

「経営戦略と事業戦略と知財戦略のリンケージについて」

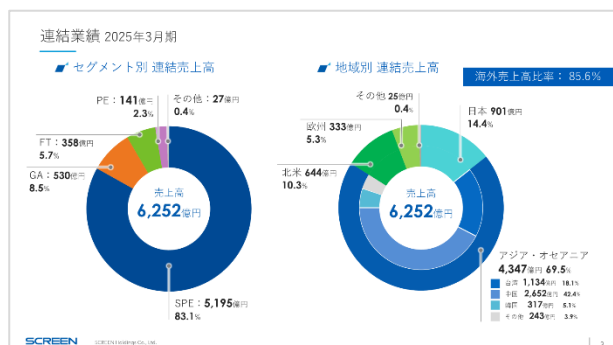
株式会社 SCREEN ホールディングス

代表取締役 取締役会長 廣江 敏朗

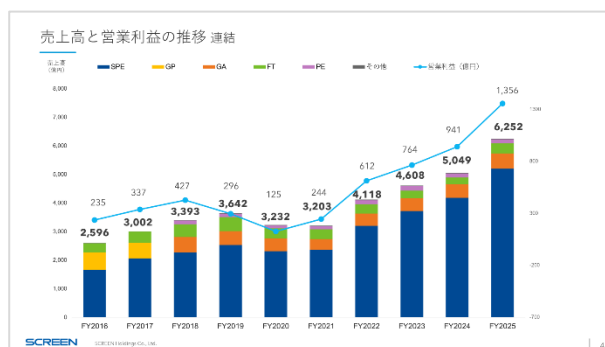
ただいまご紹介いただいた廣江でございます。私も京都でものづくりを行なっている会社であり、現在は装置に特化して事業を進めています。当社にとっては付加価値を向上していくことが非常に重要であり、知財を経営戦略へリンクできていなかったことが、私が社長就任時における問題意識の一つでした。それに対してどのように取り組んできたかをご紹介しますことで本日のセミナーの趣旨に沿うのではと思い講演をお引き受けしました。まず当社の事業紹介をさせていただき、歴史を含めてどのように付加価値を作ってきたかをお伝えし、本題である知財戦略とのリンケージについてお話したいと思います。



私の趣味はゴルフと料理です。料理について、私は化学反応だと思っています。ケミカルを中心とした事業会社の技術者としてのバックグラウンドを、このような形で生かしています。今年の株主総会にて新社長のもと新体制に移行し、今後は会長として更なる企業価値向上を目指してまいります。



当社の事業状況ですが、2025年3月期売上高は6252億円となりました。SPEは半導体の製造装置事業であり、売上全体の83.1%を占めています。GA(グラフィックアーツ)は印刷関係機器を、印刷業界へ提供しています。これが我々の祖業であり、ここから事業の変革を経て進んできました。FTはディスプレイ事業であり、ディスプレイ産業へ装置を提供しています。PEはプリント基板であり、プリント基板産業へ装置を提供しています。その他は新規事業などを指しています。右側のグラフは地域別の売上比率です。アジア・オセアニアが69.5%を占めており、中でも台湾・中国の2か国が非常に大きな占有率になっています。中国への依存度が高くないかと投資家さまよりよく指摘をいただきますが、我々は産業のあるところに装置を売っていきますと回答しております。競合として現地のローカル企業がどんどん成長してきており、我々を脅かす存在になってきています。その中で、どのような知財を持っておくべきかということが非常に重要になってきています。



売上高と営業利益の推移です。2020年以降は右肩上がりです。営業利益も順次改善してきていますが、この間いろいろな内部改革を実施しました。主に伸びているのが青色で示された半導体事業です。半導体事業はAIという非常に大きな成長ドライバーがあります。我々は主に最先端の設備を、ロジックのお客様へ提供する戦略を取っています。今ま

技術と製品の変遷

1868年 1943年 1957年 2025年

1868年 石田旭山印刷所 創立

1943年 大日本スクリーン製造株式会社 創立

1957年 SCREENホールディングスに商号変更
主業体生活装置

石版印刷

ガラススクリーン
(フォトリソグラフィ)

半導体検出
(1975年～)

1963年 シェドウマスケ

PPD検出
(1976年～)

CTP装置

デジタル
デベロッパー

デジタル
プリンター (PDP)

現像装置 (Leica)

◇…現在の製品

SCREEN

©2008 SCREEN HOLDINGS, Ltd.

