

事業に資する知的資産活動の推進

デジタル技術の進展は、通信の大容量化、低価格化をもたらし、世界をフラット化しました。また製品のコモディティ化とライフサイクルの短期化も急速に進んでいます。このような環境で、強いビジネスを実現するためには、しっかりしたビジネスモデルを持ち、イノベーションを事業に結実させることが必要になっています。世界のフラット化の進展を考慮すると、市場としてのみならず、研究開発におけるコラボレーション（オープンイノベーション）や生産を含め、事業をグローバルな視点で考えることも不可欠になっています。このような時代の変化に合わせ、知的資産活動も、新たな形に変革していく必要があり、NECでもそのような観点から事業に資する知的資産活動への変革を進めています。本稿では、その概要を報告します。

NECの知的資産活動の基本方針と体制

NECはグループビジョン2017として“人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー”を掲げています。これはNECグループが2017年に実現したい社会像・企業像を表したものです。このビジョンの下、事業戦略、研究開発戦略、知的資産戦略が三位一体となった経営を進めることが強いビジネスを実現する上での核となります（図1）。個々の事業については、しっかりしたビジネスモデルを持ち競争力を確保することが必要になりますが、そのポイントは、製品/システムアーキテクチャを

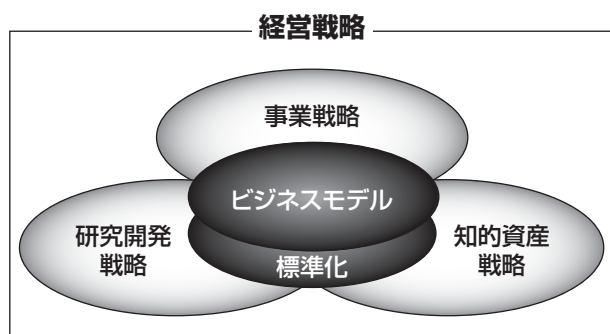


図1 三位一体経営

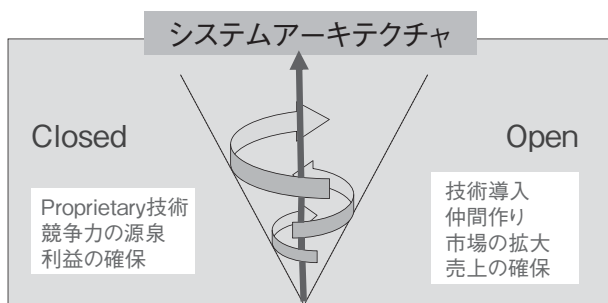


図2 オープン/クローズ戦略を活用したビジネスの推進

しっかりデザインした上で、自社の強みを標準の内側に取り込んで収益の源泉とするとともに、市場の拡大と仲間作りを行うためのオープン戦略を適切に展開することにあります（図2）。これを実現する上では、図3に示すように、ビジネスモデルに合わせた知的資産マネジメントを行うことが重要になります。オープンとクローズ戦略を適切に使い分け、それぞれに適した対応を知的資産活動でも行うことがポイントであり、特にオープン/クローズの境目に位置する標準化の戦略的な推進が大きな意味を持てます。事業を安定的に行うために戦略的にクロスライセンスを行ったり、アライアンスのために知財を活用したり、ロイヤリティ収支の改善を図ることも考慮すべき重要なポイントとなります。このような観点を十分に意識し、知的資産活動の戦略性を高め事業に貢献していくというのが、NECの知的資産活動の基本方針となります。

NECの知的資産活動は知財の権利化、渉外を全社視点で行う知的資産統括本部と各ビジネスユニットに配置されるCPO（Chief Patent Officer）とそのサポートスタッフの連携により推進されています。CPOはビジネスユニットの事業戦略に合わせた知的資産戦略を立案するとともに、全社研究開発戦略、知的資産戦略とビジネスユニットの知的資産戦略の整合をとる役割を果たします。各ビジネスユニットにおける技術・研究開発から創出されるアイデアの出願方

