

新たな価値提供分野提供におけるIPランドスケープの貢献

— COVID-19 による非連続で不可逆な構造変化の先読み —

Contribution of the IP landscape in the high value-added businesses



旭化成株式会社 研究・開発本部 理事・知的財産部長 シニアフェロー

中村 栄

1985年旭化成株式会社入社、研究所勤務の後、1989年より知的財産部勤務。1998年に組織された旭化成グループ全社の技術情報調査セクションの責任者を経て2018年10月より現職。
2020年10月に旭化成グループのシニアフェローに就任。
2016年度 Japio 特許情報普及活動功労者表彰 特許庁長官賞「特許情報人材育成功労者」受賞。

✉ nakamura.sw@om.asahi-kasei.co.jp

TEL 03-6699-3057

1 はじめに

2020年に入って新型コロナ（Covid19）感染症が世界中で猛威をふるい、今現在なおその衰えを見えない状況が続いている。本コロナ禍により世界中が大きな社会変動の渦に巻き込まれている。企業活動においても足元の実績影響への不安はもちろんだが、その一方、本コロナ禍による大きな社会変化を新たな価値提供のチャンス機と捉える必要もあり、この変曲点をいかに舵取りしていくかが今後の企業活動の成否を左右するといえよう。

本稿ではこのような外部環境を踏まえ、新たな価値提供分野提供における知財面からの貢献、特に昨今当社が全社的に強化しているIPランドスケープ^{1)~7)}の貢献について考察したい。

2 当社中期計画 Cs+for Tomorrow 2021

2019年度にスタートした3か年の当社中期計画“Cs+for Tomorrow 2021”は、今年度折り返し点を迎え、今年5月には中間報告として、活動進捗についての外部向け説明をさせて頂いている。⁸⁾

本中間報告では、Covid19による未曾有の世界的経済危機に直面し、舵取りが難しい経営環境ではあるが、“Cs+ for Tomorrow 2021”の基本的な考え方は堅持しつつ、現在を社会全体の革新の機会と認識し大きな変化に対して自発的に行動することを基本姿勢としている。

本中計の中で当社は図1に示すように以下5つの価値提供注力分野を設定し強化戦略を打ち出してきた。

① Mobility ② Environment&Energy

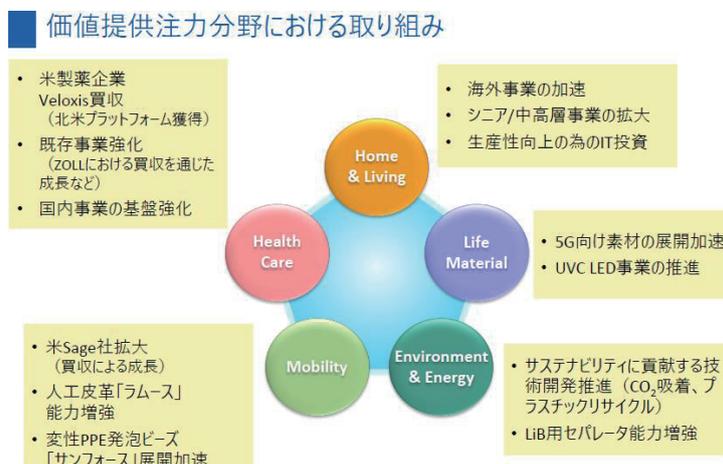


図1

③ LifeMaterial ④ Home&Living ⑤ HealthCare

しかしながら、期中において今回のコロナ禍がこれら5つの戦略に大きな影響を与えた。これら5つの価値提供注力分野におけるコロナの影響は一様ではない。短中期での需要影響の見極めに加え、非連続で不可逆な市場構造変化を想定して、マーケットニーズのトレンドを的確に捉えていくこと、当社の強みである「多様性」と「変革力」で先手を打って行動することで、企業価値向上に繋げることが要求されている。

