

# 知的財産

「知的財産(知財)を通じた事業と社会への貢献」を実現すべく、研究開発部門と事業部門とがスクラムを組み、知財の創造と保護、戦略的な権利活用に取り組んでいます。

## 社会的課題

地球環境問題や感染症などの世界的な社会課題に対する技術革新や新しく多岐にわたる価値を迅速に提供することを求められる一方で、日本の経済安全保障の観点から特許非公開制度が立法化されるなど、知的財産活動の環境が変化しています。その中でアジア地域を中心とした模倣品問題はさらに複雑化・巧妙化しており、より高度な対策が求められています。それらを解決するには、自社だけでなく産業界が広く連携していくことが重要です。

花王では社会課題の解決や産業の発展、社会への貢献のためにESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」を掲げて活動を推進しています。基本となる価値観である“よきモノづくり”を通じて作りだされた技術を、自社製品への使用のみならず、社会的課題の解決や産業の発展と社会への貢献のために活用することを重要視しており、適切な社会実装、模倣品対策のために知的財産の確保と適切な権利行使が必要であると考えています。

加えて、社会課題の解決に向けた外部との連携の中で、知的財産を高度に相互活用していくことも必要となります。

## 方針

花王では、各事業部門が、研究開発や生産、販売などの機能でダイナミックに交わるマトリックス運営を行っており、すべての部門が有機的に連携して活動しています。その活動の中で生み出した研究開発の成果やブランドの象徴として考え出したネーミング等を、事業・研究戦略を実現するために特許権、意匠権、商標権などの「知的財産」として確保し、事業活動を推進しています。

研究開発部門でもマトリックス運営により基盤技術研究と商品開発研究の部門の壁を越えた活動を行い、Another KaoおよびReborn Kaoのそれぞれの事業戦略に基づいた知財ポートフォリオを構築しています。生み出した技術資産を、複数の事業領域で活用する体制の構築と、事業活動に有効活用するための戦略的な知財ポートフォリオの構築を行っています。

アジア・米州・欧州でも積極的な権利取得を進め、国内外共に他社による権利の侵害があった場合は、法令に則り厳正に対処しています。近年は、アジア地域を中心とした模倣品対策にも注力しています。

同時に、研究開発の初期段階から他者の知的財産権を侵害しないように開発を進め、新製品の発売前に改めて他社特許等を確認し必要に応じて対応するなど、他者の権利を尊重し、侵害しないしくみをグローバルで強化しています。

一方で、知的財産の活用を最大化するために、社外との連携によるオープンイノベーションを推進し、より価値の高い商品・サービスを生活者・社会に提供する活動も進めていきます。世界的な社会課題を解決するためにも、広く産業界および行政とも連携して新しい技術を共創していくと共に、花王の技術資産の活用としてライセンスや技術開放も弾力的に行っていきます。

## 戦略

### リスクと機会

#### リスク

産業と公益性につながる技術開発が知的財産として確保できない場合、開発した技術が容易に模倣され、期待された利益が得られないことから継続的な製品開発に困難が生じ、達成したい姿を実現するためのリスクとなります。また、品質が劣る模倣品の発生は、生活者の製品価値への期待を損なうというリスクとなります。これらのリスクを排除するために、知的財産の確保と適切な権利の行使が必要となります。

#### 機会

研究開発部門では、Kirei Lifestyle Planの実現をめざし、社会課題の解決に向けたテーマ設定を行って研究開発に努めています。しかし社会課題の解決をより

# 知的財産 GRI3-3

早く、より確実に実現するには、従来の花王の事業ドメインを超えるものや、花王単独では困難なテーマも多くあります。そこで同じ志を持つパートナーや、花王の開発した技術をうまく活用して社会実装を実現するパートナー探しにも取り組んでいます。

これらのことから、基盤技術および製品開発において取得した知的財産権を自社製品に活かすだけでなく、今後はオープンイノベーションとして開放することも視野に入れた活用も見据え、事業部門とも連携をとりながら広く産業や社会に貢献する機会を得ます。

