

経営における  
知的財産戦略事例集

特許庁

**経営における知財戦略事例集のご紹介**  
特許庁 企画調査課 横井

# はじめに

- 最近の報道等では、知財活動や知財の位置づけについて、以下のような指摘がなされています。

■ 日本企業は「守りの経営」に留まっていて、新しい技術やビジネスモデルを作り出す「攻めの経営」に脱皮できないでいる。

[朝日新聞 論座 2019年6月6日 (荒井寿光氏) ]

■ 日本企業の知財部門はこれまで社内のアイデアを待って特許や商標を出願し、知財紛争に備える受け身の存在だった。

[日本経済新聞 2019年5月12日 (渋谷高弘氏) ]

■ 日本企業の知財部門の仕事は特許出願にとどまり、部門長の役員も少ない。経営に影響を与える“戦略部門”に脱皮しないと、事業モデルに知財を組み込むのは難しい。

[日本経済新聞 2018年1月15日]

■ 私の知っている限り、知財の専門家で一部上場企業で社長になったのは日本化薬の竹田和彦氏ぐらいです。トップが知財に対する知識を持っていないと、なかなか知財戦略を企業を中心に据えるということとはできないでしょう。

[ジュリスト 2018年11月 (中山 信弘氏) ]

# 平成30年度知的財産国際権利化戦略推進事業 [事例集P3]

- 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す。

## 調査概要

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

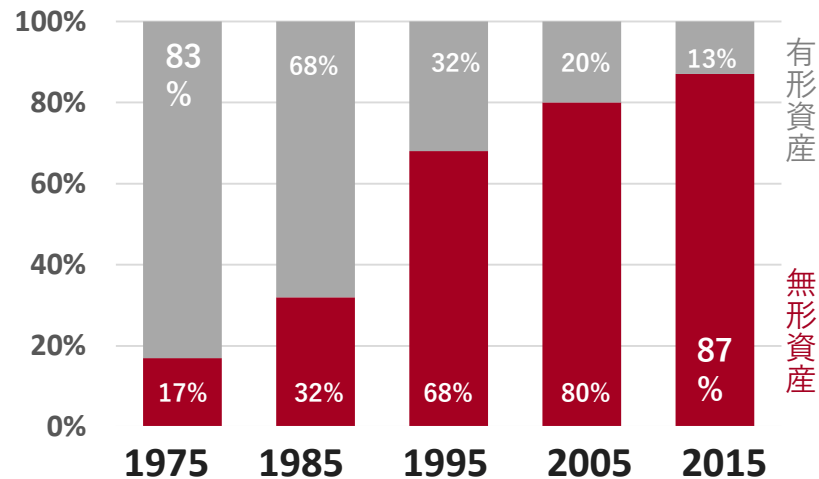
# 今、企業が直面する環境変化 [事例集P13]

