

事業構造転換を支える知財活動

今井正栄*



1. はじめに

富士フィルムは、写真フィルムの国産化を目的として1934年に設立され、Eastman Kodakに追いつき追い越すことを目指して、製品開発、事業拡大を行ってきました。一方デジタル化の波を1980年代から予測し、写真、医療、印刷事業のデジタル化をいち早く推進してきました。シェアでKodakを追い抜いた2000年度をピークに売り上げの6割、利益の2/3を稼いでいた写真フィルムの売り上げが年率十数パーセント以上消滅するという危機に遭遇しました。

2. 第2の創業

当社はこの危機を第2の創業と定義し、「世界中の人々が、物質面だけではなく精神面の豊かさや、充実感、満足感を持ちながら人生を過ごしていける」社会の実現に大きく寄与することが当社の使命ととらえ、「わたしたちは、先進・独自の技術をもって、最高品質の商品やサービスを提供する事により、社会の文化・科学・技術・産業の発展、健康増進、環境保持に貢献し、人々の生活の質のさらなる向上に寄与します。」との企業理念の下、写真フィルムの技術開発で蓄積された技術資産を基に新たな事業に挑戦してきました。

液晶テレビ用各種フィルムや、半導体材料等の事業で確実な収益を確保すると共に、ヘルスケア事業を重要なビジネス領域として選択し、「予防」「診断」「治療」の分野へ事業領域を広げてきました。X線フィルムの技術を基にデジタル画像診断装置、内視鏡、超音波診断装置等の診断機器事業やインフルエンザの診断装置等の「診断」事業を核に、サプリメントや基礎化粧品等による「予防」分野へも進出し、2008年からは、低分子医薬品事業で「治療」分野に参入しました。2012年以降バイオ医薬品事業や再生医療分野へ拡大し、長年培った製造・生産管理技術を生かしてバイオ医薬品を中心とする受託製造を日米欧で展開しています。

また、Xerox Corporationとの合弁で始まった複写機をはじめとしたドキュメント分野を担う富士ゼロックスを100%子会社化し、本年4月1日から富士フィルムビジネスイノベーションと改名して、グループのドキュメントソリューション事業を担っていきます。

3. 富士フィルムの知財活動

写真フィルム全盛期にはKodakの特許対策が最も重要な活動でしたが、第2の創業期には、所謂IP

* 富士フィルム株式会社 執行役員 知的財産本部長 Shohei IMAI

ランドスケープの手法を用いて、「①市場に成長性があるか？ ②当社の技術を活かすことができるか？ そして③継続的に競争力を持ち続けられるか？」の観点でR&D部門、事業部門と当社技術の棚卸を行い、重要事業分野の策定に貢献してきました。

2000年代に入るとデジタルカメラが全盛期を迎え、カメラメーカー間のクロスライセンス活動が活発になると共に、個人発明家や撤退したメーカーなどから特許を譲り受けたNPEとの係争、訴訟が急増し、年に数件の新規訴訟も抱えるようになりました。「謂れ無き権利行使に対しては断固闘う」との基本方針の下、米国を含む海外での訴訟を経験し勝ち抜くことで、係争・訴訟に強い体質に変えることが出来ました。

事業転換を進めるにあたって、知財部門に対する期待も変化し、現在では、単に自社権利を確保して他社特許クリアランスを行う業務から、競合分析等のインテリジェンスの提供、標準化戦略による事業サポート、権利活用、契約、M&A戦略など幅広い業務が求められています。

これらの幅広い業務を行うには人材育成が大きな課題になります。事業領域の拡大に伴い、新入社員採用の採用、研究部門からの移籍や経験者の積極的採用等により20年間で知財部員もほぼ入れ替わりと共に総数も大幅に増えましたが、一事業当たりの人数は余り増えていません。少ない人数で様々な業務をこなすには、複数の事業・複数の業務をこなせるように一人一人のポテンシャルを上げるしかありません。知財人材に求められる資質は、法律に裏付けられた戦略思考、交渉術等で有ると考えますが、事業部門や外部法律事務所等とのコミュニケーション能力がその基本となりますので、知財部門独自の教育体系を整えると共に、積極的に、実践の場で鍛えるようにしています。

4. 新型コロナウイルス感染症に対する取り組み

昨年は、不幸にして発生した新型コロナウイルス感染症により世界中が混乱しましたが、当社は、ヘルスケア事業における「予防」「診断」「治療」のそれぞれの領域で、独自の技術を駆使して、総力をあげて新型コロナウイルス感染症対策に取り組んでいます。

「予防」領域では、医療用除菌製品の提供、新型コロナウイルス適応ワクチンの受託製造の体制強化。「診断」領域では、より短時間でPCR検査を可能にする遺伝子検出試薬の開発、コンパクトかつワイヤレスな超音波診断装置、スムーズな移動を可能にしたX線診断装置など、新型コロナウイルス感染症の医療現場における医療従事者の方々の負担軽減に寄与する医療機器を提供しています。「治療」領域では、治療薬候補である薬剤の臨床試験を進め、十分な量を供給する為の体制を政府や他社様とも協力して整え、治療薬候補となる抗体医薬品やワクチンの受託製造や創薬・製造を支援する基幹材料の供給の準備もしています。何よりも、エッセンシャルワーカーとして、これら機器、薬品等を確実に医療現場に届ける活動を全世界で展開しています。

5. おわりに

新型コロナウイルスとの戦いはいつまで続くか分かりませんが、知財に携わる者として自分の会社、日本の産業界全体の為に、各々が置かれた環境の中で工夫してBefore Coronaよりも質の高い知財サービスを提供していくように頑張りましょう。