

# 知的財産部門による“呼び込み型アプローチ”のオープンイノベーション推進

小 池 允\*

**抄 録** 企業を取り巻く競争環境が変化するなかで、知的財産部門が貢献できる業務の提供範囲も変わっていくべきであるという考えのもと、様々な施策を実行し、新たに知的財産部門が提供し得る業務サービスを探索している。その一つとして、変化への適応の過程で社内の研究開発の成果として生まれた技術に関する事業領域がなくなってしまった場合に、知的財産部門が主体的に新たな出口戦略としてオープンイノベーションを通じて事業化を進めている事例を紹介する。当初は自社の強みに基づく領域での囲い込み型アプローチでオープンイノベーションを進めていたが、その後、自社の求心力を高めることで外部パートナーに関心を持ってもらい領域の制約なしにオープンイノベーションを進める呼び込み型アプローチを採用している。呼び込み型アプローチでは領域の制約がないため事業化に向けた前提条件の変化が起りやすい。そのなかでいかに知的財産部門が貢献できるかを述べる。

## 目 次

1. はじめに
2. 粉殻由来の多孔質カーボン材料
3. オープンイノベーション
  3. 1 囲い込み型アプローチ
  3. 2 呼び込み型アプローチ
4. 知的財産の活用
  4. 1 特許の活用
  4. 2 商標の活用
5. 推進体制
6. おわりに

## 1. はじめに

デジタル化やグローバル化の進展に伴いビジネスの競争環境が変化していくなかで、企業はこれまでのビジネス領域やビジネスモデルを変えるなどして環境の変化に適応していくことが求められている。

変化への適応の過程で、企業の内部リソースによるそれまでの研究開発の成果が直接的に競争力の向上につなげにくい状況が生まれる場合

がある。例えば、研究開発テーマが貢献を期待されていた事業自体がなくなる、あるいは他社のプラットフォーム技術や標準化技術の採用やオープンソースソフトウェアの採用により差異化を競い合う技術領域が変化することなどが起こり得る。

また、競争環境の変化に素早く適応するために、これまで以上に企業の外部リソースによる研究開発の成果にアクセスすることが必要になっていく。

そうした環境変化への適応に対して知的財産部門が貢献し得る新たな価値創造として、他社・研究機関との発明創出、新規事業創出支援、コーポレートベンチャー投資活動とのコラボレーションなど、様々な施策が考えられる<sup>1)</sup>。

知的財産部門が新たな価値創造をすることに對して疑問を持たれるかもしれないが、これは、

\* ソニーグループ株式会社 知的財産センター  
知的財産インキュベーション部 担当部長  
Makoto KOIKE

環境変化に対応するために組織や企業がその内部と外部のケイパビリティの統合、構築、再配置を実行する能力とされるダイナミック・ケイパビリティを発揮し、知的財産部門も自己革新組織であるべきという考えに依拠している<sup>2), 3)</sup>。

自己革新組織とは、環境が変化しても変わらない組織の存在意義のために、その環境変化に適応して主体的に組織のドメイン（業務の提供範囲）を変える、あるいは拡張することができる組織を指す<sup>4)</sup>。

企業における知的財産部門の存在意義は、知的財産に関する専門性を発揮し経営を助けることである。自己革新組織であるためには、その存在意義を実現するために、環境変化にあわせて常に提供できる業務サービスを見直す必要がある。

例えば、従来からある知的財産部門の業務として、発明など価値あるアイデアの権利化、知的財産権に関する専門性を活かした事業の安定性の確保、あるいは収益への貢献などが挙げられる。それらに加えて、競争環境の変化が激しくなるなかにおいて新たに知的財産部門が提供し得る業務サービスは何かを問い続け、その探

索を行っていくことが自己革新組織であるためには必要となる。

本稿では、企業の内部リソースによる研究開発成果が、もともと貢献を期待されていた事業に活かせなかった場合に知的財産部門が貢献できる施策の一つとして、オープンイノベーションを通じて新たな領域で知的財産を活用して事業化に取り組んでいる事例を紹介する<sup>5)</sup>。

## 2. 粉殻由来の多孔質カーボン材料

本稿では、「バイオマス原料のリチウムイオンバッテリー電極材料開発」という研究開発テーマから生まれた、粉殻由来の多孔質カーボン材料の事業化に関する事例を紹介する。図1に開発から商品化までの道のりを示した。知的財産部門は、事業化準備のフェーズとなる2015年頃から関わりを持っている。

期待されていたリチウムイオンバッテリーへの開発技術の採用はなされなかったものの、この粉殻由来の多孔質カーボン材料は研究開発の過程で、特許を取得した独特の微細構造により特有の吸着性能を有することがわかった。そのため、さらなる製造技術開発や応用技術開発が

