

禁転載複写

資料 第501号

第20回 JIPA 知財シンポジウム

予測困難な時代を拓く

ニューノーマルの 知的財産活動

開催報告書

2021.3.2 TUE

Web開催

(東京国際フォーラム ホールD5)

JIPA 知財シンポジウム実行委員会



一般社団法人

日本知的財産協会

Japan Intellectual Property Association

**第20回 JIPA知財シンポジウム
開催報告書**

**予測困難な時代を拓く
ニューノーマルの
知的財産活動**

JIPA 知財シンポジウム実行委員会



一般社団法人

日本知的財産協会

Japan Intellectual Property Association

第20回 JIPA知財シンポジウム

「第20回JIPA知財シンポジウム」 を振り返って

第20回JIPA知財シンポジウム 実行委員長
一般社団法人 日本知的財産協会 常務理事

池田 敦



2021年3月2日に、第20回JIPA知財シンポジウムが東京国際フォーラムにて開催されました。昨年度のシンポジウムは、新型コロナウイルス感染症の急速な広まりを受けて直前に開催中止となったため、本年度のシンポジウムは2年ぶりの開催となりました。テーマを『予測困難な時代を拓くニューノーマルの知的財産活動』と定め、激変する社会環境における企業の知財活動にフォーカスすること、会員の多くが属する産業界の目線で考えること、そして日本を元気にすることに重きをおきました。

首都圏における緊急事態宣言の発出を受けて、聴講者を会場に集めず完全なWeb開催形式とする、これまでにない試みとなりました。当日は登壇者やスタッフの検温、マイクやPCなどの機材の消毒を行い、感染予防を徹底致しました。また、通信環境の面でも、専門スタッフと機材を準備することで、大変多くの方々に同時視聴いただきましたが、トラブルもなく無事に配信することができました。

午前の部では、柵山正樹JIPA会長の開会挨拶並びに糟谷敏秀 日本特許庁長官のご来賓挨拶の後、ダレン・タン 世界知的所有権機関（WIPO）事務局長からのビデオレターが放映されました。糟谷長官からは、昨今の特許庁の取り組みのご紹介と、JIPA会員に向けての期待を頂きました。また、糟谷長官には、終日シンポジウムにご参加いただき、

午後のパネルディスカッションにおいては、パネリストに対してご質問をされるなど、議論を活性化していただきました。

さらに、特別講演として、2019年ノーベル化学賞を受賞された旭化成株式会社名誉フェロー 吉野彰博士より、『リチウムイオン電池が拓く未来社会』についてご講演いただきました。ご講演の冒頭では、ご自身の受賞につながった功績を特許の請求項になぞらえてご説明いただき、聴講者の心をつかむとても親しみやすい導入でありました。また、吉野先生のノーベル賞受賞につながった発表が論文ではなく特許出願であったことや、事業化までの苦労が語られ、企業に属する研究者ならではのお話を伺うことができました。

午後の部、パネルディスカッションⅠ「ニューノーマルにおける企業課題・知財課題」では、戸田裕二JIPA理事長をコーディネーターとして、奥村浩也JIPA副理事長、石島尚JIPA常務理事、山口博明JIPA常務理事、上野剛史JIPA元理事長に、ご登壇いただきました。経済、社会・働き方、テクノロジーに大きな変化がある中で生じている企業課題・知財課題とその対応についてお話しいただいた後、5～10年後の姿を想定し、バックキャストして対応策を議論していただきました。コーディネーターの進行のもと、糟谷長官からその場で質問をいただいたりしながら、パネリストの方々により活発な議論がなされ、これからの知財

戦略、知財部門の在り方、知財活動などについて多くの示唆をいただきました。

パネルディスカッションⅡ「ニューノーマル時代に活躍するグローバル人材の育成」では、シンポジウムの初の試みとして、各社の管理職と若手の方の“対話形式”のディスカッションを通じて人材育成に関する“本音の議論”が行われました。本パネルでは、足立和泰JIPA前副理事長をコーディネーターとして、別宮智徳JIPA副理事長、下川原郁子JIPA常務理事、竹本一志JIPA元理事長、ならびに各理事の所属企業より若手2名計6名にご登壇いただきました。上司の方々から各社の人材育成の取り組みおよび課題をご紹介いただき、その後各社の若手の方々から人材育成に関する忌憚のない本音のご意見を発信していただきました。パネリストの方々による議論を通じて、今後のニューノーマル時代に活躍するグローバル人材の育成に関する多くの示唆をいただきました。

閉会挨拶では、戸田理事長より、今回のシンポジウムはオンライン開催にはなりましたが大成功だったと評され、ニューノーマル時代に企業は競争のみならず協調の観点でも知財の創出と活用を推進することが重要であると総括されました。

同時開催のポスターセッションも、完全Web開催で、各委員会等が作成したポスターがJIPAのWebページにて公開されました。ポスターの多くは動画による発表となり、例年とは一味違う、各委員会の個性豊かな作品が見られました。

ベストポスター賞はWeb投票により決定されました。大変多くの投票があった中、ベストポスター賞は金賞：商標委員会、銀賞：意匠委員会、銅賞：マネジメント委員会、会長特別賞は人材育成委員会となりました。また、委員長特別賞は金賞：商標委員会、銀賞：国際第2委員会、銅賞：会誌広報委員会、実行委員特別賞は少数知財問題研究会（関西）に贈られました。

2021年6月

CONTENTS

1. 「第20回 JIPA知財シンポジウム」を振り返って	1
2. 概要	
(1) プログラム	4
(2) 参加者数	5
(3) 登壇者プロフィール	6
3. 内容 ※一部掲載していない講演有り	
(1) 開会挨拶	18
(2) 来賓挨拶	20
(3) Special Message	24
(4) パネルディスカッションⅠ	27
(5) パネルディスカッションⅡ	45
(6) 閉会挨拶	68
4. 第20回 JIPA知財シンポジウム 実行委員会	69

第20回 JIPA知財シンポジウム プログラム

テーマ 予測困難な時代を拓く ニューノーマルの知的財産活動

日時 2021年3月2日（火） 10:45～16:15

会場 Web開催（東京国際フォーラム ホールD5）

参加者 JIPA会員及び一般

スケジュール

- 10:45～11:00 開会挨拶 JIPA会長 柵山 正樹（三菱電機）
- 11:00～11:15 来賓挨拶 特許庁長官 糟谷 敏秀 氏
- 11:15～12:30 特別講演「リチウムイオン電池が拓く未来社会」
吉野 彰 氏（旭化成株式会社 名誉フェロー）
- 12:30～13:15 昼休み
- 13:15～14:30 **パネルディスカッションⅠ**
「ニューノーマルの時代における企業課題・知財課題」
コーディネーター 戸田 裕二（日立製作所/JIPA理事長）
パネリスト 奥村 浩也（武田薬品工業/JIPA副理事長）
石島 尚（リコー/JIPA常務理事）
山口 博明（小松製作所/JIPA常務理事）
上野 剛史（日本IBM/JIPA元理事長）
- 14:30～14:45 休憩
- 14:45～16:00 **パネルディスカッションⅡ**
「ニューノーマルの時代に活躍するグローバル人材の育成」
コーディネーター 足立 和泰（パナソニック/JIPA前副理事長）
パネリスト 別宮 智徳（日産自動車/JIPA副理事長）
下川原 郁子（東芝/JIPA常務理事）
竹本 一志（サントリーホールディングス
/JIPA元理事長）
若手の皆さん（各社2名）
- 16:00～16:05 ポスターセッション 結果発表
- 16:05～16:15 閉会挨拶 JIPA理事長 戸田 裕二（日立製作所）

参加者数

第20回シンポジウム【東京国際フォーラム】

		申込数	参加者数
会員	正会員	1,202	Web開催の為、 累計参加者数データなし
	賛助	112	
一般		74	
招待		35	
計		1,423	



登壇者 プロフィール

吉野 彰（よしの あきら）氏

【現職】

旭化成株式会社 名誉フェロー

【その他の所属】

国立研究開発法人産業技術総合研究所 フェロー

兼 エネルギー・環境領域 ゼロエミッション国際共同研究センター センター長

技術研究組合 リチウムイオン電池材料評価研究センター 理事長

九州大学 名誉教授 グリーンテクノロジー研究教育センター 訪問教授

名城大学 特別名誉教授 大学院 理工学研究科 教授



【略歴】

(1) 学歴

1970年 3 月	京都大学 工学部 石油化学科卒業
1972年 3 月	京都大学大学院 工学研究科 修士課程修了
2005年 3 月	大阪大学大学院 工学研究科 博士（工学）取得

(2) 職歴

1972年 4 月	旭化成工業(株)（現 旭化成）入社
1982年10月	旭化成工業(株) 川崎技術研究所
1992年 3 月	旭化成工業(株) イオン二次電池事業推進部 商品開発グループ長
1994年 8 月	(株)エイ・ティーバッテリー 技術開発担当部長
1997年 4 月	旭化成工業(株) イオン二次電池事業推進室
1998年 6 月	旭化成工業(株) イオン二次電池事業推進グループ長
2001年 5 月	旭化成(株) 電池材料事業開発室長
2003年10月	旭化成(株) グループフェロー
2005年 8 月	旭化成(株) 吉野研究室 室長
2010年 4 月	技術研究組合 リチウムイオン電池材料評価研究センター 理事長（現在）
2015年10月	旭化成(株) 顧問
2017年 7 月	名城大学大学院 理工学研究科 教授（現在）
2017年10月	旭化成(株)名誉フェロー（現在）
2018年 4 月	九州大学 グリーンテクノロジー研究教育センター 訪問教授（現在）
2019年12月	九州大学 名誉教授（現在）

2020年 1 月	(国研)産業技術総合研究所 フェロー
	兼 エネルギー・環境領域ゼロエミッション国際共同研究センター長
2020年 2 月	名城大学 特別荣誉教授（現在）

【主な受賞など】

1999年 3 月	(社)日本化学会「化学技術賞」
1999年10月	米国電気化学会「1999 Technical Award of Battery Division」
2001年 4 月	(財)新技術開発財団（現 市村清新技術財団）「市村産業賞功績賞」
2001年10月	(社)発明協会「関東地方発明表彰 文部科学大臣発明奨励賞」
2002年 6 月	(社)発明協会「全国発明表彰 文部科学大臣発明賞」
2003年 4 月	文部科学省「文部科学大臣賞 科学技術功労者」
2004年 4 月	日本「紫綬褒章」
2011年11月	(財)材料科学技術振興財団「山崎貞一賞」
2011年11月	(公財)NEC C&C財団「C&C賞」
2012年 3 月	(公社)日本化学会「第5回日本化学会フェロー」
2012年 6 月	米国電気電子学会 「IEEE MEDAL FOR ENVIRONMENTAL AND SAFETY TECHNOLOGIES」
2013年 6 月	ロシア「The Global Energy Prize」
2013年11月	(公財)加藤科学振興会「加藤記念賞」
2014年 2 月	全米技術アカデミー「The Charles Stark Draper Prize」
2016年 9 月	(国研)物質・材料機構「NIMSアワード2016」
2018年 4 月	(公財)国際科学技術財団「Japan Prize（日本国際賞）」
2019年 6 月	欧州特許庁「欧州発明家賞」
2019年11月	日本「文化勲章」「文化功労者」
2019年12月	スウェーデン王立科学アカデミー「ノーベル化学賞」

登壇者 プロフィール

戸田 裕二（とだ ゆうじ）氏

【現職】

株式会社日立製作所
理事 知的財産本部長

【略歴】

1982年4月	(株)日立製作所入社 特許部配属
1989年12月	弁理士登録
1999年5月	米国ロースクール(現ニューハンプシャー大学院) 留学、修士
2004年4月	(株)日立技術情報サービス 取締役社長
2017年4月	(株)日立製作所 理事 知的財産本部長
現在に至る	



【外部活動】

2013年1月	東京大学 未来ビジョン研究センター 戦略タスクフォースリーダー育成プログラム アドバイザー
2016年6月	産業構造審議会 知的財産分科会 特許制度小委員会 委員
2016年10月	内閣府 知的財産戦略推進事務局 検証・評価・企画委員会（新たな情報財委員会）構成員
2020年1月	産業構造審議会 知的財産分科会 審査品質管理小委員会 委員
2020年10月	産業構造審議会 知的財産分科会 基本問題小委員会 委員

【協会歴】

2017年	常務理事
2018年	副理事長
2019年～	理事長

登壇者 プロフィール

奥村 浩也 (おくむら ひろや) 氏

【現職】

武田薬品工業株式会社
知的財産 グローバル知的財産ヘッド

【略歴】

1988年 4 月	武田薬品工業株式会社入社
1999年	技術士登録
2002年	弁理士登録
2017年 4 月	グローバルIPヘッド
2019年 4 月	グローバル知的財産ヘッド (役職名変更)



【外部団体】

2017年 6 月	(一財)知的財産研究教育財団 知的財産研究所 評議員
2017年 6 月	(一財)日本特許情報機構 理事
2017年 9 月	経済産業省 国際知財制度研究会 委員
2018年 4 月	日本製薬工業協会 知的財産委員会 副委員長
2018年 6 月	国立研究開発法人 日本医療研究開発機構 知財有識者委員
2019年 6 月	(一社)日本国際知的財産保護協会 業務執行理事

【協会歴】

2018年 6 月	常務理事
2019年 6 月	副理事長

登壇者 プロフィール

石島 尚 (いしじま ひさし) 氏

【現職】

株式会社リコー
知的財産本部 理事 知的財産本部 副本部長

【略歴】

1985年4月	株式会社リコー 入社 特許部配属
1998年2月	米国リコーコーポレーション勤務
2014年4月	理事
2018年7月	知的財産本部副本部長



【外部活動】

2015年	(一社)ビジネス機械・情報システム産業協会 知的財産委員会 副委員長
2016年	(一財)日本特許情報機構 理事
2016年	(一財)工業所有権協力センター 理事

【協会歴】

2002年度	国際第1委員会
2004～2005年度	知的財産管理第2委員会
2006～2007年度	関東電気機器部会第2分科会 幹事
2019年度～	常務理事

登壇者 プロフィール

山口 博明 (やまぐち ひろあき) 氏

【現職】

株式会社小松製作所
知的財産部 部長

【略歴】

1986年 4 月	コマツ入社（電気研究所配属）
1997年10月	知的財産部（契約・渉外担当）
2004年 1 月	第四グループ長（出願系担当）
2016年 7 月	知的財産部長（現職）
2017年 6 月	（一財）工業所有権協力センター 理事（現職）



【協会歴】

2019年 6 月～ 常務理事

登壇者 プロフィール

上野 剛史（うえの たけし）氏

【現職】

日本アイ・ビー・エム株式会社
理事・知的財産部長

【略歴】

1988年4月	大日本印刷入社
1996年	弁理士登録
1997年3月	日本アイ・ビー・エム入社
2000年4月	IBM Corporation 勤務（米国赴任）
2000年	IBMアソシエートパテントポートフォリオマネージャー
2005年	知的財産部長
2008年6月	理事・知的財産部長（現職）



【外部団体】

2011年～	（一財）工業所有権協力センター 理事
2014年～	（一社）日本知財学会 理事
2016年～	東京工業大学 客員講師

【協会歴】

2008～2009年度	常務理事
2010～2012年度	副理事長
2013年度	理事長
2014年度～	参与

登壇者 プロフィール

足立 和泰 (あだち かずやす) 氏

【現職】

パナソニック株式会社
IPマネジメント担当上席主幹

【協会歴】

2015年度 常務理事
2016～2019年度 副理事長



登壇者 プロフィール

別宮 智徳 (べっく ともりの) 氏

【現職】

日産自動車株式会社
知的財産部長

【外部活動】

2014年度～ (一社)日本自動車工業会 知的財産委員会
副委員長、他
2014年度～ (一財)知的財産研究教育財団 理事
2014年度～ (一社)発明推進協会 理事

【協会歴】

2015～2016年度 常務理事
2016～2017年度 アジア戦略プロジェクト サブリーダー
2017年度～ 副理事長



登壇者 プロフィール

下川原 郁子 (しもがわら いくこ) 氏

【現職】

株式会社東芝
技術企画部 知的財産室長

【外部活動】

2018年度～ (一財)日本特許情報機構 理事
2018年度～ (一社)日本国際知的財産保護協会 業務執行理事
2020年度 (一社)電子情報技術産業協会 法務・知的財産部会副部会長

【協会歴】

2018年度 JIPA知財シンポジウムプロジェクトリーダー
2018年度～ 常務理事



登壇者 プロフィール

竹本 一志 (たけもと かずし) 氏



【現職】

サントリーホールディングス株式会社
MONOZUKURI 本部 知的財産部長

【外部活動】

2008年度～	(一社)日本食品・バイオ知的財産権センター 理事
2011年度～	(一社)大阪発明協会 理事
2015年度～	日本ライセンス協会 理事
2014年度	産業構造審議会 知的財産分科会 審査品質管理小委員会 委員
2015年度	産業構造審議会 知的財産分科会 特許制度小委員会 委員
2017年	経産省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会 委員
2018～2019年度	産業構造審議会 知的財産分科会 意匠制度小委員会 委員

【協会歴】

1996～1997年度	バイオテクノロジー委員会副委員長
2003～2005年度	フェアトレード委員会委員長
2006～2007年度	常務理事
2006～2007年度	日中企業連携プロジェクトリーダー
2011年度	JIPA知財シンポジウムプロジェクトリーダー
2011～2013年度	副理事長
2014年度	理事長
2015～	参与

登壇者 プロフィール

山下 聡子 (やました さとこ) 氏

【現職】

日産自動車株式会社
知的財産部 企画・総務グループ 課長

登壇者 プロフィール

江原 晋作 (えはら しんさく) 氏

【現職】

日産自動車株式会社
知的財産部 商標グループ 課長

登壇者 プロフィール

沼尾 吉照 (ぬまお よしてる) 氏

【現職】

株式会社東芝
研究開発本部研究開発センター知的財産部 主務

登壇者 プロフィール

伊藤 紗恵子 (いとう さえこ) 氏

【現職】

株式会社東芝
技術企画部 知的財産室 知的財産法務担当 主務

登壇者 プロフィール

醍醐 麻紀 (だいご まき) 氏

【現職】

サントリーホールディングス株式会社
MONOZUKURI 本部 知的財産部

登壇者 プロフィール

二木 智 (ふたき さとし) 氏

【現職】

サントリーホールディングス株式会社
MONOZUKURI 本部 知的財産部

第20回 JIPA知財シンポジウム

開会挨拶

一般社団法人 日本知的財産協会 会長

柵山 正樹



【柵山会長】 皆様、おはようございます。ただいま御紹介いただきましたJIPAの会長をしております柵山でございます。

まず、日頃は当会の運営活動に多大な御支援・活動を賜っていることに、厚く御礼を申し上げます。また、本日は御多用のところ、第20回JIPA知財シンポジウム、「予測困難な時代を拓く ニューノーマルの知的財産活動」に御参加をいただき、誠にありがとうございます。

現在、東京は新型コロナウイルス感染拡大防止の緊急事態宣言下のため、オンラインでの開催となりますが、実のある会にするべく、事務局はじめ、関係の皆様準備を進めていただきました。

冒頭に挨拶するに当たって、事務局からは、皆さんがリラックスするように話をしろと言われておるんですけれども、講演者・関係者のみの限られた人数で、無機質な環境の中でお話ししているので、そういうふうにはなかなかありません。ぜひ御聴講の皆様は、各自のそれぞれの場所でリラックスして聴いていただきたいと思います。

さて、一年前を思い起こしますと、昨年（2020年）の第19回知財シンポジウムは、「令和時代の知財課題とグローバル知財戦略」と題して、2月20日の開催を目指して準備をしておりましたが、新型コロナウイルスの感染拡大によりまして、直前に中止をさせていただきます。

前WIPO事務局長のGurry様にも、せっかく来日

いただいておりますが、シンポジウムが中止となり、申し訳ない次第でございました。

その後、1年間を経ても、相変わらず新型コロナウイルスが猛威を振るっています。去年のシンポジウムの時期には、オンライン会議にまだ慣れておらず、シンポジウムをオンラインで開催する発想は思いつかなかったんですが、今年はオンライン会議によって無事開催できる運びとなりました。

この間、新型コロナウイルスで亡くなられた方の御冥福をお祈りするとともに、罹患された方にお見舞いを申し上げます。そして、ずっとこの1年間、最前線で頑張っている医療関係の皆様、この場をお借りして、心より御礼を申し上げます。

先月中旬から、医療従事者を対象としたワクチンの先行接種が始まっております。今月中旬からは、医療従事者を対象とした本格接種が始まり、そして、来月からは高齢者を対象とした接種が始まると聞いております。

私は、おかげさまで接種対象者なので、これまで歳を取ってよかったな…ということはあんまりないんですが、今回はよかったなと思っています。

このワクチンが順調に接種され、そして効果を発揮して、ずっと鍛えてこられたアスリートの皆様が夏のオリンピック・パラリンピックでその成

果を発揮できるようになることを、祈っている次第でございます。

本日は御来賓として、公務御多忙の中、特許庁の糟谷長官に御参加をいただいております。後ほど御挨拶をいただきます。よろしくお願い申し上げます。

また、本日のサプライズゲストとして、御来日は叶いませんでしたが、WIPOの新事務局長のDaren Tang様よりビデオメッセージを頂戴しております。後ほど放映をさせていただきます。



さらに本日は、2019年にノーベル化学賞を受賞された旭化成株式会社 吉野彰名誉フェローに、「リチウムイオン電池が拓く未来社会」と題して特別御講演をお願いいたしております。申し上げるまでもなく、リチウムイオン電池は、自動車の電動化だけでなく、再生可能エネルギー導入時の電力システムの安定化など、カーボンニュートラルを目指していく上で切り札とも言える部材であると考えております。本日は、開発の御苦労等を振り返って御紹介いただくとともに、御自身で多くの特許を出願しておられる吉野名誉フェローより、カーボンニュートラルに向けての展望を伺えることを楽しみにしております。

さて、この1年、新型コロナウイルスのパンデミックの影響でオンライン化が加速して、仕事だけでなく、消費・観光・娯楽など、様々な分野で行動様式が変化し、そしてそれが日常になってきております。新型コロナウイルスが収束しても、元に戻らない可能性があり、まさにこれがニューノーマルへの変化なのだと考えております。

本日午後には、ポストコロナのニューノーマル社会に関する2つのパネルディスカッションを予定しております。

1つ目は、「ニューノーマルの時代における企業課題・知財課題」と題して、新型コロナウイルスによる社会変化や、AI・IoTあるいはRPAなどのデジタル技術の急速な進歩の中で、これから取り組むべき企業課題・知財課題、そして企業戦略・知財戦略について議論いただきます。

