

第3節 ダイセルにおける知財活動体制構築と進め方

(株)ダイセル 水方 勝哉

はじめに

経営に資する知的財産、知的資産（財産）経営¹⁾という言葉が言われ始めてからかなりの時間が経過している。また近年はイノベーションマネジメントシステムの国際規格 ISO56002²⁾ やその知的財産に関わる国際規格 ISO56005 が制定され、イノベーションと知的財産が重要視されている。さらに昨年度改訂されたコーポレートガバナンスコードやそのガイドライン（略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン³⁾）において、「取締役会は・・・知的財産への投資等の重要性に鑑み、・・・実行的に監督を行うべきである」と明示されるなど、事業経営に知的財産を活かすことが求められている。

しかし、知的財産を経営資源として事業経営に適切に生かし事業競争力を発揮することは、それ自体が目に見えない無体財産であることもあり容易ではない。特許庁発行の「2022年度企業価値向上に資する知的財産活用事例集」⁴⁾ においてもその冒頭でアンケート調査結果を示し、経営と知財部門とで情報共有できているとポジティブな回答をした企業の割合は約2割にすぎず、できていないというネガティブな回答をした企業の割合が約4割もあるとされている。各社各様が様々な工夫、取り組みをされていると想像する。当社では20年以上前から事業部門／企画部門、技術開発部門と知的財産部門の各メンバーが、各開発テーマや事業テーマ毎に知的財産活動チームを作り、各チームによる知的財産活動を全社的にやっている。

そこで、このチームによる知的財産活動を紹介しつつ、当社における知財活動体制構築と進め方を紹介する。必ずしも上手くできているものではなく、様々な試行錯誤を繰り返し現在も悪戦苦闘しながら部門間連携を試行し、研究開発や事業活動に効果的な知的財産活動を模索しているところである。この記事が部門間連携の一つの事例紹介となり、読者の皆様の知的財産活動のご参考になればと願う次第である。

1. ダイセルにおける知的財産活動体制構築の背景と狙い

1.1 背景

当社の現状の知的財産活動体制が発足したのは2001年のことであった。当社はその数年前に特許事件に巻き込まれ、その経験から知的財産の重要性が身に染みた時代だった。そのため、事業部門が主体的に知的財産活動をするためのコンセンサスが全社的に醸成されつつあった。この同時期に全社的にカンパニー制に体制変更することに合わせ、会社の知的財産活動体制を充実させる取り組みを始めた。折しも翌年の2002年には知的財産戦略大綱が決定され、日本でも知的財産について注目され始めた頃であり、状況的にも良いタイミングであったと言える。

このように知的財産活動の全社推進体制を見直し、新たな体制を構築していくきっかけは様々であると思う。しかし、特許事件のような大きな事象があると会社経営層も知的財産の重要性に気づき易く全社的なコンセンサスも得やすいし、そのような追い風の時に思い切った仕掛けをタイミングよく行うことが有用であると思う。技術開発部門に限らず、経営、営業、企画、調達、生産、経理、広報など、社内の関連部門の考え方を変えるチャンスでもあるので、臆することなく様々な仕掛けをするよう心掛けたいと思う。

1.2 狙い

当社では従来からも「事業に役立つ知的財産活動」を方針として活用重視の知的財産活動を行ってきた。そして、「事業を強くする知的財産活動」へ進化させることを狙い、前述の知的財産活動の全社推進体制を見直した。事業戦略に対応した知的財産活動を遂行してイノベーションを興し、強い知的財産権により競合排他の力に直結できるように全社の知的財産活動の推進体制を見直したものだ。実はこれらの説明文は、2001年当時の経営企画部長名で実際に全社通達されたもので、全社的に知的財産活動を改革するという当時の意思がよく分かるものであると思う。

体制の詳細は後述するが、現在も基本的にこの当時見直された知的財産活動の全社推進体制（チームによる知的財産活動体制）を踏襲しており 20 年以上経過する。この見直された知的財産活動体制に当時参画していた人が、現在は会社幹部になり会社幹部の知的財産マインドを醸成する等良い好循環を生んでいるとも思われる。一方、時代の変化、状況変化に合わせて柔軟に対応する点でいまだに課題が残ることもある。いずれにしても、当時からの狙いである「事業を強くする知的財産活動」をより強く推進していきたいと考えているところである。

2. ダイセルの知的財産活動体制

2.1 知的財産活動の考え方

当社は、2020 年度に策定した第四次長期ビジョン（DAICEL VISION 4.0）でも明示している通り、基本理念である「価値共創によって人々を幸せにする会社 Sustainable Value Together」の下、多様なパートナーと共に、人々の豊かな生活を実現する新たな価値を創造・提供し、地球環境と共生する循環型プロセス構築を目指している⁵⁾。そして、2025 年を見据えた中期戦略（Accelerate 2025）を策定し、クロスバリューチェーンにより企業集団で競争力を高め社会に価値あるモノを持続的に提供することを目指し、事業ポートフォリオを集約し価値提供型事業へシフトしている⁶⁾。