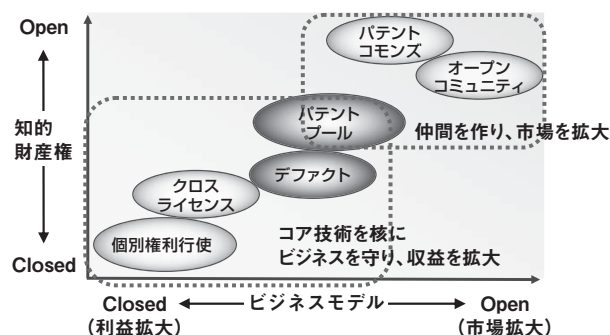


図3 ビジネスモデルに合わせた知的資産マネジメント

針の決定もCPOのもとでなされます。知的資産統括本部は、**図4**に示されるように、組織的には知的資産R&Dユニットに属しています。NEC本体から出願される特許の半数近くは中央研究所から出願されています。このことから知的資産R&Dユニットは、知的資産の創造、権利化、活用の知的創造サイクルに対応する機能を備えたユニットであり、プロ・イノベーション時代に合わせた知財部門の配置が実現されているといえます。

知的資産統括本部には、特許・意匠・商標の創造支援と権利化を行う知的資産開発推進部、知財の活用、保護の視点から渉外活動を行う知的資産渉外部があります。これに2009年度から、全社標準化活動のとりまとめと推進を行う標準化推進部を加えることで、ビジネスモデルに即した多様な知的資産活動を展開できる体制を構築しました。

これからの知的資産活動

NECグループの事業は、現在、IT/NWソリューション事業、モバイル/パーソナルソリューション事業、エレクトロニクス事業の3つから成り立っています。この中で今後は、サービス事業とそのサービスを提供するためのプラットフォーム(NGNやクラウド等)の重要性が増すと考えています。サービスを核とするこれからの事業展開における知的資産マネジメントとしては、特許のみならず、ソフトウェアやノウハウ、標準化、ブランド等を加えた知的資産ミックスの視点で対応を考えることが重要になってくると考えています。NECの持つコア技術を核に知的資産を有機的に結びつけて事業競争力を確保し、強いビジネスを実現するエコシステムを構築することがポイントとなります(**図5**)。

