた。各事例は、(1)企業の現状や課題(As is)、将来ありたい姿(To be)を記載した「1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性」、(2)現状(As is)からありたい姿(To be)への移行のための事業戦略を記載した「2 成長戦略の事例」、(3)成長戦略における知的財産の貢献について記載した「3 成長戦略の事例における知財戦略」、(4)知財部門と経営層との関係性を示す「4 知財部門と経営層とのコミュニケーション」、(5)企業価値向上のための知財の取組に関する投資家等のステークホルダーへの情報開示の状況について記載した「5 知財戦略のステークホルダーへの開示」の５つの項目に整理して記載している。

また、各事例には、下図のとおり、上記１から５をまとめて事例の全体像を示す概念図を掲載している(一部の事例除く。)。

【事例の全体像を示す図】

※各事例の2ページ目上部に掲載(一部の事例除く)

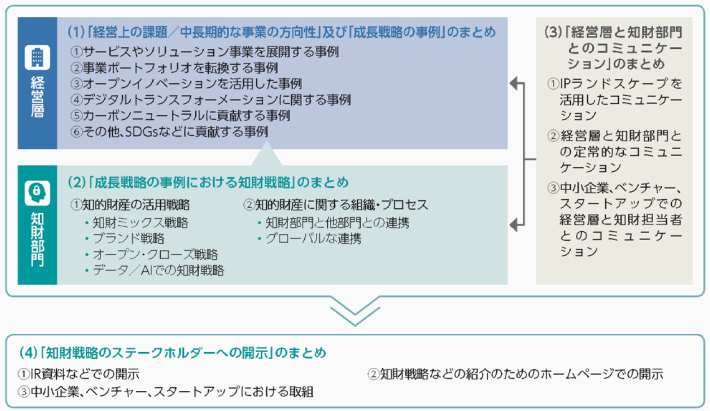


概念図の右上の「現状の課題」と中央にある「将来の方向性」の欄に、「1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性」の概略を記載している。「現状の課題」から延びて「将来の方向性」に向かう矢印は、As is からTo beへの移行の戦略を示しているが、「2 成長戦略の事例」の概略を記載している。成長戦略を支える知財戦略として、「3 成長戦略の事例における知財戦略」の概略を「成長戦略の事例」の下に記載し、右側に「4 経営層と知財部門とのコミュニケーション」の概略を記載している。概念図の下部に「5 知財戦略のステークホルダーへの開示」の概略を記載している。

2 エグゼクティブサマリー

各事例の「経営上の課題／中長期的な事業の方向性」、「成長戦略の事例」、「成長戦略の事例における知財戦略」、「知財部門と経営層とのコミュニケーション」、「知財戦略のステークホルダーへの開示」について、事例全体を通してまとめると、以下のとおりである。

エグゼクティブサマリーの概要図



(1) 「経営上の課題／中長期的な事業の方向性」及び「成長戦略の事例」のまとめ

事例ごとに、現状(As is)やありたい姿(To be)、As isからTo beへの移行のための事業戦略は多種多様である。その中で比較的共通している事例を、以下の①から⑥にまとめた。

①サービスやソリューション事業を展開する事例

従来のモノの製造、販売から、ソリューションを提供し、顧客に対して継続的にサービスを行う事業への転換を目指す事例が多数あった(事例04(五合)、事例06(ゼンリン)、事例13(富士通)、事例14(ブリヂストン)、事例16(ミラック光学))。このようなソリューション事業は、AIやデータを活用した事例に多かった。

②事業ポートフォリオを転換する事例

社会課題に取り組むため、モノ・コトに限らず、製品群や分野などの事業ポートフォリオの転換や新分野への参入を図る企業も複数取り上げられている。カーボンニュートラルの高まりの中で自動車の電動化に重きを移す事例(事例09(デンソー))、自動運転へのニーズからデータ事業への変革を進める事例(事例06(ゼンリン))、パソコン向けから自動車向けに大きくターゲット分野を転換する事例(事例12(日本電産))などの自動車の変革に関連した事例が複数紹介されている。さらに、運輸・農業・建設などの分野でのドローンの実用化を目指す事例(事例03(KDDI))、環境イメージの強化を目指し従来と全く異なる素材分野への事業展開を図る事例(事例19(横河電機))、既存の主力事業の競争環境が厳しくなったことを契機に、新たな成長事業の開発にチャレンジした事例(事例11(ニコン))、遠隔医療サービスの深化を図る事例(事例15(MICIN))、Fintechサービスの領域拡大を図る事例(事例17(メルカリ))などが紹介されている。

③オープンイノベーションを活用した事例

社会課題の解決手段を広く展開するため、共創を促進し、エコシステムの構築を目指す戦略が各社で採用され、事例08(ソフトバンク)、事例07(ソニーグループ)、事例10(DENBA JAPAN)、事例14(ブリヂストン)で紹介されている。

④デジタルトランスフォーメーションに関する事例

事例02 (GROOVE X)では、ペットのように人の孤独を癒やすロボットの事例が紹介されている。事例06 (ゼンリン)では、自動運転の実現に向けた3D地図事業の事例が紹介されている。事例13 (富士通)では、交通監視にAIを活用した事例が紹介されている。事例14 (ブリヂストン)では、航空機タイヤの交換時期をAIも活用して判定する事例が紹介されている。事例15 (MICIN)では、医療のデジタル化により、より手厚い医療サポートを行う事例が紹介されている。事例16 (ミラック光学)では、漁獲物の選別をAIで行う事例が紹介されている。

⑤カーボンニュートラルに貢献する事例

事例14(ブリヂストン)では、航空機のタイヤ交換の効率化によるCO_2削減を目指している。事例18(ユーグレナ)は、バイオディーゼル燃料やバイオジェット燃料事業の事例である。事例19(横河電機)は、脱炭素に向けた新規事業に取り組んでいる。事例09(デンソー)、事例12(日本電産)は、電動車両向けの技術でカーボンニュートラルに向けた事業を展開している。

⑥その他、SDGsなどに貢献する事例

事例01(味の素)では、iPS細胞を効率的に培養する培地を開発し、再生医療の発展に寄与している。事例05(スノーピーク)は、イベントを通じて地方創生に貢献している。事例07(ソニーグループ)では、廃棄される米の籾殻(もみがら)を原料として利用することで、余剰バイオマスの削減に貢献している。事例10(DENBA JAPAN)では、食品ロス削減に取り組んでいる。事例03(KDDI)では、少子高齢化や労働人口の減少に対応したドローンによるサービス提供のためのプラットフォーム事業を行っている。事例20(LIXIL)では、タッチレス水栓により節水に貢献するとともに、開発途上国での衛生課題の解決にも取り組んでいる。

(2) 「成長戦略の事例における知財戦略」のまとめ

各事例における知財戦略を概観すると、①知的財産の活用戦略(知財ミックス戦略[*1]、ブランド戦略、オープン・クローズ戦略、データ/AIでの知財戦略)と②知的財産に関する組織・プロセス(知財部門と他部門との連携、グローバルな連携)に類型化できる。

①知的財産の活用戦略

●知財ミックス戦略

製品、サービスを効果的に保護するため、特許、意匠、商標に加え、広くノウハウ、AI・ソフトウェア、データや、人的資源を含めた知的財産を複合的に活用した知財ミックス戦略は、他社との差別化による競争力の強化のため、各社で幅広く採用されている。インターネットでの事業においては、ユーザー・インターフェースやユーザー・エクスペリエンスに関するノウハウによる差別化が重要である(事例15 (MICIN)、事例17 (メルカリ))。B to B事業では、技術や品質が顧客に訴求することが多く、したがって特許と技術的なノウハウが比較的重要となる(事例14 (ブリヂストン))。B to C事業やB to B to C事業においては、エンドユーザーを意識したブランディングが重要であるため、特許権に加えて、商標権や意匠権を組み合わせて事業を保護する事例が見られる(事例02 (GROOVE X)、事例07 (ソニーグループ)、事例18 (ユーグレナ)、事例05 (スノーピーク))。

●ブランド戦略

特にB to C事業やB to B to C事業において商標や意匠などが重視される傾向にあるが(事例05 (スノーピーク)、事例08 (ソフトバンク)、事例17(メルカリ)、事例18(ユーグレナ))、ブランド構築を目指す事例では、ブランドの背景となるストーリーを

*1：ある製品・サービスを複数の種類の知的財産で効果的に保護する戦略のこと。

顧客に伝えることが戦略的に重要となっている(事例05(スノーピーク)、事例18(ユーグレナ))。そのストーリーに合致する事業展開を継続して行うことで、信用が積み重なりブランドが強化されて顧客への訴求力につながっている。ブランドのストーリーやブランドが獲得した信用は、顧客だけでなく投資家などのステークホルダーに対してもアピールとなり、企業価値向上にもつながっている(事例18(ユーグレナ))。事例07(ソニーグループ)では、他社にライセンス提供する前提で、社会的課題をともに解決する(協創)イメージを押し出した戦略を採っている。

一方、B to Bビジネスにおいては、ブランドは、ストーリーよりも価格や品質によって形成される場合が多い。事例10(DENBA JAPAN)では、B to B事業において、自社の製品を組み込んだ顧客製品に対して、自社のブランドも表示することを求め、自社ブランドの認知向上に努めている。

ブランド維持には自社の模倣品の撲滅が重要であるが、事例17 (メルカリ)では、提供するプラットフォームを通じて、模倣品が取引されることを防止することを重視している。

●オープン・クローズ戦略

オープン・クローズ戦略とは、特許権を取得して発明を開示するか権利化せずに秘匿するか、という観点と、取得した特許権の他者への実施を許諾するか否か、という観点から、自社利益拡大のために戦略的な選択を行うことである。前者の観点で、特許権の取得とノウハウ化を戦略的に選択する事例が多数あった(事例01 (味の素)、事例02 (GROOVE X)、事例04(五合)、事例06(ゼンリン)、事例12 (日本電産)、事例13 (富士通)、事例14 (プリヂストン)、事例15 (MICIN)、事例16 (ミラック光学)、事例19 (横河電機))。後者の観点について、事例07(ソニーグループ)は、オープンイノベーションによる事業拡大のために、積極的に特許権をライセンスしている。

●データ/AIでの知財戦略

AIやデータを活用するソリューション事業では、データの蓄積とそれにもとづいたAIモデルが競合他社との差別化につながる。そして、事業の実施を通じてさらにデータやデータの取り扱いに関するノウハウが蓄積され、AIの精度が向上することにより、差別化が強化されるという事例が見られた。データやAIが重要な経営資源となる一方で、AIを活用した事業の仕組みを特許権として権利化することも多い。

データを用いた事業でのオープンイノベーションでは、データの重要性が非常に高い。そのため、オープンイノベーションの相手方とデータの帰属を明確化することが重要であるが、事業主体が比較的自由にデータを活用できることが、事業発展の鍵となっている。また、データに含まれる営業秘密や個人情報の厳重な管理も重要である(事例03(KDDI)、事例06(ゼンリン)、事例08 (ソフトバンク)、事例13(富士通)、事例14(プリヂストン)、事例15(MICIN))。

②知的財産に関する組織・プロセス

●知財部門と他部門との連携

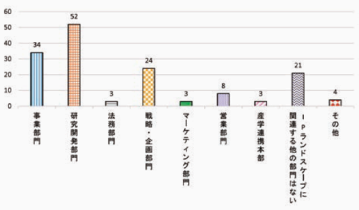
知的財産を活用した事業展開のためには、知財部門と他部門とのコミュニケーションが重要となる。そのため、開発の初期段階から知財部門が関わり、開発や事業の方向性に合致した知財戦略を行っている事例が多く見られた(事例01 (味の素)、事例03(KDDI)、事例06 (ゼンリン)、事例09 (デンソー) 、事例11 (ニコン)、事例13(富士通)、事例14(プリヂストン))。また、様々な部署に知財担当者を配置することで、知財部門をハブとして部門間の連携を実現している事例もあった(事例09 (デンソー)、事例13 (富士通))。

知的財産を活用した経営にあたっては、事業戦略や研究開発戦略と三位一体での知財戦略が必要となる。これを実践している事例として、事例06(ゼンリン)、事例11 (ニコン)、事例12 (日本電産)がある。事例19 (横河電機)においては、マーケティング部門が事業計画や経営計画立案、新規事業開拓、M&A、知的財産の機能を有し、これらの機能が有機的に結びついた経営が行われている。

M&Aで複数のブランドを取得した事例では、戦略的にシナジー効果を発揮するために各ブランドを一元的に把握する体制を構築した事例(事例20(LIXIL))と、各ブランドの独立性を重視した上で、各社のノウハウや経験、戦略を共有して取捨選択し、ボトムアップでグループ全体のスキルアップを図る事例(事例08 (ソフトバンク))とがあった。

また、経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を行うIPランドスケープを活用して、知財部門と事業部門などとでコミュニケーションが図られている事例が見られた(事例06 (ゼンリン)、事例13 (富士通)、事例14 (プリヂストン)、事例19 (横河電機))。IPランドスケープは、経営層や他部門のニーズにもとづき、知財情報に限らず様々な情報を組み込む必要があるため、実施には知財部門と他部門との連携が不可欠である。また、ビジュアル化により分析結果を非常にわかりやすく示すことで、有効で強力なコミュニケーションツールとなり得る。なお、令和3年3月特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」のアンケート結果では、IPランドスケープを導入・実施する上で、もっとも連携している他の部門及び情報分析結果の組織内での共有先は、研究開発部門や事業部門が多い。

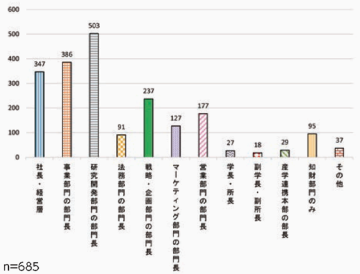
【IPランドスケープを導入・実施する上で、もっとも連携している他の部門】



n=152

IPランドスケープの実施状況で「事業・経営情報を組み込んだ分析及び事業責任者・経営者と共有が十分に実施できている」と回答した者を対象

【情報分析結果の組織内での共有先】



n=685

「事業・経営情報を組み込んだ分析の実施及び事業責任者・経営者との共有が実施できている」、「事業・経営情報を組み込んだ分析の実施が実施できている」「IPランドスケープを実施する意欲はあるが、事業・経営情報を組み込んだ分析の実施、事業責任者・経営者との共有のいずれも実施できていない」のいずれかを回答した者を対象

出典:令和3年3月特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」

●グローバルな連携

グローバルな事業展開を目指す企業においては、海外子会社、海外グループ会社の知財部門と本社知財部門が強く連携する事例(事例12(日本電産)など)も紹介されており、知財戦略の推進には国境を越えた様々な部門間連携が重要であることが示されている。また、海外への事業展開を目指す中小企業やベンチャーにおいても、費用面や体制面での工夫をしながら、事業戦略に沿った特許権や商標権の取得が積極的に行われている(事例05(スノーピーク)、事例10(DENBA JAPAN)、事例16(ミラック光学))。

(3) 「知財部門と経営層とのコミュニケーション」のまとめ

知的財産を活用した経営を行うには、経営層と知財部門との十分なコミュニケーションが求められる。各事例において、知財部門と経営層とのコミュニケーションについて、①IPランドスケープを活用したコミュニケーション、②経営層と知財部門との定常的なコミュニケーション、③中小企業、ベンチャー、スタートアップでの経営層と知財担当者とのコミュニケーションの3つにまとめた。

①IPランドスケープを活用したコミュニケーション

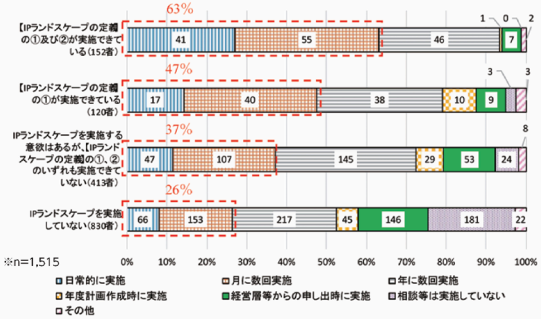
経営層の理解を得ることにより、知財戦略を強化してより強固な事業基盤を構築する動きは各社で見られ、特にIPランドスケープの分析結果を用いて経営層とのコミュニケーションを行っている例が複数の大企業で見られている。各社のIPランドスケープへの取組や浸透度などは様々であるが、自社の強み弱み、市場における自社の立ち位置の把握、新規事業の検討、事業のパートナー企業の発掘などの目的でIPランドスケープが活用されている(事例03(KDDI)、事例06(ゼンリン)、事例09(デンソー)、事例12(日本電産)、事例13(富士通)、事例14(プリヂストン))。

IPランドスケープは、経営層にとっても興味深い情報を含むものであるが、単に分析結果を示すだけでは経営に活用するには足りず、分析結果にもとづく具体的な経営の意思決定に資する見解をタイムリーに提供することで初めて、IPランドスケープを経営に活用することができることに留意が必要である(事例14 (プリヂストン))。また、経営層にIPランドスケープを用いた説明をしても、その分析結果などに対する理解や信頼を得ることが難しい場合もある。そのため、まず知財部門と事業部門とがIPランドスケープを活用した情報交換を行うことでお互いに信頼関係を築き、事業部門から経営層に対してIPランドスケープにもとづいた分析を示すことで、経営層に対してIPランドスケープに対する理解や信頼を得られたという事例もあった(事例14(プリヂストン))。IPランドスケープにより、競合他社との定量的な比較を行うことで、経営層から関心を引いた事例も見られた(事例03(KDDI))。経営層と知財部門とのコミュニケーションについては、知財部門から経営層への地道な働きかけも重要である(事例07(ソニーグループ)、事例08 (ソフトバンク)、事例14(プリヂストン))。

大企業の中では、知財部門が社内の様々な部門を巻き込んで新技術の共創を推進する事例07(ソニーグループ)が特徴的であった。

なお、令和3年3月特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」のアンケート結果では、IPランドスケープを実施している企業は、経営層などとの打ち合わせ回数の頻度が高い傾向が見られる。

【IP ランドスケープの実施状況と経営層等との打合せの頻度の関係性】



IPランドスケープの定義とは「事業戦略又は経営戦略の立案に際し、
①事業・経営情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果(現状の俯瞰・将来展望等)を
②事業責任者・経営者と共有すること」としている。

出典:令和3年3月特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」

②経営層と知財部門との定常的なコミュニケーション

知財担当役員や、CTOなどの経営層とのレポートラインが形成されている例(事例03 (KDDI) 、事例12(日本電産)、事例13(富士通))や、事業部門長などとの定期的な会合などで密接な連携が行われている例(事例03(KDDI)、事例06(ゼンリン)、事例08 (ソフトバンク)、事例09(デンソー)、事例11 (ニコン)、事例17(メルカリ))など、各社の事情に応じたコミュニケーションの方法が取られている。事例08(ソフトバンク)では、経営会議などの会議体を通じて担当者が直接トップに情報をインプットし、フィードバックを受ける体制となっている。

③中小企業、ベンチャー、スタートアップでの経営層と知財担当者とのコミュニケーション

中小企業、ベンチャー、スタートアップでは、トップダウンで知財活動が進められている例(事例04 (五合)、事例10(DENBA JAPAN)、事例16(ミラック光学))、知財担当者が経営層や事業部門と連携して知財活動を進める例(事例02 (GROOVE X)、事例05 (スノーピーク)、事例15(MICIN))が見られた。企業規模がそれほど大きくない場合、経営者の目が社内に行き届くため、経営層とのコミュニケーションの壁がそれほど高くない傾向が見られる。

(4) 「知財戦略のステークホルダーへの開示」のまとめ

①IR資料などでの開示

大企業においては、統合報告書などのIR資料やサステナビリティ報告書などに知的財産に関する記載がされている事例が見られた(事例03(KDDI)、事例08 (ソフトバンク)、事例09 (デンソー)、事例11 (ニコン)、事例12 (日本電産)、事例14 (プリヂストン)、事例19 (横河電機)、事例20 (LIXIL))。開示内容については各社様々であるが、知的財産への取組に対する説明(事例11 (ニコン)、事例12(日本電産)、事例14 (プリヂストン))、特許権や商標権などの具体的な件数を示すことで研究開発の実績や競争優位性をアピールする事例(事例09(デンソー)、事例19 (横河電機)、事例20 (LIXIL))や特許権などの件数に加えて事業ごとのポートフォリオを開示している事例があった(事例03 (KDDI)、事例08(ソフトバンク))。事例12(日本電産)では、統合報告書において知財ポートフォリオの転換を進めるためのKPIを設定していることが開示されている。事例09(デンソー)では、統合報告書に加えて投資家向け説明会でも特許件数について言及し、事業の優位性を説明している。

その他、コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴い、知的財産に関する開示内容の見直しを行っている事例も複数あった(事例03 (KDDI)、事例06(ゼンリン)、事例08 (ソフトバンク)、事例17 (メルカリ))。今後、企業価値向上に向けて知的財産に関する開示がさらに進むことが期待される。

②知財戦略などの紹介のためのホームページでの開示

ホームページ上で知的財産に関するページを作成し、知財戦略の紹介などが行われている事例もあった(事例01 (味の素)、事例11 (ニコン)、事例12(日本電産)、事例13(富士通))。

③中小企業、ベンチャー、スタートアップにおける取組

中小企業、ベンチャー、スタートアップにおいては、海外向け事業に焦点をあててホームページ上で保有する特許数などを公開する例(事例04(五合)、事例10(DENBA JAPAN))や、資金調達などの目的で投資家や金融機関向けに知的財産への取組や保有権利数などを説明する例(事例02(GROOVE X)、事例04(五合)、事例16(ミラック光学))など、ステークホルダーへの知財情報の提供を重視した活動が複数見られた。

3 各項目にもとづく事例分類

			(1)「経営上の課題／中長期的な事業の方向性」及び「成長戦略の事例」						(2)「成長戦略のための知財戦略」						(3)「知財部門と経営層とのコミュニケーション」			(4)「知財戦略のステークホルダーへの開示」		
									① 知的財産の活用戦略				② 知的財産に関する組織・プロセス							
記事	頁		①サービスやソリューション事業を展開する事例	②事業ポートフォリオを転換する事例	③オープンイノベーションを活用した事例	④デジタルトランスフォーメーションに関する事例	⑤カーボンニュートラルに貢献する事例	⑥その他、SDGsなどに貢献する事例	知財ミックス戦略	ブランド戦略	オープン・クローズ戦略	データ／AIでの知財戦略	知財部門と他部門との連携	グローバルな連携	①IPランドスケープを活用したコミュニケーション	②経営層と知財部門との定常的なコミュニケーション	③中小企業、ベンチャー、スタートアップでの経営層と知財担当者とのコミュニケーション	①IR資料などでの開示	②知財戦略などの紹介のためのホームページでの開示	③中小企業、ベンチャー、スタートアップにおける取組
01	P18	味の素						○	○		○		○						○	
02	P22	GROOVE X				○			○		○						○	−		○
03	P26	KDDI		○				○	○			○	○		○	○		○		
04	P32	五合	○						○		○						○	−		○
05	P36	スノーピーク						○	○	○				○			○	−		
06	P40	ゼンリン	○	○		○			○		○	○	○		○	○		○		
07	P44	ソニーグループ			○			○	○	○	○									
08	P48	ソフトバンク			○			○		○		○	○			○		○		
09	P54	デンソー		○			○		○				○		○	○		○		
10	P60	DENBA JAPAN			○			○	○	○				○			○	−		○
11	P64	ニコン		○					○				○			○		○	○	
12	P68	日本電産		○			○				○		○	○	○	○		○	○	
13	P72	富士通	○			○			○		○	○	○		○	○			○	
14	P76	ブリヂストン	○		○	○	○		○		○	○	○		○			○		
15	P80	MICIN		○		○			○		○	○					○	−		
16	P84	ミラック光学	○			○			○		○			○			○	−		○
17	P88	メルカリ		○					○	○						○		○		
18	P92	ユーグレナ					○	○	○	○										
19	P96	横河電機		○			○		○		○		○					○		
20	P102	LIXIL						○	○				○					○		

4 掲載事例概要

本事例集に掲載した企業の事例について、その概要を一覧にまとめた。
なお、事例は掲載企業名の五十音順で掲載している。

NO（頁）	企業名（銘柄コード）	概　要
01 (P18)	味の素株式会社 (2802)	食と健康の課題解決企業に生まれ変わることを目指している。新たな価値を生み出す核は、同社が創業以来100年以上にわたって研究を重ねてきた「アミノ酸のはたらき」である。その一例が、京都大学との共同研究によるiPS細胞を効率よく培養する培地の開発である。同社がアミノ酸の発酵菌の培養のために培ってきた培地のノウハウを活用し、動物由来の成分を使わずに、iPS細胞を従来の30倍以上に増やし、感染症リスクも大幅に減る培地の開発に成功する。同社の知財部門は、培地事業の進展に応じた事業部門や研究開発部門との連携により、他社特許の回避やノウハウを中心とした自社知財力の強化の知財戦略を展開し、事業の競争力強化に貢献している。
02 (P22)	GROOVE X株式会社	社会的課題である孤独を癒す家族型ロボットLOVOT（らぼっと）を開発したスタートアップである。LOVOTは、AIを搭載し、ユーザーとの触れ合いにより個体ごとに異なる性格を持って成長し、ぬくもりや目の表情、動きや声でユーザーとコミュニケーションする。 LOVOTの開発は、部署の垣根のないフラットで柔軟な組織体制のもとで、試行錯誤で進められた。同社は、弁理士を雇用するなど、知的財産に関する体制構築を行い、知財ミックスにより戦略的にLOVOTを模倣から守っている。投資家や株主に対しても知的財産は同社のビジネスの重要な要素であり、知的財産の取組や体制が事業に貢献していることを説明している。
03 (P26)	KDDI株式会社 (9433)	Society 5.0の実現を推進する次世代社会構想「KDDI Accelerate 5.0」を2020年8月に策定・公表した。DXの活用により、労働人口の減少やリアルとオンラインによるハイブリットな生活様式など複合的な社会的課題の解決と経済成長との両立に取り組んでいる。その取組の一つであるスマートドローン事業では、汎用的なプラットフォームを構築し、飛行申請から運航管理まで一貫したサービスを提供することで、運輸・農業・建設などの労働人口減少が顕著な分野でのドローンによる点検・監視などのサービス事業の実現を目指している。知財部門が事業の立ち上げ段階から関与し、IPランドスケープを活用しながら、事業の競争力強化につながる研究開発や知的財産の戦略的な活用を推進している。
04 (P32)	株式会社五合	製造現場での事故減少を目指し、異業種からの参入ならではの着眼点で天井クレーンに関する製品を開発した。成熟したクレーン業界への新規参入は困難を極めたが、同社製品の安全性の高さを証明したいという一心で開発を続けてきた結果、所管官庁や業界団体からも信頼を獲得し、参入障壁を乗り越えてクレーン業界へと進出を果たしており、将来的には安全性の高いクレーンの規格として国際標準化を目指したいと考えている。同社では、社長自身が知的財産に対する高い関心を有し、リーダーシップを発揮しつつ権利取得と開発を推進しているが、今後の事業展開を念頭に、社員の知財マインド向上にも精力的に取り組んでいる。
05 (P36)	株式会社スノーピーク (7816)	人間性の回復と自然指向のライフバリューの提供を使命とし、従来までの製品やサービスを提案するブランドから、体験価値を提案するブランドへと転換し、アウトドア・キャンプ以外にもオフィスや住宅でも自然を感じられる新しい価値を提供する。顧客と社員が参加するキャンプイベントSnow Peak Wayなどを通じてニーズを十分に把握し、開発担当者が自ら欲しいものを形にするというポリシーのもと、仮説と検証を重ねた高い品質と永久保証の考え方により、本格指向でハイエンドな企業ブランドを確立している。このブランドを知的財産で保護するため、模倣品に対して徹底した姿勢で臨んでいる。

NO（頁）	企業名（銘柄コード）	概　要
06 (P40)	株式会社ゼンリン (9474)	長年の地図情報の持続的な蓄積と更新をベースに、住宅地図をはじめ、自動運転などの様々な応用分野に向けた地図情報の提供を通じて社会に貢献する。日々収集する膨大な情報をデータベースとして管理し、自動運転などで必要となる空間情報を収集してデータ資産を拡張し、これらを通じて同時に蓄積したノウハウを活かして、様々な用途に最適化された地図情報を提供する。 安全運転支援などの高度なモビリティ社会の到来、度重なる災害の発生、訪日外国人観光客の増加など、様々な環境の変化により、地図の利用シーンが多様化しており、将来に向けてより適確な価値の提供を行うため、技術開発や用途開発を推進する。
07 (P44)	ソニーグループ株式会社 (6758)	知財部門が主体となり新素材「トリポーラス」のライセンス事業を2019年1月に開始した。余剰バイオマスである籾殻（もみがら）を原料とし、水や空気の浄化などの分野での応用が期待されるこの素材の幅広い商品化を実現し、SDGsに貢献するため、様々なパートナー企業とオープンイノベーションを推進し、共に新しい価値・ブランドの創出に取り組んでいる。 この事業では、社内外のパートナー各社のトリポーラスを使用した商品を所有・利用すること自体が消費者による環境への貢献を意味することを訴求するコミュニケーション戦略を展開している。
08 (P48)	ソフトバンク株式会社 (9434)	ソフトバンクグループ共通の経営理念である「情報革命で人々を幸せに」という考え方のもと、基幹事業である通信事業を、スマートフォンやブロードバンドの契約数拡大及び新たな通信インフラである5Gの取組を通じてさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指している。 成長戦略として「Beyond Carrier」を掲げ、「SDGs」が目指す社会の実現に貢献するために、日本国内において新規事業の垂直立ち上げを図ることに注力している。
09 (P54)	株式会社デンソー (6902)	カーボンニュートラルの推進と業績向上の両立を目指し、事業ポートフォリオの組み替えを加速する中、CASE領域の成長領域を拡大させ、サプライチェーン全体での環境と安心の提供を目指す。その中で、エレクトリフィケーションシステム事業は重要な位置づけを占め、将来の電動車両へのニーズの広がりを見据え、基盤となる共通技術の研鑽に注力し、また、技術開発の流れに沿った着実かつスピーディな知財活動を推進する。知財活動の推進においては、経営層との合意形成のため、知的財産の状況を俯瞰的かつ客観的に可視化してコミュニケーションを促進し、また、投資家などの一層の理解と支援を得るため、知財情報の開示にも積極的に取り組む。
10 (P60)	DENBA JAPAN株式会社	独自の水分子活性化技術を核として、食品環境・流通・食・美容・医療など様々な分野に参入し、「食品ロスの削減」などに積極的に取り組んでいる。海外進出にも非常に熱心に取り組み、世界で事業展開するとともに、海外で実績を積むことで、国内でも信頼を得ることができている。また、新たな応用分野を開拓して製品開発を行い、幅広い事業展開を行っている。 同社は、顧客企業に対して、同社の製品を組み込んだ顧客企業の製品に、同社の商標も表示することを契約で定めることで、同社のブランドとしての価値向上を目指している。また、世界45か国で知財権を取得し、海外での事業展開に活用している。
11 (P64)	株式会社ニコン (7731)	同社の成長を牽引してきたカメラ、露光装置に加え、新たな柱とすべく新規事業領域を立ち上げるとともに、ソリューションの強化に取り組んでいる。新規事業領域の一つであるデジタルマニュファクチャリング領域では、同社が長年培ってきた光利用技術と精密技術の技術アセットを活かした装置開発に加え、開発担当者が顧客と対話し、今までにない新たな市場を開拓し、顧客のソリューションにつながる新たな価値提供を模索している。同社の経営層は知的財産への関心が高く、知財部門はIPランドスケープを活用して知的財産の側面での課題や他社の状況などを明らかにし、情報共有を頻繁に行っている。

NO (頁)	企業名 (銘柄コード)	概　要
12 (P68)	日本電産 株式会社 (6594)	圧倒的なグローバルシェアを有してきたハードディスクドライブ(HDD)用モータ事業が減速する中、脱炭素化社会で注目されるEV普及への貢献を目指し、長年培ったモータ技術を核としたトラクションモータ事業へのポートフォリオの転換を図る。 世界のEV市場の急速な拡大と、それに伴うトラクションモータへの需要拡大に対応し、中国市場を起点とした事業展開のため、先行投資を進める。一早く市場に参入して主導権を得るため、知財ポートフォリオによる競争優位の構築・維持を重視し、トップダウンによるスピード最優先の戦略を推進する。
13 (P72)	富士通 株式会社 (6702)	新事業ブランド「Fujitsu Uvance」により社会課題を解決するビジネスを推進している。そのKeyFocus Areasの一つである「Trusted Society」において、2019年7月に道路に設置されたカメラの映像からAIにより交通障害を自動で検知するシステムの提供を開始し、現在では「Social Century/Platform」として展開している。搭載するAIは、同社の保有データを用いて作成した学習済みモデルの提供を基本とするが、顧客環境に合わせ、モデルを再学習するサービスも実施している。顧客からAIの学習に必要なデータの提供を受け、再学習を施したAIは同社の知的財産として顧客へ提供している。また、同社では、各部署に配置された知財担当者が、担当部署に密着して事業強化に直結する知財活動を推進している。
14 (P76)	株式会社 ブリヂストン (5108)	モノを創って売る、という従来のビジネスモデルに加え、タイヤとデータを組み合わせたソリューションの提供を成長事業として推進している。ソリューションでの価値共創の一つとして、航空機タイヤ事業を対象として、航空機の運航データからタイヤの摩耗を予測し、計画的にタイヤ交換を行うソリューションサービスを開始している。このソリューションサービスでは、同社のタイヤ・ゴムに関して培われた基盤技術にもとづいた特許権やデータ活用方法、独自のノウハウが強みとなり、ホイールやタイヤの在庫の削減及び航空機整備作業の効率化ができるようになるとともに、タイヤ資産を長く活用することにつながり、生産・使用過程でのCO_2排出量が削減されている。同社の知財部門は、IPランドスケープを活用し、経営層や事業部門に対して積極的に提案を行っており、社内で知的財産の事業戦略への活用に対する理解が広まっている。
15 (P80)	株式会社 MICIN	オンライン診療サービスにおいて、情報伝達技術を活用した診療の実績を積み上げてきた。これにとどまらず、デジタル技術によって、医療者が関与できない診療外の日常においても診断、治療を支援するデジタルセラピューティクスサービスを開発し、患者が納得して治療に取り組み、安心して治療生活を送れる環境づくりを目指す。医療情報、術前・術後のケアに関する情報を患者に提供する同社のアプリでは、患者の日常的な体調や心の状態を医療機関へ提供する機能を有し、効率的な診療を実現する。また、心の病などの根本的な症状を改善するサービスでは、標準化された手順で日常の継続的な治療を可能として、高い臨床効果を発揮する。 知財戦略においては、医療データの分析や治療手段の選択に関わる根幹技術は秘匿し、特許権の取得に加え臨床データなどの蓄積、ノウハウ、人的資源などを経営戦略上重視する。また、医療情報、個人情報に関わるデータを厳重に管理する。
16 (P84)	株式会社 ミラック光学	職人によるものづくりに支えられた高精度な製品を製造販売している。また、新規事業として光学技術を核としてAI技術による画像解析により、光学機器メーカーの枠を超えて一次産業などの領域でのトータルソリューションビジネスに挑戦している。 同社は、社長自らが知的財産に高い意識を持ち、知財権や職人技のノウハウなどにより、競合他社に対して参入障壁を構築している。また、知財権を積極的に取得していることにより、金融機関や産学連携の相手先の大学から信用を得ている。

NO (頁)	企業名 (銘柄コード)	概　要
17 (P88)	株式会社 メルカリ (4385)	子会社の株式会社ソウゾウとともに、2021年10月にフリマ(フリーマーケット)アプリである「メルカリ」内で「メルカリShops」のサービスを立ち上げ、個人、法人を問わずオンラインショップの開設を可能とした。これまでの「メルカリ」は個人間での売買であったのに対し、「メルカリShops」はB to Cサービスを「メルカリ」のアプリ内で提供する。コロナ禍の影響で、対面での販売が困難になり、オフラインでの経営に苦労している小規模事業主を主な対象とし、これを通じて地方創生などへの貢献を図る。 開設にあたっては、従来の「メルカリ」と新しい「メルカリShops」が同じUIで使い分け出来るよう、意匠を出願して差別化を図ると同時に、知財侵害品の出品を防ぐ仕組み作りを強化するなど、経営において知財活動を一層重視している。
18 (P92)	株式会社 ユーグレナ (2931)	2005年に大学発ベンチャーとして創業し、微細藻類ユーグレナ(和名:ミドリムシ)を食品や化粧品の素材として活用するヘルスケア事業を中心に成長してきた。事業を通じてSDGsの達成に挑戦しており、2020年に企業理念を廃止し、将来にわたって変わることのない哲学を持ち、強い組織となるため、新たに「ユーグレナ・フィロソフィー」として「Sustainability First(サステナビリティ・ファースト)」を掲げ、持続的な企業経営を目指し基盤構築に取り組んでいる。経営層は知的財産の重要性を十分に理解しており、創業段階から顧問弁理士を活用し、会社の信用を得るために特許ポートフォリオを拡充してきた。M&Aの検討過程では知財デューデリジェンスを求めるなど、知的財産の面からの事業サポートも充実している。
19 (P96)	横河電機 株式会社 (6841)	石油・ガス・化学などの様々なプラント設備の制御・運転監視システムを中心に事業を展開しており、近年はそのDX化を推進するとともに、将来の自律型プラントを目指し、最新のセンサー技術やAI技術を活用した開発を推進する。また、同社は売上の70%をハイドロカーボン産業に依存しており、温室効果ガスに関わる企業というイメージがあるが、2017年にSDGs貢献を宣言し、脱炭素社会へ寄与する企業としての事業展開を目指している。特に、スマートマニファクチャリングと、プラント操業の自動化から自律化(IA2IA)により、SoS(System of Systems)の概念にのっとり、単に一企業の単位ではなく、社会全体の共生エコシステム実現を目指している。さらに現コア事業に加えてバイオロジー分野での新たな事業展開を始めており、2021年にはバイオマス産業への参入のための横河バイオフロンティア(個社)を立ち上げた。さらに、創薬産業分野への展開も検討している。 これらの新たな挑戦の中で、同社はプロダクトアウト型ビジネスからの脱皮を図るため、マーケティングによる企業文化の変革を進め、知財活動においてはマーケティング本部内に知財部門を配置し、ブランド、R&D、マーケティングの各部門と密接な議論を行いながら、知財部門、研究開発部門、事業部門が三位一体となった活動を推進する。
20 (P102)	株式会社 LIXIL (5938)	2011年に国内の主要な建材・設備機器メーカー5社を統合して誕生した。その後、GROHE、American Standardといった世界的ブランドを統合し、世界150か国以上で事業を展開する。多様化する顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応するアジャイル開発を推進するとともに、衛生環境の改善や利便性の向上、節水や省エネといった環境負荷の低減など、新たな価値をタイムリーに提供する。また、固定資産を削減し、財務体質改善を図ると同時に、技術、デザイン、ブランドに代表される知的財産・無形資産をより重視することで、持続的な競争力を強化し、社会に貢献する。 同社は、グローバル連携を強め、シナジー効果を十分に引き出すため、地域横断型のグローバルなプロジェクト活動によってベストプラクティスを共有し、地域間での技術移転を通じた海外事業の強化を推進している。

01 Case Study 味の素 株式会社

食と健康の課題解決企業に生まれ変わり、健康寿命の延伸に貢献する

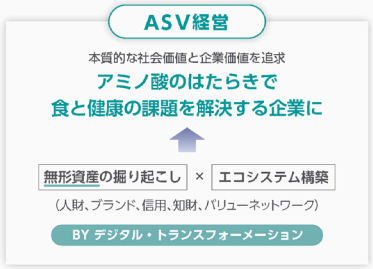
概 要

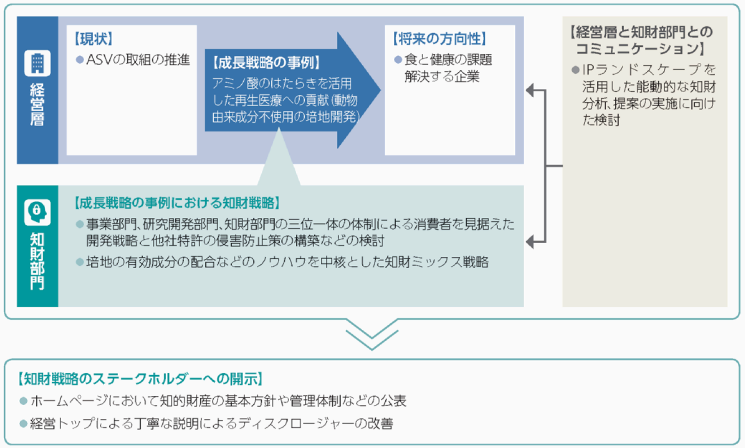
味の素株式会社は、食と健康の課題解決企業に生まれ変わることを目指している。新たな価値を生み出す核は、同社が創業以来100年以上にわたって研究を重ねてきた「アミノ酸のはたらき」である。その一例が、京都大学との共同研究によるiPS細胞を効率よく培養する培地の開発である。同社は、アミノ酸の発酵菌の培養のために培ってきた培地のノウハウを活用し、動物由来の成分を使わずに、iPS細胞を従来の30倍以上に増やし、感染症リスクも大幅に減る培地の開発に成功した。同社の知財部門は、培地事業の進展に応じた事業部門や研究開発部門との連携により、他社特許の回避やノウハウを中心とした自社知財力の強化の知財戦略を展開し、事業の競争力強化に貢献している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)社会的価値と経済的価値の共創:食と健康の課題解決企業への転換

同社は創業以来一貫して、事業を通じて社会的価値と経済的価値の共創を目指すという、ASV(Ajinomoto Group Shared Value)に取り組んでいる。さらに、「食と健康の課題解決企業に生まれ変わる」ことを宣言し、2030年までの目標として「10億人の健康寿命の延伸」を掲げている。その価値を生み出す核となるのは、同社が創業以来100年以上にわたって研究を重ねてきた「アミノ酸のはたらき」である。





このアミノ酸技術から出発した培地の事業を介して再生医療に貢献し、現在の薬物療法では治療が難しい患者に再生医療を届けることで健康寿命を伸ばすことを目指している。その事業の代表的な事例として「StemFit®」が挙げられる。

(2)新たな顧客価値の提供:安全性が高く安価な培地の提供

iPS細胞を再生医療に応用するには、患者一人あたり数百万個の細胞が必要で、安全性が高いiPS細胞を効率よく培養する技術が求められる。その培養には、アミノ酸や糖、脂質、成長因子などをバランス良く含んだ培地(栄養液)が必要であるが、従来の培地には、ウシやヒトの動物由来成分が含まれており、安全性・品質安定性への懸念があった。また、培地の生産は、事業としての年月も浅く業界自体が黎明期にあったため、価格が500mlの培地1本で数十万円と高価であり、研究開発のボトルネックにもなっていた。