このような事業体制の変更と共に、事業創出を加速する手段の一つとして、知的財産活動の強化を明示している⁷⁾。図 1 は、当社アニュアルレポート（ダイセルレポート 2020）に当社中期戦略を引用して掲載された、知的財産に関する部分を抜粋したものである⁸⁾。ここでも、知的財産活動の目的が「事業を強くする」こと、逆に言うと知的財産活動は事業を強くするための手段の一つであることが示されている。また、当社の知的財産部門（知的財産センターという名称である）では、「Proactive IP」というスローガンを標榜し、その意味するところは、グローバルに将来を見据え能動的に知的財産活動をすることである。つまり、知的財産を積極的に活用することで市場優位性の確保やコア技術の獲得、事業創出促進に貢献し、知的財産情報、市場情報等様々な情報を俯瞰的に分析し事業創出のキープロセス、キーテクノロジーを解析することで経営資源を集中させる新規事業テーマの選定や新しいビジネスモデルの確立に繋げ、イノベーションを興していこうとしている。

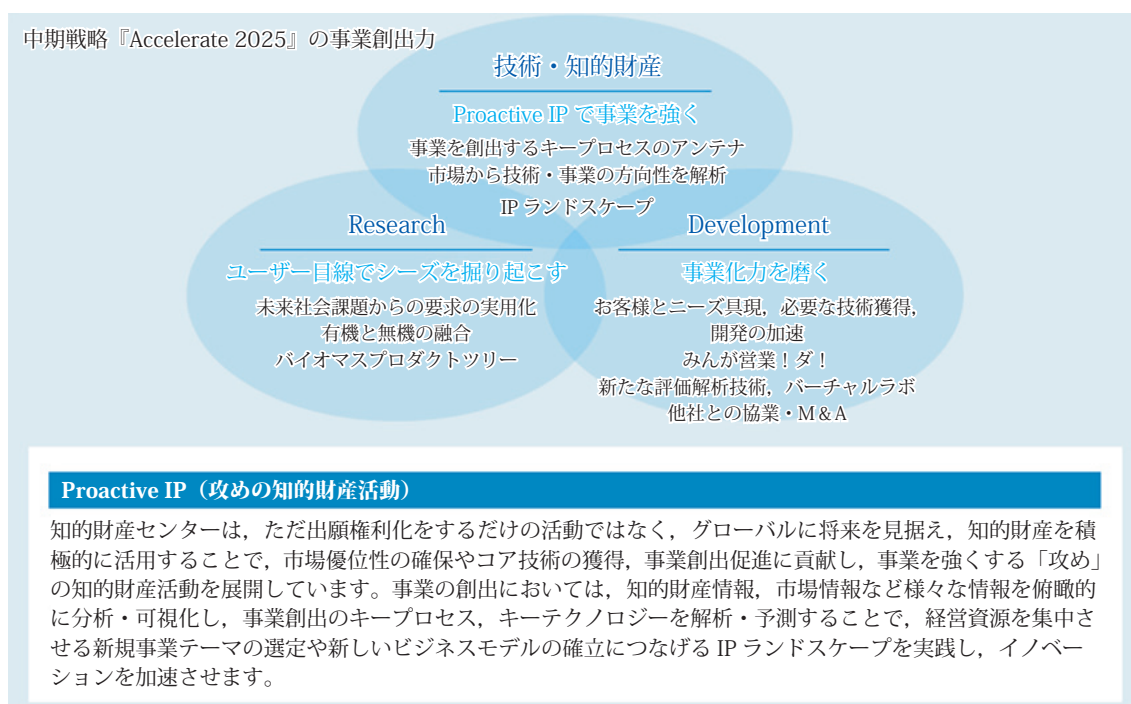


図 1 ダイセルレポート 2020 掲載の当社知的財産活動の紹介

会社の中期戦略に知的財産活動強化の方針を入れることができた背景には、経営層との当社知的財産活動の考え方を共有することができたことも一つの要因である。図2は、経営層や事業体TOPへの全社的な戦略会議で当社の知的財産活動の考え方を説明した時に用いた資料の一部抜粋である。知的財産は会社資産であり持っているだけでは意味はなく、事業を強くするためにその資産活用をすべきとのTOPへのメッセージである。知的財産を活用した知的財産経営をあらためて認識して頂けたと考えている。

ダイセル知的財産活動の考え方

各領域の知的財産活動チームを基に、
 ①知的財産を“創る”“使う”ことで、知的財産活動の基礎を極め、
 ②知的財産を“繋ぐ”ことで、イノベーションを促進し、
ダイセル知財ブランドを高め、オールダイセルのビジネスを強くする。