シャドウマスクは鉄でできていたため、アルミの回路をエッチングで作ってくれないかとの要望が多くなりました。当時はドライエッチングがなく、ウエットエッチングでそれぞれの産業に装置を供給しました。そのような中我々は、半導体産業では最終的には洗浄装置が、ディスプレイ業界ではレジストを塗り現像するコーターデベロッパーが、プリント基板では露光装置として直接描画装置が残りました。いろいろな技術を持っていましたが、それぞれ業界の競争の中で競争優位を築げたものが、リーディングする製品として残りました。

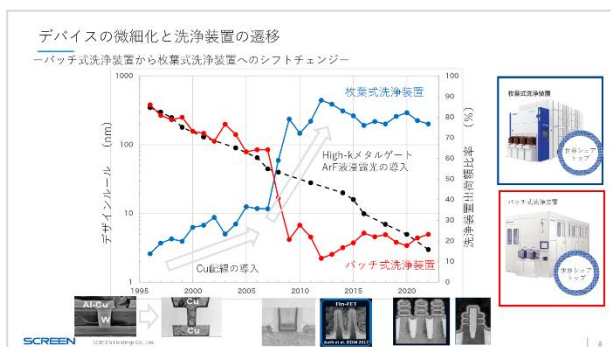


- 2 -



バッチ洗浄装置は、ウェハ―50枚を一気に運んで処理層に入れ、ケミカル処理を行った後に水洗する装置です。この装置は50枚一気に洗えるので、非常に生産性が高いという反面、ウェハ―を1度に洗いますので、別のウェハ―から出た汚染が付くため最先端の洗浄には適していないと言われています。

下の写真が枚葉式洗浄装置です。1枚ずつウェハ―を取り出して洗浄チャンバーに入れ、ここで所望の液をかけ、その後洗浄を行います。非常にクリーンな環境でゴミが取れると言われており、ウェハ―のパターン上に存在する微小なゴミを取り除くことができる技術として、いま半導体業界で多くのお客様にご利用いただいています。この微小ゴミとは、有機物、無機物、金属イオンなどが、半導体の製造工程で汚染物として付いてしまいます。これを多種多様なケミカルの温度・濃度をコントロールしながら洗浄を実施しています。一見簡単のように思うのですがこのパターンが今10ナノを切ってきており、ゴミを取りながらパターンを壊さないようにするのが我々の技術の1番の根幹となっています。我々の洗浄技術で製品歩留まりが決まってしまうと言われています。ゴミを取る必要はあるのですが、パターンを壊してしまうと歩留まりを落としてしまい、この辺りの技術が非常に重要になっています。



デバイスの微細化と洗浄装置の遷移を示しています。縦軸

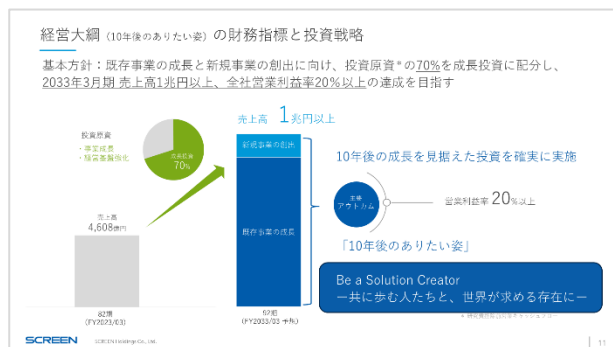
がデザインルールで、100 ナノメートルの時代とは1990年代。そこからどんどん小さくなり2000年代は100 ナノメートルを切りました。2020年を過ぎて10ナノを切ってきている状況です。2007年を起点にバッチと枚葉の売上比率が逆転しています。つまり、難しい洗浄がマーケットで要求されるようになってきたということです。下側にデバイスのSEM (Scanning Electron Microscope) の断面写真が載っています。非常に大きなパターンだった1995年のものから、右側の非常に小さなパターンが複数乗っているものへ進化したことが分かるかと思います。CFET (Complementary Field-Effect Transistor) という構造ですが、高速のスイッチングをするためにこのような構造になっています。微細化と共に技術の難易度が上がり、そこに対してどういう技術が提案できるかが重要なポイントになっています。



半導体に関して「ムーアの法則」というのを聞かれたことがあるかと思いますが、2年ごとにデザインルールが小さくなり、半導体が進化していくというルールで、インテル創業者の一人であるゴードン・ムーア氏が提唱されたものです。いま半導体は、複雑な3D構造になり微細化が進んでいます。併せてこの右側にあるチップレットという方法が出てきています。複数のチップを混載することで、今までの性能の限界を超えようとしています。それぞれ最適化されたチップを混載して、微細化以上の省電力、高速化を図っていくというトレンドになっており、新しい技術がいま必要とされているところです。

