

Ⅲ. セッション1：「新規事業分野での成功の鍵を握る知財戦略」

モデレーター：萩原 弘之（ポールヘイスティングス訴訟部 パートナー）

今井 正栄（富士フィルム株式会社 知的財産本部長）

過去主力であったフォトイメージング事業は、現在、事業全体の10%以下に過ぎない。2000年をピークに写真フィルムの売上は年10%も下がり、事業構造を大きく変えた。もう一度、「自分たちは何を持っているのか」を振り返る作業を行った。

現在の事業分野は、高機能材料とヘルスケアが主力。材料事業ではフィルム事業で培った技術を基本に使用している。材料ビジネスは、独占であること、寡占であること、が重要である。材料ビジネスで稼いでいても、一方、特許の期限は切れてくる。

並行して、オープンイノベーションで色々な企業と連携し、新しいビジネスを生み出す取組みも行っている。どのような技術があるかを知ってもらったり、Face to Faceで担当者と話したり、何に使えるかを議論できる場所を、オランダ、米国、日本の3か所に設けた。すでに数百社と議論し、具体的に製品化されたものもある。このような取組みでは、知財も独占はあり得ず、他企業との共有になる。いかにして、基本技術を単独出願し、アプリケーションを個々の企業と共有するかの検討が必要となる。例えば、契約上でも、どの技術をどこまで出すかなど、知財面の関与が必要である。

ヘルスケア事業は、今後、新薬をビジネスにしていきたい。2008年に富山化学を買収し、まず既存の低分子薬に参入した。薬に関する知的財産の知識やノウハウは買収先の人材から得ることができた。また2012年にはバイオに参入。協和発酵キリンと合弁会社を設立した。バイオ新薬ではいかに訴訟戦略を立てるかが重要であることを学んだ。最近では再生医療に参入。この領域は自分達だけではなく、医師や創薬メーカー等と協調が必要になった。このような全く新規のビジネスでは、技術も特許もわかる人材が皆無に近い。その中でどう人材を育成するかが課題である。

戸田 裕二（株式会社日立製作所 理事 知的財産本部長）

現在、家電事業が占める割合は、事業全体の6%ほどしかない。今の日立は、社会インフラ

と情報通信システムが軸である。2000年頃までは、半導体やテレビなどエレクトロニクス事業が中心であった。これは特許が効く世界であったが、社会イノベーションビジネスは特許だけが効く世界ではない。ここに模索を続けている。

現在、知的財産部は、社会イノベーション創出本部のなかにある。ビジネスユニット内の『フロント』や『プラットフォーム』にも対応する、ビジネスのアーリーステージから関与できる体制にした。

「知財」の定義拡張も行っている。たとえば、情報やデータにも活動領域を広げている。営業への契約支援も入り込んで取り組んでいる。データ利用のための権利確保は、大半が契約交渉で達成している。また新しいビジネスに必要なルールメイキングに積極的に取り組んでおり、政府や国連等への働きかけや関連協議会への参加などの活動している。知的財産部の組織を変え、ビジネスに直接関与していく体制にし、「知財」の定義を変え、これらの活動ができる人材育成を行っている。

Bin Sun (Chief Legal Officer, Xiaomi)

Xiaomi は、もともとスマートフォン企業であるが、今はインターネット企業だと思っている。独自のビジネスエコシステムを構築している。構築したポートフォリオでは他社と連携し、Xiaomi ブランドで製品をだしている。そこから生まれた製品は、たとえば、カメラやイヤホン、空気清浄機などがある。これは連携と投資の賜物であり、77 の企業への投資を行い、すでに 30 製品が生み出された。また”ユニコーン”と呼ばれる企業価値が 10 億米国ドル以上といわれる未上場ベンチャーが 5 企業、1500 万米国ドル以上の収益を上げている企業がすでに 16 企業もある。