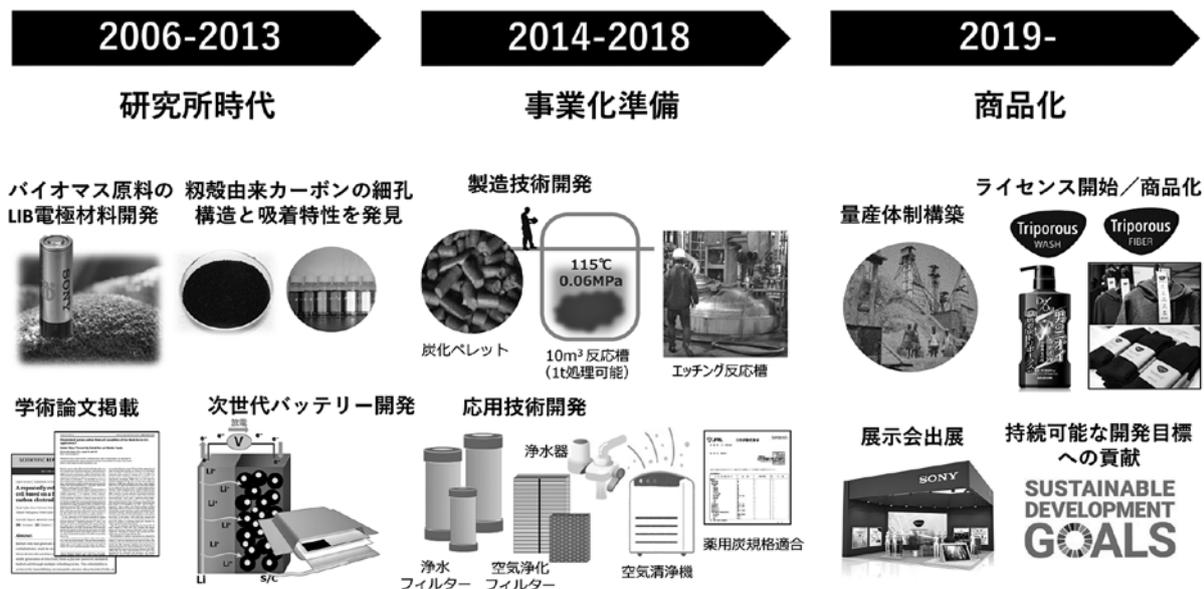


図1 粉殻由来の多孔質カーボン材料の開発から商品化までの道のり

行われ、特許ポートフォリオの構築もあわせて進められた。

しかし、企業として競争環境の変化に適応する過程で、研究開発テーマが生まれたときには存在していた化学事業や電池事業が売却されたこともあり、初殻由来の多孔質カーボン材料の開発出口となり得る事業部門がなくなってしまった。研究開発部門では、引き続き応用技術開発の成果を活かして新たな出口探索が継続されていたが、期待通りには進まなかった。

その後、知的財産部門において、この多孔質カーボン材料に関する知的財産を活かし、オープンイノベーションにより他社の協力を得ることにより事業化を推進することとなった。

これまでのところ、ボディソープ・シャンプー・洗顔剤といった化粧品分野と、衣料品を中心とする繊維・アパレル分野での商品化を実現している。さらに、他の分野についても50を超える外部パートナーとの取り組みが進行しており、今後ますますの発展が期待される。

### 3. オープンイノベーション

オープンイノベーションについては様々な定義があるが、本稿においては、「知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大するこ

と」としている<sup>6)</sup>。

つまり、オープンイノベーションにより社内外で流通するものは、必ずしも技術だけではなく、アイデアや業界知見なども含むより広い概念となる知識である。

そうした取り組みを通じて知の探索を図り、事業化機会を見つけ、実際に事業として成立させるためには、幅広いビジネス領域に対する知見や、競争力の源泉となり得る知的財産権に関する専門性が非常に重要となる。オープンイノベーションを進める過程で新たな気づきが得られ、それにより将来の事業化に向けた青写真も臨機応変に変えていく必要も生じてくることがある。そのときに、知的財産の活用方法を都度見直してオープンイノベーションを継続するためには、知的財産部門が事業化を推進すること、あるいは事業化の支援を行うことは有益であると考えている。

#### 3. 1 囲い込み型アプローチ

本稿で紹介する事例において、事業化準備にあたり当初のアプローチは応用先を見据えたものであった。言い換えると、自社特許ポートフォリオにおいてカバーされ得る課題を自ら設定し、その解決策を持っていることが想定される外部のパートナーとコラボレーションを進めるというやり方であった。課題を設定した領域の

