

企業が推進するビジネスマッチング

—KDDIのオープンイノベーションの
取り組みと知財活動—

川 名 弘 志*

抄 録 昨今、日本は“オープンイノベーションブーム”にあると言われている。多くの企業が自社のみでは新たな価値を創出するイノベーションを起こすことは難しく、「オープンイノベーション」による新規事業の創出に将来の成長の活路を見出そうとしている。

KDDIでも、国内事業会社としては早くから「オープンイノベーション」の取り組みを行ってきた。この取り組みは「ビジネスマッチング」と言える。本稿では、そうした取り組みを行ってきた背景とともに、取り組みの内容、ビジネスマッチングの事例などを紹介する。その上で、KDDI知財部門として、こうした「オープンイノベーション」における事業共創をビジネスとして成功に導くために、どのような考えをもって、どのような知財活動を行っているのか、について紹介する。

目 次

1. はじめに
2. KDDIのオープンイノベーションによる事業共創
 2. 1 オープンイノベーションに至る背景
 2. 2 オープンイノベーションの取り組み
 2. 3 ビジネスマッチング事例
3. オープンイノベーションにおける知財活動
 3. 1 KDDIの知財戦略
 3. 2 事業共創に貢献する知財活動
 3. 3 知財活動支援の内容
 3. 4 オープンイノベーションにおける知財活動の効果と課題
4. おわりに

1. はじめに

昨今、日本は“オープンイノベーションブーム”にあると言われている。多くの企業が自社のリソースのみでは新たな価値を創出するイノベーションを起こすことは難しく、他社との「オープンイノベーション」による新規事業の創出に将来の成長の活路を見出そうとしている。こ

こで、「オープンイノベーション」とは、社内だけでなく社外の技術やノウハウ、アイデアを活用してイノベーションを実現しようとする考え方である。

例えば、大企業においても、新たな事業を創出するため、ベンチャー企業との事業・資本提携を加速させている。「Japan Startup Finance 2017」(entrepedia)によれば、スタートアップと上場企業との事業提携数は、2013年では75件であったが、2017年には265件に達している¹⁾。

これは、小さい組織で不確実性のあるビジネス領域に挑戦するベンチャー企業と、幅広い技術や豊富な人材や資金を持つ大企業との協業が、両者にとって相性が良く、大きな成長の可能性を示していると思われる。

KDDIにおいても、企業として持続的な成長を図るべく、新たな事業を創出する取り組みとして、「オープンイノベーション」を積極的に

* KDDI株式会社 知的財産室長 弁理士
Hiroshi KAWANA

推進している。

そこで、KDDIのオープンイノベーションの取り組み、ビジネスマッチングの事例などを紹介し、その上で、KDDI知財部門として、「オープンイノベーション」における事業共創を行う場を作り、その共創事業をビジネスとして成功に導くために、どのような考えをもって、どのような知財活動を行っているのか、について紹介する。

2. KDDIのオープンイノベーションによる事業共創

2.1 オープンイノベーションに至る背景

KDDIは、2000年にDDI（第二電電）、KDD（国際電信電話）、IDO（日本移動通信）の三社が合併して発足した。合併後は、移動体通信とインターネットを成長分野と位置付け、「国内・国際電話」から「Mobile & IP」を中核とする事業構造改革を行った。

モバイルでは、様々なメーカーとau端末の新機能を開発し、モバイルサービス分野では、モバイルインターネットのポータルサイトである「EZweb（イージーウェブ）」において提供するコンテンツを多くの異業種企業と開発した。例えば、「着うた」は音楽レーベル会社、「ezmovie」（イージームービー）は動画コンテンツ制作会社、「eznavigation」（イージーナビゲーション）は

地図情報作成会社などとの事業共創であった。KDDIはコンテンツを保有していないため、お客さまのニーズに応えるサービスをいち早く届けるためには、コンテンツを保有するパートナー企業との事業共創が最適であったからである。

振り返ってみると、その共創は、KDDIの特定の要望や課題（ニーズ）に対して様々な企業からアイデアやビジネスプランの提案を受ける「オープンソーシング型²⁾（主としてKDDIが意思決定）」であって、外部企業の持つアイデアをサポートしてイノベーションを起こす「オープンイノベーション型²⁾（主として外部企業が意思決定）」ではなかったと思う（図1）。

近年は、通信サービスの同質化や格安スマートフォン等の普及など、国内通信市場を取り巻く事業環境が大きく変化した。また、通信会社が新たな収益の創出に向けて通信以外の分野へ事業領域を拡大する一方、様々な業種の企業がMVNO（Mobile Virtual Network Operator、通信インフラを他事業者から借り受けてサービスを提供する事業者）としてモバイル通信市場に参入しており、業種の垣根を越えた競争の時代に突入している。

こうした競争時代において持続的に成長していくために、KDDIは、基盤事業である通信を核として、コマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育など、お客さまの生活に必要な不可欠なサービスを提供する「通信とライ

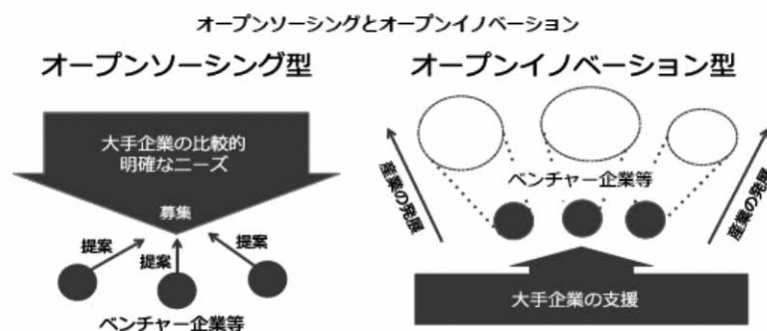


図1 オープンソーシングとオープンイノベーション²⁾

「デザイン融合」の実現を目指している(図2)。

そうした取り組みにより、国内通信事業の成長に加え、パートナー企業と事業共創した、スマートフォンのみで取引ができる「じぶん銀行」、スマートフォンとプリペイド・クレジットカードを融合させた「au WALLET」、ネット通販事業である「Wowma!」などの新規事業が拡大し、「au経済圏」が伸長した。

