

## 「脱平均」時代の共創イノベーション戦略とは

### 開催趣旨

今、知財の世界は大きな転換期を迎えている。

これまでの垂直統合・供給主導型のビジネスモデルから、共創・需要牽引型への移行に伴い、技術独占・権利主張をベースとした対立軸発想の知財アプローチは、イノベーション創出・ビジネス推進の障害となりうるものが、様々なところで語られている。

特に、第四次産業革命やデジタル・トランスフォーメーションの推進においては、尖った能力を持つ異才との共感・融合を通じ、価値を実現するオープンイノベーションが求められている。このような変化を遂げる環境において求められる知財戦略・活動について、ベンチャー／スタートアップと従来企業のWin-Winの関係のあり方を、政府やファイナンスステークホルダーの視点も交えて議論し、日本の知財関係者が目指すべき新たな方向性についての提示を試みる。

**日時** 2019年12月2日(月)14:00～16:45 (意見交換会 17:00～18:00)

**会場** ・TKP東京駅日本橋カンファレンスセンター (ホール6A) 東京都中央区八重洲1-2-16 TGBビル別館 6階  
・JIPA関西事務所〔TV中継〕 大阪市北区堂島1-6-20 堂島アバンザ 6階

### PROGRAM タイムテーブル

13:30 受付開始

14:00～14:15 開会挨拶 久慈 直登 JIPA専務理事

14:15～14:45 **I プロジェクト報告** 「ベンチャー連携において従来企業の知財部門が直面する課題」  
報告者 長谷川 正憲 JIPA知財活性化PJサブリーダー (キヤノン株)

14:45～14:55 **講演者・パネリスト紹介** 大水 眞己 JIPA常務理事・知財活性化PJL (富士通株)

14:55～15:25 **II 基調講演** 「『価値デザイン経営』によるベンチャーとのイノベーション」  
講演者 住田 孝之氏 (前・内閣府 知的財産戦略推進事務局長)

～ 休憩 ～

15:30～16:30 **III パネル討議** 「すべての参加者に Win-Win をもたらすエコシステムを目指して」  
モデレータ 大水 眞己 (前出)  
パネリスト 住田 孝之氏 (前出)、北野 譲治氏 (イーパーセル株)  
平井 宏明氏 (三井住友海上キャピタル株)、高江 瑞一氏 (株日立製作所)

16:30～16:45 閉会挨拶 佐野 裕昭 JIPA副理事長 (住友電気工業株)

17:00～18:00 登壇者を囲む 意見交換会 (TGBビル本館 2階 カンファレンスルーム202)



今後の活動の参考とさせて頂くため、今回シンポジウムに関するアンケートに是非ご回答をお願いします  
右QRコードをお手持ちの携帯電話・スマートフォンで読み取って回答ください (所要時間 5分ほど)

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～

<http://www.jipa.or.jp/>

主催

事務局 [seisaku@jipa.or.jp](mailto:seisaku@jipa.or.jp)

一般社団法人日本知的財産協会





## 【講演者／パネリスト】住田 孝之 (SUMITA Takayuki) 氏



前・内閣府 知的財産戦略推進事務局長

1985年通商産業省（現・経済産業省）入省。知的財産、イノベーション、IT、FTA等に係る政策立案、貿易交渉等、幅広い業務に従事。知的財産政策室長、技術振興課長、情報通信機器課長、日本機械輸出組合ブラッセル事務所長、資源燃料部長、商務流通保安審議官、内閣府知的財産戦略推進事務局長等を歴任し、2019年退官。2016年から（一社）フューチャーセンターアライアンスジャパン理事。2019年から知的資産を活用した経営を推奨する国際組織WICIの会長としてIIRC（国際統合報告評議会）カOUNシルメンバー。

## 【モデレータ】大水 眞己 (OHMIZU Maki) 氏

日本知的財産協会 常務理事  
富士通株式会社 法務・コンプライアンス・知的財産本部 本部長代理

1989年富士通(株)入社。半導体分野の特許ライセンス交渉と訴訟（含・TIキルビー特許訴訟）を数多く担当。2011年から法務渉外部長、2014年から現職。知財ポートフォリオ管理・活用、特許訴訟、標準化活動等の富士通グループ全体の知財戦略を主導。産構審・営業秘密小委員会委員。ニューヨーク州弁護士。

## 【パネリスト】北野 譲治 (KITANO Johji) 氏



イーパーセル株式会社 代表取締役社長兼CEO

1986年大東京火災海上保険(株)入社、その後退社し、保険ブローカー業を経て、2000年米e-Parcel, Inc.の日本法人（イーパーセル株式会社）を設立。総合企画部長、執行役員、社長室長兼任、営業本部長兼任を歴任し、2004年11月から代表取締役社長兼CEO、2005年3月に全株式取得しオーナー経営者となる。2006年7月には米創業会社の全株式を取得して日本法人をグローバル本社化し、現在に至る。  
小説『雨にも負けず 小説ITベンチャー』（高杉良著・角川書店2019年3月刊）のモデル。

## 【パネリスト】平井 宏明 (HIRAI Hiroaki) 氏



三井住友海上キャピタル株式会社 投資開発 パートナー

1991年日本エンタープライズデベロップメント(株)（日本長期信用銀行系。銀行系で当時最大手VC。1999年長銀破綻に伴い買収されて安田企業投資(株)に社名変更）に入社。2007年安田企業投資(株)の投資第一部長に就任。2014年11月から現職。一貫してVCの投資業務に従事する。

## 【パネリスト】高江 瑞一 (TAKAE Yoshikazu) 氏



株式会社日立製作所 知的財産本部 知財プラットフォーム部 部長代理

2009年(株)日立製作所入社、知的財産権本部に配属。特許ライセンスにおける対外的窓口や条件交渉を行う渉外業務、知的財産に関して他社との利害関係を整理し契約文言を作成・修正を行う契約業務を主に担当。2014年から約1年間米国に留学、帰国後、新たに新規事業開発およびオープンイノベーションをサポートする業務に参画。現在、社内での新規事業アクセラレータの企画運営や、自ら新規事業推進も行っている。

## オープンイノベーションの『各論・実践編』の研修も12月に開講します!!

## J33臨時研修「オープンイノベーションを支える知財マネジメント」

(関東:12/19、関西:12/20)

本シンポジウムでご紹介するオープンイノベーションの概要や今後の方向性から、実務により踏み込んだ、実践的な内容の臨時研修J33「オープンイノベーションを支える知財マネジメント」を開催します。企業事業部門、知財部門、およびベンチャーの立場で、今まさにオープンイノベーションの実務に携わっておられる方をそれぞれパネリストに迎え、自身のご経験を交えて、より実務面に深掘したカリキュラムとしています。特にパネルディスカッションでは、受講生にも参加いただくかたちでの活発な議論を企画しております。

いかに具体的にオープンイノベーションを推進していけばよいのか、求められる知財部門の役割とは？ J33臨時研修も、是非ご受講ください！



# JIPA ビジネス知財シンポジウム 2019

## フル・トランスクリプト

### ◆14:00～14:15 開会挨拶 久慈 直登 JIPA 専務理事

○司会 (大須賀) :

皆様、お待たせを致しました。本日は雨の中、多数のご参加を頂き、まことにありがとうございます。それではただ今より、一般社団法人 日本知的財産協会主催「ビジネス知財シンポジウム 2019：脱平均時代の共創イノベーション戦略とは」を開催させていただきます。私は本日司会を務めさせていただきます、日本知的財産協会・知財活性化プロジェクトの、富士通株式会社・大須賀でございます。どうぞよろしくお願い致します。(会場拍手)



それではシンポジウム開会に先立ち、主催者を代表しまして、日本知的財産協会・久慈専務理事にご挨拶頂きます。久慈専務理事、どうぞよろしくお願い致します。

#### 【01\_スライド0】

○久慈専務理事 :

皆さんこんにちは。「JIPA ビジネスシンポジウム 2019」にご参加頂きましてありがとうございます。このプロジェクト自体は、いま大須賀さんのご紹介にもありましたけれども、JIPAの知財活性化プロジェクトが企画し運営しているものです。こういう天候の日ですから雨もかなり降っていますし、「誰の普段の behavior が問題なのか、この雨は」と思いましたが、これだけ皆さんご参加頂いているというのは、これはやはりテーマが素晴らしいというか今必要なテーマという事でもありますし、こういうことをやるのはやはり behavior がいいのかなという風にも思います。

開会の挨拶ですが、私は挨拶は通常3分とか5分なんですけど今日は15分喋ろと言われてまして、それではちょっとプレゼンテーションさせてもらおうかなと資料を用意してきました。皆さんのお手元に配られてないので、すみませんが目を凝らしてスクリーンを見て頂ければと思います。

#### 【01\_スライド1】

知財協の紹介、これはまあいいですね、パスしまして。

#### 【01\_スライド2】

オープンイノベーションということが盛んに語られていて、オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会というのがあってオープンイノベーションの白書を作っていたりします。でも中々日本でオープンイノベーションというのが定着しているという感じはまだしないですね。白書で出ている成功例を読んでも、「んー、これが成功例か」というようなのが多いと思います。成功しているのもあることはありますが、中々定着しきれないなど。それとベンチャーも、日本で非常に伸びているベンチャーもありますが、いつも比べるアメリカのベンチャーの成功例と比べると、件数的にも金額的にもまだまだだなあと感じます。これは、日本企業は今まで自前の成功体験がやはり強かったせいであろうと思います。自分の所でコツコツと事業を改良してきて成功して来たという伝統的な手法を持っているということですね。ですが、世界の変化が今急速に起きていると思います。ネットワークで色々な情報が飛び交う所で今まで通りやられているかどうか、ということですね。そうすると、自分の事業の手を外に拡げて行くという、そういったことが必要になる。その場合に、自分の研究開発の「人と



金」の限界を超えるには、連携、オープンイノベーションそれからベンチャーの情報を知るということですね。これを今しなければいけない。日本企業でやるべきことははっきりしていますよね。これを少し学ばなければいけないということだと思います。

「連携には全ての意識改革が必要」と。その人材育成というのは、連携を可能とするスキルを求めるとというのが人材育成になるかと思っています。

### 【01\_スライド3】

次のスライドで紹介しているのは「創造性の本質」について語っている言葉。

Steve Jobs が、「創造性というのは物事を結びつけるコネクションに過ぎないんだよ」と言っています。ま確かに、デジカメと携帯とパソコンを組み合わせたらスマホになったという、そういう実績がある訳ですから、創造性というのは物事を結びつけるんだと。人工知能は、物事…Big Data です…を結びつけるのが得意分野であると。そういう風に考えて行くと、創造性というのは、物事を結びつける、業種を超えて色んな情報を知る、その組み合わせに未来のビジネスのヒントがある、という、ま単純にそう言えるかなと思います。

### 【01\_スライド4】

そこで、この資料ちょっと字が小さくて後ろの方見えにくいんですが。経済産業省が「オープンイノベーションに係る意思決定プロセスと課題について」というのをアンケートで調査したものです。そのデータなんですが、他社と連携するか否かの意思決定で日本企業の判断重視事項の上の5つが、青い横棒が長くなっているやつですね。これを読み上げますと「自社と連携先の技術的な優位性の比較」というのが一番上です。次が「研究開発スピードの比較」。3番目が「コストの比較」。4番目が「事業化後の役割分担」。5番目が「知財の取り扱い」。この5つとも基本的には知財の判断事項がかなり含まれていると思います。連携するかどうかというのは知財部門の人達ができるだけ情報を整理して、「我が社とあそこが連携したらこうなる」と、そういう分析をすることによって日本企業として連携に踏み切れるという、そういう構図がはっきりとデータの中で出ています。

### 【01\_スライド5】

とは言っても、連携をするのが必ずしも答になるかどうか。その際に考えなければいけないのは、オープンイノベーションで連携して自分が埋もれてしまう、情報を取られる、そういう問題がありますよね。ニューヨーク大学 (NYU Stern) のブランデンバーガーという先生が「ゲーム理論をビジネスに使う」という本 (※)、タイトルはその通りじゃないかも知れないですけども、そういう本を出しているんですが。その中で、アップルパイを、アップルパイというのは市場みたいなものですが、アップルパイを大きくするには連携をするんだと。できるだけ連携して市場を大きくしてやる。で、アップルパイを切り取るときには、自分の利益ですから、これを切り取る。「俺はここで儲ける」という。これって、知財の使い方なんですよ。市場を拓げるために知財を共有化する。でも切り取る自分のパイにするところは、知財をちゃんと持っていて、埋もれないように。まあ、キー・ストーンで言いますかね、「自分のコアの、ここは俺は取るんだ」と。それをやらなければいけないということをブランデンバーガーという先生が本の中に書いてあります。このオープンイノベーションをする際に我々考えなければいけないのは、そういう、知財をどう使えばいいのかという、そのあたりなんですが、それに相応しいスピーカー・パネリストに今日は来て頂いております。

※編集注：Adam M. Brandenburger 著『ゲーム理論で勝つ経営～競争と協調のコアペティション戦略』日経ビジネス人文庫 (2003)：原題『Co-Opetition』Doubleday Business (1996)

【01\_スライド6】

今日のパネルディスカッションを楽しみにして頂いて、それと同時になんですけれども、JIPAでこのオープンイノベーションの関連イベントとして、東京では12月19日に、大阪では12月20日に、「オープンイノベーションを支える知財マネジメント」という研修を行います。この研修は、ま言ってみれば、今日の総論的に全体イメージを掴んで頂いて、さて「各論として実際にどうすればいいのか」というときにこちらの研修を受けて頂ければと思います。ご参加頂ければと思います。

それから、会員企業だけなんですけど、JIPAの総合企画委員会では来年(2020年)1月21日に東京で、31日に大阪で、「知財部門によるサポートがスタートアップ・ベンチャーを活かす」というタイトルでプレゼンテーションを行います。今日のパネリストの一人である日立製作所の高江さんは、この総合企画委員会で活躍した方です。一部この話が出て来るかも知れないです。次に繋げるという意味でご紹介させて頂きました。

因みに、このスライドの上の方のJ33研修「オープンイノベーションを支える知財マネジメント」はまだ申し込み受付中なんですけど、研修なものですから、こちらの方は有料の研修になります。有料とは言っても安い値段ではあるんですけども。

ということで、私が頂いた時間がまだ少し残っているんですけど、次にキヤノンの長谷川さんが柔軟に時間を使ってくれるようですので、バトンタッチしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。(会場拍手)

○司会(大須賀):

久慈専務理事、どうもありがとうございました。

## ◆14:15～14:45 I. プロジェクト報告

## ベンチャー連携において従来企業の知財部門が直面する課題

報告者 長谷川 正憲 JIPA 知財活性化 PJ サブリーダー (キヤノン株)



## 【02\_スライド1】

○司会 (大須賀) :

基調講演にご登壇される住田様のご到着が遅れるため、本日は予定しておりましたプログラムを一部変更させていただきます。大変申し訳ございませんが、ご了承くださいようお願い申し上げます。

基調講演に先立ちまして、「ベンチャー連携において従来企業の知財部門が直面する課題」と題して、JIPA 知財活性化プロジェクトサブリーダー・長谷川より、ご報告申し上げます。

## 【02\_スライド2】

○報告者 (長谷川) :

こんにちは、知財活性化プロジェクトのサブリーダーをしております、キヤノンの長谷川と申します。本日はお忙しい中、また御足下の悪い中、お越しくさいますありがとうございます。予想を大きく超えて、これほど多くの皆様に興味を持ってご来場頂き、事務局一同、企画をして参った甲斐があったなど。これから数時間の間、是非皆様にとって有意義なイベントにさせて頂きたいと思っておりますので、是非よろしくお願ひします。

まずは、ご来場の皆さんは知財協の会員の方が殆どだと思いますけれども、この中で知財の部門におられて普段オープンイノベーションですとかベンチャー・スタートアップ(VS)企業との連携といった仕事を実際にされている方って、どれ位いらっしゃいますでしょうか？ ちょっと手を挙げてみて頂けますでしょうか。(疎らに挙手) あ、だいぶ、まだ、まだまだこれから、という感じですね。実はこのあと「その中で実際に悩みを持っておられる方はいらっしゃいますか」と手を挙げて頂くかと思ったのですが、あまりに少ないのでやめておきます。今日はこのあとプログラムにご案内の通り、政府系を代表しての方ですとか、ベンチャー企業を代表しての方、更にはファイナンス系、それぞれの立場の方に講演及びパネルディスカッションをして頂きます。今回のイベントを企画するにあたり、我々知財活性化プロジェクトでは、「巷間言われているように、オープンイノベーションのためにはスタートアップベンチャー企業との連携が欠かせないだろう。もっと活性化して行かないといけないだろう」という課題意識を持って臨んでまいりました。このあと色々な方々のお話を聴いて頂きますけれども、今日のシンポジウムを通じて皆さんそれぞれのお立場ですとか状況に照らして、「あの話は良かったな」とか、「あの言葉は良かったね」といったような、皆さんの心に刺さるようなものを何か一つでも持って帰って頂ければ、今日のこの我々が企画したイベントは成功とさせて頂きたいと思っております。

