

企業における知財実務の実情紹介

鹿島建設株式会社

櫻井克己

略歴紹介

- 鹿島建設(株) 知的財産部長
知的財産部に永年勤務。主に契約業務に従事
- 日本知的財産協会歴：
ライセンス委員長、業種担当役員、常務理事、副理事長
知財活性化PIリーダー、JIPAシンポジウム実行委員長
現在、オープンイノベーションWGリーダー、常務理事(再任)
- 政府の委員会委員を数件経験(主には産学連携関係)
- 技術経営修士・技術経営博士(研究テーマは組織間連携)

本日の説明内容

1. 鹿島・知的財産活動の概要

2. 知的財産業務の事例紹介

- (1) 知財情報の経営活動への活用・AI利用による新たな価値創出
- (2) 事業活動支援・R&D活動支援
- (3) リスク対応
- (4) 社外連携・知的財産活用

その他、時間があれば…。

1. 鹿島・知的財産活動の概要

鹿島のご紹介

- 鹿島建設株式会社 (KAJIMA CORPORATION)
- 創業: 1840年 (天保11年)
- 資本金: 814億円余
- 事業内容: 建設事業、開発事業、設計・エンジニアリング事業ほか

鹿島の歴史

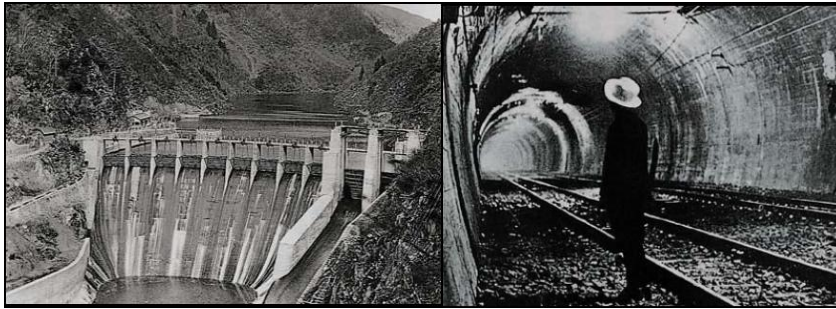
洋館建築の鹿島



鉄道の鹿島



土木(ダム・トンネル)の鹿島



超高層の鹿島



海外への進出(現在、売上の4割弱)



スエズ運河橋 (エジプト2001年竣工)

「**技術立社**」を標榜し
「**進取の精神**」が会社の社訓

鹿島の技術開発



→ 鹿島の土木技術

- ダム → 山岳トンネル
- 橋梁 → 臨海・港湾
- 都市インフラ → 鉄道
- 東北縦貫線（上野東京ライン）南部工区建設工事

... 全てみる



→ 鹿島の海外事業

海外建設プロジェクトを成功に導く
鹿島のソリューションをご紹介



→ 植物工場

多様なニーズに応える
植物工場エンジニアリング



→ 東日本大震災における 鹿島の取組み



→ ユニバーサルデザイン

すべての人にやさしい社会を
めざして



→ 医療・福祉施設

時代を先取りした
医療・福祉施設づくり



→ 学校・教育施設

学校と生徒の未来を切り拓く



→ 鹿島の
開発事業



→ 鹿島の
環境技術



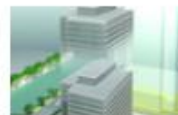
→ 姫路城大天守
保存修理工事



→ 鹿島
技術研究所



→ 水環境施設



→ 環境配慮型
ビル解体工法



→ 建物のライフ
サイクル技術

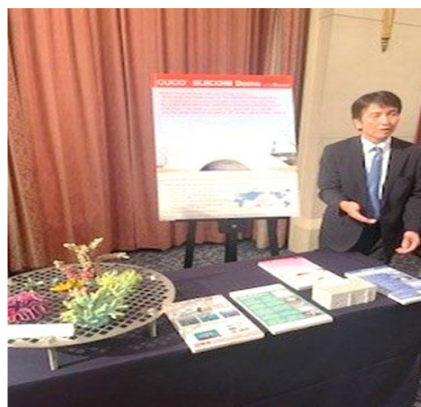


→ KAJIMA
DESIGN

開発の技術分野は多岐に及ぶ。社外連携は活発

2025年：鹿島・知財活動についてのご紹介

- 日本知的財産協会会長に弊社社長押味至一が就任
- 知財功労賞（大阪・万博特別賞）受賞（2025年）
- EXPO2025 JPO-WIPOアワード（若者参画推進分野）受賞



