

オープンイノベーションと無形資産

吉野 信行*



1. はじめに

デンカは1915年、当時の社会課題であった肥料の需要を満たすため、三井系の有力者など21人が発起人となって創立されました。創立趣書には、当時の先端化学技術を用いたカーバイド合成から石灰窒素肥料の製造が謳われるとともに、「諸種の化学工業を経営せんとするものなり」と高らかに宣言して締めくくられています。107年たった今、その宣言の通り有機系材料（ポリマー素材、樹脂加工製品）、無機系材料（セメント関連、ファインセラミックス）、有機・無機複合材料（放熱材料）、医療関連製品（診断薬、治療薬）など、多岐にわたる技術をベースに事業展開を図っています。

2. 経営計画「Denka Value-Up」

デンカは2018年度から5ヵ年の経営計画「Denka Value-Up」を策定し、企業の成長持続に必要な「安全最優先」、「環境への配慮」、「人材の育成・活用」、「社会貢献」を基本精神に掲げ、グローバルで飛躍的な成長を遂げるための新たな成長ビジョンとして、世界に存在感を示す「スペシャリティーの融合体“Specialty-Fusion Company”」となり、革新的プロセスによる飛躍的な生産性向上で「持続的成長」と、働き方改革推進による「健全な成長」を目指しています。この活動の成長戦略として、「環境・エネルギー」、「ヘルスケア」、「高付加価値インフラ」を重点分野とした事業ポートフォリオの変革と、「生産プロセス改革」、「研究開発プロセス改革」、「業務プロセス改革」を三本柱とするプロセス革新を推進しています。特に、「生産プロセス改革」ではICTを駆使した次世代型の生産現場、「研究開発プロセス改革」ではマテリアルズインフォマティクス、バイオインフォマティクスなどの研究支援システムの活用、「業務プロセス改革」では働き方改革やダイバーシティーの推進を含め、Quality of Lifeの向上を目指しています。

これまでの活動の結果、独自性と高付加価値を兼ね備え、外部環境に業績が左右されにくい、トップクラスのシェアを有する事業の集合体である「スペシャリティーの融合体」への道のりを順調に歩んで来ました。現在は経営計画の最終年度ですが、これまでの活動結果を振り返り、2050年のカーボンニュートラル実現など新たな課題への対応を図るとともに、さらなる高みを目指す次期経営計画の準備期間とする方針を定め、「事業」、「環境」、「人財」の3つのValue-Upに注力しています。

3. オープンイノベーション活動

2014年4月に創立100周年事業の一つとして、東京都町田市にある「中央研究所（当時）」を本館のリニューアルとともに、「デンカイノベーションセンター」に再編しました。目的は前経営計画

* デンカ株式会社 常務執行役員 研究統括（CSO） 新事業開発部門長 Nobuyuki YOSHINO

「Denka100」に則って、オープンイノベーション活動を推進するためです。それまでの研究所は、お客様に来ていただいてデンカの保有する多岐にわたる技術のご紹介や、自由に意見交換をするような場所ではなく、閉鎖的な活動の場でした。イノベーションセンターの機能は、①研究開発の拠点、②オープンイノベーション推進のツール、③外部に広く開かれた社会貢献の場であり、開設以来、延べ1,500機関、7,500人以上が来所し、オープンイノベーション推進の中核拠点として活用（新型コロナ禍の2019年以降リアルな活動は減速）しています。

デンカは素材・部材の商材が中心であり、産業構造の川上に位置しています。既存の事業活動によって短期的な方向付けはできますが、中期的な潜在ニーズや長期的な新ニーズの把握、新たなビジネスアイデアを構築するためには、ダウンストリームを構成するお客様との共創が必須です。また目標を達成するために、外部からの技術導入や共同研究を通して研究開発を促進する必要があります。これらニーズ把握や新テーマ探索、外部との連携を当社のオープンイノベーションと位置付け、産官学コラボレーションを展開して来ました。

その結果、オープンイノベーション活動は既存事業の有機的な拡大・発展に寄与し、経営計画「Denka Value-Up」の目標達成が見えて来ました。この間知的財産部門は、特に研究開発部門と協働して特許出願から権利化、周辺技術のпатентマップの作成やпатентクリアランスに注力するとともに、事業部門とも協力してIPランドスケープ分析にも貢献しています。

4. 新事業開発に向けて

以上の様にオープンイノベーション活動は、既存事業周辺の新テーマ開発には有効でありその拡大発展には貢献しましたが、新事業の創出という観点においては十分な成果が得られていません。要因はいろいろと考えられますが、規模を含めこれまで以上の活動を進めるべく、4月から「新事業開発部門」を新設しました。同時に、既存事業関連の研究テーマと新事業創出に資する研究テーマに分け、全社研究開発の責任体制を明確化しました。これは、既存事業の新陳代謝を図るとともに新たな事業を追加することで、ポートフォリオをよりスペシャリティー化に向けてシフトさせることを目指した、デンカの意味表示です。

「新事業開発部門」には、テーマ探索から事業化までを直接担当する「新事業創出部」、「新事業インキュベーション部」、「イノベーションセンター（研究開発）」に加え、コーポレート機能として「知的財産部」も配置されています。新事業開発活動は、目標とする領域に関する質の高い情報を多く集め、その中から市場ニーズの仮説に対して調査研究やモックアップを通して仮説の一次検証、次いでビジネスモデルの構築やデューデリジェンスと経営判断、そして事業採算性が見える様に育成して行きます。このプロセスにおいてスタートアップを含む企業との共創がありますが、ポイントはお互いの知的財産によるシナジー効果、双方の無形資産の相乗効果や補完関係構築によるスケラビリティ、スピルオーバー効果などを期待します。これらの成功確率を高めるためには、羅針盤としてのIPランドスケープ等が不可欠であり、経営判断への知的財産部門の関与を期待した布陣となっています。

5. おわりに

知的財産部門はこれまで出願関連の業務が中心とならざるを得なかったのですが、企業にとって重要性が増している新事業開発においては、知的財産をベースとする無形資産戦略の構築など、これまで以上に経営への関与が期待されます。知的財産アナリスト認定者も増加しており、期待に応えられる機能も整いつつあると考えております。