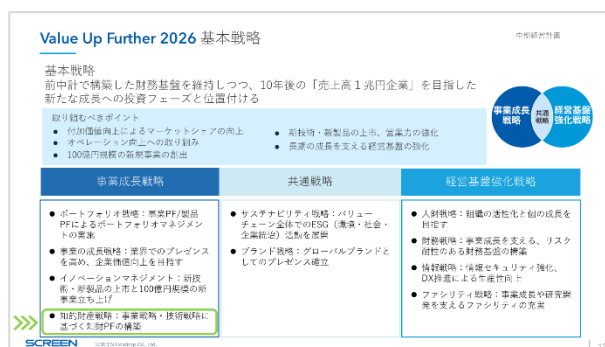


新規事業の育成については、大きなメガトレンドに着目しながら戦略領域を定めています。戦略領域とは、我々の技術が特に革新される領域でなければサプライチェーンの変化は起こらないとこれまでの経験上考えています。そういう意味で、技術の変化が起こる部分へどのように新しい技術を提供していくことができるかが我々の生命線になっています。1 つは DX です。AIを中心に、社会のデジタルトランスフォーメーションは止まることを知らない状況です。これは企業の生産性を高めるため、これを怠った企業は淘汰されてしまうと我々は認識しています。GX(グリーントランスフォーメーション)は、若干政治色を帯びており、一気に進むとは思いますが、徐々に社会実装が進み技術変革が起こっていく領域と考えています。右上のヒューマニクスのエリアは、少子高齢化に対応する技術です。今後少子高齢化が進んでいった際に社会がどのように変わるか、どんな技術が要求されるかを探していこうという領域です。右下がモビリティです。EV 化がどんどん進み車がスマホ化して今までのサプライチェーンが大きく変わると言われており、ここへどのような技術を提供していくのが重要になります。またEV は 1 つの局面であり、自動化という大きなキーワードがあります。いろいろなものが自動化されて人とコミュニケーションを取るような形に変わっていくと言われており、この部分へどのようなものを提供していけるかが重要であると考えています。



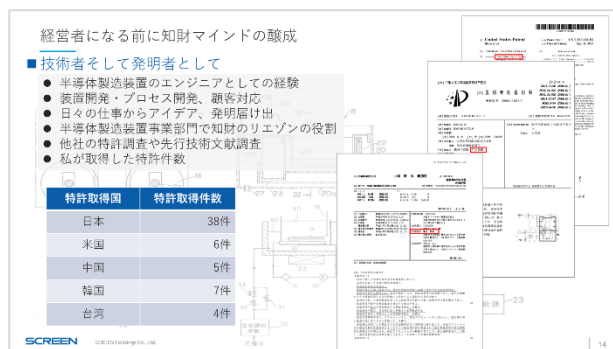
このような背景の中、我々は 2033 年をターゲットとして 10 年後のありたい姿を設定しました。数値目標として 2033 年 3 月期の売上を 1 兆円以上、営業利益率を 20%以上にしようと掲げました。そのためには半導体を中心とした既存事業の成長も必要ですが、やはり新規事業の創出が不可欠でありこの部分もコミットメントに含んでいます。これを実現するために、企業としてソリューションクリエイターになりたいと考えています。そのためには従業員一人ひとりがソリューションクリエー

ターにならないと達成できません。10 年後には、世界中の共に歩む人たちから求められるような存在でありたいとしてソリューションクリエイターを定義しました。



それをどのように実践していくか、いろいろな角度から戦略を立案しています。まず 10 年間で取り組むべきポイントとして 5 つ挙げています。まず付加価値向上によるマーケットシェア向上です。単純にマーケットシェアを追うと付加価値は低下してしまうと考えており、付加価値向上を伴わないマーケットシェア向上は取らないという経営陣からのメッセージです。もう 1 つが、新技術・新製品の上市、営業力の強化です。我々がどのような技術を上市し、それを製品として展開し、最終的にお客様に買っていただけるかが重要と考えています。またオペレーション向上への取り組みということで、これは日常の業務改善も含めたところですが、長期成長を支える経営基盤の強化を上げています。5 つ目が、100 億円規模の新規事業創出です。これもコミットメントに含んでいます。2026 年を区切りとした 3 年間の中計の基本戦略ですが、中計を 3 回続ければ 10 年後の姿になるという建付けで、我々はそれを議論しながら進めています。基本戦略は、事業成長戦略、共通戦略、経営基盤強化戦略の 3 つに分けて展開しています。事業成長戦略はポートフォリオ戦略が重要と考えています。今コーポレートガバナンス・コードでも事業ポートフォリオをどう変革していくかが重要と言われており、ここへ一歩踏み込み事業毎のポートフォリオ、製品毎のポートフォリオをどう変えていくかを議論して「目標化」「見える化」しています。2 つ目の事業の成長戦略は、業界でのプレゼンスを高めて付加価値を認めていただき売上をどう伸ばしていくかに尽きると思います。3 つ目がイノベーションマネジメントです。この中へ今回知財戦略を含めています。今までの経営戦略には知財戦略があまり色濃く入っていませんでした。この知財戦略が、事業戦略、技術戦略にリンクした知財

ポートフォリオがどういふものかを考えながら、そこへ向かっていこうという取り組みです。これを支えるための人財・財務・情報・ファシリティへ、それぞれ先見性を持って投資していかなければ支えられないと考えており、この辺りへ投資していくことが中計達成の重要な鍵になると思います。共通戦略として、サステナビリティ戦略、ブランド戦略があるという位置づけで、それぞれの戦略をリンクさせながら進めています。

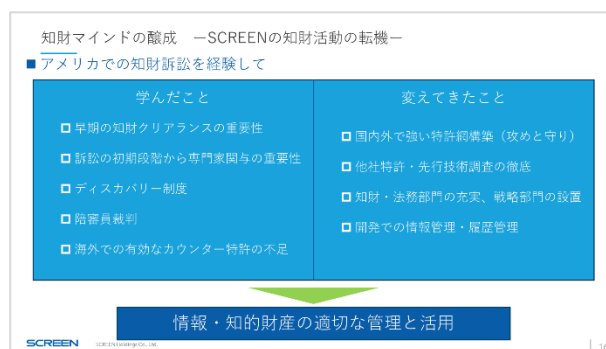


知財戦略へ入りたいと思います。冒頭紹介しましたように私は技術者であり、入社した時から半導体の製造装置開発に携わっていました。いま 42 年目になりますが、この経験をどのように展開していくかとして早くから知財に着目していたのはこのようなバックグラウンドもあります。私自身、装置開発、プロセス開発、顧客対応を通じていろいろな場面で知財をどのように作っていくことが競争力になるのかということをイメージしています。これまでいろいろなアイデア、発明届けを出しており、手前味噌で恐縮ですが、私の特許取得件数が載っています。