Kajima Corporation has developed innovative cement (WIPO GREEN 156479) that reduces CO2 emissions and exhibited a dome structure using the cement at the Osaka EXPO. It also introduced a coral restoration project in the Philippines, awarded by the Asia Development Bank (ADB) and conducted jointly with the University of the Philippines and Science Tokyo (WIPO GREEN 175227). The General Manager, Mr. Sakurai emphasized: "Through WIPO GREEN, we want to spread environmentally friendly technologies around the world and contribute to curbing global warming."

■ 知的財産部の設立

知的財産部の創設の背景

	主要事項
1949年	技術研究所が設立
1950年	「発明新案に関する規定」が施行
1970年	特許・実用新案に力を入れ出し20年が経過、戦後の建設ブームに伴い、様々な工法開発と実用化が進み、特許数が増加。知財係争対応、契約への対応が多くなった。



1970年に本社特許センターとして設立

■ 知的財産の概念図

知的財産「対象」の広がり

1970年

工業所有権

産業財産権

知的財産権

2020年

知的財産

特許権

実用新案権

意匠権

商標権

著作権

契約対応

ノウハウ

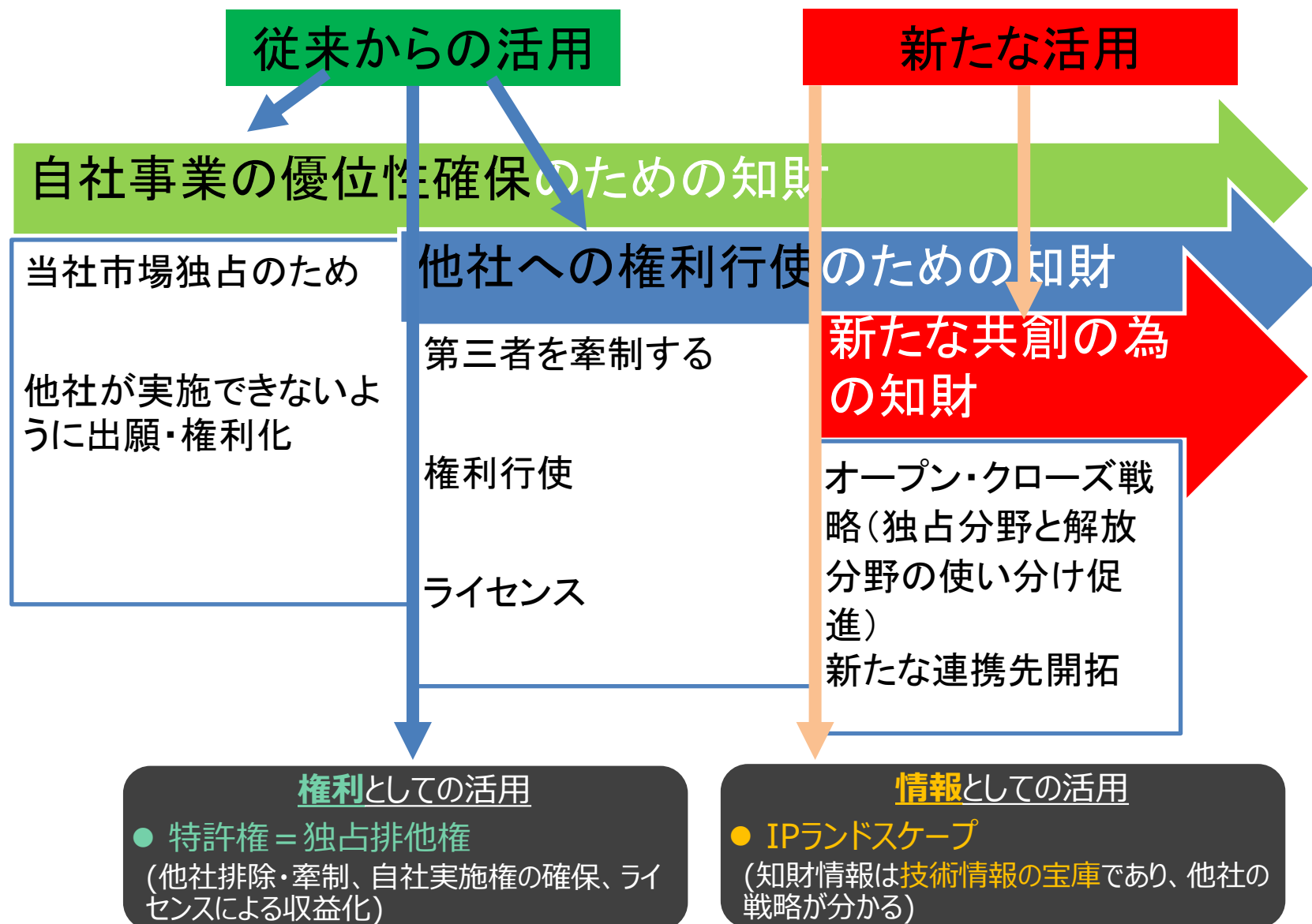
データ

無形・知的資産

- ノウハウやデータ、経験等は技術として形式知化して伝承する。
- 一方、発明は権利化を図り、これを事業に貢献するように活用を図る。

■ 知的財産の活用概念図

知的財産「活用」の広がり



■建設業の知的財産の特徴

➤ 知財紛争の起こり易さ

建設業は国内に約47万社（個人経営含む）存在し、小さな会社も特許権等の権利者と成り得ることから知財紛争が生じ易い。

