



TOKの取り組みに見る、 BtoBの中小企業における知財活動とブランディング

友清 哲（ライター）

令和5年度「知財功労賞」において、経済産業大臣表彰に輝いた株式会社TOK。社内に経営企画室法務・知財グループを立ち上げ、定期的に経営者自ら参加する「知的財産及び法務に関する定例会議」を開催する同社の積極的な知財活動にスポットを当て、あらためてその知財戦略やブランディングの在り方についてひもときたい。

※本文中、一部敬称略



よしかわ けいすけ
吉川 桂介 氏
株式会社TOK
代表取締役社長

まもなく創業100年

デスクの引き出しや便座のふたなど、我々の身の回りには可動部位を伴う製品が少なくない。そうした製品がスムーズな動作を実現するための機構部品を中心に製造を手掛けているのが、東京都板橋区に本拠を置く株式会社TOKである。

創業は1925年、墨田区で初代・吉川時蔵氏が金属部品を製造する町工場として事業を起こしたのが起源で、その後、1938年に株式会社吉川製作所が発足。まもなく100周年の節目を迎える老舗BtoB企業である。

「最近では家具やオフィス機器の分野だけでなく医療機器においても、当社製ワンウェイクラッチの導入が進んでいます。例えば手術の際に、1回転

ごとに適量の薬液を投与する機械などの部品ですね。当社のワンウェイクラッチはこれまでコピー機などの給紙装置に用いられてきましたが、品質を追求し続けてきた結果、こうして医療用途に転化された形です」

そう語るのは、7代目となる吉川桂介氏である。

吉川氏が社長に就任したのは2015年のことで、以降の同社の取り組みにはとりわけ興味深いものがある。リモートワークや時差通勤、ノー残業デー、リスクリング支援——などなど、世の働き方改革ブームに先駆けてさまざまな制度を導入してきたのは、同社の大きな特徴だ。2016年に「いたばし働きがいのある会社賞」が授与されたのも、そんな方針が評価されてのことだろう。

前置きが長くなったが、今回、本誌

がこのTOKに着目したのは、そんな同社のなかで育まれてきた知財活動だ。令和5年度の知財功労賞で経済産業大臣表彰を受けた同社だが、受賞のポイントは主に3つ。

まず、社内に知的財産マネジメントのシステムを構築し、吉川氏をトップとする「知的財産及び法務に関する定例会議」を、2カ月に1度のペースで開催している点だ。さらに付け加えると、知的財産権の取得状況を社内で共有して営業活動に生かし、近年では海外での特許権、意匠権のアピールにも余念がない。

2つ目は顧客の商品を徹底的に調査・分析し、顧客に対して新しい価値を提供する製品開発を推進していること。商品に合わせて既存の技術をカスタマイズし、顧客との共創を図る姿勢からは、老舗らしからぬ柔軟性が見て

T O K

これまでにない“動き”を。

経営理念の一つに「“新しい価値”の提供で社会に貢献する」を掲げ、「Create New Motion」のスローガンの下、常に「新たな動き」を生み出してきた機構部品メーカー。
開発製品の一例（右写真）：入力軸からの駆動を出力軸へ伝え、出力軸からの駆動は遮断する“逆入力遮断機能”のクラッチ。高トルクに対応するバージョンもある。



本社 東京都板橋区小豆沢1-17-12
ウェブサイト <https://tok-inc.com/>

取れる。

そして3つ目は、特許出願や権利維持・放棄の判断基準についてガイドラインを制定し、保有する知的財産権の最適化を図っている点だ。それに合わせて、先行技術調査も全て自社で行い、スピーディーな意思決定を実現していることも見逃せない。

TOKがこうした体制を構築するに至った経緯をひもといていこう。

知財部門の立ち上げ

まずは法務・知財グループの立ち上げについて、キーパーソンである経営企画室の木村洋一氏に聞いた。

「知的財産グループ発足以前は1人の特許事務担当者が、特許を中心に知的財産を管理し、出願の際には関連業務を弁理士に依頼していました。コストがかさんでいたのに加え、何より当社の技術を最適化していくとか、どのように見せていったらいいとか、そういう視点が乏しかったように思います。そのような状況もあって、戦略的に知的財産を活用すべきだとの考えに至り、専門知識を備えたグループの発足につながりました」

