

## 遅ればせながらの知財経営

前 田 忠 昭\*



昨年の7月に、内閣府に設置された知的財産戦略本部の手によって、知的財産推進計画が策定され知財立国に向けた取組みが明らかとなった。我が国が知財を武器として、産業競争力を高め、繁栄の礎を築いていこうとするものであり、今年1月から始まった通常国会に所要の法案が数多く提出され審議が行われているところである。この知的財産推進計画の中では、知的財産の創造・保護・活用のためのさまざまな施策が謳われており、大学 TLO の整備や産官学連携、職務発明規定の見直しなど、民間企業にとっても関係の深いものが含まれており、その動向には注目していく必要があると考えている。

さて、私どもエネルギー産業に働くものにとっては、最近のエネルギー市場の自由化の動きから目を離すことができない。既に電力では契約電力500kW までの自由化が進み、2005年には50kW までの自由化が行われようとしている。また、都市ガス市場においても、現在年間50万 $m^3$ までが、自由化されており、2007年には10万 $m^3$ までの自由化が計画されている。この自由化ということは、従来の、規制に守られた地域独占体制がなくなり、お客さまは、電力やガスの供給者を自由に選べることを意味している。

逆にいえば、お客さまに引き続き自社のガスを選んでもらうためには、より安価で品質の良いガスを、付加価値を付けて供給・販売していくことが必要であり、まさにビジネスモデルの変革を迫られている状況である。従来、都市ガス業界では、エネルギー間、地域間に壁が存在し、その壁の中で安穏と事業を営んでいれば済んだ時代が長く続いていた。業界全体としても仲良しクラブ的な色彩が強く、極端な話をすれば、開発した成果を自由にお互いに使わせるといった風潮すらあった。しかし、昨今のエネルギー自由化の状況では、守られていた壁が徐々に低くなり、新規参入が現実のものになってきて、各ガス会社ともエネルギー間競争に晒されることで危機感を持つようになってきた。まさに、様相が一変したわけで、競争に打ち勝つ競争力の源泉として、特許を中心とする知的財産の重要性に遅ればせながら気が付いたというのが現状である。

私どもの東京ガス R&D 本部は、R&D 戦略に基づき研究・開発を行う実戦部隊であるが、同時に R&D の成果を有効に権利化・活用する知的財産戦略の推進母体でもある。従来から、知財有識者の間

\* 東京ガス株式会社 常務執行役員 R&D 本部長  
Tadaaki MAEDA

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

では、経営戦略・R&D戦略・知的財産戦略の整合を図り、三位一体の活動を行っていくことが重要なポイントといわれているが、全く同感である。如何に有効な特許を戦略的に取得し、それをビジネスに活かしていくかという発想の転換が求められていると思うので、是非色々な分野で実践していきたいと考えているところである。これは、まさに「知財経営」へシフトしていくことを意味している。職務発明の議論など外部の急速な動きに翻弄されつつ、自らの知的財産戦略の見直し等これまでの怠慢のつけを払うために、山積する課題を前にして茫然としているというのが正直なところである。

知財経営が重要であることの一例として、家庭用燃料電池があげられる。1kW級の固体高分子型燃料電池は都市ガスを原料として、改質器で水素に改質した後燃料電池に供給され、発電を行うと共に廃熱を利用して給湯を行い、家庭用のエネルギーを賄うもので、ガス売りから電力売りへとまさにビジネスモデルの変革を支える戦略商品である。2005年春の商品化を目指して、現在精力的に開発が進められているが、この機器はまさに特許の塊りというべきで、当社の技術や共同開発メーカーの技術がちりばめられている商品として、経営戦略の一翼を担うことが期待されている。

知財経営を進める仕組みとして、「知的財産戦略会議」なる全社横断的な経営レベルのメンバーによる会議体があり、その場で、全社的な知財戦略や課題について議論している。その結果は適宜、本部長以上で構成される経営会議へ報告され、経営トップまでの情報の共有化を可能としている。

誠に心もとない仕組みではあるが、経営戦略、R&D戦略、知財戦略の三位一体の活動がかろうじて担保出来ているのではないかと思っている。そうは言っても、知的財産の活動は地道な努力の積み重ねが必要であり、決して華々しいものではないが、関係者の知財に関する意識の向上をまって、「知財経営」を着実に進めていくことが大事ではなからうか。

「知財経営」のもう一つの留意点として、侵害リスクの回避という課題がある。新しいサービスや事業を展開していく場合に気を付けなければいけないのは、権利侵害のリスクが高まるということである。自社権利をしっかりと保護・活用するとともに、他社権利を尊重していくことは知財活動の基本だと思うので、この点については十分な事前調査とリスク回避の活動を充実させていきたいと考えている。

これからも、国の動きや知財をめぐる様々な動向をしっかりと見守りながら、当社に取り入れるべき施策はしっかりと取り入れて、知的財産活動の強化を通じて、「知財経営」を推進し、経営目標達成に貢献していきたいと思うこの頃である。