

2018年度日中企業連携会議報告

日中企業連携PJ*

抄録 2018年度日中企業連携プロジェクトの総決算として、2019年3月に東京、北京、上海にて日中企業連携会議を開催した。議論のテーマは、全会議共通で「事業の発展と知的財産」と「グローバル環境における知的財産マネジメント」を取り上げ、参加各企業からの発表と発表に基づく議論を行った。いずれの会議にも中国を代表する多分野の企業が出席し、急激に変化するビジネス環境のなかで知財部門が担うべき機能や人材像、グローバルな知財管理体制、海外特許事務所の管理等について活発な議論を行った。議論を通じて日中の知的財産の活用や管理に関する違いを浮き彫りにし、また具体的事例からの気づきを得ることができ、日中双方の参加者に刺激と友好をもたらす会議となった。

目次

1. はじめに
2. 第8回広東日中企業連携会議（東京）
 - 2.1 開催日時、場所、参加者
 - 2.2 会議の概要
3. 第12回北京日中企業連携会議（北京）
 - 3.1 開催日時、場所、参加者
 - 3.2 会議の概要
4. 第11回上海日中企業連携会議（上海）
 - 4.1 開催日時、場所、参加者
 - 4.2 会議の概要
5. おわりに

1. はじめに

日中企業連携会議の歴史は、上海で2005年4月15日に開かれた「日中企業連携・知財フォーラム」に遡る。それ以降、北京と上海にて継続実施してきた。2012年度には、2011年度国際知的財産保護フォーラム（IIPPF）での広東省関連企業との連携会議を引き継ぎ、広州で広東・日中企業連携会議を開催した。本年度は、第8回目となる広東会議を初めて日本で開催した（以下、東京会議とする。）。また、中国にて第

12回目の北京会議、第11回目の上海会議を開催した。

2. 第8回広東日中企業連携会議（東京）

2.1 開催日時、場所、参加者

3月5日に東京の飯田橋レインボーホールにて開催。日本側は日中企業連携プロジェクトのメンバー企業の知財部門長相当の方、中国側も広州知識産権局が指名した企業のトップまたは知財部門長相当の方をお招きし、同時通訳を通して発表および議論を行った。発表企業、発表者と内容を表1に示す。

2.2 会議の概要

総勢200名を超える参加者のなかでJIPA 浅見理事長（当時）、広東省知識産権研究会 袁副理事長の挨拶で開会した。

浅見理事長（当時）からは、広東省知識産権研究会一行への歓迎の言葉とともに、日中企業

* 2018年度 Project for Corporate Cooperation between Japan and China

表1 東京会議の発表企業と発表者

(敬称略)

テーマ	日本企業発表	中国企業発表
事業の発展と知的財産	長澤 健一 (キヤノン) 「次の時代を支える知財部門の有り方」	朱 武 (奥翼電子) 「当社発展のため如何にして知財部門の力を発揮するか」
	水方 勝哉 (ダイセル) 「知財部門が発揮すべき機能」	胡 美龍 (広州化学) 「イノベーションの集成と知的財産権」
	奥脇 智紀 (ソニー) 「ソニーの事業の発展と知的財産」	許 淑文 (白雲山製薬) 「知財力」による「競争力」の向上
	大水 眞己 (富士通) 「富士通の知財戦略実践例」	桂 燕 (Tencent) 「インターネット企業から見る特許の価値評価」
グローバル環境における知的財産マネジメント	木全 政弘 (三菱電機) 「グローバル環境における知的財産マネジメント」	孫 明岩 (美的集団) 「美的の知財管理」
	竹宮 啓介 (京セラ) 「IPリスクマネジメント」	王 鵬 (金発科技) 「企業の海外特許リスク対応」
	谷澤 靖久 (古野電気) 「グローバル環境で勝ち抜く企業の知財戦略」	劉 明 (珠海格力電器) 「海外知的財産事務所管理」
	池村 治 (味の素) 「味の素の知的財産活動」	廖 寒松 (深圳市景田食品飲料) 「M&Aと知的財産権」

連携会議の沿革、意義、今後への期待が述べられた。袁副理事長からは、広東において知的財産はイノベーションの発展と成長を支えており、本会議は日中企業双方にとって知財分野で最大限のサポートをもたらすものであると挨拶された。

続いて、JIPA 竹本参与から、「日中企業連携会議の沿革および今後の展望」と題し、劇的に変化するグローバル環境において、日中企業連携から勝ち抜く企業の知財戦略をいかに学ぶかという視点で講演があった。

連携会議に入り、テーマ1「事業の発展と知的財産」、テーマ2「グローバル環境における知的財産マネジメント」の二つのテーマにつき日中それぞれ4社が発表し、議論を行った後、会議にオブザーバ参加している出席者との討議を行った。午前はテーマ1、午後はテーマ2について、上記の工程で会議が進められた。

最後に、JIPA 池田常務理事からの全体講評があり、閉会した。



図1 東京会議の集合写真

事業の発展と知的財産

中国からは電子ペーパー製造企業、化学系企業、製薬企業、インターネットサービス企業という多方面から中国を代表する企業が出席した。日本からはキヤノン 知的財産法務本部長澤本部長、ダイセル 知的財産センター 水方センター長、ソニー 知的財産センター 奥脇センター長、富士通 法務・コンプライアンス・知的財産本部 大水本部長代理が発表を行った。モデレータは、日立製作所 戸田知的財産本部長が務めた。

日中参加企業の発表概略を以下に示す。

日本企業

キヤノン『次の時代を支える知財部門の有り方』

キヤノンでは、伝統的にIPランドスケープを示唆した活動を行っていた。デジタル化・ネットワーク化の影響により、関連特許の数が増加する中で、従来とは異なる知財活動が求められている。BtoBでは、調達部門との情報交換による、ビジネス上流を意識した特許ポートフォリオの構築が重要となる。また、従来の開発部門・事業部門・知財部門による三位一体の活動に加え、販売部門との連携により、ユーザのニーズ調査が求められている。このような中で知財部門は、経営に対してアドバイスを行う将来の水先案内人となることが求められる。

ダイセル『知財部門が発揮すべき機能』

第4次産業革命による環境変化が起こるなかで、知財部門が発揮すべき機能の1つは知識創造である。知識創造とは、知識・情報創造型の活動であり、知財部門は能動的・自律的に他部門の活動パートナーとして貢献する。知識創造を支える体制として、事業部門や企画部門、研究開発部門、および知財部門が三位一体となりプロジェクト毎にチームを構成する取り組みが紹介された。加えて、知財部門は、知財価値向上、イノベーション促進等、企業の持続的発展に貢献する。