2つ目は、ワークスタイルの変化、IoTの進展、モノからコトへのシフト、オープンイノベーションの活用などへの対応として、企業組織として持続的な成果を出すために、知財部員に求められる能力について議論いただきます。

いずれのパネルディスカッションも、我々が直面している予測困難な時代を勝ち抜くために、多くの示唆や課題解決の方向性を共有できる、またとない良い機会になると思いますので、ぜひ御期待ください。

また、先ほども司会の方から御紹介がありましたが、本年もJIPAの専門委員会やプロジェクト、研究会での研究内容や成果を、JIPAホームページ上の動画で公開するポスターセッションを実施しております。優れたポスターを選ぶオンライン投票も行っておりますので、ぜひ、御覧ください。このオンライン投票は、本日が締切りですので、お早めにホームページにアクセスいただき、そして、動画の視聴と投票をお願いしたいと思います。

最後になりましたが、本日のシンポジウム開催に当たり、コロナ禍の中で準備調整をいただきました大勢の関係者の皆様に、改めて厚く御礼を申し上げます。

シンポジウムの特別講演やパネルディスカッションを通して、ポストコロナのニューノーマル時代を生き抜くためのグローバル知財戦略と、これを支える知財人員の育成について考える契機となることを願い、開会の御挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

来賓挨拶

特許庁長官

糟谷 敏秀

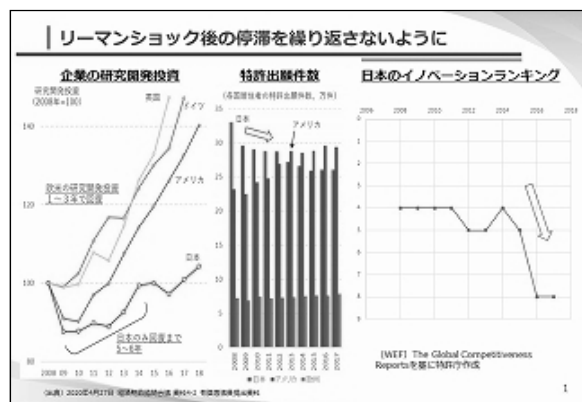


【糟谷特許庁長官】 御紹介いただきました特許庁の糟谷でございます。

記念すべき第20回のJIPA知財シンポジウムが開催されるに当たりまして、心からお慶びを申し上げます。また、御挨拶の機会をいただきましたことに感謝を申し上げます。

新型コロナウイルスの影響で、今年度の日本の経済成長率はマイナス5.3%と予想されており、リーマンショック後のマイナス3.4%を超える景気悪化が見込まれています。

事業環境が厳しさを増す中、日本企業のイノベーションの停滞を懸念しています。



リーマンショックの際、民間企業による研究開発投資は、各国共に落ち込みましたが、日本では、その回復に諸外国と比較して時間がかかりました。

日本企業の国内での特許出願件数は、リーマンショックの翌年に約1割落ち込み、その後も減少

を続けています。米国企業の米国内での特許出願が増加を続けていることと対照的です。出願が減った背景には、イノベーションの停滞以外にも、出願の件数を競うのではなく、最終的に権利化すべきものに絞り込んで出願するように方針を変えた、量から質に転換した企業がある、といった要因もあります。出願年別の特許登録件数は2015年頃まではほぼ横ばいで、大きな減少が見られないのは、これを裏づける材料です。

日本での出願よりも海外での出願を増やす傾向も見られます。2019年には、日本企業の海外での特許登録件数が初めて国内での登録件数を上回りました。

他方、WEF（世界経済フォーラム）のイノベーションランキングによれば、日本の順位は近年低下しています。特許の出願が減り続ける中でイノベーション力の順位の低下に懸念が残ります。

コロナ禍の下、2020年の特許出願件数は6.4%減と、リーマンショック時に次ぐ大きな減少を記録しました。意匠や商標の国内出願件数も減少しました。

コロナの影響で出社制限のため研究開発が遅れている、という声も聞きます。業績が悪化する中で経費削減のために出願を減らさざるを得ない、という話も聞きます。

昨年の特許の出願件数を企業別に見ると、前年並み或いは前年より出願を増やした企業がある一

方で、前年と比べて大幅に出願を減らした企業もあり、同じ業界の中でも二極化しているように見えます。

特許等の出願料は、実際にかかる費用に比べて、政策的に安く抑えてあります。どうぞ皆様、将来に悔いを残さないような出願をお願いします。

意匠権については、権利で保護される対象を昨年4月から拡充しました。画像や建物の外観・内装も意匠権で保護できるようになりました。是非、有効に御活用ください。

商標の出願は、世界中で増えております。技術のイノベーションだけではなく、ブランディングを強化して利益につなげようとする動きです。日本企業も、この流れに遅れることのないようにお願いします。

特許庁は、ユーザーの皆様のイノベーションやブランディングをさらに強力にサポートするため、産業財産権制度やその運用を改善していきます。

産業財産権制度の改善		
1. リモート・非接触ニーズへの対応	2. ユーザーの負担を軽減、権利保護を強化	3. 強靱な権利を迅速に付与できるよう審査を改善
4. 特許侵害訴訟等妥当性の高い判決につながる制度を整備	5. 特許特別会計の透明性を高めます	

第一に、リモート・非接触ニーズへの対応を徹底します。

第二に、ユーザーの皆様の負担を軽減し、権利の保護を強化します。

第三に、強靱な権利を迅速に付与できるよう審査を改善します。

第四に、特許侵害訴訟等において、妥当性の高い判決につながる制度を整備します。

最後に、特許特別会計の透明性を高めます。

これらを実現するため、特許法等の改正法案が本日閣議決定され、国会に提出されました。

具体的に内容を御説明申し上げます。

まず、リモート・非接触ニーズへの対応です。コ

ロナ禍で、書面でしかできない手続が残っていること等により、御迷惑をおかけしました。この反省のもとに、今般、電子申請できない約500種類、年間約20万件の手続を、全てデジタル化することを決定しました。添付文書の原本提出も不要にします。

1. リモート・非接触ニーズへの対応の徹底	
共通	500の書面手続（約20万件／年）をすべてオンライン化 - 添付文書の原本提出を不要に - 予納の納付方法の見直し（印紙持込から口座振込へ変更） - テレワークする審査官とのコンタクト機会（オンライン面接、電話等）の拡充 - 特許庁から発出する文書（登録証等）についてもデジタル化
審判	口頭審理のオンライン実施を可能に

特許庁への料金予納について、納付方法を見直し、印紙持込から口座振込へ変更します。

テレワークをする審査官とのコンタクト機会を速やかに拡充していきます。オンライン面談については、ウェブ会議手段の選択肢を増やすことで、お待たせすることなく行えるようになりました。テレワーク中の審査官との電話連絡についても、現在は窓口職員経由で行っていますが、4月からは在宅中の審査官と直接、電話連絡が可能になる予定です。

特許庁から発出する文書についても、順次デジタル化を進めていきます。

審判手続については、口頭審理をオンラインで実施することができるようになります。

第二に、ユーザーの皆様の御負担の軽減、権利保護の強化についてです。

2. ユーザーの負担軽減／権利の保護を強化	
共通	- 書面で手続をする場合も、押印を原則廃止（厳格な本人確認が必要な場合に限定） - 災害等で法定期間を経過した場合、割増料金を不要に - 窓口における支払い手段のさらなる拡充 - うっかりして手続期限を経過した場合の権利回復を容易に
商標・意匠	海外からの模倣品流入に対する規制の強化；事業者が海外から日本国内に送付する行為に対し、差止めができるように
審判	権利維持のための訂正を容易に（訂正審判の申立等に当たり、通常実施権者の承諾を不要化）

まず、書面で手続をする場合も、押印を原則として廃止、厳格な本人確認が必要な場合に限定します。

現状では、特許料金支払いの法定期限を過ぎてしまった場合、その理由の如何を問わず、割増料金の支払いが必要ですが、災害等やむを得ない事情があった場合には、割増料金の支払いを免除できるようにします。特許庁の窓口における支払い手段のさらなる拡充も進めます。

うっかりして手続期限を過ぎてしまった場合の権利回復は、これまで日本では、正当な理由がある場合にのみ、申請された件数のうち1～2割しか認められてきませんでした。米国では9割以上、欧州でも6～7割の申請について、手数料を支払えば権利回復が認められるのに比べて、日本では基準が厳し過ぎる、という皆様からの声をいただいていた。今回、権利回復が認められる要件を「正当な理由」から「故意でないこと」に緩和をし、うっかりして手続期限を過ぎた場合に権利の回復が認められやすくします。

海外からの模倣品流入については、現状では、個人宛てに送付される個人使用目的の場合は、税関での差止め等ができません。海外からの模倣品に対する規制を強化し、海外の事業者が日本国内に送付する場合も、商標権・意匠権の侵害として、差止めができるようにします。

特許権等の無効を申し立てられた場合、権利を維持するために訂正が必要なときがありますが、現状では、通常実施権者全員の承諾が必要です。訂正審判の申立て等に当たり、通常実施権者の承諾を不要とし、特許権維持のための訂正をしやすくします。

第三に、強靱な権利を迅速に付与できるよう、審査の改善を図ります。

中国等の特許出願増に伴い、調査対象文献が急激に増加する中、特許の審査に当たっては、この文献爆発への対応のため、審査プロセスを改めて見直し、徹底した効率化を推進します。毎年350万件を上回るペースで増加する海外特許技術文献を着実に調査できるよう、AIの活用により先行技術

調査を強化します。AIによる類似度順スクリーニング調査等を活用したメリハリのあるサーチ等により、審査を効率化します。

3. 強靱な権利の迅速な付与のための審査の改善	
特許	- 先行技術調査の強化（海外特許技術文献調査にAIを活用） - 先行技術調査の効率化（類似度順スクリーニング等を活用したメリハリのあるサーチ等） - 融合技術分野における“部門間にもたがる連携審査”の開始 - PPH（特許審査ハイウェイ）の拡充・AI関連技術に関する特許審査事例の各国への浸透
商標	- 審査迅速化（任期付審査官の増員、審査手法の見直し、AI活用、民間機関への調査外注等） - 出願適正化支援（権利の対象となる商品・役務区分の選択等）

一方で、審査の負荷を高める一因となっているのは、諸外国では認められていない「マルチ・マルチ・クレーム」という請求項の記載形式です。国際調和を進めるという観点からも、この「マルチ・マルチ・クレーム」について、制限に向けた検討を進めます。

AI関連発明について、より効率的かつ高品質な審査を行うため、本年1月、各審査部門の担当技術分野を越えて連携するAI審査チームを発足させました。

融合技術分野における特許出願について、“部門間にもたがる連携審査”を開始しました。

意匠の審査については、意匠版PPH（言わば意匠審査ハイウェイ）の導入、分割出願要件緩和等、ユーザーニーズを踏まえた意匠制度の一層の魅力向上に向けた検討を進めると共に、審査の更なる迅速化を図ります。

商標については、出願件数の増加に伴い、審査期間が長くなっていますが、審査を迅速化するため、審査体制の強化を進めます。今年度初めて採用した任期付審査官をさらに増員する他、民間調査機関への外注や、審査手法の見直し、AIの活用により商標の審査を効率化します。審査負担の少ない出願や拒絶理由の対象とならない出願が増えるよう、情報提供の強化を図ると共に、出願の支援を強化します。

第四に、特許侵害訴訟等において、妥当性の高い判決につながる制度を整備します。

アミカスブリーフと言われる、当事者による証拠収集を補完できる第三者意見募集制度を新たに導入し、判決の妥当性を高めます。

特許庁の審査、審判、そして地域・中小企業・スタートアップへの支援等の政策経費は、特許特別会計で管理をしています。この特別会計の歳入は、ユーザーの皆様からいただく料金収入です。

料金は、2008年度以降、3度にわたって引き下げてきました。一方、海外の特許文献の急増を背景に審査コストが増加、情報システム投資等により歳出が増え、その結果、2014年度以降 歳出超過、すなわち赤字決算が続いています。このため、業務の見直し・効率化による経費の削減を精力的に進めています。

一方、経費は徹底的に削減すべきだが、審査のスピードや品質は低下させないで欲しい、という声も聞いています。

審査の品質等を維持しつつ、歳出削減を徹底しますが、それでも不足する部分は、料金の値上げをお願いせざるを得ないと考えています。その場合も、中小企業等に対する特許関係料金の減免制度の大枠は維持します。イノベーション創出の重要な担い手である中小企業、スタートアップ及び大学に対する支援策は、財政基盤を確保した上で、引き続き行っていきます。

また、料金等が妥当であることについて、ユーザーの皆様が一層の御理解を得られるよう、特許特別会計について情報公開をこれまで以上に充実させると共に、財政運営の状況について、第三者による点検を定期的実施するといった新たな取組を始めたいと考えています。

一人一人の創造力により課題を解決する。そんな社会の実現に向けて、特許庁は、知財の生態系（エコシステム）をユーザーの皆様と共に構築し、世界の未来を拓く「知」を育む役割を果たしていきます。

JIPAの会員各社をはじめ、我が国の知財に関する皆様が、コロナ禍の中でも、知財活動を通じてイノベーションやブランディングを進められ、コロナ後の新時代を切り拓いていかれることを御期待申し上げて、私からの挨拶とさせていただきます。

本日は誠におめでとうございます。

産業財産権制度の改善		
1. リモート・非接触二重への対応	2. ユーザーの負担を軽減、権利保護を強化	3. 強靱な権利を迅速に付与できるよう審査を改善
4. 特許侵害訴訟等妥当性の高い判決につながる制度を整備	5. 特許特別会計の透明性を高めます	

特許庁

6

Special Message

世界知的所有権機関 事務局長

Daren Tang

【Daren Tang WIPO事務局長】 日本のみなさま、おはようございます。WIPO事務局長のDaren Tangです。(日本語で挨拶)



まずこの度の地震により被災された方々に心よりお見舞い申し上げます。WIPO職員一同、被災地の皆様の一日も早いご回復と復興をお祈り申し上げます。

本日は皆様にお話しする機会を得て大変嬉しく思います。私はこれまで何度も日本を訪れており、お会いしたことのある方も多くいらっしゃいます。それでもWIPO事務局長として今回初めて皆様にご挨拶しますので、このような機会を頂き光栄です。

柵山会長はじめJIPAの皆様におかれましては、この困難な状況下で第20回JIPA知財シンポジウムの開催を実現させたそのご尽力に 祝意と敬意を表します。

本日は日本国特許庁の糟谷長官もお見えになっているとお聞きしています。シンポジウムを一層意義深いものにしましょう。

今回のシンポジウムでは時宜に適ったテーマが選ばれております。

COVID-19のパンデミックにより世界中が混乱

に陥りました。収束に向け希望の光は見えはじめていますが、いまだ予断を許さない状況が続いています。

しかし幸いなことに知財活動についていえば、展望は比較的明るいといえます。

国際特許出願制度の利用に関するWIPOの年次報告によると、当初懸念されていた知財活動の急激な落ち込みは杞憂に終わったようです。具体的な数値は今日後ほど公表されますが、今この場でご報告できることとして、知財をめぐる世界の動向の指標の一つとなる、WIPOが取り扱うPCT出願制度に基づく国際出願件数が、今回1桁の伸びを示しました。2020年の世界経済の成長がマイナス3.5%に転じたと見られていることを踏まえると、経済成長率を大きく上回ったことになります。パンデミック下にも拘わらずイノベーション活動は活発に行われていたことを示すものですが、それ自体はさほど驚くべきことではないのかもしれませんが。

ニュートンは、英国ロンドンでペストが大流行していた1665年に、自宅待機の隔離生活を送る中で万有引力の法則を発見した、と言われています。

不安定な情勢下で 制約の多い環境の中で生み出されたイノベーションは ほかに数多くあります。

今回もCOVID-19のワクチンが驚異的なスピードで次々と開発されました。また多数の企業が 既存の技術を活かして マスクや手指消毒液の生産に乗り出しました。この動きは発展途上国でも見られました。

米国では、自動車メーカーが協力して人工呼吸

器の生産支援を行いました。英国では、初期に政府が人工呼吸器等の生産強化を要請し、多様な分野の企業がこれに応じました。

日本でも、昨年、電機メーカーのシャープが液晶パネル工場を活用して不織布マスクを生産に乗り出しました。

歴史を振り返るとこれまでもあったように、疫病がもたらす危機的局面がイノベーションの機会を生み出しています。IT化・デジタル化の加速も促しました。

知財に関する関心は今後さらに高まり、JIPAのような知財関連の機関・団体の取り組みや活動も、世界的に益々重要性を増していくでしょう。

日本の皆様、日本はWIPOにとって今までもこれからも非常に重要なパートナーです。日本はイノベーションの先駆者でありノート型パソコンやロボット、新幹線など画期的な発明を世に送り出してきた国です。カラオケから絵文字、自撮り棒に至るまでポップカルチャーに大きな影響を与えてきました。日本は、イノベーションを重視し、国の成長の源泉であるとして推進してきました。



日本ではかねてより政策で知財の重要性も強調されています。経済成長や雇用創出また文化発展の原動力としてイノベーションを重視する日本の姿勢は、世界に範を示してくれています。日本の産業界は、国の成長を牽引する重要な役割を果たしてきました。

JIPAは、1938年に設立され、少し前に創立80周年を迎えた、長い歴史を誇る組織です。電機会社10社によって設立され、今は1,300社を超える会員

が加盟する世界最大級の業界団体であり、WIPOにとって極めて重要なステークホルダーでもあります。そしてパートナーとして良い協力関係を築いてきました。

例えばJIPAの協力により環境技術移転プラットフォーム「WIPO GREEN」の立ち上げが実現しました。WIPO GREENは、環境技術移転に関して技術提供者と希望者のマッチングの場を提供することで、地球温暖化防止への世界的取り組みを支援するものです。WIPO GREENの実現は我々の緊密な協力関係を象徴する具体的な事例だといえます。また、連携強化を視野に入れ、先を見据えたプロジェクトをJIPAが既に始動させているとお聞きしました。素晴らしいことです。

さらなる発展に向けて今後も共に歩み続ける中で、私にとって大切であり、我々のビジョンを実現する上でも重要な分野についてお話ししたいと思います。中小企業（SME）です。

SMEは経済社会で大きな役割を果たしています。日本では全企業の約99.7%をSMEが占めているといわれています。ほぼ100%に近い数字です。雇用や経済を支える存在でもあります。

無形資産の重要性が増す中で、知的資産の適切な管理と戦略的な活用がSMEやスタートアップの成功のカギともなり、WIPOのような機関はそれを支える重要な役割を担います。WIPOで新たに創設されたIP and Innovation Ecosystems Sector（知財・イノベーションエコシステム部門）は、特にこの分野の活動を重点的に行います。

今年のWorld IP Dayのテーマも知財とSMEに焦点を当てたものです（“IP & SMEs: Taking your ideas to market”）。日本でも記念行事が開催される予定です。WIPO日本事務所と連携して準備を進めます。これらの取り組みに向けてJIPAの豊かな知見とネットワークを活かしたご支援とご協力に期待しています。

またWIPOは引き続き積極的にIT活用を進め、その製品やサービスを通じて世界各国の知財庁のデジタル化の取り組みを推進してまいります。さらに特許文献その他技術文書の翻訳を支援するため

のAIツールの提供も行います。

また、ブロックチェーン、量子コンピューティング、マインド・マシン・インターフェースのような最先端技術が知財活動に与える影響についても分析を進めます。皆様もよくご存知の夏目健一郎氏がWIPOのインフラ・プラットフォーム部門を率いてこのような取り組みを実現させていきます。

皆様、本日は、ノーベル化学賞受賞の吉野氏による特別講演をはじめとして、大変興味深い発表が多数予定されているとお聞きしています。ここで得られる貴重な見識が、イノベーションと知財をめぐるグローバルな環境整備を将来に向け進めるための我々の糧となり道標となることでしょう。

知財意識が世界的に高まる中で、日本が先導したイノベーション駆動型の経済成長の道筋を辿る国が増えています。日本またJIPAが長年に亘りこのように指導的役割を果たしてきたことに敬意を表します。

WIPOは、皆様と力を合わせて、人類のために役立ち全てのステークホルダーに価値をもたらす知財制度の推進に全力で取り組みます。

最後に、第20回JIPA知財シンポジウムの成功を祈念して、私の挨拶とさせていただきます。

(再び日本語で)

次は日本でお会いしましょう。

皆様、どうもありがとうございました。

パネルディスカッション I

ニューノーマルの時代における企業課題・知財課題

【戸田】 それでは、「ニューノーマルの時代における企業課題・知財課題」ということでパネルディスカッションを開始いたします。私は、今御紹介いただきましたけれども、JIPAの理事長を務めております日立製作所の戸田です。よろしくお願いいたします。



第20回 JIPA 知財シンポジウム

3/2/2021

パネルディスカッション I

ニューノーマルにおける企業課題・知財課題

- コーディネーター：
 - 戸田裕二（日立製作所 / JIPA理事長）
- パネリスト：

奥村浩也	（武田薬品工業 / JIPA副理事長）
石島 尚	（リコー / JIPA常務理事）
山口博明	（小松製作所 / JIPA常務理事）
上野剛史	（日本IBM / 元JIPA理事長）

All Rights Reserved. Copyright © 2021 JIPA. Tokyo

COVID-19の世界的な流行によって、グローバルの経済の枠組みや、人々の行動様式が大きく変わってきております。企業は、このようなニューノーマルな社会に適用することが求められております。

社会の変化、デジタルトランスフォーメーショ

ンの加速によって、企業がどのような影響を及ぼすのかを明らかにして、これから取り組むべき企業の課題、知財の課題について議論を進めていきたいと思ひます。

それでは、パネリストから、1人ずつ自己紹介をしていただきたいと思います。

奥村さん、よろしくお願いいたします。

【奥村】 初めまして、武田薬品の奥村です。知的財産のグローバルヘッドを務めております。JIPAでは、一昨年前から副理事長の役についております。今日はよろしくお願いいたします。

【戸田】 石島さん、よろしくお願いいたします。

【石島】 リコーから参りました石島と申します。知的財産本部の副本部長を務めさせていただいております。JIPAでは、常務理事ということで2年目になります。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

【戸田】 山口さん、お願いします。

【山口】 小松製作所で知的財産部長をさせていただいております山口です。JIPAでは、昨年度より常務理事をしております、2年目になります。本日はよろしくお願いいたします。

【戸田】 最後に、上野さん、よろしくお願いいたします。

【上野】 IBMの上野です。IBMの日本におけるオペレーションの責任者をしております。JIPAでは、2013年ですか、理事長をさせていただいております。どうぞ、今日はよろしくお願いいたします。

