



経営における 知的財産戦略事例集

特許庁

目次



経営戦略と知財戦略の過去・現在・これから ～ 経営層インタビュー ～	4
------------------------------------	---



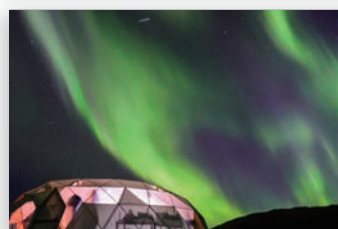
経営戦略と知的財産戦略は繋がっているのか	12
----------------------	----



先進企業における知財戦略事例	20
- 新事業創造に資する知財戦略	24
- 経営戦略の構築・実行の高度化に資する知財戦略	46
- 具体的な活動事例	68



経営戦略とつながる知財部門の方向性	74
-------------------	----



参考 本事例集に関連する特許庁事例集等	82
---------------------	----

はじめに

- ・ 本事例集は、国内外の各企業の経営や事業へ資する知財戦略の全体像に関する事例を取りまとめており、我が国の幅広い企業の経営層・企画関係部門・知財関係部門等に周知し、我が国の産業競争力の強化に寄与することを目的としている。

概要

本事例集は、企業のコアコンピタンスやイノベーションマネジメント手法等に大きな変化がみられる中で、経営戦略に資する優れた知財マネジメントの具体的手法を調査し、計50社以上の事例を取りまとめたものである。

掲載事例は、「将来事業の構想」「新事業の形成・拡大」「パートナーシップ」「経営・事業戦略等の立案」「多様な成長戦略への対応」「多様な競争相手への対応」など、経営層や知財戦略の担当者等に求められる活動の観点に基づいて整理している。

想定読者

企業の「経営」に携わる人材を主たる読者として想定した。

- 経営層（経営トップ・企画担当役員・知財担当役員）
- 企画関係部署（事業企画部門・新事業担当部門・オープンイノベーション担当部門）
- 知財部門のトップ・知財企画部門・戦略立案部門

本事例集に記載の所属・役職等は
いずれもインタビュー当時のものです。

参考：「平成30年度知的財産国際権利化戦略推進事業（経営における知的財産戦略）」

- 本事例集は、「特許庁 平成30年度知的財産国際権利化戦略推進事業（経営における知的財産戦略）（調査実施事業者：PwCコンサルティング合同会社）」において、有識者からの助言なども踏まえつつ取りまとめたものである。

調査目的

「経営」の観点から、企業価値向上・企業全体の成長に資する知財マネジメントに関する情報を取りまとめて提供することにより、企業等に対して示唆を与える。

特に、現在の事業・研究開発活動を最大化するための知財戦略に加え、経営計画や将来構想の達成・実現のための中長期的な視点にたった知財マネジメントを明らかにする。

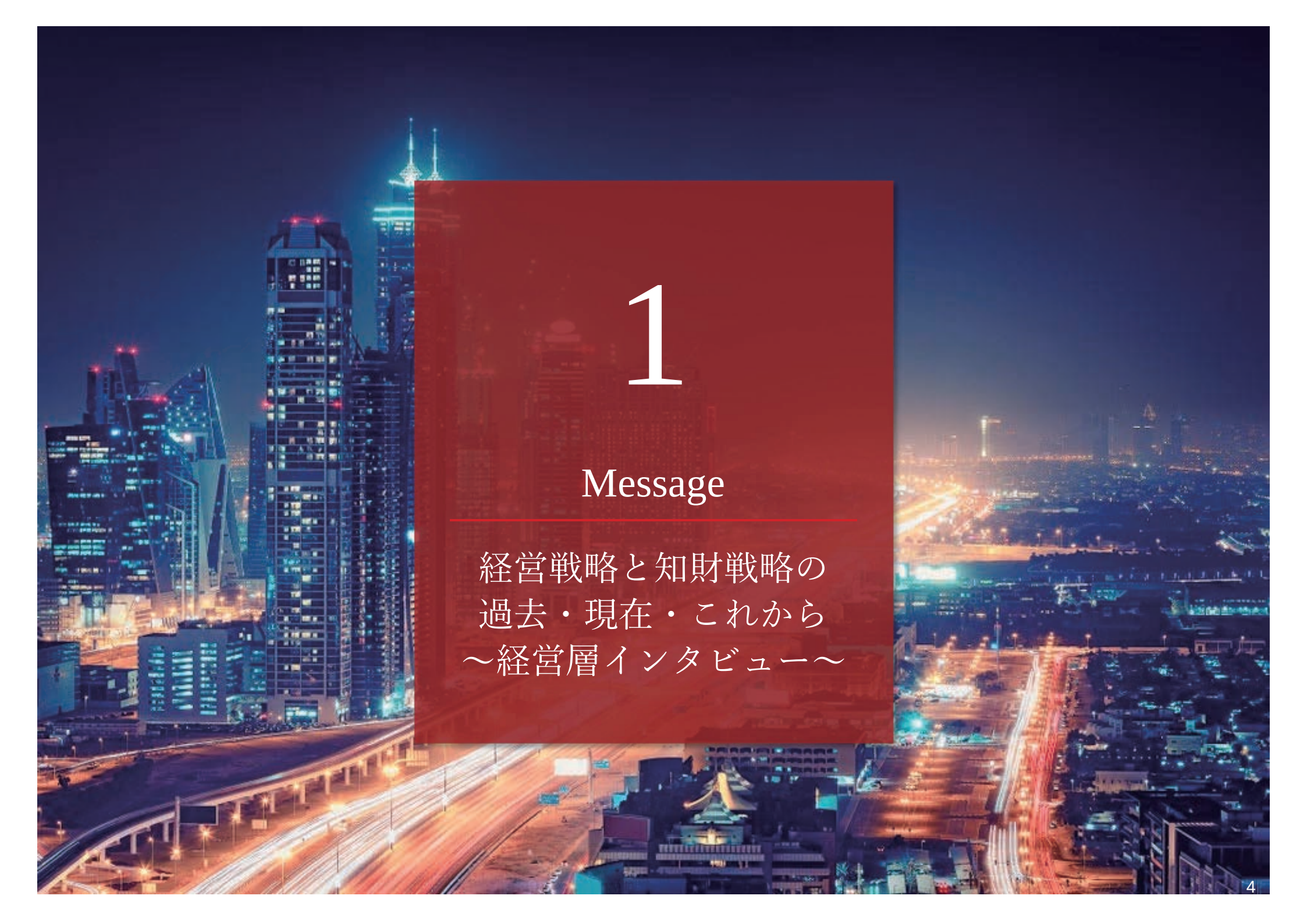
調査概要

経営戦略と知財戦略の円滑な連携、高度な知財活動を実施していると想定される先進企業等の経営層・知財担当部門など国内外約100者へのヒアリング調査、計5回にわたる有識者委員会での検討を通じ、経営レベルから見たときの企業の知財機能※の役割を整理した。

※知財機能：知財部門に限らず、企業内で「知財」に関する活動を推進する部門（例：経営企画部門、新事業創造部門、オープンイノベーション部門、デザイン部門 等）

参画有識者の一覧

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 (五十音順)	内山 務	内山務知財戦略事務所 所長・弁理士
	久慈 直登	一般社団法人 日本知的財産協会 専務理事
	田川 欣哉	株式会社Takram 代表 英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート客員教授・名誉フェロー
	塚原 保徳	マイクロ波化学株式会社 取締役CSO (Chief Scientific Officer)
	増島 雅和	森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士
	守屋 文彦	Nokia Technologies Japan 統括責任者

A nighttime photograph of a city skyline, likely Tokyo, featuring illuminated skyscrapers and light trails from traffic on a highway in the foreground. A semi-transparent red rectangle is overlaid on the center of the image, containing the title and subtitle.

1

Message

経営戦略と知財戦略の
過去・現在・これから
～経営層インタビュー～

失敗を恐れない環境から、「Go Bold」なアイデア・技術・顧客体験が生まれる

次々にアイデア・技術が生み出される組織へ

次々にアイデア・技術が生み出される土壌こそ、メルカリの強みである。

我々のミッションは「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」こと。そして「Go Bold 大胆にやろう」「All for One 全ては成功のために」「Be Professional プロフェッショナルであれ」という3つのバリューを大切にしている。これらのバリューを企業方針として示すことで、社内での判断が属人的にならないよう工夫している。

メルカリの事業戦略の特徴として、アウトプット・撤退のスピードが速い点が挙げられる。サービスを早くマーケットインし、「ダメ」と判断した場合はすぐに撤退する。ただ、「ダメ」なことは悪いことではない。そもそも新規事業というのは成功する可能性が低い。メルカリのカルチャーは、失敗への寛容度が高い。

メルカリはビジネス向けチャットツールを使った情報共有を徹底している。インサイダー情報や人事情報を除き、情報を社内全体にオープンにしている。現場の社員が経営者と同じ情報を持つことで、現場の社員に当事者意識を持たせ、全員が共通の目的を達成できるように意識付けている。また、情報を共有することによって、個人の専門知識が他のプロジェクトの課題を解決するなど、イノベーションにつながることもある。



小泉 文明 氏
メルカリ 取締役社長兼COO

ユーザーエクスペリエンスの重視と攻めの知財活動への転換

サービスの上流の設計段階からユーザーエクスペリエンスを重視したデザインを行っている。メルカリは年齢・性別を問わず多様なユーザーが活用しているため、ユーザーエクスペリエンスを軽視すると、全く使ってもらえない。メルカリでは、アプリに限らず、商品の配送などのすべてのプロセスでユーザーエクスペリエンスを意識し、例えばメルカリのアプリと配送業者とをシームレスにつなぐ技術を用い、顧客から見た価値を高めている。

また、私自身、知財の重要性を認識しており、日々、ビジネス向けチャットツールを使って知財に関する情報を把握している。従来の知財活動は、知財権侵害（違反）の出品物を発見したときに迅速に対応するための仕組みの確立等、防衛的なものが多かった。現在は、自社独自の新規事業や外部団体との連携によるイノベーションの成果を保護するような攻めの知財活動を開始している。

直近は、特許出願も重視している。基本、発明と発掘を「きっちり」「スピード重視で」行う。社内知財チームが中心となり各発明者に寄り添い発掘を行った上で、「いける」という感触が出た時点で、弁理士をすぐに呼んで進める。これを加速化するために、事業と知財担当者が密に連携する体制を整えるとともに、特許取得に対して、グローバル水準の報奨金制度を設定している。これらの活動も功を奏し、全社的に特許出願に対して前向きな姿勢が保たれている。

知的財産を活用し、顧客とパートナーを守り、健全なイノベーションのエコシステムを創出する

知的財産は、マイクロソフトと、顧客・パートナーに多大なる価値をもたらす戦略的資産

年間の研究開発予算が140億ドルを超えるマイクロソフトは、世界で最もイノベーションに投資している会社のひとつである。特許権、著作権、商標権、トレードシークレットからなるマイクロソフトの知的財産ポートフォリオは、革新的なソフトウェアおよびソリューションの創出を促し保護している。60,000件を超える特許からなるマイクロソフトの特許ポートフォリオは、ソフトウェア、ハードウェア、サービスを含む様々な技術領域をカバーしている。

また、マイクロソフトは1,000件を超えるライセンス契約を他社と結んでおり、スタートアップ・顧客・パートナー各社は、マイクロソフトのイノベーションを自社のビジネスに活用している。さらに、マイクロソフトは、将来のイノベーションとクリエイティビティを創出する持続可能な環境の構築に重点を置き、政府・業界等の人々と知的財産政策を積極的に議論し、健全なイノベーションのエコシステムの創出に尽力している。



Mr. Erich Andersen
Corporate Vice President and
Chief IP Counsel at Microsoft

顧客を守り、イノベーションを促す、知的財産プログラムを構築

マイクロソフトでは、あらゆる規模の顧客を対象とし、顧客が訴訟を気にせずに、変わりゆくニーズにフォーカスしてビジネスできるような知的財産プログラムの構築を目指している。その一環として、マイクロソフトの特許ポートフォリオを使って、Azureクラウドの顧客に包括的な知的財産の保護を提供する「Azure IP Advantage」と呼ばれるプログラムを2017年に導入した。本プログラムでは、特許訴訟から顧客を守るためマイクロソフトの10,000件の特許を提供し、マイクロソフトのAzureクラウドの中核となるオープンソースソフトウェアも含めて、IPリスクに対して無制限の補償を提供している。私たちは、業界最高の知的財産の保護を提供することにより、顧客のコミュニティの支援に全力で取り組んでいる。

オープンソースを保護し、開発者をサポート

あらゆるビジネスがデジタル化していく中、あらゆる業界で作業をクラウドに移行し、オープンソースを使って製品開発を進める企業が増えている。そのような開発に取り組んでいる顧客と開発者を支援するため、マイクロソフトは、新しいIPの活用方法を取り入れ始めている。2018年にマイクロソフトは、IPリスクの管理に効果的な「Open Invention Network (OIN)」および「License On Transfer Network (LOT)」に加入した。OINに加入することにより、我々は約60,000件の全ての特許を、所定のオープンソースソフトウェアに関してOINメンバーにライセンスしている。これらは、マイクロソフトにとって、IPリスクからオープンソースソフトウェアを守り、オープンソースコミュニティでのイノベーションを促進するための重要な一步である。

これらの取り組みとともに、マイクロソフトは、クラウドコンピューティング、AI、IoTデバイスの時代において、イノベーションとデジタル変革を促進できるようなIPの活用方法を常に探求し、発展することに努めている。

顧客の課題解決こそが企業価値の源泉であり、解決策を適切に権利化することで競争力を高める

顧客の課題を真に解決する技術を開発し、優位な契約条件で大企業と技術提携

今から約20年前、当社は脳神経外科の手術用顕微鏡市場に参入した。同製品の世界市場はドイツの大企業の独壇場だったが、既存の製品では顧客の課題が真に解決できていないのではないか、当社のアイデアや技術を活かせばより顧客の課題を真に解決できるのではないか、という思いがあった。

そこで私は、同製品の開発に先立って実際に手術現場に立会い、医師や看護師から色々な苦労や悩みを聞き、一から脳神経外科の手術用顕微鏡を設計・製造・販売した。当社の技術力への高い評価に加えて、海外の大手メーカーであるライカ社との技術提携により、当社の製品が、同機器の米国市場シェアの約50%を占めるようになった。

ライカ社との契約は、当社に優位な内容で締結できた。例えば、製品の引渡しを当社の工場で行う、取引は円建てとする等、中小企業と大企業との間ではまず見られない契約条件を実現できた。



中村 勝重 氏
三鷹光器 代表取締役社長

顧客との対話から、斬新な特許製品につながるアイデアを次々に生む

当社の最大の武器は、斬新な特許製品を次々に出すアイデアを発想する力であり、このアイデアは、顧客との対話から生まれる。

顧客との対話では、製品が完成して用いられる場面をイラストを用いて説明する。視覚化によって解決策のイメージが顧客に伝わり、アイデアを洗練させることができる。

また、顧客との対話から生み出したアイデアを基にした製品は、プロモーションにおいても顧客の協力を得やすい。例えば、新製品を共に開発したドクターからの高精度で使いやすい等の口コミをきっかけとして、他のドクターからも共感を得ることができ、製品の売上増加や高評価へとつながっている。

これまで以上に経営戦略と知財戦略は密接に結びつく中、知財意識が、企業経営を行う上で重要に

顧客との対話が重要となった今、これまで以上に経営戦略と知財戦略は密接に結びついていて、知財意識が企業経営を行う上で重要であると感じている。例えば、現場で顧客が困っている内容を最初に掴むのは営業マンである。営業マンが敏腕で目利きであれば、的確に顧客の課題を掴むことができ、それに応じた適切な解決手段を用意して、事業の成功確率は上げることができる。顧客の課題解決こそが企業価値の源泉であり、解決策を適切に権利化することで競争力を高めることができる。私は営業マンに対して「たとえ良いアイデアを閃いてもお客様に対して、その場で言うな」と指示している。会社に帰り、知財担当に報告し、出願した後、お客様に伝えるよう指示している。事業を行う上では製品名も重要な要素のため、技術的なアイデアだけでなく、製品名も商標で押さえるようにしている。

知財担当役員・担当者が責任ある立場として「将来を見て」動ける組織づくりが重要になる

知財担当の役員として、経営戦略に知財の切り口から示唆を与える

三菱電機は重電システム、産業メカトロニクス、情報通信システム、電子デバイス、家庭電器を製造販売する総合電機メーカーであり、事業戦略と研究開発戦略、知的財産戦略/標準化戦略が密に連携する「三位一体経営の推進」を方針として明確に掲げている。また、国際標準の獲得を目指し、事業戦略に基づいてオープン&クローズ戦略を取っている。

当社の知財部門の位置づけは、まさに「経営と直結」している。当社の知財部門は契約や訴訟関係を所掌する「知的財産渉外部」と出願・管理等を行う「知的財産センター」があるが、中でも知的財産渉外部を平成元年に設置以来、社長直轄に置いており、社長と直接対話する環境を整えている。また、知財担当役員である私自身、経営戦略に対して知財の切り口から示唆を与えるために、役員会議に出席するとともに、日頃から有機的なコミュニケーションを図っている。



加藤 恒 氏
三菱電機 常務執行役員

知財部門は、経営層が考える経営方針に基づき、事業活動を検討している

知財部門の事業戦略への関与方法は、単なる「事業の支援」に留まらない。当社において事業を進めるには、事業部長と知財部長の両方の決裁が必要であるため、当然ながら、知財部門も事業に責任を負っている。知財担当者は、経営層が考えている経営方針の情報を直接もらいながら、事業部の活動が経営方針と合致しているか、知財の観点から検討している。このようなスキームに至ったのは、パテントプールを通じた多くのロイヤリティ収益などの事業に直接的に資する成果が複数あったため、知財の重要性を事業部自身が認識したことがポイントであった。

なお、直近では事業活動の広がりを受けて、知財部門の活動も今まで以上に拡大している。まず、従来は「競合他社」を考慮して戦略を検討をしていたが、現在の戦略の策定では異業種も含めた考慮が必要になってきている。また、ビジネスに直結する戦略構想の重要性も高まっているため、ビジネススクールや様々なOJTを通じて、知財部員の能力を高めている。また、新事業の知財を押さえるために、契約等を中心として「営業部門」の知財の能力をあげていく取り組みも進めている。

知財担当者がより責任ある立場として、「将来を見て」動く組織体制が必要

当社が知財の重要性の認識に至った背景として、1980年代、半導体ビジネスにおいて米国企業から特許侵害で高額なロイヤリティの支払いを求められ、多額の支出が必要になった。それがきっかけとなり、経営層と事業部が共に強い課題意識を持つようになったが、急に特許権を多く取得できるわけではないので、漸進的に時間をかけ、特許の取得に注力してきた。また、役員レベルで知財戦略に従事する専門家も設置することとした。当社の活動は、その当時から積み上げてきたものであり、歴史的な強みを持つ。

他方、日系メーカーを顧みると、生産技術の責任者が役員に在る一方で、知財の責任者が社長や副社長の真下で動くケースは少なく、知財担当がそれほどの責任を持って動く立場にいない状況に大きな問題意識を持っている。例えば、ある製品についてパテントロールから提訴された際、完成品メーカーと部品メーカーが責任を互いに押し付けあっているが、本来は、知財のリスクを各社が責任を持ってコントロールし、戦略的に動いて行かなければならない。役員という形でなくても、知財担当者がより責任ある立場に在ること、で、「将来を見て」動ける組織をつくる必要があるのではないかと考えている。

知財部員が、「知財部」の枠を超えて、新規事業の構想・創造に自発的に参画

70年分の知財の蓄積を後進に伝え、知財活動の基本を押さえる

創業者の井深大氏は弁理士でもあり、学生のころから発明家として活動していた。そのため、ソニーの創業者達は知財に対してのリテラシーが高く、知財部門と経営層との距離が近かった。私は、創業者の井深大・盛田昭夫から直接企業知財のあり方を叩き込まれた最後の世代であるが、現在でも創業者達の技術、知財への想いを次の世代に私なりに咀嚼をして伝えていくのが自分の仕事だと思っている。私以降の知財部員は、創業者を知らずにソニーに入社をしており、時代も変化しているので、当時のソニーのやり方を無理やり押し付ける事はしないが、幸い、現在においても、ソニーの経営者の知財に対する意識は強く、社長への定期的な知財案件報告の機会を持ち、技術の方向性、ベンチャーキャピタル活動等の経営上重要な議論にも、知財部門が参加し、知財の観点から様々なアドバイスを行える環境にある。



御供 俊元 氏
ソニー 執行役員 知的財産、事業開発プラットフォーム担当
Startup Acceleration部門長

知財部門として、仕事の幅を広げ、新規事業のPoC・立ち上げまで参加

会社のPurpose & Value（企業理念）に沿って、規律のある行動である限り、知財部員が、自分で考える貢献が出来るのであれば、「知財」の枠に縛られる必要はないと考えている。「知財の仕事だからここまでしかできない」といったことは、一切ない。私自身も2013年役員になった時、知的財産の観点から将来必要と考えられる技術領域、かつ、ソニー自身で開発を実施していなかった領域を分析。必要な知財を獲得する目的で、知財部門の予算の中で他社や大学と連携して実証実験を行い、将来ソニーにとって必要になるであろう知財を創出するプログラムを立ち上げた。それは、他社も含めた技術の強み・弱みを理解し、技術の評価を行えて、これから勝ち続けるために押さえるべき技術が分かっている知財部門だからできるものだと思う。

また、2016年からは中長期を見据えた事業開発を行うというテーマの下、知財部員も巻き込んで、AI・ロボティクス領域の新規事業構想をまとめた。将来AI・ロボティクスの技術が進化する中で、自社の強みであるセンシングやイメージング技術を活用してロボティクスビジネスの立ち上げに関するPoC（Proof of Concept）を行うなど、知財部門であっても、その特性を活かして新規事業のPoCに参画し経営に貢献してきている。

部員のモチベーションを大事に、各メンバーに合うキャリア形成をサポート

知財部門の仕事に幅を設定しないことを意識した一番の理由は、社員のモチベーションを最大限に高めることで、知財業務の生産性を高めたいと思ったからである。知財部門のリソースは限られているので、知財部門全体としてのパフォーマンスを高めるためには、一人一人のパフォーマンスを向上することが重要である。このような考え方のもとに個々人の挑戦を最大限応援するよう心がけている。従来型の知財活動も重要であるが、個人の考えに沿って、知財の枠組みにとらわれない幅広い活動を支援していきたいと考えている。

経営層との「風通しのよさ」が、経営に資する知財戦略を支える

経営層との密なコミュニケーションを推進

ユニ・チャームは、生理用品、乳幼児・大人向け紙おむつ等を世界80カ国で製品を販売し、海外売上高比率が6割を超えるグローバル企業である。

我々の知財活動の転機は、グローバル展開を進めていた1990年代後半、海外企業との間で特許侵害に関するトラブルが発生し、経営層と連携してトラブルに対応したが、結果として多額の金銭の支払いが生じたことである。これをきっかけとして社内で知財の重要性が認識され、それ以来、開発・生産の現場だけでなく営業を含めた末端まで知財を尊重するマインドを育ててきた。そのような歴史的経緯もあり、経営層から全社に向けて知財に関するトピックを発信する等、国内の支社に加えて海外支社でも知財に対する意識の向上に努めている。また、社内に自社事業領域に関する特許の専門家に加えて、商標・法務などの専門家、IT等の他分野の専門家も有し、多様な課題に对应している。



岩田 淳 氏
ユニ・チャーム
常務執行役員
知的財産本部長

グローバルの競争環境の変化に対応するため、知的財産を組み合わせ、ポートフォリオとして活用

今、自社を取りまく競争環境が大きく変化してきている。

一つは、新興国市場に関する点。従来、国内外の大手メーカーとグローバル市場で戦ってきたが、近年は、ローカルメーカーの台頭が著しい。このようなローカルメーカーは、先行するグローバルメーカーの先行品と類似する製品を製造・販売しており、これらの製品は、先行品との類似はあるものの、特許を回避した「シンプル」なものとなっている。そこで優位性を出していくためには、我々は本当に顧客が価値に感じる点、実際に「使ってわかる」に加え「見てわかる」部分を保護する必要がある。そのため、知財を特許に限らず大きくとらえ、意匠権や商標権、実用新案権を含めた、知財ポートフォリオを最大限活用して自社の製品の「売り」を積極的に保護している。

もう一つは「デジタルトランスフォーメーション」への対応である。当社では社長の旗振りの元、製品・サービスのデジタル化が進んでいるが、一方で知財活動のデジタル化も進めている。製品・サービスのデジタル化においては、紙おむつと組み合わせたスマートフォンのアプリケーションの開発なども社内を進めており、知財部門としては、特許庁のまとめ審査を活用して関連する特許・商標・意匠の早期権利化に取り組んだ。また、知財活動そのものをAIやITを使って効率化していく方針である。今後、その効率化で生まれた時間を、「IPランドスケープ」といわれる事業に直結する戦略策定のために使っていけるかが重要になると考えている。

経営層との「風通しのよさ」が、経営に資する知財戦略を支える

当社では、社長・経営層と知財部門の対話が日常的に実行されており、海外出張中の社長から直接「この他社の製品は当社の権利を侵害しているのでは？」といった連絡が入り、対応を協議する機会なども生じている。このような圧倒的な「風通しのよさ」はユニ・チャームの特徴であり、経営に密着した知財活動のカギである。私自身も、ビジネスに直結する知財の面白さを感じており、積極的に、知財に関するコミュニケーションを経営層と行っている。

また、経営層との対話機会は知財担当役員に限られるものではない。若手社員も含めた個々の担当者が経営層に対して知財活動等の計画を直接プレゼンテーションする機会を設けており、これらを通じて、知財部員が経営に資する知財戦略を支えるマインドを持てるような工夫をしている。

日本企業の知財機能には、徹底したインテリジェンス化・グローバル化が求められる

鴻海の経営は「知財分析」が支えてきた

鴻海は、世界最大手のEMS企業であり、スマートフォン、薄型テレビ、パソコンなどの電子機器を受託生産している。1990年代から積極的に欧米、中国と日本において特許を出願し、各国の特許を併せて何万件もの特許を所有している。鴻海は法務部を立ち上げた当初から特許データをデータベース化し、Intellectual Capital Management & Analysis, (ICMA) という特許分析システムを作り、このシステムに年間3億台湾ドル（10億円）以上を投資してきた。鴻海はICMAを使い、様々な経営判断のサポートをしている。M&Aの際に相手の技術・知財を分析するのみではなく、受託生産の顧客への提案時も、知財部門の知恵が活用された。知財を活かした場面で知財の鴻海の売上への貢献度を数字化し、知財の価値を社内に明確に説明してきた。



Mr. Y.P. Jou,
Founder of ScienBiziP
元 鴻海精密工業 法務長

企業における知財機能は、部門を超え、自ら利益を追求する

知財に投資してきた鴻海は、自分が所有する知財と知財分析のための経営資源や組織能力を活用して自ら利益を生み出していくために、社員と共同投資し、「ScienBiziP」という知財子会社を設立。自社の知財機能をスピンアウトさせた。

ScienBiziPは社内の知財部門としての役割だけではなく、法律事務所、コンサルティング会社、特許ブローカー等様々な役割を目指している。知財のマネタイゼーションをするために、ScienBiziPは鴻海グループの台湾、中国及び米国に在籍する300人以上の知財部門部員を活かして、知財の専門サービスを提供している。特に中国において、鴻海のアレレッジを学びたい中国のクライアントから続々と引き合いがある。また、元シャープ知財部門についても「ScienBiziP Japan」の名称でコンサルティング会社と特許事務所を設立し、鴻海／ScienBiziPのグローバルなネットワークに組み入れた。現在、ScienBiziPの社員は、他国のScienBiziPの拠点においてOJTを行い、グローバルな運用力の向上に努めている。

これからの知財機能には、徹底したインテリジェンス化・グローバル化が必要

現在の日本において、グローバル化に対応した知財の変化に適應できる「真の知財人材」はまだ少ない。

知財の権利化については各国における特許の価値の評価を見極め、国別の知財資源の配分を考える必要がある。加えて、特許の売買に関して、日本国内の市場が小さいため、国際市場に依存することが多い。特許の価格は米国の特許と比較した上で決められる場合が多いため、真の特許価値を評価できるように、米国の特許事情も知らなければならない。

米国のみではなく、中国は市場が大きいため、重要な特許市場になりつつある。近年、中国の特許出願件数の急激な増加に、多くの日本企業の知財部門が驚いていると聞いた。しかし、我々から見れば、中国の技術及び特許の質はまだまだである。直接中国企業の特許の品質を評価指標を用いて分析すれば、無駄な不安を避けることができ、対応策を練ることも可能だ。

ScienBiziP Japanでは、ScienBiziPのデータベースを活用し、特許明細書を読まずに各社の技術を理解することで、言葉の壁を越えて、グローバルの特許事情も容易に把握できるようにし、効率性も高めている。

The background of the slide features a close-up photograph of hands placing puzzle pieces. The puzzle pieces are in shades of orange, yellow, and brown. A semi-transparent red rectangle is centered over the image, containing the title and subtitle text.