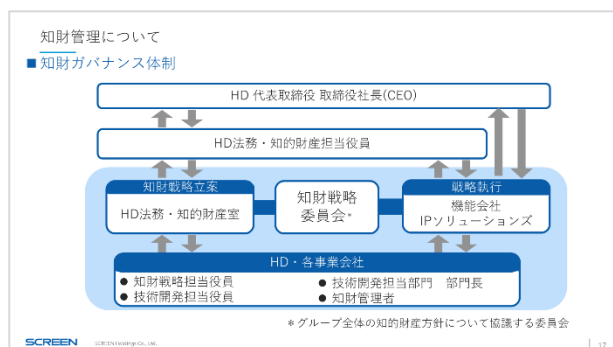
しかし、我々にも大きな失敗がありました。1990 年頃から半導体の製造装置、洗浄装置を米国に出していこうと当時の経営陣が決定し、私自身アメリカに駐在しました。その頃アメリカではプロパテント政策が取られていました。知的財産を非常に重要視し、特許権に強い保護と効力を与えるもので、政府の政策として出されていた背景があります。とくに、そのターゲット

になったのが海外企業です。米国へ進出すると、いきなり知財訴訟を起こされました。洗浄装置における乾燥方法においてベンチャー企業が我々を訴えてきたのです。2002 年 3 月残念ながら我々は敗訴し、非常に大きな賠償金を支払いました。この中で、我々は陪審員制度というものを経験しました。技術的には、我々は何ら彼らの技術を盗用しておらず独立したものであったのですが、陪審員に訴える力がアメリカ企業は得意であり、陪審員の方は、日本の大手企業がアメリカのベンチャーをやっつけているという印象へ導かれました。これから、我々自身もっと知財を強化しないとダメだという結論に至りました。

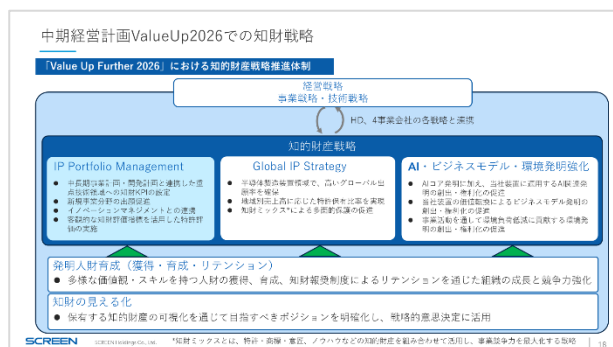


このような中、我々が経験し学んだことが左側です。まず早い段階で知財のクリアランスをしなければなりません。クリアランスとは、他の知財を侵害していないことを開発の早い段階で証明しておくことです。後段階になると苦しくなります。2 つ目が、訴訟の初期段階から専門家に関与いただくことが重要です。我々是不慣れでしたのでかなり後になってから弁護士に入っていただきましたが、やはりもっと早い段階でカウンターを打っておく必要があったと思います。早い段階で何らかの対応が取れれば、早期の和解に結びつけられたかもしれません。最後の最後まで引っ張ったため、非常に大きな敗訴になってしまいました。また、ディスカバリー制度もあります。これは、当時はメールがなく会議があれば全員ノートに書いており、こういう技術を使用する可能性や開発する必要性を示唆したり、あるいは、よく似た技術の存在について書いている人がいました。それがディスカバリーで見つかったこともあります。前述のとおり陪審員は技術的な理屈では動きませんので、そこを理解しておかないと痛い目に合います。もし我々が有効なカウンター特許を米国で持っていれば、彼らにライセンスを与えることで、当時のことは回避できたかもしれません。

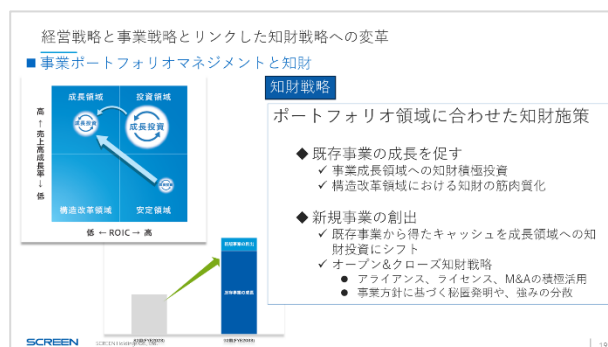
その後右側に記載していますが、いろいろなことを変えてきました。国内外で強い特許網を構築しようと取り組んできました。他社特許・先行技術調査も徹底しました。開発のかかなり初期段階でクリアランスを確認しています。また、知財・法務部門を充実させるため、戦略部門を設置しました。開発における情報管理、履歴管理も重要です。ディスカバリー制度があるため、後ほどいろいろなことが透明になります。そのため事前にどのように管理しておくかを会社として計画的にやっておかないと、結果的に取りこぼすことになります。総括すると、情報・知的財産の適切な運用と活用が重要ということになるかと思います。