現在、新たな事業を共創するため、異業種企業との「オープンイノベーション」に取り組んでいるが、こうした取り組みに至ることができたのは、環境変化に対応するために事業変革と新たな価値の創出に挑戦してきた歴史があったことが大きな要因であると考えられる。

2.2 オープンイノベーションの取り組み

日本経済の活性化のためには、急成長を目指すベンチャー企業の成長がその牽引役として望まれている³⁾。

KDDIでも、国内事業会社としては早くからベンチャー企業とのオープンイノベーションに取り組んできた。なお、その取り組みの結果、イノベーションリーダーズサミット実行委員会と経済産業省が共同で行った、ベンチャー連携を通じたオープンイノベーションに積極的な大企業の人気ランキング調査「イノベティブ大企業ランキング2018」において第1位に選ばれた⁴⁾。

また、2018年9月に、法人のお客さまとのオープンイノベーションの拠点である「KDDI DIGITAL GATE」を開設した。これらの取り組みを紹介する。

(1) 「KDDI∞Labo」(∞Labo)

∞Labo(ムゲンラボ)は、2011年8月から開始した国内事業会社初のインキュベーションプログラムであり、支援対象として採択した企業(支援実施済と支援中を含む)は2018年12月末時点で66社である(図3)。

∞Laboは、新しい事業を提供しようとしているベンチャー企業がKDDIを含むパートナー連合のアセットをフル活用し、両者で社会にインパクトのある新しい事業の共創を目指す「事業共創プラットフォーム」である。

そのパートナー連合は36社⁵⁾であり、∞Laboの活動テーマは、ロボティクス、xR(クロス・リアリティ)、IoT、ビッグデータ・AI・ブロックチェーン、ドローン、その他ITサービスが中心である(2018年12月末時点)。

ベンチャー企業は、斬新なアイデア、先進的なテクノロジー、スピード感がある一方で、資金力、リソース(設備・人材)、顧客基盤がないケースが多い。一方、大企業は、ベンチャー企業が持たないアセットやリソースを持っているため、両者の強みを活かして事業共創する、という狙いである。

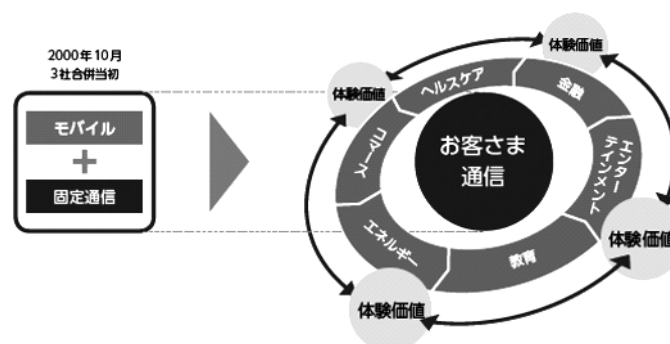


図2 KDDIが目指す「通信とライフデザインの融合」のイメージ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ベンチャー企業が∞Laboに参加するには、まず公式ページにエントリーし、選考（面接／審査ピッチ）を受ける。選考過程において事業共創するパートナー企業が決めれば、∞Laboへの参加が決定する。その後、ベンチャー企業は、パートナー企業とともに、数か月間に亘り事業共創に向けた実証実験等を行う。その後、その結果を評価し、提携や出資に移行するのかが決まる⁶⁾（図4）。

∞Laboの参加期間中、ベンチャー企業は、パートナー企業との事業共創の機会を得るだけでなく、パートナー企業からの様々なフィードバック、外部アドバイザー（大学教授、企業経営者、弁護士などの有識者）によるアドバイス⁷⁾、オフィススペース、5Gの実証実験環境などの支

援を無償で受けることができる。

∞Laboの特長は、「ベンチャーファースト」という点である。グローバルに活躍するベンチャー企業を育てることを目的とし、ベンチャー企業が∞Laboに参加する際にはKDDIやパートナー企業とのビジネスや提携などの条件を課していない。また、短期的な利益を求めておらず、「シナジーは後から付いて来る」という考えである。なお、∞Laboにおけるベンチャー企業とパートナー連合の企業との事業連携は、既に50件を超えている。

(2) 「KDDI Open Innovation Fund」(KOIF)

