



第9回 JIPAシンポジウム パネルディスカッション

経営環境変化に応じた取組みと 経営層とのインターリレーション



Color & Comfort
by Chemistry

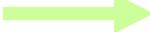
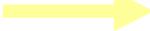
2010年 3月2日

DIC株式会社 知的財産部

河野 通洋



DIC 102年の歴史

-  印刷材料
-  工業材料
-  機能製品
-  電子情報材料

2008年 創業100周年をむかえ
大日本インキ化学工業株式会社より
DIC株式会社に商号変更

- ⇨ ライヒホールドを売却 (05)
- ⇨ 迪愛生投資を設立(03)
- ⇨ 中国でインキ、顔料、松脂の生産を開始 (01-02)
- ⇨ DICアジアパシフィックを設立 (01)
- ⇨ コーツを買収 (99)
- ⇨ 中国・青島に研究所を設立(96)
- ⇨ ライヒホールドを買収 (87)
- ⇨ サンケミカルを買収 (86)
- ⇨ PPSコンパウンドを開発 (84)
- ⇨ ポリクロームを買収 (79)
- ⇨ 液晶材料を開発 (73)
- ⇨ 韓国に合成樹脂の合弁会社を設立 (71)
- ⇨ タイに印刷インキの合弁会社を設立 (60)
- ⇨ 米サンケミカルより印刷インキの技術を導入 (54)
- ⇨ 米ライヒホールドから合成樹脂技術を導入 (52)
- ⇨ 東京証券取引所に上場 (50)
- 川村インキ製造所(08)として創業



生活に“彩り”を与える有機顔料



彩りと快適をもたらす

多種多様なDIC技術を知財化

- 顔料は、水や油に難粒子固体で、粒子レベルで着色
- 染料は、水など溶媒に溶解して分子レベルで着色



段ボール牛乳パック



雑誌など



食品パッケージ



飲料缶

使用例は一般的な事例で当社製品の使用例とは限りません

ボデー、電装

車体用中塗り塗料(トップ、カラーベース)
車体用下塗塗料
エンジンルーム内耐熱成形部
防振材
モーター部品
部材接着
ブレーキライニング
制振材
オイルフィルター、エアフィルター部品

溶剤系or粉体ポリエステル樹脂
エポキシエステル樹脂
PPSコンパウンド
ポリエステルポリオール
磁性コンパウンド、成形品
工業用粘着テープ
フェノール樹脂
ラテックス、アクリルEm
フェノール樹脂

外装

車体用塗料(トップ、カラーベース)
車体用塗料(トップ、カラーベース)
バンパー
エアロパーツ
フロントグリル

高級顔料
溶剤系or粉体ポリエステル樹脂
バンパー
エアロパーツ
フロントグリル新加飾装飾、
アクリル塗料用樹脂
TPU
不飽和ポリエステル樹脂、
PPSコンパウンド
オンデマンド印刷用粘着フィルム