【戸田】 それでは、本日のパネルディスカッションの進行について、私から説明したいと思います。

まず、最初に、私から課題認識として、food for thoughtを御提供したいと思っております。その後、

パネリストの皆様から、お一人ずつ、ニューノーマルにおける、それぞれの企業の課題、知財の課題について、ポジショントークをしていただきたいと思います。



1. 本日のパネルディスカッションの進行

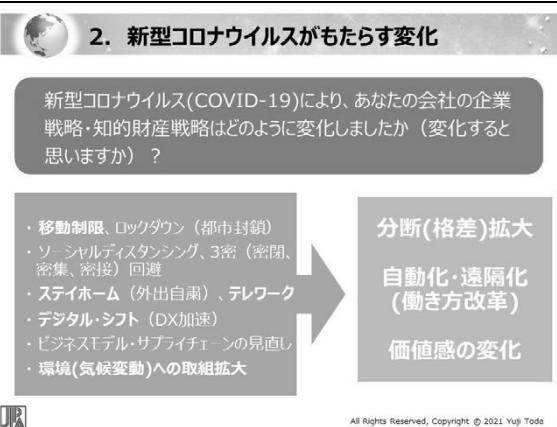
課題認識 (food for thought)

ポジション・トーク
(ニューノーマルにおける企業課題・知財課題とその対応)

ディスカッション
現状の課題(As IS)から、5年～10年後(2030年)の姿(To Be)を想定し、バックキャストして対応策を議論する
(自社ビジネス変革に伴う知財戦略見直し、知財部門の在り方、経営層・ステークホルダーに理解(評価)される知財活動などを議論)

All Rights Reserved, Copyright © 2021 Yuji Tode 2

その後、パネルディスカッションを進行させていきたいと思っております。



2. 新型コロナウイルスがもたらす変化

新型コロナウイルス(COVID-19)により、あなたの会社の企業戦略・知的財産戦略はどのように変化しましたか(変化すると思いますか)？

移動制限、ロックダウン(都市封鎖)
ソーシャルディスタンス、3密(密閉、密集、密接)回避
ステイホーム(外出自粛)、テレワーク
デジタル・シフト(DX加速)
ビジネスモデル・サプライチェーンの見直し
環境(気候変動)への取組拡大

分断(格差)拡大
自動化・遠隔化(働き方改革)
価値感の変化

All Rights Reserved, Copyright © 2021 Yuji Tode 3

まず、ここに問いが書かれておりますけれども、新型コロナウイルス、COVID-19によって、あなたの会社の企業戦略、知財戦略はどのように変化いたしましたか。また、どのように変化すると思いますかということで、左側に今起きている現象といたしますか事象を書いております。

移動制限ですとか、ステイホーム、テレワークの進展、それから、デジタルトランスフォーメーションなどが進んでいるということでございます。先ほど、午前中の記念講演でも吉野さんからございましたように、環境、気候変動への取組の拡大というのも大きな変化ではないのかなと思っております。

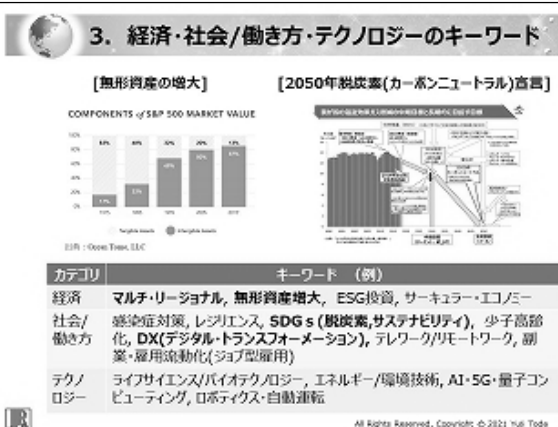
そこで、今起きている現象を踏まえまして、今

後どういう変化が起きていくのかということ、私なりに予想してみました。

右側に書いてありますように、分断とか格差の拡大は進行していくだろう。それから、自動化、遠隔化が進展し、働き方改革はどんどん進んでいくのではないかと思います。

私は最も大きな点は、価値観の変化ではないのかと思います。企業で働いていると、今まで在宅勤務は認められていたのですが、なかなか踏み切れなかった。でも一旦やってみると、案外、効率がいいこともある。そういった価値観の変化が生まれてきているように感じます。

また、「おうち時間」が長くなると、私もそうなんです、自分で料理をしたり機会も増えます。そうすると、いろいろ世間で言われているようなフードロスの問題とか、サーキュラーエコミーって、どう考えていけばいいんだろう。そういったところにも考えが及んでいきますし、ずっと家にいると電気代がかさみますので、電力のエネルギー源というのはどこから生まれてきているんだろう。再生可能エネルギーというのは非常にコストが高いと言われていますが、低コストで使うことはできないだろうか。そのような価値観の変化というのが生まれてきているのではないかなと思います。



3. 経済・社会/働き方・テクノロジーのキーワード

【無形資産の増大】
COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE

【2050年税収表(カーボンニュートラル)直前】
Bar/Line chart showing tax revenue trends and projections.

キーワード (例)

カテゴリ	キーワード (例)
経済	マルチ・リージョナル、無形資産増大、ESG投資、サーキュラー・エコミー
社会/働き方	感染症対策、レジリエンス、SDGs(脱炭素、サステナビリティ)、少子高齢化、DX(デジタル・トランスフォーメーション)、テレワーク/リモートワーク、副業・雇用流動化(ジョブ型雇用)
テクノロジー	ライフサイエンス/バイオテクノロジー、エネルギー/環境技術、AI・5G・量子コンピューティング、ロボティクス・自動運転

All Rights Reserved, Copyright © 2021 Yuji Tode 4

私なりに、経済、社会、働き方、テクノロジーという側面で、キーワードを拾い出してみました。知財の世界では、まず、無形資産の増大が顕著です。企業経営の世界では、こういう無形資産の増大というのが非常に注目されております。無形資

産というのは主にソフトウェアなどが主体なんですけれども、知的財産はこれのコアになる存在だと思っています。

それから、先ほど説明しておりますけれども、2050年にカーボンニュートラルを日本も宣言いたしましたので、これへの対応、それから知財はどういった形でこれに取り組んでいけばいいのかというの、キーワードになり得ると思います。



日本政府では、内閣府の知的財産戦略推進事務局のほうで推進計画をつくっておりますけれども、ここにお示ししましたのは2020年の推進計画です。3つのポイントが書かれております。

1つは、デジタルトランスフォーメーションの加速であります。2点目が、無形資産からの価値創出でございます。3点目は、知財の保護と利用のバランスです。右側に、COVID-19と戦う知財宣言を紹介しましたが、京都大学さんとか、キヤノンさんなんか中心になって取り組まれている、パンデミック宣言下においては知財権を行使はしないという、そういう取組でございます。まさに、知財の保護と利用のバランスというところでも、新たな変化が生まれてきているのではないかなと考えております。

ディスカッションのほうですけれども、現在の課題、As Isから、5年から10年後、2030年を想定しておりますけれども、その姿を思い描いて、To Be像からバックキャストして、今後の対応策を議論していければと考えております。

ここに書いてありますように、自社ビジネス変革に伴う知財戦略の見直し、知財部門の在り方、

経営層、ステークホルダーに理解される知財活動などを議論していきたいと思っております。



私からの課題認識は以上であります。これから、パネリストの方々から、ポジショントークをしていただきたいと思います。

それでは、まず、奥村さん、よろしくお願いします。

【奥村】 最初のスライドをお願いします。



今日は、知財課題を考えるという上で、組織と個別の課題に分けて話をさせていただきたいと思っております。

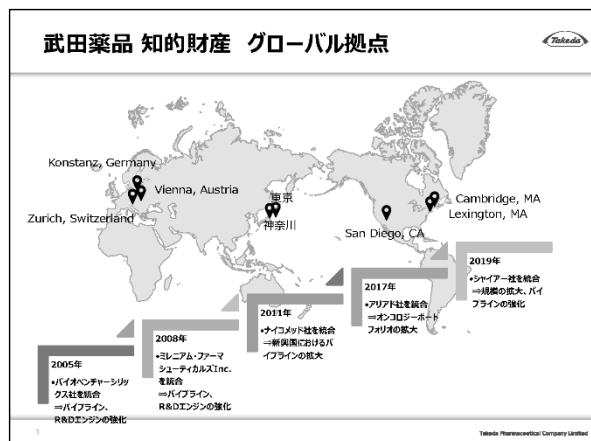


JIPAシンポ

奥村浩也
Global Head of IP, Intellectual Property
Takeda Pharmaceutical Company Limited



March 2, 2021



まず、最初に、コロナ禍の中での、組織運営について簡単に触れて、それから個別の課題に入りたいと思います。

このスライドは武田薬品のIPの現在の拠点を示しています。US、日本、ヨーロッパそれぞれ旗のようなものが立っているところに、それぞれメンバーがいるのですが、ざっくり言って、USに半分弱、残りが日本とヨーロッパという構成になっています。

スライドの下半分、小さくてちょっと見にくいかもしれませんが、過去15年間ぐらいの間に行った大型の買収の状況を示しています。IPは、実は2012年から13年頃からもう既にグローバル体制を構築していきまして、最近の買収の後には、大きな変化はないという状況になっています。

今のグローバルの組織のメンバーは、文化も国籍も言語も違いますし、加えて時差のあるところにはいますが、そういう多様性のあるメンバーが、1つのチームとして、ワングローバルIPとして機能できるように体制をつくってきています。離れたところで仕事をしていても、お互いに信頼関係を維持して、1つのチームとして活動できる状態にするというのを大きな目標にして、ここ5年、10年ぐらいやってきましたので、今回のパンデミックでもそれがうまく機能して対応できているように思います。

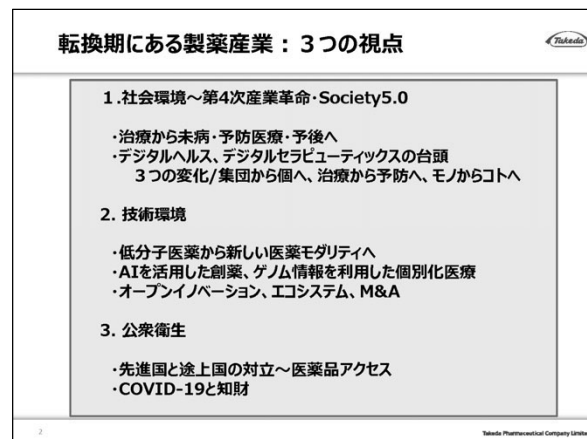
ただ、その一方で、それぞれの国レベルで見ると、課題もあります。

例えば、リモートワークは全ての国、日本も含めてなんですけど、かなり前から導入しています。欧米のほうは、かなり頻度高くリモートワークを使っていたんですが、それにもかかわらず、現在100%リ

モートなんですけど、そうするとやはり、業務効率が悪くなる部分が出てきてしまうというところが見えてきています。

また、パルスサーベイという、従業員のフィードバックを受ける機会があるのですが、そういう結果を見ると、管理職の中に強いストレスがかかっている部分があるということが分かってきています。

この辺りは今後、リモートワークを続けていく中で、何か手を打たなければいけない大きな課題だと個人的には考えています。



では、本題に入りまして、個別の知財課題について、3つの視点からお話をさせていただきます。

まず、社会環境の観点ですけど、Society5.0にもありますが、これまでの治療という概念から、未病、予防、予後という概念に広がりを見せてきています。その背景には、健康寿命の延伸という社会的な要請があるものと理解しています。

この部分では、デジタルテクノロジーの発達をもたらすデジタルヘルスだとか、デジタルセラピューティックスと呼ばれる技術の台頭を、見逃すことはできません。例えばアメリカもそうですし、日本でもそうですが、患者をサポートして、健康状態を改善させる、スマートフォンアプリがデジタル薬として、認可を受けるようになっていきます。今回のコロナ禍で、デジタルヘルス、デジタルセラピューティックスの領域というのは、一気にその広がりが加速したというふうに理解しています。

ここでの環境変化というのは、結果として3つの変化をもたらすと捉えています。1つは集団から個へ、2つ目は治療から予防へ、3つ目がモノからコ

トへという変化です。よって、製薬企業、製薬産業にも大きな課題になりつつある。今後、中長期的になってくる、もう既になっているんだと思いますが、そういう課題だと思います。

2つ目ですが、技術環境の観点からは、まず、低分子医薬から新しい医薬モダリティ、医薬モダリティというのは医薬の有効成分、治療方法のことですが、そこへの変化というのがあります。

また、AIを活用した創薬、それからゲノム情報を利用した個別化医療という変化も、顕著になってきています。

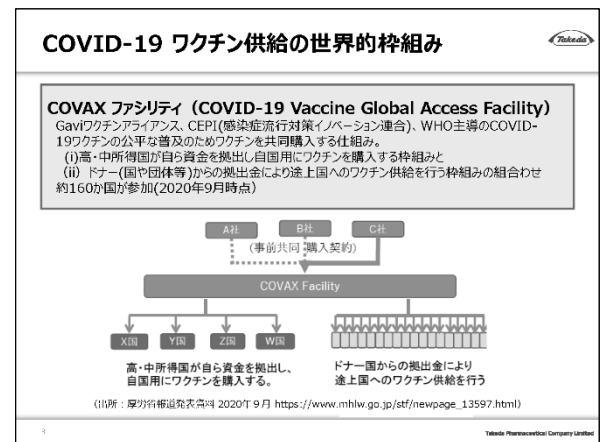
もともと医薬というのは、オープンイノベーションだとか、そういう、アクティビティーというか、活動に適した産業ではあるんですが、これらの技術面での環境変化によって、オープンイノベーション、エコシステムといったところの重要性がさらに増しつつあって、これらへの対応も必要になってきています。もちろん知財部門としても、対応が必要な、大きな課題だと考えています。

最後、3つ目ですが、これは少し毛色が違うのですが、公衆衛生での観点の課題というのが、製薬産業にはあります。医薬品では発明の保護と公衆衛生という、次元の異なる公益とのバランスを求められますが、この点をめぐって、先進国と途上国で医薬品アクセスについて、長年にわたる対立があります。

COVID-19の収束のためには、ワクチン、治療薬、それから診断薬、この3つの開発が必要ですので、今製薬企業はかつてないスピードで協業しながら、こういうものの開発を進めています。知財は協業を促進させる効果をもたらしているんですが、その一方で、医薬品に関する特許について、例えば強制実施権を発動させるだとかいうような動きもあって、種々の国際舞台で活発な議論が今なされているところです。

今回だけでパンデミックというのは決して終わりににはならない。次のパンデミックというのも必ずどこかで来るはず、来るものだと思いますので、そのときにも対応できる仕組みを考える、構築するというところで、今後もこれについての議論が続

いていくものと思います。ちょっと先の2つの課題とは毛色が違うんですが、これも製薬産業にとって大きな課題の1つです。



もう1枚スライドがあると思いますが、これはちょっと個別の話になりますので、スキップします。私からの話は以上です。

【戸田】 どうもありがとうございました。

それでは、石島さん、よろしくお願いします。

【石島】 改めまして、リコーの石島でございます。よろしくお願いいたします。

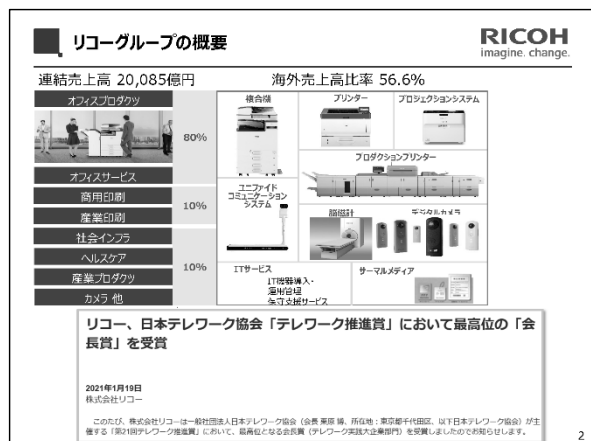


ニューノーマルの時代
における企業課題・
知財課題
JIPA知財シンポジウム

RICOH
imagine. change.

2021年3月2日
日本知的財産協会 常務理事
株式会社リコー
理事 知的財産本部 副本部長
石島 尚

© 2021 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved.



私、2枚、スライドを用意させていただいています。1枚目、会社の概要ということで、弊社は売上高が約2兆円、従業員約9万人、グローバルでやらせていただいています。

メインの商品としては、複写機ですとかプリンター、MFP、こういったオフィス機器をメインに商売しております。

その下、黄色の枠で囲ってございますけれども、弊社は日本テレワーク協会様より、テレワーク推進賞において、会長賞という名誉ある賞をいただくことができました。

今日は、そういった流れの中で、テレワークが弊社の中で、どう進んできたのか、そして私自身、今後どういう課題が出てきそうと思っているのか、この辺を、次のスライドで説明させていただきたいと思います。



テレワークという前に、1990年代ぐらいからだと思いますが、我々複写機業界にとっては非常に死活問題の言葉ですが、ペーパーレス化が進んできていました。

弊社は知財の方も2000年から、社内知財のワークフローのオンライン化を進めてまいりました。2004年に、知財部内のオンライン化、それから同時に国内の特許事務所様との書類のやり取り、それから請求書、これもオンライン化ができました。

その後、2008年にアメリカの事務所様、2014年にヨーロッパ、中国の事務所様とのオンライン化ができています。実はこれが一番、現在のテレワークに効いているのではないかなと思っています。

まだ、紙は残っているんですが、社内のやり取り、社外とのやり取り、ほとんどペーパーレスでできているというのが、テレワークに寄与しているところ。

会社全体としては、ここに書いてございます育児、介護のテレワーク、その中で準備を進めてきました。1人1台のノートPCであるとか、1on1ミーティングといいまして、上司と部下が、15分から30分ぐらいですかね、1週間に1回、2週間に1回の頻度で、仕事以外のことでもコミュニケーションをする、そんな文化が今根づいています。

そういう準備が進む中で、いきなり、こういったコロナが出てきたわけです。そのときに社長から「しんばいからしんらいへ」と、うまいことを言ったなど。私自身非常に印象に残る言葉です。こういった象徴的な言葉で、社内のマインドセットができたというふうに認識しています。

知財の中ではセキュリティです。今現在、ほとんどの業務を家ですることができます。ただ、他社さんとの関係性がある特許、そういったものについては、一切社外からはアクセスできません。出社してやっています。そういったセキュリティ上のめり張りをつけてテレワークを行っています。また、日々の業務をデータで見えるようになっていきます。そんなところが変わってきています。

フリーアドレス化も進めています。出社率は知財で大体10%から20%ぐらいですので、当然オフィスも少スペースで済むわけです。その過程で5S、整理、整頓、清掃、清潔、しつけ、これを進めていました。それから書類の保管場所を20%にするという会社のオーダーがありました。そう

いった中で、かなりルールも変えました。

例えば、日本の包袋の保管ルールを見直しています。

こういった物理的な制約が、変革への強烈なトリガーになるというのを実感しております。

今後どうなるのかということ、私なりに思っていることは、人の内面の課題というんですか、ここを手当てしていかないといけないのではないかなと。こういったテレワークが始まってまだ1年です。私も知財のメンバーの1人1人名前も分かりますし、どういう人物かも分かります。何もなくてもコミュニケーションを図れます。インタラク션을経た上で、テレワークに入っているという今の状況から、多分、5年後、また、10年後になると、インタラク션을経ずにテレワークになると、そういう中での組織運営とか、知財の在り方、非常に大きな課題になるのではないかなと思っています。

答えは持っていませんが、そういった課題を意識しながらマネジメントをしていかなければならないのが、現在のポジションでございます。

以上でございます。

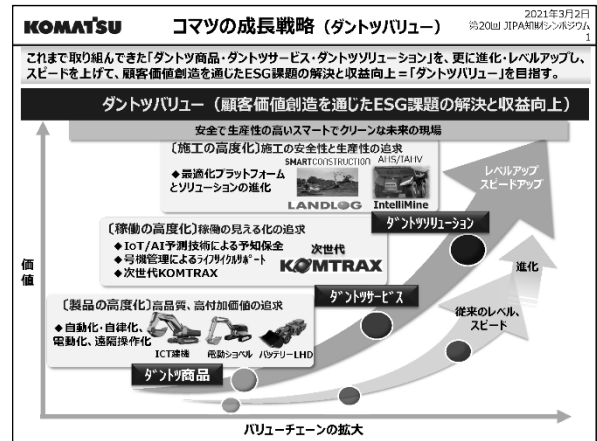
【戸田】 どうもありがとうございました。

続きまして、山口さん、お願いいたします。

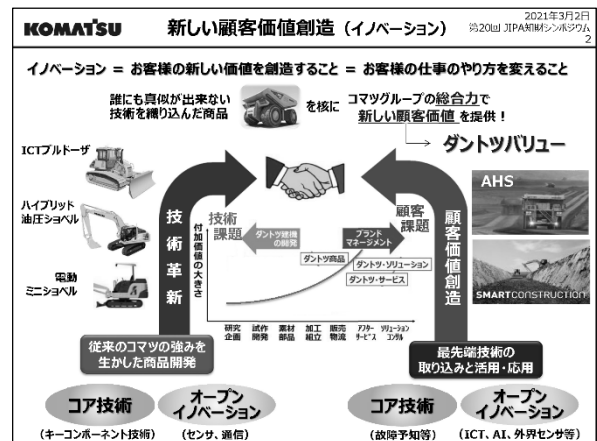
【山口】 コマツの山口です。企業課題ということで、当社の成長戦略について簡単に御説明して、知財部門の対応ということをお話させていただければと思います。



コマツの成長戦略につきましては、ダントツバリューということを、昨年度、社長が替わりまして、発表させていただいています。



横軸にバリューチェーンの拡大、縦軸に価値、顧客に提供する価値を表わしています。当社はダントツ商品、それからその商品を使っていただく上でのダントツサービスを提供し、お客様に施工の高度化を達成していただけるよう、ダントツソリューションを提案し、お客様への提供価値を増大していく。当社はそのためにバリューチェーンをどんどん拡大して、お客様にダントツバリューを提供していこうということを成長戦略としております。



そして、新しい顧客価値の創造のために、どういうことをしなければいけないのか。これはもう皆様、釈迦に説法ではないですけども、イノベーションを通じて、お客様に新しい価値をつくっていくんだよということになります。

当社の場合は、キーコンポーネント技術、エンジンとか油圧機器などをコア技術と称しているんですけども、これに対して、センサーとか通信機器みたいなものをオープンイノベーションを活用して、外部調達をするなどして、商品をつくり