2.1 価値提供分野での取り組み

図2は価値提供注力分野の経営環境見通しである。横軸は各領域の短中期での需要見通しを示しており、モビリティ、衣料向け繊維は減退/先行き不透明となっており、住宅関連、環境エネルギーは動向注視（ニュートラル）としている。一方、

ヘルスケア、電子材料、消費財、ヘルスケア材料は堅調・成長期待が期待できる領域である。縦軸は各領域の中長期での市場の構造変化を示すものであり、“いのち”に対するニーズの高まり/変容（クリティカルケア、衛生材料など）、新たな“くらし”から生じる製品/サービスに対するニーズ（CASE*、5G、スマートハウスなどの進展加速、新しいライフ/ワークスタイルの広がり）が期待できる。

図3は上記を踏まえての各分野の成長戦略の方向性を示す図である。グループの経営リソースをヘルスケア領域へ優先投入、クリティカルケア領域の更なる深耕、北米展開の推進で第3の柱への成長を目指す。Mobility、LifeMaterial（繊維関連）は厳しい経営環境ではあるが、新機軸のCASEの進展加速、衛生材料へのニーズの高まりなどの構造変化をチャンスと捉え、中期的な利益成長に繋げていく。

価値提供注力分野の経営環境見通し

5つの価値提供注力分野におけるCOVID-19の影響は一様ではなく、短中期での需要影響の見極めに加え、非連続で不可逆な市場構造変化を想定して、マーケットニーズのトレンドを的確に捉える

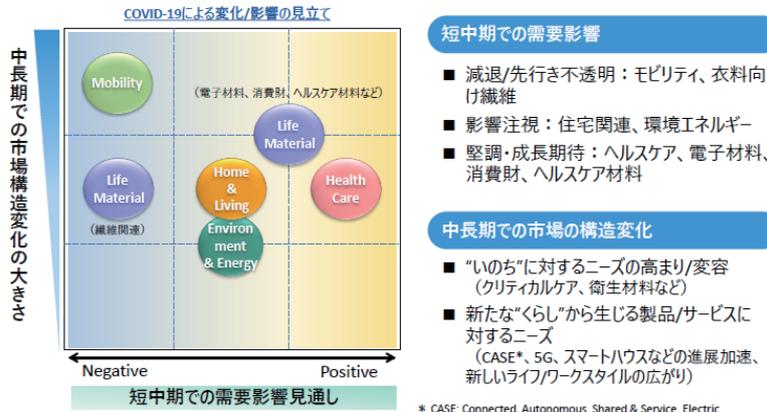


図2

価値提供注力分野の成長戦略の方向性

経営リソースをヘルスケア領域に優先投入し、成長加速を図る。Mobility、Life Material（繊維関連）は厳しい経営環境だが、市場の構造変化をチャンスと捉えて中期での利益成長を目指す

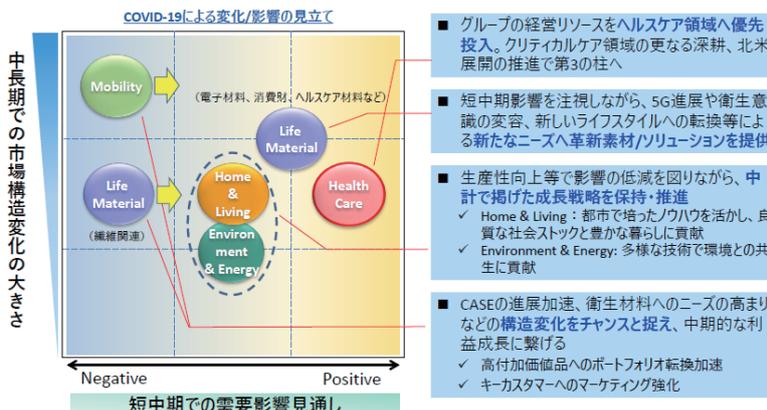


図3

持続的な成長に向けた基盤強化

多様な“C”による持続的成長のための基盤強化は継続し、なかでもニューノーマルにおける従業員の為の環境づくり（Communication）、DX推進による事業高度化（Challenge）に重点的に取り組むことで生産性向上に繋げる