KOIFは、2012年2月から開始したコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)である⁸⁾。

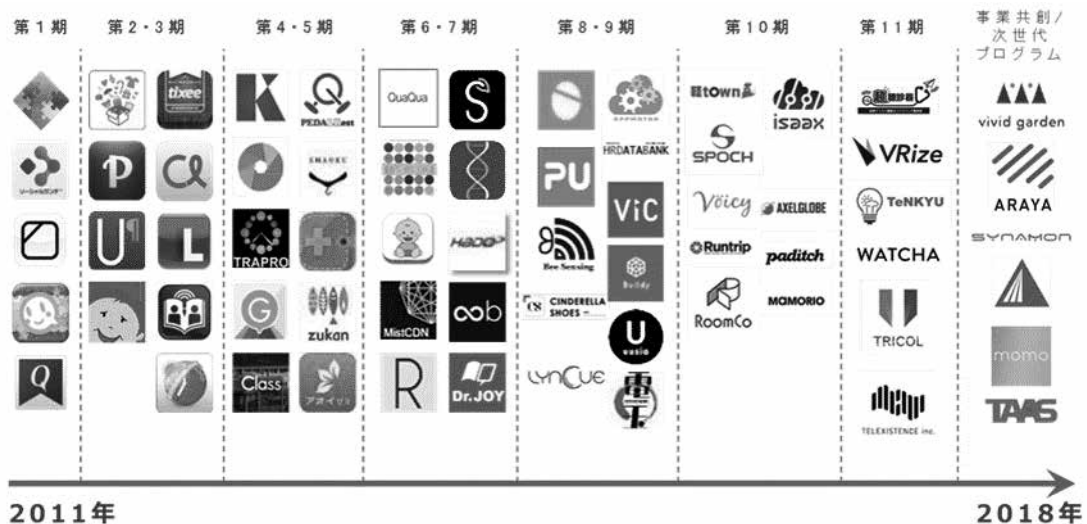


図3 ∞Laboにおいて支援対象として採択された企業



図4 ∞Laboのエントリー後の流れ

KDDIは、ベンチャー支援の経験を持つファンド運営者とともに国内外の有望なベンチャー企業を探し出し、投資を行っている。なお、2018年12月末時点で46社に出資しているが、基本的には経営権を取らないマイナー出資である。なお、そのうち5社は、∞Laboの卒業生である（図5）。

ファンドの規模は、1号ファンド（2012年2月設立：50億円）、2号ファンド（2014年6月設立：50億円）、3号ファンド（2018年4月設立：200億円）を合わせた300億円である。

2018年4月に立ち上げたKOIF 3号ファンドでは、AI、IoT、ビッグデータなど、5G時代にますます重要性が高まる分野に対する取り組みを強化する「投資プログラム」を設定し、KDDIおよびKDDIグループ会社が持つベンチャー企業とのネットワークや技術・ビジネスに対する知見を活用して、有望なベンチャー企業を発掘しようとしている。また、出資以外にも、共同でのビジネス開発、KDDIのお客さまの紹介、共同でのマーケティング活動なども行う。

こうした取り組みの結果、ファンド出資後にM&Aに至ったケースは5件に上っており、いずれも戦略領域の中核を担うグループ会社に成長しつつある。

(3) 「KDDI DIGITAL GATE」(DIGITAL GATE)

DIGITAL GATEは、2018年9月5日に開設した、KDDIの法人のお客さま（大手・中小企業）のデジタルトランスフォーメーション(DX)を促進するためビジネス開発拠点（東京・虎ノ門）である⁹⁾。

あらゆる産業分野において、企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)が加速している¹⁰⁾。

法人のお客さまのデジタル変革を支えていくため、DIGITAL GATEでは、デザイン思考によって斬新なアイデアを創出したり潜在的な課題を発見する共創ワークショップと、発見した課題に対して、アジャイル開発手法によって迅速にプロトタイプ開発でカタチにしていく取り組みを行っている。5G/IoTの検証環境のみならず、データ分析の株式会社ARISE Analyticsやクラウドのiret株式会社など専門的な技術を支援するパートナー企業が開発をサポートする環境となっている。

また、お客さまである企業、パートナー企業、ベンチャー企業、技術者、デザイナーなど、企業の規模、業種、業態などにとらわれず、様々な人が出会い、交流できるオープンスペースも

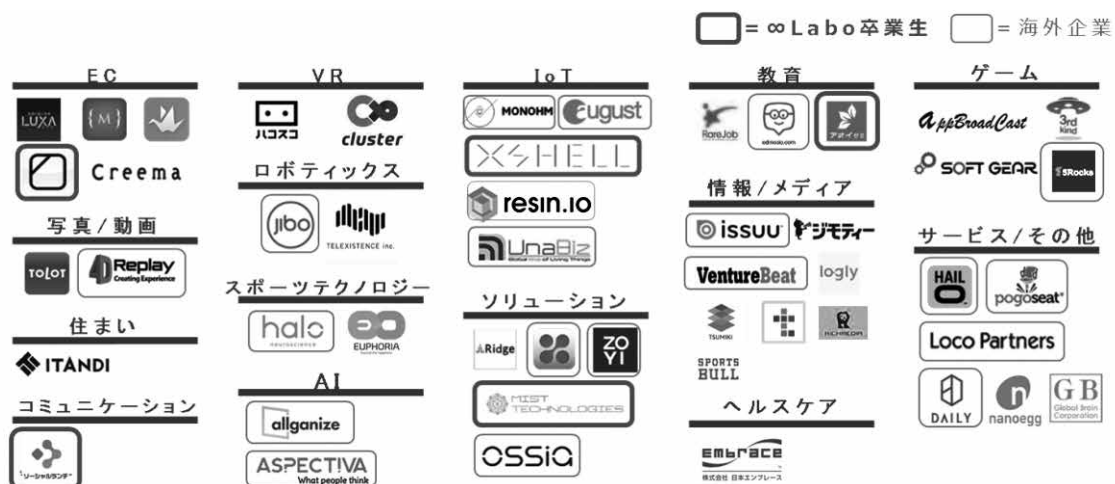


図5 KOIF出資先

設置されている。

更に、DIGITAL GATEには、渋谷ヒカリエから移転した∞Laboのオフィススペースがあるため、法人のお客さまとベンチャー企業とのビジネスマッチングも行うことができる（図6）。