2 成長戦略の事例

共同研究による動物由来成分不使用の培地開発

同社は、動物由来の成分を使わない培地を、抗体医薬を作る原料として作製していたが、再生医療のための培地については実績がなかった。そのような状況で、iPS細胞の研究開発を進める京都大学から、iPS細胞の培養の課題を解決するための共同研究について声がかかった。同社が、アミノ酸の発酵菌の培養のための培地に係る技術やノウハウを持っていたことが評価されたからである。2014年には、動物由来の成分を使わずに、iPS細胞を従来の30倍以上に増やすことができ、治療時の感染症リスクも大幅に減る培地「StemFit®」の開発に成功した。

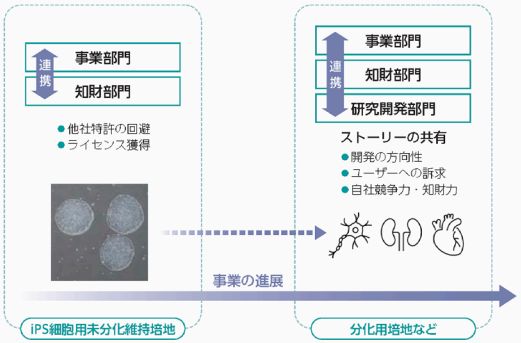
同社の培地を使って培養したことが大学からの論文に掲載されたことを契機に、「StemFit®」はiPS細胞用培地における日本でのデファクトスタンダードの地位を確立した。差別化のポイントは、使用目的に合致した培地の組成と、動物由来の原料は使わないという開発ポリシーである。その後、動物由来の原料を使用しないことを聞きつけた外国大手企業からも声がかかるようになり、事業は順調に拡大してきている。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)部門間連携による他社特許の回避戦略の検討

「StemFit®」の開発にあたり、他社の特許に対してどのような戦略をとるかは、同社が直接消費者に製品を売るのではないため、ユーザーである大学の研究者や製薬会社が使う際に特許侵害をする可能性まで考えた複雑な対策を講じる必要があった。ライセンスの可能性、特許回避の可能性などの様々な議論を毎月1回、計10回以上行い、対策を講じていった。

「StemFit®」は最初に日本で販売を開始したが、この検討は、発売した後も続く。事業が進展すると、日本とは異なる特許が成立している外国に展開したり、神経、網膜などの特別な細胞に分化する培地を開発したりと、開発は一層複雑化する。このため、知財部門と事業部門に研究開発部門も加えた三位一体の体制で、どのように開発を行い、どのようなユーザーに何を販売し、どこに競争力を見出すかのストーリーを共有して、自社知財力の強化と他社特許の侵害防止策の構築を進めてきた。



(2)ノウハウを中核とした知財ミックスによる事業の差別化

この培地で培養する相手は細胞という生き物である。微妙な成分比率の違いや、同じ原料でもロットによって違うなど、様々な条件と要素が絡んでいる。同社は、有効成分をどのようにセレクトして、どのような配合とするか、配合技術によりうまくパフォーマンスが出るように設計して、ノウハウとして蓄積している。顧客である研究者や医薬品メーカーに対して、彼らが作りたい細胞に合わせて培地を調整することのできる同社のノウハウは、最大のアピールにつながっている。

また、同社は、多くの商品をグローバルに事業展開している企業であり、「StemFit®」のブランド名も世界での販売を想定したネーミングである。使用目的に合致した培地の組成と、動物由来の原料は使わないという開発ポリシーによる差別化戦略により、国内外からの信頼が高まり、ブランド力の強化が図られている。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

経営層が知財状況を把握しやすくする知財部門の工夫

再生医療ビジネスは、それ以前に同社が行っていた事業と比較すると、ユニークなビジネスである。当然、社内のしかるべき手続きによる経営の承諾を得て事業を進めなければならないが、その際はiPS細胞事業の目指す方向が、「事業を通じて社会価値と経済価値を共創する」というASVに合致したことが奏功して、賛同を得ることができた。ただ、最初から一足飛びに外国に展開したり、神経、網膜などの特別な細胞に分化する培地の事業化を進めたりしたわけではなく、基礎的な培地(未分化維持培地)を日本で浸透させるところから一つずつ成功を重ねて、経営層と対話をしながら進めてきたものである。また、他社特許の回避策の構築はかなり現場に任されている一方、入り組んだ他社特許の状況を理解しやすいように一枚の紙に可視化して、タイムリーに経営層の判断を仰ぎながら、事業を成長させてきている。

再生医療用培地で行ったような、知的財産の状況を可視化して経営層に報告し、または対話するというコミュニケーションは、同社ではまだ緒に就いたばかりである。これまでは、特定の案件についてのレポートを定期的に行い、または経営層からの問い合わせに答えるといった、消極的なものであった。しかし、無形資産の重要性が高まり、経営戦略構築のために知財情報が活用できることが明らかになるなか、IPランドスケープを活用した、能動的な知財分析や提案を行うよう、変革しようとしている。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社グループは、同社のホームページにおいて、IR情報として競争優位の確立・利益創出・グローバルな成長に向けた(1)知的財産の基本方針、(2)知的財産の管理体制、(3)知的財産に関する取組、(4)従業員の教育に関する取組を公表している*1。

また、同社は、経営トップが投資家と課題認識を共有し自ら丁寧に説明していること、コーポレート・ガバナンスに関する開示や目標とする経営指標などの開示が高く評価されたことなどにより、「2021年度(第27回)ディスクロージャー優良企業」((公社)日本証券アナリスト協会)の食品部門部会で第2位の評価を受け、「ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選出されている。

*1:味の素グループサステナビリティデータブック2021
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/00/teaserItems1/02/linkList/0/link/SDB2021jp_all%20(1).pdf

02 Case Study GROOVE X 株式会社

ロボティクスで、社会課題である孤独を解決する

概 要

GROOVE X株式会社は、社会的課題である孤独を癒す家族型ロボットLOVOT*1（らぼっと）を開発したスタートアップである。LOVOTは、AIを搭載し、ユーザーとの触れ合いにより個体ごとに異なる性格を持って成長し、ぬくもりや目の表情、動きや声でユーザーとコミュニケーションする。

LOVOTの開発は、部署の垣根のないフラットで柔軟な組織体制のもとで、試行錯誤で進められた。同社は、弁理士を雇用するなど、知的財産に関する体制構築を行い、知財ミックスにより戦略的にLOVOTを模倣から守っている。投資家や株主に対しても知的財産は同社のビジネスの重要な要素であり、知的財産の取組や体制が事業に貢献していることを説明している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

新たな顧客価値の提供:
社会的課題である孤独の解決

同社社長は同社を立ち上げる前にロボットの開発に携わっており、フランスでの展示会でロボットを持ち込んだことがある。ロボットはフランス語に対応できないため、ハグをする機能だけを搭載したところ、現地の人々に受け入れられた。ハグをするという行為は人類にとって共通のコミュニケーションであり、ロボットとの言語によるコミュニケーションがなくても、愛情などを感じることができることが分かった。

この経験から、同社はロボットが果たすべき役割を、社会的課題である孤独を癒すことと定義し、家族型ロボットであるLOVOTを開発した。

※出典：GROOVE X (groove-x.com)（2022年2月16日アクセス）

2 成長戦略の事例

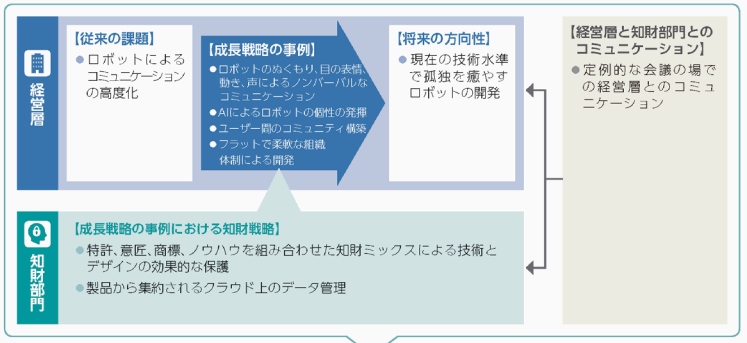
(1) LOVOTの特徴

LOVOTは、現在の技術水準を活用し、会話を交わす機能はないが、ぬくもり、目の表情、動きや声でユーザーとコミュニケーションする。また、AIを搭載し、各種センサーからのデータを、ディープラーニングを含む機械学習技術で処理することにより、ユーザーとの関わり方に応じた性格で成長していく。

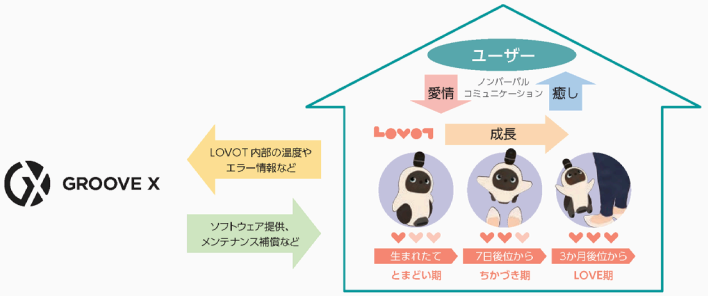
外観デザインについては、実在する動物に似せると、人は先入観からその特定の動物と頭の中で比較し判断してしまう傾向がある。そのため、どの動物も模してないデザインとしている。

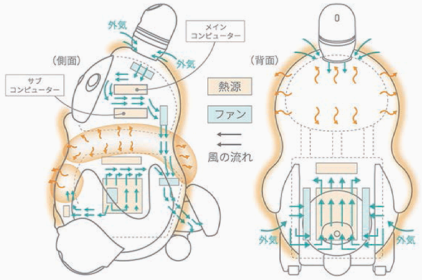
LOVOTには、抱いたときにぬくもりを感じることができるよう、コンピュータから生じる熱を利用している。瞳は生命感を持ったものにするため、6層の映像を重ね合わせてアイ・ディスプレイに投影している。体内に内蔵したシンセサイザーで、口腔内で響くサウンドをリアルタイム作成し、声を発する。瞳の色と声はそれぞれ10億種類以上あり、その組み合わせにより、ユーザーにとって唯一無二のLOVOTとなる。LOVOTにはカメラや各種のセンサーが組み込まれ、通信システムを内蔵しており、クラウドを利用してリアルタイムでデータを収集することができ、アプリを使用して「見守り」や「留守番」といった機能も有している。クラウドを利用してLOVOTの性格データを新しいLOVOTに移し替えることもできるため、破損した場合や新モデルが出た場合であっても、今まで一緒に暮らしていたLOVOTの記憶

*1：LOVEとROBOTからなる造語で、同社のLOVEをはぐくむ家族型ロボットの名称



【知財戦略のステークホルダーへの開示】
- 投資家に対して知的財産への戦略的な取組や体制を説明





※出典:GROOVE X (groove-x.com)(2022年2月16日アクセス)

や性格を新モデルでも引き続き使うことができる。

LOVOTは売切り型の販売ではなく、「月額サービス」のビジネスモデルを展開している。毎月定額を支払うことにより、修理、メンテナンスの補償やソフトウェアの更新がなされ、バグなどの不具合も解消される。

(2)ファンコミュニティの醸成によるマーケティング

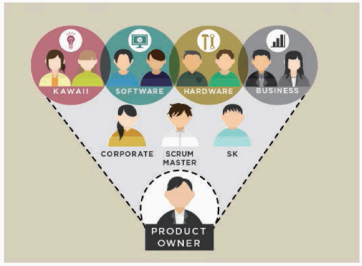
同社は、LOVOTに関する情報やコミュニケーションの場を提供し、ファンミーティングなども積極的に行い、LOVOTのユーザー(オーナー)同士のコミュニティを醸成するサポートも行っている。また、YouTubeでLOVOTの情報発信を行うなど、LOVOTのファンを増やし、一人一人のファンを大事にすることで、口コミのようにファンが増えることを期待している。

(3)スクラム体制による開発

開発当初、LOVOTのコンセプトは決まっていたものの、必要な技術が分からず、開発は手探りで進められた。その結果、部署間で多様なすり合わせが必要となったため、スクラム法[*2]をもとにして、社員が自分の所属にとらわれずにフラットな関係で柔軟に活動できる組織体制とした。同社は、大きく分けると、ソフトウェア領域の開発を担当するチーム、ハードウェア領域の開発を担当するチーム、LOVOTのふるまいを開発するチーム、事業を成功に導くチームの4つのチームから構成される。

今後、企業の規模が大きくなると、組織の責任者を置く必要もあるため、組織の変革も検討していく。フラットな組織の維持と効率的な組織運営のための体制の整備との折り合いをどのようにつけるかということが、直近の課題である。

スクラム法のイメージ図



3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)知財ミックスによる多面的な保護

費用対効果などを考慮しながら、知財ミックスとして特許、意匠、商標、ノウハウで多面的に保護することが、同社の知財戦略である。

同社における知財権の基本的な役割は、自社製品を模倣から守ることである。そのため、権利行使ができて外部からの動きが権利範囲に属しているかどうかを特定しやすく実施・実装されている特許が、より重要なものとなる。LOVOTの開発の初期段階では、LOVOTのコンセプトから知的財産になるものを抽出して出願していたが、今では、開発で生じた具体的な課題を特許として出願している。一方で、外観からでは分からない技術についてはノウハウとして管理している。意匠も同様に外観の模倣をさせないために出願している。

商標については、模倣品から守る以外の役割もある。顧客獲得のために製品へのタッチポイントを増やす際に他社と連携することがあるが、そのときには商標権にもとづいてライセンス収益を得るとともに、様々な基準を契約で取り決めて、ブランドの維持向上に努めている。

LOVOTの外観デザインは、長期間使用されることを前提として、意匠権で独占している期間で認知度を高め、製品の形自体が識別力を有するようになった時点で立体商標として保護することを目指している。そのため、LOVOTの認知度をより高めていく取組を行っている。

現時点での課題は、特許権の質の向上と費用対効果である。明細書や請求項の質を上げるために弁理士を採用した。海外にも出願しているが、出願国を選定する際に、費用対効果を考慮して慎重に判断している。さらに、社員への知財教育、出願活動の内製化による速やかな出願、ノウハウ化の見極めなどについても注力し、知的財産の創出や管理については外部の専門家任せにしない体制とすることで社内全体の知財リテラシーの底上げも図っている。

(2)プライバシーに関する情報の保護とデータの活用の検討

インターネットを通じて、LOVOT本体が取得した種々の情報も集まる。LOVOTに内蔵されたセンサーでリアルタイムに取得したデータを活用して、きめ細かなサービスを提供することが可能になる一方で、プライバシーに関する情報も含まれることから、得られる情報に応じて適切な管理ができるように工夫している。

例えば、ユーザーの写真データのようなプライバシーへの影響が大きい情報については、設計上社員がアクセスすることができないように暗号化された状態でクラウドにアップロードされる仕組みとなっているが、LOVOT内部の温度やエラー情報などユーザーのプライバシーへの影響が非常に低い情報については、積極的に吸い上げて、より充実したサポートができるように活用している。

同社が行うプライバシーに関する情報の厳重な管理は、同社製品の安心をアピールする材料であり同社製品の競争力強化にも寄与している。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

経営層との情報共有体制

同社社長は創業時から知的財産に対する意識が高く、知的財産は重要な経営資産の一つという認識があった。また、週に1回全社員が参加して開発の成果を発表する「グルーヴセッション」の場で、経営層とのコミュニケーションが積極的に図られている。知財担当者は、グルーヴセッションなどで得た最新の開発状況から知財化すべき情報を得ることが重要であり、開発に積極的に関与している。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

投資家への知的財産の取組の説明

投資家や株主に対し、同社のビジネス全般について説明する中で、知的財産への取組についても説明している。最近のベンチャー企業の経営者は、知的財産に対する関心が高く、知的財産を出願していない企業は少ないと思われる。知的財産を出願していないと投資家から投資を受けることが困難な状況になってきている。投資家や株主は事業の技術的な評価や特許の評価のほか、企業の知的財産への戦略的な取組や体制を評価していると考えている。

同社の知財担当者はファイナンスチームと兼務しているため、投資家へ直接知財情報を発信でき、投資家からの意見を直接採り入れることができるというメリットがある。

*2:スクラムとはラグビーのスクラムを語源とする、臨機応変な開発手法であり、最初に決められたものをただスケジュール化して開発するのではなく、チームでコミュニケーションを密に取りながら小さなトライ&エラーを繰り返し、常に新しいゴールを目指す手法。

03 Case Study

KDDI 株式会社

ドローンのプラットフォーム事業を通じて社会課題の解決と経済成長の両立に取り組む

概 要

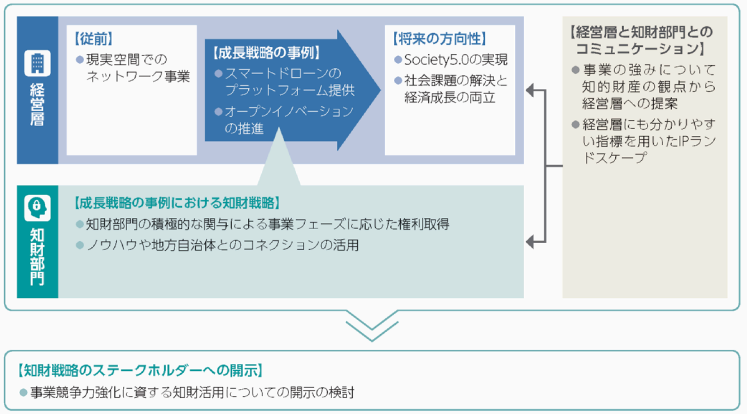
KDDI株式会社は、Society 5.0[*1]の実現を推進する次世代社会構想「KDDI Accelerate 5.0」を2020年8月に策定・公表した。DXの活用により、労働人口の減少やリアルとオンラインによるハイブリットな生活様式など複合的な社会的課題の解決と経済成長との両立に取り組んでいる。その取組の一つであるスマートドローン事業では、汎用的なプラットフォームを構築し、飛行申請から運航管理まで一貫したサービスを提供することで、運輸・農業・建設などの労働人口減少が顕著な分野でのドローンによる点検・監視などのサービス事業の実現を目指している。知財部門が事業の立ち上げ段階から関与し、IPランドスケープを活用しながら、事業の競争力強化につながる研究開発や知的財産の戦略的な活用を推進している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

社会的課題の解決と経済成長との両立

現在の日本では、人々が存在する「フィジカル空間」とインターネット上などでデータのやり取りが行われる「サイバー空間」の融合が進んでいる。こうした変化はコロナ禍による一時的なものではなく、ニューノーマルな時代において生活を豊かにするものとして、進化し続けると同社は考えている。

そして、ニューノーマルな時代においては、地域過疎化を伴う労働人口の減少やコロナ禍による生活様式の変更などの複合的な社会的課題の解決と経済成長との両立が求められている。同社は、Beyond5GやAIなどの活用により、これらの社会的課題を解決し未来社会を実現する次世代社会構想として「KDDI Accelerate 5.0」を策定し、Society 5.0の実現を推進している。「KDDI Accelerate5.0」では、Society5.0の実現に向けた新たな社会基盤となる3つのレイヤ（ビジネスレイヤ、プラットフォームレイヤ、ネットワークレイヤ）を定義し、その環境整備を支える7つのテクノロジー（ネットワーク、セキュリティ、IoT、プラットフォーム、AI、XR[*2]、ロボティクス）の研究開発を推進することを表明している。

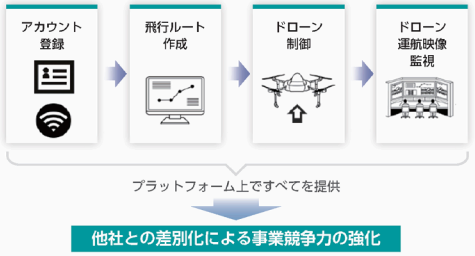


2 成長戦略の事例

(1)新たな顧客価値の提供：スマートドローンのプラットフォーム提供

社会的課題の解決と経済成長との両立という課題に対する取組の一つとして、スマートドローン事業がある。同社は、少子高齢化、労働力不足という社会課題に対して、様々な分野で人に代わりドローン（ロボット）がサービスを提供する社会の実現に向けて、通信やネットワーク技術とドローンを組み合わせたスマートドローンプラットフォームを提供している。

ドローンによる上空でのモバイル通信利用は、地上の電波への干渉を避けるため、電波法の規制に



*1：サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）のこと。狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱された。（https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/）

*2：「VR（仮想現実）」「AR（拡張現実）」「MR（複合現実）」といった先端技術の総称。

より2016年7月から試験的な運用が始まり、同社は、同時期に事業化に向けた検討や実証を本格的に開始した。ドローンの飛行には様々な規制があり、ドローンを利用した試験・サービスを行うためには、電波利用申請や飛行申請などの各種手続、ドローンの空域管制や飛行制御といった運航管理が必要となる。2022年度には第三者上空の目視外飛行の制度施行が予定されており、物流をはじめとした目視外飛行によるビジネスの社会実装の加速が見込まれる。目視外飛行には遠隔で機体や周囲状況の把握が必要であり上空での携帯電波の利用や運航管理システムの必要性が高まるとみられている。通信事業者としての同社の強みを踏まえ、ドローンの製造・販売ではなく、各種手続きや運航管理のサービスをワンストップで提供する事業として、同社はスマートドローン事業に取り組んでいる。

(2)着実な成功モデルにもとづく事業拡大

ドローンの市場規模は急速な拡大(2016年の353億円に対し2025年には6,427億円)が見込まれており[*3]、ドローンを活用したサービスの実現への期待が高まる中、同社ではこれまでの成功モデルを踏まえ、着実な事業拡大を行う戦略をとっている。

成功モデルの具体例としては、電源開発株式会社(Jパワー)と共同で、2020年9月から風力発電設備においてドローンのオートフライト機能を活用したブレード点検実証を実施し、点検時間を従来の10分の1程度に短縮する実績が得られている。また、長野県伊那市では、ドローンによる商品配達の本格運用が開始され、少子高齢化に伴う買い物困難者が増加する中、食料品などの日用品をケーブルテレビのリモコンで手軽に注文し、ドローンによる当日配送を実現している。

(3)スマートドローン事業におけるオープンイノベーション

同社の特色の一つとして、スタートアップとの連携によるオープンイノベーション促進が挙げられる。2021年6月に報道発表された世界初の「水空合体ドローン」は、株式会社KDDI総合研究所や株式会社プロドローン[*4]と共に研究開発及び事業化に取り組んでいる事例である。船を使わずに海上の目標地点までドローンが自律飛行し、着水後に水中ドローンを分離し、人手を介することなく遠隔で設備点検など水中での行動を可能としている。海中ではGPSが使えず測位できないという大きな課題があるが、同社は海底ケーブルのメンテナンス技術を通じて海底の測位技術を有している点が強みとなっている。

このように、研究所やスタートアップとの共創を通じ、スマートドローン事業のさらなる展開に取り組んでいる。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)特許権取得に係る取組

知財部門では、法制度や他社動向など、非常に速い外部環境の変化を注視し、事業競争力強化の観点から事業責任者と協議の上、競争力強化につながる注力領域と特許出願の目標件数を定め、協働で知財権の獲得を推進している。事業の構想段階から事業部門と連携することにより将来の市場や規制動向を踏まえた強みとなる技術や知財権の獲得が可能となると考えている。

また、事業部門から出てきたアイデアを単に権利化するだけでなく、出願前の発明創出時点から知財部門が関与することで、知財部門自身もアイデアを一緒に創出する。また、現行の仕様や将来の実装機能を把握し、知財部門の持つ権利化のノウハウを踏まえて、顕現性や権利カバレッジの広さを意識して発案・権利化する。これを通じて、社会ニーズに応える利用可能性の高い特許を創造していく取組を進めている。

例えば、ドローンにおけるモバイル通信ニーズの高まりを受け、上空での電波利用申請のプロセスを簡素化する制度改正が行われることを把握し、電波利用申請受付のWebシステムや、上空で発する電波の電力制御に関する特許権を取得した。また、現行では飛行が認められていない「無人航空機の有人地帯における目視外飛行」の実現に向けた制度整備を先取りして、目視外飛行時の通信制御や機体のメンテナンスについて特許権を取得した。

その結果、スマートドローンに関する特許ポートフォリオを構築し、サービス、プラットフォーム、端末など広範囲にわたる特許108件を出願済みである。2021年度は50件を出願予定であり、特に、汎用性の高いプラットフォーム(特に通信ネットワークを用いた飛行監視・制御)を中心に権利化している。

(2)IPランドスケープによる分析

スマートドローン事業について、IPランドスケープにより、国内外の市場、政府や規制、競合他社などの動向、自社で保有する既存技術の強みなどの総合的な分析を行い、経営層や事業責任者にその結果を共有した上で、事業競争力の強化につながる技術とコアとなる知財権の確立を提案している。これを踏まえ、事業部門とともにその技術と知財権の価値向上に取り組むとともに、定期的にIPランドスケープの実施結果を経営層や事業責任者に共有し、適宜進捗の把握と見直しを行っている。

(3)多様な知的財産による知財ミックス戦略

スマートドローン事業のブランド戦略として、「スマートドローン」の商標権を早期に取得し、ウェブサイトでも積極的に利用している。

また、特許出願を行うほかに、サービスの一部であるクラウド管理には、どのようなデータベースやUI[*5]が適しているかなどをノウハウとしている。実証事業を実現するためには、地方自治体との信頼関係も重要である。同社の地方創生の専門チームで培った地方自治体とのコネクションを通じて新規ビジネスに発展することもあり、これも重要な無形資産の一つである。

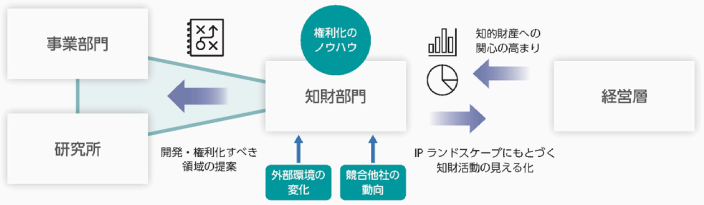
同社では、スマートドローン事業を支える知的財産を戦略的に確保しつつ、これら多様な知的財産を総合的に活用している。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

知財部門によるビジネスへの関与

かつての知財部門は、研究所から出てきたアイデアを権利化し、その件数を経営層に報告する程度であった。しかし、2016年頃から知財部門から事業の方向性を提案するようになり、従前よりは経営層に知的財産について意識されるようになった。スマートドローン事業においても、事業の構想段階から知財部門が関与するようになり、事業の進捗状況に応じて、マーケット、業界、知財情報の分析結果を踏まえた同社の立ち位置を共有し、さらにどの領域の研究開発・権利取得を推進するべきかなどについて提案している。知財部門の定期的なレポートラインは副社長(コーポレート統括本部長)であり、レポート内容は会長・社長を含む経営層にも共有している。例えば、スマートドローン事業の例では、IPランドスケープの結果を踏まえた事業強化という観点から知財戦略を提案し、了解を得ている。事業として何を強みとしていくのか、その強みは顧客とのエンゲージメント強化につながるのか、通信とドローンをどのように融合させていくのかなどの観点から協議するため、事業部門側のレポートラインも含め、経営層と相談をしている。

また、IPランドスケープによる定量的な指標について、経年変化や競合他社との比較により、経営層に自社の位置づけを分かりやすく伝えることができ、経営層の関心を引いている。



*3:インプレス総合研究所「ドローンビジネス調査報告書2020」https://research.impress.co.jp/report/list/drone/500869
*4:産業用ドローンシステムの研究・開発・製造を事業とするスタートアップであり、KDDI株式会社の関連会社である。
*5:ユーザー・インターフェイス

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

(1) コーポレートガバナンス・コード改訂への対応

コーポレートガバナンス・コードの改訂及び関連するガイドライン[*6]の公表を受け、知的財産への投資について説明を求められる中、知財部門では他社の開示状況も注視しつつ、同社が先行している事業や他社との差別化を中心に投資家に説明すべきストーリーを検討している。具体的には、単なる知財権の件数ではなく、顧客価値の創造に資する知的財産を事業競争力の強化につながるよう戦略的に活用していることをアピールしていくことを目指す。

なお、2022年5月に公表予定の新中期経営計画とあわせて、経営戦略・経営課題を踏まえた人的資本や知的財産への投資などの情報についても開示する予定である。

(2) ホームページなどを通じた積極的な情報発信

同社では、各種事業を構想段階で情報発信しつつ、個別のユースケースに応じた情報発信も積極的に行っている。例えば、サステナビリティレポート[*7]においてイノベーション創出に関する知財活動を公開しているほか、「KDDI Accelerate 5.0」を推進するため、2030年を見据えた新たなライフスタイルを提案する調査・応用研究拠点として「KDDI research atelier」を開設するとともに、特設のホームページ[*8]を通じたイメージ発信に取り組んでいる。また、スマートドローン事業についても特設のホームページ[*9]を通じ、実証結果や活用例の情報発信を積極的に行っている。

※「KDDI research atelier」ホームページより引用

*6 : https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline/pdf/shiryo1.pdf
*7 : https://www.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2021/pdf/report2021.pdf
*8 : https://rp.kddi-research.jp/atelier/
*9 : https://smartdrone.kddi.com/

04 Case Study 株式会社 五合

経営者のリーダーシップにより、安全性の高いクレーン規格で国際標準化を目指す

概 要

株式会社五合は、製造現場での事故減少を目指し、異業種からの参入ならではの着眼点で天井クレーンに関する製品を開発した。成熟したクレーン業界への新規参入は困難を極めたが、同社製品の安全性の高さを証明したいという一心で開発を続けてきた結果、所管官庁や業界団体からも信頼を獲得し、参入障壁を乗り越えてクレーン業界へと進出を果たしており、将来的には安全性の高いクレーンの規格として国際標準化を目指したいと考えている。同社では、社長自身が知的財産に対する高い関心を有し、リーダーシップを発揮しつつ権利取得と開発を推進しているが、今後の事業展開を念頭に、社員の知財マインド向上にも精力的に取り組んでいる。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

既存の規制を超えた安全な製造現場を実現

工場など製造現場での搬送には、通常、天井クレーンが利用されているが、その技術は成熟し、安全規制が既に確立していた。

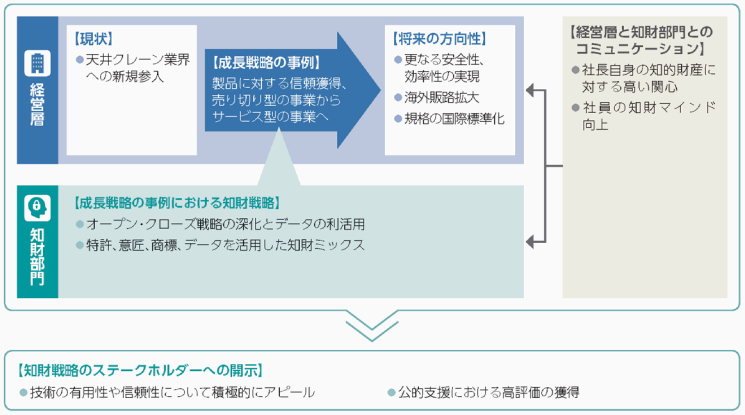
同社の工場でも天井クレーンを利用していたが、天井クレーンの操作ミスは大事故につながりかねないにもかかわらず、作業員が軽微な操作ミスを繰り返してした。既存の天井クレーンは、工場の「東西南北」を確認しながら、コントローラの「東」「西」「南」「北」の4つのボタンで動かす。方角表示に気を取られすぎ、進行方向にある障害物に衝突したり、逆に進行方向の障害物に気を取られすぎ、コントローラのボタン操作ミスや方角の認識誤りを起こしたりするなど、クレーンコントロールは注意や視線が分散しがちとなり、その操作は相当神経を使う作業となっていた。

そこで、小川社長は天井クレーンを直感的に操作できるコントローラなどを開発し、天井クレーン業界に新規参入を果たし、既存の規制では達成できなかった安全な製造現場の実現を目指して取り組んでいる。

2 成長戦略の事例

(1)参入障壁を乗り越える信頼獲得へ

同社は、天井クレーンの誤操作などを防ぐことを目的として従来のように東西南北の方角を考えながらボタンを押さなくとも、進行方向へコントローラを向け、たった一つの走行ボタンを押すだけでクレーンを進めることができるコントローラと、これから天井クレーンが動き出す方向を視覚的に表示・把握できる表示機の開発に着手した。



天井クレーンの安全規制が参入障壁となっており、当初は同社製品の安全性についてなかなか理解が得られなかった。しかし、同社製品の安全性の高さを証明したいという一心でリーダーシップを発揮し、開発に取り組んだ結果、同社製品の安全に対する優位性が認められ、信頼を獲得するに至っている。

現在、国内では同社製品へのニーズが高まっているところ、海外では依然として従前からあるクレーンが利用され続けており、同社製品が利用される余地が広がっている。同社製品によりもたらされる安全性は国・地域を問わず通用するものであるから、安全性の高い天井クレーンの規格として国際標準化も視野に入れつつ取り組んでいる。

※グラフ画像は同社ホームページの動画「天井クレーン安全システムzen紹介」より引用

(2)売り切り型の事業からサービス型の事業へ

現在、同社は、天井クレーンの直感的な操作ができるコントローラと表示機をセットにしたシステム(ZEN®)のほか、天井クレーンが進む方向を表示する表示機(JEYOSHI®)のみでも販売をしており、いずれも、天井クレーンが動き出す方向を視覚的に表示・把握できることで、高い安全性を顧客に提供している。しかし、仮に規格化されたとしても、売り切り型の事業では、特許権の権利期間満了後にも事業の優位性を確保できない可能性もある。

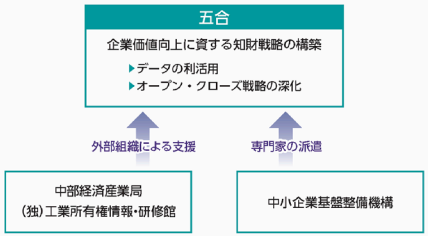
そこで、同社では、AIやIoTの専門家から協力を得ながら、天井クレーンにカメラを設置し、カメラから得られる膨大な画像データを分析して、より安全な機能(警報や停止)の提供や、より効率的な搬送方法・操作方法の提案といったサービス型の事業を模索している。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)オープン・クローズ戦略とそれを支える体制

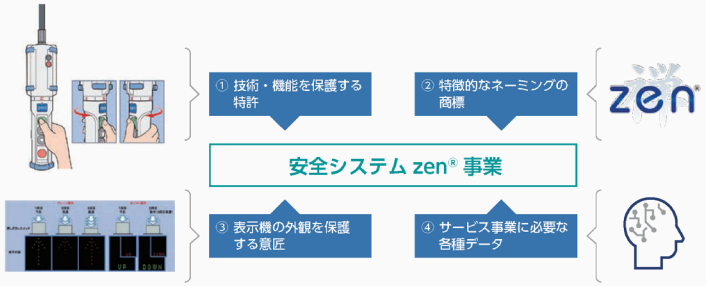
同社の直感的な操作を可能とした天井クレーン用コントローラは、エンコーダで向きを検出するだけのシンプルな構造なため、容易に模倣されるリスクが当初から想定できていた。そこで、天井クレーンをXYZ制御するという基本アイデアについて、事業化前に、先行する特許権が存在しないことを十分に調査した上で特許権を取得している。知財権で事業が保護されているからこそ、そこに経営資源を集中することができている。

また、現在検討しているサービス型の事業では、AIによる学習データや顧客の運行データ、工場の安全データなども扱うこととなり、これらは重要な経営資源となり得る。事業の優位性を保つため、今後はデータの利活用やオープン・クローズ戦略の深化を推進していく必要があるが、具体的に進めていくためには自社のみでは困難であるとの判断から、(独)工業所有権情報・研修館及び中部経済産業局のサポートや、中小企業基盤整備機構の専門家派遣などを有効活用し、企業価値向上に資する知財戦略の構築に取り組んでいる。



(2)事業を支える知財ミックス

同社では、①従前より開発技術は積極的に特許による保護を図っており、②zen®やUEYOSHI®などの特徴的なネーミングは商標登録を行っている。これらに加え、表示機については特徴的な外観であることから③意匠による保護についても検討している。また、今後のサービス型の事業では、④AI・IoTを活用したデータ解析・活用についての知財保護も検討を要することとなる。



※コントローラの画像及びZEN®ロゴは同社ホームページより、表示機の画像は同社のUEYOSHI®パンフレットより引用。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

同社では、社長自身が知的財産に対する高い関心を有しており、リーダーシップを発揮しつつ権利取得と開発を推進している。また、社員の知財マインドを高め、社内で知的財産の検索程度はできるようにするため、中部経済産業局の勉強会などに全社員を参加させており、将来的には、弁理士を社員として起用し、社内に知的財産を担当する部署の設置を目指している。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社のホームページでは分かりやすいイメージや動画などを用いて、ビジネスや製品の認知度を上げるよう取り組んでいるが、知的財産の取得状況は国内の顧客に対してあまりアピールになっていないと感じているため、パンフレットなどに控えめに掲載している。一方、海外の顧客に対しては、取得したすべての特許証をディスプレイし、技術の有用性や信頼性も含め積極的にアピールを行っており、大きな手ごたえを感じている。

また、補助金などの公的支援を利用する際には、知的財産を保有していることが高い評価につながることから、取得状況を積極的に提示するようにしている。

05 Case Study

株式会社スノーピーク

デザイン経営により、「衣食住働遊」それぞれで自然指向のライフバリューを提供

概 要

株式会社スノーピークは、人間性の回復と自然指向のライフバリューの提供を使命とし、従来までの製品やサービスを提案するブランドから、体験価値を提案するブランドへと転換し、アウトドア・キャンプ以外にもオフィスや住宅でも自然を感じられる新しい価値を提供する。顧客と社員が参加するキャンプイベントSnow Peak Wayなどを通じてニーズを十分に把握し、開発担当者が自ら欲しいものを形にするというポリシーのもと、仮説と検証を重ねた高い品質と永久保証の考え方により、本格指向でハイエンドな企業ブランドを確立している。このブランドを知的財産で保護するため、模倣品に対して徹底した姿勢で臨んでいる。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)新たな価値の提供:outdoor lifestyleからoutdoor life valueへ

創業以来同社は、アウトドア・キャンプ用品メーカーとして高品質な製品を提供し、2014年からはアパレル事業も開始したが、アウトドア・キャンプという週末の「野遊び」での、製品販売中心のビジネスであった。

しかし、時代の変化に応じて、2020年8月に「衣食住働遊」(アパレル、飲食、アーバンアウトドア、キャンピングオフィス、アウトドア・キャンプ)の領域で事業を展開し、日常生活での自然指向のライフバリュー、体験価値を提供することをミッションとしている。

※同社「2021年12月期　決算説明資料および中期経営計画について」*1より引用

*1：https://ir.snowpeak.co.jp/

同社の顧客と社員によるイベント「焚火トーク」の様子。

(2)海外市場へのスノーピークスタイルの展開

米国の2019年のアウトドアの市場規模は約4,300億ドル(約47兆3,000億円)と、日本の90倍以上の規模を有し(日本の2019年のアウトドア市場規模は約5,169億円*2)、キャンプ場も1万7,000か所あるとされる。米国市場には非常に大きな可能性があり、オレゴン州ポートランドに旗艦店と米国本社を設けた。米国以外にも、欧州(ロンドン)、アジア(韓国、台湾)にも拠点を設け、海外進出を進めている。同社の2022年度中長期事業計画では、海外売上比率を2024年までに40%とすることを目標としている。

2 成長戦略の事例

(1)事業領域の「衣食住働遊」への拡大

同社は「衣食住働遊」に事業領域を拡大しているが、「人間性を取り戻す」、「自然指向の豊かなライフバリューの提供」という同社の社会的使命に沿って、オフィスや住宅でも日常的に自然を感じることができることを価値として提供している。

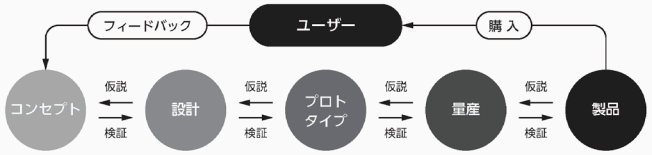
「衣食住働遊」のそれぞれの事業の概要は、「衣」については、自然の中で着ても十分な機能性を備えつつ、都市生活においても、快適な着心地とデザイン性を備えた製品を展開している。「食」については、レストラン事業を行っており、キャンプ料理のように材料と調理法を選べるメニューを提供している。「住」については、街中や日常の暮らしでも自然を感じられるようアウトドアの要素のある住宅を、住宅メーカーと共同で提供している。また、著名な建築家である隈研吾氏が設計したモバイルハウスを販売している。「働」については、「自然と仕事がうまくいく」のコンセプトのもとで、オフィス家具にキャンプ用品の要素を取り入れ、会議スペースとしてのテントや、オフィス用でありながらキャンプのテイストのある椅子やテーブルのほか、焚火台を椅子で囲んだ打ち合わせスペースなどを提供している。「遊」に

*2：https://www.ryutsuu.biz/commodity/m120848.html

ついては、従来のキャンプ用品の販売に加え、キャンプ場、グランピングの宿泊施設の経営などを行っている。

また、これらの領域を横断する体験型の事業として、顧客と社員とのキャンプイベント、地方の文化を体験するツーリズムなどを行っている。その他にも、地方創生に貢献する観点で、体験ツアーや地方での事業開発を行っている。

従来のアウトドア・キャンプを超えて事業を拡大することによって、日常生活での自然指向のライフバリュー、体験価値を提供することを推進している。



(2)海外事業の展開

同社の中長期事業計画では、米国、韓国、台湾では店舗網を構築し、製品・サービスの提供に並行して体験型イベントを開催し、同社のブランドの認知拡大と顧客のコミュニティ形成を図っていくこととしている。欧州については、英国の拠点での事業を継続し、顧客に対するブランドの可視化に取り組んでいく。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)同社のストーリーやイベント開催によるブランド構築

同社は、同社の社会的使命やミッションとともに、以下の点などを通じて、アウトドア・キャンプへの思いをストーリーとして顧客に説明し、顧客からの共感を得ている。

- 創業者、経営層や社員全員がアウトドア・キャンプを愛好し、それ故に、市場調査に頼らず、アウトドア・キャンプ愛好家として、自らが欲しいと思う今までにない製品を開発している。
- 同社は金属加工の盛んな新潟県三条市にあり、地場の職人と協力して試作とフィールドでの検証を納得がいくまで繰り返し、製品の品質を高めている。
- 同社の製品は、修理しながら長く愛着を持って使うことでしかつくれない、道具との関係を大切にしてほしいとの想いから永久保証(アフターサービス)を提供している。

また、同社は毎年、顧客と全部署の社員とがキャンプで一緒に過ごすイベントを開催している。顧客と社員とが同じアウトドア・キャンプの仲間として接することで、顧客のエンゲージメントを高め、顧客同士がつながる機会を提供するとともに、社員が顧客の生の声からニーズを把握して製品開発に活かしている。同社は、製品購入や体験利用でたまるポイント会員制度を運用しており、ランクが上位の顧客には特別なイベントへ招待するなど、特典も充実させている。