こうして法務・知財グループの前身となる知的財産グループが設置されたのが、2012年3月。しかし、グループを立ち上げようにも、相応の人材がいなければ実現は難しい。単純に考えれば、社内に人材を用意する手段は「新

規採用」か「育成」の2つしかなく、同社が選んだのは後者であった。

「私はもともと、研究開発や品質保証などを担当していて、知的財産についてはまったくの素人でした。ところが、当時の組織改革によって、私が知財関連の業務を担当することになりました。

門外漢だったので当初は右も左もわからずかなり苦労しましたが、その反面、それまでの知財活動に関して不便や不都合を感じることはあったのも事実です。そうした違和感のある部分を率直に改善していったという点では、意外と適任だったのかもしれませんがね」（木村氏）

そう振り返る木村氏だが、もちろんその過程は容易ではなかったはずだ。グループ立ち上げ前後には、特許庁や工業所有権情報・研修館（INPIT）が催すセミナーなどに足繁く通い、さらには無料相談制度などを積極的に利用したという。

「中小企業は知財活動に多くのリソースを割けないとの話も聞きますが、J-PlatPatやEspacenetなど、無料で使えるツールも存在しています。その活用法についての無料講習会もありますし、お金をかけなくても、こうした公的なものを最大限活用すれば、最低限の知財活動はできるのではないかと思います」（木村氏）

当初は木村氏1人でスタートした知



木村 洋一 氏

株式会社TOK
経営企画室

的財産グループ。2019年には法務・知財グループへと改組された。

ほどなく2017年入社 of 森川凡南氏を専従スタッフに迎え入れ、木村氏がその業務をマネジメントする2人体制となった。

もともと営業部門で業務にあたっていた森川氏もまた、木村氏と同様に外部研修やOJTなどを中心に知識を習得し、現職を委ねられるようになった経緯がある。

「モノづくりに携わりたくて、この会社に入社したのですが、働いていくなかで、専門分野を極めたいという思いが強くなりました。ちょうどそのタイミングで法務・知財グループの人員補強があったのは、ご縁だったと感じています。私は法学部出身で、法務に



もりかわ ほんな
森川 凡南氏

株式会社TOK
経営企画室 法務・知財グループ
エキスパート

については多少の下地があったため、なおさらです。

一方で、知的財産に関してはゼロからのスタートでした。しかし幸い、社内に資格取得の支援制度が整備されていて、知財検定も対象だったことなど、学びやすい環境にあったのはよかったですね」(森川氏)

法務・知財グループへの改組、森川氏の加入を経て、その活動はさらに充実していく。

例えば先行技術調査については従来外注していたが、今では技術者向けにJ-PlatPatを利用した特許検索マニュアルを用意するとともに法務・知財グループでも調査を実施する。本来文系であるはずの森川氏だが、こともなげにこう語る。

「現場研修、技術研修を受けていますので、当社製品の周辺技術に関しては、ある程度の知識を得られています。まったく未知の技術ではなく、当社製品に近いものを調査するので、対応できるわけです。また、職場がフリーアドレス制であることも大きくて、わからないことがあれば技術者の所に、すぐに話を聞きに行けるんです」

知財関連業務を内製するか外注するかの切り分けについてはコストよりも専門性で見極めるといい、木村氏は「例えば特許明細書の作成は特許事務所に依頼するなど、高い専門性が求められる作業は今もアウトソースしています」と補足する。ちなみに、こうした活動により、グループ発足前と比較して現在の特許出願件数は倍以上に増えているが、コストは当時よりも低く抑えられているようだ。