当社の知財管理体制です。1 番上に CEO、その下に知的財産担当役員が法務兼務で 1 人います。この下に知財戦略立案部門をHD側に持ち、もっぱら戦略を立案する部隊です。それとリンクして機能子会社を持っています。これは IP ソリューションズという会社ですが、出願活動をスムーズに行うことを旨としています。決められた戦略に従って事業会社が出願することになりますが、そちらをスムーズにしないと時間ばかりかかってしまいますので、強い知財を作っていくためのノウハウをこちらで貯めています。これらを事業会社と連携するために、知財戦略委員会を設け、CEO 時代は私が委員長をやっていましたが、新体制では新社長が担うことになります。知財戦略委員会の中で、どのような戦略をとっていくべきかを議論しながら進めていく体制となっています。



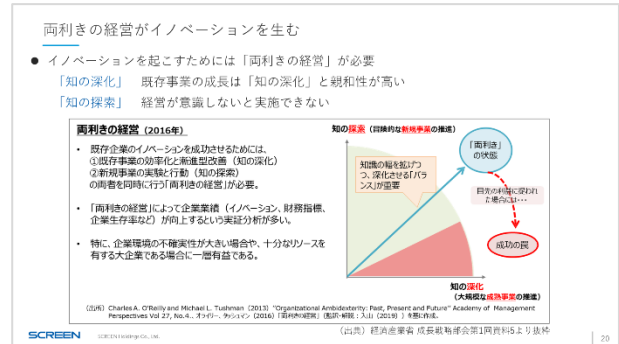
中期経営計画 Value Up Further 2026 の中で、知財戦略についてどの部分を重視して戦略立案しているかですが、ポイントは IP の Portfolio Management が重要と考えています。中期計画や開発計画をサポートするために知財をどのようにシフトさせていかなければならないか、知財はやはり先行指標です。まだ事業が見えていない領域へ手を打つことであり、それに対して経営的な意思を持って知財をつくっていかなければなりません。事業会社は事業を守るためにいろいろな特許を出しますが、我々経営者がどういう風に事業を変えていくか、そこへ我々の意思が出ると思っています。そういう意味で Portfolio Management が重要と考えています。また、新規事業分野の出願促進も、これに連携したものです。後ほどご紹介しますが、イノベーションマネジメントとの連携も重要と考えています。また、客観指標を設けることも社内に競争が起こり理解も進むため重要であり、どのような指標化ができるかにも取り組んでいます。



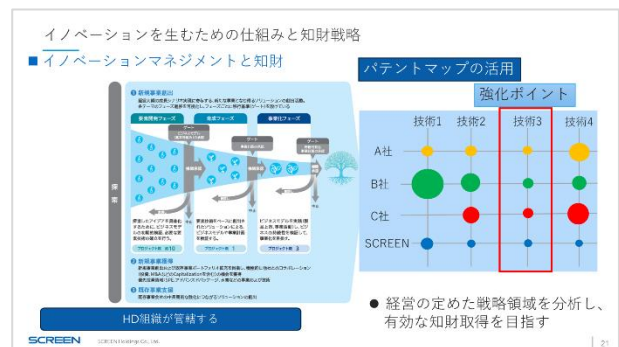
少し詳細を説明します。事業ポートフォリオマネジメントのイメージですが、我々は ROIC 経営 (Return On Invested Capital) を導入しています。縦軸に事業の売上成長率、横軸に ROIC を取ります。この 2 軸でいろいろなことが表現できると考えています。右上の ROIC も高く売上成長率も高い領域は、成長領域、投資領域と置いています。例えば半導体はこの領域に属するものです。その下は安定領域ということで、事業規模が一定程度あり確実にキャッシュを生み出してくれる事業で、キャッシュ・カウとも呼ばれています。矢印の動きが、キャッシュの流れです。キャッシュ・カウから生み出されたキャッシュを成長領域に投下する。成長領域にあるところは自己の投資が大事ですが、その循環から生まれたキャッシュを成長領域に投下することで成長領域を開拓していこうという考え方です。既存事業の成長を促すために成長領域へ知財を重点的に投資して

いきますが、やはり構造改革領域に落ちてしまう場合があります。例えば、先ほどディスプレイ業界の話をしました、ディスプレイ業界等は今設備があまり動かない状況になってきています。そのような中で非常に苦しい場面がありましたが、そういう時は知財自身を見直しています。本当に従来の成長神話に則った知財ポートフォリオが正しいのか、構造改革に陥った場合には知財を手離したり売ったりすることも必要だと考えており、構造改革の一環として知財を見直すことも実施しています。