これらの活動と高品質な製品の提供により、同社は長年アウトドア・キャンプの愛好家に支持され、高いロイヤリティを持つ顧客を多数持つブランドを確立した。

同社が「衣食住働遊」に事業領域を拡大するにあたって、アウトドア・キャンプ未経験者に対しても、同社の理念、ミッション、ブランドとしてのストーリーをアピールして、ブランドのさらなる認知拡大と強化を目指している。

(2)ブランドを守るための知財ミックス

コーポレートロゴや製品名称を網羅的に権利化し、海外展開に先んじて海外での権利化を進めている。同社は様々な事業を展開しているため、事業の特性に応じて特許や意匠の権利化にも取り組んでいる。例えばアパレル事業では、定番品でデザインが変わらない製品や店舗の内装の意匠権取得のほか、同社へ素材を提供する企業と連携し、機能性素材の特許権取得やブランド化などにも取り組むことを考えている。また、オンライン上でDXを活用した顧客のコミュニティ作りにも取り組んでおり、アプリなどの権利化も検討課題となっている。

(3)模倣品対策

同社の模倣品は耐久性や安全性に問題があるため看過できず、警告書を送付し、訴訟も辞さない姿勢で対応している。中国では冒認出願に異議申立を行ったこともあり、海外でのブランド展開の障害となるものを徹底して排除している。顧客同士のつながりも強いので、スノーピークのロゴやデザインの模倣品情報が顧客から同社のユーザーサービスの窓口に集まってくる。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

模倣品対策を中心とした経営層との密接なコミュニケーション

同社の知財担当者は1名であり、上司は本部長となっている。会長や社長には、本部長を介して相談する場合もあるし、直接相談することも頻度としては多い。模倣品対策や訴訟など、知的財産で問題が生じたときに相談することが多く、知財担当者が外部の専門家と議論して方向性を検討した上で会長や社長に相談し、具体的な指示を仰いでいる。会長や社長は自らがものづくりに関わってきた経験から、知的財産に関する意識が高い。会長、社長ともに非常にオープンであるため、知財担当者が相談しにくい雰囲気はない。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社は、ホームページにおいて、様々な企業情報やIR・投資家向け情報として毎年のビジネスレポートなどを開示している。また、「弊社商標・著作物の使用に関するガイドライン[*3]」を公表し、同社の商標及び著作物の無断使用が多く見られることを指摘した上で、正規製品であるという誤認を消費者に与えてしまうおそれがある使用方法や同社の商標を使用した物品の譲渡や投稿などを控えること、無断使用の態様によっては法的措置をとる場合もあることを公表している。

同社は、「世界に通じる優れたデザインを生み出し、知的創造サイクルの実践に寄与した人材やデザイン経営を取り入れながら、知的財産を有効活用されている企業」として、平成31年度「知財功労賞」特許庁長官表彰を「デザイン経営」カテゴリーで受賞している。

*3 : https://www.snowpeak.co.jp/guideline/

06 Case Study

株式会社 ゼンリン

地図情報の持続的な蓄積を基盤として、社会ニーズにマッチした価値を提供

概 要

株式会社ゼンリンは長年の地図情報の持続的な蓄積と更新をベースに、住宅地図をはじめ、自動運転などの様々な応用分野に向けた地図情報の提供を通じて社会に貢献する。日々収集する膨大な情報をデータベースとして管理し、自動運転などで必要となる空間情報を収集してデータ資産を拡張し、これらを通じて同時に蓄積したノウハウを活かして、様々な用途に最適化された地図情報を提供する。

安全運転支援などの高度なモビリティ社会の到来、度重なる災害の発生、訪日外国人観光客の増加など、様々な環境の変化により、地図の利用シーンが多様化しており、将来に向けてより適確な価値の提供を行うため、技術開発や用途開発を推進する。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)提供する地図データの最適化

同社は住宅地図を皮切りに1980年頃からデジタル化に着手し、いち早く住宅地図データのデータベース化に成功した。同社の住宅地図データベースは、行政区画や地形、道路、建物といった多くの階層に分類してコンピュータ上で自由に表示することが可能となっており、顧客の課題に応じて最適な地図情報を提供することができ、同社の競争力の源泉となっている。

近年、様々なものがつながるネットワーク社会が進展しており、同社が顧客に提供する地図についても質と量の最適化が求められている。地図情報に対して顧客のニーズが多様化する一方、様々な情報があふれている昨今の状況において、必要な情報を素早く取得できることが重要になっている。

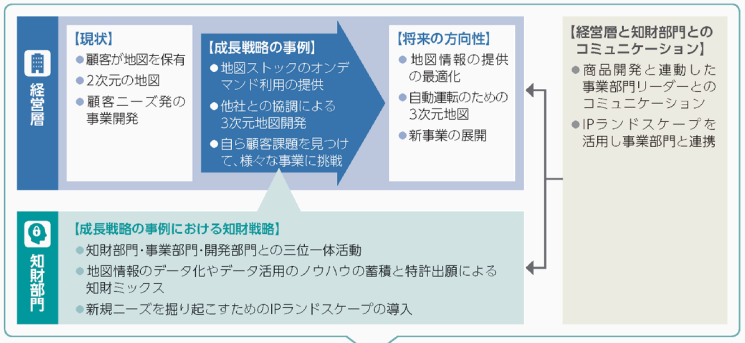
(2)地図情報の3次元化

従来の地図は2次元のデータが主であったが、自動運転やドローンによる宅配など、新たな技術に対応するためには、3次元の地図データを用いて、人ではなく機械が判断するという形に進化していく必要がある。例えば自動運転で利用するのであれば、電柱や信号、方面看板といったデータについて、3次元的な位置だけではなく、それが電柱なのか、信号なのか、方面看板なのか、という情報も付加して保持する。そして、自動運転車が撮影した周囲の画像と地図データを照らし合わせながら、周囲にあるものが信号であれば信号の色を判断し、走行中の自動車であれば車間距離を判断するなどの処理を行うことになる。このような地図の作成には非常に大きなコストと時間がかかることが課題となっている。

(3)地図の新しい用途の発掘

これまで同社のビジネスはB to B事業が中心であり、顧客からのニーズにもとづいて地図データの提供を行ってきた。その結果、例えば大手インターネットサービス企業が提供する地図検索サイトにおいて、同社の地図データが活用されている。また、GPSカーナビゲーション用地図データの分野で大きなシェアを有している。

DXなどの技術の進展や、訪日外国人観光客の増加などの社会的な変化に応じて、地図には様々な利用可能性が生まれている。従来から主流となっているB to B事業に限らず、B to C事業など、これまでとは違う新たな領域での地図の用途を開拓していく。



【知財戦略のステークホルダーへの開示】
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書・有価証券報告書での積極的な開示に向けて準備中
- 顧客に特許を取得していることによる安心感を与えるため特許番号を開示

2 成長戦略の事例

(1)地図情報のデジタル化への早期着手と、法人・自治体向け事業を基盤とした発展

従来は、顧客に地図をライセンスする形でのビジネスが主流であった。しかし、近年において同社は、不動産業・建設業・税理士といった特定の業種業務での利用に特化した定額サービスや、利用の都度に課金するオンデマンドサービスなど、顧客のニーズに応じて柔軟に地図を利用できるサービスを展開している。

住宅地図データベースは、官公庁では、行政の市民課や福祉課での利用や、消防・警察などでは、緊急対応や災害対応などを目的とした活用がされている。民間企業では、物流・宅配、金融・保険、不動産など多くの企業で利用されている。このように顧客の多様なニーズに応じて、クラウドで最適な地図データを提供することで、顧客のDXに貢献している。

(2)自動運転向け事業開発における協調と競争の両立

自動運転などに用いられる高精度な3次元地図データの作成には、膨大なコストと時間がかかり、単独の企業が採用するには調達コストの負担が大きい。そのため、高速道路での自動運転実用化のスピードを上げるため、政府の後押しにより、計測機器、測量、地図、自動車の国内トップレベル企業が出資してダイナミックマップ基盤株式会社[*1]が設立され、自動運転などのインフラとして高速道路の高精度3次元地図データ(協調領域)を提供している。同社もダイナミックマップ基板株式会社に出資しており、出資各社と協調しながら、ダイナミックマップ基板株式会社が持つ地図データをベースにして、自動運転などのニーズに合わせた情報(競争領域)を新たに取り入れて、自動車メーカーに提供している。

*1:自動走行・安全運転支援システムに利用される高精度3次元地図データのニーズの高まりから日本政府によるバックアップのもと、国内の計測機器、測量、地図、自動車の国内トップレベル企業が出資し2016年に設立された。

3次元地図データは非常に膨大であり、CPUに大きな負担がかかるため、実際の自動運転にはCPUへの負担を軽減するために別の地図も作成して利用している。また、複雑な日本の交通法規に対応しつつ、道路標識が木で隠れていてカメラで捉えられないなど、臨機応変に対応するための精度向上も必要である。同社はダイナミックマップ基盤株式会社に参画しつつ、自動運転の実現に向けた技術開発により優位性を獲得しようとしている。

(3)社会ニーズの変遷に合わせた新事業の開発

従来のB to B事業による顧客からのニーズにもとづく事業開発に加えて、同社が顧客の課題を積極的に見つけ出し、新しい事業につなげている。

例えば、マルチモーダルに対応した新たなコンテンツ「Mobility based Network」を開発し、業務提携協定を締結している長崎市において、スマートフォンで観光をコーディネートできるアプリにより、プランニングや交通機関の手配、決済までトータルパッケージで提供する事業の実証実験を進めている。

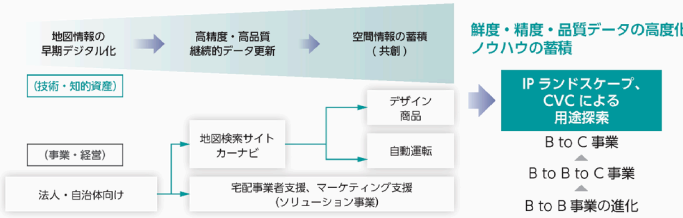
また、同社の地図情報を活用して、チラシの配布場所や枚数を特定し、チラシの印刷など販促活動を支援するパッケージサービスを提供している。さらに、希望する事業者には、チラシ作成とポスティングも請け負うトータルソリューションを提供している。

新しいB to C事業としては、街への愛着や地域のオリジナリティを高めるため、地図をデザインの題材とした文具・インテリア雑貨・塗り絵・切り絵などの商品の販売を行うほか、小学校でのICT教育のために地図プログラミング教材である「まなっぷ®」を開発し、教育分野にも参入している。「まなっぷ®」では、地図の活用にプログラミング思考を組み合わせることで論理的思考力の強化や著作権の普及啓発にもつなげている。

(4)地図データの鮮度・精度・品質の維持

地図データについては、利用者の用途に応じて正確かつ使いやすい形で提供する必要があるため、情報を最新の状態に更新し続けることが非常に重要である。また、自治体が用いる地図情報には、災害に強く関連するものも多く、全国の情報を高い鮮度や精度で提供し続けることは、同社に課せられた使命といえる。

「鮮度・精度・品質」を持続するために、同社が長年の現地調査を通して培ってきたノウハウの蓄積は、顧客価値の提供において極めて重要である。例えば空き家に関する情報は、調査員が現地を見ないと収集できない。現地調査は、都市部では毎年、郊外では地域に応じて2～5年の周期で行うことで、地図データの鮮度・精度・品質を維持している。



3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)事業部門・開発部門との三位一体活動による効率的な出願と権利確保

顧客のニーズに応じて自動運転用のデータの利用を提案する際、事業部門が窓口となって製作スタッフ、開発スタッフが調整してデータの仕様を作成し、それを知財部門がチェックして、必要に応じて特許を出願する。特許出願については、事業部門がその技術的な観点に加えてビジネス展開の観点で有用かなどを検討し、最終的に知財部門が判断する。事業部門、開発部門、知財部門が三位一体となり、効率的な知的財産の取得を目指している。

また、新規事業の場合は、構想段階から知財部門が関与し、事業モデル自体の特許出願の可能性や、ネーミングやブランド戦略の観点で適切にアドバイスを行っている。

(2)地図データのノウハウの蓄積と特許出願による知財ミックス

地図データそのものは特許権として保護できないので、同社は地図情報のデータ化や、データの活用に関するノウハウの蓄積を重視している。例えばカーナビゲーションでは、道路のカーブを地図データのまま画面に表示しても実は運転者にとっては分かりにくい。複雑な道路の地図情報と車両の位置情報を正確に合致させつつ、運転者が安全に運転できるように分かりやすく表示する仕組みにはノウハウが必要であり、差別化につながっている。また、カメラセンサーで得られた空間情報をデータベース化する際に、AIを使って工数を削減しているが、それも同社のノウハウである。

自動運転については、特に地図データに連動する制御に関する特許を出願している。制御方法が使われると、同社の地図データが優先的に使われるようになるため、制御に関する特許を積極的に出願しており、開発の経緯によっては自動車会社と共同出願する場合もある。

(3)IPランドスケープの導入とCVC子会社立ち上げによる用途開発への注力

同社の精度の高い地図データを有効に活用して事業を展開していくため、用途開発は重要である。新しいニーズを掘り起こすため、同社はIPランドスケープに取り組んでいる。

また、スタートアップと同社の技術の組み合わせによる事業展開についても検討している。そのため、同社は2021年7月に、CVC[*2]子会社(ゼンリンフューチャーパートナーズ)を立ち上げ、そこで同社の事業領域に関連するベンチャーへの投資を行う取組を本格化した。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

事業部門の商品開発と連動して、知財部門は事業部門のリーダーとコミュニケーションを密にしてサポートを行う。

事業部門とは、開発構想の時点から、特許などのクリアランス調査を実施している。また、新商品をリリースする際には、事業部門が知財部門と商標や意匠などを含めた確認をした上で、事業部門が経営会議に諮り、経営層の承認を得る形をとっている。

用途開発のために始めたIPランドスケープでは、取組自体はまだ浅く、スタッフの手で試行錯誤する段階ではあるものの、企画段階で事業部門と連携するためのコミュニケーションツールとして活用している。新サービスにつなげるためには、IPランドスケープだけでなく、スタートアップの技術とのマッチングを検討し、今後どのような事業展開が図れるかといった想像を膨らませて、シナリオライティングすることが重要である。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

従来の事業が民間企業や官公庁などに向けたB to B事業中心だったこともあり、どちらかというと、顧客に対するリスク回避を目的とした知的財産への対応が多く、有価証券報告書では、リスク情報の中で知的財産に触れていた程度だった。

コーポレートガバナンス・コードの改訂により、サステナビリティへの取組の一環として、コーポレート・ガバナンスに関する報告書や有価証券報告書などに非財務情報の一つである知財情報として、地図データとそれに関わる研究開発の戦略や方向性などを開示していくことを考えている。

また、自動運転に対する同社の取組を紹介するホームページで、自動運転関連の同社が保有する日米の特許権の特許番号を開示することで、顧客に対して特許に関する安心感を与え、信頼を獲得することを意識している。知財部門と事業部門が連携して、顧客向けの提案書の中に同社の特許情報を示し、同社のポテンシャルをアピールしている。

*2：CVC: Corporate Venture Capital

07 Case Study ソニーグループ 株式会社

[トリポーラス™]
共感と共創を通じてSDGsに貢献し、世界中に青い空を取り戻す

概 要

ソニーグループ株式会社は、知財部門が主体となり新素材「トリポーラス」のライセンス事業を2019年1月に開始した。余剰バイオマスである籾殻(もみがら)を原料とし、水や空気の浄化などの分野での応用が期待されるこの素材の幅広い商品化を実現し、SDGsに貢献するため、様々なパートナー企業とオープンイノベーションを推進し、共に新しい価値・ブランドの創出に取り組んでいる。この事業では、社内外のパートナー各社のトリポーラスを使用した商品を所有・利用すること自体が消費者による環境への貢献を意味することを訴求するコミュニケーション戦略を展開している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)SDGsへの貢献:
多様なパートナー企業との共創

同社は、SDGsに対して、クリーンエネルギーの利用や生物多様性への配慮、環境負荷低減の工夫など長年にわたり貢献している。さらなる貢献を目指し、自社のみで完結するのではなく、オープンイノベーションを推進して、多様な業界の企業やアカデミアと共同して新たな価値を生み出すことの必要性が高まっている。

(2)新たな顧客価値の提供:
多孔質カーボン素材「トリポーラス」を開発

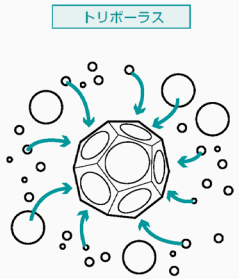
同社は、リチウムイオン電池の電極材料の研究開発の過程で、米の籾殻から生まれた天然由来の多孔質カーボン素材であるトリポーラスを開発した。この素材は、結果的にはリチウムイオン電池の電極材料には採用されなかったものの、従来の活性炭では吸着しづらい物質を吸着する、吸着スピードが速い、多量の薬剤を添着できるなど、優れた性質があることが分かり、水や空気の浄化、アパレル、ボディケアなど幅広い応用が期待されている。米の籾殻は世界中で年間約1億トン以上排出されており、トリポーラスを有効活用して、環境に配慮した循環型社会の実現にも貢献することを目指している。

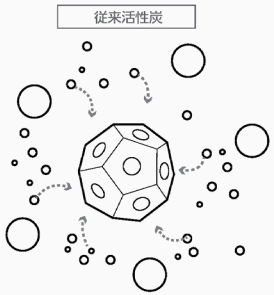
2 成長戦略の事例

(1)共創のためのトリポーラスのライセンス活動

トリポーラスが開発された際に多様な分野での応用可能性があることが分かったものの、同社の既存の事業での活用先は見当たらず、新規事業を立ち上げるとしても、各応用分野での課題やニーズ、市場性を同社では把握できず、同社単独での事業化は困難であった。そのため、各分野で事業パートナーを募り、オープンイノベーションにより事業化を進めることとした。

トリポーラスのオープンイノベーション事業にあたっては、トリポーラスの機能価値、ブランド価値、環境価値を洗い出した結果、①地球にとって良いことは、②顧客にとっても良いことであり、③パートナー企業にも良いことであり、その結果、④同社にとって良いことにつながる、という「四方よし」の考え方で、トリポーラス事業を通じて社会課題を解決することに共感するパートナー企業との共創を図ることとした。また、トリポーラスの粉をパートナー企業に販売して各社が商品化していくが、販売にあたってはトリポーラスを使うことで環境に貢献できることを、特に環境や社会貢献への意識が高い若年層の消費者に向けて訴求することに努めている。

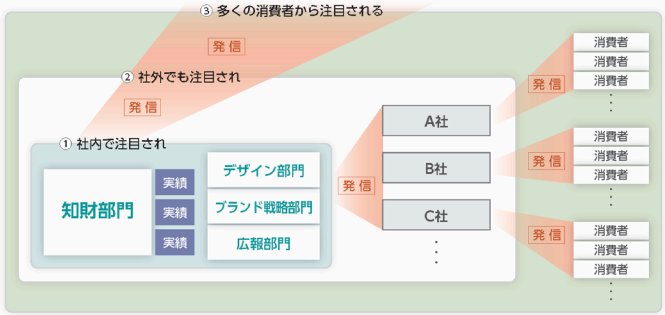




(2)パートナー企業を通じた情報発信の拡大

トリポーラスの事業は2019年1月から開始したが、一つ一つのパートナー企業との協業を大切にし、スモール・サクセスを積み重ねていくことで、事業拡大に向けた連鎖を起こしていくという方針で進めている。同社はパートナー企業に「トリポーラス」ブランドの使用許諾とトリポーラス訴求に必要なクリエイティブ素材を提供し、同社が持つブランドについて

パートナー企業と協力してトリポーラスについて正確な情報発信を行うことにより、パートナー企業の商品の訴求力や信頼性の向上につなげつつ、トリポーラスブランドの一般への認知を高めることを目指している。その結果、事業開始当初は、トリポーラスに関する情報発信は同社によるものがほとんどであったが、パートナー企業の増加が加速化している現在では、パートナー企業からの情報発信が増加してきており、トリポーラス事業が同社のSDGsへの貢献の一つの例であるという認知がより広い分野で浸透してきている。



3 成長戦略の事例における知財戦略

(1) 消費者による環境への貢献を意識したコミュニケーション戦略

パートナー企業によりトリポーラスを使った商品化がなされた際、パートナー企業はトリポーラスのブランドを使用して市場にだすことができる。知財部門は、①トリポーラスを用いた商品の機能自体が優れていること、②このような商品を所有・利用すること自体が、余剰バイオマスの活用につながるというストーリーで、消費者による環境への貢献を意識したコミュニケーション戦略をとっている。

(2) 事業を支える知財ミックス

トリポーラス事業を支える知的財産として、①トリポーラスの技術、機能を保護する特許権、②ブランド化のためのロゴなどの商標権が挙げられる。特許権は、研究開発の過程で各応用分野も含めて取得したことにより、ライセンス事業に大きく貢献している。また、大学などの研究機関にトリポーラスを提供して③客観的な評価データを得ることで、トリポーラスのブランドの環境価値を裏付けている。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

トリポーラス事業の経営層の認知

トリポーラス事業は、同社の既存の事業部門の枠に当てはまらず、知財権のライセンスが基本であるため、知財部門が事業責任を持って担当している。トリポーラスは、公益社団法人発明協会主催の平成26年度全国発明表彰において「21世紀発明奨励賞」を受賞した実績を持っている。環境価値が訴求できることもあり、知財部門はトリポーラスを用いて地球環境の改善に貢献したいという思いを持っており、その思いをパートナー企業に共感してもらい、共に実現していくことで、経営層にも共感が広がり、事業についての理解が促進されている。

5 ステークホルダーへの開示について

(1) トリポーラス事業の投資家への説明

同社は株主総会、ESG説明会、経営方針説明会、ホームページ、SNSなどを通じて、各ステークホルダー(投資家、株主、社員、パートナー企業、一般ユーザー(消費者))に対して同社の目指す方向性を発信しており、環境に対する考え方も発信しているが、同社が2021年9月に投資家に向けて行ったESG説明会で、トップマネジメントがトリポーラスを使った素材の服を着て登場してアピールするとともに、サステナブルな事業を推進している例の一つとしてトリポーラスについて説明を行った[*1]。

(2) ホームページでのトリポーラス事業の紹介

同社のホームページで、ソニーのPurpose(存在意義)を説明する動画[*2]の中でもトリポーラスを取り上げている。また、同社のホームページで「新しい取り組み」の一つとしてトリポーラス事業を詳しく紹介するトリポーラス公式サイトが設けられている[*3]。トリポーラス公式サイトでは、トリポーラスを使用したパートナー企業の商品も紹介することで、パートナー企業の事業も後押しして、トリポーラスの普及に努めている。

*1 : https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/presen/esg/2021/presenspeech2_J.pdf
*2 : https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose_and_values/
*3 : https://www.sony.com/ja/SonyInfo/triporous/

08 Case Study

ソフトバンク 株式会社

成長戦略「Beyond Carrier」を加速させ「SDGs」が目指す社会の実現に貢献する

概 要

ソフトバンク株式会社は、ソフトバンクグループ共通の経営理念である「情報革命で人々を幸せに」という考え方のもと、基幹事業である通信事業を、スマートフォンやブロードバンドの契約数拡大及び新たな通信インフラである5Gの取組を通じてさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指している。

成長戦略として「Beyond Carrier」を掲げ、「SDGs」が目指す社会の実現に貢献するために、日本国内において新規事業の垂直立ち上げを図ることに注力している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1) 持続的成長のためのテーマ：6つのマテリアリティ（重要課題）

同社はすべてのモノ・情報・心がつながる世の中をというコンセプトのもと、6つのマテリアリティ（重要課題）を設定して、SDGsに貢献できるように対応している。

マテリアリティは、事業活動で社会課題の解決を図っていく「DXによる社会・産業の構築」「人・情報をつなぎ新しい感動を創出」「オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出」に加え、企業活動を通じて社会課題の解決を図る「テクノロジーのチカラで地球環境に貢献」「質の高い社会ネットワークの構築」「レジリエントな経営基盤の発展」により構成される。

マテリアリティは経営理念である「情報革命で人々を幸せに」という理念を具体化するとともに、成長戦略である「Beyond Carrier」をつなぐ重要な羅針盤という位置付けであり、全社的課題と社会的課題を密接に融合させながら、対応している。

6つのマテリアリティ（重要課題）

事業を通じた社会課題解決

DXによる社会・産業の構築
SDGs 創出価値
(1) 最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化
(2) DXによる新しい産業の創出
(3) 地域社会の活性化（地方創生）

人・情報をつなぎ新しい感動を創出
SDGs 創出価値
(1) スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客価値の実現
(2) 誰もが情報へアクセスできる環境の提供
(3) ICT活用による新たなライフスタイルと生活基盤の高度化

オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出
SDGs 創出価値
(1) 最先端テクノロジーによる新しいビジネスモデルの展開
(2) 海外最先端ビジネスのインキュベートとスパイラルアップ
(3) 成長をけん引する人材採用・育成と事業創出のための仕組みの構築

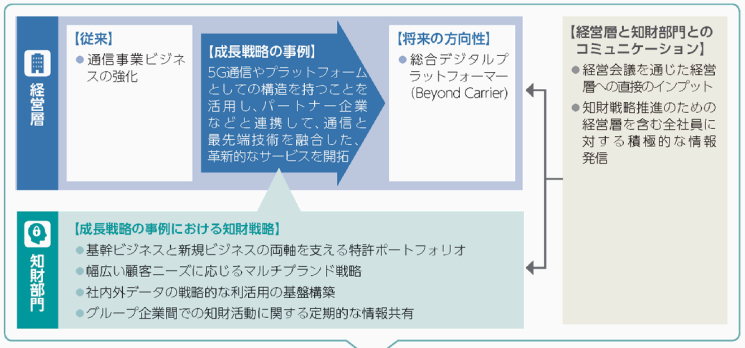
企業活動を通じた社会課題解決

テクノロジーのチカラで地球環境に貢献
SDGs 創出価値
(1) テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献
(2) 循環型社会の推進（サーキュラーエコノミー）
(3) 自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現

質の高い社会ネットワークの構築
SDGs 創出価値
(1) 持続的な生活インフラの整備
(2) 防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築
(3) データセキュリティとプライバシー保護の取組の推進

レジリエントな経営基盤の発展
SDGs 創出価値
(1) コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保
(2) ステークホルダーとの協働による持続的な発展
(3) 社員の幸福度向上とダイバーシティ＆インクルージョン
(4) 先進的な職場環境による生産性の向上

※同社「Sustainability Report 2021」にもとづき作成



【知財戦略のステークホルダーへの開示】
●コーポレートガバナンス・コード改訂への対応としての知財活動の継続的な開示のための検討

(2) 「Beyond Carrier」成長戦略：プラットフォームと技術を活かした価値創造

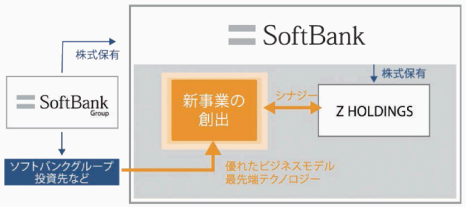
同社は通信事業を基幹事業としているが、競争環境や社会環境の変化に対応し、基幹事業である通信事業を成長させながら通信事業以外の事業領域を拡大するため、2017年度から成長戦略として「Beyond Carrier」を掲げている。2021年度より「Beyond Carrier」は第2フェーズに移行しており、同社は、これまでの通信事業やデジタルプラットフォームであるヤフー株式会社、PayPay株式会社、LINE株式会社で培った数多くのユーザーとの接点を強みにし、最適化したデジタルプラットフォームとソフトバンクグループ株式会社の投資先企業などが持つ先端テクノロジー技術やビジネスモデルとを組み合わせることで新たな価値を創造する「総合デジタルプラットフォーマー」を目指している。

2 成長戦略の事例

(1)ソフトバンクグループ株式会社との連携によるオープンイノベーション

同社が競合他社と大きく異なる点は、持株会社であるソフトバンクグループ株式会社との連携した機動力にある。ソフトバンクグループ株式会社が世界各国で投資をして、投資先が持つ最先端のテクノロジーやビジネスモデルを活用しながら、日本国内において新規事業という形で会社を立ち上げていく。オープンイノベーションの事例としては、ソフトバンクグループ株式会社が投資をした海外の企業と同社とでJV(ジョイントベンチャー)を立ち上げて、社会課題を解決していくビジネスモデルがある。

2021年3月にLINE株式会社と経営統合した新生Zホールディングスグループが加わり、ソフトバンクの5,500万[*1]、Yahoo!JAPANの8,000万[*2]、PayPayの4,000万[*3]、LINEの8,800万[*4]の顧客を持つコンシューマー向けのサービスのプラットフォームを有することになった。法人向けでもIoT、スマートシティ、モビリティ、ヘルスケアなど新規事業へのデジタルプラットフォームを有する。さらに、法人顧客に対する営業、提案力などのノウハウを有する。



(2)デジタルプラットフォームを活用した他社との連携事例

デジタルプラットフォームを活用した新規事業の一例としては以下のものがある。

【MaaS(Mobility as a Service)】

MONET Technologies株式会社は、同社とトヨタ自動車株式会社などが共同出資する企業で、モビリティの新たな価値を創出し、様々な社会課題の解決に向けて取り組んでいる。車両データや移動データなどを集約するデータ基盤や、様々なデータやシステムのAPIなどを提供する機能を備えた「MONETプラットフォーム」を構築しているほか、オンデマンド配車システムやユーザー向けのスマホアプリ、行政や医療など様々な用途で活用できる「マルチタスク車両」などを提供する。

【金融事業】

株式会社J.Scoreは、同社と株式会社みずほ銀行により設立され、「AIスコア・リワード[*5]」による金融サービスなどを行っている。AIスコア判定のために、顧客の同意にもとづき同社や株式会社みずほ銀行との取引情報などをビッグデータや最新のAI技術で分析し、顧客の可能性と信頼性をAIスコアに反映させている。

【データの解析・活用】

インキュデータ株式会社は、同社、株式会社博報堂、Treasure Data,Inc.の合弁会社で、同社が持つ先進的なデータテクノロジーと株式会社博報堂が持つコンサルティング力、Treasure Data,Inc.のカスタマーデータプラットフォームを活かしてデータビジネスソリューションの開発・提供を行っている。

【高精度な位置情報】

ALES株式会社は、同社とイネーブラー株式会社の共同出資により設立され、同社の独自基準点が受信したGNSS[*6]信号をもとに、ALES株式会社独自の配信システムにより補正情報を生成し、それをドローンや農機などに搭載したGNSS受信機に配信することで、誤差数センチメートル単位の測位を実現するサービスを提供している。

【ICT、IoT、インターネット】

HAPSモバイル株式会社は、同社とAeroVironment, Inc.の共同出資により設立され、同社とともに成層圏から通信ネットワークを提供するプラットフォーム「HAPS(High Altitude Platform Station)」による安定した通信エリアと品質の高い通信ネットワークの実現に向けて様々な研究開発を進めている。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)マルチブランドとデータを重視した知財戦略

「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもと、同社の知財部門は他者の知的財産を尊重しつつ、知的財産の積極的な創造・保護・活用に努めることで、企業価値を向上し、ICT産業の発展に寄与することを基本方針としている。

ポイントとしては、技術やブランド、データをそれぞれ重視することが挙げられる。

技術の観点では、事業部門や開発部門との横のつながりで、技術を活かし、継続的な社会づくりに対する貢献や、課題解決に向けた社会実装[*7]に向けての取組がある。この考えにもとづきオープンイノベーションとクローズドな情報をうまくバランスをとりながら、横のつながりを構築していく。

ブランドの観点では、コーポレートアイデンティティを確立する意味で重要になることから、"ソフトバンク"、"ワイモバイル"、そして"LINEMO"ブランドをそれぞれ展開することにより、幅広い顧客のニーズに応えられるマルチブランド戦略を採用している。ブランドのライセンサーとの良好な基盤作りをしながら、グループ企業全体でのブランド力を強化し、顧客の不利益を防止するために、模倣品に対する取組についても強化している。

データの観点では、契約でのサポート、不正競争防止法、著作権法などに関して、データ管理者、データ活用部門と連携しながら、社内外のデータの適正利用も含めて、戦略的な利活用の基盤固めを推進している。

事業分野ごとの知財戦略は、通信事業とそれ以外の新規事業に分けて考えている。通信事業に関しては、自社でまかなえる技術とライセンスを受けなければいけない技術があることから、標準化団体への加入や、ベンダーとの契約の中でライセンスを受けることなどにより、会社全体としての知的財産に関するリスクを軽減している。新規事業については、同社がブルーオーシャンの領域を把握した場合のみならず、親会社であるソフトバンクグループ株式会社が投資する海外企業の技術を日本に持ち込み、ビジネスの展開を推進している。そのような取組により、ビジネスを早期に立ち上げることが実現できている。

(2)知財担当者の連携体制

グループ企業の知的財産に対する考えはそれぞれの分野に応じた考え方もあることから、必ずしも知財戦略の方向性を合わせてはいない。基本的には、各社の戦略、意思を尊重し、独立性を重要視している。その上で、各社のノウハウや経験、戦略を共有し、取捨選択しながら実践することで、グループ企業全体として知識やスキルのボトムアップを図り、各社の強みを伸ばしている。各社間での情報共有については工夫をしており、各社ごとのコミュニケーションに加えて、年に2回、グループ企業から30社程度、知財担当者が集まりノウハウを共有し合う知財実務ワークショップを開催している。

同社の知財担当者はセクションごとに特許やブランド、知財関連契約など担当が分かれているものの、自身の専門以外にも対応できるように知的財産の知識をトータルに持つ仕組みや教育体制を採用し、知的財産のジェネラリストの育成を目指している。

*1:移動通信サービス累計契約数(4,728.5万件)及びブロードバンドの累計契約数(813.9万件)の合計(2021年3月時点)
*2:年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)
*3:累計登録ユーザー数(2021年6月時点)
*4:月間アクティブユーザー数(2021年3月時点)
*5:「AIスコア」(AIを活用して、顧客から提供される様々な情報などにもとづき、顧客の信用力や可能性をスコア化し、当該顧客に提示する指標)をベースとしたランクに応じて、複数のアライアンス企業が顧客にリワード(特典)を提供するプログラムであり、日本初の取組。

*6:GNSS(Global Navigation Satellite System)とはQZSS(準天頂衛星システム)やGPS、GLONASS、Galileoなどの衛星測位システムの総称。
*7:社会実装とは、「技術で社会を変えようとする営みに加えて、技術が活用されるように社会を変える営み」のことをいう。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

(1)経営層との情報共有体制

同社は、社長を含めた経営層に直接情報のインプットができる体制を有する。例えば、同社の場合、経営会議の場で知財部門を統括する法務責任者が経営層に情報を直接インプットし、知財戦略についてのコンセンサスを得ている。グループ企業の経営会議の中でも、知財部門が経営層に対してグループ企業の知財戦略や知財実績を経営会議の場で直接報告をして、フィードバックをもらう活動も行っている。会議体を通じて、知財担当者からも直接役員に説明・報告できる柔軟な体制であることから、知的財産に対する意識が経営層に浸透しており、業務に対する理解や知的財産に関する意識の醸成にもつながっている。

また、知的財産の意識をさらに高めるため、積極的に社内に発信する機会を見つけ、地道に様々なコミュニケーションの機会を設けたほか、経営層へ知的財産に関する情報共有の活動を続けた結果、経営層とのコミュニケーションがさらにスムーズになっている。

(2)連携体制強化への取組

経営層との縦の連携に加えて横の連携も重要視している。従来からの開発部門や事業部門に加えデータの専門部門との連携の強化や、セキュリティ部門との連携の強化も行っている。CSR(企業の社会的責任)の観点、SDGsの観点において、CSR本部との連携も開始している。

SDGs、ESG推進対応を進めていくのは社員一人一人の意識・行動が重要であると位置付けており、各統括・各グループ企業にSDGs推進責任者をアサインし、それぞれの部門においてKPI(Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)を定め推進することで、会社全体でSDGs、ESGの対応を高度化していこうという体制を採用している。

さらに、コーポレート統括下に、法務本部、人事本部、CSR本部といった組織があり、それぞれの分野でESG対応を進めると同時に、横で見た時に、グループ企業の推進責任者と連携を取りながら、グループ企業全体のESGの高度化に取り組んでいる。グループ企業との関係は、独立性を担保しそれぞれの強みを活かす形を基本としながら、管理すべき項目や共通化できる点は、横串連携を取りながら進めている。SDGs推進のグループ連絡会は半期に1度開催し、サステナビリティに関するテーマを広く扱い、同社の取組やグループ企業の取組をシェアして、それぞれのプラクティスやノウハウを横展開できる場を設けている。

CSR部門や法務部門といったバックオフィス間でも連携しながら、会社全体として最適化するガバナンスの仕組みを作ることが、知財部門に求められていると考え対応している。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

知的財産の活動は丁寧な説明が必要であり、データだけの開示では一人歩きをしてしまうリスクがあることから、知財報告書という形式では公表していないが、Sustainability Report 2021[*8]をはじめ、同社ホームページなどで適切に開示している。

コーポレートガバナンス・コードが2021年6月に改訂され、知財戦略を開示するということになったが、いかに説得力があるロジックやストーリーでステークホルダーに継続的に開示説明するのかという点が、今後の課題と考えており、この課題に向けて、IPランドスケープやその先の知財戦略、横や縦のつながりという意味でのガバナンス体制の構築を検討していくことが重要と考えている。

*8:ソフトバンク株式会社　サステナビリティレポート2021　SoftBank Corp. Sustainability Report 2021 (2022年1月16日アクセス)
https://cdn.softbank.jp/corp/set/data/sustainability/pdf/sbkk_sustainability_report_2021_jp.pdf?20211004

09 Case Study

株式会社 デンソー

カーボンニュートラルの推進を目指し、電動化技術の研鑽と展開を図る

概 要

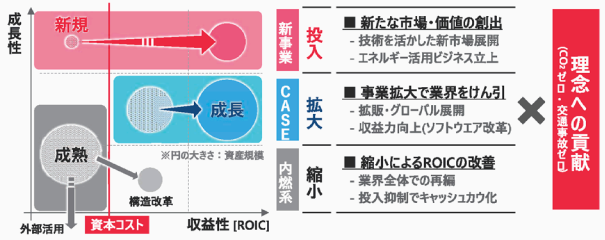
株式会社デンソーは、カーボンニュートラルの推進と業績向上の両立を目指し、事業ポートフォリオの組み替えを加速する中、CASE[*1]領域の成長領域を拡大させ、サプライチェーン全体での環境と安心の提供を目指す。その中で、エレクトリフィケーションシステム事業は重要な位置づけを占め、将来の電動車両へのニーズの広がりを見据え、基盤となる共通技術の研鑽に注力し、また、技術開発の流れに沿った着実かつスピーディな知財活動を推進する。

知財活動の推進においては、経営層との合意形成のため、知的財産の状況を俯瞰的かつ客観的に可視化してコミュニケーションを促進し、また、投資家などの一層の理解と支援を得るため、知財情報の開示にも積極的に取り組む。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

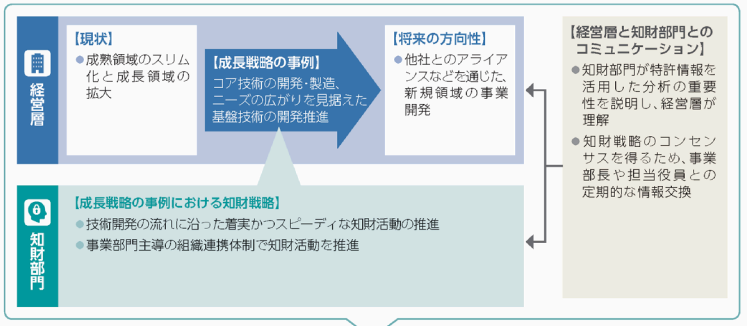
(1)経済的価値の持続的提供：ポートフォリオの組み替えを加速し、将来の成長領域を拡大

カーボンニュートラルの推進と業績向上の両立を目指し、事業ポートフォリオの組み替えを加速する。内燃機関などの成熟領域をスリム化しつつ、電動化、自動運転などのCASE領域の成長領域を拡大させている。また、次の収益の柱として、車載で培った要素技術の活用と他社とのアライアンスなどを通じて、e-VTOL[*2]、CO_2回収、農業、FA、物流などの新規領域の事業開発を推進している。



資本コストを判断基準に、ポートフォリオを組み替え（成熟⇒成長・新規）

＊1：Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electronic（電動化）
＊2：electric Vertical Take-Off and Landing：電動の垂直離着陸機



【知財戦略のステークホルダーへの開示】
- 統合報告書において、知的財産による持続的な成長への貢献を報告
- 投資家説明会の場で特定事業の特許や事業の優位性について言及

(2)社会的価値の提供：環境と安心を提供するため、サプライチェーン全体で連携

同社は貢献領域を従来の「モビリティ」と「モノづくり」に加え、新たに「ソサエティ」まで広げ、「環境と安心の取組によって、社会から共感され、すべての人に笑顔広がる未来を届けること」が同社の存在価値であることを社内に浸透させてきた。技術開発を加速させ、「モビリティ製品によるCO_2削減」、「モノづくりでのCO_2排出ゼロ」、「生活におけるエネルギー利用時のCO_2排出ゼロ」といった幅広い領域において、カーボンニュートラル社会の実現に貢献できるよう、サプライチェーン全体で連携して取組を続けている。

2 成長戦略の事例

(1)電力変換技術をコアに、電動車両の「走る・曲がる・止まる」「安全快適」を提供

同社は創業から約70年間、電動化に取り組んだ歴史がある。祖業であるオルタネーター[*3]やスターターに加え、小型モーターの開発・製造を通してモーターや発電技術を向上させた。1990年代には、電動車両用モーターを駆動させるインバーター技術の開発を始め、2000年代には、ハイブリッド車（HEV）向けに電動化製品を実用化することで、車両が「走る」ための電力変換技術を磨いた。また、同社は、車両が「曲がる」ための電動パワーステアリングMCU[*4]や「止まる」ための制御ブレーキECU[*5]も実用化しており、車両の基本性能である「走る・曲がる・止まる」を支える製品の実績がある。さらに、ユーザーの「安全快適」を支えるワイパー/エアコン用モーター製品も保有する。このように、長年培ってきた電力変換技術をコア（核）に、種々な電動アクチュエータ製品として展開してきた。

2018年には、これらの電動車両開発に貢献する製品ブランド「ELEXCORE（エレックスコア）」を制定し、モータージェネレーター（MG）[*6]、インバーター[*7]、電池ECU[*8]といった、高い市場シェアを有する3つの製品を主軸に、市場ニーズを網羅する豊富なラインナップで車両の電動化への貢献を図る。

