

3Mにおけるイノベーションと知的財産

島田 正 志*



はじめに

当社は、3Mジャパングループ、そして、世界70以上の国と地域でビジネスを行う3Mの一員として、50年以上にわたり、産業関連全般から生活関連に至るまで、幅広い分野で製品やサービスを創出しています。その原動力は、3M独自の企業文化のもとで育まれた自律的かつ創造的な研究開発活動にあると考えます。また、製品開発から生産、供給のあらゆる工程でグローバルなネットワークを活用し、更には、アイデアやノウハウ、多彩な技術を融合することで、お客様や社会の課題に応えるイノベティブな製品やソリューションを提供している点も特徴として挙げられます。現在では、日本国内のお客様のみならず、日本発の3M製品を全世界に向けて供給し、3Mジャパングループとして約30,000種類、3M全体としては約55,000種類の製品を展開しています。

イノベーションと新製品開発

当社は、1つのアイデアを次のアイデアや用途に結びつけるイノベーションの連鎖により、過去に存在しないユニーク且つ多彩な新製品・サービスを生み出すことを得意としてきました。このような、新製品開発力を支えているのが、「テクノロジープラットフォーム」と呼ぶ、汎用性の高い45以上の技術基盤です。これらの広範な技術基盤を活かし、独創的な方法で組み合わせることで、製品開発を推進しています。例えば、「高精細表面テクノロジー」は、OHPのフレネルレンズを製造する際、フィルム表面に微細な構造体を連続して作る技術から発展したものです。この技術基盤から道路標識用反射シートや3次元の塗布研磨材が生まれたほか、フィルム表面に微細なプリズムを成形する技術や光をコントロールする技術を加えることで、液晶の輝度を上げるフィルムが実現しました。このようにして創出される新製品については売上目標を数値化しており、全売上高のうち、発売から5年以内の新製品が占める比率を40%にすることを目標としています。

Our Vision

2012年、3Mは以下に示す新しいビジョンを掲げました。

- ・ 3M Technology Advancing Every Company
- ・ 3M Products Enhancing Every Home
- ・ 3M Innovation Improving Every Life

* 住友スリーエム株式会社 常務執行役員兼チーフ・テクニカル・オフィサー Masashi SHIMADA

また、同時に定められた6つの戦略の1つには“Invest in Innovation”が含まれています。これら3Mグローバルとしてのビジョン、戦略を通じ、技術、製品、イノベーションが3M成長の中心であり、また不可欠である、とのメッセージがより明確になりました。当社としても、差別化され、競争力のある新製品開発を加速しているところです。

知的財産への期待と課題

上述のように、過去に存在しなかった新しい製品を広い分野に数多く提供することで成長を目指すというビジネスモデルを有する当社にとって、知的財産権の力は大きく、3M創成期よりビジネスと知的財産権とは深く結び付いていました。社内においても、Intellectual Property is imbedded in 3M's DNAという言葉がしばしば用いられ、知的財産は、3Mの成長及び新たな研究開発投資のために必須のものとして位置づけられています。

特に、近年のようなスピードと多様性が求められるビジネス環境においては、時代の先を行くソリューションを如何にして知的財産で守り、ビジネスとして大きく成長させ、更に次の新たなアイデア、イノベーションの創出につなげていくか、という視点がますます重要になってくると思われます。加えて、3Mビジョンのもと、新たな技術、製品、イノベーションに基づき事業を発展させていくためには、それらの競争力を高め、差別化を可能とする知的財産が必要不可欠なことは明らかです。

具体的に、知的財産活動の観点からは、適切な権利を、適切なタイミングで、適切な国において取得・活用することが従来に増して大切になってきていると考えます。そのためには、知的財産ポートフォリオを理解し、これに基づき知的財産戦略を構築する必要があります。ポートフォリオマネージメントの役割は、保有する知的財産全体のコスト管理という観点から、ビジネス価値の創出という観点へシフトするべきです。また、自社だけではなく、競合や顧客が保有する知的財産ポートフォリオの分析も重要になります。知的財産戦略についても、画一的なものではなく、各国のビジネス実態、製品やマーケット毎の特性に対応できる柔軟性が必要とされます。

これまで、知的財産に関する業務は、米国3M本社主導で進められてきました。しかしながら、現在、売り上げの多くを米国外で占める以上、今後は、当社を含めた各国3Mグループ会社がより大きな責任を持ち、ポートフォリオマネージメントや戦略業務を進める上で必要な情報を自ら入手、分析し、グローバルに発信していかなければなりません。戦略の方向性についても、自己で判断できる能力を高めることが求められています。

知的財産担当部門に対しては、法律的な専門性はもちろんのこと、ビジネス及び技術を深く理解し、ビジネスパートナーとして、知的財産に関するポートフォリオマネージメントや戦略業務における中心的役割を担い、事業の成功、成長に貢献することが強く期待されます。更に、このような知的財産ポートフォリオの活用、知的財産戦略についての理解は、知的財産部門のみならず、研究開発、製造、営業、マーケティング、他のスタッフ部門に浸透してこそ、より高い効果を発揮するものと思われます。

その実現には、本誌においても既に議論されているところではありますが、研究開発部門、知的財産部門及び企業内各部門における更なるコミュニケーションや連携が必須となります。当社全体として、知的財産ポートフォリオの活用、知的財産戦略の立案・実行を自らの業務として取り組むことが可能となるような、知的財産マインドの醸成、知識の向上、ツール・プロセスの強化を進めていきたいと考えます。