ソニー『ソニーの事業の発展と知的財産』

知財権を道具・手段という認識でとらえた活動事例が紹介された。ゲーム事業では、ゲームデベロッパやコンテンツサプライヤと共にエコシステムを構築している。知財権を活用して模倣品や非ライセンス品を排除することで、エコシステムの健全性確保に努める。また、開発中止となった新素材の特許を活用し、知財部門が

出口戦略を検討し、他社と連携して事業化を行った。今は顧客起点で新しい産業が創出され、アジャイル開発が主流となる中で、従来戦略に加え、知財視点からの新たな働きかけも重要となると考えている。エコシステムは他社との連携が不可欠で、自社の強みを理解して、パートナー選定やビジネスモデル等を検討することが重要である。

富士通『富士通の知財戦略実践例』

SDGsと企業の関わりでは、将来から逆算するバックキャスト視点、デザイン思考が必要である。過去は垂直統合型であったが、今はエコシステムで一気に作り上げる時代になり、他社の埋もれた技術を掘り起こしていくことも重要である。特許は技術のショーケースであり、特許の後ろにあるテクノロジー・ノウハウを示すことが出来るものと考えている。WIPO GREENに2017年から参加しており、自社技術を示しながら、自社には無い技術をもつ他社との共創を目指している。

中国企業

奥翼電子『当社発展のため如何にして知財部門の力を発揮するか』

2008年に電子ペーパー、リーダーの開発を始め、現在は米国に製品輸出もする先進企業である。2012年に欧州市場への進出の際に生じた知的財産の紛争が契機となり知的財産権に対する意識が変わった。現在、知的財産部門は経営層に直結する組織である。2013年には調達部門を取り込んで組織再編し、製品出荷の際には知的財産部門の承認が必要である等、知財リスクに対して厳格な体制を取っている。

特許調査と管理機能も充実させ、知財戦略の立案と実行、自主開発の方向性、市場調査も知的財産部門が担い、海外進出における国選定等の高度な経営に直結する判断も担っている。知

財係争を経験したが、その中で相手方特許の無効化に成功し、自社の知名度も向上した。自らが歩んだ経験をもとに、企業設立後はまず知的財産部門を設けその機能を充実させるべきであると提言する。

広州化学『イノベーションの統合と知的財産権』

航空機や携帯端末等を統合した製品を視野に入れて活動しており、これらの将来製品ではイノベーションを集積する要素と、技術から製品、製品から商品になるには産学官の連携が不可欠であり、そこには知的財産権が深く関わるべきと考える。製品は社会に受け入れられて初めて商品となり、技術はその技術を適用した製品が社会に受け入れられて初めてその価値が分かる。そのためには、イノベーションを集積させることが重要であり、複数のリーディングカンパニーが互いに技術を持ち寄りそれらを集積することが成功につながる。成功例として、中国科学院のハイテク合成技術と上海企業の配合技術の連携により数年で水性ペンキを開発し世に出したことが挙げられる。今後は、知財の管理、成功した商品がもたらした利益の分配、技術の統合をしていくと締めくくった。

白雲山製薬『「知財力」による「競争力」の向上』

化学技術、取引の全般を扱い、2,000以上の製品を保有する、売上1,000億元を超える製薬会社。知財部門が審査を行うフローが整っており、知財部門には大きな権限、責任がある。M&Aでは知財部の介入は必須で、権利の安定性なども評価している。中国の製薬業界はまだジェネリックが中心であり、特許の無効化を勝ち取るパテントチャレンジがよく行われているとのこと。ただし、ジェネリックを販売する中で、商標、包装などの観点からの権利化は行っている。

Tencent『インターネット企業から見る特許の価値評価』

モバイルインターネットの急速な拡大を背景に中国最大のプロバイダの一つになっており、WeChatの世界ユーザは10億人を超える。知財活動でも、インターネット企業の中で第2位の特許数を有するまでになっており、特許の価値評価は重要になっている。企業から見た特許評価における3つの重要要素として、技術の質、法的な質、特許価値の3つの角度があると考えている。技術の質については、先進性、難易度、成熟度を考慮するが、技術効果と直結するユーザ体験も重要と考えている。法的な質として、権利の質、明細書の質、証拠の明確性などを考慮する。法的な質の管理には、例えば事務所管理等も重要と考えている。特許の評価については絶対的な基準は無く、特許評価の真の価値はイノベーションの創出にあると考えている。

発表に続く議論では、奥翼電子からキヤノンに対しパテントトロールに対する手立てについての質問がなされ、その対策への関心の高さがうかがえた。また、中国企業からダイセルに対し、技術者の離職時の自社技術の流出防止に関する質問と、出願と技術ノウハウとして秘匿するか判断に関する質問がなされた。また、1つの製品に複数の部門が関与するのか、権利侵害の証明が難しい技術の特許出願要否の判断、職務発明の帰属等に関する詳細な質問がなされ、中国企業における課題を認識できるとともに、知財管理に対する意識の高さや積極性がうかがえた。

日本企業からは、奥翼電子に対して、自社コアコンピタンスを守るための活動に関する質問がされ、これに対して、ライバルといかに差異を設けるかにおいては、細分化されたサプライチェーンをコントロールすることが重要であり、その手段として自社事業以外の事業を行う

企業に対しても権利行使を行う等の対応も考えたとの回答があった。また、同社の製品出荷時に係争に巻き込まれたとの発表を受けて、国や状況に関する質問がなされ、ドイツで顧客が欧州での差し止め請求を受けたことがあり、訴訟費用も発生したが顧客に代わって訴訟対応を行い解決したとの回答があった。また、日本企業から広州化学に対し、イノベーション集積のために知的財産部門の業務の詳細に関する質問があり、これに対しては、調査を行い、方針をコントロールすることが重要との回答があった。また、同社のブランドに関しても質問があったが、国営企業としてのブランド向上策を検討しているとの回答があり、全体として知財に対する各社独自の取り組みや課題がうかがえる内容であった。

グローバル環境における知的財産マネジメント

本テーマでもグローバルに発展を続けている電機メーカ、素材メーカ、食品会社など、現在の中国を代表する企業が参加した。日本からは三菱電機 知的財産センター 木全センター長、京セラ 知的財産部 竹宮部長、古野電気 技術研究所・知的財産部 谷澤部長、味の素 知的財産部 池村部長が発表を行った。モデレータは、中国の京信通信システムの李氏が務めた。