2

Introduction

経営戦略と
知的財産戦略は
繋がっているのか

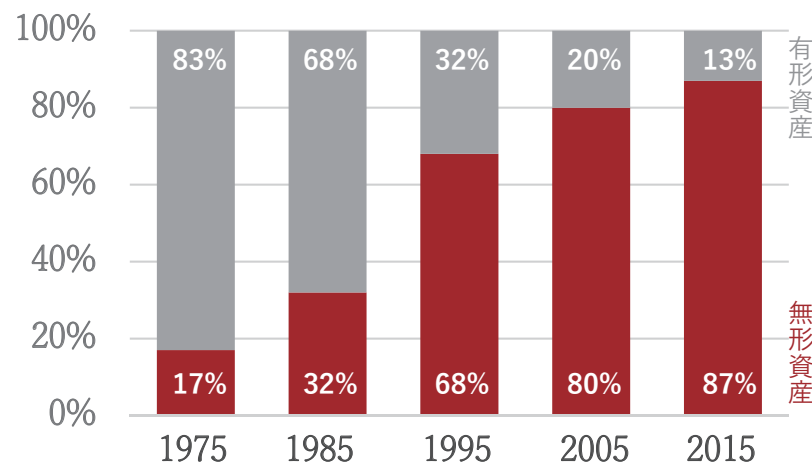
今、企業が直面する環境変化

経営環境における変化（例）

企業価値に占める「無形資産」の拡大

近年、企業価値全体における無形資産の重要性は高まっており、「知的財産」が企業価値全体に占める比率が向上している。経営戦略における「知財」のインパクトは大きなものとなった。

S&P500*の企業価値に占める無形資産の割合

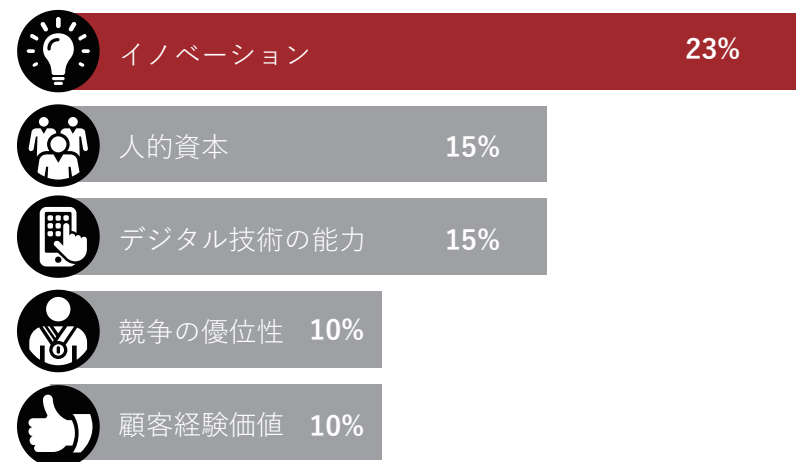


* S&P500とは米国に上場する主要500銘柄の株価指数のこと
出典：伊藤レポート2.0（平成 29年10月 経済産業省）

経営におけるイノベーション創造の重要性向上

「イノベーション（新事業創造）」を最大のビジネス課題と認識するCEOは増えており、企業の経営戦略におけるイノベーションの位置づけは高まっている。

現在の経営環境で、新たな機会を活用するために最も強化したい項目



出典：PwC 第20回世界CEO意識調査（2017年度日本分析版）
世界79カ国1,379名（日本：110名）の
従業員500人超の企業におけるCEOに対する調査結果

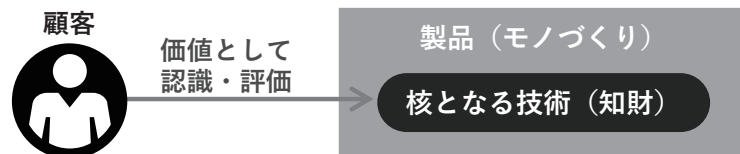
今、企業が直面する環境変化

経営戦略・イノベーション戦略における変化（例）

コアコンピタンスの変化

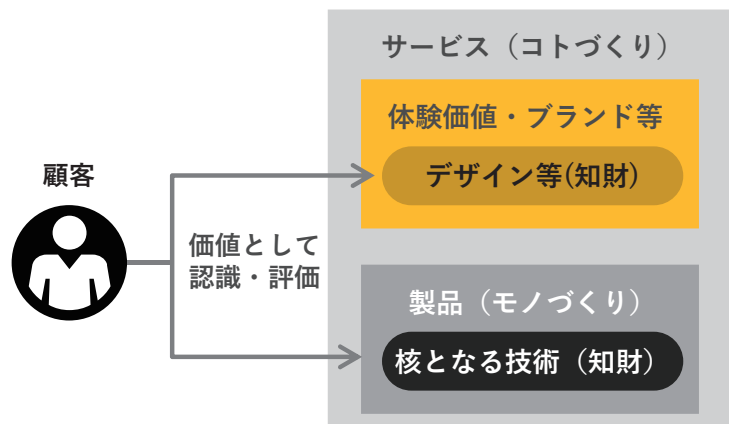
従来主流とされてきたコアコンピタンスの認識

「優れた技術」を中心とした「企業・事業のコアコンピタンス」



昨今、多く生じているコアコンピタンスの変化

上記に加え、顧客が価値を感じるポイントが「技術」以外にも多様化



イノベーションマネジメントの変化

従来主流とされてきたイノベーションマネジメント

ウォーターフォール型・技術ロードマップ起点のマネジメントモデル

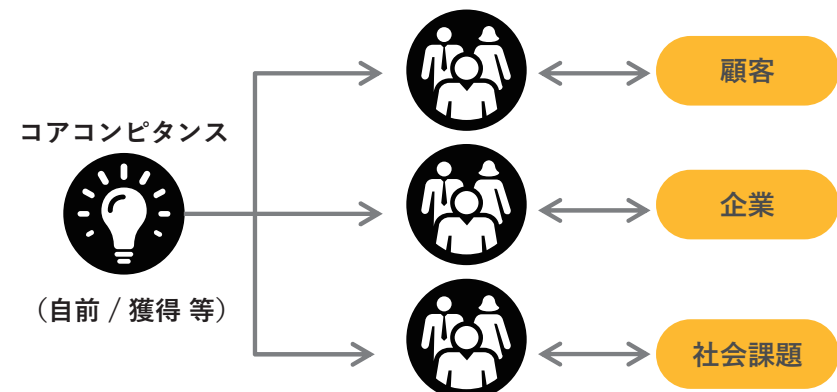


技術ロードマップに沿った研究開発



昨今、多く生じているイノベーションマネジメント

上記モデルに加え、アジャイル型・スクラム型のR&D活動、オープンイノベーションを主体としたマネジメントモデルが拡大



厳しい環境下で持続的に価値を生み出すための経営課題

「伊藤レポート*」における分析結果

過去20年において収益性が高い企業の共通的な特徴として、4つのポイントを示している。

日本企業の収益性・株価が低迷した過去20年において、データが継続して得られる上場企業1600社のうち、株式のリターン（配当込みの株価上昇率）がプラスとなった企業は約200社

収益性が高い企業の共通的な特徴

他社との差別化で顧客に価値を提供して
価格決定力を持つ

自社の存在が不可欠となるポジショニングと
事業ポートフォリオ最適化を徹底

オープンイノベーション等、
他社との連携も視野に入れた
継続的なイノベーションを実施

変化を恐れず、時代や自社に合った
経営革新に合理的、積極的に取り組む

*出所：「持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト 最終報告書（平成 26 年 8 月 経済産業省）

経営課題の解決に向けた提言

企業の収益性向上を支える4つの点に対応するための方法として、知財戦略を「新事業創造に資する」「経営戦略の構築・実行の高度化に資する」という2つの視点から構築・実行することを提言する。

「経営における知財戦略」の2つの視点

1

新事業創造に資する知財戦略

ポイント



将来事業の 構想

企業における将来のコアコンピタンスとなる顧客価値・将来ビジョン等を構想する



新事業の 形成・拡大

コアコンピタンスが持つ多様な可能性を最大化して新事業を形成・拡大する



パートナ シップ

産学官・スタートアップ・異業種企業等との最適な連携関係の構築等に寄与する

2

経営戦略の構築・実行の高度化に資する知財戦略

ポイント



経営・事業 戦略等の立案

インテリジェンス機能として、今後の経営・事業の方向性を明らかにする



多様な成長 戦略への対応

多種多様な経営アジェンダ（M&Aの拡大・グローバル化）に対応する



多様な競争 相手への対応

異業種企業等の参入へ対応、デジタル化等の技術トレンドの変化に対応する

収益性向上の 実現

他社との差別化で顧客に価値を提供して
価格決定力を持つ

オープンイノベーション等、他社との連携も視野に入れた
継続的なイノベーションを実施

自社の存在が不可欠となるポジショニングと
事業ポートフォリオ最適化を徹底

変化を恐れず、時代や自社に合った
経営革新に合理的、積極的に取り組む

1. 新事業創造に資する知財戦略

国内外での約100者のインタビューを通じて集約された、「新事業創造に資する」知財戦略の事例は以下の通りである。

目的		代表的な事例			
将来事業の 構想	顧客価値の発掘	富士通 29	オムロン 32	SIEMENS 33	三鷹光器 38
	ビジネスモデルと融合した知財・ソリューションの構築	オプティム 25	日立製作所 61	PHILIPS 62	
	デザイン思考と知財戦略の融合	SAP 27	Miele 36	三鷹光器 38	
新事業の 形成・拡大	知財を活用したサービス構築	KDDI 26	Deutsche Telekom 28	パナソニック 35	
	新技術・新サービスの形成・拡大加速	ペプチドリーム 41	マイクロ波化学 42	Gogoro 43	
	知財の大胆なオープン化	WSO2 39	Gogoro 43		
パートナーシップ	スタートアップとの共創	KDDI 26	SAP 27	ダイキン工業 34	パナソニック 35
	産学官パートナーとの連携	富士通 29	Novartis 30	ジーンテクノサイエンス 40	ペプチドリーム 41
	異業種パートナーとの連携	Infineon Technologies 31	ダイキン工業 34	トヨタ自動車 60	

2. 経営戦略の構築・実行に資する知財戦略

国内外での約100者のインタビューを通じて集約された、「経営戦略の構築・実行に資する」知財戦略の事例は以下の通りである。

目的		代表的な事例		
 経営・事業戦略等の立案	経営計画の立案	Pay Pal 50	旭化成 52	富士フィルム 57
	研究開発戦略・投資計画の立案	Doosan 59	PHILIPS 62	MediaTek 63
	成功確度の高い事業領域の検討	旭化成 52	積水化学工業 55	PHILIPS 62
	人員配置等の立案	米国大手IT企業 51	富士フィルム 57	
 多様な成長戦略への対応	M&A戦略の立案・高度化	旭化成 52	武田薬品工業 56	中国大手家電メーカー 64
	バリューチェーン全体の高度化	JD.com 49	GORE-TEX 53	セイコーエプソン 58
	グローバルな戦略の統合	Sanofi 54	武田薬品工業 56	
 多様な競争相手への対応	異業種企業の市場参入への対応	Novartis 30	ダイキン工業 34	トヨタ自動車 60
	プラットフォーム戦略の実行	Gogoro 43	SK Telecom 48	米国大手IT企業 51
	デジタル化への対応	JD.com 49	Doosan 59	日立製作所 61
	後発参入者・ディスラプターへの対応	Intertrust Technologies 47	MediaTek 63	

3

Case Study

先進企業における
知財戦略事例

1. 新事業創造に資する知財戦略

企業規模	業種	企業名	Page	国・地域	キーメッセージ
大企業	IT・サービス・通信	オプティム	25	日本	事業構想・ビジネスモデル構築と同時に知財ポートフォリオ構築を進める
		KDDI	26	日本	スタートアップの知財戦略構築・大企業とスタートアップの事業共創をサポート
		SAP	27	欧州・米国	スタートアップとの多種多様な「つながり」を設計し、多様な知財から新事業を生む
		Deutsche Telekom	28	欧州	アウトバウンド型のオープンイノベーションを通じ、新たなサービスを創造
		富士通	29	日本	知財部門が自ら多様なパートナーとの連携を仕掛け、「つながるサービス」を推進
	化学・素材・製薬	Novartis	30	欧州	患者・研究組織・異業種企業等を巻き込み、「製薬」を超えた課題に対応
	電機・機械・自動車	Infineon Technologies	31	欧州	異業種とのオープンイノベーションを通じて顧客ニーズにあわせてサービスを最適化
		オムロン	32	日本	「近未来デザイン」を起点に、将来の事業・技術・知財を一体的に構想
		SIEMENS	33	欧州	顧客が感じる価値（USP）をビジネスモデルや競合優位性から特定する
		ダイキン工業	34	日本	オープンイノベーション部門に知財機能を設置し、調査・出願の側面から協創活動を円滑化
		パナソニック	35	日本	戦略性・専門性・機動性の三つを強化すべく知財組織を再編し、イノベーションを推進
		Miele	36	欧州	デザイン思考により、顧客価値を構想。徹底した自前主義と知財戦略を実行
		台湾大手製造業	37	台湾	知財部門主導で次世代商品のアイデアを考案して技術戦略を構築
中小企業	電機・機械・自動車	テムザック	44	日本	自社の高い技術力と有力な大学研究所等とのオープンイノベーションにより多様な製品を開発
		フリックケア	44	日本	製造現場に徹底して根差したIoTサービスによりソリューションを高度化
		三鷹光器	38	日本	社内のアイデアを重要視し、特許化を積極的に行うことで、高いブランド価値を構築
スタートアップ	IT・サービス・通信	ウフル	45	日本	顧客のデジタルトランスフォーメーションを支援し、顧客の企業価値を高める知財戦略を実行
		WSO2	39	米国	オープンソースを駆使することで、顧客の獲得やR&Dの高度化を実現
		Fyde	45	米国	出願と製品・技術の改良、製品のローンチ等を同時に推進
	化学・素材・製薬	ジーンテクノサイエンス	40	日本	新薬と後続品とで異なる知財戦略をとり、外部の開発力＋製造力を取り入れる
		ペプチドリーム	41	日本	知財ポートフォリオと契約スキームの工夫により、独自のビジネスモデルを構築
		マイクロ波化学	42	日本	強い基本特許を軸に、変化するビジネスモデル・多様なパートナーシップに対応
	電機・機械・自動車	Gogoro	43	台湾	自社技術をロイヤリティ・フリーでライセンスし、電池交換システムの利用者拡大へ

2. 経営戦略の構築・実行に資する知財戦略

企業規模	業種	企業名	Page	国・地域	キーメッセージ
大企業	IT・サービス・通信	Intertrust Technologies	47	米国	「パテントシールド」を構築し、スタートアップを特許訴訟から守り、連携
		SK Telecom	48	韓国	パテントプールの形成とオープンイノベーションによる知財権の獲得
		JD.com（京東集団）	49	中国	Eコマースのバリューチェーン全体を見越した知財戦略を実行
		電通国際情報サービス	65	日本	海外研究機関と「価値協創」のための合併会社を設立
		PayPal	50	米国	知財価値を多様な側面から評価し、知財戦略と事業戦略をアラインする
		米国大手IT企業	51	米国	後発参入時においてもオープン＆クローズ戦略を通じて顧客獲得に成功
	化学・素材・製薬	旭化成	52	日本	経営計画の策定時に知財視点の他社情報を経営層に提供し、高度な判断を実現
		Green Cross	66	韓国	海外進出に伴い知財チームの役割を拡大し、研究開発の実施可否の判断を担う
		GORE-TEX	53	米国	特許・ノウハウ・ブランド・契約を組合せ、過酷な環境下での顧客の体験価値を最大化
		Sanofi	54	欧州	グローバル知財部門が、エリアごとの規制やマーケットのダイナミズムに対応
		積水化学工業	55	日本	「戦略知財部員」を中心に、事業戦略に踏み込んだインサイトを提供
		武田薬品工業	56	日本	M&Aを契機に本社による知財機能の一元管理体制を構築し、社内リソースの最適活用を実現
		富士フイルム	57	日本	社長直下の知財機能が将来事業領域へのリソース配置等に寄与
	電機・機械・自動車	ASUS	65	台湾	知財の出願と維持を厳選し、知財を適切に管理することでROIを最大化
		セイコーエプソン	58	日本	プロダクトライフサイクルに沿って権利活用方法を変化させるCカーブで高収益を実現を図る
		Doosan	59	韓国	CDO主導のデジタルトランスフォーメーションを知財チームがサポート
		トヨタ自動車	60	日本	異業種企業を意識した知財戦略を強化し競争環境の変化に対応
		日立製作所	61	日本	顧客とのエコシステムを構築する協創知財戦略とアジャイルな活動を通じて、事業を高度化
		PHILIPS	62	欧州	知財部門が知財の観点から社会的インパクト・コストを算定し、研究の投資判断を実行
		MediaTek	63	台湾	自社開発とライセンスングを駆使し、R&Dのスピードの向上と投資の抑制を実現
		中国大手家電メーカー	64	中国	知財機能が主体的にM&Aの実施是非を判断し、企業価値・事業価値を最大化
中小企業	化学・素材・製薬	オリオンビール	66	日本	商標を活用した戦略的な自社ブランドの活用により、ブランド価値を向上
	電機・機械・自動車	ミラック光学	67	日本	自社製品のデファクト化を目指し、主力製品を「知財ミックス戦略」で保護

3-1. 新事業創造に 資する知財戦略



事業構想・ビジネスモデル構築と同時に知財ポートフォリオ構築を進め、新規事業の競争力を増す

会社概要・背景

オプティムは、「ネットを空気に変える」を理念としてAI・IoT・Robotサービスを提供している。従来のAI・IoTを中心としたプロダクトの提供から、各業界とITを融合させる「〇〇×IT」サービスの提供へと変化させた。それに伴い、技術中心の特許から、事業まで見越して幅広くサービスを守る知財戦略へと昇華させてきた。

戦略の要諦

同社は、事業戦略の中に必ず知財戦略を含めており、新規事業のコンセプト策定と並行して、「どのようにすれば知財が事業に競争力をもたらすのか?」、「知財化すべきものは何か?」を検討し、「〇〇×IT」のコンセプトを支える知財の出願・権利化を行う等、知財ポートフォリオの構築を進めている。

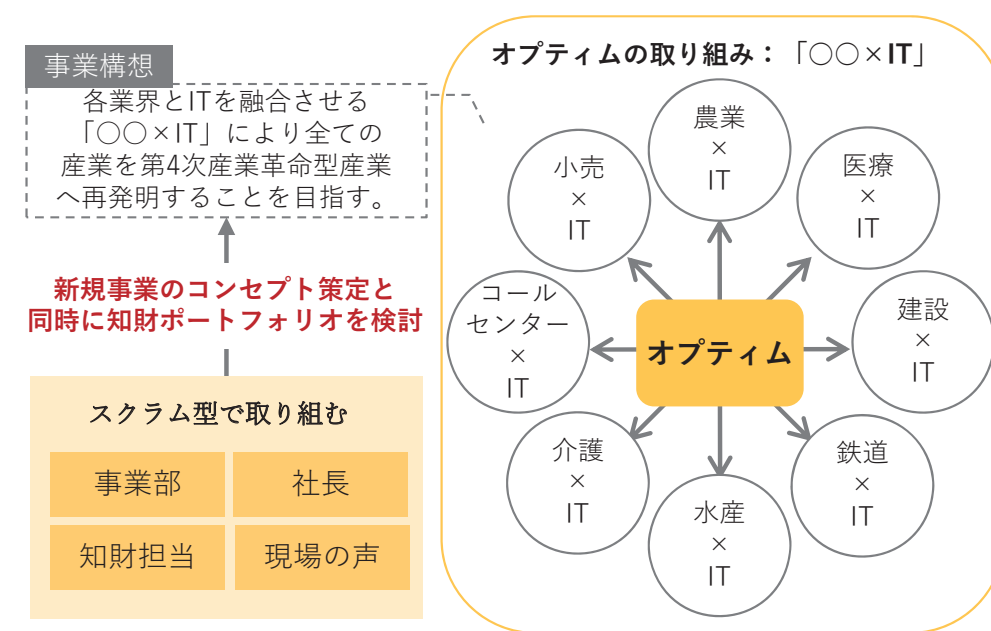
具体的には、農業分野の新規事業創出の際に、減農薬穀物への市場ニーズから、AIを利用した減農薬栽培方法を開発した。それと並行して、画像解析で特定した病虫害の発生箇所等にもみ農薬散布・施肥を行う「ピンポイント農薬散布・施肥テクノロジー」特許を出願することで、本格的な事業展開までに特許取得を果たした。

知財機能の役割

同社の知財担当が、事業を生み出す場から同席するところに特徴がある。事業の変化に呼応して、ビジネスを促進させる知財戦略を、経営層と一体となって検討し、事業部と連携して実現する。そのため、知財担当を経営企画部の一員としており、知財部門として独立させていない。

また、知財担当は現場の声を聞き、知財戦略へのフィードバックも行っている。例えば、同社の新規プロダクト・サービスの展示会等に参加し、そこで得られたユーザーからの反応や競合他社の動向を、現事業や次期事業に関わる知財の改善・創出に活かしている。

新事業のコンセプト策定と同時に、知財ポートフォリオをスクラム型で検討



スタートアップの知財戦略・パートナー企業とスタートアップの事業共創をサポートし、自社のサービス力を向上

会社概要・戦略の背景

KDDIは、2000年の会社合併により設立された総合通信事業者である。スタートアップ等の様々なサービスと通信とを融合させたサービスにより顧客の生活を支えていくビジョンを持つ。顧客の生活全般の「ライフデザイン」に寄与する企業になるために、オープンイノベーション、特に、スタートアップやパートナー連合を組む大企業などの多様なパートナーと事業共創を行うことをめざしている。

戦略の要諦

事業共創を進める上で、知的財産戦略においては「安心して事業共創できる場を形成」するための多様な活動・工夫を実施している。例えば、スタートアップとの事業共創においては、スタートアップの知財活動の支援を行っている。

知財の管理体制等が十分ではない連携先のスタートアップに対して、同社が持つ知財戦略等の知見を活かして、出願の事前調査などをサポートし、知財戦略を高度化。事業共創の加速化・リスクの回避に寄与している。またその際、支援先をハンズオン支援*している同社の事業部等のメンバーと知財部門が連携することで、支援先の課題・戦略に応じた支援が実現できている。

また、スタートアップとの取り組み以外では、異業種企業との実証実験も多く実施している。例えば、5GとIoTの事業化のため、顧客との事業共創ができる場である「KDDI Digital Gate」を開設し、デザイン思考とアジャイル開発で顧客に価値を提供している。

*経営等に深く関与し、多様な支援を行うこと

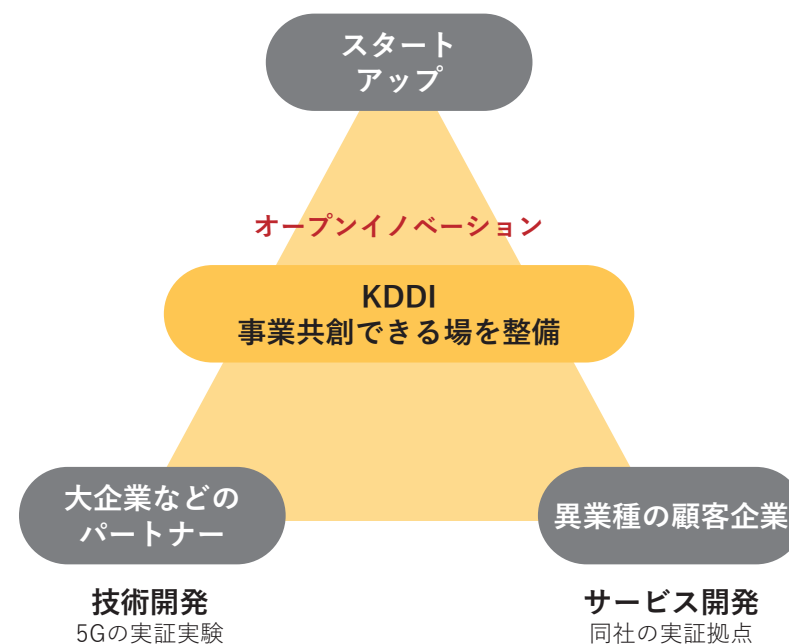
知財機能の役割

同社の知財部門では、「安心して事業共創できる場の形成」を重視した工夫を行っている。まず、オープンイノベーションには、参加者が安心して新たな事業のアイデアを提案できる環境作りが重要と考え、参加者が提案したアイデアについての知財が不当に扱われない環境を整備している。また、パートナー連合を組む大企業などとスタートアップとの事業共創では、事業共創の成功を目指し、大企業の「強み」である知財対応力を活かして、知財活動を支援している。

オープンイノベーションで通信・ライフデザインの企業へ

スタートアップの知財活動の支援

連携先のクリアランス、発明発掘・権利化、訴訟・警告への対応、契約・法律相談、規程・制度整備など



シリコンバレーのスタートアップとの多種多様な「つながり」を設計し、多様な知財を新事業につなげる

会社概要・戦略的背景

SAPは、1927年にドイツで設立されたグローバルIT・ソフトウェア企業である。同社では2010年まで年間売上上の9割超をERP（企業のバックオフィス業務を効率化するための経営管理システム）が占めていたが、以降の約6年間の間に事業ポートフォリオの大胆な見直しを進めた。現在では非ERPのビジネスである新規事業が年間売上上の6割を担うようになってきている。その際に同社では、シリコンバレーオフィスの位置づけを大幅に見直し、自社変革の担い手として新規事業・研究開発の全権を委ねた。これによりシリコンバレーオフィスは現在、4,000人を抱える一大拠点となった。

戦略的要諦

同社では、シリコンバレーの多様なスタートアップとの間に多種多様な「つながり」を設計している。これにより、新たなビジネスの創造に資する多様な知財・人材とのつながりが生まれ、同社本社に多様な形で還元されるようになった。このことが、革新的な新規事業の連続的な創造につながっている。

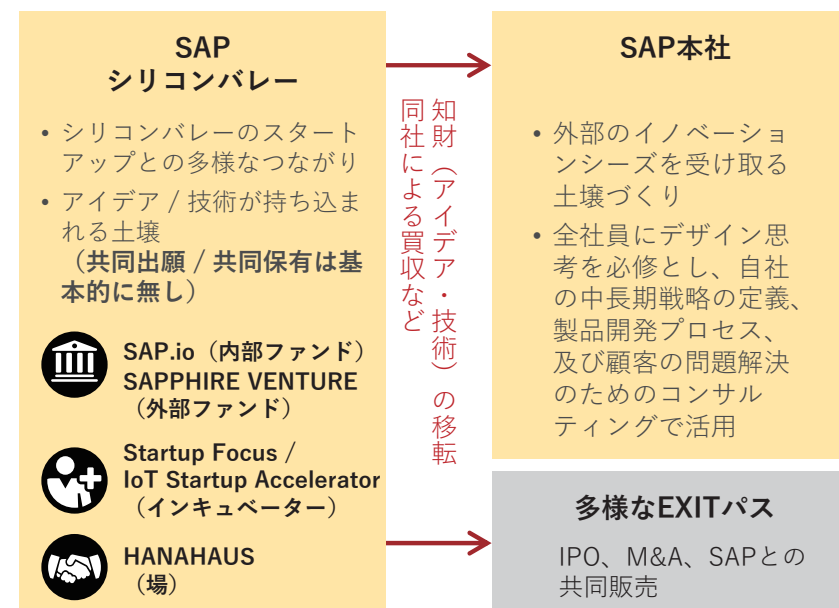
具体的には、同社はシリコンバレーで、SAP.io（内部ファンド）、SAPPHIRE VENTURE（外部ファンド）、Startup Focus・IoT Startup Accelerator（インキュベーター）、HANAHAUS（場）などの多様なチャネルを準備。これらを通じて、優れたアイデアが持ち込まれる仕組みをつくるとともに、知財（アイデア・技術）の同社への移転、同社既存製品への新技術の付加、同社による買収などでSAP本社へ還元や、IPOにM&A、同社本社との共同販売など、EXITの選択肢を提供している。

なお、同社本社側では外部のイノベーション・シーズを受け入れる土壌づくりを徹底して実施している。代表例として、「デザイン思考」を全社員に必修で学ばせ、自社の中長期戦略の定義、製品開発プロセス、ならびに顧客の問題解決のためのコンサルティングで活用を進めている。

知財機能の役割

シリコンバレーオフィスは本社から組織等が独立されており、多様なオープンイノベーション機能がシリコンバレー内で最適化されるように設計されている。知財（アイデア・技術）は外部のパートナーから持ち込まれることを前提として設計されており、知財面での調整、パートナーとの共同での権利化等は最小限になっている。

シリコンバレーからビジネスを生み出すメカニズム



シリコンバレーの知見を自社へフィードバック

デザイン思考は、課題に対するソリューションを手に入れるための優れた方法の一つである。社内の優秀なイノベーターがシリコンバレーのプログラムに応募し、私たちはその知見を自社の開発へとフィードバックしていくことがミッションだ。

Mr. Max Wessel
Senior Vice President,
Head of New Ventures and Technologies



アウトバウンド型のオープンイノベーションを通じて、スタートアップと共に新たなサービスを創造

会社概要・戦略的背景

ドイツテレコムは、ドイツに本社を置くグローバル企業である。1995年に民営化されてからは企業ブランドの刷新と積極的なオープンイノベーションに取り組み、自前主義のR&Dに基づく公営事業のイメージから脱却。現在はIoT/ビックデータを活用した事業創造に取り組むグローバル・プレイヤーとして活躍している。

また、公営事業時代の潤沢なR&D投資を背景に、同社はグループ全体で7900件の特許権を保有している（2018年度現在）。

戦略的要諦

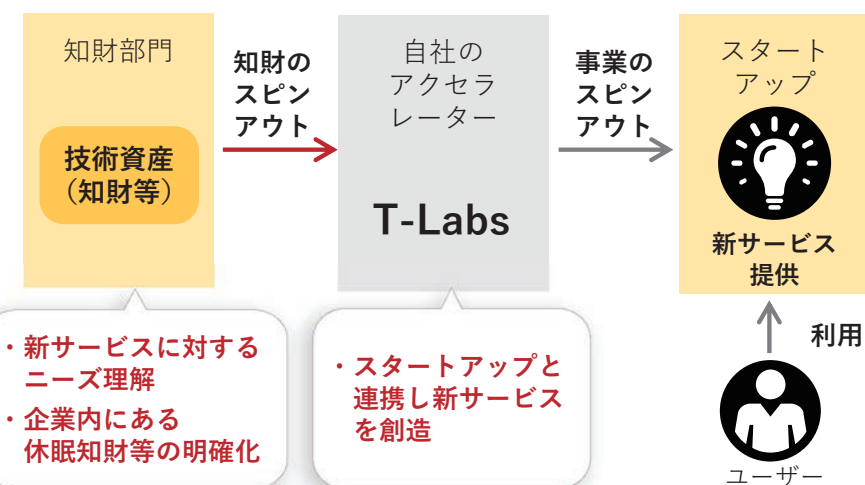
同社は全社戦略において、将来的なイノベーションにつながる新サービスや技術の創造を重視している。そのため同社の知財戦略は、知財を用いて新たなサービスを生み出すためのハブになり、将来的な収益化の可能性を高めることを目的としている。

例えば同社のオープンイノベーション拠点「T-Labs」と連携したアウトバウンド型のオープンイノベーション活動においては、外部企業・組織とのオープンイノベーションに、自社アセット（休眠特許等）を活用して、スタートアップと連携しながら新たなサービスを開発している。開発したサービスを同社のサービスのポートフォリオに組み込むことにより、不活性資産を企業価値へと還元している。

知財機能の役割

知財部門は、同社の特許ポートフォリオに基づき、技術資産の活用方法を検討している「Strategic IPR & Incubation Management」の役割を担っている。知財部門内にはビジネスチームがあり、特許ポートフォリオ構築・IPアドバイザー・知財の収益化を推進して、他者との連携や、休眠知財等の棚卸のための活動・戦略を推進している。

スタートアップとの連携を通じて新サービスを創造する仕組み



特許を足がかりとして、他社との連携を促進

特許とは、他社とコラボレーションを手がけるときの良い足がかりである。他社の知財権や知財活動を判断材料として提携先を検討するし、将来的には同業他社とのパテントプールや、欧州企業間での知財コミュニティを検討したい。特許を活用することで、使われていない技術の再活用、新サービス開発の多様な手段を知財部門として実行することが重要だ。

Mr. Tim Alexander Oelmann
Head of Strategic IPR & Incubation Management



知財部門が自ら多様なお客様やパートナーとの連携を仕掛け、“つながるサービス”を推進

会社概要・戦略的背景

富士通は、グローバルで事業を展開する総合ITベンダーである。同社は物売りを中心とした事業モデルから、「つながるサービス」へ経営資源を集中させる経営方針への変更に伴い、知財戦略を2017年から変化させた。

戦略の要諦

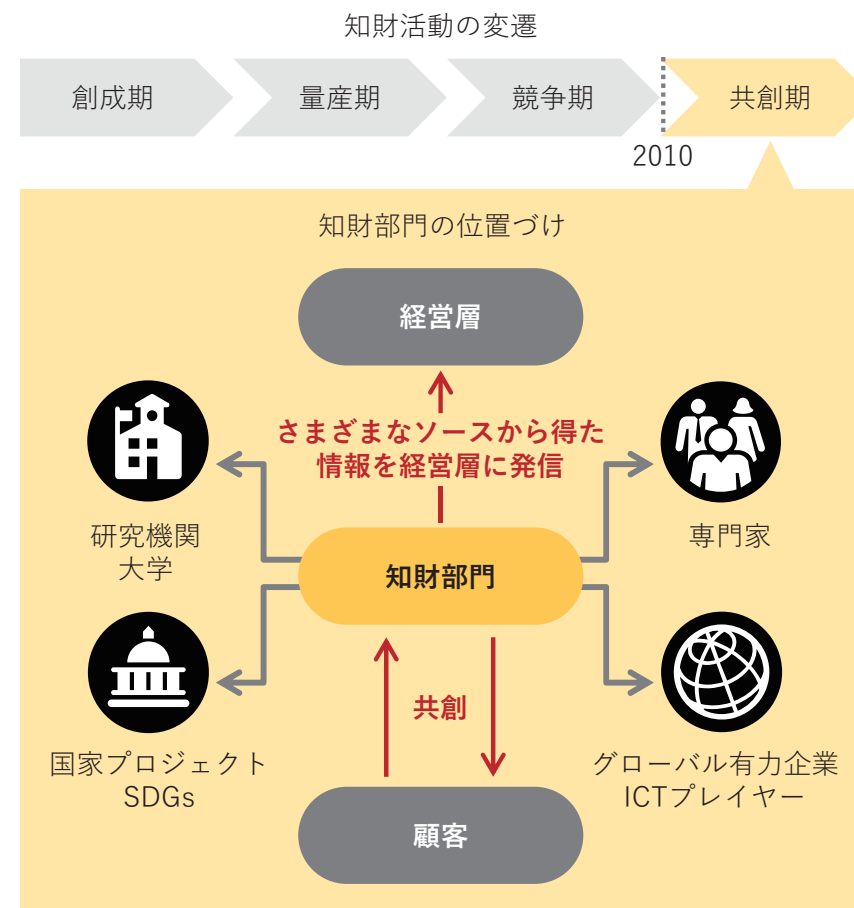
同社の知財活動は、創成期(ビジネス防御のための特許取得)、量産期(ポートフォリオを形成する知財)、競争期(権利行使のための知財)を経て2010年からは共創期へと変遷している。同社は知財の役割を再定義しており、知財をStock(資産)として取得する役割から、社内外の人や組織を相互につなぎ、ネットワークを構築し、ビジネスのFlow(テクノロジーと価値のサイクル)を回す役割へと変化させている。