## 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

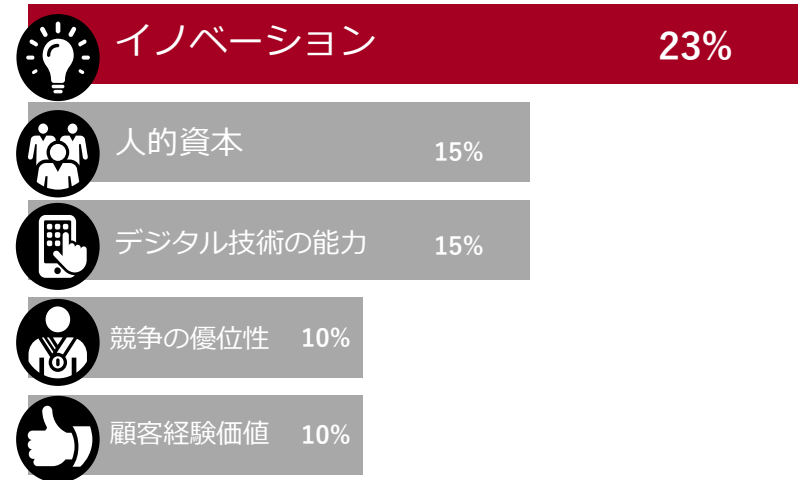


\* S&P500とは米国に上場する主要500銘柄の株価指数のこと  
出典：伊藤レポート2.0（平成 29年10月 経済産業省）

### 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 [事例集P14]

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

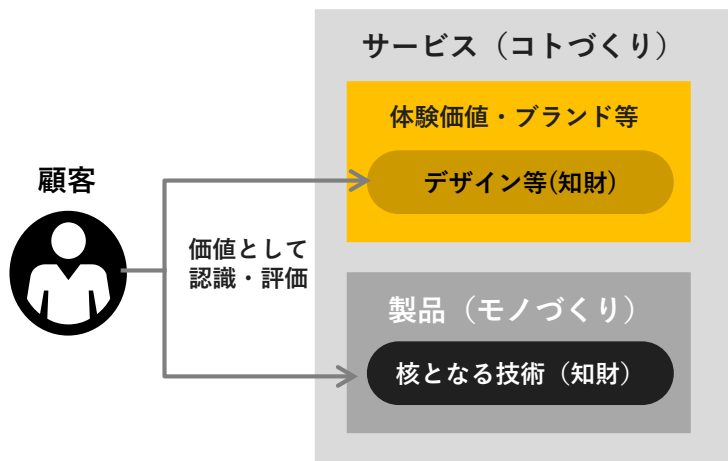
従来主流とされてきたコアコンピタンスの認識

「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

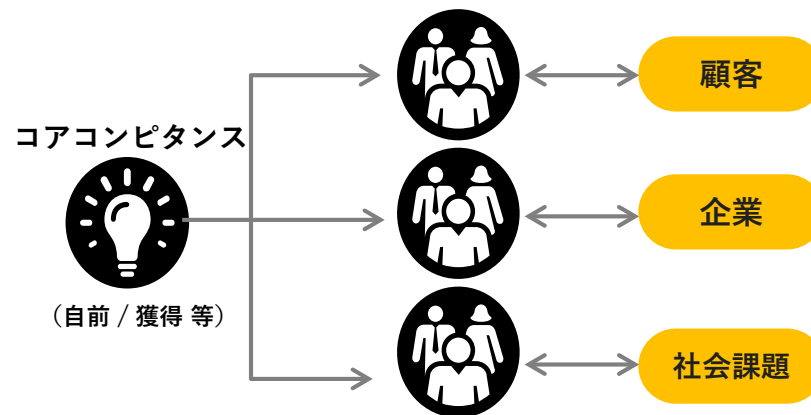


技術ロードマップに沿った研究開発



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



# 事業変革における「両利きの経営」の重要性

- 近年の経営学では、既存企業のイノベーションを成功させるためには、新規事業と成熟事業を完全には分離させず、「知の深化」と「知の探索」をバランスよく推進する「両利きの経営」が重要とされています。