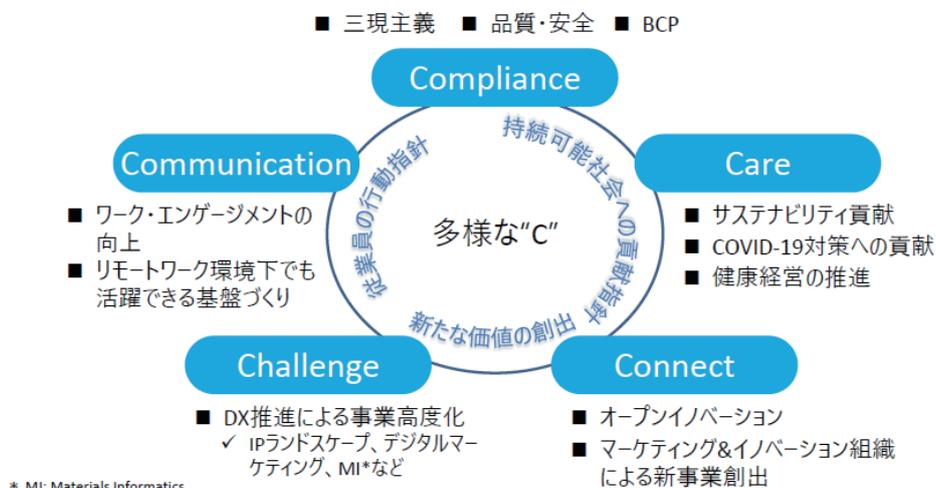


図4

2.2 5つのC

このような成長戦略の下、当社では図4に示す通り、多様な“C”による持続的成長のための基盤強化を遂行、中でもDX推進による事業高度化（Challenge）に重点的に取り組むことで生産性向上に繋げることを目指している。本稿のテーマであるIPランドスケープ（IPL）はこのDX推進の1つの柱として位置づけられている。本IPLは2018年度より知的財産部に専任組織を構築し、全社に積極的に推進、展開、現在は当社において事業貢献に資する知財活動の大きな柱に成長した。この後はこういった環境の中IPLの貢献を中心に述べたいと思う。

3 知財面からの取り組み

3.1 IPLの貢献

当社では2018年度に知財戦略室というIPLを専任で行う組織を知的財産部内に設立した。当社におけるIPLの3つのアプローチ（目的）は以下の通りである。

1) 事業を優位に導くために

徹底した競合との情報比較分析（特許、ビジネス）を行うことにより、当社コア価値の特定を行い、コア価値を高めるための事業戦略の提案を行う。

2) 新事業創出のために

コア価値を活用した新事業創出のための新たなアイデ

アの創出をサポートする。

3) 事業判断のために

飛び地技術を獲得するためのM&A前の候補先企業の選定、さらには、M&A後の当社技術とのシナジー効果を浮き彫りにする。

これらの3つのアプローチを柱として、我々はこの3年あまり、各事業領域にIPLを通しての価値の提供を行ってきた。当初は1)の現業強化という切り口からIPLを積極的に行ってきたが、今回のコロナ禍を受け、最近では2)の切り口からのIPLのニーズが急増してきている。我々はこの状況を踏まえ、今まで蓄積してきたIPLの手法を活かして一層の貢献をはかっていかなければならない。

3.2 コロナ禍を受けての新たなチャンス領域へのアプローチ

具体的には、短期、中期、長期と3段階でのアプローチを考えていきたい。

まず短期的（Vsコロナ）としては、直近のコロナ感染症対策に当社リソースが活用できないか、の観点で既存技術の感染症対策適用性を判断する材料としてIPLを実施する。これはスピード重視の解析をスポット的に実施する必要がある。すでにいくつかのテーマで成果が出てきている。