また、“つながるサービス”を支える知財戦略として、新たなエクスペリエンスの提供のため、同社研究所の3Dセンシング技術や画像処理技術をスポーツ分野につなげたり、世界の社会課題解決のためにWIPO GREENとパートナーシップを締結し、同社で開発してきた環境負荷が低い技術を400件強、WIPO GREENデータベースに登録している。このように、自社の知財・技術を顧客の課題やニーズに結び付け、顧客とのCo-creation(共創)を通して市場に新たな価値を生み出している。

知財機能の役割

事業戦略と研究開発戦略は時代に応じて変化するため、これらの戦略に先取りする形で、知財部門から経営層に働きかけることを目指している。具体的な活動として、顧客とCo-creation(共創)を行うプロジェクトメンバーの一員として知財部門のメンバーが動き、顧客と対話や様々なソースから得た情報を通して、イノベーションがどこで起こっているか経営層に発信し示唆を与える役割を果たしている。

社内外の技術のシーズとビジネスのニーズを繋ぐ知財部門の位置づけ



研究開発力を強みに患者・研究組織・異業種企業等を巻き込み、「製薬」を超えた顧客の課題に対応

会社概要・背景

Novartisはスイスに本拠を置くヘルスケア分野の多国籍企業である。「人々の生活を改善し、健康寿命を延ばすために医学を再創造する（Re-imagine Medicine）」という企業の使命とビジョンの下、同社は、集中的な自社開発と共同研究開発を行い、臨床開発、流通における専門知識を活かし、イノベーションを追求している。また、戦略の一部において、細胞治療や遺伝子治療などの最先端技術の開発における業界のリーダーシップをとり、研究開発プロセス・患者の体験・医薬品の効力を高度化するためのデジタル技術の使用を進めていくことを戦略としている。

また、同社では患者・社会・投資家に持続可能な価値を提供するために、ビジネス戦略に社会的責任へのコミットメントを含んでいる。新たに発行されたNovartis Access Principlesに従って事業を運営し、ソーシャルビジネス、患者支援、およびアクセスプログラムを維持し、一般に新薬開発投資が手薄とされる病気（マラリア、ハンセン病、肝蛭症、鎌状赤血球症）のために専用研究開発を行っている。

これらのプロジェクトにおいて、同社はコアビジネスと同様に、患者と社会の価値を重視し、業界を越えたパートナーシップを利用したヘルスケアへの総合的なアプローチを取っている。例えば同社は、IT企業と協力して、ヘルスケアに必要な患者のデータを収集するためのソリューションを考案している。

戦略の要諦

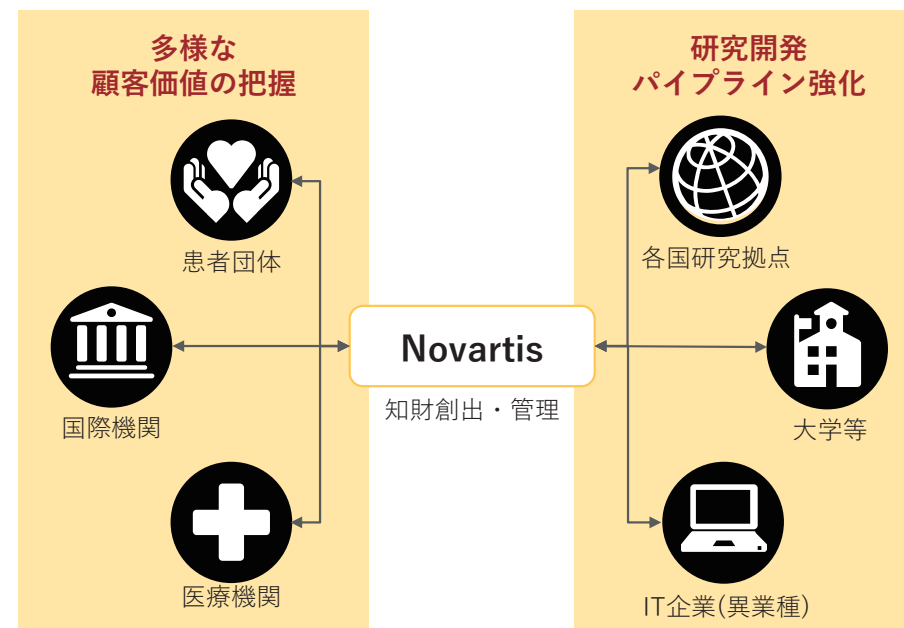
同社では、知財が同社のミッションを達成する中心的存在であると考えている。

知財戦略は、研究開発に対して持続的な投資をするための実用的な手段である。

また、知財戦略は、現在の患者に必要な薬を届けることにも役立つ。例えば、研究開発の過程で生じる特許の活用や、知財を外部に提供することを通じて、患者に対する価値提供、特許を通じた投資を実行することができる。

同社は毎年研究開発に数十億ドルを投資し、「Novartis Institute for Biological Research」（NIBR）が国内外の大学と共同で研究を推進している。マラリア戦略、患者支援プログラム、ハンセン病に対する薬物療法戦略への貢献、および低所得国における医療へのアクセス促進プログラムなどの社会的責任の一環として知財権を使用している。

同社の知財創出エコシステム



社会的な課題解決のためのパートナーシップ

当社のビジョンは「Re-imagine Medicine」。世界中が直面する様々な課題に対応するためには、ノバルティスだけでは対応できないため、適切な相手との相互協力が必要である。そのために、異業種を含むあらゆるパートナーとの知財面での連携を推進している。

Ms. Alisa Harbin
Head of IP

異業種とのオープンイノベーションを通じてバリューチェーンの川下までアクセス、最新の顧客ニーズにあわせてサービスを最適化

会社概要・戦略的背景

ドイツを本拠地とするInfineon Technologiesは、半導体とシステムソリューションを提供する企業である。1999年にSIEMENS社の半導体部門がカーブアウトして独立し、以来「Part of your life. Part of tomorrow」を経営理念として、エネルギー効率化、モビリティ、セキュリティ、IoT&ビッグデータ等の事業領域に取り組んでいる。

戦略の要諦

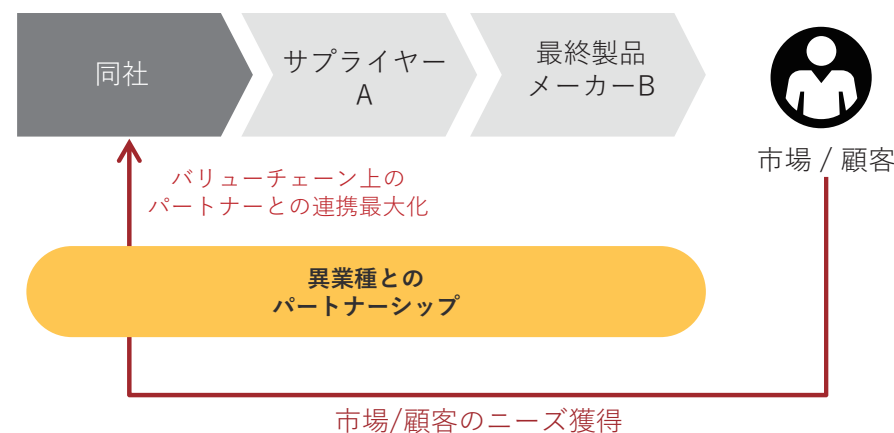
同社は、インダストリー4.0やスマートシティの実現といった新しい領域において自社製品を普及させるために、パートナー企業との連携を重視。特に、バリューチェーンの川下の企業と連携することで、新しいユースケースを知り、将来の研究開発テーマに関するアイデアを得ている。また、AIやソフトウェア開発に強みを持つ外部のパートナー企業と商品開発やビジネスで連携することで、新市場開拓と上市までの時間の短縮を実現。外部パートナーとの幅広い連携を通じて、市場と顧客のニーズに合う商品とソリューションを提供している。

また、デジタルトランスフォーメーションを起こすためのオープンイノベーションも行い、スタートアップとの協業や、ドイツ政府の支援を受けて設立された、モビリティ分野のイノベーションを起こすための組織である「Digital Hub Mobility」と、AIの応用を目指す「appliedAI」という2つのイニシアチブを結成。異業種とのコラボレーションから、新たな製品・サービスを生み出すプラットフォーム作りに取り組む。

知財機能の役割

同社において知財の活用は、ライセンス料の最大化以上に、制約のない事業運営を実現することに重きを置いている。特に異業種との連携の際には、知財により生じる制約が、契約交渉や共同開発上の課題となる場合がある。そのため知財を適切に管理し、パートナー企業に必要な知財を提供して、色々な企業とパートナーシップを組むきっかけにもしている。

バリューチェーン上のキーとなるシステム理解に基づき、製品・サービス開発を加速



将来の変化に柔軟に対応するための知財管理

Infineonは半導体ソリューションのリーダーであり、ソフトウェアとAI領域にも進出している。新領域に対応して変化と不確定性に対応するために、様々な企業と連携し、新領域に知財をライセンスするなど創造の方法を探りながら調整している。

Mr. Soren Jehmlich
Head of Business Excellence,
Innovation Ecosystems & Startup Incubation



「近未来デザイン」を起点に、将来のソリューションに資する事業・技術・知財を一体的に構想する

会社概要・戦略的背景

オムロンは、ファクトリーオートメーション・電子部品・車載製品・社会システム等を主な事業分野とする企業である。同社は従来より、コア技術「センシング&コントロール+Think」を軸とした技術の進化を起点に、顧客・現場の「困りごと」を先回りして技術で課題を解決する方針に立ち、多種多様な事業を展開している。

その中で、同社の知財部門が位置する技術・知財本部では、近未来デザイン創出活動を実施している。近未来デザイン創出活動とは、構想を協創する社内外パートナーとの議論を通じ、漠然とした未来像から、「超具体的」な将来のシステムとそれに必要な事業・技術・知財をデザインすることである。

戦略的要諦

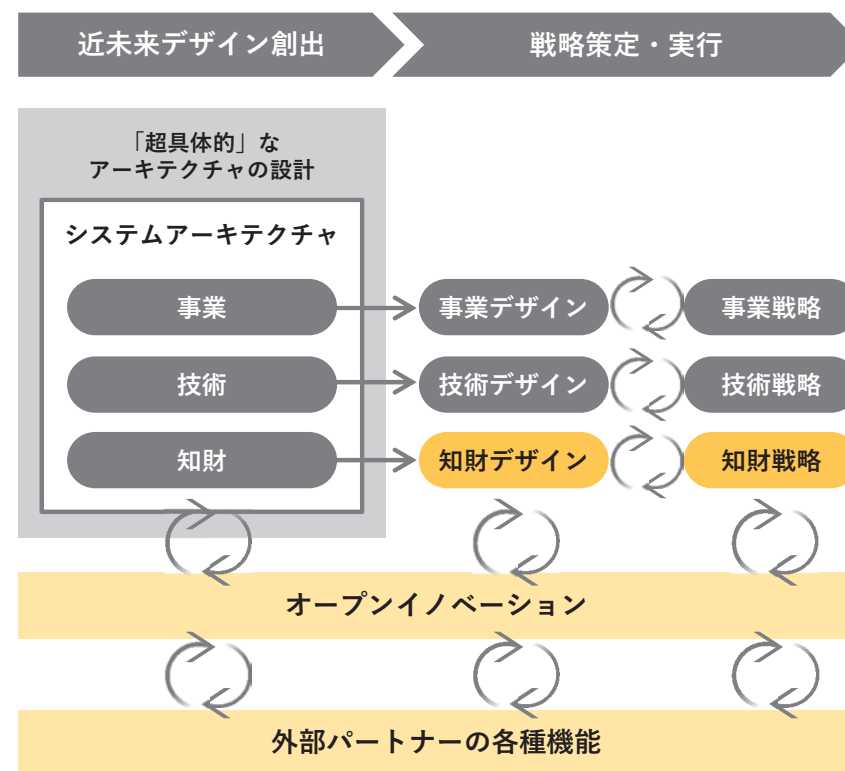
同社では、前述の近未来デザイン創出活動を起点として、将来必要とされる知財を構想。そこから「知財デザイン」を構築している。具体的には、顧客の課題と将来のトレンドの変化（破壊的技術の到来など）のフォアキャスト・バックキャストの両方の視点から、将来の事業を実現するために、どのような知財を確保すべきか設定する。この知財デザイン活動は、同社においては知財戦略に近い位置づけであるが、より上位のレイヤーの「ソリューションデザイン」にも近い活動でもある。

同社は200を超える事業を抱えているが、知財デザイン活動を行う上で必要な「顧客」のニーズを理解する際、同社の知的財産センタでは、各事業分野の営業担当者等から各業界・顧客の深いニーズを聞き出している。これにより、顧客が現在と将来に抱え得る「困りごと」を把握し、ニーズに即した活動が実現できている。

知財機能の役割

同社では知的財産センタ（知財部門）が技術・知財本部に位置しており、同本部を束ねるCTO（Chief Technology Officer）と知的財産センタの間で、密なコミュニケーションをとっている。知的財産センタはCTOに対して、IPランドスケープ等も活用した知財デザインの提案をはじめ、様々な経営判断等を行ううえで必要な材料をタイムリーに提供している。

近未来デザインを起点とした知財戦略の位置づけ



【出典】 ソーシャルイノベーションを支える ナレッジマネジメント
(2017年12月2日 同社CTO 宮田 喜一郎氏) 講演資料
<http://www.kmsj.org/archive/1202Speciallecture1.pdf>



顧客が感じる価値（USP）をビジネスモデルや競合優位性から特定する価値ドリヴンの知財戦略を実行

会社概要・戦略の背景

SIEMENSは、ドイツに本社を置くグローバル企業である。同社では38,000人からなる研究開発組織が Industrie 4.0（第4次産業革命）関連分野をはじめとして、大胆な事業創造、新たなソリューションの構築を進めている。

戦略の要諦

同社は「発明数（特許件数）」を増やすことを重視しておらず、クリエイティブな価値を持つアイデアに焦点を当てた知財戦略「Value Driven IP Strategy」にフォーカスしている。最初に特定の事業部門に対する同社の独自のセールスポイントを理解し、顧客が同社の製品を購入している理由を特定することが重要である。これを同社では「ホットスポット」と呼んでいる。

同社においては、ビジネスモデル・競合優位性を理解できた場面で、知財を積極的に出願し、これらの顧客が感じる価値（同社サービス・機能が有するメリット・セールスポイント等が持つ特性）を保護する。なお、サービスや機能は各部署によって異なるため、IP戦略は部署ごとに異なるが、価値重視のIP戦略の要点は、いち早く革新的になる可能性のあるアイデアを収集することであり、常にビジネスモデル等を意識した上流からの活動参画が求められている。

知財機能の役割

同社の知財部門で行われる業務は、R&D成果を単に特許化する「待ち」のフローの遂行とは異なり、事業創造を狙う領域や時間軸など、経営戦略を理解したうえで活動が求められている。

知財部門はイノベーションの現場に入り込むことを求められており、R&D部門に先んじて将来を見据え、戦略の策定・実行を進めることを目指している。こうした知財戦略の実行が、将来のSIEMENS全体の事業価値の向上に幅広く寄与している。

事業の将来を見据えた「コアコンピタンス」の発見・保護のフロー

従来型のIPマネジメントフロー



Value Driven IP Strategy



革新の基礎となる知財を見つけ出す

クリエイティブな価値を持つ知財とは、革新の基礎となる可能性のあるアイデアである。その戦略の要諦は、R&Dの最上流のフェーズで、顧客がなぜSIEMENSの製品・サービスを購入するのか、その「ホットスポット」を特定することである。



Mr. Beat Weibel
Head of Siemens IP

オープンイノベーション部門に知財機能を設置し、調査・出願の側面から協創活動を円滑化

会社概要・戦略的背景

ダイキン工業は、空調機・フッ素化学製品の世界的メーカーである。同社ではコア事業である空調、化学事業の量的拡大に加えて、中期経営計画において、IoT・AI技術を活用した空調ソリューション事業の加速など、質的な拡大を目指している。その一端として、2015年11月に「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」を設立し、技術開発のコア拠点として、社内のさまざまな分野の技術者約700人を集約、全技術者の7割程度が何らかの外部連携活動に従事する等、オープンイノベーションを通じた新たな価値創造に戦略的に挑んでいる。

戦略の要諦

同社TICでは、経営戦略に資する「協創」の活動を推進すべく、トップダウン・ボトムアップを問わず、同社との連携意向を持つ企業からはまず話を聞き、積極的な連携を図っている。また、大学・他企業・スタートアップ向けに保有技術を広く開示する技術フォーラム等も開催している。同社では、これらの協創活動の推進に伴う知財面のとりまとめは、TICに配置された知財部門が担当し、調査・出願の両活動を推進している。

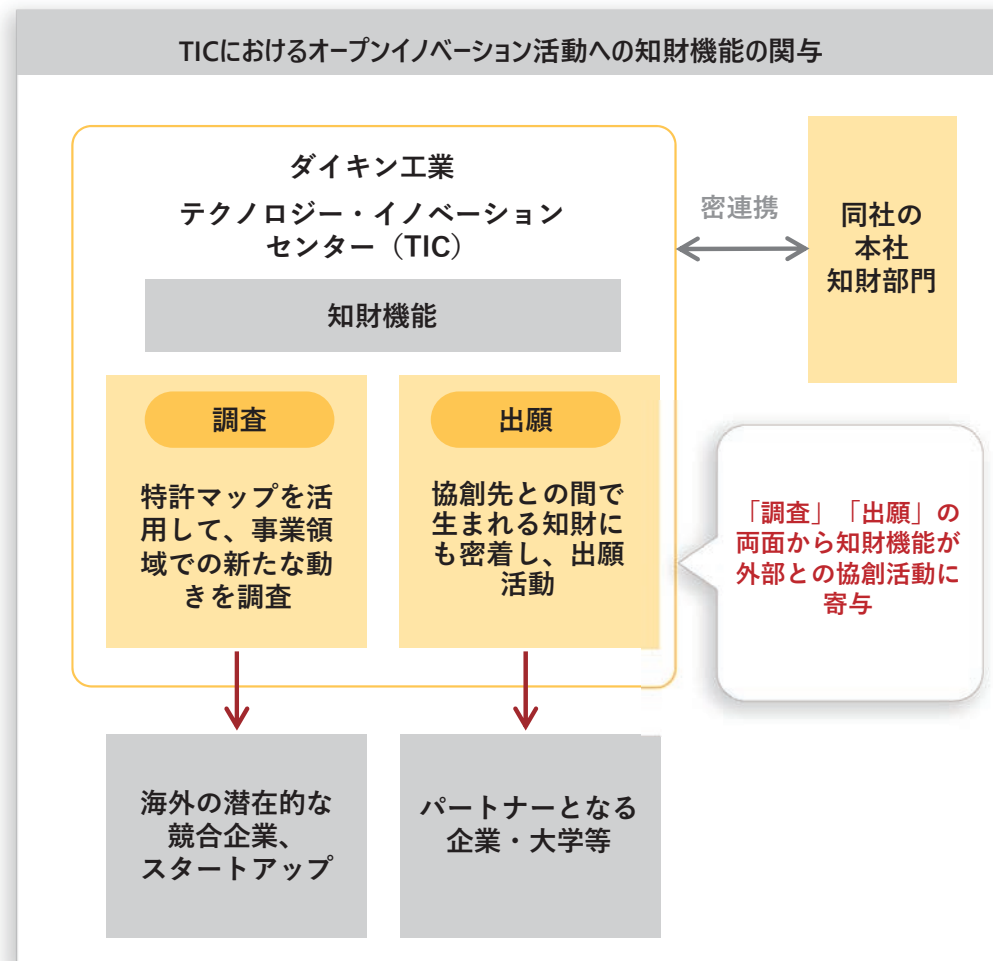
まず「調査」の側面では、特許マップ作成機能等、調査ツールの活用を通じ、開発対象となる事業領域において新たな技術の動きなどを明らかにし、知財戦略策定に活かしている。スタートアップの活動を見る際にも調査ツールを使い、新たな技術の動きを「見える化」する取り組みをしている。

また、「出願」の側面では、協創活動を行った結果として、スタートアップ等の協創先との間で生まれる特許を円滑に出願すべく、協創先の発明者に対しても、知財活動の啓発に努めている。

知財機能の役割

同社の本社には全社機能としての法務・知財部門があり、海外拠点、国内部門と連携している。外部との協創については、TICに配置された知財部門が協創先との間で生まれる発明の発掘を含め、知財面をサポートする役割を担っている。

また、オープンイノベーションの中では、技術の可視化ができる「デザイナー」を活用する場合もある。このような手法を通じた協創の活発化や円滑化については、TICに配置された知財部門が推進している。



戦略性・専門性・機動性の三つを強化すべく知財組織を再編し、知財部門主導でイノベーションを推進

会社概要・戦略的背景

パナソニックは、「くらしアップデート業」を目指し、これまでの家電製品の「モノづくり・モノ売り」に加え、新たなソリューションの創造に向けた活動を強化。事業の大胆な変革に挑んでいる。

また、新たなイノベーションを担う組織として、ビジネスイノベーション本部を設立。シリコンバレーを中心としたPanasonic β など、今までの組織や職能の壁を越えた連携を行う新しい仕組みを導入し、新事業の創造に挑んでいる。

戦略の要諦

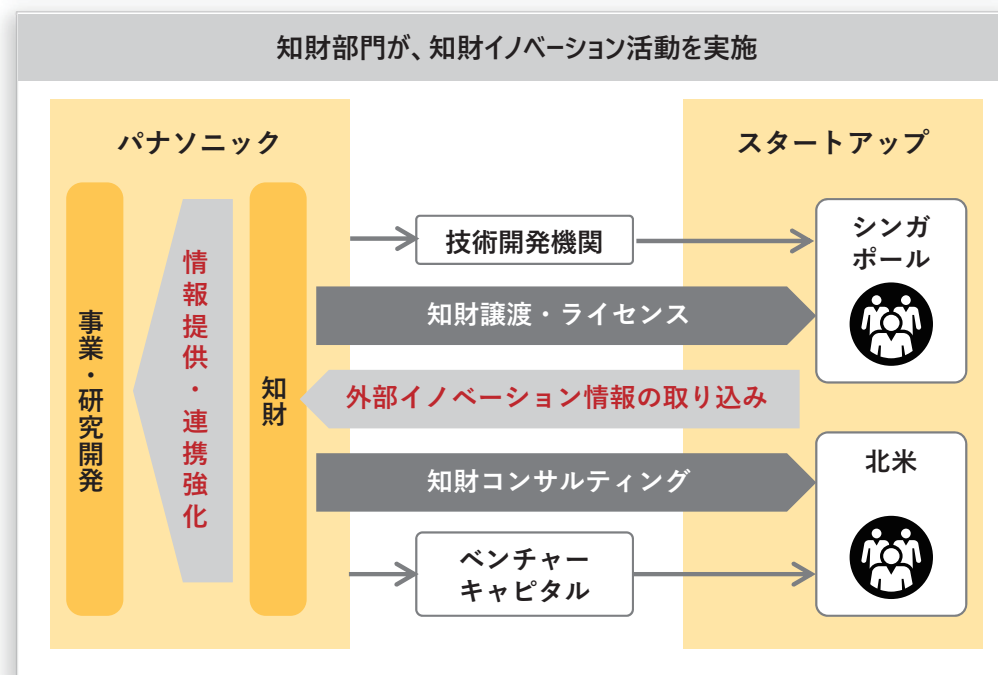
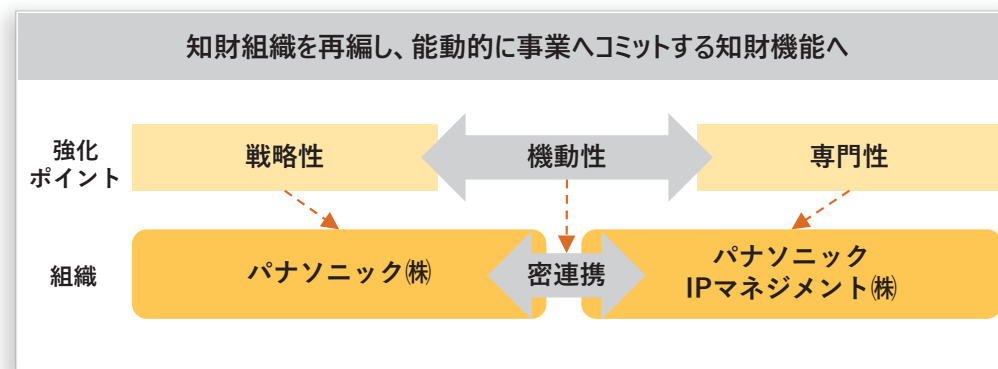
同社は、2014年に知財組織を再編。事業部門や経営層へ刺さる戦略性の強化を図ると共に、パナソニックIPマネジメントを設立し、世界の競争相手と渡り合える専門性の獲得を進めている。さらにこれらの密連携により機動性を高め、環境変化に柔軟かつ迅速に対応。「能動的に事業にコミットする知財」への変革を目指している。

さらに、同社では「知財イノベーション活動」として、知財部門自らが新事業創造に資する活動を推進。スタートアップに対して、自社知財の譲渡やライセンス、知財戦略・ポートフォリオの構築を支援するコンサルティングなどを実施し、外部イノベーション情報の獲得、現地エコシステムへの参入を進めている。

また、その際の工夫として、現地エコシステムに根差した第三者機関（ベンチャーキャピタル・現地の技術開発機関など）を活用し、スピード感をもった活動ができるよう工夫している。

知財機能の役割

同社は、「能動的に事業にコミットする知財」を体現する取組みの一例として、シリコンバレー拠点に知財人員を配置し、アジャイル型の開発モデルに合わせた活動を実行。知財イノベーション活動も含め、現地人材の自主性を尊重しつつ、国内からのバックアップにより、多様な活動をスピーディーに展開している。



デザイン思考により顧客価値を構想。徹底した自前主義と知財戦略を通じ、独自のポジションを築く

会社概要・戦略的背景

ミーレは「Immer Besser（常により良いものを）」を理念に掲げるドイツの電気機器・家電製品メーカーである。1899年の創立以来、ハイエンドなプロダクトにより顧客価値を提供している。

戦略の要諦

同社では自社プロダクトを利用する顧客の行動から、将来的に事業になり得るプロダクトを構想し、ハイエンドな顧客層に独自性のあるプロダクトを打ち出している。

取り組み例として、従来とは異なる未来の「スマートキッチン」を大学との共同研究によって構想する「Kognihome」がある。ここではデザイン思考に基づいて、顧客がキッチンを実際に利用する動き等の情報から顧客価値をデザイン。その結果を適切に知財化している。

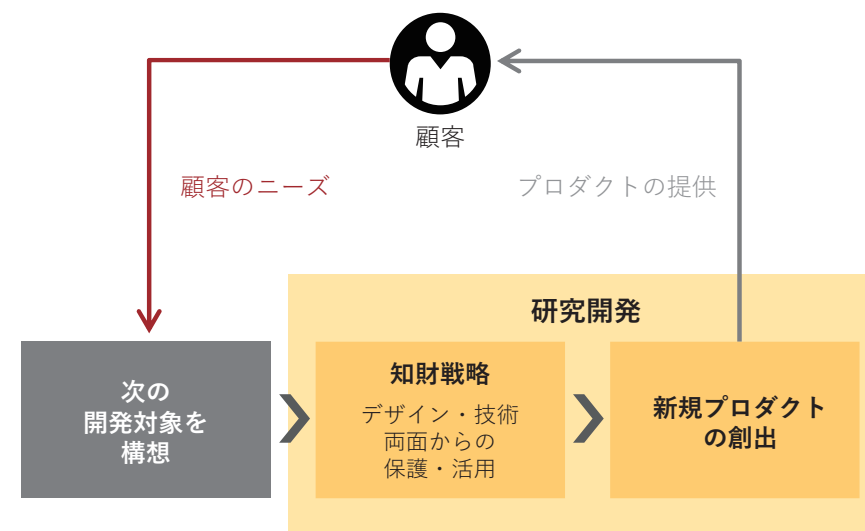
また、同社では創業以来つづく「必要な時に自分たちで開発せよ」という哲学に基づき、自社製品を部品から全て自前で開発。特許・意匠などを組み合わせて保護し、他のメーカーからの独自性を保ち続けている。

知財機能の役割

同社では知財部門が新事業創造に深くコミットし、大学との共同研究・実証実験などの現場にも入り込んでいる。製品開発チームとともに「顧客が必要とするもの」を特定し、新たに必要になる開発や知財の保護について考える。

また、顧客が支払う価値に対して「何か特別なものを購入してもらおう」という観点から、特許取得済みであることを広告するなど、自社プロダクトの品質・技術力のアピールとして知財権を活用している。

同社における知財活動の全体像



顧客が望む価値を提供するための知財戦略

Mieleは単なる「モノ売り」ではなく、より多くのビジネスモデルを持ち、顧客により多くの価値を提供することをめざす。そこで、知財の観点だけから考えるのではなく、顧客が必要とするものを特定した上で、彼らが望む生活を提供するための知財戦略をめざしている。

Mr. Uwe Bauch

Director of Patents, Intellectual Property Rights/Contracts

知財部門主導で次世代商品のアイデアを考案、今は存在しない商品を生設計することでR&D戦略を構築

会社概要・戦略的背景

同社は、台湾を拠点とする製造業である。かつて、同社の基幹事業の市場シェアは世界トップを誇った。しかし、近年では技術進化やグローバル化の進展に伴って優位性を失い、市場シェアの低下と利益率の低下に苦しんでいる。

戦略の要諦

同社では、自社製品の競争力を向上するために、知財部門主導で次世代の商品のアイデアを考えるスキームを構築した。知財部門を経営直下に配置し、R&D部門・マーケティング部門と連携。知財部門が5～10年後の新規事業提案の中心になって、経営層に直接報告するという仕組みを採用している。