日中参加企業の発表概略を以下に示す。

日本企業

三菱電機『グローバル環境における知的財産マネジメント』

三菱電機の知財関連組織と、海外知財駐在員による海外拠点の支援体制、海外出願件数の動向等について説明した。三菱電機では、2020年度までに連結売上高5兆円を達成することを目標にしており、そのために、海外での売上を増やしていくことが重要課題となっている。海外

での売上が増えるにつれて、海外での出願権利化活動も活発になっており、特に、欧州・米国・中国・東南アジアには知財駐在員を置いて、三菱電機及び関連会社の知財活動を支援している。また、米欧中等の主要国への出願については、三菱電機が指定した特許事務所に委任する体制としており、指定した海外特許事務所に対しては、品質・コスト・納期を管理するとともに、当社の標準的な業務手順を指示した「業務ガイドライン」を展開し、知財業務の標準化を図っている。

京セラ『IPリスクマネジメント』

IPリスクマネジメントについて紹介があった。ノウハウ秘匿に主眼を置いた知財活動であったが、国内競合他社や米国NPEとの係争等を通じ、グローバルな特許出願活動を活性化させている。京セラの会社としての考え方をベースに他社特許を尊重する知財方針をもち、技術者一人ひとりが「知財保護担当」として、特許ウォッチングや係争対応に関わっている。多様な事業領域をもつことによる弱みを克服して強みを活かすための知財体制として、各事業部の知財担当者と知財部とが連携するリエゾン体制を採用。米国NPEとの係争でも、会社の考え方をベースに、不当な要求に屈せず正しく戦い抜くことを心掛け、係争・訴訟数の減少に寄与していると考えている。知財部門が責任部門としての意識をもち、ポリシーをもって各部門の取りまとめ・発信・施策実行することが必要である。

古野電気『グローバル環境で勝ち抜く企業の知財戦略』

グローバル事業展開に即した国内外特許出願とポートフォリオの構築のあり方について紹介があった。同社の主力事業である船用電子機器について、商船向け、漁船向け等カテゴリーごとに主力市場、競合を見据え、各国における知

財制度、権利保護の状況も加味して出願国を決めること、日本語明細書作成の際は外国出願を意識した明細書となるよう代理人に明細書記載方針を示していること、外国出願に際しては現地代理人との直接的なコミュニケーションが重要との認識の下、すべての外国出願は国内代理人を介さず直接現地代理人に依頼していること等の紹介があった。

味の素『味の素の知的財産活動』

味の素の知財活動、人材育成について説明があった。知財のスペシャリティでR&Dと事業をつなぎ、味の素グループの競争優位の確立・利益創出を進めており、各現地法人が主体的かつ効率的に模倣品対策を行えるよう商標侵害対策虎の巻の英訳版を配布するなど、グローバル管理を行っていることが紹介された。また、人材育成の考え方、施策について紹介があり、ストーリーを語れる知財担当者の育成を通じて、知財戦略を実行していくことが紹介された。

中国企業

美的集団 (Midea)『美的の知財管理』

Mideaは昨年50周年で、中国では老舗企業。1980年から会社買収等により家電事業に参画し、主力事業は家電、ロボット、物流等。2008年から中国国外15カ国に事業展開しており、マーケットは世界中にわたる。従業員は合計13万人（国外は3.5万人）、R&D人員1万人。

知財の組織体制は、市場変化に合わせて対応できるよう、1年ごとに大規模な組織見直しを行い、半年ごとに細かい調整を行う。成熟した知財戦略はないが、経営戦略に沿った知財活動を行うべく、臨機応変に対応しており、R&Dイノベーションの保護、自由なマーケットの保証、競争優位性の確立を目指している。

知財活動は知財部門に限らず、CEO、開発部門、経理部門、広報等を含む組織横断的な活

動を行っており、各部門に知財活動に関するKPIを策定している。知財問題がある場合に知財審査結果が重視されるよう、「一票否決制」のシステムを導入している。

金発科技『企業の海外特許リスク対応』

プラスチック製造で中国国内シェアトップの素材メーカ。研究開発メンバーは600名程度。

海外紛争への対応は、まず多方面で証拠を集め、会社役員、経理、内外弁護士で対応チームを作る。特許は、企業の経営を担保するという目的を達成するための手段のひとつと考えている。紛争においては、国内企業とはバランスをとり、海外企業には積極的に対応する方針である。製品が中間材料で証拠収集が難しいため、早期にリスク分析を行い、対応策を策定しておく。知財活動においては、社外のコンサル（代理人事務所）を使って分析を行い、社内リソースを削減する。代理人事務所は、評価により4つの等級に分類し、等級が最も高い事務所に外国出願を依頼。海外事務所の選定においては、海外事務所を選定後、国内事務所を追加する方針である。権利化の見込みを把握して外国出願を検討し、また各国の制度を研究して、コスト管理を行う他、特許保険を活用している。

珠海格力電器 (Gree)『海外知的財産事務所の管理』

1991年設立。空調設備、スマート設備、空気熱源ヒートポンプ、携帯電話、冷蔵庫等を主製品とするグローバル企業。家庭用空調設備の生産販売量は、13年連続世界一で、2017年の売上高は1,500億RMB、純利益は224億RMB、スタッフ9万人程度。M&Aは行わず、すべて内製化で対応。1か所にリソース集中型で海外にR&D拠点は無い。

海外事務所選定においては、国家・地域（言語、知財権の種類）、場所、規模（実力判断の

1つのファクター)、得意分野、スタッフ構成、コストパフォーマンス、管理体制、時差、翻訳力を評価し、権利化プロセスと訴訟プロセスの分離を考慮している。海外事務所は、国内事務所による間接管理または直接管理の両方を試し、今後は主に直接管理を実施する予定である。

深圳市景田食品飲料『M&Aと知的財産権』

中国飲料産業の20強で、特にミネラルウォーターが有名で、数々のスポーツの世界大会のスポンサーになっている。

知財部門は、法務部内に設置された社長直轄部門である。商標、意匠、特許、著作権の管理を実施。

M&Aのターゲットは、特許技術、技術社員取得目的の場合はイノベーション型ベンチャー企業、商標取得目的の場合は知名度の高い大企業である。デューデリジェンスにおいては、権利帰属リスク調査、地域性リスク調査、時間的リスク調査、訴訟または無効係争リスク調査、法的リスク調査を実施。権利帰属リスク調査では、ターゲット企業の知財関係の契約、規定（ライセンス、売買、職務発明規定、知財質権設定等）を審査する。訴訟または無効係争リスク調査は、過去5年以内に関与した訴訟案件について審査を行う。その他、出願中または審査過程の知財権について、拒絶理由通知の内容、意見書および利害関係人の意見等を調査し、潜在的な係争リスクを明確化する。