新規事業におきましては、やはり競争力を担保していくということで、既存事業から得たキャッシュを必ず知財の成長領域へ投資していく必要があります。その場合のキーワードの1つがオープン＆クローズ戦略です。オープンというのは例えば企業間の連携またライセンスをどう入手するか、場合によってはM&Aになるかもしれません。これらを積極的に活用しながら、自社に無いものをどう取り込んでいくかという戦略です。逆にクローズとは、パテントとして非常に力があっても、競合メーカーにノウハウが分かってしまうようであれば隠した方がいいのではないかと。我々は秘匿発明と呼んでいます、秘匿発明をどういう制度で取り扱うか。技術者の方は一生懸命開発されるので、一定のインセンティブを与えないとモチベーションが落ちてしまいます。特許を出すことが彼らのインセンティブになりますので、秘匿発明の場合は彼らをどのように処遇するかが非常に重要になってきます。もう一つが強みの分散と記載されていますが、我々だけで強みを持つのは実は非常に弱いものです。競合が真似してノックダウン生産をすれば、ほとんどその知財がわかってしまいます。我々は自分たちだけでは、強みを作っていません。例えば部品供給いただいているサプライヤーさんへも分散しています。我々自身が、子会社、製造子会社を持ち、そこで我々自身が競争力を担保しているようなところもあります。やはり複合的に強みを作っていくないと今の時代はやられてしまいます。我々の特許を読んだだけでは、全く実現できない。装置を分解しただけでは全く同じ性能が出ない。このような状況をいかに作っていくかが重要だと考えています。

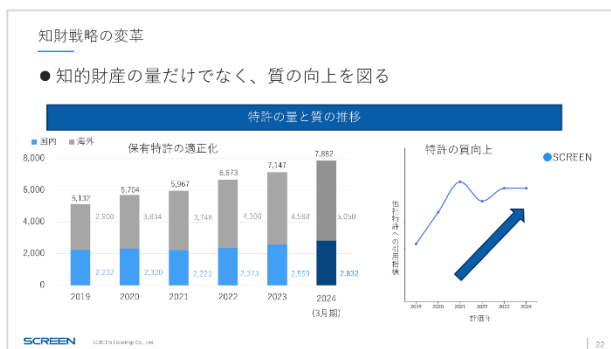


「両利きの経営」と書きましたが、「知の深化」と「知の探索」という2つの軸で語るフレームワークがあると思います。事業会社の競争力を高めていくのは知の深化と言われています。こちらの方が効率も良く、お金も儲けやすい。則ちどんどん知の深化を進めていく、これ自身が企業にとっての「成功の罌」になると言われています。生産改善して利益が上がったので儲かった。どんどん進めていこうという話になります。ところが、イノベーションを起こしていくためには知の探索が不可欠だと言われており、これについてはやはり経営が遂行しなければいけないと考えています。これをどのように進めていくかが非常に重要になります。

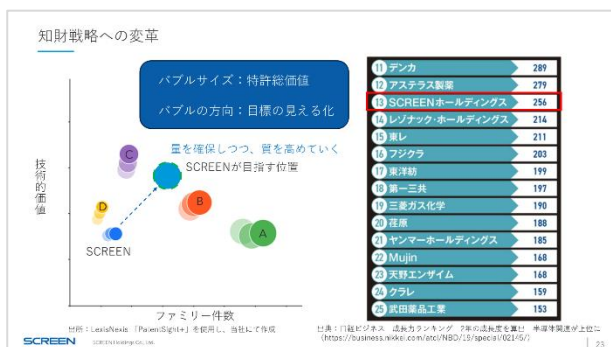


当社では、イノベーションマネジメントを導入しています。第1フェーズは、要素技術を作るフェーズです。すなわちシーズです。ここをどうやって作っていくか。第2フェーズではこれを育成していく。事業家の芽が出るように育成していく。3つ目は、事業の本当のエクササイズと言いますか事業化の部分で項目各々にゲートを設けています。このゲートを突破できるかどうかを見ている。ここにも知財が大きく絡んでおり、知財の持つ競争力が、事業を右側に育成から事業化へ進めていくフェーズにおいても非常に重要と考えています。我々がここにいるということを見える化しています。例えばこのシーズのフェーズには何十個あり、今育成フェーズに進んでいるのは何個

あり、事業化フェーズに進んでいるのが何個あるということで、このパス自身を主管しているのが技術開発部門ですが、技術開発部門に KPI(Key Performance Indicator)として責任を持たせています。これが機能しないとダメだということで、ホールディングス自身が事業会社のイノベーションマネジメントも管轄する構造にしています。右側の図で、例えば A 社、B 社、C 社、SCREEN、と競合が色々あります。技術 1 に関しては B 社が強い。技術 2 に関しては B 社と C 社が強い。技術 3 に関して他社はそれほどでもない。このような場合我々は技術 3 を取ります。技術 3 へどんどん特許を出していくことでこのバブルを大きくしていこうという戦略を取っています。その中でシーズを生み、そのシーズが事業へいかにつながるかということを議論しながら進めています。



もう1点、知的財産は量だけでなく質が大事です。しかしながら、質を高めることはなかなか難しいものです。そこで、どのような特許が競争力を持つのかという事を我々は分析しています。こういう状況で出された特許が競争力を持つということを知財部門が分析しており、そういうものを先行的に出していこうという取り組みをしています。徐々に質が上がってきているということですがやや頭打ちの状況であり、もう少し知財部門に頑張ってもらいたいと思っています。