2.3 ビジネスマッチング事例

∞LaboやKOIFにおけるビジネスマッチングの例は多数あるが、KDDIとベンチャー企業とのビジネスマッチングの事例を2つほど紹介する。

(1) ルクサ×KDDI

株式会社ルクサは、2010年に設立されたネットショッピングサイトを運営するベンチャー企業である¹¹⁾。KDDIは、KOIFを通じて資本提携を行うとともに、auユーザ向けにルクサのサービスを提供するための業務提携を行った。2015年4月にM&Aにより子会社化し、同年8月からauユーザ向けのネットショッピングサイト「au WALLET Market」をKDDIとの協業で提供している。

また、ルクサは、自社提供サイトとしても、「お

得に贅沢体験」を提供するネットショッピングサイト「LUXA」（ルクサ）、アパレル商品、雑貨を中心に扱うコンセプトサイト「LUXA MODE」（ルクサモード）、厳選された高級レストランの特別プランを取り揃える会員制ネット予約サービス「LUXA RESERVE」（ルクサリザーブ）などを運営している。

2019年4月に、KDDIのショッピングモールサイト「Wowma!」を共同運営しているKDDI コマースフォワード株式会社と合併する予定である。両社のECサービスを統合することにより、モノとコト消費を総合的に行うEC事業者として更に発展するものと期待される。

この事例は、ベンチャー企業とKDDIが、資本・業務提携とM&Aによる子会社化によって、協業しているECビジネスの規模を急成長させることができた例である。

(2) Telexistence×KDDI

Telexistence株式会社(TX)は、2017年に設立された、Telexistence(トレイグジスタンス[®])、VR、通信、クラウドや触覚伝送技術を活用した、



図6 KDDI DIGITAL GATEのコンセプト

空間を超える遠隔操作ロボットを開発するベンチャー企業である¹²⁾。

Telexistenceとは、人間が、自分自身が現存する場所とは異なった場所に実質的に存在し、その場所で自在に行動するという人間の存在拡張の概念であり、またそれを可能とするための技術体系である。

この技術により、遠隔地にあるロボットのセンサー情報をオペレータ（操作者）が受け取り、ロボットを自分の分身のように操作できるため、あたかもその場所にいるかのような臨場感を味わうことができる。

KDDIはTXに対して、KOIFを通じて2017年5月と2018年11月に出資するとともに、2018年9月から開始した∞Laboの「次世代プログラム」¹³⁾の支援対象としても採択し、他のパートナー連合の企業とともに事業支援を行っている。

TXとKDDIは、2035年には約10兆円に達するとされる国内ロボットビジネス市場¹⁴⁾において、人の能力の拡張を軸としたロボットの開発を推進し、通信とロボティクスの融合により、人間生活の飛躍的な向上、および各産業の高度化を主導していくビジョンを共有している。

この事例は、ベンチャー企業がKDDIやパートナー連合の企業から様々な支援を受けるとともに、KDDIが将来のロボット市場における新たな事業を共創するチャンスを得ることができた例である。

3. オープンイノベーションにおける知財活動

3.1 KDDIの知財戦略

KDDIは、「通信とライフデザインの融合」の実現のために、通信事業を核として、コマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育など、お客さまの生活に不可欠なサービスを提供するとともに、今後本格化するIoTや5Gな

どの最新テクノロジーを活用した新たなサービスを提供し、お客さまの生活を豊かにする体験価値を提案することを目指している。

そうした中で、社内の事業部門は、お客さまにどのような価値を提供できるのか、という視点で新たなサービスを企画し、それを実現するための新たなアイデアや技術を企画・開発している。また、知財部門としても、競争社会に勝ち、持続的な成長を行うべく、事業部門とともに事業戦略に整合する知財戦略を実行している。

通信は、事業の中核であり基盤事業であるが、通信インフラなどのハードウェアへのKDDIの独自実装は、ネットワーク機器の相互接続への悪影響、ベンダーロックインによる取引先の制限、開発期間の長期化、費用の高額化などのデメリットが大きいことから、独自実装はせずに、必要な機能を国際標準規格に盛り込むための研究開発と標準化活動を行っている。一方、通信インフラ・端末上で提供されるサービスは、利益の源泉となることから独自実装である。

つまり、通信インフラ・端末といったハードウェア部分はオープン戦略であり、サービスの提供を支えるソフトウェア部分はクローズ戦略である。なお、オープンイノベーションによる事業共創の領域についてもサービスの提供に関わるものであり、クローズ領域である（図7）。

こうしたお客さまへのサービスに着目した技術・アイデア・デザインについての知財の重要性が増したことを受けて、2013年4月に事業戦略と一体化した知財戦略を実行する組織として知財戦略グループを設置し、事業部門やグループ会社の開発現場に入り込み、共同で知財活動を実行している。

3.2 事業共創に貢献する知財活動

(1) 「事業共創できる場の形成」のための知財の取り扱い

オープンイノベーションの場合は、異業種企業

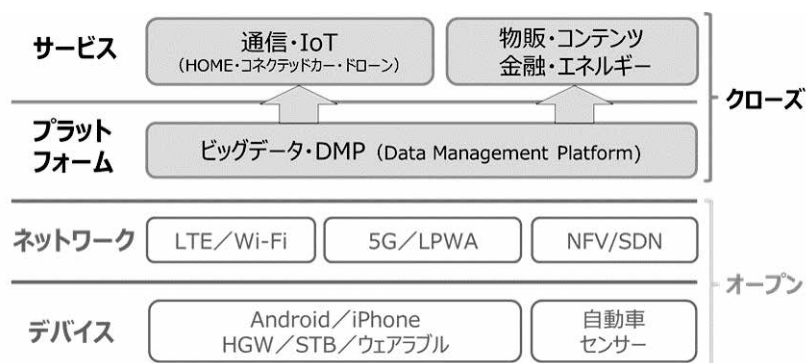


図7 KDDIのオープン＆クローズ戦略

が持つ多様な技術やノウハウ，アイデアを融合させて新たなイノベーションを起こす場所である。

∞Labo, KOIFやDIGITAL GATEは，いずれもオープンイノベーションの場であるため，新たな事業を共創するためのイノベーションを起こしやすい環境作りが重要となる。