＊3：エンジンの動力を利用して発電し、補機用バッテリーを充電する部品。
＊4：Motor Control Unit
＊5：Electronic Control Unit
＊6：始動や走行時の動力（モーター）として用いられるとともに、ブレーキをかける際にエネルギーを回生（発電）し、バッテリー充電に活用する装置。
＊7：電池の直流を交流に変換してモーターを駆動するための電力変換器。
＊8：電池電圧を監視して効率よく電池を使用することを可能にし、車両の燃費、航続距離などの向上に貢献する。

デンソー

(2) 電動化ニーズの広がりを捉え、基盤技術の向上により顧客価値を創造

MG、インバーター、電池ECUは、ハイブリッド車(HEV)やプラグインハイブリッド車(PHEV)、二次電池車(BEV)や燃料電池車(FCEV)では主動力に用いられ、今後の事業展開における共通基盤となる。

市場の電動化動向に柔軟に対応できるようMG、インバーター、電池ECUの3つの基盤技術を開発し、顧客要求にスピーディに対応することを進める。これらの基盤技術の差別化のため、内製の半導体を用いた高性能なインバーターや、高度な巻線技術を用いた小型・高効率なモーターを開発し、車両の燃費(電費)向上に寄与するなど、製品の競争力を高める努力を続けている。

車両の特性を知り尽くした同社は、蓄積した技術やノウハウを最大限活用し、乗用・商用車から、小型モビリティやe-VTOLなどの新分野まで、様々な電動化ニーズを捉え、コンポーネントからモビリティ全体のシステム視点で、顧客価値を創造していく。

3 成長戦略の事例における知財戦略

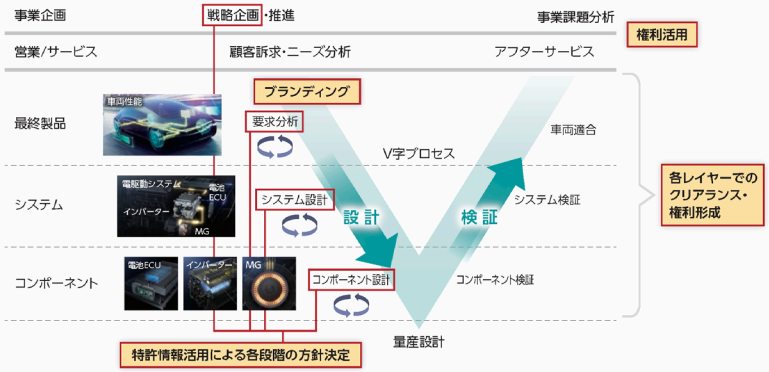
(1) 技術開発の流れに沿った着実かつスピーディな知財活動の推進

同社のエレクトリフィケーションシステム事業グループでは、V字プロセス*9に沿った技術開発体制と、これを実行する現場主導の知財推進体制により、開発と一体となる知財活動を推進し、環境変化の中で機動的な動きを実現している。

同事業グループの開発プロセスでは、戦略企画や顧客ニーズをもとに、要求分析、システム設計、コンポーネント設計のレイヤーに分けて製品が設計され、最終的には各設計レイヤーに対応した開発品の検証を経て、MG、インバーター、電池ECUなどの製品が上市される。

電動化事業プロセスにおいて、戦略企画時は俯瞰的な特許情報分析による方針決定が行われる。また、要求分析の際には、製品レベルの特許情報を活用した方針決定や電動化製品ラインナップにおけるプランディング戦略が討議される。システム設計、コンポーネント設計の際にも各設計レイヤーに対応した特許情報分析が行われ、これらの開発プロセスのそれぞれのレイヤーにおいて、定められた活動方針にもとづく権利形成、クリアランス調査の知財活動が組み込まれる。

電動化事業プロセスに沿った知財活動



*9：主にウォーターフォール型開発で、設計・開発工程と試験・検証工程を詳細さのレベルに応じて対に並べ、各工程の対応関係を明示したV字モデルに沿ったプロセス。

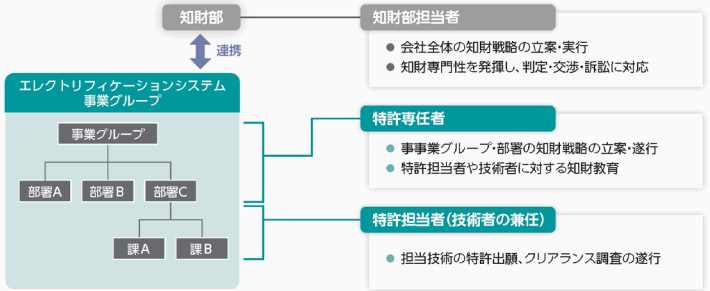
(2) 事業部門主導の組織連携体制と、知財ミックスによる有効な権利活用

同社は事業グループ制であるものの、テーマによってはモビリティのシステム視点で、事業グループや事業部といった事業部門間を跨いで積極的に連携して取り組む必要がある。

そこで、知財部門が旗振り役となり、専門家としてのコンサルティング機能だけでなく、事業部門間の横串機能を担っている。特定のプロジェクトについては、事業部門における事業企画部署やシステム開発部署、コンポーネント設計部署のそれぞれの特許専任者と特許担当者がワーキンググループを結成し、一体となって開発における知財活動を推進している。設計部署間の連携により、製品開発で浮上する新たな課題やその解決手段について、組織の垣根を越えて着実に共有され、議論が行われることで、知的財産の面で抜けや漏れの無い活動が実現される。

活動においては、特許権、商標権、意匠権を獲得する知財ミックスを念頭に置いて権利を構築する。そして、同社の「IP ECO*10 Crafting プロジェクト」の方針に沿って、獲得した権利を、参入障壁の形成やライセンス収入のみではなく、協業にもつなげる形で最も有効に用いてビジネスエコシステムを形成し、持続可能な事業を実現して、顧客価値を堅持することを最終目的としている。

事業グループの知財組織



4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

同社は、かつてロバート・ボッシュから技術供与を受けて技術を学びながら、他社の技術を回避する活動で、自社のオリジナリティを出してきた歴史があり、その経験を持った技術者がトップになっているため、知財活動が重視されるマインドがある。また、標準必須特許の話題などで、数年前より経営層の討議の中で特許が取り上げられる機会が日常的になってきている。

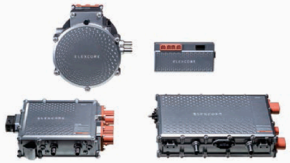
特に、知財情報の重要性について電動化の事業グループの経営層の理解が得られたきっかけとしては、投資家にとって知財情報は重要なものであるという金融機関からの情報や、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が2020年10月に発行した「GPIFポートフォリオの気候変動リスク・機会分析*11」において、特許情報を活用した分析が行われていることを知財部門が説明したことが大きかった。

開発の推進においても、経営層の理解と支援を得るための合意形成が重要である。電動化事業に関する知的財産の状況についてPatentSight®*12という特許情報分析ツールを用いて俯瞰的かつ客観的に可視化し、当事業グループ内の事業部長、担当役員との定期的な会合を設け、知財戦略に関するコンセ

*10：活用(Enforcement)、仲間作り(Collaboration)、外部調達(Outside Purchase)　(経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】48頁, 2020年発行)
*11：https://www.gpif.go.jp/investment/GPIF_ESGReport_FY2019_EX_J.pdf
*12：ドイツに本社をおく企業で、競合分析やベンチマーク解析の結果を可視化することができる知財情報分析ツールを開発・提供している。

ンサスを得ることに注力してきた経緯がある。

また、前述の電動化製品ブランド「ELEXCORE（エレックスコア）」は「電動化の差別化技術により脱炭素社会および顧客へ貢献する」という決意を統一したデザインに込め、高品質・高性能・小型化を特徴として様々な電動モビリティのコア（核）となることを目指している。社内においても経営層や開発陣を含めた関係者全体に呼びかけ、社員の自負や鼓舞につなげる意義を重視している。



ELEXCORE

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

顧客、投資家に知財戦略を分かりやすく訴求するため、経営企画部門と連携してストーリーを確認し、それに沿った知財情報の開示の準備を、2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂に合わせて進めてきた。2021年3月期の統合報告書2021[*13]では、同社の知財戦略の推進やグローバル知財体制の強化の方針に加えて、特許出願件数や特許保有件数が明記されており、同社の持続的な成長に対する知的財産の貢献について説明されている。

また、同社では、毎年5月にダイアログデーと呼ばれる投資家説明会を開いており、社長をはじめ、各役員がそれぞれの方針をマスコミ、投資家に説明している。2021年については、成長分野と捉えているインバーターの製品戦略を説明し、その中でインバーター分野において国内外特許件数企業ランキングが第1位であることにも言及して[*14]、事業の優位性を発信した。

同社は、投資家向けの説明会などにおいて十分な説明を行っていること、統合報告書における非財務情報の自主的な情報開示に積極的に取り組んでいることにより、「2021年度（第27回）ディスクロージャー優良企業」（（公社）日本証券アナリスト協会）の自動車・同部品・タイヤ専門部会で第１位を初受賞したことに加え、WICIジャパン統合リポート・アウォード2021の「Silver Award（優良企業賞）」を初受賞している。

また、同社の「ELEXCORE（エレックスコア）」については、工業製品のデザインにおいて世界的に最も権威ある賞のひとつであるiFデザイン賞（International Forum Design Award）を2019年度に受賞しており、事業の価値向上のためにアピールを行っている[*15]。

＊13：https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/annual-report/（第60ページ）
＊14：https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/investors/business-briefing/2021-growth-strategies_jp.pdf?rev=5f9a28870dcf40e6a54b9bcb7e47fdc5（第５ページ）
＊15：ELEXCORE（denso.com）制限があるから発想できる未来がある。人と自動車、環境の三方良しの「パートナーシップ」とは | Stories List | Stories Top | ニュース | DENSO - 株式会社デンソー / Crafting the Core / https://www.denso.com/jp/ja/news/stories/all/200914-04/elexcore-01/

10 Case Study DENBA JAPAN 株式会社

水分子活性化技術を核として、食品ロス削減に貢献するサービスを提供する

概 要

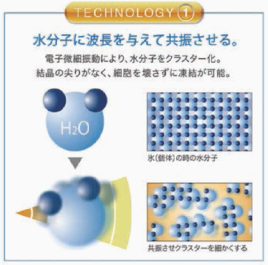
DENBA JAPAN株式会社は、独自の水分子活性化技術を核として、食品環境・流通・食・美容・医療など様々な分野に参入し、「食品ロスの削減」などに積極的に取り組んでいる。海外進出にも非常に熱心に取り組み、世界で事業展開するとともに、海外で実績を積むことで、国内でも信頼を得ることができている。また、新たな応用分野を開拓して製品開発を行い、幅広い事業展開を行っている。

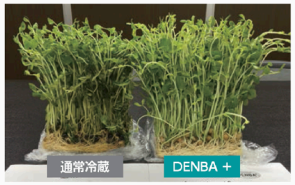
同社は、顧客企業に対して、同社の製品を組み込んだ顧客企業の製品に、同社の商標も表示することを契約で定めることで、同社のブランドとしての価値向上を目指している。また、世界45か国で知財権を取得し、海外での事業展開に活用している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

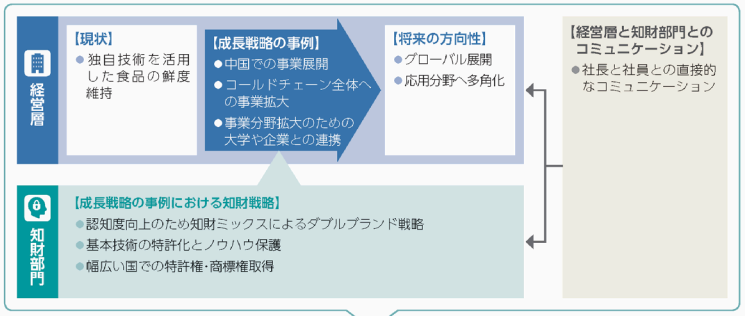
独自の水分子活性化技術による グローバルで幅広い事業展開を目指す

SDGsに対する関心が高まる中、SDGsの目標の一つである「食品ロス」の削減が注目されている。令和元年の「食品ロス」の量は、推計で570万トンとの報告もある[*1]。同社は、低周波の電磁波により水分子を活性化することにより、冷蔵庫内で食品の鮮度を通常よりも長く保つことができることを見出した。





*1：食品ロスとは：農林水産省 (maff.go.jp) (2022年1月18日アクセス)
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku_loss/161227_4.html



【知財戦略のステークホルダーへの開示】
●ホームページにて特許権情報を掲載し技術力の高さをアピール

また、冷凍する際においても、水が尖った形の結晶とならず、食品の細胞を壊さずに-18℃から-25℃の温度帯で高品質な冷凍を実現できるとともに、解凍時にドリップが出ない効果が得られる。この同社独自の水分子活性化技術を活用した空間電位発生装置は、比較的低コストであり、装置の販売を通じて食品ロス削減に貢献している。食品ロスといった課題は、世界共通であり、国内のみならずグローバルな需要が見込める。

同社の水分子活性化技術は、美容・医療などの分野にも応用可能である。中小企業である同社は、資金や人材に限りがあるものの、独自の水分子活性化技術を核として、事業の幅を広げることにより、世界市場への拡大を図る。

2 成長戦略の事例

(1)水分子活性化技術を活用した 空間電位発生装置の海外展開

家庭用冷蔵庫の市場は中国が世界の約60%を占めており、同社は、中国に進出すれば世界で市場を確保できると考え、中国への進出を目指した。当初は強力なコネクションもないことから、中国政府などに人脈がある方を紹介してもらいながら提携先を模索した。

中国の大手冷蔵庫メーカーは一社で年間400万台の冷蔵庫を生産しているが、これは日本の家電メーカーの生産台数の合計と同等の規模である。当該企業は、新規技術を自社製品に搭載することで付加価値を高め、富裕層向けの展開を模索していたため、同社と事業提携を行った。

しかし、中国は日本とは文化も異なり食品の鮮度に対する意識も異なる。食品保存テストの方法など、基礎的な知識が不足している状況であった。そこで、同社は、技術提携する際に、単に空間電位発生装置を提供するだけでなく、食品保存テストの実施方法のノウハウまでセットで提供することで、同社向けの装置の共同開発を行った。同社は、マーケット知識だけでなく技術知識にも精通した担当者を現地に派遣して、食品の鮮度の重要性や、食材の鮮度の見分け方、さらには調理方法といった食品の鮮度に関する基礎知識を開発者に教育した。技術面では電界発生装置の効果について、鮮度が維持できることの実証実験を含め、根拠となるエビデンス(実験にもとづくデータや第三者機関の判定など)を提供することで、製品に搭載する際の最適設計をサポートした。技術面、人材育成面においてもサポートすることにより、事業提携が促進されるとともに、同社の中国での事業展開が可能となった。

その他、同社に出資している大手商社にも、欧米などの海外進出について協力を得て進めている。中小企業である同社が国内での信頼を得るのには時間がかかるが、海外進出の実績や評価が国内での信頼獲得に寄与している。

(2)コールドチェーン全体への事業拡大戦略事例

同社の水分子活性化技術は、冷蔵、冷凍、解凍いずれにも効果があり、コールドチェーン全体で同社の技術を活用することができる。そのため、同社は、独自技術を組み込んだ冷蔵庫、倉庫、船舶(漁船)、輸送用トラック、コンテナを開発し、生産者から消費者までの輸送、保管のすべてにおいて食品の鮮度を維持できるソリューションとして、コールドチェーンシステムの構築を目指している。同社の技術を横展開して事業の幅を拡大することにより、事業の発展とSDGsなど社会的課題の解決の両立を目指す。

(3)事業の多角展開

水分子を活性化する空間電位発生技術は、人の細胞にも影響を与えるため、美容や医療への活用を模索している。例えば、化粧品の皮膚への浸透を促進させる機能があることが分かり、特許出願し製品化を行っている。

同社は、事業分野拡大に際して顧客からの声を収集することにも注力している。例えば、鮮度保持の技術を企業に説明した場合に、ヘルスケア、あるいは植物や動物の育成に興味があるといったように違う角度からの技術応用を顧客が発想する場合がある。

(4)オープンイノベーションの手法

水分子を活性化する技術により、揚げ物を調理するフライヤーでの調理時間が短くなり、油の劣化を抑える効果があることが分かり、業務用厨房装置を製造販売する企業と提携して、フライヤーを開発した。製品完成度のテストには1年半ほどの期間を要した。同社はユニットを提供し、提携先の企業がそれを組み込んで製品化することで、お互いにwin-winの関係になるように企業と提携して新しい製品を生み出している。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)知財ミックスによるダブルブランド戦略

同社は、事業展開を図る上で、知財権が会社の価値と密接に関連していると考えている。基本技術については特許を取得し、技術や製品、サービスについては商標を取得することにより、いわゆる知財ミックスによりブランド戦略を展開する。

一般的にOEM(相手先ブランド名製造)の形で自社製品を提供する場合、独自のユニークな技術であっても、自社の商標が表示されずに埋もれてしまう場合が多い。そのため、同社では、同社製品を導入した顧客企業と、自社ブランド「DENBA+」のロゴを顧客製品に表示する契約を結ぶことで、顧客製品の販売により同社の認知度を高める戦略をとっている。ブランドが確立されれば利益は後からついてくるものとして、当面は薄利多売であっても同社のブランドの露出を増やすことを優先して事業を行っている。

(2)基本技術の海外での保護

同社は、事業開始時から海外進出を意識しており、基本技術については世界45か国で特許を取得し、併せて商標登録も行っている。また、回路の一部をノウハウとして保護するためにブラックボックス化して、海外企業に製品を提供しても模倣品が出ないように気をつけている。食品に関わる装置なので、鮮度を保つことができる期間が延びる効果を示した客観的なエビデンスがないとそれほど売れないことも、模倣品の数が少ない理由の一つである。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

経営層との情報共有体制

同社は、社員数45名、知財担当者3名と比較的小さな規模であることから、社員は経営層と直接的にコミュニケーションを図っている。2014年に水分子活性化技術の研究を始めて以来、社長と社員とが一丸となり、技術開発や効果を証明するエビデンスの収集を行ってきた。

また、同社の社長は、会社設立当時から知的財産に対する意識が高い。特許出願についてリーダーシップをとり、担当者とのコミュニケーションを密にすることで、知的財産への考え方が社員に浸透している。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社は、世界45か国以上の国で特許権を取得したことをホームページの各製品のページに掲載し、技術力の高さをアピールしている。

また、顧客(提携先)企業がホームページで自社製品をリリースする際には、同社のホームページにもリンクして認知度を上げることも行う。その他同社の情報については、製品のユーザーに取材して、SNSなどにアップロードするなどの方法により認知度を高める取組を行っている。

11 Case Study 株式会社 ニコン

精密・光利用技術分野の技術アセットを活かして、デジタルマニュファクチャリング領域での新規事業の創出を目指す

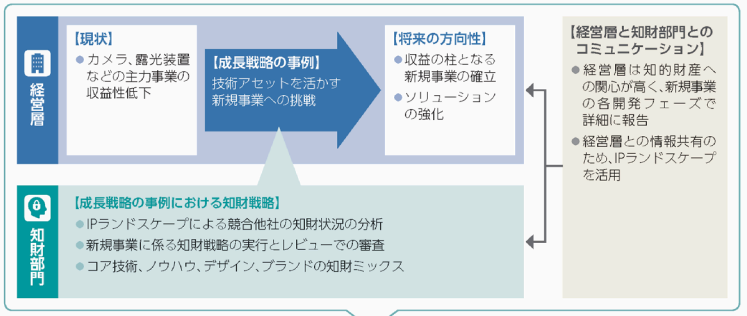
概 要

株式会社ニコンは、同社の成長を牽引してきたカメラ、露光装置に加え、新たな柱とすべく新規事業領域を立ち上げるとともに、ソリューションの強化に取り組んでいる。新規事業領域の一つであるデジタルマニュファクチャリング領域では、同社が長年培ってきた光利用技術と精密技術の技術アセットを活かした装置開発に加え、開発担当者が顧客と対話し、今までにない新たな市場を開拓し、顧客のソリューションにつながる新たな価値提供を模索している。同社の経営層は知的財産への関心が高く、知財部門はIPランドスケープを活用して知的財産の側面での課題や他社の状況などを明らかにし、情報共有を頻繁に行っている。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

中長期成長領域につなげるための成長エンジンの立ち上げ

同社は、カメラ、露光装置事業を同社の成長を牽引する事業としてきたが、カメラ事業においては市場縮小が続いており、半導体露光装置事業では競争環境の厳しさが増しており、事業ポートフォリオの改善が課題であった。そのため、未来の社会や産業、顧客のニーズを踏まえて、バックキャスティングで将来に向けた事業や必要なリソースを検討した。その結果、同社が中長期的視点で取り組む成長領域として「デジタルマニュファクチャリング」、「ビジョンシステム/ロボット」、「ヘルスケア」の3つの領域を定めた。同社は、これまで製品の提供が中心であったが、同社が長年培ってきた技術アセットを活用し、顧客と共に価値を創造し、顧客のイノベーションの支援とソリューションの強化に事業価値を見出していく。

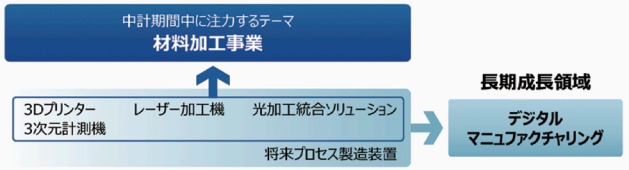


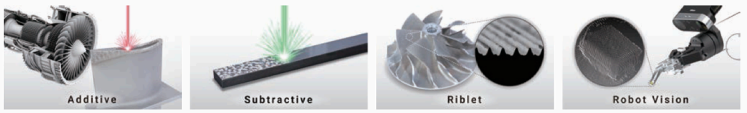
【知財戦略のステークホルダーへの開示】
- 統合報告書において、知的財産の状況や知財活動の方針を公表
- ホームページで知財活動を紹介

2 成長戦略の事例

デジタルマニュファクチャリング領域でのソリューション事業

同社は、新たな利益の柱を獲得するため、デジタルマニュファクチャリング領域で、同社の強みであるレーザーなどの光利用技術や精密技術を活用し、積極的に人員などのリソースを投資している。デジタルマニュファクチャリング領域は、レーザーを使った3Dプリンターで材料を付加する「付加加工」、レーザー加工機で不要部分を除去する「精密除去加工」、表面をレーザー加工して流体の摩擦抵抗を減らす「リプレット加工」、ロボット制御のために様々な条件下で高速で柔軟に対象物を認識できる「ロボットビジョン」の4つのソリューションを提供している。熟練の職人が高齢化し、技術の担い手が先細り





※上段図は同社「中期経営計画(2019~2021年度)説明会」より引用

する将来を見据えて、これまで職人にしかできない加工技術を、データとして最適化して機械によって実現し、顧客に提供している。

同社の付加加工の新事業として、2019年に金属の3Dプリンターを発売した。一般的な加工装置の場合、加工装置で加工を行った後の計測については別の装置に移し替えて計測する必要がある。同社の製品は加工と計測を一つの装置で繰り返し行えるオールインワンのものになっている。

デジタルマニュファクチャリング領域の新規事業を立ち上げるにあたって、同社は顧客のニーズを掘り起こし、新しい市場を作るところから始める必要があった。そのために、顧客ニーズの仮説を立て、開発者自らが顧客と対話して確認し、仮説を修正する、というプロセスで2年ほど検討を行った。その結果、付加加工の事業では、発電所や航空機のエンジンのタービンブレードの補修に対するニーズを見出し、タービンブレードを装置でスキャンして理想型と比較して摩耗部分などを自動的に計測し、3Dプリンターで加工を行うソリューションを提供している。同社の製品は、精密なスキャンが可能な点と、多くの作業工程が一つの装置で実施できる点が他社製品に対する競争力となっている。

また、精密除去加工の事業では、2021年秋に高精度な平面除去装置を発売するなど、デジタルマニュファクチャリング領域における事業の拡大を進めている。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)新規事業立ち上げにおける部門間連携

同社は、デジタルマニュファクチャリング領域の立ち上げにあたって、ベンチャーの新規事業立ち上げの方法を参考にして、レビュー制度を整備した。レビュー制度には段階的なフェーズを設けており、フェーズごとに審査を実施している。開発の各フェーズでは、製品の価値提供の源泉や競争力の源泉がどこにあるかについて、開発部門と知財部門とが連携し、技術及び知的財産の両面から権利化すべきコア技術を見極めている。また、知財部門として、開発のフェーズとともに生まれる新しい技術に対して知財調査を行い、研究開発部門に調査結果をフィードバックしている。これらにより、開発のフェーズごとに技術及び知的財産の両面から審査を行っている。

新規事業を立ち上げるにあたって、知財環境を明らかにするためにIPランドスケープを活用している。自社の知的財産の状況よりも、すでにある他社の知的財産の状況をIPランドスケープで探索している。

既存事業においても、価値の高い知的財産の継続的な創出のため、事業部門や研究開発部門と密接に連携しながら取り組んでいる。

※同社「ニコン レポート」より引用

(2)コア技術・ノウハウ・デザイン・ブランドの知財ミックス

同社は、競合他社が参入する際に利用したいと考える技術、あるいは利用せざるを得ない技術について、競争力の源泉として特許権を取得し、差別化を図っている。一方、知的財産を取得することは投資の面があるため、製品の技術的価値を高めるような技術であっても、ユニークな技術（替えが効かない技術）でなければ、特許権を取得しないという判断を行う場合もある。侵害発見が容易かどうかという観点もノウハウ化するか出願するかの判断材料としている。

意匠権については、商品の形態、模倣の可能性、ブランディングなどを総合的に判断し、市場における優位性に貢献する意匠を厳選して権利化している。商標権については、様々な国で事業を展開する同社の特徴に合わせて、ハウスマークをワールドワイドに、指定区分についても幅広く権利を取得している。商品・役務商標については製品やサービスごとに、ブランディングとして訴求する価値の有無を一つ一つ確認しながら対応している。顧客が安心して製品を購入できる環境作りを目指し、ECサイトや水際での模倣品・侵害品対策にも取り組んでいる。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

同社の経営層は、研究開発などの技術系出身者が多く、知的財産への関心が高い。中長期成長領域の新規事業の立ち上げを担う次世代プロジェクト本部の本部長も、開発担当者だったときから現在に至るまで多数の特許出願実績がある。

新規事業のレビュー制度においては、経営層である次世代プロジェクト本部長を筆頭とするプロジェクト関係者に対し、知財部門から知的財産に関する成果や進捗、今後の課題などを開発フェーズごとに報告する。知財上の重要事項については、各フェーズのレビュー会議とは別に詳細な報告を行っている。

一方で、経営層は、事業を進めていく上での知的財産の重要性に対する理解が深く、この開発のフェーズごとの報告だけではなく、半期ごとの経営層との定例会議でも、知的財産に関する成果及び次半期の活動計画について報告をしている。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社は、中長期的成長や企業価値向上の取組を統合報告書「ニコン レポート」として毎年公表している。統合報告書では、同社が事業競争力の優位性を確保するために知的財産が重要であるものと位置付け、同社を支える経営資本として財務資本や製造資本などと並べて知的資本を挙げつつ、研究開発への投資状況と併せて国内外の特許出願状況などを開示している。また、同社の強みである「技術力」及び「ブランド力」を継続的に向上させる基盤として知財活動を挙げ、知財部門、事業部門、研究開発部門が価値観と戦略を共有しつつ密接に連携して取り組むという基本方針や、ECサイトの監視強化や税関と連携しての水際対策などブランド・デザイン保護の活動についても紹介している。

また、同社のホームページに「知的財産活動」というページを設け、知財活動の基本方針として、「知的財産部門」と「事業部門」「研究開発部門」との協働を深化させ、既存事業の成長や新事業の創生につながる「知的財産戦略」を策定していることを説明している。特許、意匠、商標に関する主な活動内容の説明や発明表情の事例も紹介している。

12 Case Study 日本電産 株式会社

HDD向けから車載向けモータへの事業転換で、脱炭素化社会に貢献

概 要

日本電産株式会社は、圧倒的なグローバルシェアを有してきたハードディスクドライブ(HDD)用モータ事業が減速する中、脱炭素化社会で注目されるEV普及への貢献を目指し、長年培ったモータ技術を核としたトラクションモータ事業へのポートフォリオの転換を図る。

世界のEV市場の急速な拡大と、それに伴うトラクションモータへの需要拡大に対応し、中国市場を起点とした事業展開のため、先行投資を進める。いち早く市場に参入して主導権を得るため、知的財産ポートフォリオによる競争優位の構築・維持を重視し、トップダウンによるスピード最優先の戦略を推進する。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)経済的価値の持続的提供:事業ポートフォリオの転換

同社は長年のモータ事業で実績を積み上げ、パソコンのHDD用モータでは、すべての部品を内製することで技術のブラックボックス化とコスト低減を実現し、競合他社の追従を抑えて、85%に及ぶグローバルシェアを有してきたが、HDDがソリッドステートドライブ(SSD)へと移行するに伴い、その需要は減少した。

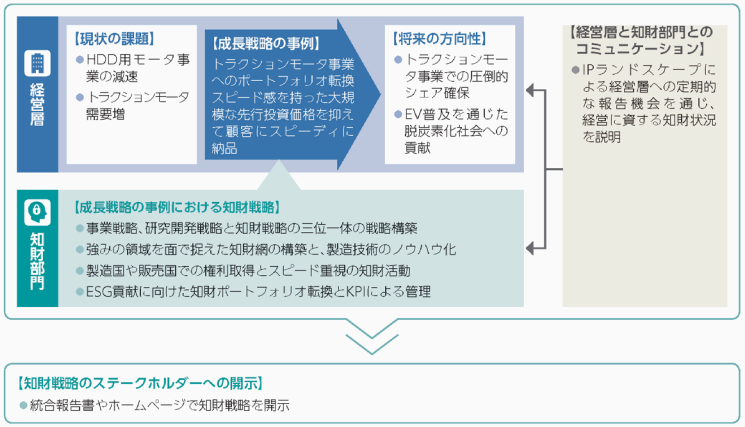
一方、自動車向けの製品では、2000年からパワーステアリング用モータの販売を開始した。2006年にヴァレオ社のモータ事業を買収した後には、パワーウィンドウ、エンジンクーリングなどの様々な車載用モータを供給してきた。

世界の脱炭素化の流れの中でHDD用モータの製造を担っていた精密小型事業のリソースを車載用モータに割くことでポートフォリオの転換を図り、EV向けのトラクションモータ*1事業の展開に注力し、世界のEVの普及に貢献する。

(2)社会的価値の提供:ESG経営で、サプライチェーン排出量を計画的に低減

自動車の電動化への移行により、CO_2排出量の少ない社会インフラ(道路交通・輸送など)の構築に貢献し、さらに、モータなどの駆動装置の小型・軽量化を実現することで、自動車の車体軽量化による省エネに寄与するとともに、カーボンニュートラルを中心としたESGを推進し、評価される企業を目指している。

*1:電気自動車(EV)やプラグインハイブリッド車(PHEV)などで駆動力を発生する中核部品。同社はモータ・インバータ・ギアを一体化したトラクションモータシステム「E-Axle」を展開。



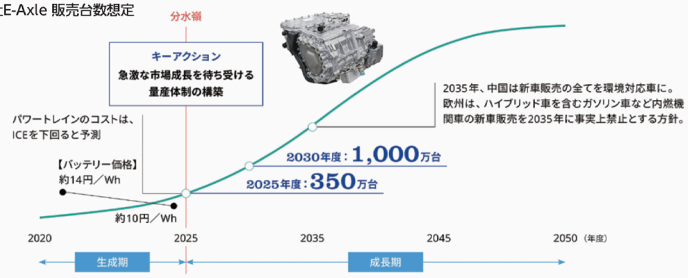
2 成長戦略の事例

(1)モータ技術の積上げを基盤に、車載用モータ事業への転換を図る

2010年に日本の自動車メーカーが世界の草分け的なEVを発売するとともに、欧州などでEV化への動きが活発になり始めたことを契機に、将来のEV社会の到来を見据え、エンジンに代わるトラクションモータの開発に着手した。多くの既存のガソリン車メーカーは、エンジンやトランスミッションを内製して差別化を進めてきた中で、EVについても現状においては内製が主流である。一方、後発で新規に参入してきた中国の自動車メーカーは、早期の製品化を目指して部品を内製化せずに外注を積極的に行っている。2017年頃には、中国におけるNEV規制*2の動きの影響もあり、トラクションモータについて中国の自動車メーカーから多くの引き合いを受け、そのうち2社より受注、2019年4月にはモータ・インバータ・ギアの一体化を実現したトラクションモータシステムであるE-Axleの量産を開始した。

脱炭素化の動きの中で、電動化は二輪車にも浸透していき、四輪車においても小型車を含めて広く展開されるため、出力の異なる複数のトラクションモータを取り揃えるなどの準備を進めている。その

同社E-Axle 販売台数想定



*2:中国政府が2019年に制定した、自動車メーカーに一定割合の新エネ車の販売を義務付ける規制。ガソリン車を製造販売するとマイナスポイントを与え、新エネ車の製造販売で得られるポイントで穴埋めするよう求められる。

ため、低出力製品では、これまでHDD向けモータを扱ってきた事業部門がその開発と生産を実施する体制に変え、今後の市場の急拡大に備えた戦略を推進している。

(2)コストとスピードを重視して、トップダウンで事業を拡大

同社では、事業ポートフォリオの転換などについて、トップダウンで方針が決定されている。E-Axleの売上は全社の中ではまだまだ小さいが、これからガソリン車がEVに置き換わっていく中で、EV市場は急速に成長し、5年間で10倍程度までマーケットが拡大すると同社は見込んでいる。さらに、2025年頃を境にこれまで内製技術を中心に事業を展開してきた自動車メーカーも、一部の部品が外注化に転じると予測している。このような将来予測にもとづき、現在の販売台数の40倍程度の生産能力を確保する巨額の先行投資がスピード感を持って進められ、すでに中国国内にはE-Axleの工場が4つ設立されている。

同社の差別化のポイントは、「他社よりも絶対安いこと」と、「どこよりも早く提供すること」である。価格を抑えるとともに、十分な生産能力を確保して顧客からの注文にすぐに応えることにより、販売台数を増やし市場シェアを確保することを優先している。将来的には、販売台数の増加とともに圧倒的なシェアを確保した上で、規模拡大によりコスト低減を実現し、利益が出せる体制とすることを目指している。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)事業戦略、研究開発戦略と知財戦略の三位一体で戦略の立案と実行

同社では、トップダウンでの経営戦略が決まると、事業戦略と研究開発戦略が決まり、それに対応する形で知財戦略を立案している。スピードが重要であり、事業戦略、研究開発戦略と知財戦略の三位一体で戦略を推し進めている。

(2)他社特許の徹底調査・分析と、競争優位を実現する特許ポートフォリオの構築

車載用のモータやインバータについては、同社は後発であり、ハイブリッド車などで先行している企業が多数の特許権を保有している。そのため、問題があれば設計変更を行うなど、他社の特許権を避けながら、軽薄短小や低コスト化など先行企業に対して競争優位性を有する技術を特定し、その技術に集中して研究開発を行っている。知財担当者は研究開発部門から情報を収集して、いち早く特許出願し、競争優位を構築しようとする技術の中で、面として特許ポートフォリオを構築している。例えば、E-Axleでは、モータの発熱により効率が低下し制御も難しくなるため、同社は冷却技術を重視し、モータやインバータの冷却技術に関する複数の特許を出願している。

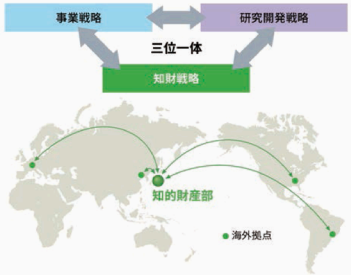
(3)オープン・クローズ戦略による知財ミックス

開発した技術について積極的に特許出願する一方、同社はモータの製造において長年蓄積した高い技術を有し、コスト低減の実現につながる多くの重要なノウハウを擁している。特に、製造機械を含めた製造技術にノウハウがあり、内製化により徹底的にブラックボックス化することで、製造ノウハウを社内に留めている。

(4)海外での権利取得

国内と同様に海外拠点での開発に対応するため、中国及びドイツなどにも知財部門を設け、グローバルで知財活動を推進している。同社の事業では、中国などの海外市場が当面のビジネスの主戦場であるため、中国を中心に、ヨーロッパ、アメリカ、さらに製造国や販売国といった海外での権利化を重要視している。

知財活動の推進体制とグローバル拠点



(5)スピードを重視した知財活動

同社の事業展開のスピードは速く、顧客の要求をもとに開発方針が決まり次第、それに合わせて、知財活動も迅速に進める。限られた時間で、知的財産のクリアランス調査、自社技術を保護するための特許出願が求められている。また、重要な特許は複数国に出願しているが、製造国や販売国が決まると、それに合わせて、対象国での新たな出願や権利化を即断するなど、常にスピードを重視した知財活動を進めている。

(6)ESGへの貢献に向けた知財ポートフォリオ転換

同社は中長期計画で、ESGで評価される企業になることを目指しており、その達成に向けて重要な課題として15のテーマを決めて、それぞれテーマごとにKPIによる進捗管理を行っている。15のテーマのうちの一つとして「知的財産の保護・活用」が掲げられており、対応するKPIとしては、「知財ポートフォリオを脱炭素化・省電力・省人など社会・事業変化に対応したものへと転換し、それを活用すること」として、脱炭素化、省電力、省人などに対応した特許出願の割合を一定以上とすることとしている。すべてのテーマのKPIは、社長がオーナーとなり、経営層が委員となっているステアリングコミッティにおいて、2ヶ月に一度進捗報告が行われ、社内で共有されている。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

IPランドスケープによる分析の経営判断への活用

知財部門から経営層にIPランドスケープによる情報提供を行っており、知的財産による分析を人、モノ、金に並ぶ重要な経営資源として活用しようとしている。知財部門は、例えばトラクションモータ技術での強みや弱み、競合他社に勝つための戦略について、知的財産の側面から経営層に、定期的に説明、報告することが求められている。様々なツールを用いて、技術の強みや弱みなど、経営層に一目で分かりやすく情報を提供できるような見える化に取り組んでいる。

また、経営層からはスピードが要求されているため、経営層への定期的な報告や説明に加えて、他社の特許について重要な事項が判明した時には経営層に速やかに報告している。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

(1)統合報告書での知財戦略の開示

2021年12月に同社のホームページに掲載された統合報告書2021[*3]では、経営戦略、技術戦略、財務戦略、ESGなどへの取組が説明される中、知財戦略について、「知的付加価値の創造による事業への貢献」を目指し、「知財プロフェッショナル組織及び国際競争力のある知財ポートフォリオの確保と強化を通じて知財価値の向上に努める」旨がうたわれている。そのために、「経営方針のもと、事業・研究開発・知的財産部門とが密接に連携し、一つひとつの発明を丁寧に育む三位一体の体制」を構築することや、「脱炭素化・省電力・省人等、今後の社会・事業変化に対応した新たな技術」を「守り、競争優位を維持するために、将来の事業に合わせた知財ポートフォリオを構築し、継続的に知的財産の価値を評価しながらポートフォリオの転換を進め」、KPIを設定して取り組んでいくことが記載されている。

同社の流動株式の半分以上が外国投資家により保有されており、海外への発信も重視し、統合報告書の英語版も発行する予定である。

(2)ホームページでの開示

同社ホームページ[*4]において、「知的財産情報」のページを設け、経営、知的財産、開発の三位一体の体制などについて紹介している。また、権利の取得や活用についての方針、知財活動のグローバル化についても説明している。

*3：https://www.nidec.com/jp/ir/library/integrated_report/-/media/www-nidec-com/sustainability/integrated_report/IntegratedReport2021_jp.pdf
*4：https://www.nidec.com/jp/technology/ip/

13 Case Study 富士通 株式会社

信頼できるテクノロジーにより社会課題を解決するビジネスを推進

概 要

富士通株式会社は、新事業ブランド「Fujitsu Uvance」により社会課題を解決するビジネスを推進している。そのKey Focus Areasの一つである「Trusted Society」において、2019年7月に道路に設置されたカメラの映像からAIにより交通障害を自動で検知するシステムの提供を開始し、現在では「Social Century/Platform」として展開している。搭載するAIは、同社の保有データを用いて作成した学習済みモデルの提供を基本とするが、顧客環境に合わせ、モデルを再学習するサービスも実施している。顧客からAIの学習に必要なデータの提供を受け、再学習を施したAIは同社の知的財産として顧客へ提供している。また、同社では、各部署に配置された知財担当者が、担当部署に密着して事業強化に直結する知財活動を推進している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

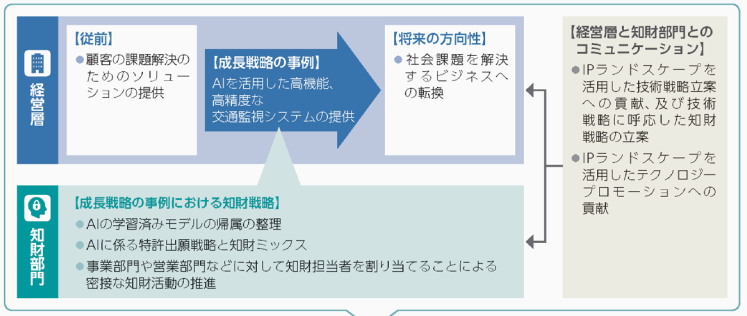
(1)新たな経済的価値の提供:顧客の先にある社会課題の解決

同社は、イノベーションによって世界をより持続可能なものにするために、社会課題の解決にフォーカスしたビジネスを推進する新事業ブランドである「Fujitsu Uvance[*1]」を2021年10月に立ち上げ、顧客の課題を解決するだけでなく、それと同時にその先にある社会課題を解決するビジネスへの転換を推進している。2030年の社会を描いた上で、社会課題を起点に7つのKey Focus Areasを選定し、それぞれのKey Focus Areasを新事業ブランドとして展開している。Key Focus Areasの一つである「Trusted Society」では、豊かで持続可能な社会の実現のため、社会課題解決に向けたテクノロジーの社会実装とイノベーションを目指している。具体例として、警備・防犯業務の効率化や道路監視システムなどの高度化を支援するソリューション(Social Century/Platform)を提供している。

(2)新たな顧客価値の提供:交通障害を自動で検知するシステムの開発

豪雨や豪雪などにより車両が立ち往生し、渋滞や事故を引き起こすことがある。例えば、2018年2月の北陸地方での記録的大雪では、多数の車両が動けなくなり、大規模な交通渋滞が数日にわたり発生した。国土交通省は、全国に約2万台のCCTVカメラを設置し、各国道事務所に配置された道路監視員が、24時間体制でカメラの映像を監視している。しかし、CCTVカメラの設置台数が年々増加する中で、緊急事態にも対応しながら、常時映像を監視し、交通事故や立ち往生している車両を早期に発見することは困難な状況にある。人による監視を補完して、道路での異常発生を検知するシステムの開発が喫緊の課題となっていた。