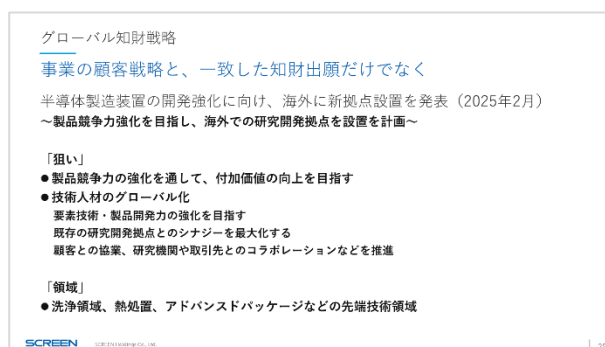


右側は、日経ビジネスさんが分析された過去2年の成長カラ

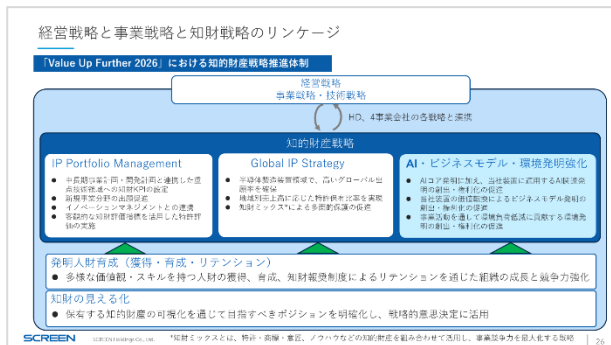
ンキングです。知的財産の価値によりどれぐらい成長力が上がったのかということで、我々は 13 位になっています。この3年間で青のバブルが少し右側へ動いてきていますが、経営としてはこの緑の点線で囲った領域に持っていきたいという意思を明確に表しています。事業会社へも、数を出すのではなく質で凌駕する形に持っていきたいという経営の意思を出しています。どうすればこれができるのかについては、先ほどお話ししたような議論をしながら、我々の価値を表すと同時に目標の見える化をして取り組んでいます。



2つ目の Global IP Strategy ですが、やはりグローバルでどういう特許を出していくのかということは非常に重要です。



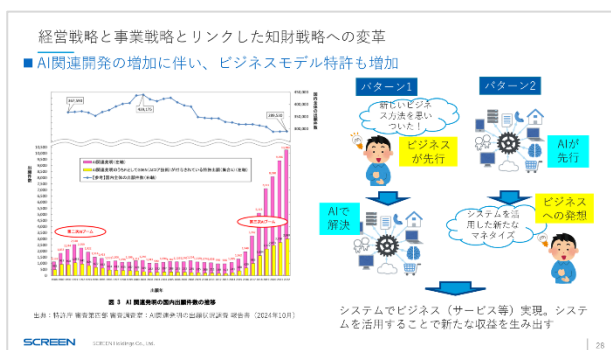
先ほど中国の話をしました。中国へどのような競争力を担保しておくのかということも重要ですが、我々として喫緊の課題は、やはり海外で開発していく必要があると考えています。2025年2月に我々の製品開発力強化のため海外に研究開発拠点をすることを発表しました。それをどのように知財的にやっていくかが非常に重要と考えています。海外の開発拠点で出た知財を我々の強みとしてどのように取り込んでいくことができるかが中計において非常に重要なポイントと考えており、この点を今後議論していきたいと考えています。



3 つ目が、AI・ビジネスモデル・環境発明強化です。冒頭お話ししたように AI が非常に盛んになっており、AI 関連の発明をどのように出せるかが非常に重要になってきています。

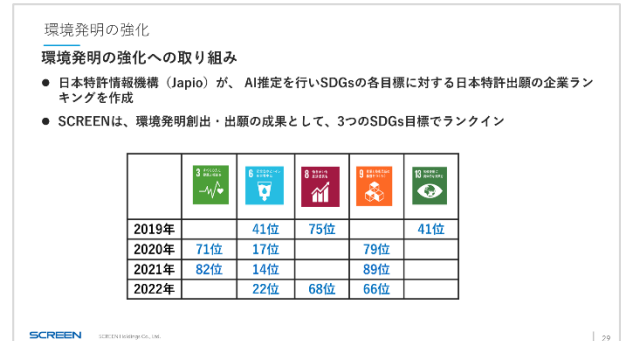


例えばこれは社内での取り組みですが、お客様からクレームの問い合わせがあったとします。このクレームに対して原因推定 AI を使って、この辺が過去の事例から臭いぞということが分かると、これにより作業時間が 1/10 に削減できています。このようなことをパテント化して出していくことで、左の表は昨年度のランキングですが、日本の全企業の中で 35 位となっています。このような形で確実に評価されてきています。