## 戦略

これらのリスクと機会を踏まえ、当社の事業活動、研究開発活動の全体を捉えた知的財産活動を展開していきます。

短期的には、特許権・実用新案権・意匠権・商標権といった産業財産権のほか、著作権や営業秘密等も含めた知的財産を総合的・包括的に取得・活用できる体制構築を進めます。そしてグローバル化する知的財産リスクを共に検討する社外との連携も強化していきます。これにより、あらゆるリスクに対応可能な重層的な権利を使って、模倣リスクを抑えます。

中長期的には、花王がめざす社会課題の解決に、志を同じくする社外のさまざまなパートナーと共創できる体制を、さらに拡大していきます。そのために社内の共創マインドを醸成し、本取り組みによる事業収益拡大

のしくみを整えると共に、よりよい体制づくりに挑戦していきます。これにより社会課題に対するソリューション提案を、よりスピーディーに、より確実に実現することができると考えています。

## 社会的インパクト

花王は、基盤技術研究および製品開発研究へのこだわりを通じ、本質の追究によって産業と公益に資する価値を生み出し、その成果を知的財産として資産化しています。新しい価値の早期実現が求められている中、独自開発のみならず、社外との共創も開発の方法として捉えています。これは2020年1月28日の特許庁主催グローバル知財戦略フォーラム2020で、研究開発部門統括が講演した「ESG経営を加速する共創イノベーションと知財戦略」にて公表した基本理念です。

研究で得た成果は、花王(株)および国内外グループ会社での一体となった知財活動により、グローバルな貢献を果たしています。また、社会課題に対応するために社外との連携を強め、知財戦略に基づくオープンイノベーションの加速を担保します。

持続的社會に欠かせない企業になるために、感染症などから未来の命を守り、サステナブル自走社会をリードしていくことをめざします。生み出した発明を公開することで技術の発展に貢献するのみならず、社会課題の解決に向けて社外との連携によるオープンイノベ

ションの推進により、花王の知的財産を最大限活用することをめざしています。また、公益的な技術は開放して公共に資しています。

## 貢献するSDGs



## 事業インパクト

多くの製品を展開する花王では、本質研究の成果を多分野の製品開発に広く応用できるため、適切な知財保護により研究開発の効率化を促進します。これにより製品の収益拡大につなげることが可能となります。一方で社会課題の解決に真摯に取り組み貢献していくことで、社会から期待される存在となることをめざします。

## ガバナンス

### 体制

研究開発部門の知的財産部と法務部門のブランド法務部(以降、両部門を合わせて知財部門と称します)とが両輪となって、事業分野の知的財産を横断的に管理しています。

技術開発力の観点から、企業価値の指標となる特許

# 知的財産 GRI3-3

および技術に基づく意匠については、知的財産部が中心となり、幅広い分野で戦略的に出願、権利化や権利の行使を行っています。責任者は研究開発部門統括です。

デザインに基づく意匠および商標については、ブランド法務部が事業部門と密接に協力し、費用対効果を勘案しながら出願権利化や権利の行使を行っています。責任者は法務部門統括です。

知的財産部とブランド法務部とは、定期連絡会を通じて情報交換を行います。この中で過去には両者が共通する意匠権の議論に終始していましたが、近年では多様化する技術活用の変化を捉え知財MIX戦略の構築や模倣品対策の連携の議論にウェイトがシフトしています。

重要案件については、経営会議に提案・審議し、必要に応じて取締役会にて審議します。直近では、花王の技術力の源泉であり重要な知財投資であるとして、発明者等への補償に関する規程の改定が経営会議で審議・決定されています。事業に貢献した有用な特許等は、年1回、経営会議にて報告され、職務発明報奨の審議を行います。審議された結果については、取締役会にも報告されます。

花王グループ全体として、研究開発に密着した活動を行いつつ、事業部門、海外グループ会社とも連携しながら知的財産の従来の運用(出願、権利化、契約、管理、情報解析、知的財産教育)や、模倣品対策、オープンイノベーションの展開はもとより、より戦略的な観点から、