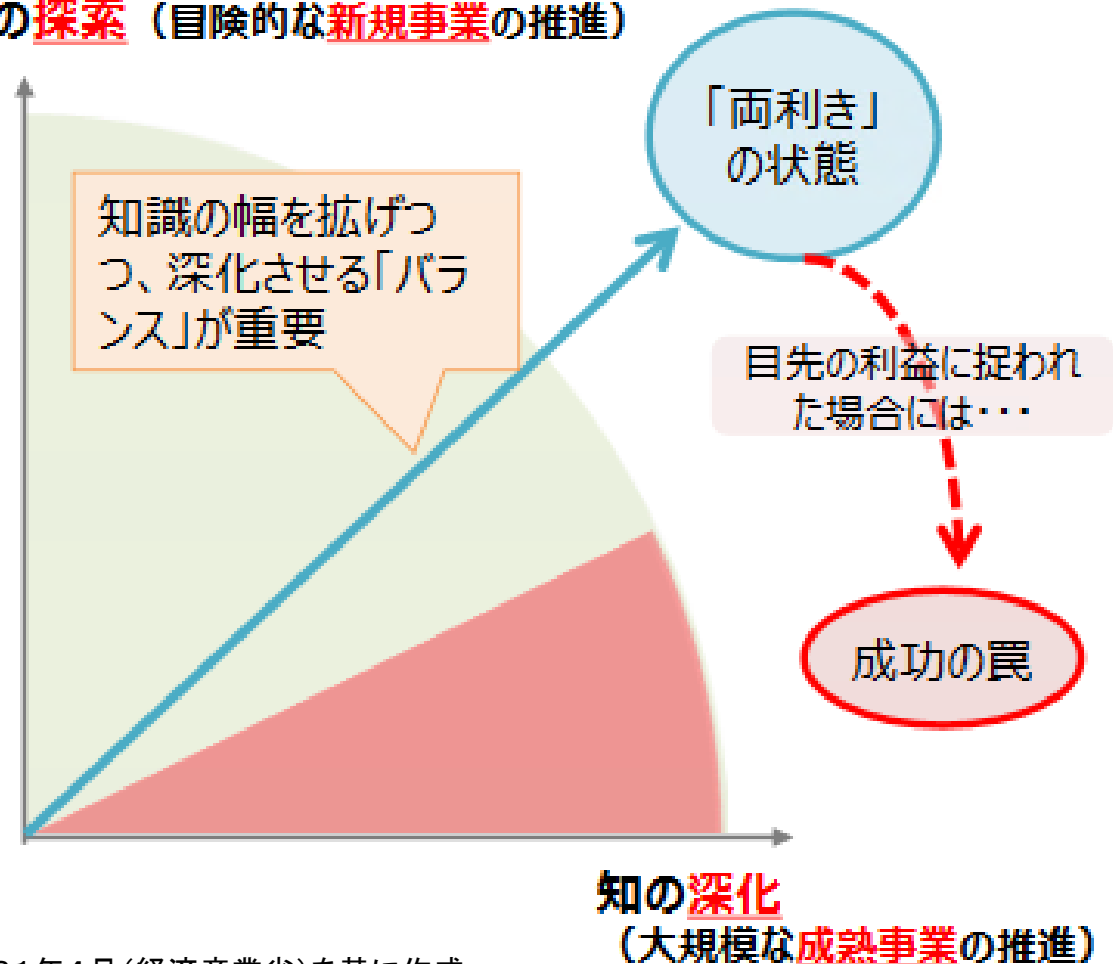
## 両利きの経営（2016年）

既存企業のイノベーション成功させるためには、

- ・既存事業の効率化と漸進型改善（知の深化）
- ・新規事業の実験と行動（知の探索）

の両者を同時に行う「両利きの経営」が必要。

知の探索（目先の利益を犠牲にした新規事業の推進）



# 「経営における知財戦略」の2つの視点 [事例集P16]

## 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

#### パートナースhip

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

# 新事業創造に資する知財戦略 [事例集P17]

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	



# 経営戦略の構築・実行に資する知財戦略 [事例集P18]

目的	代表的な事例			
 <b>経営・事業戦略等の立案</b>	経営計画の立案	Pay Pal 50	旭化成 52	富士フイルム 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	富士フイルム 57	
 <b>多様な成長戦略への対応</b>	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	
 <b>多様な競争相手への対応</b>	異業種企業の市場参入への対応	Novartis 29	ダイキン工業 33	トヨタ自動車 60
	プラットフォーム戦略の実行	Gogoro 42	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	

# 新事業創造に資する知財戦略 [事例集P21]

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	Infinion 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	

# 経営戦略の構築・実行に資する知財戦略 [事例集P22]

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」のための合弁会社を設立
		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
	電機・機械・自動車	富士フィルム	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
		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

# 事例集の使い方 その1

- 索引などを活用して事例集から関連する事例を抽出し、経営層を巻き込んで知財戦略を議論する際に活用することが可能です。

①

目的	代表的な事例
顧客価値の発掘	富士通 29 オムロン 32 SIEMENS
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
デザイン思考と知財	Miele

企業規模	業種	企業名
大企業	IT・サービス・通信	Intertrust Technologies
		SK Telecom
		JD.com (京東集団)
	化学・素材・製薬	Sanofi
		积水化学工業
		武田薬品工業
		富士フイルム

顧客価値を発掘して、  
将来事業を構想したいな...