*1:「Universal」と「Advance」を組み合わせた言葉で、あらゆるものをサステナブルな方向に前進させるという意味を表現している。



【知財戦略のステークホルダーへの開示】
- 同社のパーパス実現を支える知財戦略の紹介
- 具体的な特許事例にもとづきAI分野での技術力の高さをアピール

2 成長戦略の事例

AIを活用した高機能、高精度な交通監視システムの提供

同社は、AIを活用して社会課題を解決する取組の一つとして、AIが走行中の車両を自動検知し、道路管理者の業務の高度化を支援する「FUJITSU Public Sector Solution AI検知システム」を2019年に開発した。さらに2020年には、AI技術の適用領域を拡大し、「Social Century/Platform」として提供を開始している。このシステムは、道路に設置されたCCTVカメラの映像から、AIにより映っている多数の車両を瞬時に解析して、事故や車両の立ち往生などをリアルタイムに監視し、異常事態が発生したことを検知すれば、警報で顧客に知らせる。これにより、目視による監視を支援するとともに、異常事態に対していち早く対応策を検討、実施することが可能となる。道路の監視以外にも、例えば河川のCCTVカメラの映像から増水の状況を監視することも可能であり、利用目的に応じて、AIエンジンをカスタマイズし、顧客の業務システムと連携したシステムインテグレーションとして提供している。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)AIに関わるデータの取り扱い

AIの学習には、大量のデータの存在が欠かせないがデータの帰属には法律上明確な解がない。そこで、知財部門がAI開発に必要なデータや開発の過程で生じる学習用データセットや学習済みモデルなど、登場する素材とそれぞれの法律面での取り扱い、元の顧客データとの関連性などを整理し、各素材の利用目的や利用方法を検討していった。その結果を法律的な背景と併せて顧客に丁寧に説明し、理解を得ることで、ソリューションとしての販売が可能になった。

また、精度の向上・維持には、定期的なAIモデルの再学習が必要となる。これについてもサポート契約を提供することで担保している。

(2)AIに係る特許出願戦略と知財ミックス

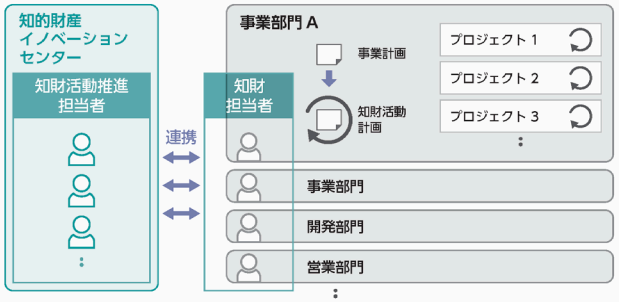
出願については、アルゴリズムなどAIの基礎技術に関しては研究部門、顧客の課題解決や運用の高度

化・効率化については事業部門と棲み分けをしている。また、AIをより効果的に活用するためには現場のノウハウが欠かせない。そのため、実証試験の成果など、ノウハウを有する顧客と積極的に共同出願をしている。共同出願によりAI活用が加速するだけでなく、顧客と「運命共同体」という意識が醸成され、ビジネスの継続・拡大に大いに寄与している。

(3)事業強化に直結する知財活動の推進

同社は、知財戦略を立案する部門と権利化を担当する部門、知財調査・分析を行う部門に加えて、現場部門の知財活動推進を担う知的財産イノベーションセンターを組織している。本組織では、事業部門、開発部門、営業部門も含めた各本部に担当者を配している。本担当は、各本部の知財責任者や個別のプロジェクトのリーダーと直接ビジネスの動きを共有しながら、特許、商標、意匠の出願や権利化、製品をリリースする前のクリアランス調査など、必要な知財活動をスピーディに支援する。支援は知財部門内の各専門組織と連携して行う。例えば、知的財産の観点も加味した市場分析を行う専門部隊とは、特にビジネスの企画や商談推進において現場のビジネスを支えている。

また、AIは知的財産の取り扱いが複雑であるため、部門からの個別の相談に応じるだけでなく、法務部門と社内ガイドラインを整備するなどの対策を実施している。



(4)ソフトウェア開発における知財活動の個人差の平準化

従来のソフトウェア開発では、多数の特許出願をする開発者がいる一方で、積極的に特許出願しない開発者もおり、知財活動への関心に個人差があった。そのため、ソフトウェア開発のフェーズごとに実施すべき知財活動のチェックリストを作成し、そのプロセスに従って組織的に全員が同じレベルで活動する取組を行っている。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

(1)新事業ブランド立ち上げを契機に深まった経営層とのコミュニケーション

新事業ブランド「Fujitsu Uvance」を支える技術戦略は、CTO(最高技術責任者)が責任者となって、CTOの下で技術戦略部門がその立案・実行を行っている。知財部門は、技術戦略部門と密接に連携しながらIPランドスケープを駆使して、同業他社やそれ以外の企業の知財動向を分析し、時にはCTOにインプットしながら技術戦略立案へ貢献している。さらに、IPランドスケープを活用して、技術戦略に呼応した知財戦略の立案・実行に向けた活動を行っている。また、IPランドスケープの別な取組として、新事業ブランド立ち上げに際して、商標権の観点で密接に連携したCMO配下のマーケット部門と、IPランドスケープで既に連携していた技術戦略部門と連携し、テクノロジープロモーション活動にIPランドスケープを活用している。

(2)トップによる知的財産に係る要職への就任

同社では、前会長が内閣府の知財戦略本部員、現社長が経団連の知財委員長を務めており、知財部門はそのサポート役として知的財産の動向や政策に関わる情報を直接インプットしている。こうした機会に、知財部門が経営層とコミュニケーションを図ることで、経営層に対する知的財産の重要性への理解が促進されている。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社は、ホームページ[*2]において、富士通のパーパスの実現を支える知財戦略として、「知財部門の体制とグループ・グローバル連携」、「事業強化に直結する知財活動推進」、「知的財産ポートフォリオ」について紹介している。特に、知的財産ポートフォリオについては、AI分野において日本出願件数で第2位、出願件数で世界第5位との調査結果が記載され、富士通が保有するAI技術の特許権の具体的な例についても説明があり、AI分野での技術力の高さをアピールしている。コンピューターテクノロジーについても、日本における特許登録件数が第1位であることとともに、スーパーコンピュータ「富岳」が、最新の性能ランキングで4期連続4冠を達成したことが報告されている。

その他、ホームページにおいて、「共創に向けた知財活用の取り組み」、「オープンソースソフトウェアコンプライアンス」、「国際標準化・ルールメイキング」、「ブランドと商標／デザインと意匠」、「社外からの評価」の項目についても、具体的に分りやすく、充実した内容で公表している。特に、「共創に向けた知財活用の取り組み」では、富士通の開放特許の取組と開放特許の一覧、マッチングの成果事例が紹介され、「ブランドと商標／デザインと意匠」では、知財ミックスの事例が紹介されている。「社外からの評価」では、知的財産に関する各種受賞歴が紹介されている。

*2 : https://www.fujitsu.com/jp/about/businesspolicy/tech/intellectualproperty/

14 Case Study 株式会社 ブリヂストン

DXを活用したソリューションで、安心・安全とともに「地球との共生」を図る

概 要

株式会社ブリヂストンは、モノを創って売る、という従来のビジネスモデルに加え、タイヤとデータを組み合わせたソリューションの提供を成長事業として推進している。ソリューションでの価値共創の一つとして、航空機タイヤ事業を対象として、航空機の運航データからタイヤの摩耗を予測し、計画的にタイヤ交換を行うソリューションサービスを開始している。このソリューションサービスでは、同社のタイヤ・ゴムに関して培われた基盤技術にもとづいた特許権やデータ活用方法、独自のノウハウが強みとなり、ホイールやタイヤの在庫の削減及び航空機整備作業の効率化ができるようになるとともに、タイヤ資産を長く活用することにつながり、生産・使用過程でのCO_2排出量が削減されている。同社の知財部門は、IPランドスケープを活用し、経営層や事業部門に対して積極的に提案を行っており、社内で知的財産の事業戦略への活用に対する理解が広まっている。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)新たな経済的価値の提供:ソリューションビジネスへの挑戦

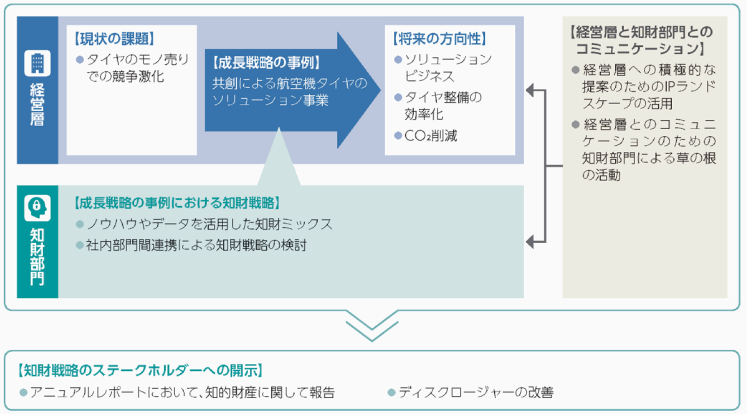
タイヤ業界は新興国メーカーの進出により競争が激化しており、業界全体としてビジネスモデルの差別化が重要になっている。そのため、モノを創って売る、という従来のビジネスモデルに加え、タイヤ・ゴムと、タイヤに関する様々なデータを組合せて、新しい価値を顧客に提供する「ソリューションカンパニー」として進化することを目指している。

(2)新たな顧客価値の提供:航空機タイヤの整備作業効率化

同社のタイヤ事業の一つに、航空機用タイヤがある。航空機用タイヤは、機体の速度と重量を支えながら離着陸を繰り返すという過酷な条件下で使用され、通常、航空機が数百回離着陸するごとにタイヤ交換する必要がある。使用環境によってタイヤの摩耗進展速度が異なるため、これまで、突発的にタイヤ交換が必要になる、交換時期が集中するなどの状況が生じていた。こうした整備作業への負担を軽減し、効率化することが課題となっている。

(3)環境問題への対応:CO_2排出量削減

同社は責任ある企業として持続可能な社会の実現や社会課題の解決に向けて取り組んでおり、タイヤの生産・使用過程で発生するCO_2削減を目指している。



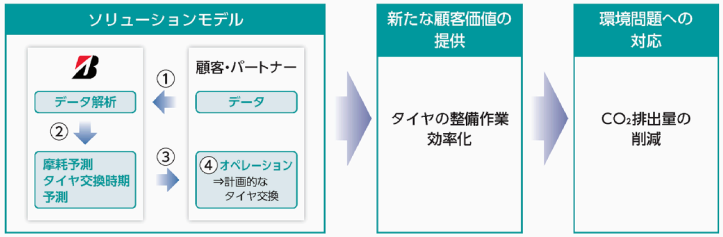
2 成長戦略の事例

共創による航空機タイヤのソリューションビジネス

同社は、かねてから外部のパートナー企業との新たな価値の共創によるソリューションビジネスの可能性を探しており、様々な企業と対話を行っている。その中に、同社が保有する摩耗予測技術を活用した計画的なタイヤ交換と在庫削減がある。

この取組で同社は、価値共創先であるエアライン企業から継続的に航空機の①フライトデータの提供を受け、同社のノウハウにもとづいてタイヤ摩耗に影響する特徴量にデータを変換する処理を行い、同社の強みである独自の②摩耗予測アルゴリズムで③タイヤの摩耗状況を予測している。これによって、精度の高い④計画的なタイヤ交換が可能となった。

当該ソリューション提供により、航空機整備作業の効率化が実現され、顧客に新たな価値を提供できる。また、タイヤ資産を長く活用できるようになるとともに、ホイールやタイヤの在庫の削減が可能となり、生産・使用過程でのCO_2排出量の削減が期待されている。



3 成長戦略の事例における知財活動

(1)コア技術とノウハウ・データを活用した知財ミックス

本ソリューションサービスでは、タイヤ・ゴムに関して培われたコア技術である摩耗予測の技術を背景に①エアラインから提供されるデータを、②タイヤ摩耗に影響する特徴量データに変換し、③変換されたデータを用いて摩耗予測アルゴリズムによってデータ分析と加工を行い、④分析結果をエアラインで実際のオペレーションに活用いただく、という一連のソリューションモデルの中で、コア技術となる摩耗予測技術に加えて、ノウハウ、データ利活用のアイデアといった様々な知的財産を事業価値につながるように組み合わせ、差別化を図っている。また、ソリューションモデル全体を保護するためにビジネス関連発明についても特許出願を行っている。さらに品質保証や事業全体のオペレーションについてもノウハウがあり、これら価値を生み出す知財群の総体を知財ミックスとして設計構築している。

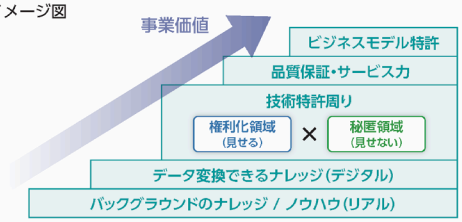
(2)部門間連携における知財戦略の検討のプロセス

同社のソリューションモデルは、顧客に接する事業部門が、開発部門と知財部門を主導して進めている。知財戦略の検討にあたっては、日常的な社内での知財コミュニケーションがベースとなっている。データやデジタルなどの情報を事業価値に変えて提供するソリューションサービスは、モノづくりと異なり設備が不要な点で模倣のハードルが低い。そのため、ソリューションモデルのコンセプト検討の初期段階から知財部門が加わり、同社の強みを知的財産として活かして他社との差別化を目指している。事業部門は知的財産に対する意識が高く、ソリューションモデルを検討する段階で開発部門と知財部門との協力関係を構築することで、さらなる差別化を進めることができると認識している。

(3)知財ミックス可視化による技術、価値の理解にもとづく信頼関係の構築

ソリューションサービスでは共創を行うパートナー企業と相互に知的財産を尊重した信頼関係が大前提となる。その土台造りで知的財産の可視化が重要な役割を果たす。知財部門と事業部門間のコミュニケーションにおいて、バックグラウンドにある知的財産を含め、どのような知的財産が存在して機能し提供価値を創出しているかを知財ミックスとして示すことで、どのような強みが如何に作用しているかが客観的に理解される。この同社の強みの理解を前提に、同社の技術や知財ミックスをベースとしたソリューションの提供価値を認めてもらうことがパートナー企業との信頼関係の強化につながっている。

知財ミックスのイメージ図



4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

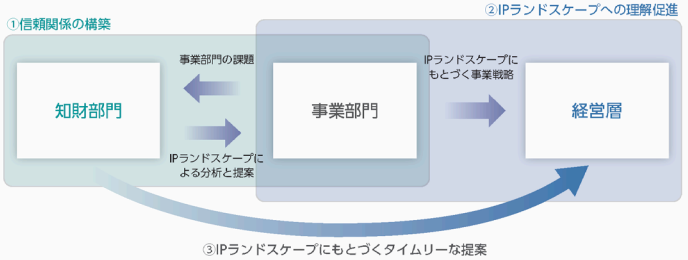
(1)経営層への積極的な提案のためのIPランドスケープの活用

同社の知財部門は、経営層に対して「待ち」の姿勢ではなく、IPランドスケープを活用して、経営層に経営や事業に役立つ提案を積極的に行い、コミュニケーションを図っている。

同社では、IPランドスケープによって、企画、開発、調達、製造、供給・販売及びサービスといった一連の社内バリューチェーンに分布する知的財産の可視化(内向きIPランドスケープ)をベースに、競合・業界の知的財産に関する分析にもとづく自社の位置づけの把握(外向きIPランドスケープ)を行っている。これらの分析結果により、同社の強みを理解し、事業価値を生む知財ミックスを設計し、知的財産活用による事業貢献を具現化している。IPランドスケープを行う際は、「自社や業界にこのような特許がある」ということで留まるのではなく、IPランドスケープによる分析結果をもとに、知的財産を活用してどのような価値を生み出すことができるか、という視点で行っている。

(2)経営層とのコミュニケーションのための知財部門による草の根の活動

IPランドスケープの有効性を経営層に理解してもらうために、知財部門は、遠回りではあるが、まずIPランドスケープを活用して事業部門と連携を深めることとした。知財部門が草の根で事業部門の抱える課題に寄り添い、IPランドスケープによる分析結果にもとづいて事業部門に提案を行うことで、①知財部門と事業部門との間に信頼関係が築かれ、事業部門ではIPランドスケープについての理解がより深まった。そして、事業部門が経営層に事業戦略などの議論を行う際に、IPランドスケープにもとづいた分析結果を経営層に示すことで、経営層がIPランドスケープを認識し、徐々に②経営層にIPランドスケープへの理解が促進された。その結果、現在においては、IPランドスケープの有効性が経営層に浸透している。知財部門は③直接的に経営層に対してIPランドスケープにもとづいた提案をタイムリーに提供し、コミュニケーションが行われている。年に数回行われるグローバルな経営会議において社長自らがIPランドスケープの結果を使って説明する場面も出てきている。また、定例開催される経営会議でも、知財戦略について共有されるようになっている。



5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社は、知的財産に関する情報発信を重視しており、グローバルに閲覧可能な英文のアニュアルレポート2020において、知的財産に関する報告を公表している。(1)戦略的な知財活動、(2)IPランドスケープによる全体傾向の予測、(3)グループ全体でのグローバルな知的財産の強化の3つの観点から、知的財産による経営や事業への貢献を通じて、価値創造に寄与していることを紹介している。

また、同社は、経営層及びIR部門が投資家にとって重要な事項を公平に開示していること、コーポレート・ガバナンスに関する考え方や取組姿勢を十分に開示していることなどにより、「2021年度(第27回)ディスクロージャー優良企業」((公社)日本証券アナリスト協会)の自動車・同部品・タイヤ専門部会で第3位の評価を受け、「ディスクロージャーの改善が著しい企業」として選定されている。

15 Case Study

株式会社 MICIN

デジタル技術で診断、治療を日常的に支援

概 要

株式会社MICINは、オンライン診療サービスにおいて、情報伝達技術を活用した診療の実績を積み上げてきた。これにとどまらず、デジタル技術によって、医療者が関与できない診療外の日常においても診断、治療を支援するデジタルセラピューティクスサービスを開発し、患者が納得して治療に取り組み、安心して治療生活を送れる環境づくりを目指す。医療情報、術前・術後のケアに関する情報を患者に提供する同社のアプリでは、患者の日常的な体調や心の状態を医療機関へ提供する機能を有し、効率的な診療を実現する。また、心の病などの根本的な症状を改善するサービスでは、標準化された手順で日常の継続的な治療を可能として、高い臨床効果を発揮する。

知財戦略においては、医療データの分析や治療手段の選択に関わる根幹技術は秘匿し、特許権の取得に加え臨床データなどの蓄積、ノウハウ、人的資源などを経営戦略上重視する。また、医療情報、個人情報に関わるデータを厳重に管理する。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

同社は2016年に開始したオンライン診療サービスにより、スマートフォンやパソコンなどで予約から問診、診察、決済、医薬品の配送手続きを提供するオンライン遠隔診療を展開してきた。しかし、オンライン診療を含む医師による診療行為は、診療時間外に患者に関与できない点が課題である。「すべての人が、納得して生きて、最期を迎えられる世界を。」という企業ビジョンのもと、より手厚い医療サポートを実現するために、「エビデンスにもとづいて臨床的に評価されたソフトウェアを用いて患者に直接医療行為を行い、幅広い種類の疾患や障害の治療、管理、予防を行うもの」として定義されるデジタルセラピューティクスに取り組んでいる。

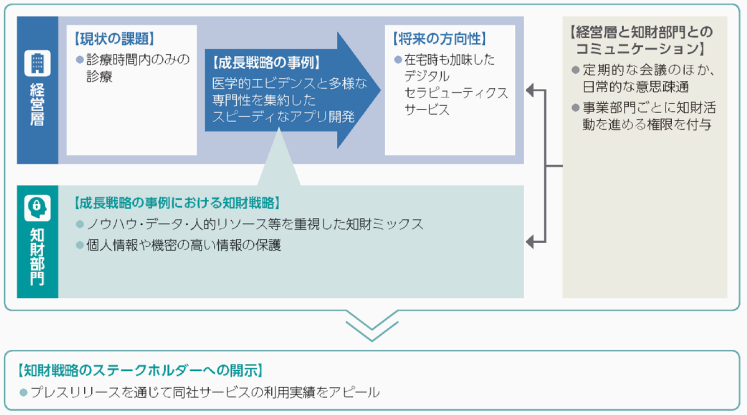
2 成長戦略の事例

(1)診療による制約を超えた治療や治療支援を患者と医療従事者に提供

同社が開発したデジタルセラピューティクスサービスについて、以下のMedBridgeサービス及びJITAIサービスの開発を進めている。

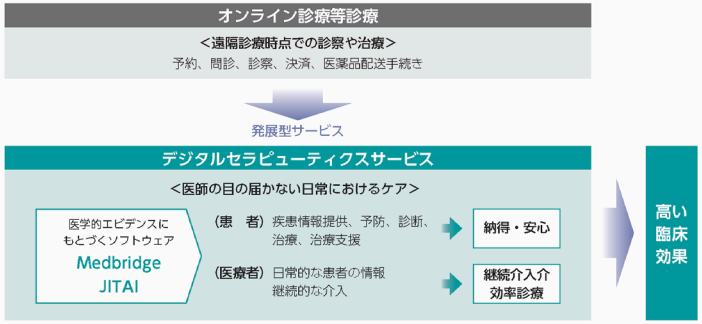
MedBridge:

多くの患者にとって手術は初めての体験であるため、退院後の経過や日常生活への復帰について知識がなく、不安を感じることが多い。MedBridgeのアプリには病気や症状、退院後の暮らしについての情報提供のコンテンツがあり、患者は、手術前から自身のペースで情報を得ることができる。また、退院前から退院後の生活をアプリでシミュレーションすることで、患者は退院後の暮らしに必要なセルフケアの習慣を身につけることができる。退院後においては、日々アプリで問診や心理検査が行われるので、体調と心の状態が把握できる。また、アプリは医療機関とつながっているため、その情報が医療機関と共有される。患者は自身の体調や心の状態を振り返って確認できるとともに、医療機関も患者を診療する際に、抽出された情報に活用することができる。



JITAI(Just In Time Adaptive Intervention):

心の病などの症状には、認知行動療法[*1]が根本的な治療に有効である。認知行動療法による治療プロセスを標準化することにより、患者は、自身の情報をJITAIのアプリに入力することで、アプリが患者の心身の状態を評価し、認知行動療法にもとづく継続的に実施し可能な治療プログラムを適切なタイミングで得ることができる。



*1：認知に働きかけて気持ちを楽にする精神療法(心理療法)の一種。ストレスを感じると悲観的に考え、問題を解決できない心の状態に追い込まれるが、認知行動療法では、考え方のバランスを取ってストレスに上手に対応できる心の状態をつくる。

(2)多様な専門性を集約したアプリケーションのスピーディな開発

アプリケーションの開発においては、臨床データの蓄積で得られるエビデンスをもとに、外部の疾患領域の専門家に相談しながら開発を進めている。社内においては、医師などの有資格者、エンジニア、人工知能の解析ができるデータサイエンティストなどの様々な専門性を有する人材を配置している。

加えて、戦略上開発スピードが非常に重要であり、アジャイルで開発を進めていることに加え、状況に応じて他社からライセンスを受けたり、他社との連携を行っている。医療機器メーカーや通信事業者などとの共同開発や業務提携なども有効に活用している。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)ノウハウ・データ・人的リソースなどを重視した知財ミックス

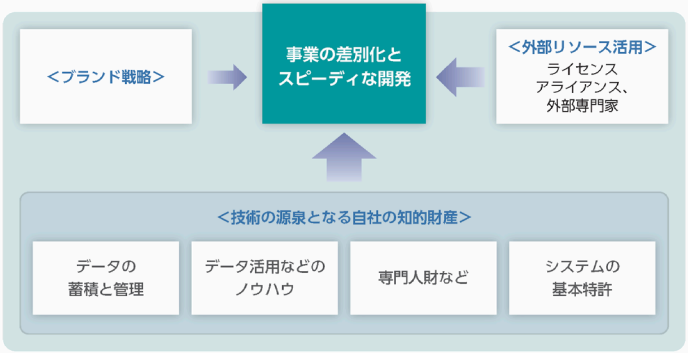
サービスの実運用を通じて蓄積された心身状態と病態の関係などを示すデータが、システム開発上重要であり、競争力の源泉となっている。データをどのように分析し、どのような治療の選択肢に結び付けるかというようなシステムのコアとなる技術は、膨大なデータ解析や専門家の知見にもとづくものであり、ノウハウとして秘匿して他社の追従を防いでいる。

また、JITAIなどのシステムにおいては、新規性や進歩性を社内で十分に検討した上で、基本特許を確実に出願して保護している。今後は実施例や疾患への応用例などで培った知見を活かしてさらなる特許出願を行うことで参入障壁を築き、基盤を固めていくと同時に、データやノウハウに加えて多様な専門性を持つ人的リソース、UI、UXによる差別化を戦略上重要視していく。

同社では、既存のオンライン診療事業や臨床開発デジタルソリューション事業などの事業ごとにブランドを構築し、それぞれブランド価値を高めていくことを行っている。

(2)個人情報や機密の高い情報の保護

患者から得られた情報は個人情報であり、機密性が非常に高い。情報漏洩は全社的な信頼の失墜につながる大きなリスクであり、その取り扱いについては非常に重視している。



4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

経営層との間では定期的な会議が設定されており、ライセンスやアライアンスなどの重要な決定においては経営層の承認を得ているが、企業規模はさほど大きくないため、経営層とは日常的に密な会話が行われている。

同社の各事業は、トップダウンではなく、個別の事業のビジネスモデルに応じてボトムアップで進められている。知財戦略の構築についても同様であり、事業部門ごとに知財活動を進める権限が与えられて、事業戦略の中でどのような知財戦略とするか、事業部門が実情に応じて検討し、管理部門がサポートするボトムアップ型の体制を敷いている。

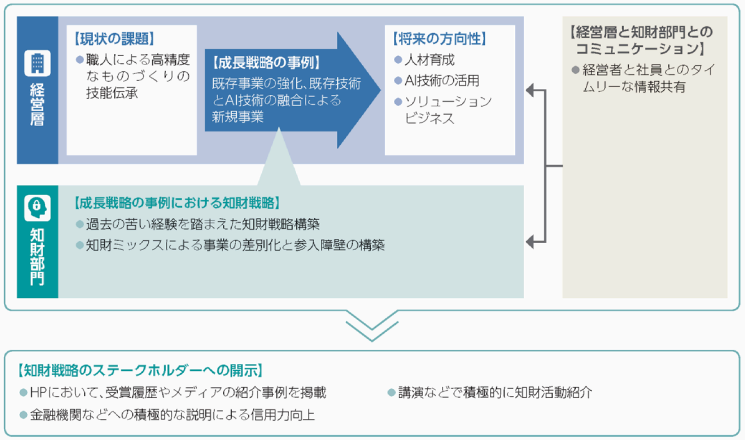
5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社は非上場で、有価証券報告書の形で株主に対して開示することはない。

東京都医師会や新型コロナウイルス感染症の自宅療養者による、同社のオンライン診療システムの使用実績などをプレスリリースし、取引先や社員を含めたステークホルダーに対してアピールしている。サービスを通じて得られる同社独自のデータを活用した事業が、プラットフォームとして発展する可能性が、ステークホルダーに魅力的に響いているものと思われる。

16 Case Study 株式会社 ミラック光学

ニッチトップのものづくりにこだわった光学技術とAI技術とを組み合わせて「トータルソリューション」を図る



概 要

株式会社ミラック光学は、職人によるものづくりに支えられた高精度な製品を製造販売している。また、新規事業として光学技術を核としてAI技術による画像解析により、光学機器メーカーの枠を超えて一次産業などの領域でのトータルソリューションビジネスに挑戦している。

同社は、社長自らが知的財産に高い意識を持ち、知財権や職人技のノウハウなどにより、競合他社に対して参入障壁を構築している。また、知財権を積極的に取得していることにより、金融機関や産学連携の相手先の大学から信用を得ている。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)既存事業の強化:アリ溝式ステージ

同社は社員30名の中小企業であり、その主力製品の一つにアリ溝式ステージがある。アリ溝式ステージは、ステージ上に乗せたワークの位置決めに利用されるスライドユニットであり、同社が培ってきた顕微鏡のコア技術を応用して開発した製品である。同社の職人技であるノウハウと、多面的に知財権を取得することで他社製品と差別化し参入障壁を構築し、アリ溝式ステージの分野でニッチトップを目指している。

一方、同社のノウハウである職人技の継承が同社の課題となっている。そのため、新しい生産体制の仕組み作りをし、人材育成に取り組んでいる。

(2)新規事業への挑戦:AI技術の活用

AI技術を活用したソリューションビジネスにも注力している。従来の光学機器の製造だけではなく、AIハヤブサの持つAI技術を活用したトータルソリューションを提供することで、一次産業の分野などでの新たな顧客獲得を図っている。

2 成長戦略の事例

(1)既存事業の強化:職人技で精度の高い製品を実現

アリ溝式ステージは同社以外にも競合他社が存在するが、同社のアリ溝式ステージは、職人技による手作業での製品組立技術により、いわゆる「ゴリ、ムラ、キシミ、ガタ、アソビ」がなく、操作性と位置決め精度が極めて高い。

例えば、XYステージでハンドルを回して動かして停止位置で止める。しかし、一般的なステージは停止位置で止めた後でもハンドルからの力を受けているため、ミクロン単位で微妙に停止位置がずれる。微細なレーザーなどセンサーを正確に取り付けたいユーザーにとっては、1、2ミクロンずれることが大きな問題になる。これを避けるために目標停止位置まで微調整を続けると位置決めに時間を要する。同社のアリ溝式ステージは停止位置の近くまでは大きく移動させ、正確な位置で停止することができ、停止したらミクロン単位のずれも生じない特許製品を生み出した。この品質は、ユーザーの声を聞き、他社がやらない手間のかかる技術開発を推進した結果である。

今後は人材を育成して職人技を継承するとともに、引き続き精度の高い製品を実現して既存事業をさらに強化し、他社との差別化を図っていく。

(2) 既存の光学技術とAI技術の融合による新規事業開拓

同社社長が同社のレンズを採用している装置メーカーから、画像検査装置や画像処理ソフトの精度が十分でなく、NG品をOKと判定すると、部品回収や全品回収、リコールのような大きな問題になり得るため、判定精度を高めたいとの話を聞いた。同社はハードウェアであるレンズを提供しているが、顧客が困っているのはハードウェアではなくソフトウェア(今回のケースでは画像処理ソフト)であることに気付いた。

その際の問題意識がきっかけとなり、新規事業としてはAI技術の専門家である松原仁はこだて未来大学特任教授と共同で出資してAIハヤブサを設立し、画像処理や外観検査のためのAI技術の開発を行うこととなった。良いAI技術を開発するためには良いデータを取得する必要がある。同社には、良いデータを取得するための良い光学機器を用いた上で、照明の種類や光の当て方、適切なカメラの取り付け方など光学技術に関する確かなノウハウや経験値がある。

このように、同社の持つ他社にない光学機器のハードウェアとAIハヤブサの持つソフトウェアのトータルソリューションを顧客に提供することが同社の新しいビジネスモデルである。

具体的には、漁業の分野において、AI技術を活用した画像認識技術により漁獲物を識別して振り分ける漁獲物識別システムや、さらに進んで漁獲物を追跡可能として、漁獲物の品質管理などをシステム化する漁獲物管理システム、及び漁獲物の物流などをシステム化する漁獲物物流システムの開発を行っている[*1]。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1) 知財戦略構築の経緯

同社は知的財産に対する意識が高い。同社が知財戦略重視の方向に舵を切った大きな契機の一つに過去の苦い経験があった。グローバルスタンダード技術を作り出したにもかかわらず、特許の取得をしていなかったため、競合他社に模倣品を製作され、事業拡大のチャンスを十分活かせなかった[*2]。

その後、同社の技術重視の取組姿勢を知る取引銀行の担当者から特許事務所を紹介された。同社社長は、当初は普段の工夫やアイデアが特許になると考えていなかったが、弁理士に相談しながら特許を出願したところ、権利を取得する事ができた。

これを契機に同社は、特許、意匠、商標など日本だけでなく海外も含めて実に90件以上を権利化している。

(2) 知財ミックスによる事業の差別化と参入障壁の構築

同社は、知財権を"守り"に活用するだけではなく、"攻め"の武器にすることで、国内外の取引先と同じ土俵で話し合いができるようになったことが大きな成果であると考えている。

特許だけでなく、意匠、商標、さらには知識、ノウハウなど、いわゆる「知財ミックス」の観点から重要性に応じて出願し、技術、デザイン、ブランドの保護、活用を常に意識している。

例えば、アリ溝式ステージは、精度や機能、操作性に加えてデザインの重要性も高い。ステージに対象物を締め付け固定する機構を一つの例として取り上げても、対象物の固定部分のデザインが特別な機能を持っているため、特許権と意匠権の双方で保護している。

実際に同社が知財権を保有することにより、競合他社がアリ溝式ステージの分野で新製品を出さなくなってきた。元々市場としては大きくないところ、競合他社が同社の知財権を侵害するリスクを避けているためと同社社長は考えている。同社の知財戦略が、攻めの知的財産として競合他社に対して参入障壁として機能している。

また、特許出願により公開する部分と出願せずに秘匿化する部分について常に気をつけており、担当弁理士と相談してどこまでを特許として出願するかを決めている。秘匿化する技術としては、製品組立技術、伝承すべき技術などの匠の技などが挙げられる。これらの技術も競合他社に製品性能で差をつけるための差別化の鍵となっている。

*1：特許6401411
*2：知財活用企業紹介 株式会社ミラック光学　広報誌「とっきょ」2021年2月5日発行号｜経済産業省 特許庁 (jpo.go.jp)(2021年12月31日アクセス)
https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol47/03_page1.html

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

経営者と社員とのタイムリーな情報共有

同社では、社長自らが知的財産に高い関心を持っており、戦略的に権利取得を行っている。同社には開発・製造と兼任での知財担当者が4名いるが、中小企業の特徴を活かし、社長と知財担当者を含む社員とが非常に近い関係で意思疎通が行われている。例えば、社長と社員の間でスマートフォンの情報共有アプリを活用し、現在開発中の製品などに関するアイデアや技術情報などをタイムリーに共有している。従前は社長から開発担当者にテーマを提供することが多かったが、今では開発担当者からの提案も増えている。機密保持の観点から情報に応じて共有するメンバーも選定している。

このように社長と社員との間に不要な垣根のない一体感のある開発体制が同社の機動力を高めている。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社はホームページで知財権への取組について説明[*3]しており、知財関係の受賞履歴や同社の技術や取組に関するメディアによる紹介事例も掲載している[*4]。また、同社社長は中小企業向けに講演を依頼された場合などに、同社の知財活動について説明している。

知財活動は信用力の向上にも寄与しており、金融機関にも積極的に説明している。中小企業にとって金融機関から信用力を得ることは非常に重要だが、特許をはじめとする知財権を多く所有していることで信頼性の向上につながっている。金融機関だけでなく、産学連携する際などにも、中小企業だと最初は信用されない場合がある。しかし、知財権を所有していることが分かると興味を持たれ、信用される。知財権は会社の信用力として、中小企業として生き延びていくためのころばぬ先の杖、あるいは後ろ盾となっている。

*3：当社のこだわり「匠の技術」－株式会社ミラック光学 (miruc.co.jp)(2022年1月3日アクセス) http://www.miruc.co.jp/company/identity
*4：受賞実績・メディア掲載歴 －株式会社ミラック光学 (miruc.co.jp)(2022年1月3日アクセス) http://www.miruc.co.jp/company/awards

17 Case Study

株式会社 メルカリ

コロナ禍で小規模事業者から消費者への流通を促進するオンライン市場を提供

概 要

株式会社メルカリと子会社の株式会社ソウゾウは、2021年10月にフリマ（フリーマーケット）アプリである「メルカリ」内で「メルカリShops」のサービスを立ち上げ、個人、法人を問わずオンラインショップの開設を可能とした。これまでの「メルカリ」は個人間での売買サービスを提供していたのに対し、「メルカリShops」はB to Cサービスを「メルカリ」のアプリ内で提供する。コロナ禍の影響で、対面での販売が困難になり、オフラインでの経営に苦労している小規模事業主を主な対象とし、これを通じて地方創生などへの貢献を図る。

開設にあたっては、従来の「メルカリ」と新しい「メルカリShops」を同じUIで使い分け出来るよう、意匠を出願して差別化を図ると同時に、知財侵害品の出品を防ぐ仕組み作りを強化するなど、経営において知財活動を一層重視している。

1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1) 新たな経済的価値の提供：C to C から B to C へのビジネス拡大

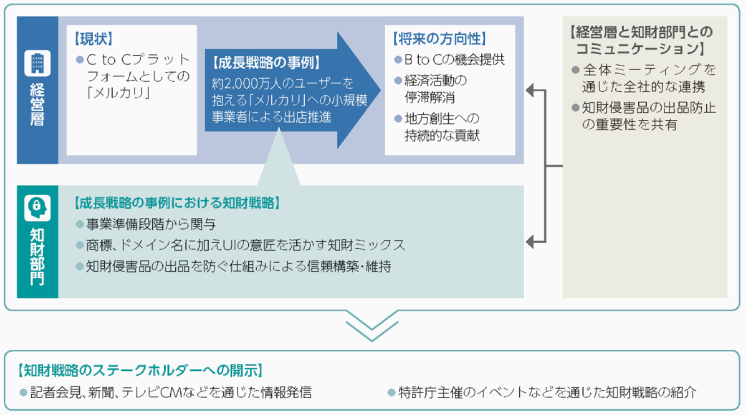
各種事業者からネットショップ事業への要望があったものの、「メルカリ」はC to Cのアプリとしてユーザーに認知されたサービスであり、オンラインショップ事業者による出店が目立つようになると、ユーザーが離れるおそれもあったため、これまでネットショップ事業に取り組んでこなかった。しかし、拡大するオンラインショッピング市場において、約2,000万人(2021年9月時点)のユーザーを有する「メルカリ」のプラットフォームを活かし、同社のビジネスの位置づけをより優位なものにするため、従来と同じUI[*1]を活用してユーザーの利便性を図りつつ、小規模事業者に商品販売のプラットフォームを提供することを決定した。

まだ立ち上げたばかりのため軌道に乗せることが課題であり、様々な改善点にアジャイルで対応しながら事業を進めている。

(2) 新型コロナ対策と地方創生・地方利活用の促進

コロナ禍の影響で、消費者はオフラインでのショッピングが困難になり、また、経営に苦労している事業者が日本全国に多数あるという状況の中で、コロナ禍における販売と消費活動の利便性を確保することで、経済活動の停滞を解消すると同時に、地方創生への持続的な貢献を目指している。

*1 UI：ユーザー・インターフェイス



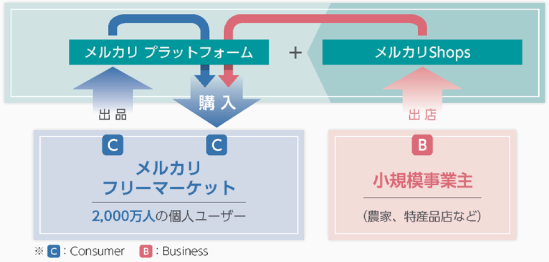
2 成長戦略の事例

(1) 「メルカリ」の約2,000万人のユーザーを有するプラットフォームの活用

「メルカリ Shops」は、約2,000万人のユーザーがいる巨大なプラットフォームである「メルカリ」のUIに対し、機能を追加する形でサービスが提供されている。個人間のフリマとオンラインショップ事業の双方を提供する企業もあるが、それぞれ分かれたサービスとして提供しているのが一般的であるのに対し、「メルカリ」のUIでは、フリマとオンラインショップ事業が同じアプリ上で提供されている。そのため、「メルカリ」の既存のユーザーから「メルカリShops」に集客できる点が出店者にとって大きなメリットであり、この点が差別化のポイントとなっている。

(2) 小規模事業者による出店の推進

「メルカリShops」では出店料を無料とし、出店者は商品が売れた際に販売手数料のみ支払うこととしている。なお、広く事業者に出店してもらえるよう、期間限定で販売手数料についても無料としている。また、出店の手続きも簡単にしているため、一個人のような小規模な事業者でも出店しやすいサービスとしている。



事業者として出店する場合に、特定商取引法にもとづき住所を表記しなければならないが、個人が事業者として出店する場合、自宅住所が公開されるなどプライバシー上の懸念があった。これに対して、画面上に住所を表記せず、購入者が当該事業者の情報を請求する旨をクリックすることで、購入者に対してメールにて情報が送付されるよう工夫し、特定商取引法をクリアしつつ、プライバシーにも配慮した仕組みを採用している。

小規模事業者に出店を促すことで、例えば地方の農家が「メルカリShops」に出店すれば、都心や日本全国の消費者とつながることができる。また、コロナ禍で観光客が減少し、売上が落ちた地方の特産品を「メルカリShops」を通じて販売することも可能となる。スモールビジネスの事業者が出店できるプラットフォームとして確立されれば、コロナ禍が落ち着いた後であっても継続的な需要が見込まれる。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)知財権に対する基本的な考え方

「メルカリ」や「メルカリshops」の事業では、使い勝手の良いUIやアクティブユーザーの数などで競合他社と争っており、これらが企業価値の源泉となっている。知財権はあくまで競争をサポートするという位置づけである。そのため、特許権などについては権利化すべきところは権利化するものの、細かい権利を多数取得するという方針ではない。

一方、メルカリはグループ全体の知財戦略としてOpen&Defensiveを掲げており、Openは「知的財産を通じてステークホルダーとの信頼関係を構築・維持する」ことを指す。偽ブランド品などの知財権の侵害品の出品を防ぐ仕組みを構築することは、その戦略に直結する活動であり、重視されている。

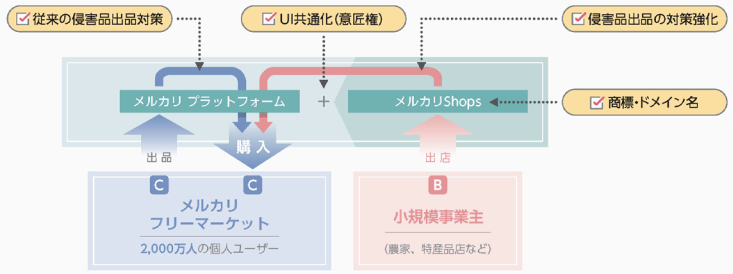
(2)知財ミックスによる保護

「メルカリshops」事業の立ち上げにあたっては、商標と、ドメイン名の取得を行うため、事業準備段階から同社の知財部門も関与し、連携を行った。また、特許権のクリアランス調査など、必要な事項を実施した。

商標やドメイン名に加えて、「メルカリShops」で注力した知財活動としては、意匠出願が挙げられる。事業のコンセプト上、「メルカリ」ユーザーであるC to Cの顧客を、B to Cの出店者(事業者)につなぐことが重要であり、既存の「メルカリ」アプリのUIを活かす戦略を事業の立ち上げ時点から意識し、「メルカリShops」での出品(B to C)と、既存の「メルカリ」での出品(C to C)を、別物としてバラバラにせず、アプリを共通化して、使い分けができるようにする画面上のUIの意匠を出願した。

