

古河電工グループ 中期経営計画 2022-2025 の 達成を支える知財活動

Intellectual Property Activities Supporting the Achievement of Furukawa Electric Group Medium-term Management Plan 2022~2025



大久保典雄*
Michio Ohkubo

1. 当社グループの知財戦略 ～「守りの知財」と「攻めの知財」～

当社グループは、知的資産を重要な経営資源と位置付け、その活用を図ることを基本方針としています。この基本方針に沿った知財活動を、事業・研究開発・知的財産を三位一体としてグローバルで推し進めています¹⁾(図1)。

古河電工グループ 中期経営計画 2022-2025 (以下、25中計)に臨むに当たり、初年度である2022年度はIPランドスケープを知財活動の中心に据えました。すなわちIPランドスケープによる市場環境分析を確実に実行することで、各事業領域で活用する知的資産をオープン&クローズ戦略に基づいて創出・蓄積し、蓄積した知的資産で事業・コア技術を保護し、当社グループの競争優位の構築に貢献することを目指しています。

次節以降では、当社グループの歴史に触れながら、「守りの知財」、すなわちリスクミニマムを志向する知財活動から、IPランドスケープを駆使した「攻めの知財」、すなわちチャンスマキシマムを志向する知財活動を概説します。

2. 当社グループのDNA ～3つの大切でつながる「知的資産」と「人的資本」～

2.1 創業からのイノベーションを支える知的資産

当社は、母体である山田電線製造所と本所鉛銅所が開設された明治17年(1884年)を創業の年とし、今年で創業138年を数えます。山田電線製造所の創業者である山田与七は、日本最初の電線の特許を取得するなど優れた発明家でした。明治25年(1892年)には被覆電線として2件の特許を取得しています(図2)。



図1 事業・研究開発・知的財産の三位一体
The trinity management of business, research and development, and intellectual property.

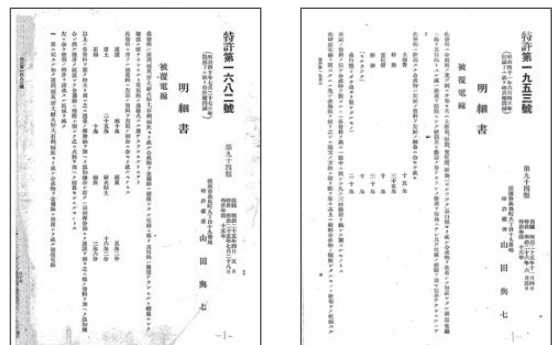


図2 山田与七による被覆電線の特許(1682号, 1953号, 明治25年)
Yoshichi Yamada's patent for covered wire (No. 1682, No. 1953, 1892).

古河グループの創業者である古河市兵衛は、鋳山業で欧米の最新の技術を導入し、山田与七の発明のようなイノベーションにも着目し、「日本を明るくしたい」との想いから電線業を始めました。

* シニア・フェロー 知的財産部長

私たちがDNAとして受け継いでいる「従業員を大切にせよ、お客様を大切にせよ、新技術を大切にせよ、そして社会に役立つことをせよ。」という創業者・古河市兵衛の言葉があります。「新技術を大切にせよ」、すなわち新技術開発で得た知的資産を大切にし、そして守る、これが当社グループの知財への取り組みの基本姿勢です。この基本姿勢に関して事例をご紹介します。

●電線

「新技術を大切にせよ」、これはまた「新技術を取り入れよ」という言葉に由来しています。当社が設立された大正9年(1920年)以降、積極的に外国技術を導入し、今で言うオープンイノベーションを活用して多くの新製品を開発しました。その後、昭和に入ってから特許の取得件数も急増しました。この時期に、絶縁電線、超高圧への対応の進む電力ケーブル、通信ケーブルなど記録的な製品を次々と開発していきました。またオランダの会社から動力ケーブルに関わる特許実施権を受け、住友電線・藤倉電線と特許実施権を相互許諾することで、共同で注文を引き受けて、「お客様を大切にする」環境整備を進め、また「新技術を大切にする」製品を生み出しました。

●光ファイバ

世界トップクラスを誇る当社グループの光ファイバの研究開発では、特許が重要な役割を果たしてきました。通信用光ファイバの研究開発が活発化する1960年代は、東北大学の西澤教授が光ファイバの概念の特許出願(しかし特許庁は登録を拒絶)、その後の1970年代に、アメリカのコーニング社が通信用光ファイバの実用化を発表すると、当社も中央研究所で研究に着手しました。コーニングから光ファイバ技術に関わる特許実施権を受け、こちらも住友電線・藤倉電線に再実施を許諾しました。これも「新技術を大切にせよ」というDNAを雄弁に語っています。