発表後の討議では、金発科技に対し、「特許保険」について詳細な説明を求めた。特許保険は、国外での特許訴訟に関連した保険、および外国出願の権利付与に関連した保険である。外国出願の権利付与に関する保険では、企業、代理人、業界などの情報に基づいて金額を計算し、外国出願が拒絶査定になった場合には、保険会社が出願・権利化費用を支払うもので、コスト

回収の手段のひとつであるとの回答があり、中国独自の制度を知ることができた。また、金発科技に対し、外国事務所の選定について具体的な取り組みを尋ねた。外国事務所の選定においては、同業者の候補のうち、優秀ではあるが最終的に提携しなかった事務所から自社に適したものを選定する方法をとっているとのことだった。また、事務所毎に得意な技術領域があるが、国内事務所と提携済の事務所が必ずしも希望の技術領域が得意とは限らないため、外国事務所を選定してから、その事務所と提携している国内事務所を追加しており、事務所選定においても知財意識の高さをうかがわせるものであった。

その他、日本企業からMideaに対して、海外R&D拠点でなされた発明の管理について詳細を尋ねたところ、Mideaからは、自社の発明のうち90%は国内でなされているが、全発明について、共通のデータベースで情報共有しており、管理体制の充実がうかがえた。

さらに、中国企業の特許出願数が急増するなかでのオペレーション面での対応、特許の質の維持、評価について尋ねたところ、Greeからは、知財活動の活発化に合わせ人員採用を大幅に増加したこと、国内外で統一した管理ソフトの導入や資料のフォーマット化、システムの改善等の社内システム整備に力を入れたとの回答があった。また、特許の質の維持、評価については、優秀な国内の代理人事務所を利用するとともに、事務所を直接管理することで、特許の質維持に努めているとの回答があり、社外リソースを積極的に活用していることが確認できた。

中国企業からは、三菱電機、京セラに対し、知財活動における事業部間の差異への対応、事業部との方針の違いへの対応、事業部への知財教育に関する質問があり、事業の多角化に対応した知財管理制度に強い関心があることがうかがえた。また、東南アジア諸国における法整備に対する働きかけや模倣品対策、国外での商標活用

や管理等に関する具体的な取り組みが議論され、グローバル化と知財意識の高さが感じられた。

最後に会場の参加者から、金発科技に対して、中国における訴訟対応のための証拠収集についてアドバイスが求められ、金発科技からは、ディーラを通して対象製品を購入する他、関連企業や大学、顧客を通して購入することが紹介された。また、Greeに対し、商標が1万件登録されていることについて、不使用取消等のリスクに対するマネジメントについて質問があったが、Greeとしては、サブ事業分野で商標登録しなかったために訴訟が多発した経験から、関連事業の全カテゴリーで商標権を取得しているとの回答があった。

日本企業に対しては、中国企業から特許件数増加に伴う維持費用拡大の中での不要特許処分に関する質問があり、中国企業の知財管理における課題を感じられた他、日本企業から、中国での訴訟や営業秘密管理に関する質問があり、日本企業の中国での知財管理に対する関心の深さを感じられた。

3. 第12回北京日中企業連携会議(北京)

3. 1 開催日時, 場所, 参加者

3月22日に北京の西郊賓館にて開催された。日本側は日中企業連携PJのメンバー、中国側は、PPACが指名した企業が参加した。

発表企業と内容を表2に示す。

3. 2 会議の概要

PPAC 孟会長, JIPA 竹本参与の開会挨拶で開幕した。

PPAC 孟会長からは、知的財産権は科技技術強国を実現する重要な戦略的手段であり、中国企業の知財意識や知財マネジメントのレベルも政府の牽引の下で着実に向上していること、企業により組織されたPPACの最近の活動、本

会議の盛会を望む旨が述べられた。

続いて、JIPA 竹本参与からは、急激に変化するビジネス環境のなかで、本会議を通して日中企業同士のグッドプラクティスを共有し、両者にとって学びと刺激が多いものとなることを期待するとの挨拶があり開会した。

北京会議でも東京会議と同様の二つのテーマにつき、日中それぞれ4社が発表を行った。発表後は、発表企業同士の討議を行った後、会議にオブザーバ参加している出席者との討議を行った。午後の議論に入る前に、アイビーハウスネットワーク発展科技より、中国の知財動向に関する発表があった。

最後にJIPA 池田常務理事, PPAC 任副会長代表長からの講評をもって閉会した。



図2 北京会議テーマ1発表者集合写真

事業の発展と知的財産

中国からは、自動車、AIソリューションビジネス、電気、半導体等の多分野の企業が出席した。日本からは、ダイセル、富士通、ソニー、キヤノンが発表を行った。日中参加企業の発表概略を以下に示す。なお、ダイセル、富士通は、東京会議と同様の内容であった。

日本企業

ソニー『ビジネス環境の変化にあわせた知財活動』

特許ポートフォリオ管理、知財インキュベーション活動、知財の活用方法の説明と、第4次

表2 北京会議の発表企業

テーマ	日本企業発表	中国企業発表
事業の発展と知的財産	ダイセル 「知財部門が発揮すべき機能」	北汽集団 「グループ企業の知財管理システムの構築」
	富士通 「富士通の知財戦略実践例」	北京旷視科技 「企業における知財管理“12345”」
	ソニー 「ビジネス環境の変化にあわせた知財活動」	国家電投 「技術イノベーションにおける全プロセスにおける知財管理」
	キヤノン 「知財評価」	恒宝 「知財価値評価の展開」
グローバル環境における知的財産マネジメント	味の素 「グループ企業におけるグローバル知財管理体制」	東旭集団 「企業における知的財産管理システムの構築」
	古野電気 「グローバル事業展開に即した国内外専利出願とポートフォリオの構築」	LENOVO 「企業発展に適応する知財マネジメント」
	京セラ 「IPリスクマネジメント」	漢王科技 「知的財産権を尊重した技術創新」
	三菱電機 「戦略的な海外特許事務所の管理」	CloudMinds 「パテントパートナーシップ計画は人工知能+ロボット時代に何をもたらすか？」