上げる。この技術革新をしていかなければいけない。

それから、顧客の価値創造という意味では、お客様の現場を知らなければいけないところがあるんですけども、機械に関わる故障予知技術みたいなものが、我々のコア技術だろうと見ております。逆に、オープンイノベーションとしましては、ICTとかAIとかと外界センサー等をうまく組み合わせ、AHS、自動運転のダンプトラックを鉱山で走らせています。

この図は技術革新と顧客価値創造とが、がっちり組むことによって、お客様へ価値創造をしていくんだということを表わしています。

さて、このコア技術とオープンイノベーションの組合せ、これは技術革新でも顧客価値創造でも両方にあるんですけども、要はこの間には、知的財産がうまくバランスを取るような役割を担っているのではないかと考えております。

次のページをお願いします。

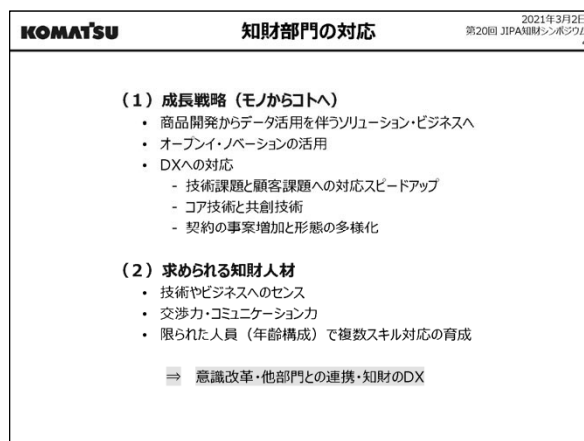


先ほどの軸を別の視点で言っているのが、この図です。モノとコトのレベルの話ですけども、これは横軸にモノの軸を置いております。これは、モノとしては、どんどん自動化をして、高度化もして、技術革新していくんだということを表しています。

縦軸は何かというと、これはコトのレベルで、お客様の施工の最適化を行い、レベルが上がるにつれて施工も自動化していかなければいけない。これをバランスよく発展させることによって、安全で生産性の高い現場を実現するんだというのを

表している図です。

今、当社ではランドログという会社を立ち上げ、施工のプラットフォーム化ということにも取り組んでおりまして、モノとコトを、バランスよく発展させていかなければいけないんだということで取り組んでいるところでございます。



最後に、知財部門の対応ということですけども、当社は生まれも育ちも、コテコテの機械の会社でございます。したがって、モノからコトへと簡単に言うけれども、実は我々知財部門もなかなか、手探りで走り回っているところでございます。

それから、知的財産部はCTO室の下に属しているんですが、CTO室は基本的に産産、産学連携関係、オープンイノベーション業務を担っている部門でございます。

その中に入っている知的財産部門の業務を考えると、従前の仕事のやり方から変わる必要があると感じていて、具体的に求められる知財人材はというと、やっぱり技術だけではなくて、ソリューションに関するビジネスのセンスも持ってなければいけないだろうし、産産、産学、お互いにウィン・ウィンで、が前提になりますので、交渉力やコミュニケーション能力というものも持ってなければいけない。

一方で知財部の人数がかなり絞られている状況で、今の人材をマルチな人間に育てなければいけないという課題と捉えると、部員の意識改革、それから、他部門との連携をうまくやるようなコミュニケーション能力を培っていくような人材育成が求められているのかなと思って、部の運営を

しているところでございます。

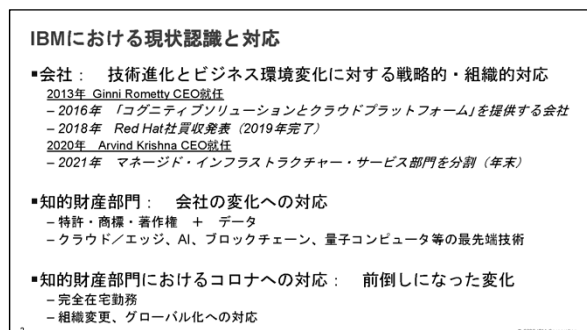
【戸田】 ありがとうございます。

それでは、上野さん、お願いします。

【上野】 IBMの上野です。私から、まず、最近のIBMに関してということで、現状認識ですけれども、これは、3年たつと全然違う会社になっているという印象を持っているところです。



2016年には、クラウドとAIの会社だということを宣言して、今まではハードウェア、ソフトウェア、サービスという会社だったのが、ワトソンだとか、クラウドだとか、セキュリティというソリューションをベースにした会社になりました。



2018年には、レッドハットを買収しまして、それによって、IBMがビジネスでお客様に提供するものが大きく変わりました。大きく分けると、一

番下がインフラで、その上がソフトウェア、ソフトウェアの中でもオペレーティングシステムだとか、そういった基盤となるようなソフトウェアで、一番上が特定の機能を発揮するようなソリューションだとかアプリという、そういう3つに大きく分けられるんですけども、そのうちの真ん中をレッドハットのオープンソースに入れ替えて、その上と下をレッドハットのオープンソースに最適化するという形で全部つくりかえたというものです。

今年は、会社そのものが変わります。AI、クラウド、量子コンピューターといったような、そういう最先端技術に基づいてお客様に価値を届ける会社と、アウトソーシングサービスといったサービスを提供する、その分野では世界最大の会社という、2つの会社に年末に分割することになっています。そういった意味では、変化を繰り返しながら、突き進んでいるというのが現状です。

コロナと直接関係するわけではないですけども、とにかく変化が激しいという状況です。

そういった中で、私どもも、そういった変化に食らいついている知財部門という感じがします。私どもも完全在宅勤務ということで、ある日、もうそれこそあしたから在宅であるというような形で、突然、完全な在宅が部門でも始まりました。その前に、いろいろ準備もしていたんですけども、そういうことでそれ以来1度も出社していない者もおります。私も1年近くの間、2回出社ただけですけども、出社しても誰もいない日に出勤するというような感じでした。

あと、今年の1月ですけども、私の組織も大きく変わりました。今までですと、アジアでは、日本、中国、インドといった、国ごとの知財組織でオペレーションしていたんですけども、1月からは、アジア全体を統合して、アジアの基礎研究所を担当するグループ、開発研究所を担当するグループ、ビジネスをサポートするグループといったような、そういった形の組織に変わりました。ですから、日本人だけがいる組織、グループというのは今ない状態になっています。

いつかはこうなるかなとは思っていたんですけども、これはコロナで早くなったのかなというふうにも感じるところです。以前ですと、東京のオフィスに日本人だけが集まって、毎日顔合わせて仕事をしていました。そういう状況が続いていたら、こういう組織変更って実現したんだろうかとも思えるところです。

IBMにおける5年後～10年後の認識と対応

■組織

- 知財組織の地域的な連携
- IP部門の垣根の広がり

■業務遂行

- パーチャルで直接的な相互コミュニケーションの進展
- 人材・業務の最適配置とグローバルオペレーション
- ハードスキルとソフトスキル

■「学習」「職場」「パートナー」

3

© 2020 IBM Corporation

次のスライドでは、今後ということで幾つかお書きしました。山口さんとか石島さんのほうでの、知財部門でのいろんな取組ということもかなり近いところがあるのかもしれない。突き詰めていけば結局、重要なのが、月並みではあるんですけど、本当に変化への対応力ということに尽きるんだろうなと思っています。

こういった変化への対応といったときに、変わらないのがあるとすると、結局は知財部門が会社のビジネスに、どういうふうに貢献していくのかということです。会社が変わるから、変わった会社に対して、知財の貢献の仕方が変わるということになるわけです。

最後に、実はこれ20年近く前なんですけれども、IBMがPwCというコンサルティング会社を買収したときに、社内でコンサルタントの人が講演会で言っていた内容です。

会社と社員の関係はこういうふうにならっていくという、当時、20年近く前に聞いたときにはすごくインパクトがあった話で、今も記憶しているんですけれども、それを紹介したいと思います。

1つ目は、会社が社員にとって重要だということを教える、そういう教育ということもあるのかもしれませんが、それ以上に社員が自分のキャリアプランに合わせて学んでいく、そういう学習

が大事だというもので、この辺りは納得できる方も多いのかもしれませんが。

2つ目が、社員にとって職場というのは、業務遂行する場所でなくなるということを言っていました。ミーティングだとか、勉強会だとか、イベントだとか、そういった人とつながるためにはオフィスに来るんだけど、日常業務をするのはリモートだという説明で、20年前ですと、まさかと思ったんですけれども、今やもう現実と言っても過言ではないのかもしれない。

3つ目が、パートナーで、社員と会社は対等のパートナーだということです。一方が他方に過度に依存する関係にあるわけではないということで、20年前は少しドライに感じた説明でした。

ただ、最近社内ではエンゲージメントという言葉を使います。先ほど奥村さんでしたか、パルスサーベイという話をされていましたが、弊社では同じようなものをエンゲージメントサーベイと呼んでいるんですけれども、そういったエンゲージメントを高めることが重要であると指摘されています。会社は社員にとって仕事のしやすい場所、それから、成長できる環境を提供する、社員はそれに応えて、会社への信頼感を高めて、会社に貢献するというので、信頼感とある種の緊張感があるような、そういう関係だという指摘と理解しています。20年前の指摘だったわけなんですけれども、今でも、将来に向けても、十分参考になるのかなと思っています。

ということで、私からは変化ということを中心にお話しさせていただきました。

以上です。

【戸田】 どうもありがとうございました。

今、各社の取組などをポジショントークしていただきました。ここからの進行は、私が自由にやっているとされていますので、あまり予定調和なく進めていきたいと思っています。

本日の午前中、糟谷特許庁長官から、20年度、特許出願全体で見ると、6.4%でしたか、6%から7%ぐらい出願が減ったというお話がございました。それでイノベーションの低下が懸念されると

いう、そういうコメントがあったわけですがけれども、各社どんな状況でしょうか。ショートアンサーで構わないので、それぞれお答えいただければと思います。

順番を変えまして、上野さんからお願いします。

【上野】 これはショートアンサーなのかどうか分かりませんが、私どもでは年間単位でプランをしています。それもグローバルでプランをしまして、そういった中で出願だけを取り上げるのではなくて、出願だとかメンテナンスだとか、いろんなものを全部加味して捉え、年間単位でプランをしています。その際には、地域ごとに、その時点でのポートフォリオサイズだとかも注目しながら見ている。年によっては大きく変わることも結構あったりするんですけども、そういったことから比較すると、多少の差はあろうかと思いますが、そんなに極端に変わるという状況ではないのかなと感じているところです。

【戸田】 ありがとうございます。

山口さん、いかがですか。

【山口】 当社も大体年間プランで決まるものでして、あまり大きくは各年度変わりません。唯一少し影響があるのは、排ガス規制のように導入期限が切られるものは開発人員をシフトしてでも対応しなければなりませんので、その関係で減る可能性はありますけれども、大きくは変わっていないとの認識です。一方、コロナの影響ということであれば、少しリモートになったので、発明者と知財部門のコミュニケーションが少し滞って、ちょっと計画より遅くなっているのかなというのは多少あるかとは思いますが。

【戸田】 ありがとうございます。

石島さん、いかがですか。

【石島】 ショートアンサーでいきますと、私ども業界の様子を見ながら、国内については、恐らく厳選、減らすかどうかは別にして、より良いものを選んでいくという方向かと思っています。

【戸田】 そうすると、やっぱり減っているということですか。

【石島】 結果、減っていたということですかね。

【戸田】 奥村さん、いかがですか。

【奥村】 基本的に減ってないです。特殊要因を除けば減ってないです。特殊要因というのは、R&Dの活動が低調になる時期に減ったことがあるということです。

例えば、5、6年前ですが、R&Dのトランスフォーメーションというのが、社内にありました。その時期は、やはり、R&Dの活動自体が、少し低調になったので出願が減りましたけれども、そういう特殊要因を除けば、減ってないですし、今も、若干ですが、漸増程度かと思っています。

【戸田】 そうですか。

ありがとうございます。コーディネーターの特権で、私は何もしゃべらないでおこうかなと思いましたが、日立のことを少し話します。いわゆる発明創生はそれほど減ってないです。むしろ増えております。

出願の形態としては、日本に出す分は若干減少傾向ですが、逆にPCT出願はかなり増加をさせております。今回、基本問題小委員会の場で、糟谷長官ともいろいろ議論させていただいて、料金の見直しというのがなされるわけですが、そういう意味ではコストは少し増える方向なのかなというのは感じております。しかしながら、特許出願の活動自体は、それほど停滞してないというのが状況でございます。

それでは、話題を変えまして、今回のお題が、企業課題、知財課題ということですので、その企業課題のところでいろいろお聞きしたいと思います。

先ほどのポジショントークの中でも触れていただいた方が何人かいらっしゃるんですけども、御自身の会社の、企業の課題は何なのか。会社のトップとか、ボードメンバーから、期待されていることは何でしょうかと、そういうことをお聞きしたいと思います。

それでは、順序を、私が勝手に変えまして、山口さんからお願いします。

【山口】 スライドでもお見せしたところではございますけれども、やっぱりオープンイノベーション

ンに取り組んでいるため、調査対象となる企業の変化に対応することが課題でございます。今までは何をするにしても、メインのコンペティターを取りあえず、見ていればよかった。

ところが、やっぱりオープンイノベーションを進めると、バリューチェーンの中でいろんな参入者もありますし、また、これ協力していかなければいけないというところもあるかと思います。

つまり、今まではナンバーワンだった会社を見ればよかったけれども、今はそうではないよねと。では、それを何か分かるようにしてくれる手だてというのを、うまく提供してくれないのかというのが多分求められていることだろうなと感じているところでございます。

【戸田】 ありがとうございます。御社のランドログの取組は、いわゆる建機だけではなくて、いろいろなデータを集めて、工事をしているゼネコンなどに提供していく、いわゆるプラットフォーム型のサービスだと思います。先ほど山口さんのお話の中でも、価値提供が求められているということですが、知財との関係でいくと、どんな価値が提供できるとお考えでしょうか。

【山口】 どう答えていこうかなというところですけども、1つは、価値提供という意味よりも、お互いに競争する部分と、価値を認めてあげて、一緒になってパートナーとしてやっていく部分をうまく見極めていくことかと思います。我々にまずやってくるのは契約系のお話になりますので、互いにどういうところをメリットとして、契約に落としていくのかを検討するということです。

今後は、いろんな会社さんとの取組があるでしょうけれども、どういうパートナーと共創することで技術の優位性が築けるのかを分かるようにする情報提供できるかという課題なのかなと思っています。けれども、今現実には、先ほども言いましたように、お互いがハッピーになるような契約業務に注力して貢献しているというところがございます。

【戸田】 ありがとうございます。

それでは、石島さん、いかがでしょうか。

【石島】 先ほど、コロナ禍で在宅勤務の話を御紹介しましたが、実はこれ、オフィスに行かないということで、複写機はオフィスで使うものですから、当然マシンが売れなくなる。また、一番はトナー、プリントアウトしなくなるということで、アフタービジネス、トナーが使われなくなる。そうすると、弊社は複写機で大体、ほぼ一本足打法の会社でございますから、会社そのものが新しいビジネスをやっていないと大変なことになるという状況です。

一方、いいところもありまして、強みとしては、そういった複写機って訪問販売なんです。各企業さん、中小企業さんのほうにセールスが訪問して買っていただく、その後サービスをする。つまり、ラストワンマイルでお客様とすごいつながりがあります。全国の企業さんと。

したがって、ちょっと見方を変えて、だったらお客様の現場での困り事、複写機を買っていただくだけではなくて、お客様の現場、例えば病院であれば、病院のオフィスだけではなくて、病院そのもの、そこでいろんな困り事を解決させていただこう。建設現場であれば、建設現場での困り事を解決させていただく、そんなことに、舵を切っています。

つまり、OAメーカーからデジタルサービスの会社に変わろうとしています。

そうすると、かなりもうビジネスそのものがらっと変わりますし、我々知財もデジタルサービスの会社の中で、どういう特許戦略を採っていくか、今までと全く違う考え方でやっていかなければいけなくなる。

ちょっと先越して、特許の話まで言っちゃいましたけれども、そんなふうに考えています。

【戸田】 ありがとうございます。

リコーさんは冒頭のポジショントークのところでも、かなり進んだ取組をいろいろされていると思うんですけども、そういう働き方改革自身を売り物にするというようなことは考えてないのでしょうか。

【石島】 まさしく言われています。働き方、まず、

社員、自分たちのオフィス、自分たちの仕事、自分たちの現場で、いろいろ試みましょう、トライをしましょう、デジタル化で自分たちの仕事をよりよくしていきましょうと。

それを、結果的にお客様に提供できれば、お客様にとっても価値を提供することにつながるということで、会社のほうから、知財として求められていることもございますけれども、社員1人1人が自分たちがデジタル化、DX化するんだ、実践するんだということ。自分たちで考えろ、ということは言われています。

【戸田】 ありがとうございます。

私どもも同じようなことを言われて、なかなか答えがなくて、いつも困っていますので、また、いろいろお聞かせください。



【石島】 こちらこそよろしくお願いします。

【戸田】 では、上野さん、お願いします。

【上野】 トップからということでは、今お客様が困っているという話がありましたけれども、まさに、こういう状況で困っているお客様は世界中にいらっしゃる、そういった中で、とにかくお客様に満足していただけるように、IBMがお客様にとってなくてはならないパートナーになるんだという強いメッセージを聞きます。あともう一つ、こういった時代だからこそかもしれませんけれども、かなりダイレクションというんでしょうか、メッセージがストレートです。これが大事なんだ、この技術が大事なんだ、このサービスが大事なんだということを、かなりメリハリをつけて、優先順位が社員全体によく伝わるような、そういう

メッセージを出しているように私は感じます。

以上です。

【戸田】 ありがとうございます。

奥村さん、いかがですか。

【奥村】 武田薬品は医薬品のメーカーですので、コロナの状況下では喫緊の課題、会社としての課題というのは、やはりワクチンの供給、それから、医薬品、治療薬の提供というところが、まず上がってきます。

ワクチンは今、ファイザー社のワクチンだとかアストラゼネカ社のワクチンがよく知られていますが、武田薬品もモデルナ社のワクチンだとか、ノババックス社のワクチンを日本国内に供給するということになっています。

なので、まず、その点においては、一日も早くこういうワクチンを安全に確実に、必要とされている皆さんにお届けするというのが、喫緊の課題だと思います。

それともう一つ、治療薬のほうではCoVlg-19アライアンスというのがあって、これは何かというと、血漿分画製剤、高度免疫グロブリン製剤ですが、これをアライアンスを組んで開発しています。これは実際にCOVID-19に関して完全に治癒された方の血漿から取り出すという製剤ですが、これについても、かなり開発が進んでいる段階に来ていると思いますので、できるだけ早く、患者さんに届けたいというのが、トップの意向でもあります。知財としては、CoVlg-19アライアンスの場合には、お互いパートナーを組んでいる会社というのは、武田薬品にとっては、本来この分野ではコンペティターである会社ばかりなんですが、そういうところと、こういう非常事態とはいえアライアンスを組むということができるとというのは、お互いにしっかりした知財を持っている、パートナーとしてそういう知財を持っているから信頼がおけるということで、技術移転を含めて、開発が進むということになっていますので、そういうところで会社のトップからの期待もあると思います。

最初のところでお話してなかったんですが、コロナに隠れて、実際ほかの疾患については、臨床

試験が止まったりだとか、遅れたりということが発生しています。これは本来、その治療薬がなければ治らない、その薬を待っておられる患者さんがあるのに、治験が進められないという状況です。これを何とか一刻でも早く解決して、その薬を必要とされている患者さんに医薬品を届けたいというのが、会社自体の考えでもありますし、知財を扱っている人間にとっても、同じ思いで日々過ごしています。

【戸田】 ありがとうございます。

それでは、午前中、御挨拶をいただきました特許庁の糟谷長官が、会場に残っていただいております。糟谷長官から、ぜひ、こういったことを聞いてみたいということがございましたら、質問していただければ幸いです。

【糟谷】 突然振られまして、質問させていただきます。糟谷でございます。

いろいろ興味深いお話ありがとうございます。特に、1つ、その中で面白かったのは、上野さんが毎日会社で顔を会わせていたら、こんなに迅速な組織変更が実現したかどうかというコメントをおっしゃったのが非常に面白くて、皆さん、コロナの中でリモートワークが増えている中で、ビジネスのスピード感というのは、どうなっていますでしょうか。早くなっているのか、それとも変わらないのか、むしろ遅くなっているのか。社全体、それから知財部門それぞれについて、いかがでしょうか。

もしそれが、遅くなっているとか、何か差し障りがあるのであれば、どんな条件が改善される、もしくは提供されると、よりよくなるとお考えでしょうか。

何か漠とした質問で申し訳ありませんけど、それぞれの登壇者の皆さんにお伺いできないかなと思ひまして、すみません。

【戸田】 それでは、コーディネーター特権で、上野さんからお願いしたいと思います。

【上野】 相対的に早くなったのか遅くなったのかという意味では、もう今はとにかく早いので分からないという感じがするんですが、ただ、こういっ

た中で、今まで以上に個々に、もしくは小グループでという形での議論をする機会というのが大きく増えたように感じます。それは、今まで以上にミーティングの設定がしやすくなって、そういった短時間のミーティングをやるが多くなったということもあろうかと思います。

逆に、井戸端会議的なことができなくなったというデメリットも当然あるんですけども、そういった中で、いろいろ議論することが増えたがために、多少時間がかかるところもあるのかもしれませんが、ただ、それはもうやむを得ないところだと思いますので、そういった議論をしながら、一旦決まれば、インプリは早く進むということからすると、全体としては、むしろ早くなっているというふうな感じは持っているところではあります。



【戸田】 山口さん、お願いします。

【山口】 冒頭に、出願の話をしましたが、発明が生まれるというのは何がしかのインスピレーションが湧くような井戸端会議的な会話から、「ぼん」と出るというのも実はあって、そういう発想が湧くという観点でのスピード感はなくなっているのかなとは思っています。

一方で、命題が決まってい何か結論を出さなければいけないという会議体は、リモートというのは非常に相性がよくて、そこを切り取れば、早くなっているんだろうなと思います。

だから、発明を促す観点としては、歩調を合わせるというか情報の共有を図り、「あれ、そんな話になっていたの」という人を作らないように注意しながら組織運営をしなければならないというのが私の実感です。

【戸田】 石島さん、お願いします。

【石島】 ビジネスという意味でどちらかというのは、私自身、知見を持っていないんですが、知財の側面では、1点、スピードとも関係するのかもしれない。今、山口さんがおっしゃっていたことと、もしかしたら反対かもしれません。