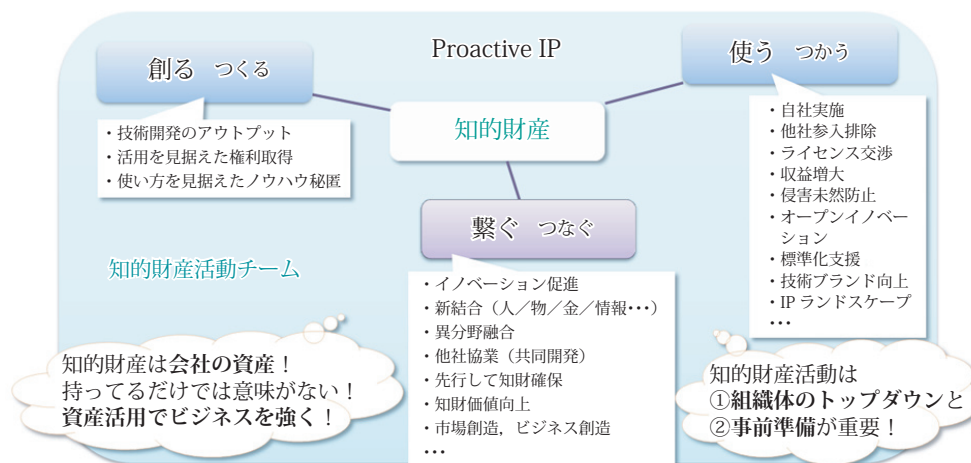


図2 経営層への会議で説明した資料の一部抜粋

また、図2においては知的財産についての重要な3つの言葉、つまり知的財産を「創る」、「使う」、「繋ぐ」ことが重要であることを説明した。知的財産を「創る」（創造）と「使う」（活用）は従来から言われていることだが、近年はその使い方が自社実施、参入排除の様な典型的な使い方を基礎としながらも、オープンイノベーション、標準化、技術ブランドやIP ランドスケープ等多様化していることを示している。

さらに、知的財産部門が、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報を繋いでイノベーションを促進するととの社内に向けた宣言を行ったものである。ここで、イノベーションは従来からシュムペーターがそれを興す手段として「新結合」と唱え⁹⁾、社内外の多様な資源等を繋ぐ異分野融合から興るとされている。知的財産部門は元来、部門横断の横串機能を有し、特許の多くが公知技術も含めた技術の組み合わせであることから組み合わせることに長けているので、その機能、能力を発揮して多様なリソースを繋いでイノベーションを興すことを狙ったものである。加えて、このような知的財産活動は、当社では後述するテーマ毎の知的財産活動チームが主体となって行っている。

このように、当社知的財産活動は前述の会社方針に従い事業を強くすることを目的とし、社内外へ能動的な働きかけを行って知的財産活用を促進し、イノベーションを興すことに重点を置いている。

2.2 知的財産活動体制

当社および当社グループ会社の知的財産活動体制は、技術分野、開発テーマ、事業領域やグループ会社毎の知的財産活動チームにより活動しており¹⁰⁻¹⁵⁾、現在オールダイセルで約35チームが活動している。チームの構成は、①事業・企画部門、②研究開発部門、③知的財産部門のそれぞれの分野の専門家である三者から構成されており、この状況を図3に示す。少人数によるチームを構成しているのは、企業の知的財産活動に必須の三者を組織化し三者間のコミュニケーションを促進すると共に、施策を行ったときのPDCAを早く回すためである。

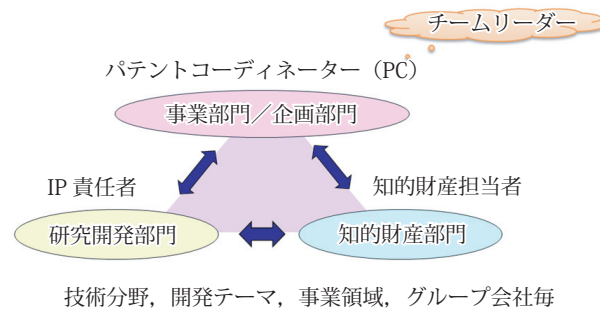


図3 知的財産活動チームの構成

ここで、チームリーダーは、①事業・企画部門から参画しているメンバー（事業全体を俯瞰して理解している副事業部長クラスが原則）であり、パテントコーディネーター（PC）と呼ばれる。パテントコーディネーターは、該当するテーマ、事業領域の「知的財産活動の推進に責任と権限を有する事業側責任者」と明文化されている。②研究開発部門からは該当するテーマの技術を熟知するメンバーであり、IP 責任者と呼ばれる。IP 責任者は、該当するテーマの「技術面における知的財産マネジメントの責任者」と明文化されている。③知的財産部門のメンバーは、そのテーマを担当する知的財産担当者である。事業・企画部門のメンバーであるパテントコーディネーターをチームリーダーとしたのは、事業・企画部門が特許をはじめとする知的財産を駆使して事業に活用する知的財産のユーザーであり、そのユーザーが知的財産に関する最終判断をする必要があるからである。このような知的財産活動チームによる活動は、前述の通り 20 年以上前から行っており、パテントコーディネーター、IP 責任者は、事業・企画部門、研究開発部門各々と兼務で知的財産活動チームに参画するということもあり、人事部門により発令がなされ全社的に公示されている。