➤ 共同研究開発が多い

永年の積み重ねの上にある成熟産業なので、革新的な技術開発成果（知的財産）が単独では生まれ難く他分野の技術との組み合わせにより開発成果を生み出すケースも多い。

→オープンイノベーションには古くから馴染みがある

➤ 特許の数は産業界では中間的な位置にある

膨大な特許網で製品をカバーする電機業界と、1件の特許でも製品を保護し得る製薬業界の中間に位置する。

2. 知財業務の事例紹介

(1) 知的財産関連情報の経営活動への活用



“何の木を何処に植えるか”

2. (2) 事業活動支援・R&D活動支援

- ① 発明の創出～出願～権利化までの対応
- ② 他社による自社の権利侵害への対応
- ③ 自社事業の妨げになる他社の権利への対応

2. 知財業務の事例紹介

(3) リスク対応

2. 知財業務の事例紹介

(4) 社外連携・知的財産活用

① 社外連携への対応

Fine

参考資料

幾つかの連携に関連する通説のご紹介
ー オープンイノベーションへの期待と対応策 ー

そもそも、連携が成り立つとは...

- 交換関係が成り立つとは
- 経営資源の交換（何と何の交換か）

- 資源ベース理論
- 取引コスト理論



H型組織（ウィリアムソン）、中間組織（今井賢一）

- 知識の取引の費用が高いほど研究の内製（自主開発）が選択される。
- 企業は連携によって研究開発の費用とリスクを分担し、規模の経済を活かして生産費用を削減し、取引費用を節約する。

共同研究開発(連携)の目的

- 連携することの目的は何か？
- 連携の目的(新規事業分野への展開70%、自社で不足の知識補充60%)
- ライセンシングは「既存」の知識⇔共同開発は「未来」の知識←不確実性が高い

- メリットは何か。
- デメリットも検討したか。

例 →技術やノウハウが漏れる(特に同業間では問題大)。

→タダ乗り(参加者数多い場合)



- メリット・デメリット勘案して見合うものか。



補完し合う関係

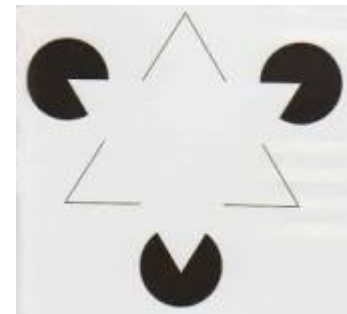
- バリューチェーンの補完

技術と市場の補完が典型例

研究・開発・試作・事業化・販売・マーケティング・メンテナンス・アフターサービス



- 技術面での補完も多い?
- 互いのミツツングピースは?