お配りしている資料にありますように、QR コードを読み取って頂くと今日のイベントのアンケートを提出頂けるようになっております。そこにも今日皆さんの心に残った言葉を入れて頂く欄がありますので、是非是非、皆さんの心に刺さった言葉がどなたのどんな言葉だったかを我々に教えて下さい。

## 【02\_スライド3 : アジェンダ】

では前置きはこの辺りに致しまして、知財活性化プロジェクトがイベント企画の過程で検討して来て何となく分かって来た、我々「従来企業」がベンチャー・スタートアップ企業と連携しようとしたときに直面する課題について、少し話させて頂きたいと思ひます。尚、ベンチャー・スタートアップは資料中では「VS」と表記します。

**【02\_スライド4】**

巷で盛んにオープンイノベーションだの、ベンチャーとの協業だ連携だのと、色々な所で言われています。特に知的財産推進計画にもありますように、ここでは、今までの殻を破って、従来のビジネスには無い脱平均、いわゆる異才・尖った人材と言われる方々と連携をしながら、融合し、共感をもって価値デザイン社会を構築して行くというのが、国の施策として打ち出されている訳です。価値デザイン経営についての詳細はこのあとの住田・前知的財産戦略推進事務局長のプレゼンに譲りたいと思います。経団連でも「Society 5.0 実現に向けたベンチャー・エコシステムの進化」というタイトルで検討されていたりですとか、経産省も「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き」といったものも公表しながら、何とかして皆さんに連携をうまく進めて頂こうという試みがなされています。実際今日のこのイベントも例外ではなくて、他にも色々な所で色々なシンポジウムですとか、こういった形のイベントが行われております。

**【02\_スライド5】**

そのような中で、我々のような従来企業・既存の事業を持っている従来企業が、VS 企業と連携する理由・目的・意味はどこにあるのでしょうか？ 例えば典型的な例で言えば、イノベーション。R&D のリソースを外に求めるというのが一つあるかと思います。もしくは全く違う企業文化との融合ですね。新しい風を取り入れるというようなこともあるかも知れません。更には VS 企業が進出している新規市場へのアクセスの切符として使わせて頂くという意味で連携する、ということも目的としてあるかも知れません。もしくは、新ビジネスの中で自社のプラットフォームを拡大させて行きたい、プラットフォームとしてその上に乗って動いてもらうアプリケーション・プロバイダーとしての VS 企業との連携、ということもあるかも知れません。色々 問題解決ですとか、更にはイメージ戦略、情報収集、勿論投資するからにはフィナンシャル・リターンも必要だということもあるでしょうし、「他社に取られるよりはウチでツバ付けておこう」とか、色々な目的があって良いと思うんですね。あと、「なんとなく…」と書きましたけれども、先ほどお話ししたような、世の中が誰も彼も VS との連携という話だとすると、「どうも何かウチもやらないといけないんじゃないか」「上がやれと言っているから、何となくやっているけれど」みたいなところも、もしかしたら会社さんによってはあるのかなと。

**【02\_スライド6】**

連携の具体的な手法ということで見ますと、色々な連携の仕方があり得ると思います。取引関係の構築といったところから始まって、もう少し突っ込んでやるとするとパートナーシップの締結、共同開発、共同マーケティングのような共同プロジェクトを行っていくというところがあったりですとか。更に突っ込んでやるとすると、買収とか出資といったようなかなり強いコミットメントをした上での連携、ということもあるでしょう。また一方で、もっと軽い形での連携ということになると、サポート。ここに書いてあるようにイベントですとかサポートを通じての連携ということも、色々 手法という意味では千差万別だと思います。

ただそういった色々なやり方がある中で、例えば御社がやられるようなプロジェクトにとって何が最適な手法なのかというところ。これはどこまで考えられているのだろうか、というのは少し疑問があるんですね。

**【02\_スライド7】**

これはプロジェクトを検証する上での極々当たり前の考え方ですけれども、例えば VS 企業と連携したいというときに、まずその連携で何をしたいのかというところ、これを目的という形で明確に設定しておく必要があると思います。その目的から演繹されて目的を達成するための得べき成果というのが、ここに例えばとして我々がアイデア出したものを列記しました。網羅的なものではありません。ざっと考えただけでも、このような成

果のあり方、例えば得たいものという意味では、成果を得たいのか、外部の能力を取り込みたいのか。事業への影響という意味でも、自社の本業になって行くものとしてか、副業のレベルでよいのか、それによって必要なもしくは最適な手法は恐らく変わって来るんだろうと思うんですね。関与度合いを大きくする場合、小さくする場合。連携にかかるコスト。色々な手法でパラメータがあり得ると思います。ここに一例としてあげましたと申し上げましたけれども、成果とか手法とかの考え方の項目だけでも 18 項目あります。一つ一つの連携プロジェクトそれぞれに、独自の最適なそれぞれの項目のパラメータというのがあって、つまりここで 18 項目あるということは、18 次元の中で一つの恐らく最適な座標軸というのが、そのプロジェクト特有の最適解として本当はあるんじゃないか。それを導き出すためには、目的から紐解いて、成果、手法という形で見に行くことが、やはり必要なんだろうと思います。ここで成果と言っておりますけれども、知財部門から見ると連携から出て来る知的財産それ自体が成果ということもプロジェクトによってはあるでしょう。ただ必ずしもそうでない場合であっても、知的財産というのはどういう権利を取って行くかによってどういうビジネスモデルやプランを実践して行くかという意味で、成果をある意味定義づけるツールとしての知的財産、ということも言えるかもしれません。

#### 【02\_スライド8】

ここからは、少し例を挙げながら、それぞれの場合に知財がどう関わって行くべきなんだろうか、というところをご紹介したいと思います。プロジェクトメンバーで4つほど事例を考えてみました。

まず事例Aですね。電機業界のお話です。既存の主力事業が縮小しており、新しいことをやらなければなるまいということで、イノベーションセンターを設置し、この会社の場合は小さなプロジェクトを数十件とか並行して走らせて連携して行くイメージです。既存事業に密に関連するものあれば、革新的な領域もあったりしてもいい。従って連携の形態もフレキシブルで自由度がある。目的は、顧客との接点創出もあれば、会社の風土を変えて行きたいということですか、連携を通じて社内の人材育成をするといった視点もあるかも知れません。

この場合はオープンイノベーションの活動自体が目的みたいな場合もあるかも知れません。そうすると、「なんとなく…」に近くなって来るのかも知れません。VS 企業の立場からすると、庭を貸してもらってその中で自由に遊ばせてもらえるということが魅力的に映るかも知れません。ただ、短期的に並行的に小粒なプロジェクトが走っているということで、中々 成果が出ないとすぐに終わってしまうということもあるかも知れません。

#### 【02\_スライド9】

事例B、化学業界です。私は電機メーカー出身なので化学業界の事情に詳しくなく、全般的な外れなことを申しておるかも知れませんが、ご容赦ください。例えばこの事例 B の場合ですと、事例 A とは全く異なり、本業に関連しての連携をガッツリ外の VS 企業とやって行く。ビジネスモデルを明確にしなが、開発リソースとか技術とかの足りない部分をオープンイノベーションとして連携先の VS 企業に期待する、という例です。本業の領域のオープンイノベーションになるので、本気度、強いコミットをして来る。これは、金銭的・リソース的にもかなり提供してくれるでしょうが、その分 VS 企業に対する拘束性は当然増して来るでしょうね。成果も、例えばいわゆる旧来の知財モデルみたいな、垂直統合型の知財モデルみたいな形で、従来企業側が全部成果を持って行くぞ、というような形もあるかも知れません。そういう意味では、プロジェクトの進行・コントロール自体も従来企業側が握る。こういう連携の仕方もあるのかなと。

#### 【02\_スライド10】

事例 C、こちらは自動車業界の例。私は門外漢ですが、聞き及んでいることをベースにお話しさせて頂くと、自動車業界もまた変革の時代に来ておられるということで、例えばダイムラーの CEO がいう CASE (Connected,

Autonomous, Shared & Services, Electric) で自動車が大きく変わって来ると。今後の革新的な時代において、もしかすると自動車業界の中でもプラットフォームとしての縄張り争い・陣地争いが起こっているのではないかと。従って各社が自分がイニシアチブを取るためにオープンイノベーション活動を率先してやっている、という状況で、出遅れないためにも連携を積極的にやって行かないといけない、という事情がもしかしたらあるのかな、という例です。この場合は、自動車会社にとっての未知の技術を取り込むという必要が出て来るでしょう。そうすると、VS 企業側にも技術力という意味である程度のバーゲニングパワーが恐らく出て来るんだろうな、ということも考えられます。逆に従来企業側は、HUB としてプラットフォームを提供する立場として、できるだけその存在感を持って行く必要が恐らく出て来るんだろうなと。

### 【02\_スライド1 1】

最後は事例 D、製薬業界の例。先ほどの化学にちょっと近いところではありますが、製薬特有の状況として、今まで本業として来た低分子医薬の基本特許がどんどん切れて来ていて、今後バイオ医薬ですとか新たなモダリティ（治療手段、創薬技術・手法）を開発・導入して行かないといけない、という必要性がどうもあるみたいなんです。そうするとやはり社内だけでは難しく、外部と連携しないと行かないということになるんですが、この場合は多くの場合、アカデミア（大学）系 VS 企業と連携する必要があるようです。ま、大学の先生にも色々な方いらっしゃるでしょうし、一説によると先生が特許を取りたがると確なことが起きないみたいな話も仄聞しますが、そういった課題もクリアしながらやって行かないといけない。こちら、自分たちの今後の本業の糧となるような分野での開発ということになりますので、従来企業・製薬会社側のコミットメントというのは非常に強いものが想定されるんじゃないかなと思います。

### 【02\_スライド1 2】

いま順にご紹介致しました事例 A~D それぞれについて、マトリクス的に分析してみたのがこのスライドです。これは飽くまでも我々が勝手に想定した事例で勝手に考えたもので、各業界で必ずこうなるというものではないという事はご承知おきください。ただ、色々示唆的なことはあると思うんですね。期間ですとかコミットレベルが事例 A から D でこれだけ変わって来るといえるのは、今説明させて頂いた通りです。連携対象を絞って少数精鋭で行くのか、沢山の色々な人達と連携しながらやって行くのかということでも、色々状況によりレベルが変わって来るといえるだろうなと。ここでいう「要求知財レベル」というのは、従来企業から VS 企業に求めたい知財のレベルを意味しています。当然ながら事例 B や D のような、今後自社の将来事業を担って行くような連携ということになると、やはり VS 企業さん側にも非常に高いレベルの知財スキルをお願いしたいという話が出てきますね。同様に、従来企業にとっての知財権確保の必要性は、少なくとも事例 B・C・D のような場合には従来企業側が自社で実施できる権利は確実にキープしておく、その上で更に独占力を持つという意味では、事例 B・D のケースでは権利自体を従来企業側で頂きたい、という発想にちょっとなりやすいのかなと。知財支援の対象は、事例 A のようなケースは非常に自由にやってくれと言うので、VS 企業さんに対して支援すればいいのですが、基本はやはり、従来企業の中に於ける知財部門の役割というのは、やはり自社の知財支援ということになるかと思いますが。目的やタイプはここに書いてある通りですね。

### 【02\_スライド1 3】

そろそろまとめに入りたいと思います。どうも色々なプロジェクトメンバーですとか他の方々に聴いてみて共通して思えるのは、知財部門が特に連携と成果の繋がりについてあまり理解ができてないまま進めてしまっているようなケースが中にはあるのかな、ということで。知財を特許として確保するのはいいけれども、例えばそれを

どう活用するのか、これが連携の後に見えて来るビジネスとの関係でどう活用する、だからどういう権利が必要なのか、というところまでの議論がちゃんとされているでしょうか、というところ。ここを課題として考えています。また、知財部門に例えば結構 後になって話が来て、「こういうアレンジメントがしたいんですけども」とか、あまり背景の説明が無い形で契約の依頼が来たりとか、ということもあるかもしれません。そうすると、我々知財・法務的な仕事をしている者としてですね、これまで「失敗があってはならない」みたいな、この契約が基となって将来何か問題があったときに「どうなっているんだ」と言われたときに非常に拙い思いをする、というような事が、ずうっと文化としてあったと思います。ま、ものによってそうである必要もあるんですけども、こういった VS 企業との連携のようなケースというのは「全てがそうですか」という話はあると思うんですけども、従ってちゃんと目的から振り返ってみて、何が必要な成果で、そのために必要な手段は何なのか、と考える過程で、場合によっては柔軟な…従来の知財的な…ま言ってみれば「金を出すから成果は全部よこせ」みたいな…そういうアプローチではない、別のアプローチというのはあってもいいのではないかと思います。あと「何故、連携の中で知財部門による支援が必要なのか」という議論が深められていないんじゃないか、というところも課題として声が挙がって来ました。これは、従来企業側も勿論そうですし、VS 企業さん側に対してもそうだと思います。目的から引き出した想定されるべき成果、そのためにどういう知財が必要、どういう知財支援が必要なのかということ、きつと腹を割って、自社の中でもそうですし、連携相手である VS 企業さんとも話をして、理解をしてもらわないと、必要な保護・サポートというのはできないと考えています。

#### 【02\_スライド14】

こちらが最後のスライドになります。「これからに向けて」ということで。連携の成果について皆さん得てして過大な期待をしがちなところがありますけれども、そこはちゃんと目的に即した現実的な…「高望みをするな」という意味ではなくて…きちっと目的に即した期待をすべきだ、と。その期待に即した現実的な成果の認識を社内でもちゃんと共有すること。あとは連携して行く中で状況が変わることは大いにあると思いますが、そのような場合にも柔軟に対応できるように。例えば目的ががらっと変わって、成果や手法ががらっと変わることはあるかも知れません。でもそれは社内外のステークホルダー、連携相手も含めてきちっと話をして調整して行くことで、最適な、その時点のまた新たな知財支援のあり方を探るということが必要なのではないかと。重要なのは、VS 企業との間でどっちかが勝つというのではなく、WIN/WIN の共通認識を持つこと。そのためには、もしかしたら「何だお前は相手の味方か」と言われるかもしれませんが、VS の視点というのもちろん含んだ形で従来企業内でアドバイザーという形で知財支援を行なっていく、ということが必要なのではないかと考えております。すべてはやはり最終的な将来のビジネスを見据えた活用視点で、どのような知財戦略が必要なのかということを検討して行く必要がある、と考えております。

以上で、知財活性化プロジェクトからのご報告を終えたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。(会場拍手)

○司会 (大須賀) :

長谷川さん、どうもありがとうございました。

プログラムの記載とは異なりますが、ここで一旦会場設営のために5分間の休憩に入らせて頂きます。講演者・パネリスト紹介は、午後2時50分から開始致しますので、お時間になりましたらお席までお戻り下さい。

## ◆14:45～14:55 講演者・パネリスト紹介

紹介者 大水 眞己 JIPA 常務理事・知財活性化PJ リーダー (富士通株)

## 【03\_スライド1】

○司会 (大須賀) :

お待たせ致しました。それでは日本知的財産協会 知財活性化プロジェクトリーダー大水より、本日の講演者及びパネリストの紹介をさせていただきます。大水リーダー、どうぞよろしくお願い致します。

○紹介者 (大水リーダー) :

皆さんこんにちは。私、大水と申します。知財活性化プロジェクトのリーダーをさせて頂いております。知財活性化プロジェクトは、2年ほど前(2017年10月)にやはり知財の活性化を進めるという意味でのビジネス知財シンポジウムをやらせて頂きましてですね、その時に本日ご来席の鮫島正洋先生にご登壇頂いたりして中々良いものができたので、是非今回はそれに負けないものをとということでやらせて頂いております。

本日はこの後の基調講演の次に、パネルディスカッションをやらせて頂きます。そのパネリストの紹介をさせていただきます。普通であればパネリストの方々が自分でお話し頂くんですけど、パネルのトークを楽しくするために是非シンプルにやって後の時間をしっかり取りたいということで、ご紹介は私の方でやらせて頂きます。

まず住田孝之様でございますが、住田様につきましては、このすぐ後の基調講演でしっかりご自身のお話をされるとお思いますので、すみませんが端折らせて頂くことに致します。



## 【03\_スライド2】

北野譲治様でございます。イーパーセル株式会社、これは電子宅配便と言うんでしょうか、データをセキュアに企業内あるいは企業間でデリバリーするというテクノロジーの事業をやられているベンチャーでございます。スタートアップと言うにはもう20年ぐらいやられているので、しっかりベンチャーされているということになります。