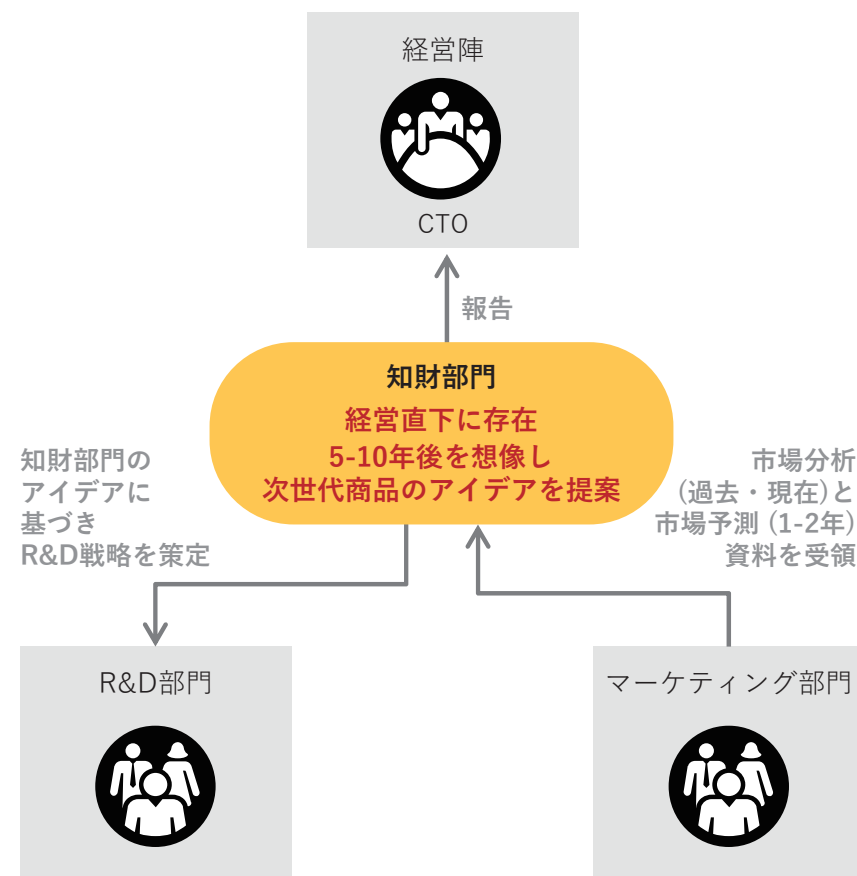
その際、既存商品の分析に長けたマーケティング部門が、現在の市場分析データと1～2年後の市場予測データを知財部門に共有。これによって市場でのポジションを理解した知財部門が競合他社と自社の技術を分析し、5～10年後の次世代商品を考案する。考案結果に基づいて研究開発の方向性と戦略を決めることで、市場価値の高い次世代商品の製造に取り組んでいる。

知財機能の役割

同社の知財部門は、経営の直下でR&D部門に研究開発のアドバイスを与える役割と、新規事業を提案する役割を担っている。

そのため同社では、戦略的にR&D部門から知財部門に人材を異動させることで、前述の新事業創造スキームの構築を図ってきた。この戦略的な人事異動により、知財部門からR&D部門へ研究開発のアドバイスを与えることも可能となる。また、知財とR&D両方に長ける知財部員には「市場の先を見通す」力が身につくため、新規事業の提案が可能になる。

知財部門が各部門のリソースを整合し、次世代の商品を提案



社内のアイデアを重要視し、特許化を積極的に行うことで、高いブランド価値を構築

会社概要・戦略の背景

三鷹光器は、1966年設立の光学機器メーカーである。天文、宇宙開発、医療機器、産業機器、太陽エネルギーの分野に進出しており、特に天文、医療機器の分野で高いシェアを誇るグローバルニッチトップ企業である。同社では、社員による特許出願を重要視しており、各種報奨金を設ける等、研究者に限らず社員全体からの特許出願を推進している。

戦略の要諦

同社は「知財戦略＝経営戦略」であるという認識のもと、事業化につながる特許の取得が必要であると考えており、アイデアをベースにした特許の取得を推進している。大企業と渡り合うためには、大手が豊富に保有している設備、人材、技術で勝負しても勝ち目が薄い。だからこそ、アイデアは重要となる。保有する撮影機構の特許に関して大手メーカーへ特許侵害の警告を行ったところ、結果として同社に非常に有利な契約を締結することもできた。

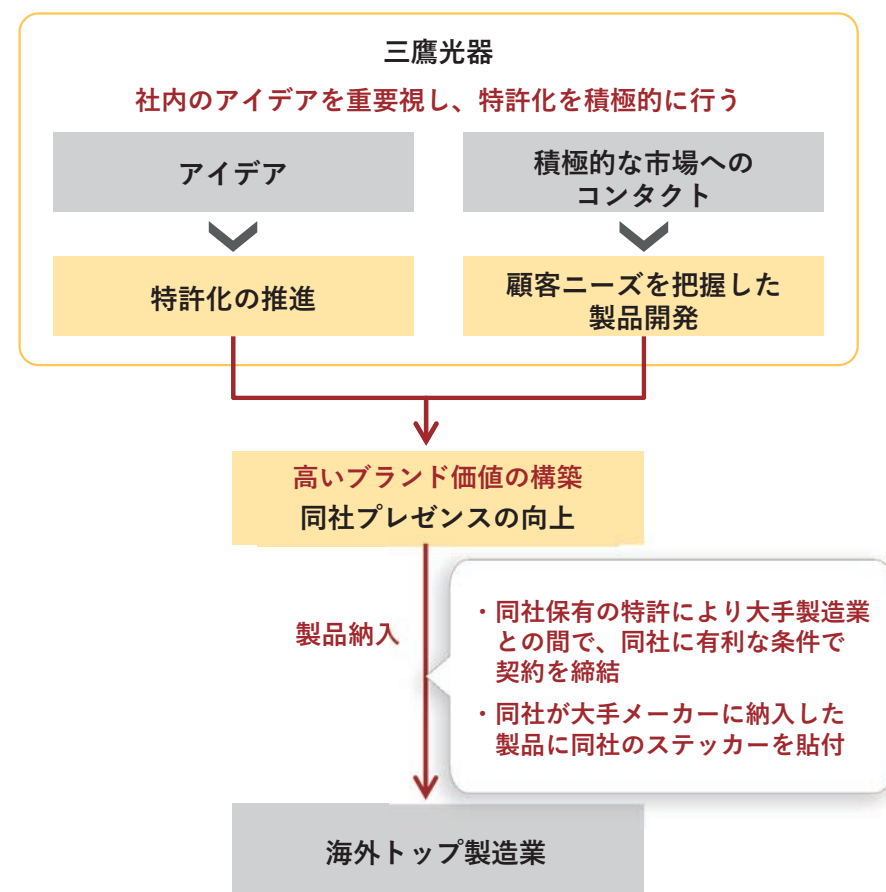
また、同社では市場ニーズの把握を重要視している。顧客との対話を通して得られたニーズを特許化し適切に保護することで、製品へとつなげることができている。

さらに、宇宙分野で開発した技術を医療機器分野に応用することにより、顕微鏡における「三鷹光器ブランド」を確立している。こうした高いブランド力は、製品を納入する連携先の大手メーカーも活用しており、大手メーカーの製品に、同社のステッカーを貼付して販売している。

知財機能の役割

同社では、社員が「発明提案」する権利を保障している。どのような発明であっても、知財部長が提案を聞くことをルール化しており、発明を尊重する気風が醸成されている。マネジメント層が部下の提案を却下することは許されておらず、多様な人材が持ち込んだアイデアに基づく事業創造が加速している。

知財戦略により大手製造業との強固な連携を実現



オープンソースを駆使することで、顧客の獲得やR&Dの高度化を実現

会社概要・戦略の背景

WSO2はAPI、アプリ、ウェブサービスを統合するプラットフォームを提供する世界で6番目に大きい*オープンソースのソフトウェア開発・提供企業である。過去にはeBay社等で利用された実績を持つ。

スタートアップである同社が抱えていた起業初期の課題は「いかに早く利用者を増やすか」であったため、その解決策としてオープンソースを採用した。

戦略の要諦

利用者の拡大のための施策として採用したオープンソースが功を奏し、現在では顧客の8割がオープンソース・ソフトウェアの利用者である。また、オープンソースによってR&Dの高度化も実現。スタートアップという資源が限られた環境下でも、外部の高い研究開発力を取り込むことができた。

具体的な施策としては、Githubで同社ツールのソースコードを完全公開し、顧客がカスタマイズしやすいように工夫することで顧客価値を創造することに注力した。同社では、自社ツールが完全なオープンソースであることを明言して技術を隠さないことで、オープンなソフトウェア開発を加速させることができた。

知財に関しては、新しい知財を創造・提供し続けることを重視し、特にエンジニアへ多く投資している。一方で「特許取得」はマーケティング機能と捉え、技術力の証明を目的として取得している。

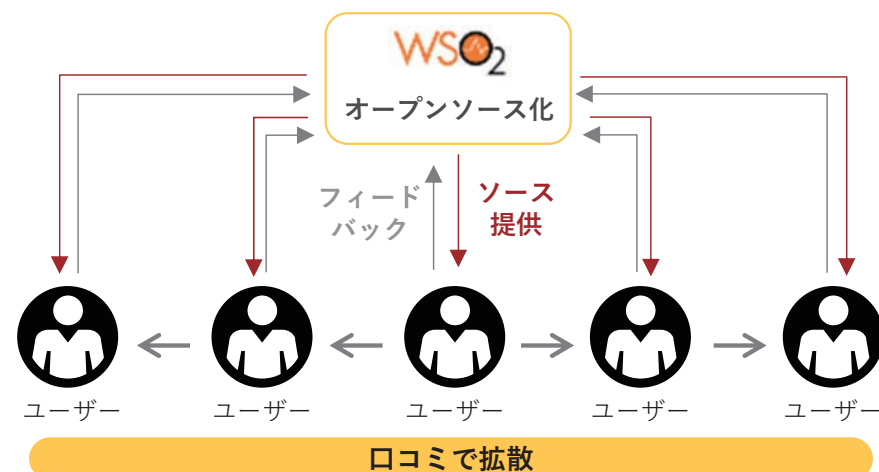
知財機能の役割

同社は、知財機能の役割を広く捉え、「最良のプロダクトのコンセプト構築に焦点をあて、最良のプロダクトを開発すること」と定義している。そのため、ソフトウェア開発への投資を優先し、研究開発能力の向上や人材確保のためには費用を惜しまず投資している。毎年50～100名の地元の大学卒業生を採用し、2年間のトレーニングプログラムを受講させている。

*2018年12月現在

完全なオープンソース化で、サービス向上と集客に成功

顧客からの評価にもとづいてアジャイルに修正し、商品を強化。WSO2がツールコードを公開し、ユーザーのフィードバックを受け、顧客の開発力を自社に取り入れた。



スタートアップが巨大ベンダーと戦うための施策：オープンソース

完全なオープンソース化やマーケティングを通じ、スタートアップであるWSO2はIBM、HPのような巨大ベンダーと戦う知財戦略を立てることが可能になった。これら大企業との競争において打ち勝つ1%の可能性として、オープンソースを活用する。

Mr. Tyler Jewell ,
CEO and Director



「新薬」と「後続品」の両製品で異なる知財戦略をとり、外部の開発力＋製造力を取り入れる

会社概要・戦略的背景

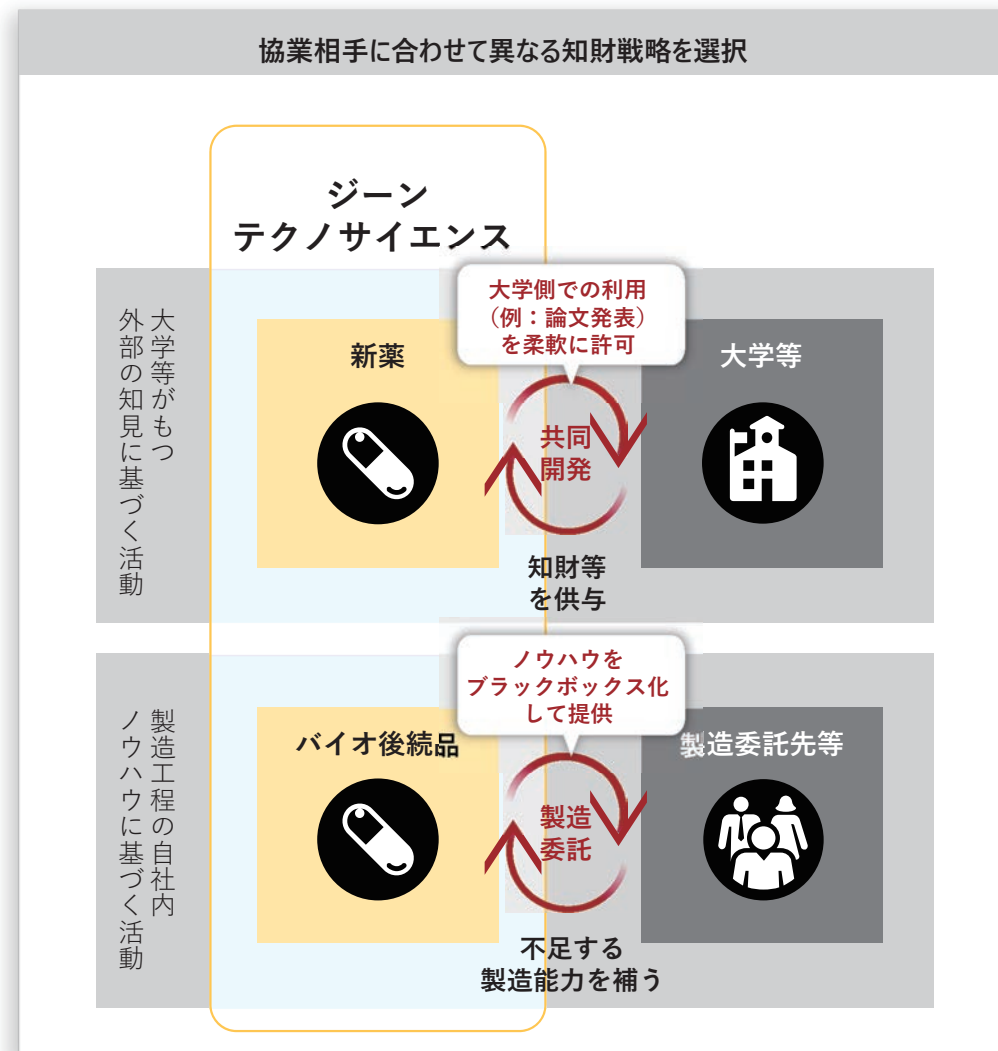
ジーンテクノサイエンスは、北海道大学発のバイオ系のスタートアップである。バイオ新薬・バイオ後続品（バイオシミラー）の開発を行い、再生医療分野を中心とした新規バイオ事業の立ち上げにも注力している。

同社は従業員が30人未満（2018年時点）で、大半のメンバーは製薬メーカーで勤務した後に同社へ入社している。多様な経験を有するメンバーの知識やノウハウを活用しつつ、最先端の成果を産学連携により取り込むことでバイオシミラーの必要技術を担保。そのノウハウを生かして、低コストで効率的に新薬を開発することができている。

戦略の要諦

同社では、事業によって異なる知財戦略を採用している。まず、新薬領域に関しては最先端の知見・多額の投資が必要であるため、オープンイノベーションを通じて研究開発を行っている。その際、パートナーとの研究開始前（契約交渉前）に事業化まで見込んだ開発の全体像を企画し、誰と何を開発するのか（どこを自社で開発しなければならないのか）を、綿密に設計している。そのうえで、自社事業と大学教授等の研究成果普及（論文発表等）の両方に寄与するWin-Winな関係をパートナーとの間で構築して活動している。

また、自社に十分なノウハウがあるバイオシミラー事業に関しては、競争力の源泉である製造ノウハウの部分を徹底的にブラックボックス化して、社外で容易に模倣できないようにしている。具体的には、ノウハウの利用者（製造委託先）に依頼する際には製造工程を切り分け、委託先が製造工程の一部しか見えないようにしている。また、同社はバイオシミラーの一部の生産ノウハウを、製造委託先以外にもライセンスすることで、知的財産を軸とした収益を計上できている。



知財ポートフォリオと契約スキームの工夫により、独自のビジネスモデルを構築

会社概要・戦略の背景

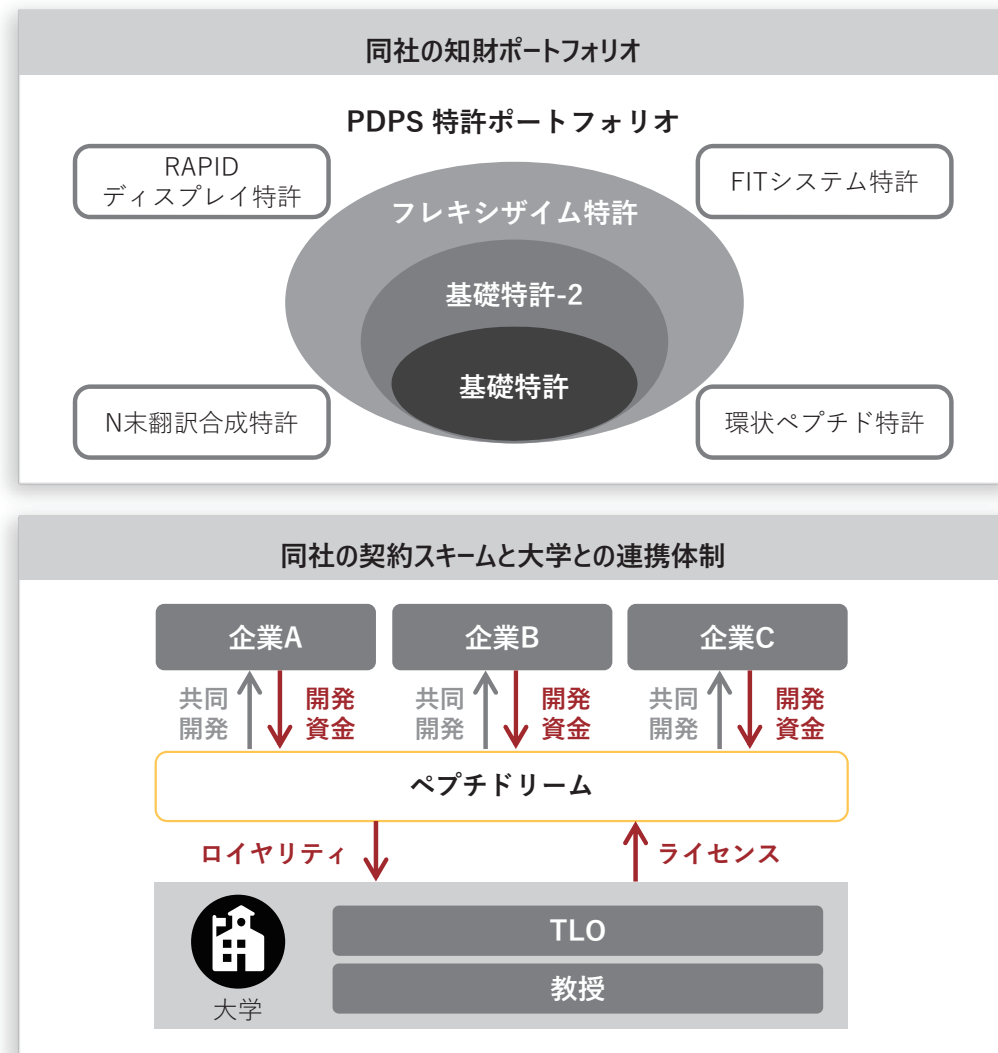
ペプチドリームは、東京大学発の技術をベースにして2006年に設立されたバイオ医薬品企業。独自の創薬開発プラットフォームシステム：PDPS (Peptide Discovery Platform System) をもとに、特殊ペプチド治療薬や新しい低分子治療薬を開発している。同社では、大学との連携・知財戦略により独自のビジネスモデルの構築に尽力し、世界的な大企業へのライセンス貸与などで早々に売上をあげることに成功。また、投資期間が長期におよぶ創薬事業において、創薬パイプラインを常時60～70本確保することで安定した経営を実現している。

戦略の要諦

同社では、コア技術と複数の独自技術を組み合わせた特許ポートフォリオをつくり、創薬開発プラットフォームPDPSを構成。知財をパッケージ化したツールをつくりあげることで、単独の知財権では得られにくい強固な参入障壁を形成。これを梃子に、世界中で多くのメガファーマと新薬共同開発ビジネスを実現してきた。基礎研究成果のビジネス展開を常に考え、戦略的に実用化へ取り組んできたことが実を結んでいる。また、このパッケージ化には、特許期限が切れてしまう前に同社技術をデファクトスタンダードとして浸透させようとする展開や、個々の特許だけではどうしても生じてしまう抜け道をふさぎ、自社の知財をより堅牢化しようとする戦略も見据えられている。

知財機能の役割

同社では自社内の知財管理に係る人的リソースを限定的とし、大学のTLOと包括的に連携している。具体的には、同社の事業上の核となる技術の多くはTLOからライセンスを受ける形で継続的に保有し、TLOがその管理等の労力を負担している。他方、同社がハブとなり多くのグローバルな製薬メーカーから開発資金を得て、TLOにロイヤリティを支払っているため、TLOは多くの収益を得ている。また、同社では製薬メーカーとの研究資金のやり取りは完全に同社が担当する方針をとっており、大学側が独自の研究資金を確保できるようにしている。アカデミアの研究の自由を守り、利益相反を回避するためである。



強い基本特許を軸に、変化するビジネスモデル・多様なパートナーシップに対応する知財権を確保

会社概要・戦略的背景

マイクロ波化学は2007年に大阪大学発のスタートアップとして設立。電子レンジにも使われているマイクロ波の「内部から直接、特定の分子だけにエネルギーを伝達する」という性質に着目し、工業プラントへの活用を研究している。化学反応を分子レベルでデザインすることで、省エネルギー・高効率・コンパクトなものづくりを実現するテクノロジー・スタートアップとして活動をしている。

戦略の要諦

同社の知財戦略は権利行使の視点からスタートし、自社の技術のエビデンスとして特許を取得するとの考えを基盤として展開している。特に大きく特許取得に動いたのは2011年で、同社の技術的な核となる基本特許を取得した。この特許取得にあたっては、2008年からどのような特許を取得するのが効果的かという戦略協議を弁護士事務所と何度も重ねていった。

また、同社でのビジネスはモノ売りではなく、不確定な技術を核としたプロセスを展開しているため、上位概念での特許取得こそ重要である。

たとえば、マイクロ波のリアクターに関する基本特許では、基本的な設計の段階で、ほぼ同社の特許に抵触するような広範囲な特許を取得している。その上で、同社のビジネスの進展に伴い、変化するビジネスモデル・拡大するパートナーシップに合わせて知財の権利化を進めてきた。

知財機能の役割

同社では大企業の知財部門の本部長を務めていた者を中心に知財戦略を展開。ビジネスモデルが流動的な同社にあわせ、製品売りや装置売りの場合のプランやライセンス供与をしていく場合など、さまざまなプランに合わせた出願戦略を立案し、経営者とも合意形成している。また、ビジョンを共有した著名弁護士事務所とのパートナーシップ・社内
の知財リテラシー向上など、戦略を強化する多様な施策を実行している。

ビジネスの拡大に対応した特許取得

技術のエビデンスとして特許を取得

知財相談

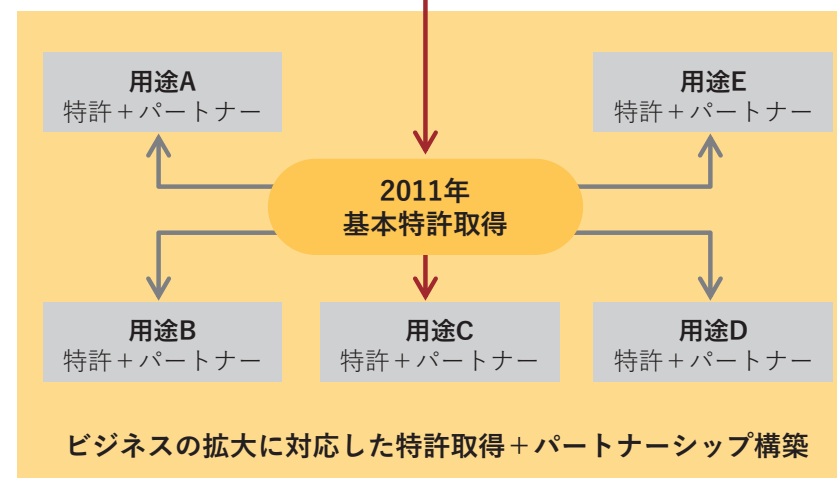
知財管理

権利行使

特許

権利化

ノウハウ化



自社技術をロイヤリティ・フリーでライセンスし、Gogoroの電池交換システムの利用者拡大へ

会社概要・戦略的背景

Gogoroは、電動バイクの開発・販売および電池交換業務を行う台湾スタートアップである。バイク市場においては先行企業が存在しているが、同社は「エネルギーマネジメントシステム」の技術で先行。台湾に約1000か所もの電動バイクの電池交換用のステーションを設置するほか、2500万回以上におよぶ電池交換の実績がある（2018年時点）。そのため、同業他社も含め、この電池交換用のステーションを利用したいと考えている企業は多い。そこで同社は、圧倒的な技術力をもつ同社製コントロールユニットを採用したバイク等に対して、電池交換ステーションの利用を許可。これにより、ヤマハ発動機をはじめ、同社の電池交換システムを採用するバイクメーカーが拡大している。

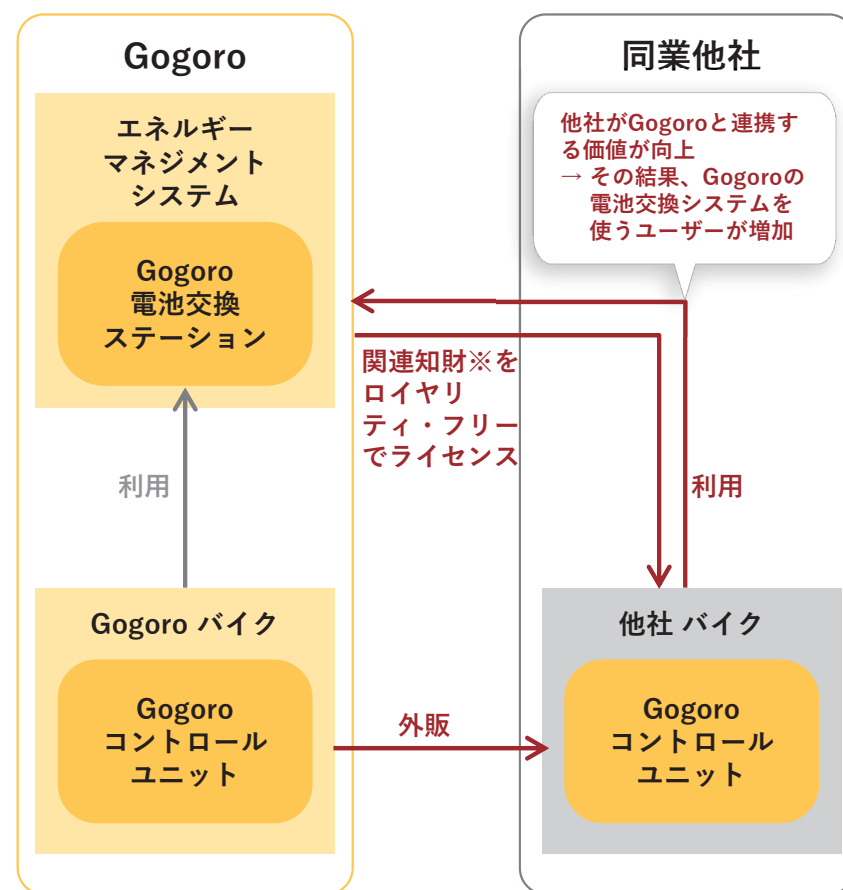
戦略の要諦

同社のコントロールユニットを搭載した電動バイクのさらなる普及、また、電池交換システムの技術向上に必要なデータ収集のために、同社商品を買った同業他社には電動バイクに関わる幅広い知財権（電池・エネルギーマネジメント技術、電池交換システム等）をロイヤリティ・フリーでライセンスを行っている。これにより、多数のメーカーが同社のコントロールユニットを搭載することに成功し、大手のバイクメーカーとのコーポレーションも拡大。電動バイク市場の成長に伴う同社のコントロールユニットの販売拡大や電池交換システムの普及が図られている。

知財機能の役割

上述の戦略を実現するために、知財部門と法務部門の連携は欠かせない。知財部門はPCT（特許協力条約）などを活用しながら、市場反応を観察しつつ、会社の資産になる特許の数を増やしている。また、取得した特許をビジネスパートナーにロイヤリティ・フリーでライセンスすることにより、市場と自身の成長をめざしている。なお、競合からの攻撃、自身の資産になる技術を守る際には、法務部門が中心となり、会社を守る部分を担当している。

電動バイク市場がガソリンのバイク市場に取って代わる存在を目指す



※電動バイクに関わる幅広い知財（電池・エネルギーマネジメント、電池交換システム等）

自社の高い技術力と有力な大学研究所等とのオープンイノベーションにより多様な製品を開発

会社概要・背景

- ・テムザックは、人にはできないことや危険な作業を人間に代わって実現するサービスロボットの開発・製造・販売を理念としており、MED-ROID(医療)、LIFE-ROID(生活)、TRANS-ROID(モビリティ)、POWER-ROID(災害・重労働)の4分野を対象とした製品開発を行っている。
- ・テムザックは、行政・国内外の大学研究機関・医療機関・提携企業との強固でオープンな開発ネットワークを構築し、概念構想・試作・評価のスピーディーな開発システムを構築することで、大型研究機関と同等以上の開発力を有し、多種多様なロボット開発を可能にしている。また、同社に独自のノウハウと高い技術力があるため、大企業との間でも対等な立場を築いている。

戦略・活動の要諦

- ・ロボット開発の方向性として、市場ニーズが強い分野を開拓している。市場ニーズ汲み上げの際から技術者とデザイナーが参画しており、顧客視点を重要視し、顧客サイドのパートナーと共同で開発を実施している。また、同社が得意な遠隔操作やAIとロボットを結び付けることで、製品の価値をより高めている。
- ・同社の技術力は国内外から高く評価されており、ヘルスケア分野での最先端地域であるデンマークの自治体・大学との実証実験や、サウジアラビア・タイ等への歯科教育ロボットの輸出、英国・台湾での海外拠点設立など、グローバル展開にも積極的に取り組んでいる。

製造現場に徹底して根差したIoTサービスを通じて、優れたデータを獲得しソリューションを高度化

会社概要・背景

- ・フリックケアは、中小規模の工場において、プレス機・金型・製品の状態を監視するために、製造現場に根差したIoTを活用する「製造ラインみまもりサービス」を提供する企業である。製造業の現場では、プレスの音で職人が鉄の硬さや加工時のバリの発生などを把握している。こうした人間の勘をセンサーを活用することで再現性のあるものにできないか、という観点から、製品づくりを行っている。
- ・技術の進歩が著しいため、一般的に製造プラットフォームは構築直後から陳腐化が進んでしまっている。そのため、製造プラットフォームを構築する同社は危機感が強く、いずれの社外の製造プラットフォームを利用するかという目利きが重要と考え、ハードやソフトも全て汎用性のあるものを導入活用している。

戦略・活動の要諦

- ・同社はなるべく自前での開発を抑え「現場のノウハウ」に基づく汎用ソフトとハードの組合せで陳腐化しにくい製造プラットフォームを形成。また、現場に即したソリューションを通じて、貴重な製造現場の「データ」を獲得する戦略を実行し、それらを活かして機械、加工分類、製品毎での特許を順次出願する知財戦略を立てている。
- ・これらの活動の結果、顧客の多様な要望にスピーディーかつ柔軟に、加えて安価に对应している。同社の競争力はテクノロジーではなく、メソドロジー（方法論）になる。スピーディーに顧客の課題を発掘して解決するほど、同社のソリューション力が高まる好循環が生まれている。