表1 企業イノベーションのアプローチ方法

囲い込み型アプローチ	呼び込み型アプローチ
・ 製造業など	・ インターネットサービスなど
・ 自社内で生産設備や知的財産などを独占 ・ 選択と集中を通じて自社の強みを発揮できる領域を増やし、スケールメリットを得ることにより、オペレーション効率を向上 ・ データや知見が蓄積されるのは主に自社内	・ 自社アルゴリズムやシステムのAPI公開、あるいは知的財産の開放など自社リソースの一部を提供 ・ 外部のリソースを呼び込み、提供する自社リソースが使われる領域を増やすことにより、ユーザ数や利活用データ量を向上 ・ データや知見が蓄積されるのは自社リソースを提供する知識創造プラットフォーム
・ リソースの囲い込みが重要 ・ まず自社の強みに合わせた領域選択が重要	・ 外部リソースの呼び込みが重要 ・ まず自社の求心力をどう高めるかが重要

知見が自社内にも多少ある場合には、不足している部分を外部パートナーによって補うことでうまく機能したかもしれないが、事業売却により社内の知見も失われている場合には最適なアプローチではなかったかもしれない。

表1に示した企業イノベーションのアプローチ方法の比較においては、応用先を見据えて自ら課題を設定した領域を選択していることから、「囲い込み型アプローチ」と呼んでいる<sup>7)</sup>。

囲い込み型アプローチによるオープンイノベーションでは、まず自社特許ポートフォリオを含む強みを特定し、それが活かせる領域を正しく選択することが重要になる。そのためにはオープンイノベーションを実行可能な幅広い領域で相応に深い知見が求められる。ある業界を熟知しており、そのなかで自社の強みを活かせる領域を選択するような場合であれば、囲い込み型アプローチによるオープンイノベーションも効果的に機能すると考えられる。

### 3. 2 呼び込み型アプローチ

当初は囲い込み型アプローチを採用していたが、その後知的財産部門において籾殻由来の多孔質カーボン材料の事業化を進めるにあたって

は、表1に示した「呼び込み型アプローチ」と呼んでいる方法で進めている。

具体的には、図2に示したように、籾殻由来の多孔質カーボン材料が有する特有の吸着性能に基づく「機能価値」、余剰バイオマスである米の籾殻を原料とすることや吸着性能により環境浄化応用が期待されることに基づく「環境価値」、そしてそれらの価値を統合したストーリーとしての「ブランド価値」という3つの価値を発信することで自社の求心力を高め、外部パートナーに関心を持ってもらうことでオープンイノベーションを進め、知識創造のサイクルを回すことを目指している。

前述の「囲い込み型アプローチ」と異なり、解決すべき課題を自ら設定したりしていないため、自社だけでは思いつかなかったような新しい領域での応用も探索することができる。

また、これら3つの価値を提供することで、籾殻由来の多孔質カーボン材料を採用する顧客企業にとっては、機能価値による商品付加価値向上や、環境価値によるサステナビリティ観点での企業価値向上、ブランド価値による商品認知度向上や領域横断的なマーケティングといった効果が期待できる。