実は発明発掘会とか、クリアランスチェックとか、そういった、私どもパテントアクションと言っているんですけども、それは増えています。

先ほど戸田さんから、発明創出そのものは減っていないと。弊社もそうだと思います。これはちょっと驚きでした。発掘会、そういったやり取りというのは増えていると。

これどういうことかなという、恐らく、何でも、特許って書類に書く仕事ですから、当然、ものを見て分かるところもあるんですけど、やっぱりそれを書類に落とさなければいけない、表現しなければいけない。そういう意味ではリモートに向いているのではないかと。「これ見てください」「これ特許にしてください」、それでは通じないわけで、「それはどういうものなんですか」と聞き、発明者は「こういうものなんです」と。そういうやり取りって多分、こういうリモートでオーラルでのやり取りもできるし、今は画面も映りますから、これなんですと画面を通して確認できるというのものもあるかもしれません。

そういう意味で、特許というのはリモートに向いていて、リモートのいいところを使って、スピード感だったり、量だったり、これは早くなっている、増えている部分もあるのではないかなと思います。

【戸田】 ありがとうございます。

では、奥村さん、お願いします。

【奥村】 会社の業務も、いろんな幅があって、種類もありますので、一概にはなかなか言いにくいんですが、ざっくり言うと、リモートで置き換えられる仕事については、やっぱり加速していると思います。

リモートで置き換えられないところ、例えば、何かを生み出す時って、少人数の熱い気持ちを

持った人たちが一つの場所に集まって、その熱い空気感みたいなものが必要な時ってあると思うのです。そういう場というのが、やはりバーチャルではつくり出し得ないので、そういう部分については、減速しているか、停滞しているか、そういうところがあると思います。

なので、今後こういう状況が長く続くとしたら、バーチャルを生かせるところはどんどん生かす、それで駄目なところは、以前のような状態に何とかして戻す、そういうハイブリッドの形、どこがベストバランスなのか分からないですけど、そういうところを目指していきたいとは思っています。

【戸田】 ありがとうございます。

それでは、少し日立のこともお話ししたいと思います。弊社は20年度にABBの、いわゆるパワーグリッド部門の買収をしまして、日立ABBパワーグリッド社という会社を7月につくりました。

それから、今年の1月に、日立アステモという、ホンダ系の3社、ケーヒン、ショーワ、日信工業という3社を統合いたしまして、トータルでは数万人規模の会社ことができました。日立グループからカーブアウトしている事業会社もありますので、大幅に事業ポートフォリオを入れ替えたわけです。

海外との会議も増え、意思決定もほぼオンラインで全て行うようになりました。ボードミーティングもしかりなんですけれども、社外の取締役が非常に多く、それも国外が多いですから、オンラインで行っております。意思決定自体はむしろ早くなっているような気がします。

知財のほうは、一長一短があるのは事実ですけども、比較的時間が有効活用できることが分かってきましたので、タイムシェアリングといいますか、隙間時間を有効に活用しています。出張等がない分だけ、それだけ有効に時間活用できるということで、きめ細かい対応、例えば1 on 1をやったり、スモールミーティングをやったりしています。案件にも多く対応できるようになり、効率も上がったような気がいたします。

ツールをうまく使いこなしてオペレーションす

れば、ある程度乗り越えられるのではないかという印象を持っております。

だんだん時間もなくなってきましたので、全く別な話題に移りたいと思います。

冒頭、申し上げましたが、コロナ禍における働き方改革とかデジタルトランスフォーメーションのみならず、大きな社会課題への対応が求められていると思います。吉野名誉フェローからごさいましたが、いわゆる環境問題への取組ですとか、サーキュラーエコノミーへの取組などです。そのような社会課題がクローズアップされてきているわけですが、知財部門として、こういった取組が考えられるのかという点を、お考えがあればお聞かせいただければと思います。

それでは、今度は、奥村さんからお願いします。



【奥村】 環境問題についてはちょっと、サーキュラーエコノミーについては、すぐにお答えがなかなかしにくいところがあるんですが、カーボンニュートラルの部分について触れたいと思います。少し宣伝になりますが、武田薬品は2020年に再生エネルギー使用、それから検証済みカーボンオフセットということでカーボンニュートラルを一応達成していますし、また2040年に、バリューチェーン全体でカーボンニュートラルを達成するということを宣言しています。

環境問題全般について、会社として大変関心はありますし、SDGsにも、ESG関連の投資についても、高い関心を持っているところなので、そういう活動を進めているところですが、ただ、知財部門として何ができるのかというところは、まだこれから検討の余地あり、というところです。

【戸田】 ありがとうございます。

それでは、この順番で行きましようか。石島さん、お願いします。

【石島】 私ども、SDGs、ESGという観点で、知財で今やっていること、やり出そうとしていること、3点ございます。弊社では会社の取組みとして、SDGsに寄与する7つの重要課題、マテリアリティということで、7つ項目を挙げて取り組んでいます。その中で、特にイノベーションのところです。SDGsに寄与するイノベーション、テクノロジー、ここの部分の知財化というのは当然、知財のメインの職務としてやっているということが1点。

2つ目は、マテリアリティを支えるイノベーションの可視化。今申しました知財化をしたイノベーションはどういうものなんだということを言葉で説明するわけですが、それに特許をひもづけています。ひもづけてホームページで公開させていただいています。全てではないんですけれども。つまり、このSDGsを支えるマテリアリティ、マテリアリティを支えるイノベーションは、こういうものなんですというのを、特許番号とひもづけることによって、投資家の皆様、また、お客様、ステークホルダーの皆様にお知らせするというような試みをやっております。

それから3つ目、これは来年度からの話になるんですが、ESG目標の達成指標の1つとして、特許の指標を入れさせていただきます。

ということで、SDGs、ESGとの絡みではそういった3つのことを取り組んでおります。

【戸田】 ありがとうございます。

それでは、山口さん、お願いします。

【山口】 環境問題ということで、建設機械、鉱山機械って、どうしても鉱物を取るほうなので、環境破壊になるのではないかという印象を持たれることがあるかと思うんですが、実はオーストラリア等では、鉱山を掘った後をリペアする計画がないと、鉱山開発の許可を出さないようになってきています。

したがって、実はもう我々のビジネスの中には、どうやって戻すのか、現況復旧させるのか

というのも、課題として上がってきています。

それから、森林の問題もございます。伐採をした後、苗木をきちんと植えていく、その植林の作業にGPSを搭載した建設機械を使うということも行われています。そして、木をどこに植えたのか、それが何年たったら伐採していいんだというような樹木管理を含めた取り組みがあります。

グローバルな問題で、どのような協業関係で、環境を守っていくのか、お互いの知財の活用との観点も睨みながら、環境問題には取り組んでいかねばと考えているところでございます。

【戸田】 ありがとうございます。

上野さん、お願いします。

【上野】 弊社でも、環境問題は関心が高く、知財部門ということでいうと、本当にストレートではありますけれども、知財協がいろいろ活動しているWIPO GREENへの参画というものも、グローバルなIBMとして積極的に参加しております。

それから弊社の場合、環境問題への対応といったときに、いわゆる最先端技術を使つての環境問題への取組という形でいろんなことはやっております。例えば1つの例としては、プラスチックバンクという取り組みがあり、廃棄プラスチックを持っていくと、仮想通貨を発行されて、それに基づいて、水だとか食糧だとか日用品に交換できるというようなプロジェクトを、これはもう2年ぐらいやっているんでしょうか、そういったことをやったりしています。

そういった最先端技術を使つての、いろんな取組というのは技術者、研究者もいろいろやっていますので、いろんな形で取り組んでおりますし、時には技術への取組ということでの発明でのサポートということもあると思います。それ以外の取組もあるかもしれませんけれども、そういった部分への取組というのは積極的にやっているところです。

【戸田】 どうもありがとうございました。

コロナ後のニューノーマルの時代、特に環境問題ですとかサーキュラーエコノミーの観点からは、自分の企業の競争力強化のみならず、協調とい

ますか、コラボレーションとか、あとは共創、コ・クリエーションのために知財を生み出して活用するというのが、かなり重要視される世界がやってくるんだという感を大変強く持ちました。

それで、時間が迫ってまいりましたので、最後にお1人ずつ、長官もお越しになっていますので、日本政府、特許庁への要望、それからJIPAへの期待などを含めて、一言、おっしゃっていただければ幸いです。

では、今度は上野さんから、よろしくお願いします。

【上野】 これは、いろいろなステークホルダーの方々へということで、共通ではあるかと思えますけれども、結局は、こういった取組に1社、1国だけで対応できるものではないというのは、こういった時代だからこそ痛感します。世界との連携であつたり、産官学との連携、そういったものを積極的に行っていく、そういったことが今まで以上に必要になってくるんだろうなということを実感しています。

以上です。

【戸田】 ありがとうございます。

それでは、山口さん、お願いします。

【山口】 私も実は同じ意見でして、電気通信が発達して情報が共有化されて使われているということからすると、本当に垣根がない。世界全体の共通課題として、知的財産問題も取り組まなければいけないだろうなという時代に来ているのかなと思いますので、ハーモナイゼーション等に取り組んでいただければなと思っております。

【戸田】 ありがとうございます。

それでは、石島さん、お願いします。

【石島】 これは弊社の事業にも関係してくると思っているんですが、いわゆる複写機で、ある部分一本足打法で来て、ステークホルダーというのがそれなりに大体分かっていたと。

それが今、会社にとっても、世の中も、ステークホルダーが非常に複雑化するというか、様々なステークホルダー、そこに対して知財戦略ってどうあるべきなんだというのを、我々企業の知財

パーソンが考えていかなければいけない。自分への課題として、難しさを感じているところがございます。

【戸田】 では、奥村さん、お願いします。

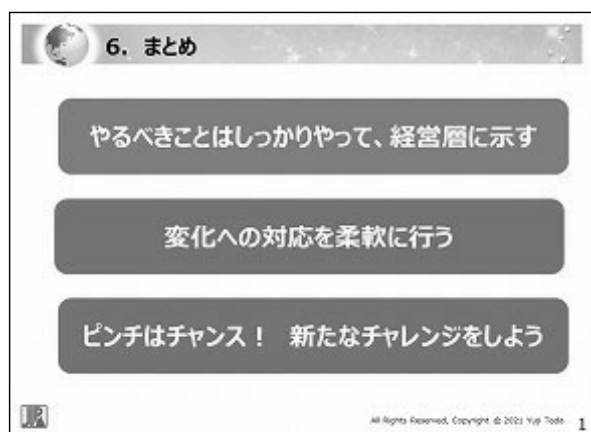
【奥村】 最後なので、少しJIPAの宣伝を。

「知財管理」誌の4月号というのは例年特集号になっていまして、今回「ヘルスケア×知財」というテーマでつくっていただいています。

実は、私が冒頭でお見せしたスライドにあった3つの環境変化というのは、この特集号の構成と同じになっていまして、この特集号ではそれぞれの分野の専門家の方が執筆した論考が載ります。ですので、御興味のある方には、ぜひ時間を取って読んでいただけたらと思います。編集委員の皆さんの尽力で、大変バラエティーに富んだ面白い内容になっているようですので、期待して読んでいただけたらと思います。

【戸田】 ありがとうございます。

最後になりましたけれども、今回、ニューノーマルにおける企業課題・知財課題、大変難しいお題をいただきまして、進行もいろいろ難しいところがありましたが、私なりに無理やりまとめました。



まず、1点目目は、コロナ禍ではありますが、知財部門のトップというか、リーダーとしては、やるべきことはしっかりやって、それを経営陣に示すということが、何より大事なことだと思います。

それから、現在、大きな変化が起きているので、この変化への対応というのも、柔軟に行うべ

きだろうということが、2点目でございます。

3点目は、こういう大きな変化の場合は、ピンチはチャンスに変えることが重要だと思っています。新たなチャレンジをして、組織とか活動内容についても、大きく変革をしていくチャンスだと思いますので、大胆に取り組んでいきたいと思っています。



大体終了時間になりましたので、以上でパネルディスカッションⅠを終了したいと思います。どうも御清聴ありがとうございました。

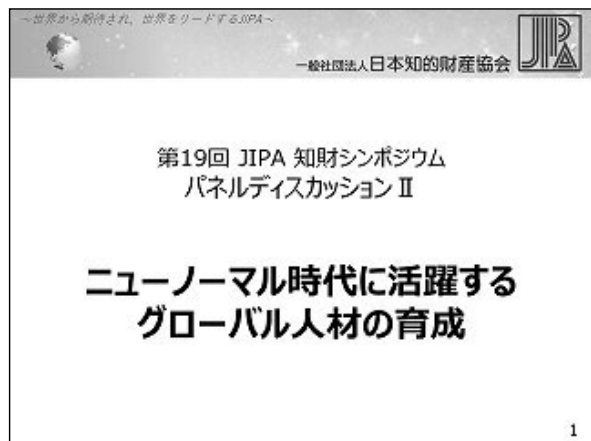
パネルディスカッションⅡ

ニューノーマルの時代に活躍する グローバル人材の育成

【足立】 御丁寧な御紹介ありがとうございます。御多分に漏れず、大阪からのこのことやってみりました。本日はどうぞよろしくお願いいたします。



それではパネルディスカッションⅡを只今より開始させていただきます。実はこのパネルディスカッションⅡは大人数で進めさせていただきます。3社のお会社さんから3名ずつお越しいただきまして、様々なテーマについてのディスカッションをさせていただきます。



それではディスカッションに先立ちまして、参加者の方々の御紹介をさせていただきたいと思えます。全体像が見えるといいんですけども、私の右手に3名の方がおられます。それぞれのお会社さんの知財の部門長の方3名、それから私の左手がそれぞれのお会社さんのメンバーの方、それぞれ2名ずつ御参加いただいております。



それではまず部門長の方から御紹介させていただきます。

まず私の隣から、株式会社東芝の部門長をされています下川原さんです。

【下川原】 よろしくお願ひいたします。

【足立】 その隣が日産自動車の別宮さんでございます。

【別宮】 日産の別宮です。よろしくお願ひいたします。

【足立】 その隣がサントリーホールディングスの竹本様です。

【竹本】 よろしくお願ひします。

【足立】 今度は、後ほどのディスカッションでどんなバトルをするかは存じ上げませんが、

私の左から改めて御紹介させていただきます。

サントリーホールディングスの二木様です。

【二木】 よろしくお願ひします。

【足立】 サントリーホールディングス、醍醐様で
ございます。

【醍醐】 よろしくお願ひします。

【足立】 それから日産自動車の江原様でございま
す。

【江原】 よろしくお願ひします。

【足立】 同じく日産自動車の山下様でございま
す。

【山下】 よろしくお願ひします。

【足立】 それから株式会社東芝の伊藤様でござい
ます。

【伊藤】 よろしくお願ひします。

【足立】 最後に沼尾様でございます。

【沼尾】 よろしくお願ひします。

【足立】 この10名でパネルディスカッションを進
めさせていただきます。

パネルディスカッション テーマ①

コロナ禍における 最適な人材育成は？

- ITツールを駆使
- F2Fの重要性
- コミュニケーションのとり方
- 他部門との連携

2

パネルディスカッション テーマ②

第4次産業革命時代 に求められる知財人材育成とは？

- ロールモデル不在
- 専任部署の設置
- 外部からの積極採用
- 契約業務の重要性
- リテラシーの獲得
- コンサル型知財

3

パネルディスカッション テーマ②

知財人材の育成プログラム におけるポイントとは？

- ローテーション
- セミナー・視察
- 異分野の担当
- 他部門へ異動経験
- 一気通貫型
- OJTとOffJT

4

パネルディスカッション テーマ③

ビジネスのグローバル化 に対応する人材育成とは？

- 日本からの駐在
- 現地人材中心の運営
- パートナー企業との連携
- 中国・東南アジア対応

5

今日の進行の全体像ですけれども、まず部門長の方にごく短く、とあえてもう一度くぎを刺しておきますが、人材育成に関してのお話をさせていただきまして、その内容を頭の中で整理していただいた上で、4つのテーマについて時間の都合のつく限り、ディスカッションさせていただきたいと思ひます。テーマとしては、コロナ禍におけるリモートワーク、在宅勤務という中での人材育成ということもありますし、第4次産業革命という渦巻く時代における人材育成、あるいはグローバルでどんな人材が必要なのか、また知財部門ならではの人材育成のポイント、この辺についてディスカッションできればと思ひておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは早速ではございますが、1番バッターで、東芝の下川原さんからどうぞよろしくお願ひします。

【下川原】 承知しました。東芝の下川原でございます。今日はよろしくお願ひいたします。オンラ

イン開催ということで、画面の向こうの皆様もどうぞよろしくお願いいたします。午後のひととき、ビールにはまだちょっと早いですけれども、お茶とお菓子でも片手に楽しんで聞いていただけたらと思います。



では1番バッターということで、弊社のところを少し御紹介申し上げます。

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～

一般社団法人日本知的財産協会

第20回 JIPA 知財シンポジウム
パネルディスカッションⅡ

ニューノーマルの時代に活躍する
グローバル人材の育成

株式会社 東芝
JIPA常務理事 下川原郁子

1

①東芝の人材育成

●東芝グループ理念体系

②東芝の人材育成

●東芝の目指す姿

東芝Nextプランの全体像・・・3フェーズの成長

成長に軸足を移し、インフラサービス展開、CPSテクノロジー企業へ

2

まずこちらが東芝グループの理念体系になってございまして、東芝グループ全員が共有すべき理念をまとめたものでございます。2018年に新しく制定されたものです。グループの経営の軸となり

ます経営理念、それと社会における役割を示す私たちの存在意義、それと個人個人が大切にすべき価値観、この3部構成となっております。本当はもっと文章が長いのですが、今日は主のところだけ御紹介させていただいております。

①東芝の人材育成

●東芝の目指す姿

東芝Nextプランの全体像・・・3フェーズの成長

成長に軸足を移し、インフラサービス展開、CPSテクノロジー企業へ

3

続きまして、こちらが東芝の目指す姿ということで、こちらが2018年にリリースが最初にされたんですけども、東芝Nextプランということで、3つのフェーズで今後成長していくという方針を示してございます。ただいまちょうどフェーズ2にかかったところでございまして、デバイス・プロダクトあるいはインフラシステムというこれまで培ったフィジカルの強みを生かして、インフラサービスとしての安定成長を行い、さらにはデータサービスというものを加えていきまして、最終的にはフェーズ3でCPSテクノロジー企業、サイバー・フィジカル・システムズというんですけども、CPSテクノロジー企業として飛躍して、お客様ですとか社会の課題を解決していくことを目指してやっております。

①東芝の人材育成

●東芝グループ人事ポリシー

【評価】“挑戦する人”を評価し、その“行動と成果”に正しく報いる

【人材（人材マネジメント、配置、育成）】
“成長と変革をリードし挑戦する人材”を配置し、育成する

【組織】一人ひとりが活躍する“創造性と生産性の高い組織”をつくる

人事処遇制度

- 組織の中で担う役割に基づく処遇
- 行動特性と業績貢献の2面で評価
- ハイタレント人材の採用・活用強化
- 一律の役職定年廃止

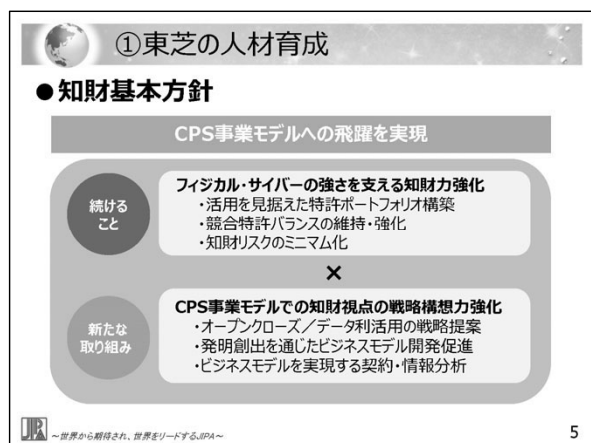
人材開発施策

- 経営幹部候補を計画的に発掘、選抜、育成
- 主体的、自律的なキャリア形成支援
- 社外での業務経験を通じた育成
- 従業員と上司のコミュニケーション拡充

多様な人材がこれまで以上に活躍することが可能な人事処遇制度へ

4

続いて、こちらが東芝グループの人事ポリシーでございます、先ほど御紹介しました東芝理念体系ですとかNextプラン、これの下支えするものとしてつくられたものでございます。事業環境、経営環境が大きく変わる中で、東芝グループの人事の在り方ですとか組織の在り方あるいは方向性を示したものでございまして、このポリシーに従って人事処遇制度ですとか人材開発施策、これの改定が様々に進められている状況でございます。

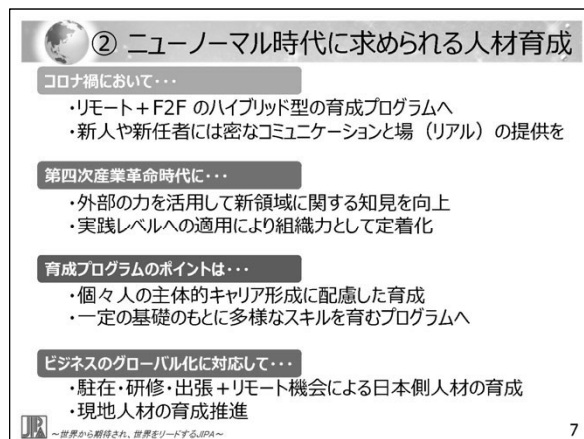


さて、ここで知財部門に話を移してまいります。我々知財部門としても、東芝Nextプランで示される会社の方向性に従って、知財業務を強化、進化させていこうということで取り組んでございます。もともと物を中心とした知財力ということを培ってまいりましたけれども、これに加えて、新たな取組ということでサービス事業とかCPS事業、こういったところで大事になるだろうということで知財視点での戦略構想力、こういったものを強化していこうということで取組を進めている最中でございます。



こちらには我々知財人材の育成プログラムのトピックスを4つほど挙げました。最初に配属された方々については、集合教育という形で基礎知識をしっかりと習得していただく。そしてその後はOJTとOff-JTということで、メンターの下で実務スキルを習得したり、知識の補強ですとかアップデートをするということです。JIPAの研修会ですとか委員会なんかも積極的に活用させていただいております。また、今、ちょっとコロナでできませんけれども、海外研修ですとかローテーション、こういったことを通じた人材育成も行っております。また、ここには示しておりませんが、全社的には階層別ですとかテーマ別、こういったことで様々な育成プログラムがございます。

さて、これは今回のお題ということで、先ほど頭出しが少々ありましたけれども、4つの視点で後ほどディスカッションになると思われますので、少しコメントしておきたいと思います。