マッドガード
ランプリフレクター

広告ラッピング

高性能、環境対応、快適、安全を産み出す
多種多様なDIC技術を知財化

内装

カーナビ、インパネ表示
シート
シート、ドア、ハンドル
カバー
シート
表示銘板固定

液晶
樹脂用着色剤
人工皮革用ウレタン樹脂
バックング用アクリル樹脂
工業用粘着テープ

その他

搬送用プラパレット
タイヤ
タイヤ
ホイール

プラスチックパレット
金属石鹼
フェノール樹脂
溶剤or粉体塗料用樹脂





中期経営計画 DIC102

点から面へ

Color & Comfort by Chemistry

「化学で彩りと快適を提案する」

2012年 売上高 8700億円
営業利益 550億円

事業ポートフォリオの変更

ケミカルソリューション 提供会社への変革

具体化
事業方向性

経営資源のフル活用

事業戦略
成功への
シナリオ

知財戦略

■ 事業シナリオを
実現する知財戦略

■ 新たなビジネス
モデルに対応する
知財戦略の多様性

事業性検討
市場動向
ブランド力
営業力
技術力

研究開発

開発ターゲット
研究・開発計画

経営変革の視点

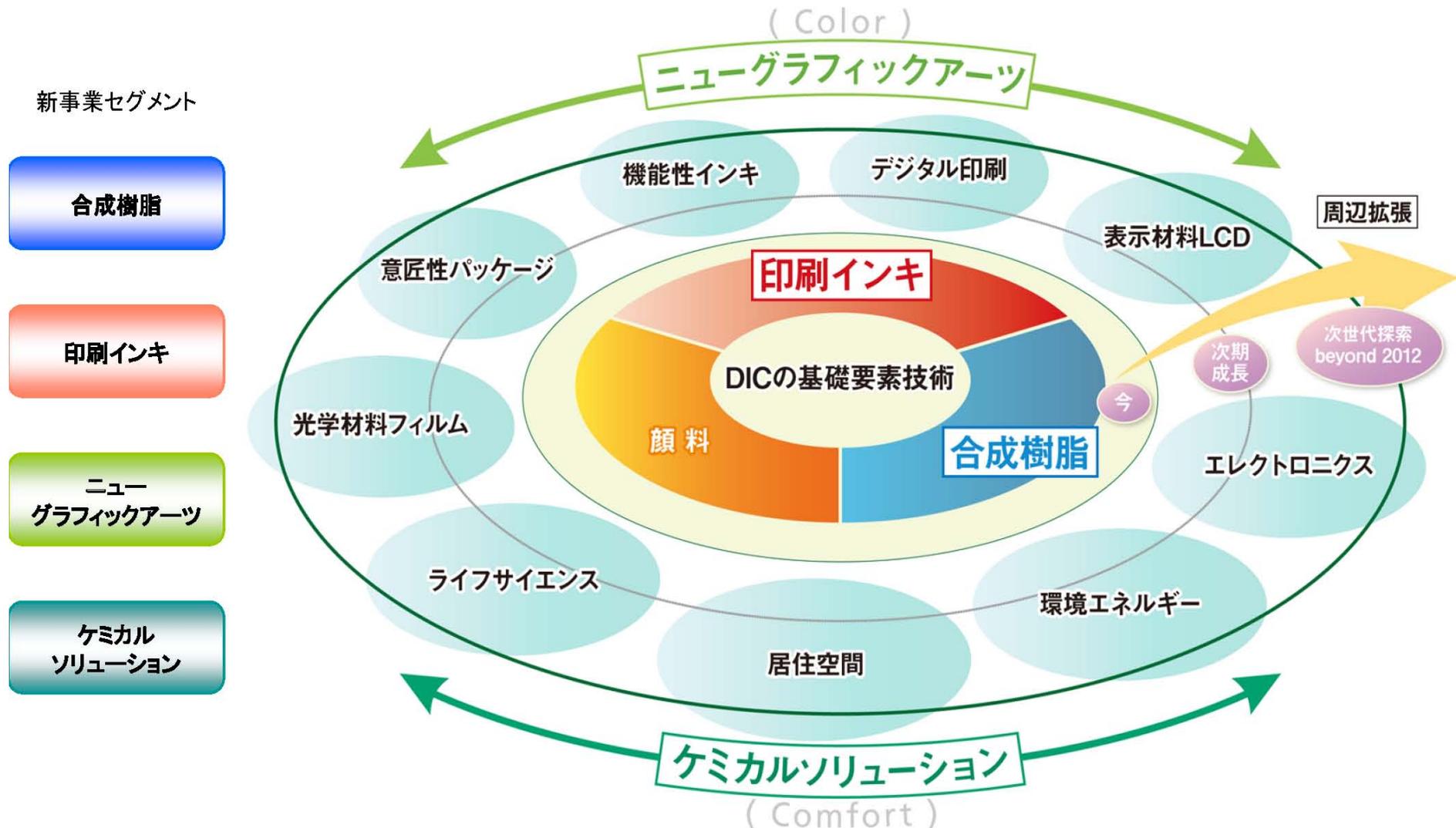
- 成長(地域・需要分野・製品)への集中
- 事業の独立運営から
相互シナジーが出る展開
(化学でソリューションを提案する
会社に転換)
- 利益率を重視した事業の選択