顧客のデジタルトランスフォーメーションを支援し、顧客の企業価値を高める知財戦略を実行

会社概要・背景

- ウフルは「テクノロジーと自由な発想で未来を創る」を企業理念に掲げ、インターネットによる革新的な製品とサービスによって顧客と社会の価値向上に貢献することを目指している。2014年からIoT事業に注力し、エッジとクラウドをつなぐIoTオーケストレーションサービス「enebular（エネブラー）」を核に、パートナー（顧客）がIoTサービスを構築し、デジタルトランスフォーメーションを実現するために必要な知見を上流から下流まで一気通貫で提供している。2018年3月にはロンドンに海外拠点を設置し、世界展開も視野に入れ、ビジネスを加速させている。
- 世界展開を目指すスタートアップにとって、知財戦略は生命線である。同社では、知財を企業価値向上の武器と捉え、自社の企業価値向上のみならず、顧客の企業価値も高めることで、顧客・社会とともに協創しながら成長していくことを目指している。同社では、顧客に対するIoTサービスの構築に加え、顧客がデジタルトランスフォーメーションを完遂する上で不可欠となる「知財戦略」の構築も含めた、デジタルトランスフォーメーション全体を支援しており、これは他社にはない特徴である。

戦略・活動の要諦

- 高度経済成長期以来、日系企業の知財戦略は、研究開発の成果を知財化することに注力してきた。しかし、IoT・AIの普及とともに産業の壁が失われ、異業種から競合企業が現れる現在の状況において、研究開発の成果を知財化するだけでは不十分となった。
- そこで同社では、「成長戦略のコア」を知財化することを目指している。成長戦略を策定した時点で、将来ありたい姿からバックキャストに必要な知財を見極め、知財化を進め、自社の独占領域を確保した上で事業化をしている。
- これらの活動を通じ、日立物流と「知財戦略を活用した業務提携」を実現した。日立物流と同社は、社会のさらなる発展に貢献するイノベーションの創出にチャレンジするとともに、知財戦略によって企業価値を高める活動を実施している。
- こうした知財戦略を実行できた背景には、同社が知財の多様な価値評価を重視していることが挙げられる。同社では、知財取得を武器としたアライアンスの成功、知財取得に関する情報発信に対するマーケットからの反応も含めて、知財戦略の構築・実行を通じた企業価値の上昇分の推計値を算出し、知財への投資に対する価値とみなしている。

出願と製品・技術の改良、製品のローンチ等を同時に推進するスピード重視の知財戦略を実行

会社概要・背景

- Fydeは、2017年に設立された米国・カリフォルニアを拠点とする、サイバーセキュリティ企業である。モバイルデバイスへのフィッシング攻撃に対応するソリューションを提供する。カリフォルニアのオフィスの従業員数は6名、また20人程度の研究開発チームをポルトガルに設置した。
- 同社は、自社のビジネスを保護するためには、知財ポートフォリオが必要だと考えた。しかし、社員、資金等のリソースが限られた環境で、どうすれば会社の利益を最大化できるのかが課題である。

戦略・活動の要諦

- 同社は、時間やリソースを有効に使うため、製品開発をまず手掛ける。実証実験がうまくいくと判断した後、出願手続きに取り掛かる。米国の特許出願の特徴を利用して、出願と製品・技術の改良を並行して進行し、製品のローンチ等を考慮し、「トラックワン（ハイスピード審査制度）」を利用。
- 特許出願をするには時間と費用がかかるが、スタートアップが大企業からの訴訟から自身を守るのに特許は重要であると考えている。しかしながら、大企業が同社の特許を侵害した場合、同社が判決を得るまでに資金が尽きてしまうため、同社は当該大企業を訴えないであろうと思われる。スタートアップにとっての特許とは、同社を訴訟から保護するためのさらなる予防策である。

3-2.
経営戦略の
構築・実行の
高度化に資する
知財戦略



大手IT企業と連携して「パテントシールド」を構築し、スタートアップを特許訴訟から守り、連携する

会社概要・戦略の背景

Intertrust Technologiesは、米国カリフォルニア州に本社を置く、IT企業である。電子機器上のコンテンツ（電子データ）の無制限な複製や改ざんを防ぐための技術である「デジタル著作権（DRM）」のデファクトといわれる、根幹となる技術を有している。その技術をもとに、IT・デジタル関係のサービスの進歩に応じた多様な技術開発を行い、顧客にサービスを提供している。

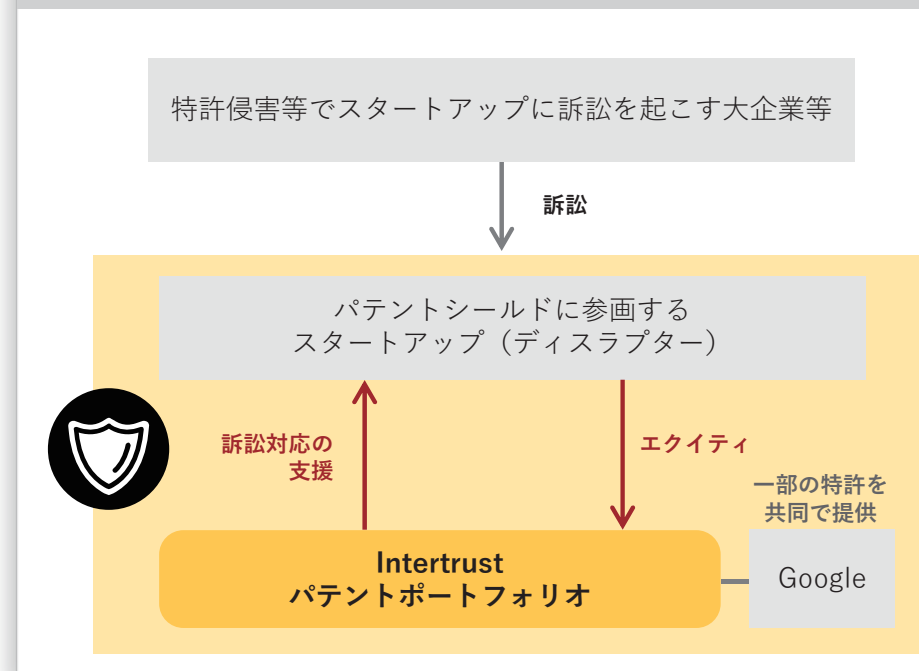
戦略の要諦

同社では、自社技術を他社製品や標準化技術に組み込むことを念頭においた研究開発を進めている。結果、同社のDRM技術は世界の多種多様な大手ベンダーの製品の中に組み込まれており、多様な外部提携先において同社の知財が活用されている。また、同社の知財を新たなスキームのもとで活用した例として、Googleと構築した「パテントシールド」の仕組みが挙げられる。現在シリコンバレーでは、大企業の市場を破壊し得るスタートアップに対して、大企業側が訴訟を仕掛けてスタートアップを消耗させ、事業を潰す動きが見受けられる。これに対して同社では、スタートアップに対して、特許紛争が生じた際に特許ポートフォリオや知財の知見を提供し、知財に係る係争リスクや将来リスクから保護する仕組みを提供している。対価として、同社はスタートアップから一定の株式（エクイティ）を受け取ることで、多様なスタートアップと連携することができている。

知財機能の役割

知財のライセンスを重視するため、同社の知財部門はシリコンバレー内の幅広い「ネットワーク」を構築し、活用している。これによって前述のパテントシールドの活動をはじめとして、シリコンバレーのエコシステムに自社を組み込み、知財戦略の高度化を図っている。

パテントシールドの仕組み



スタートアップが抱える知財リスクを抑制

我々の「パテントシールド」は、大企業が有するマーケットをディスラプトする可能性があるスタートアップに有効だ。スタートアップが抱える巨大な知的財産のリスクに対して、適切に回避・対応できる可能性がある。

長尾 豊氏

Vice President Global Technology Initiatives

パテントプールの形成とオープンイノベーションによる知財権の獲得をねらう

会社概要・戦略的背景

SK Telecomは、韓国で約50%のシェアを占める通信事業者である。AI、IoTなどのICT分野における競争の激化、および海外企業との広範な競争により知財の重要性が増すなかで海外市場に重点を置いており、知財戦略も基本的にすべて海外向けに策定している。

戦略の要諦

同社の知財部門は、同社は標準特許を保有しており、さまざまなパテントプール活動を通じて、国内よりもグローバル企業との共同開発に積極的に取り組んでいる。これは韓国市場が小さいためであるが、一方で韓国は、充実したITインフラストラクチャーがあるため、ITプロトタイプ市場として魅力的である。

また、オープンイノベーションの一環として、同社では利用していない特許を中小企業に無償で提供しており、将来的には世界規模のライセンス付与による知財権の収益化や、さまざまなコラボレーションによる知財権の獲得がさらに進むことを期待している。

知財機能の役割

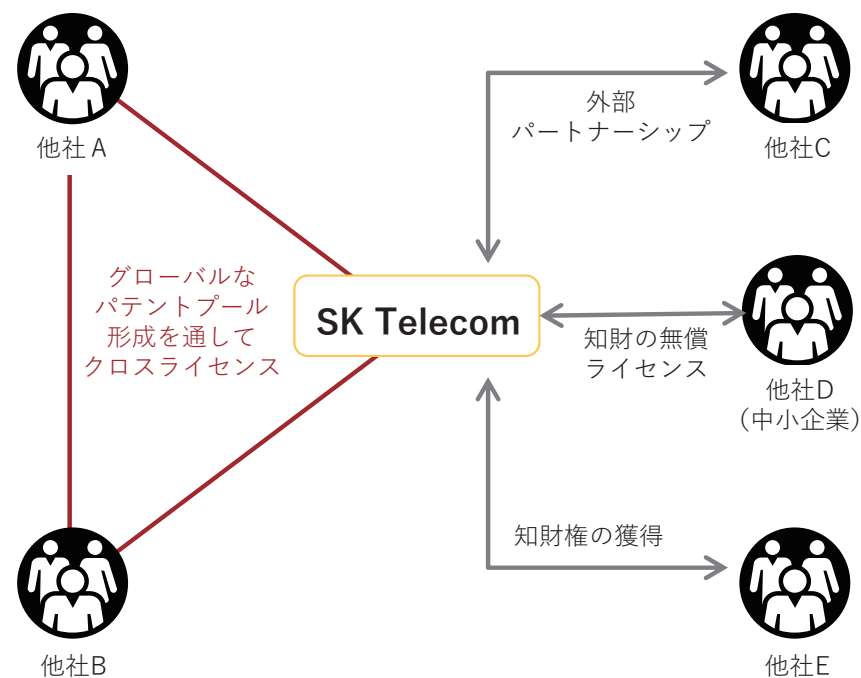
同社は、第4次産業革命により競争が激化するなかでも収益を維持するために、AIやIoT、ビッグデータの研究開発に積極的に取り組んでおり、知財チームと研究開発チームが協力している。

また、中長期的な事業戦略と毎年初頭に決定される事業戦略に基づいて、知財戦略を策定している。策定された知財戦略は管理委員会に報告後、さらにそのフィードバックを反映する。また、知財戦略の方向性は3年ごとに確認される。

知財権に関連する問題が発生した際には、ただちに管理委員会に報告され、フィードバックを受ける形をつくりだしている。

パテントプールの形成と オープンイノベーションによる知財権獲得をめざす

主に海外市場向け



ECマースのバリューチェーン全体を見越した知財の獲得とパートナー店舗等へのライセンスを通じ、顧客の事業価値を最大化

会社概要・戦略的背景

JD.com（京東集団）は中国の大手Eコマース（EC）企業であり、ECの他にも金融サービスと物流サービスを提供している。同社の特徴として、物流サービスを自社で所有しており、物流関連技術を独自開発することによって、顧客へのスピーディーな配達を実現している。また、ECの市場を広げるため、オフライン・オンラインを問わず、魅力あるブランド（出店者）に対して、多様なサービスの提供を進めている。

戦略の要諦

同社はオンライン、オフライン、それらを繋ぐ部分（O2O）のすべてにおいて、著名ブランドを含む出店者と密につながるためのシステムを構築している。このシステム構築のために、競争力のある外部知財の探索と獲得にも積極的に取り組んでおり、自社開発か否かにこだわらず、目的を素早く達成するための最適な方法を採用している。

例えば、ロボットなど同社が得意でない技術は社外から導入しており、日本のスタートアップである「MUJIN」のロボット制御技術等も導入している。

また、オフライン店舗での顧客体験を向上するために、顔認証で支払いができるセルフレジや、スクリーンを通じてバーチャルに試着ができる技術等をパートナーとなるブランドへ提供している。結果的に、さまざまなブランドにおいて同社との連携意欲が高まり、ブランド価値の向上と売上拡大の効果があつた。

知財機能の役割

同社の知財部門はR&D部門と密接に連携し、R&D部門が決定した主要技術の保護に優先的に取り組んでいる。また、事業部とも連携し、同社の計画に基づいた海外進出を実現するために、必要な知財の準備をしている。その際、海外の知財リスク、進出の容易さなどについて評価し、事業部にフィードバックをすることもある。

パートナーに知財を提供し、エコシステムの構築を重要視する



*Online to Offline。オンラインショップと実店舗を連携させる活動

知財価値を多様な側面から評価する知財マネジメントを通じ、知財戦略を事業戦略にアライン

会社概要・戦略の背景

1998年に設立されたeBayから2015年にスピノフして創業したPayPal（NASDAQ：PYPL）は、お金のやりとりをもっと自由に、もっと安全にすることを目指し、一貫してデジタル決済のイノベーションに努めてきた米シリコンバレーのフィンテックカンパニーである。

同社のオープンデジタル決済プラットフォームにより、同社の2億6,700万人のアクティブアカウント保有者は、オンライン・モバイルデバイス・アプリケーションのいずれのツールであっても、より新しく、よりパワフルな方法で、プラットフォームへの接続や取引を行うことができる。

同社では、最高知的財産責任者（CIPO）のリーダーシップの下、同社の知財部門は企業に価値を創造するという目標を持って、あらゆる形態の知的財産を管理している。

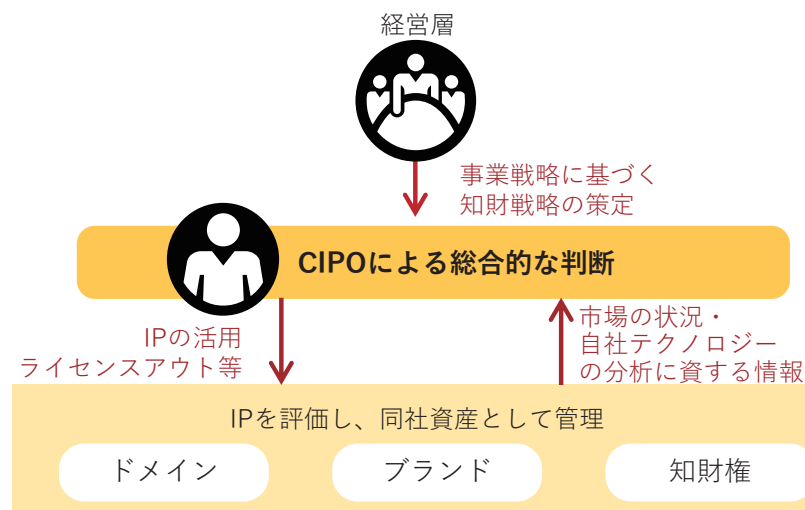
戦略の要諦

世界的な決済業界の急速な変化に先んじるために、同社はタイムリーに新しい革新的なサービスを創造して、リリースすることに焦点を合わせている。その中では、特許、ブランド、ドメイン名、およびノウハウで、「当社のテクノロジーが顧客の金融サービスへのアクセスを向上させる方法を再考する」という同社のコンセプトそのものを保護している。

知財機能の役割

同社には、自社知財の価値と品質を評価するためのプロセスがあり、ビジネスを補完し有効にするためのビジネス資産として知財を管理している。業界のベストプラクティスを採用した特定のマトリクスを使用して、同社の特許資産の品質を評価している。ビジネスパートナー、および顧客の利益のために知財を適用し、次にどの知財を適用するかを決定するために、豊富な業界ナレッジを使用している。

事業戦略に基づき知財が活用される仕組み



自社が取り組む市場価値を最大化させる

多くのテックカンパニーが、IP部門に対して、IPの保護にとどまらない、自社の市場価値を最大化する役割を求めている。サービスを市場に出す際、もしインハウスでIPの専門家を持たないとしたら、自社が取り組む製品・サービスの市場価値を最大化できない。

Mr. Jyri Lassi
VP Legal, Chief IP Officer



後発参入時においてもオープン＆クローズ戦略を通じて顧客獲得に成功し、市場シェア1位を実現

会社概要・戦略の背景

スマートフォン関連のプロダクト・サービスを提供する企業である同社は、同領域において後発企業であったため、いかに自社サービスを素早く広めて顧客を獲得できるかを大きな課題としていた。これを解決するために同社は「無料で使える」ことをアピールポイントに自社サービスのオープン化を実施。一方で、オープンソース化によって生じる他社知財の侵害による訴訟等のリスクに備えた。

戦略の要諦

同社は、自社サービスコードのオープンソース化を通じてエコシステムをつくることで、ユーザーをスピーディーに獲得することに成功した。ユーザーが多くなり、同社のプラットフォーム上で多くのビジネスパートナーがサービスを提供する状態を作り上げると、さらに多くのユーザーに使用されるという好循環が生まれる。このサイクルの構築が成功につながった。

一方で、知財リスクが高い分野においては、さまざまな手段を講じて盾となる知財を積極的に増やしていった。第一に取り組んだことは積極的なR&Dの人員の採用であり、自社の研究開発力の向上に努めた。次に、侵害立証が容易な技術から特許を出願し、武器になり得る特許を優先的に取得していった。最終的には外部から人材と特許を取得するために、M&Aや特許購入等にも取り組んだ。

知財機能の役割

同社は自身のビジネスとサービスを守るために、ソフトウェアに関する特許の量を積極的に増やしていった。これによって侵害訴訟の防止にも効果があるのはもちろん、オープンソースプラットフォームを使用するビジネスパートナーには、関連特許をライセンスすることもできる。このような知財活動により、同社のパートナーになる誘因を与え、競争者からの知財攻撃のリスクを減らしていった。

オープンソース戦略とともに、知財の保護機能を果たす工夫

スピーディーに顧客獲得をし、市場シェアトップへ

オープン化（オープンソース等）



侵害立証が
容易な技術を
特許出願

R&Dの
人員拡大

徹底した知財リスクの低減

積極的に、防衛的な役割を持つ特許の
獲得を増やす等の手段を採用

特許権
の購入

M&Aで
人材・特許の取得

経営計画の策定時に知財視点の他社情報を経営層に提供し、高度な判断を実現

■ 会社概要・戦略の背景

旭化成は、マテリアル領域、ヘルスケア領域等を中心に事業を展開する国内大手の化学メーカーである。

同社では、2005年以降、毎年知的財産報告書を発行しており、知財戦略を外部に公開するなど、企業全体として知的財産活動を推進している。

■ 戦略の要諦

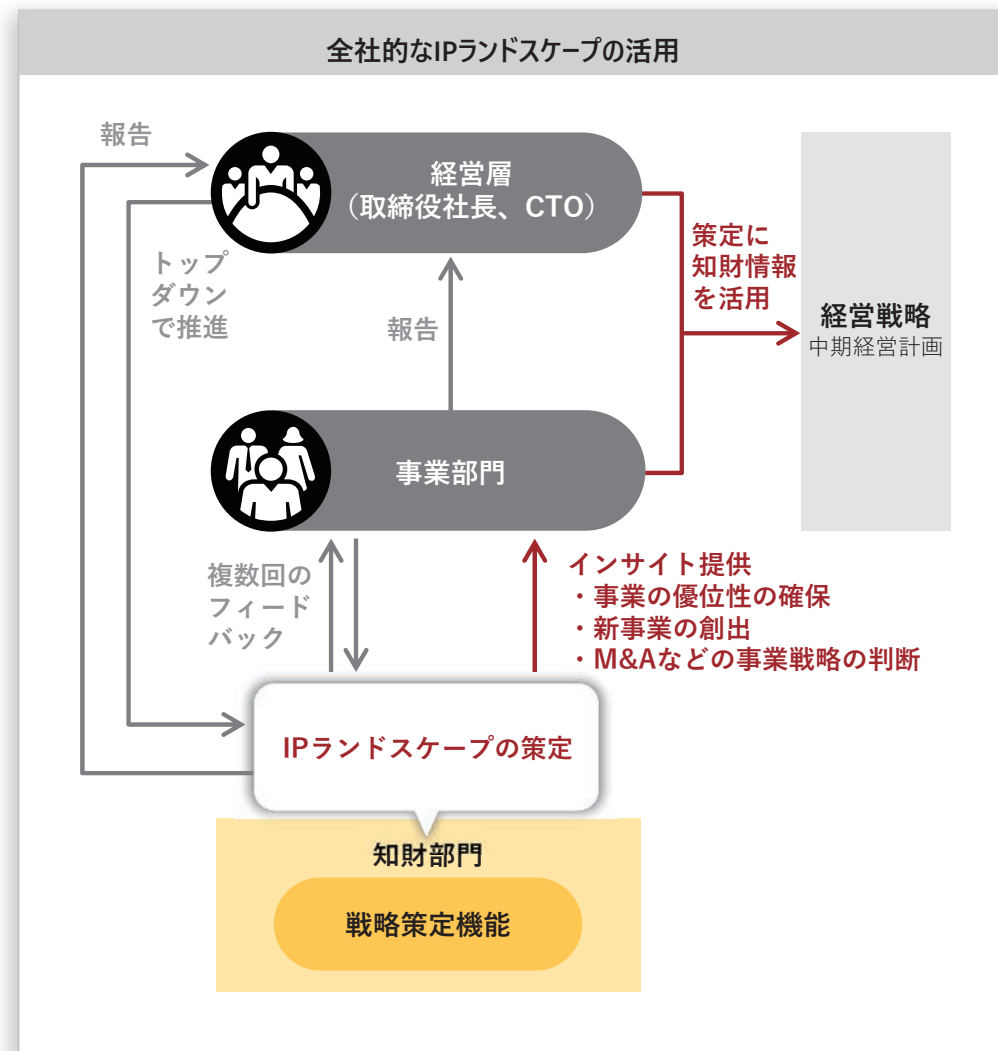
同社では、知財部門が策定したIPランドスケープの活用により、経営層、事業部門に対して、知財視点のインサイトを提供している。

具体的には、事業部門から要請された調査対象に対して、知財部門がIPランドスケープを作成する。IPランドスケープの作成にあたっては、知財部門の解析結果の磨き上げるべく、知財部門と事業部門間の情報交換（フィードバック）を高頻度（10日に1回）に実施している。これにより事業部門の意見を取り入れ、知財部門の情報のみからの判断で生じるミスリードを可能な限り防いでいる。

作成されたIPランドスケープは、事業本部長に報告し、他社動向の把握等に活用されるとともに、IPランドスケープの内容を知財部門から社長やCTO等の経営層に対して直接報告する機会を設けている。経営層においてIPランドスケープは「事業の優位性の確保」「新事業の創出」「M&Aなどの事業戦略の判断」という大きく3つの観点で用いられており、中期経営計画の策定にも活用されている。

知財機能の役割

同社では、知財部門内に全社の知財戦略の立案と実行を担う「知財戦略機能」を有しており、IPランドスケープをはじめとした経営層の事業判断に資する情報を提供している。



特許・ノウハウ・ブランド・契約を組み合わせ、過酷な環境下での顧客の「体験価値」を最大化

会社概要・戦略的背景

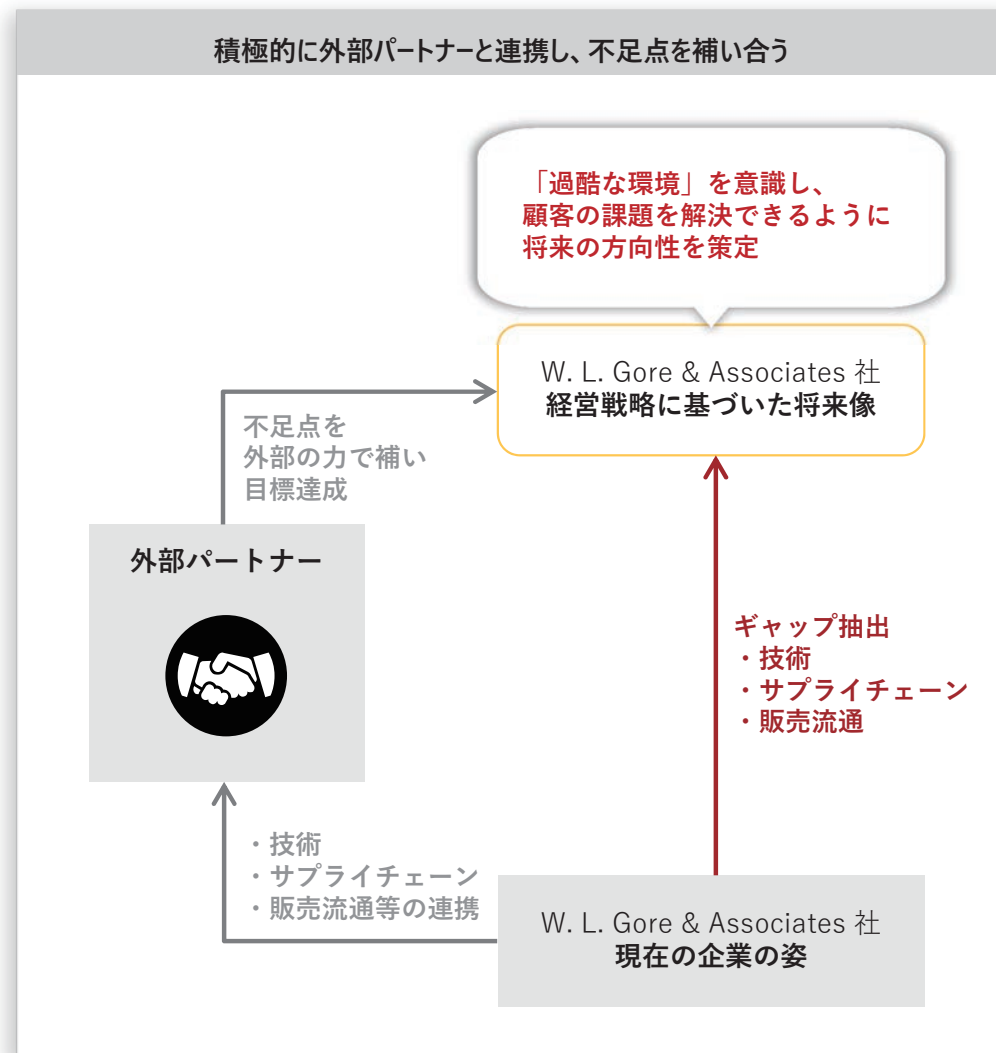
W. L. Gore & Associates (GORE-TEX) は、1958年に設立された当初から、顧客の問題を解決するためにイノベーションを起こしつづける企業文化を有している。事業は、服飾用の素材（ファブリック）・メディカル・工業用製品などさまざまな分野にまたがるが、いずれも「過酷な環境を意識し、商品力が高いものを作りつづける」ことを重視している。人体構造や過酷な自然環境への視点が、同社の商品に独自の価値を生み出している。

戦略の要諦

同社は、自社の技術・商品を保護するために知財権を積極的に出願している。しかし、知財権だけでは保護しきれない顧客の「体験価値」のような部分に対しても、しっかりと保護を行うことを目指している。そのため、同社では特許権に加えて「GORE-TEX」ブランド保護のために、外部パートナーの製造工程や成果物に対してもGORE-TEXとしての品質（体験価値）を規定する契約を交わす等、ブランド力を上げる施策で差別化を図っている。同社ではこれらの施策によって、GORE-TEXの特許が切れた際にもブランドが維持できると考えている。

また、将来に向けたイノベーション戦略として、積極的に外部パートナーと連携し、不足するアセットを補う戦略を確立している。自社の経営戦略に基づく将来を描き、そこから逆算して現在足りない技術と能力を定義。技術、サプライチェーン、販売流通で不足があれば、そのギャップを補うために積極的に外部パートナーと連携して同社の強みを最大限に発揮できるようにしている。

なお、他社との連携時にはお互いのモチベーションを高めることを優先し、研究成果の知財をどちらか一方が独占するような契約は結ばない。お互いで共有するか、一方のみが知財を所有して開発パートナーにライセンスするといった方針をとり、ウィンウィンの関係を創出している。



グローバル知財部門により知財戦略を統合しつつ、エリアごとの規制やマーケットのダイナミズムに対応する

会社概要・戦略の背景

Sanofiは、2004年に創設された、フランスに本社を置くグローバル製薬企業である。さまざまな企業との合併や M&Aを経て多様な製品と企業文化を融合し、現在では100カ国以上においてワクチンや医薬品などを製造しながら、健康に関するソリューションを提供している。

ヨーロッパ、北米、アジアに研究開発のパイプラインを持ち、世界各国での医薬品製造・流通チャネルをもとに多様な事業を展開。途上国では後発医薬品の提供に積極的に取り組むなど、エリア特性に応じた事業展開を行う。

戦略の要諦

同社では、エリアごとの顧客価値に根ざした知財管理の体制を構築しつつ、グローバル知財部門がそれらを統合的に管理し、知財戦略を立案している。

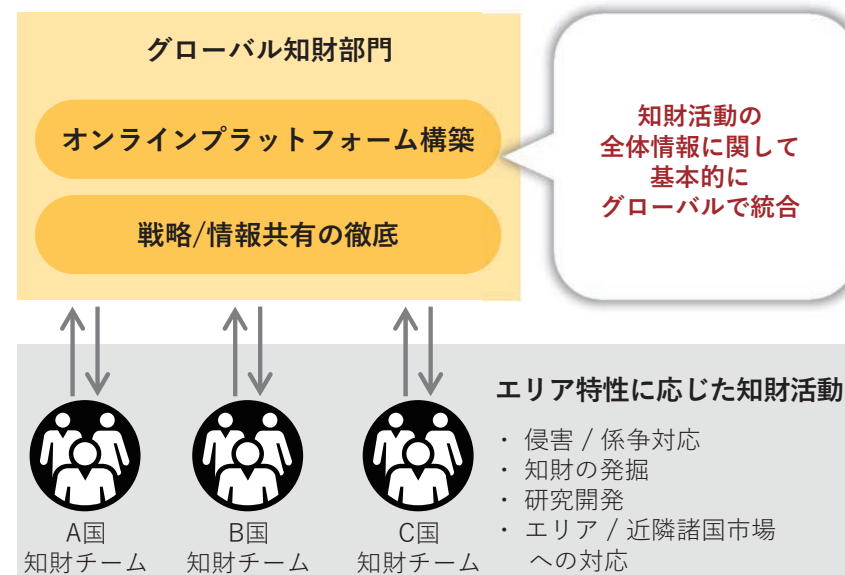
まず、同社ではグローバル知財部門が各エリアの知財活動について全社方針をガイドラインで示すとともに、オンラインプラットフォームを構築して戦略情報を共有している。これを受けて、各国に分散配置された知財チームが、侵害・係争対応、知財の発掘、R&Dの支援などをきめ細やかに支援。グローバルでガバナンスを確保しつつ、各国に柔軟性を持った組織を構築している。

知財機能の役割

同社の知財部門では、各国・地域における知財・研究開発の特性について理解している知財チームを各エリアごとに独立して配置するとともに、それぞれの活動や全社戦略への整合は、グローバル知財部門が、オンラインプラットフォームを利用した会議体によって実施している。また、グローバルIPトップが、積極的に各国現場に足を運んで情報収集している。

