

# グローバルな知的財産の創造と活用を通じ、 社会イノベーションに貢献

**渡部 俊也** 東京大学 政策ビジョン研究センター 教授  
**小島 啓二** 日立製作所 執行役常務 CTO 兼 研究開発グループ長  
**鈴木 崇** 日立製作所 専門理事 知的財産本部長

日立グループはITで高度化された安全・安心な社会インフラを提供する社会イノベーション事業をグローバルに推進している。顧客の経営課題や社会的課題を理解し、その解決に向けて新たな価値を顧客と協創する社会イノベーション事業では、価値の源泉となる知的財産の創造と活用においても従来とは異なる戦略が求められる。日立グループは社会イノベーション事業を牽引する研究開発組織をグローバルに再編するとともに、その成果を活用するうえで欠かせない知財活動のグローバル化を推し進めている。顧客起点の研究開発および知財活動の強化を図り、世界のさまざまな地域で社会イノベーションに貢献していく。

## 顧客起点での研究開発をより重視する体制へ

**渡部** 日立グループは、2009年から「社会イノベーション事業」を推進されていますね。最近では「協創」というキーワードもよく耳にします。日立がめざしている協創による社会イノベーション事業とはどのようなもののでしょうか。

**小島** 社会イノベーション事業は、単に優れた機器やシステムを提供するだけではなく、社会やお客様が抱える課題を理解し、日立グループが「One Hitachi」として一体となって持てる技術、プロダクト、サービスなどを総動員し、それらに対するソリューションを提供する活動です。具体的な分野としては、エネルギー、都市、交通、ヘルスケア、水・資源、ロジスティクス、製造・建設、金融などが挙げられます。いずれも多く多くのステークホルダーが複雑に関わり合う分野ですが、お客様の経営課題を理解するには、お客様の視点でステークホルダーや社会にとっての価値が何であるかを理解することが重要です。そして、その価値を共有したうえで、それを実現するためのソリューションをお客様とともに創出することが、お客様の事業の成長と社会的課題の解決につながると考えています。

**渡部** 協創とは、お客様と協力して価値を創造するというだけでなく、組織戦略を見直してグループ内のさまざまな部門が連携するという意味も伴っているのですね。

**小島** 効率化の観点からだけでなく、顧客価値の創造という観点からも連携を深めようと、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。さらに言えば、お客様、グループ企業だけでなく、事業パートナー、他のプレーヤーとも協働していくという意味も込めて、協創ということばを使っています。

**渡部** そうすると、研究開発に求められる役割やアプローチ

も変わるのではありませんか。例えば、研究開発部隊も課題把握の段階から顧客との接点を持つ必要が生じるでしょう。

**小島** おっしゃるとおりです。われわれ研究開発グループには、デザイン本部というユニークな組織があり、デザイン思考をベースとした課題発掘やビジョン共有の技法・ツールを開発してきました。それらを活用しながら、顧客起点（カスタマードリブン）の研究アプローチで、課題の発掘から理解、新たなビジョンやコンセプトの創出をお客様とともにすることも研究開発の重要なミッションになっています。基礎研究を起点に、その成果を応用した開発、設計、製造、販売というこれまでのリニアなイノベーションモデルから、お客様のフィールドを起点に協創の中で一緒にソリューションを生み出していくという、プロセスの転換に力を入れています。

その活動を強化するため、2015年4月1日にグローバルR&D（Research and Development）体制の再編を行い、世界4地域に社会イノベーション協創センタを設置しました。例えば、アジアパシフィック地域なら東京をヘッドクォーターに、インドやマレーシアなどの主要地域のR&D拠点をネットワークで結び、デザイン思考の方法論やツールを活用しながら協創という視点での研究開発活動を推進し、社会イノベーション事業を牽（けん）引していきます。