次に中期的（Withコロナ）としては、コロナを起点

とした事業拡大を織り込んだ事業戦略に貢献すべく、新規ビジネスの構築のための材料を IPL を通して提供していきたい。コロナ禍を受けての既存事業のチャンス領域を探索するために知財情報解析を提供していく。

こういった場合の事業戦略、技術戦略策定の考え方についてはすでに様々なレポートがコンサル等から発行され、考察されているので参考にしたい。⁹⁾ BtoB ビジネスとしての機能樹脂材料を例に挙げると、①まずは、自社の取り扱っている機能樹脂材料を基点として、用途という縦の広がり、バリューチェーンという横の広がりをマトリクスで整理をする。縦の視点としては「どのような用途を選択するのか」、横の視点としては「どのようなバリューチェーンを獲得するか」を基本とし、この縦横の組み合わせでの勝ち筋の領域を決定していく。

縦軸の用途選択については、技術優位の当社にとって、技術の変化点が少ないコモディティ化している用途を選択してはいいないか、また、規模の小さい複数の参入市場が存在し、それぞれの参入市場の規模が小さく、参入の結果として経営リソースが分散してしまっているような状況は好ましくないこの点は留意が必要である。

これら用途の選択に貢献できる IPL として、世の中のメガトレンドを見つ、求められる「ニーズ」を知財情報から予測していく、特許や文献の数から技術のライフサイクルを推定し、シーズの側面から用途を探るといったことが考えられる。

横軸のバリューチェーンについては機能樹脂を基点として、資源、材料までさかのぼること、成形材料、用途と出口までをカバーする領域を整理し、いわゆるスマイルカーブを鑑み、バリューチェーンのどの領域を獲得していくのかを決める。このあたりは事業部側の情報を最大限生かしていく。

②そして、上記のマトリクス中に競争を含むプレイヤー情報を入れていき、これらプレイヤーの状況を以下の観点から整理、考察をすることによって、「稼げる領域」を設定していく。

プレイヤーが、

- ・ どのような用途に参入しているか
- ・ バリューチェーンをどの範囲で手掛けているか
- ・ 稼いでいるプレイヤー
- ・ 稼げている理由、稼げていない理由

このマトリクスを整理することによって事業毎の勝ち

筋をまとめていく。事業部側も新たな用途ゆえ全体の環境が把握できていないことが十分想定されるのでここに IPL が貢献できるところは大きいと考える。

これらの取り組みを行っていくうえで必要なことは、まずは国内外の環境変化の先読みである。今回のコロナ禍をきっかけとして、普遍的価値から新たな価値が変化、創造されていくこと、この「変化」に目を向けていく必要がある。こういった「変化」は現在様々なレポートを通して議論がされているのでこういった情報をしっかりと獲得していく必要があろう。例えば、国際情勢の変化、産業構造の変化、デジタル化、人々の行動変化、環境への意識変化等々である。

前述した当社の5つの価値提供分野毎に期待される需要拡大領域に関し、業界を俯瞰した上述したアプローチでの IPL を行っていきたい。知財情報も単発的な特定の絞った領域の調査に留まらず、幅広い動向調査を行っていく必要があろう。例えば、前述したモビリティ、衣料向け繊維は減退 / 先行き不透明となっているが、こういった時期だからこそ、新たなポートフォリオの獲得に努めていくべきであり、新たな“暮らし”から生じる製品 / サービスに対するニーズを知財情報解析から先読みし、事業部に提供していく。事業部の中でも特にマーケティングセクションとの連携が必要となろう。