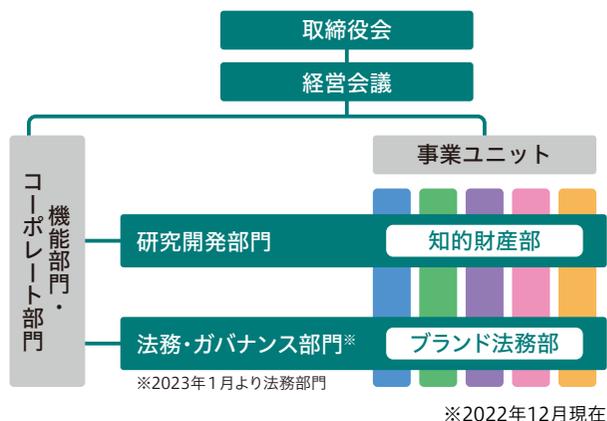
知財の活用を進めています。

ESG課題の解決への取り組みに向けては、既存の事業の枠の中だけでなく、新たな事業領域も含めてマネタイズできる組織体制・社外連携を構築して検討を進めています。

一方で、これら知的財産にかかる活動においては、さまざまなリスクや機会が生じ、そのリスク管理は取締役会の監督のもと、内部統制委員会やESGコミティで実施しています。これら委員会の委員長は共に代表取締役 社長執行役員が務めています。

内部統制委員会(年2回開催)とその下部組織のリスク・危機管理委員会(年4回開催)では、「海外における模倣品対策」に関するリスク管理も実施しています。委員長はコーポレート戦略部門担当役員が務めています。

## 国内の知的財産管理体制



## 商標、意匠の管理

商標権と意匠権については、法務部門に属するブランド法務部(意匠権の一部は知的財産部)が担当しています。新規のネーミングやデザインについて、他社の権利を侵害しないよう事前調査を十分に行うと共に、当社のブランド価値を守るため、より広い権利の確保に努めています。

特に商標業務の機能は事業部門との連携が重要です。花王(株)本社と欧米3カ所に拠点を置き、円滑なコミュニケーションを図っています。また、タイムリーにネーミングを決定するため、ネーミング創作の開始から商標出願、決定に至るまでのスケジュール管理をサポートしています。これら活動により自社商品の顔となる商品名、ロゴマークやキャッチフレーズなどを安全に使用することができ、生活者にも安心して商品を選んでも使っていただくことができます。

近年増加する模倣品に対しては、ECサイトなど市場の監視を強化すると共に、行政当局やECサイト運営者、業界各社との連携を図り、早期に排除する体制を整え、その地域拡張を推進しています。巧妙化し日々発生する模倣品被害に対し、地道にこれらの活動を行うことで、模倣品の排除や業者の摘発を進め、生活者へ模倣品が届かないことをめざしています。

さらに他社との共創を想定し、当社の優れた技術やサービスの浸透・定着・認知を目的とした各種ネーミング

# 知的財産

GRI3-3, 404-2

グの商標化にも取り組んでいます。



## 教育と浸透

研究員向けに、経験年数・役割などに応じたきめ細かい知財教育プログラムを用意し、特許制度の講義や明細書の作成方法の講義や実習だけでなく、事業を考慮した知財マネジメントおよび特許を活用する戦略的思考を育てる教育を行っています。2022年にはのべ約430人の研究員が知財教育プログラムに参加しました。また、教育効率の向上のためにeラーニングを活用しており、アジア・米州・欧州の研究員には知財教育のツールとしてオンライン学習を取り入れています。

その結果、研究員がより主体的に技術の知財化や知財ポートフォリオの構築を意識するようになっていきます。

これらの教育を経験年数に応じて繰り返し受講することで、研究員の知財リテラシーが向上し、自身が開発する技術や商品が競合のものと差別化された機能や魅力を生み出す源泉となっていくことを期待しています。実際に、これらの継続した教育により、年間の出願件数や登録査定率なども高い水準を維持していると考えています。

花王の知財教育プログラムは、特許庁発行の刊行物「特技懇 vol. 295」(2019年11月)にも掲載されました。

その一方で知財部門メンバーの高齢化、世代交代に備えた環境整備としてメンバーの教育の再構築を新たな課題として認識しており、取り組みを開始しています。

## ステークホルダーとの協働

「2030年の達成したい姿」を実現するために、知的財産における課題となる模倣に毅然とした対応を行います。知財業界団体や同業者と連携して取り組むことで、活動をより強固なものとし、また知財業界全体の発展に貢献します。