2.2 知財活動推進の原動力となる人的資本

25中計の達成、更にその先にある古河電工グループビジョン2030の実現に向けて、「お客様を大切にせよ、そして社会に役立つことをせよ」のDNAしっかり受け継ぎ、社会課題解決のためにはならない会社になる、その強い思いを持っています。そのために、「新技術を大切にせよ」、すなわち知的資産の活用の強化と同時に、「従業員を大切にせよ」、すなわち人材・組織実行力の強化が極めて重要です。人的資本から生まれる知的資産を活用していく、これが社会課題解決にはならないものと考えています。2021年にはコーポレートガバナ

ンスコードが改訂され、人的資本・知的財産の監督と開示が盛り込まれました。これはまさに、創業者の思いである、「従業員を大切にせよ、新技術を大切にせよ」に他なりません。

知財活動推進の原動力となる人的資本の育成を計画的に進めることで、個人のスキル向上につなげています。具体的には、知的財産の重要性を理解し、戦略的な知財活動を実践できる、下記のような教育プログラムを体系化しています。

- ▶ 実務経験に合わせ必要な知識を体系的に習得できる5つの研修コース
- ▶ 知的財産分野の第一線で活躍されている有識者を招いた講演会
- ▶ 独自に作成された常時学習可能なeラーニング教材
- ▶ 営業部門向けの基礎研修

また、海外の関係会社に対しては、現地の事情や要望に合わせた個別研修を開催して意識向上を図っているほか、グループ全体へ定期的に情報誌(IP-Newsletter)を発信し、知的財産リスクへの気付きなど、各社の知財活動を啓発しています。

3. 「守りの知財」から「攻めの知財」、そして「両利きの経営」へ

3.1 オープン&クローズ戦略による「守りの知財」

当社グループの長い歴史の中で、知財活動を事業活動の一部として重要視する契機となったのは、2000年代初頭の情報通信分野での特許権侵害訴訟に遡ります。また時を同じくして米国OFSを買収するなど、経営戦略・事業戦略が大きく変化する中、特許を事業の安定運営の鎧や盾にする「守りの知財」を主体とした知財活動が戦略の要となっていました。「守りの知財」とは、すなわち当社グループ固有の差別化技術をオープン&クローズ戦略に基づいて保護するリスクミニマム活動の推進に他なりません。

一方、2010年代後半から叫ばれ始めた第四次産業革命に代表されるようなグローバル化・デジタル化が進行する時代を迎えて、知的財産を積極的に活用し、ゲームチェンジを起こそうとする動きが活発化しました。その最たる例が、IPランドスケープと呼ばれる、知財情報を経営戦略・事業戦略の策定に活用する経営手法です(図3)。その契機になったのが、2017年7月17日付 日本経済新聞朝刊で「知財分析 経営の中核へ」と題

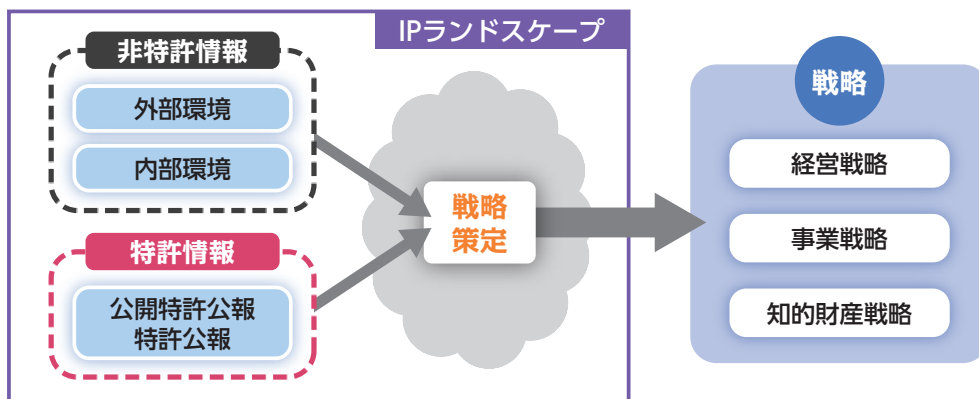


図3 IPランドスケープ
Intellectual property landscape.