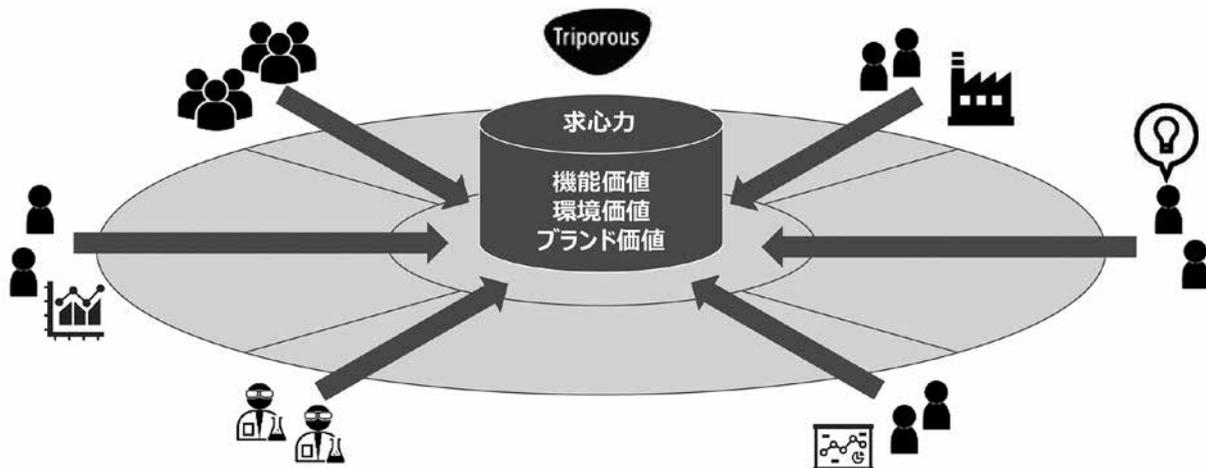


図2 籾殻由来の多孔質カーボン材料の呼び込み型アプローチ

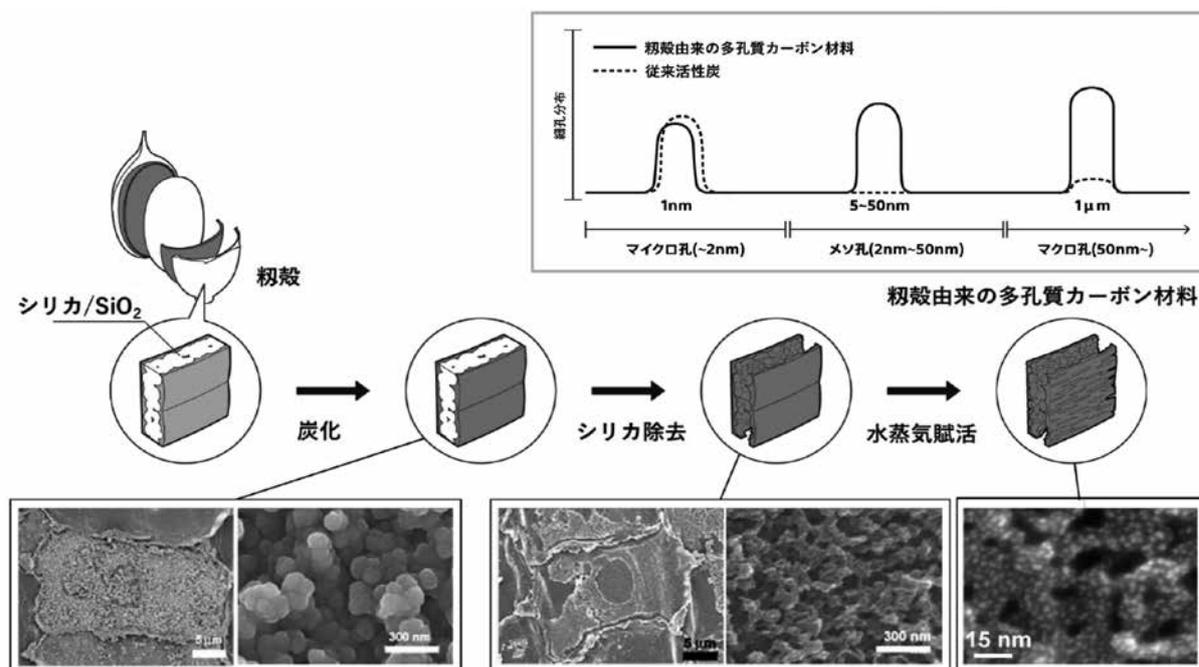


図3 籾殻由来の多孔質カーボン材料の製造工程と細孔分布

### (1) 機能価値

顧客企業が籾殻由来の多孔質カーボン材料を採用するのが消費者向けの商品ではない場合、ブランド価値は不要とされることもある。また、製造プロセスで営業秘密となる工程で採用する場合など、顧客企業が籾殻由来の多孔質カーボン材料を使っていることを秘匿したい場合、ブランド価値だけでなく環境価値についても顧客企業から必要とされない。そのため、当たり前のことではあるが、籾殻由来の多孔質カーボン材料が提供する3つの価値のなかで機能価値は最も重要なものとなる。

図3に示したように、籾殻由来の多孔質カーボン材料の製造工程は炭化、シリカ除去、水蒸気賦活の工程からなる。籾殻はその細胞間にシリカを多く蓄積しているが、このシリカを除去する工程があることが従来の活性炭の製造工程とは大きく異なっている。シリカを除去することで比較的大きな穴が形成され、2nm~50nmのメソ孔や、1μmをピークとした50nm以上のマクロ孔といった、従来の活性炭ではあまり

存在していない細孔を有する独特の微細構造が得られる。この独特の微細構造に起因した機能はこういった課題を解決することに役立つのかについて、呼び込み型アプローチのオープンイノベーションを進めることで効率よく知見を獲得することができている。自社の研究開発で得られた知見に加えて、外部パートナーと合意が得られた課題解決の知見も積極的に発信していくことで、籾殻由来の多孔質カーボン材料の機能価値をさらに高めていくことができる。