経歴と致しましては、1986年に大東京火災海上保険に契約社員として、これは起業家を目指して、いわゆる一般の社員ではなくて独立採算と言いますか自分で契約を取って歩合制でやる契約社員として、入られております。実は『雨にも負けず』という小説、これは高杉良さんという作家が書かれたものですが、こちらに北野様のお話が詳しく書かれております。この本を買えば全部解るかどうかわかりませんが、ご紹介まで。

2000年に米国e-Parcel, Inc.の日本法人の設立に参画されて、現在に至っている、ということでございます。元々はアメリカ発のベンチャーを日本のベンチャーに組み替えられて始動されている、ということでございます。

## 【03\_スライド3】

イーパーセルの事業としましては電子宅配便サービスということで、不安定なインターネット・インフラ…ま2000年ですから、その時代からと言うと非常にやはり不安定というところがあったかと思いますが…これを安心安全に確実に電子配送するサービスということをやられております。事業を支える特許技術ということで、色々なネットワークの環境に合わせて圧縮率を調整する仕組み、あるいはネット中断が発生しても確実にデータを配送する仕組み、あるいは個人の嗜好・習性をネットを介して収集・解析する仕組み、といった形で様々な技術を組み合わせて事業に繋げていらっしゃるということでございます。

**【03\_スライド4】**

プロフィールとしましては、先ほどお示ししました本のモデルとなっている。実名で出られています。「Googleに勝った男」とありますが、これは実は知財活用コンサルタント会社と連携して、米国のIT企業13社相手に特許侵害訴訟を提訴し、最終的には12社と和解、ライセンスをされている、ということでございます。その中にGoogle、Appleといったメジャー所が入っていた、ということでございます。一般的に特許を使って訴訟をするというと、ポジティブな面とネガティブな面と色々あると思います。実はこの訴訟は、日本の企業に対して自社の技術をしっかりアピールしたい、それには自社の技術をメジャー所も使っているというファクトを示せたらよい、それには特許侵害訴訟という手続きが非常に活用できる、ということで活用された事例と思います。そういった意味で、ベンチャーが既存企業と繋がるための手法としてどういうものがあるのか、その1つのトライアルとしての知財活用事例という風に、私どもは見ております。

今までのプロフィールを見て頂いても、非常に尖っている、普通の人がやらないようなアプローチをやられているという意味で、一人の異才ということで、今日は来て頂いております。

**【03\_スライド5】**

次のパネリストは、三井住友海上キャピタル株式会社の投資開発パートナーでいらっしゃいます平井宏明様でございます。1991年安田企業投資に入られた後、投資畑をずっと歩まれ、特に一貫してベンチャーキャピタル投資業務に従事されているということでございます。

**【03\_スライド6】**

後で事例をお見せしますが、様々なステージのベンチャー企業に投資をされています。富士通の関係の会社にも投資頂いていたりして、あまり成功していなかったりするので申し訳なく思っているのですけれども、そういった中でスタートアップ・エコシステムの構築、それから有望なスタートアップの発掘のために「LUNCH PITCH」というのを…PITCHというのは短い時間でアピールして投資に繋げて行くということなのですけれども…そういったことを色々やられている、ということでございます。

**【03\_スライド7、8】**

取り組み事例ということで、これはWebページにそのままあるんですけども。IPOしたとか、これを売りましたとかですね、見える化されていて、非常に面白い所だなと思います。

**【03\_スライド9】**

ここで、独自の評価観点とポリシーをもってベンチャー投資を進めていらっしゃる。特に投資決定の時に人を見る、ただしその時にビジネスの種を見極めるという意味で特許の重要性というものを見ていらっしゃる。そういう意味では、「特許は、資産というよりも、寧ろその会社がどういうことができるかというところの指標として見ている」ということでございます。

**【03\_スライド10】**

最後のパネリストは高江瑞一様でございます。日立製作所の方なんですけれども、ほぼ今はベンチャーのサポートをされています。ですので、どちらかというところ、大企業の人と思ってたらベンチャーの方がもう一人来てしまったかなというところもあるので、是非そこの社内の軋轢などをお話しして頂ければと思っています。プロフィールと致しましては、これまでシリーズA…「シリーズA」とか「ピボット」とか専門用語が色々ありま

すけれども…そういった所の関わりが殆どのものでございます。「キャピタルゲインだけでなく、技術の取り込みだけでなく、そういった中で将来的にスピナウトも含めた事業化を目指す」ということ、あるいは「大企業にとってベンチャーはスピードを外で調達できることが 1 つの長所である」ということ、「スタートアップ連携の目的は飽くまでも事業開発」ということでございます。

【03\_スライド1 2】

「ベンチャーと上手くやるためには大企業側で技術のリスペクトをされるような人材がいること」、高江様は多分そこを目指していらっしゃると思うのですが、そういった意味で人との繋がりが重要であるということではないかと思えます。「大企業の持っている知財を含めた機能をそのまま適用することは、良さを打ち消すことにもなり得る」、「データを含めた法律対応など適度な距離感でのサポートが必要」など、こういう実体験に基づくお話を、今日はお伺いできればなと思えます。

ということで、パネリストのご紹介をさせていただきました。

それでは、皆様お待ちかねの住田様の方から、基調講演をお願い致します。

○司会 (大須賀) :

大水リーダー、ありがとうございました。

## ◆14:55～15:25 II 基調講演：『価値デザイン経営』によるベンチャーとのイノベーション

講演者 住田 孝之氏 (前・内閣府 知的財産戦略推進事務局長)

## 【04スライド：プログラム全体】

○司会 (大須賀) :

それではこれから、「価値デザイン経営におけるベンチャーとのイノベーション」と題して、基調講演を始めさせていただきます。ご登壇頂きますのは、前・内閣府 知的財産戦略推進事務局長の住田孝之様です。

住田様、どうぞご登壇ください。

## 【04スライド：題目】

○講演者 (住田孝之氏) :

ご紹介頂きました住田でございます。本日はよろしくお願い致します。

さっきのところでプロフィールの紹介が無かったんですけど、ハンドアウトの中には入ってまして、1985年に通商産業省に入りまして以来34年ほど通産省・経産省で仕事を致しまして、その間知財ですとかあるいはイノベーションに特に重きを置きながら仕事をして来たつもりでおります。今年(2019年)の7月に無事に退官致しまして、実は今日から新しく別の会社の方で仕事することになりました。住友商事さんという会社で顧問をさせて頂くことになりまして、今日からということです。今日はこれまで先ほどのお話にもありましたように、内閣府の知財事務局長を最後にやっていたものですから、そのときにやっていたことなども含めてこれまで取り組んでいたこと及びイノベーションということから、特にベンチャーがどのように活躍して行けるのか、それともう一つは、大企業でこれからやるべきことって何なのか。これからのありたい経営というのは、私自身は価値デザイン経営という言葉に代表されるのではないかと思います。その話をさせて頂きたいと思います。



## 【04スライド1】

時間も限られているので、かなりパッパッと行きますが。

まず、色んな環境変化がずっとある訳ですが。実は、足元の環境変化が非常に速いので、意外と長い目で見たときにどういう変化が起きているのかっていうのを忘れがちなんです。だいたい日本の大企業に勤めていらっしゃるような方で頭のいい人というのは、今この起きている変化…例えばDXだとかAIだとかですね…そういう一番目新しいことをすぐ勉強しようとするのが大好きな人が多いですね。で、「これが変化だ」という風に言う訳ですが、実はもうちょっと長い目で見た変化というのがありまして、これをちょっと一度お浸しをして行こうかな、というのが前半お話ししたいことです。二つか三つあります。

一つ目がこれです。経営を取り巻くマクロの環境変化。

1980年代まで、これは日本がバブルもあってダーツと伸びていた時期ですね。この時期は、資本主義と言っても、日本の企業が国内で頑張れば何とかなる、どんどんどんどん大きくなる、伸びる、こういう時代だったですね。この中では海外の目線というのはあまり無かったので、日本的経営というのが非常にうまく行って、世界からも「日本で凄いな、ミラクルだ、Japan as No.1だ」なんて言われて、ちょっといい気になった時代なんですけど。こういう時代には何が起きていたかというと、日本的経営の元々良い部分、企業の哲学とか理念を大事にして、元々の近江商人の三方よしだとか、自然との共生だとか、こういうことを大事にしながら共同体的な発想で企業を運営して来た。その結果として長期思考とか、長期的取引関係、ま、持ち合いなんかもありましたけれど

も、あるいは研究開発の分野では基礎研究にかなりお金を出す、長い目で物事を見る、こういうことができた時代だった訳です。

ところがバブルが崩壊して、日本の企業が急に自信を無くしてしまった。どうしたんだろうと思って、「これはきっとヨーロッパ流の資本主義ができていないからいけないんだ」ということになり、また外からもそう言われて、急に自信を失う時代が 1990 年代から、この失われた何十年とか言われるんですね。で、そこでは一番典型的にヨーロッパ・アメリカ流と言って入って来たのが欧米の会計基準であります。ここではこれまでとは違って、長期的にやればいいんだ…それがまたリスクが分かんなくなっちゃう原因にもなった訳ですが…そうじゃなくて「もっと短期だ」、しかも「会社というのは持ち主であるのは株主なのだから、会社は株主のものだ」みたいな議論で、株主へのしかも短期のリターンを一番重視をする、こういうことが正しいのである的な、金融資本主義的なものがどうと入ってきます。1990 年代からです。これは今も相変わらず、この雰囲気というのは特に日本においては強いですね。そういったところでは、長期思考なんかじゃなくて、もっともっと短期的にどんどん変化させながらアジャイルでやって行かなければいけないし、色んな所でアライアンスを組みながら、また能力とか成果というものに特に注目しながら、長期よりも短期的な取引をする、持ち合いなんかはやめて寧ろ配当を上げるんだよ、というような議論があったり、あるいは R&D の世界でも長期よりも短いところですぐ成果になるようなところにお金が沢山行くようになった。ま、こんなような時代ですね。

これは今でも我が国ではこの雰囲気は続いているし、今も「ROE 経営、ROE は大事ですよ」というようなことを盛んに言っている訳ですが、実はヨーロッパでもアメリカでもこれが「ちょっと前の話だよ」という雰囲気がかなり出てきている、ということがあります。例えば SDGs とか ESG 投資とか、統合報告に代表される統合思考とかいったようなものが出て来ています。つまり、「過去の利益のこともいいんだけど、将来の価値創造の方が大事なんじゃないか」と。あるいは「金融資産・金融資本も大事なんだけれど、寧ろ無形の資産、人とか組織だとかあるいは社会資本とか、そういったものが大事なんじゃないの」ということがだいぶ言われるようになってきて、そういった中でもう一度、「持続するのかどうかということが大事であって、寧ろ四半期報告書なんか要らないんじゃないの。もうちょっと長い目でものを見るべきだし、CSV (Creating Shared Value) と言われるような、共感があって初めて価値が生まれるんでしょ」という動きが EU でも出てきているし、統合報告なんかはその実例ですけれども。実はアメリカですら、「B Corp」(Benefit Corporation) っていうのがあるんですけども…Benefit の B ですが…短期的な企業の利益よりもベネフィット…社会全体としての価値…というようなものを重視するような企業、こういうものを登録できるような制度というのが、今やアメリカの中で 30 の州で行われている。ここでは、正に金融資本主義だったものが、寧ろポスト金融資本主義的なマルチステークホルダー経営といったようなものにだんだん変わりつつある。日本だけが金融資本主義に取り残されちゃイカン、という感じですね。

#### 【04 スライド 2】

この統合思考の代表的なもの、統合報告というのがありますけれども。6 つぐらいの資本があって、Financial, Manufactured, Human, Intellectual, Natural, Social、こういう色んなインプットを、会社というビジネスモデルの中でアウトプットでありアウトカムに変換して行く。価値を作って行く。その価値がまた元々の 6 つの資本に戻って行くんだよと。こういう考え方が出てきて。統合報告については、日本は割りと優等生で、世界の中で南アに次いで多い 400 社から 500 社ぐらいの企業がいまや作っているらしいです。最初は数だけだったんですけども、最近だいぶ中身もよくなって来ているという。

これが一つ目の変化です。

#### 【04スライド3】

二つ目の大きな変化。これは20世紀と21世紀の大きな違いと言っていいと思います。

20世紀という時代は、どちらかというとも需要が供給を上回っていた。ある意味で言うと物不足の時代ですね。新しい技術で新しいものを作るとどんどんみんなが欲しいと言って、そこに需要が殺到する。ちょっと古いところから言うと冷蔵庫・洗濯機・エアコン・テレビ・自動車・パソコン・携帯電話ぐらいですかね。そういう新しいものを新しい技術で作ると、どんどんどんどん消費がそれについて来る。スライドの上にあるような、割りとリニアなモデルですね。新しい技術で新しい製品を作ってそれが市場に普及すると、普及するからイノベーションという形になって社会が変わって行く、利益が出るのでそれを技術開発に持って帰る…ゆうことで、供給サイド主導でイノベーションができた。供給サイド・技術・モノというのが中心だった時代だと思います。

一方、21世紀はそういうことじゃなくなって、供給力の方が需要よりもずっと大きい時代になっちゃった。モノ余りですね。皆さんも、モノ余りというのは何となく凄い実感されていると思います。こういう時には何が起るかという、小さい方がリードする。小さい方である需要(D)の側がリードする市場になった訳です。まあ、売り手/買い手が変わったということですね。こうなると、新しい技術で新しい製品を作っても売れない。「本当にこういうのが欲しかったんだよね」という共感を得られないと売れない。しかもその需要側の意識というのは非常に複雑ですから、一つの会社だけではできない。となると、サプライヤーは、サプライヤーズとなって、オープンイノベーションの形で人材とか技術だとか知財だとかノウハウとかデータだとかを持ち寄って、新しいサービスや製品を作るということになる訳ですね。それからもう一つが、需要がリードということですから、需要が何を考えているのか分からないといけない。「次に何が欲しいですか」、そこを先読みして新しいサービスやビジネスモデルを作って行かなければいけない、こういう時代になった訳です。で、この時に、更にデータが、需要に関する色々なデータが蓄積して来ますから、このデータを分析してそういうのを先回りする、これがGAFAのやり方。その需要側の話とサプライサイドの組み合わせというのをどうやって組み合わせようか、というのをデザイン思考で作って行くと。これが今の時代のイノベーションになった訳ですね。ここでは先ほどと違って、需要家がベースですから、モノよりもサービス、何を受け取るかということになるのでサービスが中心。それからサプライサイドではなくディマンドサイドが中心になり、技術よりもデザイン思考で構想ですね…色・形という意味じゃなくて…構想が中心になると。こういう風に時代が変わった訳です。

#### 【04スライド4】

何故変わったかというのはこのスライドに書いてありますので、まちょっと読んで頂ければいいのですが。冷戦構造が崩壊して、世界中の国々が資本主義国になって供給者側になった。中国をはじめとして供給能力が一気に高まった。しかも冷戦構造の中では軍事競争と経済競争をやっていたのが、経済競争だけになった…ゆうことで、世の中のリソースの投入の仕方が様変わり、みんな資本主義市場における供給サイドに流れて来た…ゆうことですね。

こういう変化があったというのが、二つ目。

#### 【04スライド5】

三つ目以下は、これはここ10年ぐらいですかね、データの話であります。

データ、ま情報ですね、情報を誰が握っているかという話。

従来は圧倒的にサプライサイドが情報を握っていた。サプライサイドはテレビやラジオや雑誌などのメディアを通じて自分たちが持っている情報を小出しに需要家に出している。小出しに出して行くときの仲介役をやっていたのが電通だとか博報堂だとかの広告業ですね。この人達が次のトレンドを作るということ、色んなテレビドラマなども含めて使いながら、自分たちがコントロールしながらできていた。それは圧倒的な情報優位がサプライサイドにあったからですね。

ところが今は違います。情報と言ったってサプライサイドが本当に出している情報よりも、寧ろネットに色々な加工をする人が出して来る情報をみんな見る。更に言うと、今までユーザーだった人が「ユーザーからみると、これってこうなんだよね」ということをどんどんPeer to Peerで情報を載っけて来るんですね。そうするとSNSであったり、インスタグラムであったり、あるいはネットという所を通じて出て来る情報の方がずっと多い。それを需要サイドは全部見ているんです。だから供給サイドが持っている情報よりもずっと多い情報を需要サイドが持っている、ということになるので、価格支配力も無くなっちゃいます。元々ディマンドとサプライの大きさがこうやって替わっちゃいましたので、それもあって、昔は価格支配をサプライサイドができていた、だから少品種大量生産をしてコストベースでものを考えて行けば儲かった、で、その中で改善と効率化をして行くと生産性が上がってコストが下がって儲かると、こんな仕組みだったんですけども、今や違うんです。ダイナミック・プライシングですから、価値ベースです。いくらで買ってもらえるか、どれだけ共感してもらえるかってところが、肝なんですね。それがイノベーションを産む源泉になる訳だし、生産性についても、これまでみたいに「効率、効率、効率」と言っても、最後、売値のところが安ければ付加価値として実現しない、ということになっちゃったんですね。だから価値ベースで値段の設定をする、それが「そうだね」と思ってもらえるような魅力を持ってなきゃいけない。そのためには需要家が何を先に考えているのか、これから考えているのか、というのを読まないといけない。こういう大きな変化になってしまいました。そういう中で、広告業の占める位置付けというのも随分変わっちゃって、彼等が今苦しんでいるというのはこういうことが根っこにあります。