されたIPランドスケープの紹介記事、また同年4月の特許庁によるIPランドスケープを盛り込んだ知財スキル標準2.0²⁾の公表です。当社グループはIPランドスケープを一早く取り入れ、競争環境分析、各戦略策定に利用するなど事業機会の創出、すなわちチャンスマキシマム活動を「攻めの知財」の一つとして位置付けてその実践を試行しました。

3.2 IPランドスケープによる「攻めの知財」

2017年を契機として、事業運営の安定化のための「守りの知財」に加えて、事業強化・新事業創出を目的とした「攻めの知財」を全社知財活動方針として掲げました。具体的には、IPランドスケープを用いて、事業の隙間がどこにあるか、技術の強みが出せるか、狙うべき市場はどこか、顧客のジョブは何か、また最適なパートナーは誰かなど、特許情報・マーケティング情報をマクロ視点/ミクロ視点で多角的に調査・分析することで、新しい事業価値を模索しています。2022年度は、当社グループの収益機会のサステナビリティ指標として「IPランドスケープ実施率」を設定し、25中計とビジョン2030の達成に向けて、IPランドスケープをダイナミックに活用しています(表1, 図4)。

3.3 IPランドスケープによる「両利きの経営」

IPランドスケープという手法は、デジタル化が急速に進む時代における「両利きの経営」³⁾に非常に有力な手段と考えています。両利きの経営は、「事業の絶え間ない改善(知の深化: exploitation)」と「新規事業に向けた行動(知の探索: exploration)」をバランスさせることの重要性を唱える経営理論ですが、当社グループの4つのコア技術など内部経営資源を、デジタル化技術を用いたIPランドスケープにより可視化することが「知の深化」の推進力となります。更に、市場環境など公開情報をIPランドスケープで可視化することが「知の探索」の有効な手段となります。IPランドスケープが当社グループの至る所で日常的に実行され、知的資産が戦略的に活用されていることが「両利きの経営」による攻めと考えています(図5)。

表1 サステナビリティ指標: IPランドスケープ実施率
Sustainability indicator: IP landscape implementation rate.

指標	実績	目標	
(サステナビリティ指標)	2021年度	2022年度	2025年度
古河電工グループ 事業強化・新事業創出テーマ※1 に対するIPランドスケープ実施	17%	30%	100%※2

※1 事業強化・新事業創出テーマには、「2025年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化」(光ファイバ・ケーブル、電力ケーブルシステムなど)および「2030年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備」(バイポーラ型鉛蓄電池など)に関するテーマが含まれています。

※2 2022年時点で設定した事業強化・新事業創出テーマに関して、全件実施を意味します。

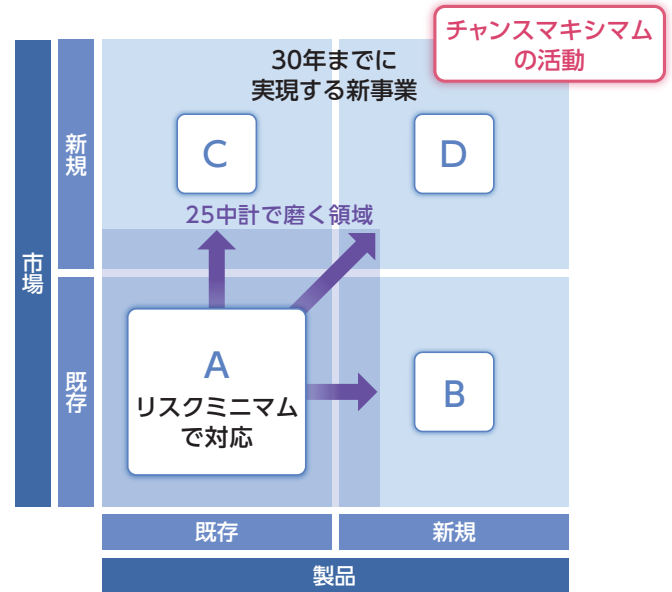


図4 守りから攻めへ: アンゾフマトリクスで示したIPランドスケープの展開
From defensive to offensive: Deployment of the IP landscape shown in the Ansoff Growth Matrix.