3. 知的財産活動の進め方

3.1 知的財産活動チームによる活動の概要

各テーマに関する特許権等は、各々のテーマの知的財産活動チームにより各テーマのポートフォリオマネジメントを行っている。これは、調査・解析、発明認定、出願・ノウハウ秘匿判断、権利化、維持要否、特許活用、他社特許判断・回避、特許事件への対応も該当する知的財産活動チームで行っているということである。これは特許に限るものではなく、意匠や商標、ブランド等もそのチームで判断することとなる。もちろん、知的財産の法律解釈や特許実務面での対応は知的財産部門が行っている。例えば FTO (Freedom to Operate) と言われる他社特許判断は、専門的解釈も多く知的財産部門が解析し見解をパテントコーディネーターにレポートしている。当社では、これを PACS (Patent Analysis and Confirmation System) と称し、業務の仕組みに落とし込んでいる。いずれにせよ、知的財産のユーザーである知的財産活動チームリーダーのパテントコーディネーターが最終判断することにより、事業目的を十分考慮した判断がされる。

上記の知的財産活動チームは、そのチームリーダーであるパテントコーディネーターの意識、スキルに負うところが大きい。そこで、各知的財産活動チーム内でのディスカッションの促進による PDCA を早く回転させ、チーム内での互学互習、スキルアップをチームメンバー相互で行っている。それと共に、知的財産部門長は知的財産活動チームのリーダー（パテントコーディネーター）及び知的財産活動チームメンバーと、現状把握と活動改善のためのフラクナ面談を行い事業を強くする知的財産活動に向けた相互の理解促進、考え方の修正を行っている。社内ではこれを PC 面談と称しており、チーム毎に 2 時間程度、少なくとも年 1 回、約 35 ある全チームと行っている。このようなコミュニケーションを通じて、各知的財産活動チームと知的財産部門との意識合わせが相互に進み、会社方針、事業方針に沿った知的財産活動を全社で行っている。

3.2 知的財産の創出

当社の知的財産活動の基本は、前述したテーマ毎の知的財産活動チームによる活動である。従って、テーマ毎の特許・ノウハウは、テーマ毎の知的財産活動チームにより特許群管理を行っている。また、特許・ノウハウに限らず、意匠、商標等についての取得方針、存続要否検討や知的財産活用等の群管理はテーマ毎の知的財産活動チームにて行われる。知的財産取得の予算実績管理も各知的財産活動チーム単位で算出され、知的財産活動チームのチームリーダーは、知的財産活動への投資対効果を見据え各々の知的財産活動の適否を判断する。テーマ毎であるので、会社組織としては関連する部署が社内に複数にまたがる場合もある。チームリーダーは特定の事業部門所属ではあるものの、そのテーマに関しては関連する部門の知的財産の内容も含め全社横断的な判断をすることとなる。具体的には、技術的判断を行う IP 責任者が関連する複数の部門に点在し、チームリーダーであるパテントコーディネーターの下、知的財産活動チームとしてあたかもバーチャルな組織のように該当テーマの知的財産活動をしている。もちろん、会社横断的に活動する知的財産部門は、各知的財産活動チームに知財担当者を入れているので、会社部門間の横串や知的財産活動チーム間の横串を刺すことで、情報のモレ・ダブりをなくしている。このような仕組みにより、テーマに関連する部門が社内に複数あったとしても全体最適なパテントポートフォリオマネジメントを行っている。図 4 は、それを模式的に表したものである。各テーマの範囲により横の連携規模感は異なるが、会社組織にこだわらず横串連携機能を発揮させることは重要であると考えている。当社では、知的財産部門による横串連携機能に加え、知的財産活動チーム内の IP 責任者を会社の関連他部署に配置することで横串連携機能をより強化し、テーマ内の特許群管理を全社的にやっている。