各エリアのニーズに応じた事業展開にあたり生じる課題に対しては、各エリア拠点に弁護士・弁理士や知財の専門家を置くことで対応している。

グローバル知財部門を中心としたエリア特性に応じた知財活動の推進



グローバル機能とローカル拠点がうまく連携

統一されたガイドラインによって、各国にいる知財担当者は、企業の方向性を含めた情報を共有している。グローバルマネジメントチームが各国の担当者と連携することで、当社のIP戦略は機能していく。

Mr. John D. Conway
SVP Global Head of IP



「戦略知財部員」を養成し、事業戦略に踏み込んだインサイトを提供し新事業創造に貢献

会社概要・戦略的背景

積水化学工業は、住宅カンパニー、環境・カンパニー、高機能プラスチックカンパニーの3つのカンパニーで構成され、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」で事業を展開する企業である。同社は事業に関連した知財の意志決定をスピーディーに行うべく、この3つのカンパニーと本社機能に知財機能を最適配置している。

戦略の要諦

同社では知財戦略を重視した知財活動を展開してきており、既存事業領域やその近接領域での知財戦略は、過去からの知財情報分析の蓄積を元に戦略性を高めてきた。一方、全く新規な事業領域への進出にあたっては、知財情報とビジネス関連情報を用いて総合的に競争環境分析を行うことで、新たな事業分野における研究開発情報の獲得に努めている。

ただし、こうした分析を従来の出願業務をメインとする知財部員が実施すると、内容が出願戦略に偏ったものとなる可能性が高い。そのため、同社では知財部員に対して、研究開発部門や企画部門の社員との議論の機会を与えるとともに、「戦略知財部員」として求められる要件（スキルセット）を定めることで効果的に育成を進めている。

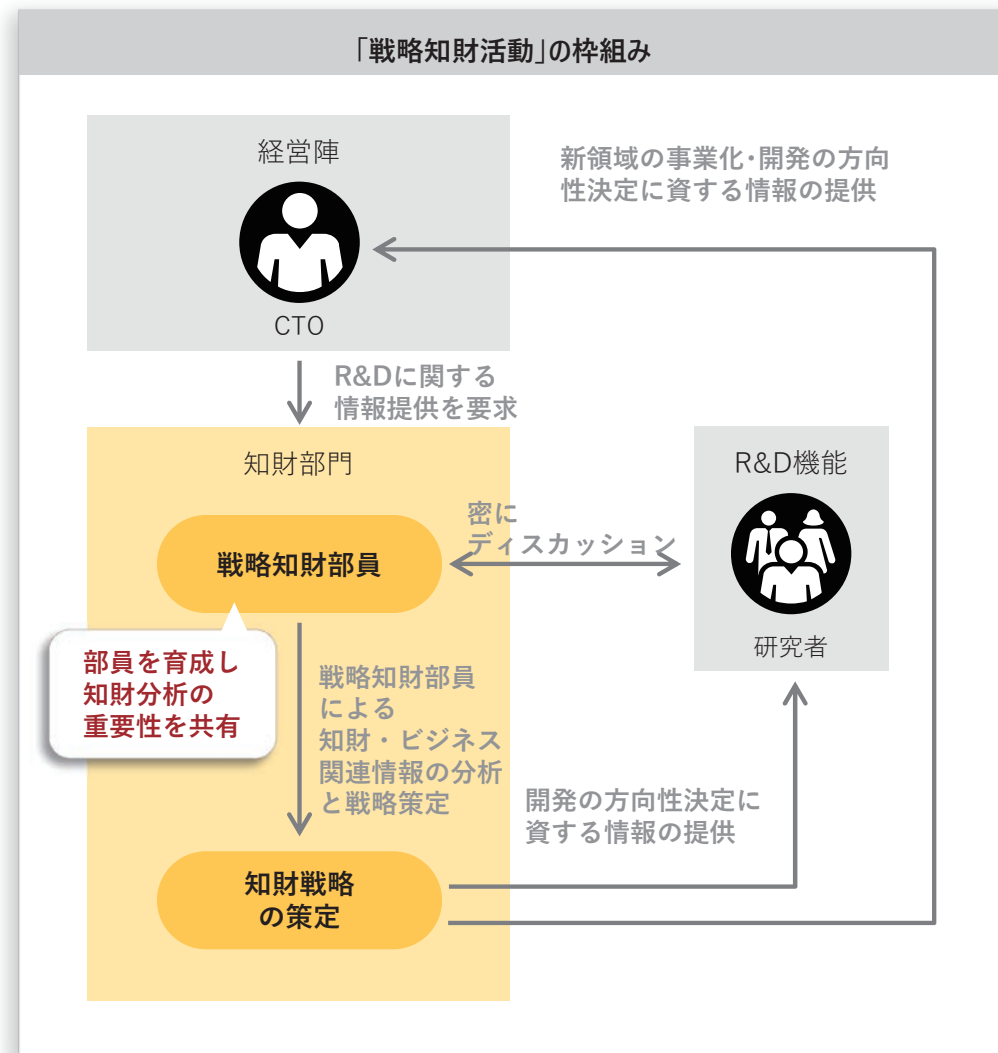
「戦略知財部員」には、CTO、企画、R&D部門等の密なディスカッションを促し、新規事業領域でのより高度な知財戦略の策定につなげている。

同社では策定した知財戦略を、新領域の事業化や開発の方向性決定に資する情報として活用しており、この枠組みを「戦略知財活動」と呼んでいる。

知財機能の役割

同社では、CTOは新領域で事業を立上げることに重きを置いており、強いリーダーシップを発揮して「戦略知財活動」を推進してきた。

なお、同社の知財体制としては、3つのカンパニーそれぞれが既存事業領域やその近接領域での知財戦略を展開する機能を有している。そのうち、全社統括と新領域開拓を担う本社においては、「戦略知財活動」に軸足を置いた知財活動を実施するとともに、各カンパニーにおいても競争環境分析を実施可能にすべく、人材育成を実施している。



M&Aを契機に本社による知財機能の一元管理体制を構築し、社内リソースの最適活用を実現

会社概要・戦略的背景

武田薬品工業は、グローバルに事業を展開する大手製薬メーカーである。同社は、M&Aを研究開発力の強化および事業拡大の重要なドライバーのひとつとしており、M&Aを通じて他社の保有するリソースを積極的に自社内に取り込み、融合させ、活用している。

また、自社のみでの新薬の開発が困難になっていること等を背景に大学等の研究機関やスタートアップ等の支援・育成およびこれらとの連携など、オープンイノベーションに対して積極的な活動に取り組んでいる。

戦略の要諦

同社では、数回のM&Aにおいて買収先の知財部門との組織的な連携を進め徐々に融合の度合いを高めてきていたが、X社のM&Aにおいて、X社の知財部門との統合を進めていくなかで、同社の各国における知財部門のリソースを、本社（日本）が一元的に管理する組織体制を確立した。

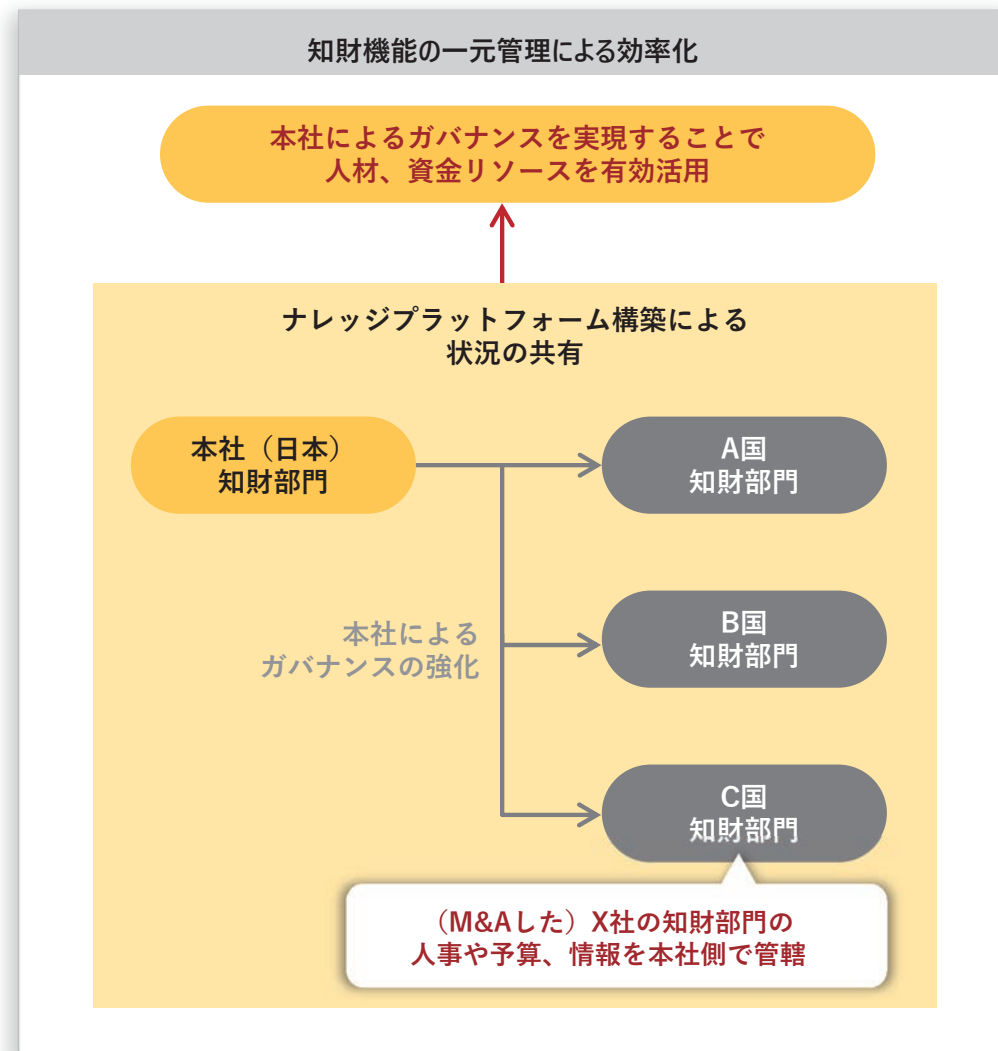
具体的には、同社では、全世界の知財部門のリソース管理機能を本社の知財部門に配置することで、本社知財部門において全世界の知財部門の人事、予算を一括して管轄している。このように、全世界の知財部門のリソースを一元管理することで、全体最適の視点から柔軟なリソースの活用を可能とし、業務の効率性と質の向上を図っている。

なお、同社では、知財情報に関するプラットフォームを社内構築することで、全世界で知財情報の共有を図っており、これにより、各国における研究開発成果に係る特許業務における情報のミスマッチや重複を防いでいる。

知財機能の役割

同社では、全社の方針にそって知財部門の所属部署を変更してきた。過去には、本社部門（コーポレート部門）、R&D部門に所属していたこともあったが、現在知財部門は、法務部門（GGC：Global General Counsel）の所属となっている。本社部門に属していた際は管理部門の役割が強かったが、R&D部門のひとつとなったことを契機として疾患領域や法域別のグローバルなチームを形成するなど、経営や事業活動と連動した、より質の高いサービスや情報を提供するといったことに役割の中心がシフトした。また、ポリシー策定やロビー活動のサポートといった新たな役割も取り入れてきた。

同社が積極的に推し進めているオープンイノベーションの推進・支援も重要な役割となりつつある。例えば、スタートアップ等とのオープンイノベーションにおいて、知財機能は、同社主導のサイエンスパークとなる湘南ヘルスイノベーションパーク（湘南アイパーク）に入居しているスタートアップ等から要望があった際には知財面でのサポート等の対応も可能な体制になっている。



社長直下の知財機能が成功確度の高い将来事業領域へのリソース配置等に寄与

会社概要・戦略的背景

富士フィルムは、化学や精密機械を中心に広範な製品を取り扱う大手メーカーである。歴史的に強い研究開発力を有し、多くの知財権を保有している。民間の知財分析サービス等で見た「知財力（スコア）」は常に国内企業ではトップレベルにある。同社はかねてより知的財産部門のトップが役員級にあり、知財を積極的に保護、活用することで、幅広い事業の競争力強化に寄与してきた。

戦略の要諦

同社では、特許権に含まれる多種多様な「情報」に着目し、これらの情報を多様な公知情報と組み合わせ、経営戦略の策定に価値ある情報を知財機能から提示しており、知財機能が「インテリジェンス機能」としても機能している。

例えば経営層向けには、潜在的な競合企業のIPランドスケープを作成し、自社との比較を行うことで自社の強みと弱み、他社の強みと弱みを認識し、より成功確度の高い将来事業領域を抽出・提案している。特に、今後進出を検討する事業分野においては、事業部がマーケットから得られる情報が限られることから、特許情報に基づく分析が価値を持つ。同社は本業務を7～8年間に渡り試行錯誤を繰り返しながら実施してきたことで、ノウハウを蓄積してきた。

なお、事業部において競合となる対象企業が明らかな場合、事業部と中長期的な戦略を定期的に共有し、事業戦略に即した分析を実施している。

知財機能の役割

同社では、経営戦略、R&D戦略、知財戦略を一体的に実行するための知的財産本部を構築。過去10年弱に渡り、出願以外の戦略系業務（情報分析・出願戦略業務）を年々拡大させており、かつて研究開発部門内にあった知財部門は現在、社長直下の部門となっている。これにより、知財部門が経営計画の策定・事業戦略の立案などの多様な役割を担うようになり、頼られる部門へと進化してきた。

なお、知財部門では、特許に限らずノウハウ等も「技術資産」として特定し、これらを一括して管理し、全社の幅広い無形資産を統合的にマネジメント可能な体制を構築している。

経営・事業戦略策定のためのインテリジェンスとしての知財機能



社長・経営層・経営企画部門

中期経営計画・中長期事業戦略の策定
（より成功確度の高い将来事業領域の抽出）



事業部門・研究開発部門等

人員の配置、テーマ検討時のエビデンス提供
参入リスクや機会（自社特許が強い領域）の明確化

特許情報・論文・プレスリリース等に関する
情報をベースに、各部門と戦略を共有し将来を予測

知財部門（社長直下）

戦略策定機能
（専業・常設）

情報分析子会社

プロダクトライフサイクルに沿って権利活用方法を変化させる「Cカーブ」で高収益の実現を図る

会社概要・背景

セイコーエプソンは、「省・小・精の技術」を核に、プリンター等のプリンティングソリューションズ事業、プロジェクター等のビジュアルコミュニケーション事業、時計やロボット等のウェアラブル・産業プロダクツ事業を展開している。同社は、事業を営み強化し続けていくために、独自の高度な技術（コア技術）をもっとも重要な資産として位置付けている。これを守るためにも知財活動は経営戦略上非常に重視しており、経営と一体となって活動を推進している。

戦略の要諦

同社では、特許を自社の優位性を高め、事業の高収益化に貢献するものとして捉えており、クロスライセンス締結に用いる等で他社への実施許諾を認めうるものと、許諾を認めず市場の独占を図るものとに分類している。同社では、プロダクトライフサイクルに沿った理想的な特許の活用スタイルを整理した。具体的には、以下の1～4の通りである。

1. 導入期：

競争力のあるコア技術の特許を取得し、他社には許諾せず、独占的に事業を行う。

2. 成長期：

競合他社の特許を利用せざるを得ない状況も生じうるため、他社も実施したい特許を活用して、クロスライセンス等をすることで事業活動の自由度の確保に努める。

3. 成熟・衰退期：

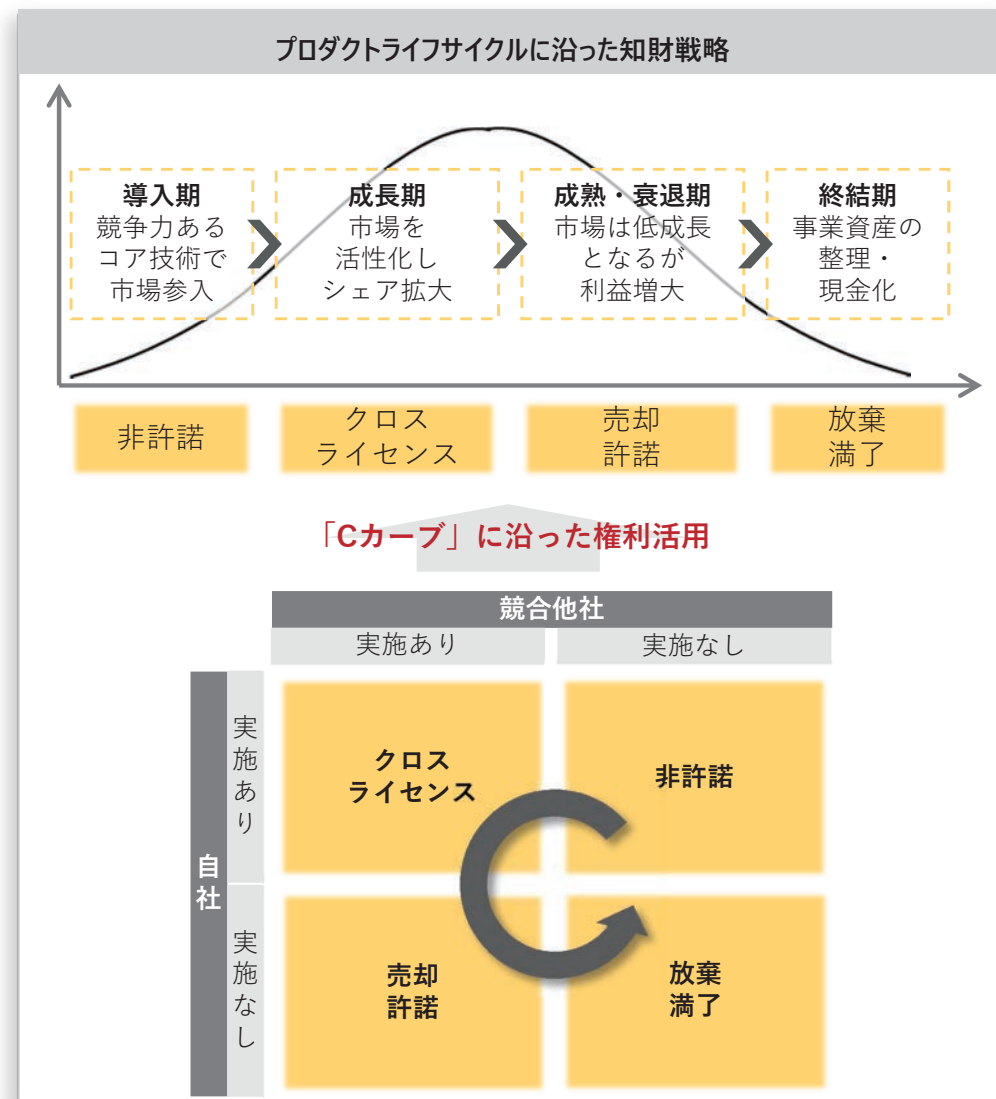
クロスライセンス締結によって事業の成長に貢献してきた特許を他社に売却もしくは実施許諾することで資金回収（現金化）を行う。

4. 終結期：

積極的に権利を放棄する。

知財機能の役割

同社は独自技術を重視しており、それを正当な権利として行使するための知財活動が経営戦略上極めて重要であると考えている。そのために同社の特許技術者は、新たな顧客価値につながるコア技術の知財権を創出すべく、事業戦略を念頭に置いて発明者との対話を重ねることで、より価値のある発明に仕立て上げている。さらに、取得した知財権を用いて海外20カ国以上で他社侵害品に対して権利行使を行い、商品保護に努めており、これらの活動が同社の大きな強みとなっている。



CDO主導のデジタルトランスフォーメーションを知財チームがサポート。大学や研究機関が有する技術の目利きの役割を担う

会社概要・戦略の背景

Doosan（斗山）は韓国の総合重工業企業である。発電機器、掘削機やフォークリフトを含む建設機械製造および建設業、電子材料製造など様々な事業を展開している。

戦略の要諦

同社ではCDO（最高デジタル責任者）主導のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進のために、アジャイル開発とデザイン思考のアプローチを採用して、オープンイノベーションを試みている。また、国内だけでなく、ドイツ・米国の大手自動車メーカー等とのグローバルな提携関係も築いている。

近年、大学側では知財の価値をより強く認識するようになったため、知財の所有権に関して大学と交渉合意を得ることが難しくなっている。そのため、同社は知財の共有、もしくは独占権を取得するアプローチで共同作業を進めている。

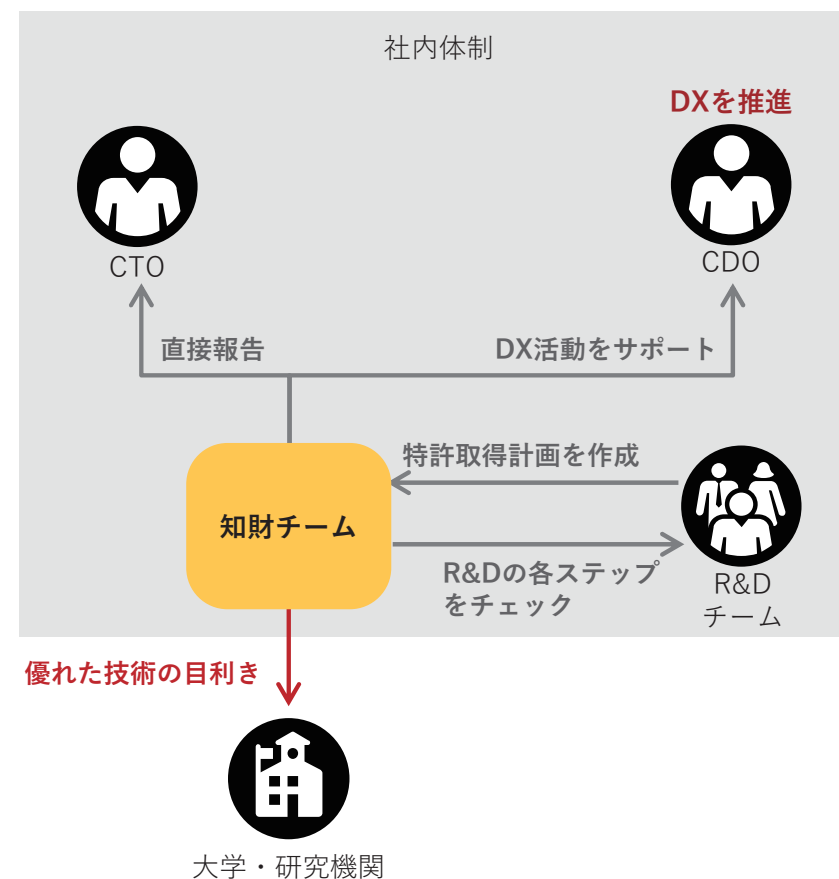
研究開発に取り組む際には、知財チームは各研究開発プロジェクトのマネージャーに、特許取得計画の作成を依頼する。知財チームは、提案されたアイデアをポテンシャルと技術的実現性の観点からランク付けをし、高ランクの場合には研究開発チームに金銭的な報酬を与える。知財チームとエンジニアは本質的な協力体制にあり、知財チームは研究開発プロセスの各ステップをチェックしている。

知財機能の役割

知財チームは、DXの成功のために「IPトータルソリューションプロバイダー」の役割を果たしている。これは、知財チームが研究開発チームの戦略計画を立案するとともに、それぞれのタスクが正常に完了するのを支援し、新製品の技術を保護する取り組みである。これに加え、事業戦略に基づいて各事業の要素と特性を考慮した特許戦略の策定と管理を担当しており、CTO（最高技術責任者）に直接報告する体制を取っている。

外部のコンサルティング会社、研究開発機関、大学、および中小企業とさまざまな共同作業に取り組む際には、知財チームは優れた技術を持った機関や大学を目利きする役割を果たしている。

R&Dチームと協力しながら、CDO主導によるDXをサポート



異業種企業を意識した知財戦略を強化し、競争環境の変化に対応

会社概要・背景

トヨタ自動車は、創業以来受け継がれてきた「豊田綱領」の一つに記載された「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」という教えに基づき、将来を見た研究開発に対して、積極的に取り組んでいる。同社は既存のビジネスを維持・発展させながら、モビリティカンパニーへの変革を目指しており、「電動化」「知能化」「情報化」の3つの視点で、新たな技術戦略・知財戦略を推し進めている。

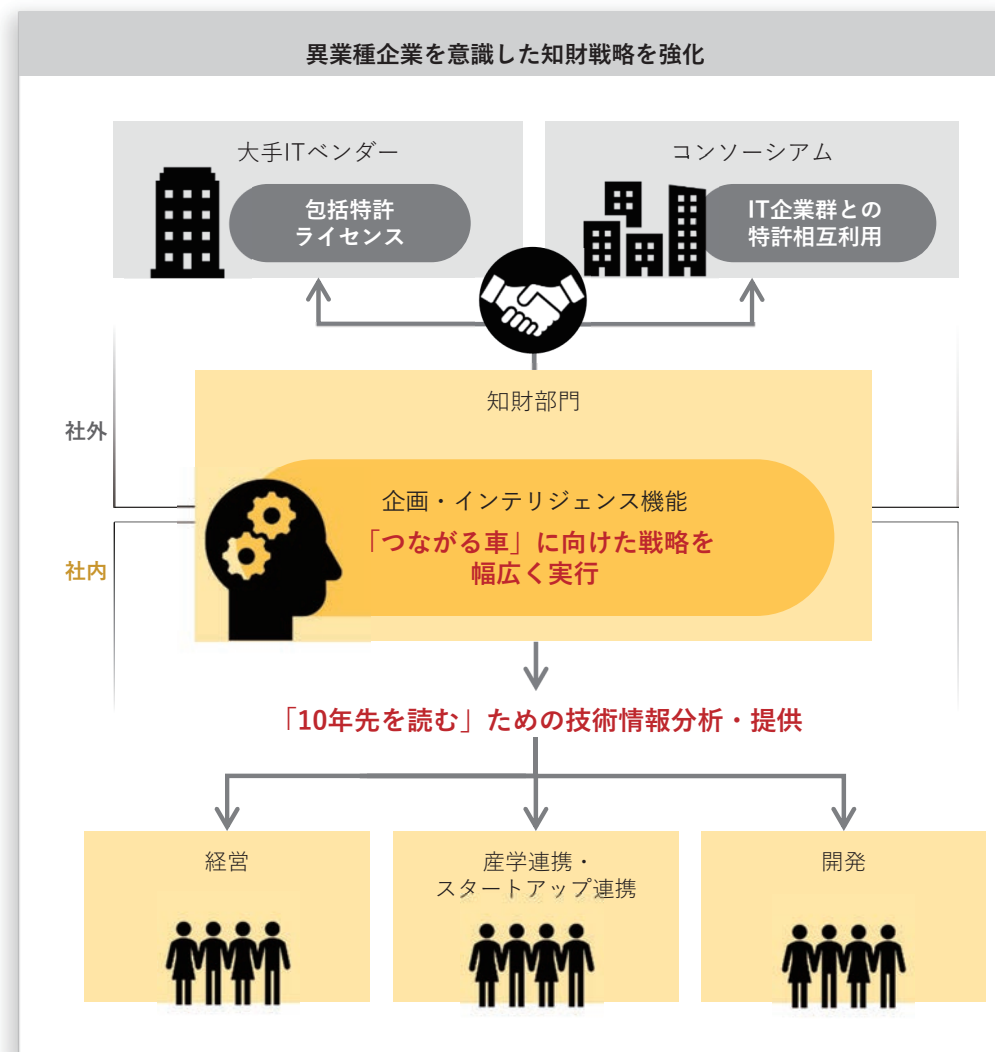
戦略の要諦

自動車を取り巻く環境が大きく変化する中、同社の「コネクテッド領域（ITシステム等の領域）」において、IT・電機系の企業が自動車分野に参入することを意識した、新たな知財戦略を取っている。

まず同社では、未踏の異業種技術に対し「10年先を読む」ための技術情報の活用と、開発部門等に対する積極的な提案を実施している。多様な情報を駆使することで技術のトレンドや兆しをいち早くキャッチでき、将来に向けたR&D戦略策定に対してインサイトを与えている。また、特許リスクの大きいIT分野との企業との競争に向け、米国の大手IT企業との包括特許ライセンスの締結、ソフトウェアに関する特許の相互利用を行う企業コンソーシアムに自動車企業として参加し、IT企業との競争に備えている。

知財機能の役割

同社の知財部門は「先進技術」を取り扱う技術開発部門に置かれている。他方、昨今の「企画・インテリジェンス機能」の強化等に伴い、産学連携やスタートアップ投資を行う部門などとの幅広い連携（兼務者の設置等）を実施することで、その役割を拡大させている。



顧客とのエコシステムを構築する協創知財戦略とアジャイルな活動を通じて、事業の高度化を目指す

会社概要・戦略的背景

日立製作所は、情報・通信システム、社会・産業システムを主軸に8つのセグメントにわたって幅広い事業を展開している大手総合電機メーカーである。2000年以降、事業ポートフォリオを大きく転換し、現在、「社会イノベーション事業」に注力しており、プロダクト事業とデジタルソリューション事業の双方を組合せ、顧客に対する価値提供を行っている。

戦略の要諦

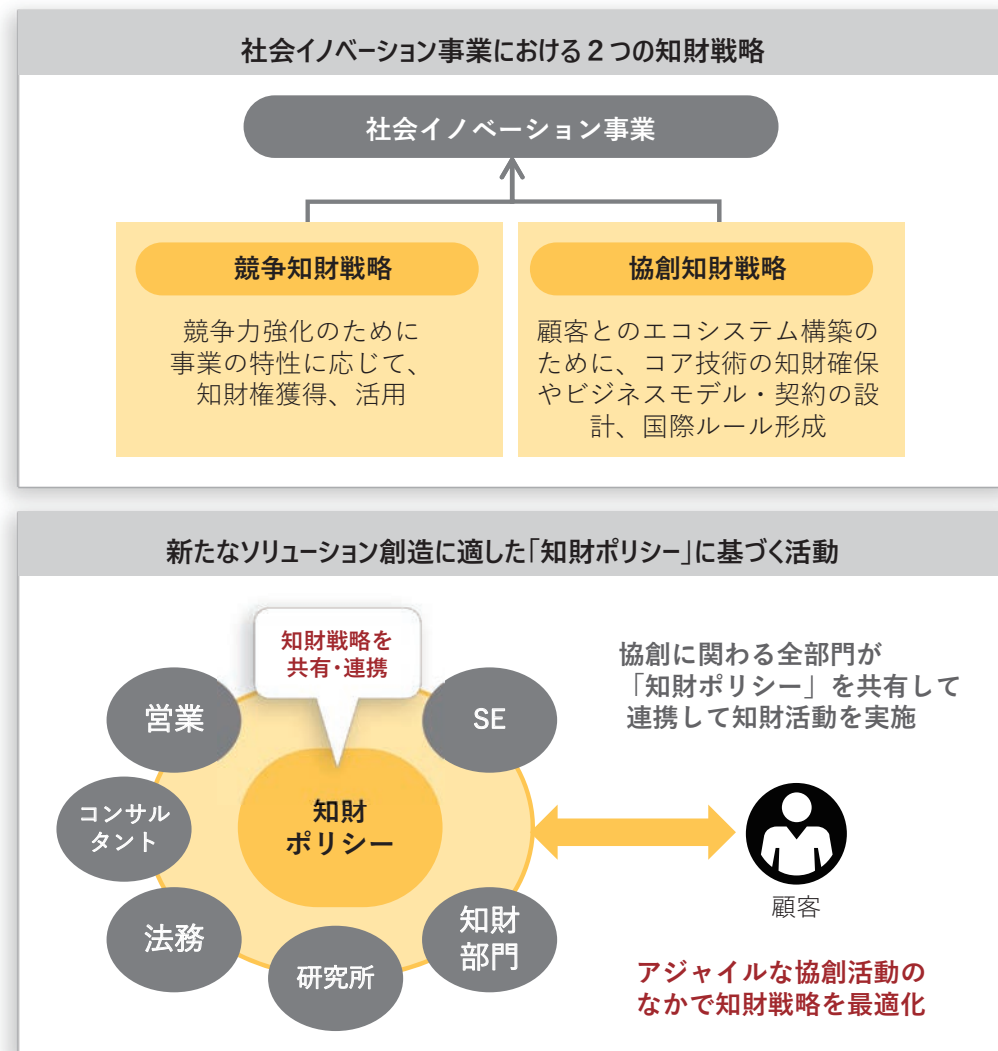
同社の知財部門はこれまで、競合他社に対して特許権などの知的財産権を用いた参入障壁を構築する「競争知財戦略」を推進してきたが、現在はそれに加えて、協創パートナーとの間で、データやその分析結果から得られる知見も含む広義の知財を適切に取り扱うことでパートナーシップを促進する「協創知財戦略」に力を入れている。