更にここで考慮すべきは、今回のコロナ禍を受けてあらゆる事業領域においてデジタルトランスフォーメーション (DX) が進展していくことは必至である。有形資産であるモノの製造を行っている製造業にとってその将来には限界があるが、無形資産であるデータは拡張性があり、シナジーを生みやすいのでその将来の可能性は大きい。

DX と当社の多様な技術とのシナジー可能性を IPL を通して俯瞰していくことの必要性を感じている。DX との組み合わせは今までの技術領域と IT 領域との融合であるので、見るべき技術領域も双方領域からの俯瞰が必要となり、知財解析もやや複雑なものとなる。アナリストの技術理解も更なる広がりが必要となる。当社では DX による事業の高度化については様々な組織が事業領域に対して活動を行っている。知財領域だけでなく、これらの組織と横連携を図っての知見のやり取りが必要である。

最後に長期スパン (Post コロナ) の取り組みとして、

ポストコロナの新たな世界（ニューノーマル）の世界を洞察し、当社が貢献できるところを見出していき、新事業創出に貢献していきたい。ここでは、長いスパンで見た知財面での動向を重ね合わせ、当社が提供できる新たな価値提供分野を導き出す。これは特定の事業領域ではなく、当社の幅広い事業領域を活かした全社的な取り組みが必要である。

昨年度当社では、我々知的財産部、技術政策室（R&D セクションの横串機能を持つセクション）、M&I 本部（マーケティング機能を持つセクション）の共催でイノベーション創発のためのワークショップ「IPL de Connect」を開催した。

当社は繊維、ケミカル、エレクトロニクス、住宅、メディカルといった広範なコア技術を有している。各技術領域の高度専門職メンバーがパネラーとなり、特定テーマ（詳細は割愛させていただく）を取り上げ、ブレインストーミングを行う。このディスカッションの材料として知財情報解析を活用してもらう。パネラー以外に数十名の聴衆が参加し、彼らの意見にさらなる知見を加えていく。全体で70名ほどの参加者からなるワークショップを通して様々なアイデアが生まれ、そこに対しての知財情報解析の貢献は大きかったと思う。

今年度は昨年度に引き続き「IPL de Connect」を開催する予定である。今年度は前述した長期スパンの取り

組みとして、当社の新たな価値提供分野についての議論を全社を巻き込んで行っていきたいと考えている。

ちなみに、「IPL de Connect」は我々の造語である。IPL de（で）Connect すること、各技術領域とのConnect を行いながら IPL を戦略の活性化に活用してもらいたいとの思いをこめた、我々のスローガンである。

4 さいごに これからの時代に求められる人財像

当社は冒頭で述べた通り、IPL を専任で推進する知財戦略室を知的財産部に擁して活動を行っている。今回ご紹介したような活動を行っていく人財育成が喫緊の課題である。^{10) 11)} 解析のスキル向上はもちろんであるが、こういった所謂「ハード面」のスキル向上よりも、世の中を俯瞰し、その動きを先読みし、解析シナリオを構築できる人財を育成していかなければならない。解析を Do すること、内向きにならず、高い視座を持って世の中を俯瞰し、戦略を構築、提案し、事業部を巻き込んで動かしていける所謂「ソフト面」のスキルに長けた人財を育成していくことが、これからの時代を乗り切っていくために最も重要なことであると考えている。