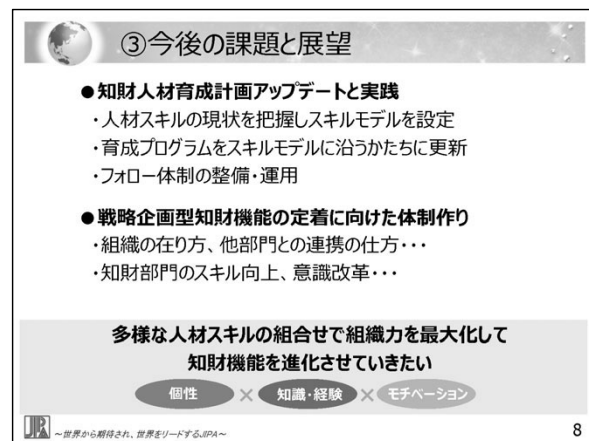
まず、コロナ禍においてということで、今はもうリモート主体の人材育成ということになっていますが、将来的にはリモートとリアル、これのいいところを組み合わせた育成プログラムといったものをつくっていったらと考えております。

続いて、第4次産業革命時代にということですが、先ほど知財視点での戦略構想力強化というところをやっていると申し上げましたが、なかなかもともと我々が持っている経験ですとか知見だけでは対応し切れない部分がございますので、これに関しては社内外の外部の方々のお借りして、知見を向上させて、さらにそれを定着させて

いくことが必要だと考えております。

育成プログラムのポイントについては、これは知財部門だけではないと思いますけれども、個々人の方のモチベーションですとか主体的なキャリア形成、こういったことに配慮して育成していくことが大事であろうかと考えております。

最後に、ビジネスのグローバル化に対応してということで、日本側人材についてはリアルの場合とやはりリモートという機会も活用して育成していくということ。あと、グローバル化の浸透に応じて、やはり現地の人材の育成も必要ではないかと考えております。



③今後の課題と展望

- **知財人材育成計画アップデートと実践**
 - ・人材スキルの現状を把握しスキルモデルを設定
 - ・育成プログラムをスキルモデルに沿うかたちに更新
 - ・フォロー体制の整備・運用
- **戦略企画型知財機能の定着に向けた体制作り**
 - ・組織の在り方、他部門との連携の仕方・・・
 - ・知財部門のスキル向上、意識改革・・・

**多様な人材スキルの組合せで組織力を最大化して
知財機能を進化させていきたい**

個性 × 知識・経験 × モチベーション

JIPA ～世界から期待され、世界をリードするJIPA～

8

最後に、今後の課題と展望ということで、弊社の取組を2つほどかいつまんで御紹介いたします。

1点目は知財人材育成計画のアップデートということで、知財業務もだんだん多様化してくるようになってきておりますので、我々自身、個々人がどんなスキルを持っているのかというところを把握し、また一方で、業務に対応した必要なスキルみたいなもののスキルモデルを幾つか設定しようかということで、今考えております。それに沿って育成プログラムをやっていくことにしていこうかということで取り組んでおります。

もう一点、戦略企画型知財機能の定着に向けた体制づくりということで、こういった形で、いわゆるコンサル型といいますか、そういった知財機能を発揮していくかということを組織の在り方含めて検討しているところでございます。

なかなか難しいことが多くて試行錯誤でやっているところではありますけれども、様々な人材ス

キルを組み合わせることで知財機能の強化・進化をしていきたい。そういったものに向けて人材育成をやっていきたいと思っております。今日は皆様との対話を通じて、ぜひヒントを持って帰りたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

以上です。

【足立】 下川原さん、どうもありがとうございます。今までずっと続けてこられたことと、それから新しいCPS事業モデルに関する新しい取組と、今まさにハイブリッドで日々取り組まれているというイメージを持たせていただきました。また詳細は後ほどお伺いさせていただきます。

【下川原】 ありがとうございます。

【足立】 それでは続きまして日産の別宮様、よろしくをお願いいたします。

【別宮】 それでは日産自動車、別宮から弊社の取組について御説明したいと思います。



日産自動車

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～

一般社団法人日本知的財産協会 JIPA

第20回 JIPA 知財シンポジウム
パネルディスカッションⅡ
**ニューノーマル時代に活躍する
グローバル人材の育成**

日産自動車株式会社
JIPA副理事長 別宮智徳

1

ニューノーマル時代に活躍するグローバル人材の育成ということなんですけれども、最初に弊社、日産自動車の存在意義について御説明します。こ

日産自動車の存在意義

Driving Innovation to Enrich People's Lives
人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。

— 日産自動車のコーポレートババース —

日産は、コーポレートババースを定めました。「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。」
 これは長年にわたり掲げてきたビジョン「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。」という精神を引き継ぎながら、日産は
 今の時代に必要とする、このように変革を遂げるために必要なものです。

イノベーションは、日産がお客様とのニーズにお応えし、社会にインパクトをもたらす、従業員やステークホルダーの協力を引き出すことを可能にします。
 世界中の日産従業員は、お客様との満足のために、成功のために、社会の発展のために、情熱をもって変革をイノベーションをドライブし続けています。

日産は、お客様と社会全体を、よりクリーンで安全な暮らしへと導き、美しい地球の維持、発展に貢献し、人の命を守ってまいります。そのための挑戦を続けています。

「他がやらぬことをやる」

日産のDNA

Passionate 情熱的	Innovative 革新的	Challenger 挑戦者
-------------------	-------------------	-------------------

2

これは昨年新しく設定したものです。「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。」という、これが日産自動車の存在意義と設定しております。それまでは「人々の生活を豊かに。」という前半の部分だけだったんですけれども、「イノベーションをドライブし続ける。」というフレーズが新たに加わっています。日産自動車のDNAとして「他がやらぬことをやる」ということを大事にしていこうと考えております。情熱的、革新的、そして挑戦者であるということなのです。

①日産自動車の人財育成

■ 人財育成の方針・考え方

- 「自らのキャリアは、自らデザインする」という考え方のもと、従業員のキャリア形成をサポート
- 価値創造への重要なステップとして、従業員が学び、成長し続ける企業文化の醸成と人財開発を推進

■ 人財育成のマネジメント

- 会社に貢献している度合いを正しく判断する評価報酬制度を導入
- 課題をいかに達成したかを結果で判断する「パフォーマンス評価」と、スキル、知識、心構えなどの行動特性を捉える「コンピテンシー評価」により、報酬を決定
- 従業員のキャリア形成へのサポートを目的とする上司とのキャリア面談を、全従業員を対象に年2回実施

3

弊社の人財育成ですけれども、まず方針・考え方です。「自らのキャリアは、自らデザインする」という考え方の下、従業員のキャリア形成をサポートしております。価値創造への重要なステップとして、従業員が学び、成長し続ける企業文化の醸成と人財開発を推進しております。

人財育成のマネジメントとしましては、会社に貢献している度合いを正しく判断する評価報酬制度を導入しております。課題をいかに達成したかを結果で判断するパフォーマンス評価と、スキル、

知識、心構えなどの行動特性を捉えるコンピテンシー評価、この2つによって報酬を決定しております。そして、従業員のキャリア形成へのサポートを目的とする上司とのキャリア面談、これを全従業員を対象に年2回実施しております。これが全社としての人財育成の取組になります。

①日産自動車の人財育成

Vision and Mission of Nissan IP Department

■ **Why we exist**

To bring value to Nissan Business through:

- ✓ Securing IP protection for Nissan technologies, designs and brands;
- ✓ Exploiting IP rights; and
- ✓ Freedom to operate whilst respecting the IP rights of others.

■ **Where we are going**

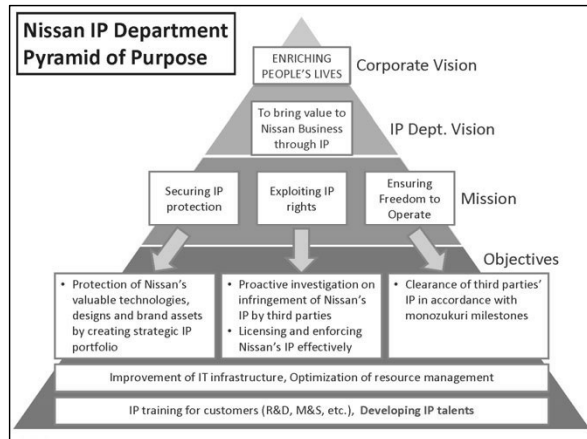
- ✓ Evolve the IP department to address challenges arising from new technologies and mobility services;
- ✓ Strengthening global IP management and activities; and
- ✓ Ensuring value of IP assets is understood by the company.

4

これを踏まえて知的財産部での人財育成をどうしているかということで、いきなり英文になっているんですけれども、これはおとし、2019年にちょうど私の上司がイギリス人になって、これを新たに作り直しました。知的財産部のビジョン・ミッションなんですけれども、まず、Why we existと。なぜ我々は存在するのかということなんですけれども、やはり日産のビジネスにIPで貢献していこうと。これには3つの柱があります。一つはSecuring IP protectionと書いてありますけれども、日産の技術、デザインそれからブランドを知財で守っていくと。2つ目が知財を活用する。それから3つ目が他者のIP、知財をリスペクトしつつ、自分たちのビジネスの自由度を確保するということです。

さらに今後の我々の向かっていく方向ということで、新技術ですとかモビリティサービス、こういったものから生まれる新たな課題、挑戦に対処していくと。2つ目が、グローバルでのIPのマネジメントを強化していこうと。それから3つ目が、会社全体で役員からスタッフレベルまで、知財の価値をちゃんと認識してもらおうということ掲げております。

この図はピラミッドの形をしていますけれど



も、一番上に会社のビジョンがあつて、それから知財部のビジョン、ミッションそれから課題、これを示した図で、Pyramid of Purposeと呼んでいますけれども、コーポレートビジョン、会社のビジョンが人々の生活を豊かにというところから、知財はビジネスに貢献すると。そして3本柱、保護、活用、それからFreedom to Operateが出ています。これらを支えるものが一番下に土台としてありますけれども、ITのインフラをインプルーブ、改善させる、それからリソースのマネジメントの最適化。一番下にあるのが知財の教育、それから赤字で書いてありますが、これが知財の人財育成になっています。これを下支えとして活動しているということです。

①日産自動車の人財育成

■ 知財部での具体的な取り組み

- 知財の「専門スキル」は、OJTとOff-JTの組み合わせで強化
 - ✓ 新卒採用の特許実務担当者
 - 10年後に到達したいレベルを設定
 - 入社後3年間は教育担当をアサインし、3か年の育成プログラムを適用
 - ✓ キャリア採用者や他部署からの異動者
 - スキル・経験に応じて個別の育成プログラムを作成
 - ✓ Off-JT
 - JIPA研修、JIPA専門委員会、社外団体、社外セミナーへの参加、等
- ローテーション
 - ✓ 関連会社への出向、他部門・他部署とのローテーション
- 外国語能力
 - ✓ 英語でのコミュニケーション能力はmust（課長昇格審査は英語）

6

知的財産部での具体的な人財育成の取組について御説明します。知財の専門スキルは基本的にはOJTとOff-JTの組合せで強化しております。新卒採用の特許実務担当者については、10年後に到達したいレベルを設定し、入社後3年間は教育担当をアサインし、3か年の育成プログラムを適用し

ております。それからキャリア採用者や他部署からの異動者については、スキル・経験に応じて個別の育成プログラムを作成しております。Off-JTにつきましては、JIPAでの研修、JIPA専門委員会、社外団体、社外セミナーへの参加等を行っております。

あと、ローテーションは関連会社への出向、他部門・他部署とのローテーション。それからやはり外国語能力は大事でして、英語でのコミュニケーション能力はマストと。課長昇格審査は英語と書いてありますが、最近は課長補佐も英語で昇格試験をやっております。

②ニューノーマル時代に求められる人財育成

■ コロナ禍における知財人材育成

- 原則、リモート勤務となり、きめ細かいコミュニケーションが困難
 - 対面でないと伝わらない部分をどう補うかが課題

■ 第4次産業革命時代に求められる知財人材育成

- Off-JTで新技術や新ビジネスの知識、リテラシーを向上
- キャリア採用や社外専門家の力も借り、組織での対応力を強化

■ 知財人材の育成プログラムにおけるポイント

- 職務・人材の多様化に伴い、育成プログラムもカスタマイズが必要
- 環境変化のスピードが速く、長期のキャリアプランは描き難い

■ ビジネスのグローバル化に対応する人材育成

- 海外拠点の現地化が進み、駐在員/研修生派遣による教育機会は激減
- 通信インフラの進化により、日本にいながらグローバル・ビジネスは体験可能

7

ニューノーマル時代に求められる人財育成ですけれども、コロナ禍における知財人材育成については、やはり原則リモート勤務になっていますので、きめ細かいコミュニケーションが難しくなっていると。対面でないと伝わらない部分をどう補うかが課題となっています。

それから第4次産業革命時代に求められる知財人材育成ですが、午前中の吉野先生の御講演にもありましたけれども、自動車業界はCASEの時代でして、新技術、新ビジネス、これの知識、リテラシーを向上する必要が出てきています。こういったものはOff-JTで取り組んでいます。あとはキャリア採用、社外専門家の力も借りて、組織としての対応力を強化しています。

知財人材の育成プログラムにおけるポイントですが、職務・人材の多様化に伴って、育成プログラムもやはりカスタマイズが必要だと思っています。環境の変化のスピードが物すごく速くて、長

期のキャリアプランはなかなか描きづらいところがあります。

ビジネスのグローバル化に対応する人財育成ですが、弊社の場合、海外拠点は現地化が進んでおりまして、駐在員ですとか研修生を派遣して現地で教育する機会は激減しています。ですので、通信インフラの進化によって、日本にいながらグローバルビジネスを何とかできる範囲で体験していくしかないかなというところもございます。



③今後の課題・展望

■ 今後の課題

- 知財部員の職務（守備範囲）拡大への対応
 - ・ 知財戦略
 - ・ 複雑化するビジネス環境への対応
 - ・ 社内特許事務所型からコンサル型への転換（なかなか進まない）
- 業務革新
 - ・ AI, RPAの活用
- 意識改革
 - ・ チャレンジ、環境変化への対応
 - ・モチベーションの維持

■ 展望

- まだ見えない答えを求め、トライ＆エラーで取り組んでいるのが実状


～世界から期待され、世界をリードするJIPA～

8

今後の課題・展望ですけれども、知財部員の職務、守備範囲拡大への対応が必要です。知財戦略。複雑化するビジネス環境への対応。社内特許事務所型からコンサル型への転換、これに取り組んでいるんですけれどもなかなか進まないのが実情です。業務革新では、AI、RPAの活用。それから意識の改革。チャレンジ、環境変化への対応。そういった中でスタッフのモチベーション、管理職も含めてモチベーションをどう維持していくか。

今後の展望ですけれども、正直、まだ答えが見えていないというところで、トライ・アンド・エラーで取り組んでいるのが実情でございます。

以上、弊社の取組をご説明いたしました。御清聴ありがとうございました。

【足立】 別宮様、どうもありがとうございました。さすが日産さんで、随所にグローバルな視点が見受けられ、この後、別宮さんだけ英語でしゃべってもらおうかなと思った次第ですけれども。それはやめておこうと思います。

また、人財育成の「ザイ」が、あえて材料の「材」ではなくて財産の「財」を使われているというの

は、これはやはり日産さんの思いが込められているんだろうなと思いました。

【別宮】 弊社の人事部門からこの漢字は変えてくださいと、事前に言われた次第です。

【足立】 そうですか。その辺りも後ほど伺いしたいと思います。

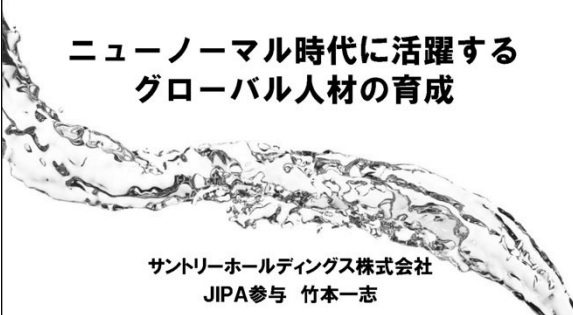
それでは3番目にサントリーホールディングスの竹本様、どうぞよろしくお願いいたします。

【竹本】 よろしくよろしくお願いいたします。



第20回 JIPA 知財シンポジウム パネルディスカッション II

ニューノーマル時代に活躍する グローバル人材の育成



サントリーホールディングス株式会社
JIPA参与 竹本一志

© Copyright 2021, Suntory Holdings Limited All rights reserved

SUNTORY

社是

人間の生命の輝きをめざし
若者の勇氣に満ちて
価値のフロンティアに挑戦しよう
日々あらたな心
グローバルな探索
積極果敢な行動

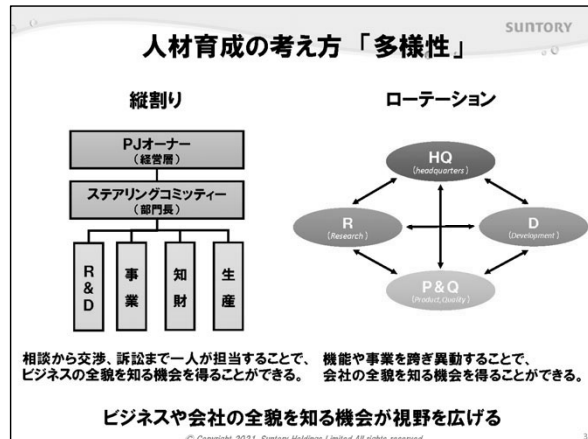
1973年制定
社員3700人
売上高2350億円

© Copyright 2021, Suntory Holdings Limited All rights reserved

コロナ禍で業績が変動し、改めて、当社は社会の皆様を支えていただいていたことを痛感してい

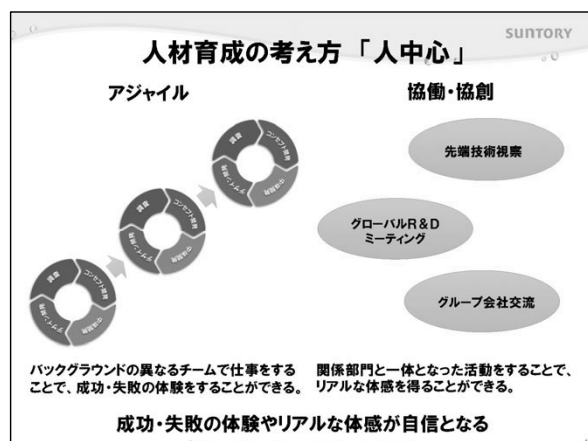
ます。

そのような中で、原点に立ち返ろうということで、1973年につくりました社是を改めてかみしめております。「人間の生命の輝きをめざし」、「日々あらたな心、グローバルな探索、積極果敢な行動」など今も色あせていません。



人材育成の考え方を3つに整理してお話します。一つは「多様性」でございます。知財部門には様々な業務がありますが、当社は、業務種別に担当を割り付けるのではなく、発明の発掘から活用に至る業務を一貫して担当する縦割りを体制にしています。発明相談、出願、権利化や訴訟、契約も担当するという構造です。これで、ビジネスや会社の全貌を知る機会にしようとしています。また、ローテーションでは、部内でも、開発拠点、研究拠点、そして本社機構など、現場を分けていますので、そういうところを異動しながら会社の全貌を知って、ビジネス全体に視野を広げるといふ、多様性のつくりをしてまいりました。

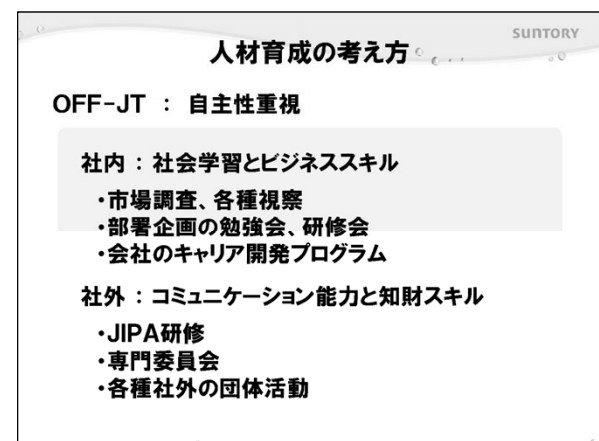
次に、「人中心」という考え方です。当社は、言



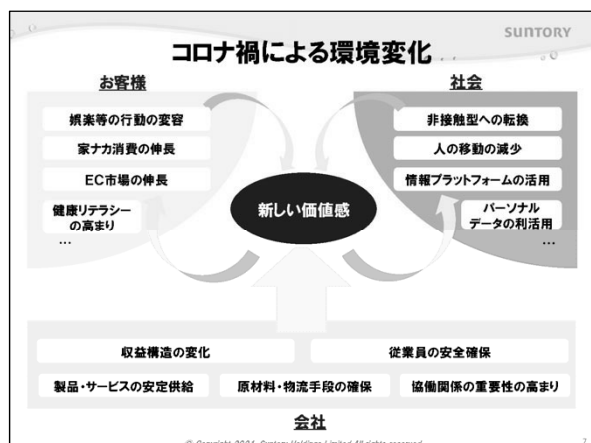
わば、小さなテナントの集まりでございまして、一つの案件がそれぞれ部門を越えたアジャイルで成り立つ部分が多く、そういった中で得た失敗や成功という体験が経験知として、人材育成に役立つと考えています。また、開発部門が海外に出張し、見本市に行くとなったら、それに帯同し、現地で視察するとか、グローバルなR&Dの会議にも積極的に参画するといったようなリアルな体験を軸に活動してまいりました。しかし、コロナ禍で、このような活動が厳しい状況になっているかと思っております。



もう一つが「気づきと挑戦」ということでございます。これまで、多くの異業種交流を持たせていただきました。異業種との交流は、自分が持っていない感性に気づく、身の丈を知ることできます。また、会社として、「やってみなはれ」活動を推進しています。新たな価値を創造したもののやグローバルにグループ全体で活動して成功したものを対象とし、挑戦することを是とする考え方を目指したものです。