## 協創事業における知財活動のあり方とは

**渡部** グローバルに顧客起点の研究開発と協創を推進していくためには、知的財産（以下、「知財」と記す。）部門にもこれまでとは異なる役割が求められますね。

**鈴木** はい。機器やシステムを提供するプロダクト事業で

は、競合企業に対して排他的に特許を用いた参入防止や、ライセンス料を獲得することでコスト競争力維持に貢献することなどが知財の主な役割でした。一方、協創事業ではお客様や協力企業とのパートナーシップを促進することが求められ、そのためには、知財を日立のためだけに使うのではなく、お客様にもメリットがあるように役立てることが重要になります。

協創事業では、お客様と日立の知財をきちんと切り分けたい。互いにバックグラウンドIP (Intellectual Property) として出し合い、フォアグラウンドIPとしての新しいソリューションを生み出すこととなります。そこで、例えば、日立と協創するメリットの1つとして日立の特許をアピールしたり、お客様と共同研究契約や共同事業契約を結ぶ際に、知財を利益やリスク共有のツールとして用いたりしています。

多くのプレーヤーが関係する協創事業は、プロダクト事業と比べて知財活動が複雑になることから、知財というものを、特許権に限らず、もう少し広く捉えなければならぬと考えています。例えば、そもそも特許にして公開するかどうか検討を要する知見、発明、創意といったものをどう扱うかという課題が出てくるでしょう。それらは事業戦略とも関わるもので、従来の知財の範囲を超えるところまで、今後は活動の領域が広がっていくと考えています。

**渡部** たしかに、協創事業においては、パートナーと知財をある程度共有して協創を促進する一方で、自社の競争力の源泉は確保する、オープン&クローズ戦略が重要になります。さらに、パートナーと理念・ビジョンを共有したり、事業リスクや利益を分担するためのルールやプラクティスを作ったりと、知財の枠を超えた「知的資産」の共有も重要になるでしょうね。

**鈴木** おっしゃるとおり、実際に特許出願されていないノウハウ、特にお客様のノウハウの適正な管理は協創事業では特に重要です。また、ビッグデータ解析を伴う協業事業

では、お客様のオリジナルデータ、その加工データ、そこから生まれたソリューションの取り扱いも検討事項となり得る課題です。

知財契約は、パートナーと共有している理念・ビジョンに基づき、リスク・利益分担のルールに沿ったものである必要があります。われわれとしても、協創事業を支援するために、事業環境・戦略を理解し、必要な知財面のサポートをワンストップで提供できる、知財のプロジェクトマネージャーとしての力を持つ人材を増やしていきたいと考えています。

## イノベーション活動全体に踏み込むR&D体制へ

**渡部** オープン&クローズ戦略は、オープンイノベーションということにも関連してきます。グローバルにR&D体制を再編されたとのことですが、協創とオープンイノベーションに向けたR&D戦略については、どのようにお考えですか。

**小島** 新設した社会イノベーション協創センタのミッションは、お客様の顕在的・潜在的ニーズを理解してともに取り組むだけでなく、常識とされているところに切り込んで、お客様とともにオープンイノベーションを起こすことでもあります。そのためには、世界各地域のR&D組織へ、適切な技術的解決策を届けなければなりません。日立グループは業容が広いと、多種多様な技術資産を有しています。それらの内容や可能性について、技術基盤、プラットフォームのような形で社内外に可視化し、活用を促進したいと考えています。

また、研究開発全体を次の3つの起点から整理していきます。1つ目は、さきほどお話ししたカスタマードリブン、2つ目は技術革新を起点とするテクノロジードリブン、3つ目は日立が考える未来のビジョンを起点とするビジョンドリブンです。お客様と価値を協創し、ひいては社会に変



### 渡部 俊也

東京大学 政策ビジョン研究センター  
教授

1984年東京工業大学無機材料工学専攻修士課程修了、1994年同大学無機材料工学専攻博士課程修了(工学博士)。  
民間企業の研究部門および事業部門を経て、1998年東京大学先端科学技術研究センター情報機能材料客員教授、2012年より現職。