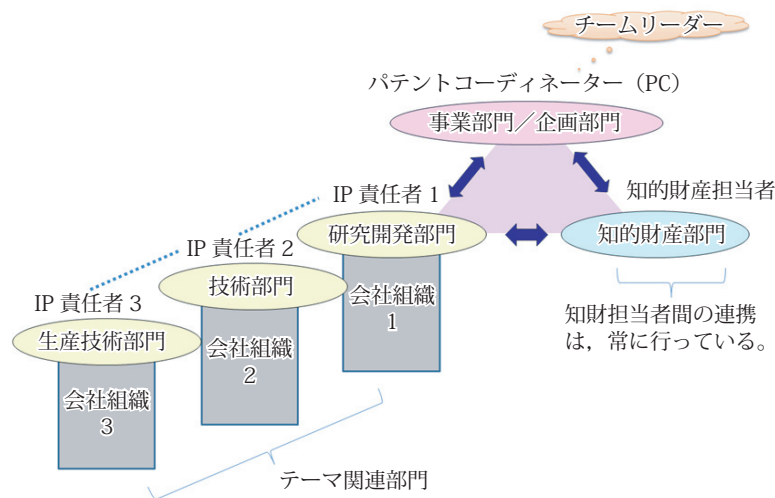


図 4 知的財産活動チーム（テーマが複数部門に関連する場合）の構成

3.3 知的財産の活用

3.3.1 知的財産の活用の変化

事業方針に沿った事業を強くするパテントポートフォリオマネジメントが重要であることは、前述したとおりである。そして、事業を強くすることを目指し、特許をはじめとする知的財産を活用することは重要だが、活用の仕方は各々の事業に応じた効果的な活用の仕方を工夫しなければならない。フェルプスらはその著書¹⁶⁾の中で、“IP Must Serve the Business”と記載し、その意味するところは、会社の状況、環境変化に応じたビジネス方針に沿って知的財産の使い方を変える必要があるということ述べている。近年、経営、事業戦略は多様になり、状況変化も激しくなっている。その変化に合わせるため、例えば、オープンイノベーションによる他社、大学連携も頻繁になり、イノベーションを興している。事業競争力についてもいわゆるオープン&クローズの考え方が一般的になり、自社が実施する企業境界をどこにするのか、他社とどのように協業するのかでビジネスの効率性が変わってくる。私たち知的財産を生業にしている者にとっても、ビジネスモデルの理解が必要になってきている。従って、従来から行われてい

の特許権の権利行使による他社参入排除、ライセンス、実施料取得等の典型的な知的財産の活用方法は、事業方針に沿う限りそれにより事業競争力を増すことにつながるもので重要であることはもちろん間違いない。しかしそれらに加え、事業を強くする新たな知的財産活用方法を日々模索して考えることが、非常に大切である。なぜならば、ビジネスモデルが進化し、その進化に合った知的財産活用が必要であり、それが事業を強くすることに繋がるからである。

3.3.2 当社の知的財産の活用の例

当社の場合も、様々な知的財産の活用に取り組みつつある。例えば、オープンイノベーションとして価値共創を目指し多様な企業、大学とお互いの強みを生かして協業に取り組みつつある。知的財産が両者を繋いで価値共創を促進するよう仕掛け、イノベーションを興すことにチャレンジしている¹⁷⁾。

また、企業買収の M & A における知的財産デューデリジェンスにおいても、相互の知的財産のシナジー、リスクの効果・影響を確認するという意味では、知的財産の活用例であると言える。

さらに、マーケットを広げるためにオープンにする知的財産と、当社特長技術であり競争力にする知的財産とを切り分け、オープンにする知的財産を標準規格化する取り組みを行っている。例えば機能フィルム分野においてオープンにする知的財産を JIS 標準規格にし¹⁸⁾、一方でクローズの知的財産を利益の源泉とし、マーケットを広げつつ利益を確保するビジネスモデルを展開している。

加えて、光学分割デバイス（キラルカラム）分野では産学連携からいち早く事業参入し、特許と商標を知的財産ミックスで活用してシェアトップを確保し技術ブランドを構築している¹⁹⁾。

加えて、知的財産情報や市場情報等を扱う IP ランドスケープによる分析で研究開発、事業の方向性の検討（社内では「経営・事業・研究開発への羅針盤」と呼んでいる）を行いつつあるところである。図 5 はそれを示した概念図で、研究開発や事業のテーマ創案、ある程度進んだ段階でのテーマ選別に、従来のテーマ創案・選別手法に加え IP ランドスケープによるテーマ創案・選別手法も活用し、機会と精度を上げようと取り組んでいる。このような取り組みに知的財産部門もしっかり入り、事業・企画部門、研究開発部門へお節介を焼いて提言しようとしている。また、残念ながら自社で事業に至らなかったテーマに関しては、全て諦めて放棄してしまうのではなく、知的財産をパッケージにして売却・ライセンス・社外開発（切り出し）も視野に入れて取り組んでいる（社内では「知財 Exit」と呼んでいる）。

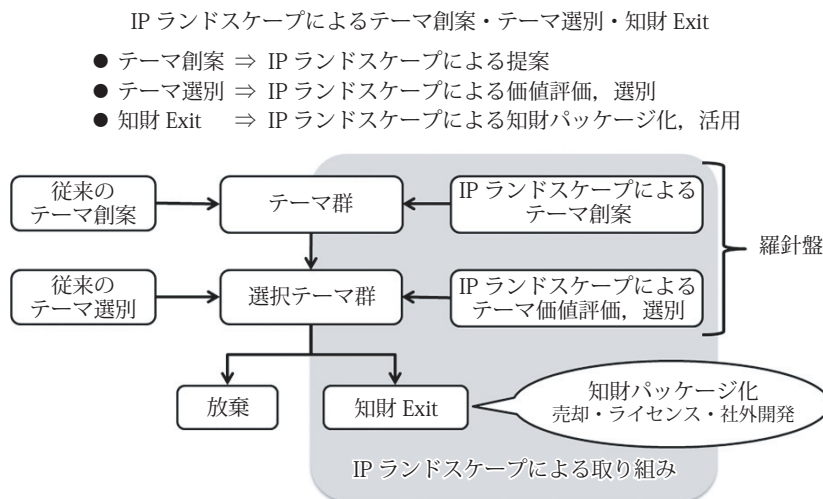


図 5 IP ランドスケープによる分析と活用の概念図

このように、知的財産の活用パターンは多様になってきている。今後も、様々なビジネスモデルに合致し事業方針に沿って事業を強くする知的財産の活用を考える必要があるが、そのためには、知的財産部門だけで取り組めるもの