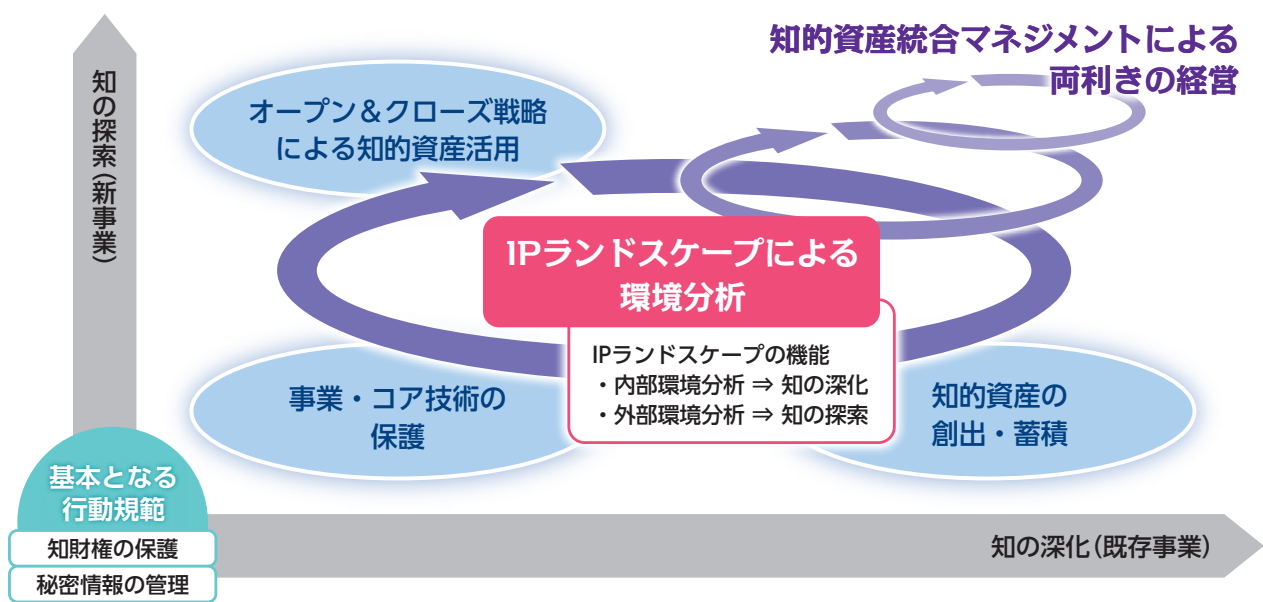


図5 当社グループの掲げる知財サイクル
Our Group's Intellectual Property Cycle.

4. おわりに

当社グループは、2019年に当社小林社長から出されたスローガン「知財は戦略のど真ん中」(図6)を掲げて、知的財産を重要な経営資源として活用する知財経営を志向しています。「知財は戦略のど真ん中」は、創業者の言葉である3つの大切の一つ、「技術を大切にせよ」への熱い思いを込めた言葉です。このスローガンの実現に向けて、リスクミニマム・チャンスマキシマムの両面から今後も知財活動を推進することで、競争優位構築・企業価値向上、更には社会課題の解決に貢献できることを確信しています。

参考文献

- 1) 古河電工HP>研究開発>知的財産報告書>知的財産報告書2022 (参照日:2023年2月16日)
https://www.furukawa.co.jp/rd/ip-report/pdf/ip-report_2022.pdf
- 2) 特許庁>支援情報・活用事例>一般支援情報>知財人材スキル標準 (version 2.0) (参照日:2023年2月8日)
https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai_skill_ver_2_0.html
- 3) チャールズ・A・オライリー著, マイケル・L・タッシュマン著, 入山章栄監訳, 富山和彦解説, 渡部典子訳:両利きの経営, 東洋経済新報社, (2019).

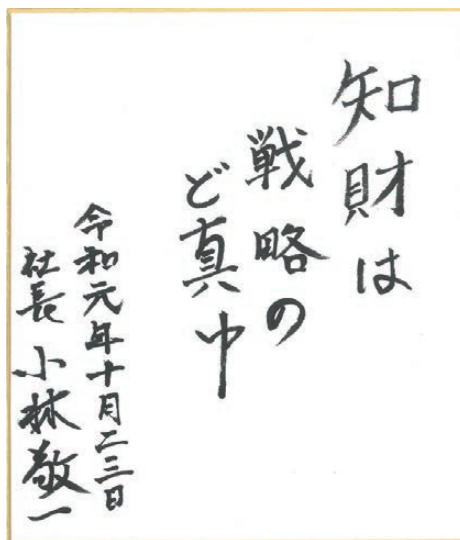


図6 小林社長のスローガンを記した色紙
Signature board with President Kobayashi's slogan.