現在当社では IPL を専任に行うセクションを知的財産領域に置いているが、上述したスキルの獲得を知財フィールドの中だけで育成することの難しさも感じてい

IPL de Connect

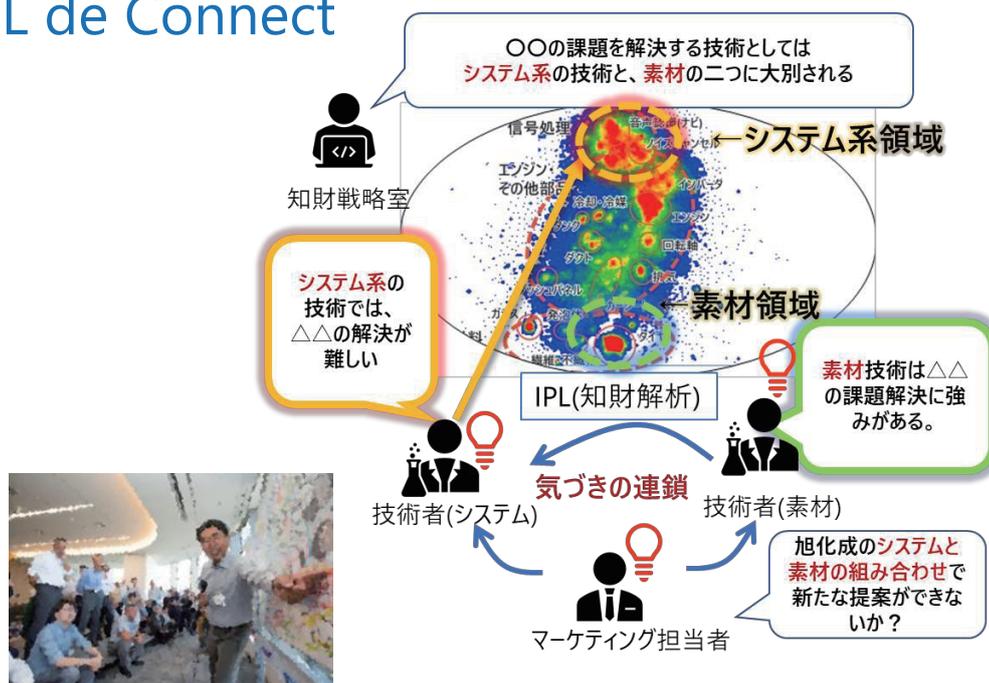


図5

ることも事実である。社外、部外からの積極投入、事業部門でのローテーションといったダイナミックな人の動きを作っていくことが必要ではないか。

さらにこういったスキルをどのように評価をしていかも大きな問題であると考えている。現在の KPI や職務要件といった人事的指標の抜本的な改革を行っていくことも必要である。

現在のこの不透明で厳しい時代においては、足元を固めて収益を確保することが必要であることは大前提である。一方このような時代だからこそ次のチャンスを見据えた活動を今から行っていないと将来はない。今ここで IPL が必ずや貢献できるはずであり、この灯を消してはならないと切に願う。

参考文献

- 1) IP ランドスケープ総論－定義に関する一考察－
杉光一成 情報の科学と技術 vol69 (2019)
No7, 282-291
- 2) IP ランドスケープ経営戦略 渋谷高弘編著 IPL 経営戦略研究会編著 日本経済新聞出版社 2019年
- 3) IP ランドスケープの底流－情報分析を組織に定着させるために－ 野崎篤志 IP ジャーナル9号 (2019.6)
- 4) Japio YEAR BOOK 2019 筆者投稿
- 5) 経営層に Insight を－旭化成グループにおける IP ランドスケープ－ 中村栄 IP ジャーナル 12 号 (2020.3)
- 6) 経営における知的財産戦略事例集 特許庁 (2019)
- 7) 経営戦略を成功に導く知財戦略 ～実践事例集～ 特許庁 (2020 6 月)
- 8) 旭化成株式会社 経営説明会 “Cs+for Tomorrow 2021” の進捗
- 9) 有事にこそ攻めの経営で飛躍せよ－ポスト・コロナの戦いに向けて－ IGPI ものづくり戦略レポート 2020 年春号
- 10) 企業における知財アナリストのキャリアパス － IP ランドスケープの実施のために－ 和田玲子 情報の科学と技術 vol69 (2019) No1, P16-21
- 11) AI 時代の IP ランドスケープを遂行する知財アナリスト～解析シナリオ構築力のレベルアップを目指して～和田玲子、中村栄 情報の科学と技術