革をもたらすという社会イノベーション事業には、この3つの要素が欠かせません。

**渡部** 研究開発も従来よりも範囲を広げ、イノベーション活動全体にまで踏み込んで行く組織になっていくわけですね。そうなったときに、知財の位置づけはどうなるのでしょうか。

**鈴木** まだ模索している部分もありますが、お客様との協創事業のいくつかに知財担当者が参加し、研究者、事業部、お客様などとのミーティングやディスカッションの現場に加わるなどを通じて、知財の視点からの課題や検討事項を洗い出し、知見を蓄積していく活動を始めています。また、研究者や、事業部でお客様とのフロントに立つ従業員が、知財や契約に関するリテラシーを高められるように、われわれの知見を共有することにも取り組んでいます。

### 知財活動もグローバル化を

**渡部** 知財の裾野を広げることと、戦略的なレベルで知財を根づかせること、その2つが社会イノベーション事業をさらに拡大していくうえで欠かせないわけですね。

**鈴木** そのためには、知財部門のマインドセットを変えていく必要があります。私自身は、知財部門は社内特許事務所で終わらずに、知財コンサルティングの役割を果たせるようになるべきだと考えています。いわゆる特許のスキルに加えて、ビジネスリテラシーのようなものも併せ持つことが、協創事業には必要になるでしょう。その具体的な取り組みが、今ご紹介した、協創事業の現場に入って行く活動です。さらに今後は、R&Dの社会イノベーション協創センタに対応するような組織を知財部門の中に作り、活動を充実させていきます。

**小島** 企業の成長の駆動力となるのが競争優位性を持つ技術やノウハウであることを考えると、厳しいグローバル競争を勝ち抜かなければならないこの時代、研究開発戦略、

知財戦略、経営戦略が完全に一体となる必要があります。お客様との協創活動をグローバルに進めていくためにも、ビジョンはもちろん、人財育成や組織のあり方なども含めて、3つの戦略をより緊密に連携させなければなりません。

**鈴木** 研究開発戦略、知財戦略、経営戦略の三位一体の大切さはこれまでも言われていましたが、以前はそれらが順次的・連続的な関係にあったのが、有機的に重なり合う形に転換していくことが求められていますね。

**渡部** そのためには、リソースの統合プロセスを全社的に、グローバルに見直す必要があると思いますが、オープン&クローズ戦略の中で、グローバル化への対応についてはどうお考えですか。

**小島** 社会イノベーション事業、協創事業は地産地消という面が強くなるため、グローバル地域戦略は非常に重要です。R&D拠点の増強も含めて、現地の自律性を高め、意思決定のスピードを早めていくことが欠かせません。一方で、さきほどお話ししたように、日立グループ共有の資産を活用するためのプラットフォームづくりも必要です。R&Dも知財も、地域の自律性とプラットフォームをバランスよく設計することが今後の課題と言えるでしょう。

**鈴木** 知財活動も、これまでのような国内の研究開発リソースを起点に海外で特許取得するという輸出型から転換していかなければなりません。ただ、リソースが分散してしまっただけではグローバルに有効活用できないという問題も出てきます。協創事業の現場で、知財の最適な活用をサポートできるグローバル人財の育成や確保にも、今後力を入れていきます。

**渡部** 日立グループが進めているグローバルな顧客協創活動のためには、知財活動にもパラダイムシフトとグローバル化が必要であることがよくわかりました。社会イノベーション事業を通して、日立グループの豊かな知財が、世界のさまざまな地域で社会に貢献することを期待しています。



#### 小島 啓二

日立製作所 執行役常務  
CTO 兼 研究開発グループ長

1982年日立製作所入社、中央研究所長、日立研究所長を経て、2014年より現職。  
博士（情報科学）。  
電子情報通信学会会員、情報処理学会会員。



#### 鈴木 崇

日立製作所 専門理事  
知的財産本部長

1978年日立製作所入社、知的財産権本部IPビジネス本部長、Hitachi Global Storage Technologies, Inc. (現 HGST, Inc.) Vice President Intellectual Property、知的財産権本部副本部長を経て、2011年より現職。