仮に，複数の参加者のディスカッションにより創出された新たなアイデア，発明，ノウハウが，特定の参加者によって総取りされたり，また仮にこれらが複数の参加者により共有される場合に共有者とのビジネス以外に使用できない制約を課すと，参加者は安心して新たなアイデアを提案できず，事業共創が実現できる場としては発展しないだろう。

∞LaboやKOIFはベンチャー企業の事業支援を行うものであり，DIGITAL GATEは法人のお客さまのデジタルトランスフォーメーション(DX)を支援するものである。

そうした企業を支援するものである以上，これらの活動において生じた知財は，ベンチャー企業や法人のお客さまに帰属させることを基本としており，仮にKDDIと共有される場合でもKDDI以外とのビジネスでも活用できるような取り扱いとしている。

そうすることが，有望なベンチャー企業などが安心して集う場所として発展していくものと考えている。

(2) 「共創事業の成功」のためのグループ会社の支援

オープンイノベーションにより異業種ビジネスに進出していく過程で，M&A, 出資，合併等によりグループ会社や出資先が増加している。

KDDIが提供するサービスは，業務委託という形でグループ会社などに外注するケースが増えている。また，グループ会社が，自社サービスとしてauユーザー向けにサービスを提供することも増えている。つまり，ベンチャー企業などが，5,000万台を超えるau端末のユーザー向けにサービスを提供しているのである。

グループ会社がサービスを提供する際に，他社知財を侵害しサービス中止に追い込まれたり，せっかく先行的にサービスを提供開始したにも拘らず他社に追随を許すことは，多くのお客さまに迷惑を掛けるだけでなく，グループ全体の持続的な成長を阻害することにもなるため，KDDIグループとしてこうしたリスクに正面から対処する必要が出てきた。

しかし，知財問題がビジネスの勝敗を決しかねないものであるにも拘らず，ベンチャー企業では，知財部門どころか知財担当さえ配置していないことが多い。

例えば，IT分野のベンチャー企業では，知財活動の専任者がいる企業は12.8%，兼任者がいる企業は30.8%しかいない¹⁵⁾(図8)。

特に，テクノロジー系のベンチャー企業は，

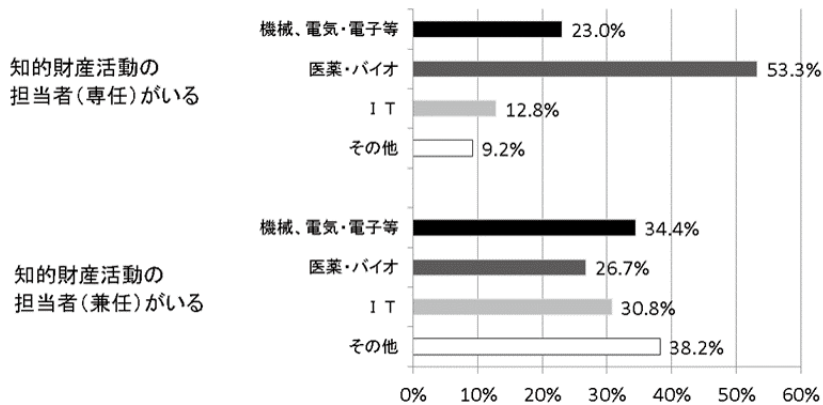


図8 知財の管理・実施体制（複数回答：事業分野別）¹⁵⁾

尖った最新のテクノロジーと斬新なアイデアが唯一の武器であることさえある。しかし、知財の教育を受ける機会がなく、その重要性を知らないまま起業していることが多いということである。

仮に他社知財の侵害問題が顕在化した場合には、開発成果が無駄になったり、ビジネスモデルを根本から再構築しなければならない事態になりかねない。資金のないベンチャー企業であれば、経営危機に陥るリスクさえある。また、知財武装をせずに事業展開すれば、後発企業に圧倒的な技術・営業力で追従され、折角獲得した市場を奪われるリスクもある。

ベンチャー企業のようにマーケットからのリ

ターンを得る成長前の段階にあるからこそ、知財面でのリスク対応と、自社技術の知財武装が必要不可欠である。

このような観点から、共創事業の成功を目指し、ベンチャー企業の知財活動を支援している(図9)。

こうした知財活動の結果、経済産業省と特許庁が実施している平成30年度知財功労賞において、知財活用企業（オープンイノベーション推進企業としては初）として「経済産業大臣表彰」を受賞した¹⁶⁾。