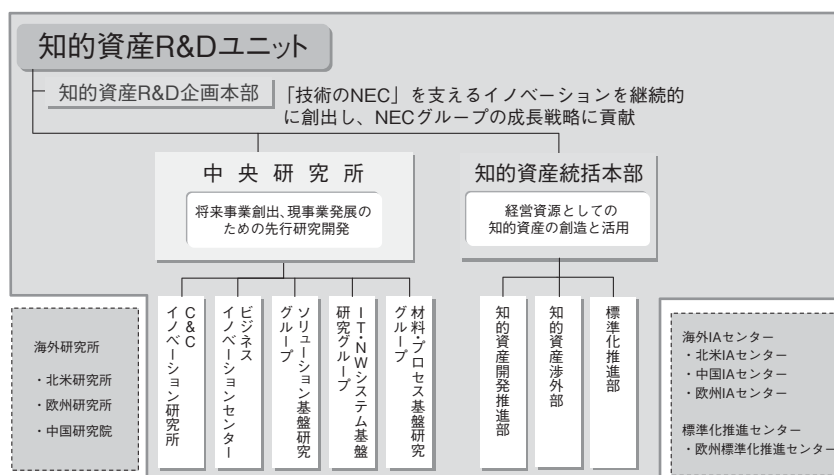


図4 知的資産R&Dユニットの組織構成

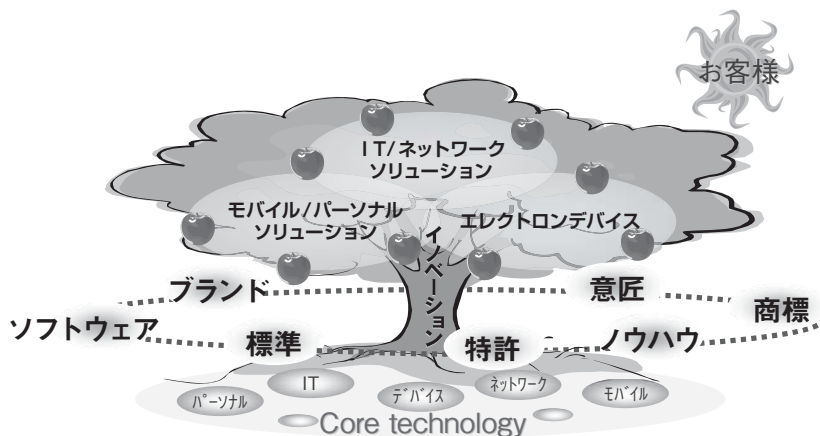


図5 NECツリー:知的資産ミックスによる事業競争力の強化

製品の短ライフサイクル化に対応するためには、自社の強みにリソースを集中することが必要で、他者とのコラボレーションを考えることが不可欠です。市場の拡大を推進するという視点でもオープン戦略が重要になります。NECもオープンソースコミュニティや特許プールへの参画を行っています。フェアな形で活動が推進されるよう意識した対応を進めています。オープンイノベーションが、学際的なものやグローバルなコラボレーションを含め、多様な形で進められるようになってきました。win-winのコラボレーションを実現すべく、目的に合った契約の締結、権利の尊重と確保、成果の適切な活用を進めています。

グローバルな事業展開に合わせ、グローバルな知財権の確保、標準化活動の推進が重要になっています。国際的な特許制度のハーモナイゼーションの議論も進められています。が、特許制度は基本的に各国毎の制度であり、個別の対

応が必要です。NECではグローバルに知的資産センター / 標準化推進センターを配置しています(図6)。これらのセンターでは、地域の市場・事業動向と制度を見ながら、それぞれの事情に合った知的資産活動を推進し、グローバル事業の展開への貢献を強めていきます。

まとめ

プロ・イノベーションの時代になり、知的資産の果たす役割がますます重要になってきました。NECでは、事業戦略、研究開発戦略と三位一体となった知的資産戦略をベースに、イノベーションを強い事業につなげるための知的資産活動を今後もより一層強化、推進していきます。

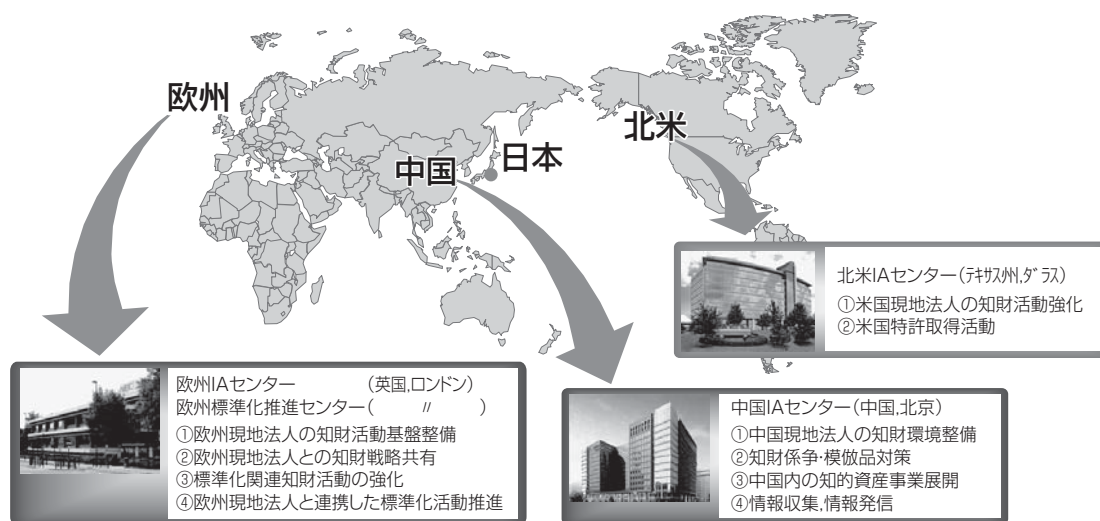


図6 知的資産活動のグローバル展開