イノベティブなビジネスを、知的財産で守りサポートすることが大事だと思う。特に、商標は大事な資産であり、3 種類のブランドで保護している。Xiaomi は、2010 年に設立した若い企業で、2010 年当初、特許数は 0 件であった。しかしこの 7 年で急速に成長し、現在では約 2500 件の特許出願を行っている。

IoT 技術は、情報セキュリティとプライバシー保護が重要である。中国でも近年サイバーセキュリティ法が施行された。またヨーロッパは情報に関するルールが特に厳しく、例えば、ヨーロッパで作成したデータを、他国に持ち込むときには、ヨーロッパでデータ証明書の発行が必要だったりする。また情報に関して閉鎖的な国では、国外へ持ち出せず、自国内に留めないといけないケースもある。

樋口 雅一（京都大学 高等研究院 物質－細胞統合システム拠点 特定助教／株式会社 Atomis 創業者）

PCP/MOF は、金属イオンと有機化合物の新しい多孔材料で、その実用化を目指している。京都大学で20年かけて研究されてきた。これまで多くの企業と共同研究してきたが、大学研究室と企業で研究がスタートしても、2～3年後には、お互いに距離ができてしまう。それを何十社と経験してきた。気がついたのは、大学と企業という枠組では、そこに、材料を提供できる集団がない、ということである。そこで自ら『Atomis』という企業を創業し、この役割を担うことにした。

ベンチャー企業を自分で創業してみると、感じる事が多くある。本来、バイドール法も、小規模企業への投資が目的であったと思うが、日本で、ベンチャー企業へ投資する精神が感じられない。日本の中でどこにイノベーションがあるのか、本当にそれを実践している大学はあるのか等を疑問に感じている。

総合討論：

Q1：ベンチャー企業創業前と後で知的財産の役割に変化があったか

A1：大きく変化した。10年前は、特許は履歴書に付ける数字の羅列のように捉えており、何かを知ろうとも思っていなかったし、研究時間が奪われるという感覚であった。一方、現在は、どう権利を確保するか、広く確保するにはどうしたらよいかを考えるようになった。

Q2：既存ビジネスが細るなか、新しいビジネスで知財部の業務はどう変化したか

A2：2000年頃までは特許を取って維持することが主業務であった。しかし、事業変化で、ビジネス上流での関わりが増加。M&Aなど事業部との連携が増えた。買収対象の企業の知的財産をどう評価するか、買収契約をどうするか、買収した企業の知的財産をどう維持するか等の業務が必要になった。

Q3：外国に進出すると、知的財産に関する人材やニーズ、権利保護のレベルが様々であり、その対応はどうされているか

A3：約60カ国に進出しているが、法的な問題や知的財産は、本当に様々である。課題も各々違う状況にある。特許は比較的各国で統一的だと思う。一方、商標はかなり国ごとに異なる。データは、途上国では法律も無いケースも多いし、特定の国では国内独自ルールがあり、それに従う必要がある。

Q4：情報の利活用について、また組織の人材育成の変化について

A4：データを出したくない、権利化ができるのではないかといった「保護」の観点からの議

論がまだどうしても多い。社内でも国レベルでもそうだと思う。そのため、ルールメイキングの活動を重視している。今はビジネススピードが早く、新しいルールの策定が間に合わないことが多い。その状況下で、まずはどのようなルールまでを設定すべきか等の提案を行っている。技術と法律とビジネスの分かる人材育成を目指している。この3つの知識と経験を身につけていきたい。

Q5: スタートアップはリスクを取る精神であり、大企業はリスクを避ける精神という印象があるが、どう考えるか。

A5-1: 人事評価制度で、目標を達成できなかったという減点評価方式をやめた。チャレンジ目標を高く持たせるようにしている。

A5-2: 買収した会社の CEO は、本来そのまま居ていただきたいが、しばらくしてまた違うスタートアップに転職しがち。彼らは大企業の社員でいたいと思っておらず、そこは種類が違うのかもしれない。

(文責: 香月亜美)