産業革命の中での知財創出活動や標準化活動についての考え方の紹介があった。知財部門主導のインキュベーション活動として、必要な技術領域について、適切な社外パートナーを探し出し、少額の投資や社外パートナーへの知財サービス提供を行いながら、発明や技術知識の創出やその技術領域内のネットワークを構築する活動を行っている。

キヤノン『知財評価』

知財部門、事業部門が情報を共有しながら、各々トップが役員として経営層に意見具申する仕組みを持っている。知財評価は、発明の提案から権利消滅までの各段階で実施している。オープンイノベーションの中で、競争領域技術の保護のために重要となるオープンクローズ戦略における判断基準、特許実施時の評価、権利維持要否検討のための評価についてキヤノンの考え方が紹介された。

中国企業

北汽集団『グループ企業の知財管理システムの構築』

北汽グループの知財管理センターは、統一された『北汽グループ知財管理規則』を制定し、グループ及び各所属企業の知財管理の年度計画を毎年統一して立案・査定している。知財管理センターは、グループ及び各傘下企業間で優れた知財のマッチング・利用及び「相互接続」も推進し、グループの核心的競争力を高める役割をもつ。知財管理センターが全グループの知財部員に対する統一的研修及びトレーニングも責任をもって遂行しており、社員の知的創造レベルを向上させる役割をもっている。2018年には全グループで計20数回の知財トレーニングを実施し、2,000人超の従業員が参加している。

北京旷視科技『企業における知財管理“12345”』

AIのベンチャー企業である。2011年に設立、

当時30名規模の企業であったが、現在は2,000名規模に至る。AIを中心としたソリューションビジネスを行っており、画像認識や、AIをスマホやセキュリティシステムに活用している。2016年には中国のAIユニコーン企業として選出された。企業における知財管理の目標、対象、信念、原則、ハンドリングについて説明があった。知財管理の信念として、各部門で知財の力を活用し会社の全体のバリューをあげていくこと、全ての関係者とWin-Winの関係を築くこと、立法・司法・法執行の動向を元に十分に将来の予測を立てながら進めることが説明された。また、知的財産のグループとしては専門能力、プロ意識、ビジネス思考を重視しており、一連の研修・学習を通じて能力の向上を図っている。また、知財文化は企業の命と考えており、研修、PR、賞罰制度を通じて、上層部を含めた知財意識の強化を行っている。また、知財のリソースとして、各種政府機関・協会団体とのコラボレーションも進めている。

国家電投『技術イノベーションにおける全プロセスにおける知財管理』

国家電力投資有限公司（SPIC）は、中国電力投資公社と国家原子力技術株式会社の合併により、2015年5月に設立。発表では、特許検索の重要性について指摘。特許技術情報検索が、競合他社の分析、パートナーの発掘、科学研究の発展に重要な役割を果たしていることを、具体的な事例と合わせて紹介。企業は、技術秘密の重要性を再認識する必要があり、外部との協力の過程において、双方の技術秘密の内容が混ざらないよう知的財産管理システムを改善する必要がある。

恒宝『知財価値評価の展開』

金融、政府、ICカードなどに関する会社で、1966年に設立、2007年に深圳で上場。国内26社、

海外に10社以上の子会社を有する。知財部はR&Dで競争の優位性を獲得し、営業から情報のFBを獲得して営業に協力し、既存情報の活用によりマーケティング戦略を誘導することも行っている。知財価値はあくまでビジネスを通じて実現することを考えており、保有特許についてもアピール材料とする。

発表に続く議論は、中国企業から発明者の奨励制度について質問があり、日本と中国では政策的な支援に大きな違いがあることが議論された。また、三位一体活動については、どの企業も課題を抱えていたが、ダイセルでは人事発令によりチーム活動を行うという紹介がなされた。特許出願数のノルマについても議論され、ポートフォリオへの意識を高めるには効果的であるが、査定と結びつけるかどうかは難しい問題であることが議論された。また、法制度の整備が十分でない国における知財管理に関する議論がなされ、模倣品等については流通経路を押さえること、各業界団体と協力して対応していくこと、情報管理を徹底することなど、全体視点で方策を考えていくことになるという意見があった。

グローバル環境における知的財産マネジメント

午後の会議の中国側の参加企業は、材料メーカー、電子機器メーカー、IT関連企業、AI関係の企業であった。日本側は、東京会議と同様の企



図3 北京会議テーマ2発表者集合写真

業が発表を行った。中国各社の発表概要を以下に示す。なお、日本の4社は東京会議と同様の内容であった。

中国企業

東旭集団『企業における知的財産管理システムの構築』

液晶ガラスの開発、製造を行う材料メーカ。知財部門は、プロジェクト毎に設置され、プロジェクトにおける戦略を立案し、開発・事業と一体で活動するとともに、知財管理の仕組み作り、知財業務の効率化や制度構築による知財管理体制構築を行っている。知財制度構築は知財管理の基礎と考え、規定やマニュアルの整備に加え、特許情報共有のための月報作成指南等も行っている。

知財人材としては、権利化および知財管理に関する基礎知識を有する初級レベル、豊富な企業知財管理の実務経験やM&A関連の知識を有する中級レベル、知財戦略の立案や、経営スキル、企業内外のリソース活用の知識を有する上級レベルの三段階に分けて人材育成を実施している。業務においては、特許検索および知財法務の業務の比重が大きく、ビジネスに寄り添った活動を重視している。また、M&Aは海外進出における対策のひとつであり、知財は武器という意識から、知財はコミュニケーションツールという意識への変化が必要と考えている。

LENOVO『企業発展に適応する知財マネジメント』

PCからスタートし、PC設備、携帯電話等のデバイス、クラウドサービスを手掛けるIT企業。事業は160か国に広がっており、社員は約5.2万人、特許出願は2.6万件。

企業発展においては、ある事業または国で発展したのち、必ず新市場または新事業での発展をするものと考え、その中には、開拓期と発展

期があり、それぞれに応じた知財戦略をとっている。具体的には、開拓期は競争相手が少ないため強力なライバルの参入を防ぐための特許戦略をとり、発展期は既存のライバルに対する優位性の確保と、新しいライバルの出現の回避を行うための知財戦略をとる。特許の価値は攻めか守りかの目的によって異なるため、各段階で検討が必要であり、また、知財資産管理においては、開拓期は知財の蓄積と購買、発展期は参入障壁が重要であり、知財の購買においては、IBMのGr会社のM&Aにより技術を取得し、海外進出を行っている。また、取得した特許は、戦略的に評価・運用を行う。