唯一、情報のサプライサイドが相変わらず非常に優位な分野というのが多分一つだけあって、これね、皇室の関係の情報ですね。皇室の関係の情報って本当に限られています。皇室の関係の情報を一般の人がどんどんネットに上げるということは中々無くて、やっぱり本当に、皇室の発表する情報というのをメディアを通じて流すから、皇室番組は相変わらず視聴率が高い。これが典型的な、どういう例があるんですかという、それが一番解りやすい例、ということになります。

#### 【04スライド6】

こんなような色々な変化があります。この変化はこれからもきっと変わらないので、じゃそういう未来において何が大事になるかという、先ほど来繰り返し申し上げているように、スライド左下の所ですけど、「何を価値だと思ってくれるだろうか」と、この「次なる価値」ですね。ディマンドの側がお金を払えるようなもの、「これいいね」と思ってもらえるようなもの、まあお金だけじゃないですけど、「参加してくれる」でもいいし、「応援してくれる」でもいいんですけど、そういった社会的な価値を含めて、新しい価値になるようなものを次々と構想して行く、デザインして行く、これの勝負の世の中になるんじゃないかと。それを沢山できた社会が世界の中でも勝ち組になって行くんじゃないかと。従って我が国は「価値デザイン社会」というものを目指したいよね、ということ、2018年の知的財産戦略ビジョンで掲げた訳です。

#### 【04スライド7】

「価値デザイン社会」というのが分かりにくいという人がいたので、ちょっと補足をしたものがこれです。これまでもこれからも変わらないこと、特にその中で大事なことは、色々新しいことを発想する人、平均から外れ

たような人、この人達の知識とか技術とか技とか発想というのを使わなければいけない。北野さんなんかその代表例かもしれませんが、今若者がスポーツ界でも大変活躍しておりますけれども、これ平均から外れた人達ですね。平均的なことをカチッとやる人よりも飛び跳ねたことをやる人の力を寧ろ活かそうと。活かしながらそれを更に色んな人のそういう飛び跳ねたものを組み合わせちゃおうと、で融合させて、新しいアイデアを構想しデザインして行くと。ここまではまあ今までも重要だったしこれからも重要なんですけども、その次に…、それだけじゃダメなんです。新しいアイデアだけじゃダメなんです、新しい技術だけじゃダメなんです。どんなに性能が良くても選んでもらえなかったら買ってもらえない。「この性能凄いね」と言ってもらわなければいけない。そこで、価値という意味が出て来るんですけども。アイデアから価値に行くためには共感が必要なんです。「いいね」と言ってもらわなければいけない。だから最初にデザイン、構想する段階から「これはどれぐらい共感が得られるのか」ということもある程度頭に入れながら、やらなければいけない。もちろん、これは「忖度しろ」と言っている意味では必ずしもないんですけども、自分が逆に需要者側に立って見たときに、「確かにこれっていいね」と思えるか、ここが物凄く大きな分かれ道なんです。世の中の多くのサプライサイドの人達、あるいは特に研究者の人達、というのは、割りと研究をやっているときには研究者の気持ちで研究しちゃうんです。そうじゃなくて、「自分が使う側に立ったらどうよ」というのを考えながらやると、こここのところがやりやすくなる、ということなんじゃないかと思う訳です。

#### 【04\_スライド8】

この価値なんですけれども、「じゃ何が価値なの」というと、例えば2番目のパラグラフにありますけれども、GAFA なんかはこれを考えるときに、「暮らし」という視点を使った訳です。「暮らし」から考えてどうだろうか、「暮らし」から考えたときに共感が得られるかな、ということで、色んな新しい発想を作り、それに必要な技術を集めて来る。こういうことをやっている訳です。それは一つのヒントです。もう一つの大きなヒントは、最近の世界の流れの中で、非常に多くの人が共感をしつつあるものが SDGs というものです。これは発想としては「No one left behind : みんな誰も取り残しません」ということで、17 ぐらいの分野があってそれが相互に色々関係しながら、いい社会を作って行くというものです。それが流行ってくれば、金融資本主義じゃない、もうちょっと中長期的な価値というものが重視される時代になる。

#### 【04\_スライド9】

で、そういう時代は、実は日本にとっては非常にチャンスです。何故か。元々近江商人がそうであったように、自分の会社の短期的利益だけではなくて「三方よし」なんです。売り手よし・買い手よし・世間よし。こんなことを考えている世界の企業というのはこれまでにいません。だから、その 400 年前だか何百年前だか分かりませんが、そのときから考えていることにもう一度立ち返る、社是や社訓というものをもう一回現代風に見直してみれば、ヒントは沢山ある。しかも自然との共生、これも SDGs の中に沢山あります。和の精神。SDGs の 17 番目の項目のパートナーシップなんていうのはこの一つの典型例ですけども、これも元々根付いている。それを可能にして来た元々の色んな強みとして、みんなと一緒にやって行くコミュニティ・スピリットとか、そういう世の中があったからこそこれはできた訳ですが、今度世の中の環境が「そういうものっていいんだよね」ということに世界の人はいよいよ気づき始めている。その中で日本の企業が元々自分たちが強かった部分、元々自分たちが大切にしていた部分に立ち返れば、チャンスは一杯ある。ところがそれを言うとこれまた勘違いする人がいて、「なるほど前に戻ればいいんだ」みたいなことを考える人がいて、前に戻って前と同じようにまたサプライサイド目線でダーッとやっちゃう人がいる。これは違うんです。大事なものは価値なんですから、受け手目線で、何が受け手の人に「なるほど」と共感を持ってもらえるかということ、SDGs の言葉を触媒にしながら…ま使いな

がらということですね…知らせる。SDGsにあまり忖度し過ぎちゃって、最初から「SDGsの何番目の項目を俺はやるんだ」とかいうことだと、またこれもちよっと捻じれてしまう。そうじゃなくて、「自分の会社がやりたいことって何なんだ」、「本来的に長い目で見て大切にしたいことって何なんだ」というのをSDGsの言葉で翻訳しながら多くの人に伝えて共感を得る、それで自分の所のサービスや製品を売って行く、ということなんですね。

#### 【04スライド10】

今まで抽象的なことを申し上げて来たんですけども、じゃこれを円滑にやるためにどうしたらいいのかというもののツールとして作ったのが、この「経営デザインシート」というものです。これは4つの部分がありまして、(A)という所が「存在意義」です。まあ社はみたいなやつです。(B)という所は、「これまで」じゃ何して来たの、どういう価値をどういうビジネスモデルでどういうリソースで生んで来たの、(C)の所が「これから」です。この(B)と(C)の所って殆ど似ているように思うんですけど、似ちゃっているから今の企業は大きくジャンプアップできないんですね。(B)から発想して、「それを10%ぐらい3年間で伸ばそうね」みたいなことで(C)を作っちゃうからダメなんです。(B)のことを考えた後に、いきなり(C)を考え、且つ(C)の中でも「価値」の部分、「ここが重要!」と書いてある所、「SDGsと密接に関係」とか書いてある部分ですね、ここを最初に考えてください。つまり「何をやりたいか」ということをまず考えて、そこからじゃどういうビジネスモデルで、どういうリソースを使う、ということを考える。そこに至るまでの戦略を最後に考えながら、またあっちこっち行ったり来たりする、これが「経営デザインシート」というもので、全体を一覧できる。統合報告の場合100ページぐらいありますけれど、これを一枚で書くと…ということで、大事なことしか書けないというところが、ミソです。

#### 【04スライド11】

で、簡略版も作ってみました。

#### 【04スライド12】

あるいは全社用。色んな事業がある場合は、ビジネスモデルのところはポートフォリオで考えてください。

#### 【04スライド13】

ということで、色々特徴はありまして…、

#### 【04スライド14】

詳細な情報はこちらを見て頂ければいいし…、

#### 【04スライド15】

事例も一杯ありますので、見て頂ければいいんですが…、

#### 【04スライド16】

その次のJINSさんの例なんていうのも、話し始めると時間が一杯掛かっちゃうので、割愛します。

#### 【04スライド17】

実はこれぐらい短い文章で少ししか書かないことをやる時にも、それですら猶ですね、みんなそれぞれの欄を一生懸命埋めようとするんですね。この「経営デザインシート」のいいところは全体を一覧する、ビッグピクチャーを描くということなんですけども、「みんな作業をしてください」とやると凄く細かいところから入る。これだとうまく行かないんです。

#### 【04スライド18】

本当は取締役会でも、あるいは社員と対話するときも、IRなんかで使うときも、こういう一枚の紙でやって欲しいんですけども、つついビッグピクチャーから離れちゃう。

**【04\_スライド1 9】**

そこで考えた方法は、1問1分で0から6番目の問いにまず答える。ポストイットかなんかでベタベタ貼る。「経営デザインシート」をA3ぐらいにしておいてですね、で、貼ってみる。そうすると、1分で答えなきやいけないので、本当にあんまり考えずにパッパッパッパッパッと貼れる。で、これが「過去の話」。0から6まで。

**【04\_スライド2 0】**

それから「未来の話」も、非常に簡単な問いでそれに対して答えて行く。そうするとこれも7問ですから、全体15分で実はビッグピクチャーって描ける。このビッグピクチャーは物凄く大事で、このビッグピクチャーを描いてから細かいところに持って行くと、いうところがミソであります。

**【04\_スライド2 1】**

まあ順番をどうするかとか色々ありますけれども、ここは参考にして使ってみてください。

**【04\_スライド2 2】**

もう一つ今日のテーマの後半は、ベンチャーとイノベーションの話なんですけれども。イノベーションを進めて行くために大事なことは、別に技術開発をすることがイノベーションじゃなくて、さっき申し上げたように、新しい発想で共感を得られるようなものを構想するということにあります。従って、ちょっといつもと違う場所とか、いつもと違う時間、あるいはマインドセットというのが必要なんで、「第三の場所」とか「第三の時間」と書いてありますけれども、そういう場所であったりちょっと違う時間が必要です。だから、R&D部門で「15%ルール」なんてありますけれども、これを事務部門でもやるとか、そういうことをやるとうまく行きます。

**【04\_スライド2 3】**

最近「場」として流行っているのは、出島みたいなのを作ろうということが「場」として流行っているんですけども、ところが色々お話を聴くと、「出島を作ったんだけど、やっぱりその出島にいる…この「組織」と書いてある所ですけども…出島にいる人がどうも何か違うんだよな」とか、あるいは「個人も、出島に行ったはいいんですけど、やらされ感でやっちゃっているとうまく行かない」とか、「実は経営層があまりちゃんとリソースをくれない」とか、そんなようなことで、あまりうまく行かないことを付け回ししているんですけども、それじゃダメなんです。

**【04\_スライド2 4】**

実質的にオープンイノベーションが起きるためには、やっぱり内発的動機というのがどうも一番大事そうだと、いうことあります。「自分がこれをやりたいんだ」ということですね。さっきの「経営デザインシート」の「価値」の所がそうなんですけれども、「何をやるべきか」ということよりは「何をやりたいか」というところが一番大事で、それをどんどんアジャイルに変えていってリフレームして行く、というところが大事、であります。

**【04\_スライド2 5】**

で、「こういうのが理想像だよな」ということで、こんな絵を今年(2019年)知的財産推進事務局で作ってみました。経営層も「冒険をしないことがリスクなんだ」ということを意識しながら大きな経営目的を明示して、オープンイノベーション、出島みたいな所で色々な個性が融合してそれぞれの人がやりたくてやりたくてたまらないという情熱を持てるような「場」を作って行かないといけないよね、ということなんです。

## 【04スライド26】

そういう「場」として、私が理事をしております FCAJ (Future Center Alliance Japan) という所があるんですけども、これは出島を持っている企業の集まりみたいな所ですけども…、

## 【04スライド27】

そういう所でも色々なメソドロジーを考えていて、どういう構成で、どういう進め方で、どういうメンタリティで、どういうルールでやると、うまく行きますか、なんてことを研究を進めているところでございます。

## 【04スライド28】

さてじゃあ、SVはどういう強みがあるのか、ということなんですけども、こんなことみなさんご承知の通りですけども、やっぱり強みは「思いがある」ということですね。これ、大企業の中で中々ありません。経営者自身が凄く強い思いがあって、「これは絶対やりたいんだ」と、「前例なんか関係なく、こういうことをやるんだ」と、突飛な発想でも「俺はやるぞ」と。かつ、他の人には無い何かをやったり持っていますね。これは知財で守られていることもあるだろうし、そうじゃないこともあるかもしれません。それともう一つ、失敗を恐れないということです。大企業の皆さんの場合は、やっぱりどうしても評価とか気になるから「失敗しちゃったらどうしよう」となる訳ですけど、ベンチャーの人達って失敗なんて恐れてられないですね。どんどんやってみるしかない。やってみてうまくいったら成功するんだということだし。試行錯誤はプロセスであって決して失敗じゃないですね、勉強になる、次へのレッスン。そういう人達であると考えたら、彼等をどういう所で活用できるか、活躍してもらえるか、というと、やっぱり新しい発想があるということは、さっきのビッグピクチャーが描けるということ、それから独自の新しい技術があるということで、社外のリソースとしてそれを使える。それからアジャイルな新規事業開発ができる、ということでありまして。

## 【04スライド29】

さっきの「時代の変化」というところで擬えると、一番目の話というのが「デザイン思考」、「新しい発想」だということですね。それから二番目の「独自の技術」というのがオープンイノベーションで使えるやつだし、三番目の「アジャイルな新規事業開発」という所が右側のイノベーションをやるのに非常に向くよということ。

## 【04スライド30】

で、価値デザインという経営デザインシートの方で言えば、「やりたいことがある」というのが①の所ですね。事業概要であったり将来の価値のところ。それからリソースを持っているところが②の所に出て来る。アジャイルにやって行くところが③の所の戦略として使えると。ま、こんなようなところを意識しながら、大企業の方がSVの方々とお話をして頂く、というのがいいのじゃないかな、と思う次第です。

短い時間でございましたが、どうもありがとうございました。(会場拍手)

○司会 (大須賀) :

住田様、ありがとうございました。

◆15:30~16:30 IIIパネル討議：すべての参加者に Win-Win をもたらすエコシステムを目指して

モデレータ 大水 眞己 (前出)  
 パネリスト 住田 孝之氏 (前出)  
 北野 譲治氏 (イーパーセル(株))  
 平井 宏明氏 (三井住友海上キャピタル(株))  
 高江 瑞一氏 (株日立製作所)



【05\_スライド1】

○司会 (大須賀) :

続きましてパネル討議「全ての参加者に Win-Win をもたらすエコシステムを目指して」を始めさせていただきます。

【05\_スライド2】

○モデレータ (大水) :

パネルっていうと、こういう風に座って足下がスースーするというのが多いのかなと思いますけど、知財協でこういうことをやったことがあまり無いんですがトライをしてみました。

じゃ本日のパネリスト。まず最初にお断り申し上げますけれども、本日のパネリストの皆さんは個人として発言するということで、それぞれ肩書のことにはちょっと忘れて頂いて、是非そういうご認識でお願いしたいと思います。申し訳ないんですけども、全員「さん」付けで呼ばせて頂きますので、よろしくお願いします。

それではまずご紹介で…、

住田様。あ、住田さん。(住田氏と会場から小さな苦笑)

北野さん。(北野氏「お手柔らかにお願い致します」)

高江さん。(高江氏「よろしくお願いします」)

平井さん。(平井氏「よろしくお願いします」)

【05\_スライド3】

まずちょっとアイスブレイキング。今日はですね、1時間セッションがありますので、だいたい3つぐらいに分けてやろうかなと思っています。

まず、最初はイノベーション一般について、ちょっとこういうのを話題としてやろうと。2番目は一応、知財協ですので知財の話、3番目は将来の話を皆さま個人として色々お話を頂いて、というような形で3分割、できれば真ん中のその知財の話を手厚くやりたいなと思っております。