特に社会イノベーション事業（ソリューション事業）では、同社のIoTプラットフォームを活用して、顧客のデータを分析し、そこから得られる知見に基づいて新たな価値やソリューションを創出して提供している。知財の対応として重要なのは①顧客から預かるデータの適切な取扱い、②データ分析によって得られる知見やその知見に基づき創生される知財の取扱いの取決めである。②については、データ利活用促進に向け知財部門もビジネスモデル策定に積極的に関与し、顧客との間でWin-Winとなるような取扱いを検討し、同社のソリューションの提供範囲の拡大に必要となる場合はデータの利活用権の確保を目指している。

知財機能の役割

同社は、様々なステークホルダーが関わるデータ主導ビジネス促進のために、2016年度に知財部門の中に新しく「社会イノベーション知財部」を立ち上げ、顧客と接するフロント活動への知財サポートを強化した。現在はこの組織を発展的に解消し、知財部門全体でフロント活動へのサポートを実施している。

知財部門では、営業部門に対してデータ利活用ビジネスにおいて留意すべきポイントを周知したり、個別の事業やプロジェクトごとに、営業部門と共にビジネスモデルに関する知財の取扱い方針をまとめた「知財ポリシー」を策定している。これを通じて、協創に関わる全部門が「知財ポリシー」を共有し、アジャイルな活動の中で連携し、協創活動における知財（データ・特許・営業秘密等）の保護・活用を高度化している。



知財部門が知財の観点から社会的インパクト・コストを算定し、研究の投資判断を実行

会社概要・戦略的背景

PHILIPSは、オランダを拠点としたヘルスケア領域のグローバル企業である。従業員数は7万人にのぼる。かつての主要事業であった電球事業から事業領域を転換し、現在はヘルステック領域においてBtoB、BtoCの両面から「顧客の健康」という価値を創造・提供している。

戦略の要諦

同社では事業構造改革によりヘルスケア分野やサービスへの特化が進み、現在、オープンイノベーションへの移行を加速している。知財機能（オープンイノベーションを軸とした機能）はR&D部門よりも上流で主たる活動を展開しており、同社が有する「他社でつくれないものを自社でつくる」という思想に基づき、知財も含めてコストを算定し、研究の投資判断を実行したり、R&Dを自社のコアコンピタンスに特化するように方向付けを担っている。

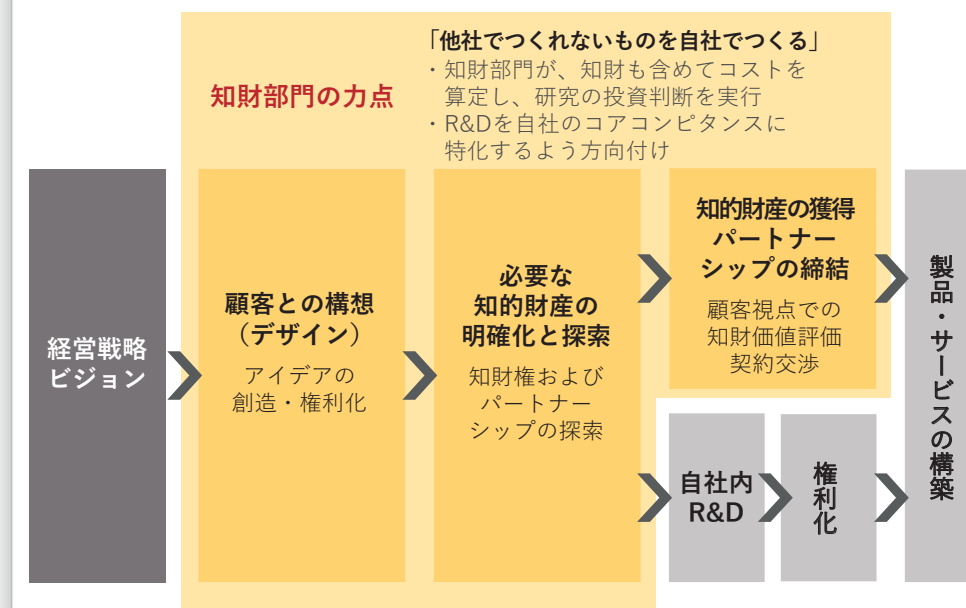
具体的には、経営戦略やビジョンを受けて、知財部門が、顧客とのコラボレーションの現場に入り込み、顧客の課題特定・価値の構想（デザイン）に従事している。その上で、必要な知的財産の明確化と探索（知財権およびパートナーシップの探索）や、知的財産の獲得やパートナーシップの締結（顧客視点での知財価値評価・契約交渉）などを担っている。

知財機能の役割

知財部門は、R&D部門や事業部門等に先んじて、コアコンピタンスを特定する役割を担う。また、その上で、知財の獲得やパートナーシップの構築などを通じて、同社の自社内のR&D戦略に強い影響を及ぼしている。

その中で、同社の知財部門では、常にアジャイルに活動することが意識されており、知財の機能別・事業部別の組織ではなく、新事業を生み出す際に同社内で形成され、アジャイルに活動する「新事業創造チーム」に知財部員を送り込む形で活動が行われている。

同社の知財活動フロー例



競合の Patent ポートフォリオまで把握

PHILIPSは競合他社の Patent ポートフォリオの価値も把握する。これは、現在存在している知財へのアクセスを保護するだけでなく、企業間のパワーバランスの維持にも役立つものだからだ。

Mr. Clement Revetti
Head of Philips Intellectual Property & Standards
Senior Vice President



自社開発と技術ライセンスを駆使し、R&Dのスピードの向上と投資の抑制を実現

会社概要・戦略的背景

MediaTekは、台湾を拠点とするファブレスの半導体設計会社である。近年ではテクノロジーの進展によって携帯電話等の商品周期が短くなったため、研究開発スピードを加速させる必要があるという課題に直面していた。また、価格競争も激化したため、研究開発の投資を抑える方法を考えなければならないという課題に直面していた。

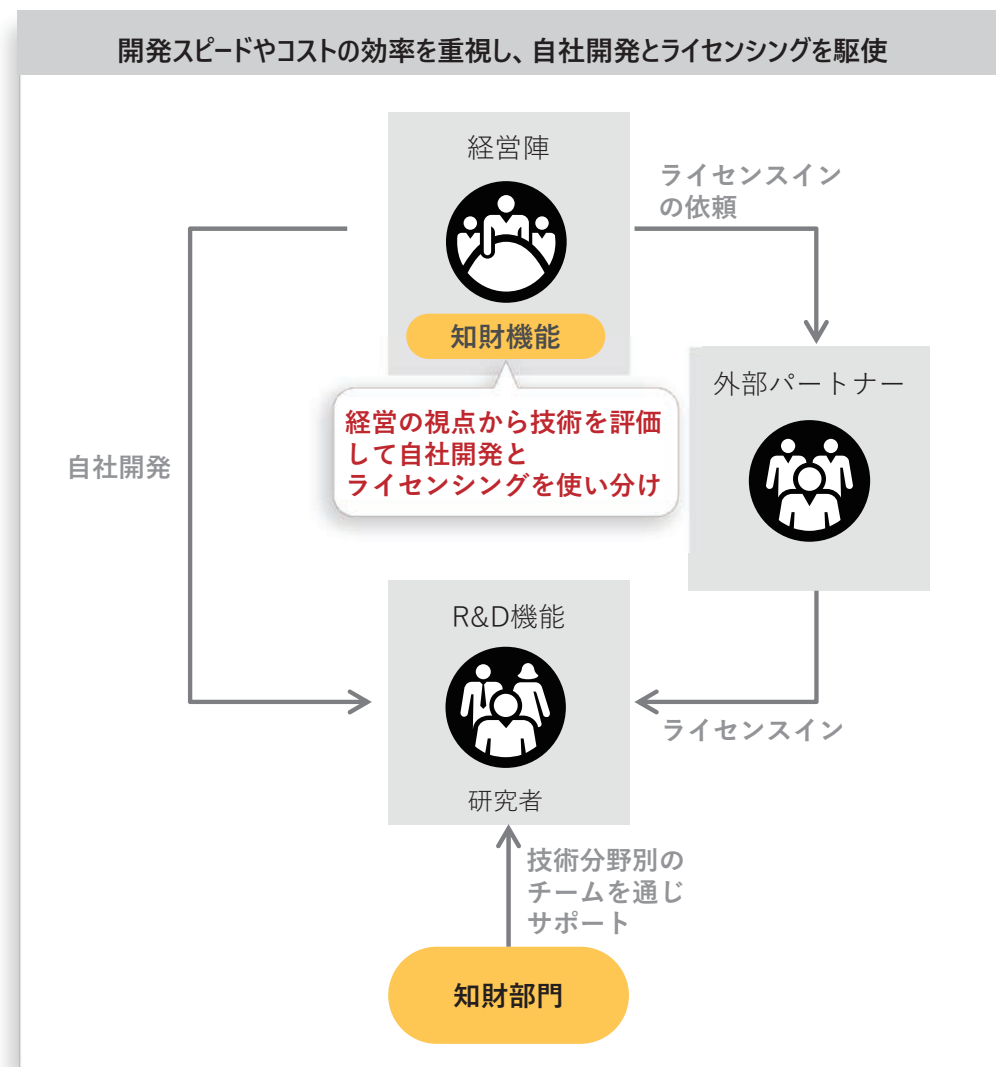
戦略の要諦

同社では経営層が技術と経営の両方を深く理解し、総合的に評価して技術の開発方法を決定している。競争力向上のために必要な技術であれば、自社開発にこだわらない。ライセンスを通じて、外部から大胆に技術を導入している。これにより、研究開発の加速だけでなく、投資額の抑制も実現している。

拠点とする新竹工業園區には半導体産業の会社が集まっており、技術者の交流が多い。こうした土壌があったことも、オープンイノベーションの成功につながった。業界を一か所に集約することによって、お互いの研究開発のスピードアップに貢献しながら効果を波及させ、全体の競争力を底上げすることができた。

知財機能の役割

同社の知財部門では、R&Dの組織に合わせて、技術分野別に知財チームを配置している。それぞれの担当者が各技術の専門家となり、特許出願から訴訟、ときにはマネタイゼーションまで担当。さまざまな側面から特許を見ることが、知財部員一人ひとりの能力の成長につながっている。また、技術別でチームを分けることによって担当窓口を固定化し、コミュニケーションを加速させている。



知財機能が主体的にM&Aの実施是非を判断し、企業価値・事業価値を最大化するM&A戦略に貢献

会社概要・戦略的背景

同社は、高い製造力を有する中国の大手メーカーである。2012年以前、コスト削減により競争力強化を図っていたが、2012年以降は自社開発製品を有する技術主導の会社へとシフトすべく、R&D投資に注力している。「高度な生産力を持ち、スマートホームの実現に寄与する」という全社の戦略目標を達成すべく、事業領域の拡大に合わせてM&Aを積極的に行った。

戦略の要諦

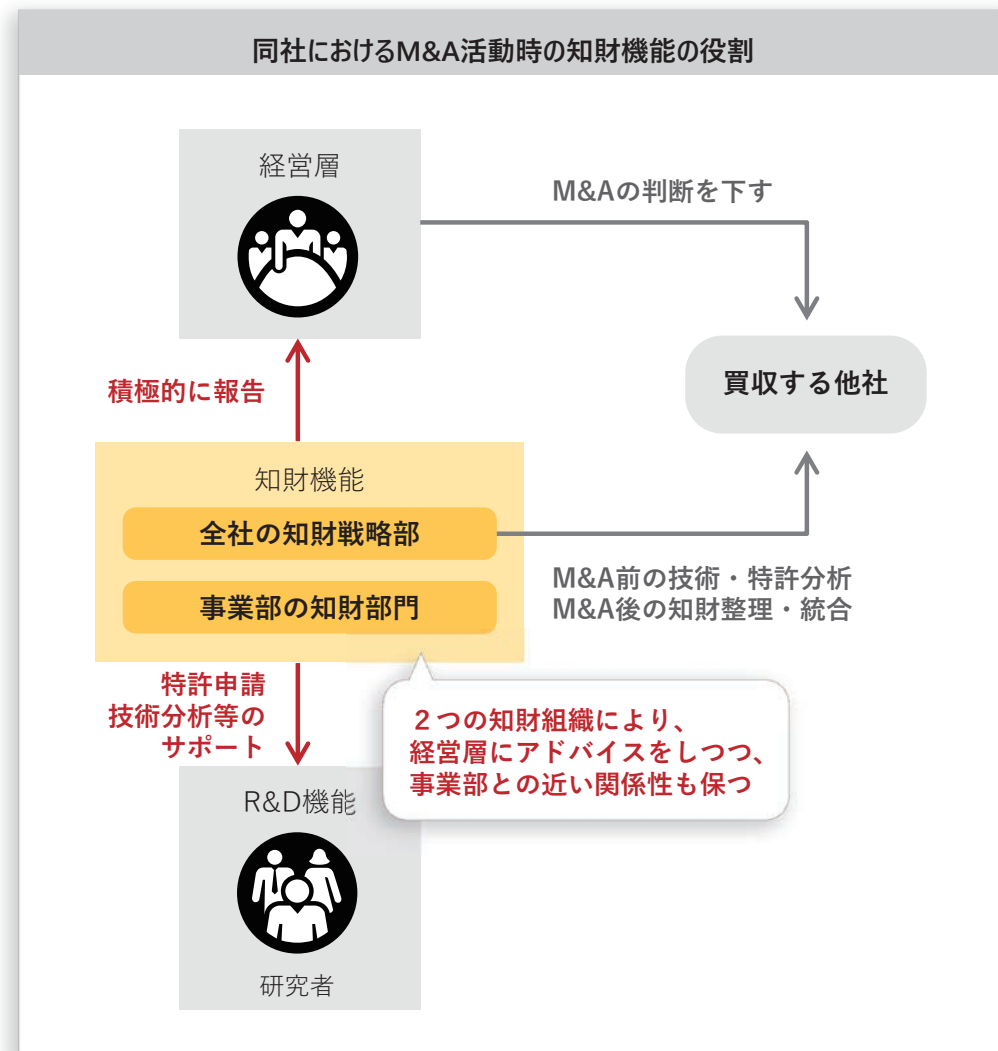
同社では大胆にM&Aを推進してきた。知財部門は、M&Aの成果を最大化するため、積極的に知財面での気付き・リスク等を経営層に提言している。

例えば同社の知財部門では、事業部門等から持ち込まれた技術取得を目的としたM&A案件に対して、事前調査を実施している。これは、過去に調査を実施したところ、M&A先の主要特許の発明者のほとんどが現在会社に所属していないことが発覚し、この結果が経営層に報告されて当該M&A案件はストップできた。これをきっかけとして、以降、今後の技術取得を含むM&A案件は全て知財部門の調査が必要と経営層が明言している。

また、M&A後には知財部門が買収先の知財を整理し、もともとターゲットにしていた技術以外にも事業に活用できそうな技術を洗い出す作業を実施している。

知財機能の役割

知財機能の最大化のため、全社のコーポレート部門としての「知財戦略部」と、各事業部内の「知財部門」の両方を有している。全社の知財戦略部は、前述のM&Aをはじめとして経営層と密に連携することを目的とした部門である。また、事業部内にある知財部門では、商品と技術を熟知したうえで、研究開発の方向性を示すことや、技術の権利化などを役割としている。



海外研究機関と「価値協創」のための合弁会社を設立し、パートナーと連携したイノベーション創造に挑戦

会社概要・背景

- 電通国際情報サービス (ISID) は、金融ソリューション・ビジネスソリューション・製造ソリューション・コミュニケーション/ITソリューションを事業分野に持つIT企業である。同社は中期経営方針に「価値共創」を掲げ、CTOのもと、パートナーと連携して研究開発を推進。オープンイノベーションから多様な製品・サービスを生み出している。
- 同社はこの活動の中で、独フラウンホーファー研究所との間で、日本企業としては初の合弁会社を設立した。この合弁会社は同社ソフトウェアとフラウンホーファーのノウハウを組合せ、ソフトウェア等に関する高速設計開発技術に関する共同開発及びマーケティング等における連携を行うことを目的としている。

戦略・活動の要諦

- この合弁会社の設立において、同社は10件を超える契約をフラウンホーファーと締結し、権利の保護と利益最大化を追究してきた。
- 例えばソフトウェアの共同開発においては、コア領域を特定し徹底して非開示にする等、的確にコア領域や秘匿領域をコントロールした。合弁会社の依頼でも情報開示はせず、同社のソフトウェアと接続するためのAPI (Application Programming Interface)のみを提供し、秘匿領域を厳守した。
- また、40年にもわたる長期間の契約を結び、強い信頼関係の下に継続的に研究開発が進むような体制を整えた。共同研究時に創出された知財権の取扱、双方の国における事業展開時の権利関係の整理など、契約面での工夫を多数実施した。

知財の出願と維持を厳選し、知財を適切に管理することでROIを最大化

会社概要・背景

- ASUSはパソコンとそのパーツ、及びスマートフォンを製造するメーカーである。「5万円ノートパソコン」のEee PCシリーズが成功し、世界の主要パソコンメーカーになった。しかし、Eee PCにおいて多すぎるほどの多種多様な製品ラインナップを開発・販売した結果、市場および自社内の混乱を招き、消費者は個別の製品間の区別がつかず、過大なコストが発生することにもなった。
- また、知財の観点からも、その際に多様な製品を保護するための知財権を数多く取得し、毎年の維持費等の知財コスト、製品数に対する知財件数という観点でのROIに課題を感じた。

戦略・活動の要諦

- そこで同社は知財権の管理を適正化し、知財権を厳選するため、自社技術を現事業向けと次世代事業向けで分類する知財評価基準を導入。また、次世代技術の知財出願コストはコーポレート部門の負担、現事業向けの出願コストは事業部門の負担とし、知財部門以外にも知財コストへの意識を徹底。また、知財出願を厳選するために、現事業向け技術が現在の商品に使用されているかどうかという評価基準を設定した。
- その結果、同社は毎年、着実に知財権を厳選し、次世代技術の特許出願に確実にコストを投じる仕組みを構築。厳選を開始して10年経った現在でも、それによる事業展開上のデメリットは生じていない。

海外進出に伴い知財チームの役割が拡大し、研究開発の実施可否の判断を担う

戦略の背景

- Green Crossは韓国を中心に、中国、カナダ、米国に展開する製薬企業である。より市場が大きい海外へ進出を目指しており、海外企業とのライセンスインやライセンスアウトにも積極的である。
- 製薬業界では他社の特許権を侵害しないことが非常に重要であるため、海外市場進出の際は知財チームが特定の病気に関するすべての特許をまとめ、リスクヘッジのための戦術（権利を回避する設計）を作成し、特許の潜在的なリスクを回避する領域を決定したり、他社の特許出願が1年半後に公開されるまでの間に出願内容の「ヒント」を得る努力をしている。
- 同社はバイオ医薬品のみを扱っているため、低分子医薬品と同様に物質特許、製法特許、用途特許の順に特許出願することは、困難なことであるが、同社はこのアプローチを取っている。

戦略・活動の要諦

- 現在、知財チームの役割は拡大しており、以前は新技術の完成後に特許取得の可否を判断していたが、現在ではR&Dチームが新しいプロジェクトを開始しようとする際にレビュー委員会を開催し、R&Dチーム、オープンイノベーションチームと共に知財チームも参画する。
- レビュー委員会において知財チームは、競合他社が保有する知財の種類と潜在的なリスクの観点から評価する。レビュー委員会ではR&Dチーム、オープンイノベーションチーム、知財チームの審査員のスコアによって、R&Dを進めるかを決定する。

商標を活用した戦略的な自社ブランドの活用により、ブランド価値を向上

会社概要・背景

- オリオンビール社は、「オリオンビール」の生産で知られたメーカーで、地元沖縄で高いシェアを誇っている。大手飲料メーカーと資本関係があり、近年、沖縄に限らず、全国で製品を販売している。
- 同社の今後の海外を含む更なる製品展開においては、「沖縄県NO.1のビール」ブランドを維持することが、強いアピール効果を持つことから、そのポジションを維持することが求められている。

戦略・活動の要諦

- 同社は、製品のブランドイメージが、同社のブランド価値の維持・向上のために重要であるとの認識のもと、ビール、発泡酒、ソフトドリンクの各分野において、製品に関する商標を国内外で取得し、ブランドポートフォリオを構築し、各製品における沖縄県「NO.1ブランド」の地位を維持している。
- 国内では、ブランドの知名度向上を図ることができ、海外では、米国や台湾といった国や地域への進出に成功した。また、これらの活動を通じて、平成28年度には「知財功労賞」を受賞した。

自社製品のデファクト化を目指し、主力製品を「知財ミックス戦略」により強力に保護

会社概要・背景

- ミラック光学は、顕微鏡、光学関連機器、精密機械工具の設計・製造等を行う中小企業である。「開発＝知財」との認識のもと、知的財産権を取得した付加価値の高い独創的な製品を開発設計から最終組み立てまで一気通貫で対応して提供。主力製品を対象とした特許権、意匠権、商標権をそれぞれ10件以上保有しており、特にこれらを組み合わせた「知財ミックス戦略」により、主力製品を強力に保護。
- また、オープンイノベーションによる新規分野の開拓も進めており、同社の保有する検査対象物を鮮明な画像として撮り込むノウハウを活用した「AIハヤブサ」を開発。同社の技術をもとに、公立はこだて未来大学松原教授とベンチャー企業AIハヤブサを設立する等、新規領域の開拓も積極的に推進している。

戦略・活動の要諦

- 同社では「知財ミックス」戦略を実施している。特許の権利範囲を回避した模倣品が出てきた場合に、効果的に権利行使するために、デザイン（意匠）の権利を取得する重要性に気付いた。例えば、タップ（ネジ）の位置に特徴がある製品では、業界でのシェアを当社が独占的に押さえた結果として、当社の製品が実質的にデファクト標準になっている。それに対し、タップの位置を真似た安価な代替品が出てくるため、模倣品の出現を防ぐために「タップの位置」を意匠で抑えていく戦略をとっている。
- 意匠は、特許と同じく存続期間が20年と長いことから、権利として強い。こうした中でさらなる効果的な権利保護のために、意匠を群で取得する方針としている。

具体的な活動事例

企業規模	業種	Page	国・地域	キーメッセージ
大企業	IT・サービス・通信	69	中国	海外展開を成功させるため、自社事業の次なる進出国を事業部に先んじて予測し、特許ポートフォリオを整備
		69	日本	M&Aで取得した知財権を、他社を介してマネタイズ。その際、自社顧客が係争に巻き込まれないように配慮
		70	韓国	事業チームや外部専門家と共に知財創設や管理を推進
		70	米国	エンジニアのアイデア・要望に徹底的に応えることに特化した知財戦略を推進
		71	日本	複数の事業で活用できる知財をデザインし、ソリューションビジネスの競争力を向上
	電機・機械・自動車	71	日本	知財部門のガバナンスを本社に集約させ、全社の知財活動を機動的に実施
		72	日本	経営層と日常的に対話しながら、顧客価値起点で自社の知財の棚卸と入れ替えを行う
		72	韓国	競争優位な知財ポートフォリオ構築のために、提携先機関や競合の評価を知財チームがサポート
		73	米国	ソフトウェア分野の知財充実化のため、積極的にビジネスと連携し、経営戦略に寄り添う知財戦略を策定
スタートアップ	化学・素材・製薬	73	日本	大学発スタートアップとして論文公開を積極的に行いつつ、情報開示をコントロール

海外展開を成功させるため、自社事業の次なる進出国を事業部に先んじて予測し、特許ポートフォリオを整備

- 同社はIT系の後発企業である。競合が多く、知財に関する係争が多い自社事業領域においては、知財で自社事業を保護するための力の不足を経営層が認識していた。また、新たな国への事業展開においても、各国の市場に対して自由に算入できるほどのグローバルな特許ポートフォリオを有していないことが課題になっていた。
- そこで、知財部門は、積極的に事業部門（ビジネス開発等）と連携し、自社製品の今後の進出国を商品スペックと価格帯により予測する。その上で、予測された次の進出国において、知財が会社の事業展開・ビジネス目標が妨げることを避けるため、営業チームが進出国を最終的に決定する前から、進出国における知財ポートフォリオを準備。その際、知財ポートフォリオを購入して準備することになるが、スピーディーな交渉・契約を可能にするために、他社の知財ポートフォリオを素早く評価できる人材を採用し、教育に注力している。
- その結果、ヨーロッパやアジア諸国にも進出し、数多くの市場にて上位プレーヤーに成長。2017年からの一年間で、売上が150%以上成長した。

大企業

IT

中国

自社がM&Aで取得した知財権を、他社を介してマネタイズ。その際、自社顧客が係争に巻き込まれないように配慮

- 同社では、過去に大型のM&Aを実施し、利活用可能性の高い知財権を多く保有する事業会社を獲得した。
- その会社が保有していた米国特許のうち、自社事業で直接利用しないものについては、他社とエクスクルーシブ契約を締結し、特許のマネタイズを図った。具体的には、ネットワーク分野の重要特許について、他社を介して米国・中国等のトップレベルのIT系企業との契約により多額のライセンス収益を得ることに成功。加えて、それらの大企業との契約の中に非係争条項を入れたことで「疑似的なクロスライセンス」状態を作ることになった。結果、ライセンス契約した大企業から訴訟を提起される可能性が低減され、コア事業を守る盾として、また、自由度の高い新規事業参入のツールとして機能した。
- また、同社は他社との間で、日本企業とは係争しない旨の条項を含む契約を結ぶことで、同社の国内クライアントである企業が係争に巻き込まれないようにした。これにより、クライアントである日本企業が不利益を被る可能性を抑制するとともに、国内に比べて特許和解により現金化を図りやすい海外の企業を対象を絞ることで、特許によるライセンス収入を確保することができた。

大企業

IT

日本

事業チームや外部専門家と共に知財創設や管理を推進

- 同社は総合電機メーカーのITサービス系のグループ会社であり、主な知財活動は、同社の製品による知財権侵害を防止するための権利調査の実施、および同社の新製品やサービスのための知財権の獲得（権利化および外部からの取得）である。
- 特許の管理のために知財チームは、製品/サービスの計画段階で策定したIPリスクへの対応計画を実行するとともに、リリースしようとしている製品/サービスが完成する直前に他社権利の最終チェックを実行している。具体的には、プロジェクト研究センターと事業チームとが共同で新しい知財を発見するためのワークショップを実施し、外部の知財スペシャリストを活用して定期的に自社の知財ポートフォリオを更新している。海外の特許についても、知財ポートフォリオと知財管理コストの関連性を定期的に評価している。
- 今後は、ブロックチェーンテクノロジーや様々なクラウドサービスのアプリケーション拡大から、テクノロジーやブランド、デザインの知財を獲得することに注力することを計画している。

大企業

IT

韓国

エンジニアのアイデア・要望に徹底的に応えることに特化した知財戦略を推進

- 同社は、ソフトウェア・ハードウェアの双方の分野においてイノベーションを常に起こし続ける組織として有名であり、その鍵はエンジニアのアイデアと技術力だと認識されている。エンジニアは「顧客価値の創造」に長けており、エンジニアファーストの企業文化である。
- 知財部門は徹底的にエンジニアの要望を叶えるのがミッションであり、全面的に技術と商品を保護するため、密接にR&D部門と連携し、知財権になりうる技術・デザイン、エンジニアの要望をかなえる上で不足する知財を知財部門の中でブレインストーミングしながら漏れなく洗い出す。その上で、知財部門は社内の商品と技術を把握しているため、知財の権利化や外部からの権利の獲得に注力する。また、知財の権利化業務（クリアランス調査や、特許明細書の作成など）は外部の弁護士事務所に依頼している。
- 技術と商品を全面的に保護することによりブランドの一貫性が担保され、ブランド力の向上に貢献してきた。業界内で圧倒的な存在感を持ち、「イノベティブ」とであるという対外的な評価を獲得できている。

大企業

IT

米国

複数の事業で活用できる知財をデザインし、ソリューションビジネスの競争力を向上 - 同社では、高い技術力を有する共通基盤技術（プラットフォーム）と、個別具体的なアプリケーションを組合せ、ソリューションビジネスの競争力を向上させている。その際、共通基盤技術とアプリケーションの技術の両方を保護すべく、他の事業でも活用できる技術の共通部分を特定しつつ、知財部門が共通部分を含めて必要な知財を確保する活動を行う。 - これを効果的に進めるために、同社では「戦略的特許プロジェクト」を立ち上げている。このプロジェクトでは、知財部門・事業部門・技術部門から関係する人材を集め、効率的に事業貢献度の高い知財群を形成している。 - また、直近では、知財の分析により明らかになった「事業上の課題」と「それに対する対策」を、事業部門・技術部門に提供している。同社の知財部門では、ビジネスモデルが機能するかという観点からの知財分析によって、ビジネスモデル（事業）を成立させるためにどのような技術や知財が足りていないといったリスクを洗い出して、各部門にシェアしている。	大企業 IT 日本
知財部門のガバナンスを本社に集約させ、全社の知財活動を機動的に実施 - 同社は、機械等の製造・販売を行う大手メーカーであり、海外の売上比率は約7割程度と高い。 - 同社の事業分野における欧米市場の成長が速いこともあり、日本よりも欧米での知財係争リスクが高いため、知財機能の重要性が増しており、事業部門に分散していた知財組織を本社コーポレート部門の「知財部門」へ集約し、知財部門の機動性を高めることとした。また、知財部門のガバナンスを本社に集約したことで、全社を見渡した活動に取り組みやすくなっており、海外M&A先の知財部門等との連携を円滑に進める点でも集約した効果が出ている。 - 知財部門は、中期経営計画を元に技術部と共に出願方針の策定を行う。また、「ホット」な技術領域については他社分析を行い適宜情報を経営層にレポートする。このように知財部門は本社コーポレート部門に属するが、事業部の技術部とも連携して知財活動を進めている。	大企業 電機・機械 日本

経営層と日常的に対話しながら、顧客価値起点で自社の知財の棚卸と入れ替えを行う - 同社は光学機器を扱う大手メーカーである。CTO等の経営層が策定した経営計画を元に、知財部門を含む各部署が計画を策定するトップダウン型の組織への改変の後に、現場からの意見を経営層に上申する体制も一年で構築した。 - 経営層が策定した計画を実行するフェーズでは、知財部門の若手社員がCTOとざっくばらんに意見交換する機会を設けており、若手社員が経営層の思考を直に知る機会になると共に、業務遂行における意識合わせの機会として機能している。また、重要事項等がある場合は、毎月ITシステムを活用して知財企画部から経営層に報告している。 - また、同社の研究開発部門と顧客との議論から、顧客にとって価値がある技術を「コア技術」として分類し、自社が開発してきた技術について各コア技術群の知財取得状況を随時管理し、弱い部分は外部からの導入も検討している。	大企業 電機・機械 日本
競争優位な知財ポートフォリオ構築のために、提携先機関や競合の評価を知財チームがサポート - 同社はグローバルに展開する総合電機メーカーである。知財は他者を排除するためだけではなく、他者とのコラボレーションを活用した新規事業拡大のためにも活用しており、そのために優れた知財ポートフォリオを構築し、競争優位に立つことを目標としている。 - 同社の各部門にはM&Aによるテクノロジーの獲得と他の提携企業や研究機関との連携を進める独自のチームが存在する。他の提携企業や研究機関との契約期間中、知財センターは評価の面をサポートしており、ターゲットとなる企業のテクノロジーの成熟度の測定やシミュレーションを通じて、各事業部門に情報を提供している。 - また、社内の重要な研究開発プロジェクトに関しては、プロジェクトの内容に応じて、年に3回（場合によっては月に1回）、各事業部の研究開発チームに対して、競合他社の知財ポートフォリオを評価した情報を踏まえて権利化を進めることにより、効率的に、重要な発明を権利化している。特に、常に最新の競合の情報が必要となるAI等の新しい分野で知財部門と事業部門は密接な関係になっている。	大企業 電機・機械 韓国

