

## 第2章 環境経営に求められる企業の知財戦略と研究開発との連携

### 第5節 ダイセルにおける研究開発と知的財産活動との連携

株式会社ダイセル 知的財産センター 長 水方 勝哉

#### はじめに

経営に資する知的財産と言われ始めて久しいが、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ISO56002<sup>1)</sup> やその知的財産に関わる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。また一昨年度改訂された改訂コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日公表<sup>2)</sup>）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」と明示される等、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活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」<sup>3)</sup> においても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。当社では20年以上前から事業・企画部門、研究開発部門と知的財産部門の各メンバー三者が、開発・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を行っている。

そこで、このチームによる知的財産活動を紹介しつつ、当社における各部門との連携、知的財産活動の実態を紹介する。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。この記事が部門間連携の事例紹介となり、読者各位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年のことである。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であった。そのため、事業部門が主体的に知的財産活動をすること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。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。技術開発部門に限らず、経営、営業、企画、調達、生産、経理、広報等、社内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。

##### 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。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思われる。

## 2. 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<sup>4)</sup>。そして、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<sup>5)</sup>。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<sup>6)</sup>。ここでも、知的財産活動の目的が「事業を強くする」であることが示されている。また、当社の知的財産部門では、「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。また、知的財産部門（知的財産センター）のビジョン「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。」<sup>7)</sup>を制定している。知的財産活動を積極的に仕掛けてイノベーションを興し、事業強化、事業創出促進に貢献しようとしている。



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、経営層や事業体トップへの全社的な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である。また、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<sup>8)</sup>、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、公知技術も含めた技術の組み合わせである特許の扱いに長けているので、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。

### 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。**

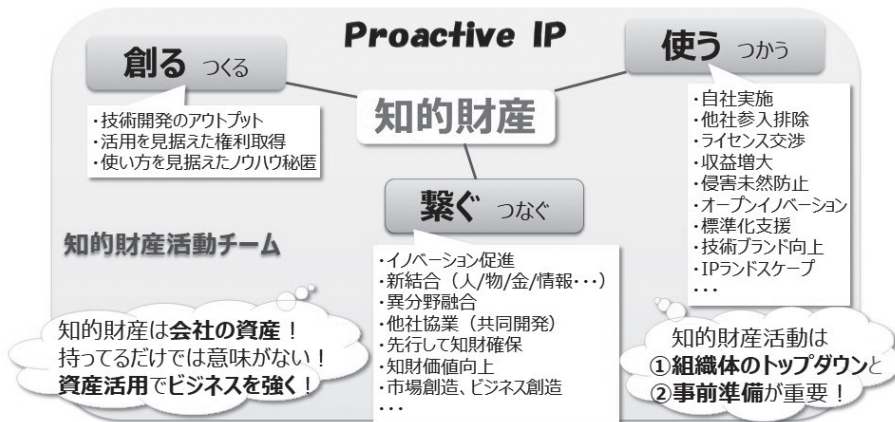
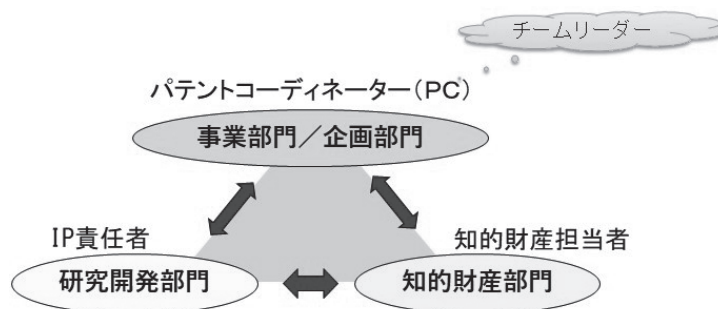


図2 経営層への会議で説明した資料の一部抜粋

### 3. 研究開発と知的財産活動との連携

#### 3.1 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<sup>9-14)</sup>、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知的財産部門の各々の分野の専門家三者から構成されており、この状況を図3に示す。



技術分野、開発テーマ、事業領域、グループ会社毎

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。PC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。PCをチームリーダーとしたのは、事業・企画部門が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。PC、IP責任者は、事業・企画部門、研究開発部門と兼務で知的財産活動チームに参画しており、発令がなされ全社的に公示されている。

#### 3.2 部門間を超えた連携の仕方

各々の知的財産活動チームにより調査・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、特許事件等への対応を行っている。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。

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PC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のディスカッションによりPDCAを回し、チーム内での互学互習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と現状把握と活動改善のための面談を行い、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。これをPC面談と称し全チームで行っている。

知的財産活動で気をつけないといけないのは、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活動の内容を変える必要があるということである。フェルプスらはその著書<sup>15)</sup>の中で、“IP Must Serve the Business”と記載されている通りである。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。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、オープン&クローズを考え、イノベーションを興す。他社とどのように協業するのかがビジネスの効率が変わるが、それに合った知的財産活動を考え実行しなければならない。そして特許出願権利化段階から、特許取得後の活用目的を意識する必要がある。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（活用目的を考えた）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、意識変革をしなければならない。図4はそれを概念的に示した図である。