うちと同じ製薬メーカーの  
知財戦略を知りたいな...



②

経営における知財戦略事例  
オムロン

「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

【社外連携・協働の背景】  
オムロンは、ファクトリーオートメーション・電子部品・車載部品・社会システム等を  
含む事業群を有する企業である。同社は従来より、コア技術「モーションコントロール  
テクノロジー」を軸とした技術の進化を軸に、顧客・現場の「困りごと」を先回りして  
技術で課題も解決する方針に立、多種多様な事業を展開している。  
その中で、同社の知財戦略が位置する役割・知財戦略は、近未来デザイン戦略の成否を  
決定している。近未来デザイン戦略とは、顧客を起点とする内外パートナーとの協  
働を通じて、理想とした未来から、「超人的・自律的」な将来のシステムとそこに必要な事  
業・技術・知財をデザインすることである。

【戦略的意義】  
同社は、前述の近未来デザイン戦略の成否を決定し、将来必要とする知財を確保  
し、これを「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ソ  
リューションの進化（技術的技術の進化など）のフォアキャスト・バックキャストの両方の  
視点から、将来の事業を展望するために、どのような知財を確保すべきかを設定す  
る。知財デザインの成否は、同社において超人的・自律的知財戦略の成否である。より  
上層のレイヤーの「ソリューションデザイン」にも近い認識でもある。  
近未来デザイン戦略を推進しているが、知財デザイン戦略を行う上では、顧客・社  
外パートナーとの協働が不可欠である。同社の知財戦略センターでは、各事業群の知財担当者  
と顧客・顧客の近いチームを構成している。これにより、顧客の課題と将来に  
必要とする「困りごと」を把握し、ニーズに即した知財戦略を構築している。

【知財戦略の役割】  
同社では知財戦略センター（知財部門）が技術・知財本部に設置されており、同本部を兼ね  
たCTO (Chief Technology Officer) と知財戦略センターの副社長がコミュニケーション  
を担っている。知財戦略センターはICTOを併設し、特許・商標・著作権・特許権・特許権  
を管理し、様々な知財戦略を行うための知財戦略センターに

近未来デザインを起点とした知財戦略の位置づけ

「将来的」な  
アーキテクチャの設計

システムアーキテクチャ

事業 → 知財デザイン → 知財戦略

技術 → 知財デザイン → 知財戦略

知財 → 知財デザイン → 知財戦略

オープンイノベーション

外部パートナーとの連携構築

【出典】ソニー・インテリジェント・ソリューションズ  
「近未来デザイン」を起点とした知財戦略の位置づけ  
(2023年12月5日 掲載)CTO 菅原 善一郎氏  
https://www.amsj.org/archives/12025/SociaCulture1-1.pdf

1事例が1ページにまとまっているな！  
これなら、他の事例と合わせて、  
このまま議論のタネにできるぞ！

③

いいですね。  
社長にも提案をしてみましょう！

今後の知財戦略には、  
○社と□社の事例の  
この点を参考にした方が  
よろしいかと。

◎社の事例の  
あの点も  
取り入れた方が  
よいかも！



④

経営的な観点からも  
この戦略は必要だ。  
よしっ、早速実践だ！

社長、いかがでしょうか？



# 2007年度発行「知財戦略事例集」[事例集P83]

- 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

# 2018年度発行の事例集 [事例集P85]

## 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](https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/h29_01_1.pdf)

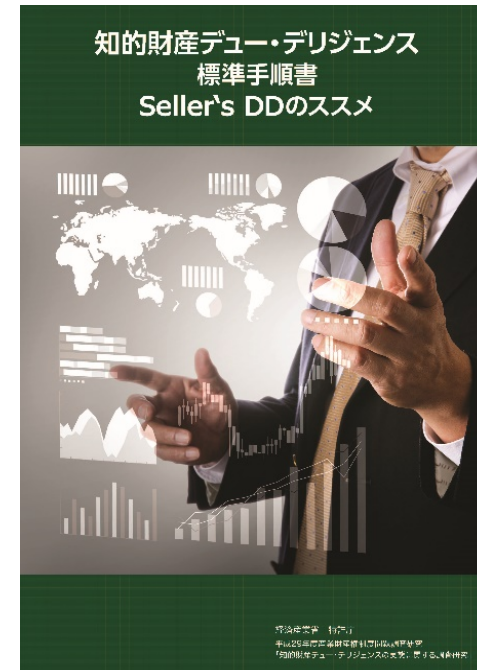
## オープンイノベーションのための 知財ベストプラクティス集 “IP Open Innovation”