機能価値の発信手法については、論文発表や学会発表、展示会出展、リーフレット配布、Webページによる発信など多岐にわたっている。例えばWebページでは、籾殻由来の多孔質カーボン材料が大きさの異なる様々な物質に対して機能を発揮することを伝えるため、VOC (揮発性有機化合物)、におい分子、PAH (多環芳香族炭化水素)、たんぱく質、ウイルス、細菌類の吸着と捕集のイメージを動画でわかりやすく紹介しているほか、外部パートナー候補にとって検討の一助となりそうな評価データな

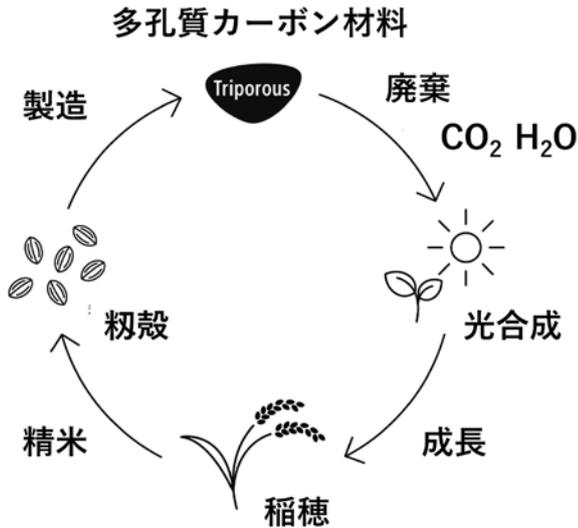


図4 籾殻由来の多孔質カーボン材料の循環

を掲載している<sup>8)</sup>。

## (2) 環境価値

籾殻由来の多孔質カーボンは、余剰バイオマスである籾殻を原料としている。籾殻は日本だけで年間約200万トン、世界中では年間1億トン以上も排出されている。図4のように、この余剰バイオマスを活用することで、籾殻由来の多孔質カーボン材料は環境に配慮した循環型社会の実現にも貢献することができる。

籾殻を燃料として使う地域もあるが、籾殻を含む作物残渣の野焼きにより大気汚染や地球温

暖化の原因となる物質が放出されることは大きな環境問題となっている。

図5に示したように、余剰バイオマスである籾殻を多孔質カーボン材料として活用することで、SDGsの目標12：つくる責任つかう責任（ターゲット12.5）と目標13：気候変動に具体的な対策を（ターゲット13.2）に貢献していきたい。また、籾殻由来の多孔質カーボン材料の優れた吸着性能をさらなる商品化に結び付けることで、SDGsの目標3：すべての人に健康と福祉を（ターゲット3.9）、目標6：安全な水とトイレを世界中に（ターゲット6.1, 6.3）、目標11：住み続けられるまちづくりを（ターゲット11.6）に貢献していきたい。

なお、持続可能な社会の発展への貢献について発信していく場合には、その科学的な根拠や、もたらすことができるインパクトについて示すよう求められることが想定される。

そうした要求に対して、例えば製品やサービスのもたらす環境影響を評価するための手法としてISO14040で規定されているライフサイクルアセスメントの実施や、Global Reporting Initiative (GRI)、UN Global Compactが提供しているガイドラインに基づく、SDGsのそれぞれのターゲットごとにインパクトを評価するための指標を用いたコミュニケーションなどが考え

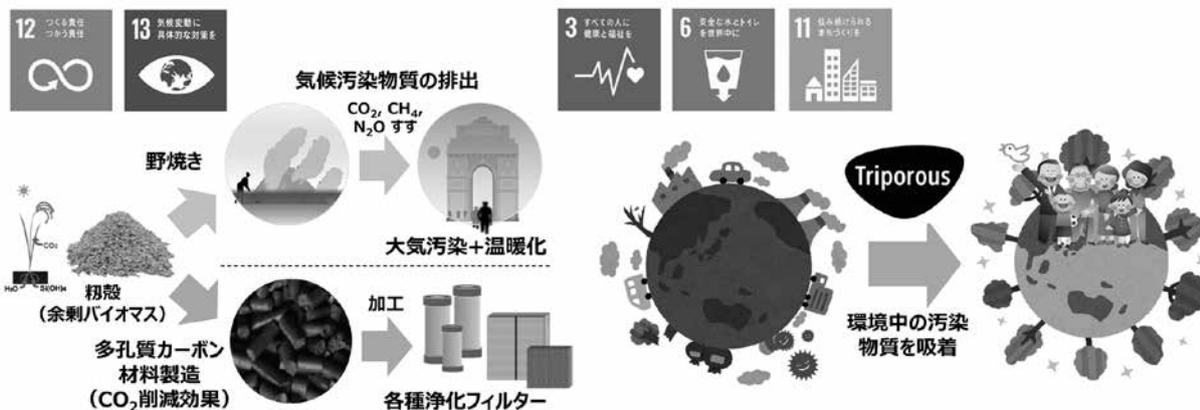


図5 籾殻由来の多孔質カーボン材料によるSDGs貢献の可能性

られる<sup>9)</sup>。

他にも、Climate Disclosure Standards Board (CDSB)とSustainability Accounting Standards Board(SASB)が、Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) による気候関連の財務情報の開示に関するガイドラインを提供している<sup>10)</sup>。