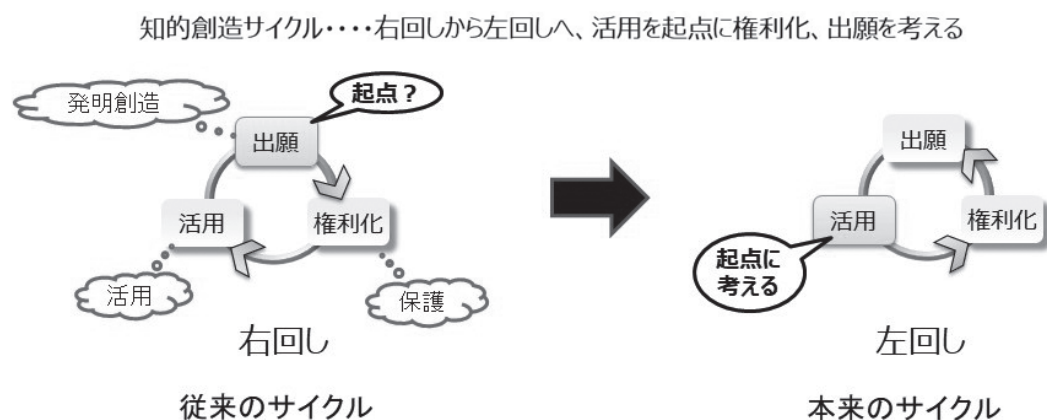


図4 知的創造サイクルの考え方

また、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。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（図5の左側）に加え、IPランドスケープによるテーマ創案・選別手法（図5の右側）も活用し、機会と精度を上げようと取り組んでいる。当社ではこのように研究開発の基礎部分としてIPランドスケープを位置づけて全社的に広め、開発力向上に取り組んでいる。知的財産部門でも2022年度下期からIPランドスケープ担当部門に各開発テーマを担当する特許部門を組み入れ、IPランドスケープが全ての知的財産活動の基礎部分であることを明示して取り組み始め、事業・企画、研究開発部門へお節介を焼いて提言しようとしているところである。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（カーブアウト）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）。



## IPランドスケープによるテーマ創案・テーマ選別・知財Exit

- テーマ創案 ⇒ IPランドスケープによる提案
- テーマ選別 ⇒ IPランドスケープによる選別
- 知財Exit ⇒ IPランドスケープによる知財パッケージ化、活用

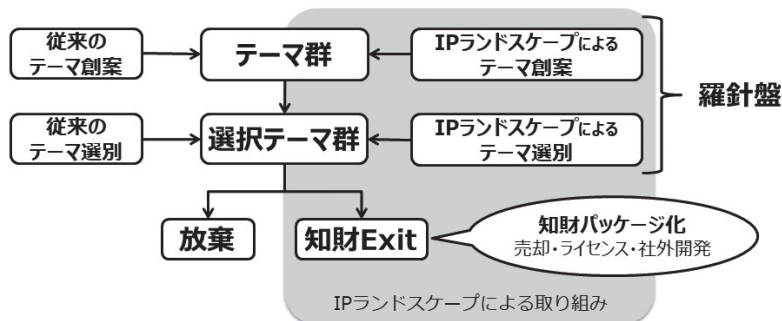


図5 IPランドスケープによる分析と活用の概念図

## おわりに

「ダイセルにおける研究開発と知的財産活動との連携」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である。

当社では、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PCとして知的財産活動を行っている。このような基本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。各種情報を解析したIPランドスケープを研究開発、事業、知的財産活動の基礎部分に位置付け、各活動の意思決定に用いることにチャレンジしている。変わるべきでない大事なことは安易に変えず、一方、時代変化に合わせて柔軟に考え方を変えるという不易流行<sup>16)</sup>の知的財産活動を目指している。今後もお節介を焼いて自らが提案、情報発信し、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。

## 参考文献・注釈

- 1) 国際標準化機構ISO、「ISO56002 -Innovation management system-」(2019/7)
- 2) 株式会社東京証券取引所、「コーポレートガバナンス・コード」(2021/6/11) p16
- 3) 特許庁、「企業価値向上に資する知的財産活用事例集」(2022) p1
- 4) 株式会社ダイセル、「第四次長期ビジョンDAICEL VISION 4.0」(2020/6/8) pp8-9
- 5) 株式会社ダイセル、「中期戦略Accelerate 2025」(2020/6/8) p20
- 6) 株式会社ダイセル、「ダイセルレポート2020」(2020/7) p32

- 7) 株式会社ダイセルHP、知的財産に関する取り組み、<https://www.daicel.com/innovation/ip/>
- 8) シュムペーター、「経済発展の理論(上)」、岩波文庫(1977)pp180-198
- 9) 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)
- 10) 百瀬隆、知財管理、Vol.60、No.3(2010) pp483-493
- 11) 百瀬隆、知財管理、Vol.65、No.12(2015) pp1660-1670
- 12) 百瀬隆、知財管理、Vol.66、No.9(2016) pp1207-1208
- 13) 百瀬隆、研究開発リーダー、Vol.15、No.1(2018) pp32-36
- 14) 百瀬隆、知財管理、Vol.68、No.7(2018) pp870-880
- 15) Marshall Phelps *et al.*, "Burning the Ships"(2009) pp31-32 "intellectual property should always serve the business, not be the business"  
(邦訳「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变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(2010)p42から引用)
- 16) 松尾芭蕉により提起されたが、その意義は「変わらない本質的なことを大切にしながら、時代の変化に応じて新たなことも取り入れることが大事である」ということ。