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](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>

# 過去に発行した事例集との対応関係 [事例集P86-88]

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	オブティム	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	○		○					
	電機・機械・自動車	Infinion Technologies	31	欧州	○		○				○	
		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			○			○			

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

# 事例集の使い方 その2

- 過去の事例集を基にさらに詳細な活動を検討したり、他の公開情報から事業活動や知財活動を調査することで、さらに詳細を検討することが可能です。

○社が力を入れている人材育成について、他の事例も知りたい！  
以前発行された知財戦略事例集も見てみよう！

社名情報があるから、他の公開された情報（特許情報、ビジネス情報等）を足すことで、更に具体的なことが分かる！



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	8章	9章			
IT・サービス・通信	キヤノニアム	25	日本										
	日立	26	日本										
	SAP	27	ドイツ・スイス										
化学・製薬・化粧品	Deutsche Telekom	28	ドイツ										
	富士通	29	日本										
	Novartis	30	スイス										
情報・機械・電気	IBM Technologies	31	米国										
	サムソン	32	韓国										
	SABIC	33	サウジアラビア										
情報・機械・電気	ダイキン工業	34	日本										
	パナソニック	35	日本										
	Main-idea	36	米国										
情報・機械・電気	株式会社新電産	37	日本										
	サムザック	38	日本										
	フロッタック	39	日本										
IT・サービス・通信	三井物産	40	日本										
	ワラル	41	日本										
	WISQ	42	米国										
化学・製薬・化粧品	Fidelis	43	米国										
	ジョンソン・エンド・ジョンソン	44	米国										
	ペプシコ	45	米国										

知財戦略事例集							ベンチャー	OI	DD
3章	4章	5章	6章	7章	8章				

対応表があるから、関連資料もチェックしやすい



社名も掲載

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、研究の投資判断を支援

**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、現在はヘルスケア領域においてBioB、BuC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「他社でつくりだす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、研究の投資判断を支援し、R&Dを自社のコアコンピタンスに特化するよう方向付けを行っている。

具体的には、経営戦略やビジョンを受け、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、必要な知財の明確化と探索（知財権およびパートナーシップの探索）や、知財の価値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部門や事業部門等と先んじて、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、知財の機能的・事業部門の組織ではなく、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**

「他社でつくりだすものを自社でつくる」  
知財部門の「知財も含めてコストを算定し、研究の投資判断を支援」  
R&Dを自社のコアコンピタンスに特化するよう方向付け

知財部門の視点  
顧客との構想（デザイン）  
アイデアの創出・検討

必要な知財の明確化と探索  
知財権およびパートナーシップの探索

知財価値の獲得  
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

自社内R&D  
特許権  
製品・サービスの開発

**競合の知財活動フロー例**  
PHILIPSは競合他社の知財活動フローも把握している。これは、現在存在している知財へのアクセスを確保するだけでなく、企業間のパートナーシップの維持も促すためである。

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



# 経営層インタビュー [事例集P4-11]

小泉 文明 氏  
メルカリ 取締役社長兼COO



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



中村 勝重 氏  
三鷹光器 代表取締役社長



加藤 恒 氏  
三菱電機 常務執行役員



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



岩田 淳 氏  
ユニ・チャーム  
常務執行役員  
知的財産本部長



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



## 知財戦略事例等 [事例集P20-81]

- 多数の海外企業の事例を含む、様々な観点の事例を掲載しています。
- 多くの事例には概要図を盛り込み、概要の理解を容易化しています。

	日本企業	海外企業	合計
新事業創造に資する知財戦略	13事例	10事例	23事例
経営戦略の構築・実行の高度化に資する知財戦略	10事例	13事例	23事例
具体的な活動事例	5事例	5事例	10事例
経営戦略とつながる知財部門の方向性		10事例	10事例