こういった持続可能な社会の発展への貢献は、投資家や消費者の価値観を変化させるトレンドの一つとして認識されている。そのため、粉殻由来の多孔質カーボン材料を採用してくれる顧客企業の企業価値向上に役立つような環境価値を提供することは重要であると考え。サステナビリティの観点、すなわち持続可能な社会の発展への貢献は、今後ますます社会全体から求められるようになっていくであろう。

ところで、従来からある知的財産部門が提供する機能価値は、特許権や営業秘密、契約などによって守るべきものがあり、自らの知的財産に関する専門性を活かす機会がある。それに比べて、環境価値に対する取り組みのように、知的財産権に関する専門性とは関係がないことを知的財産部門が考えなくてもいいのではないかという意見があるかもしれない。しかし、知的財産部門が新たな価値を創造し、提供していくためには、従来一緒に仕事をしてきたコミュニティ以外との協力機会を探索することも必要となる。協力を円滑に進めるためには、知的財産以外の知見も幅広く備えていることが望ましい。持続可能な社会の発展に対する貢献という、本稿で紹介する粉殻由来の多孔質カーボン材料

に関係するトレンドだけでなく、世の中の多くの人の価値観に影響を及ぼし得るトレンド（例えばプライバシー保護意識の変化、米中貿易摩擦など）について理解を深めておくことは、知的財産部門の新たな価値創出において役立つと思われる。また、知的財産に関する専門性を発揮し経営を助けるという知的財産部門の存在意義に基づいて新たな価値を提供するためには、潜在的な経営課題を想定し仮説をたてることも必要となる。そのためにも世の中の多くの人の価値観に影響を及ぼし得るトレンドについて理解を深めておくことは重要となる。

### (3) ブランド価値

ブランドの目的は、自社の商品・サービスを他社のものと区別してもらうことである。ブランドにより、消費者は商品やサービスを知覚する行為における情報処理を簡略化できる。提供するブランド価値とは、本稿で紹介する事例においては、粉殻由来の多孔質カーボン材料を採用してくれる顧客企業の商品認知度向上や売り上げ拡大につながるものでなければならない。

粉殻由来の多孔質カーボン材料におけるブランドとは、優れた技術に基づく機能価値があることと、余剰バイオマスを活用し持続可能な社会の発展に貢献する環境価値があることとが、識別記号と結びついたものであり、多孔質カーボン材料を採用してくれた顧客企業の商品に付与されたその識別記号が消費者のなかで優れた価値として知覚されることが期待される。

そのため、図6に示したように、米を想起さ

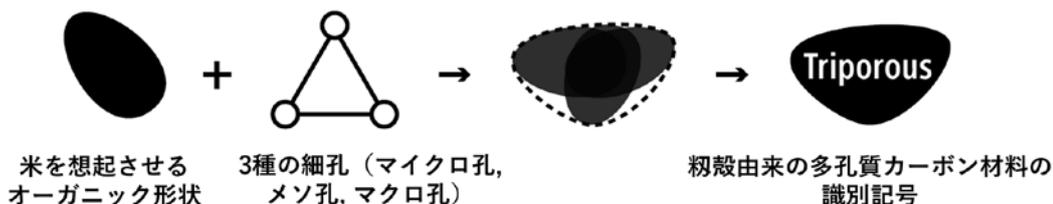


図6 粉殻由来の多孔質カーボン材料の識別記号デザイン

せるオーガニック形状と、3種の細孔からなる独特の微細構造をイメージした三角形とを基にして、粉殻由来の多孔質カーボン材料の識別記号をデザインした。前述の通り、粉殻由来の多孔質カーボン材料の事業化に向けたアプローチは、囲い込み型アプローチから呼び込み型アプローチへと変更している。囲い込み型アプローチのときにも粉殻由来の多孔質カーボン材料の識別記号は存在していたが、呼び込み型アプローチに変更する際に図6に示す現在の識別記号に切り替えている。これは、ブランド価値を形成していくために、より視認性の高い識別記号にするという意図があった。また、ブランド価値の形成に重要な、一貫性のある体験も考慮されている。優れた技術に基づく機能価値（3種の細孔）と余剰バイオマスを活用し持続可能な社会の発展に貢献する環境価値（米を想起させるオーガニック形状）とを、その識別記号として結び付け、ブランドの一貫した体験として提供することも意図されている。