ではない。前述した通り、①事業・企画部門、②研究開発部門、③知的財産部門が経営、事業戦略に貢献する知的財産活用を考えなければならないので、三者のより一層の連携が必要である。その中でも知的財産部門が、前述の知的財産活動チームのリーダーである事業・企画部門の Patent コーディネーターや経営層など組織体 TOP とのダイレクトコミュニケーションを仕掛け、お互いの理解促進を図ることがより重要であると考えている。

3.4 全体最適な Patent ポートフォリオマネジメント

当社では、開発・事業テーマ毎の知的財産活動チームによりチーム知的財産活動を行っているので、各チーム単位でテーマ毎の特許群管理を行っている。これは、チーム毎に算出される資源（費用）も加味し、「調査・解析、イノベーション、特許出願・秘匿判断、権利化、権利維持要否判断、活用、契約」に至る一連の知的財産活動の全体最適を目指した Patent ポートフォリオマネジメントを行っている。特許の出願、権利化、活用の観点から特許価値を高める Patent ポートフォリオマネジメントについては、まず特許の出願権利化の段階から、特許取得した後にどのようにその特許を活用するのか、活用目的を明確にして出願、権利化するところから始める必要がある。従来から言われてきた出願を起点とした出願、権利化、活用の右回しの知的創造サイクルを、活用を起点とした活用、権利化、出願の左回しのサイクルにするべく考え方を換え、各機能の付加価値を高める意識変革をしなければならない。図 6 はそれを概念的に示した図である。出願、権利化段階から、特許の活用目的を考えた権利化、出願になっているのか、それらの価値があるのかを十分考える必要がある。このように特許活用を意識した出願、権利化を行うことで、特許価値を高める取り組みを行い、それがビジネスを強くすることを目的にした知的財産活動につながるものだと考えている。

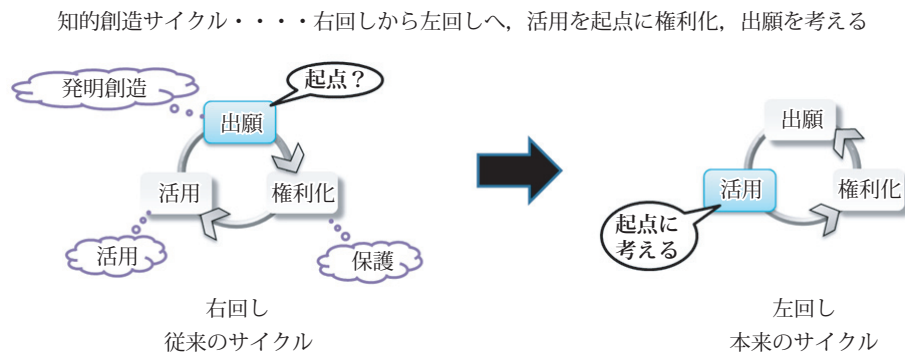


図 6 知的創造サイクルの考え方

3.5 知的財産部門の活動

3.5.1 知的財産担当者の役割

知的財産活動チーム内における知的財産担当者は、法律面と技術面を相互に理解する者としてチームに参画していることに加え、知識創造を自らが行い知的財産の価値を向上させる役割も担う。図 7 は米山教授が文献²⁰⁾で紹介した知識創造について、概要を模式的に示したものである。従来型の受動的・従属的な「知識・情報処理型」から、能動的・自律的な「知識・情報創造型」へ向上した知的財産活動が期待される。当社知的財産部門ではビジョンを図 8 に示したとおり定め、自らが能動的に仕掛け、お節介を焼いて知的財産活動チームを活性化することとしている。このように、知的財産担当者は将来の特許活用を見据えた特許をいかに作るのかを自ら考え、知的財産活動チーム内で議論を仕掛けて特許価値を向上させており、 Patent ポートフォリオマネジメントに貢献している。