3.3 知財活動支援の内容

KDDIでは、3.2(2)で述べたように、事

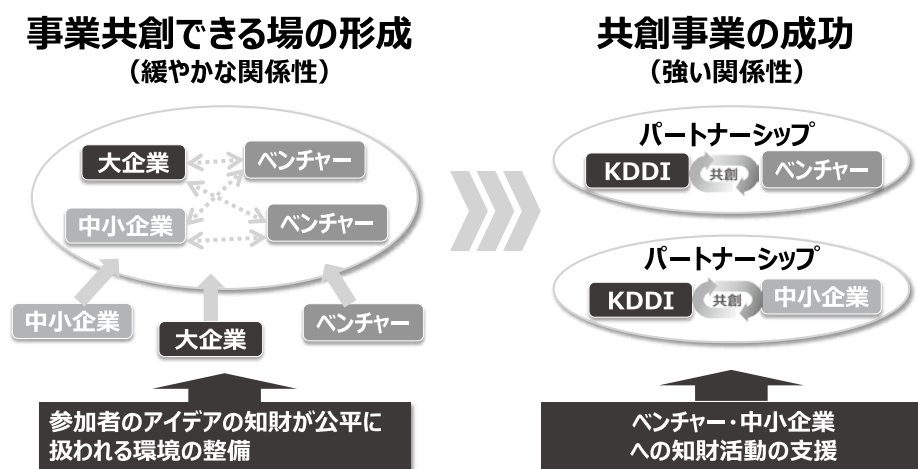


図9 事業共創の段階に応じた知財活動

業共創の成功を目指すために、ベンチャー企業を含むグループ会社への知財活動支援を開始した。しかし、開始したのは数年前からである。現在、支援しているグループ会社は14社（うちベンチャー企業は6社。マイナー出資を含む）であり、毎年増加している。

現在もどのような支援が望ましいのかを模索し、試行錯誤で取り組んでいる。KDDIは、どのような方針で取り組んでいるのか、どのような支援をしているのか、どのような効果や課題があるのか、を紹介する。

(1) 知財活動支援の方針

まず、支援方針の一つは、「支援先の成長のため、できる限りのことを行う」ということである。

「支援」というと、あくまで活動の主体は支援先であるグループ会社であり、側面的にサポートをしているかのように思われるかもしれないが、異なる。グループ会社の知財部門の機能をKDDIの知財部門が担う、というものである。また、知財のエッセンスが少しでもあれば、制限を設けることなくどのような業務でも行う、ということである。

支援の形態として、アドバイスやコンサルティングとする、という選択肢もあるが、知財のことを知らない者にアドバイスやコンサルティングをしても効果は殆どない。アドバイスしたことに基づいて自立的に行動できるレベルというのは、ある程度の基礎知識と現場経験を持っている者にしかできないことである。

また、グループ会社には、「KDDI知財部門を、自社の知財部門として使って欲しい」と伝えている。目指すべきは「グループ会社の成長」であり、遠慮して相談を控えるのは望ましくないからである。

第二は、「KDDIが行う知財活動支援は、あくまでグループ会社の要望に基づくものであ

る」ということである。

グループ会社は、子会社、関連会社や出資先（マイナー出資先）であるが、独立して経営している企業である以上、勝手にグループ会社の事業活動に踏み込むことはしていない。

知財戦略や知財活動が分からない段階では、「要望」それ自体が出てこないため、事前に丁寧かつ時間をかけて、KDDIの知財活動、過去のリスク事例、他のグループ会社の事例、競合他社分析などを説明し十分に理解してもらうようにしている。更に、トライアル期間を設けて実際の案件をいくつか体験してもらっている。意味ある活動かを見極めてもらうことが重要だからである。

グループ会社が必要な活動として理解し、「KDDIの知財部門に外注（業務委託）する」ことを決めることにより、組織的な活動として確立される。それとは反対に、担当者しか知らない活動になってしまうと、人が変わると消滅してしまい、継続した活動とはならない。

第三は、「グループ会社は、知財活動支援の業務委託契約を締結し、業務委託費を支払う」という点である。

グループ会社であっても別会社である以上、税務上無償で支援することができないため、グループ会社間の取引において決められた委託費を支払ってもらうこととしているが、グループ会社にとっては負担に感じることもあるようである。しかし、善意からの無料サービスよりも委託費を支払ってもらう方が契約に基づく緊張感のある関係となり、効果が高いと感じている。

第四に、「支援によって創出される知財は、支援先に100%帰属する」という点である。

支援先にはマイナー出資のベンチャー企業も含まれているため、将来、競合企業と提携したり、その傘下に入ることも考えられるが、KDDIの支援によって生まれた知財は、全て支援先に帰属させている。支援先がこれらの知財を実施

する際の条件を何も付けておらず、KDDIが実施権を得ることもない。この支援が「支援先の成長」を目的としたものである以上、支援先への100%帰属が“あるべき姿”であると考えている。また、こうした支援を続けていくことが支援先の成長に繋がり、長期的に見れば、KDDIグループの発展に繋がると考えている。

最後に、「最終的なゴールとして何を目指すか」という点である。

KDDIグループの会社数は増加し続けており、今後も増加するであろう。限られたKDDIの知財部門のリソースであるとはいえ、支援を希望する企業を受け入れることができなくなるのは避けたいところである。

KDDI知財部門では、まずはそれぞれの会社において知財活動が事業の成功に必須の活動であることが認知されることを目指している。その後、重要なミッションとしての定着、専任組織の設置など、徐々に自立的な活動を行えるような体制整備に移行していきたいと考えている。

どの業界であっても、自らのビジネスを守り持続的に成長していくためには、特許に限らず、商標・意匠・著作権・契約・データ・ノウハウなどを適切に取り扱うための知財活動は必須であろう。こうした活動を組織的に継続していくことが、持続的な成長を支える会社の基盤を築くことになるため、より多くのグループ会社がそうした基盤を持つようにしていくことが目指すべきものと考えている。

また、有望なベンチャー企業からすれば、共創相手である企業を選ぶことができる立場にある。こうした支援の取り組みが、ベンチャー業界に良い評判として広がり、将来の∞Laboの参加や業務・資本提携に好影響を与えられることを期待している（図10）。