協働 ... 事業シナリオの実現



基本方針

事業セグメント (現在から次世代へ)

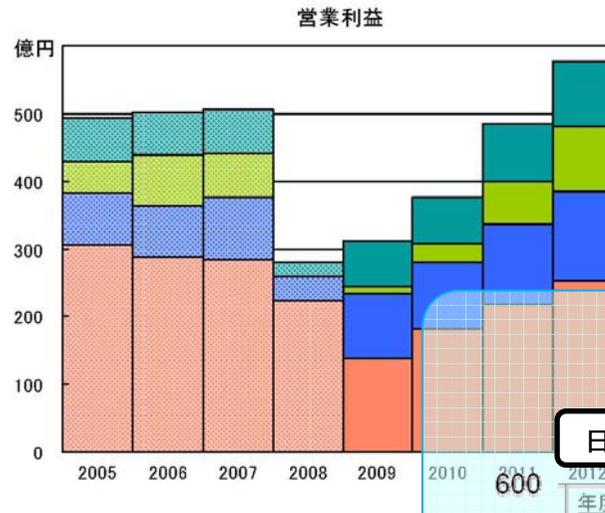
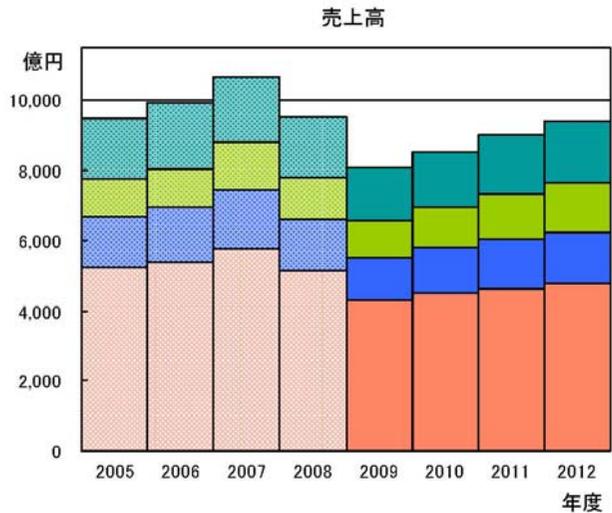


売上高構成比率

	2005年度		2012年度
ケミカルソリューション	18%	→	19%
ニューグラフィックアーツ	11%	→	15%
合成樹脂	15%	→	16%
印刷インキ	55%	→	51%

営業利益構成比率

	2005年度		2012年度
ケミカルソリューション	13%	→	17%
ニューグラフィックアーツ	9%	→	17%
合成樹脂	16%	→	23%
印刷インキ	62%	→	44%