欧州での大規模失注事件

話は前後するが、TOKがこうした知財活動の抜本的な見直しに踏み切った背景の一つには、“苦い”経験もある。以下は再び、吉川氏の述懐だ。

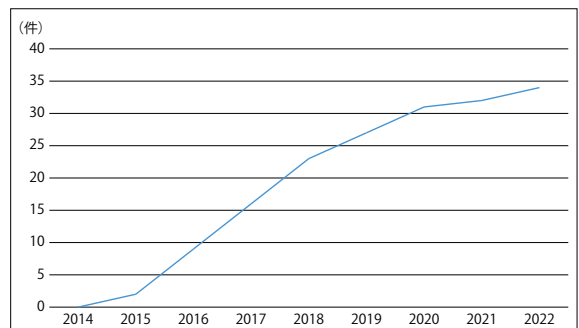
「2015年に欧州の大口顧客からの注文が途絶え、経営面で大打撃を受けたことがありました。要は『今後は同じ物を内製するので、取り引きは

不要』と言われてしまったのです。突然のことだったので、大きなショックを受けましたが、こうした事態を招いた根本的な原因は、我々が知的財産権を軽視していたことに尽きるのだろうと、猛省しました」

確かに機構部品は、製品を分解して構造を分析すれば、類似品を作れるものが多いだろう。そこに知的財産による障壁がなければ、内製してコスト削減に努めるのは当然の企業努力である。つまり吉川氏が言うように、知的財産権を押さえていなかったことが原因なのは明確で、それによって同社は少くない売り上げを失ってしまったのだ。しかし、この経験がいい薬になったという。

「長らく知財部門を持っていなかった当社では、もともと知的財産に関する計画や目標なども一切ありませんでした。それまでは日常の設計業務のなかで新しい製品が開発された際に、特許出願を弁理士に依頼していた程度で、ビジネス面での知財活用が致命的

TOKのPCT国際出願件数（累積）



に欠けていたわけです。

しかし、海外メーカーとの競争が激しくなり、既存の製品をメインに事業展開するだけでは厳しくなりつつあった状況において、新技術の開発はもちろん、それを生かす体制を構築しなければならないという意識が、日増しに高まっていったのです」(木村氏)

実際、この大規模失注事件の直後から、同社では海外でも積極的に権利化を図るため、PCT制度の利用が活発化している。

こうして知財活動を改革してきたTOKだが、失注事件だけでなく、トップに立つ吉川氏が知的財産に理解を示していることも重要な要素だったのであるだろう。その点について伺うと「私自身、前職では技術者をやっていて、何件か特許出願をしたことがあったのも根底にあるかもしれないですし、2015年当時、既に国内特許出願については当社の規模からすると決して少なくない件数だったので、やはり力を入れていくべきだとは思ってい

ました」と振り返る。

また「社長一人で全て行うことはできない」と言い、社員一人ひとりの働きやボトムアップ型の提案を重視してきた吉川氏の現場感覚が発揮されるシーンは枚挙にいとまがない。

知財活動に関していえば「知的財産及び法務に関する定例会議」もその好例だろう。参加メンバーは吉川氏、木村氏、森川氏の3人だ。

「以前から頻繁にディスカッションの場を持つ習慣がある会社でしたが、会議を定例化しました。状況報告がメインですけれども、我々が開発の現場と話したこと、決めたこともすぐにトップと共有できるわけですから、おのずと会社としての意思決定のスピードも速くなります」(木村氏)

これについては「各種制度を変更する際など、社長の方針をその都度確認しながら進められるので安心感があります」と森川氏も強調する。

「例えば職務発明に対する報奨金制度です。当社には、特許登録時の報奨

とは別に、特許となった技術を使用した製品の年間売り上げに応じて、発明者に対して報奨金を支払う制度がありました。以前は年間1000万円以上で一律の金額を授与していました。これを現場の

ニーズに合わせて、売り上げ500万円ごとに区切って上乘せする仕組みに変更できたのも、日頃から社長と密なコミュニケーションが取れていればこそだと思います」(森川氏)