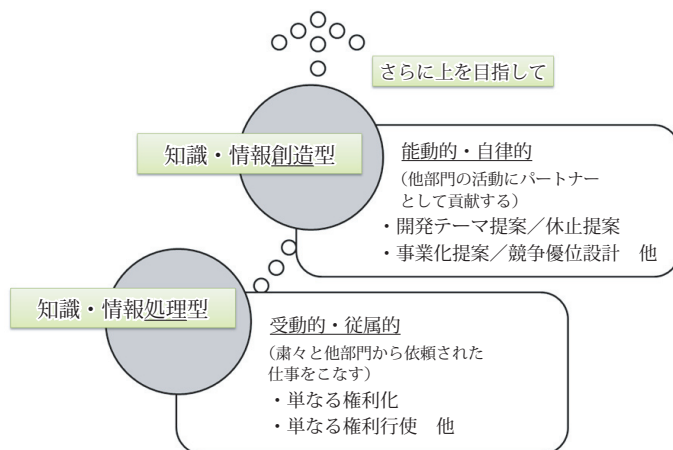


図7 知識創造についての概念図

Proactive IP
 私たちは、お節介を焼く知的財産専門集団として、多様なリソースを繋いでイノベーションを興し、ダイセルグループの知的財産ブランドを進化させ、ビジネスを強くします。

図8 ダイセル知的財産部門（知的財産センター）のビジョン

3.5.2 知的財産部門からのコミュニケーションの仕掛け

(1) 社内へのコミュニケーション

前述の通り、知的財産部門は受動的・従属的ではなく、能動的・自律的な知的財産活動が期待される。従って知的財産部門から社内外に対し事業と知的財産との関わりを自らお節介を焼きコミュニケーションすることで、事業を強くし企業価値向上に貢献できると考えている。社内に対しては、前述のPC面談においてIPランドスケープの様な手段を用いて当社と業界や競合他社との関係を示したり、事業方針に沿って知的財産活動をどのように行うかを問い、パテントコーディネーターの理解促進を図るなどを行っている。各分野の事業体では定例で知的財産に関する会議を開催したり、事業や開発の進捗会議の中で知的財産の事を確認し各事業のおかれている知的財産の状況を開発責任者、事業責任者が把握できるようにしたりし、このような確認会には知的財産部門も参画し様々な提言を行っている。さらに会社経営幹部に対しては、前述の通り全社の戦略会議で知的財産活動計画を示して議論したり、定期的にレポートを発信したりし、特に特許事件については適時に事業部門と知的財産部門から報告、相談を行い、経営幹部の知的財産についての意識向上を図りその後の知的財産方針を定めている。加えて会社の一般社員に対しても、適時な話題を「知財ニュース」として全社のイントラネットに毎月掲載し、意識向上を図っている。このようなコミュニケーションの仕掛けは、全社的な知的財産の理解促進を狙ったものである。加えて中間管理職に対しては、技術系の管理職登用段階でその登用条件の一つに国家資格である知的財産管理技能検定（三級）の取得を義務付ける社内人事制度の改革を知的財産部門から提案して実現した。技術系中間管理職は特に知的財産とのかかわりが多く基礎的な知識を公的資格によって社外から公平に認定しようとする試みである。このような経営幹部、一般社員や中間管理職に対し知的財産に関するコミュニケーションをすることは、各々の知的財産の理解を促進して頂くことを狙ったもので、社内では「知財リテラシー」を向上させる取り組みと位置付けている。

(2) 社外とのコミュニケーション

社外とのコミュニケーションを図ることは、自分たちの立ち位置やレベルを知るためにもたいへん重要であると考えている。というのは、自社の経験値は限られておりそこから学べるスキルも限定的だと思うからである。多くの情報がネット上で公開されており多くの書籍や文献が開示されている現代、もちろんそのような公知情報から学ぶこ

とは重要だが、やはり先進的な知的財産活動をされている他社と情報交換することは多くの学びに繋がり、社内の関連部門との対話や活動方針を定める場合においても役立つと考えている。異文化との交わり（異分野融合）は、イノベーションを興すチャンスになると期待できる。情報交換して得た情報は条件等の違いからそのままを自社に適用できなくとも、その内容を昇華、一般化させ自社の活動に落とし込むことで自社の活動のPDCAを回して良い方向に変えるきっかけになる。そのためには、まず自分たちの知的財産活動を開示して他社との情報交換の機会を得る仕掛けをする必要がある。当社では例えば自社のホームページに当社の知的財産活動を紹介するページを設け²¹⁾、各種文献やセミナーで当社の知的財産活動を紹介している。この書籍もそのような情報交換の一つのきっかけになればと考えており、そのような会社間での情報交換が行われ日本の知的財産活動が活性化し、それが企業の事業を強くして日本企業が成長することになればと願う次第である。

4. 課題と改善

当社の知的財産活動の体制について説明してきたが、この書籍の主題である部門間連携について当社で必ずしもできているわけではない。例えば、知的財産活動チーム間のレベルも異なり、知的財産活動全般の経験値が不足していることも散見され、経営幹部の知的財産に関する温度差もあり、改訂コーポレートガバナンスコードで示されたガバナンスをしっかり行わなければならない等課題は山積している。これらの改善には月並みだが、「タイムリーなコミュニケーション」をすることが必要だと思う。社内外とのコミュニケーションにより、イノベーションが興りそれが事業を強くすることに繋がる。しかしそのコミュニケーションのチャンスは待っていたのでは始まらない。変化があった時をチャンスと捉え、適時に内容を選択して社内外にコミュニケーションを知的財産部門からお節介を焼いて仕掛ける必要がある。現状維持のままでは衰退すると言われている昨今、変わり続ける意思をもって知的財産業務にあたらうと思う今日この頃である。