イノベーションと言ったときに、ごめんなさい、住田さんの前で言うのも何なんですけど、政府の何となくのトーンとしては、「これからはベンチャー、スタートアップの時代だよ、中小の時代だよ」と言われてきているんですけども、果たしてこの後のイノベーションというのはどういう風に進んで行くのかということ、ちょっと話題として挙げたいなと思います。私個人の感覚で言いますと、最近見えて、「これ、凄いイノベーションだったよね」と思うのは、例えば、QR コードってあるんですよね。デンソーの人と話していると、「QR コードが、こんな風に電子決済で使われるなんて誰も思っていなかったんですけど、ウチが作った技術を勝手に他の人が使って、最終的には、今、電子決済のプラットフォームになっているよ」と。こういうようなことっていうのは、多分、技術がコロコロ、コロコロと転がって行って、どんどん新しい可能性を秘めている、というようなことがあるんじゃないのかなと。そういった観点で見たときに、これから起こって行く或いは今まで見て来た中で、「イノベーションって、こんなじゃないの？」というのを、ザクとしたイメージで、パネリストの皆さんに

語って頂きたいなというところがございます。これ、最初に話すのが一番有利だと思うので、北野さん、お願いします (笑)。

#### 【05\_スライド4】

○北野 譲治氏：

どうも初めまして。イーパーセルから参りました北野でございます。今日は、個人としてお話をさせて頂きたいと。実は「今日、ここに来い」と言われたのは住田さんからなんですけども、私が京都に出張している時に携帯電話で「来い」ということで、「何しに行くんだ?」と言いましたら、「こういう場があるので、一緒にトークセッションをしようや」ということだったんでありますが。

ちょっと本題から外れて1分ぐらいお時間を頂きますけども。私がアメリカで特許訴訟を起こしたのが2011年。2012年にそれが報道されて、世間に広がる、広められることになったんですけど、その後に直接間接を問わず、物凄く、知財のご専門の方から怒りの電話やメールが私の所に飛び込んで来ましてですね、「何てことしてくれたんだ」というようなことがあります。恐らくだから、今日は非常に away な処でお話をしなければいけない、というところで、非常に緊張をしておるんですが。

イノベーションということでもありますけれども、我が社のイノベーションは1996年、まだインターネットの黎明期と言われた頃にですね、いわゆる通信のプロトコルを開発したということがイノベーションということなんだと思います。ただ、自社の(本業の)話をするなということでもありますので〔編集注：大水モデレータが別途紹介するため〕…。

私、3年程前の夏に、高校の時の同級生と一緒にバイオベンチャー〔編集注：朝日ゲノミクス(株)〕を始めました。これは、この間、本庶 佑先生がオプチーボを…ガンの特効薬だと言われるものを…開発して大変な反響がありましたけれども、私の友人がそのガンが免疫から逃れるメカニズムというものを世界で初めて論文にして、これは Nature なんですけども、それに関連した特許というのがあります。イノベーションということでいくとですね、この特許技術というものが、どこかの製薬メーカー…これコンパニオン診断薬ということなんですけども…そこと連携することによって、それが世の中に流通するということで、恐らくそれで大きなイノベーションが起きると思います。オプチーボというのは、その奏効率が2～3割だと言われているものですから、非常に大きな財政が投下されていながら、7割ぐらいの人には効かないんだというような問題が一方でありますけども、それが効くのか効かないのかを判別する技術が我々が持っている特許技術なんです。これが一つの製品ということで世の中に出て行くことによって、イノベーションが起きるのではないかと、いう風に非常に最近感じているところがあります。これでいいでしょうか？

○モデレータ (大水)：

じゃちょっと追加の質問をさせて頂きます。それがイノベーションとして世の中に出て行って初めてイノベーションという形に評価されると思うんですけども、そこに対して必要なものというのを、例えば企業間の連携で見たときに、どのようなイメージをお持ちでしょうか？

○北野 譲治氏：

(製薬の業界は、)日頃私が本業としてやっているIT分野のビジネスとは非常に大きくかけ離れている、という風に思っておりまして、この特許技術そのものが、我々にとってある意味全てであります。ITのところはですね、パートナーとして組んで頂ける先が非常に厳しい・少ないというのが私の日々のストレスなんですけれど、

この製薬の業界での特許技術というのは製薬メーカーの評価が非常にストレートに來ます。「是非、組もう」というような会社が非常に多く來ているところを見ますと、今の IT の事業で苦勞しているような苦勞は恐らく無いのではないかと、という風に思っております。

○モデレーター (大水) :

つまり、IT の中では、最初の繋がりのところを見つけるのが結構苦勞される。それに対して、製薬の方では、それをこう目を皿にして探しているような人達が色々いて、色んな機会がある。つまりその違いがあるという、そういう理解で宜しいですか？

○北野 譲治氏 :

ええと、ちょっとこういうようなことを言うと…。ま折角こういう場所ですので、誤解も恐れずに敢えて申し上げますと…、

IT のビジネスで我々の技術を色んな企業あるいはパートナーに紹介するとですね、その時の印象というのは、「非常によくできた製品だね」「非常に丁寧に作られた製品だね」という風に評価して頂く一方で、実は物凄くジメジメとした、こう何とも言えない雰囲気があるところに漂います。それは何か僕には分かりません。分かりませんが、また、僕は技術者ではないので分からないんですけども、もうそこには、恐らく、それを聴く技術者の嫉妬あるいはプライドが傷つけられる。違っているかもしれないよ、何かこういうですね、「いいものはいいじゃないか」というようなことを正当に評価するっていう風な商習慣とか文化とか、それが無い、という風に非常に感じます。

が、バイオベンチャーの方ですね、そういう同じように製品技術を紹介しますと、「これはいい」ってすぐ言います。「これはいい、組もう、応援するよ」という反応が非常にストレートに來ます。

ここが大いに違うのかな、という風に感じます。

○モデレーター (大水) :

ありがとうございます。では、その嫉妬が果たしてあるのか無いのかというところを高江さん。

○高江 瑞一氏 :

高江です。よろしくお願ひ致します。あの、嫉妬があるか無いかというか、それって、大企業の例えば事業会社の誰かにお話される時に、その「誰か」に依ると思うんですけども。そのお話された相手が、自分の職分を侵されるとか、自分がやって來た研究よりも北野さんをご提案された技術の方が上回るっていう感触を得たのであれば、その反応は非常に自然かな、と思います。それは、要は自分の職分が侵される訳なので。ただ、それが大企業として、自分が仮説を立てた事業の一つの、何というかな必要なエレメントとして絶対にそれが必要だということであれば、そういう反応にはならないと思うので、それは事業会社側の習熟が必要だと思います。というのが、今の話に対する印象です。

○モデレーター (大水) :

どうやれば習熟するんでしょうか？

○高江 瑞一氏 :

それは、事業仮説を書いて、大企業側の担当者がちゃんとその事業仮説を書いて、それに対して必要な技術のう

ちで事業会社側がどこが不足しているのかというのをちゃんと把握していれば、そういう反応にはならないんじゃないかと思います。

○モデレーター (大水) :

住田さん、今のような会話を聴かれて、先ほどのデザインシートの観点では？

○住田 孝之氏 :

あのやっぱり、その違う、その嫉妬というのは凄いな、誰にもあると思うんですね。「やられたな」とかそういう風に思っている人がいると。だけど、「やられたな」とか嫉妬する人はまだいいと思うんですよ。そうじゃなくて、「この話は自分の辞書には無いから、そんなものは存在しないのである」と、こういう人がまだ大企業の中には割りと多くて、そこでシャットアウトする人って、いるんじゃないんですかね。特に、その技術の世界でもそれがあるし、もちろん政策の世界でもそういうのはある訳ですよ。「そんなの君、無理だよ」みたいとか。そういう人って割りと多くて、だけど少なくともポジティブに受け止めてくれるだけまだ一歩マシかなという感じはします。

○モデレーター (大水) :

平井さん、そういう意味では、そういう尖った技術というかですね、というところを最終的の出口として例えば exit の段階ではこう、既存企業であったり或いは他のベンチャーであったりとか繋げてということ、当然今まで苦労されていると思うんですけども、そういったところで、こういうその人の心の動きというか、そういういま話して来たような behavior について何かコメント頂けますか？

○平井 宏明氏 :

平井と申します。えーっと、多分ですね知財の専門家の方がみんな集まってられるんで、私だけがド素人で、ただちょっと投資を長くやって来たということで、まあちょっとそういう感覚でキャラ設定でお話させて頂きたいと思うんですけども。あの、exit として技術を繋いで行く？

○モデレーター (大水) :

まあ exit でも、いわゆるピボットでもいいんですけども、繋げて行くというところですね…。

○平井 宏明氏 :

お話にあったように、いい技術者がいてですね。ちょっとまずベンチャーキャピタルみたいところが投資するときですね、審査をするときに、かなり専門家ってのが入って来ることがあってですね、バイオだったらバイオの専門家とか技術の専門家ってのが入って来るんですけど、ことバイオに至っては学説だったりアカデミックの論文に基づくものなんで、考え方が違ったら全然評価されないというようなことはあるみたいなんです。ただ実は投資って、あんまりその学術的な見解が正しいかどうかよりも、やはり事業として儲かるかっていう目線になってまいりますんで、どちらかというところでは、じゃあこの種を使って一緒に事業をやって行こうといったところでパートナーを見出せばいいかなと、いう風に思っています。ですからそういった意味じゃ、その会社に限る必要は全くないものですから、イコールパートナーってことで考えるのであれば、じゃあ隣の企業に行こうっていうことがチャンスをつかむ最短コースかなという風に思っております。

○モデレーター (大水) :

そういう意味では隣の企業に行く自由が比較的あるというところかと思うんですけども、高江さんどうですかね。例えばA社という会社があってですね、そこが目を付けたベンチャーがいたと、それをB社にとられるというような時というのは、どういう社内的には動きになるんですか？

○高江 瑞一氏 :

どういう動きになるかっていうか、結局そういうことって多分往々にしてあるんだと思うんですけども。弊社側で例えばこういった新規事業に対して、例えばベンチャーさんが持っているソフトウェアを使いたいって思っていて、それを組み込んで事業をやろうと思ってました、というときに、例えば欧米の大企業さんがそのベンチャーを買収してしまって、その事業仮説自体が駄目になっちゃう、っていうのは全然ある事態で、結局はそれって動きが遅かったからその事業が失敗しましたね、ということに。なので、要はベンチャー側の選択肢から外れてしまったことで我々の事業が駄目でしたね、ということになるんだと思いますね。

○モデレーター (大水) :

その時にそんなに平静としてられるのか、それとも社内では結構ドロドロと…

○高江 瑞一氏 :

実際はドロドロすると思います。と思いますが、大企業側も多分ちゃんと失敗するって重要ですよ。なので、その事業の中でベンチャーさんの持っているソフトウェアがキーとなるテクノロジーで、それを確保しないと事業が成り立たない、っていうことがプロジェクト内でクリアになっていけば、それはちゃんとそれが原因で失敗です。それはミスったね、ですけども、ミスったことが次のもう少しスピードアップして行こうっていうような事業構成、次の事業促進の仮説となって行くんだしたら、全然それは全体としてはいいんじゃないかなと個人的には思います。

○モデレーター (大水) :

今のお話を聴いていると、凄いモダナイズされたというか。北野さんの所は 2000 年頭ぐらいから北野さん自身関わられて 20 年ぐらい経つ訳ですけども、いわゆるベンチャーと既存企業との関わり・付き合い方というもの雰囲気と言うかですね、年月を経つにつれて変わって来たところがありますか？

○北野 譲治氏 :

すみません。なんか愚痴を言いに来たような格好になって本当に申し訳ないんですけども。

弊社はですね、1996 年ボストンで創業した会社です。当時私はおりません。日本の市場とアメリカの市場で決定的に違うって思われるいい例になるとと思いますので、敢えてお話をします。

私どもの製品の産業利用としての第 1 号っていうのは、Lehman Brothers 証券なんですね。今はもう破綻して残念ながらありませんけれども。2000 年のいわゆる 2000 年問題、Y2K の直前にですね、Lehman Brothers が当時世界中の約 400 社ぐらいのお客様、例えば世界中に銀行とか証券とか保険とかがある所に、債券ポートフォリオのデータを CD とか DVD に焼きつけてこれを送ってたんですね、物理的に。これだけインターネットが世界中に広がって来たんであれば、データを焼き付けて物理的にデリバリーするのではなくて、インターネットを使って電子ファイルのまま送ればいいじゃないか、というような考え、当然そういう風になってきて、じゃあそれができ

る会社はどこにあるんだ、という風なプロジェクトがあったんです。

で実は当時我々はまだ出来立てほやほやの会社で、ソフトウェアも何とかかんとかぎりぎり動くっていう状況だったんですけども、何とコンペの相手というのは米国 IBM、あと、今もうありません、無いかも知れませんが、当時のセキュアインターネット EDI の 2 強ですね、Sterling Commerce と Harbinger という会社がありましたけれども、この 3 社、巨大な企業です。我々は何もありません。そこにソフトや技術があるというだけの状態だったんですけども、何が起きたかっていうと、Compaq が担いでくれたんですね。「この製品いいじゃないか」と。「ここで勝負してみようよ」と。「俺が連れてってやるよ」と言って、単独では行けなかったプロジェクトに Compaq が連れてってくれたということがあります。これ 1999 年 9 月のことです。当然データそのものをセキュアにデリバリーするっていうことだけに集中して作ったソフトウェアですから、決して IBM にも Sterling Commerce にも Harbinger にも負ける訳がない。従って、そこで世界中のお客様とインターネットで我々のアプリケーションをインターネット、シークレットページから落としてですね、ダウンロードして、インストールして、世界中の何社かのお客様とインターネットでセキュアに繋いだんですね。そこで、債券ポートフォリオデータってのは当時でも数百 MB から 1 GB 近いでかいファイルです。これ、送れる訳がない。メールだと到底無理。それを、その場でスルスルスルッと送ることが出来たんですね。これを見た Lehman Brothers の CIO が、「これでいいじゃないか」「君らに任せるよ」というような会話がその場であったらしいです。すぐ受注してわずか二ヶ月ぐらいで世界の 350 社のお客様と、インターネットで我々がセキュアに回線を繋いだというようなことが、実は 1999 年であって、それが我々の製品がある種一瞬、一瞬ですよ、アメリカでブレイクするきっかけになった、ということで日本に来たんですね。

で、当然日本でもそういう風な展開になるだろうと思って、私もそういう意味では保険のブローカーでしたけれども営業のプロだと自分で思っておりましたので、それだけの製品を圧倒的な競争力のある製品であるので、これ売れるだろうと思って、ありとあらゆる会社、もうどれだけ回ったか分かりません。1 年ぐらいかけて、ありとあらゆる会社を回りましたが、それを担いでくれる会社はゼロ。導入する会社はゼロ。何故か。「グローバル標準の技術じゃない」っていうことなんですね。「尖った技術だから使わない」「怖いから使わない」という風にどうしてもなっちゃうんですね。ベンチャーに「グローバル標準の、いわゆる標準技術を持って来い」という全く真逆のオーダーが来るというようなことで、本当に苦勞する何年かがずうっと続く訳ですね。恐らく、ご質問に答える形にすると、今も変わってないと思います。今も変わってないとは僕は思います。やはり「標準技術を持って来い」「アメリカで売れているものを持って来い」というのが恐らく、恐らくですよ、大企業の会社の皆様がおいでになると思うんですけども、そういう技術であれば使うけれども、尖った技術は怖いから排除っていうような傾向にあるのではないかという風に、ごめんなさい、思います。はい。

○モデレータ (大水) :

じゃあ大企業の…高江さん。

○高江 瑞一氏 :

私、調達やってないんですけど (苦笑)。我々も、ただ、スタートアップさんの技術をフロントに立って提供するっていうときに、確かによく問題になるのは QA とか品質保証をどうするのかとか、相手も大企業だとすると相手の大企業の調達基準にどういう風に適合して行くかっていうのが非常に困難で、かつそれを大企業の品証を通すために大企業のシステムに載せようとする全くスピード感が合わずに、スタートアップ側の、要はやる間に死んじゃうっていう話があるので、そこは凄く難しいです。別に今解決策がある訳ではないんですけども、一つは考え方としては標準的な調達に乗せるべきかどうかっていうのを考えます。要は標準が適用されるよ

うな調達のフロントに持って行っても結局時間がかかってしまうので、それはそれで乗せて行くという道もあるけれども、もう少しニッチな課題の部分であれば標準的な課題じゃないので、例えば ISO とかっていう標準的な基準に則らなくてもいいような課題もあるだろう、という仮説をもってビジネスを組み立てて行って、それで、ここまでのワランティで、この技術はこういうニッチな市場なので、これぐらいのワランティで勘弁してもらえませんか、っていう話し方が、我々がフロントに立ってできるのであればそういった道もあるかな、というような仮説をもって事業仮説を立てているという感じです。