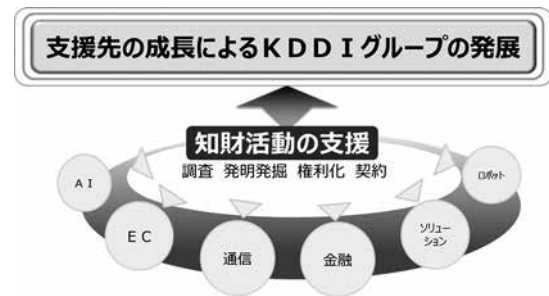


図10 支援先の成長によるKDDIグループの発展

(2) 支援内容の事例

支援してきた具体的な内容は開示することはできないが、いくつか参考として紹介したい。

1) A社（コンシューマサービス系）

A社は、KDDIから業務受託してKDDIのお客さま向けにサービスを提供しているが、いずれも他社知財クリアランス調査を行ってこなかった。A社には法務担当はいるが知財担当はおらず、クリアランス調査の必要性を認識していなかった。

KDDI知財部門において、数か月間に亘り、提供済みのサービスだけでなく、今後提供するものも含めて30件近くを網羅的かつ集中的にクリアランス調査を行い、懸念される知財についても必要な対応を行った。

開発責任者・担当者とのミーティングでは、サービスと技術内容を詳細にヒアリングし、調査を行う過程で抽出した他社特許について再度ヒアリングし、1件ずつリスク評価した。KDDI知財部門においてこれらの調査と評価を行い、A社はミーティングへの参加のみである。A社の今後のサービス展開を予想し、注意する必要がある権利についてもリストアップし、共有している。

2) B社（テクノロジー系）

B社は、KOIFによる出資先であるが、KDDIの子会社ではない。KDDIと提携して事業共創のための実証実験を行っている。B社のビジネスは商用前であるが、これまでも積極的に特許

出願を行っていた。しかし、これらは商用時に実装される技術、つまり短期的な視点に立った実装技術のみを保護するものであった。

そこで、KDDI知財部門が関わって、中長期的な視点を持って社会環境の変化を想定した直面するであろう技術課題を抽出し、その課題に対する必須の解決手段を検討するために、定期的なブレインストーミングを行い、数多くの新たなアイデアを創出した。

それらを、KDDI知財部門において、先行技術調査及びブラッシュアップを行うとともに、B社の競合会社の状況を調べた上で競合会社の先手を抑える新たな発明として、B社の権利として特許出願した。特許事務所とも、B社の事業戦略や競合会社の動向を共有し、B社、KDDIそして弁理士が一つのチームとして取り組む体制を整えている。

3) C社（法人ソリューション系）

C社は、KDDIの子会社であり、法人向けソリューションを提供している。

社員数が多いにもかかわらず、法務・知財を担当している社員が1名のみであった。また経験も殆どなく、法務や知財分野において相談できる同僚や上司もいなかった。

一方、増加する社外取引に伴い事業部門からの相談や依頼が急増し、社員1名のみでは対応できない状況であった。また、事業部門から、取引先とのトラブルや契約案件が丸投げされ、業務範囲や責任分担を巡って衝突が生じていた。

そこで、KDDI知財部門（1名）が定期的に駐在し、全社法務セミナーを開催したり、個々の問題の解決を通じて、事業部門や法務担当を教育した。また、法務・知財を管掌する役員にも定期的に状況をフィードバックした。

その結果、事業部門と法務担当との連携もスムーズになり、法務・知財面で事業をサポートする機会が増えるとともに、法務担当も増員された。

以上のとおり、会社の状況によって支援する内容は全く異なる。それぞれの会社によってビジネスや技術が異なる以上、知財活動が異なるのも当然である。

他のグループ会社の例でも、知財侵害訴訟を提訴されて訴訟支援している例、自社特許を競合他社が侵害している可能性があるため権利行使をサポートしている例もある。

また、KDDI知財部門では、半期毎に事業部門だけでなくグループ会社の知財担当を招集し、半年間の知財活動報告会を行っている。単なる知財活動の振り返りだけでなく、知財リスク事例や好事例などを共有し、知財部門として認識している課題と新たな取り組みを提案する。その後、各グループ会社でこれを検討してもらい、個別ミーティングにおいて各グループ会社の考えや要望をヒアリングする。

KDDI知財部門の提案は、あくまで提案であり、一方的な押し付けではない。目標を設定させたり、定期的な報告を義務付けることもしていない。

それぞれの会社のビジネス特性、人員リソース、知財リスクなどを踏まえ、「会社を良くする必要な取り組み」であることを理解してもらった上で、過剰にならないように現実的かつ受け入れ可能な提案を行っている。同意が得られれば、KDDI知財部門が主体となって、グループ会社での知財活動の実行に移るのである。

当然、活動自体が目的化してはならないし、個々の会社の実情に合わない知財戦略を作りそれを押し付けて実行させることは、ただでさえ少ないリソースでやり繰りしているグループ会社に余計な負担を課すことに他ならない。

支援する側が、支援を受けるグループ会社の実情をきちんと理解するのは当然である。グループ会社をより良い企業にしていくのに何が必要なものかを熟慮し、支援される側と相互に合意の上進めることが重要であると考えている。

3. 4 オープンイノベーションにおける知財活動の効果と課題

まずは、知財活動の効果を述べる。

支援先だけでなく、各支援先での知財活動も増えた結果、これまでは顕在化してこなかった問題や課題を発見でき、早期対応が可能となっている。

KDDI知財部門としても、これまで扱うことがなかった技術やビジネスについての知財問題に接する機会を得ることができ、異業種の業界や技術についての知見も蓄積されている。