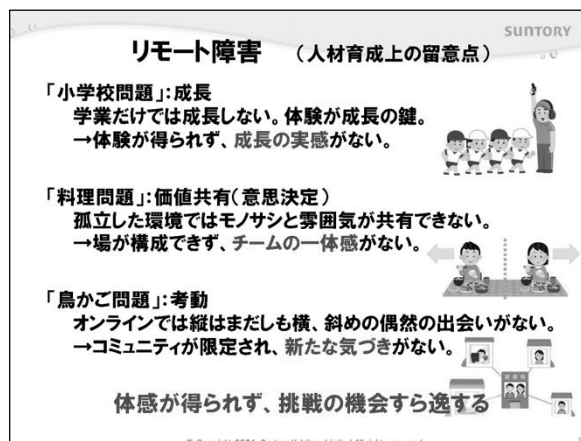
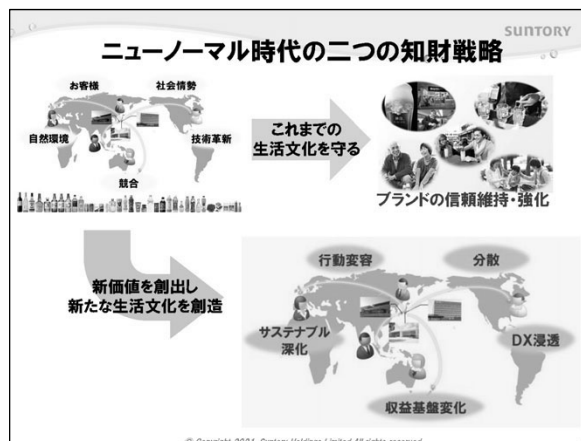
OFF-JTも非常に重要であると認識しています。知財協にも、大変お世話になっています。様々な専門委員会や社外団体などで人的交流ができます。社会学習とコミュニケーション能力、これがあってこそ初めてビジネスパーソンになれると思います。スキルは後からついてくいるという考え方で、社外での活動は積極的に展開させていただいております。



今は、先の読めない難しい時代です。ただ、一言えるのは、時代の転換点は、イノベーションの起点だということです。今をイノベーションの起点として、どのようにやっていくかということだと思います。

そうしますと、これまで支えられてきた生活文化を守っていく活動と、人の分散、お客様の行動変容、DXの更なる浸透やサステナブルの深化、収益基盤の再構築に向けた新たな戦略が必要になってくることは明白です。これからの人材は、感覚的には、より広い視野と感性、百点を求めなくていいから、先読みしたスピード感、そして、最前線をとにかくキャッチしていくといった思考回路が必要になってくるだろうと思っています。

これは私の最近の持論でございますけれども、どうしてもリモートで解決できない問題がございます。ご紹介しますと、一つは「小学校問題」といいまして、足し算引き算はリモートでも学習できるけれども、運動会で勝ったり負けたり、仲間と一緒に泣いたり笑ったり、掃除当番の責任を知ったり、学芸会で協調の意味を理解したり、といった体感が得られず、成長の実感がリモートで



は得にくいということです。

「料理問題」とは、場を一にするとき得られる共感が、リモートでは得にくいということです。会議が盛り上がりがないのも、共感がリモートでは得難いからだと思います。共感を得るのが難しいリモートだけで、ずっと長い時を過ごせば、チームとしての一体感が保てず、コーポレートアイデンティティーすら希薄になると懸念しています。どこの社員か分からなくなる、といったようなことです。

最後は、「鳥かご問題」です。年を取れば取るほど関係するところは多くなり、鳥かごも大きくなりますが、新入社員や転入者は、かごが小さいわけです。このかごを、偶然の出会いやリアルな空間を利用できないリモートでどのようにつくっていくかという問題です。

今後の人材育成に当たっては、このような問題を懸念しながら進めていこうと思っているところです。

[illegible]

最近私は、社内のセミナーで、創業者・鳥井信治郎の時代を振り返り、お話しています。この時代は、日清戦争、日露戦争、第一次世界大戦、スペイン風邪、関東大震災、世界恐慌、先の大戦などと戦災や天災など災害続きでした、まさに時代の転換点の繰り返しでありました。当社の創業者は、そのたびごとに、ワイン事業を始めたり、ウイスキー事業を始めたり、飲料事業を始めています。時代の転換点、そこを事業の起点にしているということです。そしてこの時代、多くの特許も生み出しています。

創業の精神

SUNTORY

やってみなはれ

⇒ 現状に満足せず、絶えず成長する企業でありたい

利益三分主義

⇒ 高品質の商品・サービスの提供のみならず、
真に豊かな社会実現に寄与する企業でありたい

そういう意味でも、当社は、創業精神である新たな価値に挑戦する「やってみなはれ」と社会への貢献に努める「利益三分主義」が活動の原点であると思っています。

コロナ禍に、ただめげていると仕方ないので、リモート環境を活かして、社会・会社・事業に貢献したいと思っています。リモートのメリットは、距離に関係なく連携ができることです。グローバルにはかなり会議数も増えていますので、知財部員が登板する回数も激増しています。移動の時間制限もないので、連携の組合せは無限です。リモートのメリット、ポテンシャルを活用して進めています。最終的には、やはり私たちは人間ですので、五感、三欲、衣食住の全面で、豊かな生活文化の創造に貢献していく、会社を目指してやっていこうと、と思っています。

チーム



求心力

連携力

突破力

一人ひとりの志がチームを作り、チームが人を育てる

最後、もう一つございました。人材育成といえますけれども、忘れていけないのは、一人ひとりとはチームの一員であるということです。一昨年のラグビーワールドカップで日本はベスト8まで進出しました。どのくらいの方が、予選リーグ突破を信じてられたでしょうか。私は、彼らは、全員信じていたと思います。その志がチームとなり、一人ひとりが厳しい練習をこなし、成長されたのではないのでしょうか。一つの部門、一つの課がチームとなって人材を育てると思います。チームの育成という視点も、人材育成に重要だと思っているところでございます。

【足立】 竹本さん、どうもありがとうございます。サントリーさんの、スキルの習得は後でよく

お聞きするとして、まずはいろんなことを体験して、社会性を身につけて、いろんな人と組んで、とりあえず「やってみなはれ」という、その辺りがすごく実感として伝わってきました。また早速にこのリモートでの働き方や、どうやって人を育てるんだという部分にも深く突っ込んでいただきましてありがとうございました。また後ほど詳細をお伺いしたいと思います。

以上3社の部門長の方々から人材育成の現在のプログラムや、それぞれのお考えについてお話しいただきました。これらを踏まえて、今度は実際日々現場で奮闘されているメンバーの方々がどのように感じられておられるかを順番にお伺いしたいと思います。

それはまず1つ目のパネルディスカッションのテーマです。コロナ禍における最適な人材育成はどんなものだろうという内容です。幾つかキーワードを挙げさせていただいていますが、必ずしもそこに触れていただく必要性はございませんので、各社の代表の方から一言ずつでも頂きたいと思います。

それではトップバッター、早速で申し訳ございませんが、日産の山下さん、ぜひよろしくお願いします。

【山下】 日産自動車の山下です。



このコロナ禍の中で特に変化が感じられているのは、もちろんチーム内という単位でのコミュニケーションもありますけれども、他部門それから他部署も含めて、自分のチーム外の方々と協業するときに、意外とハードルが高いという状況になってきているかなと思います。例えば偶発的な

雑談が始まって、そこから新しい協業が始まるというふうなことが、このコロナ禍では難しい状況になってきました。

ただ、若干、個人差が結構あるところかなと思っていて、非常に全然顔の知らない他部門の方でも意外と「ちょっとこういうところを聞きたいんです」と声をかけてくれる方と、意外と自分のチームの方だったら大丈夫だけれども、なかなか他部門の方までいきなり知らない方に声をかけづらいというふうな人もいるかなと思います。そういう、もう一步コミュニケーションできればうまくできるなというところに、我々先輩の人々が後輩の人々に何かしら声をかけてあげたりとか、あるいはアドバイスしてあげたりといったことができるかなと思うんですけれども、そういったことで何かいいお知恵が部門長の方々にあれば頂きたいなと思っています。

【足立】 早速の投げかけ、ありがとうございます。部門長の方々、時間はしばらく取りますので、じつくりと御検討いただければと思います。

それでは引き続きまして、今度は東芝の伊藤様、よろしくお願いいたします。

【伊藤】 ありがとうございます。私の所属する組織では来年度新入社員を迎え入れる予定で、まさに今、リモートでの新人の育成について検討しております。

従来であれば100%リアル場で教育しているところですが、この状況ではリモートにせざるを得ない。その中で従来どおり、あるいはそれ以上の育成をしていかなければならない。まさにここを懸念点として捉えております。



従来から行っている知財担当としてのスキルの育成はリモートに移行するのはそれほど実は難しくないのであると思っていますが、リモートとなることで、それ以外の部分のスキルが今後は重要になってくるように感じております。具体的には、リモートでも主体的に自立的に業務を遂行して成果を出していくスキルが重要になってくると思っています。このような人材を育てるために、まずは考え方や価値観などのいわゆるマインドセットといわれるものを早期の段階で構築するための教育を提供してあげられたらと考えています。

従来のリアルな場では、我々は思い返してみると、上司や先輩の業務に向かう姿勢やそのなさりを肌でも感じて、受け止めて成長してこられたように感じておりますが、リモートになるとそういう機会がほぼゼロに近くなってしまいます。これをどのようにサポートするかという点で、当然指導係が個別にケアはしますが、組織としても体系立った教育を提供してあげることの必要性や方法について御検討いただけたらと考えております。

【足立】 どうもありがとうございました。なかなかそんな簡単に答えが見つからないものかもしれませんが、後ほどのディスカッションを楽しみにしたいと思います。

それでは引き続きましてサントリーホールディングス、醍醐様、よろしくお願いいたします。

【醍醐】 お願いします。例えば新人に必要とされる単純な知財知識はコロナ禍でも変わらないと思うのですが、大きく変わったのは情報の伝え方、あるいは情報の取り方、相手からどういう情報をもらってこられるかという、そのコミュニケーションの取り方が大きく変わったのではないかなと思っています。少し前までフェース・トゥー・フェースとか、電話とか、メールだけでコミュニケーションを取っていたのが信じられないぐらい、今、本当に選択肢が増えていきます。コミュニケーションの取り方は新人だけではなく、私たちもちゃんと強化していかないといけないものと感じております。

例えばITツールを駆使したリモートは、営業とか事業部あるいは海外の人、これまで地理的に距離が遠い等の理由で関係性が薄かった人たちとも、しっかり間口を広げて、しかもタイムリーに連携を取るのに、大いにITツールは役立っています。また、こういった連携によってメンバー一人ひとりが活躍する機会の回数が本当に今、増えていて、経験知を増しています。私たちは割と実践で鍛えられる部分があるので、これはよかったものと思っています。



一方で、もっと深く議論したいとか、また個人とかチームの成長を考えると、どうしても解決できないこともございます。フェース・トゥー・フェース、場を共有してコミュニケーションを取るためには、相手をちゃんと見ないといけないと思っています。フェース・トゥー・フェースだと、話している言葉だけではなくて口調とか顔とか視線の動き、その場の雰囲気、いろんな情報で総合的に判断していると思うんですが、画面越しだとあまりそういった情報を取ることができず、なかなか深い議論が続かないこともございます。例えば口では「分かりました」、と言っているけど、実はあまり納得していないというのは直接見たら分かるんですけども、画面越しだとあまり分からなかったり、そういったこともあります。

また、リモートの場合、時間とか議題を決めた打合せはどんどんできるのですが、そういったことが全然決まっていない偶然の出会いというのはなくて、有意義な雑談ができない状況にあります。そういった意味でITのツールとフェース・トゥー・フェース、私たちも今、試行錯誤の途中ではあり

ますが、良いバランスを取ってやっていきたいと考えています。

【足立】 どうもありがとうございました。リモートワーク、在宅勤務がもう1年ぐらい各社さんで続いており、その現場の声と受け止めたいと思います。

ではここから、部門長の方にお言葉を頂きたいと思います。それではまず東芝の下川原さんからお願いします。

【下川原】 我が社もリモートワークが始まってほぼ1年ぐらいということで、知財部門はスタッフは実は10%ぐらいの出勤率で仕事をしなさいということになっていまして、会社に行ってもほぼほぼ誰もいないみたいなことが結構ございます。

その中でやっぱりなかなかリアルと一緒に体験できないというところは非常に難しいところだなと思っていて、そこをどういうふうにしていくかはやっぱりこれからの課題かなとは思っております。

ただ、やっぱり急速にリモートでもいろんなコミュニケーションが取れるようになっていて。1年前には想像もできなかったことができるようになってきていることは前向きに捉えたいなと思っていて、やっぱりコミュニケーションの選択肢が広がってきているところはうまく活用してやっていくことなのかなと思っております。

リモートに関しては時間と場所を選ばないという自由があって、会場に行く必要もないですし、時間に関しても何なら、これを言うと総務とか労基署とかに怒られそうですけれども、24時間対応可能ですよというようなところもございますし、一方でやっぱりリアルは大切ですよねということがあって、先ほど来お話がありましたけれども、価値観とかそういったことを共有していくという、昔で言えば同じ釜の飯を食ったと言うと昭和トークになりますけれども、そういう形のところが出てきていますので、やっぱり相手と、これはもしかすると個人個人なのかもしれませんが、相手と内容、それに応じてリアルとリモートをうまく組み合わせてやっていくことが必要かなと感じ

ているところでございます。

なかなかそれを定型的なプログラムに落とし込んでいくのはまだまだできておりませんけれども、そんな形でやっていく。あと、個々のコミュニケーションに関しては、やっぱり特に新人の方々とか、我々、上から下に皆さんにお話をするのは非常に簡単で、在宅でも気軽に電話をかけたりいろいろしているんですけども、なかなか下から上のほうにコミュニケーションを持ちかけるのは難しいところだと思いますので、一定のルールといいますか、やり方を定めて、コミュニケーションを積極的に取っていくことが必要になってくるかなと感じております。

すいません。答えになっていないですけれども、取りあえず以上でございます。

【足立】 どうもありがとうございました。それでは、引き続きましてサントリーの竹本さん、お願いします。

【竹本】 コロナ禍では、なかなか偶然の出会いを見つけづらいという問題があります。私もこの1年、リモートの会議に参加してきましたが、常にテーマまたは 이슈が決められています。以前のノーマル時代では、会社に来て、どちらかというとそういった特定のテーマ、イシューではないコミュニケーションがマジョリティーだったと思うのです。そのような中から新たなつながりや気づきが得られてきたと思います。ですから、今は時間の多くをそういう特定のテーマ、イシューに取られていますけれども、今後はあえて様々な部門とテーマを設けない意見交換をするとか、または、そういった方向に話を展開していくようなことが重要ではないかと思います。そのようなことをしておかなければ、激しい時代の変化についていけなくなるのではないかと懸念しています。

もう一つは、受け身は、駄目ということです。何一つ進歩がないということになるので、受け身でない積極的な情報発信や交流の場をあえて作っていく必要があると思います。それは工数の3分の1でも4分の1でも、計画的にやっていくぐらいのことでないと、いけないかもしれません。そ

うした方が、仕事は面白いと思います。面白くやるのが、一番だと考えております。

【足立】 ありがとうございます。

さらにこのポイントで皆様から何かコメントを頂ければと思います。新人の方に対しての育成の観点もあるでしょうし、あるいは、いかに気軽に話ができるような環境をつくるか等が挙げられると思います。先ほど下川原さんからルールというような話もありましたけれども、「こんなルールをやっていますよ」とか、「面白いことをやっていますよ」という話でも結構ですし、「いやまだまだですよ」という内容でも結構です。何か追加でこれだけは言っておきたいということがあればお願いしたいのですが。いかがでしょうか。

別宮さん、どうぞ。

【別宮】 別宮から。リモートの環境下で、やはり皆さんからもお話があったとおり、フェース・トゥー・フェースでできない、対面で話ができない、共感が得られないというのは、やはり大きな悩みだと思いますし、そこはある程度どうしようもないのかなという気はしています。

一方で、リモート勤務になってよかったなと思うこともありまして、例えばちょうど今年度、私の部に他部門から異動してきた人が何人かいます。もちろん知財の経験ゼロなんですよ。特許だったら多分最初は中間処理からやってというようなところだと思うんですけども、女性の異動者だったんですけども、ちょうど元いた部署と関係する技術のものだったんです。で、抵触判断の会議だったんです。普通だったらまだ早いやで入れないと思うんですけども、リモート会議だったので、リモートで入っているだけでいいからどんなことを議論するのか聞いてみなさいという、そんな場をつくることができましたですね。

それからもうちょっと上のレベルでいくと、例えば車のネーミング、車のモデルネームの名前をつける会議体、役員の会議体があるんですけども、コロナの前はもちろんフェース・トゥー・フェースの会議だったんですけども、やはりスタッフレベルは入れないんですよ。事務局からも

う駄目と。人数制限があつて。だけどリモートでやるようになって、まあこっそりではないですけども、スタッフレベルも参加できる道がある意味できたんですね。そうすると、商標の抵触類似性の判断でどんな議論が起きているのか、上の役員はどんな話をしているのかが、多分コロナが起きなければずっと機会がなかったかもしれないと思っています。

やっぱりいい面、悪い面両方あると思うんですけどもね。そこはできることはどんどんやっていくしかないのではないかなとは思っています。

【足立】 ありがとうございます。貴重な実体験の話かなと思います。やはり場を提供するとか、場づくりはマネジャーとか部門長を含めた責任者側の果たす役割かなと、個人的には感じた次第です。ありがとうございました。

それでは時間もございますので、次のテーマに移らせていただきたいと思います。2つ目のテーマは、第4次産業革命に関してです。今まさに第4次産業革命の真っただ中ですけども、この環境下で求められる知財の人材育成はどんなものなんだろうということにつきまして、まず現場の皆様方からの意見を頂きたいと思います。

それではまず最初に東芝の沼尾様、よろしくお願ひいたします。

【沼尾】 第4次産業革命時代というタイトルがついているのですけれども、私としては、いつの時代も戦略を立案して実行できる人材が、育成として最優先かと思っています。



我々が考えるべき戦略は基本的には知財戦略ですけれども、知財戦略の定義が変わってきている

ところに注意をしなければいけないと思っています。30年以上前は知的財産権、特許権、著作権、商標権等の権利を使って知財収支をいかに最大化していくのか、その方針こそが知財戦略だということで、それは比較的既存の我々の業務と親和性が高かったと思います。しかし、第4次産業革命時代になって知財戦略の範囲は広がってきているという印象を持っていて、データとか営業秘密とか、そういう広義の知財、無体財産をいかに使って事業の競争優位性を高めていきたいと思いますかということになっていると思います。

それを突き詰めて考えてみると、それこそ社長とか事業部長とかが考えていた事業戦略に近くなってしまうんですね。一方でちょっと極端な例かもしれないですけども、例えば大企業で分業制がしっかりしていて、10年間特許の権利化だけをやってきましたという方が仮にいたとして、11年目に社長とか事業部長が策定すべきような、事業戦略に近いような知財戦略を策定できますかという問いがあったとしたら、それはノーとしか回答しようがないかなと思っています。

その通常の知的財産部の業務を一生懸命やって得られる能力と、事業戦略そのものとまでは言えないにしても、それに迫るような知財戦略をつくっていくことに求められる能力の乖離が大きくて、ここをいかに埋めていましょうかというところが、これはぜひマネジメントの方々の皆様の御意見も頂きたいです。

やはり本当に事業を企画するところ、それは新規事業でも既存事業でもいいと思うんですけども、そういうところに知財がいかに関わっていくのかについて、ある程度決めていかないと、新規事業推進や事業企画の方々はとても多忙なので、知財部門とのコミュニケーションは優先度が後回しになってしまうことがあるだろうと思います。現場の一個人としてはこの乖離に課題があるなと感じておりまして、先達、まさに皆さんマネジメントの現役の皆様ですので、御意見を頂ければ幸いです。

以上です。

【足立】 すごく実感の籠もったコメント、ありがとうございました。

それでは引き続きましてサントリーの二木さん、よろしくお願いします。

【二木】 サントリーの二木でございます。

第4次産業革命時代ということで、私どもサントリーの食品産業においても大きな変化が日々起こっております。例えばお客様との接点ですとか、そこに至るサプライチェーン、生産、研究開発の現場、こういったありとあらゆる場面で変化が起こっておりますので、その変化に対して知財部門は対応していくことが求められます。先ほど足立様の資料にロールモデル不在という課題を挙げられていましたけれども、まさにそのとおりで、各現場で対応力、ここでは感性を磨きながら知識と技能を獲得していくことが必要だと思っております。



ただ、個々人がそういったすばらしいスキル、技能を身につけるのは容易ではないので、その弱みに対して組織間の連携あるいは個々の連携、会社間の連携も必要になってくるかなと思います。そういった意味では、この連携力が一つの課題解決の方策になるのかなと思っております。各社の連携、先ほどの東芝様の資料にも挙げられていましたけれども、こういった風土づくりをされているのかといったところを、ぜひ御意見を頂ければと思います。

【足立】 ありがとうございます。

それでは3人目、日産の江原さん、よろしくお願いいたします。

【江原】 よろしくお願ひします。

恐らく私のコメントは先ほど東芝の沼尾さんの乖離をどう埋めるかというところに少し絡むと思うんですけども。この第4次産業革命の時代にコンサル型人材をつくっていかうとしたときに、様々な未知なる事象に対応するためには、知財の専門家が知財の領域を超えて様々な部門と一丸となって深く素早く議論ができる、そういった体力、体制が必要だと思っています。

知財が知財のプロフェッショナルとしてのスキルを上げていくことに加えて、例えば経営者が考える経済学論だったり財務の情報だったり、そういったものについても自分たちのリテラシーを強化していくこと、これによって関係する部署と同じ土俵でいろんな会話ができるのではないかと考えています。

ちょっと変わった事例なんですけれども、先日、ニューノーマル時代のチーム医療について東京都済生会の先生の講話を聴く機会がございまして、チーム医療には3つのタイプがあると。一つは、体操のように各専門家が専門領域で得点を出して問題を解決していく多職種チーム。2つ目は、野球のように専門家が各ポジションを守るんだけど、一つのチームとなって問題を解決する相互関係チーム。3つ目は、ラグビーのようにオリジナルのポジションはあるんだけど、いざというときには一丸となって専門領域を超えて力を発揮する協働チーム。白波瀬先生という方のコメントだったんですけども、特にニューノーマルな時代にコロナ禍だったり災害現場、こういったところでは特にラグビーのような協働チームを形成することが重要だと。



私、この話を聞いたときに、知財にも大変共通する部分があるなと感じました。知財はどうしても専門的な領域の議論をしがちですけども、このニューノーマルな時代に様々な事象を解決するには、いろんな関係する部署とそちらの土俵で議論ができる、そんな自分たちに知識が必要なのではないかと。

例えば自動車業界も今、CASEの時代と言われて、様々な事象に直面していますけれども、例えば中国の大きなメガサプライヤーと事業をするとき、それからベンチャー企業と事業をするとき、これは全く違った次元で本来話をするべきだと私は思っていて、例えば中国のメガサプと協業するときであれば、まずそもそも中国のマクロ経済学でどういった需給バランスの話があって、その上で知財がどうあるべきかと。一方、ベンチャーと組むときには、そのベンチャーがIPOをするまでの各資金調達ラウンドでどんなふうに技術が評価され、知財が評価され、もしかしたらたった5件の知財が大変何千万という資金調達に利いているかもしれない。