漢王科技『知財権を尊重した技術革新』

中科院自動化研究所から独立し、1998年設立。手書き認識技術、顔認識技術を活用した製品、ソリューションの提供、クラウド技術、空気の質検知技術等も提供している。

知財管理部門は、2008年に設立され、副社長が責任者である。知財実務を行う知財部と技術上層部からなる知財評審委員会が、決裁および戦略策定等を行うことにより知財管理を行っている。特許事務所も加えて四位一体で活動し、内部資源だけでなく、外部資源を積極的に活用している。特許は実施率100%で、国際標準1項目、国家標準8項目に関する標準必須特許を保有している。

知財管理は、知財管理制度の整備、知財戦略の策定、知財文化の構築と人材育成、知財プロセスの強化の4つから考えており、発明者に対する執筆賞、OA対応賞や、知財部員に対する優秀ライター賞等、独自のインセンティブ制度を設けている。

CloudMinds『パテントパートナーシップ計画は人工知能+ロボット時代に何をもたらすか?』

世界初のクラウド知能ロボットキャリアサー

ビス事業者で、北京、シリコンバレー、成都、深圳、東京等の複数地域に開発拠点がある。クラウド知能ロボットとは、ロボットの脳となるAIをクラウド上に設置したロボットである。

知財は、ビジネスモデルであり、且つ企業間競争の本質であるとともに、投資目的の保護をサポートし、企業価値を向上させるためのツールである。従業員を企業の知財活動における重要なパートナーと位置づけ、特許に関わる発明完成行為を投資行為に転換する特許パートナー計画を採用。具体的な取り組みとして、特許品質は特許活用によって得られる効果と比例するため、従業員の利益につながる仕組みとして、発明奨励金に留まらず、自社事業で特許が実施されると、その事業の株式を発明者が取得できる制度や、発明者に限らず特許活用貢献したスタッフ（利害関係人）にも奨励金を支払う制度等を制定。発明者のモチベーションおよび出願活動への意識の向上に貢献している。

特許による経営への貢献度を大きくするために、知財担当者には技術、法律、プロジェクト管理、経営の4項目の基本スキルが必要と考え、投資家のように新技術への感度を高くして、独自の思考を持つ人材を求めている。

発表に続く議論では、日本企業からは中国企業の発表を掘り下げる形で質問を行い、東旭では、特許事務所の弁護士および弁理士育成のために特許事務所用ガイドラインを作成すること、事業部門間の意識合わせのためにマンスリーレポートの発行、知財部門主導のプロジェクト立ち上げ等の密なコミュニケーションをとることが示された。また、CloudMindsの奨励制度について、奨励対象となる利害関係人には、商品化したスタッフや間接部門スタッフも含まれ、また、特許活用には事業による特許実施だけでなく、訴訟、譲渡等も対象であり、中国企業による、社員に対し早期にインセンティブを

与える独自の奨励制度の制定が確認できた。

中国企業からは、海外特許事務所管理について、直接管理と間接管理の違い、海外拠点で生まれた発明の管理、国内外における商標活用に関する質問が多く、中国企業のグローバル化と海外事務所管理への関心の高さがうかがえた。また、営業秘密管理、特許調査、グループ企業の知財管理に関する質問や、発明から特許出願の過程における発明者と知財担当者の業務分担等の具体的な質問もなされた。

発表者間質疑に続く会場を交えた討議では、会場のオブザーバから中国企業への質問が集中した。LENOVOでは、社内システムを通じた管理を行っており、発明者による明細書第1稿作成のためのフォーマットを展開する等、各企業の具体的な知財実務の実態を知る機会となった。

4. 第11回上海日中企業連携会議(上海)

4.1 開催日時、場所、参加者

3月25日に上海の発電設備設計研究院の社屋にて開催された。日本側は日中企業連携PJのメンバー、中国側は、発電設備設計研究院をはじめとする上海の企業が参加した。

発表企業と内容を表3に示す。

4.2 会議の概要

上海知識産権局 楊慧氏、JIPA 竹本参与の開会挨拶で開幕した。

上海知識産権局 楊慧氏からは、知的財産保護の強化は日中双方にとって重要であり、知的財産の活用による発展のためには日中双方の企業の学び合いが大切である旨が述べられた。続いて、JIPA 竹本参与からは、世界のビジネス環境の変化や中国の発展について触れられ、本会議を通して日中企業同士のグッドプラクティスを共有し、両者にとって学びと刺激が多いものとなることを期待するという挨拶があり開

表3 上海会議の発表企業

テーマ	日本企業発表	中国企業発表
事業の発展と知的財産	ダイセル 「知財部門が発揮すべき機能」	発電設備設計研究院 「知的財産権による創造支援と事業発展」
	東レ 「R&D段階における知財活動」	灿瑞科技 「知的財産権業務の総括」
	ソニー 「ビジネス環境の変化にあわせた知財活動」	東方国際集団 「知的財産権と企業の発展」
	キヤノン 「知財評価」	西宝生物 「知的財産能力の構築とハイテクベンチャー企業の発展促進」
グローバル環境における知的財産マネジメント	京セラ 「IPリスクマネジメント」	微創医療器械 「微創®の知的財産業務」
	村田製作所 「グローバル事業展開に即した外国特許出願とポートフォリオ構築」	百事通 「グループ法務・主体的権利保護」
	三菱電機 「戦略的な海外特許事務所の管理」	航発商用 「企業における知的財産管理」
	味の素 「グループ企業におけるグローバル知財管理体制」	電科電器 「グローバルな視点からの知的財産管理」

会した。

上海会議でも、東京会議、北京会議と同様の二つのテーマにつき各々部屋を分けて、日中それぞれ4社が発表後、議論を行った。発表後は、発表企業同士の質疑応答を行い、その後、会議にオブザーバ参加している出席者との討議を行った。

テーマ毎の会議が終了した後の閉会式では、各テーマの日中企業それぞれのリーダーから、発



図4 上海会議の発表者集合写真

表および討議内容の総括が述べられた後、最後に、JIPA 池田常務理事、上海市知識産権服務中心 許副主任からの講評をもって閉会した。

事業の発展と知的財産

中国からは電力会社をはじめとして、集積回路設計・製造、ファッション、バイオ関連の著名な企業が参加し、日本企業は、北京会議のメンバーから富士通と東レが入れ替わり参加した。