その一環として、知財行政の最新動向を把握するため、日本国特許庁、欧州特許庁、および新興国の管理職と直接対話の機会を持っています。直近では2021年に特許庁長官と花王経営トップとが知財戦略等について意見交換の機会を持ちました。2022年には、特許庁の審査官を招き技術の説明を行うことや、インドにおける日本との審査協力の上限や適用分野の拡大を特許庁

と協力してインド政府に要請すること等を行いました。このような対話を通して、近年の審査の動向を把握し、より安定した知的財産権の確立に役立てると共に、花王が考える社会課題の解決を実現するために行政からの支援も要請しています。

また、グローバルな知財実務の理解を深めるため、主要国・地域(欧州・米州・韓国・中国・台湾)および複数の新興国の特許代理人と直接対話の機会を持ち、各国法制度に即した権利取得ができるようにしています。



経営戦略と中期経営計画「K25」

<https://www.kao.com/jp/corporate/strategy-and-mid-term-plan/>

## リスク管理

事業活動にはさまざまなリスクが存在しますが、それらをいち早く捉え、評価し、事業活動にフィードバックすることが大切です。花王では危機管理部門がさまざまなコーポレートリスクを想定して部会を設けており、その中で海外における模倣品リスクの部会には知財部門が参画し、ブランド法務部長が推進リーダーとなり取り組んでいます。そこでは模倣のあらゆるステージを分科会に分け、それぞれのステージにおける対応を検討します。検討した結果は、社内では事例集にまとめ実務に活かしています。また、税関当局など行政との差し止め体制の強化に努め、社外団体の模倣品対策部会

# 知的財産

では情報共有を行いながら、当社だけではなく、国や他社とも連携をとり、リスクを最小に抑える活動を展開しています。このようなリスクと機会のアセスメントを実施し、それぞれ内部統制委員会とESGコミッティで承認を受けています。

## 目標と指標

### 中長期目標と2022年実績

#### 中長期目標

量と質との両面で最適化された自社知財ポートフォリオを構築し続け、多様な商品価値を生みうる本質研究成果を、グローバルに、カテゴリーを超えて戦略的に活用できることはもとより、研究開発部門を知財面から強力にサポートし、Kirei Lifestyle Planの実現をめざします。

#### 2022年の実績

積極的な発明発掘により、2022年の新規特許出願は前年度同様の高水準を保っています。出願されたものは権利化のプロセスを経て適切な知財権として保有します。これら一連の知財活動はすべて投資活動であるため、最適化された自社知財ポートフォリオの構築が行われることが必要と考えています。本年はポートフォリオの最適化をめざした活動、具体的には、中長期の事業戦略を見据えて、役割を終えたり活用可能性の少な

くなったりした知財権を抽出し、権利化の中止や権利の放棄をすることで権利化・権利維持のコストを抑え、新たな技術の出願・権利化へコストを配分できる活動を展開しました。また、新しい技術や処方を開発した時には、他社特許等のクリアランス実施をチェックするしくみによりその漏れを防止、第三者との知財トラブルを未然に回避しています。

オープンイノベーションの場をつくり、技術の出口を広げ、より多様なかたちで商品を提供することを目的に、2018年11月に「技術イノベーション説明会」を実施して5つのイノベーションについて説明を行いました。当該説明以降、これらの技術に関する社外連携を進めることで、社会実装に向けた活動を推進しています。

### 2022年実績に対する考察

研究所と密接なコミュニケーションをとり、また事業部との連携により、本年必要な出願や権利化、他社特許の侵害等の防止、模倣品対応を実施することができたと考えています。

グローバルで存在感ある企業をめざして、今後も新しく多岐にわたる価値提供を迅速に行うため、またそれらを海外にも大きく展開していくことも視野に入れ、さらなる新規特許等の出願を行い、それをグローバルに活用していくことを進めていきます。

社会課題の解決に向けて、過去にも花王が開発した技術の開放を実施していますが、近年においてもプラ

スチックの使用量削減を目的とした包装容器技術を段階的に開放しています。また、いくつかのパートナーとのプラスチック包装容器のリサイクルを含めた連携も進めており、より早期に、より確実な社会実装に向け、さらなるパートナーとの共創をめざしていきたいと考えています。