○モデレーター（大水）：

住田さんが何か目配せを頂きましたので…

○住田 孝之氏：

お話を聴いていると、やっぱり何かを「本当にやりたい」という気持ちがあるかどうかという所がかなり分かれ道だと思って。さっきの Compaq なんかのケース、あるいは Lehman Brothers のケースも、「とにかくこれは実現しなければいけない」と。「こういう期間で何が何でもやるんだ」と、「やってみるんだ」と、「やりたいんだ」というのがあれば、そのところは割りと思いついて判断ができると思うんですけど、日本の大企業で一生懸命ボトムアップで稟議を回して行くようなそういう所だと、上の人に何と言われるかなあみたいな、そっちが先に立っちゃって、フロントに問題を解決したいっていう気持ちよりも、「何とかうまくやれないかな」「何とか失敗しないでやれないかな」という、やっぱりそっちのチェックの方の気持ち、守りの方の気持ちが凄く働きやすい構造になっているんじゃないかなと、お話を聴いて、気がしますね。

#### 【05\_スライド5】

○モデレーター（大水）：

ありがとうございます。今お二人の方から「失敗」という言葉が出たので、これを機に知財の方の話に繋げて行きたいと思います。先ほどの長谷川サブリーダーからの報告の中で、知財部門はベンチャー連携やスタートアップ連携をした時に、「知財がちゃんと確保できてない」と言って後から怒られるリスクがあると。当然色々なことを考えて契約構想をするんですけども、例えば先ほど高江さんが仰っていたみたいに、一旦A社が目をつけた会社がB社に取られて行くと、そうすると、「お前何やってたんだ」「何でそこでちゃんと権利を確保しとかなかったんだ」というような形で失敗ということにされてしまうと。そうすると、連携する時にできるだけ広い権利を確保しようというような形でやり過ぎる。その結果として不信感が生まれて、というようなところが一つあるのではないかな、というのがプロジェクトの中で議論していた内容でございます。そうしたときに、例えば先程の Compaq のケースで、仮に失敗してたらどうなったんでしょうね？

○北野 譲治氏：

失敗っていうのは、その採用されないっていうことですか？

○モデレーター（大水）：

例えば Compaq の方が目をつけてイーパーセルいいぞって売り込んで、実際に動かしてみたらちょっとうまく行かなかったというような、ごめんなさい、仮想の事例でございます。

○北野 譲治氏：

2001 年 9 月、9.11 のテロがありましたけれども、あの後にニューヨークタイムズです、当時の Lehman Brothers のグローバル CIO がインタビューに答えてですね、「こんな悲惨な事件が起きてしまったが、俺らは一日も休むことなく、当時の 400 社のお客様にイーパーセルの技術でデータを配送し続けたぜ」と。ということで、

強いアメリカってということが一つのテーマで、彼が、これぐらいの、まだ大切にその切り抜き持ってますけれども。「失敗したら、それは仕方ない」っていうことだと思います。つまり、その時のグローバル CIO はスティーブさんだっと思いますけれども、「俺の目に適ったんだから、いいんだ。だから多少のリスクは取って、俺はこれを徹底的に使い果たしてやる」と。で、「コンペに参加した4社の中で、今少なくとも最も先端に行ってるのが君たちの技術だ。だからそれを採用する。しかし、将来これでトラブルったりとか、君たちが2位に落ちるようなことがあれば、即座に契約は解約する。よって、徹底して俺らについて来い。徹底して技術を磨け」と、当時のグローバル CIO は我々の CEO に言ったそうです。つまり、ここにアメリカの懐の深さっていうものが恐らくあって、そこに物を見る目利きがいて、リスクを取って、尖った技術を育てるんだ、というようなことを端的に表すストーリーではないかなあ、という風に感じますね。

○モデレータ (大水) :

ありがとうございます。英語では“Monday morning quarterback”っていう確か表現があると思うんですけども。日曜日のフットボールの試合を月曜日に「ああすればよかった、こうすればよかった」と後付けで言う人のことをそういう言い方をするんですけども。日曜日にやった判断は後悔しないで、月曜日に失敗すればまた次をやればいいのか、そういうしつかりとした決意なんではいなかね。目利きのプロの平井さん、どういう風にアプローチされてますでしょうか？

○平井 宏明氏 :

あのですね、失敗みたいな目線から入るとですね、実はあんまりベンチャーキャピタルっていうのはお金を貸す訳じゃないんで、そもそも回収はハッピー回収を狙うというかですね、ハッピーexit を狙うかっていうことで、「駄目だったときはしょうがないね」と。ただ、また新しい事業に少し、ピボットって言って、状況を変えることによって資金調達ができるんだったら引き続き見てるし、良くなるんだったら追加投資するし、みたいな事業との付き合いをするようなところがありまして、実はここ2～3年間でベンチャービジネスさん、スタートアップさんと大企業さんの連携のスタイルって相当変わって来たんじゃないかなって、実は思ってます。そんな点でお話させていただきますと、やっぱり従前は、法務の方なんだろうきっと、共同開発契約のところ、もう「あれは、これは」というような案が出てきて、「これじゃダメだ」って思って実は最初に弁護士・弁理士の先生方にご相談したのが、私の特許っていうのをまともに仕事で触った経験でして。その後やり取りはしていったんですが、その会社ですら、今ではかなり「一緒にこの技術で製品化して行こう」というような思いってのが伝わったんでしょうか、かなりフェアな関係になっております。あと最近特許がらみでよく、有効かどうかは分かんないですけど、AI ですよね。ディープラーニングだとか機械学習の技術ということで、ベンチャーさん、特に若いベンチャーさんがですね、大企業さんにとり上げて頂いて、それで POC と申しまして仮説検証をやって行くという。実は、最近、その案件は某大手の会社さんで社長案件4件のうちの1件だっということですね、なおかつこの機械学習つけたかったらこうしないと実装できない、要は安全基準だとか品質管理基準みたいなのがあって、そこを邪魔するようなことやっちゃうと一から検証し直しだっということがあって、外付けにしるってのは大手パートナー企業、大手会社さんのアドバイスで、外付けで機械学習の結果をフィードバックして行こう、というような話になり、よくよく聴いてると、やはり大手さんは実は世界マーケットにそれを活用できるチャンスをお持ちなんですよ。ですから逆に言うと非常に資金的な支援もして頂きながら、それも別に Equity のシェアをとるんじゃないかなってですね、まだ全部とは言いませんが、色んな案件に応じて、色んなレベルではあるんですけど、ただ少なくとも三年前に比べたら相当受け止めて頂ける関係というのは変わって来たんじゃないかと思えます。

○モデレーター (大水) :

それは、頭が柔らかくなったということですかね？

○平井 宏明氏 :

いや多分ですね、「イノベーションって、やんなきゃいけないらしいよ」って、みんなが言ってることなんじゃないかなと思うんですよね。大企業さんでもこれ取り上げて頑張りなさいということで、こうまあ一つ勝手なことをやっている訳じゃないということと、まあ逆にそれ失敗するかもしれないということも従前よりは結構許容範囲が広がってんじゃないかなって。まあ多分、ベンチャーのせいにするんですけど。ま、それでいいんじゃないかなという気はするんですけどもね。

○モデレーター (大水) :

先ほどの長谷川サブリーダーのまとめで言うと、「何となく」ていうのがどんどん広がって行っている部分があると。

○平井 宏明氏 :

多分ちょっと「何となく」で通ってるとはちょっと、私も内部事情なので全然分かんないで、そんな「何となく」でいいのかなと思うんですけど。やはりこうベンチャー投資をしている人間からして、その相手様との関係を確認してヒアリングしたいという、必ずその主管者が出てきて「自分達はこうやってるんだけど、当然ベンチャービジネスはリソース足りないよね。その辺、どうするんですか？」みたいな話を相互にお話ししながら、「まあ、あと半年で結果が出るから」みたいなことで、まあご一緒できる機会っていうのは殊に最近増えて来たような気がします。

○モデレーター (大水) :

そういった判断をされるときに、先ほど特許という話がありましたけれども、特許の役割というものをどういう風に今ご覧になっているのでしょうか？

○平井 宏明氏 :

あの特許は、すみません、私のベンチャーキャピタルが投資している目線というです、やっぱりイノベーションを構成する要素の一つで、一つの道具だと思っています。やっぱり技術を分かりやすく相手に伝えることができるし、且つ、この技術を使ってこれをするということで、取引のベースになるようなところがあってですね、正にオープンイノベーションの根拠になる、というようなものだと思います。

○モデレーター (大水) :

あの、知財業界のプロの方が今ここに殆どなんですけれども、特許の元々はオープンではなくてクローズのイメージがやはりあってですね、独占をするというのが特許権というものの根本なんですけれども、いまオープンイノベーションというのは寧ろそれを技術が公開されているというところを捉えてという…

○平井 宏明氏 :

あの、寧ろイノベーションを許容するようになって来たという話と、その中の構成要素で道具として特許があるんじゃないかと、いうことが全てです。すみません。オープンイノベーションというところとちょっと誤解があったのかもしれない。

○モデレーター (大水) :

いえあの、最近流行りの IP ランドスケープというのがあって、どういう所にどういう発明がなされていて、あ

るいはそれがどういうボリュームでと、ま色々な分析もあると思いますが、そういうのはやはりそういうベンチャーの投資判断の中で使われることはありますか？

○平井 宏明氏：

やはりですね、ちょっと実は殆ど無いといったら変なんですけれども、やっぱりもう少しビジネスモデル寄りの評価になって行くような気がします。あの、「この技術が明示的であることは非常に重要だ。だけどどうやって稼ぐんだ？」というところに意識が行きがちなんです。あのただ、その道具というか形というか、特許として認められる可能性があるのかとか、そういった特許自体の評価というのは非常に大事なものですし、将来事業が本当に儲かり出したら護って行かなきゃいけないんで、どんどん特許戦略というのは重厚になって行くんだと思うんですけど、まずはありきというところで協業を検討する、というようなことでしょうか。

○モデレータ (大水)：

高江さん、今のあたりは如何でしょうか？

○高江 瑞一氏：

まず前半のお話で事業会社側のスタイルが変わって来たというのは、シンプルに、スタートアップ側のバーゲニングパワーが凄く上がって来たんだと思います。大企業側でもスタートアップに選ばれないと多分組んでももらえない、とか選んでももらえない、という意識が凄く高いと私も感じてます。なので、足りない部分も出してちゃんとお金も資金も提供して事業開発に必要な環境を整えてあげないと、恐らく組んでももらえない、という風に事業会社側が思っているんだろうなと、いう風に思いました。というのが一点と、知財は組むときの適正な公平な利益の分配を担保するという機能の面と、あとはその事業が本当にうまくいったときに第三者から事業を防衛するという観点の、どちらもあるのかな、とっていて、そのときに後者だったら、それは事業の超えるべきハードルが技術であってその技術を大企業・事業会社とスタートアップが両者組んで第三者から防衛するというので、それは評価できるし評価されるべきだと思いますし、前者の公平な分配を担保するという文面だと、それは我々としてどういう風に先ほどの失敗した場合というのを考えて行くかということに繋がって来るのかなと思いました。

○モデレータ (大水)：

ちょっと視点を変えますと、北野さんが描かれている高杉先生の小説「雨にも負けず」の中で、「ゼロから1を産み出す」というのと、「1を10にする」というのがありまして、「ゼロから1を産み出す」というのがボストンの技術者で、その技術者が産み出した「1を10にする」男というので北野さんが描かれていたと思うんですけども。例えばベンチャーが「ゼロから1を産み出し」て、既存企業がそれで組んで、誰かは兎も角として、その「1が10になる」というときに、そのときの価値は誰がどれだけ貢献したのかというようなところに、この知財が何らかの使い方ができる。そういったお話が先ほどの前半のところですかね？

○高江 瑞一氏：

そうですね。結局、知財の価値そのものというのはやっぱり交渉に基づくものだと思うので、ま知財も一つの要素だとは思いますが、最終的に成功した場合に公正な分配をするとか、失敗した場合にどういう風な引き取り方をする、というところで知財は重要な役割を果たす、ということだと思っています。

○モデレータ (大水)：

そこに平井さんが投資をすると「10が100になる」ということでよろしいんですかね？ (微笑)

○平井 宏明氏：

あの、それが必ず行くとは言わないんですけども、10社に何社かは行ってもらわないとファンドが回らないというのが商売です。(微笑)

○モデレータ (大水)：

こういう、お互い「大企業は全部持って行ってしまおうよ」あるいは「ベンチャーの人は頭が堅くて『その技術は自分の物だ』』と言い張るよ」というようなところで、あまり和解というかですね、お互い腹を割った話ができなくて誤解があるのかな、というのが、このプロジェクトを始めたときの我々の疑問だったのですけれども、住田さん、そのあたり如何ですか？

○住田 孝之氏：

あの、やっぱりコミュニケーションがですね、慣れてないというかですね。やっぱり何というか、普段、大企業の方は大企業同士で喋っているときの何というか暗黙の前提としての知識とかよくあるパターンとかですね、そういうのと、多分、大企業とベンチャーの方がお話しされる時は全然違って、違うことを薄々感じながらも、多分大企業の方は「いつもこれでやっているんだからいいよね」「何か伝わらなかったのかなあ」みたいな、そういう何というか、本格的に突っ込んで行かないで擦れ違ってしまうというようなケースがあるんじゃないかな、と思いますね。そこはもっと本当の、何て言うか誰にでも分かる言葉で、普段とはちょっと違うつもりで喋るぐらいのことを大企業の方もされた方が、きっと本当のところは分かって来るのかな、という感じがします。

○モデレータ (大水)：

そうなるにはどうすればいいのでしょうか？ 色んな所で人と人の繋がりというところが重要になって来るのかなという風に、皆さんのお話を聴いて思ったんですけども。目利きをする人、企業規模に拘わらず自分の立ち位置をしっかりと説明できる人、腹を割る人、といったところを日本人のコミュニケーションを上げて行くと、そういうことなんでしょうかね？

○住田 孝之氏：

あの、色んなツールは使えるとは思いますがね。例えばだからその、普通にこっち側と向こう側に座って書類だけ見て喋っているっていうのだと、やっぱり中々通じなくても、例えば絵を描いてみるとかですよ、ま「経営デザインシート」でもいいんですけど、どういう位置付けなのかを見せてみるとかね。それで何かこう視覚的に分かるもの分からないものっていうのを、どこの部分まで分かっているかどこの所がよく分からないかというところをまず明確にして行くと、コミュニケーションは圧倒的に速くなると思うんですけど。そう分かっても割りとそれをやらないケースというのが多分あって、「全体がこれだけの時間でやる中、わざわざこの話を1から議論しなきゃいけない様な状態にしたら、何か他の人に迷惑を掛けるかな」とかね。大企業の方は大体チームで来るからそういうのがあるんですけど。あのその辺の遠慮してお互い何となく遠慮し合って、本質的な部分が本当の会話ができない、というようなケースは、まこれは別に大企業のことだけ言ってるんじゃないで、私なんか役所にいたからお役所なんかで常にそんなことばかりですよ。「こいつ、絶対擦れ違ってるの分かっているのに、わざとそのまま行こうとしているよな」みたいなね。そういうのって何かこう絵を描いてあげたりすると、「いやそれは違うんだよ」「それはここのことを言ってるんだ」って、何を議論しているかがはっきり分かることによって解消を本当はできると思うんです。

○モデレータ (大水) :

今回このパネルを準備するにあたって4人の方にお会いして、1人だいたい1個以上は私の知らない言葉を使われていてですね、後で一生懸命 Google で検索したりとかして取り繕っていたんですけども。あのそういう意味で人と人のコミュニケーションというところで一つ思い付いたのはですね、北野さんを描いた高杉先生の小説『雨にも負けず』を読んでいると、色んな人が周りの人と繋がりをうまく活かして、活かしたのか生きて来たのかは兎も角、そういう人の重要性、目利きの重要性、あるいは人の目利きと言うんですか、あるいは人を見極める、そのあたりは繋がりについて一言頂けますか？

○北野 譲治氏 :

得意なところじゃないけど… (苦笑)、すみません。私、2004年に住田さんが(経産省の)知財の室長になった時に、「これから俺は知財じゃなくて知的資産っていうものをやるんだ。お前、一緒に付き合え」と言って、それをやったことが、今の多少なりとも成功に繋がっているんだろうな、という風に振り返ります。

「人と人の繋がりを」ということを言え」ということなんですけれども。私、よく講演会みたいなものに呼ばれて1時間くらい喋れっていうと必ず最近喋ることが1つあります。それは私が薫陶を受けた4人の恩師の話でありまして、全ての人がこの本の中に書いてある訳ではありませんけれども。

名前だけ申し上げますと、1932年(昭和7年)という歴史の教科書に出て来るのは五・一五事件が出てきます。それから4年後に二・二六事件というのがあります。それを誘発するような形で起きたのが1932年の2月から3月にかけて血盟団事件という、「一人一殺」、一人が一人を殺すんだというテロ事件が起きているんですけども。私はテロリストじゃないですよ。そこで東大法学部の学生としてその中に中心的な役割を果たした人物に四元義隆(よつもと・よしたか)という、鹿児島出身の大先輩がおります。この人から私は「何のために仕事をするのか、ということをよく考えろ」と言われました。「お金儲けなのか、地位なのか、名誉なのか。お前は何のために仕事をするんだ」「座禅をして心の垢を全て棄て去った後に何か見えたら、それがお前が一生を懸けてする仕事だ。死ぬ気でやれ、真っ直ぐやれ」という風に言われて、10年掛かってこの仕事に辿り着きました。