## 知財機能の今後に向けて

■ 知財担当者がより責任ある立場にすることで、「将来を見て」動ける組織を作る必要がある  
〔経営における知的財産戦略事例集（加藤恒氏）〕

■ 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わかっている知財部門  
〔経営における知的財産戦略事例集（御供俊元氏）〕

■ I P ランドスケープを使いこなして経営陣や事業部門と一体になれば、M & A や新事業にかかわる戦略部門に脱皮できる。試行錯誤の先には、新しい競争力を備えた企業の姿が見えるはずだ。

〔日本経済新聞 2019年5月12日（渋谷高弘氏）〕

■ 日本独自の新しい知財を作る、技術流出を止めるためブラックボックス化を進めて知財を守る、そして知財を活かして、新しいビジネスモデルを作る戦略が必要だ。日本企業のしたたかな対応が求められている。

〔日本経済新聞 2018年5月3日（荒井寿光氏）〕

■ 今やソフトウェアや著作権、営業秘密、ビッグデータの重みが増している。権利を確保する契約まで含めた広義の知財を使いこなす力量が知財戦略のカギになる。

〔日本経済新聞 2018年1月15日（戸田裕二氏）〕

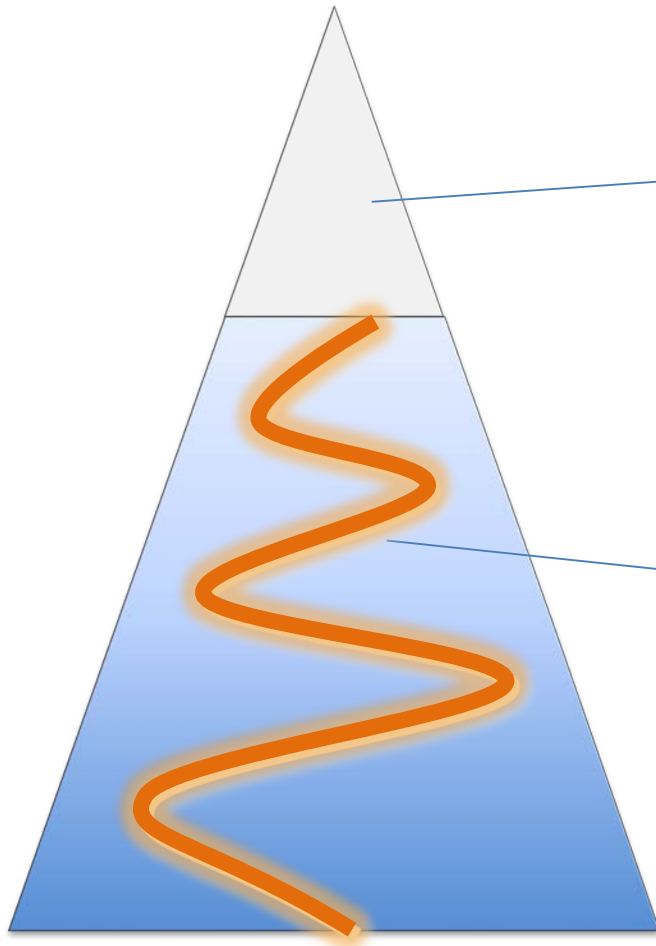
## 事例集の普及活動

- 8月下旬から9月上旬に、東京・大阪・名古屋で説明会を開催予定
- 知的財産権制度説明会（実務者向け）において全国数箇所で紹介予定

Coming soon

# 今年度の事例収集活動

- 今年度は、知財戦略の実現プロセスを含めた、より詳細な情報を含む事例を収集予定



国内外の企業をヒアリングして情報を収集予定  
(20事例程度を想定)

【皆様からの情報を募集中】

- ・この企業の知財活動を知りたい
- ・こんな戦略をとっている企業の活動を知りたい
- ・うちの企業に紹介したい事例がある

【連絡先】 [PA02E0@jpo.go.jp](mailto:PA02E0@jpo.go.jp)

# END

- ありがとうございました



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）