ブランド価値については、商標が関係するため知的財産部門にとってもなじみがある。しかし、商標の権利保護だけではブランド価値を形成、向上させることはできない。商標だけではなく、ブランドという知的財産についても、ブランディングや広告・宣伝を担う専門部署と協力することで知的財産部門が貢献できることは多いと思われる。

また、呼び込み型アプローチにおいては、求心力を高めることが重要となるため、ブランド

価値の形成や情報発信とは相性がいい。ブランド形成を進めるにあたり、一貫性のある体験の提供が大切であることはすでに述べたが、本稿で紹介する事例について発信していくなかで、メディアに取り上げていただくにあたっては、意外性やストーリー性があることも大切だということがわかった。

例えば、複数の異業種間でのコラボレーションといった意外性はわかりやすい例だが、粉殻由来の多孔質カーボン材料がもともとはリチウムイオンバッテリーの電極材料の研究開発テーマから生まれたという事実も意外性やストーリー性を与えることができることがわかった。ストーリー性について気づきを得てからは、図7に示したように、実は粉殻由来の多孔質カーボン材料以前からバイオマスを活用した技術の研究開発に積極的だったという、当初は発信していなかった研究開発テーマの背景についても掘り下げることができた。これにより、持続可能な社会の発展への貢献という環境価値はたまたまアピールできたからしているのではなく、企業文化として取り組んできたからこそできたのだということを再認識できた。

## 4. 知的財産の活用

### 4.1 特許の活用

オープンイノベーションを通じて事業化に向けた企業イノベーションを推進するにあたり、様々な知的財産の活用が考えられる。



図7 粉殻由来の多孔質カーボン材料が生まれた背景にあるストーリー

本稿で紹介する事例においては、当初は囲い込み型アプローチによるオープンイノベーションを進めていた。囲い込み型アプローチでは、自社の持つシーズに基づき強みが発揮できる領域を決める。シーズの中には自社特許ポートフォリオも含まれ、それを基に外部のパートナーとどのようにコラボレーションを進めるか、あるいはオープンイノベーションが功を奏して事業化に至った際にはどのようにその事業を守るかなどを検討することができる。しかしながら、オープンイノベーションにより外部のアイデアや業界知見など新しい知識が得られることにより、当初想定していた強みが発揮できなくなることや、検討していた通りに知的財産を活用することが難しいことが判明するなど、状況が変化していくことがある。その都度、素早く検討し直し、コラボレーションの進め方を変更したり、目指すべきゴールを再設定したりすることが必要になる。

囲い込み型アプローチであれば、強みを発揮できる領域に基づいてオープンイノベーションを進めるため、自社特許ポートフォリオを活用することが前提になることも多く、従来からある知的財産部門の業務に加えてビジネス情報の調査・分析といった新たな価値を提供することで貢献できるドメインを拡張することが比較的容易である。

それに対して呼び込み型アプローチにおいては、必ずしも自社特許ポートフォリオという強みを発揮できる領域でのみオープンイノベーションを進めるということができない。そのため、オープンイノベーションを進めるなかで刻々と変化する状況に応じて、特許の活用は過度に依存せず、どのように最終的に事業から収益をあげるのか、その事業のエコシステムのなかで自社の提供するもののうち何をどう守るのかといったことを検討し続けなければならない。もちろん、ある程度自社の強みが発揮でき

る領域でのみ呼び込み型アプローチを実施するということが可能であるため、臨機応変に考えることが重要である。

## 4. 2 商標の活用

初殻由来の多孔質カーボン材料の事業化を呼び込み型アプローチで進めるにあたっては、すでに述べたように機能価値、環境価値、ブランド価値の発信を行っている。そして、顧客企業に対して商品付加価値向上、サステナビリティ観点での企業価値向上、商品認知度向上という効果を提供し、その対価をいただくビジネスモデルを志向している。そのために、提供する価値を伝える識別記号を商標として保護し、初殻由来の多孔質カーボン材料の顧客企業にライセンスしている。商標により識別されるブランド価値を保護するためには、初殻由来の多孔質カーボン材料の粗悪な類似品がブランド価値を毀損しないよう、商標だけでなく特許も活用していく必要があると考えている。なお、顧客企業による初殻由来の多孔質カーボン材料の使い方次第では必ずしも企業価値向上や商品認知度向上を必要としないため、その場合には商標ライセンスは不要となる。