この報奨金制度について、吉川氏は次のように振り返る。

「森川を通して現場の声を耳にするまでは、正直、従来の制度で何も問題はないものだと思います。しかし、いざ意見を聞いてみると、なるほど改善の余地があると納得し、すぐに改革案を求めました。最終的には私の判断で報奨金の上限を取っ払いました。仮に何十億円も売り上げる技術を生み出した人材がいるのであれば、報奨金もそれに見合う金額にすべきだと」

「ただ、売り上げが減れば報奨金も減額になることから、実際に運用を開始してみると、新たな課題も出てきました。さらなる改善も検討しています」と森川氏が補足するが、モアベターを模索し続ける姿勢は、きっと全社員に通じているに違いない。

共創は対等であるべきだ

TOKの知財活動は、外部との共創の場においても重要な役割を果たす。

「お客さまから『こういう動作を実現する商品を作りたい』といった相談を受けた際、こちらから『こういう技術があります』と自社技術をご説明したうえで、機構部分については当社が



オフィスの壁面に大きく書かれたTOKのスローガン「Create New Motion」

特許権を持ち、それをういた装置全体は一緒に権利化しましょう、という動きを取るケースも出てきています」(吉川氏)

これによりTOKは取引相手との関係強化が図れ、相手方には技術力のあるTOKと組むことで高機能な製品を得ることや、細かな仕様変更にすぐ対応できるというメリットがある。

「現在、カタログ品とカスタム品に分けると後者が75%ほどです。少量多品種の難しさもありますが、高付加価値のカスタム品であることによって価格交渉がしやすくなるので、そこがポイントだと思います。我々の設計力を生かしたカスタム品には自信を持っており、お客さまと対等な立場でビジネスができています」(吉川氏)

取引上の力関係を背景に、不利な条件で契約を結ばされる中小企業の事例も聞かれる。確かな技術と知的財産を持つTOKであっても心配がゼロとはいえないが、そこでトラブルを回避するのも法務・知財グループの役割。

「秘密保持契約から始まり、条件を確認して、相手が大企業であっても当社だけが不利になるような条項は変えてもらうように調整してから契約します。相手方が一方的な条件を出してくる背景は、自分に有利にしようという気持ちとこちらへの警戒心の両方がありますが、いずれにせよ、当社に有利な内容にするのではなく、衡平

にすることを目指していると伝えれば、相手方は反論が難しいですね。こういう段取りと姿勢で交渉して大きなトラブルになったり、着地できなかったりしたことはありません」(森川氏)

共創パートナーは企業だけにとどまらない。ユニークなところでは、秋田県立大学と共同で行われた、低カリウムレタスの水耕栽培技術の開発がある。これはカリウムの摂取制限がある人工透析患者でも、安心して食べられるレタスを育てようとしてスタートしたプロジェクトだ。主に機構部品を手掛けるTOKにとってはイレギュラーな事例だが、実際にカリウムの含有量を2割以下に抑えた「低カリウムレタス」の育成に成功し、その技術の特許取得にまでこぎ着けたという。

「権利化後、生産設備の整っている第三者企業にライセンス生産を働きかけ、普及に努めました。しかし残念ながら、収益性などの問題から当社として事業化するのには現実的ではないとの判断に至り、秋田県立大学に特許権を譲渡しました」(森川氏)

新規事業につながらなかったことには悔しさをにじませる森川氏だが、よい経験になったという見方もできるだろう。現に森川氏自身、本件を「設備投資前に判断できたのは、有益であったと考えています」とポジティブに振り返る。次のチャレンジが待たれるところである。

BtoB企業のブランディング

競争力向上を目指して、ブランディングやデザインを強化し始めたのも吉川氏の社長就任以降だ。

「欧州での失注事件をきっかけに強化したのは、知財活動だけではありません。もうひとつ、自分たちの強みをもっとアピールしなければならないという、ブランディングを再考する転機になりました。強みを理解していただかなければ、自社で内製すればいいという考えに至るのがお客さま側の心理だと思います」(吉川氏)