(3)知財侵害品の出品を防ぐ仕組み

出品者が気付かないまま偽ブランド品を出品してしまう場合には、権利者などから侵害品である旨の連絡を受けて、出品を削除するという対応をとっている。C to Cの場合は1点で済むことが多いが、B to Cの場合は同じ商品が複数存在することから、権利者からみれば、仮に侵害品が売られた場合に、C to Cと比べてB to Cの場合の影響が大きくなる。したがって、「メルカリShops」(B to C)ではより知財侵害品の出品を防ぐ仕組みが重要であると課題認識しており、その課題に向けて模索しているところ。



4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

コーポレート部門全体でマネージャーを集めた定例会が従来より行われており、新規事業・新会社設立などの案件は常に議論されている。また「メルカリShops」立ち上げ時には関係者がプロジェクト体制を組んで定例会を実施し、知的財産に限らず、コーポレート部門全体で連携を取っている。「新たな価値を生みだす世界的なマーケットプレイスを創る」というミッションのもと、「信頼できること」、「安全であること」、「人道的であること」という「マーケットプレイスの基本原則」を2021年1月に公開した。誰もが安心して参加できる、多様で自由なマーケットプレイスというコーポレートブランドを大事にする意識は経営層を含め浸透している。その維持向上のための一つの取組として、同社の知財部門が株式会社ソウゾウと一体となって知財侵害品の出品の防止に力を入れている。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

「メルカリShops」のサービス自体は、2021年10月7日に本格リリースした際、記者会見を行い、新聞などにも取り上げられた。また、テレビCMを全国展開している。

同社グループは対外的な情報発信を推進する文化があり、例えば、(独)工業所有権情報・研修館、特許庁主催の「グローバル知財戦略フォーラム」など、事業者が出店に際して、所定の審査を行って通過した場合に「メルカリShops」上に出店できる仕組みとなっているが、知財侵害品の出品を防ぐ仕組みについても審査過程に取り入れ、事業者が特定のブランド品を扱う場合には仕入先を確認し、また、相応の審査・監督の仕組みを作るなど、「メルカリ」(C to C)とは異なる仕組みを構築しようとしている。

様々なところで同社グループの知財戦略を紹介し、広くアピールして同社グループの知財重視のイメージを発信している。

2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂に合わせて今後対応していく予定である。そのため、情報収集や他社との意見交換を通じてその準備を進めている。

18 Case Study 株式会社 ユーグレナ

微細藻類ユーグレナを活用して 食料問題や環境問題の解決を目指す

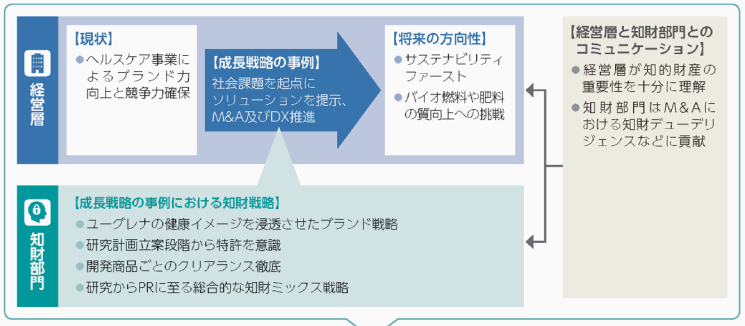
概 要

株式会社ユーグレナは、2005年に大学発ベンチャーとして創業し、微細藻類ユーグレナ（和名：ミドリムシ）を食品や化粧品の素材として活用するヘルスケア事業を中心に成長してきた。事業を通じてSDGsの達成に挑戦しており、2020年に企業理念を廃止し、将来にわたって変わることのない哲学を持ち、強い組織となるため、新たに「ユーグレナ・フィロソフィー」として「Sustainability First（サステナビリティ・ファースト）」を掲げ、持続的な企業経営を目指し基盤構築に取り組んでいる。経営層は知的財産の重要性を十分に理解しており、創業段階から顧問弁理士を活用し、会社の信用を得るために特許ポートフォリオを拡充してきた。M&Aの検討過程では知財デューデリジェンスを求めるなど、知的財産の面からの事業サポートも充実している。

1 経営戦略／中長期的な事業の方向性

(1)「Sustainability First」を掲げ、事業を推進

2005年に大学発ベンチャーとして創業した同社は、微細藻類ユーグレナを食品や化粧品に活用したヘルスケア事業を中心に成長を続けており、事業を通じてSDGsの達成にも挑戦している。ESG経営の必要性を認識し、2020年に企業フィロソフィーとして「Sustainability First」を掲げ、持続的な企業経営を目指し基盤構築に取り組んでいる。



【知財戦略のステークホルダーへの開示】
- サステナブルな企業イメージによるブランドイメージの向上
- 取材機会を活用しつつストーリーを交えた消費者への訴求

(2) 長期的視野でバイオ燃料開発に取り組み、ヘルスケア事業で競争力（資金力）を確保

同社は現在、ヘルスケア事業とエネルギー・環境事業を行っている。

エネルギー・環境事業では、化石燃料の代替となり得るバイオ燃料を開発・供給しており、脱炭素社会の実現に向けて期待が高まっている。2020年に次世代バイオディーゼル燃料を、2021年はバイオジェット燃料を供給開始し、車両・船舶・航空機で導入が拡大しているが、保有しているバイオ燃料製造プラントは実証用のため、商業プラント製造や日本におけるバイオ燃料産業確立に向けて長期的視野で取り組んでいる。また、同事業では主な原料として廃食油を用いてはいるが、ユーグレナをはじめとする微細藻類の油脂も大量に必要とする。その油脂分を抽出した後の残渣の活用用途として、肥料の質を向上させる添加剤として良好な研究結果が得られつつある。肥料の質が向上することにより、肥料の製造や利用による環境負荷の軽減に寄与するため、早期の事業化を視野に入れ研究開発に取り組んでいる。

一方、ヘルスケア事業では、豊富な栄養素を含有し、パラミロンという独自成分も有する微細藻類ユーグレナの特徴を活かしてユニークな食品や化粧品を開発・提供している。植物と動物の両方の性質を併せ持つユーグレナは、野菜に含まれるビタミンやミネラル、動物に含まれるアミノ酸、魚に含まれるDHAやEPAなど栄養素が豊富であることから、健康志向の消費者の支持を集めており、定期顧客は34万人（2021年12月期時点）を超えている。同社ではヘルスケア事業を主力事業としてブランド力を向上させ、競争力（資金力）を確保する方針をとっている。

2 成長戦略の事例

(1) 柔軟かつ迅速な対応を強みに

同社は微細藻類ユーグレナを活用するヘルスケア事業を中心に成長してきたが、2018年から売上が減少に転じ、事業戦略の転換を迫られた時期があった。創業の原点に立ち戻り、社会課題から出発して（サイエンスを軸に）同社のソリューションを提示していくという事業展開を模索し、M&Aによるシナジー効果やDX推進などに柔軟かつ迅速に対応し、世の中の社会課題ニーズを満たしていくことが同社の強みとなるよう取り組んでいる。

(2) M&A対象は多面的な観点で選定

社会課題の解決を第一に考える際、自社資源のみで取り組むのか、他社とのシナジーを通じて取り組むのかという観点から検討する。他社と協働することで、社会課題解決への展望や収益性が見込まれ、そして同社のフィロソフィーに整合する場合には、積極的にM&Aを行うよう取り組んでいる。その際、親和性という観点も重要であり、研究領域と事業領域のいずれかで親和性が強く、同社の有していない機能が充足されるかという観点からも検討を行う。

事業領域で親和性を発揮したM&Aの具体例としては、販売ルートの拡充が挙げられる。従前、販売ルートはオフライン通販がメインで限定的な状況だったが、インターネット通販に精通した企業をM&Aすることでデジタルマーケティングに強みをもつチームが誕生した。また、商品開発に強みのある企業を迎えることでスーパーやドラッグストアなどにも販売ルートを拡大した。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1) ユーグレナの健康イメージを浸透させたブランド戦略

多くの健康食品が市場に出回る中、単に微生物を使った健康食品というだけでは、認知度を高めたり、独自の特徴を消費者に訴求したりすることは困難である。

まずは、創業当初は微細藻類ユーグレナを和名である「ミドリムシ」と積極的には呼称していなかったが[*1]、敢えてその呼称を含む「ミドリムシクッキー」を日本科学未来館の企画展のお土産として販売したところ、①理科の教科書に載っているためミドリムシという名称が広く知られていたこと（親和性）、②広く知られている一方で、食べた経験も食べようという発想もなかったこと（意外性）、の両点が消費者の心をつかみ、ユーグレナ＝ミドリムシという認知が広がっていった。現在は、ユーグレナという呼称に統一したブランド管理をすることで、ユーグレナとミドリムシという２つの呼称によるブランドの分散を防いでいる。

その次に、商品の良さ、つまり微細藻類ユーグレナが栄養を豊富に含んでおり、健康に良いという独自の特徴を、消費者に訴求していった。そのためには、自信をもって同社商品が良いとアピールできるよう、説得力のある研究データの蓄積が不可欠であり、積極的に研究成果を学会などで発表するとともに、同社の特設サイト「ヘルスケア・ラボ」でも研究成果を紹介している。

このように、①多くの消費者が知っている呼称で関心を集めた上で、②説得力のある研究データで商品の良さを訴求していく、という２段階のブランド戦略により、ユーグレナの健康的イメージを浸透させている。

(2) 研究計画立案段階から特許を意識

顧問弁理士などのアドバイスを受け、会社の信用を得るためには知的財産の数と内容が重要であるとの考えのもと、特に数を重視しながら権利化に注力してきた。

中でも、知財部門が研究計画の立案段階から助言をすることで、研究開発部門では、新規性や進歩性が見出せそうな領域を意識しながら取り組むことが可能となり、研究計画が合理的なものになるとの気付きが得られている。実際、学術論文を意識した研究と、特許出願を意識した研究実験とでは異なる部分が多く、特許出願を意識した実験の計画方法やサンプルの選び方などを研究者に広めるよう取り組んできたことで、合理的に研究を進められるようになっている。

(3) 開発商品ごとのクリアランス徹底

同社の知財部門は、研究開発などの助言に加え、特許侵害予防及びブランド調査も重視して対応している。創業当初は十分な調査を行えないケースもあったが、近年は特に、新商品の販売前には、必ず特許と商標のクリアランス調査を徹底して実施している。

また、海外は中国や東南アジアを中心に進出しており、商品一つ一つを国ごとに調査しているが、言語面及び費用面でハードルがあり苦労している。特に、商標については、特定の国に進出するとの経営判断がなされた段階で調査を開始するが、日本での商品名やロゴが他社によって既に登録されていることもあり、商標登録異議の申立てなどによる対応も必要としている。

*1：蝶の幼虫である青虫を想起させてしまうため。

(4) 研究からPRに至る総合的な知財ミックス戦略

同社では、①新規領域を意識した研究開発を行い、特許権の取得を積極的に行う一方、②微細藻類ユーグレナの培養方法は従前どおりノウハウとして秘匿する方針を戦略的に維持している。また、③ユーグレナという単語にブランドイメージを集約し、④研究データで説得力のある商品の良さを訴求していくブランド戦略に加え、海外での冒認出願に毅然と対応するなど、ブランドの管理も徹底している。

以上に示した各種対応には知財部門が関与し、研究計画から消費者へのPRに至るまで、事業を円滑にサポートする総合的な知財ミックス戦略を構築している。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

経営層による知的財産の重要性への十分な理解

同社は、ベンチャーとしての創業段階から顧問弁理士を活用しており、会社の信用を得るために特許ポートフォリオを拡充してきた経緯も有することから、経営層は知的財産の重要性を十分に理解している。そのため、特に研究領域での親和性が求められるM&Aの検討過程では、知財デューデリジェンスという形で知財部門が関わることがある。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

通常、単なる食材では、魅力をアピールするのは困難であるが、同社ではサステナブルな企業ストーリーやイメージを付加することで、同社商品のブランドイメージを高めることに成功している。

具体的には、創業者のバングラデシュでの経験を企業ストーリーとして前面に出していたところ、創業当初から取材の機会に恵まれた。また、微細藻類ユーグレナを火力発電所に隣接された設備で培養し、発電の際に発生する二酸化炭素を光合成で吸収しながら育ち、燃料の原料になるというストーリーや、その培養されたユーグレナがバイオ燃料製造に用いられて社会実装していくストーリーが、サステナブルな素材として様々な用途を提案する形で紹介することができている。

19 Case Study 横河電機 株式会社

企業文化の変革により測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす

概 要

横河電機株式会社は、石油・ガス・化学などの様々なプラント設備の制御・運転監視システムを中心に事業を展開しており、近年はそのDX化を推進するとともに、将来の自律型プラントを目指し、最新のセンサー技術やAI技術を活用した開発を推進する。また、同社は売上の70%をハイドロカーボン産業に依存しており、温室効果ガスに関わる企業というイメージがあるが、2017年にSDGs貢献を宣言し、脱炭素社会へ寄与する企業としての事業展開を目指している。特に、スマートマニファクチャリングと、プラント操業の自動化から自律化(IA2IA)により、SoS(System of Systems)の概念にのっとり、単に一企業の単位ではなく、社会全体の共生エコシステム実現を目指している。さらに現コア事業に加えてバイオロジー分野での新たな事業展開を始めており、2021年にはバイオマス産業への参入のための横河バイオフロンティア(個社)を立ち上げた。さらに、創薬産業分野への展開も検討している。

これらの新たな挑戦の中で、同社はプロダクトアウト型ビジネスからの脱皮を図るため、マーケティングによる企業文化の変革を進め、知財活動においてはマーケティング本部内に知財部門を配置し、ブランド、R&D、マーケティングの各部門と密接な議論を行いながら、知財部門、研究開発部門、事業部門が三位一体となった活動を推進する。

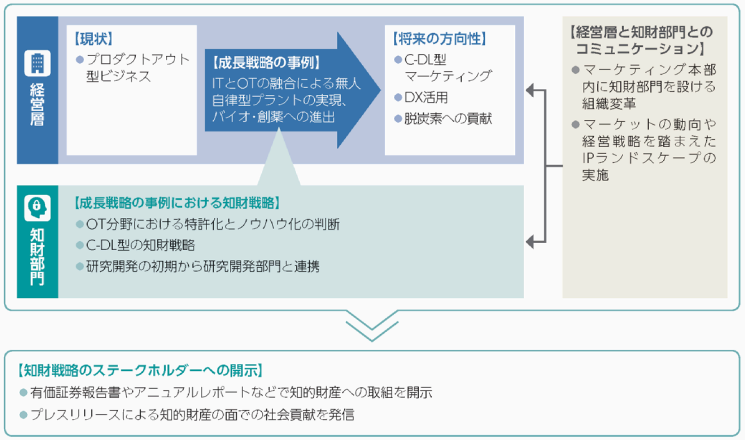
1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)新たな経済的価値の提供:顧客のDXの進化への対応

同社は、石油、ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、薬品、食品など様々な産業の各種プラントの生産設備の制御・運転監視を行う分散制御システム(DCS*1)を提供している。分散制御システムは、プラントの各所に設置されたセンサーのデータを収集、分析して、プラントの制御や安全管理を統合的に行うためのシステムである(Mode1)。1975年に販売開始し、世界100か国以上、累計29,000以上のシステムが採用されている。近年では顧客企業は、設備投資(CAPEX)に加えて、プラントの運営のために必要な継続的な投資(OPEX)を増やしており、同社の事業拡大の機会となっている。

分散制御システムにおいてもデジタルトランスフォーメーション(DX)が進展している(Mode2)。分散制御システムに関する技術はOperational Technology(OT)と呼ばれ、汎用的なシステムに使われているInformation Technology(IT)とは独立して進化してきた。そのため、OTとITがつながらずに、顧客企業のDXの実現には2つの文化の違いというチャレンジがある。

*1 DCS : Distributed Control System



また、世界のプラント関連企業の労働者は数千万人と言われているが、高齢化などにより数年後には約半分となると予想されている。人手不足や労働者の持つ暗黙知の喪失などが懸念されており、プラントの安心・安全性にも多大な影響が想定される。そのために、現在もオートメーション化が進んでいるが、さらに進めてAI技術などを活用し、属人的ではない自律的に操業可能で、かつ自己学習できるプラントが求められている。

これらの課題に対して、デジタル技術を活用したソリューションを提供することが、同社にとっての主要事業の延長にある新しいビジネス機会となっている。

(2)環境問題への対応:脱炭素への貢献

長年、世界の温室効果ガス排出量に大きな影響を与えるエネルギー、化学をはじめとする製造業の発展に寄与してきた結果、売上の約70%をこれらの業界に依存している。そのため、温室効果ガスを排出する企業というイメージを持たれやすく、今後は脱炭素社会に向けて様々な事業に取り組むことが求められている。

(3)新たな経済的価値の提供:組織構造の変革

多くのB to B企業と同様に、同社は従来から顧客の要求に従って製品を出すプロダクトアウト型の組織構造を採用してきた。しかし、DXや脱炭素といった時代の大きな変化の中では、従来の事業構造・組織構造では対応することは難しい。多様化する顧客ニーズを背景として、企業文化を含む組織構造の変革が課題となっている。

2 成長戦略の事例

(1)プラントの分散制御システム(DCS)でのDXへの対応

同社では、分散制御システムでのDXに対応して、OTで得られたデータをITで解析できるようにするなど、OTとITを融合したシステムの提供し、顧客企業のDXの支援を始めている。OTとITの融合は、プラントの実際の運用や最適化のポイント、OTのデータの意味合いを理解していないと実現できない。これまでに培ったOTでの同社の強みを活かして、最適なソリューションを提供している。

将来的には、ITとOTの融合によりデータの統合がさらに進むことで、プラント自体がAIを搭載して学習効果を持つ、無人の自律型プラントの実現を目指している。自律型プラントにより、今後予想される

労働者の大量退職やそれに伴う暗黙知の喪失の懸念を解決することができる。

(2)脱炭素に向けた事業展開

同社は、従来のエネルギー産業中心からバイオロジーの分野への進出を図っている。その取組の一つとして、同社の100%出資の子会社として、横河バイオフロンティアを立ち上げた。この子会社は、植物由来の素材の製造販売を通じて、化石資源の必要性を最小限とする社会の実現に貢献しようとするものである。

また、創薬分野への進出も予定している。創薬分野では、現状は材料を非連続に投入するバッチ方式で生産されているが、バッチ生産では常にタンクを温めておく必要があるので、電気を多く消費するため地球環境に負荷がかかる。今後は材料を連続的に投入するフロー制御に変わっていくことが見込まれ、フロー制御ではこれまでの同社のノウハウを活用することができる。

同社はプラントのモジュール化を進めているが、モジュール化により、創薬での多品種変量生産に対応できることが期待される。また、巨大なプラントが作れないアフリカや開発途上国でもプラントを建築することができ、地産地消で植物由来の素材を製造することが可能となる。

(3)ビジネスモデルを進化させるための体制整備

ア C-DL[*2](コミュニティドミナントロジック)型マーケティングへの転換

「モノから価値へ」という時代にあって、プロダクトアウト型の発信では対応できない。顧客への問題解決の提供は重要であるが、DXにおいては、顧客が問題を認識できていない場合もある。そのため、顧客の問題を発見することが非常に重要である。企業は人々の生活に多大な影響を及ぼす長期的な問題を解決し、価値を創出するという中核に立ち返らなければならない。そのためにはあらゆる利害関係者を顧客同様に共創・協働して共に社会に貢献する意識を持つことが必要となる。さらに企業にとって利害関係者たちに愛されることは、表面的な企業の社会的責任(CSR)ではなく、事業の根幹を成すものである。企業はもはや「価値の創造者」ではなく、「価値共創の協働アクター」と変容する時代に入っている。これは利害関係者自らが価値を引き出す価値提案を提供することを意味している。C-DL企業が提供するのは経験の機会であり、経験を価値あるものとして息吹かせるのは顧客をはじめ利害関係者自身になってくる。

そのために同社はマーケティング部門を強化した。同社のマーケティング部門には、通常の企業ではマーケティング部門にない事業＆経営計画立案、新規事業開拓、M＆A、知的財産などの機能が組み込まれている。これらの機能を有機的に結びつけることで、同社の成長を加速しようとしている。顧客課題の早期発見に関しては、製品ができる前から同社の研究員が顧客のもとに足を運び、ヒアリングや仮説をぶつけ、顧客の問題の本質を見極めてから、その解決のために開発を進めることを行っている。SDGsや社会課題からバックキャストして顧客にナラティブ(物語)を語ることで、製品のアピールを超えて、同社が提供しようとする価値を伝え、同社ができることを顧客に認識してもらうことができる。このような活動が顧客との共創のきっかけにもなっている。

*2 C-DL: 体験価値をコミュニティ価値向上の手段と捉え、コミュニティ価値の最大化を目指す概念

イ 人事制度の改革

同社は、社員の社内異動に関する制度が重く、調整に時間がかかっていたため、人材の粘着性が高かった。10年以上にわたり同じ業務に従事している社員などが散見され、一部業務が形骸化しており、新しい発想が生まれにくい環境となっていた。

社員のモビリティを活性化するため、「社内公募制度」を立ち上げ、社員の意思による社内異動を簡便にそして自由に行えるようにした。また、社員が本来の業務の3割までの範囲で他の部門の業務を行えるようにする社内副業制度も開始した。これにより、人材の固定化の解決に取り組んでいる。

ウ 社内コミュニケーションの活性化

社員満足度の高い企業は、一般的にビジネスの結果も伴ってくると言われており、社内でのコミュニケーションを強化して、社員が自分の考えを発信できるようにすることで、社員のエンゲージメント強化と満足度を上げる取組を行っている。例えば、社長を含む役員と社員とのオンラインでのラウンドテーブルをグローバルに開催している。また、2021年5月の新しい中期計画の中で、新たにコーポレート・パーパスを公表した。パーパスを作るにあたっては、約18,000名のグローバル社員のうちの約5,000名の社員から、1万数千件のコメントが集まり、そのコメントを集約分析して、パーパスを制定した。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)OT分野における特許化とノウハウ化の判断

同社は顧客との関係や人財、ドメインナレッジを含めたものを知的資産として考えており、知財権はあくまでその一部と位置づけている。特許出願は、公開してもすぐに真似されない技術、または、真似された場合に侵害発見が可能な技術に対して行っている。一方、プラントで実際にエンジニアリングを行って、その現場の環境の中で最適なパラメーターを決めるには色々なノウハウがあるが、そのようなノウハウは特許化していない。

(2)C-DL型の知財戦略(協業のための知財戦略)

従来では、プロダクトアウト型の考え方にもとづき、発明があり、そこから特許を出願していた。現在は、C-DL型の考え方にもとづいて、ITとOTの融合という大きな流れから考え、マーケットの動向を見ながら今後重要になるだろうという技術にフォーカスして発明創出、出願するようにしている。

(3)知財部門の早期の研究開発活動への参画

研究開発の仮説を設定して顧客の課題を解決するため、研究者自らが顧客の現場を訪問するようにしてきた。研究開発の初期から顧客のもとに行き、ヒアリングを通じて設定した仮説の検証を行う活動は、知財部門と常に連携しながら進めている。このように研究開発の早い段階から知財部門が加わり、また、研究開発部門は知財部門と一緒に知的財産ポートフォリオの構築方法、活用可能性について検討している。

YOKOGAWAの研究開発体制

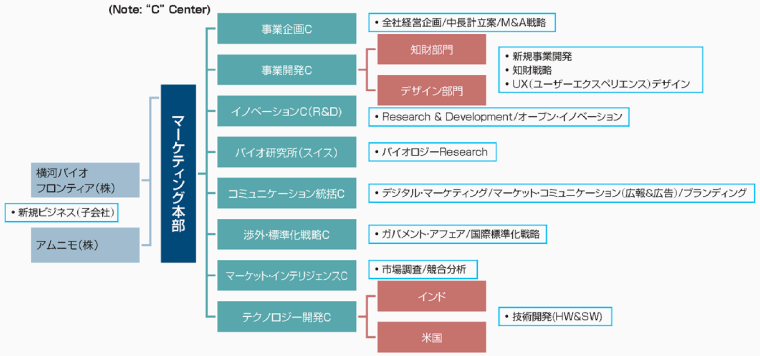
4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

マーケティング本部長配下で、開発・事業戦略に直結する知財活動

組織の変革により、同社では知財部門はマーケティング本部内の事業開発センターに所属している。同本部には、事業開発センターのほか、イノベーションセンター、コミュニケーション統括センター、渉外・標準化戦略センターなど、種々の関連部門が含まれており、ブランド、R&D、マーケットインテリジェンス等々と連携しながら議論を行うことができるため、知財部門がマーケットの動向や経営戦略に触れながら知財戦略を考えることができる組織体制が形成されている。C-DLを実現するために、マーケット情報や今後の技術動向やビジネスの予測について議論、調査しながらIPランドスケープを実施している。

このような体制において、経営層のマーケティング本部長が、CCO(CMO Collaborator)として、マーケティング、研究開発、製品開発や知的財産などの関係部門間の連携を常に一貫して意識し、各部門と方針を共有しながら、迅速に意思決定を行い、新たな顧客価値の創造を推進している。CCOは各本部やCxOに対して強い影響力を持ち、顧客と企業双方のメリットを最大化する役割を担っている。

企業にとって"マーケティング"とは「戦略」そのものであり、「コストセンター」ではなく「インベストメントセンター」である必要がある。さらにマーケティングには狭義と広義の定義がある。狭義ではマーケティングは宣伝広告、広報活動、Webコミュニケーションなどの「販促プロモーションの業務」になる。しかし、これでは商品開発がマーケティング戦略の外で企画され、技術視点で実行されてしまい、「自分たちの技術をどう売るか？」が起点となる視野狭窄に陥ってしまう。この場合、マーケティング活動が下流に限定され、商品開発の中にいるマーケターは技術や製品の開発にフォーカスされた商品開発の部門利害のために「作り手のためのマーケター」、もしくは「売り手のためのマーケター」になってしまう。一方で「広義のマーケティング」は「市場価値を創造する存在」であり、"企業の社会への存在理由"を探求する役割を担う。マーケティング本部だけがマーケティング機能であってはならず、マーケティングは全社員が意識すべき概念でなければならない。



なお、マーケティング本部傘下のこれらすべての機能は、すべて「広義のマーケティング」に必要不可欠な因子となっている。「変化」や「改革」、「戦略・戦術の実行」を高速に展開するには、迅速な意思決定と計画を確実に実行する能力を組織そのものが持つ必要がある。例えば知財部門はR&D部門、新規事業開発部門、標準化部門、オープン・イノベーション部門など複数の関連部署と戦略性を持って密に伴走することが期待されている。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

知的財産への取組について、情報発信を積極的に進めており、有価証券報告書やアニュアルレポートなどで開示している。これは今後IR活動において非財務情報の中でブランド価値や人的財産に加えて「知的財産」の価値が今後益々重要になってくることに起因する。また、例えばLOT[*3]ネットワークへの加入については、プレスリリースを行い、ホームページでも公表した。LOT加入の公表は、業界の中で先駆けてこのような施策にチャレンジしているという先進的なイメージ作りや、知的財産の面からも社会に貢献して行くことの発信のために行った。同社は、可能な範囲で知的財産への取組を開示していくことにより、企業価値の向上に貢献できると考えている。

*3：License On Transfer Network. パテントトロールから自社を守るための非営利組織。

20 Case Study 株式会社LIXIL

ウォーターテクノロジーのグローバル展開で、衛生的で豊かな社会に貢献

概 要

株式会社LIXILは、2011年に国内の主要な建材・設備機器メーカー5社を統合して誕生した。その後、GROHE、American Standardといった世界的ブランドを統合し、世界150か国以上で事業を展開する。多様化する顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応するアジャイル開発を推進するとともに、衛生環境の改善や利便性の向上、節水や省エネといった環境負荷の低減など、新たな価値をタイムリーに提供する。また、固定資産を削減し、財務体質改善を図ると同時に、技術、デザイン、ブランドに代表される知的財産・無形資産をより重視することで、持続的な競争力を強化し、社会に貢献する。

同社は、グローバル連携を強め、シナジー効果を十分に引き出すため、地域横断型のグローバルなプロジェクト活動によってベストプラクティスを共有し、地域間での技術移転を通じた海外事業の強化を推進している。

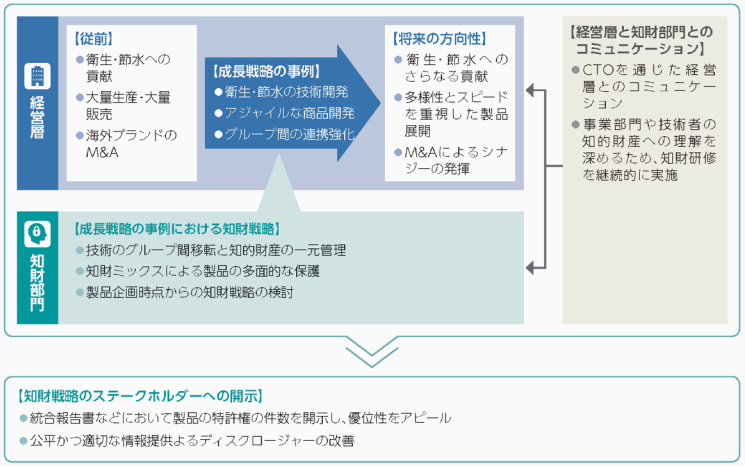
1 経営上の課題／中長期的な事業の方向性

(1)顧客価値の提供:非接触水栓により、衛生改善と利便性に加え、節水・省エネを実現

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響などにより、リモート社会へと世の中が一気にシフトし、自宅で過ごす時間が増加する中、自宅時間を快適・健康・安心・安全に過ごすために「衛生」が重要なキーワードの一つとなっている。また、持続的な社会の実現に向けた環境負荷低減の観点から、節水も大切なテーマとなっている。同社は、1980年代にセンサーに手をかざすだけで吐水/止水ができるタッチレス水栓を医療用施設向けに開発し、その後、2005年にはその技術をキッチン用にも展開、水栓のネック部分に配置したセンサーへの手かざし操作により吐水/止水できるキッチン用のタッチレス水栓を発売した。同社はタッチレス水栓の開発を通じて、顧客に衛生面と利便性を向上させるとともに、自動操作により、こまめな吐水/止水を実現することで、節水にも貢献している。

(2)経済的価値の持続的提供:顧客ニーズの多様化への対応

従来から、同社は大規模な設備での大量生産によるコスト低減を強みとしてきた。エンドユーザーに接している販売店から意見を集めて顧客ニーズを把握し、多数販売するために長い時間をかけて慎重に製品の企画と開発を行い、長期間販売して投資回収する、ウォーターフォール型の事業を展開してきた。しかし、大量生産により画一化された製品では、近年の多様化する顧客ニーズに対応できないという課題がある。



(3)経済的価値の持続的提供:ブランド間のシナジーの発揮

国内の人口減少に伴う中長期的な新設住宅着工戸数の減少などによる国内需要の減少を見据え、同社は、American Standard、GROHE、INAXなどのトップブランドを海外の主要市場で展開し、グローバルに水まわり事業を展開している。特定のブランドや地域向けに開発した技術や事業モデルは、他の地域でも応用することが可能なため、シナジー効果をいかに発揮していくかが経営上の課題の一つである。

2 成長戦略の事例

(1)非接触や節水をテーマとした技術開発

利便性向上と節水の観点から、同社は2015年に、従来のタッチレス水栓に、吐水口に手を近づけると自動で吐水し、離すと止水する機能を追加した「ナビッシュ・ハンズフリー水栓」を上市した。ナビッシュ・ハンズフリー水栓では、自動操作によりこまめに水の出し止めができるため、従来製品に対してさらに約30%の節水・省エネを実現している。

同社が販売するキッチン用タッチレス水栓「ナビッシュ」(左)と開発途上国向け手洗いソリューション「SATO Tap」(右)

また、同社では、世界の衛生課題の解決に貢献するソーシャルビジネス「SATO」を展開しているが、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な感染拡大を受け、開発途上国における手洗いの普及に向けて、「SATO Tap」という水道設備のない家庭向けに考案した手洗いソリューションを開発した。「SATO Tap」は、手洗いの際に手を触れずに肘を使って吐水／止水ができるとともに、その仕組みは非常に簡単で低コストなものであるため、水道が整備されていない農村部や都市近郊のコミュニティに、持続可能な衛生環境を提供するものである。世界人口の30％が家庭に水と石けんを使った手洗い設備がない状況下において、同社はユニセフをはじめ、パートナー企業やNGOとの連携を強化し、効果的な手洗い習慣を実践するこのソリューションの提供に注力している。

(2)ウォーターフォール型開発からアジャイル型開発への転換と、グローバルな連携体制の強化

エンドユーザーのニーズが多様化する中で、大規模な設備での大量生産からアジャイル型の製品開発に転換している。エンドユーザーの声を直に集め、それをもとに1年以内に製品開発を終え、製品を市場に出し、さらに市場のフィードバックを踏まえた改良を行い、改良品を上市するというサイクルにより、製品開発のスピードアップを図っている。これによって固定設備をスリム化することで、財務体質と収益性を向上させることができるとともに、デザイン、技術、品質、ブランドといった無形資産に投資することで、企業価値向上を目指している。

(3)グローバルなブランド間でシナジーを発揮するための体制整備

同社は、経営資源として、技術だけでなく、ブランドとデザインを差別化の源泉として重要視している。地域やブランドを超えたシナジーを発揮するため、日本で培った技術や専門知識を海外に移転して、商品力を向上させることで、さらなるブランドの強化を図っている。そのための組織として、社長直轄のシナジークリエーションオフィス(SCO)を立ち上げた。SCOは、世界のそれぞれの地域に応じて注力する製品を設定し、個別にプロジェクト化して、例えば、日本で開発されたタッチレス水栓を米国で展開する場合に、プロジェクトのタイムラインや進捗状況、ボトルネックへの対応などをマネジメントし、地域を超えてスムーズに話し合いが進むような活動を推進している。

また、ブランドやデザインの分野で、グローバルでの連携を強化するため、ブランドアイデンティティチームやグローバルデザインチームを設置し、SCOをファシリテータとしてチーム間で緊密に連携している。グローバルに管理する体制をとることで、ブランドのテーマや製品のデザインを全て把握できるようにしている。同社では複数のグローバルブランドを展開しており、ブランドアイデンティティやデザインのコンセプトが異なっているため、適切に管理しなければ、M&Aにより獲得した大切な無形資産が毀損されてしまう。そのため、デザインやブランドをグローバルに管理して一元的に把握可能とし、ブランドごとに差別化された価値を提供している。

この組織体制は数年試行錯誤を繰り返して構築されたが、技術移転を行った製品について、売上を急速に伸ばすことに成功している。

3 成長戦略の事例における知財戦略

(1)ハンズフリー水栓に係る知財ミックス

ハンズフリー水栓について、センサーの小型化やセンサーの制御、センサーの水栓への組込み構造などの技術で特許権を取得した。また、製品デザインで意匠権を、製品名で商標権を取得し、知財ミックスにより多面的な保護を行っている。その結果、特許40件、意匠10件以上を権利化し、150か国以上の国で水栓事業を展開している。また、自社特許により、他社の類似製品の仕様を変更させるなどの対策も実施している。

(2)製品企画段階での戦略的な知財権の取得方針の検討

同社の製品開発では、ステージごとの判断基準をクリアすることで投資を続投し、次のステップに進むステージゲート制を採用している。知財部門は、製品企画段階のステージから関わっており、製品の訴求ポイントやマーケティングの方針を企画の段階で整理した上で、特許権、意匠権、商標権の取得について戦略的に検討している。知財部門の役割は、製品が競合他社に真似されずに高い利益率と差別化された状態を継続するために、権利を取得し活用することにある。

(3)知財戦略に関する事業部門との対話

知財部門は、期首に13の各事業部門にヒアリングをして、経営の基本的方向性に沿った事業計画の課題を把握し、知的財産でその課題をどのように解決できるかについて事業部門のリーダーと検討する。その議論を通じて、知財戦略の方針を事業部門ごとに整合させている。

4 経営層と知財部門とのコミュニケーション

知財部門はCTO(Chief Technology Officer)の管轄にあり、CTOを通して、社長以下の執行役員とのコミュニケーションが行われることが多い。また、経営の基本的方向性に沿った事業計画に適合した知財戦略策定のため、期首に13の全事業部門のリーダーへのヒアリングを行い、課題の見える化を行っている。

事業部門のリーダーなどの知的財産に対する理解は非常に高いが、知的財産には分かりにくい面が多いため、「知的財産を取得して、どのように活用するのか」、「知的財産がどう利益につながっているのか」などについて、事業部門単位で研修を行うなどして、事業部門のリーダーや技術者の知的財産に対する理解を深める活動を継続している。

5 知財戦略のステークホルダーへの開示について

同社は、最新の統合報告書などにおいて、保有する知的財産ポートフォリオや、タッチレス水栓「ナビッシュ・ハンズフリー水栓」が50件以上の特許権や意匠権で保護されていることを訴求しており、直近の2021年9月中間決算報告(株主通信)においても、キッチン用タッチレス水栓「ナビッシュ・ハンズフリー」累計販売台数50万台を突破とうたい、同製品の特長・効果を多くのステークホルダーに公表している。「ナビッシュ・ハンズフリー水栓」を含む同社の多くの製品がデザイン界でもっとも権威ある賞のひとつであるRed Dot Award(レッド・ドット賞)を含む国際的なデザイン賞を受賞するなど、その価値が高く評価されていることを開示している。本製品に包含される特許権のうち、特許第5909171号「人体検知センサ及び自動水栓」は令和3年中部地方発明表彰にて「発明奨励賞」を受賞している。

また、同社は、経営層やIR部門が投資家にとって重要と判断される事項の情報開示に際し、迅速かつ不公平な混乱が生じないよう十分な注意を払っており、決算説明会の実施、決算説明会資料や期中のデータが、公平に提供されていることなどにより、「2021年度(第27回)ディスクロージャー優良企業」((公社)日本証券アナリスト協会)の建設・住宅・不動産の専門部会で「ディスクロージャーの改善が著しい企業」との評価を受けている。

6 参考資料

本事例集に関連する特許庁発行の事例集など

「新事業創造に資する知財戦略事例集 ～「共創の知財戦略」実践に向けた取り組みと課題～」(2021年度発行)

オープンイノベーションを円滑に実施している企業の多様な先進的な知財マネジメントや、その知財マネジメントを実施するに至った背景、実施する際の課題と対応策などについて調査分析することを目的として、企業の「悩み」や「課題」を起点としながら、「共創」に求められる知財戦略の方向性やその実践に向けた取組、及び課題の抽出を図るべく事例を収集している。

https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2021.html

「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」(2020年度発行)

イノベーションの創出、事業競争力の強化、組織・基盤の強化などの経営課題の解決に資する知財戦略に取り組んできた国内外の企業をヒアリング調査してとりまとめた事例集。主に知財機能レベルの「戦略＋具体的な戦術」のレイヤにフォーカスし、国内外企業20社以上の事例をまとめた。

https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html

「経営における知的財産戦略事例集」(2019年度発行)

経営と知財を巧みに連携させて両者の距離を縮める取組を実施している企業の知的財産戦略に関する国内外の企業の事例をヒアリング調査して取りまとめた事例集。主に企業レベルの「経営戦略＋知財戦略」のレイヤにフォーカスし、国内外企業50社以上の事例をまとめた。

https://www.jpo.go.jp/support/example/keiei_senryaku_2019.html

「国内外ベンチャー企業の知的財産戦略事例集 "IP Strategies for Startups"」(2018年度発行)

国内10社、海外8社(イスラエル、ドイツ、シンガポール、中国)のベンチャー企業の事業方針と知財戦略、外部専門家との連携体制、知財の活用事例などを紹介。

https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/h29_01_1.pdf

「オープンイノベーションのための知財ベストプラクティス集 "IP Open Innovation"」(2018年度発行)

大企業・中堅企業がベンチャー企業とオープンイノベーションを進める上で生じる課題とその対応策について、協業の目的に応じた類型化と各プロセスの進め方、知財部門の役割や協業で生まれた知的財産の取り扱いなどを紹介。

https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/ip_open_innovation.pdf

「知的財産デュー・デリジェンスの標準手順書 "SKIPDD"」(2018年度発行)

ベンチャー企業への出資や事業提携、M&Aを検討する際に行われる、知的財産の観点からの対象会社のリスク評価及び価値評価(知財デュー・デリジェンス)について、基本的なプロセスやポイントを紹介。

https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/skipdd.pdf

7 委員長及び委員各位の寄稿

加藤　浩一郎

委員長：金沢工業大学虎ノ門大学院　教授

企業の存在意義が、競争を勝ち抜き利潤を追求することから共創を通じた社会的課題の解決へとシフトしていく中で、企業価値の向上にはたす無形資産、中でも知的財産の役割がますます重要になっている。このような環境の変化に対応するためには、知的財産のマネジメントを企業全体の課題として捉えて、いち早く従来のスタイルから変革する必要がある。そのような変革に取り組もうとする企業が、本事例集を活用して自社に合った形で全社的な活動としての知的財産マネジメント体制を構築し、ひいては企業価値の向上につなげることを心から期待している。

阿部　剛士

委員：横河電機株式会社　マーケティング本部　本部長

企業にとって持続的成長のために洗練された知財戦略が重要である。知財戦略力強化にはIPランドスケープ、オープン＆クローズ戦略、知財ポートフォリオマネジメント、そして知財室組織デザインを確立する。さらに「守り」、「攻め」、そして「共創(協業)」の3領域すべてを考慮しなければならない。「守り」では自社特許権利形成、「攻め」は他者の特許ポートフォリオ管理にもとづいた明確な出願戦略、「共創」は共創目的を含んだ特許ポートフォリオ管理とその買収・売却の定常化などがドライビング・フォースとなるのではないだろうか。

荒木　充

委員：株式会社ブリヂストン　知的財産部門　部門長

知財・無形資産の活用で後れを取ってるという危機感が高まる一方、まじめにモノづくりしてきた日本産業界には実はたいへん強力な知的財産の蓄積がある。これらの"見えてない・気づいてない"様々な知的財産を可視化し、事業価値につながるように戦略を組み立てられたらグローバルで勝算は高められるはず。IPランドスケープを共通言語化・OS化する事によって、社内外をつないで戦略的に考えて動ける真の連携が今こそ必要であり、知財部門はそのプロモーターになり得ると思う。各社事例を見て頂いたらきっと元気が湧きあがってくると思う。

加賀谷　哲之

委員：一橋大学　商学部　教授

持続的な企業価値創造のためには、競争力の源泉となる知財・無形資産を磨き高めていくことが不可欠だ。具体的には、企業のパーパス・ビジョンにもとづき描き出される将来あるべき姿(To Be)と現状(As is)のギャップを「見える化」し、それをバックキャスティングにて埋める知財・無形資産戦略を策定することが求められる。本事例集には、それらを基盤とした価値創造ストーリーの好事例が数多く描かれている。これらを参考に、自社流の価値創造ストーリーとそれを支える知財・無形資産戦略、ガバナンスを策定・構築する企業が増えることを期待している。