注) グラフには「全社・消去」を含んでいませんので、合計はP7の業績数値とは一致しません

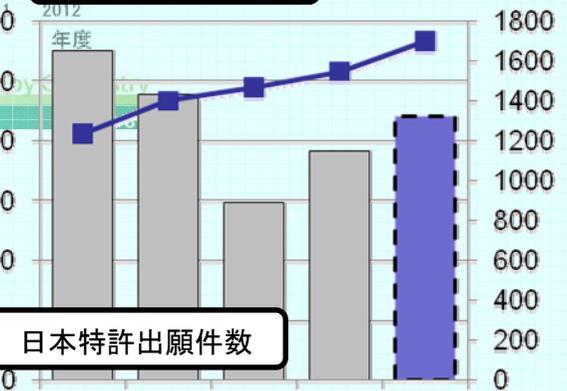
DIC株式会社

Color & Composites

知的財産は競争力の源泉 戦略特許の増強

2005～2007 知財の抜本的改革を推進
量から質への転換で特許出願件数は低下
それ以後現在まで基本方針の変更はない

日本特許保有件数



日本特許出願件数



DIC知財の特徴

多様性 ⇒ 現場密着 ⇒ フレキシブル

事業と製品群の多様性

高性能、環境対応、快適を産み出す
多種多様な素材・ケミカルソリューションを提供

広範な要素技術を駆使して
独創的な製品の提供を通じて
社会に貢献

DIC知財活動

研究開発現場密着の知財により
事業多様性に応じた柔軟な知財活動
知財権利化とブラックボックス化

- ⇒ 競争優位性確保
- ⇒ 自由度と安定性確保

社長

技術統括本部

知的財産部
技術企画部
各技術本部

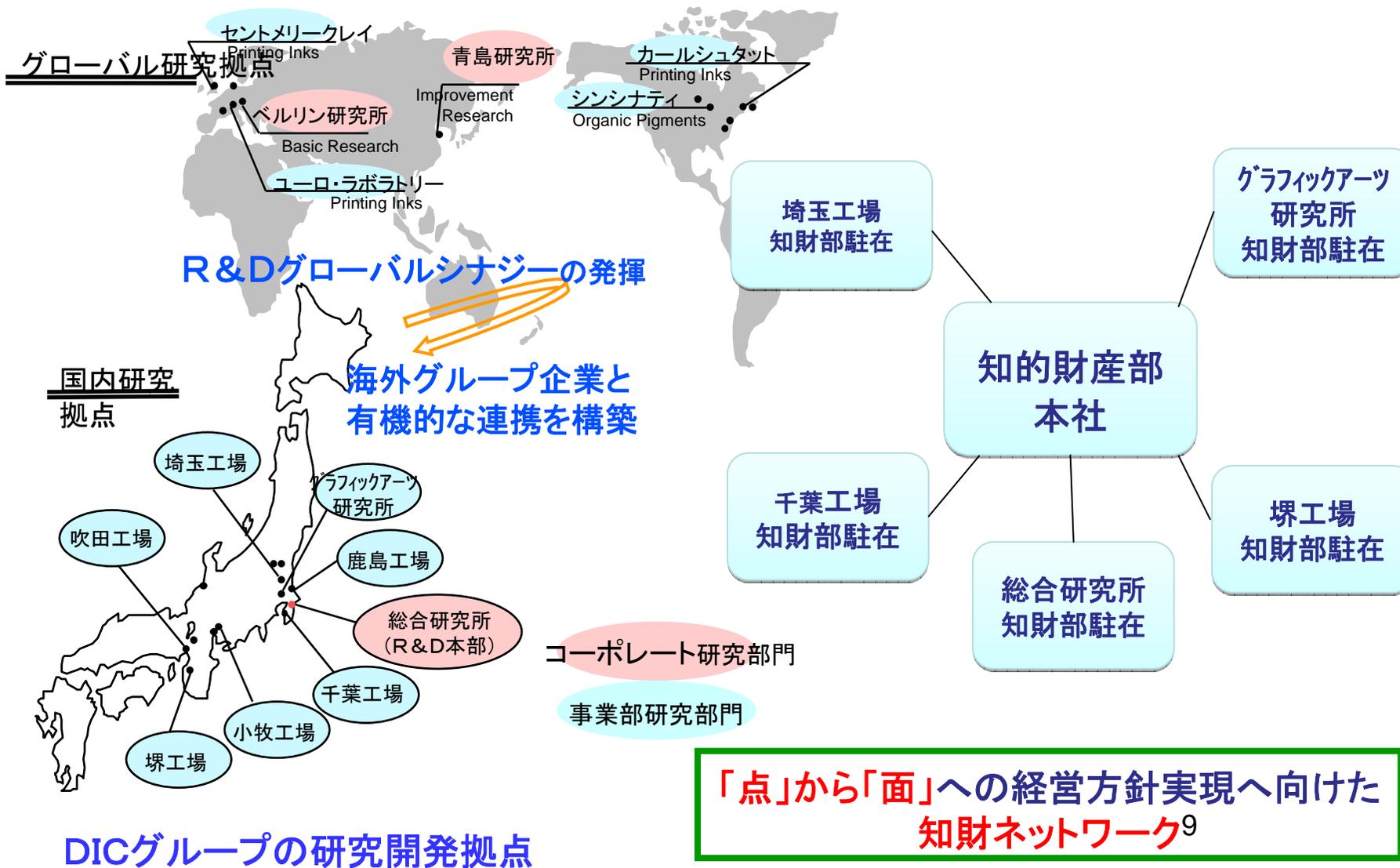
※ 2010.4.1～新体制

**Color & Comfort
by Chemistry**
「化学で彩りと快適
を提案する」

知財戦略の多様性

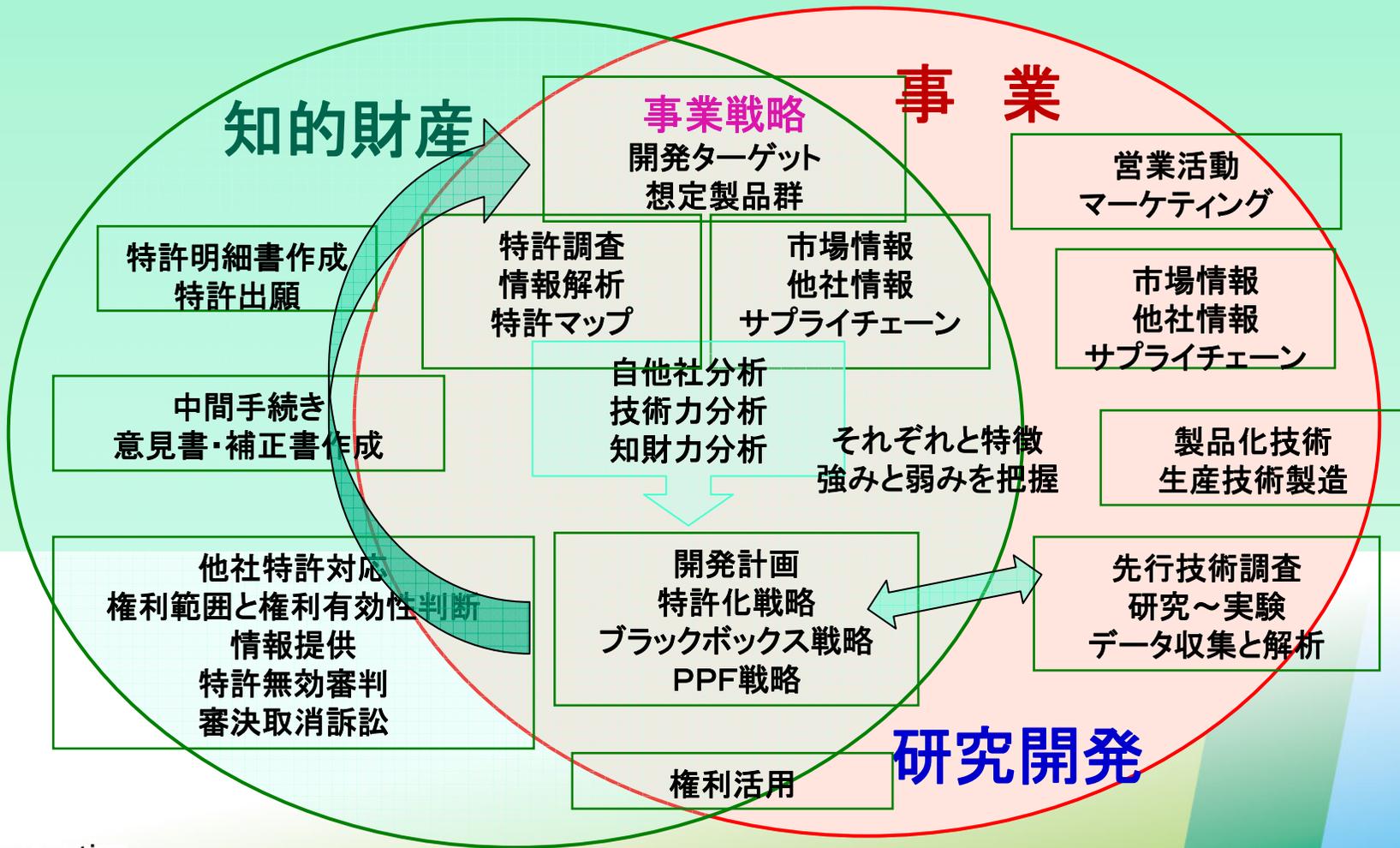
知的財産部 駐在制度