このブランディングを意識する流れを受けて2017年には社名変更にも踏み切った。1972年に吉川製作所から「トックベアリング」に社名を変えて以来40年以上親しまれてきた名称だったが、一部の顧客からはベアリングだけを扱っている企業だと認識されていたという。

「この際に変えようと。一部の商品には『TOK』と表示していましたから、ブランド名として統一を図り、社名を『TOK』にしまして、ロゴも刷新し、宣伝方法も改めました。徐々に外部からの見え方は変わってきたと感じています。同じように外からどうやって見られるかを意識するなかで、製品外観にも気を遣うようになりました」(吉川氏)

これは後に、ワンプッシュで着脱可能なユニットシステム『SRX』が、グッ

ドデザイン賞（2019年度）や、世界的に著名なデザイン賞の一つであるRed Dot Design Award（2020年度）に輝くなど、明確な成果につながっている。なお、こうした表彰を受けることもブランディングにひと役買っているという。

「表彰されるのは、ほかの方々と競争した結果、評価していただいたということですから、外部表彰は当社や社員のレベルを客観的に知ることができるものだと思います。加えて、発明、デザイン、あるいは当社の取り組みについて外部のいわばお墨付きを頂けるとするのは記録にも残り、当社の

簡易脱着機構「SRX」



ことを知っていただくきっかけになります。当社の場合、創業以来BtoBでやってきたので、一般的な知名度はあまりないものですから、これが非常にありがたいのです」（吉川氏）

少子化による労働力不足が指摘されるなか、採用活動も決して楽ではないと語る吉川氏。それでも新卒採用の際に「見つけてくれる学生さんはちゃんといます」というのも、まさしく地道な取り組みのたまものだろう。

冒頭の吉川氏の言葉にあるように、近年は医療分野への進出も目覚ましい。欧米の先進国を中心に海外展開も順調に推移している。取り引きする国や企業を増やし、製品カテゴリーをさらに拡充していくなかで、これから知財活動の重要性はいっそう増していくだろう。法務・知財グループはこれまでの取り組みに加え、さらなる挑戦が求められるかもしれない。

「知財活動はお金がかかりますが、

効果が見えにくいので、必要性に疑問を持つ社員もいます。知財意識が浸透していないと、秘密情報の漏洩^{ろうえい}をはじめ問題も起こりやすくなりますので、引き続きさまざまな世代の社員に普及していきたいですね」（森川氏）

「今、生成AIが注目されていて、知財分野でも特許明細書の作り方、審査、中間処理などにおいて従来と違う動きが出てくるかもしれません。そのあたりは、世の中から遅れないようにしていきたいと考えています」（木村氏）

最後に吉川氏は「実は既に知的財産権も技術もある程度は持っていると思っています。今後はこれらを会社発展の武器にしていきたいのですが、知財功労賞を頂いた際、当社はそれを実現できるポテンシャルを持っていることが認められたように感じました。その気持ちを忘れずに一歩ずつ前に進んでまいります。また、あるお客さまから『TOKの強みは諦めないことだ』と言われたことがあります。細かな技術開発が求められ、他社が軒並みギブアップするなかでも、当社だけが最後まで伴走して結果を出してくれるのだと。今後、この強みを発揮し、より広い市場を目指したいですね」と知財活動への期待と今後の展望を語ってくれた。

創業100年やその先に向けたTOKのさらなる取り組みが楽しみだ。

（文責：ともきよ さとし）

TOKが近年受賞した主な技術、デザイン、知的財産関係の賞

2016	関東地方発明表彰 東京都知事賞 中小企業優秀新技術・新製品賞
2017	地域未来牽引企業 板橋製品技術大賞 審査委員賞
2019	関東地方発明表彰 関東経済産業局長賞 グッドデザイン賞
2020	Red Dot Design Award 2020 "Innovative Product"
2021	発明大賞 東京都知事賞 関東地方発明表彰 発明奨励賞
2023	知財功労賞〔経済産業大臣表彰〈知財活用企業（特許）〉〕