二人目。それから3年後。村山富市先生と私は会う機会がありました。素晴らしい人です。別にそれは私、政治の思想が右だの左だのっていうことではなくてですね、その、私欲が無い、ということですね。欲が無いってことの素晴らしい生き方ってことに、本当に会った瞬間に感化されて、今でも親父のように付き合っています、家族ぐるみで。この時期になると、だんだん先生は東京には出て来られないので、私は大分まで河豚を食べに行きますけれども、まあ大分は河豚は肝まで食べさせてくれるということなので、まあ行って旧交を温めています。村山先生から教えて頂いたことは正直・誠実という二文字。正直に生きろ、誠実に生きろということ。これ以外に私は何も勉強していません。これは私の仕事においては、品質、です。正直・誠実にお客様と向き合うことは品質そのものだ、ということも村山総理から教えて頂いたと思って、本当に感謝しています。私どもの製品が今世界中で使っているのは、特許があるからではありません。この品質です。絶対に、送ったものが確実に届くということ、を技術的に保証しているサービス、この品質です。これを教えてくれたのが村山富市先生です。

次の方はちょっとお名前を伏せますけれども、2000年代に経団連の会長をされていた方との出会いをセットしてくれた方がいます。私の親父と同年で昭和7年生まれの方なんですけど、今でも年に2回ぐらい会って食事をさせて頂いておりますけれども。この方がいたから私は今仕事は何とかできているんだなと思います。それは彼が会った時から今でもずっと言い続けることというのは、一つだけです。他のことは言いません。「経営者に大

切なことは、逞しい想像力を持つことだ。逞しい想像力で、あり得ないようなことを考え続けることが、経営者に必要な能力だ」と、彼はこういう風に僕に諭します。これ、薫陶です。これは何を意味しているかということ、イノベーションです。僕にとってはこの言葉はイノベーションそのものです。時代の変化に乗れる、ということですね。何があっても時代の変化に乗りながら渡り歩いて行ける。物事の見方を変えれば違う世界が見える。それで私は特許訴訟を起こした、ということです。「特許というのは、持つだけじゃしょうがないよね」と。まさかGAFaを相手に私が戦争を起こすなんてことは全く考えてもいませんでしたけれども、この逞しい想像力であり得ないようなことを考え続けた結果、それは特許で訴訟を起こすことも一つの在り様ではないかと、いう風に思ったことが、今に繋がっているのかなと思います。

最後。これはお名前は言っても言わなくてもまあいいんですけども。有名な昭和の名官房副長官です。自治省の事務次官をやられて、その後竹下内閣から村山内閣まで官房副長官を務められた方。この方には私も今でもずっと薫陶を受け続けています。毎週一回必ず会って10分、20分、30分、お茶を飲みながら色んな話をして、必ず1週間欠かしません。彼から教えてもらったことはただ1つ。「組織をマネージするためには、筋を通せ」ということです。この方の素晴らしかったことは、自民党の大番頭ですよ、竹下内閣からずっと続く、中曽根さんから…中曽根さんはこの間非常に残念なことでしたが…自民党の大番頭が細川内閣をマネージし村山内閣・羽田内閣という全く自民党じゃない政権をきちっとマネージしたという、この凄み・凄さというのはどこから来るのか、ということが私が本当に勉強させて頂きたいことだったんですけども。それは「筋を通す、ということだ」ということが分かった。私は決して、私を含めて8人のちっちゃな会社ですので、大きな組織を運営する様な立場には決してありませんけれども、時に大きなプロジェクトの時は100人くらいの人をマネージしなきゃいけないという、そういう場面に接することがあります。その時に、筋を通す。あの人にはこの顔、この人にはこの顔という、その場その場を上手く切り抜ける、ということではなく、「間違いは間違いだ」と、「俺はこう考えるんだ」、ということをきちっと自分の意見を言った後に、そこで何かいい所で着地をさせる、というこの手法を学ばせてくれた。

この4人の人がいたから、今何とかですね、偉そうにこんな所に座って、皆さんの前で生意気な話ができているのかなと、いう風に思います。そんなところでいいですかね？

○モデレータ（大水）：

ありがとうございます。この後続けるのは中々 勿体ないので、少し話題を変えさせて頂きたいと思います。

スタートアップの連携の時に最近よく言われるのは、既存企業の知財部門がベンチャー・スタートアップに対してサポートをします。これはどういう意味合いなのか、というところを、これは高江さんからお伺いすればいいですかね？

○高江 瑞一氏：

ええっと、サポートするというのは、多分大企業の知財システムをそのまま当て嵌めて、「こういう風にやんなさい」ってやるのは、それは多分、スタートアップという方法論としてのスタートアップのいいところが死んでしまうと思うので、それは付かず離れずというか、ちゃんとフレキシブルに、我々が、我々とスタートアップと一緒にやりたい事業仮説をタイムラインをきちんと引いてそれを実現しようとした時に、こういったアクション・アイテムが必要で、ここでマイルストーンで例えば知財であればこういった知財が必要で、その前でこうい

った決めごとが必要ですよ、というのをきちんとマイルストーンを描いてあげて、それに対して必要な知識があればそれは提供してあげる、ということだと、私は認識しています。

○モデレーター (大水) :

つまり、いわゆるオペレーションの中でちゃんと知財的な思考というものが入っているかと、そういうことでしょうか？

○高江 瑞一氏 :

本当に純のリテラシーを、何ていうか「知財とは？」みたいのをやるというのも一つのサポートだと思うんですけども、それは多分色々な士業の方々も提供できると思いますし巷に本も書いてあるので、私が説明するよりも分かりやすんだろうと想着いて。それじゃなくてということであれば、ちゃんと実務のオペレーションのところでサポートしてあげるのが必要なのかなと思ってます。

○モデレーター (大水) :

平井さんは、自分の投資先、投資に限らないかもしれないですけども、を見るときに、そういった観点で気を付けていらっしゃることはありますか？

○平井 宏明氏 :

ベンチャービジネスも実は未公開／公開といいますか、株式公開した会社と株式公開していない会社との2つの区分になると、ベンチャーキャピタルは、半分以上はレイター・ステージと言いまして、公開直前の会社にまとまった資金を付けて儲けると、これが実はファンドの基盤になっていまして、残り半分でアーリー・ステージをやって行くということになんですが。実はアーリー・ステージってご案内の通り、正確に言いますと、仮説検証しているとか、仮説検証が終わったんで製品としてどうにかしっかり仕上げて行こうよ、というような段階の会社なので、「デューデリシなさい」って何を見るんですか？ (笑) というところなんですね。やはりそこには人というのが非常に重要で、この経営者はこの技術を使って何でこんなことをしようとしていると、どんなことに拡げて行きたいと思っているのかと、いうのを強く持っている人、強い思いのある方と、住田さんも仰っていましたけれども、そういうことだろうと思うんです。ただですね、足りないことは凄く沢山あるんですね。言ってみれば、本当あの…今言ったことだけ説明できるけど、その他はどうやって良いか分からないっていうのが、実はベンチャービジネスの実情のような気がしてですね。じゃあベンチャーキャピタルズはお金は付けられるんだけど、その他のリソースをどうやって補って行こうか、ていうのがほぼ仕事の中心になって行くという感じです。

○モデレーター (大水) :

そのときのリソースの中には知財リソースみたいなものもある訳ですか？

○平井 宏明氏 :

実は特許で一番これいいなと思ったのはですね、若い技術者を弁理士の先生方の所に連れて行って、どういう技術だったら特許になるのか。「これ特許になると思うんですけど？」と言うと、「いやいや違うよ」と、「こういう風に整理しなさい」とか、「そこはいいよ、こういう所にチャンスがあるんだ」と、色々な自分の開発した権利を守るだけではなく、活かし方とか、見つけ方といったご指導を頂きながら、それで上手く構成を作って行くみたい。これをやったときに、これで取り敢えず若い開発者達を教育するのはこれが一番手っ取り早いなと思った、というのが最近ありました。

○モデレーター (大水) :

でも、結構お金がかかりますよね？

○平井 宏明氏 :

それは先生のご厚意なんではないでしょうか (笑)。あの、多分将来的な、いまベンチャービジネスはお金持っていると言っても、決して私腹を肥やしている訳じゃなくて、自分達が食うのが限界みたいな中で、開発なりサービスの構築にお金を使っているという状況があるので、そういったところで共感を頂いて、ご一緒して頂いている、というのが本当に初期のベンチャーの姿のような気がします。ですから、エンジェル投資といって個人の人が多いことを言わずにお金を出す、というのも事実だいが日本でも始まってきておりますし、アメリカに比べたら全然なんですけど、ちょっとずつ、そういう仕組みが出来てきているような気がします。

○モデレータ (大水) :

そうすると、ベンチャーの実際の若い人の人材育成も含めて、知財的なプロセスというものを経験させるということが大きな資産に今後なっていく、というような見方で宜しいのでしょうか？

○平井 宏明氏 :

それはもう間違いないと思います。

○モデレータ (大水) :

ありがとうございます。ほぼ時間が費消して参りましたので、このあと会場からも若干ご質問をお受けしたいと思うんですけども、その前に住田さん、今までの議論は如何ですか？ このプロジェクトは、実は住田さんとお話して、これはパネルをやったら面白いんじゃないか？ というようなところが切っ掛けの部分もございますので...

○住田 孝之氏 :

やっぱりこうやってパネルをやってみればみるほど、知財そのものをどうするか、というよりは、知財をどう活かすかとか、あるいは正に他の人には無いものが知財として、例えば特許になったりするかもしれないし。それを今度どういう風にするかそれが活用できるか、そういうことにどんどんどんどん行ってしまう。一方で、スタートアップと大企業というときに、お互い強いところ、勿論大企業は凄いいりソース持っているけど、一方でパッションみたいなものが足りないとか、そういうところがベンチャーの、「とにかくこれをやるんだ」みたいな所を活かして行くことができる。逆に、パッションはあるんだけど、知識が無い、知財のことが分かっていない、もうちょっと上手にやったらこんなに強くなるのに、ということをお互いの方がサポートしてあげると。要するに、お互いが Win-Win になれる方法が、今日の議論を聴いているだけでもヒントが一杯あったんじゃないかなと、いう風に思います。お聴きになっている皆さんが、「そういうことだったら、こういうことができるんじゃないか」というのを、自分事として思っ頂いて、それを実際にベンチャーの方とお話する際に、少しずつでもやってみると、本音で喋る、本当に自分が感じたことを喋る、ということをするとなんか大分違って来るのかな。そんな風に感じました。

○モデレータ (大水) :

ありがとうございます。「自分事」ということがキーワードですね。ありがとうございます。

## ◆質疑応答

### 【05\_スライド7】

○モデレータ（大水）：

それでは会場の方から数名、もしご質問があればと思いますが如何でしょうか。挙手なり、立って頂くなり... 如何でしょうか？いま当てられそうになった人が一人帰っていったんですが（笑）。あ、そちらの女性の方。

○質問者1：

今日はどうもありがとうございました。ちょっと弊社の事情とかも色々 考えて、こうしてみるとスピードというのも結構大事だな、と思ったときに、多分、高江さんのおられる日立製作所さんとかだとかなりマーケティングとか見えていて上手く行くのかな、と思うのですが、通常の会社っていうのが、やっぱり大号令という感じで「新しいビジネスを考えろ」とか言われ、とりあえず探して、「良さそうだね」と。マーケティングをきちんと出来ていないのかな、と思うことがある。中々、いざやり始めようと思ったらお客様が見つからないとか、一緒に組んでビジネスをしようとしたときにお客様が見つからないという状況があったりして、そういったものを補うために必要な活動であったり、もし相談相手だったり、あればなと思った次第で。すみません、とりとめのない質問で申し訳ないのですが、何かアドバイスがあれば。

○モデレータ（大水）：

ちょっと整理をさせて頂くと、まず「とりあえず」に一票が入ったといったことで宜しいですかね？（笑）

○質問者1：（笑）

○モデレータ（大水）：

えっと、当然その成功確率 100%を狙うと中々 ベンチャー連携というのは難しいところはあると思うのですが、その中で予め考えておくべきファクターというか、心積もりみたいなものについて、これは高江さんに訊くと直接的過ぎるので、平井さん、お願いします。

○平井 宏明氏：

大企業の考え方ではないので参考になるかどうか分からないのですが、最初に見るときに自分たちは何がしたいのか、というのが分かることが、大企業さんもベンチャー側もハッキリしてなきやいとイケないと思っています。そうすることによって、どうやったら事業に出来るかっていうのは結構工夫があって、寧ろ事業のカタチを先に決めちゃって、じゃあそのマーケティングがどうだ何だ、とそういう展開ではちょっとないかもしれないかな、という風に思うんですけども。

### 【\_スライド（75）】

○モデレータ（大水）：

その大企業が、大企業だけではないですけども、ベンチャー投資をするときに自分のやりたいことを予めしっかり認識しておく。

○平井 宏明氏：

あの、組むときにですね。AとBが組みときにはAの強み、Bの強みっているのが分かっている、何がしたいか分かっている、それで組み合わせが幸せなんだから、うまくいったら分け合ひましょう、失敗したらお互いに泣きましょう、というような、ちょっと簡単に言ったらそういうイメージなんですけども。

○モデレーター (大水) :

そのときに、責めないでねということですかね。

○平井 宏明氏 :

そうやって強みを生かして相手の強みも貸して頂きながら事業を組み立てるとなると、当然やってみなくては分からないことって一杯あると思うんですね。あの、既存である事業をやるんだったらマーケティングでどれぐらい売れそうとか、既存である製品の置き換えであればひょっとしたら計算しやすいのかもしれないけど、新しい考え方や技術を使って社会に変化を起こすイノベーションっていうのであれば、必ずしも売上高ってどんなかたちになるか分からないかもしれませんよね。

○モデレーター (大水) :

あの、直接的な答えにはなっていないかもしれませんが、よろしいでしょうか。大阪の会場ももしご質問があれば。すみません、じつは大阪の会場にビデオ中継をしております。あともう一人ぐらい、どなたか。

(大阪会場) : 大阪会場ですけど、一件質問がございます。

○モデレーター (大水) :

では大阪の方、先をお願いします。

○質問者 2 (大阪会場) :

貴重な講演ありがとうございました。高江さんにご質問なんですけれども、大企業の知財に席を置かれていながら、アメリカ留学の後は新規事業ということで軸を置かれて自らも新規事業を推進なさっているということで、凄いなと思っているんですけれども、そのときのマインドセットが、2014 年以降に何かマインドが変わったのか、というところと、そういう新しいことをするうえで必要なスキルセットがもしあれば教えて頂ければと思います。

○高江 瑞一氏 :

ありがとうございます。確かにアメリカに留学するというのはかなり価値観が変わったので、それもあるんですけど、まあそれよりも、幸運にも自分がやりたいことを自分の口から言う場が弊社の知財内にはあって、それで自分で何がやりたいかっていうのを整理して言ってみると意外と皆共感してくれて、それで一步踏み出すと意外と周りの人も共感してサポートしてくれたっていうのが大きかったです。なので、本当に自分のやりたいことをクリアに言葉試してみたら実際に一步踏み出してみた、というのが今ある理由です。というのが一点目ですね。で、新規事業やってみるにあたってどういったスキルが必要かっていうのは、新規事業って凄くカオスで結局事業仮説って初め立てても有って無いようなもので、スクラップアンドビルドじゃないですけど、もうそんな全く仮説が違ったっていうのが、まあ日常的に起こるっていう場なんで、必要なのは、きちんと仮説を言葉にして、自分の中で整理しておいて、それを基に自分の目の前の仕事を片付けると同時にその片付けている仕事はどういった全体の仕事の中でポジションにあるのかっていうのを工程管理をちゃんとやるっていうのが、自分で言っていて出来てないところもあるんですけど、一番重要なファクターかなと思いました。

○モデレーター (大水) :

よろしいでしょうか。では最後にそちらの方。

## ○質問者 3 :

ありがとうございます。再来週 JIPA でオープンイノベーションの正に研修の講演をさせて頂く鈴木と申します。よろしくお願ひ致します。色々思うところはありまして本当に貴重なパネルありがとうございました。

冒頭にあった技術的な会話の中で「手柄を取られる、取られない」といった嫉妬の感情が起こるというところについては、正に実は先ほど平井さんのコメントがあったので、私それが正に答えなんではないかと思ひまして、結果的にここではコメントだけになってしまいそうな気がするんですけども。