研究開発部門と協働した知的財産活動推進
対象部門の特質に対応した多様な知財戦略策定 ⇒ 遂行



交わりを大きくする

事業シナリオ ⇒ 知財戦略



経営層とのインターリレーション

事案に応じてフレキシブルに対応

基本 ... 目的の明確化 (何を目的として、どうしたいのか...)

- 何をどうしたい(してもらい)たいのか
- そのために、何を伝え(伝えてもらい)、協議すべきか
- 例えば会議ではその成果(方針、解決策、出口、意識共有...)を意識
- 定例会合では特にパターン化して本来の目的意識が希薄とならないように

時間軸を意識したベクトルの方向と大きさが成功の鍵

- 出発点 ... 会社の将来へ向けての課題
対象事業、研究開発にとっての知財の位置づけ
- 知財戦略会議 ... 事業部、技術、R&D
事業成功にとって重要事項の整理、優先度の認識
★ 競争力の源泉
... 重点開発技術の見極め (選択、発見)
⇒ 特許必要度、ブラックボックス化の有効性などなど

競争力の源泉
情報とその解釈
状況判断の統一

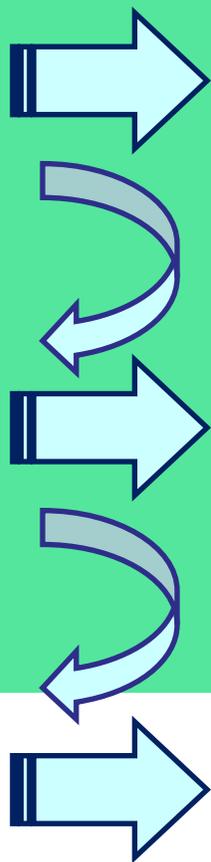
時間軸を意識
現在の事業
将来の事業

経営・知財環境変化に 対応するための人材

環境変化
対応

協働のための
人材

人材育成



協働

事業・研究開発・知財の
交わりを大きくする

相互理解と信頼