ソフトウェア分野の知財充実化のため、積極的にビジネスと連携し、経営戦略に寄り添う知財戦略を策定 - 同社は自動車部品や建築（ビル）等のシステムを幅広く提供する企業であり、ハードウェア・ソフトウェアの両方の製品ラインナップを有している。その中で同社知財部門は、ソフトウェア分野の知財戦略において、製品とビジネスを保護することに課題を感じ、経営層に知財の重要性を訴える必要性に直面していた。 - 具体的には、ハードウェアは歴史的に同社で重視されてきた事業であったために「特許化されるべき技術」として重要性が理解されやすかったが、ソフトウェア特許はその特性として権利範囲が狭いことが多く、一つの技術を保護するために多くの特許を出願しなければならない。そのため、一件あたりの特許価値が低くなり、投資対効果が低く見られがちであった。しかし、売上増加は、ハードウェアではなくソフトウェアの貢献が大きい。このようなジレンマの中で、知財部門が難しい調整を行う必要がある場面が多く生じてきた。 - そこで、ハードウェアとソフトウェア、ビジネス側と知財、この二種のギャップを解消するために、同社の知財部門は積極的にビジネス側と交流し、四半期に一回の頻度でビジネス側の経営戦略に沿って、知財のビジネスに対する貢献度に基づく知財価値評価を踏まえて知財戦略を修正し、経営戦略に真に貢献する活動を実現してきた。	大企業 自動車 米国
大学発スタートアップとして論文公開を積極的に行いつつ、情報開示をコントロール - 同社は、大学発の製薬・バイオ系のスタートアップで、既に上場を果たしている。同社は、大学発の強みを生かし、他社の追随を許さない高い技術力を誇っており、国際的な競争力を高めながら、技術力を活用した新たな事業分野への進出を試みている。 - その技術の保護、そして、技術力の対外アピールを最大化するために、同社では経営層と知財担当者による審査会で社外に公表する研究開発の成果について審査している。同審査会は、特許、ノウハウに限らず論文も審査の対象としており、情報開示する内容をコントロールしている。一方で、論文での情報公開を積極的に行うことで、社外との連携の推進や、顧客に対するアピールや情報提供を行っている。 - 情報開示のコントロールにより同社の知的資産を適切に保護し、論文発表による知名度向上から他社や顧客との関係を強化するなど、ブランド価値の向上を図ることに成功している。	スタートアップ 製薬 日本



4

Capabilities

経営戦略とつながる
知財部門の方向性

経営戦略とつながる「知財戦略」とは

- 今後の知財戦略は、現在の事業・研究開発に力点を置いた活動に加え、経営計画の策定 / 実行、将来構想までを見越し、「経営」に貢献していくことが求められる。

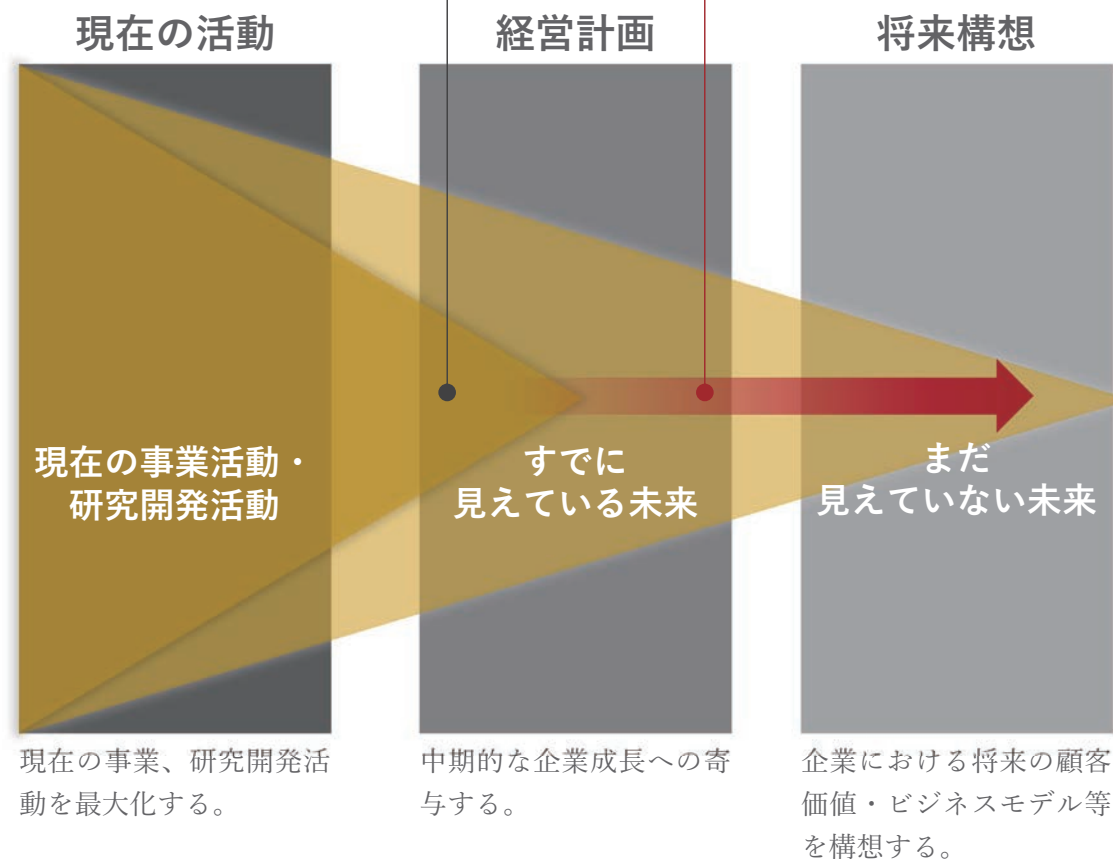
従来主流とされてきた知財戦略

知財戦略の力点が、現在の活動に留まっている。

これからの知財戦略（あるべき姿）

知財戦略が、経営戦略の策定／実行、新事業創造等まで強く影響を及ぼしている状態。

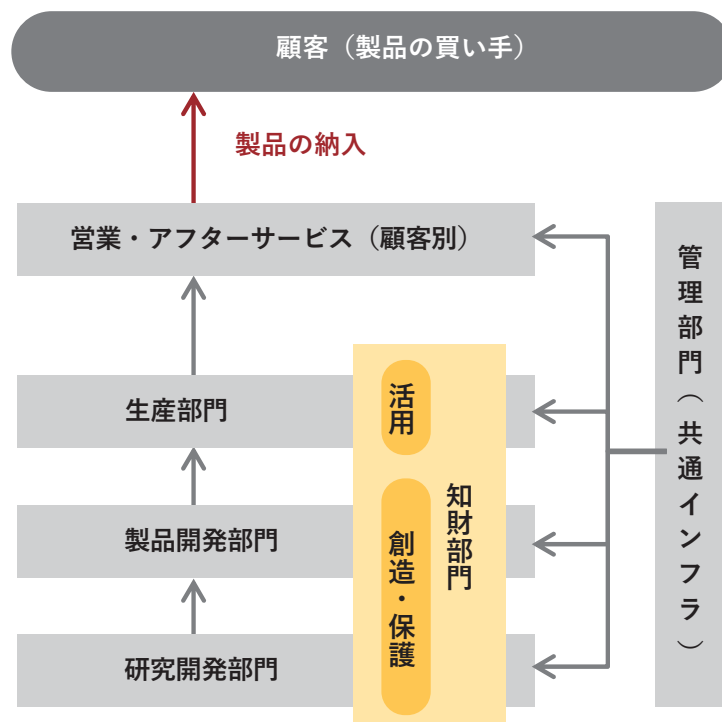
知財戦略の力点



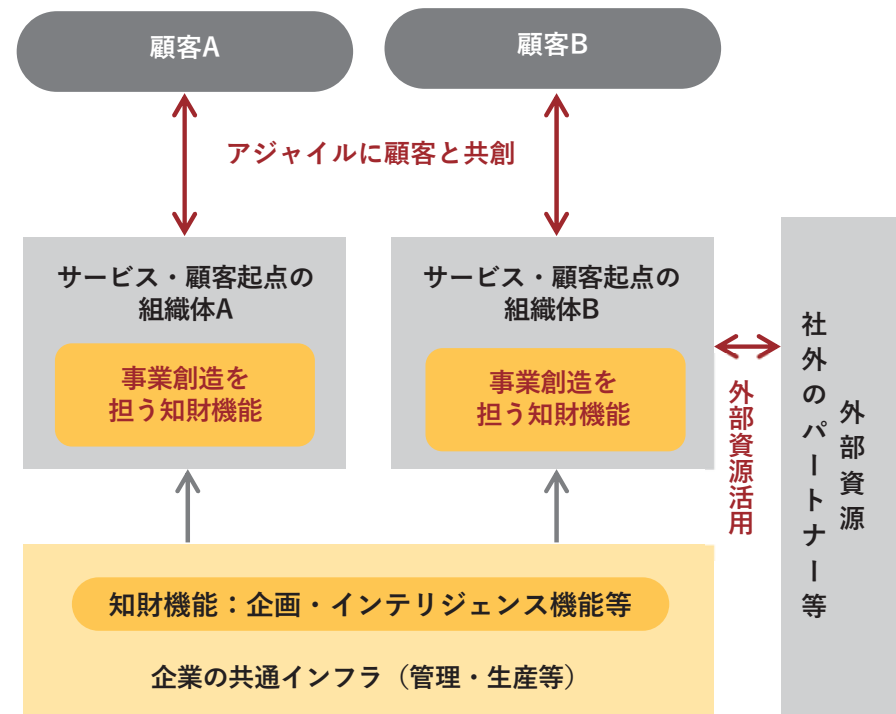
今後求められる、企業全体の知財機能の再構築

- 製品を起点としたイノベーションにおいて「知財部門」は、R&Dから生産までの各プロセスと密に連携し、創造・保護・活用のサイクルを駆動させることが求められた。
- 一方、顧客起点のサービスを中心としたイノベーションや顧客起点の企業活動のなかでは、知財機能に「顧客との共創」を含めたオープンイノベーションの推進など様々な役割が求められるようになっており、より幅広い業務に対応しやすい組織設計が求められる。

製品起点の企業活動における知財機能の位置づけ例



顧客起点の企業活動における知財機能の位置づけ例



「知財部門」の人材・組織のあるべき姿

- ・ 経営に資する知財部門を実現するために、知財部門は、「企業・事業の将来」や「戦略」に対する寄与度を高める必要がある。
- ・ そのため、人材づくり、組織づくりを着実に進め、寄与度を高めていくための基盤を整備していくことが肝要である。

人材
づ
くり

①採用・育成

知財部員を「外に開く」取組み

活動例：

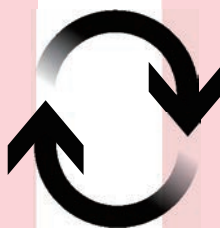
- ・ ビジネス戦略の理解の底上げ
- ・ 人材の徹底したグローバル化
- ・ 多様な経験を積ませる人事ローテーション

②評価・処遇

戦略的な知財活動の評価・管理

活動例：

- ・ 戦略的活動や育成基準の明確化
- ・ 知財部門とビジネス部門のミッションの共有を通じた事業部との連携加速
- ・ 若手人材の積極的な登用



組
織
づ
くり

③組織の位置づけ

経営・事業戦略に近い 組織配置・ミッション設計

活動例：

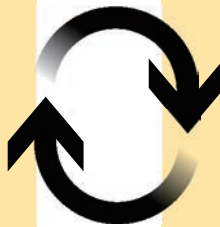
- ・ 子会社化していた知財部門の本社への統合
- ・ 新事業創造等の経営課題に対して知財部門と事業部門がミッションを共有

④コミュニケーションの仕組み化

経営層との「戦略」に関する 日常的な対話

活動例：

- ・ CIPOのみでなく知財担当者も経営層へ報告
- ・ CTOと知財部門の日常的なコミュニケーション
- ・ 経営レベルとの日常的な情報共有



①人材の採用・育成の施策例：知財部員を「外に開く」取り組み

現状（As Is）例

- ・ 知財部員のスキルが「知財の専門性（出願・権利化や渉外業務）」を中心としており、事業部門等では一般的なビジネス推進上の共通スキルを使いこなせていない。
- ・ 知財部門から社内他部門や海外現地法人へ異動するローテーション等のパイプラインがほぼ存在していない。



ありたい姿（To Be）例

- ・ 知財部員が「知財の専門性」と「ビジネスの知識（事業センスや、海外事業のマネジメント等に対する対応力）」の双方のスキル（H型）を身に付けた状態となる。
- ・ 知財部員を、部門外も含む幅広い部門に異動／研修させる仕組みを構築する。

例 1 知財部門と事業部門での人材交流等による人材育成

- ・ 知財部門が近年、事業部や経営層により近いポジションとなった。その結果、知財部門のスタッフは役職を問わず、経営 / 事業戦略と知財戦略の関係性について、事業部門側の「言葉」で事業部長 / 研究所長と協議する必要性が生じている。
- ・ そのため同社では、知財部員の事業センスを磨くために、事業部門と知財部門で幅広い人材交流を行い、知財部門以外の業務を兼務させている。これにより、事業部門側が抱えている課題感などを深く共有することにつながっている。

例 2 入社後早期から、全体的なビジネス戦略に関する理解を底上げ

- ・ 知財部門に配属された新入社員を育成する場合、同社の関係する技術や知財にのみ熟達した「井の中の蛙」にならないよう、異業種も含む、他社の多様な事例を学ばせる機会を設けている。社外事例を学ばせることによって、様々なビジネスモデルや顧客の課題と知財戦略のつながりを知財部員が理解することができる。
- ・ この取り組みによって、ビジネス戦略や顧客の課題を踏まえた知財活動の拡大に繋がっている。

②人材の評価・処遇の在り方：戦略的な活動の評価・管理

現状（As Is）例

- 経営計画の策定、将来構想等の戦略的な活動を実行可能な知財人材のスキルが曖昧である
- 知財部門の人材に対する評価やローテーションに関して、適切な評価基準の策定に悩んでいる



ありたい姿（To Be）例

- 「知財部員の戦略的な活動」を共通言語化した上で、一つの「あるべき姿」として知財部門内で共有する
- 知財の専門性に加えて、企業価値向上や事業への貢献等を評価したバランス感のある処遇を実現する
- 若手知財部員を積極的に登用する

例 1 戦略的な活動を実行可能な知財部門メンバーに必要な要件を設定

- 同社では、経営戦略・事業戦略に深くコミットする戦略策定能力を有する知財部門メンバーの要件を、特許庁が発表した「知財人材スキル標準（v.2.0）」をベースに設定した。
- これにより、将来構想等の「戦略的な活動」に必要なスキルが知財部門内で共有され、部門横断的にそのスキルの育成を図ることができた。

例 2 知財部門と事業部門においてKPIを共有し、自然と「手を組む」形を作る

- 事業部門、R&D部門、知財部門からなるチームとしてのミッションに基づいて、知財部員のKPIを設定している。
- 知財部員のKPIでは特に「将来の事業成長を見越して、戦略的に知財ポートフォリオを形成できたか」という観点が重視されている。
- 結果、知財部員は常に「ビジネスで何の知財が求められているか」を意識した戦略的活動に取り組んでいる。

例 3 年功序列を打破し、若手メンバーの積極的登用を推進

- 同社では一時、知財部員の平均年齢が極めて高いという状況が生じていた。そこで、知財部長を中心として多くの改革を実行し、年功序列を打破し、30代・40代の人材を積極的に責任者として登用した。
- 同時に、部門内の情報をできる限り透明化し、人材育成としても知財の専門的なトレーニングに加え、ビジネス全般を見た戦略的活動に関するトレーニングを行い、経営層と同じ目線で対話ができる人材の育成を図った。

③組織の位置づけ：経営・事業戦略に近い組織配置・ミッション設計

現状（As Is）例

- 事業部とR&Dの依頼に基づく受け身の活動が知財部門の大きなミッションであり、主体性が薄い状況である。
- そのため、事業を生み育てる「攻め」の観点からの、知財部門の活動が僅かなものに留まっている。



ありたい姿（To Be）例

- 事業部やR&Dに対して、知財部門が主体的に様々な「提言」を行い、経営戦略・事業戦略の高度化に関する議論に貢献する。
- 事業部門におけるKPI達成、知財部門としての利益確保、企業のガバナンス強化等の視点から、経営や事業に寄与する。

例1 経営・事業への関与拡大のため本社への知財子会社の集約

- 近年、知財部門の権利化業務等の機能を専門子会社等にスピニングアウトし、結果としてコストを下げる / 専門性を高める方向に進む企業が増えているが、同社では、知財機能の経営・事業へのインパクトを高めるために、子会社化していた知財部門を本社に吸収した。
また、吸収に合わせて、知財部門の組織を機能別（管理・出願・訴訟対応等）から、事業部別（事業領域毎）に近い構造に改編し、事業部門と戦略の共有を進めた。
- これにより、事業部門との知財部門が、一体となり活動する機会が拡大した。

例2 経営課題である「オープンイノベーション」部門に知財機能を設置

- 同社は社長の旗振りのもと「オープンイノベーション」を全社的に推進し、全研究開発担当者の半数以上が外部連携活動に参画している。知財部門ではその推進のため、イノベーション部門（オープンイノベーション関係部署）に知財機能を設置。
同部署では、オープンイノベーションを推進するという観点から知財マネジメントのプロセスを再設計し、柔軟性の高い契約交渉スキームの導入や、スタートアップとの連携に最適化されたスピード感ある対応など、幅広い支援を実行している。

④コミュニケーションの仕組み化：経営層との「戦略」に関する日常的な対話

現状（As Is）例

- 知財部門と経営層との対話が特定のフォーマルな会議体等の場に限られており、結果として対話の頻度が少なく、知財部門と経営層とのつながりが弱い。



ありたい姿（To Be）例

- 知財部門が、経営層と日常的に対話をするコミュニケーションの仕組み（対話の機会・場所等）が設計されている。
- 訴訟関係などの業績へ直接的にインパクトを生じる事案のみでなく、経営戦略・事業戦略の方向性に関する対話を知財部門が経営層と実施している

例1 社長・経営層との対話機会の最大化

- 知財担当役員が、社長とのコミュニケーションを徹底的に実施。社長に対して月に一回程度の報告会を行い、自社の知財活動、他社の知財戦略についてディスカッションを行う。
- 加えて、年に一度、ボードメンバーに対して知財部門の事業計画を提出する際、説明の場では現場の若手も含む知財担当者が直接プレゼンテーションを行い、現場レベルで感じる課題を含めて、直接、経営層に対して提言を行っている。

例2 知財部門を社長直下に置き、IPランドスケープを活用して経営層に示唆を出す

- 同社の知財部門は、R&D統括部門直下から社長直下の組織へと数年前に配置転換し、ミッションを変更した。これにより知財部門において経営層や事業部に対するコミュニケーションの必要性が高まった。
- この結果、知財部門は経営層に業績へのインパクトが生じるような訴訟事案の報告だけでなく、IPランドスケープを活用して分析した他社戦略の共有などを実施し、経営層にとっての「インテリジェンス機能」を果たすよう努めている。

例3 社長と直結する「CTO」と日常的にコミュニケーションを図り、経営課題を共有

- 技術力を重視する同社では、CTOが社長と直結し、技術的側面から経営課題にアプローチしているため、知財部門は、CTOとの間で密なコミュニケーションをとっており、定期的に会議の開催、日常的な会話を図っている。知財部門からCTOに提示する情報は、主にCTOが経営判断等を行う上で必要な材料としている。
- 知財部門では、将来の重要領域においてIPランドスケープを作成しており、その作成結果に関し、細かな気づきも含め、CTOに提言している。

参考

Appendix

本事例集に関連する
特許庁事例集等

2007年度発行「知財戦略事例集」

- ・ 国内外の150社（中小企業も含む）に対しヒアリングを行い、計565件の事例（うち約100件は失敗事例）を掲載。

戦略的な知的財産管理に向けて —技術経営力を高めるために—

〈知財戦略事例集〉

2007年4月

経済産業省
特 許 庁

第1章 はじめに

第2章 戦略的な知的財産管理に向けて（概論）

第3章 持続的成長に資する発明の戦略的創造

- 【1】研究開発の開始前の知的財産部門の貢献
- 【2】研究開発中における優れた研究開発成果の創出への知的財産部門の貢献
- 【3】研究開発の継続・拡大

第4章 創造された発明の戦略的保護

- 【1】創造された発明の発掘・提案
- 【2】発明の評価
- 【3】発明管理ルート
- 【4】海外特許出願について
- 【5】権利化までの管理

第5章 特許の戦略的活用

- 【1】特許による事業の維持・拡大への貢献
- 【2】特許による収入獲得
- 【3】新規事業・新商品戦略への知的財産部門の貢献
- 【4】海外特許の活用のための取組
- 【5】権利の維持と放棄

第6章 特許群（発明群）の戦略的管理

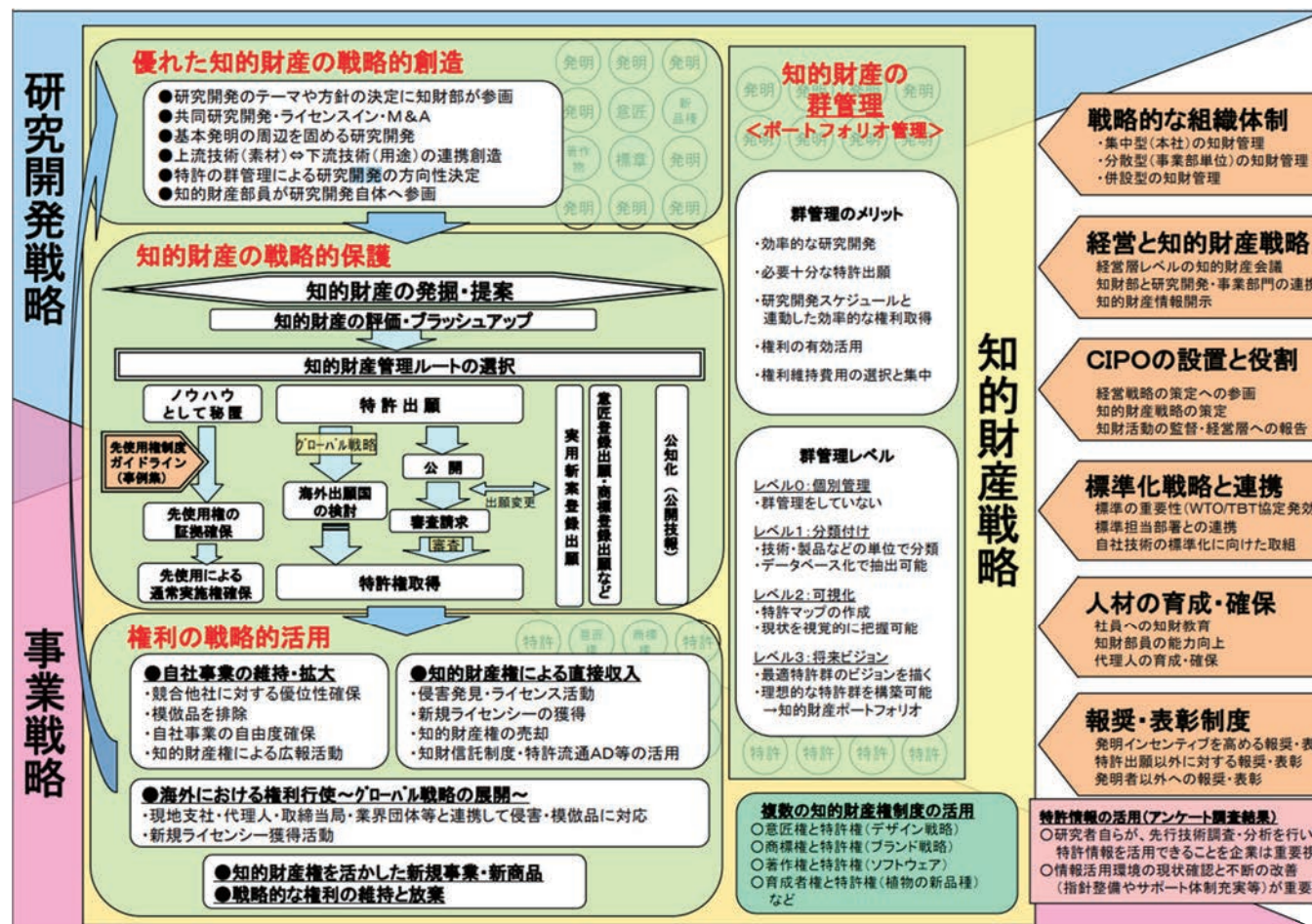
- 【1】群管理に向けて
- 【2】群管理手法（レベル別）
- 【3】群管理による新たな展開（真の知的財産戦略の探求）
- 【4】各社に最適な群管理（ポートフォリオ管理）のために

第7章 戦略的発明管理に資する体制・環境

- 【1】組織体制
- 【2】標準化戦略との連携
- 【3】人材の育成・確保
- 【4】報奨・表彰制度

2007年度発行「知財戦略事例集」の内容（概要）

- 研究開発戦略・事業戦略・知的財産戦略の三位一体の経営戦略を目指す中で、2007年度発行事例集においては、いわゆる知的創造サイクル（創造・保護・活用）に沿いながら、自社の研究開発成果（技術）の専有可能性を高めながら事業化し、その事業を持続させていくことを重視した知財戦略を示した。



その他の関連事例集等（2018年度発行）

国内外ベンチャー企業の 知的財産戦略事例集 “IP Strategies for Startups”



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。

出所：

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”

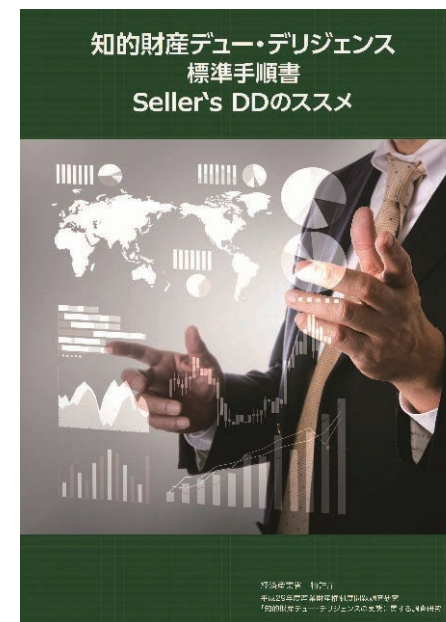


大企業・中堅企業がベンチャー企業とオープンイノベーションを進める上で生じる課題とその対応策について、協業の目的に応じた類型化と各プロセスの進め方、知財部門の役割や協業で生まれた知財の取り扱いなどを紹介。

出所：

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”



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、知財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。

出所：

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

「3-1. 新事業創造に資する知財戦略」の関連事例集

企業規模	業種	企業名	Page	国・地域	知財戦略事例集					ベンチャー	OI	DD
					3章	4章	5章	6章	7章			
大企業	IT・サービス・通信	オプティム	25	日本				○	○	○		
		KDDI	26	日本		○	○				○	
		SAP	27	欧州・米国	○	○					○	
		Deutsche Telekom	28	欧州	○		○				○	
		富士通	29	日本			○					
	化学・素材・製薬	Novartis	30	欧州	○		○					
		Infineon Technologies	31	欧州	○		○				○	
	電機・機械・自動車	オムロン	32	日本	○				○			
		SIEMENS	33	欧州	○							
		ダイキン工業	34	日本		○			○			
		パナソニック	35	日本	○		○		○		○	
		Miele	36	欧州	○		○					
		台湾大手製造業	37	台湾	○		○					
中小企業	電機・機械・自動車	テムザック	44	日本	○							
		フリックケア	44	日本			○					
		三鷹光器	38	日本		○	○	○				
スタートアップ	IT・サービス・通信	ウフル	45	日本	○		○			○		
		WSO2	39	米国			○			○		
		Fyde	45	米国		○	○			○		
	化学・素材・製薬	ジーンテクノサイエンス	40	日本	○	○	○			○		
		ペプチドリーム	41	日本			○	○	○	○		
		マイクロ波化学	42	日本		○		○		○		
	電機・機械・自動車	Gogoro	43	台湾			○			○		

「3-2. 経営戦略の構築・実行に資する知財戦略」の関連事例集

企業規模	業種	企業名	Page	国・地域	知財戦略事例集					ベンチャー	OI	DD
					3章	4章	5章	6章	7章			
大企業	IT・サービス・通信	Intertrust Technologies	47	米国			○				○	
		SK Telecom	48	韓国			○	○				
		JD.com（京東集団）	49	中国	○		○				○	
		電通国際情報サービス	65	日本	○	○					○	
		PayPal	50	米国		○			○			
		米国大手IT企業	51	米国	○		○				○	○
	化学・素材・製薬	旭化成	52	日本	○			○	○			○
		Green Cross	66	韓国	○							
		GORE-TEX	53	米国	○		○					
		Sanofi	54	欧州					○			
		積水化学工業	55	日本	○			○	○			
		武田薬品工業	56	日本					○		○	
		富士フイルム	57	日本	○			○	○			
	電機・機械・自動車	ASUS	65	台湾		○						
		セイコーエプソン	58	日本			○		○			
		Doosan	59	韓国	○				○			
		トヨタ自動車	60	日本	○		○	○				
		日立製作所	61	日本		○			○			
		PHILIPS	62	欧州	○				○			
		MediaTek	63	台湾	○				○			
		中国大手家電メーカー	64	中国	○				○			
中小企業	化学・素材・製薬	オリオンビール	66	日本			○	○				
	電機・機械・自動車	ミラック光学	67	日本					○			

2007年度発行「知財戦略事例集」：知財戦略事例集
 IP Strategies for Startups：ベンチャー

IP Open Innovation：OI
 SKIPDD：DD

「3-2. 経営戦略の構築・実行に資する知財戦略」「4.知財部門の人材・組織のあるべき姿」の関連事例集

企業規模	業種	Page	国・地域	知財戦略事例集					ベンチャー	OI	DD
				3章	4章	5章	6章	7章			
大企業	IT・サービス・通信	69	中国				○	○			
		69	日本			○					
		70	韓国	○			○				
		70	米国	○							
		71	日本	○			○				
	電機・機械・自動車	71	日本					○			
		72	日本					○			
		72	韓国		○		○				○
		73	米国		○			○			
スタートアップ	化学・素材・製薬	73	日本		○				○		
知財部門の人材・組織のあるべき姿		78 81	-					○		○	

2007年度発行「知財戦略事例集」：知財戦略事例集
IP Strategies for Startups：ベンチャー

IP Open Innovation：OI
SKIPDD：DD



特許庁 経営における知的財産戦略事例集 2019年6月発行

平成30年度知的財産国際権利化戦略推進事業（経営における知的財産戦略）
（調査実施事業者：PwCコンサルティング合同会社）