日中参加企業の発表概要を以下に示す。なお、ダイセル、ソニー、キヤノンは、東京会議、北京会議と同じ内容の発表を行った。

日本企業

東レ『R&D段階における知財活動』

事業のグローバル化に伴い、研究・開発拠点のグローバル化を進め、中国でも研究・技術開発体制を構築。中国固有のニーズ把握による開発力向上と、顧客対応の強化を推進している。

知財関連の人材育成では、研究者・技術者へ

の定期教育として、基礎的な講座、リーダクラスに対する知財管理関連の講座を設置。また、知財実務能力向上のために知財部員を派遣したOJT教育を実施。知財部員は、社内外の講座や勉強会を活用してレベルアップを図り、研究所全体の知財能力向上を目指す。

営業秘密管理では、社内規定の制定、情報の管理徹底、流出防止に努めている他、研究開発部門との共同検討によりオープンクローズ戦略を実施し、高い参入障壁構築につなげている。

中国企業

発電設備設計研究院『知的財産権による創造支援と事業発展』

1979年に前身であるタービンボイラ研究所を再建して設立。国家原子力発電技術および中電と合併。重点事業は、火力発電、原子力発電、ガスタービン発電、新エネルギー開発で、業界内で高い地位を有する。研究者に対する基金や投資を通してイノベーション意識の促進、教育を行い、R&Dのベースを育成している。

知財部門は、会社の上層部直下の科学研究及び業界業務部内に設置され、各事業部内に設けられた知財の専門担当者と連携して業務を行う、三段階管理システムを採用。

新入社員、知財管理者、従業員全員、各事業部のリーダーが対象の4段階の研修を設定。知財管理強化のために、研究プロジェクトの全工程における知財管理、重要プロジェクトにおける知財評価の実施による市場の潜在性、競合動向、知財活用リスクの判断、購買・サプライヤに対する知財管理を含めた知財管理レベルの向上、制度の明確化による知財奨励措置等を行っている。

灿瑞科技『知的財産権業務の総括』

前身は、2005年アメリカで設立された集積回路設計を行う企業である。

知財部門は、上層部直轄の部門である。知財活動では、知財部門に加え、その他の各部門トップが特許責任者となり連携して活動。

社員への知財教育として、世界知財週間に事務所を活用した研修を実施。

知財業務としては、高品質な特許出願を目指し、プロジェクト立上段階から特許計画策定を実施している。特許登録段階における発明者への奨励、創造と特許出願の奨励を設定し、特許査定率は95%。研究成果を実用化し、市場へ応用することを重視しており、特許実施率は90%程度である。2015年に自社システムである特許データベースを作成。主要競合企業の動向や関連技術分野の情報も保存されており、情報に基づいて競合他社の新製品・特許から将来の動向を探り、早期に特許リスクを判断しており、特許紛争はこれまで0件。

東方国際集団『知的財産権と企業の発展』

ファッション、健康およびサプライチェーンを主事業とするグローバル企業。総資産654.1億人民元、従業員7.2万人、2017年の売上高961.1億人民元。

分散型の知財管理を行うとともに、特許情報を活用してイノベーションを促進している。知財管理は、プロジェクトの立ち上げ段階、概念段階、設計段階、マーケット投入前段階、産業化段階の5つの段階に分けて実施。

プロジェクト立ち上げ段階では、研究開発のタイミングを文献調査と分析結果から検討する他、特許権者分析から協業相手を検討する。概念段階では、技術の切口を探求、重要特許分析、パテントファミリーを分析し、ライバルのコア技術を分析する。設計段階では、競合企業の特許の戦略を把握し、回避設計、リスク管理を実施。続くマーケット投入前段階では、技術の発掘・保護を行い、特許ポートフォリオの充実化、技術保護を行う。また、産業化段階では、マー

ケット担当者と連携して競争優位性を確保する他、証拠収集を行い権利行使も実施。また、既存製品に対するニーズを知り、新製品開発につながっている。

西宝生物『知的財産能力の構築とハイテクベンチャー企業の発展促進』

2003年設立。生命科学領域における研究開発、製造、技術サービスを一体的に行うバイオ系ハイテク企業。2016年上場、2017年には西宝生物院士専門家と共同研究所を設立し、産学官連携研究成果の実用化促進を行い、健康製品プラットフォームを確立。政府のサポート体制により知財体制を構築し、政府の政策に素早く対応している。

企業の知財管理体制と能力の向上が、ベンチャー企業の市場競争力向上につながると考え、知財組織、知財制度構築、知財文化確立を進める。また、研究開発への投資も重視。

知財活用では、社会資源の集結による知財活用を推進しており、大学や研究機関と共同で研究開発から販売までを一貫して行うプラットフォームとして機能する。特許の購入、知財による資金調達も含め、知財活用を実施。また、市場動向把握により、権利行使、他社特許購入を行う他、知財活用による資金調達なども行い、会社の発展に貢献する。

発表に続く議論では、発電設備設計研究院の人材育成研修において、知財責任者の人員異動が激しいため、知財責任者としての基本知識習得のための研修を重視していることが示され、人員流動が多い中での人材育成の実態を知ることができた。また、発電設備設計研究院では、知財の分析を通じて市場、競合企業、パートナーの情報を知り、技術の譲渡、移転、自社実施技術の選定等について整理する活動も行う等、経営やプロジェクト方針に知財部門が深く関わ

っていることがうかがえた。

東方国際は、プロジェクト立ち上げ時に、IPC分類を手掛かりに異業種の企業も含めて協業相手を模索しており、製品を意識した技術調達というビジネス意識の高さが感じられた。

中国企業から日本企業に対しては、オープンクローズ戦略、営業秘密管理、発明奨励制度、人材育成等について実務的な質問があがるとともに、技術の世代交代が速い状況での特許出願について互いに議論を交わすことができ、本会議ならではの有意義な討議となった。知財評価に関する質問が多く、中国の知財活動が量から質に転換していく中での関心の高さがうかがえた。

会場を交えた討議では、会場のオブザーバから中国企業への質問が集中し、知財人材育成や社内システムを通じた出願管理、発明者による明細書作成のためのフォーマット展開等、知財業務の標準化やシステム構築等、各中国企業の具体的な知財実務の実態を知る機会となった。

グローバル環境における知的財産マネジメント

中国からは、医療機器メーカ、法律サービス企業、エンジンメーカ、電気会社が出席した。日本からは、京セラ、村田製作所、三菱電機、味の素の4社が出席した。日中参加企業の発表概略を以下に示す。なお、京セラ、三菱電機、味の素の発表は、北京会議と同様であった。