## 5. 推進体制

これまで述べたように、呼び込み型アプローチによるオープンイノベーションを通じて新たな領域で知的財産を活用した事業化を進めるには、知的財産権に関する専門性以外に幅広い別の専門性が必要となる。技術に関する専門性についてはもちろんのこと、初殻由来の多孔質カーボン材料の事業化においてはその製造、管理、販売といった事業運営に関する専門性が必要となる。さらに、呼び込み型アプローチにおいては特に、ブランディング、広告・宣伝、広報といった対外コミュニケーションに関する専門性が重要となる。

多くの場合、同じ社内に知的財産部門とは別にそういった機能を担う専門部署があり、必要となる専門性を持つ人材を見つけることができる。また、必要な専門性を有している専門部署を社内で見つけることが難しい場合や、社内に専門部署があったとしても協力を得ることが難しい場合には、外部のパートナーに補ってもらうことも考えるべきである。

本稿で紹介した事例においては、もともと研究開発を行っていた技術に関する専門性を有した人材を軸に、複数の関係部署と連携、あるいは知的財産部門への兼務という形で協力を仰ぐとともに、外部のパートナーの助力を得ることにより事業化を推進している。しかしながら、必ずしも知的財産部門において事業化を推進しなければならないわけではなく、新規事業を推進する専門部署を知的財産部門が支援する、あるいはビジネスモデルが固まる事業化検討の初期段階まで知的財産部門が主体的に進めてその後は別の部署に移管するなど、状況に応じて推進体制を検討すべきであることは言うまでもない。

## 6. おわりに

競争環境の変化が激しくなるなかにおいて、知的財産部門も自己革新組織であるべきという考えに依拠し、知的財産部門の新たなドメインを探索するなかで、オープンイノベーションを通じた呼び込み型アプローチにより、知的財産を活用した事業化に取り組んでいる事例を紹介した。

近年ますます投資や経営的な側面からも無形固定資産の重要性が増していると言われてい<sup>11)</sup>。そのような状況下において、知的財産に関する専門性を有している知的財産部門が貢献できることは少なくはないと思われる。

本稿では、そのような経営に対する直接的な貢献ではなく、呼び込み型アプローチのように変化に対応して素早く検討し直すことを繰り返

し、コラボレーションの進め方を変更したり、目指すべきゴールを再設定したりしながらオープンイノベーションを通じて事業化を進めるという事例を紹介した。オープンイノベーションでは、多くのステークホルダーから協力を得なければ事業化は成し得ないため、パートナー企業・団体に対して敬意を払い、お互いにとってためになる価値を共創することが非常に重要となる。なお、本事例は社会課題の解決に向け他社と共創していくことが評価され、ビジネスモデルの分類において2020年度GOOD DESIGN AWARDをいただいた<sup>12)</sup>。

本事例にとらわれることなく、多くの知的財産部門がその知的財産に関する専門性を活かし、経営を助けるという存在意義のために新たなドメインの探索に挑戦し続けてもらいたい。そして、そうした知的財産部門が提供し得る新たな業務サービスの探索事例の共有が増えていき、環境変化への適応に対して知的財産部門が貢献する可能性の高まりや、ひいては日本企業の競争力の向上に結び付くことを願っている。

## 注 記

- 1) 矢藤有希, 知財管理, Vol.68, No.4, pp.517~524 (2018)
- 2) David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, Strategic Management Journal, Vol.18:7, pp.509~533 (1997)
- 3) デビッド J ティース, 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』, ダイアモンド社, 2013
- 4) 野中郁次郎, 『アメリカ海兵隊—非営利型組織の自己革新』, 中央公論新社, 1995
- 5) ソニーグループ株式会社, Stories <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/technology/stories/Triporous/>
- 6) ヘンリー チェスブロウ, 『Open Innovation』, 産能大出版部, 2004
- 7) 佐宗邦威, “組織の「存在意義」をデザインする”, Diamond Harvard Business Review, March 2019, pp.32~46

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- 8) ソニーグループ株式会社, トリポーラス™  
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/triporous/>
- 9) Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets  
<https://www.unglobalcompact.org/library/5361>
- 10) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 実務ガイド  
[https://www.cdsb.net/sites/default/files/sasb\\_cdsb-tcf-implementation-guide\\_japanese.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/sasb_cdsb-tcf-implementation-guide_japanese.pdf)
- 11) ジョナサン ハスケル, スティアン ウェストレイク, 『無形資産が経済を支配する』, 東洋経済新報社, 2020
- 12) GOOD DESIGN AWARD 2020 “水や空気を磨く新素材 [トリポーラス]”  
<https://www.g-mark.org/award/describe/51158>  
(URL参照日は全て2020年11月27日)

(原稿受領日 2020年12月2日)