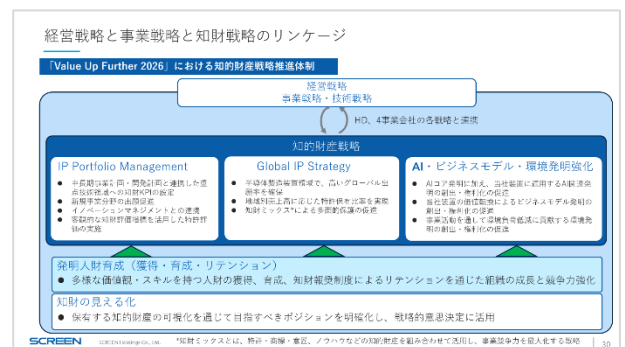


AI 関連の特許が最近非常に増えています。これが第 2 次 AI ブームの時から AI 関連特許件数のグラフですが、ここ数年 2018 年ぐらいから一気に伸びているのが分かります。AI を使った関連特許と言われていますが、徐々にビジネスモデ

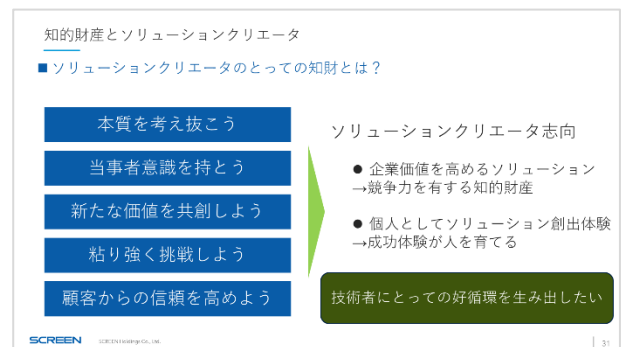
ル特許が再び脚光を浴びてきています。一時ビジネスモデル特許はもう意味がないという話もありましたが、「AI×今までの仕事」ということで今では革新的なアイデアが出てきています。当社もこの辺りに重点を絞り、いろいろなビジネスモデル特許を出しているところです。



環境関連の発明にも、我々はお組みんでいます。それぞれのカテゴリーで評価いただいています。

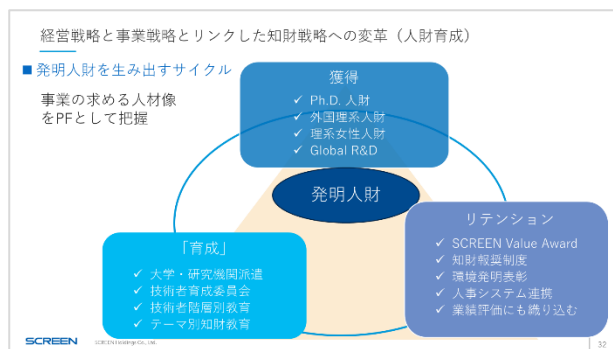


もう 1 つ重要な点が、人材をどう育成してかということです。



前述のとおり、我々はソリューションクリエイター企業として認められたい。そのために、個人もソリューションクリエイターになっていこうということで、事業内の技術者・管理者とも議論を重ね、「本質を考え抜こう」「当事者意識を持とう」「新たな価値を共創しよう」「粘り強く挑戦しよう」「顧客からの信頼を高めよう」の 5 つがソリューションクリエイターとしての行動であると社内

で決めました。これをどのように実現するのかということで、最終的に知的財産がここに絡んでくれば最高だと思っています。個人としてもソリューションの創出体験が得られ、それ自身が知財だということになれば技術者は成功体験だと感じていると思います。これが技術者にとって好循環にならないかなとして、ソリューションクリエイターと知財をどのように絡めていくかということを社内で議論しているところです。



事業が求める人財ポートフォリオがあります。例えば半導体であれば博士が一定数いることで、博士の採用率も上がっていることを最近紹介いただきました。半導体を中心とする非常に競争力を有するお客様と対峙するには、そのような人財も必要です。そういう中で、事業が求める人財ポートフォリオを実現するためにはどうすればよいかを考えています。我々、発明が非常に重要と話をしてきました。人財獲得のルール、採用した人をどう育成するか、事業の中でどのように育ってもらうか、リテンションという意味でその人たちへのエンゲージメントを高めて SCREEN でもっと働きたいと思っていただく必要もあります。これらを知財と絡めてどのようにリンクさせて作っていくのが重要なポイントと考えています。いろいろな制度を今立案して実行に移そうと考えています。業績評価へも、知財の数値目標が入っています。それ自身が私の成績にもなり、役員の成績にもなるということで、役員自身がそれを上げていこうと志すような形になってきています。



いろいろなところで表彰をいただいています。知財功労賞も特許庁長官表彰ということでいただきました。他にも、いろいろなランキングに入っています。昨年度は念願の大河内賞も受賞し、いろいろな形で我々のパテントの競争力を評価いただける形になってきています。



我々の存在意義は、「人と技術をつなぎ、未来をひらく」です。我々は 156 年この事業を続けてきています。その歴史を振り返りますと、やはり人が技術をつないできました。これからも未来をひらくために何かを生み出していく。こういう思いで、この言葉を存在意義として設定しています。技術も人に宿るもの、どのように人が育っていくか、最終的に技術者となり、新たな技術を産んでいく姿を見たいという私の思いでもあります。皆さんと共に、我々は未来にわたって存在し続けていきたいと切に願っており、引き続きご支援いただけますようお願いしまして私の講演とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

（終了）