こういった視点で物事を捉えて、じゃあ知財はどうするべきかという話をする、まずビジネスの土俵で考えて、その後、知財論。そしてプラスアルファの提案。こういったものにつながるのではないかなと思っています。

これを実現するためには、全員にこういった機会を提供することは難しいと思うので、ゼネラリストとスペシャリスト、こういったものを分けて、特にゼネラリストには領域を超えた機会の提供をどんどん行っていくことでそういったスキルの醸成ができるのではないかなと思っています。

以上です。

【足立】 どうもありがとうございました。

3人の方からコメントを頂きましたので、それらを受けまして部門長の方からお言葉を頂きたいと思います。それでは日産の別宮さん、よろしくお願いします。

【別宮】 なかなか難しい課題だなというのが正直なところなんですけれども。

私、冒頭の弊社の活動紹介の中でも特許事務所型からコンサル型へというのを書きましたが、正直、私の立場ですと、やっぱり知財部の中のメンバーを見て、誰が戦略立案をやってくれそうかなというのは、実は日々こっそり見ています。誰もができることではないと僕は思っていますし、先ほど特許10年間やっていた人が11年目からという話もありましたけれども、特許の専門家、それはもちろん大事な仕事であって、スペシャリスト、ゼネラリストの話もありましたけれども、私は当然両方いなければいけないと思っています。

ですので、先ほどの話に戻りますけれども、やっぱり戦略なら戦略をできる人は誰かなというのは日々注意していますし、この人はもう特許のスペシャリストだと思ったら、そういったキャリアを考えながら育てていかなければいけないなとは思っています。

それから他部門との連携をどう進めるかということですが、自動車業界だからかもしれないですが、CASEの影響もありますし、例えば自動車業界では標準必須特許、今、SEPがすごく問題になっていますけれども、こういう問題は既に知財を超えてしまっているんですね。会社としてこれは大変だと。電動化にしろ自動運転にしろ、それからサービスにどんどん移っていったら車は売れなくなるんじゃないかと。物すごい環境変化があるので。

そういう意味では、知財部に限らないですね。どこの部署も今までの自分たちのやり方では駄目だなという危機意識は、危機感を持っているのではないかなと思います。

以上です。

【足立】 ありがとうございます。それでは引き続きまして、東芝の下川原さん、よろしくお願ひします。

【下川原】 下川原です。先ほどのギャップのいかに埋めていこうかという問いかけには、もうおうむ返ししかないんですけども。ギャップをいかに埋めていこうかということなんですけれども。

我々も、私のプレゼンでも御紹介しましたがけれども、やっぱり戦略構想的なところ、事業モデルと一緒につくっていくことに知財が関わっていくことをやっていきたいねということで取組を始めて、全社の知財部門を横断したプロジェクトみたいなものをつくって、今日出ている2人も参加しているんですけども、いろいろな社内外の方を連れてきて、オープン・クローズ戦略はどうなんだとか、データはどうなんだといったところとか、いろいろ知見をまず向上しますと。これはどういうふうに埋めていこうかといっても、やらないことには何も始まらないので、まずそこから今、手をつけていますということです。

これはこれをこれからどうやって組織力として定着させていくのか、そこが今、一番課題だなと思っていて、連携が大事だというお話がありましたけれども、やっぱりこういったことをやっていこうとすると、知財部門だけではどうにもならないので、やっぱり皆さんと連携していかなければいけない。皆さんから声がかかるようにならないといけないということで、まず一つ言えるのは、お声がかかったときには全力でやらせていただきますと。絶対成果を出しますと。ということが一つ大事な事かなと思っています。いろいろな契約とか最近はありますので、そういったところでも必ず成果を出していきますということが一つ。そうやって成果を積み重ねてプレゼンスを上げていくことが一つ必要かなと思います。



あと、これは我々の役目かもしれませんが、ほかの部門の方々を呼び込んでくることを、どうにかしてやっていかないといけないかなと

思っておりまして、やっぱり知財ってこういうことができるんですよということを示していく。あるいは人材交流みたいなことも含めて、例えば企画部門に知財の人を送り出すとかということも含めて、体制という意味でこれから取り組んでいかないといけないかなと、今、思っているところでございます。簡単ですが、とりあえず。

【足立】 どうもありがとうございました。論点がたくさんありましたので、ぜひどなたか追加でコメントいただけませんか。では竹本さん。

【竹本】 いいですか。

【足立】 どうぞ。よろしくお願いします。

【竹本】 今は知財の力が大きく変貌しています。当社でも、知財の力で、新しい価値をお客様に伝えることができる、知財の力でパートナーシップを結ぶことができる、この2つの機能はよく理解したうえで、知財戦略は基本的に各事業部、各部門と一緒にやってつくっているという状況です。

そのためには、知財部員が、事業や研究開発の現場に踏み込んで、小さいことから大きなことまで一緒にやっていくことだと思っています。最近、「知財の寺子屋」というものを知財部のポータルに立てまして、そこで知財部員がしゃべるプログラムを開催しますと、面白いことに各地の営業や、工場の従業員とか、いろんな人が入ってきて、聞いてくれるんです。また、成功した事例について、マーケッターと知財部の担当者がペアになって開設するプログラムには、もっと深く知りたいとか、具体的に取り組みたいとか、意見がでてきました。とにかく地道に、知財の活用を刷り込んでいく、そういった場をどんどんつくっていこうと、思っているところです。

そういう意味では、発信を恐れないというか、垣根を気にしないという意気込みが重要ではないかと思います。リモートはその垣根を大分低くしてくれていますよね。そこは大きなメリットかと思っているところです。

【足立】 貴重な意見、どうもありがとうございました。

この2つ目のテーマで3名の部門長の方からコ

メントを頂きましたが、今のお話を受けて、「参考になるね」というご意見でも結構ですし、「いやいや、まだまだもう少しこんなことをやってもらえないか」という意見でも結構ですので、どなたかコメントありませんでしょうか二木さん、いきますか。



【二木】 感想になりますけれども、弊社は本当に全社的にラグビーチームのような仕事のやり方になっておりますので。巻き込んでいく力というところですね。そこをもっと鍛えていきたいなと思っています。

【足立】 ありがとうございます。江原さん、どうですか。

【江原】 私、こんな思いを持ったのが、はるか昔、いろんな教科書に必ず三位一体の事業戦略とかいろいろ書いてあったんですけども、いざ自分が知財で経験を積んでいく中で、なかなか開発との距離は近くにいても、事業戦略との近さで本当に自分はそんなスキルが発揮できるのかと自分に問うたときに、なかなか欠けているものが多いなと思って、今日いろいろなヒントを頂いて、今後また自己研さんに生かしていきたいと思います。

【足立】 ありがとうございます。沼尾さん、いかがでしょうか。

【沼尾】 これからやっていくしかないというのが正直なところです。私の経験として事業戦略を立てた経験はありませんが、みんな最初はやったことではないものですので、まずそこをやる。東芝のカルチャーとして卓越した個がこのような乖離を今まで越えてきたというところもありますので、私なのか他の方なのか分からないですけども、その乖離を越えていけると信じながら業務

をやっていきたいと思います。ありがとうございます。

【足立】 ありがとうございます。知財部門の外に向かって、あるいは他者に向かってどんどん活動を広げていくことが求められる状況になっていると思います。必ずしも百発百中で成功するわけではないと思いますので、部門長の方々はぜひ温かい目でメンバーの方々を見守っていただけるといふ口約束はこの場でできたと思いますので、皆さん、安心して明日以降、業務を進めていただければと思います。

【下川原】 大きくうなずいております。

【足立】 もし何か問題がありましたら、その時は私にご連絡いただければ、早急に対応させていただきます。よろしくお願いします。

それでは次のテーマに移りたいと思います。知財人材育成のポイント。この話は必ずしも新しい話ではないかもしれませんが、古くて新しいような課題とも位置づけられます。様々なポイントが挙げられると思いますが、この点につきましても現場からの声を、まず一つずつ頂きたいと思います。

それではまずサントリーの二木様、よろしくお願いします。

【二木】 今のニューノーマルの時代ということですが、この時代のいかににかかわらず、私ども知財部門、知財に携わる人間としましては、知的財産に関わる専門性を磨くことは非常に大切な観点かと思っております。そういった意味では、JIPAのセミナーですとか、研修といった場に参加させていただいているというのは事実としてあります。

ただ、他方でこの変化の激しい時代ですので、自分事としてその変化を捉えて、どう知財業務に生かしていくかという考えを持つというのが大切なのではと思っています。

知財部門に求められることとしましては、5年先、10年先を見据えてどう手を打っていくかといったところを提案していくところになります。この変化を捉えるためには、やはり現場、現物、

現実を知るところがとても大事なのではないかなと考えております。コロナ禍で現場に出ていくのが非常に難しい中ではありますけれども、この先、各社様においてこういった形でそういった現場を知る機会を生み出していくかというのは、各社の課題だと思いますけれども、皆さんのお考えをぜひ教えていただければと思います。

【足立】 ありがとうございます。それでは引き続きまして日産の山下様、よろしくお願いいたします。

【山下】 ちょっと先ほどのテーマとも近くなってくところではあるんですけども、我々、今後どんどん変わっていかなくてはいけないよねという認識がある中で、他部門との関わり合いがどんどん深くなっていくことになると思います。そういう意味で、他部門との人材をローテーションしていくといったところは、やがて避けて通れない、あるいはもっと積極的に進めるべきところかなと思うんですが。

我々は外に人を出して育成したいと思っている反面、他部門は我々をどう見ているのかなといったところが、我々という知財の組織に人を出したいと思う部門がどれだけいるのかというのが、非常に実は不安に思うところではあります。知財に行って能力を磨いてきなさいと言ってくれるような部門さんが一体どれぐらいいるのかは気になっている。それはひとえに知財という業界自体が非常に専門性の高い業界であって、ここで専門知識は磨けるけれども、まあ、他の部門から見るとそれ以上に望めないねというふうに見られている。そういったところがやはりあるのかなと。

そう考えたときに、我々は今後知財外からも人を出してローテーションで呼んでいきたいと思うときに、我々、例えば人材評価とか評価の面でもちょっと変えていかなくてはいけないかなと思います。そういう意味で、我々は非常に専門性の高いところをこれまで人材としても高く評価してきたと思うんですけども、その専門性を使いこなすような能力とか、専門性をほかの部門とのハブとして使っていくような能力、そういったところ

を我々はどう評価していくのかなといったところは今後考えるべきかなと思っているので、ぜひそういった評価の面といったところで皆さんのお考えをお聞かせいただければと思います。

以上です。

【足立】 どうもありがとうございました。それでは最後に東芝の伊藤様、よろしくお願いいたします。

【伊藤】 第2テーマでも議論されて共通認識になったと思いますが、これからは知財担当は知財スキルだけでは足りなくて、新しい領域での経験や知識を得ることが重要になってくるといふことだと思います。

知財からはみ出した領域の経験やスキルを身につけるためには、先ほどから出ていますとおり、他部門での経験も重要になりますが、その方法の一つとしてローテーションが考えられると思います。

組織としてローテーションしていくことが有用であることは皆さん異論ないのではないかと思います。翻ってどれほど現実にローテーションできているかなと考えたときに、あまりうまくいっていない部分があるのではないかなという気もしないでもなくて、それはマネジャーがローテーションによって一時的に起こる組織のパフォーマンスの低下を回避しようとしているように見えなくもない。違っていたら申し訳ないですし、もし別の理由があれば教えていただきたいところではございますが。

少なくともそう見える部分が多少あるという前提で、例えばローテーションの順番を工夫することでパフォーマンスの低下リスクを最小限に抑えたり、先ほどあったように評価方法を変えることでパフォーマンスの低下を許容できるようにしたりといった工夫はできないでしょうか。ローテーションについてのお考えをお聞かせいただければと考えております。

【足立】 ありがとうございます。非常に興味深いお話を3つ頂きましたので、それでは早速、間髪を入れずに部門長の方々からのコメントを頂きたいと思っています。サントリーの竹本様、よろしく

お願いいたします。

【竹本】 人材確保は非常に重要ですね。やはり様々な知財部の機能を強化しようと思うと、いろいろな経験を持った方に来ていただくことが必要だと思います。そのような人材を確保するには、まず、知財部そのものに全社の期待が寄せられないと叶わないと思います。生産系でも事業部でも知財部へ期待している部門からは、人材が確保できます。最近、知財部に行きたいという人は、結構増えていると思います。



先程、伊藤さんがおっしゃったことは、本当に良いことだと思います。今は、非常にチャンスだと思っています。知財部が、何をしている部署か、知らない人が結構います。先ほどご紹介しました「知財の寺子屋」なんかをやると、知財って見えないところで会社の基盤で活動していたり、勝ち筋を考えてくれているんだとか、分かってもらえるようになってきているかと思っています。ここは知財起点連携という形、知財が思い切って起点になっていろいろな活動を展開して、会社の中で知財の期待値を上げる、ということで、様々な壁を払拭していくことだと思います。

もう一つは部門長の責任ですね。やっぱりいろんな部門とコミュニケーションを取って、こういうふうな人を育てていこうよ、と関係性をつくるのが求められます。今後、さらに頑張ってまいりたいと思います。ありがとうございます。

【足立】 ありがとうございます。反省の弁も込められていたような気もしましたが。

それでは引き続きまして別宮さん、お願いします。

【別宮】 ローテーションということですが、もちろん他部署、他部門と人材をローテーションで長期的なキャリアアップのキャリアプランの一環としてできたらそれはそれで私はいっているんですけども、やはりなかなかうまくいくケースは少ないなと思っています。過去にもローテーションして、うちから営業部門に行ったのが知財に戻りたいと言って戻ってきたんですけども、営業部門から知財に来た人は戻りたくないと言って知財に残ってくれたという、そんなこともあったりするんですけどもね。

私は絶対ローテーションとは全く思っていないくて、他部署、開発部門から特許に来てくれた人はそれはそれで開発のバックグラウンドを持って活躍してくればハッピーですし、逆に知財のバックグラウンドを持って開発に行ってしまった人も、それはそれで特許なら特許の知識を持った上で新たな開発の仕事をして会社に貢献できる、本人も達成感を得られるのだったら、それは僕はハッピーだと思っていますので。ローテーションはあくまでも一つの形かなと、ある意味割り切っていますね。

【足立】 ありがとうございます。人材ローテーションに論点を絞ってお話を頂きましたけれども、その点に触れていただきました伊藤さんいかがでしょうか。今の話をお伺いになってちょっと思うところがあれば、ぜひお願いしたいですが。

【伊藤】 マネジャーによっては、今をやり過ごせばという考えも、もしかしたらあるかもしれませんが、それは理解はできるところではございますが、理想を言えば、やはり長い目で見て組織の存続ですとか、変化に対応して組織を存続していけるように、人材育成の幅広い観点から温かく見守っていただければと思います。

【足立】 ありがとうございます。私の理解ですが、サントリーさんはかなり思い切ったローテーションをされる企業さんだなというイメージを持っていますが、どうコントロールされているのでしょうか。

【竹本】 当社も、部内の拠点異動や営業、事業からの異動もあります。例えば、事業部からの人がいれば、その事業部と親密になるわけですよ。リアルはともかくリモートで1年たってもなかなかそこまでの親近感が取れないのが、その一人のおかげで信頼関係を得ることができる。人の力は大切です。人事ローテーションは、会社としてのメリットですね。優秀な人材ほどやはりとどめ置きたいというのはお互いに思っているわけですから、人材育成における共通の考え方が必要だと思います。

やっぱり根本は、トップを含めた知財に対する認識を深めていかなければならないので、発信し続けていくことが重要だと思います。もちろん、個々人がそれを表現する活動を展開していくことも重要だと思っています。

【足立】 ありがとうございます。今の話ですと、特に知財部門が社内ですぐ見られているかを意識することは重要ですね。もちろん部門長としてはいろいろなネットワークを張り巡らしておくことも重要と理解しました。知財部門外からの見られ方をいかに改善するかというお話を先ほど日産の山下さんから頂きました。他の部門長の方からお言葉を頂けるとありがたいのですが、下川原さん、いかがでしょうか。

【下川原】 知財部門の見られ方ですか。

【足立】 見られ方です。はい。

【下川原】 やっぱりまだまだ知財は知財で専門的なことをやっているねという感じなんじゃないかな。今のところね。というところがありますので、こちらから送り出すところはある程度できると思うんですけども、来ていただくところは、やっぱり来ていただく側にとっても知財に来ていただけたらこういうメリットが提供できますよ、みたいなところをつくっていく必要があるかなとは感じております。

【足立】 承知しました。どうもコメントありがとうございました。

今日頂いたコメントを基に、それぞれのお会社さんでも引き続きいろいろな施策を打っていただ

ければありがたいと思います。

そろそろ時間が近づいてまいりましたので…。
すいません。会場から質問を。

【柵山会長】 どうもいろいろとディスカッション
を聞かせていただき、ありがとうございました。

2つだけ、私の気づいたことをお話ししたいと
思うんですけれども。



まず、コロナ禍の人材育成というので、リモートワークについていろいろと御意見があったんですけども。私は皆さんのおっしゃったことは確かにそうなんだと思うんだけど、だけど日本人にしか通じない話というのは結構あるんですよね。やっぱりグローバルスタンダードというのは本当にどうなんだろうかと。腹芸とかね、飲みニケーションで仕事をするというのは、これはグローバルには通じない話なんです。そういったところをやっぱりグローバルに合わせていくということをしなが、ただ日本のやり方のいいところを伸ばしていくことで取り組んでいただければいいのかなと思っています。

また、事業戦略の話をいろいろしておられて、これもちよっと思ったんですけども、今、事業戦略で世界中、一つの戦略で賄える会社って、大体アップルとか非常に限られた会社しかないんです。ほとんどの会社は多分、例えばアジアでもインドとタイとベトナムだったらそれぞれ戦略を変えていかないと事業がうまくいかなってきいているんだと思うんです。

そういう意味で、事業戦略というのは何か専門家が一人で考えるものではなくて、ラグビー型で、その地域を一番知っている人とか、その競合状況を知っている人とか、その競合の知財の状況

を知っている人とか、いろんな人が知恵を集めてきてつくるものだと思うんです。そういう意味で、そのラグビーの中でどこポジションに就くかということはいろいろあると思うんですけれども、そのチームの中でしっかり力を発揮していただければいいのかなと思っています。

【足立】 飛び入りでありがたい貴重なコメントを柵山会長から頂きました。我々、今頂いた視点も確実に踏まえながら、また明日から仕事に邁進してまいりたいと思います。

私の個人的な感想になってしまいますけれども、今日、多岐にわたる現場の意見もあれば、部門長からの意見もありましたし、高所からの御意見も頂きました。それぞれのお会社さんで早速実践できることも多いかなと思いますので、ぜひ本日の機会を生かしていただきたいと思います。

それではちょうどお時間になりましたので、当初予定しておりました4番目のテーマはディスカッションできませんでしたが、これにてパネルディスカッションの2つ目を終了とさせていただきます。

パネラーの皆さん、どうもありがとうございました。

第20回 JIPA知財シンポジウム

閉会挨拶

一般社団法人 日本知的財産協会 理事長

戸田 裕二



閉会に際し、一言御挨拶させていただきます。

コロナ禍の影響で昨年は開催中止を余儀なくされたJIPAシンポジウムですけれども、今年はオンラインではありましたが無事開催することができました。所管庁それから関係者の皆様、参加してくださいました皆様に、主催者を代表して厚く御礼申し上げます。また、糟谷長官、それから柵山会長には最後まで参加していただきまして、本当にどうもありがとうございました。

「予測困難の時代を拓く ニューノーマルの知的財産活動」をテーマに第20回のJIPAシンポジウムを開催いたしました、いかがでしたでしょうか。

午前中、糟谷特許庁長官、ダレン・タンWIPO事務局長からは貴重なお言葉を頂き、旭化成の吉野名誉フェローからは「リチウムイオン電池が拓く未来社会」というまさに今回のテーマにぴったりの講演をしていただきました。冒頭で、正極、負極、電気化学反応という特許のクレームが出てきて大変驚いたわけですが、これが知財実務者にとってはとても理解しやすく、イノベーションと知財の関係がストンと腹落ちしたと感じております。電動化、サーキュラーエコノミーなど、大きな社会変革が起こる際に知財が重要な役割を果たし得るのだという認識を新たにしました。知財関係者一同、大変勇気づけられました。モチベーションが一層向上したと思います。

午後のパネルディスカッションでは、各社の知財リーダーによる企業課題、知財課題に対する議論が行われました。さらに人材育成の観点から若手からも積極的な意見や提案がなされるなど、プロダクティブなディスカッションが行われたと思います。

2020年、21年の知財活動は、後で振り返れば、知財戦略の大きな転換点であったと言われるものではないかと思っています。今回のJIPAシンポジウムを通じまして、コロナ後のニューノーマル時代にあっては、企業の競争力強化のみならず、協調や共創、コ・クリエーションだと思いますけれども、このために知財を生み出し、活用することが重要視される世界がやってくるのではないかと強く感じた次第でございます。

JIPAの事務局、関係者の皆様、準備・運営など大変お疲れさまでした。大成功だったと思います。

これにて、第20回JIPAシンポジウムを閉会いたします。多くの方々に参加いただきまして、どうもありがとうございました。

第20回 JIPA知財シンポジウム 実行委員会

実行委員長 池田 敦 (常務理事、キヤノン)

《委 員》

鈴木 建 (キヤノン)
高橋 佳子 (キヤノン)
相原 靖志 (キヤノン)
渡辺 崇仁 (キヤノン)

《事務局》

志村 勇 (日本知的財産協会 事務局長)
伊藤 寛 (日本知的財産協会 事務局長代行)
永野 大介 (日本知的財産協会 政策グループリーダー)
堀 敏行 (日本知的財産協会 会誌広報グループ)
大城 郷子 (日本知的財産協会 人材育成グループ)

禁転載複写

資料第 501 号 第 20 回 JIPA 知財シンポジウム 開催報告書

2021 年 6 月 21 日 発行

編集者 一般社団法人 日本知的財産協会
JIPA 知財シンポジウム実行委員会
発行所 一般社団法人 日本知的財産協会
〒100-0004
東京都千代田区大手町 2 丁目 6 番 1 号
朝日生命大手町ビル 18 階
電話 03-5205-3321 (代)
URL <http://www.jipa.or.jp/>
制 作 若葉印刷株式会社