誰がどこまで行うのか

- リレー形式
- 一気通貫形式



- 一般には、当該技術に情熱を持つ開発責任者が最後まで主導するのが良いとされている。

（組織と個人の関係、内部組織を跨る場合は難しい）



- 一人が初めから最後まで進めることは望めないケースも多い。その場合にどうするか。

信頼関係

- 組織間の信頼関係
- 担当者間の信頼関係
(過去の連携が効果的)



- 機会主義について
- 共同研究の94%は契約による
- 「契約の信頼」は、誠実に約束を守るというモラルという社会通念上の規範に基づいている。
- ペナルティーの設定 ← 発覚率 ← モニタリングコスト



どのような組み合わせか

- 垂直連携・水平連携
 - 系列間の連携
 - 大企業同士・大企業と中小企業間
 - 産学連携
 - 同業種連携・異業種連携
 - 地域の遠近
-
- 連携形態によっての特徴(留意点)がある。
 - ➡ 十分に意識(検討)されているか？



異業種連携

- 一般には、異業種連携の成果は同業種連携での成果よりも革新的とされる。

(なお、水平連携での成果は、垂直連携での成果より革新的とされている)

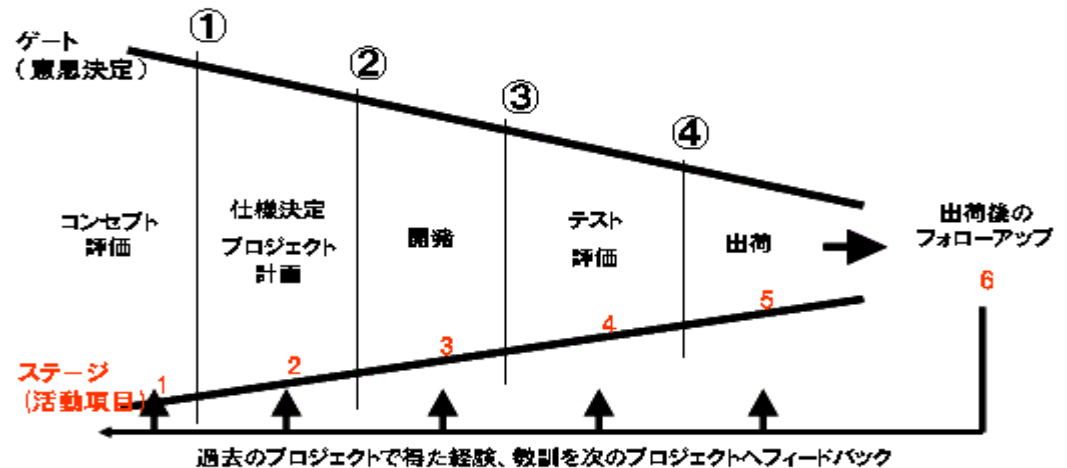
他方で、異業種連携の不成功理由も研究されている。

不成功理由

- ① 目的の不明確
- ② リーダーシップの欠如
- ③ 市場無視
- ④ 情報活用能力の不足

プロセスについて

- マイルストーン
- ステージゲート
- ゲートキーパー
- 修正必要時への対応力(柔軟性)



主導（リーダーシップ）について

- 主導する存在の必要性は
- 主導社・主導者
- コア能力→主導権、パートナーを引き付ける能力
- 多くの有力企業が、パートナーシップにおいてイニシアチブを取るために、小規模もしくは、それほど有力でない企業をパートナーにしたがる。
- ほとんどの場合にパワー優位性を持つ側がパートナーシップの調整役となる。
- 多くの場合、調整役が調達力、販売力を発揮する。
- 調整役のパワー行使は、信頼と相互関係の上に成り立つ
- コンフリクト（利益について）に際しては調整役の働き大



情熱

- 担当者に障害を乗り越える情熱はあるか

- 情熱とお金が実際は重要点かも...



- 知財や契約が却って、意欲を削ぐことになってはいないか