小林　誠

委員：株式会社シクロ・ハイジア　代表取締役CEO

VUCAの時代に、知財・無形資産が競争力の源泉としてより重要な経営資源となっている。またSustainabilityという文脈で、経済的価値と社会的価値を相乗的に実現していくことが求められている。これからの新しい価値を創造していくためには、従来からの積上型の戦略では達成困難であり、あるべき将来像からバックキャストして戦略を構築していく必要があろう。そこでは事業戦略と知財戦略という二元論ではなく、中長期的な事業戦略の中で、当たり前にデータの利活用なども含めた複合的な知財戦略が一体として検討されるべきである。本事例集が、事業戦略の参考として活用されることを期待したい。

松島　憲之

委員：SESSA パートナーズ株式会社　チーフアドバイザー
三菱UFJリサーチ＆コンサルティング　委嘱アドバイザー

企業経営者にとって投資家との対話は重要性を増している。新常態では持続的成長をいかに達成するかという戦略説明を求められるが、財務情報の背景にある非財務情報(技術力やブランド力など)をうまくストーリーとして語る必要がある。特に他社との差別化が図れるような技術やノウハウへの関心は高い。良い対話のためには、自社が持つ技術(知的財産)を内部にとどめるだけではなく、知財部門や研究開発組織が有する知財情報をIR部門と共有し、経営者が自ら投資家向けに発信する必要がある。今回の事例集はその参考になろう。

(委員は五十音順)

8 ヒアリング実施各社のリストと謝辞

本事例集の発行にあたり、以下の皆様には、2021年11月から2022年1月にかけてヒアリングさせていただき、また、情報提供、写真提供などでも多大な御協力をいただきました。この場をお借りして心より感謝申し上げます。

味の素株式会社	株式会社ニコン
GROOVE X 株式会社	日本電産株式会社
KDDI 株式会社	富士通株式会社
株式会社五合	株式会社ブリヂストン
株式会社スノーピーク	株式会社 MICIN
株式会社ゼンリン	株式会社ミラック光学
ソニーグループ株式会社	株式会社メルカリ
ソフトバンク株式会社	株式会社ユーグレナ
株式会社デンソー	横河電機株式会社
DENBA JAPAN 株式会社	株式会社 LIXIL

（株式会社などを除いた日本語表記で五十音順）

9 委員会構成と謝辞

本事例集は、令和３年度産業財産権制度問題調査研究「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」（請負先：一般財団法人知的財産研究教育財団　知的財産研究所）の成果として作成したものです。調査研究の過程において、以下の有識者から構成される委員会より御助言いただきました。この場をお借りして心より感謝申し上げます。

▶委員長	加藤 浩一郎	金沢工業大学虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科専攻主任　教授
▶委　員	阿部 剛士	横河電機株式会社　マーケティング本部　本部長
▶委　員	荒木 充	株式会社ブリヂストン　知的財産部門　部門長
▶委　員	加賀谷 哲之	一橋大学　商学部　教授
▶委　員	小林 誠	株式会社シクロ・ハイジア　代表取締役CEO
▶委　員	松島 憲之	SESSAパートナーズ株式会社　チーフアドバイザー 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング　委嘱アドバイザー

（敬称略、委員は五十音順）

資料２

公開情報調査結果の詳細

［１］事業戦略と連動した知財ミックスの実態に関する調査
［２］知財ミックスを実践する企業に関する調査

＜調査の目的＞

本調査研究におけるヒアリング調査の方針、質問内容、及びヒアリング先の検討を行うため、知財ミックスを題材として、事業戦略やそれと連動した知財戦略推進の動向を調査し、また各社の実践的な活動について調査を行った。

［1］事業戦略と連動した知財ミックスの実態に関する調査

#1	事例から考察する意匠制度活用について-特許と意匠の併用の観点から-	出典	パテント 66 巻 11 号 6-20 頁	年	2013
著者	日本弁理士会　平成 24 年度意匠委員会　第 2 委員会　活性化第 1 部会				
目的・視点	特許と意匠の知財ミックスの利点、効果に関する考察	調査対象	意匠登録件数上位 20 社		
要旨	① 意匠制度は分野にもよるが特許制度に比べて比較的登録されやすい可能性があると思われる。 ・意匠は物品の形態であって視覚を通じて美感を起こさせるもの（意匠法 2 条 1 項）であるので、図面等に現わされる具体的形態に大きく拘束され、斬新なものを除けば、特許に比べ引例記載の意匠に類似するとされる範囲は狭いと考えられる。 ・特許出願において特許請求の範囲、明細書の 記載要件は特許法 36 条 4 項乃至 6 項に拒絶理由として厳しく規定されている。 ・意匠法では 3 条 1 項の工業上利用できる意匠であるか否かという点で願書や図面の記載が意匠を特定できるものであることが求められているが、特許法 36 条 4 項のような実施可能要件等の明確な規定はないと思われる。 ② 特許の権利範囲の穴を意匠権が補う可能性があると思われる。 ・特許制度による特許権では、特許法 29 条 2 項等の拒絶理由通知に対して、構造の相違だけでなく有利な効果を出すため等の補正により、出願当初想定していた権利範囲から外れてしまう部分が発生し得る。 ・意匠制度では美感が問題であり技術的効果は問題とされない等の事情から、出願当初想定していた権利範囲から外れる部分が生じることは少ないと思われ、特許の権利範囲の穴を補う可能性があると思われる。 ③ 特許権の保護対象と意匠権の保護対象との違いを考慮することで特許製品を重層的に保護できる可能性があると思われる。 ・例えば発明は技術的思想であるが故に必ずしも外観に現れない。従って、特許製品と外観が似ている場合、購入者が誤って該当特許発明と全く無関係の他社製品を購入してしまう恐れがあり、購入者ばかりでなく当該特許権者の利益も損なわれる恐れがある。かかる場合に、独占権としての意匠権で他人の製造・販売等を排除し、当該特許製品を確実に特許権者のみが製造販売等できるようにすることで、特許権による保護を更に確実なものとすることができると思われる。				
事例	事例１．包装用容器（意匠登録 1186568） 事例２．ロボットおもちゃ（意匠登録 1095993） 事例３．自動車おもちゃ（意匠登録 1391371） 事例４．送風機（意匠登録 1313239) 事例５．椅子（意匠登録 1088208）				

#2	ファッションブランドの戦略において、如何に意匠が商標を補足することができるか	出典	World Trademark Review, June/July, 2014	年	2014
著者	Veronique Dahan, August & Debouzy 事務所（パリ）				
目的・視点	服飾業界における知財権保護の課題と対応策	調査対象	服飾業界		
要旨	①背景：世界のファッション市場は 7,500 万人の雇用を生み出し、2012 年には 1 兆 7 千億ドルの価値に及んだ。しかしながら、模倣品市場も収益を得られる産業となってしまい、ロゴや商標のみならず、デザインも模倣され WCO（World Customs Organization）によると、ファッションの取引の約 10%が模倣品と報告されている。世評に関するマネジメントやブランド保護の法的対処及び失業に関わるコストは年間 60 億ユーロとされている。 ②意匠が十分に使われているとは言えない状況にある: Gucci 等の幾つかのブランドが意匠を活用し始めてから何年もたつが、知財戦略への意匠の活用が広がり始めたのはつい最近である。特に米国において、服飾品の意匠出願がかなり増加しており、パリの Balenciaga, イタリアの Missoni, Celine, Alexander Wang, Hermes 等の例がある。十分に活用されていない理由は、 a.服飾のデザインが著作権により無償で保護されること、 b.服飾の商品寿命が短く、意匠権登録の期間と費用がマッチしないこと が挙げられる。 長期の商品寿命が見込まれる場合は、意匠権取得は有効であり、また、OHIM の未登録保護の制度も最大 3 年まで活用可能である。 ③ 強い意匠保護の優位点：模倣者への警告状や係争においては、意匠権は相手方に対してかなり大きな威力を発揮する点が挙げられる。意匠登録の増加で、係争数もこの分野で増加。 ④ 強い意匠保護を得るための要件：意匠権は製品の外観を保護する。色合いや音等については意匠では保護できず、商標で保護される。 意匠権取得のための要件としては、新規性な特徴を有することが挙げられ、申請においては正しく正確な記載が要求される。7 つまでの異なる平易な視野図を提出することが要求され、説明文等を付け加えることはできない。これらの要件は、審査段階で必ずしも徹底的に確認されるシステムにはなっておらず、競合等による異議申し立てで無効化されるリスクがあることにも注意が必要である。 ⑤ 戦略的に用いることのできるその他の知財権 a.特許(Utility patent)：意匠権と異なり、特許権は機能的な発明を保護するが、服飾品への活用で折れ目のつかない繊維や、柔らかくて耐候性の強い繊維等で使われている。Levi Strauss, Alexander Wang 等の例示。 b.立体商標（3D trademark）：顧客に対して製品の識別を可能とするものに対して登録可能である。意匠権と立体商標の両方で製品を保護すること可能となる。 ⑥ まとめ：服飾品の保護のための知財戦略には時間と費用が伴うが、これらは自社の位置づけを向上し、収入を増すことにつながり得る。デザイン会社は特許と意匠を戦略的に活用することで、販売やライセンスによって新たな収入の流れを作り上げることが可能となる。服飾関連の会社は、知財システムを活用することで、模倣と戦い、侵害を受けるリスクを減らすことができる。意匠、特許、及び商標により完全で包括的な保護が可能となる。事業目的や採算を考え適切な知財権による保護を行うべきである。				
事例					

#3	意匠権活用事例の検討-特許権・実用新案権との併用	出典	パテント 67 巻 10 号 6-21 頁	年	2014
著者	日本弁理士会　平成 25 年度意匠委員会　第 2 委員会　活性化部会				
目的・視点	特許と意匠の知財ミックスの利点、効果に関する裁判例からの考察	調査対象	平成 12 年（2000 年）以降の裁判例で、同一の訴訟事件において、意匠権と特許権の侵害が争点となっている事件 22 件		
要旨	① 意匠権と特許権の両方で有効な権利主張（効果的保護）ができる可能性がある。 ② 侵害製品に対して、意匠権と特許権（複数の 権利）で訴えることは、権利の束で攻撃することになり、効果的である。 ③ 機能的な製品（装飾的効果を主目的としない製品）において、意匠権と特許権との両方で権利を取得することが有効である。 ④ 意匠権と特許権の保護内容（意匠と発明）は、その性格が異なる点に留意して権利行使する必要がある。 （ア）特許権は、「公知技術」については権利が及ばないが、意匠権においては、一部の形態が「公知形態」であったとしても、「意匠全体」が新規であれば意匠登録を受けることができ、「意匠全体」が類似すれば意匠権の効力が及び、具体的な製品形態について効果的に保護する可能性がある。 （イ）特許権は、「公知技術」によって「虫食い」状態の権利となることもあるが、意匠権は登録意匠に類似する意匠の範囲は権利が及ぶ可能性がある。 （ウ）特許権はクレームの文言解釈で構成が一つでも異なれば侵害とならない。しかし、意匠権は多少の相違点があっても、全体として類似すれば意匠権の効力が及ぶ可能性がある。 （エ）製品形態の改良・改変がある場合、「技術的効果 （作用効果）」が説明できなければ特許とすることはできない。しかし、意匠権の場合は、新規な形態であれば、効果等の説明はなくても保護される可能性がある。				
事例	平成 12 年～平成 25 年の 22 件の国内裁判例。				

#4	意匠から見た知的財産ミックスの研究	出典	知財管理 66 巻 8 号 991-1006 頁	年	2016
著者	日本知的財産協会　意匠委員会　第 2 小委員会				
目的・視点	①意匠を中心に据えた観点から、ビジネス形態別知的財産ミックスの在り方 ② 実践における留意点（課題）	調査対象	登録事例 6 件、判例 3 件		
要旨	① ビジネス形態ごとの知的財産ミックス （ア）マーケットイン型 B to B における知的財産ミックス 性能や品質等の機能とコストの両面において要求水準を満たすことを確認する作業がなされ、製品デザインについては、人の感性に訴える形態よりも、機能上優位な形態が訴求要素となる。形状特徴を特許権だけでなく、意匠権で押えることで、より広い権利保護が可能になる。 （イ）プロダクトアウト型 B to B における知的財産ミックス 特定企業からの受注生産ではなく、量産した汎用品を広く販売するという点では B to C に近い。機能やコストの優位性を、多くの企業ユーザに対して訴求することが重要となり、製品デザインとしては機能上優位な形態が訴求要素となる。また、機能が特に優れている部品がそのことによって知名度が高まると、その部品が使われていることが最終製品の選択理由になるほどのブランドイメージを獲得する場合があり、企業ユーザに対してはその部品の優れた機能のみならず、そのブランドイメージ自体が訴求要素となる。 （ウ）B to C 型における知的財産ミックス 不特定多数の消費者を対象として市場規模が大きく、参入企業も多く、機能面や性能面での差別性をアピールしにくい場合がある。感性に訴える商品のデザインやブランドがより重要となる。 ② 実践における留意点（課題） （ア）判断の留意点：特許を出願したので意匠は不要、機能的にも特徴ある形状は意匠出願だけで良いという単純発想は危険であり、両方の違いを踏まえたより強固な保護を検討することが得策。 （イ）出願のタイミング： ・特許は製品開発の早い段階で出願される場合が多い。 ・製品化直前の改良では進歩性の観点で特許出願が困難な場合がある。⇒意匠出願でバリエーションを増やし、保護期間を長くする。 ・位置商標、立体商標等の権利を活用する場合は、識別力を問われる。⇒ 商標出願前の戦略的、計画的な宣伝等が必要となる。 ・新規性の概念の無い商標制度と、秘密意匠制度による公開時期の延伸を戦略的にコントロールすることで、より効果が期待される。 （ウ）社内体制： ・商品の将来的な展開を含めた初期段階での出願戦略が重要である。 ・マーケティング部門、デザイン部門、知財部門の三位一体が重要となる。 ・例えばデザイナーに経営幹部としての役割、権力を持たせる形も考えられる。				
事例	事例 1：ダンパープーリー 事例 2：光電スイッチ 事例 3： 輸送機械用シート（RECARO） 事例 4：KADOKESHI カドケシ 事例 5：無印良品　MUJI 事例 6：バトンドール（菓子） 判例：インサート器具事件（東京地裁　平成 13 年）、地下構造物用丸型蓋及びマンホール蓋用受枠事件（知財高裁　平成 22 年）、取鍋事件（東京地裁　平成 16 年、知財高裁　平成 19 年）				

<table>
<tr><td>#5</td><td>知的財産権ミックスの落とし穴 - 中国における機能性意匠と特許の矛盾-</td><td>出典</td><td>知財管理 67 巻 5 号 712-720 頁</td><td>年</td><td>2017</td></tr>
<tr><td>著者</td><td colspan="5">河野　英仁</td></tr>
<tr><td>目的・視点</td><td>中国での特許と意匠を用いた知財ミックス活用上の注意点</td><td>調査対象</td><td colspan="3">2011 年～2016 年の機能性意匠に関する中国人民法院判決</td></tr>
<tr><td>要旨</td><td colspan="5">機能面は発明特許、実用新案特許で積極的にカバーする
機能性デザインを含む意匠特許については、当該機能が全体視覚上評価されず、権利が無効となりやすい。そのため、保護すべき製品の機能性が強い場合、発明特許、さらには実用新案特許を中心に権利化を行い、意匠特許は補助的な位置づけで権利化しておけばよい。逆に審美性の高いデザインであり、技術的な特徴が少ない場合、意匠特許を中心に権利化を行う必要がある。

表１　デザインの種類と紛争時の評価
<table><tr><th>係争の種類</th><th>意匠特許の有効性を巡る紛争</th><th>意匠特許の権利侵害紛争</th></tr><tr><td>機能性デザイン</td><td>相違点として認定されず、先行意匠と同一・類似と判断され、無効となりやすい</td><td>相違点として認定されないため、被疑侵害製品が類似範囲に属すると判断されやすい</td></tr><tr><td>審美性デザイン、
機能性＋審美性デザイン</td><td>先行意匠に対する相違点として評価される</td><td>相違点として評価される</td></tr></table>
禁反言とオーバーラップしない権利化
発明特許の権利化・係争時において機能面の優位性を主張した場合、意匠特許の係争時に当該機能面についてマイナスの影響を与えることになる。相互の権利に与える影響を十分に意識しておく必要がある。
一製品について、発明特許と意匠特許が相互にオーバーラップしない範囲について相互に権利化することで、このような問題も解消でき、費用対効果も高いといえる。
部分意匠の活用
部分意匠制度が導入されれば、様々な問題を引き起こす機能性デザインを意匠から排除し、審美性デザインを中心にした部分意匠にて権利化することができる。</td></tr>
<tr><td>事例</td><td colspan="5">2011 年～2016 年　中国人民法院判決</td></tr>
</table>

#6	知財戦略におけるデザイン活用と価値創出 -産業競争力とデザインを考える研究会-	出典	デロイトトーマツ　ファイナンシャルアドバイザリー合同会社　2017 年 11 月 2 日	年	2017
著者	小林 誠				
目的・視点	①Apple のデザイン保護戦略の分析 ②国内の知財戦略及び制度に関する提案	調査対象	Apple の Design Patents と Trademarks Apple vs. Samsung の知財訴訟事例		
要旨	Apple のデザイン保護戦略の分析 ・デバイスやアイコン、インターフェイスだけでなく、製品パッケージ、周辺機器、アクセサリ、さらには店舗外観や PC の起動オンに至るまで、あらゆる角度から Apple の製品・サービスをデザインし権利化することで、Apple 全体の企業イメージや企業ブランドの保護を実現している。 ・知的財産を複合的に権利化することにより、重層的な保護を実現している。（＝知財ミックス） ・Apple が保有する商標権のうち、Design Only に属する商標は 25%を占め、USPTO 全体と比較して 6.5 倍、日系企業と比較して約 3 倍の高い割合。 ・Apple は、商標を図形（絵）のみ（立体的形状、及びこれらと色彩との結合を含む）で表現することが多く、文字／記号／数字を組み合わせて表現する割合は低いことが特徴的である。 ② 国内の知財戦略及び制度に関する提案 a.産業競争力を向上させるためのデザイン活用のあり方 ・企業経営におけるデザインの重要性の理解と、一貫したデザインコンセプトの共有・継続 ・デザインやブランドの効果や経済的価値の見える化 ・知的財産権の複合的活用（知財ミックス） ・デザイン保護に対する啓発活動 b.デザイン保護制度のあり方（デザインを保護するための法制度として、意匠法の存在意義と、他の知財法による保護との関係性を改めて整理） ・特許権 ： 画面のユーザー・インタフェースは、「見やすさ」や「操作のしやすさ」のような技術的な効果と直結させれば、特許権として登録できる。 ・商標法： デザインが商標法による保護を受けるためには、使用による識別力、使用による特別顕著性（3 条 2 項）が要求されるため、実質的なハードルが高く利用しにくい。 ・著作権法：「応用美術」も 2 条 1 項 1 号の要件を充たせば「美術の著作物」として保護（TRIPP TRAPP 事件）される可能性がある（判例・学説上）／著作権法と意匠法の重複適用の可否 ・不正競争防止法：形態模倣行為（2 条 1 項 3 号）により保護される／意匠法の「補完」から「代替」になっている。 c.意匠法のあり方 ・産業競争力にデザインの力を反映させるために、国際調和した、使い勝手が良く、適切にデザインが保護される法制度を整備する。 d.デザインに関する優遇税制のあり方 ・デザインに関する優遇税制を創設し、企業によるデザイン開発及び保護・活用のインセンティブとする「知的財産権ミックス戦略の分析」				
事例	USPTO Trademark Electronic Search System(TESS)によるサーチ				

#7	知的財産権ミックス戦略の分析	出典	知財管理 67 巻 8 号 1216-1229 頁	年	2017
著者	日本知的財産協会　情報検索委員会　第 3 小委員会				
目的・視点	知的財産権ミックスについて、特に異なる知的財産権（特許権と意匠権、又は、意匠権と商標権）の補完的利用の観点から、具体的事例を分析。	調査対象	特許権、意匠権、商標権の出願割合 知的財産権ポートフォリオが異なる 業界（タイヤ、建設機械、自動ドア、イヤホ・ヘッドホン、小売、医療用医薬品、一般用医薬品）27 社 立体商標出願上位企業（日本、米国、欧州） 欧州グラフィックシンボル意匠の出願件数上位の日本企業		
要旨	特許権、意匠権、商標権の出願割合（知的財産権ポートフォリオ）が異なる業界（タイヤ、建設機械、自動ドア、イヤホ・ヘッドホン、小売、医療用医薬品、一般用医薬品）における知的財産権ミックスについて、特に異なる知的財産権（特許権と意匠権、又は、意匠権と商標権）の補完的利用の観点から、具体的事例を分析。 ⇒ B to C、B to B に関わらず、特許と意匠の補完的な知財ミックス、意匠と商標の補完的な知財ミックスを活用 意匠との補完的利用が報告されている立体商標について、グローバルに俯瞰すべく日本、米国、欧州における出願傾向及び補完的利用事例を調査。 ⇒立体商標出願上位企業において、立体商標と補完的な意匠権を有している企業の割合は、日本が 23%（3 社／13 社）、米国 67%（8 社／12 社）、欧州 90%（9 社／10 社）であった。 商標との補完的利用が報告されている欧州グラフィックシンボル意匠については、日本企業の出願傾向及び補完的利用事例を調査。 ⇒日本企業の欧州グラフィックシンボル意匠の出願件数上位企業 10 社中 3 社において、欧州グラフィックシンボル意匠と補完的な欧州商標があり、10 社中 8 社において、欧州グラフィックシンボル意匠とそれに対応する日本商標があることを確認した。また、10 社中 3 社において、欧州グラフィックシンボル意匠、欧州商標、それに対応する日本商標のいずれもあることを確認した。 ・日本企業が補完的な知的財産権ミックス戦略をより活用することによって、自社製品に関する権利行使性の向上や権利期間の拡大等を図り、グローバルな競争で優位に立つことを期待する。				
事例	調査対象と同じ				

#8	経営学から見た「知的財産ミックス」	出典	電子情報通信学会誌 102 巻 1 号 21-25 頁	年	2019
著者	杉光一成（金沢工大大学院）				
目的・視点	経営学の立場から見た知的財産ミックスの定義及び意義	調査対象			
要旨	・知財ミックスの用語に明確な定義がある状況にはない。 ・知財ミックスの実践例としてアップル社の例がある。iPhone や iPad 等に使用されるアイコンの多くを意匠（米国では Design Patents）と商標（Trademarks）の両方で保護しており、これは権利行使による金銭を目指したものではなく、「市場の維持」を図るための、経済学的意味でのマーケティング活動の一環としてのツールとして知財ミックスが用いられたものと評価すべきである。 ・デザインは製品の単なる外観という位置づけから、デザインドリブンイノベーション（DDI）による「新市場の創造」というマーケティング活動の一環としての位置づけになってきている。その中で、種々の知財をツールとしてどの範囲までデザインをカバーできるのかが重要である。 ・ブランドも元々はマーケティング論の中で議論され、発展してきたものである。この中で、インテル、ゴアテックス等の「技術のブランド化」は、技術の顧客吸引力を生み出すものであるが、技術のブランド化には相当の時間を要し、その間を特許によって保護することが有効である。また、商標には特許が切れた後においても「技術の価値を延命する効果」がある。 ・一連の検討から、知財ミックス（戦略）は、マーケティング戦略の一種として捉えるべきと考えられ、「市場をコントロールする目的を持って、事業のあらゆる側面を多様な知財をツールとして活用するマーケティング戦略」と定義可能である。 ＜知財ミックス戦略を実践する上での課題＞ a.企業（特に大企業）の場合、組織上、特許担当と意匠・商標担当が分離されているケースが非常に多いため、連携を取る困難性がある。 b.知財部門が実際に事業（特に新規事業）の起点となる経営・事業企画部門あるいは製品企画部門との組織間連携がなければ実践できず、また、時間的な観点では、 知財部門が事業の初期段階（構想段階）から関与できていなければ知財ミックス戦略を行うのは困難である。 c.このようなことを実現する前提として、知財部門以外の関係部門、すなわち技術者（研究・開発者）、経営陣そして事業責任者が知財（そして知財ミックス戦略）の重要性を理解することが重要となる。				
事例	「知財ミックス」の実践例としてアップル社の意匠、商標を紹介				

<table>
<tr><td>#9</td><td>EU 企業による知財権バンドルの活用</td><td>出典</td><td>欧州連合知的財産庁</td><td>年</td><td>2020</td></tr>
<tr><td>著者</td><td colspan="5">欧州連合知的財産庁（EUIPO）</td></tr>
<tr><td>目的・視点</td><td>統計的な分析による知財権バンドル活用実態の把握</td><td>調査対象</td><td colspan="3">対象企業 63,286 社に対して、2014-2015 の期間に同じ製品に対して異なるタイプの知財権を同時に使用する※EU 企業を調査。対象企業の出願知財権数 196,135</td></tr>
<tr><td>要旨</td><td colspan="5">全企業の状況と対象母集団の関係
・調査対象企業の意匠出願及び特許出願数はそれぞれ全企業の出願数の約半数を占める。
・全企業の商標出願の約 80%は、意匠も特許も出願しない企業から出願されている。
・対象企業のうち、8.3%が複数のタイプの知財権を出願。
・これらの企業が提出した 知財権は、対象企業のすべての知財権の 35.7%。
・これらの企業の内 1%は、期間中に 3 つの知財権（特許、商標、登録デザイン）全てに対し申請。
・これは、サンプルの企業が EUIPO と EPO に登録したすべての知財権の 16.8%。
⇒これらの数値は、強い知財権の集中を示す。
・複数知財権を出願した 8.3% 5,264 社の企業の内訳は、大企業が対象大企業の 21.7%、中小企業が対象中小企業の 7.1%。
・対象大企業の 21.7%の企業の出願は、対象大企業の全出願の 64%の出願を行っており、対象中小企業の 7.1%の企業の出願は、対象中小企業の全出願の 20%の出願を行っている。
・業種別では、製造業及び鉱業（manufacturing and mining）の複数知財権出願の企業割合は 15%であるのに対して、サービス・商業・公益事業（services, commerce and utilities）では 6%に止まっている。後者の業種では特許出願が少ないことからも頷ける。</td></tr>
</table>

調査対象企業	63,286 社の出願した各知財権の数	期間内の全出願数に対する割合
それらの Tradenarks	98,257	43.4%
それらの Designs	21,676	49.2%
それらの Patents	76,202	55.9%
合計の知財権数	196,135	48.2%
期間	2014.1.1.-2015.12.31.	
対象	EUIPO および EPO に出願する EU28 ヵ国の企業	

知財権の組合せ	会社割合（%）	知財権割合（%）	対象企業全体に対する従業員数割合（%）	対象企業全体に対する売上割合（%）	
商標権のみ	72.8	38.4			1 種しか出していない企業は平均 2.2 件の出願。
意匠権のみ	10.5	5.1			
特許権のみ	8.4	20.8			
併用の割合	**8.3**	**35.7**	**31.9**	**35.5**	**平均 13.3 件の出願**
商標権＆意匠権	4.7	8.5			意匠 1 件につき平均 1.5 件の商標を登録
商標権＆特許権	1.9	7.1			商標 1 件について平均 4 特許を出願
特許権＆意匠権	0.8	3.3			意匠 1 件につき平均 6.5 件の特許を出願
商標、意匠、特許	**1.0**	**16.8**	**14.1**	**16.0**	
総数	63,286 社	196,135 件			

#10	トレードドレス(立体商標）と意匠における「機能性」の違い	出典	Landslide,Vol.13,No.3, Jan./Feb. 2021	年	2021
著者	米国弁護士会				
目的・視点	知財ミックスの実施における留意点の指摘	調査対象	米国における立体商標及び意匠に関する判例		
要旨	これまでの判例では、トレードドレス（立体商標）の世界における機能性と、意匠の世界における機能性の解釈に違いがあることで、特にトレードドレスの機能性をターゲットにされる場合が多い。 複数の種類の知財権で保護することは重要であるが、その際には以下に留意することが必要である。 1）最初は意匠権で保護し、消費者の識別の認識を意匠権の有効期間内に醸成すること。 2）この段階で、トレードドレスによる保護を行うこと。 3）宣伝は機能的な点に向けず、外観の独創性や装飾性に向けること。 4）特許の取得がトレードドレスによる永久的な保護に悪影響を及ぼし得る点に注意すること。				
事例	2020 年 6 月の第 9 高等裁判所、2020 年 4 月の第 4 高等裁判所　他				

#11	意匠法による保護と商標法による保護の戦略的活用	出典	パテント 74 巻 1 号 73-83 頁	年	2021
著者	佐々木　眞人（日本弁理士会）				
目的・視点	意匠法による保護と商標法による保護の戦略的活用に関する考察	調査対象	要旨にある複数の国内意匠及び商標の登録例		
要旨	令和元年意匠法改正により保護対象が拡充され、画像、建築物、内装が新たに意匠法の保護対象とされた。意匠登録が可能なものの中には商標登録が可能なものもあると考えられるが、令和元年意匠法改正に伴う保護対象の拡充により、意匠法と商標法との双方で保護可能なものが改正前よりも多くなった中で、意匠法による保護と商標法による保護の戦略的活用について、以下の複数の例を考察。 ・図形を含む意匠登録例と図形商標の登録例 ・文字を含む意匠登録例と文字商標の登録例 ・文字を含む意匠登録例と結合商標の登録例 ・意匠登録例と立体商標の登録例 ・意匠登録例と位置商標の登録例 ・建築物の意匠と建築物関連の立体商標の登録例 ・内装の意匠と内装関連の立体商標 ＜戦略的な活用戦略＞ A,商標登録後に意匠登録を受ける場合 商標法では保護困難な範囲を意匠法による保護で補完するという戦略が考えられる。 B.意匠登録後に商標登録を受ける場合 有限である意匠法による保護期間に商標法による保護期間を付加して長期にわたる保護を得るという戦略が考えられる。 意匠法による保護期間に、当該物品等について、自他商品等の識別力を有するに至る場合もあろう。 この場合、意匠権の存続期間中に商標登録を受けることで、意匠法による保護を商標法による保護で補完することも期待できるであろう。				
事例	調査対象と同じ				

［２］知財ミックスを実践する企業に関する調査

※戦略を明記した公開情報が無い場合は、同一製品・サービスに対する特許・意匠・商標の出願状況に基づき判別した。

（１）日本の大企業

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
1	LIXIL（旧 サンウェーブ工業）	金属製品	アクティエス（システムキッチン）	○	○		2-way（キッチン側、ダイニング側）アクセスについて特許と意匠で保護。 テクノロジーと融合するデザインの創造と知財保護に力を入れ、日本で生まれた技術をデザインで世界に普及させる。		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）；経験デザインの法的保護（特技懇 249 号 50-60 頁）；株式会社 LIXIL と意見交換を行いました（経済産業省 特許庁 2021 年 4 月 6 日）
2	TOTO	ガラス・土石製品	RESTROOM ITEM 01	○	○	○	トイレユニットについて意匠権だけでなく特許権で保護を図っている。また「○○きれい」という商標シリーズについて商標権を取得した。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補っている。特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	TOTO の知財ミックス.docx
3	YKK AP	金属製品	APW 330（窓枠）		○	○	窓事業ブランド「APW」を展開し、窓の組立完成で剤を多数意匠出願。関連意匠、部分意匠などを組み合わせ。	2009 年 7 月に東北地方で先行発売。2010 年 3 月に東日本エリアで発売。評判となり、2011 年 7 月に全国発売。	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
4	味の素	食料品	チャーハン（冷凍食品）	○		○	ザ★チャーハン（冷凍食品）は製法特許だけでなく特徴的なパッケージデザインを商標登録している。	冷凍食品の模倣を特許権だけではなく商標権で抑制した。	とっきょ Vol. 34（特許庁 2017 年 10-11 月号、10-11 頁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
5	江崎グリコ	食料品	バトンドール（菓子）		○	○	商品の形状そのものは棒状であるが、その特徴的な色彩を想起させるフランス語に由来する商品名を商標権で保護し、曲面で構成され高級感が演出されたパッケージを意匠権で保護。高級菓子としてもブランド構築を図る。	意匠権だけではなく、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
6	花王	化学	キュキュット（食器用洗剤）	○	○	○	液体洗浄剤を特許、容器を意匠、商品名を商標で保護		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」(特許庁)；知財を守り、知財で攻める「知的創造サイクル」の構築とは？ 2021 年 4 月号 事業構想オンライン
7	キーエンス	電気機器	光電スイッチ	○	○		機能を実現したデザインについて、構造を特許権で保護するとともに、軸の太さ・長さのバリエーションを意匠権で保護することで、機能的デザインを重層的に保護する。	特許権だけではなく意匠権も取得することで他社に対する牽制効果を高めた。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
8	キッコーマン	食料品	しょうゆ（いつでも新鮮 しぼりたて生しょうゆ）	○	○	○	包装容器の密封構造を特許権で、包装容器を意匠権で、商品名等を商標権で保護している。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補っている。特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	「いつでも新鮮 しぼりたて生しょうゆ」の知的財産権(知財権ミックス)による保護（キッコーマン） https://www.kikkoman.com/jp/quality/ip/protection.html ［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
9	キヤノンメディカルシステムズ（旧東芝メディカルシステムズ）	精密機器	Aquilion ONE（医療機器）	○	○			世界初の丸い外装デザインを保護するため、類似意匠制度を活用し、バリエーションの意匠についても権利化	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
10	キューピー	食料品・化粧品	化粧品	○		○	商標権と特許権を組み合わせた知財ミックスで独自機能を有するヒアルロン酸の製法特許、用途特許等を取得。ヒアルロン酸等の素材については「ヒアロオリゴ」「ヒアベスト」等の商標を使用。	化粧品の模倣を特許権だけではなく商標権で抑制した。	令和2年度 知財功労賞（経済産業省 特許庁）
11	グンゼ	繊維製品	AIRZ（男性用下着）	○	○	○	ウエストゴムをなくしてもフィット感を保つことができるアルゴウェーブカット設計技術について、7件の特許出願を行い、また、7件の意匠登録を得た。また、空気を意味する AIR と究極を意味する Z を組み合わせた商標権も取得した。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補っている。特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	【講座レポート】第1回「攻めと守りのブランディング～知的財産権の違いを理解し味方につける～」（一般財団法人 大阪デザインセンター）https://www.osakadc.jp/%E7%9F%A5%E7%9A%84%E8%B2%A1%E7%94%A3_04.pdf［最終アクセス日 2022年3月10日］
12	コクヨ	文房具	消しゴム（カドケシ）	○	○	○	特許権・意匠権・商標権で重層的に製品を保護し、販売実績に基づく知名度の向上と、グッドデザイン賞等デザイン面での高い評価とに基づき立体商標も取得した。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補っている。特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016年8月）（図4）；平成28年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究「デザインの創作活動の特性に応じた実践的な知的財産権制度の知識習得の在り方に関する調査研究」教材意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016年8月）；平成28年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究「デザインの創作活動の特性に応じた実践的な知的財産権制度の知識習得の在り方に関する調査研究」教材

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
13	サントリー	食料品	角ハイボール缶	○	○		「角ハイボール缶」は亀甲模様のみならず、格子模様等の創作時に発想を得た異なる意匠を出願し、さらにはその製缶方法に関連する特許出願も行った。	特許権だけではなく意匠権も取得することで他社に対する牽制効果を高めた。	平成27年度 知財功労賞（経済産業省 特許庁）
14	セイコーエプソン	電気機器	dreamio EMP-TWD1（プロジェクター）	○	○	○	コア技術、デザイン、商標について、特許権・意匠権・商標権・（著作権）の知財ミックスにより確実に保護するポートフォリオを構築する。		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）
15	ソニー	電気機器	ベガ KDH-HX1, BRAVIA（テレビ）ウォークマン（イノベーティブデザイン）PlayStation（ゲーム機器）	○	○	○	画期的なデザインを保護するため、技術的観点から洗い出しを行い、複数の特許出願を行う。さらに商標権、著作権、不正競争防止法の観点からのデザイン保護も進める。		イノベーティブデザインの保護に向けたあるべき意匠制度の調査研究（知財管理 2018 年 6 月）； ソニー株式会社におけるデザイン保護の取組み（特技懇 249 号 42-49 頁, 2008 年）
16	ソフトバンクロボティクス	ロボット	Pepper		○	○	製品の形状について、意匠権だけでなく、使用により自他商品識別力を獲得した立体形状として商標登録を受ける。立体形状に関する継続的なブランドマネジメントに対しても商標権による支援が可能となり従来の法的保護の空白を埋めることができる。	立体商標の商標権によって商品の形状について半永久的な保護を図っている。	人型ロボット「Pepper」の立体商標登録について（ソフトバンクロボティクスグループ株式会社プレスリリース 2018 年 11 月 22 日）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
17	タイガー魔法瓶	調理器具	土鍋圧力 IH 炊飯ジャー THE 炊き立て、蒸気レス VE 電気まほうびんとく子さん（家電）	○	○	○	全体意匠で製品全体を保護し、これに加えて操作部や各パーツ等を部分意匠で抑え、多様な用途に応じた形状で商品展開するものはバリエーションを関連意匠で保護する。	特許出願で権利化できない部分を意匠権と商標権で保護している。	土鍋一筋 15 年、タイガー魔法瓶の成長支えた知財ミックス戦略（ニュースイッチ@日刊工業新聞社 2021 年 4 月 19 日）；平成 29 年度 知財功労賞（経済産業省 特許庁）
18	ダイセル	化学	光学分割デバイス	○		○	医薬品開発のために用いられる光学分割デバイスについて、産学連携により事業化し、グローバルに特許／商標網を構築した。	光学分割デバイスの模倣を特許権だけではなく商標権で抑制した。	平成30年度 知財功労賞（経済産業省 特許庁）
19	タカラトミー	玩具	ベイブレード（玩具）		○	○	ひとつのブランドや商品に対して様々な知的財産権を複合的に取得し保有することで、技術や遊びも含めたブランド価値の確立とそのブランドの持続的な成長につなげる。	海外 EC サイト等で販売されていた模倣品について、商標権、意匠権に基づき行政摘発を行う。 アジアや欧米など、多数の国で人気拡大。	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）；知的財産戦略｜商品・サービス｜サステナビリティ・CSR｜タカラトミー（タカラトミー） https://www.takaratomy.co.jp/company/csr/products/intellectual_property.html ［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
20	田辺三菱製薬	医薬品	皮膚感染症治療薬フルコート	○		○	医薬品の模倣を特許権だけではなく商標権で抑制した。	偽造医薬品を「FLUCORT」等の商標権に基づいて輸入差止申立を行った。また、医薬品の効能は一般需要者には分かりづらいため、医薬品については、一般需要者は、効能よりも商標を見て購入することが多いため、商標権を取得することが医薬品の模倣対策に有効となる。	医薬品ブランドと商標（ファルマシア 2015 年 6 月）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
21	デンソー	自動車部品			○	○	欧州では、物品と認められない画像（グラフィックシンボル等)についても意匠権で保護できるため、意匠として出願をした数年後に商標出願を行った。	グラフィックシンボル等の意匠出願を商標出願よりも先に行うことで、商標出願の指定商品等を決める時間を確保した。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
22	トヨタ自動車	輸送用機器	iQ（自動車（コンセプトカー)）	○	○		コンセプトカーのデザインは量産車のデザインより早期に完成したが、（当時は）関連意匠出願の時期的制限があったため、量産車のデザイン完成を待って、同日に出願。	改良技術については随時特許出願。模倣品が発生したとの情報なし。	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
23	ニコン	精密機器	一眼レフカメラ		○	○	カメラのグリップ部分の赤線の位置商標を取得し、それをみればニコン製だと分かるデザインを半永久的に保護している。	意匠権で保護してきたデザインを、モデルチェンジにも対応できるよう、位置の商標により半永久的に保護した。	4 月 18 日は発明の日_意匠・商標の新潮流（日刊工業新聞 電子版 2021 年 4 月 20 日）
24	日清食品	食料品	カップヌードル	○	○	○	販売半年前（1971 年に販売）に特許出願及び実用新案出願を行い、1972 年に海外進出前に商標出願を行い、2006 年に立体商標出願を行い、2018 年に位置商標について商標出願を行った。	カップ麺の内容物（麺）の技術については特許権及び実用新案権を取得することで保護した。製品が著名になり、容器の形状等の識別力が高くなるにしたがって、容器の形状等について立体商標や位置商標について商標権を順次取得していった。	あのときあの知財 日清カップヌードル（とっきょ Vol. 40 12-1 月号 2018 年 11 月 26 日）；ちざいげんききんき 事例紹介 日清食品ホールディングス㈱カップヌードル（日本弁理士会 関西会 Websie 2019 年 8 月 6 日掲載）
25	ニプロ	精密機器	瘡蓋剥離器具（医療器具）		○				「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
26	パナソニック（旧 松下電工）	電気機器	ジョーバ（フィットネス機器）	○	○	○	意匠権については、点ではなく面で保護する目的から関連意匠も利用。特許権や商標権も利用し、多面的に保護		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
27	ファーストリテイリング	衣料	ヒートテック	○		○	製品名ではなく「技術」について、特許権だけではなく商標権を取得することで、その技術を利用した全ての商品群が売れるようにした。	技術のブランド化により、シリーズ化した商品付加価値も高める。	「複数の知的財産法によるデザイン保護の可能性」（大阪工業大学　教授　大塚理彦） http://www.oit.ac.jp/ip/~ootsuka/designprotect2019.pdf ［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
28	富士通	電気機器	音の特徴をからだで感じるユーザインターフェイス Ontena	○	○	○	音を光で表現する装置の形状について、意匠権だけではなく商標権で半永久的な保護を図っている。	立体商標を有効に活用し、半永久的な保護を図っている。	ブランドと商標／デザインと意匠　（富士通ホームページ） https://www.fujitsu.com/jp/about/businesspolicy/tech/intellectualproperty/brand/　［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
29	富士フイルムヘルスケア（旧 日立メディコ）	精密機器	HI VISION Preirus（医療機器）	○	○	○	販売戦略に合わせるため秘密意匠制度を利用。商品名の語尾に超音波を意味する Uitrasound の省略形「us」を入れる。		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
30	ブリヂストン	ゴム製品	REGNO GR-XT（タイヤ）	○	○		特許出願を行った後で意匠出願（トレッドパタンやサイドデザイン等に関する秘密意匠）		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）；ターニングポイントを迎えている商標・意匠制度とその活用（知財管理 2018 年 4 月）
31	ぺんてる	文具	ビクーニャ（ボールペン）		○	○	先行商品のイメージを踏襲するデザインを採用し、ビクーニャという製品ブランド（100 アイテム）をデザインにより表現	ツイッターによる商品告知により、発売と同時に初回 50 万本が完売、品切れ。	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
32	本田技研工業	輸送用機器	スーパーカブ		○	○	使用により自他商品識別力を獲得した立体形状として商標登録を受ける。立体形状に関する継続的なブランドマネジメントに対しても商標権による支援が可能となり従来の法的保護の空白を埋めることができる。	バイクのデザインについて、意匠権だけではなく、半永久的に存続する商標権でも保護している。	知財権ミックスによるブランディング支援　新たな商標の意義（特技懇 2016 年 1 月）
33	ホンダアクセス	輸送用機械器具	FIT 純正品フロアマット	○	○	○	部分意匠･秘密意匠制度を活用しながら意匠権を取得するほか、特許権や商標権を同時に取得し、複数の権利で用品の知財ポートフォリオを形成して製品を保護		「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」特許庁；平成 29 年度 知財功労賞（特許庁）
34	ミツカン	食料品	金のつぶあらっ便利（納豆）		○	○	「とろみタレを箸でつまんで納豆側に移す」という容器コンセプトを表現したデザイン商標	2008 年 9 月販売開始、2009 年 12 月累積出荷食数 15 億食突破。	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
35	ミネベアミツミ（旧 ミネビア）	電気機器	MW3827（半導体デジタル温湿度センサー）	○	○		2021 年 7 月販売開始の MW3827 は 2 つの特許権と 1 つの意匠権で保護されている。	プレスリリースで製品アピール	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」(特許庁)；ミネベアミツミ、耐久性に優れた半導体デジタル温湿度センサー「MW3827」を新発売 （ミネベアミツミプレスリリース 2021 年 7 月 2 日）
36	ヤマサ醤油	食料品	しょうゆ（鮮度の一滴 特選しょうゆ）		○	○	倒してもこぼれない機能とともに一目で商品名が分かるパッケージで消費者認知→零をアイコン化したデザイン商標を採用	首都圏エリアの限定販売が、好評のため販売エリアを全国拡大	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
37	ユニ・チャーム	化学	マスク（超立体マスク）	○	○	○	模倣品対策 → 権利範囲の狭い「点」での保護ではなく部分意匠も含め、権利範囲を広げた「面」での保護を狙う。税関差止等の対策を徹底	・高機能立体型マスクカテゴリーを確立 ・（コロナ前の）マスク市場の拡大を図りながらヘルスケア事業の成長と収益に貢献 ・発売直後から No. 1 商品に ・日経デザイン賞 2003 年プロダクト部門銀賞等受賞	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）；特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略 実践事例集」（2020 年 6 月）
38	ライオン	化学	トップ NANOX（衣料用洗剤）	○	○	○		販売後（2010 年 1-6 月）の売上は販売目標 130%を達成。	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
39	リコー	精密機器	GXR（ユニット交換式カメラシステム）	○	○		ユニット交換式カメラシステムのコンセプトを保護する特許出願、実施デザインの全体意匠／部分意匠の意匠出願を行った。		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
40	良品計画	生活用品	家電商品群		○	○	長年一貫した使用を徹底することでブランド力を向上させる。商標出願後に商品化するデザインは、戦略的に当該ブランドを遡及することによりブランドの付加価値がついたデザインとして市場に投入できる。	意匠権だけではなく、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
41	リンナイ	金属製品	ガスレンジ（DELICIA）	○	○			2010 年度日本ガス協会技術大賞・技術賞等受賞	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
42	ワコール	繊維製品	CW-X（スポーツウェア）	○	○	○	動きをサポートする部分を特許、ウエスト部・サイド部・ハムストリング部を意匠、ネーミング（Conditioning Wear の略であるCW と無限の可能性を示す X との結合）を商標で保護	CW-X の模倣品に関して、サポートラインの配置がやや真正品と異なっていたため特許権侵害の主張は難しかったものの、デザインが酷似していたことから意匠権侵害を主張し、販売の差止めに至った。	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」(特許庁)；「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」(特許庁)；ちざいげんききんき事例紹介 ワコール CW-X・大きな胸を小さく見せるブラ・フラワーマーク（日本弁理士会関西会 Website 2017 年 5 月 29 日掲載）
43	三菱鉛筆	文具	KURU TOGA（シャープペンシル）		○	○	商品の特徴である「歯車が回るはクルリ、芯がとがるはトガル」を意図した商品名として商標権取得	・年間 80 万本の当初目標を超える年間 300 万本を記録	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
44	三菱電機	電気機器	炊飯器（蒸気レス IH ジャー炊飯器）	○	○	○	意匠公報発行と販売のタイミングを合わせるために秘密意匠の利用	・50,000 円以上の高級炊飯器分野で断トツのトップ販売台数（2009-2010） ・第 3 回キッズデザイン大賞受賞	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」(特許庁)；特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略　実践事例集」（2020 年 6 月、112-117 頁）
45	象印マホービン	電気機器	電気ケトル		○			・国内先行発売で予定数量を上回る売れ行き→海外（北米、台湾）展開 ・模倣品発生情報なし	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
46	大和製罐	金属製品	ニューボトル缶（罐）		○				「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）
47	東芝	電気機器	自立型エネルギー供給システム H2One		○	○	「人を想う」をコンセプトとしたブランド H2One について、「簡潔で美しい」「子どもたちでも描ける」「未来のアイコンとなる」ことにこだわってデザインされた外観について意匠出願を行った。	識別性のなさそうなブランドコンセプトについて意匠権での保護を図った。	ターニングポイントを迎えている商標・意匠制度とその活用（知財管理 2018 年 4 月）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
48	日産自動車	輸送用機器	キューブ（自動車）	○	○			新型キューブの受注が発売後 1 か月で 8,652 台に達し、月販目標（4,200 台）の 2 倍にあたる好調な滑り出し（2008 年 12 月 25 日）	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」（特許庁）