廃棄資源の削減を目的とした  
スマートホルダーとラクラクecoパック

P120 ごみゼロ

2030年に向けて、引き続き持続可能な社会の実現に貢献する企業になること、また切実な生活者に最も必要とされるサービスを提供していくことをめざしています。

それを実現するために、継続的に技術開発を進めて知財権として確保し、技術資産を最大限活用していきます。

# 知的財産

## 開放した技術の例: シャンプーボトルのきざみ

花王は、1991年より、ギザギザ状のきざみをシャンプーボトルの側面につけています。これは、目の不自由な人だけでなく、健常者の方が目をつぶって髪を洗う時も、触っただけでリンスと区別できるようにしたものです。

花王は、シャンプー容器のきざみが、業界で統一されていないと生活者が混乱してしまうと考え、実用新案の申請を取り下げ、業界統一のものとなるよう日本化粧品工業連合会を通じて業界各社に働きかけました。その結果、業界各社の賛同を得て、現在ではほとんどのシャンプーに「きざみ」がつくようになり、日本主導の国際規格になりました(ISO11156: 2011)。



1991年開発当初のきざみ(左)と現在のきざみ(右)

# 知的財産

## 主な取り組み

### 他企業との知的財産問題への対応

特許などの知的財産権を重要な経営資源と位置づけ、効果的かつ戦略的な活用に努めています。他企業との知財問題については、可能な範囲で話し合いによる解決に努め、必要により特許ライセンス契約による解決を行っています。

### 職務発明の報奨制度

花王(株)では、自社社員に対して、新たなイノベーション創出のインセンティブとなる発明補償金や、事業に貢献した有用な発明等の栄誉をたたえ、さらなる発明活動へのモチベーションとするための報奨金を支払う等、職務発明の報奨制度を有しています。報奨金には、自社で実施して優れた成果を上げた特許等について与えられる社内実施報奨と共に、第三者にライセンス供与することで大きな収入が得られた特許等について与えられるライセンス収入報奨があります。報奨授与の式典では毎年、対象発明者に対して社長自ら感謝と激励の言葉をかけています。2022年は、制度開始以来23年連続でライセンス収入についての報奨を行いました。本報奨制度は時代と共にそのあり方を見直しており、2021年には、達成したい姿をめざした研究開発を後押しするため、発明補償金の金額を増額しています。

なお、職務発明の報奨制度は国別に対応しており、アジア・米州・欧州におけるグループ会社での報奨制度の整

備も継続して進めました。

### 知財ポートフォリオの最適化

Kirei Lifestyle Plan の実現をめざし、Another Kao、Reborn Kao など、新たな取り組みにより研究開発活動も従来の事業ドメインの枠を超え、さまざまな方法に食指を伸ばしています。これに伴い出願活動も活発になる一方で、過去に出願した案件の権利化活動も訪れており、権利化したものは年金を支払い維持していきます。これらの投資活動を経て資産となった権利には、すでに役割を終えたもの、事業計画に変更が生じて不要となったもの等が混在するため、過去から定期的な棚卸しを展開してきました。

2022年はこの活動を強化し、外国保有特許の全件を対象としたより厳しい検討を行い、費用の抑制はもとより、権利化等の工数削減を図りました。これにより、新しい技術開発への費用・工数の配分(投資先の変更)が可能となります。今回の活動を通して今後の棚卸し方針の変更を図ることで、全体で約3,000件の知財権の権利化中止・権利放棄を行い知財ポートフォリオの持続的適正化を図る体制を構築しました。

### 新興国の模倣品問題への対応

新興国をはじめ特に海外での事業展開において、現地

発生と急速な拡大リスクが高く、模倣品の実態を速やかに把握し適切な対策をとることが重要な課題となります。

模倣品の中には安全性が懸念される物もあり、そのような懸念が生じた場合、現地の生活者の健康や安全を守り、かつ対象となった花王商品のブランド価値を保護する上でも、対策が急務となります。

模倣品対策には、内外の関連会社・部門による横断体制を築き、特に発見の多い海外における事案に対して適切かつ速やかな対応を継続的に行っていきます。模倣品製造と流通の抑止を目的として、提訴による毅然とした姿勢を示すことも肝要と考えています。

また、模倣品の国内輸入を防止するため、税関の真偽識別研修に講師として参加し、模倣品を識別するポイントを税関職員に伝えるなど、輸入される模倣品の摘発(いわゆる水際対策)にも積極的に取り組んでいます。