- 専門家としての信頼
- 人間関係

知財風土

- 知財にやりがいを感じる気持ち
- その気がなければ..

知財人材 信頼される人間であること

事業担当制 知財ワンストップサービス

- 知財駐在制度 ... 組織毎の担当制
知財部員は担当分野の知財業務をすべてこなす
- 個人差を補う組織的対応
⇒ **知財スペシャリスト**



担当組織との協働
事業部(営業・技術)
R&D本部



技術・研究部員 一定水準の知財力が必要

- 限られた知財部のリソース
- 効率的な知財協働活動推進
特許調査～分析
他社特許公報を読む習慣 ...
拒絶理由通知・OA対応

知財部員
知財専門性は最低限必要

知財に根をはってこそ
知的財産部(員)は
会社での存在価値がある

協働のための知財人材 育成 ≡ 風土づくり

やりがいを感じる気持ちの人が育てる

実務をとおして力をつける ∴ 限られた知財リソース

知財知識

- 知財法に興味を持たせる風土づくり
弁理士を目指す雰囲気（スペシャリスト志向）
高度な専門性に裏付けられた知財業務

気持ちがなければ
何やっても
身に付かない

知財実務

- 特許明細書作成～中間手続き ... 知財部員（内作）
論点が明確な意見書作成から始めることが効果的
- 独自の発明届出制度
- PCT見解書、早期審査 ... 審査官からのフィードバック
特許調査、明細書作成後短期間の審査結果が何よりの教材