おわりに

「ダイセルにおける知財活動体制構築と進め方」と題して、主として他部門連携の視点から説明してきた。知見や業務、意見の違う他部門と真に融合することはイノベーションを興すチャンスであり、企業成長に貢献できるたいへん重要な事だと考えている。

当社では、特許事件に巻き込まれたことから全社的に知的財産に対する意識が向上し、事業・開発テーマ毎の知的財産活動チームを全社的に作り、そのチームリーダーを知的財産のユーザーである事業部門の知的財産責任者（パテントコーディネーター）として知的財産活動を行っている。きっかけを上手くとらえ適時に改善を仕掛けることが大切だし、その活動を継続することで会社幹部の知的財産についての意識も変わっていくと思う。

このような基本の体制を堅持しながらも、時代の変化に合わせてその活動内容を変えつつある。知的財産活動チームのリーダーであるパテントコーディネーターの役割についても、「事業戦略に沿い様々な知的財産活用を意識したマネジメント」に修正したり、各種情報を解析したIPランドスケープを事業・研究開発の羅針盤として用い部門間の連携を強めたりしつつあり、知的財産の活用の変化を理解して事業方針に沿った活動を展開しつつある。変わるべきでない大事なことは安易に変えることなく、一方、時代の変化に合わせて柔軟に考え方を変えるという不易流行の知的財産活動が求められる。

また自分たちの能力アップのためにも、社内外の多くの方とのタイムリーなコミュニケーションが必要でそれを実践するためには、お節介を焼いて自らが提案、情報発信する必要がある。臆することなくコミュニケーションする、その一歩を踏み出すことから始めたいと思う。

文 献

- 1) 経済産業省, 「知的資産経営の開示ガイドライン」(2005/10)
- 2) 国際標準化機構 ISO, 「ISO56002 -Innovation management system-」(2019/7)
- 3) 知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会, 「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン(略称:知財・無形資産ガバナンスガイドライン) Ver 1.0」(2022/1/28)
- 4) 特許庁, 「企業価値向上に資する知的財産活用事例集 ―無形資産を活用した経営戦略の実践について―」, p. 1 (2022)
- 5) 株式会社ダイセル, 「第四次長期ビジョン DAICEL VISION 4.0」, pp. 8-9 (2020/6/8)
- 6) 株式会社ダイセル, 「中期戦略 Accelerate 2025」, pp. 10-11 (2020/6/8)
- 7) 株式会社ダイセル, 「中期戦略 Accelerate 2025」, p. 20 (2020/6/8)
- 8) 株式会社ダイセル, 「ダイセルレポート 2020」, p. 32 (2020/7)
- 9) シュムペーター, 「経済発展の理論(上)」, 岩波文庫, pp. 180-198 (1977)
- 10) NGB Research Institute, 「I.P.R.」, Vol. 24, No. 10, 「わが社の知財戦略―キーパーソンに聞く第73回」(2010/10)
- 11) 百瀬, 知財管理, Vol. 60, No. 3, pp. 483-493 (2010)
- 12) 百瀬, 知財管理, Vol. 65, No. 12, pp. 1660-1670 (2015)
- 13) 百瀬, 知財管理, Vol. 66, No. 9, pp. 1207-1208 (2016)
- 14) 百瀬, 研究開発リーダー, Vol. 15, No. 1, pp. 32-36 (2018)
- 15) 百瀬, 知財管理, Vol. 68, No. 7, pp. 870-880 (2018)
- 16) Marshall Phelps et al. “Burning the Ships”, pp. 31-32 (2009) にて, “intellectual property should always *serve* the business, not *be* the business” (邦訳では, 「知的財産はいつでもビジネスに役立つべきものであり, ビジネスになってはならない」と記載され, 企業のおかれた状況, 環境変化によりビジネスに役立つように知的財産の使い方を様々に変えるべきことが記載されている。邦訳は, 加藤 監訳, 「マイクロソフトを変革した知財戦略 BURNING THE SHIPS」, 発明協会, p. 42 (2010) から引用した。
- 17) 株式会社ダイセル, 「ダイセルレポート 2021」, pp. 10-13 (2021/8)
- 18) 日本産業規格, JIS C1006 「ディスプレイのぎらつき度合の求め方」(2019/12/20)
- 19) 平成 30 年度知財功労賞, 特許庁「株式会社ダイセル 受賞のポイント」(2018)
https://www.jpo.go.jp/news/koho/tizai_koro/document/h30_tizai_kourou/panel_211.pdf
- 20) 米山, tokugikon, No. 255, pp. 36-44 (2009)
- 21) ダイセルホームページ, 「イノベーション 知的財産に関する取り組み」
<https://www.daicel.com/innovation/ip/>