また、事業戦略は数年程度先までしか策定していないが、知財部門は、知財を扱う性格上、中長期で自社ビジネスや業界の動向を予測する視点が欠かせない。また、オープンイノベーション時代であるため、「つながる」先である異業種ビジネスの動向にも注意を払う意識を持つ必要がある。この活動を通じてこうした目線や意識が醸成される効果も出ており、ポジティブな効果が大きい。

次に、今後の課題を述べる。

1つ目の課題は、ベンチャー企業を含むグループ会社の支援は、意識変革や教育などボトムアップで行っているため、会社の風土として根付き、大きな成果が出るまでには時間がかかる点である。また、子会社といえども、税務上無償支援を行うことができない。有償であるため、受け入れに消極的な会社もあり、支援を開始するまでに時間がかかるケースもある。知財の権利化費用についても予算の問題から負担できず、有望な発明であっても出願できないケースが出ている。

2つ目の課題は、オープンイノベーションに対応できる知財人材が不足している点である。

知財のエッセンスがあれば何でもする、という方針であるため、相談を受けた際には、調査、権利化、契約、法律問題などのいずれの相談で

あるのかが分からないことが多い。相談内容に潜む問題を見つけ出し、（例えばベンチャー企業のスピード感に合わせて）迅速に合理的な解決策を導き出さなければならない場合もあるが、それに応えるスキルを得るには相応の時間がかかる。一般的な知財担当者の傾向として、専門意識が高いが故に得意領域に閉じ籠もってしまいがちである。こうした傾向は、未経験のスキルを得るのを阻害する可能性があると感じている。オープンイノベーション時代においては、自社業界以外の業界、幅広い技術や知財に関する知見を身につけることがより重要になっている。

また、それらに加えて必要なのは、「支援先の事業の成長に貢献したい」という熱意である。自社の事業と同じように、支援先の事業のことに愛着を持ち、成長に貢献したいという「思い」を持つことは容易ではない。しかし、熱意を持たない限り、支援先企業との信頼関係を築き、支援を継続することも困難であろう。

こうした課題についても、解決できるように取り組んでいく予定である。

4. おわりに

米国や中国ではベンチャー企業が急成長し、世界市場を席巻している。日本でも、政府や企業などが「オープンイノベーション」を促進したり、ベンチャー企業の成長を支援する取り組みが活発化していることは、望ましいことである。

伝統的企業は、既存の製品やサービスが利益の源泉となっているが故に、これらを「破壊」するようなイノベーションを生み出すことは難しい。こうした制約のないベンチャー企業だからこそ、「持たない」ことが強みとなり、社会にインパクトのある新たな価値を創出するイノベーションのシーズを掴むことができるのである。

今後、「オープンイノベーション」を通じて、大企業が所有するアセットやリソースを活用し

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

てベンチャー企業などの持っているイノベーションのシーズを新規事業に結び付けていくことが加速していこう。

大企業の知財部門には、優秀な人材、ノウハウ、経験という素晴らしい資産がある。これまでもこれらを活用して新規事業の創出と発展に貢献してきた歴史と実績もある。

ベンチャー企業などとの事業共創を目指す「オープンイノベーション」こそ、こうした資産を最大限活用し、コアとなる技術やアイデアを保護するとともに侵害リスクから防衛するための知財活動が求められているのである。

今後、より多くの知財人材が、こうした「オープンイノベーション」やベンチャー企業などとの新規事業を創出する現場に飛び出し、活躍の場を広げていくことを期待する。

注 記

- 1) entrepedia, Japan Startup Finance 2017
<https://biz.entrepedia.jp/report/jsf2017/>
- 2) BizZine, 「イノベーションのジレンマ」の大誤解【番外編】
<https://bizzine.jp/article/detail/2428>
- 3) 日本経済団体連合会, 「新たな基幹産業の育成」に資するベンチャー企業の創出・育成に向けて
https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/118_honbun.pdf
- 4) イノベーションリーダーズサミット, オープンイノベーション版 人気企業ランキング 有望ベンチャー企業が選ぶ「イノベティブ大企業ランキング2018 TOP100」結果を発表
https://www.dreamgate.gr.jp/InnovationLeadersSummit/asset/images/pdf/20180308_ranking.pdf
- 5) KDDI, KDDI ∞ Labo

- 6) KDDI, KDDI ∞ Labo エントリー要項
<http://www.kddi.com/ventures/mugenlabo/entry/>
 - 7) KDDI, KDDI ∞ Labo アドバイザー
<http://www.kddi.com/ventures/mugenlabo/adviser/>
 - 8) KDDI, KDDI Open Innovation Fund とは
<http://www.kddi.com/ventures/koif/about/>
 - 9) KDDI DIGITAL GATE
<https://biz.kddi.com/digitalgate/>
 - 10) 経済産業省, デジタルトランスフォーメーションに向けた課題の検討
http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/digital_transformation/pdf/001_haifu.pdf
 - 11) LUXA (ルクサ)
<https://luxa.jp/>
 - 12) Telexistence
<https://tx-inc.com/>
 - 13) KDDI, KDDI ∞ Labo, 「次世代プログラム」を開始
<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2018/09/05/3354.html>
 - 14) NEDO, ロボットの将来市場予測を公表
https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5_0095A.html
 - 15) 特許庁, 平成29年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「スタートアップが直面する知的財産の課題および支援策の在り方に関する調査研究報告書」p.153
https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2017_04_zentai.pdf
 - 16) 特許庁, 平成30年度「知財功労賞」について
https://www.jpo.go.jp/news/koho/tizai_koro/h30_tizai_kourou.html
- (URL参照日は全て2019年1月7日)

(原稿受領日 2019年1月11日)