日本企業

村田製作所『グローバル事業展開に即した外国特許出願とポートフォリオ構築』

村田製作所からは、外国出願要否判断、出願国／出願ルートを選定、海外ポートフォリオ構築の考え方についての紹介があった。外国出願要否判断については、まずは、技術部門にて実施状況や想定される市場等についてヒアリングを行い、その後、知財部内にて出願要否・出願国・出願ルートを決定している。この時、製品

の市場、権利活用面等を考慮した上で、出願国及び出願国数を決定している。海外明細書の作成については、各国の審査基準・実務を想定した明細書の作成を行っている。日本基礎出願からの各国出願については、その大部分を国内特許事務所を経由せずに海外特許事務所に直接依頼している。

中国企業

微創医療器械「微創®」の知的財産業務

国内外の特許出願活動が活発で、年30%の特許増加率を有する。グローバル戦略投資をカバーする知的財産権取得戦略として、知的財産権100%を含むM&A取引等も活発に行っている。増加する知的財産について、知財戦略に即して知的財産を管理する一貫した知的財産管理システムを構築している。また、特許出願奨励、特許価値実現奨励、特許無効奨励、特許成果奨励、等からなるマルチなIP奨励によって、各特許の価値を高めている。国際医療機器ブランドの確立のため、知名度とグローバル化を柱とする商標戦略を実行している。海外大学やベンチャーへの投資による新技術の導入戦略、医者やエンジニアとの協力による知的財産権を活用したインキュベーター輸出など、新たな知的財産権運営モデルを探求している。

百事通『グループ法務・主体的権利保護』

2006年設立。業界初のインターネット法律サービス企業として、法律とテクノロジーを組合せた紛争解決サービスプラットフォームを提供。オンライン上の権利侵害の監視、プラットフォームへの投訴、購買鑑定、電子データ証拠保全を行うオンライン権利保護サービス、および情報提供、法商確認、現場調査、購入公証、当局への権利行使、訴訟等を行うオフラインの権利保護サービスを実施している。

航發商用『企業における知的財産管理』

2009年1月に、中国航空発動機集団、上海煙草集団等の共同出資により設立され、商用大型航空機エンジンの設計及び製造を行っている。

発表では、知財管理スキームとその実践について紹介。知財管理スキームは、主にリスクマネジメントの観点から、様々な社内規定を整備するとともに、外部ニーズ及び内部ニーズに基づき、業務プロセス・管理システム等を構築している。知財管理の実践については、特許早期警戒・核心技術の出願計画・知的財産評議について紹介があった。特許早期警戒では、主要エンジンメーカーによる公開特許・登録特許を分析し、四半期ごとに社内向けに早期警戒広報を発行している。核心技術の特許出願計画では、第一段階でコア技術のポイント整理等、第二段階で特許現状と戦略の分析を行い、第三段階で技術形成観点から特許出願計画をまとめる。知的財産評議では、他社権利の侵害リスクが生じた場合に、そのリスクを回避した設計を完成させるための検討を行っている。

電科電器『グローバルな視点からの知的財産管理』

スマート送電配電システムのコア技術、新エネルギー技術に使用される電子部品および付属製品、省エネ及びエコ電器製品の研究開発を行っている。グローバル戦略は主に欧米にクローズアップし、海外進出と外資誘致に積極的で、欧州・アメリカには研究開発センターを設置しているが、これからは一帯一路にも歩調を合わせて進めていく。今後は、リスクマネジメントを行うだけでなく、ビジネス提案をする立場として、知財権活用を考えていく。

発表に続く議論では、中国企業から他社特許調査の方法、海外出願の基準、知財重視の企業風土の醸成方法等について質問があり、日本企

業からは、知財奨励制度、電子データによる証拠保全、M&Aにおける知財部門の役割等について質問があった。また、会場からは、インキュベーションにおける知財部門の役割、権利侵害を受けた際のポリシー、企業グループとしての知財管理方針などについて質問があり、日中企業双方の立場から回答があった。その中で、中国企業から、四半期毎に同業他社の公開特許をまとめ、社内の研究部門に配布される仕組みについて紹介があった。中国企業が東南アジア諸国に出願する場合の特許事務所の選択については、国内事務所の紹介を通じて行われ、事務所評価を定期的に行っていることが紹介された。グループ会社の知財管理については、集中管理・分散管理のメリットデメリットを考慮しながら、柔軟に対応していくことが議論された。

また、全体質問では、技術部門・マーケティング部門との連携について質問がされ、マーケティングが研究開発を主導し、PJの立上げ・形成・評価も行っていることが紹介された。PCT出願のコストの考え方についても議論がなされ、日本はISRを得て、特許性判断ができるというコストコントロールが目的であるが、一方中国では、PCT出願の補助金があるので、費用を気にせずPCT出願できるのではないかという議論があった。権利行使に関する議論もなされ、

中国企業からは日本と中国の訴訟件数の違いが指摘され、中国の法制度を積極的に活用することが提案された。一方、日本では、訴訟に至る前に、警告書等を送付し解決することが多いことも紹介があった。

5. おわりに

本年度の連携会議では、2つのテーマに沿って中国企業と深い議論を行うことができ、中国政府の推進による中国の知財意識や管理体制の急速な発展を感じるとともに、これまでに欧米企業や日本企業が培ってきた知財管理体制と、イノベーションを重視した中国の知財管理体制との融合による、中国企業独自の管理体制や制度、取り組みを知り、日中の違いを大いに感じることができる会合となった。

また、本年度は、広東省知識産権研究会と連携して開催した会議が初の日本開催となり、多くの日本企業の方々に、中国企業の多様な知財管理体制や考え方のみならず、中国企業の発展やその勢いを肌で感じていただける機会を提供することができた。今後、これまでに築いてきた日中企業連携のプラットフォームのさらなる充実を目指し、日中企業連携会議をより有意義で発展的なものとなるよう思考を重ねて発展させていきたい。

【2018年度日中企業連携PJメンバー】

(◎：テーマリーダー)

役員	竹本一志 参与・PJリーダー (サントリーHD), 池田敦 常務理事 (キヤノン)
テーマ1	◎黒澤世理 (キヤノン), 陳莉莉 (東レ中国), 水方勝哉 (ダイセル), 藤永卓士 (ソニー), 江瑾 (富士通)
テーマ2	◎相坂剛充 (味の素), 佐伯昌雄 (三菱電機), 谷澤靖久 (古野電気), 船木由里 (村田製作所), 則松俊英 (京セラ)
事務局	志村勇 事務局長, 古谷真帆

(原稿受領日 2019年7月12日)