知財の奥の深さを
知ることで
仕事の厚みと深さ
が増していく

他部門との
協働

- 駐在制度、知財戦略会議
- 特許ポートフォリオマネジメント
- 知財事業貢献の見える化 ⇒ 達成感とやりがい
- 人事ローテーション
- ... 部内（事業所間）、知財部 ⇄ 技術

知財ワンストップサービス
信頼され
まかされることを
意気に感じる

- JIPA等の外部講習と活動
- 技術者教育 ... 教育カリキュラム標準化により全社均質化



Color & Comfort by Chemistry

「化学で彩りと快適を提案する」

... by IP

発明届出制度 2006年度施策

発明発掘～届出～特許明細書作成特許出願のプロセスを抜本的に変革

- 従来 … 特許明細書は発明者が作成して知的財産部で手直し
- これでは目指す知財活動の実現は困難

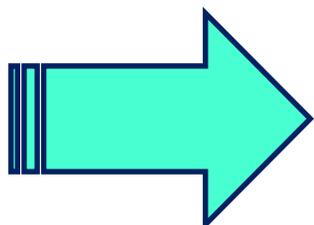
- ✓ 特許明細書は大きな制約は無く自由に書ける ⇒ 慣れた人には比較的容易
 - ✓ 安易なコピー&ペースト乱用 ⇒ 多くの問題点の原因
その発明固有の技術内容に合っていない構成などなど
 - ✓ 特許明細書は実験事実の一部／戦略的に作成された文書
実験事実の全体像が特許(公開)公報から判断できない
 - ✓ 特許明細書は事業を見据えた権利取得のための戦略書面であるはずが...
 - ✓ 特許法、審査基準、裁判等のトレンドを踏まえた内容になっていない
 - 進歩性の判断基準の変動
 - 明細書記載要件、サポート要件
 - 審判、審決等取消訴訟、侵害訴訟における特許有効性判断
- ∴ 技術者には無理、また技術者は本業に専念すべき
⇒ 知財部と技術部門の役割分担の明確化が必要

などなど ⇒ 抜本的な社内仕組みの見直し

× 従来は必要事項が未整理・不明確・欠落した状態で、明細書作成がすすめられることもあった。

発明届出制度

2006年施行



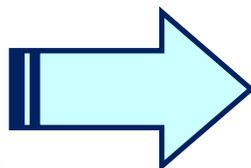
× 従来は必要事項が未整理・不明確・欠落した状態で、明細書作成がすすめられることもあった。

- **特許明細書は知的財産部中心に作成**
 事業に貢献する特許を取得するためには、**高度な専門的知識、判例や最新の法制度等に関する知識をベース**に特許明細書を作成することが不可欠な時代
- **発明者が創作した発明の実体を会社に届け出るため発明届出書**
 特許明細書以上の会社にとっての知的資産
- **特許明細書作成に必要な事項を整理する内容**
発明届出書のフォームにそって記載を進めることで自然に必要な事項が整理され、知財力が鍛えられる

発明届出制度

2006年施行

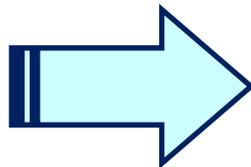
技術者・研究者・知財
本来業務に専念



知財業務の役割分担の明確化

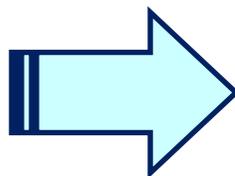
- 技術者・研究者の知財業務
- 知財部員の知財業務

技術者・研究者
の知財業務



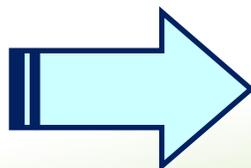
先行技術調査と従来技術把握
⇒ 自社技術の独創性を担保

発明届出書
⇒ **技術データベース**
特許明細書は
技術文献として不適



- **研究成果の会社への帰属を担保**
- 公開して権利化 or BB化
- 協働活動に必要な背景と**事業戦略**
- 権利化のために必要な情報整理

特許明細書
戦略書面



- 必要十分な情報を公開して権利化
- **事業戦略との整合性**



Color & Comfort by Chemistry
「化学で彩りと快適を提案する」

... by IP