（2）日本の中小企業

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
1	ちふりや工業	土木建設	大型土嚢の作成	○	○		特許発明の改良点を意匠権で保護。	出願費用が特許に比べて安く、特許のように色々複雑な書類を作成しなくてもシンプルでわかりやすく権利化できる。意匠権になるまでの期間がとても短い。	中国経済産業局「もうけの花道」 https://www.chugoku.meti.go.jp/ip/contents/108/index.html ［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
2	IHI 建材工業（旧 石川島建材工業）	建材	インサート器具	○	○		インサート器具について特許権及び意匠権で製品を保護した。	類似品に関する特許権・意匠権侵害訴訟において、特許権のクレームは限定解釈され非侵害と判断されたが、意匠権は「細かい差異があるものの全体観察により類似する」として侵害と判断された。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
3	エヌエフ回路設計ブロック	電子機器	計測器用信号発生器		○	○	シリーズ商品の象徴的な部分を意匠権で保護し、その部分について、あわせて位置・色彩商標で権利を獲得する。	位置商標で権利を取得するには識別力が必要となるため、識別力を獲得すべく戦略的な宣伝広告を行い、識別力を獲得した時点で商標出願をするなど、出願するタイミングを戦略的に調整する。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
4	オージー技研	医療機器	リハビリ機器、物理療法機器	○	○	○	特許権に重点を置きつつ、特許権の補完として、意匠権と、グローバル展開に重要な商標権を取得することで、事業活動の円滑化と他社商品・サービスとの差別化を図る知財ミックス戦略を実践している。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補い、特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、特許権だけではなく意匠権も取得することで他社に対する牽制効果を高めた。さらに、また、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	特許行政年次報告書 2016 年版；オージー技研株式会社と意見交換を行いました（経済産業省 特許庁 2020 年 11 月 10 日）
5	タカギ	家庭用園芸用品	浄水カートリッジ等	○	○		特許では直接侵害を問えるクレームを作成するとともに、必須形状部分は部分意匠で保護するなど、知財ミックスで効果的に製品を保護する。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補っている。特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、特許権だけではなく意匠権も取得することで他社に対する牽制効果を高めた。	令和 2 年度 知財功労賞（経済産業省 特許庁）
6	タカラベルモント		KITA Ergo II（美容イス）	○	○		他社に模倣されないよう特許権や意匠権を獲得し市場拡大を図る。世界シェアトップを誇る美容イスは、座位とチェアベースを組み合わせることで様々なバリエーションを生み出すことができることから、イスの全体意匠、部分意匠の権利を取得。	KITA Ergo II（美容イス）は、発売 1 年あまりで販売 1 万台突破	「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）
7	タニタ	精密機器	La Muse（イノベーティブデザイン）		○	○	女性の健康的で美しいからだづくりをサポートするブランドとして La Muse シリーズを立ち上げ、体組成計、活動量計、皮下脂肪厚計の意匠登録を行う。	体組成計等の「モノ」のデザインや販売だけに捉われず、様々な角度から健康をサポートする健康ソリューションである「コト」をデザインしている。	イノベーティブデザインの保護に向けたあるべき意匠制度の調査研究（知財管理 2018 年 6 月）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
8	豊栄商会	リサイクル業	取鍋	○	○		溶融アルミニウム合金搬送用加圧式取鍋について特許権（7 件）と意匠権を取得。	類似品に関する特許権・意匠権侵害訴訟において、7 件の特許のうち、2 件は権利侵害、3 件は先使用権、2 件は無効理由を有することで権利行使不可と判断されたが、意匠権は侵害と判断された。控訴審においては、設計変更により特許権の一部は回避したが、意匠権は回避できなかった（B to B 製品であり客先のニーズに応じた形状とするためデザインの自由度が低く、設計変更による意匠権回避が困難であった）。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
9	フコク／カネミツ（共同出願）	自動車部品	ダンパープーリー（エンジンの動力を伝達するための機能部分）	○	○		特殊な加工方法でしか実現できない重要な主力技術を、意匠権も活用して他社に対するけん制効果を高めた。	製造方法でしか特許を取得できない発明について、意匠権も利用することで他社に対する牽制効果を高めた。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
10	ミラック光学	機械部品	顕微鏡及び光学関連機器の設計・製造等	○	○	○	FA 分野等の位置決め用途の標準機構部品であるアリ溝式ステージにおいて、特許のみでなく意匠と商標も活用した知財ミックスで強力な知財網を構築している。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補っている。特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、半永久的に存続する商標権で自社のブランドを保護した。	令和 2 年度 知財功労賞（経済産業省 特許庁）；特許庁経営における知的財産戦略事例集（2019 年 6 月）
11	ヨシリツ	玩具	LaQ（玩具）	○	○		基本ブロックの特許補完や特許切れ対策として、毎年新たな機能を持つ部品を意匠出願する。		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
12	レーベン販売	専門サービス業	ののじスプーン（食器）		○	○	新しい機能を持つ商品→ 積極的に意匠出願を行い、意匠権の権利網を構築		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」(特許庁)；知財ミックス戦略及び知財権ミックス戦略の本質的効果（パテント 2016 年 6 月）
13	ロゴスコーポレーション	業務用機械器具	アウトドア総合メーカー	○	○	○	オーブン料理や鍋料理が 1 台で楽しめるグリル「LOGOS the KAMADO」について、意匠出願（秘密意匠）と特許出願の知財ミックスで保護している。	特許権だけではなく意匠権も取得することで他社に対する牽制効果を高めた。	特許行政年次報告書 2016 年版；平成 28 年度 知的財産権制度活用優良企業等表彰
14	ノーブル・エイペックス	玩具	ネクタイ	○	○	○	自社製品（ネクタイ）についての技術を保護するために、特許権だけではなく意匠権を利用している。自社製品についてのデザインを保護するために、意匠権だけではなく商標権を利用している。	自社技術について、明細書作成に手間がかかる特許出願ではなく、簡単に出願できる意匠出願を選択することで、出願する際の手間を省いている。また、意匠権だと権利維持年金を毎年支払う必要があるが、中小企業にとっては毎年の年金支払い手続きは手間であるため、10 年ごとに更新するができる商標権を利用して自社のデザインを守っている。	東京都知的財産総合センター活用事例 No.7 「中小企業にとって重要になるのは独創的な開発力と知的財産権」 https://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/jirei/rmepal000001u9pv-att/07_noble.pdf ［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
15	太陽金網	卸売業・小売業	金網の製造・販売	○	○		ひし形の穴の開いたエキスパンドメタルをプレスで曲げたトレーについて特許権と意匠権の両方を取得した。	他社の模倣を効果的に抑制するために、技術について特許権だけではなく意匠権においても保護を行った。	東京都知的財産総合センター活用事例　No.22 「特許と意匠の掛け合わせや出願の順番なども考慮して戦略化」 https://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/jirei/rmepal000001u9pv-att/22_taiyo_180402.pdf［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
16	日之出水道機器	食料品	地下構造物用丸型蓋、マンホール蓋用受枠	○	○		蓋と受枠がセットになり技術的効果を奏する点を特許権で保護し、マンホール蓋用受枠単体の部分意匠を取得した。	類似品に関する特許権・意匠権侵害訴訟において、意匠権は非侵害とされたが、特許権は均等論をあてはめて侵害と判断された。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
17	知能システム	玩具・運動用具	人工知能登載アザラシ型ロボット「パロ」	○	○	○	国立研究開発法人産業技術総合研究所発ベンチャー「パロ」の商品化のためにベンチャー設立し、特許権・意匠権をライセンスアウト		「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」（特許庁）
18	アイ・シー・アイデザイン研究所	輸送用機械器具	nocilis（知育玩具）	○	○		「内面と外面を入れ替えることで形が変化する」という機能的特徴を重視し、特許権を取得するとともに動的意匠出願で動きのオリジナリティを狙う。	クライアント企業との契約で特許権・意匠権に基づいたライセンス収入あり。	「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」（特許庁）
19	エンジニア	機械器具卸売	工具ネジザウルス、鉄腕ハサミ、ムッシュ・マグニ	○	○	○	ネジザウルスの機能の要である「ギア歯」の機構に関連する特許権を取得すると共に、模倣品対策の観点から、機能的に重要な形状を保護する複数の意匠権を取得。	意匠権と特許権の組み合わせから、類似するデザインや機能を持つ類似製品が発生していない。	「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」（特許庁）; 株式会社エンジニアと意見交換を行いました（経済産業省 特許庁 2020 年 11 月 5 日）
20	おやつカンパニー	卸売業・小売業	フランスパン工房（パン de ショコラ）（スナック菓子）		○	○			「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）
21	国立大学法人千葉大学／SISM	電機機械器具	バックボードツリー（BBT）（医療機器運搬装置）	○	○		ロック機構に関する特許出願、出材に関する意匠出願を千葉大学が主導で行う。	取得した特許権・意匠権を SISM に独占ライセンスを付与し、千葉大学はロイヤルティ収入を得る。	「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」（特許庁）

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
22	サーモス	専門サービス業	ステンレス製魔法瓶	○	○			中国において、取得した意匠権と特許権に基づき、現地市場で流通していた模倣品や EC サイトで販売されていた模倣品を排除することに成功。	「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」（特許庁）
23	テスク	医療用機械器具	賃貸マンション建設				外断熱工法、断熱複合パネル等を独自開発し、特許等を取得。特許、実用新案、意匠をミックスして権利化を考える。		知的財産権活用企業事例集 2014（経済産業省 特許庁 2014 年 2 月、38-39 頁）
24	富士工業	建設業	家庭用レンジフード	○	○		斬新な機能や構造をもつ製品については、特許権の他に意匠権の活用も積極的に検討している。		「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」（特許庁）
25	ホンダアクセス		FIT 純正品フロアマット	○	○	○	部分意匠・秘密意匠制度を活用しながら意匠権を取得するほか、特許権や商標権を同時に取得し、複数の権利で用品の知財ポートフォリオを形成して製品を保護		「事例から学ぶ意匠制度活用ガイド」（特許庁）; 平成 29 年度 知財功労賞（経済産業省 特許庁）
26	山本光学		SWANS サングラス SOU（双）（サングラス）	○	○		ロングセラー製品保護の観点から意匠権を長期保有。特徴のあるレンズとフレーム構造の部分を特許出願と意匠出願。		「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集-2」（特許庁）
27	由紀ホールディングス	経営コンサル	由紀メソッド 中小企業グループ化の手法	○		○	機能商標の位置づけ。中小企業のグループ化による経営効率向上の手法。	機能商標。	日経新聞 2021 年 9 月 17 日版
28	五合	化学工業	ゼロクリア特殊塗装技術のキャンプ用食器	○		○	機能商標の位置づけ。製品に表示して消費者の信頼を得るもの。		日経新聞 2021 年 9 月 17 日版

#	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
29	DENBA JAPAN	電気機械機器	DENBA＋振動発生器	○		○	DENBA+はインテル入ってるのような機能商標を目指すもの。		日経新聞 2021 年 9 月 17 日版；同社 http://www.denba.co.jp/index.php?c=content&a=show&id=531 ［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
30	レーベン	食器	キャベツピーラー	○	○		特許と意匠でキャベツピーラーの技術とデザインを保護	主力のキャベツピーラーは累計 200 万個以上を販売	日経新聞 2021 年 9 月 17 日版

（３）欧州の企業

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
1	イタリア	Ariete	調理器具	エスプレッソコーヒーマシン用コーヒーカプセル	○	○	○	特許、商標、意匠の順に出願		The use of intellectual property right bundles by firms in the UK (UK Intellectual Property Office, 2013)
2	英国	マリークワントコスメチックスジャパン	化粧品及び､ファッショングッズの製造･販売･輸出	固形化粧料		○	○	（意匠と図形・記号商標） ブランドの象徴的な図形を商標権及び意匠権の両方でほごすることにより、一般消費者等は当該図形を見ればどこの会社の商品かわかる。識別力、ひいては周知性を獲得することとなり、模倣品が出た場合であっても、不正競争防止法の商品等表示性の主張が可能となり、より強力な対策ができる。		意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
3	英国	Reckitt Benckiser	日用品・医薬品・食品	洗剤		○	○	米国における立体商標と意匠の補完的な知財ミックス		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
4	英国	Unilever	日用消費財	消費財、食品		○	○	欧州における立体商標と意匠の補完的な知財ミックス		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
5	英国	Colgate-Palmolive	一般消費財	洗剤		○	○	欧州における立体商標と意匠の補完的な知財ミックス		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
6	英国	Chivas Holdings	アルコール・酒造	食品		○	○	欧州における立体商標と意匠の補完的な知財ミックス		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
7	英国	ALLIED DOMECQ SPIRITS & WINE	アルコール・酒造	食品		○	○	欧州における立体商標と意匠の補完的な知財ミックス		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
8	英国	Jaguar Land Rover	自動車製造	自動車		○	○	欧州における立体商標と意匠の補完的な知財ミックス		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
9	英国	Dyson	電機機器製造・販売	電気掃除機、ヘアドライヤー	○	○	○	特許、意匠、商標で革新的な製品の知的財産保護		Combined uses of IP (Innovation Policy Platform, accessed on July 1, 2021)、Are your ideas and intellectual property protected (pdt solicitors)
10	英国	Elfab	電気・電子製品	ラプチャーディスク、バースト検出装置	○		○	特許出願後に商標出願		The use of intellectual property right bundles by firms in the UK (UK Intellectual Property Office, 2013, Page 10))
11	英国	Futuros		amplamp（オーディオスピーカー付ランプ）	○	○	○	イギリス知的財産庁報告書で「2006-2007 年に特許、商標、意匠の順で出願を行い、2008 年 9 月に製品販売」と紹介されている。	製品の多面的保護	The use of intellectual property right bundles by firms in the UK (UK Intellectual Property Office, 2013, page 10)
12	英国	Kevington Building Products		レンガ壁パネル	○	○	○	商標出願（FASTWALL）後に特許、意匠を出願		The use of intellectual property right bundles by firms in the UK (UK Intellectual Property Office, 2013, Page 10))
13	スイス	Nestle	食品	Nespresso Coffee	○	○	○	コーヒーマシン用カプセルの製造法に関する特許、コーヒーメーカーの意匠・商標（Le Cube, Nescafe, Dolce Gusto Piccolo, Pixie 等)を取得		The use of intellectual property right bundles by firms in the UK (UK Intellectual Property Office, 2013,Page 8)
14	スイス	Roche	医薬品	インフルエンザ治療剤タミフル、抗癌剤アバスチン	○		○		偽造医薬品を「TAMIFLU／タミフル」「AVASTIN」の商標権に基づいて輸入差止申立	医薬品ブランドと商標（ファルマシア 2015 年 6 月）

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
15	スイス	Novartis		Glivec（抗癌剤）	○	○	○	意匠と商標の補完的な知財ミックス	偽装医薬品対策	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
16	デンマーク	Lego	玩具の製造販売	LEGO Brick（玩具）		○	○	欧州で意匠権満了後に LEGO Brick を 1996 年に立体商標出願で製品デザイン保護を図る。	OHIM/ECJ で立体商標出願拒絶	Combining Trademarks and Designs (World Trademark Review, February-March 2013)
17	デンマーク	Cael Hansen & Son	家具	Y チェア			○	使用により自他商品識別力を獲得した立体形状として商標登録を受ける。立体形状に関する継続的なブランドマネジメントに対しても商標権による支援が可能となり従来の法的保護の空白を埋められる。		知財権ミックスによるブランディング支援 新たな商標の意義（特技懇 2016 年 1 月）
18	ドイツ	RECARO AIRCRAFT SEATING GMBH & CO. KG	航空機関連製品	輸送機械用シート	○	○	○	シートの統一的な商品ブランドを商標権で保護し、商品の特徴的形態・機能は特許権・意匠権で保護する。		意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）
19	ドイツ	Henkel AG	トイレタリー	洗剤		○	○	欧州における立体商標と意匠の補完的な知財ミックス		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
20	ドイツ	Beiersdorf	化学	化粧品		○	○	化粧品ブランド Labello を展開し、商標及び意匠（ブリスターカード）で保護		Use of IPR bundles by EU firms 2014-2015 (European Union Intellectual Property Office, October 2020)

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
21	ドイツ	Miele	電気機器・家電製品	電気掃除機用フィルターバッグ	○	○	○	欧州連合知的財産庁報告書で「ブランドとして Hyclean を展開し商標権を取得後、フィルターバッグに関する特許、意匠を 2015-2017 年に出願」と紹介されている。	製品の多面的保護	Use of IPR bundles by EU firms 2014-2015 (European Union Intellectual Property Office, October 2020)
22	ドイツ	Bayer	医薬品	ED 治療剤レビトラ	○		○		ED 治療剤レビトラの偽造医薬品について、社名の商標権「Bayer」に基づいて輸入差止申立	医薬品ブランドと商標（ファルマシア 2015 年 6 月）
23	フランス	Michelin	ゴム製品	タイヤ	○	○		意匠出願を行った後で特許出願		知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）

（4）米国の企業

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
1	米国	The Coca-Cola Company	食料品	飲料水ボトル		○	○	容器に入った飲料の権利保護をする場合、商標では特定の飲料を指定、意匠では物品名をボトルとすることにより、類似した形状のボトルであれば、どの飲料にも権利行使することができる。	意匠権でボトルの形状について保護することができるが、意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標としてボトルの形状を保護している。	意匠から見た知的財産ミックスの研究（知財管理 2016 年 8 月）（表２）知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
2	米国	Apple	精密機器	アイコン	○	○	○	iPhone/iPad の技術を特許権で保護し、そのデバイスデザインを意匠権で保護する。また、アイコンは意匠権と商標権で多面的に保護する。	デバイスの知財侵害訴訟でデザイン価値が高く評価され、高額の賠償を勝ち取る。株価は高値を更新。	知財ミックスの落とし穴―中国における機能性意匠と特許の矛盾―（知財管理 2017 年 5 月）；知財戦略におけるデザイン活用と価値創出（経済産業省　産業競争力とデザインを考える研究会（第 5 回）委員提出資料　2017 年 11 月 2 日）
3	米国	マグ　インスツルメント	照明器具	ミニマグライト			○	使用により自他商品識別力を獲得した立体形状として商標登録を受ける。立体形状に関する継続的なブランドマネジメントに対しても商標権による支援が可能となり従来の法的保護の空白を埋めることができる。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知財権ミックスによるブランディング支援新たな商標の意義（特技懇 2016 年 1 月）
4	米国	Goodyear	ゴム製品	タイヤ	○	○		タイヤの形状について、意匠出願を行った後に特許出願も行っている。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補い、特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
5	米国	Beats	精密機器	イヤホン、ヘッドホン	○	○		ヘッドホンの技術について、特許出願と意匠出願を近日中に行っている。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補い、特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
6	米国	Bose	精密機器	イヤホン、ヘッドホン	○	○	○	イヤホンの技術について、特許出願と意匠出願を近日中に行っている。また、イヤホンの形状について、意匠権だけでなく商標権も取得している。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補い、特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
7	米国	Amazon	電子商取引	小売（グラフィカルユーザーインターフェイス）	○	○		グラフィックユーザーインターフェイスについて、同日に、特許出願と意匠出願を行った。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補い、特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
8	米国	Caterpillar	建設機械	建設機械	○	○		建設機械のツメについて、秘密意匠の意匠登録後に特許出願を行う。	意匠権は権利範囲が狭いことについて特許権で補い、特許権取得までの期間が長いことについて意匠権で補っている。また、秘密意匠制度を利用することで、意匠の公開を遅くし、特許出願するまでの時間を確保している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
9	米国	Pfizer	医薬品	Viagra（抗ED剤、19980205発売）	○	○	○	錠剤の形状について、意匠出願から1年以上後に商標出願を行っている。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として錠剤の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理2017年8月）；医薬品ブランドと商標（ファルマシア 2015年6月）
10	米国	DIAGEO NORTH AMERICA	飲料水	アルコール飲料		○	○	製品の形状について、意匠権だけでなく商標権も取得している。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理2017年8月）
11	米国	JELLY BELLY CANDY	食品	ソフトキャンディー		○	○	製品の形状について、意匠権だけでなく商標権も取得している。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理2017年8月）
12	米国	Mars	食品	食品		○	○	製品の形状について、意匠権だけでなく商標権も取得している。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理2017年8月）
13	米国	Black & Decker	電動工具等の製造販売	電気掃除機DUSTBUSTER		○	○	意匠と商標の補完的な知財ミックス	意匠権の満了後も商標権で継続的、半永久的に商品を保護	Trademarks by Design - Combining Design Patents and Trademarks to Protect Your Intellectual Property (Banner and Witcoff, March 2014)
14	米国	Nike	靴、衣料、衣料用品及びアクセサリーのデザイン・マーケティング	スニーカーNIKE Air Max 1995		○	○	意匠と商標の補完的な知財ミックス	意匠権の満了後も商標権で継続的、半永久的に商品を保護	Trademarks by Design - Combining Design Patents and Trademarks to Protect Your Intellectual Property (Banner and Witcoff, March 2014)

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
15	米国	Sun Microsystem	コンピュータの製造・ソフトウェア開発・ITサービス	JAVA 製品のコーヒーカップシンボル		○	○	意匠と商標の補完的な知財ミックス	サイバースペースで商標、トレードドレス、デザインを保護	Trademarks by Design - Combining Design Patents and Trademarks to Protect Your Intellectual Property (Banner and Witcoff, March 2014)
16	米国	Eli Lilly	医薬品	ED 治療剤シアリス	○		○	特許権、商標権で補完的に偽造医薬品に対して対応	商標権侵害が認められた事例 日本：偽造医薬品の Web 販売に関する損害賠償（大阪地裁）	偽造医薬品の現状と対策（知財管理 2014 年 1 月）；医薬品ブランドと商標（ファルマシア 2015 年 6 月）
17	米国	Crocs	合成樹脂製サンダル	サンダル	○	○	○	特許権、商標権で補完的に模倣品に対して対応	ITC 知財訴訟（特許 2006、商標 2021）	Crocs Files Complaint with US ITC to Block Importation and Sale of Trademark-Infringing Products (Crocs Press Release, June 8, 2021)
18	米国	MSD	医薬品	脱毛症治療薬プロペシア	○		○		偽造医薬品を「PROPECIA」「MSD」等の商標権に基づいて輸入差止申立	医薬品ブランドと商標（ファルマシア 2015 年 6 月）
19	米国	Allergan	医薬品	眼瞼痙攣治療薬ボトックス	○		○		偽造医薬品を「ボトックス」「BOTOX」等の商標権に基づいて輸入差止申立	医薬品ブランドと商標（ファルマシア 2015 年 6 月）
20	米国	IdeaStream Consumer Products	収納箱	収納箱		○	○	収納箱の形状について、意匠権だけでなく商標権も取得している。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
21	米国	Kason Industries	金属部品	金属部品		○	○	金属部品の形状について、意匠権だけでなく商標権も取得している。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）

（5）アジアの企業

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
1	中国	貴州茅台	食料品	白酒	○	○	○	従来は、地域の独特な自然環境や伝統的な醸造法により確立したブランド価値を専ら意匠や商標によって保護していたが、特許を活用して品質の安定性を確保	製品の多面的保護	贵州白酒产业专利发展现状 - 中国知网(cnki.net)［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
2	韓国	Samsung	家電・電子部品・電子製品製造販売			○		※Apple との訴訟後に知財ミックスに対する戦略強化等が考えられる。		A Samsung Display design patent reveals a third possible foldable form factor from Samsung - Gizmochina［最終アクセス日 2022 年 3 月 10 日］
3	韓国	SPIGEN	アクセサリ	スマホケース		○	○	スマホケースの形状について、意匠権だけでなく商標権も取得している。	意匠権の存続期間は限定されているため、半永久的に存続可能は商標権で立体商標として製品の形状を保護している。	知的財産権ミックス戦略の分析（知財管理 2017 年 8 月）
4	韓国	エスオーエス		哺乳瓶	○	○	○	特許技術だけでなく、優れたデザインで商品の価値を高める	LED 技術を活用して授乳用の適温をランプを表す製品を開発したが経営が悪化、デザインを一新させることにより海外への販路まで開拓。	Baby laugh 哺乳瓶 ”地域の中小企業を対象としたデザイン価値の向上事業の成果が大きい”韓国特許庁産業財産経営支援チーム金ウスンチーム長報告資料（2012 年）

#	国・地域	企業名	業種	対象商品・サービス	特許	意匠	商標	知財ミックス戦略の内容	戦略の課題・解決策・効果	出典
5	韓国	Dreamus Company		デジタルオーディオプレーヤー、電子辞書、カーナビなど	○	○	○	Embedded Solution というハードウェアやソフトウェアでオプティマイゼーションできる力に創設期から持っていたデザイン力を併せて新たな製品の開発。	創業者がサムソンからスピンオフして mp3 プレーヤーを生産していたが、スマートフォンの登場により苦境に、持ち前の技術力と斬新なデザインを併せて新しい製品開発。	Astell&Kern デジタルオーディオプレーヤー”国内外の成功事例から見たデザイン-技術融合の核心戦略セミナー”（韓国デザイン振興イン主催） designdb.com（2016 年）

資料３

ヒアリング調査票

宛）

【特許庁委託調査研究事業】
令和 3 年度産業財産権制度問題調査研究
「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」
ヒアリング調査へのご協力のお願い

拝啓　時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
弊所では、特許庁からの委託を受け、令和 3 年度産業財産権制度問題調査研究として、「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」を実施しています。

近年、欧米においては、企業の市場価値に対する知的財産を始めとする無形資産が占める割合が非常に大きく、知財・無形資産[7]が競争力の源泉としてより重要な経営資源となっています。一方、日本においては、依然として無形資産への投資よりも有形資産への投資が重視されていますが、今後、激しい国際競争を勝ち抜いていくためには、日本企業による知財・無形資産の投資、活用を促していくことが急務となっています。また、持続可能な開発目標（SDGs）やデジタルトランスフォーメーション（DX）等、新たに生じている社会的な課題に対応するためにも、企業が知財・無形資産に投資、活用することは不可欠です。本年 6 月にはコーポレートガバナンス・コードが改訂され、上場企業は知財投資についての開示や取締役会による実効的な監督を行うことが求められます。
このように、知財・無形資産への投資やその活用、情報開示の必要性が高まっているものの、①知財部門と経営層やその他複数の部門との連携が十分に取れていない、②経営層や投資家・ステークホルダーに対して、知財・無形資産がどのように競争力強化に寄与しているのかについて十分に説明ができていない、③将来の企業価値の創造に知財がどのように貢献しうるのかといった観点を踏まえて知財戦略を構築できていない等といった課題を持つ企業が相当程度存在しています。
そこで、本調査では、企業の具体的な事業について
（1）当該事業による社会的・全社的課題への対応シナリオ

[7] 本調査における知財・無形資産とは、知的財産権のみならず、人的資産、経営理念やブランド、ノウハウ、データ等も幅広く含めたものと定義しております。

（２）当該事業における、顧客価値の創造や競争力強化の成功事例・成功要因、又はご計画
（３）当該事業における知財・無形資産の役割や貢献度と、知財部門の当該事業への関わり方
（４）当該事業及び関連する知財・無形資産におけるコーポレートガバナンス・コード改訂等による外部への情報開示の取組状況

等についてお答えいただける項目や範囲でヒアリングさせていただきたく存じます。

また、収集させて頂きました事例につきましては、企業経営者の方々の参考になるよう、事例集としてとりまとめて公表する予定です。事例集については公開可能な範囲での公表を予定しており、公表内容に関しては個別にご相談させて頂けますと幸いです。

お忙しいところ誠に恐縮でございますが、本調査の趣旨をご理解いただき、何卒ご協力賜りますようお願い申し上げます。

＜本調査研究の推進体制＞

特許庁からの委託を受け、金沢工業大学虎ノ門大学院 教授 加藤 浩一郎先生を委員長とし、国内企業の知財部門や、経営に関わる大学、コンサルティング会社等の各位に委員をお願いして委員会を設置し、調査の方針や進め方につきまして検討を進めて参りました。

10 月に開催させて頂きました第 1 回委員会では、調査方針、ヒアリング候補の企業、ヒアリング内容等を討議させて頂き、今回のお願いに至りました次第です。

＜ヒアリング調査に関するお願い事項＞

一例として、貴社の「事業名・製品名」における事例につきましてヒアリングを実施させて頂きたいと考えておりますが、貴社のお考えやご都合により、他の対象案件の方がよろしければ、是非ともご提案いただけますと幸いです。

（１） ヒアリングの実施内容

上述の調査の目的等に沿って、事例集への掲載を前提に主に＜別紙１＞に示す内容を可能な範囲でお聞かせ頂ければと考えております。

（２） ヒアリングの日程調整

できましたらｘｘｘよりヒアリングをさせて頂きたく、ご都合を伺い調整させて頂きます。新型コロナに関わるリスク回避や、在宅勤務をなさっている状況等を鑑み、オンラインでの開催を視野に入れておりますが、ご希望をお知らせ頂けますと幸いです。

ヒアリングでは、できれば1～1.5時間程度のお時間を頂戴したいと考えております。尚、特許庁職員や本調査研究の委員が同席する場合がございます。ご了解をお願い致します。

（3） 経営・事業部門のご担当者のご同席

＜別紙1＞の活動におかれましては、関係事業部門やマーケティング部門、経営企画部門、広報部門等々と連携されておられるかと存じます。知財部門のご担当者とともに、連携部門のご担当（少なくともお一方）にご同席頂き、複数の視点からお話をお伺いできればと存じます。

（4） 質問票へのご回答のお願い

事前に＜別紙２＞の質問票に可能な範囲でご回答頂き、ご返信頂けますと幸いです。尚、ヒアリング当日は質問票の深掘りを含めて＜別紙３＞に沿ってお話を伺いたく存じます。

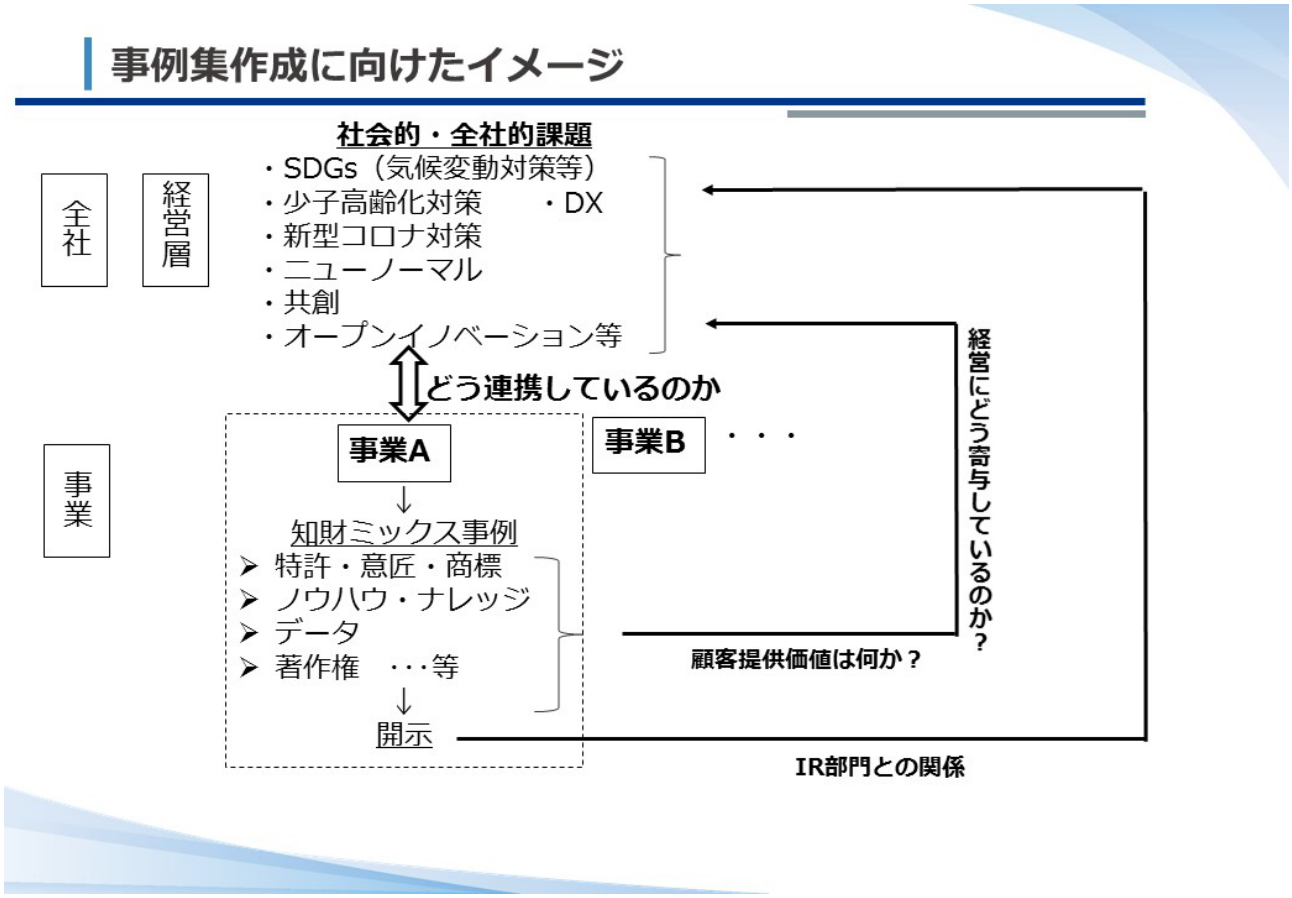
＜情報の取り扱いにつきまして＞

ヒアリングさせていただいた内容につきましては、可能な限り社名を含める形で本調査研究の報告書及び事例集に掲載させて頂きたく存じます。令和4年3月までに取りまとめ、4月以降に特許庁ホームページで公表される予定ですが、事前に内容についてご確認いただきます。

以上、ご多忙中に恐れ入りますが、貴社のプレゼンス拡大等の場としてのご活用もご検討頂き、ご意向をお知らせ頂きますようお願い申し上げます。
ご不明な点等がございましたらご遠慮なくお知らせください。

敬具

＜別紙１＞事例集作成イメージ



＜別紙２＞　事前質問票　(可能な範囲で記入してご返送をお願い致します。)

貴社名

ご回答者（ご所属）＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　（氏名）＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

e-mail　　tel.

【記述式】必要に応じ枠を拡大してご記入ください。1,2 の記入に齟齬があれば修正をお願いします。

1	所属企業	☐ 1. 大企業　☒ 2. 中小企業（3. を除く）☐ 3. 設立 10 年以内のスタートアップ
2	従業員数	☐ 1. 50 名以下 ☐ 2. 51 名以上、100 名以下 ☐ 3. 101 以上、300 名以下 ☐ 4. 301 名以上、1000 名以下 ☐ 5. 1001 名以上
3	知財部員数	☐ 1. 10 名以下 ☐ 2. 11 名以上、50 名以下 ☐ 3. 51 名以上、100 名以下　☐ 4. 101 名以上
4	今回ヒアリング可能な事業名や製品名・サービス名	
5	4.について開発・事業戦略や開発に至った経緯	
6	4.について開発・製品化における社内連携体制や知財部門の関わり方	
7	4.における顧客への価値提供・差別化のポイントについて	
8	4.における知的財産の活用や役割、注力した点	
	（注：知的財産とは知的財産権のみならず、人的資産、経営理念やブランド、ノウハウ、データ等も幅広く含めております。）	

9	4.における取組中の課題、解決した苦心点や今後の計画について
10	4.における知的財産の活用や知財戦略に関する外部への開示状況
	（注：知的財産とは知的財産権のみならず、人的資産、経営理念やブランド、ノウハウ、データ等も幅広く含めております。）
11	その他
	（例：特許制度改善の要望や事例集においてアピールされたい点、開示が難しい点など）

＜別紙３＞当日のヒアリング項目　　★：＜別紙２＞と同じ項目

1.経営において重視する全社的課題
（例：リスク管理、CSR、共創・オープンイノベーションの推進、DX の推進等々）

2.経営において重視する社会的課題
（例：SDGs への貢献、DX への貢献、少子高齢化対策、新型コロナ対策 ）

3.1．2．のステークホルダー（投資家、従業員等）への開示やアピール状況
（例：有価証券報告書、株主総会、TV コマーシャル、HP 掲載、プレスリリース等）

4.上記 1-3 に関連して今回開示可能な事業名や製品名・サービス名　★

5.4.による顧客への価値提供のポイント、顧客に訴求するストーリー等

6.4.の開発戦略、開発着手の経緯等　★

7.4.の開発・製品化におけるリーダーシップ及び社内連携体制　★

8.4.の成功のポイント・取組中の課題・解決した苦心点　又は　今後の計画　★

9.4.における知的財産、知的資産の活用と注力ポイント及びその役割や事業への貢献度等　★

10.経営における知的財産、知的資産の重要度・重要な役割

11.4.における知的財産の活用や知財戦略に関する外部への開示状況　★
（例：有価証券報告書、株主総会、HP 掲載、プレスリリース等）

12.今後に向けた貴社内の取組課題、知的財産等の制度改善への要望等

13.事例集において特にアピールされたい点、開示が難しい点等

14.その他

禁 無 断 転 載

令和３年度　特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

顧客価値の創造と競争力強化に資する
知財活用方法に関する
調査研究報告書

令和４年 ３ 月

請負先　　一般財団法人知的財産研究教育財団　知的財産研究所

〒101-0054　東京都千代田区神田錦町 3 丁目 11 番地
精興竹橋共同ビル 5 階
電話　03-5281-5671
FAX　03-5281-5676
URL　https://www.iip.or.jp
E-mail　iip-support@fdn-ip.or.jp