恐らくですね、技術で足りないところがある、あるいはどう技術を組み合わせるかというところを先行で会話をしてしまうと、恐らくその当事者同士の間、「やばい、盗られた」といった感情が起こるのではないかと思つてまして、恐らく最初のコミュニケーションがお互いにビジネスを通じて何をやりたいのか、何を成し遂げたいのか、正に住田さんも仰つて頂いていたようなSDGsをお題目にするのはいいんだけども、そこに対して我々自身が何を世の中に提示して行きたいのか、そこに一緒に船に乗れるかどうかといったようなコメントと共にコミュニケーションが始まれば、その行く先で技術的な話が自然と始まって行くと。そういった座組みの形を作れば、恐らくはそういった一番最初の段階で嫉妬で話が先に進まなくなるということは無くなるんじゃないかな、と思つたんですけども。もし今の私のコメントについて、パネラーの方々からまたコメントがあれば、よろしくお願ひします。

## ○モデレータ (大水) :

では、嫉妬を言い出した北野さん、最後に。(哄笑)

## ○北野 譲治氏 :

んー。すみません、それはその、相手と会つて話している時の雰囲気であつた。「じと一つとした嫉妬」っていう風に私が感じただけで、それが本当に正しいのかどうかという検証のしようが無いんですが。ただですね、んー。私の経験則です。経験則でしかないんですが、いいものを見た時に、大企業の人「組もう」という方向に行かない。これは私の経験です。いいものを見た時に、「俺が作つてやる」っていう、こっちに行くんですね。何故か分かりません。「もうここにいいものがあるんだから、一緒にこれを育ててくれよ」って僕たち思うんですけども、いいものを見た時に「何くそ俺だつて作れるぜ」と、こっちに行っちゃうような気がしてしょうがないんですね。

特に我々ITのビジネスですので、売り込みに行く所っていうのはまあIT部門です。でそうすると、日本の場合はですね、例えばそのITの企画をやっている部門に行こうとすると、んー、例えばまあ今日H社さんいらっしゃいますけど、例えばH社さん、F社さん、N社さんとかですね、I社さん(※)というのが、その(売込み先)企業の門番の様子ですね、こう囲つてるんですね。我々が玄関をコンコンとやると、出て来るのは彼等なんです。だから例えばメガバンクに売りに行ったときに、メガバンクの企画をしている人は何も考えません。多分考えてない。と思ひます。考えているのはそこなんです、その門番をやっている人達。で門番の人と会うと、うんやっぱね、「お前ら中に入れさせないよ」と、「ここは俺らのシマだからよ」と、「君ら入れたら困るんだよ俺ら」といつて、真似るんですね。もう、ものすごい事例があります。僕はアメリカで訴訟起こしてアメリカのGAFAsに訴えてませんが、日本でも我々の製品を、明らかに、侵害している製品は、沢山あります。ただ、日本企業と戦おうと思ひません。国力を削ぎますので。だから、いいものを見た時に「それを一緒に育てよう」という風にはならない。と思ひます。何となく。「俺らが作つてやるぜ」という風になります。

※編集注：4社の大手電機メーカー系 Systems Integrator (Sier)・ベンダー企業の実名が挙げられた。

## 【05\_スライド6】

○北野 譲治氏：

なので、今日最後に、最後のペーパーに「あなたの今後の課題は何だ」というのがあったんですけど。私は、我々のインターネット上の通信の基礎技術・基盤技術をもってすればですね、恐らく今の売上げの例えば 10 倍じゃなくて 50 倍とか 100 倍とか、そのレベルで勝負ができるとずっと思ってここ 20 年やって来たんですね。でも、そうは行かない。何故か。分かりません。ただ日本では、もしかしたら、もしかしたら、そんなレベルを目指すのではなくて、今の売上げと利益で、十分、もしかしたら成功しているのかもしれない。という風に、最近考えを改めるようになりました。もしそうだとすれば、100 倍、200 倍の売上げを目指すのではなくて、僕の目指す、見える風景・景色ですね、成功していると仮定したときの私のこの目に映る世界というのは、ガラッと変わって来る。ガラッと変わってくれば、私の営業の戦略は、経営の戦略は、ガラッと変わって来る。ということ最近ここ数か月、非常に強く思い、もう一人の技術部長、取締役技術部長といつもディスカッションは、これが今の最大のテーマです。成功しているのではないか僕たち、ということですね。女優と結婚したり宇宙に行ったり球団持ったりすることはないけれども（会場から笑い）、でも、もしかしたら、もしかしたら、この日本の市場の中では、大成功しているのかもしれない。という風に考えを改めてもいいんじゃないかと。で、もしそうであれば、もう一回創業の地のボストンに我々は戻って、アメリカでもう一回、100 倍を目指してチャレンジするっていうのが、次の我々のステップとしては非常に夢のある仕事かなと、いう風に思っています。

○モデレータ（大水）：

ありがとうございます。あの、ま、ただご質問されたように、恐らくゴール、やりたいことは何だというところ。今の北野様のお話は、若干その、やりたいことが色んなレベルがあるという中で、こっちを見たらこうだ、あっちを見たら違う、というようなお話をして頂いたのかなと思います。

これでパネルディスカッションを終わりにしたいと思います。本日は皆様ありがとうございました。

（会場拍手）

（大須賀さん）

パネリストの皆様、どうもありがとうございました。

## ◆16:30～16:45 閉会挨拶 佐野 裕昭 JIPA 副理事長 (住友電気工業(株))

## 【\_06\_スライド1 : プログラム】

○司会 (大須賀) :

それでは最後に、今回のシンポジウムを閉会するにあたりまして、日本知的財産協会・佐野副理事長よりご挨拶を頂きます。佐野副理事長、どうぞよろしくお願い致します。

○佐野副理事長 :

パネリストの皆さん、モデレータを務めて頂いた大水さん、どうもご苦労様でした。私自身も一聴衆として今日聴かせて頂きまして、まだ頭の中の整理をこれからして行かなあかんとあるところがあるという風に思うのですが、何か實際上、私も住友電工の知財部長をやっていますが、住友電工の立場を離れてお話をすると、反省しないといけないことがかなりあるなあ、という風に思ったりしています。



あの、最初に住田さんからお話のありました ROE 経営って、1990 年代のあの時期っていうのは、日本の産業界で何をやってたかという、多分コストカット。「選択と集中」を徹底的にやり続けた時期だと思うんですね、2000 年代の前半ぐらいまで。その結果何が起こったかっていうと、恐らく技術の幅が無くなってしまった。で、結局、目利きができなくなっているっていうのが、実は今の大企業の実態だと思います。目利きができない、その結果リスク評価ができない。ですから、ベンチャーさんとかスタートアップさんときちっとした話ができない、という状況が今起こっているんだと思います。

で、一方で、デジタルトランスフォーメーションであるとか、プラットフォームが一杯その中で出て来る。それから、さきほどのデマンド/サプライの関係が変わって来るということで、既存産業の収益率がどんどん下がっていて、「今のままじゃ、それぞれ既存の産業だめだよな」というのが今の状況で、そういう危機感のもとで大企業と言われるような企業、中小であっても、スタートアップ、ベンチャーとの関係というのをこれから変えて行かなければいけないんだろうと思います。

その中で、知財部門の役割なんですけど、実は知財部門って最近、概念として手に入れた武器があって、それが IP ランドスケープだと思います。何かいいものを研究者でやるとか事業部の人間がベンチャーさんとかスタートアップから頂いて来たときに、それを評価するっていう役割をこれから知財部門が負って行くことになります。そこで、何か言い方悪いけど、鉛筆舐めたらっていう話じゃないですけども、「これ行けるよね」という評価をすれば社内にはかなり通りやすくなっているし、進めやすくなって来ているかなというように思います。で、そういう意味で知財部門が、何かバックアップして、あのただ知財部長が腹括って、「これは行けるぞ」と思うところは、サポートしてあげるっていうようなやり方というのは、これから出て来るのかなと。あの、IP を中心としたイノベーションっていうのもあるのかなあという風に思います。

ということで、私もちょっと今日頂いた色んなお話を帰って消化して行かな遺憾ところがありますが、知財部門でも頑張るって行かな遺憾なという風に考えた次第でございます。

ということで、本日はどうもみなさんご参集ありがとうございました。これにて、閉会させていただきます。

(会場拍手)

○司会 (大須賀) :

佐野副理事長、ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして、JIPA ビジネス知財シンポジウム 2019 を終了致します。(会場拍手)



◇2019 年度 知財活性化プロジェクト・メンバー と 担当事務局員

役職	氏名	
PJリーダー	大水 眞己	富士通(株)
PJサブリーダー	長谷川 正憲	キヤノン(株)
委員	石川 貴敏	関西ペイント(株)
委員	小畑 浩	サントリーホールディングス(株)
委員	川下 洋一郎	JFEスチール(株)
委員	野村 将	武田薬品工業(株)
委員	石田 達朗	パナソニック(株)
委員	杉浦 悠作	(株)日立製作所
委員	大須賀 咲子	富士通(株)
委員	野崎 健太	(株)リコー
事務局	伊藤 寛	知財活性化PJ担当
事務局	古谷 真帆	知財活性化PJ担当
事務局	田中 美保	関西事務所：TV中継システム担当
事務局	堀 敏行	東京事務所：TV中継システム担当

## 知財活性化 PJ ミニシンポジウム(12/2 開催) 報告 (速報)

知財活性化 PJL 大水

## 1. 参加者

	東京会場 (意見交換会)	関西サテライト	計
申込み	280 (21)	38	328
出席者	192 (10)	36	228

## 2. アンケート結果 (12/4 時点の回収回答)

総回答数 : 77 件

## (1) 基調講演 : 「「価値デザイン経営」によるベンチャーとのイノベーション」

とても良かった 30%(23), 良かった 55%(42), どちらでもない 11%(8), あまり良くなかった 4%(3), 良くなかった 0%(0)

- 価値デザイン経営についての理解が深まった。ユーザの享受する価値の重要性を再度理解できた。
- 需要が供給より少ない時代をどのように変わらなければならないかを提示された。
- これからの時代は顧客価値ドリブンで考えねばいけないことが良く理解できた。
- 経営を取り巻く環境変化について俯瞰的に解説していただきよく整理できた。また価値の創造の意味するところ (共感) について理解できた。
- 価値デザイン経営と経営デザインシートの概要が理解できた。
- 使う側の価値ベースの時代。経営デザインシートで Big Picture を描くこと。何をやりたいかが大事なことを学べた。
- 経営デザインシートはビッグピクチャーを一か所 1 分で書いてみて、後で詳細を詰めるという進め方のアドバイスを試してみようと思った。
- 講演を聞いてワクワク感が増した。
- 「三方よし」の思想が SDGs に通じるとの示唆が得られた。
- パネル討議で講演とは違った本音 (?) を聞けることができ、今度の知財戦略の本質や課題が概ねわかった。
- そもそも内発的動機を持ち得る組織、人材がどのくらいいるか、そもそも日本企業の多くはそれを許容するだけの余裕をすでに失ったのではないかと思われ、精神論に聞こえた。

## (2) パネル討議 : 「すべての参加者に Win-Win をもたらすエコシステムを目指して」

とても良かった 31%(24), 良かった 42%(32), どちらでもない 23%(18), あまり良くなかった 4%(3), 良くなかった 0%(0)

- 綺麗ごと、机上の理論でなく、生々しい現場の実情、情報・書物から読み取れない「本音に近い意見」が聞けた。
- パネラー、コーディネーター共に、脱平均な人達で、良い話が聞けた。
- 実際にビジネスをされて来た北野さん、あまり馴染みのない分野の平井さんからのお話は新鮮。
- 北野さんの話された薫陶が勉強になった。
- 北野さんが触れられた日米企業の VS との接し方比較が大変興味深く、身につまされる話だった。
- 今のイノベーションをめぐる根本的な問題が明確に整理されて議論が進められた。

- 大企業がリスクを嫌いVSはリスクを恐れずトライするという各立場での意見が語られ有益であった。どうバランスをとるかが鍵となると理解した。
- VSと連携する機会も増えるが、一つの大規模企業として相手を見て、自分を見せながら積極的に相手と議論する必要があると感じた
- Win-Win をもたらす心構えなどが興味深かった。
- 多くの役立つキーワードを聞くことができた。既存の知財システムではだめだと思った。
- 新規事業策定に知財は最初からは呼んでもらえていない（遅れてステークホルダーの保有する特許調査依頼はあるが、何がしたい、は不明） 今後は、それを改善したいと思った。
- 古典的な知財の役割を見直す貴重な機会になった。知財にあまり焦点を当てすぎていなかったのが良かった。これからは、知財の狭い世界に閉じこもってはいけなことが良く分かった。

#### 【課題】

- シンポのサブタイトル「脱平均時代の共創イノベーション戦略とは」にもっとダイレクトに踏み込んでいってほしかった
- 結局、どうすれば Win-Win になれるか、明確な結論が得られていない。
- IP ランドスケープの考え方に近づいた発言やアドバイスが欲しかった。
- 知財という側面での掘り下げをもっと期待していたが、消化不良であった。
- 予定調和でパネリストの意見がかみ合っていないかった。でもモデレーターが上手だったので楽しく聞けた。

#### (3) シンポジウム全体

とても良かった 29%(22), 良かった 64%(49), どちらでもない 5%(4), あまり良くなかった 3%(2),  
良くなかった (0)

#### 全般

- 今後の知財活動を再考するキッカケになった
- ようやく知財が経営の一翼を担える環境になってきたことを実感した。
- 知財で特に特許権については、その価値の変容ぶりは大きく、変化を起点として、テーマアップされるシンポジウムは大変有用。まさに本件の「価値」の提供にあたるものと思う。
- パネルディスカッションの試みを取り入れ、企業知財部門のこれからあるべき姿を模索した挑戦的なイベントと感じた。
- これから知財も新しい試みをどんどんしなければ生き残れない。そういう点でこのセミナーは知財マンにいい刺激を与えてくれる素晴らしいシンポジウムだと思う。
- 知財の役割が変化していることを感じている。共創イノベーションが必要になっていることは思うところであり、企業としてその実現の壁は何か、ベンチャーや投資家の方のざっくばらんな意見を聞いたことは有意義だった。
- 共感できる目標、グランドデザインの理解が大切で、それを基に企業知財部門の動きを考えたい、と思わせてくれた。
- 大企業の姿勢にも改善するところがあるという意識が持てた。
- 抽象論ばかりで、具体的な話がなかったので身近に感じられなかった。
- 大阪と東京同時開催されることは非常に助かった。

## (4) 印象に残ったキーワード・発言

- 「需要サイド経済」「価値デザイン社会」「需要サイドに共感されて選ばれないと、新しくても売れない。」
- 「技術者の嫉妬がある」「IT 業界では、ベンチャーと組んでくれる企業はない。」
- 「自分が本当にやりたいと思った事を腹をわって話せるようになっていかないと何も始まらない」  
「VS と手を組むとき、自分たちはビジネスとして何がやりたいのか？を明確にすること。その上でコミュニケーションを深めてすれ違いを無くすこと。」「どのような価値を生み出したいか、そこに想い、熱意があることが大事。」  
「何を実現したいかをステークホルダーとの共有」「やりたい気持ち」「やりたい気持ちが重要」「自分のやりたいことをクリアにして、言葉にしてみる。」
- 「組織マネジメントで必要なのは筋を通すこと、それだけだ。」「私欲が無いことのすばらしさ」
- 「きちんと失敗する。」
- 「一步、自分の枠の外に踏み出す！」「冒険しないことがリスクになる」「たくましい想像力でありえないことを考え続ける」
- 「『自分ごと』にする」「VS 連携を自分事としてとらえる」
- 「米国では、尖った技術であれば、たとえそれが小さなベンチャーの技術であっても尊重される。日本には、その文化が無い。」「米国では尖った技術を採用するという懐の深さがあるのではないか。日本では標準技術を要求されてしまう。」「日本の企業は、とがった技術だから使わない」「既存企業は尖った技術を敬遠する」
- 「大企業とベンチャーでは見える景色が違う」
- 「『こういうのが欲しかった』という『共感』が重要」「共感する為のツール、内発的動機（想い）」
- 「VCとの意思疎通に関し、既存企業側が視覚的に分かりやすくしてみる（絵を描いてみる）だけでスムーズに伝わるのに、（そうは分かっている）そうはせずにミスコミュニケーションとなっている。」「スタートアップとの連携のためには事業会社側が仮説を立て不足している技術を把握することが重要」
- 「ベンチャー（スタートアップ）はまずビジネスを考え、知財は 2 の次である。」「我々の製品が売れたことは、特許があるからではなく、品質」「正直は品質」
- 「VS の知財管理・知財戦略の持つ重要性をパートナーの視点から考える」
- 「人と人とのつながり」
- 「脱平均」「異才、とがった人材を活かす。」
- 「目利き」
- 「IP ランドスケープ」